

■ 研究論文

21世紀における企業広報の研究領域(2)

—理論篇—

The Research Areas of the Corporate Public Relations in the 21st Century (2)
—Theoretical Studies—

神奈川県大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

宣 京 哲

Xuan Jingzhe

■ キーワード

企業広報、説得型広報、マネジメント型広報、双方向・対称型広報、期待応答型広報

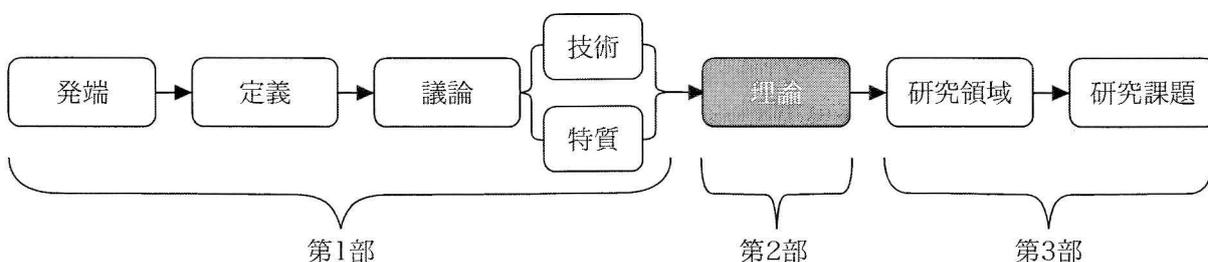
1 はじめに

本研究の第1部では、企業広報の発端と定義、および技術的な側面と特質的な側面の両視点からみられる企業広報の議論について考察した¹⁾。本稿は、第1部の続篇として第2部にあたり、第1部の基礎研究を踏まえたうえで、図表1に示される理論、すなわち、企業経営の観点から広報の理論的展開を考察し、新たな方向性を目指すべく21世紀における企業広報の考え方を提案する。なお、これまで、広報の理論的研究が最も盛んで、今日

も依然そうであるところのアメリカを対象に、広報理論に関する研究、とりわけ企業経営の観点からその理論的展開を追い、企業経営の健全な発展への貢献を試みることにする。

ところで、第1部ですでに言及したように、広報問題は多種多様であり、論者によりさまざまな議論がなされている。そのため、一言で広報の理論を考察するといえども、かなり困難であり、多大な精力と時間がかかることと予想される。それは、日本国内において広報理論が研究されている文献がまだ1つも見当たらず、広報理論に触れた

図表1 本研究の流れ



としても一部しか紹介されていないことである。さらに、広報先進国と呼ばれるアメリカでさえ、近年、広報理論を紹介している文献が多数発表されてはいるが、その多くは、1人が1章を分担し編集されており、理論の枠組が厳密化されたとは思えない。本稿は、筆者1人の力で取り組んできたため、当然、広報理論の紹介から分析まで、漏れている部分がたくさんあることは言うまでもない。この点に関しては、読者の許しを請いたいとともに、今後も、継続して研究を深めていくことにする。

2 説得型広報の理論的展開

今日、さまざまな組織体において広範に使われている広報の考え方は、民主主義と自由経済を旗印に繁栄を先導してきたアメリカで誕生し発展してきたといわれる。そして、パブリック・リレーションズという言葉をも初めて用いたのは、アメリカ独立宣言の起草者で第3代大統領でもあるトーマス・ジェファソン(Thomas Jefferson)だといわれる。その一方、アメリカの多くの広報専門書で紹介されているように、広報が誕生した背景には、18世紀にアメリカで起きた独立宣言や憲法批准などといった政治を舞台とする歴史的出来事があり、愛国運動の展開や国民支持の獲得を狙って広報活動が行われたとされる²。

つまり、広報活動は、18世紀後半におけるアメリカ独立革命が発端となり、独立論者や憲法提唱者などの政治運動が契機となって誕生したとみることができる。また、組織体あるいは個人の利益よりも、社会問題を解決するところに重点が置かれ、こうした社会的背景が、19世紀におけるマスメディアを介した「公共情報運動(Public Communication / Information Campaigns)」の風潮をつくったといわれる³。

Paisley (1981)において定義される公共情報運動とは、「特定の組織体がメディアを通じて大衆に情報を届けて、受信者である個人またはグループの信仰や行動に影響を及ぼすことである」とさ

れる⁴。このことから、公共情報運動は、大衆を説得することを目的とし、説得の方法としてマスメディアを利用することになったといえ、説得型広報の理論的展開が形成される背景の1つであったとみることができる。

2.1 McGuireの「説得型マトリックス」

McGuire(1981)の「説得型マトリックス(Persuasion Matrix)」は、1940年代からイェール大学の研究者を中心に、如何に相手を説得できるかを目的に研究されてきた「情報処理モデル(Information-processing model)」に基づいて構築されている⁵。

