

# 「世界新秩序の模索」と「広報学」への射程：

## マクロ広報学のフィージビリティ分析

菅原 正博

(有限会社プロトビジョン)

石橋 陽

(国際 CCO 交流研究所)

築地 達郎

(龍谷大学)

### 1. 問題提起 「マクロ広報学」の視点

筆者らは2000年頃から、世界の広報研究の流れで登場してきたCCO研究から派生してきた「環境的乱気流」の変化を経営者の視点で先読みする「ステークホルダーインサイト・オフィサー」論(菅原・石橋・大島・野口, 2016)を「マクロ広報学」の深層学習論に組み込めないか、という問題意識を抱いていた。研究グループでは、以下のような3つの射程に関して議論を進めてきた。

射程1：これまでのCCO研究を通じて、「文化広報」(McCracken, 2006; 青木, 2018, Sriramesh, 2012)や、「宗教広報」(ホフステード, 2017; 大谷, 2007)などの観点から、ステークホルダー論のなかで一番外側にある「一般市民、一般社会」にもアプローチする必要性が高まってきていること。

射程2：一方向ではなく、双方向でのコミュニケーションをしないと企業として、病院として、行政として効果的に活動が続けることが難しくなってきたこと。(大田・島津・菅原, 2016; 松尾, 2009)

射程3：「三方よし」という伝統的コンセプトを再度取り上げる必要がある。(本山, 2016; 有馬, 2010; 川口, 2016; 近江八幡市, 2015)

この3点に関してはこれまで「模索」せず放置してきたが、2017年度の23回日本広報学会研究発表大会の統一論題に関して「大会運営委員会」は「世界新秩序の模索と広報学への射程」というテーマを選んだ。

その際に「サブタイトル」に関して広報学として「マクロ広報学」と「文化広報学」という2つの視点が議論された。しかし、なぜ今回の統一論題に対して「マクロ広報学」および「文化広報学」という視点が「広報学への射程」として望ましい「キーワード」と言えるのか、という疑問点がでてきたので、少し時間をかけて、その結びつきについて、論証してみたいという研究意図が本研究の「マクロ広報学のフィージビリティ分析」の率直な理由である。

もともと、「自由経済市場」「民主主義」は「砂上の安心網」であるので、常に「市民不安」(Civil Unrest)がつきものである。そのためには、「市民」「住民」参加の「市民・住民ファーストの広報学」が必要になってくる。この点で、米国の広報学者は「平和広報学」(Peace Making)を提唱している(Duhé, 2013)。「平和広報学」に関して政治経済の仕組みだ「市民・住民ファースト」を重視した「広報学」を射程して行くべきではないかと考えた。

### 2. 研究目的 「マクロ広報学」への「射程」

本研究の目的は、現在、進行しつつある「文明の衝突」からくる弊害を最小限に食い止める「利害対立阻止」(Conflict Resolution)機能を果たす「マクロ広報学」のあり方を解明することである。

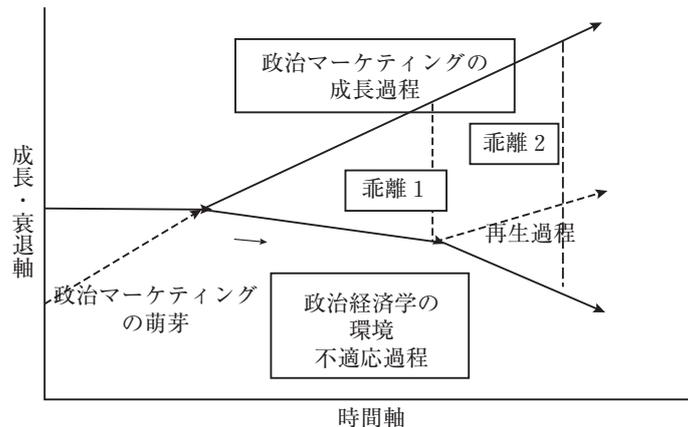
「世界新秩序の模索」を広報学の視点で再定義すると、「環境的乱気流の変化対応型広報学モデル」のあり方として表現できる(菅原・石橋・大島・野口, 2016)。まさに、今回、統一論題で問題提起している「新秩序の模索」は、岩盤上にあった過去の環境的基盤が砂上にある環境的基盤に大きく移動しつつある、という言い

