

失敗だらけの役人人生(16)

黒江哲郎

官房業務～マスコミとの接し方～

両極端のマスコミ対応

自衛隊創設以来今日に至るまで、一貫してマスコミの厳しい批判にさらされてきた防衛省にとって、マスコミ関係者とどう付き合うかというのはずっと悩ましい課題でした。毎年々々防衛予算は細部に至るまで批判的に検証され、訓練中や活動中の事故はもとより、隊員の不祥事のみならず自衛官OBの不祥事に至るまで厳しく糾弾されてきました。このような環境の下、職員の間には、マスコミの理解を得るために積極的に政策などの説明に努めるよりも、批判の材料を与えないよう必要最小限の接触にとどめる、どうしても記者の質問を受けなければならない場合にも木で鼻を括るような対応に終始するというような傾向が根付き、それが現在も続いているように感じられます。しかし、このような対応では組織の意図や政策の内容が正しく伝わらず、かえって不正確な報道につながりかねません。

一方で、消極的なマスコミ対応とは対照的に、防衛省に関する様々な特ダネ報道がテレビや新聞を賑わせてきた歴史があります。構想段階の新規装備の導入プラン、日米間で調整中の施策の内容、最終決定されていない予算額の数字、あるいは未公表の不祥事情報など多種多様ですが、それの中には明らかに内部の者によるリークと思われる例も数多くありました。

リークについては、省内で問題視されてきただけでなく、その時々の政権中枢からも「こんなに秘密が漏れるようでは有事に敵と戦うことなど到底できない」と繰り返し厳しく叱責されてきました。過去には、記者会見の種類・回数が多過ぎるのが原因だから減らすべきだという指摘を受けたこともあります。防衛省では各省共通の大臣定例会見のほかに、報道官と四人の幕僚長がそれぞれ会見を行っています。確かに記者会見の機会が多いのですが、こうした場で突如秘密が明かされたりすることはないので、会見の数を絞ればリークが減るという訳ではありません。むしろ、リークの原因として以前から囁かれてきたのは、ルールに従わずに組織や政策への異論、上司や同僚への不満・恨みなどを吐露したり、仕事上の便宜を図つてもらう見返りとして情報を提供したりするマスコミとの不健全な関係の存在でした。リークする本人は自分がやったとは言わないし、マスコミ関係者は「取材源の秘匿」と称して特ダネの提供元は決して明かさないので、ここでは単なる噂としか記述しようがありません。しかしながら、リークが存在すること自体は事実です。

素っ気ない木鼻の対応か、見返りを期待するような不健全な対応かという両極端のマスコミ対応が生まれてしまう背景には、報道機関との付き合い方について組織としての対処方針が明確でないという問題があるものを感じます。マスコミ対応の基本に関する「組織知」が確立されておらず、共有も継承もされていなかったため、職員は個々の判断

によってマスコミに対応せざるを得ないです。過度の警戒心による不親切な対応や利害の介在する不健全な関係を減らすためには、望ましいマスコミ対応の在り方を整理し、職員の間でしっかりと共有する必要があります。

バックグラウンドブリーフィングの重要性

私自身も、若手の頃にはマスコミに対して理屈抜きに強い警戒心を抱き、出来る限り接触を控えようとしていました。先輩からマスコミとの付き合い方について筋道立てでしっかりと教えてもらった経験などはなかったし、まして報道対応の研修などは存在していませんでした。転機が訪れたのは、官房文書課の先任部員を務めていた頃でした。

当時官房長だった先輩が、「記者との接触を怖がる必要はない。マスコミと付き合う際に大事な点は、記者が知りたいことを隠すのではなく、知りたいことを正しく伝えることだ」と教えてくれたのです。当時はまだ報道官のポストも設けられていなかったため、官房長は大臣会見に立ち会うだけでなく、自らも会見を行っていました。仕事柄、記者との懇談なども頻繁に行っていましたから、その経験を教えてくれたのです。

