

1970～80年代の広報・コミュニケーションの思考と展開 —企業イメージ、コーポレート・コミュニケーション、文化の時代をめぐる理論と実務—

上野征洋

日本広報学会 副会長

70～80年代への視点——はじめに

「広報研究」第22号（2018年3月刊）に論文「日本の経営ジャーナリズム——現代の企業社会に何を残したか」が掲載された。その要旨は1950～60年代のわが国では経営やマーケティングに関する雑誌記事や書籍が猖獗を究め「経営ジャーナリズム」と形容された潮流が生じた。それは経営者や企業広報にどのような影響を与えたのか。とくに当時の日本経済研究や経営学の中で、経営ジャーナリズムが新しい潮流と目されながら、一次的なブームの如くフェードアウトした経緯を考察したものである。著者は猪狩誠也氏である。

この論文には2つの意義がある。ひとつは1950～60年代という日本経済の高度成長初期に、多くの経営者は経営学をどう考え、どう活用したのか、とくに経団連や経済同友会の幹部たちの意識と行動に焦点に当てたこと。もうひとつは日本的経営の伴走者ともいべき経営ジャーナリズムが企業経営や企業広報に与えたインパクトあるいは功罪を分析したことである。その結論部分では、松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫らの著作を挙げながら経営ジャーナリズムの波の中で優れた経営者の多くが「人間への回帰」という平凡で真っ当な原点への視線を持ちづけたことへの回想となっている。

私が猪狩誠也先生と直接的な交流をもったのは1983年で、専門誌に執筆した短い論文について連絡を受けたことが発端である。それから35年後の2018年6月、よき師、よき先輩であった猪狩先生は旅立たれてしまった。

5年ほど前から、面談の度に「資料も記憶もはっきりしているうちに書くべきことを書かなくては」と戦後の経営史と企業広報の変遷を記録することの重要性を語っておられた。その成果のひとつが前掲の論文である。その長期的展望と散逸した往年の資料収集の困難さを知る立場としては、広報史を掘り起こすことの意義と意欲を新たにしたい。

とくにともに設立発起人を務めた日本広報学会の発足に至る1980～90年代の道程で広報・コミュニケーションを研究する立場を同じくしたことは僥倖であり、真摯な研究態度は良きロールモデルでもあった。また、私が学生時代から師事した香内三郎先生（東京大学→東京経済大学、故人）と猪狩誠也先生が親しかったこともあり交遊の場でも示唆を受けることが多かった。

こうしたことから、衣鉢を継ぐと言うには僭越だが、20世紀後半期の「経営と広報」をとりまく社会変化の考察を通じて21世紀につながる広報研究の軌跡を考えてみたい。本稿では猪狩論文が主要対象とした1950～60年代をふまえて、70～80年代の企業広報と文化の時代の分析をおこない、日本広報学会の設立気運が高まった1990年代初頭、すなわち平成初期までを視野に入れて考察をすすめる。折しも時代は天皇退位を機に新しい元号へと移行する節目にあり、本稿もまた回顧と展望という視座の上に立つものである。

なお、本稿は史的事実の検証よりも、当時の企業広報をめぐる多様な論考の検討とそのエッセンスの抽出をめざし、必ずしもクロノジカルな記述で変遷を追うものではない。70年代に盛んな議論を呼んだ「企業イメージ論」、日米で生じた「コーポレート・コミュニケーション」、そして80年代に企業広報の新しいテーマになった「文化」に照準を合わせて諸活動の推移を検証し、その「理論と実務の架橋への意義」を考察する。

1. 企業イメージ論と企業広報の位相

1-1. 21世紀社会への水脈

企業から発信される情報は、多くの場合、生活者一般が受け手として想定されている。パブリシティによる新聞・雑誌・放送での報道、SNSでの直接的な発信、そして多様なイベントや催事など、時代を反映する多様なメッセージが増幅装置としてのメディアを巧みに利用して、そのフィードバックの成果が競われてきた。

こうした情報の発受信活動の基層をなすのは、言うまでもなく企業の経営実体、すなわち商品、販売政策、技術、そして経営戦略や経営者の見識などである。こうした経営実体こそ情報資源（resource）となるわけだが、この基層の周囲には政治や経済、社会の価値観などを映して呼吸し、戦略に変容を迫ったり、ある時は経営者を増長させたりするマクロな経営環境の動向がみられる。

他方、経営哲学や企業倫理など、経営の根幹を支えつつ、時として枯渇しつつある生命に再生の息吹きを与える地下水のような水脈もある。歴史と土壌が育んだ企業文化の清流である。

情報の受容者であるステークホルダーズには、これらの水流は不可視の領域である。見えるのは、社会にプレゼンテーションされる商品、企業行動にかかわる情報、そして情報が彫琢する経営者のイメージやレピュテーションという幻影である。しかし、企業が展開してきた様々なコミュニケーション活動を振り返るとき、改めて、その深層水流の力の大きさを感じさせられることも多い。

ふりかえって1970～80年代は、日本の企業社会の歴史的な推移の中で、工業社会から情報社会への移行、そして繁栄と崩壊、という特異な時間の流れの上にあったと言えよう。70年代、二度のオイルショックを乗り切った日本企業は、高度経済成長を果たした自信と、国際社会での新たな役割を担って得意の絶頂にあり、円高や諸外国から指弾を受ける保護政策のあり方をものともせず、世界の舞台へと躍り出ていった。しかしその後、貿易摩擦や消費者運動の洗礼を受け、やがてバブル崩壊に至る道を進んだ。21世紀に入って20年目を迎えつつある現在、日本経済は、必ずしも復権を果たしていない。巨額の財政赤字、地に落ちた政治倫理と揺らぐ官僚機構、再構築に追われる日本経済の先行きは不透明であり、多くの企業にとっても失われた時代の残滓は重い。

それは、1980年に首相に就任した中曽根康弘が掲げた「戦後政治の総決算」というスローガンを思い起こさせる。バブルの崩壊は「戦後経済の総決算」ではなかろうか、と。この戦後経済とは、まさに高度経済成長そのものである。灰燼に帰した国土からGNP世界2位に至った戦後の道程は、まさに1980年代をもって頂点に達し、そして潰れえたと見えよう。栄華の時代は短く、はかない。

このような社会環境の下、企業広報が脚光を浴び、新たな機能や役割を見出したのも1970～80年代の所産である。高度に発達した工業社会から情報社会への移行は、必然的に、ソフト化、情報化への道を進む。多様な局面で、業種間、国際間という落差のはざままで生存競争が激化していった。その中で、企業広報には、工業社会における実態よりも誇張され、より洗練された形で、企業や商品を社会にプレゼンテーションする役割が求められた。モノづくりに励んできた多くの日本企業は、イメージ戦略やCI導入、そして社会・文化貢献など、企業と社会の新たな「関係」の構築を求められ、企業広報は新しい段階へと進化していた。企業広報とそのメッセージ、メディアの多様化は、人々の眼にはどう映っていたのか。そしてどう受け継がれてきたのか。その検証も本稿の目的である。

1-2. 「イメージ」をめぐる記号と構造

既に古典的名著となってしまったK.E. ボウルディングの『ザ・イメージ』（邦題が『ジ・イメージ』ではないことを訳者は「あとがき」で釈明している）だが、彼がスタンフォード大学の研究室の窗外、パロ・アルトの風景を、地球規模の心象風景へ転換し、人間の行動とイメージの関係を解こうとした。

K.E. ボウルディングは、イメージが「真実であると信じている世界」であるために、極めて変容しにくい性質のもの

であると指摘しているが、他方、それをブレークスルーする革命的な変化は、「イメージの中核にメッセージがぶつかり、全体がすっかり変わってしまうこと」によって起こり得る、とする（ボウルディング、1962. p. 7）。

K. E. ボウルディングの言う「メッセージ」は組織や個人価値観、あるいは価値体系にインパクトを与え、その変革に至るものでなければ、イメージの変革が困難であることを示唆している。ここで、企業イメージの論考を検討する前に、「イメージ」をめぐるいくつかの視点や語法について考察しておこう。

「イメージ (image)」が、ラテン語のイマゴ (imago) に由来することはよく知られている。本来の意味は「かたち」である。旧約聖書には、たびたび image という言葉が登場する。“So God created man in his own image, in the image of God created he him” (神みずからの像の如く人を作りたまえり) はよく知られるように「創世記」の一節であり、ここではイメージは「像 (かたち)」として記されている。

言語としての「イメージ」は、このように初めは「形」「肖像」のような意味であったが、やがて「心に浮かぶ像」としての使用例が増え、16～17世紀頃から、「言葉の比喩方法」(figure of speech) の意味が加えられた(吉沢・石綿、1985)。

カントは想像力を「感性と悟性を媒介する基本的な働き」として、その役割の重要性を指摘したが、この考え方は1930年代になってJ. P. サルトルによって、さらに厳密な論証が行なわれる。

J. P. サルトルの名著『想像力の問題』には、イメージに対する現象学的な考察が溢れている。

彼は「イメージとは作用であって事物でない」とし、「事物の存在」と「イメージとしての存在」は明白に異なることを強調した。少しわかりやすくまとめ直してみると、「ある特定の人物を浮かべることは、心の中にあるその人の具体的な姿や動作を観察しようとするのではなく、その人物そのものへの接近を図ることである。それは感覚的な対象への接近であると同時に知的な対象であるかのように行われる。その意味で、想像は一種の〈知〉である」(サルトル、1983、第一部)ということになる。この人物という部分を「企業」に置き換えて読んでみると、企業のイメージと人間の知的作用との関係が彷彿としてくる。

こうしたJ. P. サルトルの分析や西欧哲学の系譜から導き出される「イメージ」は、「感性的認識と知的認識の交差するところにある心的表象」と位置づけることができる。また、現代の哲学者たちが考えている「イメージ」とは、次のように要約することができよう。

「イメージとは以前に知覚されたいくつかの感覚的性質を伴う対象についての心的表象である」^(注1)

ここでは、「イメージ」が感覚的、個別的、具体的であるのに対して、「概念」は知的、普遍的、抽象的であるという対比で説明可能だが、それだけでは、サルトルの言うような総合的な〈知〉としての作用が十分に説明できない。「イメージ」は様々な矛盾や逆説的構造を含む課題を抱えている。

他方、このような哲学の系譜とは別に「イメージ」への接近は諸科学によっても試みられている。

精神分析学の分野でよく知られているのは、ユングの「意識の三層構造論」である。彼は、意識を「意識」「無意識」「集合的無意識」の三層に分け、人間の意識行動を説明しようとする。すなわち、意識レベルとは、日常の業務や思考など極めて具体的な行動様式であり、無意識レベルとは、その人間が教育を受けたり、感化されてきたことで獲得してきた特質であり、集合的無意識レベルとは、社会的なタブーや規範、見えないルールなど、文化的拘束力のことになる。この三つのレベルをそれぞれ継いだり切り離したり、総合化したりする作用の結果が「イメージ」である。この作用の働きで人間は「イメージ」に基づく行動をするようになる。いわば「イメージ」は意識を関係づける機能を果たすことによって、その力が顕在化してくる。

このような多様な「イメージ」へのアプローチは組織や企業の表象の手法として応用展開を見せるが、1970～80年代の企業イメージ論に大きな影響を与えたのは、W. リップマンの「擬似環境論」である。この著名なジャーナリストは、

1 前掲のJ. P. サルトルのほか、中村雄二郎(1984)『述語集』岩波書店、等の記述を参照。

人間の行動が外部環境の事実よりも、頭の中で描く環境や変化のイメージ、すなわち「擬似環境」によって支配されることを主張した。以降、この擬似環境論は、大衆社会におけるマス・メディアの役割と人々の集合行動の支配原理を見る上で極めて重要な指摘である。