方ができる。環境的基盤が「砂上」にあるのと「岩盤上」にあるのとでは、乱気流の発生度合いが大きく異なってくる。

### 3. 先行研究に見る「マクロ広報学」の基本概念

「マクロ広報学」の概念とその学問的枠組みは、日本だけではなく、欧米の広報研究でまだ十分研究されてきているとはいええない。本研究では、「世界新秩序の模索」に関する「イメージモデル」を「旧秩序」と「新秩序」の対立概念としてとらえ、「旧秩序」を「プロパガンダ広報学」と位置付け、「新秩序」を「アドボカシー広報学」と対比させた。この世界新秩序への模索過程をイメージ的に表現すると図1のようになる。

図1 世界新秩序への模索過程（イメージ図）



菅原正博作成

これまでの広報研究で進めてきた研究の成果を反映した「上流工程」の部分で「広報学」の上位概念として位置づけ乱気流という環境要因を重視し、環境対応力を強化する機能を果たしてきた（菅原・石橋・大島・野口, 2016）。この上位概念の枠組みを表現すると図2の上位部分のようになる。この上位概念は次のような要因で構成している。

I) 広報上位概念のレピュテーション・マネジメントの構成要因

- ①環境的乱気流要因
- ②ステークホルダーインサイト要因
- ③イシューマネジメント要因
- ④コーポレート・レピュテーション要因
- ⑤コーポレート本部（ホールディングス）のCEO, CX

2) 広報中位概念としての「戦略的ブランド・エンゲージメント・マネジメント」の構成要因

この中位概念は、基本的には図2に示しているように上流工程に属しているが、上位概念は、企業や組織の「成長機会」と「脅威」に関する「兆候」をいち早く発見する「近未来創造機能」を果たすが、あくまでも、この段階では「臭覚」的存在なので、それを広報の現場で実践していくためには、「経営理念」と「経営資源」に照らし合わせて、CCOの視点で取り組む「戦略的広報」として「見える化」を図る必要がある。

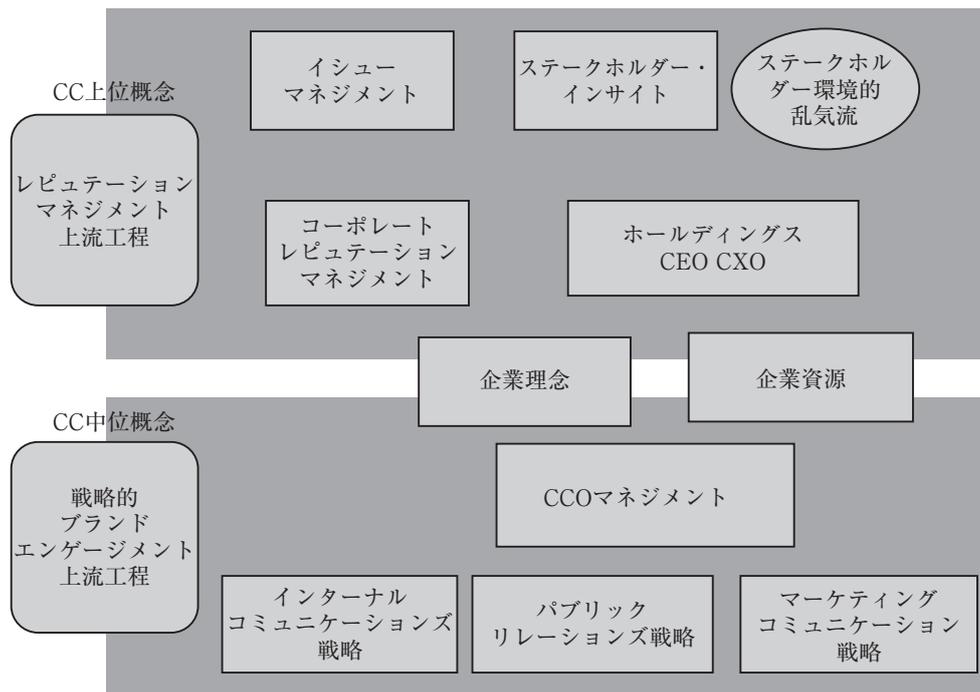
つまり、意思決定者の「広報ビジョン」を「広報組織」を通じて実行するために「戦術的広報活動」の実戦部隊の「下流工程」との連結役をになう「広報中位概念」の役割を果たしている。

