

## 土木で必要なパブリック・リレーションズ

**小林:** パブリック・リレーションズを略して PR といいますが、不幸なことに日本ではパブリック・リレーションズについて、ほとんど理解されていないように思います。PR といえば、すぐに短絡的に「広報」のことを意味するように思ってしまうのですが、このような誤解をしているのは、おそらく世界の中で日本だけではないかと思えます。このような誤解があるため、日本ではパブリック・リレーションズの理念や考え方が、社会に浸透していかない。今日は、日本におけるパブリック・リレーションズの草分け的存在である井之上先生をお迎えして、パブリック・リレーションズの考え方についてご説明いただくことにより、土木学会の会員にパブリック・リレーションズの重要性を理解していただく機会にしたいと考えております。まず、先生のご経歴を説明していただいて、パブリック・リレーションズの重要性に気づかれるまでのいきさつについて、ご紹介いただけますでしょうか。

**井之上:** 早稲田大学の商学部を出て、最初はメーカーに勤めました。当時の日本ではソニー、日本楽器、資生堂は三大花形企業でした。メーカーでマーケティングをやりたいかったことと学生時代に音楽をやっていたこともあり、日本楽器製造（現在のヤマハ）を志望し、社長推薦で入りました。

しかし、入社後に体を壊して 2 ヶ月ほど入院し、勤めることに疑念を持つようになったのです。社員 1 万 8 千人のうちの一になるのがたまらないという気持ちになり、いい会社でしたが、やめるなら今しかないと思いました。

そのようなことで、ヤマハは 3 ヶ月半で辞め、その後プランニングや企画の仕事を始めました。ヤマハには二度と出入りできないと思ったものの、最初の仕事がヤマハからでした。当時の川上源一社長直轄の仕事でした。

**小林:** それはパブリック・リレーションズの仕事でしょうか。

**井之上:** そうではなく、マーケティングの仕事でした。当時、PR と言っていたものは、今でいうメディアリレーションズやパブリシティなどの仕事で、今のパブリック・リレーションズとは異なりかなり限定された仕事でした。その後、ニッポン放送主催の大きなロックフェスティバル（箱根アフロディーテ）の PR の話がきました。アメリカの野外イベン



井之上 喬氏：京都大学経営管理大学院特命教授、国際教養大学客員教授（冬季プログラム 2016-）、早稲田大学客員教授（2004-2008）、株式会社井之上パブリックリレーションズ代表取締役会長  
早稲田大学大学院公共経営研究科博士後期課程修了、博士（公共経営）

ト、ウッドストックなど国際的な音楽フェスティバルがはやり出したころの話です。これは大成功でしたが、その後、虚脱感に見舞われ、自分たちでメディアになる力を持たないとダメだと思いました。そこで 1970 年に立ち上げた企画会社の中に編集部門を設けたり、また別に放送制作会社を作り、ラジオ番組や書籍の出版も手掛けました。それでメディアのことがよくわかるようになりました。

やがてヤマハ以外にも目を向けないといけなと感じました。世の中も変わってくる、また、日本は技術立国ではあるものの輸出がうまくいっていないなどの問題もありました。

海外の企業で最初にかかわりをもったのがインテルでした。創業者のロバート・ノイスはよく来日していて、会ううちに親しくなり、1979 年秋にインテルの仕事を始めました。

そのあと、インテルと提携する会社がアップル社を紹介してくれたのです。

当時、ビートルズが創った「アップルレコード」があり、アップルレコードではないアップル、ということで印象深かったです。まだ、パソコンを小型電算機と呼んでいた時代です。当時アップル社の社長はあのスティーブ・ジョブズです。ジーンズで日本企業の社長のところに行き、応接セットに足を投げ出し、という姿にはびっくりしました。大変なことは多かったものの、アップルというシンデレラカンパニーの仕事はダイナミックでした。日本にはまだ現地法人などの拠点がなく、アップルが日本法人を作る 1 年前に、わが社内に設立準備事務所を置くなど、アップル社の仕事は結局 7 年半続きました。

**小林：**会社を設立された 1970 年当時には、パブリック・リレーションズの事はよくご承知だったのですか。

**井之上：**1970 年に会社を始めた時はよく分からず、2~3 年で分かってきました。はじめは今の様な感じにとらえていなくて、ただメディアをやりプラス  $\alpha$  ですね。

あるとき、義理の兄に私の仕事を説明したら、それは参謀の仕事、ストラテジストだねと言われました。義理の兄の伯父や親戚には草鹿任一海軍中将や真珠湾攻撃の参謀長をつとめた草鹿龍之介たちがいて、このような言葉が出たのかと思います。この言葉がとても腑に落ちて、私が一番やりたい仕事はこれだと思いました。それからぶれずにずっと、今日までできています。



