



# 広報実務のバイブル 総論編

実務の知恵を「数式」で体系的に表す概念モデル (β版)

株式会社タンシキ  
代表取締役 秋山和久  
2026年5月19日 (Ver.1)

## 今回の範囲

### ● 概要

- ①数式モデル作成の背景
- ②数式モデルの全体像
- ③数式モデルの活用イメージ

### ● 数式モデル（β版）

#### (1) 上位概念（基礎的総論）

- ①広報活動全般（広報活動によるインパクトの創出とその方法）

#### (2) 中位概念（実務的総論）

- ①社外広報活動全般
- ②社内広報活動全般
- ③提言活動（インテリジェンス機能）全般

#### (3) 下位概念（実務的各論）

##### ①社外広報活動

- ・パブリシティ（報道獲得／ネタ集め／報道分析・評価）
- ・危機管理広報（ダメージコントロール／適時適切な開示）
- ・企業サイト（企業サイトの品質／SNSの拡散・共感）
- ・広告宣伝・協賛（企業広告・スポンサード）
- ・IR・サステナビリティ開示（長期保有）

##### ②社内広報活動

- ・主要3目的…経営理念の浸透／一体感の醸成／脱サイロ化促進
- ・トップコミュニケーション（経営層に対する信用・信頼向上）
- ・社内広報活動の運用・企画

##### ③提言活動

- ・社外の情報収集・提言
- ・社内の情報収集・提言

#### (4) 基盤概念（基盤的各論）

- ・経営幹部の信用・信頼獲得力
- ・広報担当者の成果創出力

※全体の構成は変更する可能性があります

## ①数式モデル作成の背景

### 広報活動は「何らかの現象を発生 or 抑制させる“力学”」

- 広報活動は、何らかの現象を発生 or 抑制させる“力学”だと捉えると、工学的な考え方で様々な変数の関係を構造的に説明しやすくなります
- 広報活動の成果創出に繋がる変数を、足し算・引き算・掛け算・割り算を使った「数式」によって概念的に説明するモデルを考案しました

### 数式モデルの検討ステップ

- Step0 多種多様な実務経験の蓄積（記者・組織内部の広報実務者・組織外部の支援者）
- Step1 実務上の成果に繋がる要素をブレスト（例：ニュースバリュー、紙面需給…）
- Step2 各要素の類似・包含の整理、促進・阻害要因の整理を行い「要点」を抽出
- Step3 生成AI（Gemini 3.1pro／独自のGem）に趣旨説明と数式モデルの試案作成依頼
- Step4 AIの試案を確認し、何度もスクラップ&ビルドして数式モデルβ版を完成させる
- Step5 必要に応じて、背景理論や既存の概念モデルの有無などを確認

### 数式モデルの留意事項

- 数式モデルと言っても、広報の“効果”を数値化・説明しようとするものではありません
- また、数式は本来、各変数が「独立変数」でなければならないものの、あくまでも力学を構造的にイメージしやすくすることが目的のため、各変数の独立性を検討の中で反映させているものではありません（各変数は完全に独立しているわけではなく、「相互作用（シナジー）」を前提としているため、厳密な数学的方程式ではなく、実務の力学を可視化した「構造化モデル」として捉えてください）
- 広報の概念や、実務の品質、実務者のスキル・育成に焦点を当てているものであり、数学的・科学的にみると不十分な点があることは前提に、理解の一助としてください

## ②数式モデルの全体像

### 数式モデルの全体像

#### ●総論的基礎概念

- 上位概念** 広報活動の「インパクト」モデル（戦略）  
 広報活動全体～個別案件まで、広報活動を通じた「インパクト」の創出に寄与する変数を整理したもの（広報活動の貢献内容と方法を総論的に定義するもの）
- 中位概念** 広報活動の「アウトカム」モデル（戦術）  
 インパクトを創出するために、広報活動が直接的に生み出すべき成果を態度変容とし、態度変容の対象と方法を総論的に整理したもの

#### ●実務的概念

- 下位概念** 広報活動の「アウトプット」モデル（作戦）  
 アウトカムを得るために、広報担当者が日々実行した結果の「成果物」を指すもの（社外広報、社内広報、提言の3つの機能・実務で整理）
- 基盤概念** 広報活動の「スループット」モデル（基盤）  
 アウトプットを生み出すための「処理能力（ひと）」を指すもの（役職ごとに分けて、求められる知識・スキル・態度を整理）

社会・経営への貢献  
(貢献内容・方法)



広報活動の直接的成果  
(態度変容)



社外      社員      経営



- 社外広報（報道・危機管理・企業サイト運用 等）
- 社内広報（理念浸透・社内報運用 等）
- 提言（世論調査、社内広聴 等）



- 経営・事業トップや幹部
- 広報マネージャー
- 広報リーダー
- 広報スタッフ

## ③数式モデルの活用イメージ

### 広報活動の実務上のよくある課題・悩み

## 広報の得意領域や実務上の要諦をパッと掴みにくいため 業務全体・個別案件のマネジメントが機能しづらい

自分でも言葉にできないし、経営層・上司・他部門とも認識あわせしにくいので、都合良く「都度判断」で業務を進めてしまいがち

#### ●広報の実務は、経験やセンスに依拠することが多い（知恵が埋もれがち）

- ・ 広報実務では、新任者が参照・活用・理解しやすい引き継ぎ書やマニュアルが存在しない、または、存在していても、実務上の細かなテクニックまたは心構えに偏り、実務の全体像を体系的に把握しにくい場合が多いです
- ・ 個々の業務のマニュアルはあっても（例：企業サイトの運用マニュアル）、成果の考え方や業務品質を上げるために必要なことが書かれておらず、作業になりがちです

#### ●社内調整で、上司の好みや主管部の声が優先されがち（共通認識を持ちにくい）

- ・ 広報は、何をすると成果創出に繋がりやすいのかを明確に提示しにくいので、上司の好みや主管部の声を優先する場面が多くなりがちです（結果的に成果が出ない）
- ・ 広報では、費用対効果はもちろん大事ですが、上司・他部門から費用対効果ばかりを問われてしまって、広報が得意な領域をうまく上司・他部門と認識あわせできない場合があります

#### ●次々と新しいトピックスを扱う「フロー」になりがち（ストックしにくい）

- ・ 広報活動は本来、社内外のステークホルダーの信頼という「資本」を蓄積するものですが、日々新しい案件や飛び込み業務が多く「処理マシン」になりがちです
- ・ 広報では、よし悪しを振り返るべきポイントが標準化されておらず、振り返りさえも場当たりの・刹那的になってしまい、真のボトルネックが放置され続けることがあります

## ③数式モデルの活用イメージ

### 数式モデルのメリット・活用場面

#### ●広報実務の概念・体系を「イメージ」しやすい（新任者にとって全体像を掴みやすい）

- ・ 広報活動とは何か、広報活動の要諦は何かの理解に活用
- ・ 広報活動が「企業価値」にどのように繋がっているのかの体系的な理解に活用

#### ●共通言語ができる／社内調整がラクになる

- ・ 広報部内で成果創出に向けて取り組むべきことの認識あわせに活用（共通言語）
- ・ 経営陣や主管部に広報のポイントや留意事項の説明に活用（社内調整がラク）

#### ●広報のマネジメントが機能する

- ・ 属人的なセンスを組織の仕組みに変えるために活用（数式モデルをもとにチェック等）
- ・ 振り返りの「質」を上げるために活用（真のボトルネックを発見できる）

### 広報実務の「知恵」をパッと理解できる

（暗黙知を未経験者と共有できる／経験の意味がわかるため成長速度があがる）

### 広報活動は「費用対効果 < 資本形成」と説明しやすくなる

（費用対効果の考え方も重要だが、そればかりでは資本を蓄積できないと社内説得できる）

### 広報担当者のモチベーションアップに繋がる

（広報活動が社会・経営にどのように貢献しているのかイメージできるようになる）

# 今回紹介する数式モデルの早見表

## 総論編で紹介する数式モデル

| 位置づけ | 概要                                                                                                                                   | 掲載ページ  | 背景理論               |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------|
| 上位概念 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 広報活動によるインパクトの創出とは</li><li>• インパクト創出の重要なファクターである信頼貯金とは</li><li>• 信頼貯金の貯め方とは</li></ul>         | 8~14頁  | Appendix<br>28~29頁 |
| 中位概念 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 社外広報によるアウトカムの創出とは</li><li>• 社外広報の目的の違いによる力点の入れ方とは</li></ul>                                  | 15~18頁 |                    |
|      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 社内広報によるアウトカムの創出とは</li><li>• 社内広報の重要なファクターである情報流通の力学とは</li><li>• 組織課題の違いによる力点の入れ方とは</li></ul> | 19~23頁 |                    |
|      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 経営層に対する提言活動のアウトカム創出とは</li><li>• 経営層の課題に応じた力点の入れ方とは</li></ul>                                 | 24~27頁 |                    |
| 下位概念 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 実務領域ごとに順次、数式モデルを整理して発信していきます（お楽しみに！）</li></ul>                                               |        |                    |

