

■ 研究論文

21世紀における企業広報の研究領域 (3)

— 「期待応答型広報」の提唱 —

The Research Areas of the Corporate Public Relations in the 21st Century (3)
: A Proposal for “Meeting-Expectations PR”

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

宣 京 哲

Xuan Jingzhe

■ キーワード

企業広報、利害関係者、意思疎通、信頼・互惠関係、期待応答型広報

1 はじめに

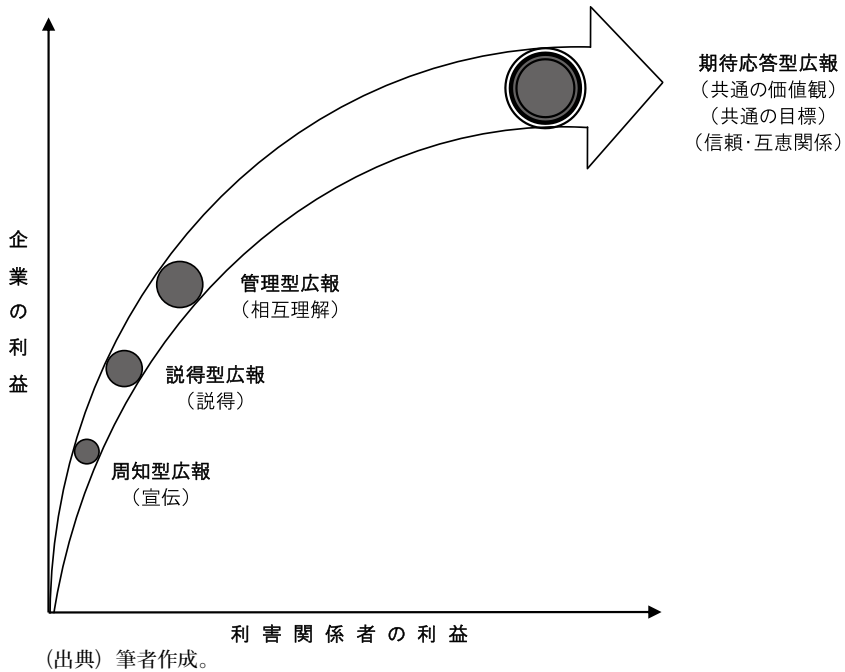
本研究の第1部では、企業広報の発端と定義、および技術的な側面と特質的な側面の両視点からみられる企業広報の議論について考察した。第2部では、第1部の基礎研究を踏まえたうえで、企業経営の観点から広報の理論的展開を考察し、新たな方向性を目指すべく21世紀における企業広報の考え方を提示した。本稿は、第1部の基礎研究と第2部の理論研究を踏まえたうえで、企業広報のあるべき姿を「期待応答型広報」と名づけ、今後の展開について考察を深めたい。図表1を用いて、期待応答型広報のイメージを確認する。

図表1の左下に位置している周知型広報は、その目的があくまでも宣伝であるため、利害関係者の利益があまり重視されず、自社の持続的な発展にもつながらない。これに対し、説得型広報の場合は、企業が一方的に情報を発信する点においては周知型広報とあまり変わらない。ただ、企業が

如何に利害関係者を論理的に説得し、指導を行い、利害関係者の態度や行動をどれほど企業側に有利に仕向けるかが重要視される。一方、管理型広報の場合は、企業広報が経営者の役割として位置づけられ、企業と利害関係者との間に相互理解を深めることにより、互いに利益をもたらす関係性を構築しようとする。それが、期待応答型広報の段階に入ると、企業と企業を取り巻くさまざまな利害関係者との間に誠心誠意、積極的な意思疎通を図り、共通の価値観を創造し、互いに協力して共通の目標の実現に向かって行動することになる。これにより、企業と利害関係者との間に信頼・互惠関係を構築し、企業の健全かつ持続的な発展を実現することができる。

本稿では、まず、期待応答型広報の基本概念を整理し、広義と狭義の両面からその定義を明らかにする。つぎに、期待応答型広報の基本要件を考察するにあたり、情報開示、期待把握、的確な対応、関係構築という4つの視点からアプローチし、