1-3.D.J. ブーアスティンによる「企業イメージ」論

W. リップマンがその著『世論』でこの考え方を発表したのは1922年だが、その40年後に、これを発展させ「擬似イベント」論として、マス・メディアがつくり出す虚構を分析し「企業イメージ」を論じたのがシカゴ大学教授で60年代アメリカの知の巨人D.J. ブーアスティンである。彼の著作『幻影の時代』（原題は“The Image”でボウルディングの書名とまったく同一である。邦訳は1964年）は、日本でも多くの支持を獲得し、1970年代以降、メディア論、イメージ論としては、広く受容され、すでに古典的名著の地位を占めている。

D.J. ブーアスティンの論証は、極めて実証的である。「メディアがつくり出す虚構の真実」のヴェールを1枚1枚取り払っていく作業と、アメリカにおけるプレス関係者たちのイメージ形成手法を記述し、論評したことから、アメリカ流の世論形成手法の手引書として、わが国の企業人の多くに読まれた。彼はニュースとパブリシティに関する興味深い考察を残している。

「市民が本当に知る必要のある事柄と、実際に知ることのできる事柄との差は、ますます大きくなっている。またこの差は、役人たちの情報を隠蔽し、操作する権限の拡大とともにますます増大する。このようにして公共情報機関は必然的にますますたくさんの包装された（packaged）ニュースと擬似イベントとを生産するようになった。（中略）国会議員の事務所、大統領の新聞関係秘書、会社・慈善団体、大学の広報部などから、毎日何百枚と出される“ニュース・リリース（news releases）”もアメリカ生活一般に関する一種の《議会記録》とみることができる」（ブーアスティン、1959、p26）

この「包装されたニュース」とは、まさに議会や企業がわかりやすく編集したコンパクトなニュース・リリースに他ならない。

「新聞記者仲間の俗語では、ニュース・リリースを軽蔑的に“ハンドアウト”と呼んでいるが、この言葉は元来、戸口で乞食に与える腐りかけた食物のことを指したのである。今日では、与えられた情報という意味で“ハンドアウト”が辞書に載るようになったのはつい最近のことである」^(註2)（ブーアスティン、1964、p27）

いかにも文明批評家らしいシニカルな記述であるが、その原義は「^{ほどこ}施し」にあることを強調したかったようだ。さらに『幻影の時代』には、このような記述がある。

「（企業のイメージとは）人間の内側の私的な『人格』と区別された、見ることのできる公的な『性格』であり、…（中略）…イメージづくりとは、『名声』づくりであって、『人格』づくりではない」（ブーアスティン、1964、p200）。

ブーアスティンの視点は「企業イメージは人工的につくられる」ことを立脚点にしている。その意味では、企業イメージとは個別の性格を意図的にレピュテーション化した所産であるといえよう。

人々は、企業の業種や歴史から滲み出す「性格」と商品やサービスによる「行動」によって、その企業に「名声（評価）」を与えることになる。

ブーアスティンはイメージを「社会的通用力のあるもの」としながらも、それをモノ（商品）とは切り離し、コミュニケーション作用として位置づけようとした。しかし、彼が社会モデルとして措定していた1950年代のアメリカ消費社会と、1970年代の日本の状況とは、かなり異なった様相を呈していた。

日本における企業イメージは、「性格」「行動」をふまえた総合的な評価としての「名声」が問われており、その原形としての商品やサービスもまた問われるのである。70年代の日本企業がコンシューマリズムや社会的責任論の洗礼を

2 このブーアスティンの記述を American Heritage Dictionary, 1985 で確認すると、別項で“A prepared news or publicity release”となっている。

受けて成長し、21世紀の今日、CSRやSDGsへの対応を求められているその歩みの原点こそブーアスティンのいう人格に込められた「社会的価値」が重視されてきたのである。

このブーアスティンの著作よりやや先行して、日本の企業人たちに商品や企業のイメージへの関心を喚起して、眼を開かせたのがV.パッカードである。

『かくれた説得者 (The Hidden Persuaders)』はわが国でもベストセラーにランクされ、モチベーション研究が日本でも話題になった。高度経済成長の最中であつたわが国の企業社会では、1960年代以降、まさに「かくれた説得者」たち、すなわち心理学を駆使する広告人やマーケッターへの投資が急増する。マジソン街に負けない広告・広報人材や広告会社が成長し、そのイメージ形成手法や情報伝達量が急速に進展してゆく。V.パッカードの著作については『広報研究』第22号の猪狩論文に詳述されているため、ここで分析の対象としないが、その第二作『浪費をつくり出す人々 (The Waste makers)』も企業の無節操な消費拡大戦略に警鐘を鳴らす立場から高度経済成長期の日本の企業人に少なからぬ影響を与えた。

1-4. 「イメージメント」概念と位置づけ

これらD. J. ブーアスティンやV.パッカードの著作は1958~64年の時期に相次いで刊行されているが、ここに至って初めて、わが国独自の「企業イメージ論」が本格化する。

もちろん、1960年以前にも、大衆社会のイメージ操作や人間の消費行動におけるイメージ作用に言及した研究は多い。しかしその多くは社会心理学や広告論の一部をなし、購買者に対する説得技術のひとつとして商品や広告表現の持つイメージの重要性にふれたものである。

わが国で「企業のイメージ」を真正面から取り扱ったのは、林周二（東京大学助教授、当時）とそのグループによる『イメージと近代経営』（1960年）、『企業のイメージ戦略』（1961年）の2冊が嚆矢と言えよう。これらの労作は、その記述にもあるとおり、V.パッカードの『かくれた説得者』に触発されて研究・発表されたものである。

林周二は、「企業活動は、よきイメージの種蒔き活動でなければならない。それはPRの範囲を超えて、それを包む課題であり作業である。私たちは、この種蒔き作業をさしてイメージングと呼ぶ。ひとつの経営がイメージングの問題を経営体の課題として、ことに長期的な視点を含めて、これをみてゆこうとする立場をとるとき、これをイメージメントの立場と名づける」（林、1960、第1章）と規定した。

この視点は、当時としては極めて斬新な発想であり、消費者の想起するイメージの対象を、商品ではなく企業という経営総体にシフトした初めての研究であった。

林の「イメージング」「イメージメント」の考え方には、二つの意味が読みとれる。

ひとつは、「イメージ」と「マネジメント」の合体による「イメージ戦略は経営戦略である」という考え方、そしてもうひとつは、「アドバタイズメント」（1950年代までのわが国の広告研究者は、この用語を好んで使っており、文献も多い）を超える概念として「イメージメント」を創出することによって、企業のイメージ戦略を、広告（アドバタイズング）と広報（パブリック・リレーション）の上位概念として位置づけようとする試みである^(注3)。

林周二とそのグループによる『企業のイメージ戦略』（1961年、ダイヤモンド社刊）は、その内容と論証の手法において、その前作である『イメージと近代経営』を一步前進させている。

そこで提唱されている「イメージング」と「イメージメント」という考え方は、当時の企業経営者に向けて発せられた“時代の感覚^{センス}”であった。

この6人の執筆者による試みは、当時のアメリカ広告界で発表されていた論文や手法をいち早く取り入れ、V.パッカードの言う「かくれた説得者」たちの鼓動を伝えている。とくに執筆者の多く、編著者の林周二（東京大学→静岡県立

³ この考え方について林は「マネジメントがイメージメントである側面について具体的論議を進めてゆく」と宣言し、実例を挙げながら「イメージメント戦略」の重要性を力説する。（林、1960. pp.8~9）

大学)をはじめ小嶋外弘(鹿児島大学→同志社大学)、川勝久(東京放送→産能短大)などが、いずれも30歳代と若く意欲的であったことも、この著作を“時代の感覚”^{センス}たらしめている。

この当時、このグループの研究活動をサポートしていた何人かの若き俊秀の中には田島義博(日本能率協会→学習院大学)、吉田節夫(キッコーマン常務取締役)らがいた。

この本の「編者のことば」の中で謝辞を呈されているひとり、吉田節夫は、当時を振り返って、「とにかく、林さんという方は、とてもカンのいい人で、新しいものをどんどん取り入れては、新しい切り口でまとめてしまう。私は研究会の事務局みたいな、研究内容のまとめをやっていたのだが、何やら議論しているうちにまとまってしまった、というのが正直な感想かな」と述懐する^(註4)。

この吉田が示唆する意味でも、この『企業のイメージ戦略』は“時代の感覚”^{センス}の所産であった。

まず、「イメージング」「イメージメント」という新しい概念の提起であるが、これは当時の広告界、あるいはアメリカ直輸入の大衆文化論や社会心理学におけるコミュニケーション概念の流れに棹をさす形で提起されている。

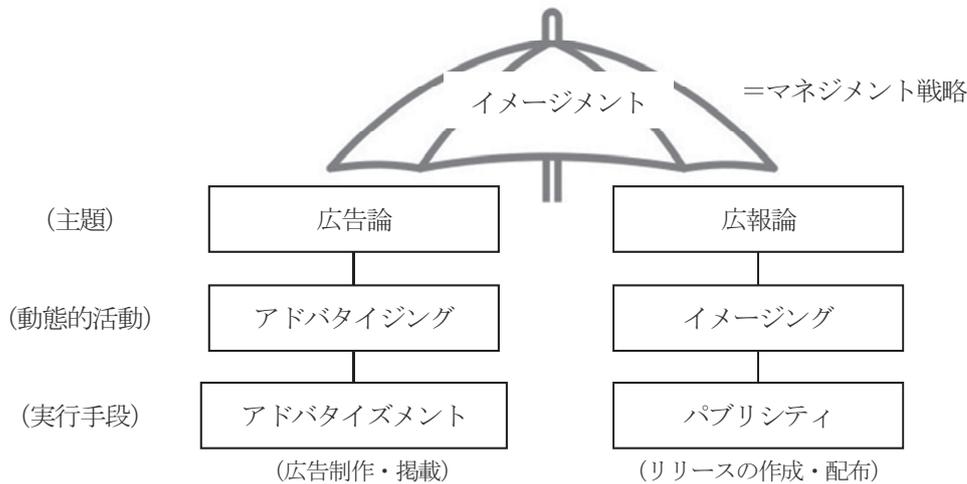
例えば、1959年に刊行された南博責任編集の『宣伝・広告』においては、こんな記述がある。

「われわれが広告という言葉をつかう場合に、あきらかに2つの概念をあらわしている。アドバタイジングは“広告すること”つまり、動的な広告活動をあらわし、アドバタイズメントは“広告そのもの”つまり、静的な広告物、広告原稿で広告活動の手段をあらわす」(南、1959、p37)

この執筆者は、当時、全盛を誇ったリーダーズダイジェスト日本支社の広告部長であった市橋立彦である。編者の南博が、アメリカ流の社会心理学を武器に大衆社会論のリーダーとして脚光を浴びていた当時の、この南と市橋の二人三脚による広告論は、高度経済成長の真っ只中であって、新鮮な印象を与えつつあった。

林周二の言う「イメージング」と「イメージメント」は、まさに、広告論における「アドバタイジング」と「アドバタイズメント」という共通認識に対応しつつ、それを超える形で提起された。(図1参照)

図1. 「イメージメント」を傘にした広告論・広報論の考え方



出典：林周二 1958、市橋 1959 の記述をもとに筆者作成。

すなわち、ここで林がめざしたのは、当時の経営者や企業の宣伝・広報担当者の中で常識化していた広告に対する理解の上に、上位概念としての「イメージメント」をアンブレラと位置づけることで、コミュニケーション戦略のフレームを構築しようとするものであり、当然のことながら、この大きな傘の下には、パブリシティなどの実行手段も収めて

4 吉田節夫のこの発言は1988年6月、筆者との対談の席上、述べたもの。

しまうものであった。

1-5. 「企業イメージ論」からPA、CRへ

さらに林は、自らの「イメージメント」論を高らかに謳い上げる。

「現代社会の主たるリーダーであり責任者であるビッグ・ビジネスは正しくそのイメージメントを行使し、その正しい造出を厳粛な義務だと自覚しなければならない。企業は公器であって私器ではないからである。かつての日には、伝統がイメージを造出し、習俗を造出し、文化を造出したが、現代の社会では、ビッグ・ビジネスがイメージを造出し、習俗を造出し、文化を造出する責任を負っている」(林、1960、第5章)。