**【倫理、双方向コミュニケーション、自己修正の三位一体がパブリック・リレーションズ】**

**小林：**冒頭で申し上げたように、日本ではパブリック・リレーションズはほとんど誤解されています。土木学会の会員にパブリック・リレーションズとは何かをお教えいただけますか。

**井之上：**倫理，双方向コミュニケーション，自己修正の三つの要素が一体となって展開されるものがパブリック・リレーションズと考えます。

私たちも体験的に考えたことですが，目的を達成するための手法で，倫理的なものがベースにあります。その倫理的というのは，最大多数の為の最大幸福，つまりベンサムの功利主義的考え方，また，マイノリティに対する手当をしっかりとするという考え方をもったものが，カントの義務論の実践哲学です。功利主義の補完をなす，実践哲学である倫理感がベースです。



**小林：**双方向コミュニケーションの対象は市民と企業でしょうか。

**井之上：**市民や企業，市民同士でもそうですが，お互いにやり取りする相手です。

社長と部長との関係性であれば社長が権限も強いですし，もっている情報量も社長のほうが多い。これでは非対称です。対称性をもたせた双方性コミュニケーション，環境，それに間違っていたら修正する。神は唯一人間に自由意思を与えて，本人の自由意思で自己修正できます。それを持って，目的達成のためにステークホルダーとのやりとりのためいい関係を作ることが非常に大切です。ステークホルダーも目的，例えば，株式上場か新製品発売かなどで変わります。その信頼関係構築のための活動が，リレーションシップ・マネジメントです。

**小林：**自己修正はほんとに難しい。自分を見つめる自分が必要になる。文化を問わずそれほど容易にできることではない。だから，第三者の立場から，自己修正を組織的にシステム的に実施するためのパブリック・リレーションズが必要になってくる。ところが，日本は高コンテクスト社会ですので，行動そのものが社会のコンテクストの中に織り込まれてしまっているので，自分自身を第三者の目で見つめなおそうという機運は生まれません。したがって，この国では自己修正がまずできないですね。

**井之上：**日本人はメタ認知が弱いので「もう一人の自分」という見方をするのが，なかなか難しいです。

西洋の場合，神なら自分をこう見ているから，神に対して修正できる。その違いは大きいです。自分にとって悪い状況を認識した時，それを否定するのではなく受け止めて，なぜこうなったかを相手とやりとりすれば，自分も相手もお互いに修正できてくると思うのです。だからこの考え方を多くの人とシェアできると，すごく楽になってくると思います。

**小林：**リレーションシップ・マネジメントについてですが，誰がマネージメントするのでしょうか。

**井之上：**主体が、どこかで変わると思います。日米関係でも日本がこうしたいとなれば主体は日本ですが、アメリカ側なら違います。

例えば、トヨタのような企業が、仮に 30 兆円の売上を達成するという目標があった時、研究開発部門と営業では異なるリ



レーションシップ・マネジメント（関係構築）があります。それぞれのレイヤーでステークホルダーが違うので当然目標も変わります。

**小林：**アメリカの企業においては、パブリック・リレーションズ部門は、ほとんどが社長直轄のような上位部門ですね。いろいろなレイヤーでパブリック・リレーションズがあるとのことですが、それは企業のパブリック・リレーションズ部門が、いろいろなレイヤーに対して対応するのですか。

**井之上：**そうです。それぞれのレイヤーに対してアドバイスや支援をします。しかし、日本の広報機能は、まだあくまでもメディアリレーションズ主体で、テレビや新聞などに対してです。外に対して、例えば、政府に意見等を言うときは、広報というよりも社長室や企画室、渉外部になります。そのため、戦略の一貫性がなくバラバラで、もちろん広報戦略も一貫性がない。そこが日本の一番の問題です。もし、広報部長のレベルでわかっていたとしても、上層部が分かっていなければ変わりません。パブリック・リレーションズは、トップが本当にこれを使ってどうすればいいのかを考えるものです。

一番のいい例が、ゼネラル・エレクトリック元会長ジャック・ウエルチ氏の著書『我が経営』下巻にあります。彼が CEO に任命された時、最初に右腕としたのがパブリック・リレーションズ担当で、そのあと弁護士や公認会計士などを入れたことが明確に書いています。そのくらい大事なことを考えていたわけです。

パブリック・リレーションズは、ステークホルダーリレーションマネジメントです。外だけでなく従業員や取引先、また、許認可を得る政府にも、自分と関わる対象とどういう関係を作るのかを考えることです。株式上場か、または新製品を出すのかなど、目的によってリレーションシップは変わります。それをきちんと把握して組み立てていかないといけない。

