

研究ノート

## インハウス広報（インターナル・コミュニケーション）の誤謬 —— 企業内における広報活動による統合力とは何か ——

松 井 一 洋\*

—組織体はその存続をかけ、目標に向かって効果的に機能しなければならない。このため、組織内におけるコミュニケーションは、間違いなく外部とのコミュニケーションよりもさらに重要である。 *EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS*

### 1. はじめに

現代企業の社会的存在や行動のありように関して、特に、昨今の企業不祥事の頻発に表象される企業倫理の喪失やコンプライアンスの軽視について、対症療法だけではなく、その根源的な要因を把握したいという問題意識のもとで、さまざまな角度から考察を続けている。

2007年10月に『21世紀の日本における株式会社統治についての試論』（広島経済大学 創立四十周年記念論文集）において、株式会社制度成立の歴史的経緯と我が国の株式会社統治について管見し、続いて、2008年3月には『神をなくした「ゆたかな」日本社会の行く道』（広島経済大学研究論集 第30巻 第3・4号）で、日本の現代企業の倫理的行動の精神的な支柱とは何かについて小考した。

引き続き、本稿では、コーポレート・コミュニケーションとしてのインハウス広報を取り上げ、その戦略的意義を見直すとともに、企業内でのモラル・ハザードを解消し、よりインテグリティ（integrity：高潔，誠実，正直）な企業文化の確立に寄与できるかを探りたい。

その際、以下の二つの問題意識を前提とする。

一つ目は、企業という組織体（共同体）は、国家共同体と相似形をなし、その下位システムのひとつである。国家共同体とは、一定の領域内に住む人間集団が作る

---

\* 広島経済大学経済学部教授

表1 国家と企業の構造

構造の内容	国 家	企 業
物理的支配	領域（領土，領空，領海）	社屋・工場など
構成	国民・住民・市民	役員・従業員
所属の自由	国籍法	採用・解雇・定年
主権の源	国民（国会）	株主（株主総会）
内部統制	権力機構（軍隊・警察）	社内監査・一般マネジメント
内部統制の根拠	法律・規則	就業規則・労働協約
内部統制の担保	裁判	株主総会/賞罰委員会
制定の手続き	国会	役員会・労働組合交渉
内部広報	政府公報・マスコミ	通達・社内報・広報誌
存在目的	平和・治安・経済・福祉	利益配分・福祉・生き甲斐
統治の方向	民主主義・自由主義	全体主義・家族主義
教育	学校教育・社会教育	OJT・Off-JT
組織文化	多元的 多様性 異質性	目的の画一性 グローバル企業の異質性 雇用形態の多様性
コミュニケーション	表現・学問の自由 知る権利	会社方針の周知・具現化 経営理念の浸透

政治的共同社会を指し、企業とは、営利を目的として一定の計画に従って経済活動を行う経済主体（経済単位）である。国家共同体を構成する三要素とは、領域、国民、主権であり、これに準じるかたちでの企業の組織上の三要素は、社屋・工場、従業員、支配権である(表1)。なお、企業には、株式会社の場合は、株主が従業員とは別個の客体として存在する。しかし、「所有と経営の分離」が進んでいる現代企業では、「主権者としての株主」は、株主総会やM&Aなどの特別なケースを除いて、日常的な経営（マネジメント）の営みにおいてほとんど顕在化しない。

企業は、組織の安寧秩序の維持と企業力のさらなる向上のために、永い歴史の中で人類の叡智が結集されてきた国家共同体の統治システムに準拠した内部統制の仕組み構築が必要ではないかと思われる。

二つ目は、経営者がいかに「オープン・ドア・ポリシー」を口にしようと、また、どのように「従業員の主体性尊重」、「従業員の創造性に期待」などという耳優しい言葉で飾ろうと、はたまた数多くの経営学者がアメリカン・マネジメント論に基づく民主主義的マネジメントを叫ぼうと、実態として企業の内部統制の本質は、最終

的には有無を言わさぬトップダウンであり、それはあたかも「笑顔のファシズム (Friendly Facism)<sup>(2)</sup>」にたとえられるような体制であることは、まごうことのない事実である。企業の経営者が従業員に要求している「価値観の共有」、「献身的貢献」そして「全社一丸」という思想は、ヒューマニズム、人権思想、個人の自由の尊重やデモクラシーの理念などの思想に支えられる市民社会における多元的民主主義とは、明らかに二律背反するものであることは認識すべきである。その意味においても、インターナル・コミュニケーション（インターナル・リレーションズ、エンプロイー・コミュニケーションとも呼ばれる。本稿では、以下、「インハウス広報」に統一する）は、情報伝達や情報共有という機能を超えて、より認識的（自覚的）に、従業員に対する啓蒙的な上命下達の宣伝/プロパガンダの手法を活用すべきだと思われる。

ところで、企業内において、どれほど内部統制の仕組みが整備・運用されても、それで望ましいコーポレート・ガバナンス（企業統治）が確立されるとは限らない。たとえば「合理的な説明が難しいような（反社会的）意思決定」であっても、定められている規定や手続きに準拠して合議・合意されたのであれば、形式的な内部統制上の瑕疵はない。しかし、本物のコーポレート・ガバナンスとは、その意思決定に「合理的かつ倫理的である」という要件が加味されてはじめて達成されるものである。コーポレート・ガバナンスとは、経営者の独走・暴走や組織ぐるみの違法行為を阻止する（法令遵守：コンプライアンス）だけではなく、崇高な企業理念を実現するために、すべての役員と従業員の活動が倫理的にも正しい方向に向けられていることが必要である。

