

ソーシャルネットワーク時代における新しいロビイングの在り方

岩本 隆¹⁾, 酒井 光郎²⁾, 双津 森雄²⁾, 東 祐子²⁾
慶應義塾大学大学院経営管理研究科¹⁾, 日本パブリックアフェアーズ協会²⁾

要旨

2010年代に入ってから第四次産業革命が世界中で進行し、世界全体が産業構造の転換期に突入している。そういった環境下、企業にとっては、事業構造変革のための新事業創造が重要経営課題となっているが、新事業を創造するに当たっては新産業・新市場の創造から仕掛けていく必要があり、そのためにはビジネスの成果につながるルール形成や産業政策との連携、つまりロビイングが重要となる。一方で、ソーシャルネットワーク時代では、従来型の密室でのロビイングは結果的に批判を浴びやすく機能しなくなってきた。この状況を打破するために、新しいロビイングの在り方として「パブリックアフェアーズ(PA: Public Affairs)」という概念を提唱し、産学政官が連携してオープンに政策の議論を進めることで、広く世論もその必要性を理解・納得し、企業にとっても社会にとっても有益な政策が策定される方法論の体系化を進めてきた。具体的には、2019年2月にパブリックアフェアーズの産業化を目的として一般社団法人日本パブリックアフェアーズ協会を設立し、同協会によるパブリックアフェアーズ活動の複数の成功事例の研究から、新しいロビイングのアプローチについて体系化を行った。政策提言に当たっては、まずはエビデンスに基づいた客観的、論理的、定量的な政策レポートを作成することが重要である。その政策レポートを元に、戦略的なPR(Public Relations)活動を通して、ソーシャルネットワークによる評価・批判に耐え得る論点整理と議論惹起を行う。これを通じ世論の理解・納得を得た上で、戦略的に政策関係者を巻き込み、議論を深めていく。政策関係者は主には国会議員などの政治家と大臣や官僚などの政府関係者からなるが、テーマによって、政治家からアプローチしていくか、政府関係者からアプローチしていくかが異なる。政府関係者の巻き込みはGR(Government Relations)活動であり、パブリックアフェアーズ活動は戦略PRと戦略GRとを両輪として進めることが重要である。

キーワード: ソーシャルネットワーク時代, 新しいロビイング, パブリックアフェアーズ, 戦略PR, 戦略GR

1. はじめに

2010年代に入ってから第四次産業革命が世界中で進行し、世界全体が産業構造の変革期に突入している。そういった環境下、企業にとっては、事業構造変革のための新事業創造が重要経営課題になっているが、新事業を創造するに当たっては新産業・新市場の創造から仕掛けていく必要があり、そのためには産業政策との連携、つまりロビイングが重要となる。一方で、ソーシャルネットワーク時代では、従来型の密室でのロビイングは結果的に批判を浴びやすく機能しなくなってきた。この状況を打破するために、ベクトルら(2016)は、新しいロビイングとしてパブリックアフェアーズ(Public Affairs)という概念を提唱した。パブリックアフェアーズはこれまでのロビイングとは以下の点で異なる。

- パブリックアフェアーズはこれまでのロビイングに、公正性、透明性を加えたものである。そのために、PR(Public Relations)の手法が採用されることがある。
- これまでのロビイングは閉鎖的で、意思決定の過程にひと握りの人間しか関与できなかったのに対し、パブリックアフェアーズはオープンな場で議論することを前提とする。
- これまでのロビイングはマスコミを避けるように実施していたが、パブリックアフェアーズはむしろメディアに公益性を主張していくことで世論を喚起していく。
- これまでのロビイングが一企業の利益や便宜の獲得を目的とすることが多かったのに対し、パブリックアフェアーズは国益、社会への貢献を標榜し幅広い関係者間での合意形成をすることを目的としている。
- これまでのロビイングは主に政府(官僚)・政治家(国会議員)に対して行われてきたが、パブリックアフェアーズはNGO(Non-Government Organization), NPO(Non-Profit Organization), 消費者団体, 学術団体に対しても実施する。