彼によれば、「記者クラブを見ていると、マスコミ各社の記者は平均して1年くらいずつしか在籍していない。役人だって、一つの仕事をきちんと身に付けて一人でこなせるようになるには普通2年くらいかかる。それと比べれば1年はかなり短い。記者たちは、その短い期間のうちにいかないと初めて聞くような問題についても正確な記事を書かなければならない。その際に、役所から抗議を受けるような誤った記事は絶対に書きたくない。だから必死に取材して、正しい内容を書こうと努力しているのだ。我々は、バックグラウンドブリーフィングという形で基礎知識を丁寧に教えてあげることで、その努力を助ければ良いのだ。記者との付き合いについて特ダネを渡して恩を売ることだと勘違いしている人もいるが、そんなのは邪道で論外だ」とのことでした。

たまたまこういう指導をしてくれるような上司に巡り合えたのは、幸運だったと思思います。それ以来、記者の人たちに素っ気ない対応をするのではなく、出来るだけ丁寧なバックグラウンドブリーフィングを行うよう心がけるようになりました。

政策も自分も鍛えられた他流試合

バックグラウンドブリーフィングを重視する姿勢が高じて、次長や局長、官房長を務めるようになった頃には、「自分たちの政策を売り込む」ことを目的として、より積極的にマスコミ各社への説明の場を求めるようになっていました。こうした事は、他の中央官庁においては別に珍しい事ではありません。ある時、親交のあった大手新聞の論説委員から「先日、財務省の防衛担当主計官が『予算のご説明』にやって来たよ」と言われました。財務省には財政研究会というれっきとした記者クラブがあつてマスコミ各社の担当記者が常駐していますし、各社には財政担当の論説委員もいます。しかし、財務省の役人は、財政担当だけでなく防衛担当の論説委員の所にまで財政状況や防衛予

算に対する自分たちの考え方を説明するために足を運んでいるのです。説明を聞いてその内容を正しく理解すれば、それを無視して記事を書く訳にはいきません。これと同じことは、政界や学界、財界にも当てはまります。要するに、味方を増やしたいと思ったら自分たちの考え方を正確に理解してもらうことが第一歩であり、かつ最も効果的だということです。そのためにも、役人は内弁慶にならずに、政策に対する幅広い理解と支持を得られるよう外に向かって説明の機会を求めていく必要があります。

防衛政策局次長として担当した普天間移設問題は、政権交代の影響を受けて混乱しました。当初は米側との協議が困難を極めました。その後、移設先が辺野古に回帰して日米関係は落ち着いたものの、今度は県との関係が停滞しました。県民の期待値が上がってしまったことから、県はおいそれと埋め立てに協力できなくなってしまったのです。こうして辺野古移設はほとんど前に進まず、多くの報道機関も辺野古移設案を批判的、懐疑的な眼で見ていました。そこで、私はつてを頼って手当たり次第にマスコミ各社を回り、論説委員等への説明を繰り返しました。

そんな中で、2011年(平成23年)12月のある日、辺野古移設に特に批判的なある新聞社の論説委員会議で説明させてもらった経験は忘れられません。今考えると無謀としか言い様がありませんが、私は「社論を変えてもらおう」とばかりに意気込んで乗り込みました。ところが、会場の会議室へ入った途端、まず集まっている人たちの数の多さに圧倒されました。出席者はせいぜい数人くらいだろうと勝手に想像していたのですが、論説主幹以下なんと10数人の論説委員に加え政治部の記者なども含めて20人以上の関係者が集まっていたのです。さらに、説明を始めてからは、防衛問題を担当していない人たちから提起される質問の鋭さに驚かされました。法律家出身の議員が多い公明党の部会に一人で法案説明を行ったような感じ、と言えば雰囲気を理解してもらえるかも知れません。次から次へと繰り出される厳しい質問に全て一人で答えながら、まるで一対多の他流試合を闘っているような気分を味わいました。この会議を通じて、自分の説明の中で何が足りないか、どの点に批判が集中するのか、批判する側は何を一番懸念しているのか等々が浮き彫りになりました。とても貴重な経験でしたが、もちろん社論は変わりませんでした。

これと同じ頃には、辺野古移設反対の急先鋒である沖縄の新聞社へ説明に乗り込もうと企てたこともありましたが、さすがに色々な意味で物議をかもしかねないということで上司にきつく止められて実現しませんでした。

