

# NTTの総合広報戦略

小林洋子

## 一 はじめに

横浜には学生時代に住んでいて、いいイメージがある。歩道にはタイルが埋め込んであり、エキゾチックな雰囲気がある。東京には住みたいとは思わないが、住むなら横浜という思いがある。仕事の関係上全国を転々としたが、横浜が一番住みやすい。この住みやすい横浜の舞台裏を作っている横浜市の職員の皆さんに言うことは何も無いと思うが、お客様の声を聞くというか、民間企業に近い発想をされるという指向性があるなら、まだ真の民間企業になりきっていないNTTの経験が参考になるのではないかと思っている。

## 二 電電公社からNTTへ

お役所色というのは悪いことだとは思っていない。ただNTTの場合は、過去に明らかに悪い側面が表にでていた。言葉にしても、内部向けの言葉で対応していた。お客様がお聞きになると不快になったり、わからない場合も多かった。例えば、電話局でお客様が腰を掛けて待っている場所を「公衆だまり」と呼んでいた。内部で言っている場合はまだいいが、お客様がいる前で、「何やってるの。客が公衆だまりにあふれてるじゃないの」という。

あるいは、ビジネスホンのことを、ボタンがついているのでボタン電話といっていた。ビジ

- 一 はじめに
- 二 電電公社からNTTへ
- 三 PONTIACS作成
- 四 広報活動の潮流と今日的課題
- 五 オレンジ活動の展開
- 六 CIの導入
- 七 コーポレートカルキヤーの醸成
- 八 今後の課題

ネスホンの工事でお伺いする時に、無骨な男性社員がニコリともせず、「ボタンの工事にまいました」とやる。押し売りが来てゴムヒモやボタンを売りつけられるのではないかと勘違いされるケースもあった。私もその頃、主任と一緒に工事に行っていて、何故お客様が怒るのかわからなかった。間違えたことは何も言っていないのと思っていた。今から思えばおかしなことであった。

私の身近で起こったことだけをあげてもきりがなくらいであった。これではいけないという動きはあったが、キッカケがなかった。よそ様からいわれないと直らないのが、電電公社の体質であった。一番厳しい批判は不正経理事件

であったが、これらのことがキッカケになり、民間から現社長の真藤を総裁として迎えることになった。

電電公社の職員は、利潤追求の民間企業ではないという誇りを持っていたので、利潤追求の民間企業という狭い世界からきた人に何がわかるのか、との意識が当初あった。

しかし、その後のディスカッションの中で、狭い範囲でしか物を見ていなかったのは我々で、グローバルな視点で見えていたのは社長だとわかってきた。そうした中で、社員同士のコミュニケーションが図れる組織になったし、体質が大きく変わってきたと思う。

### 三——PONTIACS (総合広報戦略) 作成

社長が来て一番初めに行った大改革の目玉



が PONTIACS (総合広報戦略: Project Of NTT's Total Information And Communication Strategy) である。

#### ① 背景とねらい

このプロジェクトは、電通と共同で行ったものである。民間企業と一緒にプロジェクトを組むという発想自体が新しかった。外の眼で見ない限りは、「公衆だまり」に象徴されるようにわからない状態になっていたからである。

このねらいは、単なる目標ではなく、戦略であり、経営体質の改善であった。ねらいは、

1 会社の経営体質そのものにまず目を向け、この体質と意識構造をコミュニケーションの面から変革していく。

2 同時に、国民、利用者をはじめ公社を取り巻くあらゆる関係層とのコミュニケーションを再構築し、新しい公社イメージのもとに社会との好ましい関係を形成していく。

という二点に集約されよう。

#### ② 従来の広報活動の問題点

プロジェクト開始のきっかけは、広報活動が問題を抱えていたことに一因がある。

ここであげる問題点は、当時の電電公社だけでなく、現在の大手企業や官公庁等の組織にも

共通なのでないかと思う。

⑦ すべての広報活動を統一する理念が欠けている

基本理念がない。基本理念がないから応用がきかないわけである。従って上から下まで手取り足取りしなければ何もできない。特に組織が巨大になると、理念がないのは致命的である。