# 目次

## ● 概要

- ①数式モデル作成の背景
- ②数式モデルの全体像
- ③数式モデルの活用イメージ

## ● 数式モデル（β版）

### (1) 上位概念（基礎的総論）

- ①広報活動全般（広報活動によるインパクトの創出とその方法）

### (2) 中位概念（実務的総論）

- ①社外広報活動全般
- ②社内広報活動全般
- ③提言活動（インテリジェンス機能）全般

### (3) 下位概念（実務的各論）

#### ①社外広報活動

- ・パブリシティ（報道獲得／ネタ集め／報道分析・評価）
- ・危機管理広報（ダメージコントロール／適時適切な開示）
- ・企業サイト（企業サイトの品質／SNSの拡散・共感）
- ・広告宣伝・協賛（企業広告・スポンサード）
- ・IR・サステナビリティ開示（長期保有）

#### ②社内広報活動

- ・主要3目的…経営理念の浸透／一体感の醸成／脱サイロ化促進
- ・トップコミュニケーション（経営層に対する信用・信頼向上）
- ・社内広報活動の運用・企画

#### ③提言活動

- ・社外の情報収集・提言
- ・社内の情報収集・提言

### (4) 基盤概念（基盤的各論）

- ・経営幹部の信用・信頼獲得力
- ・広報担当者の成果創出力

## ① 広報活動全般 <インパクト> : 貢献内容と方法の総論 >

### 社内・社外広報のインパクトとは？

広報活動による「インパクト」とは、社会や経営・事業活動に与えた心理的・感情的影響や波及効果を指します。

インパクトの創出には、「案件・ネタ」「活動品質」「環境ノイズ」「信頼貯金」が関係します。

|                  |              |                  |
|------------------|--------------|------------------|
| <b>インパクトの大きさ</b> |              | 心理的・感情的影響や波及効果 等 |
| <b>関係すること</b>    | <b>案件・ネタ</b> | 情報価値、危機事象の重大性 等  |
|                  | <b>活動品質</b>  | 社内・社外広報の良し悪し     |
|                  | <b>環境ノイズ</b> | ニュースの需給、冷笑主義 等   |
|                  | <b>信頼貯金</b>  | インパクトの増幅器・緩衝材    |

### 変数の関係性 (例)

- ・ 案件・ネタが良くても、活動品質が悪いとインパクト創出に繋がりにくい
- ・ 案件・ネタと活動品質の両方が良くても、ニュースが多いと扱われにくい
- ・ 信頼貯金があると、案件・ネタや活動品質を上振れ評価されやすい

### 実務上のポイント

- ・ 案件・ネタの強度を見極める (例：広報環境調査によって相対比較する)
- ・ 案件・ネタの強度にあわせた活動を行う (例：無理に会見をしない)
- ・ 環境ノイズを抑制する (例：ニュース予定が多い日を避ける)
- ・ 信頼貯金を蓄積する (例：報道露出を継続し続ける)

※カッコ内の例は「攻めの報道対応」で提示していますが、あらゆる社内・社外広報の実務全般を総論的に表すものです

## ① 広報活動全般 <インパクト：貢献内容と方法の総論>

### 社内・社外広報の実務を総論的に表す概念モデル

- ・ 広報活動によるインパクト (Imp) の創出方法を概念的に整理した数式モデル

$$Imp = \frac{EvP \times ComQ}{Noi} \times Td$$

※危機管理（ネガティブ案件）ではダメージを減衰させる分母（割り算）として機能

| 変数   |                               | 説明                                                                                                                                            |
|------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imp  | インパクト<br>Impact               | 広報活動によってもたらされる「社会・経営に与えるインパクト」を指す。経営戦略そのものと同期する広報戦略レイヤの考え方の視座で「長期的成果・経営資産」と捉えても良いし、個別案件の社会・事業に与えるインパクトの大小という視座でも良い。                           |
| EvP  | 案件・ネタ<br>Event Power          | いわゆる「ネタ」で、事象が持つエネルギーを指し、社内・社外広報を問わず情報価値を表す。基本的には広報活動は何らかのネタを社内外に発信または受信する行為。たとえば攻めの報道対応で言えば、公表案件のニュースバリュー、守りの報道対応で言えば発生した危機事象の重大性や社会的受容度の度合い。 |
| ComQ | 活動品質<br>Communication Quality | 社内・社外広報の「活動品質」を指す。攻めの報道対応なら、プレスリリースの表現や各媒体・コーナーにあった取材誘致、まとめ記事・特集の提案などで、守りの報道対応なら適時適切な対応。社内広報なら、トップダウン・ボトムアップの情報流通の循環性や、個々のコンテンツ単位のクリエイティブなど。  |
| Noi  | 環境ノイズ<br>Noise                | 世の中の関心など「環境ノイズ」を指す。攻め・守りの報道対応で言えば、EvPが強くても、自然災害等でニュースが多い時には報道されにくくなる。社内広報で言えば、冷笑主義のようなシニカルな文化・感情があると、何をやっても抑制装置になって刺さりにくくなる。                  |
| Td   | 信頼貯金<br>Trust Deposit         | 会社・経営トップに対する「信頼貯金」。ポジティブな話題であれば「また良いことをやった」と増幅器になる。ネガティブな話題であれば「あの会社に限ってそんな悪事はしない」と不寛容さを割り引く緩衝材になる。いわば「コーポレートブランド」「レピュテーション」「パーセプション」に近い考え方。  |

#### 数式の説明

##### ・ EvP×ComQ

仮にネタが弱くても、ネタの力がゼロでない限りは活動品質によってカバーが可能。逆にどれほどネタが良くても、活動品質が悪く、品質がゼロならば、成果創出に繋がらない。この考え方で「掛け算」にしている。

##### ・ 分母 (Noi)

ネタも活動品質も良い状態だったとしても、環境ノイズがあると成果に繋がらない。たとえば、どれほど話題性が強いポジティブ案件を記者会見で発表しても、大きな自然災害や事件と重なれば報道される可能性は低くなる。このような考え方で「割り算」にしている。

##### ・ × TrD

様々な事業活動やコミュニケーション活動によって蓄積された「信頼貯金」によって、情報の受け止められ方は大きく変わる。信用は資本であるという考え方のもと、増幅器や緩衝材としての作用を表現するため「掛け算」にしている。

#### 数式のまとめ (概念モデルの要点)

この数式に基づくと、**広報とは、「TrD (信頼貯金) という無形資産を積み上げ、平時の推進力と有事の防圧力を最大化する経営機能」だと言える。**一時的なImpactの最大化も重要だが、**長期的視野で信頼貯金を積み上げることがさらなるImpactの最大化に繋がるという力学を意識して実務に取り組むことが肝要。**

## ①広報活動全般<インパクト：貢献内容と方法の総論>

### 信頼貯金を構成するものとは？

信頼貯金を構成するものは、「長期間にわたって（時間の総和）」、「有言実行で実績を積んでいる」「透明性が高く誠実」「共感的で寄り添っている」「偽善（失望）がない」ことです。

| 信頼貯金   |         | インパクトの増幅器・緩衝材                 |
|--------|---------|-------------------------------|
| 関係すること | 時間の総和   | 信頼はコツコツと積みあげるもの               |
|        | 有言実行・実績 | 能力の高さが、行動・実績として目に見える形になっている状態 |
|        | 透明性・誠実  | 何を考えているのか分かり、疑心暗鬼を生まない状態      |
|        | 共感・寄り添い | 受け手の感情にあわせた言動ができている状態         |
|        | 偽善（失望）  | 嘘やごまかしがない                     |

### 変数の関係性（例）

- 能力（有言実行・実績）や透明性が高くても、共感・寄り添いがないと、「つまらないカタブツ」と思われてしまい、信頼貯金に繋がらない
- 共感・寄り添いばかりで、能力や透明性・誠実さが欠けているようでは、「中身が何も無いじゃないか」と思われてしまい、信頼貯金に繋がらない

### 実務上のポイント

- ありのままの姿を淡々と見せる社内・社外広報活動を徹底的に時間をかけて行っていく（例：ブランディングで過度に背伸びしすぎない、ヒーロー役やニッチャーならその姿のブランディングを行っていく）
- 結果だけでなくプロセスの開示を意識する（例：IRや社内広報で数字の裏側を扱う）