筆者らはパブリックアフェアーズの普及と産業化を目的として、2019年2月に一般社団法人日本パブリックアフェアーズ協会を設立し、パブリックアフェアーズの考え方の下、企業や広く社会のニーズに合わせてさまざまな政策提言を行っている。本研究では、日本パブリックアフェアーズ協会が実施したパブリックアフェアーズの複数の具体事例の研究からパブリックアフェアーズのアプローチの体系化を行った。

2. パブリックアフェアーズ事例研究結果

日本パブリックアフェアーズ協会は2020年8月までに以下のパブリックアフェアーズ活動を実施してきた。

- ① 地球温暖化対策と経済成長との両立に向けたガソリン車でのバイオエタノール活用の強化
- ② 霞が関の働き方改革
- ③ 中小企業の生産性革命
- ④ 大都市における災害発生時の情報発信のためのデジタルサイネージ活用の強化

4つの全てのテーマにおいて、まずはアカデミックな視点で政策レポートを作成し、日本パブリックアフェアーズ協会から出版した。政策レポートでは、政策課題に対して、客観的な事実（関連ステークホルダーの意見含む）を収集し、ロジックを組み立てて、定量的に分析し、政策提言にまとめあげた。それぞれの活動の政策検討から政策導入までのプロセスを以下に記す。

表1に「地球温暖化対策と経済成長との両立に向けたガソリン車でのバイオエタノール活用の強化」のパブリックアフェアーズ活動の推移を示す。2019年3月6日に国会議員による「脱炭素による経済成長促進を後押しする議員懇談会」が設立されたのが最初の大きな動きであったが、2018年6月4日に政策レポートを出版してから約9ヶ月かかった。その間、4つの影響力のあるメディアでの露出があり、それによる世論形成が議員懇談会設立の後押しとなった。議員懇談会は2019年3月から10月にかけて計6回の会合が行われ、その結論が『脱炭素による経済成長を後押しするためのバイオエタノール普及に向けた具体策』という提言として、自由民主党政務調査会長、経済産業大臣、農林水産大臣に申し入れがなされた。

表1. 「地球温暖化対策と経済成長との両立に向けたガソリン車でのバイオエタノール活用の強化」の
パブリックアフェアーズ活動の推移

年	月日	主体	活動内容
2018年	6月4日	学	政策レポート『地球温暖化対策と経済成長との両立に向けた一考察』出版
	7月20日	メディア	産経新聞に記事『EVシフトでCO2削減は進むか』掲載
	8月4日	メディア	北海道新聞に記事『EVシフトで出荷額3割減 専門家試算雇用24%減 既存産業に打撃』掲載
	9月15日	メディア	雑誌「環境ビジネス」に寄稿文『社会の仕組みを変えることで地球温暖化対策がビジネスチャンスになる』掲載
	12月4日	メディア	ウェブメディア「Response」に記事『大変革期に入った自動車産業 果たして日本の自動車産業はどこへ向かうのか 世界中で加速するEVシフトがもたらすものとは?』掲載
2019年	3月5日	学	政策レポート『バイオエタノール活用が石油業界に与えるポジティブインパクト』出版
	3月6日	政	「脱炭素による経済成長促進を後押しする議員懇談会」設立
	3月8日	メディア	日本経済新聞に記事『政策実現 ロビー活動で企業・団体、陳情から対話型へ『派閥中心』から変化』掲載
	6月4日	産・学・政・メディア	シンポジウム『2030年の日本のエネルギー政策への提言』開催
	6月27日	メディア	産経新聞に講演録『環境と経済の両立へバイオ燃料活用を』掲載
	10月17日	政・官	自由民主党政務調査会長に提言『脱炭素による経済成長を後押しするためのバイオエタノール普及に向けた具体策』申し入れ
	10月21日	政・官	経済産業大臣に提言『脱炭素による経済成長を後押しするためのバイオエタノール普及に向けた具体策』申し入れ
	12月19日	政・官	農林水産大臣に提言『脱炭素による経済成長を後押しするためのバイオエタノール普及に向けた具体策』申し入れ