#### ⑧ 広報活動に戦略的な体系性がない

体系性がないから場当たりになってしまう。⑨ 広聴活動が形骸化している。

広聴窓口はどここの組織にもあると思う。お客様センターとか消費者窓口とか名称は、まちまちだがともかくある。ところが一旦ややこしいクレームがくると、特に組織的な問題や構造的な問題が内包されていると、上まで上がらない。適当に処理されて、担当が人事異動で替わってしまうとそれでおしまいということになる。そういう形骸化された広聴活動は、多々見うけられる。

それから、批判の声の中には傾聴に値するものが多いのに、批判が起こると、傾聴に値しない部分だけを聞いてしまいがちである。

#### ⑩ 広報に主張がない

何をするにしても傷つくことを恐れて、事なかれ主義をとるために、何を言いたいかわからないものになってしまう。

④全社的な広報マインドが不十分である

これが問題点の中で一番救いようのない部分である。「広報は広報担当がやればよい」という誤った見方がある。

例えば宣伝の費用を考えてみよう。新聞の主要全国紙一頁分の広告費用は、一億円である。一億円かけて「NTTは生まれ変わりました。これからは皆様の声に真摯に耳を傾けて頑張っていくます」という広告を出したとしても、窓口や104（市内電話番号案内）の社員が杜撰な対応をすれば、すべてイメーシは地に落ちてしまう。いくら広報に金をかけても、三〇万人の社員のうちの一人の言動が、お客様にとって、唯一のNTTのイメーシになってしまう。

横浜市役所でも同じだと思ふ。NTTでは、この問題への改善策は、「オレンシ活動」の名の下に行われた。「全社員が広報マインドを持って」といわれても難しいので、広報機能の中核をなす広聴機能を所掌する「オレンシライン」をつくった。オレンシラインは、一つの概念でもあり、組織でもある。生き生きしている広報・広聴活動を、組織横断的に、上下の見境なく展開する活動を、オレンシ活動と名付けたのである。

この活動は、管理者にとって恐ろしいものである。通常は、いやな申告は上に上がらないが、

オレンシラインは、組織を無視した強権をもっている。おお客様が窓口や電話で苦情や申告をすると、直接本社のオレンシセンターまでいく仕組みになっている。通常の場合は、電話局―支社―総支社―本社となるが、電話局で苦情や申告がもみ消される場合は、直接本社のオレンシセンターに電話をかけてくる方もいらっしゃる。

お客様からクレームがあると、「いつかお答えします」ではなく、必ず一カ月以内に何らかの納得できる返答をするという規則もある。簡単な話や、少しの費用で解決できることであればよいが、「電話料金が高過ぎる」とか、「分割した方がいい」という話は一カ月に結論の問題ではない。しかし、どういう行動をしたかという返答はしなければならないので、管理組織の社員は、オレンシラインから意見が上がってくるに青くなる。だが、中の人間が苦労するということは、外の方に良い活動である場合が多い。

電話線工事の社員が、お客様から聞いた意見を本社まで上げ、全国レベルで実現されると気持ちがいい。疑問に思うことや、おかしいことは、すぐオレンシラインにのせる。するとその局は評価される。オレンシ活動のポイントは、クレームを上げると褒められる。逆にクレーム

が上がらない局は、どこかで誰かが隠しているのではないかと訝られる。

特に PONTIACS が出来てからの方針として、バッド・ニュースが評価される。良かったという意見は聞いておくだけで、記憶にとどめない。ところが悪いニュース、ここがこういうふうにいけないという耳が痛くなる意見を喜ぶ。けなされると喜ぶわけである。これが会社の体質になっていった。