## ① 広報活動全般 <インパクト> : 貢献内容と方法の総論

### 「信頼貯金」の「中身」の概念モデル

- ・ 広報活動のインパクト (Imp) を大きく左右する信頼貯金を概念的に整理した数式モデル

$$Td = \sum \left( \frac{Ac \times Tr \times Em}{Hy} \right)$$

| 変数 |                                 | 説明                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Td | 信頼貯金<br>Trust Deposit           | 会社・経営トップに対する「信頼貯金」。ポジティブな話題であれば「また良いことをやった」と増幅器になる。ネガティブな話題であれば「あの会社に限ってそんな悪事はしない」と不寛容さを割り引く緩衝材になる。いわば「コーポレートブランド」「レピュテーション」「パーセプション」に近い考え方。           |
| Σ  | 時間の総和<br>Sigma / Time           | 信頼貯金は地道に積み上げる必要があることをふまえ、「時間」の蓄積を表す。単発の打ち上げ花火ではなく、時間（継続的な活動）の総和であることを示している。                                                                            |
| Ac | 有言実行・実績<br>Action & Achievement | 過去から現在までの「有言実行と実績」を表す。たとえば、社会・社員・その他ステークホルダーに約束したこと（例：ビジョンや財務目標）が行動（例：事業・サービス）に移され、実績（例：売上・利益）が伴っている状態であれば、信用・信頼に足る能力があると認識される。ブランディングにおける「一貫性」もここに該当。 |
| Tr | 透明性・誠実さ<br>Transparency         | 相手が何を考えているのか分かると、憶測の余地がなくなるため、人は相手を信用・信頼しやすい。信用・信頼の獲得には「透明性と誠実さ」が不可欠。たとえば守りの報道対応やIR、社内広報では、調子の良い時だけでなく、不都合な事実や失敗も隠さずに開示することが重要。                        |
| Em | 共感・寄り添い<br>Empathy              | 心情的な寄り添いである「社会的共感・寄り添い」を表す。人から信用・信頼を得るためには、論理性・合理性に加えて感情（喜怒哀楽）にあった言動が不可欠。                                                                              |
| Hy | 偽善（失望）<br>Hypocrisy             | 信用・信頼を失墜する「偽善（失望）」を指す。この分母が発動した瞬間、過去に積み上げた時間の総和は一気にゼロ、またはマイナスに転落する。                                                                                    |

#### 数式の説明

##### ・ Ac×Tr×Em

広報活動を通じて「良く見せる」こと（好感度アップ）も大事だが、地道に有言実行する姿を見せる、好悪の実績を透明性高く開示する、痛みを伴う変化がある場合は感情に寄り添うことの相乗効果によって、必然的に偽善（失望）の振れ幅を少なくできる。どれほど能力が高くて（Ac）、相手との認識あわせ（Tr）や感情に対する配慮（Em）がなければ、信用・信頼には繋がらないため「掛け算」にしている。

##### ・ 分母（Hy）

どれほどイメージが良い状態でも、これに反する言動があると、信用・信頼の失墜度合いが大きくなりやすい。偽善（失望）は期待とのギャップに対して強く反応する。Ac、Tr、Emに含まれる考え方として整理することも可能だが、口先だけのきれいごとを積み重ねると、信頼貯金の蓄積ができていないようで実はまったく蓄積できていないというシビアな力学を可視化するために「割り算」の変数として配置した。

#### 数式のまとめ（概念モデルの要点）

広報活動を通じて「Td（信頼貯金）」という無形資産を積み上げるためには、企業・事業・サービスや経営者の「ありのままの姿」を継続的に見せることが不可欠。「ありのままの姿」は必ずしも「聖人君子」を指すものではなく、ヒーロー役や尖ったブランドならば、その期待に応え続ける広報活動をすることが肝要（Acを「私たちはこういうスタンスだ」と強烈に高くし、Trを「誰にでも好かれようと思ってはいない」とすると、Hyの期待違反が発生しづらくなる。万人受けの道徳に捕らわれた実態の伴わない聖人君子がもっとも脆弱である）

## ① 広報活動全般 <インパクト> : 貢献内容と方法の総論 >

### 信頼貯金を貯めるには？

企業として信頼貯金を貯めるには、「社外の態度変容」「従業員の態度変容」「経営層の態度変容」の3つの実現が必要です。

| 信頼貯金の貯め方 |          | どうやって信頼貯金を蓄積するか                       |
|----------|----------|---------------------------------------|
| 関係すること   | 社外の態度変容  | 主に、社外広報の領域の活動品質を上げていくこと               |
|          | 従業員の態度変容 | 主に、社内広報の領域の活動品質を上げていくこと               |
|          | 経営層の態度変容 | 主に、経営層に対する提言活動（インテリジェンス機能）の品質を上げていくこと |
|          | ギャップ     | 社外、従業員、経営層の態度にギャップがない状態               |

### 変数の関係性 (例)

- ・ 社外広報に力を入れて派手に広告・PRを展開しても、社内が疲弊している状態では、ギャップが大きくなって破綻する
- ・ 従業員が自社に誇りをもって良い製品・サービスを提供していても、あまりにも社外に知られていないようでは、信頼貯金の蓄積スピードは落ちる
- ・ 経営層が社会・従業員の空気を読み間違えれば、何をしても信頼貯金の蓄積には繋がりにくくなる

### 実務上のポイント

- ・ 社外ステークホルダーと社内ステークホルダーの態度のギャップを埋めていくことが広報活動の姿と捉えて、社内・社外の広報活動全体を設計する
- ・ 経営層に対する提言（インテリジェンス機能）活動の強化によって、広報に対する経営層の信頼を獲得する → 社内・社外広報活動に対する経営層の理解を醸成するというステップで取り組むと円滑

# ① 広報活動全般<インパクト>：貢献内容と方法の総論

## 「信頼貯金」の「貯め方」の概念モデル

- 信頼貯金をどうやって貯めるか、広報活動全般で意識すべきことを整理したモデル

$$Aext \times Aint \times Amgt$$

$$GT = \frac{\quad}{Gap}$$

| 変数   |                                                 | 説明                                                                                                                                                                                                                 |
|------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GT   | 信頼貯金の蓄積方法<br>Generate trust<br>(Tactics-Effect) | どうやって信用・信頼を生み出すか、醸成するかを表す。広報活動の「アウトカム」に相当するものであり、社外・社内広報を包括的に捉えた戦術的效果と言える。端的に言えば、社外・社内のステークホルダーの態度変容(知名・認知・評価・情動・意欲・行動の変化)をどの程度実現できたのかを表す。                                                                         |
| Aext | 社外の態度変容<br>Attitude Change/<br>External         | 社外ステークホルダーの態度を指す。いわば「社会からの期待・評価や行動(購買・株式保有・入社・推奨等)」の量と質である。ペイド、アードなど様々な施策を組み合わせ、社外ステークホルダーが自社の名前や特長を知り、期待・評価し、好意的な感情を持ったり、何らかの行動をしている状態をいかにつくるか。主には社外広報の領域でカバーするが、社内広報を通じて従業員の態度を良くし、社外の態度変容に繋げるルートもある。            |
| Aint | 従業員の態度変容<br>Attitude Change/<br>Internal        | 社内ステークホルダーの態度を指す。いわば「従業員からの期待・評価や行動」の量と質である。従業員の良好な態度をいかにしてつくるか。主には社内広報の領域でカバーするが、社外広報を通じて従業員に対するブーメラン効果を発揮させるルートもある。ここではあえて「従業員」と限定的にしている。                                                                        |
| Amgt | 経営層の態度変容<br>Attitude Change/<br>Management      | 経営陣の認識・適応力を指す。広報は経営補佐として経営陣に提言する「インテリジェンス機能」がある。マスメディアの論調分析、マクロな世論調査、ミクロなSNSモニタリング、組織の深層を捉える社内広聴等の実務を通じて、経営層の情報感知・判断力をあげる業務は経営補佐として極めて重要。また、社外・社内広報に対する経営層の理解を得ることも、社外・社内広報の基盤となる。こうした考えから経営層向けの態度変容を要素として独立させている。 |
| Gap  | 表裏の顔の一致度<br>Two-faced Gap                       | 外の顔と内の顔のギャップ。社会に発信している姿と、社内の実態が異なる場合は、信頼貯金を蓄積する阻害要因になる。発信内容に限らず、社外・社内に情報を発信するタイミングにギャップがあると、透明性・誠実さが不足して疑心暗鬼を招くことも。                                                                                                |

