

<論 文>

コーポレート・コミュニケーション

宮 原 義 友

はじめに

「コミュニケーションはあらゆる社会的交流の中心となるものである。人びとが一定の関係を樹立するようになった時、彼らの間に創られたコミュニケーション・システムの性質、それらのものがとった形式およびそれらが達成した効果の程度は、それぞれのコミュニティを密接に結びつけるかまたはひとつにする機会と、緊張または抗争が生じた場合に、それを緩和し、解決する見込みを大体において決定している⁽¹⁾」

(ユネスコ事務局長, アマドウ・マータル・ムボウ)

現代の企業を取巻く環境は極めて厳しい状況にある。高度成長から低成長へと移行した経済的環境については説明するまでもないが、そのほか、社会的環境、政治・法律的環境および国際的環境の変化は自由企業制度自体の存立基盤さえも揺がしかねない状況にある。

この原因の一端は企業側にある。すなわち、工業社会の成立過程において、企業がそれを取巻く諸環境との間で確立してきたコミュニケーション・システムの性質、形式が新たな経営環境においてその有効性を喪失しているからである。欠乏社会から豊かな社会へ、資本主体の経済成長から人

間尊重の経済運営へと移行した今日、企業がそれを取巻く諸環境との関連の中で、その究極的な目標である“存続と成長”を確保するためには、新たなコーポレート・コミュニケーションの理念を確立し、具体的なコミュニケーション・システムの構築に取り組まなければならない。

本稿においては、前述のような問題意識のもとに、コーポレート・コミュニケーションの意義、その必要性、コーポレート・コミュニケーションの構図、活動およびコーポレート・コミュニケーション活動の原則について考察することにする。

1. コーポレート・コミュニケーションの意義

「コミュニケーションは共通の思想の場をつくり出し、情報の交換を通じて一体感を強め、人間の生存という最小限の課題から、創造力（あるいは破壊力）を最大限に発揮するに至るまでの、あらゆる情動と希求を反映させながら、思考を行動へと転換するものである⁽²⁾。」

コーポレート・コミュニケーション (corporate communication) については、未だ一般に承認された定義はない。ここでは、これまでに発表されたコーポレート・コミュニケーションに関する諸種の見解を引用することによってその意義を明らかにすることにする。

伊藤弘男氏は、「^{コーポレート}企業コミュニケーションは、現代の企業が〈社会との関連において企業存続をより確かなものにするための考え方〉である⁽³⁾。」と述べている。この見解は、コーポレート・コミュニケーションを企業がよって立つ社会との関連の中で、ゴーイング・コンサーン (going concern) としての命題である存続を確保していくための考え方としている点に特色がある。ただし、コーポレート・コミュニケーションとは単なる考え方だけなのかという点で疑問がある。

つぎに、J・B・ホーファは、「現代にあってはコーポレート・コミュニケーションは、企業が社会的責任を果たしつつ、長期的な安定成長を期待するとき、欠かすことのできない考え方です⁽⁴⁾。」と述べている。この見解は企業の社会的責任を強調しつつ、コーポレート・コミュニケーションを企業経営の基本的な考え方としている点で、伊藤氏の見解とほぼ同じものである。

さらに、橋本郷夫氏は、「コーポレート・コミュニケーションとは、製品を通じ、サービスを通じ、社員を通じ、マスコミを通じ、一般大衆が知覚しうる全体としての企業・その存在意義・目標・行為・活動を的確に伝えることである⁽⁵⁾。」と述べている。この見解においては、コーポレート・コミュニケーションの客体、その媒体について明確に述べているが、コーポレート・コミュニケーションの目的、対象者については明示していない。

最後に、村田昭治教授は、「コーポレート・コミュニケーションの真のねらいは、こうした企業と社会、企業と消費者との間にあるミゾを少しでも埋め、双方に理解のかけ橋をかけることなのだ。……中略……企業のコーポレート・コミュニケーションは、企業が社会の中で長期的な市民権を確保し続けるための経営努力の一環であることの認識が大事となろう⁽⁶⁾。」と述べている。村田教授の見解は、コーポレート・コミュニケーションの目的、対象、その手段について明らかにしている。

以上の諸見解から明らかなように、コーポレート・コミュニケーションについては、視点の違いによって種々のものがある。これを大別してみると、コーポレート・コミュニケーションを企業経営に対する考え方とするものと、企業活動の一つとして認識する見解になる。コーポレート・コミュニケーションを正しく理解し、実践的に企業経営の中で活用していくためには、これら二つの見解を統合していくことが重要である。すなわち、「コーポレート・コミュニケーションとは、企業がその経営理念・方針、