2) 広報中位概念としての「戦略的ブランド・エンゲージメント・マネジメント」の構成要因

この中位概念は以下の要因によって構成される。

- ①企業理念
- ②企業資源

図2 Branding PRを推進する上流・中流工程の組織コミュニケーション戦略



出所：菅原他2016

- ③ CCO マネジメント
- ④ インターナル・コミュニケーション戦略
- ⑤ パブリックリレーションズ戦略
- ⑥ マーケティングコミュニケーションズ戦略

### 3) 広報下位概念としての組織コミュニケーション

「マクロ広報学」としての第3番目の「新秩序」構成概念は、「下位概念としての組織コミュニケーション」である。この「広報下位概念」は、「統合的コミュニケーション下流工程」の機能を果たす部分である。一般に広報学がこれまで真摯に取り組んできたのは、この「下位概念」の部分である。これまで、ばらばらに展開されてきた「インターナル・コミュニケーション」と「エクスターナル・コミュニケーション」を統合化するモデルの研究が進んできた。ただ「統合化」するためには、全社的な「ホールディングス」といった「本社」レベルの視点に立ったCCOマネジメントとのリンクが必要になり、「中位概念」に含まれている「CCOマネジメント」とのリンクが必要になってきた。

従来の広報学の枠内では、「CC広報プログラム・プランニング」と「CCテクニカル・マネジメント」の体系化が重視されてきたが、この「下位概念」でも、「従業員」「顧客」「ステークホルダー」との「リレーションズ」が「広報コミュニケーション」として重要視されるようになった。この下流工程を図式化すると図3のようになる。

以上のような考え方も含めて、広報下位概念を整理すると、以下のようになる。

### 3) 広報下位概念としての「統合的コミュニケーション下流工程」の構成要因

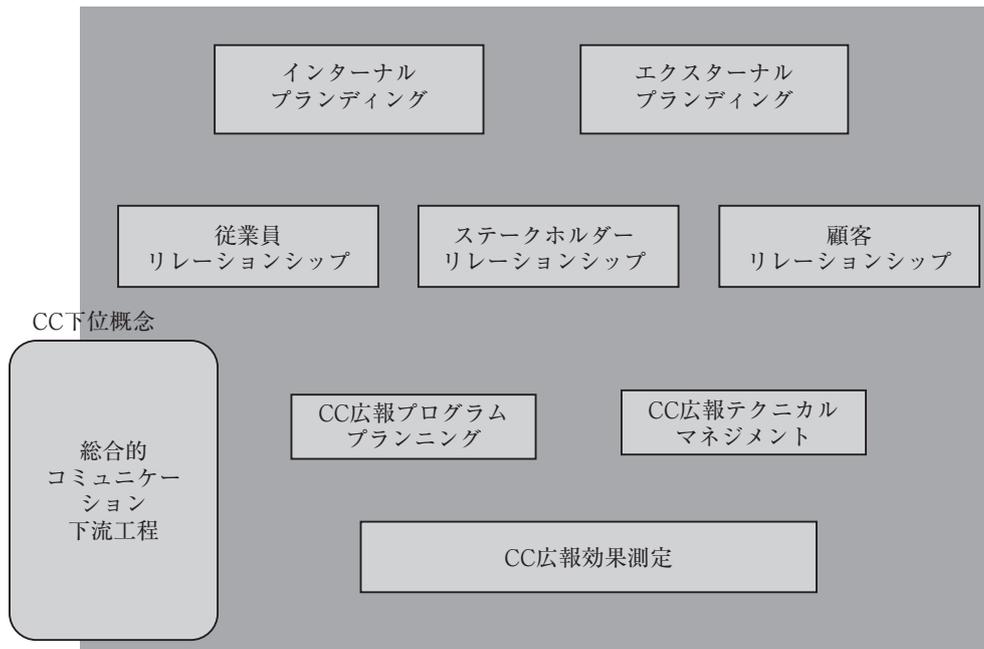
- ① インターナル・ブランディング
- ② エクスターナル・ブランディング
- ③ 従業員リレーションシップ
- ④ ステークホルダー・リレーションシップ
- ⑤ 顧客リレーションシップ
- ⑥ CC 広報プログラム・プランニング