### 数式の説明

#### ・ Aext×Aint

多額の広告費やPR費用を投じて世間から高い評価を得ても、社内が疲弊している状態だと、真の信頼貯金の蓄積には繋がらない。いずれ内部告発などでGapが表沙汰になり、信頼がゼロになる。逆に、社員は自社を愛して素晴らしい製品・サービスを提供しているものの、社外広報が下手で世間に全く知られていない状態だと、Gapが大きく、信頼貯金の蓄積スピードが極端に遅くなる。世間の期待が高まることで社員の誇りがさらにあがり、社員の誇りある行動がさらに素晴らしい製品・サービス生み出し、世間の評価を押し上げるという「正のループ」が起きたとき、信頼貯金は爆発的なスピードで貯まる。こうした力学を表現するために掛け算にしている。

#### ・ xAmgt, 分母 (Gap)

Aext×Aintが高くても、Amgt(経営層)が社会の空気を読み間違えた判断・言動をしてしまえば信用・信頼の蓄積には繋がらない。Amgtが正常に機能すれば分母であるGapは自然と小さく抑制される。信用・信頼醸成の力学と経営補佐としての提言業務のあり方を踏まえて、Aext、Aint、Amgtを掛け算、Gapを割り算に置いている。

#### 数式のまとめ(概念モデルの要点)

広報活動を通じて「ありのままの姿」を見せるということは、「社外ステークホルダーの態度と社内ステークホルダーの態度にギャップがない状態をつくること」である。ただし「ありのままの姿」をほとんど表現しない「無風状態」では、社外・社内ギャップがないとしても信頼貯金の蓄積に繋がらないため、広報活動というアクションを起こしていくことが大前提として必要。広報活動のアクションを起こすためには、広報が半歩外・半歩中の視点を持って経営層に提言するインテリジェンス機能を強固なものにしていきたい。

# 目次

- 概要

- ①数式モデル作成の背景
- ②数式モデルの全体像
- ③数式モデルの活用イメージ

- 数式モデル（β版）

- (1) 上位概念（基礎的総論）

- ①広報活動全般（広報活動によるインパクトの創出とその方法）

- (2) 中位概念（実務的総論）

- ①社外広報活動全般
- ②社内広報活動全般
- ③提言活動（インテリジェンス機能）全般

- (3) 下位概念（実務的各論）

- ①社外広報活動

- ・パブリシティ（報道獲得／ネタ集め／報道分析・評価）
- ・危機管理広報（ダメージコントロール／適時適切な開示）
- ・企業サイト（企業サイトの品質／SNSの拡散・共感）
- ・広告宣伝・協賛（企業広告・スポンサード）
- ・IR・サステナビリティ開示（長期保有）

- ②社内広報活動

- ・主要3目的…経営理念の浸透／一体感の醸成／脱サイロ化促進
- ・トップコミュニケーション（経営層に対する信用・信頼向上）
- ・社内広報活動の運用・企画

- ③提言活動

- ・社外の情報収集・提言
- ・社内の情報収集・提言

- (4) 基盤概念（基盤的各論）

- ・経営幹部の信用・信頼獲得力
- ・広報担当者の成果創出力

## ① 社外広報活動 <アウトカム：貢献対象と方法の総論>

### 社外広報活動で成果・効果を出すために必要なことは？

社外広報 (攻め・守りの報道対応、企業サイト・SNS公式アカウント、企業広告・協賛、IR・サステナビリティ開示など) で成果・効果を出すためには、「社会的接点」「ターゲット・ゴールの明確化」「フロー (リーチ・頻度)」「ストック (権威・理解)」「導線」の最適化が必要です。

| 社外の態度変容 |               | 社外広報活動の成果 (アウトカム)                     |
|---------|---------------|---------------------------------------|
| 関係すること  | 社会的接点         | 社外の人との接点の強さ。社会貢献性、実用性等の意義 (自社の意義ではない) |
|         | ターゲット・ゴールの明確化 | 誰のどのような態度をどう変えたいかを明確にすること             |
|         | フロー (リーチ×頻度)  | リーチの量や接触頻度、タイミングの良さなど「フロー」の力          |
|         | ストック (権威×理解)  | 内容の信頼性や分かりやすさなど「ストック」の力               |
|         | 導線            | 態度変容に繋がるための導線のスムーズさ                   |

### 変数の関係性 (例)

- ・ターゲット・ゴールが明確であれば、フローの力は弱くても (リーチの量や頻度が少なくても)、ストックの力と導線がしっかりしていれば態度変容に繋がりやすい
- ・ストックの力は、影響力 (権威) のあるインフルエンサーであれば、その人の人柄の理解が乏しくても“勢い”でファンになることがある

### 実務上のポイント

- ・社会との接点 (風) を捉えて、狙い・ターゲットを明確にし (帆の張り方・向きの調整)、フローとストックで安定的な成果を出し (舵取り)、さらに情報の受信者が迷わない導線 (航路) を設計することが態度変容に繋がる

# ① 社外広報活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

## 社外広報のアウトカム創出の概念モデル

- 社外広報の領域で、態度変容の実現に必要な要素を整理したモデル

$$Aext = Ctx \times Vec \times \{(Rch \times Frq) + (Aut \times Und)\} \times Pt$$

| 変数   |                                         | 説明                                                                                                                                                |
|------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aext | 社外の態度変容<br>Attitude Change/<br>External | 社外ステークホルダーの態度を指す。いわば「社会からの期待・評価や行動（購買・株式保有・入社・推奨等）」の量と質である。                                                                                       |
| Ctx  | 社会的接点（社外<br>の意義）<br>Context             | 社外のステークホルダーとの「接点」を指すもの。商品・サービスでいえば、いかに優れているかスペックを語るだけでは態度変容に繋がりにくく、社会・環境貢献性、実用性・利便性など社外ステークホルダーとの接点が明確であれば態度変容に繋がりがやすくなる。社外広報では自社の意義ではなく社外の意義が重要。 |
| Vec  | ターゲット・<br>ゴールの明確化<br>Vector             | 広報活動の「方向性」。誰の、現在の態度を、どう変えたいのかをシャープに言語化することが必要。「世の中の全員に」「とにかく知名度を上げたい」と曖昧な場合、右側の実行力がどれだけ高くても、態度変容に繋がりにくくなる。                                        |
| Rch  | フロー①リーチ<br>Reach                        | リーチ的的確さ、リーチの量・規模、リーチの拡がり方。態度変容の質を担保するためにはリーチ的的確さが必要。量を最大化するためにはリーチの量・規模や拡散が必要。必ずしも発信に限定せず、受信の考え方も含まれる。                                            |
| Frq  | フロー②頻度<br>Frequency                     | 接触する回数（態度変容に必要な接触回数）や接触のタイミング（ニーズがあるときに接触）。態度変容に繋げるためには一定の接触回数やタイミングが必要。リーチと同様に、必ずしも発信に限定せず、受信の考え方も含む。                                            |
| Aut  | ストック①権威<br>Authority                    | ベースにあるブランド力など発信内容を信じてもらえる状態にあるか。内容はしっかりとした根拠やデータを示すと信じてもらいやすい。自社の権威性・専門性が低い場合は、権威性・専門性が高い第三者（マスコミやインフルエンサー等）による言及によって信じてもらいやすくなる。                 |
| Und  | ストック②理解<br>Understanding                | 発信内容のわかりやすさ。内容が難しかったり、理解を得られなかったりする状態だと、当然、態度変容には繋がりにくくなる。                                                                                        |
| Pt   | 導線<br>Path                              | 各メディア間での導線設計。たとえば、報道を見た人が検索し、自社サイトに来た時、記事文脈と連動した受け皿が用意されているか等、行動への「摩擦」をなくすこと。                                                                     |

### 数式の説明

- Rch×Frq <フローの力：広告・SNSがとくに強い領域>**

認知の「フロー」の考え方で、到達範囲や接触頻度を表す。仮にリーチの量・規模が少なくても、そのターゲットに対する接触頻度が担保されていれば態度変容に繋がりがやすくなる。リーチの量が多くても、接触頻度が少なければ態度変容に繋がりにくい。この観点から掛け算にしている。

- Aut×Und <ストックの力：報道・HPがとくに強い領域>**

評価や意欲の喚起に繋がる「ストック」の考え方。権威性ある第三者が推薦していれば、内容の理解が乏しくても購買することがあったり、内容の理解・実用性が高いと強く実感できれば権威性・専門性が乏しくても“勢い”でファン化が発生したりする力学を表すために掛け算にしている。

- { (Rch×Frq) + (Aut×Und) } <フローの力とストックの力の関係>**

現実的には、広報予算との兼ね合いでフロー（Rch×Frq）を十分な量で担保できない場合や、あえて広告を一切打たない場合があるが、フローがゼロの状態であっても内容（Aut×Und）が伝わらないわけではない。フローとストックを掛け算にしてしまうと実態と合わないため、フローとストックは相互に補完し合いながら蓄積される「資産」と捉えて足し算で表現。足し算ゆえに限られた予算・工数をどちらに重点配分すべきか議論しやすくなる。