経営活動やその成果など企業の真実の姿について、企業内外の人びとに正しくかつ継続的に知らせることにより、企業が遂行している役割・責任について理解し、納得し、支持して貫くための理念と活動である”と定義することができよう。換言すれば、コーポレート・コミュニケーションは、工業社会の後に来る社会（post industrial society⁽⁷⁾）において、企業が単なる経済的機関として承認されるだけでなく、社会的責任をも果たす存在として承認され、支持して貫くために、真実の企業の姿を企業内外の人びとに正しく伝達するための理念であり、活動である。

2. コーポレート・コミュニケーションの必要性

「企業としては自らの姿勢を正し、従来とは異なった経営理念をもって市場に臨み、社会に対さなければならない時代がきた⁽⁸⁾」

企業を取り巻く環境は複雑かつ急速に変化しつつあり、企業経営に対して強烈なインパクトを与えている。すなわち、「経営環境は従来の単純透明なものから複雑にして見渡し難きものへ、静的循環的なものから動的発展的なもの、特に激動的といわれるものへ、favorable opportunities をもたらすものから risks and threats を与えるものへ、重層構成の力点が経済的なものから社会的なものへ、地方的国内的なものから国際的世界的なものへ、最後に単なる客体的場の存在から主体的基体的存在へ、つまり量的にも質的にも根本的に変り⁽⁹⁾、」従来の企業経営の考え方、やり方では通用しなくなってきた。

基本的には、新たな環境における“企業とは何か”、“企業が果たすべき役割、責任とは何か”の疑問に対する解を求められているのである。ここでは、環境を経営外部環境と経営内部環境に分け、それぞれがどのように変化したか、あるいは変化しつつあるかを検討し、企業経営においてコ

ーポレート・コミュニケーションが不可欠のものとなってきた背景を明らかにする。なお、「経営内部環境は経営の営まれる「場」， management climate であり，経営外部環境は経営の対外活動の行われる「世界」である⁽¹⁰⁾。」

1) 外部環境の変化

経営外部環境をどう分類するかについては，種々の見解があるが，ここでは，企業経営に直接的な影響をもつ，経済，社会，政治・法律的环境を中心に考察することにする。

a) 経済的環境の変化

経済的環境の変化といえば，まず第1に，高度経済成長から安定経済成長への移行が取りあげられるかも知れない。これも非常に大きな変化ではあるが，企業人はもっと基本的な変化の底流を認識する必要がある。すなわち，自由企業が依って立つ資本主義体制の変化である。これについて大島国雄氏は，「最近における経済社会の激変は，周知のごとくまことにめざましいものがある。それは一方では，資本主義の体制理念そのものをかえつつあるとともに，他方では，企業の経営理念の大きな転換を求めている⁽¹¹⁾。」と指摘している。さらに大島氏は，資本主義経済社会の体制理念として，私有制度，自由企業体制などをあげ，この体制理念が以下のような4点から変化したと指摘している⁽¹²⁾。第1に，伝統的な自由企業体制への反省に立って企業経営者の社会的責任論が強まったこと，第2に，政府の役割が向上したこと，第3に，私的所有制度が変貌しつつあること，最後に，資本主体に資本中心に考えられた成長経済から，国民主体において人間性尊重の経済への転換の必要性が高まっていることである。すなわち，資本主体から国民主体への体制理念の変化である。

経済的環境の変化として第2に指摘できるのは，経済成長に対する制約条件の顕在化である。1971年にローマ・クラブから出された「成長の限

界⁽¹³⁾」は、生産資源の有限性の観点から経済成長の物理的限界を提起した。また、F・ハーシュ(Fred Hirsch)は、「それは、人間に役立つものは、より多く生産するさいに物的な制約があるだけでなく、それを使用するさいの吸収の限界によっても制限されるという考えを示す。……中略……もっと明確に言えば、その限界は、孤立した状態での製品または施設からえられる満足度にたいしてではなく、それを使うさいの周辺の条件に依存する満足度にたいして発生することとなるのだ⁽¹⁴⁾。」と述べ、消費に社会的制約があり、これが経済成長にたいする制約条件となることを指摘している。

このように、これまで国民的コンセンサスの下に推進されてきた経済成長は、物質的にも、社会的にも制約があることが明らかになった。すなわち、「経済的進歩は、全部ではなくても、大多数の人が到達してしまうと、期待はずれの結果を招く⁽¹⁵⁾」ことが次第に明確になりつつある。

b) 社会的環境の変化

欠乏社会から豊かな社会へと発展した先進工業社会において、物質的豊かさ、量的拡大追求への疑問が提起され、反対運動さえも展開されている。“消費者のための消費”の権利を主張しているコンシューマリズム(consumerism)はその1つの代表的な例である。1962年に、故J・F・ケネディ(J. F. Kennedy)大統領が発表した消費者の4つの権利、(1)安全の権利、(2)知らされる権利、(3)選択の権利、(4)意見を反映させる権利、によって、消費者権利は確立され、その擁護を求める運動は大きく盛り上がった。