図表1 期待応答型広報のイメージ



期待応答型広報の役割を明確化する。加えて、期待応答型広報を展開するうえで遵守すべき基本準則を明らかにする。最後に、期待応答型広報の社内展開と社外展開を考察し、それぞれの内容や特徴を論じながら、期待応答型広報の具体的な考え方を提示する。

2 期待応答型広報の基本概念と定義

図表2に示されるように、期待応答型広報については、広義と狭義の両面から考えることができる。

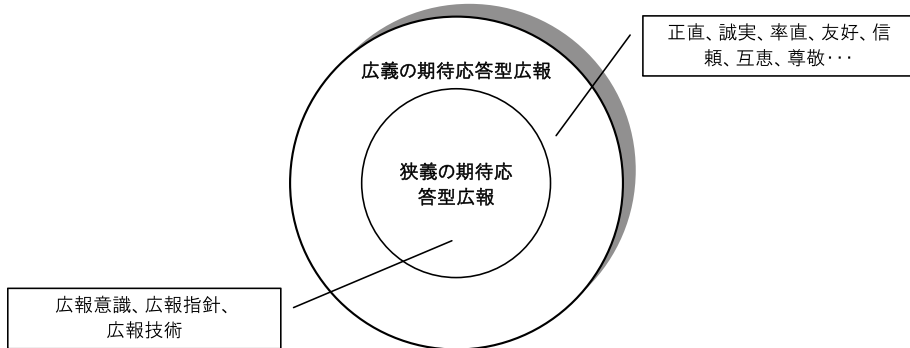
広義の期待応答型広報は、企業と利害関係者との、どのような関係で結ばれるのが一番望ましいのが議論の中心にのぼる。つまり、社会に樹立する企業イメージは、優秀で、正直、誠実、率直な企業であり、企業と利害関係者との間に友好関係を促進し、信頼・互恵関係を構築することにより、さまざまな利害関係者に尊敬される企業とし

て健全かつ持続的な発展を実現することである。一方、狭義の期待応答型広報は、企業と利害関係者との間に信頼・互恵関係を構築するためには、具体的にどういった努力が必要なのかが議論の中心にのぼる。つまり、利害関係者に尊敬される企業になるためにも、経営者をはじめ、社内に広く広報意識を高め、企業広報を展開するうえで拠りどころとなる明確な広報指針を定め、企業を取り巻く経営・社会環境に相応しい広報技術を高めることである。

狭義の期待応答型広報を徹底し、広義の期待応答型広報を目指すことが、期待応答型広報の基本的な考え方である。これに基づいて期待応答型広報の定義を確認すると、図表3のように表すことができる。

期待応答型広報の定義は、「企業と利害関係者との間に誠心誠意、積極的な意思疎通を図り、企業情報を利害関係者に正確かつ適時的確に伝える。同時に、利害関係者の企業に対するさまざま

図表2 期待応答型広報の概念図



(出典) 筆者作成。

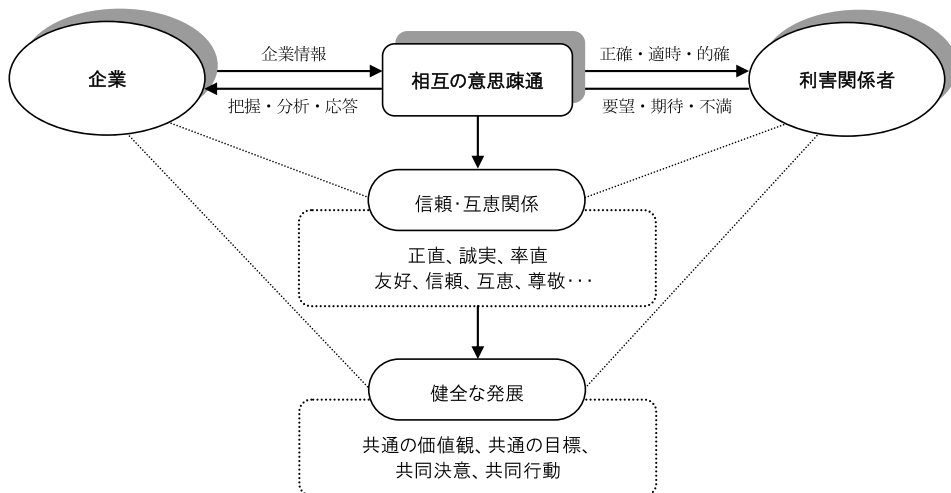
な要望や期待、不満を正確に把握、分析し、適時的確に対応する。これにより、企業と利害関係者との間に相互理解を深め、信頼・互恵関係を構築し、共通の価値観を創造し、共通の目標達成に向かって互いに協力し、企業の健全かつ持続的な発展を実現すること」と主張する。