### 数式のまとめ (概念モデルの要点)

社外ステークホルダーの態度変容は、社会との接点（風）を捉えて、狙い・ターゲットを明確にし（帆の張り方・向きの調整）、フローとストックで安定的な成果を出し（舵取り）、さらに情報の受信者が迷わない導線（航路）を設計することが肝要。

# ① 社外広報活動 <アウトカム：貢献対象と方法の総論>

## 社外広報のアウトカム創出の概念モデル <実践編>

- ・ 社外広報活動が目指す「態度変容」は、必ずしも購買などの目に見える行動の「ビヘイビアチェンジ」に限らない
- ・ ターゲットが気付いていない課題を顕在化する空気・ムードづくりや社会をリードする「アジェンダセッティング」、合意形成・受容度向上を狙う「コンセンサスビルディング」(例：原子力発電所の再稼働、迷惑施設の建設等) などがある
- ・ 目指す態度変容によって、どの変数に重みを置くべきかわかる

| 広報の3大目的                            | 概要                                                                                        | 最大化すべき変数                                                                                  | 実務の力点                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| アジェンダ・セッティング<br>(問題意識の醸成、社会変革のけん引) | ターゲットが気づいていない課題を顕在化させて「これは世の中の(私の)問題だ」という空気・ムードを作ったり、社会全体をけん引したりする(例：水素社会の実現、新しい働き方の提唱など) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 風 (Ctx)</li> <li>・ 舵取りの“速度” (Rch×Frq)</li> </ul> | まだ世間が気づいていない課題や新しい価値観を啓発するフェーズ。ここではニーズが顕在化していない状態のためターゲットや狙い (Vec) をはっきりさせすぎても外れる場合がある。まずは「今、社会にこんな新しい風 (Ctx) が吹き始めている」と大声で叫ぶ必要がある。はじめにPRイベントやマス広告、SNSのバズなどを駆使し、フローの力に予算を全振りして認知を得る。詳しい仕組み (Und) などストックや導線 (Pt) は不可欠だが下支えするもの。                                                       |
| コンセンサス・ビルディング<br>(合意形成・受容度向上)      | 賛否が分かれるテーマや、忌避感のあるテーマについて、対話を通じて理解と納得を促すこと(例：原子力発電所の再稼働、迷惑施設の建設、法規制の導入など)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 帆 (Vec)</li> <li>・ 舵取りの“安定” (Aut×Und)</li> </ul> | 世の中が課題に気づいた後、「ではどうすべきか?」という議論に対して、自社のスタンスを示し、社会と合意形成を図るフェーズ。ここでは、一時的なバズ (フロー) も必要だが、大きな意味は持たない。合意形成の相手と、認知・評価・感情の何に手当が必要かを明確にする(帆を張る)。有識者のオピニオン記事や、自社のオウンドメディアを通じた丁寧な解説により、ストックの力 (Aut×Und) にリソースを集中投下する。一定の変化が発生した後にフローを最大化し、賛成派を徐々に増やしていく。最初からフローに振り切るとプロパガンダのように受け止められてしまい、拒絶を招く。 |
| ビヘイビア・チェンジ<br>(行動喚起・購買/採用)         | 最終的なアクション(買う、応募する、登録するなど)を起こさせること                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 航路 (Int)</li> </ul>                              | 課題に気づき(アジェンダ)、解決策に納得した(コンセンサス)ターゲットを、実際の購買や署名、推奨といった「最終行動」へと移させるフェーズ。ここでは、すべての変数が重要だが、とくに意識すべき変数は行動に帰結させる導線 (Pt)。「記事の最後に最適な購入リンクがあるか」「検索した時に一番上にわかりやすいLPが出るか」という、ラストマイルの航路整備に全力を注ぐ。                                                                                                  |

# 目次

## ● 概要

- ①数式モデル作成の背景
- ②数式モデルの全体像
- ③数式モデルの活用イメージ

## ● 数式モデル（β版）

### (1) 上位概念（基礎的総論）

- ①広報活動全般（広報活動によるインパクトの創出とその方法）

### (2) 中位概念（実務的総論）

- ①社外広報活動全般
- ②社内広報活動全般
- ③提言活動（インテリジェンス機能）全般

### (3) 下位概念（実務的各論）

#### ①社外広報活動

- ・パブリシティ（報道獲得／ネタ集め／報道分析・評価）
- ・危機管理広報（ダメージコントロール／適時適切な開示）
- ・企業サイト（企業サイトの品質／SNSの拡散・共感）
- ・広告宣伝・協賛（企業広告・スポンサード）
- ・IR・サステナビリティ開示（長期保有）

#### ②社内広報活動

- ・主要3目的…経営理念の浸透／一体感の醸成／脱サイロ化促進
- ・トップコミュニケーション（経営層に対する信用・信頼向上）
- ・社内広報活動の運用・企画

#### ③提言活動

- ・社外の情報収集・提言
- ・社内の情報収集・提言

### (4) 基盤概念（基盤的各論）

- ・経営幹部の信用・信頼獲得力
- ・広報担当者の成果創出力

## ②社内広報活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

### 社内広報活動で成果・効果を出すために必要なことは？

社内広報活動で成果・効果を出すためには、「心臓のポンプの力：目的・ターゲットの明確化」「動脈：往路的経路」「静脈：復路的経路」「体温：感情的報酬」の調整が必要です。

| 社内の態度変容 |              | 社内広報活動の成果（アウトカム）                                         |
|---------|--------------|----------------------------------------------------------|
| 関係すること  | 目的・ターゲットの明確化 | 目的・ターゲットが明確だと出力が増す（全身に血液を送る心臓のポンプの力）                     |
|         | 往路的流路        | 会社からの情報が速く・正確に届くインフラの品質（動脈）                              |
|         | 復路的流路        | 従業員の意見を吸い上げたりする双方向性・対話の仕組み・仕掛け（静脈）                       |
|         | 感情的報酬        | 社内広報を通じて従業員が「自分はこの会社に必要とされている。自分の存在が認められている」と感じる状態（体温調整） |

### 変数の関係性（例）

- 動脈だけでは不満がたまり、静脈だけでは井戸端会議になるため、動脈と静脈の両方が大事
- 動脈・静脈の整備ができていても、それだけでは冷たいインフラになり、従業員は「やらされ感」「労働搾取感」を覚えてしまう（感情的報酬を付与する体温調整が必要）

### 実務上のポイント

- “血の通った社内広報”のために、血液を送り出す心臓のポンプ（目的・ターゲットの明確化）、血液の循環網（情報を届ける動脈と現場からフィードバックする静脈）、さらには体温の調整（賞賛や承認というエネルギー）によって、従業員の躍動を引き起こすように活動全体を設計する

## ②社内広報活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

### 社内広報のアウトカム創出の概念モデル

- 社内広報の領域で、態度変容の実現に必要な要素を整理したモデル

$$Aint = Vec \times (Flw \times Dlg) \times Rcg$$

| 変数   |                                          | 説明                                                                                                                                             |
|------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aint | 従業員の態度変容<br>Attitude Change/<br>Internal | 社内ステークホルダーのうち従業員の態度を指す。たとえば理念の実践状況、役割外行動の実践状況、自発的な自己成長行動、優秀な人材の定着など。社員が「120%の力を発揮している状態」。会社に対する好意的な感情（エンゲージメント）もここに相当する。                       |
| Vec  | 心臓（ポンプ）：<br>目的・ターゲットの<br>明確化<br>Vector   | 社外広報と同じように、社内広報でも目的・ターゲットの明確化が必要。目的とターゲットが明確であれば、態度変容に寄与しやすくなる。発信・受信すべき内容・テーマの明確化にも繋がる。目的・ターゲットが明確であれば出力が増すので、心臓が全身に血液を送り出すポンプのような役割と言える。      |
| Flw  | 動脈：往路的流路<br>Flow<br>流体力学                 | 経営からの情報が、パイプの詰まりなく、全社員に速く・正確に届く「上意下達の血流」であり、動脈の考え方。従業員が情報を受信、かつ、受容しやすい状態でこそ態度変容に繋がる。インフラとコンテンツの品質が関係する。 <a href="#">※詳細次頁</a>                  |
| Dlg  | 静脈：復路的流路<br>Dialogue<br>双方向性・対話          | 現場からのフィードバックや、部署間の横の繋がりを生む力。現代の社内広報において、従業員は単なる「受信者」ではない。情報のプロセスに自ら参加し、意見を言い合える「双方向の対話空間（巻き込み）」が必要。「自分が参加して創っている」というプロセスそのものが態度変容の強力なドライバーになる。 |
| Rcg  | 体温：感情的報酬<br>Recognition &<br>Pride       | 社内報での称賛、ピアボーナス的な広報企画、経営陣からの労いなど、従業員の「誇り」と「自己肯定感」を満たす感情的報酬（Rcg）。「自分はこの会社に必要とされている、認められている」という体温が最適な状態でなければ、人は自分の役割を超えた行動を起こさない。心理的契約に近い考え方。     |