説得型マトリックスは、図表2に示されるように、① 5項目の独立変数、すなわち、発信者が操作可能なインプット部分を横軸に列挙し、② 12項目の従属変数、すなわち、説得プロセスを経て表れる結果の部分縦軸に列挙し、横軸の5項目と縦軸の12項目が相乗することによって形成される60個の空白部分より構成されている。

5項目の独立変数は、それぞれ情報源泉(Source)、メッセージ(Message)、チャンネル(Channel)、受信者(Receiver)、目的(Destination)であり、いずれも発信者がコントロール可能な要素であるとされる。

第1項目の情報源泉は、信頼性が高ければ高いほど、説得力も高いとされる。そして、信頼性の高い情報源泉の代弁者として、過去には医者や高級将校、裁判官などが挙げられたものの、今日では、有名な俳優や歌手などの人気度が高まっているとされる。また、メッセージによって、一般人を代弁者にするのも適切であり、いずれも情報源泉の人種、年齢、個性、信頼性など、さまざまな複雑な要素を考慮する必要があるとされる⁶。

第2項目のメッセージは、その内容や種類、アピール方法や発信の重複性などが説得力の大小に影響を与えるとされる。一般的には、簡単でわかりやすいメッセージを比較的速く、重ねて発信したほうが説得力も高く、メッセージの複雑性は説得力を低下させ、もっともメッセージの内容と情報源泉との整合性が重要であるとされる⁷。

図表2 McGuireの「説得型マトリックス」

独立変数 従属変数	1. 情報源泉	2. メッセージ	3. チャンネル	4. 受信者	5. 目的
1. 発覚					
2. 注目					
3. 興味					
4. 理解					
5. 学習					
6. 服従					
7. 同意					
8. 検索					
9. 意思決定					
10. 行動					
11. 強化					
12. 整理					

(出所) McGuire (1981) p.45を基に、筆者作成。

第3項目のチャンネルは、受信者に与える影響力の大小はメディアの種類よりも、発信者の信頼性や、受信者のメッセージに対する興味深さなどのほうにより関係するとされる。その一方、文字、画像、音などを用いた一般のメディアのほかに、非言語的なチャンネル(Nonverbal Channels)なども、時には有効なチャンネルとして利用可能であり、あらゆるチャンネルを無視することはできないとされる⁸。

第4項目の受信者は、公共情報運動の場合に、受信者を一般大衆として捉えるケースが多いが、説得力を高めるためには、一般大衆よりも個人あるいは特定のグループを対象にしたほうがより効果的だとされる。つまり、受信者の年齢、学歴、性別、人種、個性、生活様式、心理的な要素などのさまざまな統計資料を考慮に入れる必要があるとされる⁹。

第5項目の目的は、むしろ短期よりも長期的な目標を設定したほうが、より良い効果が表れるとされる。また、受信者の態度を変えるのではなく、単に知ってもらうことを目的とする場合もあるため、目的の違いによって、説得の方法も異なってくるとされる¹⁰。

12項目の従属変数は、それぞれ、発覚(exposure)、

注目(attention)、興味(interest)、理解(comprehension)、学習(learning)、譲歩(yield)、同意(agreement)、検索(search)、意思決定(decision)、行動(behavior)、強化(reinforcement)、整理(consolidation)である。

従属変数は、受信者の態度を表しており、発信者がコントロール可能な独立変数の強化によって、その態度も変化し、だいたい前の段階から後の段階へと移行することになるとされる。たとえば、第10項目の行動は、発信者が受信者に対して最も望んでいる結果ではあるが、その前に発生する9つの段階を経過してから表れる結果であり、1つひとつの従属変数の充実を図る活動が大事であるとされる¹¹。

説得型マトリックスを企業経営の観点から分析すると、5項目の独立変数は、それぞれ、企業側の代弁者、企業情報、メディア、利害関係者、経営目標となり、企業が利害関係者を説得するうえで、コントロール可能な説得要素であるともいえる。そして、5項目の独立変数に対応する利害関係者のさまざまな態度の変化が12項目の従属変数であり、利害関係者を説得する点からみれば、企業のコミュニケーション戦略の一種として捉えることも可能である。

図表3 情勢理論の3つの変数、4つのパブリック、8つの組み合わせ

	関わり程度 高い	関わり程度 低い
問題の認識 高 抑制の認識 低	行動型パブリック	意識型&行動型パブリック
問題の認識 高 抑制の認識 高	意識型&行動型パブリック	潜在型&意識型パブリック
問題の認識 低 抑制の認識 低	行動型パブリック (情報吸収によって問題意識が高まる)	存在しない&潜在型パブリック
問題の認識 低 抑制の認識 高	潜在型パブリック	存在しないパブリック