そのようなコーポレート・ガバナンスを損なわせる要因は、経営者や従業員の私利私欲、遵法意識の欠如とともに、経営理念（企業の存在理由）の喪失である。もちろん、そのような企業価値を毀損する意思決定や行動を行う状況を作り出さないようにするため、社外取締役の導入、委員会制度、経営者の監査役への報告に関する規定や 監査役による業務監査の実効性確保についての内部統制のシステムが構築されてきた。しかし、現実に不祥事が多発し、それらが十分な成果を上げられていないのは、他に重要な視点が見落とされているからではないか。その一つが、本稿で述べるインハウス広報の誤謬である。

## 2. インハウス広報の立場と目的

コーポレート・コミュニケーション（Corporate Communication）とは、「企業

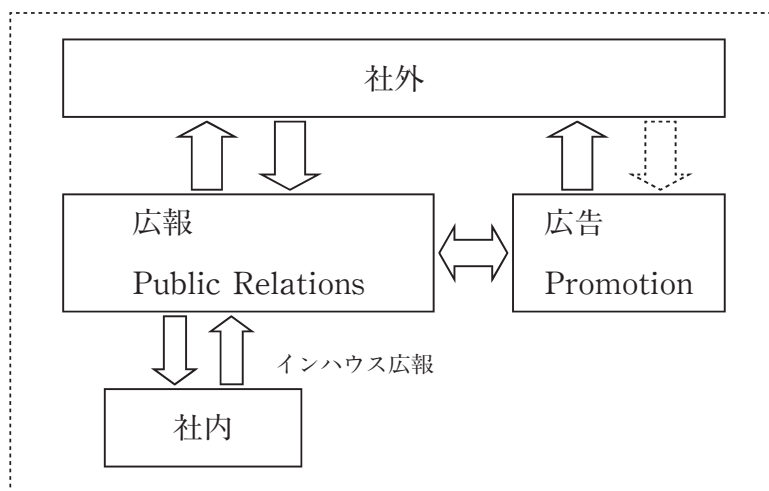


図1 コーポレート・コミュニケーションの構図

が、社内外での円滑な意思疎通を図り、企業の理念や方向性、商品開発や顧客に対する意識などを統合的に伝達して、最適なプレゼンスを得るための戦略である」と定義される。企業が一方的に情報を発信するのではなく、顧客はもちろん、多くのステークホルダーとの双方向コミュニケーションを積極的に行い、相互理解を深めて、信頼関係を構築することである。(図1)

コーポレート・コミュニケーションは、従来、広告/Advertisementを中心としたマーケティング活動(マイクロマーケティングにおける4PのひとつとしてのPromotion)や、主にPublicityを行う広報/Public Relationなど、ばらばらに行われてきた企業情報の受発信について、全社的な経営課題として統一的に取り組むことで、論理的整合性と効率の高いコミュニケーションを達成しようとするものである。もちろん、CI(Corporate Identity)の確立にも寄与する。ICTの進展により、企業はインターネットによって自らも主体的に情報受発信が可能になった多メディア時代の新しい発想であるといつてよいであろう。

広報/パブリック・リレーションの対象は、ステークホルダー(利害関係者)である(表2)。従業員もステークホルダーの一員であり、ときには株主や投資家というカテゴリーのステークホルダーとしての側面を持つが、通常は、当該企業における賃金の上昇、雇用の安定、昇進の可能性等の労働条件が大きな関心事であり、従って、彼らにとって望ましい経営内容の要求は、利益率の高い経営、健全な経営、企業の成長等である。また、従業員は、それぞれが担当業務を通じて、他のステークホルダーとの間で企業サイドとしての情報受発信(エクスターナル広報)の主体と

なる。すべての従業員は、事業活動のフロントにあって、企業の外交官としての役割を担うのである。

インハウス広報は、コーポレート・コミュニケーションの一環であるが、ステークホルダーとしての従業員に対する情報受発信とは、その目的も方法も根本的に異なる。そもそも、1930年代からアメリカ企業において、従業員のモラル低下が問題視されはじめ、第二次世界大戦後には、ヒューマン・リレーション（HR: Human Relation）に関する研究が急速に進むなかで、従業員のモラル向上のためには、組織内部における十分な意思疎通、情報伝達などのコミュニケーションが必要であると認識された。そこで、対外的なコミュニケーション手段として発展してきた広報/パブリック・リレーションズの考え方が、企業内部にも準用されるようになったものである。<sup>(3)</sup>我が国には、第二次世界大戦後に連合軍最高司令官総司令部（GHQ/

表2 利害関係者（ステークホルダー）

利害関係者	関 心	望ましい経営内容
株主	収益の最大化 資産の保全	利益率の高い経営 健全な経営
投資家	投資効率	投資効率のよい投資先 企業の社会的責任（以下、 CSR という）
債権者、金融機関（銀行）	債権の保全 貸付先の成長	健全な経営 企業の成長
従業員	賃金の上昇 雇用の安定 昇進の可能性	利益率関心の高い経営 健全な経営 企業の成長
消費者	安価で良質な財貨	生産性の上昇 CSR
取引先企業	取引の安定 取引の拡大	健全な経営 企業の成長
地域住民	環境保全 雇用の安定	健全な経営 地域貢献
マスコミ	適正な経済活動 経営状況	CSR コンプライアンス
NPO	人権擁護	CSR
国家・監督官庁	安定的かつ適正な経済活動	CSR コンプライアンス 健全な経営