従来、企業側の高圧的、押しつけ的消費に甘んじていた消費者は、“消費の主権は消費者にあり”を旗印にしたコンシューマリズムを草の根運動、市民運動として定着させた。コンシューマリズムは旧来の消費者運動とは異なり、企業活動を厳しく監視し、消費者の利益を確保しようとするものであり、企業活動に対する一種のカウンターベイリング・パワー(counter-

vailing power) として作用する。

一方、量的拡大に対する疑問も呈示されている。「エーリッヒ・フロムは人間が生きていくうえでの基本的な存在の仕方を、財産、知識、社会的地位、権力などの所有に専念するところの「持つ様式 (to have)」と、自己の能力を能動的に発揮し、生きることの喜びの確立できるような「ある様式 (to be)」との二つに分けて考えている。このようなフロムの考え方を借用するなら、戦後日本における「量的拡大の生活」は端的に「持つ様式」としてのそれであったといえるのではなかろうか⁽¹⁶⁾。」と述べ、さらに、「私たち日本人は物が溢れる経済的繁栄の中で、何か一抹の精神的空しさと疑念とを改めて抱き始めているのである⁽¹⁷⁾。」と朝倉哲夫教授は述べている。

朝倉教授の指摘はコンシューマリズムに相通じる問題であり、“人間の豊かさとは”，“人間の幸福とは”にかかわる最も根本的な問いかけである。それ故に、これまで、物的豊かさを提供してきた企業へのインパクトは大きい。

c) 法的環境の変化

企業を取り巻く法的環境も大きく変化した。自由な営業活動を保証し、擁護してきた資本主義社会の法体系も、消費者利益の保護、公正競争の確保、諸資源の有効利用、租税収入の確保といった観点から、企業活動を直接的にあるいは間接的に制約する法体系へと変化してきている。また、日米、日欧間の貿易摩擦の問題も自主規制やオーダーリー・マーケティング (orderly marketing) への誘導といった形で、企業活動への政府介入が大きくなっている。

また、法理念においても消費者利益の確保の観点から大きく変化した。基本的には、買手危険負担から売手危険負担への転換である。現在、多くの判決は売手危険負担の法理念によってなされており、売手としての企業

の責任が大きく問われている。

以上、概略述べてきたような外部環境の諸変化は、“企業とは何か” “企業の役割・責任とは何か” という企業存立基盤への問いかけとなってあらわれている。すなわち、「1950年代に至るそれまでの150年間は、企業と非営利のESO (environment-serving organization = 筆者加筆) の両者にとって、その存在理由は、ずっと明確で安定的な状態にあった。……中略……企業は国民の富を形成し、利益を得ることのできる社会ニーズのあるすべての領域において、商品とサービスを提供するように期待された⁽¹⁸⁾。」

換言すれば、企業とは経済財を提供し、雇用や所得の機会を提供し、国の経済成長を支える原動力を有する経済的機関 (economic institution) として認識され、支持されていたのである。しかるに、「1950年代の半ばから、加速化し累積化する事象が、企業環境の境界、構造、力学を変革し始めるようになった。企業は新奇の予期しない挑戦に次第に直面するようになった。……中略……また、歴史の他の時期と同じように、今日の乱気流は社会が新しい一組の価値観と構造に転換する兆候であることがいずれ判明するだろう、と予言しても間違いはあるまい⁽¹⁹⁾。」とH・I・アンゾフ (H・I・Ansoff) は指摘している。このH・I・アンゾフの指摘は正しく、社会の企業観も大きな転換期にさしかかっている。

すなわち、企業は単なる経済的な責任・役割を果たすのみでなく、社会的な存在として、社会的責任・役割を遂行すべきであるとする主張が高まっている。一方、企業の存在そのものに反対する反企業症候群 (anti business syndrome) も見受けられる。

2) 内部環境の変化

産業化の進展は経営の内部環境も大きく変質させつつある。

a) 経営理念の形骸化

まず第1に、経営理念の形骸化がある。言うまでもなく、経営理念 (corporate philosophy) とは「企業がめざす諸目的を概括的に表現したものである⁽²⁰⁾。」それ故に、経営理念は経営諸活動の指針となるものであり、全従業員の行動の基準である。しかるに、企業の成長・発展は組織の巨大化、複雑化を招来し、内部コミュニケーションの欠除に伴ない、経営理念は形骸化、空文化しつつある。

経営理念の形骸化の背景には、創業者経営者から専門経営者への移行もある。創業者経営者は自らの経営哲学をもち、それを実現する場として、企業を経営するのであるが、専門経営者は自らの経営哲学よりも、組織管理のエキスパートとしての手腕に秀でている者が多い。経営理念の形骸化は、経営活動に対する自己規制を失うとともに、従業員の企業へのロイヤルティとモラルを大きく低下させる。

b) 事業の多角化

企業は成長・発展を目指して事業の多角化を行なう。その結果、その企業本来の事業領域とはかなりかけ離れた分野に進出することになる。同一企業内においても、事業分野が異なる程、組織のコミュニケーションは疎遠になり、組織としての連帯感が薄れ、企業としてのアイデンティティ (identity) が低下する。