#### 四——広報活動の潮流と今日的課題

PONTIACS における広報活動のポイントを整理してみよう。

##### ①——一般広報の新しい傾向

広報の基本的原則は、次の四点であろう。

- 1 情報における真実性の原則
- 2 コミュニケーションにおける相互過程の原則（広聴機能と広報機能）
- 3 公共利益合致の原則
- 4 人間的アプローチ、触れあいの原則（井出嘉憲著「行政広報論」）

以上の原則で明らかのように、広報は単なるマーケティングにおけるコミュニケーション・ツールにとどまるものではない。特に行政にお

いては、行政活動の本質的な機能の一つにみなさなければならぬ。

#### ⑦ トップマネジメントの統括

広報部門は、トップ直轄型が望ましい。社長室広報課のように、誰よりも早くトップから情報が入り、強大な権限を有しているのが理想である。なぜなら広報部門は、プレス対応やお客様対応や宣伝を行うだけでなく、経営のヘラドとして戦略を策定する機能がないと意味がないからである。つまり、企業体における情報の出入口は広報部門であり、情報の出入口を多数設けると、無駄の多い混乱した対応をしてしまう。

したがって広報部門は、トップ直轄型がよい。もし組織上トップ直轄でない場合は、なるべく実力者を置いて、実力で直轄にするのがよい。

#### ⑧ 総合広報体制の整備

消費者対策と報道機関対策だけという広報機能は殆んど意味がない。現在は、総合的視野にたつ企業コミュニケーション統合の方向に向かいつつある。つまり、調査、戦略、報道、宣伝、出版からお客様対応まで全部やりこなすということである。最終目標は、組織とお客様との良好な関係をつくり上げることである。そのためには、例えば、CIを導入する時期にきた場合、CIを考えるのは広報部門である。

#### ⑨ 広聴機能の重視

広聴で一番いけないのは、聞きっぱなしで放置することである。聞いたらず答えることが大切である。狭義の広聴に限らず広告を出す場合にも、必ず問い合わせの電話番号を掲載する配慮も必要である。問い合わせの電話がきたら、即座に答えるか、いつ答えるかを明確にする。担当がすべて答えられるわけではないが、「その件につきましては私が責任を持って何日までにお答えします」と対応する。無責任体制を排して、自分が答えるという体制がとれば、ツウエイ・コミュニケーションはうまくいく。

#### ⑩ 地域社会との密着化

「まちの電話局」ということで前からの懸案事項であった。「まちの郵便局」「まちのガソリンスタンド」があり、電話局は負けている。指向性としては、地域の特色をとらえた活動を考えている。地域社会に対して、具体的にどういう利益をもたらすことができるか、という密着化を考えねばならない。

#### ⑪ 社内コミュニケーションの活性化

社員一人一人が共通の認識基盤に立ち、自分の頭で考え、応用問題を解いていくことはなかなか出来ない。PONTIACSも要約版やら図解版やら、創意工夫をこらしてその地域地域で受け入れやすいように加工している。だが応用が

きかない。応用をきかせないのは、自分の頭で考えられないのではなく、考えて行動してしまおうと、自分で責任を負わなければならないからである。だから、上から言われた通りにしか行動しない。これが社内コミュニケーションが欠落している状態である。

民営化一年目は、かなり燃えて「チャレンジ」が行われた。しかし、二年目を迎えて、チャレンジして失敗し、左遷させられたと思う人も出て、「社員にチャレンジしろと言う以上、人事や組織上フォローが必要だ」という意見が出され、最近では、お題目と中味が近くなってきた。名実共にチャレンジできる体質になってこそ、社員一人一人が前向きに対処できる会社になると思われる。

#### ⑫ 行政広報の動向

民間企業は、競争相手がいるから商品売るための宣伝をする。宣伝とは、消費者と企業との新しい良い関係を訴求するものである。民間企業は、宣伝で企業の良いイメージがふくらんでくる。ところが行政機関は宣伝がないから、何をしているかわからない。わからないというのは、良いイメージを形成するのに致命的なことである。一般論として、情報が多い方が好感を抱いてもらえるのにもかかわらず、何をして