出典：経済企画庁経済研究所、『日本のコーポレート・ガバナンス』，大蔵省印刷局，1998，p.7をもとに筆者が加筆。

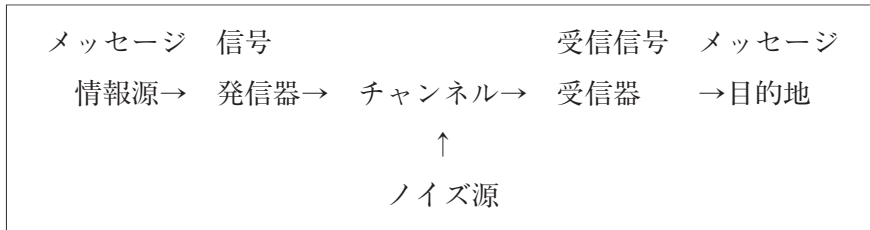


図2 コミュニケーションの数学的モデル

SCAP; GHQ/Supreme Commander for the Allied Powers)により他律的に導入された広報/パブリック・リレーションの考え方と手法が、そのままインハウス広報に導入された。

さて、コミュニケーションという用語は、「通信」と訳されるとともに、含意としては、「意志疎通」や「精神的交流」の意味がある。情報の「移転」(transfer)モデルとして有名な「コミュニケーションの数学的モデル」(クロード・E・シャノン、ウォーレン・ウィーバー)は、シンプルな電話「通信」モデルである(図2)。いわゆる「コミュニケーションの神話」とは、この数学的モデルに則って、メッセージを送ることとメッセージをコミュニケーションすることとは同じだという誤解をいう<sup>(4)</sup>。

しかし、現実には、情報の意味は「送り手の意図」ではなく、「受け手の反応」によって決定される。すなわち、コミュニケーションとは「記号を媒介とする相互作用過程」なのである。コミュニケーションの意味を決定するのは「受け手の反応(理解)」である。また、コミュニケーションの要素として非常に重要なのは、相互作用に基づく「反省作用」(reflection)である。受け手の反応を通じて、自らの行動、考え方、知識、欠点などについて客観的に判断し「必要に応じて自らを修正」という極めて文化的、社会的な機能である。これがゆえに、コミュニケーションは、単なる通信ではなく、高度な文化的系列と位置づけられるのである(表3)。

インハウス広報においても、そのような相互作用としてのコミュニケーションが前提であることは間違いない。経営者と従業員との間で、種々の情報や問題意識(情報の意味)が共有されていれば、企業が現在取り組んでいる目標や方針が正しく理解され、競争力の強化、市場からの信頼性の獲得、従業員の戦力アップ、開発・製

表3 コミュニケーションの相互作用

	常識モデル	社会学モデル
基本構造	情報のキャッチボール	記号を媒介にした相互作用
意味の決定	送り手の意図	受け手の反応(理解)

造・営業のスピードアップが図られるであろう。しかし、多くの場合、インハウス広報は、経営層や広報部門が一方向的に必要と判断した情報を、従業員に対して発信することに終始し、その理解度や浸透具合のチェックすら怠っている。とても経営計画や経営戦略に基づき、対外的・対内的の両面で統一的にコミュニケーションを行い、その経営計画や戦略を実現するための環境を整備する統合的活動にまで到達しているとは言い難いのである。

さらに、現在の経営学や広報学が示唆するインハウス広報の概念<sup>(5)</sup>も、アメリカ流の企業内自由主義や民主主義という幻影に囚われた虚構である。現代企業は「全社一丸」となって市場における総力戦に勝利しなければならないのであるから、従業員各自の自分勝手な言動は許されず、そこで行われるべきマネジメントは、いわゆる「総動員体制」に向けた厳しいものでなければならないことは自明である。双方向コミュニケーションとか相互理解という情緒的な言葉にくるまれ本質を忘れた「ぬるま湯」のインハウス広報は、従業員の経営方針についての理解や価値観の混乱を招き、ポジションを過信・誤解し、営業における言動の方向性を狂わせ、はたまた企業倫理の低下や違法行為を助長しているとは言えるのではないだろうか。

### 3. 宣伝(Propaganda), 広報(Public Relations), 広告(Advertisement) に関する比較論的考察

受け手の行動や意見を特定の方向に変化させることを狙ったコミュニケーションを総称して「説得的コミュニケーション」という。説得の効果に影響する要因としては、送り手の特質、受け手の特性、メッセージ内容とその構成などがある。最近では、メッセージ内容と受け手側の要因の関係に注目した精緻化見込みモデル<sup>(6)</sup> (elaboration likelihood model) が有力である。

企業内のコミュニケーションの主な要素は、価値、感情と行動の三つである（表4）。インハウス広報とは、従業員の価値観、感情と行動を、企業活動にとって望ましいものにすることを期待して行われるマネジメント活動である。従って、基本は垂直関係のコミュニケーションと考えるべきである。

