

■ 2001年度研究会報告書

「トップマネジメントの広報」研究
Top Management on Public Relations

2003年11月15日

日本広報学会「トップマネジメントの広報活動」研究会

「トップマネジメントの広報」研究

目次

トップマネジメントの広報活動 二神 典子 …… 3

トップマネジメントのリーダーシップ 松原 敏浩 …… 15

危機管理時におけるトップ広報－謝るトップとその寿命の関係について

川北真紀子 …… 27

トップマネジメントのIR活動 加藤 隆広 …… 40

トップマネジメントの広報活動－IR活動におけるトップマネジメントの役割

小林 貞夫 …… 47

トップマネジメントの広報活動

主査 二神 典子

1. 序章に代えて—『最高経営責任者』（日経BP社刊）に学ぶ

「トップマネジメントの広報活動研究会」を始めるに当たって、参考にした図書の一つは、日本経済新聞社刊『経営と広報』である。そこに書かれているトップマネジメント（役職は1993年3月現在）の発言に注目した。平岩外四東京電力会長は「広報というのは経営そのものだと思わないといけません。トップが広報担当者でないといけませんね。その企業の社会の中での存在感が出てくればくるほど、その経営者は、広報というのは経営そのものだということが分かってくるでしょう」と言っている。櫻井孝穎第一生命保険相互社長は「広報活動は効果測定が非常に難しい。効果測定が簡単なら担当役員を置く必要はない。それはまさにトップの判断、トップマネジメントのmatterである。広報に限らず、投資効果がはっきりしないものについての判断はすべからずトップがやるべきことであり、逆にそれ以外にトップがやることあるかといわれると、実はない」と述べる。

これら以外にも重要なトップの発言が紹介されている。

「企業の社会の中での存在感」は重要なキーワードである。企業の社会的責任とか企業市民という用語が注目されてから久しい。広報の重要テーマの一つである危機管理におけるトップマネジメントの広報活動が注目されている。これらの言葉や行動の持つ意味や内容は、今日の広報活動の基本理念の一つでもある。広報理念を経営の中で実現しようとするとき、トップマネジメントはどのような活動を行うのであろうか。また、効果のはっきりしない仕事こそトップマネジメントが実行するべきであるならば、具体的にはトップマネジメントはどのような広報活動をすればよいのか。

研究を進めるにあたって、極めて示唆に富む本を読んだ。2000年4月日経BP社刊、『最高経営責任者（CEO）—ヘッドハンターが選ぶアメリカのベスト企業50』（ト

ーマス・ネフ、ジェームス・シトリン共著、小幡照雄訳）である。

著者たちは、アメリカの最も優れた企業リーダー50人のリスト作成するにあたって、まずギャラップ社に協力を依頼した。ギャラップ社のチームは『フォーチュン』のトップ1,000人のCEOの中から200人、最も成長の早い500の企業から170人、職員100人以上の非営利団体から88人、さらに一流大学から117人の学長と理事長を選びだし、575人にインタビューした。最初に選出された候補者は、少なくとも次の項目のどれかに該当する、優れた能力を示していなければならない。①長期にわたる実績、②ビジョンと戦略、③困難を克服する能力、④組織と人間に対する指導力、⑤誠意と人格、⑥起業家精神、⑦業界・企業・社会への影響力、⑧イノベーションの実績、⑨多様化への取り組み。著者たちは、ラザード・アセット・マネジメントの協力を得て、それぞれの起業の実績を徹底的に分析して最終リストを作成した。この50社のCEOに対して、リーダーシップに関する9つの質問と、ビジネスに断る7つの質問を用意し、同時に個人別の特別の質問も用意してインタビューを行った。その結果は後の章で紹介する。

この研究調査の方法を読んで第1に思い出したことは、愛知学院大学大学院経営学研究科で学んだ北野利信教授が教えるミンツバーグの経営学である。同教授が翻訳した『人間感覚のマネジメント・行き過ぎた合理主義への抗議』を参考文献としてあげる。この本の第1章の最初の部分に、これまでの経営学教育ではマネジャーが何を実行すべきかについての資料は事欠かないが、「マネジャーが現実になにをしているかについて真剣に論じられることは一度もなかった」と書かれている。

1960年代半ばに、NASAの責任者ジェームス・ウェブが、自分の行動を誰かに研究させることを思い立った。大学院博士過程にいたミンツバーグに指導教授がこの研究で博士論文を書くように勧めた。この研究がきっかけとなり、ミンツバーグはストップウォッチを手にして（ちょうどフレデリック・テラーが、むかし工場作業員について実施した要領で）大手コンサルティング会社、有名な大学病院、学校制度、ハイテク会社、消費財メーカーなどのトップエグゼクティブたちの活動ぶりを、一週間にわたって集中的に観察した。

論文は1968年に、本は1973年に書いた。「その思考と論調において、その核心的な内容において、それらはまさしく私のその後の研究パターンを設定するものであった」とミンツバーグは述べている。この本『人間感覚のマネジメント』の第1章を読

んだだけでも、それまでの経営学とミンツバーグの経営学の大きな違いを知ることができる。同時に私たちが「トップマネジメントの広報活動、特に「行動」に注目しようとしたことの意義を確認し、研究方法への示唆も得ることができた。当研究会では、上記ミンツバーグのような方法で、トップマネジメントの広報活動を探ることが望ましいという意見もあった。しかし、資金面でもスタッフの時間面でも不可能である。そこで参考にした方法は、ネスピッツの図書『メガトレンド』や『トエンティ・ハンドレット』に書かれている方法である。『メガトレンド』で、ネスピッツは、スタッフとともに米国の方新聞をていねいに読み、その中から、将来トレンドの芽を発見したことを示唆している。『トエンティ・ハンドレット』では、「謝辞」の冒頭に、「一番お世話になったわれわれの調査員、ジョイ・ヴァン・エルグレンに感謝を捧げたい。彼女は膨大な量の印刷物のデータをまとめ、あるいは電話で問い合わせた重要な実例を捜し出し、何千ものデータを確認し修正してくれた。と書いてある。同書での385の引用・参考文献は、図書よりも新聞、雑誌、ファックス書類の数の方がはるかに多い。

メガトレンド(1982年)では、80年代を形づくる潮流として次の変化を示している。

- ① 工業社会から情報社会へ
- ② 技術の強制からハイテク・ハイタッチへ
- ③ 国家規模の経済から地球経済へ
- ④ 短期的発想から長期的発想へ
- ⑤ 集権から分散化へ
- ⑥ 他力本願から自助独立の精神へ
- ⑦ 代表による民主主義から参加する民主主義へ
- ⑧ ピラミッド機構からネットワーク型ヨコ社会へ
- ⑨ 経済活力の重点が北から南へ
- ⑩ 二者択一から多種選択へ

この指摘は後で紹介する『最高責任者』の内容をはじめとするトップマネジメントの広報活動そのものや、その基礎となる経営ビジョン・経営哲学・経営戦略・経営目的などの変化をとらえるための貴重な視点である。