いるかわからないので、行政に対しては、情報やシャット・アウトされているのではないかと、お客様が被害者意識をもってしまふ。「税金だけを取り立てて、自分達でかってなことをしているに違いない」と思い込んでしまふ。実際は行政は見えない部分で仕事をしていても、PRがへたなために、何もしていないという評価ならまだよいが、悪いことをしているのではないかという評価すらでてくる。

今日の行政広報は、次の要件を満たさなければならぬと言われている。

1 住民は行政が何をしているかを知る権利を持ち、一方、行政はこれを知らせる義務を持つものである。

2 広く市民の理解を求めて、自主的協力を求めるものである。

3 決定したものを一方的に知らせるのではなく、同時に市民の意見や要望を聴いて、行政の内容を改善することを前提とするものである。政策立案にあたって、決定前に市民に参加してもらふ必要がある。

4 つとめて客観的に、事実をありのまま知らせるものでなければならない。

(神戸都市問題研究所「広報・広聴の理論と実践」)

こうした中で特に強調したいことは、形式的

に意見を聞くのではないということだ。市民の声を行政に反映してもらえということ、ある問題について〇〇委員会に市民が参加して、様々に議論した結果が現実には何も反映されていないことがよくある。

これらの背景から、自治体の広報について考えてみよう。

#### ⑦広聴機能の重視

広聴機能といっても、市長を囲む〇〇会とか、市長への手紙とか、街頭調査とかあらゆる角度から実施しないと有効ではない。また言って来たら聞いてやるでは不十分で、訪問してまでも聞かせてほしいという姿勢が必要である。

#### ⑧告知広報から政策広報へ

掲示板に紙を貼るような告知広報でなく、政策の背景までできるだけオープンにした広報が必要である。行政は、市民がよりよく暮らせるように真剣に考えているのだから、考えている過程まで知ってもらえば、必ず協力者が増える。過程をヌキにして結論だけを提示するから賛同が得られないのではないか。

#### ⑨対話から参加の広報へ

参画意識をいかに市民に持ってもらうか。少しでも参加すれば、自分が手を染めたという意識につながる。これが賛同につながる。

例えばNTTの「カエル・コール」であれば、



カエル・コールを作った人というのが千人ぐらい出てくる。実際は少ないスタッフだったが、少しでも参画すると自分が作ったという意識がわく。カエルの張りぼてを作った人、緑色の色を塗った人、写真を撮った人……というように。

#### ⑩政策の可視化による訴求

眼に見えるものは、印象が強い。横浜市では、マンホールにまでカバの絵のタイルが埋め込んであり感動を覚える。眼に見えて「横浜」だとわかる。写真を撮った場合に、これは大阪でもない、川崎でもない、横浜であるという強いカラーがある。このように可視性は大事である。

可視性を利用する場合に、何かやっているぞというアドバランをあげるのと、あげないのでは全く違ってくる。理解のされ方や取り組み具合が違ってくる。これはCIにもいえることである。

## 五——オレンジ活動の展開

PONTIACSの中心となるのがオレンジ活動である。

新しい広報理念は三つある。

- 1 広聴Ⅱ聞くことが広報の基本である
- 2 事実が事実として伝える
- 3 心のこもったサービスが最大の広報である

この理念を集約したスローガンが、「社会の心を公社に、公社の心を社会に」である。そして、スローガンをお題目に終らせないために、オレンジ活動を展開したのである。

オレンジ活動の組織はいろいろある。お客様から要望を頂く機関として、電話局のカウンターをオレンジカウンターとしている。どこの電話局でも気軽に何でも御意見をお寄せ下さい、という体制になっている。