表4 企業内コミュニケーションの要素

	価値	感情	行動
垂直関係 ↑↓	教育・啓発	畏敬・盲従・羨望	追従・恭順
水平関係 →←	交換・再認識	共感・依存	同調・雷同

次に、説得的コミュニケーションを実効あらしめるための、公共的（集团的）コミュニケーション技術（公共的操作技術）としては、宣伝、広告および広報という三つの手法を比較する。

#### 宣伝／プロパガンダ（Propaganda）

「特定の目的に従って個人あるいは集団の態度と思考に影響を与え、意図した方向に行動を誘う説得コミュニケーション活動の総称。組織的なシンボル操作によって宣伝主体の意図を宣伝客体の自律性において実現することを究極目標とする情報活動であるが、説得を拒否した場合の報復や不利益を提示する機会が多い」と定義される<sup>(7)</sup>。

プロパガンダ（Propaganda）とは、集団を特定の思想・世論・意識および行動へ誘導する宣伝行為であり、情報・心理戦技術の一つである。第二次大戦中は、国家総動員態勢を維持するために、枢軸国（大日本帝国、ナチス・ドイツ、イタリア王国ほか）だけでなく、連合国（イギリス、アメリカ、ソ連など）でも重視された。「宣伝／プロパガンダ」概念の歴史性については、すでに語り尽くされた感がある。すなわち、キリスト教の布教伝導にともなう使命感や啓蒙の思想が内包された概念として中世に成立し、その後、紆余曲折を経て、ロシア革命におけるウラジミール・レーニン（プロパガンダより情緒的な「扇動」：Agitationという手法を用いた）やアドルフ・ヒトラーおよびヨゼフ・ゲッペルス（ナチス宣伝相）によって行われた大衆操作技術である。共産主義国家においては、第二次大戦後も「宣伝／プロパガンダ」が政治活動の重要な要素であった。そのような『ナチ宣伝』が引き起こした第二次世界大戦とホロコーストの記憶や、冷戦体制下での「共産主義プロパガンダ」の存在のために、戦後の自由主義社会で「宣伝＝プロパガンダ」という言葉には、否定的なイメージが定着していた<sup>(8)</sup>。しかし、宣伝／プロパガンダを、その世界史的な負の記憶から「独裁者による全体主義的な思想操作」として生理的に忌避し、アメリカ流の参加的民主主義コミュニケーションを正義とする画一的二分法の発想は、この際見直すべきであろう<sup>(9)</sup>。誤解を恐れずに付記すれば、その戦争目的や許されざるホロコーストへの批判は言をまたないが、国家総動員体制について、ヒトラーは一時的ではあっても、それを「達成した」といえるのではないだろうか。



## 広告／Advertisement

アメリカ・マーケティング協会（AMA）は、広告とは「明示された広告主によるアイデア、商品、もしくはサービスについての有料形態の非人的提示および促進活動である」と定義している。

広告は、企業のマーケティング活動（商業活動：価値の交換）の一環として行なわれる。基本的には、不特定多数に向けたメッセージの伝達により、イメージの浸透や（購買）行動の促進を目的とするものである。広告の機能としては、経済の活性化、社会・文化的機能、娯楽・話題の提供、芸術の普及、ライフスタイルの主張、双方向の対話等がある。広告効果としては、新商品を人々に認識させ、商品の選択肢を増やし、生活を豊かにするが、一方では、情報過多社会、一部企業によるマスメディア独占、社会の低俗化や消費の画一化を招く可能性もある。使用するメディア別に、テレビ広告、新聞・雑誌広告、交通広告、チラシ、ポスター、インターネット広告などがある。なお、インターネット・ブログやSNSを利用する新しい広告手法は、「ロコミ」という新しい概念を作り出した。これは必ずしも有料形態のジャンルには入らない。

## 広報／Public Relations

企業、行政や各種団体が、その事業活動内容や商品などの情報を公共（Public）に対して発信し、また、公共の意見や情報を収集する双方向の業務をいう。

1982年の米国パブリック・リレーションズ協会（PRSA）の公式声明では「パブリック・リレーションズは、各種団体、機関の相互理解に貢献することによって多元的社会が意思決定を行い、より効果的に機能することに貢献するものである。これはまた、官民間の政策調整にも貢献する。また、パブリック・リレーションズは、われわれ社会の様々な団体、組織に奉仕するものである。これらの団体、組織がそれぞれの目標を達成するためには、従業員、会員、顧客、地方企業、株主などそれぞれ違った『パブリック』、すなわち社会全体と効果的な関係を育てていかなければならない」としている。

また、井之上喬（2006）は、「パブリック・リレーションズ（PR）とは、個人や組織体が最短距離で目標や目的を達成する、『倫理観』に支えられた『双方向コミュニケーション』と『自己修正』をベースにしたリレーションズ活動である」とし、「経営システムの視点から位置づけると、パブリック・リレ

ーションズは「人」、「モノ」、「金」、「情報」というこれまでの4つの経営資源を個々に強化し、それらを統合する「第5の経営資源」であるといえる」と述べる<sup>(11)</sup>。

宣伝、広告および広報を比較すると、現代社会が政治と経済をその両輪としながらも、多様な価値観や大衆民主主義をコントロールして、一定の方向に歩みを進めるためには、広報という合意形成手段が欠かせないことが理解できよう(表5)。そ