#### 数式の説明

##### ・ Vec×（ポンプの力）

社外広報のVecと同じように、誰を対象に、何を目指すのか明確な方が態度変容に繋がりやすい。これが曖昧な状態だと、どれほどFlw×Dlgの循環機能が担保されていても、血流自体がほぼない状態で空振りし続ける。Vecと循環機能が掛け合わされることで、血流が機能する。

##### ・ Flw×Dlg（循環系統）

一方的な情報提供（Flw）だけでは不満が溜まる。一方、対話（Dlg）だけでは井戸端会議で終わる。この2つが掛け合わさることで、情報が組織内を「循環」するようになる。従業員の情報の受信感度も高くなり、好循環のサイクルが生まれる。どちらか片方では機能しにくい力学を示すために掛け算にしている。

##### ・ ×Rcg（体温）

Flw×Dlgが整っていても、それだけでは冷たいインフラになってしまい、従業員は自発的な情熱を持ちえないし、むしろやらされ感を抱いてしまいかねない。感情的報酬（Rcg）がない社内広報は、従業員を労働力を搾取する対象、いわば従業員を「消費者」のように捉えているプロパガンダに過ぎない。人間の感情という熱に寄り添う感情的報酬が、Flw×Dlgと掛け合わされることで態度変容の増幅に繋がる。とくに、自己尊重実感というRcgと、Dlg（双方向）のルート構築は「心理的安全性」の担保に繋がるものであり重要。

#### 数式のまとめ（概念モデルの要点）

“血の通った社内広報”とは、血液を送り出す心臓のポンプ（目的・狙いの明確化）、血液の循環網（情報を届ける動脈と現場からフィードバックする静脈）、さらには体温の調整（賞賛や承認というエネルギー）によって、従業員の躍動を引き起こす力学である。社内広報（インターナル・コミュニケーション）は、「会社の中の情報の循環系統と体温の調整により、組織の健康状態を維持するもの」である。

## ②社内広報活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

### 社内広報のアウトカム創出の概念モデル (補足)

- 社内広報の流体力学 (Flw) の補足モデル

$$IntFlw (Abs) = (Pip \times Vol) \times (Bev \times Fil)$$

| 変数           |                                        | 説明                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IntFlw (Abs) | 動脈：往路的経路<br>Internal/Flow (Absorption) | 従業員の情報吸収量 (Absorption) を最大化するフローのあり方                                                                                                                                                                                       |
| Pip          | インフラ品質<br>①流路の設計<br>Pipe               | 情報が現場に届く「水の流れ方」を指すもの。ツールの整備状況の適切さを表す。たとえば、仮に優れたデジタルインフラを整えても、現場がPC・スマホを所有していない状況では意味がない。流路を適切に設計することが肝要。従業員は一般的に、社内報から情報を得ているとは限らず、組合新聞や職制ルート (上司) から経営情報を得ることが多い場合もあるため、いわゆる社内広報施策に限定しすぎないで考えること。                         |
| Vol          | インフラ品質<br>②水量の調整<br>Volume             | 情報過多・公害を防ぐ適正量の管理であり「流す水の量」を指すもの。価値のある情報だとしても、その量が多すぎると、人は溺れてしまったり (受信できなくなったり)、恐怖を感じて避けられたり (受信を拒絶したり) してしまう。従業員が受信しやすい情報発信量が適量になるようにコントロールし続けることが大切。                                                                      |
| Bev          | コンテンツ品質<br>①飲料の適合<br>Beverage          | 現場のニーズ (喉の渇き) に合わせて内容の出し分けをすること。従業員が流してほしい情報は、水ではなくお茶やお酒の可能性もある。従業員が水を求めているのに延々と水を飲ませようとしても反発を招く。お酒のチェイサーとして水を出した方が、水の摂取量が増える可能性もある。流す「もの」の最適化を考えることが大事。                                                                   |
| Fil          | コンテンツ品質<br>②飲みやすさ<br>Filter            | 経営や各部門が発信したいことをそのまま発信しても伝わらない。たとえば「健康経営の推進」というテーマで、単に健康経営に関連する福利厚生関係の制度を発信しても、従業員は「人事部門のMBOかサステナビリティ開示のために制度の利用実績を増やしたいだけ」と受け止めてしまう。経営や各部門が発信したいことを、広報担当者が従業員目線で浄水したり、甘味・酸味や炭酸を入れたり、栄養素を追加したりするなど、「フィルターを通す」ことで従業員が飲みたくなる。 |

#### 数式の説明

##### ・ Pip×Vol (インフラ品質)

流路が適切でも水量が不足していれば伝わるものも伝わらなくなる。一方、水量が適切でも、流路が整っていないければ、そもそもリーチしきれない。この2つは「社内広報のインフラ品質」と言えるが、どちらか片方が欠けてしまう (ゼロになる) と成立しないため、掛け算にしている。

##### ・ Bev×Fil (コンテンツ品質)

仮に従業員が水を求めているも、あまりにもフィルターを通していない濁水では従業員は飲んでくれない。広報のフィルターを通して栄養素を付加した (浄水した) 水の方が動機付けになる。一方、水をきれいに浄水しすぎても、泥臭さや人間臭さなどを感じさせなければ虚像と思われる場合がある。この2つはどちらかが欠けてしまうと成立しないうえに、絶妙なバランス感覚が求められるため掛け算にしている。

#### 数式のまとめ (概念モデルの要点)

このモデルは、前ページの社内広報のアウトカムモデルの「動脈」に該当するものであり、組織内の情報伝達を「巨大な配管ネットワーク (パイプ) を流れるもの」(導管型の情報伝達) に見立てたもの。細いパイプに大量の水を勢よく流せば破裂する。どろどろの油は流れにくく摩擦が生じる。社内広報担当者は、導管のつまり (インフラ品質) と摩擦 (コンテンツ品質) を解消する配管工の役割を担う。

## ②社内広報活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

### 社内広報のアウトカム創出の概念モデル<実践編>

- ・社内広報活動は、直面する経営・組織課題によって目指す態度変容が大きく異なる
- ・経営・組織課題は、大きくは、組織学者のリチャード・L・ダフトが提言した組織の発展段階モデルを踏まえて3つ、①改革・統合（痛みを伴う場面）、②共創・越境（行動を促す場面）、③承認・定着（離脱を防ぐ場面）がある
- ・目指す態度変容によって、どの変数に重みを置くべきかわ変わる

| 経営・組織課題        | 概要                                                                                                 | 最大化すべき変数                                                                           | 実務の力点                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 改革・統合（痛みを伴う場面） | M&Aや構造改革は、企業の成長ステージによって不可欠だが、社員にとっては「自分の居場所や仕事が奪われるかもしれない」という極めて強いストレス（冷たい恐怖）を伴う                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・心臓のポンプ (Vec)</li> <li>・対話 (Dlg)</li> </ul> | 「新会社のビジョン」や「制度変更のお知らせ」をただ流す (Flw) だけでは、反発と離職が起きる。「なぜこの痛みを伴う変革が必要なのか」「あなたのこれまでの貢献はどう評価され、今後はどうなるのか」という理解してもらわなければならない内容を明確化 (Vec) したうえで、トップの生の声を届けるタウンホールミーティングや、ミドルマネジメント向けの徹底した説明会など対話 (Dlg) にリソースを投下することが不可欠。                                                            |
| 共創・越境（行動を促す場面） | サイロ化された組織の壁を壊して部門間連携を促進したり、ボトムアップでの社内提案の活性化・新規事業の立案などを促すステージ。行動を後押しすることが必要な場面                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・循環系統 (Flw×Dlg)</li> </ul>                  | 詰まった血管を拡げ、「毛細血管」を組織の隅々まで張り巡らせることが重要。「新規事業のアイデアを出せ」「隣の部署と連携せよ」と大義を語っても、普段から話したこともない部署と突然連携することは不可能。心理的な壁を下げるための「インフラ」の機能が必要。社内提案の採否・評価など情報の透明性を高めたり (Flw)、部門横断のコミュニケーション空間 (Dlg) を意図的に設計することに注力する。社内SNSでのオープンな議論の推奨、他部署の裏側を紹介する社内報企画、役職を超えたシャッフルランチなど社内広報を通じて行動を後押しすることが重要。 |
| 承認・定着（離脱を防ぐ場面） | 組織の拡大に伴ってルール整備が進むことは良いが、不必要なほど守りの姿勢になり、優秀な人材が離脱する大企業病に陥るステージ。この会社において良かったという誇りを生み離職の連鎖を止めることが必要な場面 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・感情的報酬 (Rcg)</li> </ul>                     | 優秀な人材は、会社の理念・戦略を深く理解・共感し、情報 (Flw) も自ら取りに行くことができる。一方、彼らが辞める理由は「自分がただの歯車として消費されている」「ルールを守ることは必要だが、何のためのルールなのか」と感じた時。「称賛とスポットライト (Rcg)」に全振りをし、目立たないが重要なバックオフィス業務を社内報で特集する、ピアボーナス（社員同士の称賛）を導入する、経営陣から名指しで労いのメッセージを送るなど、感情的報酬による引き留め効果を狙う。                                      |