⑦広報テクニカル・マネジメント

⑧ CC 広報効果測定

「旧秩序」と「新秩序」の「乖離」を説明する先行研究として、「広報学」を実戦に移す際の「意識」(Consciousness)に関する研究が注目されつつある。広報学でも、以前から広報専門職の「倫理観」「信頼性」「誠実性」といった「意識の高さ」に対する「新秩序」に対する新しい傾向が生まれつつある。その傾向は、特に「政治経済学」の分野で議論され始めている。「ファースト」の概念を持ち込んで「政治マーケティング論」強調する Newman の研究 (Newman, 2016) が注目に値する。

図 3 下流工程の組織コミュニケーション



出所：菅原、他 2016

他方、広告コミュニケーション論の研究分野で「顧客をコミュニケーションの出発点に位置づけよ」という「顧客ファースト」のコミュニケーション論が、欧米の Account Planning の研究で注目されてきている (スタイル, 2000)。

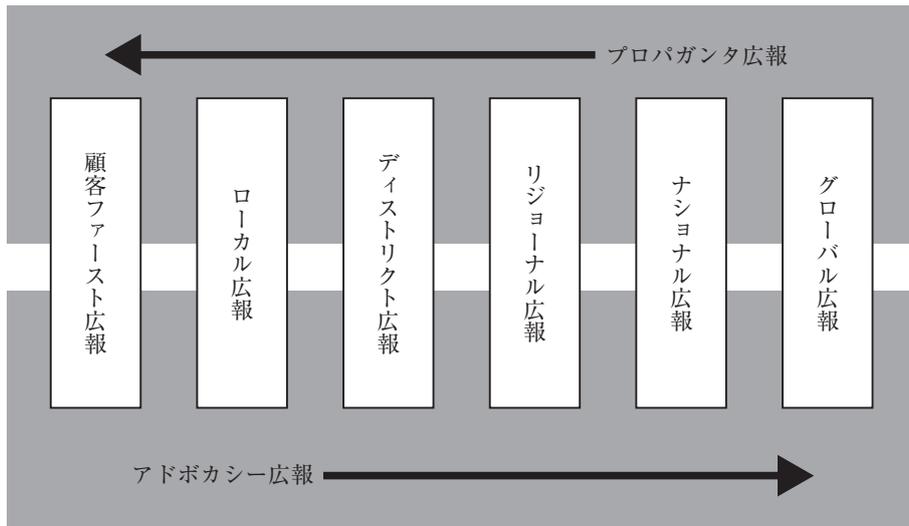
これらの研究は、いずれも、個別の企業や組織を対象にした「マイクロ広報学」として研究されてきたが、個々の企業や組織の視点からみた「顧客」「従業員」「ステークホルダー」との関係性だけではなく、「コミュニティ」「ナショナル」「グローバル」といった社会全体の広報活動に着目して、「社会」そのものの「存続」や「持続的成長」を支援する「マクロ広報学」の基本的枠組みが「広報学」の射程として関心が高まりつつある。

「マクロ広報学」を社会全体の視点で見ると、欧米では「Societal」という言葉で代表される。この社会全体概念を「マクロ広報学」に当てはめてみると、「グローバルマクロ広報学」と「ナショナル・マクロ広報学」に大きく二分することができる。