電話局に行きにくい人、匿名でいやがらせをした人には、オレンジナンバーを設けている。これは電電公社とお客様を結ぶホット・ラインで、先述のように電話局も支社も飛び越して、もみつぶされずに管理部門につながるものである。

つぎに、オレンジフォーラムと称して、奥様モニター、ヤングモニターの組織、それに社内女性管理者オレンジフォーラムを組織して、意見を吸い上げた。さらに、社内スポーツ選手を組織して、オレンジエースフォーラムもつくった。また、学識経験者、経営者、新聞社の論説委員などとの定期的な会合を設けて、御批判をいただいている。

これらの意見を吸い上げる機関が、オレンジセンターである。広聴機関であるが、オレンジセンターという組織と名称を設けて、そこからプロジェクトとして発信することによって、外から名前を聞いた人に、人がたくさんいるクレーム処理の機関だという認識をもって頂ける。

オレンジセンターは強い権限をもっていて、各事業部・機関に、半強制的に問い合わせに対する答を要請し、上がってこなければ所属長を糾弾する。

このようにして吸い上げた意見の結果は、言

ってこられた本人には、すみやかにフィードバックすると同時に、オレンジレポートとして、オレンジ活動の成果を社内外に発信している。

ところで、オレンジ活動は、お客様に対してのものだけではない。社内の活性化という宿題を抱えている。NTTのように三〇万人という巨大組織になると、先ず社内の活性化をしないことには、外に向かって良いメッセージを送れるわけがない。そこで、核になる人間をつくっていく。例えば、女性リーダーオレンジフォーラムをつくって、定期的にトップ・シークレットに属する事項なども議論してもらったりする。

また、全国の意見を吸い上げるために、定期的に地方の電話局を回り、本社のオレンジセンター所長などが、その電話局の活動や、問題などを収集している。

現在、「お客様の意見、100%実施」の目標はあるが、現実には、オレンジ活動が曲がり角にある。どうしても形骸化する部分があるので、気分一新して行う必要を感じている。

## 六——CIの導入

CI (Corporate Identity) とは、企業がその企業らしさを訴えかけて、世の中のマーケティング市場において有利な立場に立ったり、ト



イタルな企業イメージをアップさせていこうとするのだが、本当の目的は、社員の意識改革である。

NTTにおいては、電電公社を退職して、NTTという民間企業に入社したんだ、という意識をもってもらったのであった。そこで、「未来を考える人間企業」や「チャレンジ」というコンセプトを登場させた。というのは、記号化によって、意識と行動を刷新させようという仕掛けである。

推進組織としては、広報部内にCI推進事務局を設置した。この事務局は定期的に地方を回り、ビジュアル・デザインをチェックした。このチェックにより、意識改革のチェックもを行っている。CIは常にメンテナンスをしないといけない。マークをかえておしまいという発想では、確実に失敗してしまう。

CIの手法の中で、NTTの場合、全員参加型CIを行った。具体的には、社員の十分の一に当たる三万人からアンケートをとり、そこで会社の問題点を書いてもらって、これをCIを作る際の参考にしたり、また社員のヒヤリン

グを行った。その他にも、八百字提言だとか、社員の作詩による社歌もつくった。

これらすべてが、CIの「心」の部分の、一大プロジェクトの網の目の一部であった。

ところで、CI実現の核になったのは、女性と若者であった。一般に、女性と若者の意見と若者であった。一般に、女性と若者の意見を百%聞いてくれる企業はあまりない。しかし、危機状態において想像を絶するパワーを発揮するのが、女性と若者であり、民営化の起爆剤としてこのパワーを利用したのである。

#### 七——コーポレートカルチャーの醸成

確かに民間企業にはなったが、一部で批判のあるように、売らんかなというギラギラした利潤追求企業、余裕のない企業というイメージができてきていた。そこで、この点は大いに反省して、何らかの文化活動をして企業のゆとりを理解頂こうではないかと考えた。