これは一種の宣言であり、善く言えば楽天的、悪く言えば傲慢でもある。結果的に、この「イメージメント」論は、その志の高さにもかかわらず1960年代以降の、わが国の経営者や宣伝・広報関係者の間で共有されることはなかった。なぜ受け入れられなかったのか、いくつかの理由を指摘しておく。

まず、全体と部分の混淆がある。「イメージメント」を高らかに提唱するには、その理念的位置づけや企業経営における戦略化の構図をしっかりと構築すべきであったものが、いきなり戦術レベルのデザイン、色彩、音声など演出手法に紙幅が費やされ、そこには盛り沢山の技法が網羅されている。あるものは広告論の焼き直しであり、あるものは心理分析法の紹介である。極論すれば多様な手法を「イメージメント」という言葉でくくって、意味を付与した形になってしまった。すなわち、理念と技法は位置づけられているが、全体の構造や戦略が不明確な企業イメージ論に帰着したのである。

次に、パブリック・リレーションズ論との境界が曖昧であったことが挙げられる。とくに、林の執筆した「イメージングの対象」という章は、当時のアメリカ直輸入のPR論のテキストにあるリレーション対象とそっくり同一である。1949年、電通の外国部長であった田中寛次郎が、アメリカの企業PRテキストとGHQ主導の「CIE広報講習会」での方法論をミックスした『電通PRパンフレット』を刊行し、さらに小谷重一『PRの理論と実際』、水田文雄『PR』（電通広告読本シリーズ）などが電通のPR研究会を母体に刊行されるなど、わが国の企業社会の中で、本格的な「企業PR」への取り組みが開始されていた^(注5)。これらのPR論の導入から10年、林周二による「イメージメント」は、多くの日本企業が、やっと「PRとは何か」を理解し始めた頃に提起された新しい概念であったが、内容的にもPR論と接近していたため、多くの企業人には曖昧な理解しかもたらさなかったと言えよう。

そのため、パブリック・リレーションズ論は「社会的なよりよい関係の構築」という本来のあり方よりも需要の喚起につながる商品PR活動へと換骨奪胎され、あたかも広告、宣伝、広報をすべて包摂した日本語として「ピーアール」が流通し始める。すなわち、「あの会社はピーアールがうまい」という通俗的な口頭表現が生まれたのもこの時期である。

1960年代初頭、池田首相の「所得倍増論」、三種の神器と呼ばれた耐久消費財の一巡、「岩戸景気からオリンピック景気へ」と、かつてない内需拡大に浮かれていた日本の企業社会は、「商品広告」「商品PR」には血道を上げていたものの、「イメージメント」には注意を払うことなく、林たちの大いなる試みは、市民権を得るには至らなかった。

ついでに言及しておく、林周二は1962年、「わが国にスーパーマーケットの普及による流通革命が到来する」ことを予測した『流通革命』（中公新書）が流通業関係者のバイブルとなって、一躍、「流通革命の旗手」と呼ばれるようになる。吉田節夫の言う「カンがいい人」の才能は遺憾なく発揮されたと言えよう。

1965年、「高度経済成長のひずみ」と佐藤栄作首相が説明した不況は、山陽特殊鋼や山一証券の経営危機を招いた。こうした社会環境の中で、広告、宣伝、広報などの論議、さらに「企業イメージ論」もまた冬の時代の到来のように見えたが、1968年、いざなぎ景気を迎え、昭和元禄と言われ始めた頃から、新しい形の「企業イメージ論」が台頭する。

⁵ GHQとCIE（民間情報教育局）主導の広報講習会やPRの導入については猪狩誠也（編）『日本の広報・PR100年』第2章参照。

1967年から69年にかけて相次いだ四日市や水俣における公害訴訟、ほぼ同時期に出現した消費者保護行政、いわゆるコンシューマリズムの潮流など、台頭する「企業の社会的責任論」に伴う「企業イメージ」のあり方である。

「社会的責任論」に伴う「企業イメージ」論では、何が問われたのだろうか。

公害や消費者保護に対する企業側のコミュニケーション活動は、パブリック・リレーションズをベースにしながら、CR（コミュニティ・リレーションズ：地域社会対応）、PA（パブリック・アフェアーズ：社会課題対応）といった、アメリカに源流があるコミュニケーション戦略を日本流に再構成することから着手された。

このアメリカ直輸入のコミュニケーション戦略とは、1960年代、ベトナム戦争の化学兵器問題と関連して企業イメージを下げたダウ・ケミカルの例や、エクソンにおけるPAの原則、すなわち社会的責任の範囲を、①経営責任、②環境保護・消費者保護責任、③社会的奉仕の3つとし、このうち②と③をPAと規定した方針、などの例をさし、これらのあり方をふまえて、日本の社会通念にふさわしいPA論を構築しようというものである。

いわば、企業が積極的に市民社会に対する情報提供やサービスを充実させ、商品ではなく、企業の人格に対する評価を高めて生活者の信頼を獲得しようとするものであり、その信頼の重要な柱のひとつが「好感もてる企業イメージの醸成」である。

同じくCRのほうは、もう少し異なる視点から重視されるようになる。直接的には、公害訴訟の引き金となった、工場立地地域（水俣や神通川流域など）における地域社会と企業との「よりよい関係」の確立がテーマとなったが、むしろCRの重要性に着目したのは、折から原子力発電所の立地問題を抱えた電力各社や企業城下町を抱える大企業の一部であった。

わが国でCRに関する本格的な論考は少ないが、山中正剛（成城大学）と吉田勇（電通PR）が編者となった『現代パブリック・リレーションズ論』には「地域住民意識の高揚とコミュニティ・リレーションズ（CR）活動」という章が設けられている。執筆者は八巻俊雄（日経広告研究所→東京経済大学）である。八巻は1960年代から生じた公害の事例を多く列挙し、それぞれが「企業のコミュニティ・リレーションズ活動の発生」を促した実態を報告している。具体的には、水俣病、イタイイタイ病、四日市ぜんそく訴訟などで、多くの公害訴訟で企業が敗訴していることを根拠にコミュニティ・リレーションズの必要性を力説している。とくに「公害防止の徹底」「地元企業との共存共栄」に力を入れるべきで、そのためには「コミュニケーションの強化」「企業の有する施設の開放」などを具体策として提案している（山中・吉田、1979、第2章）。

CRにおいても、その目的は企業への信頼、あるいは地域社会への奉仕によるイメージの向上であるが、PAがやや贖罪的、慈善的であるのに比べ、CRは予防措置的、理解促進的な展開がみられた。

結果的には、アメリカでのPAやCRが人種問題や公害問題に対する社会的不平等の是正へ向かったのとは異なり、日本流のPA、CRは、日本独自の家族主義的経営、地縁血縁の重視による地域住民の融和策という形への転換が行われた。とくにPAについては、public affairsとは別にpublic acceptance（社会的受容）が原子力発電所やインフラ整備事業において用いられるようになり、電力業界でPAという場合は、こちらを指すことが通例である。

企業イメージ論の視点からは「企業の社会的イメージ」は、情報公開や地域還元によって操作可能なものであることがひとつの成果として残った。

この時期から、企業による地域社会の行事への参加や寄付、企業施設の地域住民への開放などが急速に増加し、70年代のひとつの潮流を形成する。これらの諸活動や企業からの拠出がいずれも「地域社会における企業イメージの向上」の名のもとに行われたことは言うまでもない。こうして、企業イメージは、地域社会における合意形成システムのひとつとして、新たな役割を担うこととなった。

PA論やCR論で論じられた「企業イメージ」は、林周二の「イメージメント」とはベクトルが正反対である。「イメージメント」がPRや広告の上位概念の確立をめざし、トップダウン型のイメージ・マネジメント論であったのに比べ、このPA、CRから出て来たものは、草の根主義的なボトム・アップの企業イメージ論である。時代の変化は、企業広報、

とくに企業イメージ論に対して新しい位相をもたらしつつあった。

2. コーポレート・コミュニケーションの提起と展開

2-1. コーポレート・コミュニケーション・セミナー——“Fortune”の提言

70年代は、「企業ピーアール」という名の広告・広報戦略、企業イメージ戦略が多くの企業で試行された時代であったが、これらをトータルに統合して、企業の情報の受発信能力を高める視点から、「コーポレート・コミュニケーション」という概念が提起され始める。

「コーポレート・コミュニケーション」はアメリカにおいて、とりたてて目新しい用語ではなかった。すでに1960年代から、企業の広報部門は“Corporate Communication Division”と呼ばれており、タイムライフ社の経済誌フォーチュン (Fortune) は、1972年より、毎年、「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」を開催した。当時のわが国の企業の広報担当者の間ではこのコーポレート・コミュニケーション (C.C.) という用語は耳新しい言葉であった。

まず、フォーチュン誌による「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」の内容を点検しておこう。このセミナーの開催と軌を一にして1972年9月号に「企業は社会の理解を得る上で大きな努力を必要とする」と題した小論が掲載された。執筆者はフォーチュン誌の編集主幹マックス・ウェイズ (Max Ways) である。この小論はそのままセミナーにおける基調講演となっており、「われわれ人間は何千という倫理上・道徳上の問題をかかえているのです。ある意味では、こうした倫理上の問題を多く内包する世界こそ、われわれがめざしている世界なのではないでしょうか」(フォーチュン、1981、p. 37) と結ばれている。まるで倫理か宗教の講話の如き結論だが、これは理由がある。

セミナーの内容を要約し日本語版の小冊子を編集した小林薫 (プレジデント編集部→産能短大) が、その冒頭で解説している^(注6)。

「消えるどころか、ますます高まりゆく5つの大波——1) 公害反対、2) 自然保護、3) 消費者主義、4) 生き甲斐追求、5) 企業節度要求——今やアンチ・ビジネス運動となって、日本の産業界を根本から揺さぶろうとしている。この時ほど適切なコーポレート・コミュニケーション理念の確立とその有効な実践が必要であるにもかかわらず日本のビジネス・コミュニケーションやパブリック・リレーションズは小手先の火消しかしていない」

この解説には「日本の産業界」とあるが、これはアメリカの状況も全く同じで、小林によるこのパンフレットの意義と日本でも普及を狙った強調された記述であろう。このパンフレットの次ページにはM. ウェイズが「企業の社会的信頼性の回復、社会的責任、社会的連帯、現実の直視…など」(プレジデント編集部、1972) と、このコーポレート・コミュニケーション・セミナーの開催の背景を説明している。

小林やM. ウェイズによる社会環境変化への吐露を俟つまでもなく、日米を問わず公害問題と消費者保護のうねりは企業の社会的責任を問い、『日経ビジネス』誌の1970年1月号は「消費者主義という名の怪物」という特集を組んでいる。同じ頃、ラルフ・ネーダーがコンシューマリズムの旗手と呼ばれ、日米ともに企業批判の嵐の中で経営側の論理構築の一環として「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」が生まれたのである。

セミナーの内容だが、一般には非公開のクロズド方式で3日間にわたって行われ、第1回の参加者は40名。いずれも当時の大企業のリーダーたちである。政府から参加したB. リットン (商務省広報局長) 以外は、R. マッキンレー (フォード副社長)、D. カーティン (ゼロックス副社長)、R. コンファー (レイノルズ金属副社長) など第一線の経営者が報告や議論に参加している。興味深いのは、ヒル&ノウルトン社のR. ボウエン国際担当副社長が、日本のパブリック・リレーションズについて言及していることである。

「PRと広告の相違について日本では広汎な混乱が横たわっており、パブリシティは無料広告と道義語の域を出なか

⁶ このパンフレットは、フォーチュンの取り組みを紹介する全24ページの小冊子で、市販されていない。米誌“Fortune”の著作権をもつプレジデント社が日本企業向けに刊行した『コーポレート・コミュニケーション——その現状と明日を考える』である。