# 目次

- 概要

- ①数式モデル作成の背景
- ②数式モデルの全体像
- ③数式モデルの活用イメージ

- 数式モデル（β版）

- (1) 上位概念（基礎的総論）

- ①広報活動全般（広報活動によるインパクトの創出とその方法）

- (2) 中位概念（実務的総論）

- ①社外広報活動全般
    - ②社内広報活動全般
    - ③提言活動（インテリジェンス機能）全般

- (3) 下位概念（実務的各論）

- ①社外広報活動

- ・パブリシティ（報道獲得／ネタ集め／報道分析・評価）
      - ・危機管理広報（ダメージコントロール／適時適切な開示）
      - ・企業サイト（企業サイトの品質／SNSの拡散・共感）
      - ・広告宣伝・協賛（企業広告・スポンサード）
      - ・IR・サステナビリティ開示（長期保有）

- ②社内広報活動

- ・主要3目的…経営理念の浸透／一体感の醸成／脱サイロ化促進
      - ・トップコミュニケーション（経営層に対する信用・信頼向上）
      - ・社内広報活動の運用・企画

- ③提言活動

- ・社外の情報収集・提言
      - ・社内の情報収集・提言

- (4) 基盤概念（基盤的各論）

- ・経営幹部の信用・信頼獲得力
    - ・広報担当者の成果創出力

### ③提言活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

#### 提言活動で成果・効果を出すために必要なことは？

経営に対する提言（インテリジェント機能）で成果・効果を出すためには、「コンテンツ」のインテリジェンス性、「デリバリー」における率直さと忖度のバランスが必要。

| 経営層の態度変容 |                  | 提言活動の成果（アウトカム）                        |
|----------|------------------|---------------------------------------|
| 関係すること   | コンテンツ<br>①知るべき事実 | 膨大な情報から経営・事業判断に必要な情報を取捨選択する           |
|          | コンテンツ<br>②実用性    | 取捨選択した情報をそのまま提供するのではなく、判断材料になる状態に翻訳する |
|          | デリバリー<br>①半歩外の苦言 | 「耳の痛い社内の声」や「世間の厳しい声」を忖度なく直言する         |
|          | デリバリー<br>②TPO    | 経営層が直言を受けとめやすいように、タイミングや使い方を工夫する忖度    |

#### 変数の関係性（例）

- どれほど役立つ情報でも、経営層のプライドを損なうような形で直言してしまえば、プライドが高い経営層は心のシャッターを閉ざしてしまう
- 中身がないコンテンツを忖度して伝えているばかりでは経営層の態度変容には繋がらない

#### 実務上のポイント

- 単なる「ニュースのクリッピング作業」ではなく、経営陣の意思決定を社会とのズレがないようアップデートし続ける業務として位置づけを変える
- 「価値あるインサイト」と「高度な政治的配慮」の2つが揃って初めて、プライドが高い経営トップや経営・事業幹部が目覚ますインテリジェント機能となることを心得る

### ③提言活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

## 提言活動 (インテリジェンス機能) のアウトカム創出の概念モデル

- 提言 (インテリジェンス機能) の領域で、態度変容の実現に必要な要素を整理したモデル

$$Amgt = (Rel \times Uti) \times (Can \times Tct)$$

| 変数   |                                            | 説明                                                                                                                                                                                   |
|------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amgt | 経営層の態度変容<br>Attitude Change/<br>management | 経営陣が「社会のリアルな空気」を正しく読み取り、事業戦略や危機管理の意思決定を最適化(軌道修正)する状態。あるいは、経営陣が社外・社内広報の必要性・重要性を認識している状態。経営陣の認識のアップデートを指す。                                                                             |
| Rel  | コンテンツ<br>①知るべき事実<br>(焦点)<br>Relevance      | 社内・社外に溢れる膨大なノイズの中から、「いま、経営トップや経営・事業幹部のレーダーに絶対に必要なシグナル」だけを抽出する。自社の事業領域、競合動向、法規制、SNSの話題、従業員の生の声など、雑多な情報の中から、インテリジェンスの種を取捨選択し、経営幹部の態度変容との焦点合わせをするもの。                                    |
| Uti  | コンテンツ<br>②自社文脈への<br>翻訳(実用性)<br>Utility     | 「世間でこんなニュースがある」という報告で終わらず、「つまり、我が社のこのプロジェクトにとって〇〇という機会・リスクになる」と翻訳をすることを指す。経営層に解釈を委ねず、判断材料になる状態にすることが大事。経営層が、「解釈」にエネルギーを使うよりも、どうすべきか「対処・対応」にエネルギーを使える状態にする実用的な状態まで持っていけば経営層が価値を感じやすい。 |
| Can  | デリバリー<br>①半歩外からの<br>苦言(率直さ)<br>Candor      | 社内(事業部や経営企画)からは決して上がってこない「耳の痛い意見」「世間の声」「社会の厳しい目」を、忖度やフィルターをかけずに突きつけることが大事。経営陣が社会のリアルな空気を正しく読み取ることが重要。良薬口に苦しを理由に良薬を飲ませない忖度はNG、半歩外の立場から苦言を呈することが広報の役割と肝に銘じること。                         |
| Tct  | デリバリー<br>②政治的配慮と<br>間合い(TPO)<br>Tact       | 相手(権力者)の孤独とプライド(顔・メンツ)を深く理解し、最も受け入れられやすい場、タイミング、伝え方を設計する。たとえば会議ではあえて布石に留め、事後の1on1で刺すといった高度な社内政治的振る舞いや、権力者の趣向にあわせて直球ではなく変化球や見せ球を効果的に使うなど。苦い良薬を糖衣で包む(Tct)など、伝え方の忖度は必要不可欠。              |

#### 数式の説明

##### ・ Rel×Uti (コンテンツ)

どんなに重要な社会の事実 (Rel) を集めてきても、自社にとっての意味 (Uti) への翻訳がゼロであれば、経営陣の反応は「ふーん、それで？」で終わり、認識も行動も変わらない。逆に、自社の戦略 (Uti) ばかり考えて社会の事実 (Rel) を見落とせば机上の空論となり、社会に適合した判断ができない。この2つが掛け合わされて初めて「価値あるインサイト」が生まれるため、掛け算にしている。

##### ・ Can×Tct (デリバリー)

耳の痛い苦言 (Can) をそのまま大勢の前でぶつければ経営層のメンツを潰す「猛毒」となり、自己防衛のために心を閉ざされてしまう。一方、配慮 (Tct) ばかりで苦言 (Can) がゼロであれば、それはただの「イエスマン」となり、経営層の態度変容は一切起きない。猛毒 (Can) を糖衣で包む (Tct) からこそ、経営陣は確実にその薬を飲み込み、目を覚ます。片方だけでは成立しないため、掛け算にしている。

##### ・ (Rel×Uti) × (Can×Tct) (コンテンツ×デリバリー)

完璧な分析レポート (Rel×Uti) を作っても、伝える間合いや配慮 (Can×Tct) を間違えれば読んですらもらえない。逆に、経営層の懐に入り込むのが上手くても、中身が空っぽであれば参謀としては失格。「極上の弾」を「最高の射撃技術」で撃ち抜くことがインテリジェンス機能。コンテンツとデリバリーを全体で掛け算にしている。

#### 数式のまとめ (概念モデルの要点)

広報のインテリジェンス機能とは、単なる「ニュースのクリッピング作業」ではなく、経営陣の意思決定を社会とのズレがないようにアップデートし続けるための参謀業務である。広報は、半歩外の立場から「苦薬」を「糖衣」(忖度) して経営にうまく飲ませる社内政治家であり、巨大な組織の舵取りを正しい方向へ導くことができる。広報のインテリジェンス機能は社内政治の力学である。