「マクロ広報学」を「コミュニティの視点」で見ると「世界の新秩序」のマクロ広報学的視点としては、個々の組織の新秩序ではなく、あくまでも「世界」という視点を重視すると「制度論的」な区分として「Global」「National」「Region」「District」は対象内と考えられる。この制度論的關係を図式化すると、図 4 のように表現できる。

この横の各断層を突き抜けて対話するコミュニケーション広報として「プロパガンダ広報」と「アドボカシー広報」の双方向的なコミュニケーションパイプを想定している、

図4 世界秩序のマクロ広報



作成者：菅原正博

#### 4. 研究方法

そこで、本研究では、「マクロ広報学」における「アドボカシー広報学」の成立条件に関して、マスメディアが提供している資料を参考にして、定性的な分析をおこなった。

使用したのは、

- ①「患者ファースト」の実現に向けた医療費抑制に関する資料
- ②「都民ファースト」に基づく「都知事選挙」と「都議選」に関する資料
- ③「若者ファースト」に基づく「不安な個人、立ちすくむ国家：モデルなき時代を前向きに生き抜くか」の各資料である。

#### 5. 研究結果：「広報学」の射程：「アドボカシー広報学」の新しい役割

**検証1：「患者ファースト」を強化して、「患者よし」「医療者よし」「地域包括ケアよし」を一貫させる「アドボカシー広報学」を射程**

今までの日本の医療・介護施策は、中央官庁の「厚生労働省」が主だった施策を打ち出して、都道府県の方に通達という形で「一方通行的」に指揮命令する「縦割りマクロ広報」活動が一般的であった。

しかし、地域住民の段階で、高齢者や認知症患者が増えてくると、医療・介護費が急増し、無駄な医療・介護費を許容できる余裕がなくなってきた。その問題を解決する一つの手段として、中央官庁と市町村とその住民との間に介在する「都道府県」の「司令塔」に権限を委譲するという改革案が提案された。（日本経済新聞社，2017b）

医療業界は、長年、医師不足が続いてきたために「医師」という「売手よし」を重視してきたが、「医師」はもともと「患者」に奉仕するために存在するので、「患者よし」「医師よし」「地域包括ケアよし」といった「三方よし」に早急に持っていく必要がある。

**検証2：「都民ファースト」を強化して「都民よし」「都政よし」「国政よし」を一貫させる「アドボカシー広報学」を射程**

「都民ファースト」は「権謀術策」であるという意見もあるが、「小池都知事」が登場して「都民ファースト」という政治理念のもとに、昨年度、都知事選で圧勝し、その勢いを借りて「古い都議会を新しく」という「旗

印」のもとに、つい最近行われた「都議選」で、2度目の圧勝を勝ち取った。(日本経済新聞社, 2017a)

この「都民フ」の圧勝は、小池都知事の「イメージ戦略」や「権謀術策」によるのではないかと揶揄されているが、欧米で「勝ちパターン」の強力な「仕組み」を提供してきた「顧客ファースト」に徹した「アカウント・プランニング」方式にそったものと考えれば、「都民ファースト」が本当の意味で「東京大改革」のエンジンになっていく可能性がある。

ただ憶測されるように「都民ファースト」が小手先の「イメージ戦略」程度のものであると、東京都民は「都民フの会」を信用しなくなり、早晩、「都民ファーストの会」も崩壊していくことになりかねない。

その他、「アドボカシー広報学」は顧客ファーストを起点とした「アカウント・プランニング」的視点を重視している(スティール, 2000)。このことは、すでに60年代に、「工場で作られる商品」に対するイメージが、消費者の頭の中で急速に「劣化」し、「消費者の頭の中で形成されるブランディング」にその地位を奪い取られた、という経緯とよく似ている。まだこの時代ではSNSは登場していなかったが、マスメディアを活用した広告の「ミスリード」は激しくなり、一般の消費者は広告を信じなくなってきた。実際は、テレビや新聞といったマスコミの権力が強力で、実際に「ブランド・プランニング」が勝利宣言をしたのは、英国では20年後の1980年になってからである。