った。従来の日本的PRはいわゆる“広報”であり一方的なPublic Informationにしかすぎなかった。そこには“Public Hearing”の考え方が欠落していたと言えよう」（プレジデント編集部、1972、p12）。

ヒル&ノルトンは1958年、日本で最初に設立された外資系PR代理店（同社HPによる）であり、当時、R.ボウエンは日米間を往来して日本企業に接触し、その率直な感想を述べていたようだ。ちなみにこの第1回セミナー参加者に日本人は皆無である。入手できた16年間の資料の範囲で参加者名簿を点検してみると、日本人の初参加は、1983年の第12回セミナーで、岸本宗雄（北米マツダ副社長）がアメリカにおけるロータリーエンジン車RX-7のプロモーション活動を語っている。

この一連のセミナーでM.ウェイズは、コーポレート・コミュニケーションをこう定義をしている。「製品を通じ、サービスを通じ、従業員を通じ、マスコミを通じ、現実行動を通じて一般大衆が知覚するトータリティとして会社、存在意義、目標、行為、活動を的確に伝えあること」（プレジデント編集部、1972、p20）。

この定義は、その後「企業の心と姿勢を伝える」「経営者のフィロソフィーを正しく理解してもらおう」などの補足はあるものの、16年にわたるセミナーの開催期間中、参加者の多くの合意を得て共通理解として維持された。

2-2. コーポレート・コミュニケーションの構図——マーケティングからの接近

わが国において、コーポレート・コミュニケーションの社会化を図ったのは村田昭治（慶応大学）と、その主宰する研究グループ「コーポレート・コミュニケーション研究会」である。そのメンバーは、村田を中心に、研究者と実務家で構成され、研究者としては、川嶋行彦（国際商科大学）や嶋口充輝（慶応大学）、実務家としては、橋本卿夫（タイム）、水口健次（日本マーケティング研究所）、稲見宗孝（サントリー）、渡辺廣（凸版印刷）らが主要メンバーであった。

この研究会は、その成果を『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、1977年）にまとめ、世に問う。

村田はその文中で、「企業と消費者が共に社会のメンバーとして相互に連動しながら社会発展に責任を負うための新しい秩序を創り出す」ことがC.C.の目的である、という。

この言のとおり、基調となっているのは、企業の社会的責任であり、市民社会と企業との連携や融合である。村田が記述するように「コーポレート・コミュニケーション研究会」は、必ずしもフォーチュンの「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」の日本版ではないし、そのフォローアップでもない。慶応大学のマーケティング研究の最前線に集う学究と実務家の切磋琢磨から生まれた成果だが、フォーチュンの発行元である「タイム」日本支社の広告局長を務めていた橋本卿夫も参加し、分担執筆している。その記述ではあのM.ウェイズによるコーポレート・コミュニケーションの定義をしっかりと援用し、さらに第一回セミナーにおけるD.カーティン副社長の報告を引用して「広告の効用」を力説している（村田、1977、第3章）。

この中で最も多くの紙幅を費やされているのが第7章「コーポレート・コミュニケーションと企業イメージ」である。執筆者は実務家の稲見宗孝である。彼は、企業イメージをこう考えた。

「企業のイメージは企業のさまざまな対社会コミュニケーションの集積から生まれるものであり、反対に企業のコミュニケーションは、企業のイメージの内容や質によって、スムーズに行なわれもするし、社会との間にマサツを生ずることもある、ということもできよう」（村田、1977、p.121）。

これは一種の相対論であり相互過程論的な視点である。いわば、コミュニケーション活動と企業イメージは、そのコミュニケーション活動の内容によって相互に影響しつつ変容を続ける、とするもので、当然といえば当然である。

この『コーポレート・コミュニケーションの構図』は、村田昭治（慶応大学）とそのグループによる研究成果であり新しい提案であった。しかし広告活動に重きをおくその「企業イメージづくり」の発想は、そのまま、企業の情報露出量、すなわち広告出稿やテレビコマーシャルなどによる量的側面に企業イメージの形成を委ねるという危険性を孕む。

「コーポレート・コミュニケーションと企業イメージ」を執筆した稲見宗孝にこの考えをもたらしたひとつの要因として、「日経企業イメージ調査」における因子構成の影響が挙げられる。

サントリーが食品業界の中で高いイメージ評価を受けていた中で、際立ってスコアの高い項目を見ると、「技術のよい」「宣伝広告の上手な」「将来性のある」「海外競争力のある」「積極性のある」「近代的な感じのする」の6項目が挙げられる。これらは、いずれも食品企業12社の平均スコアの2倍かそれ以上の高い評価を受けて、サントリーのイメージを支えていた項目である。反対に業界の平均値とほとんど変わらないのが、「消費者問題に真剣にとりくんでいる」「販売網が充実している」「公害防止に熱心」「社会に貢献」の5項目である。(データは稲見が使用した日経広告研究所1975年のもの)

こうして見ると、一般市民からの高いイメージ評価を得るには、宣伝広告の力に頼ることが、いかにも手早くスコアを上げる手法と考えたくなる。とくに「将来性」「積極性」「近代性」といったイメージ因子は広告訴求力によって最も演出しやすい領域であり、当時としては、稲見のいう「広告哲学をもち、よい広告づくりをして訴えてゆく」ことを、イメージ形成の主眼点とせざるを得ない状況であったことは想像に難くない。またサントリーは、その後80年代には、様々な文化活動や財団活動を広告化することを通じて「社会貢献イメージ」の浮揚に力を入れ、稲見の所論をさらに拡大していくかたちで推移している。

この「コーポレート・コミュニケーション」という新しい概念の確立をめざした村田とそのグループの成果は、極めて前向きであったものの、所論の多くはまだ、高度経済成長期の企業戦略の延長線上にとどまっていた。ゆえに一般企業において「コーポレート・コミュニケーション」認識が定着するには至らなかった。また、いくつかの提言には先見性は高いものがあるが、その後、CIブームを経て、「コーポレート・コミュニケーション」が再び語られるようになるのは、80年代の後半期となる。

2-3. 二冊の「コーポレート・コミュニケーション」の刊行——城・大坪の論考

村田昭治らによる『コーポレート・コミュニケーションの構図』の後、本格的な論考として2冊の「コーポレート・コミュニケーション」を表題にする著作が刊行された。ひとつは城義紀(ダイヤモンド社→PDA)、もうひとつは大坪檀(ブリヂストン→静岡県立大)の著作である。城義紀はダイヤモンド社で編集者としての経験を積み、コンサルタントとして独立、企業研修などの講師を多く務めていた論客であった。「企業の個性化戦略」という副題をもつ独自のコーポレート・コミュニケーション論は「ヒューマナイズド・コーポレーション」という人材育成の視点が前提に置かれている。

「企業は人なり」をベースに「法人も人なり」という立場からのアプローチで「CCとは企業と社会(個人・集団)との互いの五感による対話」であり、それは「これの存在価値を営利事業体として社会的に認めてもらうための行為」と定義する(城、1984、p.42)。

その理論構築のフレームは、まず、「企業のSEEDSと相手のNEEDSの間に企業の存在価値がある」ことを前提にその企業と受け手のコミュニケーション活動を「企業内広報」「企業外広報」「商品事業開発」の3つのジャンルで示し、それぞれの領域における情報流通と相互関係の中で企業の存在価値を高めよう、とするものである。

冒頭に掲げたヒューマナイズド・コーポレーションを基軸に自己分析、自己管理という典型的な人材育成のノウハウをそのまま援用してコミュニケーション戦略の展開に結実させようとするのである。方法論としては「plan-do-check」という3段階方式に「SEEDS開発」をからめて戦略化をめざすもので、ベクトルは「インサイド・アウト」すなわち自己の経営資源こそが社会価値への源泉であることが強調されている。

もう一点は「エクスターナル・コミュニケーション」を「存在コミュニケーション(The Reason d'etre Communication)」と「マーケティング・コミュニケーション(Marketing Communication)」の2つに分類しているところである。「存在コミュニケーション」とは、企業の揚名効果、社会還元、緊急事態対策などを含み「企業の社会的存在価値」を表現す

る。これが前述の定義に反映されるコミュニケーション活動と位置づけられている。「マーケティング・コミュニケーション」は、「企業の社会的価値＝企業個性を商品として販売する際に顧客に納得して買ってもらうためのコミュニケーション」（城、1984、p.142-143）とされ、マーケティング活動と販売促進活動によって支えられている。この視点は、独自性は高いものの、企業広報よりもマーケティングにシフトした展開が想定されており、顧客の購買行動の分析に沿ったコトラーの4P理論などを援用してプロセスが提示されるなど、ある種の消費者行動論とも読める。他の理論との相違点などは後述するとして、「企業の個性化戦略」という副題が主旋律の一冊である。

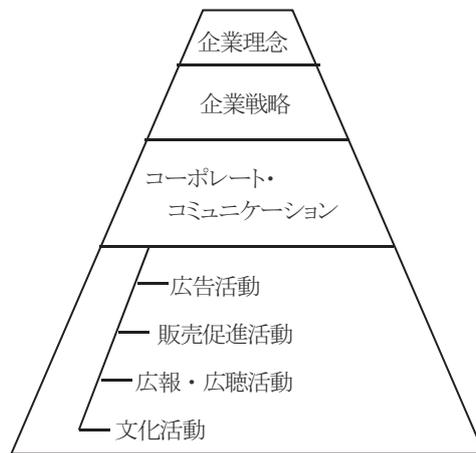
もう一冊の『コーポレート・コミュニケーション』は大坪檀の手によるもので、城義紀の著作から9年を経て出版されている。内容的には、フォーチュン誌の「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」を比較的正確に反映し、1970-80年代の日本企業の取り組みを丹念にフォローした内容になっている。

大坪がフォーチュンの「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」の内容を正確に分析したのは理由がある。大坪は東京大学卒業後、UCLAのMBAコースに留学した。1950年代後半のことで、当時は外貨も1ドル360円の時代で苦学を強いられたという。帰国後、ブリヂストンに入社、社長室勤務で石橋正二郎の薫陶を受け経営情報部長、アメリカ法人代表などを歴任。フォーチュン誌が「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」を開催した1970年代は、日米を駆けめぐる日々であった。フォーチュン誌の日本代表であった伊藤弘男とも知己であり、セミナーの内容について資料や情報もたらされていた。

そのせいか、この著作におけるコーポレート・コミュニケーションの考え方と定義は、まず伊藤弘男が日本語版の冒頭に記した「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」という思想や活動であることを引用している。さらに定義は、M. ウェイズが1972年版の報告書に記したとおりの内容である（前項参照）。

この中で大坪は、その位置づけを図示している。最上段に企業理念（コーポレート・アイデンティティ）を置き、次いで「企業戦略」、その企業戦略を実体化する有機的活動として「広告活動」「販売促進活動」「広報・広聴活動」「文化活動」と4つの柱を立てている。これについては注意深く次のように記述している。（図2参照）

図2. 大坪檀のコーポレート・コミュニケーションの位置づけ



出典：大坪檀『コーポレート・コミュニケーション』をもとに筆者作成。

「コーポレート・コミュニケーション活動は現段階の広告や広報を一緒にすればそれでよいというものでなく、広告や広報の内容も質も変化する必要がある。その上で有機的に統合された仕組みをもって企業戦略の展開にふさわしいコミュニケーション活動が行なわれなければならない」（大坪、1992、P.9）。

これを実践するための要諦が第二章「コーポレート・コミュニケーション思想の歴史」に論述されている。要約すれば、企業は時代にふさわしい「新しい企業像」を自ら樹立し、その新しい立場を認識して行動せよ、という8項目のテ