以上のように、企業を取り巻く内外の環境は大きく変化した。「企業は、提供する製品・サービスのみならず、企業活動そのものが、多様な関係者集団と密接な関係を有している。円滑な企業活動は、その関係者集団すなわち消費者や株主・従業員・地域社会などに受け入れられることによって、はじめて可能となるものである⁽²¹⁾。」ことを十二分に認識しなければならない。このためには、企業として積極的に、企業内外に正しいコミュニケーションを確立することが不可欠である。

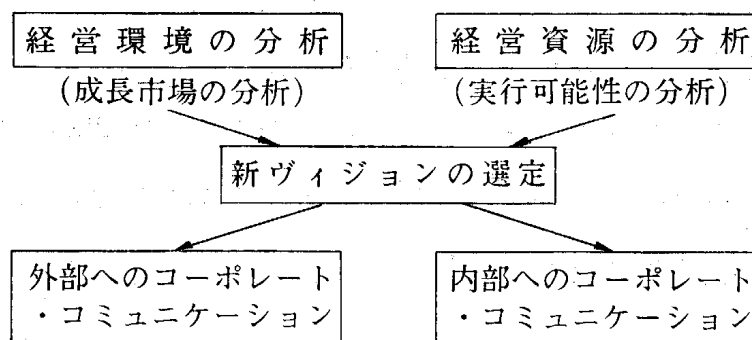
3. コーポレート・コミュニケーションの構図

前に定義したように、コーポレート・コミュニケーションとは、企業がその経営理念・方針、経営活動やその成果など企業の真実の姿について、企業内外の人びとに正しくかつ継続的に知らせることにより、企業が遂行している役割・責任について理解し、納得し、支持して貰うための理念と活動である。換言すれば、「地域・民族・階層さらには既成の主義・主張を越えて、そこに個々の企業独自の思想 (philosophy) を形成し、かつそれを浸透させていくこと、すなわち、企業に最も適した環境をつくりあげていくことを目的とする⁽²²⁾。」ものである。

それ故に、企業がコーポレート・コミュニケーションをデザインする場合、まず第1に、経営を取り巻く外部環境を分析し、同時に、内部環境分析として、経営資源分析をする必要がある。これら経営の内外環境を分析することによって、新しい事業領域を選択し、これを経営ビジョンとして確立することである。この新しい経営ビジョンを経営の内外にいかに浸透させ、企業としての好ましい環境をいかに作るかがコーポレート・コミュニケーションの目的である。これを図示すれば、図1となる。

コーポレート・コミュニケーションは変化し続ける経営環境に対して創造的に適応していく企業の適応行動である。それ故に、コーポレート・コ

図1 コーポレート・コミュニケーションの構図



コミュニケーションを設計する場合、経営を取り巻く内外の環境を分析することが出発点となる。

経営外部環境の分析は企業が新たな事業領域を選択する場合に最も重要なステップである。外部環境の変化を分析し、予測することによって、従来の事業領域はどうなるのかを確認するとともに、環境の変化によって新しい成長市場を明らかにすることが可能となるからである。

外部環境の分析の対象としては、一般的には経済的、社会的、技術的、競争的、国際的といった環境要因があげられる。内容的には定量的分析と定性的分析がある。今後は特に定性的分析に力点をおくことが重要である。外部環境については既に多くの分析結果が発表されている⁽²³⁾。これらの外部資料を利用することは労力的にも、時間的にも、コスト的にも大変有利である。しかしながら、利用に際しては、企業の特長（業種、業態、規模など）を十分に考慮して、資料の加工、補正、追加などをする必要がかなりあることを認識しておかなければならない。

事業領域の選択において、もう一つの重要な分析は内部環境の分析—経営資源の分析—である。経営資源の分析は企業としての長所、短所を明らかにすることであり、企業として何が実行可能かを確認することである。

経営資源の分析対象としては、人、モノ、カネ、ノーハウと一般的にいわれている。内容的には、定量的な分析と定性的な分析になるが、企業としての実行可能性の確認という目的から、定性的な分析に重点をおく必要が高い。人数ではなく、人材としての観点が重要である。人材としての分析は人的資源の潜在的能力を発見することにも役立ち、人的資源活性化への示唆もえられる。

ノーハウの分析においては、技術面も重要であるが、新たな事業領域の選択という観点からすれば、マーケティング・ノーハウの分析も極めて重要である。マーケティング・ノーハウとしての販売経路、販売店のロイヤ