海外に進出している日系企業は、特に「入郷随俗（郷に入っては郷に従え）」の経営姿勢を重視すべきであろう。たとえば、中国では「拉関係（関係を作る）、靠関係（関係に頼る）」という言

葉がよく使われる。「在家靠父母（家では親に頼る）、出外靠朋友（外では親友に頼る）」、「四海之内、皆兄弟也（世界の人々が親しみあうこと、皆兄弟のごときであるべき）」という「人生哲学」は、誰もが幼い頃からよく耳にする言葉である。このことから、中国は「関係」を大事にする社会であるということが出来る。「関係」さえ良ければ、問題解決に全力で協力してくれるのが中国文化の一つの特徴であるといっても過言ではない。

その一方で、「関係」を作るために、贈賄や腐

図表3 期待応答型広報の定義



(出典) 筆者作成。

敗が働いて私利を図る不祥事も多発している。しかし、これはあくまでも倫理観の欠如による「関係」のマイナス面が強調されたとしかいえず、筆者が主張する真の信頼・互恵関係、すなわち「健全な関係」とはいえない。期待応答型広報は、企業が強い倫理観を持ち、多様な利害関係者との間に真の信頼・互恵関係を構築することが目的であり、そのためにもまずは国の文化、国民の考え方や生活習慣などへの理解が不可欠となる。

3 期待応答型広報の基本要件と役割

期待応答型広報には、図表4に示されるように、基本的に4つの要件がある。第1の要件は「情報開示」である。企業情報の真実性を徹底しながら、利害関係者に正確な企業情報を適時的確に伝え、具体的に説明し、時には指導を行わなければならない。これにより、利害関係者の企業に対する見解や考え方に一定の影響を及ぼすことが可能である。

第2の要件は「期待把握」である。常に自社を取り巻く経営・社会環境の変化に気づき、さまざまな利害関係者の企業に対する要望や不満は何か、何を期待するのか、についていち早く調査、把握し、分析するような「レーダーの役割」を果たすべきである。

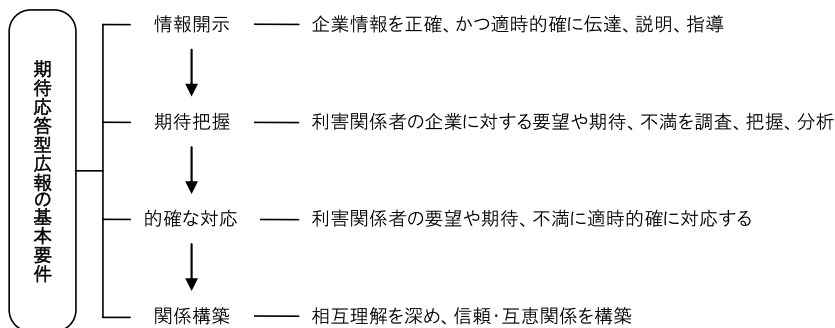
第3の要件は「的確な対応」である。さまざま

な利害関係者との間に発生するあらゆる利害問題に対し、十分な説明責任を果たし、適時的確に対応しなければならない。企業側が利害関係者に向けて一方的に説明する、または説得しようとするのではなく、利害関係者の企業に対する期待や不満などを正確に把握、分析し、利害関係者との間に共通の価値観を創造し、互いに協力して共通の目標の実現に向かって行動することが重要である。