一ゼを掲げた。その史的背景としてまず、「民衆は最良の判定者である」というT. ジェファーソンの言葉を引いて「民衆（パブリック）」の評価と支持の重要性を説く。次いで、「よき企業市民という考え方」を示し、アメリカのPR関係者が語るコーポレート・シチズンと社会的責任に言及する。3番目に挙げているのは「情報公開」、4番目は「自由主義企業制度（フリー・エンタプライズ・システム）の総称を挙げ、そのためのPA（パブリック・アフェアーズ）の理解を説く。5項目が「企業イメージの重視」で、6番目が「統合的なコミュニケーションの重視」、7番目が「双方向コミュニケーションの重要性」、最後が「国際的な立場の認識」である。この8項目はコーポレート・コミュニケーションの歴史的必然性と企業にとっての社会変化の新しい認識を掲げており、その意味で全体のトーンは啓発書に近い。

この本の執筆動機は、大坪がブリヂストンを離れ静岡県立大学教授に着任したことによる。学生にもわかりやすい平易な表現を用い、企業の広報・広告担当者の手引書としても有用な内容で、しかもフォーチュン誌のセミナー内容を日本企業の実態に則して解説し、理論と実務に架橋することに照準を合わせたことが紙価を高らしめている。

2-4. CI 戦略から生まれた「コーポレート・コミュニケーション」論——境・上野の提言

1980年代は「経営革新」という言葉とともにCI計画がブーム化した。すでに70年代からCI計画を導入していたダイエー、松屋百貨店をモデルにブームの引き金となり、さらに電電公社の民営化によるNTTの誕生、日産自動車、東レ、アサヒビールなどの活性化戦略などが成功し、多くの企業に影響を与えたことである。とくに社名変更を伴うCI計画は単なるVI計画だけの実施例と異なり、ステークホルダーはもとより、組織の見直し、サプライチェーンへの影響など数十億円の投資が必要になるほどの事例が相次いだ。90年代のバックキャストで最も成功を収めたと評価された事例はアサヒビールである。同社は84年にCI導入を決定し、85年には村井勉社長を本部長に「CI本部」を設置、丹下宏文広報部長（当時）を事務局長に全国の事業所に檄を飛ばした。86年には、樋口廣太郎が社長に就任、“コクキレビール”を武器に「新生アサヒ」を全国に浸透させ、87年には「スーパードライ」で業界地位を一気に向上させた。この折、丹下とともにCI推進の要にいた泉谷直木（広報企画課長→社長・会長）は、「消費者の多価値化と企業評価次元の変化に対応するためコミュニケーション・スタイルの転換が必要だった」と述懐している^(注7)（猪狩、1992、第5章）。

とくに「プッシュ&プル型コミュニケーション」（英語ではmutual communicationと表現している）の必要性を論じ、それが「信頼」を獲得する早道であると考え、「トータル・コミュニケーション・チャンネル」による消費者との対話を訴えた。具体的には、従前のブランド・コミュニケーションをCI導入とともに全社的なコーポレート・コミュニケーション戦略への展開を主導し「コーポレート・コミュニケーションとは企業戦略である」というテーゼを長期にわたって主唱した。

このアサヒビールのCI導入を陰で支えたのが電通のCIチームであるが、その参謀役でCIとコーポレート・コミュニケーションに理論的裏づけを行なったのは境忠宏（横浜国立大学→淑徳大学）である。

境が提唱した枠組みは、まず、PRによる情報発信重視から脱し「企業視点と社会視点の融合を通して企業の環境適応能力を極大化する。それと同時に企業と社会の価値共有関係の確立をはかる」という考え方に立つ。この小論文は「企業戦略とコーポレート・コミュニケーション」と題し「経済広報センターだより」1988年9月号に掲載された。

さらに、このコミュニケーション戦略を実施するために①企業内の社会的価値や生活文化導入のためのフィードバックの仕組みづくりによる情報受発信能力、②社会的価値の企業理念への反映と企業の社会的価値における個々の社員や業務の役割の明確化、③企業の文化性についての正しい認識の確立と企業メンバー全体によるその共有、の3項目を指針として掲げている。

この指針に沿う「企業コンセプトの開発」の重要性を説き、ビール事業を例に市場環境の分析、ニーズ動向の予測、

⁷この章は泉谷自身が「コーポレート・コミュニケーション戦略——アサヒビール（株）における取組」と題して執筆している。

企業能力・経営資源の評価・抽出などの方法論を示唆している。これらの分析手法はのち『企業変革とCI計画』（電通、1990）にまとめられた。

泉谷の所論と境のフレームワークは、いわば企業の内側と外側の両面からのアプローチを示しているが、泉谷は内側の立場から敢えて外側にいる消費者や市場に言及し、外側にいる境がビール事業の戦略ドメインや固有能力の明確化など企業のインターナル分析を細かく挙げているのが面白い。

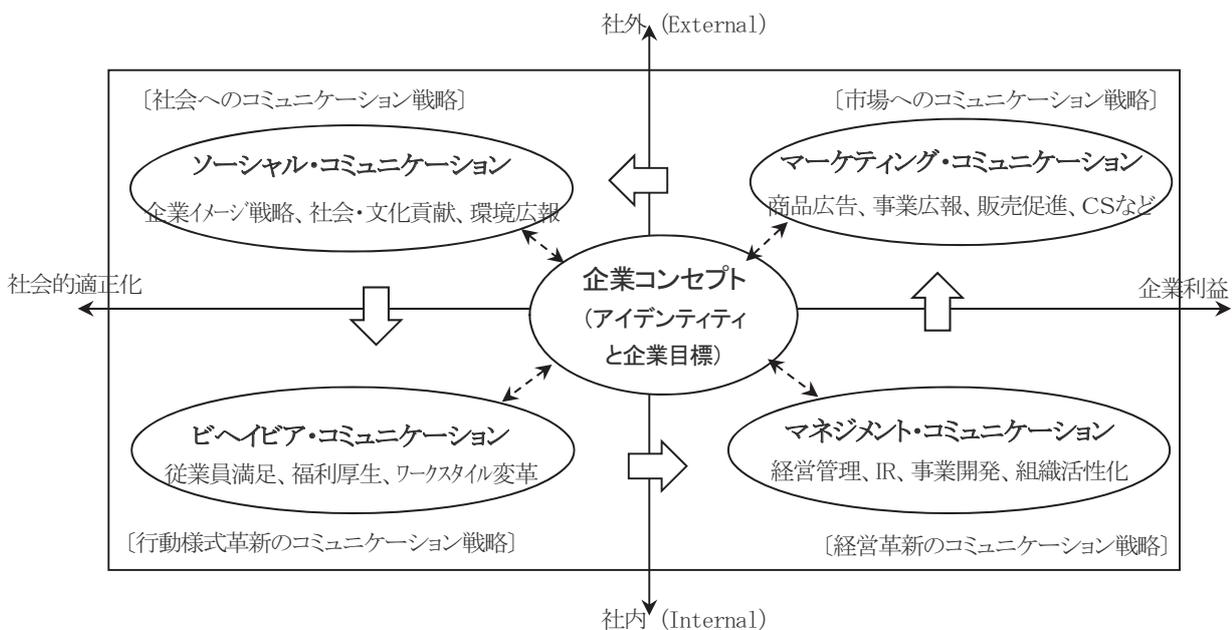
アサヒビールの事例に先立つ2年前「経済広報センターだより」への寄稿でCI計画とコミュニケーション活動のあり方に一石を投じたのが上野征洋である。1986年11月「企業コミュニケーションの新時代」との表題で1987年2月まで4回にわたって掲載された。その基本的な視座は企業のコミュニケーション活動の全体像を外的環境と内的環境で区分し、さらに利潤追求と社会性保全というヨコ軸によって、4象限の分野を創出したところにある。（図3参照）

その4象限の中心には「企業コンセプト」を位置づけ、それは「アイデンティティと企業目標」によって構成されるとした。前述の境による「企業コンセプトの開発」にかかわる諸要因がきわめてマーケティング的であることに比して、「アイデンティティと企業目標」は組織特性とその企業文化に着目し、ビジョンの共有を掲げているところが特徴である。マーケティング的な側面が強い企業コンセプトは社会や市場による大きな変化に見舞われると変更を余儀なくされるが組織特性に根ざすものは中・長期的に揺らぐことがない。その意味で同じ「企業コンセプト」でも境のものより「理念」に近い。より強固な企業コンセプトを構築して、そのコンセプトを情報受発信の中核（コア）あるいは拠り所にしようとするものである。

ここで図の意味を略述する。4象限とは外部環境への対応が「マーケティング・コミュニケーション」と「ソーシャル・コミュニケーション」の領域。内部環境対応は「マネジメント・コミュニケーション」と「ビヘイビア・コミュニケーション」、すなわち経営管理と組織の行動様式である。この区分を越える情報循環を図る仕組みを構成している。

この4象限は単なる区分ではなく、マネジメント→マーケティング→ソーシャル→ビヘイビアと一巡して再び「マネジメント」へ戻る情報の循環が想定されている。ここではこのフレームと個別の内容を検討するのが目的ではないの

図3. コーポレート・コミュニケーションの基本枠組



出典：上野征洋(1986)に一部加筆。(⇒は情報循環のベクトル)

で詳述しないが、このコミュニケーション・フレームの最大の特徴は「情報循環」すなわち広報のみならず広聴（情報収集）活動を組み込んだこと、そしてすべてのコミュニケーション活動のコアに企業コンセプトを置いたことである。

すなわち情報の発信源としてのアイデンティティと企業目標を組み込んだところにある。

かつてフォーチュンの「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」で語られた社会的責任、企業不信の社会的圧力など企業の「社会性の保全」をマーケティングの隣接領域としてフレームに組み込んだことも特徴的である。これによって社会貢献活動や文化財団など、従来は企業の本業と切り離されていた諸活動もまた組織内にフィードバックされることを想定したのが新たな視点で、文化事業や社会貢献活動が組織（従業員）の行動様式に好ましい影響をもたらすようインターナル・コミュニケーション化することの効用を含めて構成した（上野、1986）。

こうした情報循環による効用の創出のほか、4象限にすることで企業内の担当部門やスタッフによるコミュニケーション計画やプログラム開発の担当業務を明確にすることも狙いのひとつである。80年代までの多くの企業で、広報部門を総務部内に置いたり、営業や販売促進の担当者に兼任させたりとパブリック・リレーションズやパブリシティの位置づけが曖昧なまま広報活動を展開している例が多く見受けられた。しかしこのフレームに沿って検討すれば、経営管理や総務系の組織がマネジメント・コミュニケーションを担うのは当然であり IR（株主対応）や社内コミュニケーション情報システムの整備などが主業務となる。他方、商品広告や事業広報、販売促進などはマーケティング・コミュニケーション領域であり、組織としては宣伝部門や販売部門が担うことになる。社会貢献、文化活動などはソーシャル・コミュニケーションの領域となり、文化事業担当を置いたり、財団に職務を委譲する例も増加した。ビヘイビア・コミュニケーションの領域は人事や労務管理、さらには従業員による QC サークルなどの担当がプログラム開発を担うということになる。

1980年代末に至ってこのフレームと考え方に沿って広報部門の職務を見直したり、「コーポレート・コミュニケーション本部」を設置する例も増加した。中でもこのフレームに沿って大胆な組織改編を行なったのがオムロンである。当時、自ら「コーポレート・コミュニケーション本部長」に就任した成田重行（常務取締役）は、この本部のもとに広報部、宣伝部、渉外部、企業市民室、デザイン部の5部を置いて、従来からある「人事・総務本部」「生産総括本部」などと並ぶ経営戦略の大きな柱と位置づけた^(註8)。多くの企業で社長を頂点にしたトップダウンでハイアラーキーな構造が主流だった社内コミュニケーションが、組織連携や情報共有などヨコ型の展開に変化しつつあることが報告されていた。

この4象限フレームによるコーポレート・コミュニケーションの全体像が初めて発表されたのは『CI計画ハンドブック——理論編』^(註9)で、基本的な構造と意義はその第一章に「企業文化とコーポレート・コミュニケーション」として記述された。しかし、この『CI計画ハンドブック』は一般書ではないため、改めて「経済広報センターだより」に普及・啓発のための連載が行なわれた。また、その内容の詳細については『コーポレート・コミュニケーション戦略』（同友館、2002）にも改稿して収録されている。