ルティ、ブランド・イメージなどは新たな事業を展開する際の有力な手段として利用できるものである。

経営資源の分析は、単に現時点での企業の長所・短所を明らかにするだけでなく、今後なすべき経営体質の改善・強化に対しても、有効なヒントを提供してくれる。それ故に、経営資源の分析は継続して、定期的実施することが望ましい。

経営を取り巻く内外の環境の分析が終わったら、企業はその存続と成長を確保し、社会的存在としての責任と役割を明らかにするために、自らの事業領域を選択しなければならない。事業領域の選択は企業のレーゾンデートル (raison d'être) 確定することであるから、慎重な熟慮と鋭い洞察力のもとに勇断をもって行なわなければならない。事業領域の選択に際しては、経営としての発展の可能性を考え、小さく、狭く限定しないようにすることがポイントである。

事業領域を選択したら、これを新たに経営ヴィジョンとして明確にする必要がある。この経営ヴィジョンの設定こそ、コーポレート・コミュニケーションの出発点である。すなわち、対外的には社会の理解と支持を得ることであり、対内的には組織としてのアイデンティティの下に統一性のある企業行動へと方向づけるものである。

図1に示めたように、新しい経営ヴィジョンは、経営外部と経営内部に向けて周知徹底をしなければならない。経営外部へ向けてのコーポレート・コミュニケーションは、マーケット・オフアリングス (market offerings) の一環として位置づけられ、計画されなければならない。マーケット・オフアリングスとは、企業が市場に向けて提供する全体を意味するものであり、具体的には各種の製品、サービス、情報、便益あるいはこれらを統合した意味でのイメージなどである。換言すれば、経営ヴィジョンをヴィジブル (visible) な形で、あるいはアンヴィジブル (invisible) な形

で具現化したものである。

コーポレート・コミュニケーションは、マーケット・オファリングスの中の主として情報にあたるものであり、アンヴィジブルな形式をとることが多い。

経営内部へのコーポレート・コミュニケーションの目的は、企業としての経営ビジョンを周知徹底することによって、経営全体を目標志向体制にすることである。すなわち、経営ビジョンの達成に向けて、経営資源の配分の重点を明らかにし、その方向に向けて経営全体を統合することにある。また、経営資源の分析を通して明らかになった長所を伸ばし、短所を補強することによって、望ましい経営体質へと脱皮することである。

それ故に、経営内部へのコーポレート・コミュニケーションは、経営構造革新の一環として位置づけられるものである。新らしく設定された経営ビジョンを実現するために、必要な機能、組織、体質を創造するキープポイントがコーポレート・コミュニケーションである。経営内部へのコーポレート・コミュニケーションは組織全体に通用する共通言語を生み出すことにポイントがあるといえる

経営ビジョンを経営内部に周知し、理解させることは、外部へのそれと比較して、簡単であり、容易であると考えられ、しばしば軽視されがちであるが、先に述べた経営内部環境の変化からも明らかのように、困難で、努力を必要とするものである。経営内部へのコーポレート・コミュニケーションを設計するにあたっては、このような点を十分に認識し、反復・継続の原則を採用しなければならない。

4. コーポレート・コミュニケーションの活動

コーポレート・コミュニケーションの活動をどう分類するかについては、機能別、対象者別、目的別、機会別などいろいろある。ここでは機能別に

とらえ、広聴活動と広報活動に分類する。

1) 広聴活動

コーポレート・コミュニケーションは、字義から明らかなごとく、一方的な伝達ではなく、社会と企業との間の相互伝達である。従来、企業はマス媒体広告を中心に一方的な情報伝達の努力を重ね、それなりの成果をあげている。しかし、一方的な情報伝達による社会の不満、不平も大きく、情報のひずみが顕在化している。故J・F・ケネディが消費者の権利として主張した“意見を反映させる権利”の中にこのことは象徴されているといえる。

広聴活動の目的は、企業が社会的機関としての市民権を確保することにある。“聞くことは最大の説得である”ともいわれるごとく、企業が社会や消費者あるいは種々の関係者から、企業に対する意見、苦情、事実、批評を謙虚に聞き、これを経営に活かしていくならば、百万遍の広告よりもはるかに納得と共感をえられるであろう。

広聴活動において考慮しなければならないことは、広聴に対する心構えや態度であり、対象者であり、広聴の内容であり、それを担当する組織である。まず広聴活動に対する心構え、態度の問題であるが、謙虚、誠意、公正、虚心担懐でなければならない。よく見受けられるものに、極端に卑下したり、表面的であったり、虚勢をはったり、ある種の先入観をもった対応である。これでは真の広聴活動は不可能である。

つぎに、広聴活動の対象者であるが、これは経営内部と経営外部に大別できる。経営内部とは全従業員である。経営外部とは直接的な関係者である株主、顧客、金融機関、販売業者などはもちろん、全ての間接的な関係者を包含しなければならない。この間接的な関係者の中には一株運動などで企業に反対している人びとも入る。