表5 宣伝・広告・広報の概念

	宣伝/propaganda	広告/advertisement	広報/public relations
カテゴリー	政治 (国家)	経済 (社会)	公共性 (公共圏)
原理	共同体原理	市場原理	公論 (世論)
対象	国民・市民	消費者	公衆/ステークホルダー
方向性	発信 (一方向)	発信 (一方向) (市場調査)	受発信 (双方向) 世論調査「公衆に聞く」
目的	所期決定方針の受容 統一的行動 総力戦	差別化の演出 購買促進 シェア拡大	信頼関係 (Goodwill) の 創出 反省 (Reflection) による 自己修正 情報分析/危機管理
機能	操作する/善導する	説得する	納得/協調させる
情報	意識的誇張あり	意識的誇張あり	客観的事実の提示
期待	総力戦	問題解決	参加と合意
活動	恒常的	即時的	長期的
適用	均質性・異分子排除	多様性の理解	多様性の承認
選択度	独占的・排他的	選択自由	選択可能
制裁	制裁による威嚇	なし	なし
接触	必然性	偶然性	偶然性・必然性
要求の有無	全面的	基本的になし	まれ
心的作用	脅迫的/恩遇的	好意的連想	信頼性の高まり
表現方法	論理的・情緒的	情緒的	論理的
内省モード	自己評価 非日常 唯我独尊	客観評価 日常性 他者志向	客観評価/理性 日常性 他者志向
手法	情報宣伝	メディア(広告媒体)	マスコミ (全国規模の 合意を作り出す手段)

出典：佐藤2003 p8,13に筆者が加筆。

れは、まぎれもなく公共圏という概念が、国家共同体でも、経済市場でもなく、大衆の意思決定の基盤として存在するからである。すなわち、広報活動とは、公共圏に対するポジティブな働きかけによって、公論（世論）を形成する役割を担っている。

すなわち、広報とは、マーケティング・リサーチのように市場に聴診器をあてる仕事ではない。宣伝/プロパガンダと商業広告を結ぶジョイントとして役割を果たすというべきである。政治における大衆操作（宣伝）のために、公共圏の地ならし（たとえば、タウン・ミーティングやパブリック・コメントの募集など）を行うとともに、商業広告の自己本位や身勝手さを覆い隠すための大義名分（たとえば、カレーの広告をするとき、同時進行的にカレーの健康食としての効用をマスコミや研究者の手を借りて行う、いわゆる「第三者による保証・支持（Third-party Endorsement）」は広報業務である<sup>(12)</sup>）を獲得する。現代の民主主義国家においては、政治宣伝と商業広告は、高度情報化によるメディアの多様化によって限りなく同一の地平に近づくが、広報は、両者の基盤ないしは包括的な上位概念である。

#### 4. インハウス広報と宣伝/プロパガンダ

以上のように広報/パブリック・リレーションズ概念を整理すると、従来、企業広報と総称されてきた業務について、次のように区分がなされる。

まず、社外広報（エクスターナル広報）は、「社会的信頼の獲得」（Goodwillの獲得）というキーワードのもとで、多様なステークホルダーとのリレーションにより、事業環境の正確な理解と把握を推進する。いわば、純粹のパブリック・リレーションズ活動である。

一方、インハウス広報については、従来のスタンスを抜本的に見直すべきである。企業は、グローバル化の流れの中でボーダーレスや異文化共生が求められる国家共同体とは異なり、いまま厳しい覇権競争の最中にある。そこで経営者が求めているのは「国家総動員体制」を期待する戦争指導者の意識と同じである。すなわち、インハウス広報の目的は、終身雇用の崩壊、賃金体系の見直し、アウトソーシングの普及、リストラの日常化、非正規雇用の増加、など経営環境が激変するなかであっても、「総力戦」を戦うための社内の共通認識（社内世論）を創造するとともに、必要な従業員教育を行うマネジメント活動なのである（表6）。インハウス広報は、達成すべき目的（要求の内容）のほとんどが先述の宣伝/プロパガンダの概念（表5）と合致する。

表6 インハウス広報の目的と手段

目的	課題	要求の内容
社内情報の共有 会社の現況の伝達	情報の迅速な周知と正しい理解、 それに基づく行動の促進	共同体原理 均質化 統一的行動
経営理念の浸透 経営方針の周知徹底 企業文化・風土の醸成	日常業務への埋没による経営理 念の忘却および方針の正しい理 解とそれに基づく行動	所期決定方針の受容 全面的要求 統一的行動
社員の意識改革 問題意識の共有化 組織の活性化 モチベーションの向上	危機感の欠如による意識改革の 必要性の認識欠如と改革の方向 性の不明	総力戦（総動員体制） 制裁（人事評価や配転）に よる威嚇 （なお、モチベーション向上 の一つの方法として社内表 彰制度がある）
社内コミュニケーションの向上	雇用形態の多様化、勤労者特性 の多様化、グローバル化による 職場分散の解消と一体感の醸成	共同体原理（集団に対する ケア）
社員家族、OBとの連携	個人主義、核家族化、家庭崩壊	
企業と社会の関係性の 啓発	企業閉鎖社会におけるタコツボ 化現象	社外常識の導入（客観的自 己評価）

## 5. 求めるべきインハウス広報とは

インハウス広報も多様なメディアを使用するが、現在でも、ほとんどの企業でメインのメディアは、印刷された出版物（社内報）である。社内報は、宣伝/プロパガンダと広報/パブリック・リレーションの視点で書かれた場合とでは相違がある。（表7）