第4の要件は「関係構築」である。企業は、優秀で、正直、誠実、率直な経営姿勢を堅持しながら、利害関係者との間には相互理解を深め、友好関係を促進し、信頼・互恵関係を構築しなければならない。これにより、さまざまな利害関係者から尊敬される企業になり、企業と利害関係者との間に共通の目標を掲げ、共存共栄の姿勢で企業の健全かつ持続的な発展を実現する。

期待応答型広報の4つの基本要件は、互いに連関性を持っており、優先順位を付けることなく、利害問題をめぐる情勢変化に対応していかなければならない。たとえば、まず「情報開示」を徹底することにより、利害関係者の企業に対する関心が向けられ、つぎに「期待把握」を行い、加えて「的確な対応」を展開し、最後に「関係構築」を実現することになる。あるいは、まず「期待把握」を優先し、つぎに「的確な対応」を展開することにより、良い企業イメージが樹立され、そのうえで「情報開示」を徹底し、説明責任を果たすこと

図表4 期待応答型広報の基本要件



(出典) 筆者作成。

により、最後に「関係構築」につながるのである。こうした期待応答型広報の最終目的は、企業と利害関係者との間に信頼・互恵関係を構築し、企業の健全かつ持続的な発展を実現することである。

4 期待応答型広報の基本原則

期待応答型広報には、3つの遵守すべき基本原則がある。第1の原則は、企業広報を単に広報部門の担当する仕事と考えないことである。プレスリリースの作成、記者発表会の運営、ウェブ運営、社内報の発行、会社案内資料の作成などは、もちろん広報部門が担当する。しかし、顧客への働きかけや問題解決は販売部門やサービス部門が担当するであろうし、株主への対応は証券部門、地域社会への対応は総務部門が担当してよい。大切なことは、いずれの部門が担当するにしても、「期待応答型広報」の基本を踏まえての対応でなければならないということである。そのためにも、企業広報は経営トップの最重要任務のひとつであるという認識の上に立って、広報部門とその他の部門が強固な連携を図っていかなければならない。そして、従業員一人ひとりが広報意識を高め、明確な広報指針のもとで、企業広報を展開することが肝要である。

第2の原則は、広報の対象を一般大衆といった不特定多数を相手と考えてはならないことである。ここでは、企業を取り巻くさまざまな利害関係者、具体的にいえば、共通の利益や関心、趣味などに応じて、一群の利害関係者を、特性を持った広報対象として捉えることが重要である。インターネットの急速な発展にともない、一人ひとりのネットユーザーがすでにメディアの役割を果たしている。こうした時代には、個々人が企業広報の重要な対象になり、また企業側からも特定の個人に働きかけることも可能となっている。神奈川大学名誉教授の松岡紀雄は、海外広報論の講義のなかで「個報の時代」と表現しているが、個々の利害関係者向けの企業広報の重要性が問われてくると言っても過言ではない。

第3の原則は、単に企業情報を開示する、または利害関係者の声を聞くことが企業広報ではない。いくら企業情報を開示したつもりでも、しかるべき相手に、見て、聞いて、理解してもらうことは至難の業である。利害関係者の声に耳を傾けるふりをして、的確な対応が行われないケースも少なくない。長期的な広報戦略を立案し、企業と利害関係者との間に誠心誠意、積極的な意思疎通を図り、効果的な企業広報を展開することにより、初めて信頼・互恵関係が構築される。