広聴の内容は、それ故に、広聴活動の担当者にとって快いものばかりと

は限らない。これまでの広聴においては、自社にとって好ましいもの、有利なものが中心であったが、企業として独善と偏見に陥らないためには、耳に快よくないもの、可能ならば伏せておきたい声にこそ耳を傾けるべきである。

最後に、広聴活動を担当する組織の問題であるが、広く内外の意見をタイムリーに、かつ効果的に経営に反映させていくためには、社長直属の組織が最も望ましい。すなわち、広聴活動によって得られた情報の伝達経路を可能な限り短く、太くし、それに対するフィードバックをより迅速にするような組織形態である。伝達経路が長くなればなる程、情報は歪曲される傾向にあり、フィードバックがタイミングを失することになるからである。

2) 広報活動

広報活動は企業の真の姿を経営内外の人びとに正しく知らせ、理解して貰い、支持して貰うための活動である。しかしながら、「企業の実体を、のぞましい像という形で伝達することが今日ほど、困難な時代はないであろう⁽²⁴⁾。」と指摘されているように、広報活動を的確に実施することはなかなか困難である。それ故に、広報活動を効果的に展開していくには、広報活動担当者の心構え、態度、対象者、広報の内容、広報活動の組織、効果測定などに留意すべきである。

まず第1に、担当者の心構え、態度であるが、誠意と謙虚さ、不屈の精神の持主でなければならない。さらに、忍耐力や公正な判断力も要求される。反面、最も注意しなければならないのは、高圧的な態度であり、権威に阿ねる態度である。つぎに、広報活動の対象者である。広報活動は企業のファン作りであり、企業活動にとっての好ましい環境づくりであるから、広報の対象者は直接的な利害関係者は言うまでもなく、無関係と思われる人びとに対しても十分に配慮していくことが大切である。“千里の堤も蟻

の一穴から崩れる” という諺もある通り、千慮の一矢が多くの努力の結果を一瞬にして水泡に帰してしまうことさえある。

大前正臣氏は日本とアメリカのコミュニケーション・ギャップについて、
「^{ニッポン}単国と^{アメリカ}群国のコミュニケーション⁽²⁵⁾」と呼んでいるが、企業と広報活動の対象者にもこのことは該当する。すなわち、企業一家的な会社とさまざまな価値観をもった社会との間においては、単一的な発想では、コミュニケーションをすればする程、コミュニケーション・ギャップが大きくなるともいえる。

第3に、広報の内容である。広報の内容としては従来より多くの項目が指摘されている。たとえば、経営理念であり、経営活動の成果としての財務諸表であり、営業報告書であり、商品広告であり、リクルートのための会社案内などである。いずれもそれなりの成果をあげているが、それにも拘らず企業に対するディスクロージャー (disclosure) の要求は強い。この原因は、企業が知らせたいこと、知って欲しいことと、社会が知らせたいこと、知りたいこととの間にギャップが存在している点にある。表現を換えていえば、企業側において、広聴と広報との連携・調整に齟齬が生じているとみることもできる。

広報が人びとの理解と支持を得るためのものであるから、人びとのニーズにマッチした内容であることが重要であり、人びとの共鳴を呼ぶものでなければならない。

第4に、広報活動の組織であるが、これは広聴と同様である。若干付言するならば、前に指摘したように、広聴と広報との調整をどうはかるかの配慮が重要である。

最後は効果測定の問題である。「論語に「一年を思う者は稲を植え、十年を思う者は木を植え、百年を思う者は教育に心す」とあるが、企業^{コーポレート}コミュニケーションは〈企業の経営理念〉を長期にわたって〈社会教育〉する

ことであり、それは即ち〈企業存続のための投資〉なのである⁽²⁶⁾。」といわれているごとく、広報活動の効果は短期的に測定できないものである。しかしながら、このことは広報活動の効果測定を否定するものではない。目標のない活動は妄動だと言われるごとく、広報活動の目標なくして効率的な広報活動はありえず、それは即ち広報管理の欠落につながってくる。広報活動の効果測定は確かに困難ではあるが、設定された目標にそって定期的に継続して行なうことが大切である。その積み重ねこそ広報活動の効果測定といえるからである。

これまで、広聴活動と広報活動について、それぞれのポイントを述べてきたが、これをまとめてみると、図2のごとくなる。コーポレート・コミュニケーション活動を効果的に遂行していくためには、各企業がその特性に応じて、このモデルを利用することである。

図2 コーポレート・コミュニケーション活動モデル

機能	対象	社 内	社 外
	広 聴		1. 目的, 2. 内 容 3. 方 法…など
広 報		1. 目的, 2. 内 容 3. 媒 体, 4. 機 会…など	1. 目的, 2. 内 容 3. 媒 体, 4. 対象者…など