### 宣伝/プロパガンダ

ヒトラーは、有名な『わが闘争』において次のように述べている。「宣伝はすべて大衆的であるべきであり、その知的水準は、宣伝が目指すものの中で最低級のものがわかる程度に調整すべきである。それゆえ、獲得すべき大衆の人数が多くなればなるほど、純粹の知的高度はますます低くしなければならない。しかも戦争貫徹のための宣伝のときのように、全民衆を効果圏に引き入れることが問題となるときには、知的に高い前提を避けるという注意は、いくらしても十分すぎるということはない<sup>(13)</sup>」。

表7 インハウス広報の具体的方法

区分	方法	
メディア利用	情報発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内報（社内誌・社内新聞・社内ポスター）</li> <li>・社内放送，テレビ，ビデオ，CATV</li> <li>・社内LAN</li> <li>・コンセプトブック</li> <li>・ストーリーブック</li> <li>・手紙</li> </ul>
	情報受信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員アンケート</li> <li>・提言，レポート</li> <li>・広報通信員</li> </ul>
	双方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SNS</li> <li>・ブログ</li> </ul>
体験的コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長（トップ層）との対話</li> <li>・OB会</li> <li>・セミナー，シンポジウム</li> </ul>	
行事・イベント・シンボル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内表彰</li> <li>・社員運動会</li> <li>・〇〇強化月間</li> <li>・社内キャンペーン</li> <li>・社内コミュニケーション大会</li> </ul>	



すなわち、全社一丸を目指す場合の広報対象と表現レベルがはっきりしている。

#### 広報/パブリック・リレーションズ

藤江俊彦は、インハウス広報について次のように述べる。「インハウス広報の役割はメッセージの交換だけでなく、社員参加の契機となる社内ブログ、SNS、など相互に創発する「場」を提供し、活用を促進する「カタライザー（触媒）」になることであろう。（中略）企業組織が価値創造の主体となるためには多様な社員が常に相互作用し、ハイ・コンセプトな実践知とリレーションシップを共創する必要がある。その基軸となるものが、ハイブリッド・メディアによる創発的インハウス広報の戦略的展開なのである」<sup>(14)</sup>。

この場合、インハウス広報の目的やターゲットは、必ずしも明確とはいえない。藤江がこの言説で対象とする企業イメージは、いわゆる第三次産業なのではないかと思われる。

表8 一般的な社内報の内容

記事 (提供する情報)	目的	宣伝的	広報的
トップメッセージ・経営方針	経営理念・経営方針の浸透 意識や価値観の変革 企業と社会の関係性の啓発 企業情報の理解と共有	操作 教育 善導	
経営戦略・事業方針・人事方針			
トップとの懇談会・社員座談会			
環境問題・文化事業・社会事業			
業界動向・事業開発・新製品情報			
職場紹介・人物紹介・社員の慶弔	職場・社員の相互理解 職場風土づくり		参加 協調
社内行事・福利厚生・社員教育			

企業が市場（という戦場）において総力戦を戦うとき、どちらが有効なインハウス広報の発想であるかは明白であろう。ましてや、従業員が経営目標に向かって「全社一丸となる」というフェーズと、企業閉鎖社会における古い因習の打破や、意識改革および新商品やサービス開発など必要性から唱えられている「多様性や異質の承認」、「異文化共生」とは、メッセージの対象が異なる。前者は、全従業員向けであるが、後者は、マネジメントや開発担当者である。それを混同した情報発信を行うと経営理念や経営方針は、従業員に十分浸透せず、企業の活動目的すら分らざる曖昧な社内風土が生まれる。(表8)。

## 5. おわりに (小括)

従来のインハウス広報は、従業員に対して「このように行動しよう」と言わないで、「どう行動するかを自分で考えよう」と訴求することが望ましいとされてきた。それが先述のような広報/パブリック・リレーションズの基本的なスタンスであるし、なによりも民主主義的な企業内コミュニケーションであるという思い込みによる。その理由のひとつは、企業において、いまだ多くの広報部門が、その存在意義について経営トップの十分な理解が得られず、人事部や財務部のようにライン的な強い権限を持てなかったからであろう。その結果として、インハウス広報(部門)は、経営者にとっても、従業員にとっても、華やかでフレンドリーな存在だが、企業目標やそれを完遂するための直接的な諸活動と遊離しており、曖昧な位置づけのポジションにおかれているのではないだろうか。

もちろん、筆者とて、企業内民主主義を忌避し、各人の個性や思想を頭から抑圧する恐怖の全体主義時代に逆行しようというのではないし、トップの方針に対して

異論を述べることを許されないような強権体制をつくろうと主張しているのではない。また、いまでもビジネス社会に蔓延る学歴差別や愚民思想は絶対に許されないと考えている。しかし、重要なことは、企業内部における最終意思決定は、多数決ではなくトップによる判断である。また、いま直ちに企業社会を「総力戦による競争優位の獲得」という構造から変革することができないのであるから、広報部門といえども、企業がその競争に勝利するための戦略的なサポーターとして存在しなければならないのは自明であろう。それが、本稿で示唆したインハウス広報における目的と手法の抜本的転換ということである。

合せて、コンプライアンスは、そもそも社内のモラルの欠如に始まるものである。しかし、インハウス広報が、従業員のモラル向上も含めた人材育成の視点で啓発を行うことは稀有であるが、人事教育担当部署と連携しながら弛まなく続けられなくてはならない課題である。