5 期待応答型広報の社内展開と社外展開

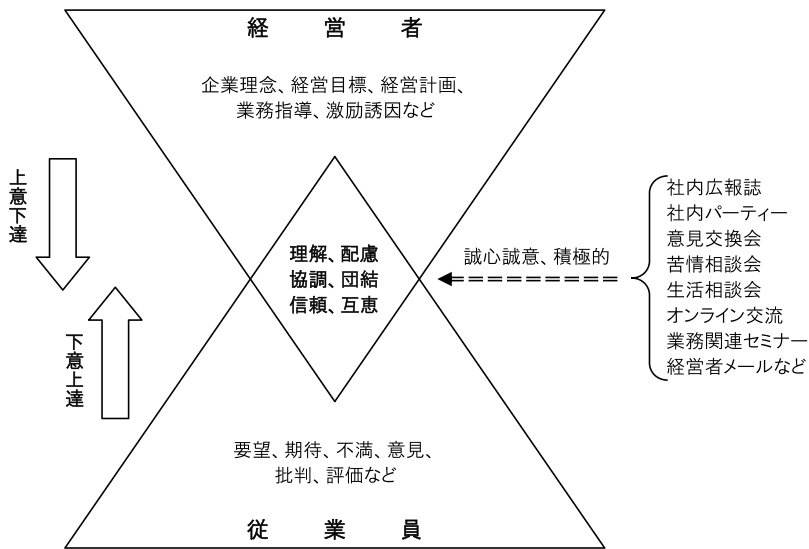
5.1 期待応答型広報の社内展開

期待応答型広報は、企業内部のさまざまな立場にある者との間の理念や情報の共有、効果的な協力を推進するための社内展開と、企業と企業を取り巻く外部の利害関係者との間の関係性を重視する社外展開という、二つの側面がある。

期待応答型広報の社内展開においては、図表5に示されるように、経営者と従業員との間に企業理念が共有され、従業員に経営目標や経営計画が正確かつ適時的確に伝えられ、適切な業務指導および激励が行われ、従業員一人ひとりが企業で働くことに誇りを感じることができるといった上意下達システムの徹底が重要である。同時に、従業員の企業に対する要望や期待、不満などが正確に経営者に伝えられ、さまざまな意見が自由に述べられ、従業員の企業に対する批判や評価が的確に反映される、といった下意上達システムの徹底も重要である。さらには、従業員同士の相互理解や相互協力の心構えが重要であり、互いに助けあい、共に成長し、従業員同士の団結力を高めることが重要である。これにより、経営者と従業員、従業員と従業員との間に信頼・互恵関係が構築され、協調性や団結力が高まり、企業の健全かつ持続的な発展につながるのである。

社内において誠心誠意、積極的な意思疎通を図るためにも、社内広報誌、社内掲示板、意見交換会、苦情相談会、オンライン交流、業務関連セミナー、

図表5 期待応答型広報の社内展開



(出典) 筆者作成。

経営者メールといった意思疎通システムを充実し、有効性を図らなければならない。経営者は、従業員の考え方や生活習慣を理解したうえで効果的な意思疎通を図り、常に従業員に対して感謝の心や配慮の気持ちを持つべきである。従業員が本来の力を発揮しようとしなくても、まずは経営者の姿勢や業務指導に問題があるのではないかと反省すべきであり、適切な指導を行いつつ、信頼関係の構築に努めなければならない。従業員は、単なる衣食住などを求めるために仕事に取り組むのではなく、それぞれの人生の目標や価値観を実現するために日々努力している。経営者は、従業員一人ひとりの自己実現の思いに対し、責任を果たすべきであり、従業員一人ひとりが安心して仕事に取り組むことが可能な職場環境を提供しなければならない。これにより、企業は、多方面にわたって従業員から支持を得ることができ、労使紛争や従業員ストライキを回避することができ、企業の健全かつ持続的な発展につながってくるのである。