さて、境と上野によるコーポレート・コミュニケーションのフレームと情報流通、または情報が彫琢する「企業コンセプト」のあり方について考察した。いずれも CI 計画に伴なうコミュニケーション戦略として発想された点は同じだが、境の所論は企業文化を革新して組織を活性化し、それを VI 計画、BI 計画に反映することで企業組織そのものの変革をめざすことを主眼としている。他方、上野のアプローチは、企業の内外にわたる情報循環の流れを創造し、個々人の意識と行動に刺激を与え、組織の総合力の高揚をめざすものである。コミュニケーションのベクトルは、アウトサイド・インとインサイド・アウトの相互性にあり、その相互作用が組織の活力を創出するというディシプリンに立つ。

オーディエンス研究で知られる D. マクウェールは、人々の情報受容における特性を「内部構造的」と「相互作用的」などに区分してメディアの影響力や効果の測定へのアプローチを説いた。境の所論は組織活動によるオーディエンス管理や特定の価値観につながる「内部構造的」な特性に接近するベクトルをもつ。他方、上野の考え方は情報の影響と利

8 このオムロンの組織変革については「経済広報センターだより」1990年1月号にレポートが掲載されている。

9 日本能率協会総合研究所編『CI計画ハンドブック——理論編』日本能率協会、1986。はCI計画の教科書、またはマニュアルとして2年間にわたって編集されたもので、境忠宏、上野征洋はともに編集委員。

用にかかわる特性で内外にわたる「相互作用的」な特性があり、啓発や学習など情報交流による人的資源の活性化をめざす線上にある（マクウェール、1983）。

その意味で、境の「企業文化革新」のコミュニケーションは、強固な組織をもつ大企業や素材産業などの構造や組織の革新に有効であり、上野の所論は従業員の行動と情報共有によって支えられているサービス産業やB2C企業に成果が現出しやすい考え方と言えよう。

3. 文化の時代、成熟社会に向かうコミュニケーション——80年代の企業広報

3-1. 「文化の時代の経済運営」——メセナの始動

1980年6月、大平正芳首相の急死という思いがけない事態が出来た。その大平の政治的遺産の中に、興味深い政策研究があった。

大平は、1978年の首相就任直後、「文化の時代」をテーマに9つもの政策研究会を発足させ、そのひとつに「文化の時代の経済運営」があった。この研究活動の報告書は、大平の死後、「21世紀への提言」^(註10)という形でまとめられたが、その骨子は、企業経営における「経済原則」を「人と文化」の視点から問い直し、新しい基本理念に基づく経済社会の構築を目指すものである。その基本理念とは、「人間性」「自主性」「創造性」「地域性」「国際性」の5項目の尊重という、あたかも経営者の徳目教育の如き様相を呈しているが、この政策研究、「文化の時代の経済運営」の示すパラダイムは、のち1990年に至って陽の目をみることになる「企業の文化貢献、社会貢献」、すなわち、「メセナ」「フィランソロピー」の骨格を示したものであった。この文化貢献、社会貢献への視座が21世紀の今日、世界の経営者の常識となったCSR、SDGsへの源流に寄与したことは言うまでもない。

この経済政策面でのマクロなトレンドに呼応するように、80年代初頭は、企業広報の世界にも「文化」がキーワードとして登場した。企業が繰り返す広報イベントや広報誌の中に「文化イベント」「文化誌」、さらに「文化施設」などという呼称が相次いで生まれた。

すなわち、消費者の「余暇の拡大」「自己実現欲求」に対応し、その充足に手を貸すのも企業使命のひとつである、という経済・社会環境が出現した。この時期、企業の主催あるいはスポンサーによってレギュラー化した広報イベントの代表的なものをいくつか挙げると、「食の文化シンポジウム（味の素）」「海外文化講演会（日本航空）」「住友文化フォーラム（住友商事と住友グループ）」「日本文化デザイン会議（キヤノンほか）」など、いずれも80年代初頭に、「文化」をキーワードに生まれた広報イベント群である。いずれも商品の販売促進や事業の進展よりも、企業イメージの向上、企業姿勢の訴求に重きが置かれた。

他方、芸術文化活動へのスポンサー活動、のち、80年代末になって「メセナ」と呼ばれる諸活動も、81～82年頃に端緒を開いたものが多く、活発化した。「コミュニティ・コンサート（トヨタ）」「プレリユード・コンサート（ホンダ）」「クラシック・コンサート（麒麟）」などによるクラシック音楽の普及、「キャッツ（味の素）」「ダンシン（サントリー）」などのミュージカル公演も80年代初期に企業協賛でスタートしたことが多い。

また、それまで多くは「PRセンター」もしくは「PR館」と呼ばれていた企業の資料館や広報用施設は、この時期、一斉に「博物館」や「科学館」に衣替えして、従来とは打って変わって消費者へのアプローチを開始した。

まず、電力、ガスなどのエネルギー産業が「電力館（東京電力）」「九州エネルギー館（九州電力）」「ガスの科学館（東京ガス）」などへ。次いで食品産業では、「乳業資料館（雪印）」「ウイスキー博物館（サントリー）」「コーヒー博物館（上島珈琲）」など相次いだ。とくに「コーヒー博物館」は81年の「神戸ポートピア博覧会」に地元企業として出展したパビリオンを恒久施設に改装し、現在に至るまで時折、展示をリニューアルしながら運営されている。

10 「21世紀への提言」において、「文化の時代の経済運営」は館龍一郎（東京大学教授、当時）が主査として取りまとめた報告書である。これは1982年に総理府から小冊子として刊行された。

事例を挙げれば、枚挙に暇がないが、こうした施設の一部は「広報館」とも呼ばれ、企業における「広報」の概念を大幅に拡大した。

広告・宣伝の色彩が強い事例もあるが、少なくとも「場」のメディアとして消費者への教育、啓蒙を果たしてゆくという70年の大阪万博以降に生じた企業姿勢の反映であり、また企業の歴史的資産や創業者の文化資産に活用が、企業理解のための重要な情報資源である、という認識が促進された。

その意味で、80年代初頭の「文化ブーム」はやがて、90年頃になって本格化する「メセナ」「フィランソロピー」への基層をなす投資であり、企業イメージがひとつの資産（equity）であることに多くの企業が気づき、その結果「企業広報」による文化領域への拡大展開が行われた。

3-2. メセナ協議会と1%クラブ——新たな広報資源

企業メセナ協議会は、1990年2月14日に設立記者発表が行なわれ、記者からの「メセナって何ですか」という質問で始まった。企業メセナ協議会専務理事の根本長兵衛（元朝日新聞パリ支局長）は、「国、民間を問わず文化の公共性を重視する支援活動です」と応じたところ「わかったが、なぜ耳慣れない外国語を使うのか」と再び問われ、「いっそのこと、メセナという仏語を広めて運動の独自の狙いをPRすることにした」（経済広報センター、1990）と聞き直った述懐をしている。この協議会の発足は、1988年京都で行なわれた「日仏文化サミット」（朝日新聞・仏文化省共催）が契機である。この会議に日本代表で参加した経営者たち、堤清二（西武百貨店）塚本幸一（ワコール）佐治敬三（サントリ）福原義春（資生堂）らが発起人に名を連ねた。フランス企業の文化連合組織アドミカル（ADMICAL）をモデルに、わが国にも同様の組織をと糾合して発足したがサービス産業主導のイメージが強く、製造業からの参加はさほど多くない^{（注11）}。その理由のひとつは製造業の経営者の中に芸術文化支援に熱心な個人が少なかったこと、もうひとつは素材メーカーなどB2B産業では投資に見返りを求める風潮があり、芸術文化支援による見返りが不明で「寄付との区別がつかない」と参加を見送った企業も多い。そのため、発起人の顔ぶれはいずれも創業者とその一族、いわゆるオーナー経営者が多い。このこと自体、メセナ協議会の性格と限界を示唆するものであった。しかし、成果としては前掲の如く、音楽イベントや美術展などメーカー主催の芸術文化支援が年を経るごとに充実した企業イメージ形成や企業広報のコンテンツとして活用されたことも少なくない。その多くがB2C企業であったことは言うまでもない。

企業メセナ協議会の設立から9カ月後の1990年11月、経団連は「1%（ワンパーセント）クラブ」の設立を発表した。社会貢献の流れが強まる中、「経常利益・可処分所得の1%以上を自主的社会貢献に活かすこと」を主旨に、「企業の社会貢献活動の意義を広め、社会的価値の向上をめざし、NPO等との企業をつなぐ機会の創出」などを目標に掲げた。

いうまでもなく、これはアメリカの財界で「パーセントクラブ」と呼ばれる社会貢献グループの先例に倣ったもので、「1%クラブ」「3%クラブ」などの諸活動がモデルであった。経団連は、1986年、89年の2回、わざわざ調査団を送って海外の事例を研究して設立したのである。設立当初の法人会員は176社。代表世話人には豊田章一郎（トヨタ自動車）が就いた。少しずつ増加して2014年では378社。主要活動としては阪神淡路大震災支援（1995年）、スマトラ沖地震支援（2004年）、東日本大震災支援（2011年）など災害支援に対する活動が圧倒的に多い。

1991年のバブル崩壊以降、活動が停滞した時期もあったが、現在に至るまで経団連の社会貢献活動の中核として活動が継続されている。しかし、この「1%クラブ」の諸活動は参加企業における企業広報の情報源としてはあまり活用されず、経団連の活動として社会的認知が浸透した。その経緯から企業広報活動への影響は、メセナ活動ほど大きくない。

11 企業メセナ協議会2018年度の正会員127社のうち、主要な製造業はトヨタ、アサヒビール、東芝、資生堂、花王などで約30社、新聞社、テレビ局、出版社、通信サービス、広告会社などが全体の8割を占めている（企業メセナ協議会HPより）。

3-3. 社会的責任と芸術文化支援——経営者の想い

1977年、通産省（現経済産業省）から『企業行動白書』が刊行され、企業の社会的責任についての見解が掲載された。要点は企業の社会的責任を段階的に3つのレベルに区分して下記のように論じたところにある。

- ① 基本的社会性の遂行——企業の本来の目的、つまり社会により安く、より良い財・サービスを提供し適正な利潤を確保して納税という責任を果たし、雇用を通して生活水準の向上、株主に対する安定した配当、といった企業の基本的責任である。
- ② 道義的社会性の遂行——社会に迷惑をかけない責任。例えば公害を出す、環境を破壊する、買い占め、価格操作、もちろん贈賄といった法の違反は許されないのは当然である。
- ③ 能動的社會性の開発——企業がもつ潜在能力を本来の活動以外の面で発揮する、社会の質的向上に貢献する社会貢献活動、文化活動である。社会貢献活動を行なって社会的に尊敬される会社になる。文化的活動を理解し援助することで社会から評価される。いわば品性の高い企業こそ21世紀に生き残ってゆくことになる。

経営学の教科書にありそうな基本的視点だが、護送船団方式と呼ばれた70年代後期の通産行政らしい筆致が特徴的である。とくに②の内容には70年代を通じて問われた水俣病やイタイイタイ病、さらにオイルショックに伴う企業批判に「道義的社会性の遂行」で応えようという行政指導の暗黙知が示唆されている。こうして呼びかけられた企業側はこれをどう捉えたのか。この時期「文化の時代」のリーダーと目された経営者のその後の発言から考察しておく。

「5年おきに長期計画を立てて企業としての目標を明らかにしている。時の大平総理が、これからは文化の時代だと提唱されたのに共鳴して、わが社をはじめ“生活文化産業”と規定した。初めは社内ですえ、かなり抵抗があったが、その後、社会の価値観が変化して、今では社の内外で当然のこととして受け止められている。」（サントリー、佐治敬三社長、1986）

「私は、儲ける方は別に儲けて、それを冠大会などで社会に還元するという形よりも、経済機関としての活動の中に文化性が含まれているような、両面を具えた企業活動をめざしたい、と思っている。」（INAX、伊奈輝三社長、1988）（経済広報センター、1989）。