## 6. 考察：「マクロ広報学」の「文化広報学」への転用

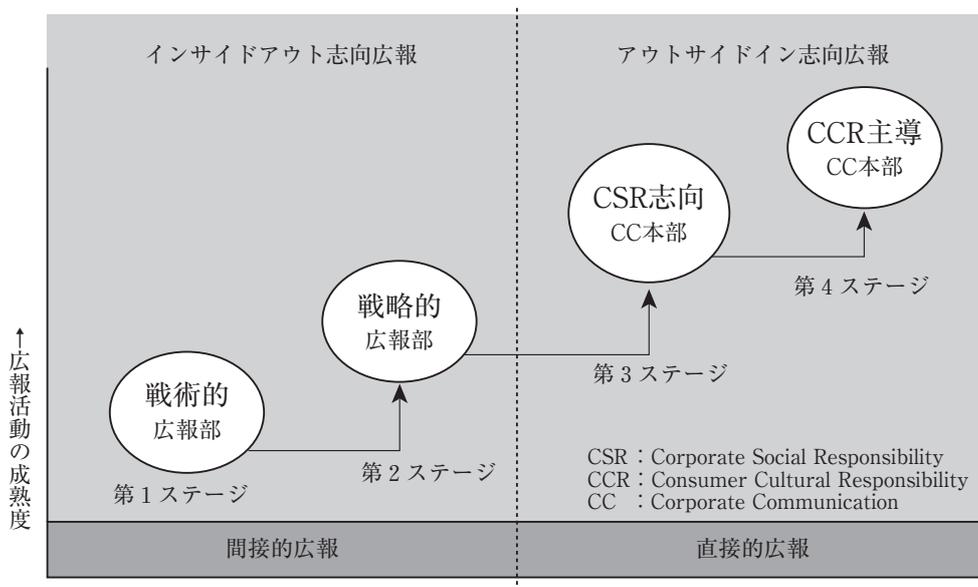
すでに「マイクロ広報学」の進化過程では、図5に示しているようなプロセスを体系化してきている。

この進化過程は、4段階に区分してきた。

- 第1ステージ 戦術的広報部のコントロール・センター：広報部長（広報課長、広報室長を含む）
- 第2ステージ 戦略的広報部のコントロール・センター：CC（Corporate Communication）本部長
- 第3ステージ CSR（Corporate Social Responsibility）志向CC本部：ステークホルダー志向のCCO（Chief Communication Officer）
- 第4ステージ CCR（Consumer Cultural Responsibility）志向のCC本部：クオリティ・オブ・ライフ志向のCCO

広報活動の進化過程で、図5に示した4ステージのそれぞれで、広報マネジメントの呼び名が「広報部長」

図5 広報組織の進化過程



出所：広報最高責任者ハンドブック2009

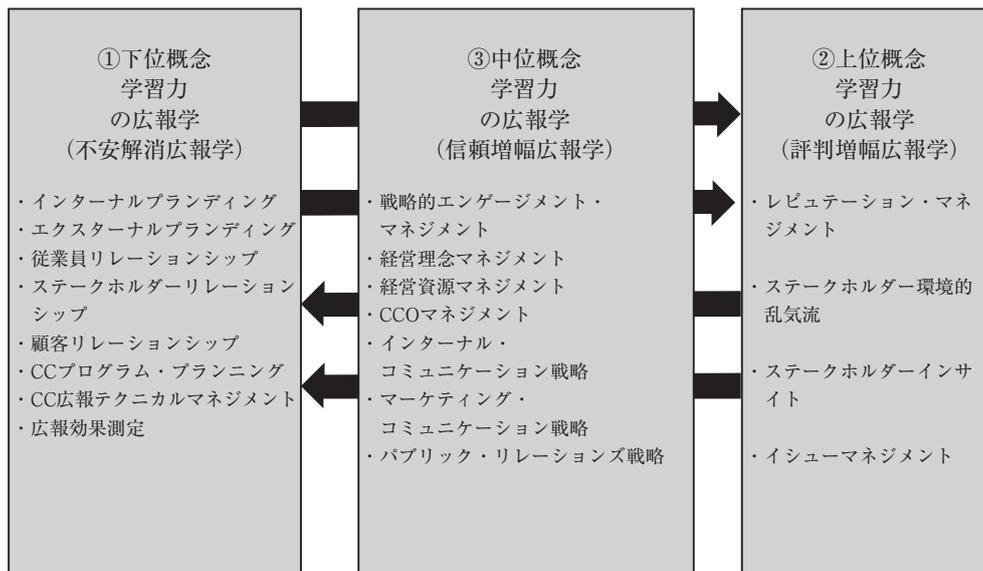
(第1ステージ)、「CC本部長」(第2ステージ)、「CCO」(第3ステージ、第4ステージ)と変化している。