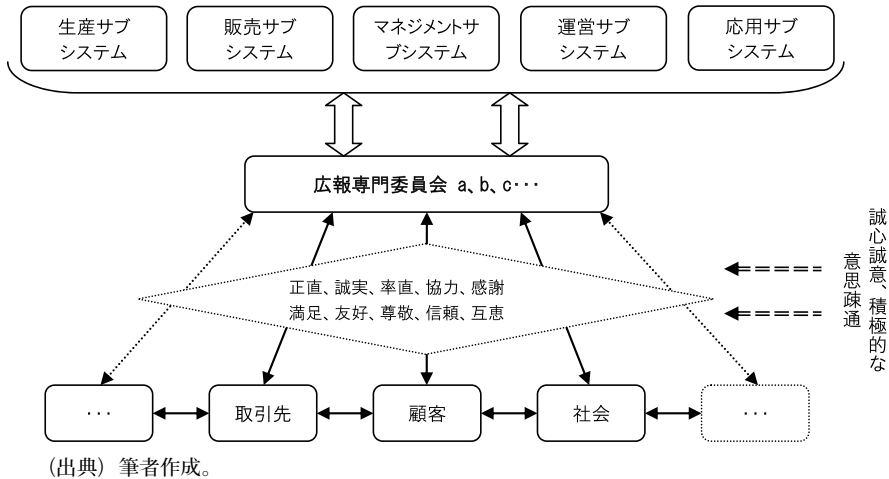
期待応答型広報は、相互の関係性を重視する考え方であり、経営者のみならず、従業員側の努力

も不可欠であり、経営者による適切な指導も重要である。従業員は、企業の発展に高い関心を持ちながら、主導的かつ積極的に仕事に取り組みなければならない。企業に対する意見や不満などは、建設的な姿勢で積極的に訴え、意見が認められなかったとしても簡単に会社を辞めたり、落胆することなく、引き続き積極的に発言し、良好な仕事への態度を示したい。常に企業目標を自己目標としてとらえ、企業という大きな家族の一員であるという帰属感のもとで、自己実現を図っていくべきであろう。給料が少ないまたは残業が多いからといって不満ばかり口にしても始まらない。与えられた仕事に感謝の気持ちを持ちながら懸命に取り組み、上司や同僚、部下との間に相互理解を深め、相互協力の関係を築いていくことが重要である。

5.2 期待応答型広報の社外展開

期待応答型広報の社外展開においては、図表6に示されるように、特定の利害関係者グループを対象に組織される広報専門委員会の役割が重要で

図表6 期待応答型広報の社外展開



(出典) 筆者作成。

ある。広報専門委員会は、企業広報のさまざまな役割を担う専門委員会であるため、限られた少数の広報担当者だけで構成されてはならない。経営者が加わることはもちろん、企業内のさまざまなサブシステムより適切な人材が選出され、時には外部の専門家を交えて組織されるべきである。また、それぞれの広報プログラムの目的や内容、性質に照らし合わせ、それに相応しい特定の広報専門委員会を設置すべきであり、機動性を持った組織でなければならない。

期待応答型広報の社外展開を実践するうえで、まずは企業経営者による自社広報に対する基本的な考え方の確立が重要である。収益性のみならず、社会性重視の経営活動が真剣に問われてくるなか、企業を取り巻くさまざまな利害関係者の心に良好な企業イメージを構築することは、経営者の重要な役割である。そのためにも、経営者が自らの健全な資質を磨きながら、多様な利害関係者に向けて積極的に意思疎通を図り、自社の商品販売や宣伝だけではなく、時にはビジネスとは直接関係のない関係者との対話を積極的に図るべきである。

取引先に関しては、互いに支え合い、リスクを共に背負い、難関を共に乗り越えていく経営姿勢が重要である。企業と取引先の間には、「義

を大事にしながら、誠心誠意、積極的な意思疎通を図らなければならない。一方では自社の理念やビジョンに対する理解を求めながら、他方では協力関係を促進し、共通の目標を掲げ、互いに協力して共通の目標の実現に向かって努力する経営姿勢が重要である。

顧客に関しては、顧客満足度の向上に企業が一体となって取り組んでいかなければならない。顧客第一主義という企業理念を掲げている企業も少なくないが、単なるスローガンで終わることなく、実践していくことが重要である。顧客から歓迎される企業になるためにも、訪問活動や電話、手紙などを駆使して顧客との間に積極的な意思疎通を図り、企業が常に顧客のことを考え、顧客の役に立ちたいと願っていることを明確に表明することが重要である。