表2に「霞が関の働き方改革」のパブリックアフェアーズ活動の推移を示す。本テーマはメディアの関心が高く、2018年6月6日に政策レポートを出版後、多くのメディアで取り上げられた。一方で政策関係者側の動きは鈍く、政策レポート出版後、約1年半が経って2019年12月ようやく自由民主党内に「テレワーク勉強会」という名前で霞が関の働き方改革の議論が始まった。テレワーク勉強会は2020年4月まで計7回の会合が開催され、COVID-19 (coronavirus diseases 2019 : 2019年新型コロナ

ナウウイルス感染症)の影響もあり、一気に政策への導入が進んだ。2020年4月に自由民主党政務調査会長と内閣府副大臣に『テレワークに関する提言』を申し入れ後、2020年7月には「経済財政運営改革の基本方針2020～危機の克服、そして新しい未来へ～」に提言の趣旨が反映された。

表2. 「霞が関の働き方改革」のパブリックアフェアーズ活動の推移

年	月日	主体	活動内容
2018年	6月6日	学	政策レポート『霞が関の働き方改革～ICTによる長時間労働是正と生産性向上～』出版
	6月18日	メディア	雑誌「AERA」に記事『霞が関から残業減らせ』掲載
	6月22日	メディア	ウェブメディア「Business Insider Japan」に記事『官僚の残業代は102億円が削減できる』掲載
	6月27日	メディア	ウェブメディア「ITトレンドスタイル」に記事『霞が関の残業時間は民間の約7倍 大学院教授がチーム型テレワークを提言』掲載
	7月31日	メディア	ウェブメディア「exciteニュース」に記事『「残業月100時間はザラ」霞が関「働き方改革」の実態と官僚のホンネ』掲載
2019年	4月1日	メディア	雑誌「時評」に記事『まずは霞が関から、働き方改革の範を垂れよ』掲載
	4月19日	メディア	ウェブメディア「NHK NEWS WEB」に記事『この春、霞が関やめました』掲載
	4月25日	メディア	NHK「ニュースウォッチ9」に出演
	12月3日	政	自由民主党女性局内に「テレワーク勉強会」設立
	12月27日	メディア	日本経済新聞に記事『働き方・霞が関の非常識(1) 月100時間残業、活力奪う』掲載
2020年	2月5日	メディア	ウェブメディア「WEDGE Infinity」に記事『「役所の仕事は人生の墓場！」大臣に「血判状」出した若手官僚』掲載
	3月15日	メディア	日本経済新聞に記事『公務員 転職希望が急増』掲載
	4月24日	政・官	自由民主党政務調査会長と内閣府副大臣に『テレワークに関する提言』申し入れ
	7月17日	官	「経済財政運営改革の基本方針2020～危機の克服、そして新しい未来へ～」に提言導入

表3に「中小企業の生産性革命」のパブリックアフェアーズ活動の推移を示す。2018年9月に政策レポートを出版後、4つの影響力のあるメディアで取り上げられ、講演も行い、2019年6月に国会議員による「中小企業の生産性革命を実現するための人事評価制度等の在り方を考える有志議員勉強会」が設立された。議員勉強会は2019年11月までに3回の会合が行われ、『人事評価制度普及に関する提言』としてまとめられ、2019年12月に経済産業大臣、自由民主党政務調査会長、厚生労働大臣に提言の申し入れがなされた。