これらの意見は『企業行動白書』の言う「能動的社會性の開発」への対応と考えることができるが、むしろ「基本的社会性の遂行」にこだわる経営者の意見もある。

「企業の社会的責任というのは、まず、従業員から自分の会社が社会的貢献をしていることを理解させなければならない。それは単に音楽会をやったり、運動会をやったりすることだけでなく、企業自体がその地域において雇用をつくり、いろんな生活の基盤もつくるなど、をやっている。またいろいろな税金を払ったり、ODAをはじめ、その税金が使われているという仕組みをもっとわかってもらわんといかん。」（ダイエー中内功社長、経済広報センター、1989に引用）。

この時、中内功は経団連の広報委員長である。独自の経営哲学を持つ流通産業の旗手として70～80年代に成長を果たした中内は、いわば本業重視の社会的責任にこだわっている。この時期、日本の金融機関や生保が海外投資でニューヨークのビルを買い占めたりしたことを必ずしも快く思っておらず、文化戦略としてのメセナ活動とは一線を画す立場を示唆している。この時期、住友銀行の本店フロアコンサートや大阪ガスの「扇町ミュージアム・スクエア」などが話題になっており、その風潮に対して「本業回帰」を説いたものと思われる。幸か不幸かこの憂慮はその後の変遷を予言したかのようで、この中内の本業回帰論が多くの経営者の耳に届かぬうちにバブル経済は崩壊へ向かってゆく。その結果、企業メセナ協議会や経団連1%クラブの諸活動は停滞を余儀なくされてゆく。

4. 70～80年代の広報研究とは——21世紀への播種

4-1. 「企業イメージ」からレピュテーションへ

「企業イメージ」をめぐる議論は、1980年代後半になって、いくつかの新しい視点からのアプローチが同時多発的に開始され、興味深い問題提起が行われた。

ひとつは、マーケティング論の中で論じられていた「ブランド・イメージ」や「市場戦略論」の専門家たちが、「イメージ」のメカニズムの解析や効用の研究にアプローチを行ない、新しい切り口による市場制覇を提言している例である。もうひとつの方向は、「企業イメージ」測定の調査手法や分析手法の中から「生活者の好意度」や「購買行動との関連」をみることでイメージ論の実体化、応用展開手法の構築を提起する動きである。

前者、すなわちマーケティング領域からの問題提起の代表的な考え方を挙げると、まず村田昭治による「コミュニケーション論」がある、すなわち企業の「市場会話力」（村田の造語）を強化することによって、市場競争力を高めよ、とするもので、これは、商品戦略・市場戦略における広報・コミュニケーションのあり方を考え直す契機を与えている。すなわち「消費者の心音を聴く」というその考え方は、いわば「商品や企業に対するイメージの“核”」への接近を意味する。

また、村田のこうした考え方を採用しつつ、それを商品流通、流行現象との関連で多角的な展開をめざす「評判」の研究はイメージ論の進化とみることができる。21世紀の現在、企業広報における「評判」が“コーポレート・レピュテーション”を意味するのは常識と化したのが、1980年代の企業広報で論及されることは少なかった。この用語はC. J. フォブラン (C. J. Fombrun、ニューヨーク大学) と C. B. M. ファンリール (C. B. M. Van Riel, エラスムス大学) による“Fame & Fortune”の訳書『コーポレート・レピュテーション』（2005）が刊行されて以降、わが国の広報担当者間で広く認識されるようになった。企業広報におけるレピュテーションは「見えない資産」の情報化であり、その活用が組織や人材の価値を表現し、競争優位をもたらす、という考え方が一般化されているが、これが多くの企業で認知されてきたのは2010年頃からである。

他方、80年代末のわが国では、「評判」への取り組みはまだ少なかった。

こうした「評判」や「流行」のメカニズム解析はイメージ論の進化と考えられるが、後世のレピュテーション論ほど緻密な論理構築が行なわれたわけではない。

また、同じくマーケティング論からの試みとして注目された論理に中江剛毅（中央大学）の「マインド・シェア論」がある。これは市場戦略のキーファクターに「マインド・シェア」を置き、「マインド・シェアは顧客の意思決定の結果である。企業が商品を市場に送り出し、顧客がそれを選択する。この累積がマーケット・シェアを決定する」とするもので、成熟社会であるからこそ、この「マインド・シェア」コンセプトが重要である、と説く（中江、1989）。この「顧客の意思決定」に大きく関与するのが「イメージ」である。中江はイメージをこう規定する。

「関心のない情報は環境には存在するが、その主体には存在しないといえる。つまり関心のある情報が集約化される。この集約化された情報を“イメージ”と呼ぶことにする。イメージこそが各主体の行動の原点となるものである」。これは、明らかに社会心理学における「先有傾向 (predisposition)」の考え方である。すなわち、60年代に提言されたオスグッドのSD（セマンティック・ディファレンシャル）法や、飽戸弘（東京大学）が考えていた社会調査のキーワード「行動への準備状態の変数」とほぼ軌を一にする。

中江のマインド・シェア論は、多変量解析による数値モデルをベースにし、イメージの総量をコンピュータで図示してみせる「手品」（中江の記述）のようなもので、なかなか説得力があるが、原データがすべて大学生対象の調査に終始しているため普遍性に乏しく、その影響力は限定的であった。

4-2. 成熟社会が変容させたデータ分析

データ活用で企業広報に大きな影響を与えてきた「日経企業イメージ調査」も、80年代に新しい方向転換が図られている。1987年に、「日経イメージ調査」の調査項目と調査手法が修正され、時代の変化、生活者の意識や行動の変化への対応を見せているが、日経広告研究所はさらに従来の因子分析手法を新しいシナリオに沿って組み換え、「企業好意度調査」へと発展させた。その理由はこうである。

「これからの企業イメージ戦略では、今までに形成された企業イメージを戦略上の解読装置と位置づけ、具体的な広告戦略や商品開発戦略の展開に結びつけてゆくことが望まれる。この際に考慮しなければならないのは、企業を判断するのに対象（企業）そのものの客観的な評価よりむしろ主体（生活者）の満足感やフィット感が重視されるということであり、生活者の志向や価値観に対応した戦略の構築が不可欠となる（中略）。よって、どのような価値志向を訴求すると企業イメージと連動し最も効果的かが判断できるようにしなければならない」（松田・花上・萩原、1990）。

こうした観点から、生活者の側に立った「生活シナリオ」を調査設計フレームの中に組み込み、それを企業への感性評価（好き・嫌い、買いたい・買いたくない、など）と組み合わせる構成したのが「好意度指標」である。ここでは好意度づくりの4つのアプローチとして、「コンセプチュアル・イメージ」の要因を「ポピュラリティ・イメージ」「クオリティ・イメージ」「カルチャー・イメージ」「パワー・イメージ」の4領域に分け、それぞれ3項目ずつのテーマ項目を設定するやり方でイメージの構造解析が試みられている。

この4領域のイメージ・クライテリアの設定は、「ポピュラリティ＝接触の法則」「クオリティ＝心理的充足」「カルチャー＝類似性の法則」「パワー＝前向きな構え」といった、心理学における欲求への心理同調の考え方を援用して作成されたものである。

「イメージ調査」を脱皮させた要因は、「成熟社会」「モノの飽和」「生活者の豊かさ意識」に支えられた市場のカオス化である。ゆえに「イメージから意味へのシフト」が必要となり、やがて文化芸術支援や社会貢献もまた大きな要因として指標への組み込みが指向された。イメージから好感度へ、そして21世紀に入るとCSRへとレピュテーションの内容は変化し、その後、10年以上を経た現在ではSDGsやESG経営がコーポレート・レピュテーションの中核へと昇華されていったのである。

4-3. 80年代の理論研究——クロスカレント、卓越理論へ

よく知られているように、戦後のわが国にパブリック・リレーションズの理論的・体系的導入を図ったのはGHQ傘下のCIE（民間情報教育局）であり、民主化に向けた行政広報導入のための講習会であった。「CIE広報講習会」^(注12)と称されたこの公務員向けの広報研修会は13講にわたって総論（基本原理）から出版物、映画の制作手法に至るまできわめて網羅的な教育内容であった。その後、電通を中心に民間企業向けのPRテキストは何種類かが刊行され、その多くは民間企業の広報部門（当時は、広報よりも渉外活動と呼ばれていた企業が多かった）にも浸透していった。

その後、パブリック・リレーションズの体系的な教科書が刊行されたのは、1974年のことである。S.M.カトリップとA.H.センター（のち、G.M.ブルームが編集・執筆に参画）による“Effective Public Relations”の邦訳『PRハンドブック』（日刊工業新聞社）の刊行である。この刊行時は、図らずもフォーチュンによる「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」の開始時期と相前後している。

わが国ではオイルショックや公害問題の浮上とともに企業の社会的責任論が浮上し、アメリカでもM.ウェイズが問うように企業倫理がゆらぎ、公害問題は「利己的な動機」（M.ウェイズ）として糾弾されていた。

70年代は日米ともに企業の社会的責任、すなわち企業と社会の関係が問われ、その解決策として議論されたのがコミュニケーション戦略やPR技法であった。

12 正式名称は“Principles and Techniques of Public Information in Japan”である。

フォーチュンによる「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」の内容については、第一章で記述したとおりである。その後の経緯を考察しておく。

「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」は1972年から15年間にわたって継続開催されたのち、そのタイトルを「クロスカレント (crosscurrent)」と変えて、参加者を増加させて開催されている。初期のセミナーでは参加者はせいぜい30名前後のクロズドセミナーであり、参加者の多くが大企業の社長、副社長レベルの経営者であった。

しかし、1987年の「クロスカレント」セミナーの参加者は122名に膨れ上がり、企業経営者は約半数で、出版社、広告会社、マスメディア関係者が50名以上に上る。参加者の多様化と6つの分科会を設置しての大型化を文字通り「クロスカレント」と称したようである。内容的には「コーポレート・コミュニケーションを広告とプロモーションを担当するマーケティング・コミュニケーション・グループと、パブリック・リレーションズと社会的責任を担当するコーポレート・コミュニケーション・グループに2分した」(コダック社の副社長D. Metz、Fortune, 1987に引用)など、自社の取り組みや改善事例のプレゼンテーションする報告とそれに伴う質疑応答が展開された。いくつかの報告や討論を読むと、広告と広報の領域が接近し、レピュテーションの向上のために多様な手法の組み合わせや社内と社外のコミュニケーションの均衡など、文字通りクロスカレントの名にふさわしい議論の展開が見られる。フォーチュン編集部の目論見は十余年の成果をふまえてコーポレート・コミュニケーション全体のレベルアップへと向かっていった。

他方、パブリック・リレーションズの理論研究は大学や学会で研究者によって取り組まれていた。60年代以降、カトリックとそのグループがコミュニケーション形態の段階的発展による「双方向コミュニケーションの実現」というテーマで研究活動をリードしていた時代、1976年にJ. グルニック (J. Grunig、メリーランド大学) が提案した4つのPRモデルによる「状況理論 (situational theory)」が注目を集めた。グルニックは「プレス・エージェンタリー (報道代行業) モデル」「公共情報モデル」「双方向性非対称モデル」「双方向対称モデル」の4つの発展段階をふまえて位置づけを行なった。厳密に言えば当初の3段階は歴史的発展をふまえた進化モデルだが、「双方向対称モデル」だけは理想的なあり方を示唆するもので、現状から未来に向けて企業と公衆 (パブリック) との相互理解を達成することをめざしている (Grunig & Hunt, 1984)。

このモデルは「組織と公衆」それぞれの利益を均衡関係でみる視点が注目されたが、同時に一部からの批判も招いた。さらにIABC (国際ビジネスコミュニケーション財団) は、このモデルの深化、実証に向けて多額の研究助成を行なった。その狙いは「PR活動が企業組織の効率性にどのように貢献するのか」を科学的に論証することであり、グルニックの研究チームは、アメリカ、カナダ、英国の300以上の企業やNPOに調査とインタビューを実施した。その結果、さらにレベルアップした「双方向対称モデル」としての「卓越理論 (excellence theory)」へと昇華させていった。