最後に、組織ないし社会システムとして、国家共同体と企業を比較すると、明白な相違のひとつは、内部警察（検察）的機能の有無である。第二次世界大戦後に再構築された我が国の企業の多くは、マネジメント方式として、アメリカ流の軍隊組織の模倣（MTP: Management Training Program<sup>(15)</sup>）を導入したにもかかわらず、内部に日常的な監視や摘発組織（軍隊のMP: Military Policeに相当するもの）を持たない。しかし、企業不祥事は、昨今の組織内外の監視が相当に強化された経営トップ層が主導したものばかりでないだけに、その不備にも注目したい。

思うに、これとても全体主義ないし共産主義時代の監視社会に対する自由主義陣営の生理的嫌悪から派生した意図的な遺漏なのではなかろうか。しかし、ジョージ・オーウェルの『1984年』<sup>(16)</sup>に描かれた監視社会を、おぞましい社会と認識してきたはずの我ら自由主義国で、街頭や商店等におけるほとんどの行動が監視カメラによって追跡され、携帯電話やメールも、見えない第三者によって検閲され、記録されることを当たり前のように容認している<sup>(17)</sup>。してみると、企業も、その内部統制において、内部告発者（ホイッスルブローワー）の勇気や怨恨・嫉妬、自暴自棄などによる通報などに依存せず、非合法行為を防止したり、糺（ただ）したりする体制をシステムとして整備する必要があるというのは暴言であろうか。今後の課題のひとつとしたい。

ところで現在、アメリカ発の金融危機が世界経済を奈落の底に落とし込んでいる。そして、多くの企業で「生きのこり」のためという大義名分によって、20世紀の人間社会が「イデオロギーや政体の相違を問わない貴重な成果」として獲得したはずの「雇用保障」という崇高な障壁をも軽々と乗り越えて、阿修羅道へ転がり落ちて

いる。その結果、我が国では、二十世紀のおわりに、バブル経済の崩壊に伴って、多くの企業があればほど熱を入れていたフィランソロピーやメセナからこぞって踵を返したように、いままた、漸く世界の足並みが揃いだした環境問題など CSR (企業の社会的責任) への取り組みをないがしろにするかも知れないと危惧する。

現代日本の企業は、いまだ大量消費社会に基づく利益至上主義にすべての価値を依拠する旧態依然とした体質であることは言をまたない。「100年に一度の危機<sup>(18)</sup>」といわれる時代に、少し前まで高収益の優良企業と目されてきた企業も、大幅な赤字転落を臆面もなく発表している。しかし、予想を超える世界大不況とはいえ、そのような緊急事態 (クライシス) にも柔軟に対応し、それを克服する「術 (すべ)」を日々培ってきたのが、ここ数年、声だかに叫ばれてきた事業継続計画や内部留保などの危機管理体制の整備ではなかったのだろうか。それどころか、どこからか便乗の赤字決算という不埒な声すら漏れ聞こえてくる。

企業の社会的使命、企業のインテグリティとは、このような波乱の時代にこそ真価が問われるのである。この暗黒の時代を乗り越えて、21世紀の企業は、これからのように自らを律しながら、人間社会と人間に貢献していくのか。それを模索する道程は緒についたばかりである。

## 注

- (1) バーリーとミーンズは、『近代株式会社と私有財産』(1930)において、アメリカ産業社会における「所有と支配の分離」について指摘した。なお、「所有と経営の分離」と「所有と支配の分離」は区別される。「持分の保有」による支配から「組織の管理」による支配へ企業経営が変容することによって、所有と支配が分離することになったのである。
- (2) バートラム・グロスは、『笑顔のファシズム Friendly Fascism』(1980)において、現代アメリカのグローバル企業を「見かけだけは美しい装いを凝らし、身のこなしが巧みで、ピロードの手袋をはめたスーパー・モダンで多文化的なファシズム」と書いている。最近の経営学ないし経営者の内部統治における従業員主権の主張は耳優しいが、まさしくこの言葉どおりではないだろうか。
- (3) 井手嘉憲は、『行政広報論』(1967)において、「HR は、相手を人格的存在と認め、相手の言い分に耳を傾け、真実に基づいた情報を提供する。公衆関係の管理は、広義の人間関係の管理であることから、PR は、HR の文脈の延長線上に位置づけられる」と述べる。しかし、そもそもアメリカにおける従来のマネジメントには、企業経営者と従業員の緊密なコミュニケーションや情報共有などの思想がほとんどなかったことが忘れられている。
- (4) 『体系 パブリック・リレーションズ』p.236
- (5) 『体系 パブリック・リレーションズ』(p.267)による職場における従業員との効果的なコミュニケーションの7項目は次の通りである。