### ③提言活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

#### 提言活動 (インテリジェンス機能) のアウトカム創出の概念モデル<実践編>

- 経営層の「態度変容」は、直面する状況や用途によって異なる
- 金融庁や監査法人のレポート、各社の取締役会の実効性評価の結果を踏まえると、現在の日本企業には構造的に、①専門分化と内部業務の増加（役員・上級管理者の議論不足）、②社外取締役に対する情報の加工・漂白（忖度フィルターによるリスク増大）、③経営幹部の小粒化（執行役の増加）—という3つの課題があると言える
- 目指す態度変容によって、どの変数に重みを置くべきかが変わる

| 構造的な課題                                        | 概要                                                                                                     | 最大化すべき変数                   | 実務の力点                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 専門分化と内部業務の増大による上級管理者以上の議論不足<br>(ゆでガエルの危機への対応) | 手段であるはずのスキルマトリクスの整備が目的化して行き過ぎた専門分化が発生。これにより役員が管轄部門の内部業務に忙殺され、全社的・中長期的な議論が消失している状態(経営会議の形骸化)            | • 共通のアジェンダの提供 (Rel×Uti)    | 個別最適に陥っている役員たちに対し、広報が「今、社会全体から我が社に向けられている最大の脅威(または機会)はこれです」という事実 (Rel) を、自社の損益や存続に関わる文脈 (Uti) に翻訳することで「共通の敵 (アジェンダ)」を明確にする。タコツボ化した役員たちが、強制的に同じテーブルで中長期的な戦略を議論できるように土台づくりを行う。日々、社会の変化との距離が近い広報がこの材料を提供することで、経営層が共通アジェンダに気づきやすくなる。経営企画が「本来はこの方向の議論が不可欠」と考えていることの突破口を広報が提示するイメージで、経営企画と連携する。 |
| 社外取締役に対する情報の加工・漂白<br>(“忖度フィルター”によるリスク増大への対応)  | 意思決定・監督機能を担う社内・社外取締役に対して、各事業部(執行サイド)が都合の悪い情報を隠し、綺麗に漂白された報告しか上げない「情報の非対称性」が発生している状態(不正行為の長期的継続や変化対応の遅れ) | • 透明度の高い直通パイプの構築 (Can×Tct) | 執行側は監督をされる立場のため、どうしても保身(忖度)に走る正常性バイアスが働きがち。だからこそ、どの事業にも属さない広報が、世間のリアルな批判や耳の痛い情報などの社外の劇薬や、匿名・実名を駆使した社内広聴による厳しい現実 (Can) を、しかるべき配慮と絶妙な間合い (Tct) をもって取締役や社外取締役に直接届ける「独立したセンサー」として機能する必要がある。現場に加えて広報までも忖度フィルターを持つと、リスクが増大し続けて、結果的に危機管理広報が必要な状況を招きかねなくなる。内部監査と連携し、内部監査と異なるアプローチでの情報収集をする。       |
| 執行役の増加に伴う上級管理者の質の低下<br>(経営幹部の社会感覚の醸成)         | 組織の巨大化に伴い「優秀な事業部長」がそのまま執行役員に昇進してしまい、社会やステークホルダーの視点を持った「真の経営者」として育っていない状態                               | • 社会感覚の醸成 (Uti×Can)        | 新任の役員に対して、「あなたの事業は社会からこう見られていますよ (Can)」「全社のパーパスと照らし合わせると、こういう意味づけが必要です (Uti)」と突きつけ、視座を「事業部」から「社会・経営」へと強制的に引き上げる。この段階では伝え方の忖度 (Tct) をしてしまうと、優秀な事業部長のまま進化がないため、遠慮なく劇薬を劇薬のままぶつけて信頼関係をつくる。ただし、社会・経営の視座は不足しているため、しっかりと翻訳 (Uti) することが大事。                                                        |

# Appendix 各モデルに関連する理論と各モデルの独自性

| 対象の数式モデル                      | 関連する既存理論<br>(出典)                                                         | 既存理論の概要<br>(エッセンス)                                                                          | 本モデルの独自性                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>広報活動全般<br/>(Impactモデル)</b> | <b>AMEC統合評価フレームワーク</b><br>(Integrated Evaluation Framework : AMEC, 2016) | 広報活動を単なる露出 (Output) に留めず、認知や態度変容 (Outcome)、最終的な経営・組織への貢献 (Impact) までの多段階で測定・事後評価する世界標準の枠組み。 | 結果の「事後評価 (振り返り)」を目的とするAMECに対し、本モデルは成果を創出するための「事前の設計図 (力学モデル)」として立式している点。さらに、蓄積された「信頼貯金 (Td)」が次のインパクトを左右する掛け算のレバレッジ (増幅器) として機能するという、持続的な資本形成のサイクルを可視化した点に独自の優位性がある。 |
| <b>信頼貯金の構成<br/>(Tdモデル)</b>    | <b>信頼の方程式</b><br>(The Trust Equation : David Maister et al., 2000)       | 個人の信頼獲得メカニズムを「(確実性+信頼性+親密さ) ÷ 自己志向」と定義したコンサルティング業界の世界的理論。                                   | 対個人の理論を「コーポレート」へ拡張。能力・透明性・共感を掛け合わせ、利己主義 (自己志向) を「偽善 (Hy)」に置換。さらに企業特有の「時間の総和 (Σ)」を付加し、信頼が資本として蓄積されることを可視化した。                                                         |
| <b>信頼貯金の貯め方<br/>(GTモデル)</b>   | <b>VCIモデル</b><br>(Vision-Culture-Image : Hatch & Schultz, 2001)          | 経営のビジョン (V)、社員のカルチャー (C)、社会のイメージ (I) の3要素のギャップがブランドを毀損するとする経営戦略理論。                          | 状態の分析に留まる既存理論に対し、本モデルは「ギャップを埋める実務機能」を定義。広報の「経営への提言 (Amgt)」を統合し、経営の態度が増幅・抑制装置になるものであり、広報実務には、社内広報とは別に経営層の態度変容 (提言活動・インテリジェンス機能) が必要と組み込んでいる点に新しさがある。                 |

# Appendix 各モデルに関連する理論と各モデルの独自性

| 対象の数式モデル                   | 関連する既存理論<br>(出典)                                                                    | 既存理論の概要<br>(エッセンス)                                              | 本モデルの独自性・差異化点                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社外広報活動<br>(Aextモデル)        | 精緻化見込みモデル<br>(ELM)<br>(Petty & Cacioppo, 1986)                                      | 態度変容の経路を、論理的理解（中心ルート）と、権威や頻度などのイメージ（周辺ルート）の2つに大別する消費者心理学の代表的理論。 | 2ルートを「フローの力」「ストックの力」に変換し、広報の予算・リソース配分に直結させ（足し算で表した）、実務的な現実にとし込みをしている点の特徴。さらに「社会的接点（Ctx）」や「目的・ゴール（Vec）」を全体に掛け合わせ、社外広報で成果を出すための要件を実装している。 |
| 社内広報活動<br>(Aint/IntFlwモデル) | フォッグ挙動モデル<br>(B=MAP)<br>(BJ Fogg, 2009)<br>二要因理論<br>(Herzberg, 1959)                | 人の行動は「意欲×能力×契機」で起きる。また、職場の満足は「動機付け要因」で、不満は「衛生要因」の不足で起こるとする理論。   | 心理学・組織論を「流体力学」に変換した。インフラや情報翻訳（衛生要因）を整えた上で、感情的報酬（動機付け）を掛け合わせた。社内広報を「心理学・組織論を統合した態度変容のデザイン」と位置付けた点に特徴がある。                                 |
| 提言・インテリジェンス<br>(Amgtモデル)   | 限定合理性<br>(Simon, 1947)<br>真実を権力に語る理論<br>(Speaking Truth to Power : Wildavsky, 1979) | 経営者は限られた認知の中で意思決定し、参謀は権力者に耳の痛い真実を伝える必要があるとする政治学・組織論。            | 学術・政治概念を民間企業の「広報のミッション」に再定義。認知限界を突破する「翻訳（Uti）」と、情報を確実に届ける「配慮（Tct）」を分離・構造化し、再現可能なスキルセットへ昇華させている点の特徴。                                     |

## お問い合わせ

株式会社タンシキ 代表取締役 秋山和久

URL : <https://tanshiki.jp> E-mail : [info@tanshiki.jp](mailto:info@tanshiki.jp) お問い合わせ→

TEL : 044-281-0350 or 044-934-2540



サービスに関するご相談・お問い合わせ（無償）からスポット・セッションでのセカンド  
オピニオン、クイックな診断パッケージから個別コンサルティングまで。  
ご要望に応じて柔軟にご提案します。