## 7. 結論：「深層学習」と「マクロ広報学」のあり方

「マクロ広報学」が成立するためには、図2、図3で明示したような「マクロ広報」を推進するのにかかわってくる「下位概念」、「中位概念」「上位概念」のそれぞれの「意思決定者」の「深層学習」が重要になってくる。「上位概念」の意思決定者の知能の深層学習力は、大局観をもって3年先、5年先、10年先の「理想郷」を創造する学習力を意味する。「マクロ広報学」の「下位概念」の意思決定にかかわっている広報担当者は、日常の戦術的な広報意思決定に関与しており、せいぜい、「下位概念」の広報活動と「中位概念」とのつながりまでは射程でできて、「抽象度」の高い「上位概念」の広報活動までつながっていきにくい。

他方、抽象度の高い「上位概念」を「中位概念」の広報活動に具現化することは可能であるが、その下の「下位概念」までつながりにくい。したがって、「下位概念」と「上位概念」のそれぞれの広報活動を仲介する「中位概念」の広報活動の役割が重要になってくる。「乱気流の変化」に対応する「上位概念」の広報活動、日常の戦術的広報活動を体系化した「下位概念」広報、「上位概念」と「下位概念」の両方を仲介する「中位概念」広報、といったように、「マクロ広報学」では、図6に示しているような「多階層深層学習のコミュニティ文化広報学」として体系化できる。

図6 多階層深層学習力のコミュニティ文化広報学



菅原正博作成

この多階層のうち、CC下位概念は「生活者」にとって「不安解消広報学」の役目を果たし、CC中位概念は「信頼増幅広報学」の役目を果たし、CC上位概念は「評判度増幅広報学」の役目を果たす。

この「多階層」の「マクロ広報学」は、研究目的で述べた「未来の広報学」を標榜しているが、現時点では定性的な検証段階でとどまっている。

今後の課題は、現在、人工知能の研究で注目されている「深層学習」のプラットフォームを活用して、「定性的な理論モデル」から「定量的なエビデンス・ベースド広報学」へと実践性を高めたいと考えている。

### 参考文献

青木貞茂 (2008). 文化の力：カルチュラル・マーケティングの方法 NTT 出版

有馬敏則 (2010). 近江商人」についての一考察——朝日新聞・滋賀大学パートナーズシンポジウムとの関連において—— 彦根

論叢, 382, 139-156.