1. 雇用者と従業員との間の信頼と信任
  2. 組織内を縦横自由に流れるいつわりのない率直な情報
  3. 各自の職場でのステータスや就労に対する満足
  4. 敵対のない労働の継続性
  5. 衛生的で安全な職場
  6. 組織体の成功
  7. 未来に対する明るい展望
- (6) 「精緻化見込みモデル(ELM)」とは、広告などによる“説得”に対する反応に関する社会心理学的理論である。消費者は、広告などによる“説得”に対し、2通りの反応(情報処理)を行うといわれる。
- ①中心ルート：広告の内容について理解し詳細に検討する。消費者に情報を処理するモチベーションがあり、かつ情報処理能力(知識)がある場合の対応である。
  - ②周辺ルート：広告の詳細な中身より、タレントや音楽、パッケージの見た目などのイメージによって形成される対応。中心ルートが形成されない場合の対応である。
- (7) 佐藤卓己, 津金澤聰廣 (2003)『広報・広告・プロパガンダ』ミネルヴァ書房 p.5「プロパガンダの世紀」と広報学の射程」
- (8) *Ibid*, p.8
- (9) *Ibid*, p.23
- 佐藤は、「一方をナチ「宣伝」と呼んで批判し、もう一方をニューディール「広報」と呼んで称揚するような便法では、研究は個別化された事象研究にとどまり、広報研究は全体を見失うであろう」と述べている。
- (10) 井之上喬(2001)『入門パブリック・リレーションズ』PHP 研究所 p.34
- (11) 井之上喬(2006)『パブリック・リレーションズ』日本評論社 (巻頭)
- (12) 日本パブリック・リレーションズ協会編『広報の仕掛け人たち』(宣伝会議2006)では、ハウス食品が和歌山カレー事件後に、カレーの全国的販売低下を受けて、販売促進を目指して実施した『カレー再発見フォーラム』について紹介している。いわゆるマーケティング広報の典型的な例である。「アカデミック・マーケティング」と呼ばれる。
- (13) ヒトラー『我が闘争』1973 p.259
- (14) 藤江俊彦 月刊『経済広報』2008年5月号
- (15) MTP 研修とは、1950年に、駐留軍が極東空軍で働く日本人管理者のために作成した管理者訓練コースであり、その後、我が国企業のマネジメント研修プログラムとして広く普及した。現在も、社団法人日本産業訓練協会(日産訓)が実施している。
- (16) ジョージ・オーウェルの小説『1984年』(Nineteen Eighty-Four, 1949年, ハヤカワ文庫 NV 8)は、全体主義国家によって統治される近未来世界の恐怖を描いている。市民は「テレスクリーン」と呼ばれる双方向テレビジョンによって屋内・屋外を問わず、ほぼすべての行動が当局によって監視されている。
- (17) エシュロン(Echelon)は、アメリカを中心に軍事目的で作られた、主に電子情報に関する収集・分析・分類・蓄積・提供を行なう地球規模のシステムである。また、NTT東西もデジタル通信を記録していることは、ときおり犯罪捜査において証拠として提出されることで明らかである。
- (18) ロイター通信によると、グリーンスパン前米連邦準備理事会(FRB)議長は、英フィナンシャル・タイムズ紙(FT)に寄稿し、世界的な金融危機で今後も金融機関が破たん

続き、政府による救済が必要になる可能性があるとの見方を示した。グリーンスパンは、現在の金融危機を「100年に1度か2度の出来事」と表現した。米住宅価格が安定し、モーゲージ証券市場が落ち着くまで、金融機関の破たんリスクは続くとの見方を示した。<http://jp.reuters.com/article/wtInvesting/idJPnTK822019320080804>

## 参 考 文 献

- Adolf Hitler; MEIN KAMPF (アドルフ・ヒトラー『わが闘争』平野 一郎, 将積 茂訳, 1973 角川文庫)
- Bertram Gross (1980) FRIENDLY FASCISM; M. Evans and Company. Inc., New York (吉野莊兒, 鈴木賢次訳『笑顔のファシズム』日本放送出版協会)
- Cutlip, Scott M. ; Center Allen H. (2008); Broom, Glen M., EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS, 9th Edition, Pearson Education, Inc (日本広報学会監修『体系 パブリック・リレーションズ』)
- 電通パブリックリレーションズ編著(2006)『パブリックリレーションズ実務事典 戦略広報』電通
- 藤江俊彦(1994)『要説 企業コミュニケーション論』中央経済社
- 藤原保信(1993)『自由主義の再検討』岩波新書1919
- 藤澤武夫(2004)『広告の学び方, 作り方』昭和堂
- Fukuyama, Francis (1992) THE END OF HISTORY AND THE LAST MAN; International Creative Management, New York (渡部昇一訳『歴史のおわり (上・下)』三笠書房)
- Giddens, Anthony (1993) (The Consequences of Modernity, Polity Press (小幡正敏訳『近代とはいかなる時代か? -モダニティの帰結』而立書房)
- 平井正著(1995)『20世紀のメディアと権力 ナチ・統制・プロパガンダ』雄山閣出版
- 猪狩誠也編著(2007)『広報・パブリックリレーションズ入門』宣伝会議
- 池田徳真(1981)『プロパガンダ戦史』中央公論社
- 井手嘉憲(1967)『行政広報論』頸草書房
- 井之上喬(2006)『パブリックリレーションズ』日本評論社
- 川上和久(1994)『情報操作のトリック その歴史と方法』講談社現代新書
- 門奈直樹(2004)『現代の戦争報道』岩波新書
- 岡満夫 渡辺武達(2001) 山口功二『メディア学の現在』世界思想社
- 奥村宏(2006)『株式会社に社会的責任はあるか』岩波書店
- 佐藤卓己(1998)『現代メディア史』岩波書店
- 山中正剛, 吉田勇(1979)『現代パブリックリレーションズ論』日刊工業新聞社
- 山本武利(1998)『現代広告学を学ぶ人のために』世界思想社
- 山本武利(2002)『ブラックプロパガンダ 謀略のラジオ』岩波書店