表3. 「中小企業の生産性革命」のパブリックアフェアーズ活動の推移

年	月日	主体	活動内容
2018年	9月26日	学	政策レポート『人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上』出版
	11月2日	メディア	雑誌「日経ビジネス」に記事『中小企業の新卒採用 今や10人に1人、対策急げ』掲載
	11月21日	メディア	ウェブメディア「経営プロ」に記事『レポート「人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上」 中小企業の人手不足課題に対する解決策を提言』掲載
	12月10日	産・学	「働き方改革シンポジウム2018」で『人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上』のタイトルで講演
2019年	2月15日	メディア	ウェブメディア「ダイヤモンド・オンライン」に記事『「人事テクノロジー」で成功した中小企業、養豚業者やスポーツチームも』掲載
	2月25日	メディア	ウェブメディア「ダイヤモンド・オンライン」に記事『「人事テクノロジー」で実現、週休3日で売り上げ3倍にした老舗旅館』掲載
	4月15日	学	政策レポート『人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.2』出版
	6月5日	政	「中小企業の生産性革命を実現するための人事評価制度等の在り方を考える有志議員勉強会」設立
	12月5日	政・官	経済産業大臣に『人事評価制度普及に関する提言』を申し入れ
	12月9日	政・官	自由民主党政務調査会長に『人事評価制度普及に関する提言』を申し入れ
	12月18日	政・官	厚生労働大臣に『人事評価制度普及に関する提言』を申し入れ
2020年	6月15日	政	「中小企業の生産性革命を実現する議員連盟」設立

4 つ目のテーマの「大都市における災害発生時の情報発信のためのデジタルサイネージ活用の強化」については、2019 年 1 月に政策レポート出版後、国土交通省による「無電柱化に伴う路上変圧器を活用した「防災・観光デジタルサイネージ」実証実験が開始され、約 1 年の実証実験によって政策課題が具体的に整理され、2020 年 7 月 31 日に国土交通省から路上変圧器に設置する「防災・観光デジタルサイネージ」等の占用許可基準を緩和することが発表された。

3. 考察

4 つの事例研究から以下の共通点がパブリックアフェアーズの成功のポイントとして観察された。

- ① エビデンスベースの政策提言が必要であること
- ② 世論形成のための戦略的な PR が政策関係者を巻き込む上で重要であること
- ③ 政策関係者の巻き込みにおいては、「どこのボタンを押すべきか」（活動推進を最も積極的・効果的に後押ししてくれる政策関係者は誰か）についてはテーマによって異なるため、戦略的な GR が重要であること

これらの結果から図 1 にソーシャルネットワーク時代の新しいロビイングの在り方を示す。エビデンスベースの政策レポートの作成や世論形成など、従来の在り方に比べれば余計と見えるアクションが組み込まれることになるが、透明性と公益性が担保されることにより、結果的には、「急がば回れ」で、世論の批判に耐え得る政策が導入されることになり、企業にとっても社会にとってもメリットが出ることになる。



図 1. ソーシャルネットワーク時代の新しいロビイングの在り方

4. おわりに

本稿では、新しいロビイングの在り方として「パブリックアフェアーズ」という考え方を提示し、具体的な事例の研究を通して、パブリックアフェアーズのアプローチを体系化した。ソーシャルネットワークは益々進化することが想定され、政策提言において、透明性と公益性を担保することは益々重要になるであろう。従って、パブリックアフェアーズの考え方がより一層広がることを期待する。

参考文献

- 株式会社ベクトル パブリックアフェアーズ事業部, 藤井敏彦, 岩本隆 (2016) 『ロビイングのバイブル』プレジデント社.
- 岩本隆 (2018) 「地球温暖化対策と経済成長との両立に向けた一考察」日本パブリックアフェアーズ協会.
- 岩本隆 (2018) 「霞が関の働き方改革～ICTによる長時間労働是正と生産性向上～」日本パブリックアフェアーズ協会.
- 岩本隆 (2018) 「人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上」日本パブリックアフェアーズ協会.
- 岩本隆 (2019) 「大都市における災害発生時の情報発信に関する一考察」日本パブリックアフェアーズ協会.
- 岩本隆 (2019) 「バイオエタノール活用が石油業界に与えるポジティブインパクト」日本パブリックアフェアーズ協会.
- 岩本隆 (2019) 「人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.2」日本パブリックアフェアーズ協会.