- Duhé, Sadra (2013). Free Markets, Democracy and Civil Unrest: Contemplating Role of Public Relations in Peacemaking. *Proceedings of the 20<sup>th</sup> International Public Relation Research Symposium BledCom2013*, 34-43G. ホフステード (2017). 多文化世界——違いを学び未来への道を探る—— (第3版) 有斐閣
- 河口充勇・竇少杰 (2016). 「三方よし」理念と事業承継——ツカキグループの150年 立命館経営学, 55(1) pp. 129-151
- McCracken, Grant (2006). Chief Culture Officer: How to Create a Living, Breathing Corporation. New York, Basic Books
- Newman, B.I. (2016). The Marketing Revolution in Politics: What Recent U.S. Presidential Campaigns Can Teach Us About Effective Marketing. Toronto, Rotman-UTP Publishing
- 日本経済新聞社 (2017a). 小池都知事 マーケティングを語る 日経 MJ 2017.12.6 付.
- 日本経済新聞社 (2017b). 砂上の安心網医療費抑制 日本経済新聞 2016.12 ~ 2017.5 (計 22 回連載)
- 第1部: 2030年、不都合な未来 2016年12月5日連載
- 第2部: ゆがむ分配 2017年2月6日連載
- 第3部: 支え合いの境界 2017年4月5日連載
- 第4部: それぞれの役割 2017年5月5日連載
- 不作為の果てに 2017年6月5日付
- 大田章子・島津英昌・菅原正博 (2016). 地域包括ケア時代の病院広報 広報研究, 20, 155-164.
- 大谷光心 (2007). 世のなか安穏なれ——現代社会と仏教—— 中央公論新社
- 近江八幡市 (2015). 近江八幡市の歴史
- Sriramesh, K. (2012). Culture and Public Relations: links and implications. New York, Routledge
- ジョン・ステイール (2000). アカウント・プランニングが広告を変える——消費者をめぐる嘘と真実—— ダイアモンド社
- 菅原正博・石橋陽・大島一豊・野口淳 (2016). 戦略的広報とチーフオフィサーの役割の変化 広報研究, 20, 146-154.
- 菅原正博・石橋明 (監修) 大島一豊・野口淳 (編) (2009). 広報最高ハンドブック 2009
- 徳賀芳弘 (2016). 京都企業 歴史と空間の産物 中央経済社
- 築地達郎・藤井彰二 (2015). 大学ブランディングと建学の精神の“発見”——ある仏教系大規模総合大学の事例から—— 広報研究, 19, 108-117.
- 山岡隆志 (2009). アドボカシー・マーケティング——顧客の信頼を勝ちとる18の法則—— 日本経済新聞出版社

## 「世界新秩序の模索」と「広報学」への射程：

### マクロ広報学のフィージビリティ分析

菅原 正博

石橋 陽

築地 達郎

(有限会社プロトビジョン)

(国際 CCO 交流研究所)

(龍谷大学)

本研究の目的は、「世界新秩序への模索」の課題を広報学的に解明するために、はたして「マクロ広報学」が有効かという点に関して「フィージビリティ分析」を行うことに重点を置いている。「マクロ広報学」は「一般市民」または「一般社会」を対象にしている。「世界新秩序の模索」を広報学の視点で再定義すると、「環境的乱気流の変化対応型広報学モデル」のあり方として表現できる。「マクロ広報学」は3つのモジュール、「上位概念のレピュテーション・マネジメント」「中位概念の戦略的エンゲージメント」「下流概念の統合的コミュニケーション」で構成される。結論的にいうと、マクロ広報学は、広報学の「多階層概念」、つまり「下位概念」「中位概念」「上院概念」の「深層学習」へと発展していくことが予想される。

キーワード：マクロ広報学、変化対応広報学、多階層広報学

## The Search Model Toward The World of The New Order and The Target of The Public Relations Theories:

### A Study on The Macro Public Relations Theories.

Masahiro SUGAHARA

Akira ISHIBASHI

Tatsuo TSUKIJI

(Protovision, Inc.)

(Kokusai CCO/Korlyu Kenkyusyo)

(Ryukoku University)

Social security system reforms are being advanced towards 2025, when the baby-boomer generation becomes over 75 years. In the 20th century, which was called "the century of the The aim of our research is to study the feasibility of the macro public relations theories. The macro theories depend the civil and societal communications. The search model toward the world of the new order are expressed by the public relations model under the adaptive change of the turbulent environment. The three modules of the public relations model are the upper reputation management, the middle strategic engagement, the lower integrated communication. In conclusion, the macro public relations theories consist of the deep learning about the multi layering of the public relations, especially the layering of the lower concept, the middle concept and the upper concept

**Keyword** : societal communication, adaptive public relations,  
multi-layering of public relations