日本ではまだ PR = (パブリック・リレーションズ) = 広報になっていますが、それが間違いです。日本大学アメフト部の件も、広報の人が出て結局だめだったでしょう。広報だけだとメディアのみとのやりとりになってしまいます。

### 【国際 PR 協会への参加がきっかけで、セオリーがジャスティファイされた】

**小林:**本格的にパブリック・リレーションズという言葉に接した、あるいは本格的に勉強されたのはどのような経緯ですか。

**井之上:**1981 年くらいに、ロンドンにある国際 PR 協会に私が個人として入ったのがきっかけです。理事会や総会の時には世界中から 1,000 人くらい集まります。アメリカ人の友達や来ている学者さんと話すとお話がすごく合う。セオリー



ーがそこで初めてジャスティファイできた。それ以前は、自分はパブリック・リレーションズのセオリーは持っていませんでしたから。

**小林:**その時はパブリック・リレーションズという学問ができていましたか。

**井之上:**できていました。アメリカはすごくて、メンバーがものすごく多かった。例えばジェームズ・グルーニックみたいな人や、エドワード・バーネイズの跡を継いだ学者さん、それからグレン・ブルームなどが第一人者と言えるでしょう。大学で言うと、ボストン大学やシラキュース大学、フロリダ大学が挙げられるでしょう。スタンフォード大学にも一時期ありましたが、専門の先生がいなくなるとなかなか難しい。そういうアメリカの人たちや、イギリスの学者と話をしました。当時 80 歳を超えたスターリン大学のサム・ブラック教授とかもです。

**小林:**パブリック・リレーションズを学門と捉えた場合のバックグラウンドは何になるのでしょうか。社会科学でしょうか。

**井之上:**社会学をベースに 20 以上の学問領域をカバーし、学際的です。マーケティングから経済学や財務等まで網羅します。公認会計士になる力はないが判断力は必要です。例えば、コンプライアンス上正しいか正しくないかという点を判断します。パブリック・リレーションズの専門家は、偉大なる常識人でないとだめなのです。

**小林:**これからパブリック・リレーションズを勉強したいと考える初学者にとって、井之上先生が出版された「井之上喬：パブリック・リレーションズ 第 2 版 日本評論社、2015」はいい教科書だと思いますが、それ以外にいい教科書があれば教えてください。

**井之上:**先ほど紹介したグレン・ブルームら 3 名が書かれた『Effective Public Relations』（日本語版は『体系 パブリック・リレーションズ』2008）が、1952 年にでています。あとジェームズ・グルーニックの著書でしょうか。拙著では、今年 3 月ロンドンの出版社 Routledge から出した英語本『Public Relations in Hyper-globalization :

Essential Relationship Management - A Japan Perspective』があります。ハイパー化する世界で必須となるパブリック・リレーションズについて書いています。

**小林:**世界各国の大学では、極めて自然にパブリック・リレーションズに関する講義を見つけることができます。アメリカ合衆国は当然のこととして、アジア各国の大学でもパブリック・リレーションズを教えている。ベトナムにもパブリック・リレーションズの専門コースがあります。しかし、私の知る限り日本の大学でパブリック・リレーションズを教えているところは少ない。



**井之上:**そうですね。早稲田大学で私をはじめ、ちゃんと教えているという意味では京都大学、秋田の国際教養大学でも教えています。北海道や東北、九州で地元の有意な人材を輩出するようにしないと大変なことになると思います。「個」の確立した人材を育てなさいいけないんです。

**小林:**もっとパブリック・リレーションズに関する講義が増えないといけませんね。

例えば、アメリカ合衆国では、コミュニティプランナーという制度があります。コミュニティプランナーは、草の根的民主主義の立役者で、地方自治体の首長に対してパブリック・リレーションズに関するコンサルタントサービスをしている。ある地方自治体の政策導入のためのパブリック・リレーションズに成功したら、別の自治体のパブリック・リレーションズのために招待される。そのようなプロセスを経ながら名声を手に入れ、プロフェッショナルとして大成していく。アメリカ合衆国には、そのようなマーケットが存在します。その中で、オレゴン大学は、オレゴンベンチマーキングという行政管理手法の開発で有名になりましたが、コミュニティプランナーに対して、パブリック・リレーションズや行政管理のための新しい手法や方法論を開発し、コミュニティプランナーの技術水準や能力向上に貢献している。プランナーに対しても大学が新しい技術やコンセプトを教えるレベルが上がる。日本では、そもそもコミュニティプランナーという制度がなく、地方自治体を対象としたパブリック・リレーションズに関わる人材も育たない。