社会に関しては、企業の発展を社会の発展に照らし、健全な社会があってはじめて健全な企業活動があるという考え方が重要である。企業利益のために、廃棄物を勝手に排出して環境汚染を引き起こすような経営行為は、いずれ社会から厳しい糾弾を浴びることになる。企業は、変化する社会の中で常に良き企業市民として、社会性を重視した経営活動を展開すべきであり、これこそ、期待

応答型広報の目指す最終目的である。

6 おわりに

企業は、企業を取り巻くさまざまな利害関係者の支持や協力なくしては存続することができない。そのためにも、以前から宣伝活動や広報技術が盛んに論議されてきた。しかしながら、かつて一時は、大衆の歡心を買うための手段であるとか、公衆を騙す行為であるといった意味で捉えられていたことも事実である。これが今日において、次第に正常に回復しはじめたと言うこともできよう。21世紀における企業のあるべき姿は、企業を取り巻くさまざまな利害関係者に信頼され、尊敬される企業となることである。そのためにも健全な企業理念を掲げ、正当な経営行動を展開したうえで、企業とさまざまな利害関係者との間に誠心誠意、積極的な意思疎通を図り、信頼・互恵関係を構築し、社会に良好な企業イメージを樹立することが重要である。これこそ、期待応答型広報の考え方であり、企業広報の原点でもある。

3部より構成される本論文では、もっぱら「企業」のあるべき姿を考え、「企業広報」のあり方を論じてきた。しかし、改めて記すまでもなく、企業の「頭」となり「心」となり「手足」となっているのは、いずれの企業においても、その経営者や従業員であり、それらはすべて生身の「人」である。企業に問題があり、反省すべき点があるとすれば、それは企業に関わる「人」に問題があるということに他ならない。「人」が気づき、変わらないかぎり、「企業」も変わりようがない。

筆者は、学部、大学院を通じて、「広報」と並んで「企業市民」や「企業フィランソपी」、「企業の社会的責任」、「コーポレート・ガバナンス」、さらには企業を取り巻く経済・社会環境の劇的なまでの変化に深い関心を寄せ、研究や思索を重ねてきた。そこで気づいたのは、日本にしろアメリカにしろ、資本主義、自由経済を旗印に利益本位の企業経営が推し進められる一方で、恵まれない

人々に対して進んで救いの手を差し伸べられていることである。そればかりでなく、教育や福祉、医療、安全、国際交流、芸術文化振興、環境問題その他社会のさまざまな問題解決に、自らの知恵や資産を進んで提供してきた企業や経営者が実に多いという事実である。

とりわけ8年近くにわたって指導を受けた松岡紀雄教授が、社会人として身近に仕えた松下幸之助氏の、「産業人の使命は貧乏の克服」、「企業は社会の公器」、「健全な社会あつての企業」という考え方には、言葉では表せない深い感動を覚えた。目の前の困っている人を見たとき、単にその人に救いの手を差し伸べるだけでなく、なぜそうした困窮者が生まれたのか、という社会の問題点に思いをめぐらせ、その問題解決に尽力するという、アメリカで生まれた「フィランソपी」の考え方にも、同じような深い感動を覚えたことを忘れることができない。本論が企業の健全かつ持続的な発展につながるばかりか、世界全体の健全な発展、真の平和につながる事ができれば、筆者としてこれほど幸せなことはない。そうした未来の実現を強く願ひ、そのための個人としてなし得る精一杯の努力を続けていきたいと心に誓っている次第である。

参考文献

- 杉田敏「大きく変わる米国の「PR概念」－問題察知するレーダー役企業活動での比重高まる－」『日経ビジネス』11月5日号、日経BP社、1979年、197－201頁。
- 宣京哲「21世紀における企業広報の研究領域（1）－企業広報の発端、定義、技術、特質－」『研究年報』第14号、神奈川大学大学院経営学研究科、2010年、21－33頁。
- 宣京哲「21世紀における企業広報の研究領域（2）－理論篇－」『研究年報』第15号、神奈川大学大学院経営学研究科、2011年、1－14頁。
- 松岡紀雄『海外広報の時代－英文出版の手引き－』経済広報センター、1982年。

松岡紀雄『企業市民の時代』日本経済新聞社、
1992年。