5. コーポレート・コミュニケーション活動の原則

コーポレート・コミュニケーションが、現代の企業経営にとって不可欠の考え方であり、活動であるとするならば、これを効果的に実行することが望ましい。ここでは、コーポレート・コミュニケーション活動を行なう際の原則について述べることにする。

村田教授は、コーポレート・コミュニケーションとアカウントビリティというタイトルで、内容の真実性に関する責任、的確かつ正確性に関する

責任，継続性に関する責任の3つをあげ，コーポレート・コミュニケーションを意図・企画する企業経営者の責任としている⁽²⁷⁾。これら3つの責任はコーポレート・コミュニケーション活動の原則でもある。

1) 真実性の原則

コーポレート・コミュニケーション活動における第1の原則は，広報および広聴の内容が真実であることである。広聴の内容が歪曲されたものであり，広報の内容が誇大，虚偽であるならば，コーポレート・コミュニケーションは成立しない。コミュニケーションは共通の思想の場をつくり出し，情報の交換を通じて一体感を強めるためのものであり，コーポレート・コミュニケーションは企業と社会が情報交換を通して一体感を強めるためのものである。それ故に，交換される情報が真実性に欠けるものであるならば，両者の一体感を強化するどころか，相互不信感を作り出すことにさえなる。従来しばしば指摘されたような誇大広告，虚偽広告は論外であるが，一寸した経営者の不用意な発言が思わぬ不信感を招くこともありうるので，真実性の原則は企業内の全組織に周知しておくべきである。

2) 正確性の原則

真実性の原則と通じるものであるが，広聴，広報の内容は明確かつ正確でなければならない。不明確かつ不正確な内容はコーポレート・コミュニケーションの目的を逸脱するものである。

3) 継続性の原則

コーポレート・コミュニケーションは一過性のものではない。企業が社会的存在としての市民権を得るために倦まず弛まずに行なう経営活動の一つである。前に引用したように，コーポレート・コミュニケーションは企業の経営理念を長期にわたって社会教育することであり，企業存続のための投資なのである。

4) 戦略性の原則

コーポレート・コミュニケーションは「広告やPRといった既存のコミュニケーション手段も含めて、全社的な視点から〈企業の心〉を社会に正しく理解してもらうことを目的とするものである。したがって環境適応的な行動を内包する点で〈社会志向性〉をもつものである。同時に情報や手段を組み合わせる点で〈戦略志向性〉をもつものである⁽²⁸⁾。」といわれているように、戦略性の原則が重要である。

さらにいえば、コーポレート・コミュニケーションは戦略経営 (strategic management) の中核を形成するものであり、未来管理 (future control) 的発想にもとづく、環境形成機能を有するものである。社会の支持をえながら、環境の変化を自社に有利に利用することにこそ、コーポレート・コミュニケーションの価値がある。

5) 一貫性の原則

経営理念→マーケット・オファリングス→コーポレート・コミュニケーションそして経営活動と従業員の行動に首尾一貫した考え方で貫かれていることである。美辞麗句の経営理念と常識に反した経営活動や従業員の行動では、相互理解はおろか、シラケさえ生じるかも知れない。羊頭狗肉を売ることは厳に慎むべきである。このために経営理念を社内の全組織にそして、関連ある下請業者、販売店といった外部の組織に常に周知徹底をはかるよう心がけるべきである。

6) タイムリーネスの原則

コーポレート・コミュニケーションの内容がいかに正確でかつ真実であったとしても、必要な時に間に合わなければ、後の祭である。コーポレート・コミュニケーションにタイムリーネスの原則が要請されるのは、社会の要求に応じて機を逸さずに提供することが最も効果が高いからである。それ故に、コーポレート・コミュニケーションを担当するものは、社会的価値観の動向に鋭敏でなければならない。

7) シナジーの原則

コーポレート・コミュニケーションは企業が社会に対して流す全てのものを包括するものである。社会はこれらのコミュニケーションをさまざまな場、時間、状況の中で受取る。これらのコミュニケーションに一貫性があると同時に、これら複数のコミュニケーションが相乗効果をもつことは大切である。シナジー効果をもたせるためには、コーポレート・コミュニケーションを視覚化し、コーポレート・アイデンティティとして統一しておくことも大切である。

おわりに

われわれは現在一つの転換期にさしかかっている。すなわち、「長期文明史観察に基づくならば、現代先進工業社会は、その工業生産力の拡大の結果として到達した状況において、ある種の飽和感と制約条件に直面し、新たな転換期にある⁽²⁹⁾。」と指摘されている。そして先進工業社会において、「企業は社会という舞台の中核を占めていたし、社会進歩の承認された指導者であった⁽³⁰⁾。」しかるに、企業は今後共このような主役の座を占め、指導者として認められるだろうか。