どうしてわが国にはパブリック・リレーションズが根付かないのでしょうか。日本人に、その意識もないのでしょうか。

**井之上:**一つは、日本がハイコンテクストカルチャーであるということでしょう。以心伝心、阿吽の呼吸の文化が支配的です。でも、今はグローバル化の時代で日本が大変になりつつあります。

では、アメリカはどうかというと、建国以来の多民族国家で、例えば、自分はスペイン語圏出身で英語が苦手だとすれば、相手への誤解をなくすために、一生懸命喋ってコミ

コミュニケーション技術を磨くわけです。日本はハイコン型のカルチャーを持ちながら、ローコンを教えていかないといけないと思います。

**小林：**東南アジア地域もハイコンテキスト社会だと思いますが。

**井之上：**ハイコン型とはいえ、お互い違うコンテキストですから、これにはローコンでやっていくしかないと思います。アジアもハイコンだけでも、国内での 生い立ちや社会環境の差が大きい。日本は社会環境が比較的共通しており、他のアジア諸国とは異なっていると思います。

**小林：**パブリック・リレーションズを依頼してくるクライアントは、将来起こるであろうコンフリクトや紛争を予防的に解決するために井之上先生のところへ依頼に来るのでしょうか。あるいは、実際に紛争が発生したあとに、事後的に問題解決を依頼にくる場合の方が多いのでしょうか。

**井之上：**問題が起きてから来るケースは多くないです。日本企業はトップの意識が高いところは、真剣に相談に来ますが、まだ少ないです。海外のクライアントが 7 割で、主に日本市場で成功させたい海外の企業です。日本の企業もパブリック・リレーションズでもっと磨きあげられるのに、と思います。アメリカの企業は技術があればディスクローズし、技術を知った相手が来て、話が膨らむ。日本は完璧主義なのか、「うちにはまだ自信を持って出せる技術がない、まだ出せない」といっているうちに、似た技術がよそから出てしまうということ往々にしてあります。

### 【土木に求められるパブリック・リレーションズとは】

**小林：**私は土木の世界にはパブリック・リレーションズが一番重要と思うのです。土木でいろいろなプロジェクトを進めていくといったことを想定すれば、いろいろなステークホルダーとの合意形成を図っていく必要があります。パブリック・リレーションズについて考えることがとても重要なことだと思います。また、日本の将来に対して悲観的な考え方を持っている日本人が多い。逆に、日本の将来に対して楽観的な考え方を持っている層は、社会資本整備に肯定的な考え方を持っているというデータもあります。日本の将来などに対して、土木が果たせる役割について、お考えをお教えいただけますか。

**井之上：**例えば、今の日本の課題である地方の人口減少などの対策を考えると、建設会社などは本当はやりがいがあると思うのです。デベロッパーや首長と一緒に、地方のランドスケープデザインをする。また、そこにどんな産業をもってくるかなども重要です。この様な問題を検討するには、パブリック・リレー



シヨonzだと何故こういう状況に置かれているのかなどといった課題に対して、つながった形で SWOT 分析をやります。そこで立ち位置がわかれば、何をやればいいかがわかります。何が特色でここでないとできないことなのか、他でもできることなのか、などです。

そのために予算を組み、パブリック・リレーションズの手法を用いればいいのです。日本は本当にきちっと予算化せず、安い予算でちょこちょこやってしまうことが多く、失敗に繋がりがねません。特に、土木事業は政府や自治体の予算（税金）を使う公共事業も多いので、倫理観、透明性、説明責任は不可欠になりますね。

**小林：**公共事業といえば、慣用句のように無駄な公共事業と言われるのですが、我々のどこが間違っていたのでしょうか。また、パブリック・リレーションズの考え方に立てば、誤解を避けるために、どのような戦略が必要なのでしょうか。

**井之上：**最近、水害等の災害はすごいことになっていて、その様子は 10 年前から変わってきていると思います。変わっていないのは単年度予算。あれがすべての元凶だと思います。

工事などやる側が建設会社とのパブリック・リレーションズができていない。国交省だってパブリック・リレーションズが必要だと思います。本当は学会が情報を出さないといけないと思います。

もう一つ気になるのは今回の水害やその前の大阪北部地震もそうですが、被害の状況は報道されるのに復旧の状況は報道されないから、海外からは日本は災害の国で壊滅的な被害を受けていると思われています。まるで災害報道でネガティブキャンペーンを展開しているようなものです。団体組織がきちんと対応しないといけないでしょう。これは一企業がやるテーマではないです。

**小林：**土木学会の仕事かなと思います。

**井之上：**何年か前の地震災害で東名高速道路の盛土が崩壊した際、たった 1 週間足らずで復旧しましたね。あれはすごい話と思います。

**小林：**例に上がったような日本のレジリエンス性の高さを世界につたえるのが会長プロジェクトだと思います。

本日はありがとうございました。