文化活動の手はじめとして、N響とタイアップして、NTT・N響コンサートを全国で始めて、テレビのドキュメンタリー番組を三本持ったりしている。

結局、利益に結びつかない部分で企業が活動した場合に、企業が何を大切にしているかがわかる。その会社が大事にしているものを、ふん

わりとわかってもらえるような時期にすれば、CIのある部分は達成されたことになる。

#### 八——今後の課題

第二電電などのスタートにより、NTTは本当の競争化にさらされることになる。この中で競争と協調を考えながら、公益企業であることが十分理解した謙虚な活動ができるかどうかか命題である。

ところで現在「PONTIACS '87」を作成している。これは、結局原点に返るということで、広報活動の基本は、お客様一人一人とのコミュニケーションにあること、そして、社員一人一人とのコミュニケーションが必要であること、つまりNTT事業を支えているのは、コミュニケーションであるということの再認識である。なお最後に、組織が活性化していかどうかを判断するチェック・ポイントを参考までにあげておく。チェックが多い組織体は、十分注意された方がよいと思われる。

▶NTT広報部オレンジセンター担当課長V  
▲本稿は、昭和六十一年十一月十四日に、総務局職員研修所が実施した「市政課題講座・CI特集③・NTTの総合広報戦略」として講演されたものをもとに、修正・加筆していただいた

## A. 制度、ルール、体質

- ①管理者が明確なビジョン、方針を持っていない。
- ②業績評価は短期志向型である。
- ③何事も先例に基づいて物事が決められていく。または、上部機関・類似機関など社内志向型で物事を決めていく。
- ④仕事の成果中心ではなく、一種の悪平等主義の評価が中心になっている。
- ⑤仕事の結果に対する責任の所在が不明確であり、原因の検討も行われない。  
——無責任体制の状態——
- ⑥専守防衛型であり、新しい提案に対して常に否定的である。
- ⑦制度を決めると仕事が終わりでである。

## B. 意識、行動

- ⑧自己保全の行動や意識が強い。従って安全第一で失敗を恐れる。
- ⑨企業の業績を上げるために何をなすべきかを考えることより、どうすれば上に認められるかの方を気にする。
- ⑩組織や上司によって指示されている事項についてはキチンとするがそれ以上のことはしない。
- ⑪すべてを上司のせいにして、最初からあきらめて前向きに動こうとしない。
- ⑫物事を決めるとき、やたらと上層部や関係部門の意向を気にする。そのために折角の収益機会を逸することがあってもやむをえないと考えている。
- ⑬目標は表面的のみに受け入れ、陰では抵抗している。
- ⑭現状を大きく変えないのが最も安全という考えの人が多い。
- ⑮何事も他の人や部門が悪いからと、他を批判する。または、他の責任にする風潮が強い。
- ⑯対立意見を出さない。

## C. 業務運営、職場行動

- ⑰従来の形式や秩序が重視され、新しいアイデアや改善案に対する取り組みが遅い。
- ⑱内部での情報の流れが遅く情報が適切に伝達されないため意思決定も遅い。
- ⑲日常の仕事に生き甲斐を感じていない人が多い。また、その人の適性に合った仕事の分担もされていない。
- ⑳訓練研修は形式的であり、中味や成果よりも日程を消化させることが最大の関心事になっている。
- ㉑お客さまのところではなく、社内で時間を過ごす人が多い。
- ㉒会議や打ち合わせが多く、意味もなく時間が延長する場合も多いがそれに対して誰も文句を言わない。
- ㉓会議などでの発言の仕方も慎重に自分の立場を防衛するような発言が多いため、あいまいな表現となり、結局役に立たない意見で終始する。
- ㉔社員は互いに肩書を意識して人を呼ぶようになり、もってまわった敬語を頻発する。したがって、表面的には和気あいあいである。
- ㉕業務に影響を与える大きな前兆があっても、気付く人が少なく、また一部の人が仮に気付いても、無視されるか、一次的なものとして簡単に片づけられてしまう。