これまで述べてきたことから明らかなように、答えは明確に「ノー」である。その原因はさまざまであるが、その一つは高度成長時代に構築された企業と社会との間のコミュニケーション・システムの性質にあった。企業優位の価値観に立脚した一方的、高圧的なコミュニケーション・システムは、環境の変化とともに、企業と社会を結びつけるどころか反企業症候群さえ生み出しつつある。

企業がその存続と成長を確保していくためには、企業の依って立つ社会の理解と支持をえることは不可欠の課題である。それ故に、今企業に課せられている焦眉の課題は、社会に対して自からのレーゾンデートルを明ら

かにし、それを知らせ、理解させ、納得させ、支持して貰うための経営努力である。製品やサービスを廉価にて提供する経済的機関としてだけの企業の時代は終焉を迎えつつある。

来るべき脱工業化社会において企業がその存続と成長を確保するためには、新たな企業の役割と責任を背負う覚悟が必要であり、これを社会に承認して貰うことが大切である。脱工業化社会において、企業と社会との間にはまた新たなコミュニケーション・システムを築きあげなければならない。コーポレート・コミュニケーションの理念はここにある。

- 注(1) 永井道雄監訳，ユネスコ「マクブライド委員会」報告，「多くの声，一つの世界，コミュニケーションと社会，その現状と将来」，昭和55年12月20日，日本放送出版協会，23頁。
- (2) 永井道雄監訳，前掲書，37頁。
- (3) 伊藤弘男稿，「日本におけるコーポレート・コミュニケーション」，最上潤訳，フォーチュン編，「企業の心を伝えろ，重視されるコーポレート・コミュニケーション」，知道出版，昭和56年1月8日，5頁。
- (4) J・B・ホーファー稿，「日本語版への序文」，最上潤訳，前掲書，2頁。
- (5) 橋本郷夫稿，「コーポレート・コミュニケーションと企業の社会的発言」，村田昭治編著，「コーポレート・コミュニケーションの構図—企業から社会への発言—」，税務経理協会，昭和52年11月20日，46頁。
- (6) 村田昭治稿，「コーポレート・コミュニケーションの潮流—社会にたいする企業からの期待と責任—」，村田昭治編著，前掲書，6頁，16～17頁。
- (7) 工業社会の後にどのような社会が出現するかについては種々の説がある。ダニエル・ベルの post-industrial society もその一つである。
- (8) デコマス委員会編著，「DECOMAS, Design Coordination as A Management Strategy, 経営戦略としてのデザイン統合」，理論編，三省堂，1980年7月20日，第4版，6頁。
- (9) 山本安次郎稿，「経営学的環境論序説」，高田馨編，「実証分析，企業の環境適応」，中央経済社，昭和50年9月5日，3頁。
- (10) 山本安次郎稿，高田馨編，前掲書，21頁。
- (11) 大島国雄稿，「体制理念と経営理念」，高田馨編，前掲書，25頁。

- (12) 大島国雄稿，高田馨編，前掲書，26～31頁より要約。
- (13) ローマ・クラブとは1970年設立のスイス公益法人，世界的規模で人口，資源などの問題の解決を提案していく団体，「成長の限界」はその成果の一つで，MITのメドウス助教授らのグループによって発表された。
- (14) 都留重人監訳，Fred Hirsch 著，「成長の社会的限界」，日本経済新聞社，昭和55年10月15日，2刷。
- (15) 都留重人監訳，前掲書，6頁。
- (16) 朝倉哲夫稿，「量的拡大の生活」への反省，横浜商科大学紀要，第4巻，横浜商科大学紀要委員会，昭和56年7月20日発行，358頁。
- (17) 朝倉哲夫稿，前掲書，356頁。
- (18) 中村元一訳，H. I. Ansoff 著，「戦略経営論」，産能大，昭和55年1月25日，16頁。
- (19) 中村元一訳，前掲書，31頁。
- (20) 高宮晋編，「新版・体系経営学辞典」，ダイヤモンド社，昭和45年3月9日，185頁。
- (21) デコマス委員会編著，前掲書，6頁。
- (22) デコマス委員会編著，前掲書，7頁。
- (23) 例えば，日本経済研究センター，「成熟型消費社会の構図」，1981年，日本能率協会編，「シナリオ・1990 戦略経営の時代」，昭和57年，通産省産業構造審議会，「八〇年代の通商産業政策ビジョン」，1980年，などがある。
- (24) デコマス委員会編著，前掲書，10頁。
- (25) 大前正臣稿，「^{ニッポン}単国と^{アメリカ}群国のコミュニケーション」，電通報，電通，昭和57年9月2日。
- (26) 最上潤訳，前掲書，13頁。
- (27) 村田昭治編著，前掲書，12～14頁。
- (28) 最上潤訳，前掲書，5頁。
- (29) 日本能率協会編「シナリオ・1990 戦略経営の時代」，日本能率協会，昭和57年4月15日，3版，28頁。
- (30) 中村元一訳，前掲書，37頁。