このJ. グルニックの成果に呼応するように、1980年代のアメリカにおける理論研究は「説得」をパブリック・リレーションズの本質と考える「説得理論」をはじめ、危機管理からのアプローチ、さらにはグルニックへの批判論でもある組織の葛藤を問題視する視点など、多様な意見の交錯が生じた。その意味でアメリカにおける理論研究は80年代後半から90年代を通じて活性化したとみることができる。こうした動向は、フォーチュンのセミナーが15年を経て「クロスカレント (crosscurrent)」に行きついたように、理論研究もまた新たな交流・交錯の潮流をふまえて「卓越理論」を生み出してきた、と言えよう。フォーチュンによるコーポレート・コミュニケーション・セミナーが「クロスカレント」に衣替えしたこと、理論研究が組織論やマネジメント論との親和性を深めていったことも、80年代のひとつの特徴である。

4-3. おわりに——Discipline をめぐって

パブリック・リレーションズ、コーポレート・コミュニケーションにおける実務と理論研究から多彩な知見を創出してきた70～80年代、その多様な試みと実務への応用は90年代から21世紀の今日に至る過程の中で実証され、拡大され、再構築されながら歩んできた。そこで問われてきたのは、それぞれの理論やフレームワークにおける原則や規律

(discipline) である。

ディシプリンは、自然科学、社会科学を問わず、学問を体系づける原則と理解されてきた。しかし、それは原理や原則というよりも理論構築の「仕組みと手法」と理解すべきであろう。

例えば、建築学においては、完成された家屋や建造物を規定づけるのはその土台（基礎）のあり方ではなく、用いられた素材（木材・石材など）とそれを構築する工法（木造工法、パネル工法など）との組み合わせを重要視する。和風木造建築とかコンクリート高層ビルと言われれば自ずとその佇まいを想起できるのがわれわれの認識である。

つまり、ディシプリンとは、時代の背景や経緯、文化によって変容可能であり、不動の礎石ではない。むしろ理論構成法や探求の過程（field of inquiry）と解すべきであろう。時折、欧米の研究と比較してわが国の研究者の提言や成果を「ディシプリンが不明瞭」などと評する文言を散見するが、そのような批判が許されるのは自らの工法や素材を公表し、あえて批判を求める者でなければならない。理論構築とは重荷を負ってこそ理想に近づく。カトリップやグルニックの努力が示唆しているのは、地道な調査による実証の成果をもって公衆（パブリック）への限りない接近を図ることの重要性である。その視点から70～80年代のあり方を振り返ると、フォーチュンによるセミナーもわが国のCIブーム、メセナ活動も新たなディシプリンとフィールドを手に入れる革新のための種蒔きであった、と言えよう。

文化とは、耕作のことである。21世紀の「理論と実務の架橋」を創出するための萌芽が垣間見えた70～80年代とは播種と耕作の時代ではなかったかと思われる。企業広報の中核にSDGsやESG経営が組み込まれ、デジタルメディア全盛の今日、2030年への潮流を模索するCCOやCIOが増加している。未来は過去の発掘に負う事象で満ちてくる。「ふりかえれば未来」である。（完）

（謝辞）

本稿は冒頭に記したように、故猪狩誠也先生の論文（「広報研究」22号掲載）の続編ともいべきもので、戦後の広報研究における1970～80年代の事象を中心に記述した。本稿執筆にあたっては、大坪檀氏（静岡産業大学理事長、静岡県立大学名誉教授）、剣持隆氏（元名古屋文理大学教授、元現代広報研究所所長）、山田達雄氏（元経済広報センター国内広報部長、元日本広報学会事務局長）の各氏に1970～80年代の諸活動についてヒアリングに応じていただき、事実関係の確認などにご協力いただいた。お三方の協力に感謝すると同時に、本稿に反映できなかった多数の事象や経緯などは、機会を改めて著作に反映させたいと考えている。

また、本稿には1980～90年代に筆者が発表した小論のうち、部分的にいくつかの記述を改稿して用いたことをお断りしておく。当時の取材内容や研究のあり方を可能な限り反映させておきたいと考えたからである。

参考文献一覧に記したように、参照したり引用した文献は多岐にわたるが、あえて掲出することで、今後、研究に携わる方にも参考にしていただければ幸いである。1970～80年代の資料・文献の検索・確認には家人の手を煩わせた。本稿は少なからぬ協力者によって支えられて脱稿した。この掲載にご尽力いただいた宮部潤一郎氏（日本広報学会学会誌委員長）には校閲を含めてお世話になった。ここに感謝の意を表して擱筆したい。（2019年3月25日）

主要参考文献

- Boorstin, D. J. (1962). *The Image: or, What happened to the American dream*. New York: Atheneum (ブーアスティン, D. J. 星野郁美・後藤和彦(訳) (1964). 幻影の時代、東京創元社)
- Boulding, K. E. (1956). *The Image: knowledge in life and society*, Ann Arbor: The University of Michigan Press. (ボウルディング, K. E. 大川 信明(訳) (1962) ザ・イメージ 誠信書房)
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations(9th Ed.)*, Pearson Education, Inc. (カトリップ, S. M., センター, A. H., and ブルーム, G. M. 日本広報学会(監修) (2008) 体系パブリック・リレーションズ ピアソン・エデュケーション)

- Deal, T. E., Kenned, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading: Addison Wesley Publishing Company. (ディール, T.E., ケネディ, A.A. 城山 三郎 (訳) (1983). シンボリック・マネジャー 新潮社)
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, New York: Harper & Row (ドラッカー, P.F. 小林 宏治(監訳) (1985)、イノベーションと企業家精神 ダイヤモンド社)
- Ewen, S. (1996). *PR! A Social History of Spin*, New York: Basic Books (ユーウェン, S. 平野秀秋・佐古輝人・挾本佳代 (訳) (2003). PR——世論操作の社会史 法政大学出版局)
- フォーチュン(編)・最上 潤 (訳) (1981). 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
- Fortune ed. (1972-1986). *Corporate Communications Seminar*, Time Inc. (プレジデント編集部(1972) コーポレート・コミュニケーション——その現状と明日を考える プレジデント社)
- Fortune ed. (1972). *Highlights of 1972 Fortune Corporate Communications Seminar*, Time Inc.
- Fortune ed. (1979). *Fortune 1979 Corporate Communications Seminar/Europe*, Time Inc.
- Fortune ed. (1987). *Crosscurrent in Corporate Communications Seminar*, Time Inc.
- Gruning, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston
- 林 周二(編) (1960). イメージと近代経営 ダイヤモンド社
- 林 周二 (1961). 企業のイメージ戦略 ダイヤモンド社
- 平林 千春 (1989). 第三の消費——需要創出のマーケティング プレジデント社
- 堀 章男・久保田 剛敏 (編著) (1993). 企業広報講座Ⅱ企業イメージと広報 日本経済新聞社
- 猪狩 誠也 (編) (1992). 広報・コミュニケーション戦略 都市文化社
- 猪狩 誠也・城 義紀 (編著) (1993). 企業広報講座Ⅰ経営と広報 日本経済新聞社
- 猪狩 誠也 (編) (1998). 企業の発展と広報戦略——50年の歩みと展望 日経BP企画
- 猪狩 誠也 (編著) (2011). 日本の広報・PR100年——満鉄からCSRまで 同友館
- 壺岐 晃才 (1981). 戦後日本の経営革新——高度成長を支えた人々 日経新書
- 城 義紀 (1984). コーポレート・コミュニケーション 日本能率協会
- 加固 三郎 (1969). PR 戦略入門 ダイヤモンド社
- 加固 三郎 (1973). PR の設計 東洋経済新報社
- 経済広報センター (編) (1981). あらためて企業のあり方を問う フリートークフォーラムⅠ 経済広報センター
- 経済広報センター (編) (1992). ふたたび企業のあり方を問う フリートークフォーラムⅡ 経済広報センター
- 経済広報センター (編) (1989). 企業の意識改革——社会の中の企業を考える ダイヤモンド社
- 経済広報センター (編) (1989). 企業広報とは——事例と発言 経済広報センター
- 小谷 重一 (1951). PR の理論と実際 (電通広告選書) 日本電報通信社
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*, New York: Harcourt, Brace and Company. (リップマン W.、掛川トミ子訳. (1987) 世論 上・下、岩波書店)
- McQuail, D. (1983). *Mass Communication Theory: an introduction*, Beverly Hills: Sage Publications, (マクウェール, D., 竹内 郁郎・三上 俊治・竹下 俊郎・水野 博介 (訳) (1985) マス・コミュニケーションの理論 新曜社
- 的 石 淳一 (1982). 自治体広報の新展開 第一法規)
- 松田 義郎・花上 雅男・萩原 雅之 (1990). 企業を伸ばす好意度づくり 日経広告研究所
- 南博 (編) (1959). 宣伝・広告 応用社会心理学講座第4巻 光文社

- 三島 万里 (2008). 広報誌が語る企業像 日本評論社
- 三浦 恵次 (1984). 現在行政広報研究序説 学文社
- 盛田 昭夫 (1992). 「日本型経営」が危ない 『文芸春秋』1992年2月号
- 盛田 昭夫・E. ラインゴールド・下村 満子 (1986). Made in Japan——わが体験的国際戦略 朝日文庫
- 村田 昭治 (編著)(1977). コーポレート・コミュニケーションの構図 税務経理協会
- 中江 剛毅 (1989). マインド・シェア戦略——競合他社と差別化を図る最新イメージ戦略 日本能率協会
- 中野 収 (1984). コミュニケーションの記号論——情報環境と新しい人間像 有斐閣選書
- 根本長兵衛 (1990). 文化のインフラづくりと取り組む、経済広報センターだより、1990年4月号
- 日本広報学会 (1998). 広報学への接近——広報学検討研究会中間報告書 日本広報学会
- 日本広報学会 (1999). 広報学への接近Ⅱ——広報学検討研究会報告書 日本広報学会
- 日本広報学会 (2018). 広報研究 第22号 日本広報学会
- 日本能率協会総合研究所 (編)(1986). CI計画ハンドブック 日本能率協会
- 大坪 檀 (1992). コーポレート・コミュニケーション 中央経済社
- Packard, V. (1958). *Hidden Persuaders*, Penguin Books Ltd. (パッカード、V.、林 周二(訳)(1958) かくれた説得者——大衆心理はこうしてつかむ ダイヤモンド社)
- Packard, V. (1962). *The Waste Makers*, Pocket Books Ltd. (パッカード、V.、南 博・石川 弘義(訳)(1963) 浪費をつくり出す人々 ダイヤモンド社)
- 境 忠宏 (1990). 企業変革とCI計画 電通
- 境 忠宏 (1988). 企業戦略とコーポレート・コミュニケーション 経済広報センターだより 1988年9月号
- Sartre, J.-P. (1940). *L' Imaginaire*. (サルトル, J.-P. 平井啓之 (訳) (1983). 想像力の問題 人文書院)
- 佐藤 修・清水 正道 (編)(1993). 企業広報講座Ⅳ企業文化と広報 日本経済新聞社
- 津金澤 聡廣・佐藤 卓己 (編)(2003). 広報・広告・プロパガンダ ミネルヴァ書房
- 上野 征洋 (1986). 企業コミュニケーションの新時代(1)～(5) 経済広報センターだより 1986年11月号～1987年3月号
- 上野 征洋 (1990). 企業イメージ再考(1)～(3) 経済広報センターだより 1990年8月号～10月号
- 上野 征洋・梅澤 正 (編)(1995). 企業文化論を学ぶ人のために 世界思想社
- 上野 征洋・猪狩 誠也・清水 正道・剣持 隆 (2008). CC戦略の理論と実践 同友館
- 山中 正剛・吉田 勇 (編)(1979). 現代パブリック・リレーションズ論 日刊工業新聞社
- 吉沢典男・石綿敏雄(1985). 外来語の語源 角川書店