このほかにも米海兵隊オスプレイの普天間導入問題や平和安全法制などについて、報道機関と調整がつきさえすれば喜んで説明に赴いていました。こうしたマスコミ行脚は、政策に係る論点を確認する助けになると同時に、自らの説明スキルの向上にも大いに役立ったと感じます。

マスコミ業界のことを詳しく知っている訳ではありませんが、論説委員を経て優れたコラムニストの道を歩むような書き手の人たちは、特ダネではなくテーマに対する切り

口や洞察の深さで勝負しています。このため、彼らに説明する際にはバックグラウンドの説明を丁寧に行なうことは当然として、防衛政策の章で触れた「しかしそもそも」というような切り口を積極的に紹介するように心がけていました。各社の論説委員の人たちとの議論を通じてこちらが気づかなかつたような切り口が見つかることもあり、自らの思考を深める手助けともなりました。

節度のある関係作り

現役時代には大勢の記者と付き合い、その中の多くの人たちとは今でも親交があります。バックグラウンドブリーフィングに努めていれば自然に親しくなるし、親しくなるほど議論も弾み、相手の理解も得やすくなります。世間一般の人たちは新聞やテレビを通して我々の政策に触れことが多いのですから、記者と良好な関係を作り、我々の政策を正しく理解してもらい、内容を正確に報じてもらえるよう丁寧な説明を心がける必要があります。

他方、いかに親密な関係を作れたとしても、取材する側の報道機関とされる側の我々との間には構造的な緊張関係があります。記者と親密になり過ぎた結果、この関係性をうっかり忘れて秘密の情報を口に出してしまうような事があつてはなりません。まして、自分の利益を図るために故意に秘密を漏らすようなことは言語道断です。マスコミ関係者との間では、「言えないことは言えない」とけじめを持って対処するような節度のある付き合いが必要です。

こう書くと、いかにも我々役人の側にマスコミに報じられてはいけないような後ろ暗いことがあって、節度を持って付き合うというのはそれを隠し通すことであるかのように聞こえるかも知れません。しかし、私が従事してきた国の防衛という分野には、事柄の性格上公表になじまないようなものが数多く存在していました。

「事柄の性格上公表になじまない」というのは役人の世界でよく使われるセツフレーズですが、大切なのはこのフレーズを一つ覚えて安易に繰り返すことではありません。どういう事柄のどういう性格が公表できない理由なのかを十分に理解し、それを対外的にも説明することが重要なのです。

例えば、防衛省は我が国周辺における外国の軍事動向に常に目を光らせ、様々な情報を集めています。その中には、一部を明かすだけで情報源が特定され、対応策を講じられてしまう結果、以後その情報をとれなくなるというようなものも含まれています。

あるいは、自衛隊の保有する装備品の性能の細部が明らかになれば、戦場で相手方が有利となり自衛官が命を落とすことにつながりかねません。さらに、作戦計画が明かされてしまえば、自衛隊の手の内がすべて明らかになり国の防衛が成り立ちません。

こうした国の安全や自衛隊の活動の成否に直結する情報については、特別に慎重な扱いが必要です。これ以外にも、例えば個人に関する情報の中には慎重に扱わなければならぬものが含まれています。このような機微な内容について取材を受けた

場合には、それを公に出来ない理由を丁寧に説明した上で「答えられない」としっかりと伝えることが重要です。私の経験では、普通の感覚を持った記者は必ず理解してくれます。付き合いの長い記者の人たちは大勢いますが、彼らは口をそろえて「黒江さんからネタもらったことないんですよねー」と言います。

ここで説明したようなポイントを頭に入れて、盲目的にマスコミを怖がることなく、取材には適切なバックグラウンドブリーフィングを行い、健全で建設的な関係を築いて行くことが望されます。

ここまで行事運営、国会対応、秘書官業務、そして今回のマスコミ対応と、五回にわたりて官房業務について述べてきました。連載を始めて以来、事態対処、防衛政策、そして官房業務と私が経験した仕事については一応全てカバーしたことになります。失敗だらけだった私の役人人生も終盤に近づいた訳ですが、ここから三回ほどは職業人としての人生全般から感じたことを述べたいと思います。もう少しだけお付き合い頂ければ幸いです。