(出所) McGuire (1981) p.45を基に、筆者作成。

しかしながら、Bandura (1977)の「社会的学習理論(Social-Learning Theory)」では、1個人の態度は、その人の考え方や他人からの期待といった心理的な要素にも影響されやすく、教育や激励などがその人の態度を変えるうえで重要な役割を果たすと主張されている¹²。また、Rokeach (1979)の「価値変更(Value Change)理論でも、1個人の価値観が変われば、その人の行動も変わってくるとされ¹³、さらに、VanLeuven (1989)の「社会学習モデル(Social Learning Model)」では、メディアを用いた宣伝活動のほかにも、人間同士の支えなどが1個人の行動を変えるうえで重要な役割を果たすと主張されている¹⁴。このことから、説得型マトリックスには、受信者に対する教育や激励といった社会的な学習要素が欠けており、企業経営の観点からみれば、企業広報の対象となるパブリックの研究が課題の1つとして残されたと考えられる。

2.2 Grunig & Huntの「情勢理論」

Grunig & Hunt (1984)は、1970年代からパブリックの研究の重要性を認識し、社会学者ハーバード・ブルーマー(Herbert Blumer)や哲学者ジョン・デューイ(John Dewey)などの先行研究を基に、「情勢理論(situational theory)」を確立したのである。

具体的には、1) ブルーマーとデューイのパブリックに関する考え方、つまり、パブリックというのは、「ある問題・議題によって結合され、そ

の問題を解決するために一定の意欲を持って行動する集合体であり、パブリックは、単なる組織も規律もない群衆ではなく、また、問題や議題の違いによってパブリックも異なり、同じ問題や議題を抱えるとしても個々の考え方は異なってくる¹⁵」ことと、2) デューイの考え方、つまり、「1個人は、ある事情あるいは情勢に対して、何の理由もなく思考あるいは討論することはしない。しかし、その事情あるいは情勢が自分にとって問題となれば、態度は違ってくる¹⁶」ことから、①問題認識(Problem Recognition)、②抑制認識(Constraint Recognition)、③関わり程度(Level of Involvement)の3つの変数を考えたのである。

まず、問題認識は、自分の利害に関わる問題に対する認識度を指し、自分の利害に直接的に関わる問題であれば認識度は高く、そうでなければ認識度は低いとされる。つぎに、抑制認識は、問題を発見あるいは解決するにあたっての阻害度を指し、ある問題を解決しようとしても、邪魔あるいは進行を妨げるものがあれば、やる気を失うとされる。加えて、関わり程度は、問題に対する関心の高さを指し、その問題が自分の利害に直接に影響を及ぼすのであれば、積極的に関わり、そうでなければ、無関心の立場を選択するとされる¹⁷。

Grunig & Huntの「情勢理論」は、図表3に示されるように、3つの変数の相乗によって、4つのパブリック、そして、8つの組み合わせを形成している。

4つのパブリックそれぞれは、行動型パブリッ

ク(active)、意識型パブリック(aware)、潜在型パブリック(latent)、存在しないパブリック(None)を指す。このなかで、行動型パブリックは、問題の認識が高く、抑制の認識が低いうえで、関わり程度も高いため、自発的に情報を収集し、積極的に問題解決に取り組むような最も理想的なパブリックであるとされる。その一方、問題意識があまりにも高いため、組織体にとっては最も説得しにくいパブリックである。そして、意識型や潜在型も、組織体にとっては無視できない存在である。なぜならば、情報を吸収することによって、意識型や潜在型から行動型へと移行する可能性もあり、特に、意識型の場合は、メディアの影響を最も受けやすいタイプであるとされる。なお、存在しないパブリックは、問題意識も低く、運命に依拠し、すぐあきらめるタイプであるため、組織体にとっては必要のないパブリックであるとされる¹⁸。

情勢理論を企業経営の観点から分析すると、企業が広報活動を行ううえで、パブリックを分類する必要性を強調した点は評価できる。しかしながら、パブリックを4種類に分けられるとしても、おおぜいの大衆のなかからそれを如何に区分できるか、という疑問が残されている。その一方、企業の社会的責任をめぐる研究が活発化するなか、企業を取り巻くさまざまな利害関係者に関する研究が議論の中心となり、経営学の基礎理論として位置づけられている。このような展開のなか、Freeman (1984)の利害関係者論が強い影響力を持ち、今日もなお、さまざまな研究分野で用いられている¹⁹。

Freeman (1984)によって定義されている利害関係者とは、「ある組織体の目標や政策、決断や行動などに一定の影響を与える特定のグループ(Any group)または1個人(Individual)を指し、その支持がなくては、組織体は存続できなくなる」と指摘されている²⁰。Freeman (1984)の定義は、ブルーマーとデューイのパブリックに関する考え方と共通する部分が非常に多く、企業における広報活動も、一般大衆ではなく、企業を取り巻くさまざまな利害関係者、具体的にいえば、個々の利

害関係者を、特性を持った広報対象として捉えることが妥当であると考え²¹。

2.3 McLeod & Chaffeeの「共同志向測定モデル」

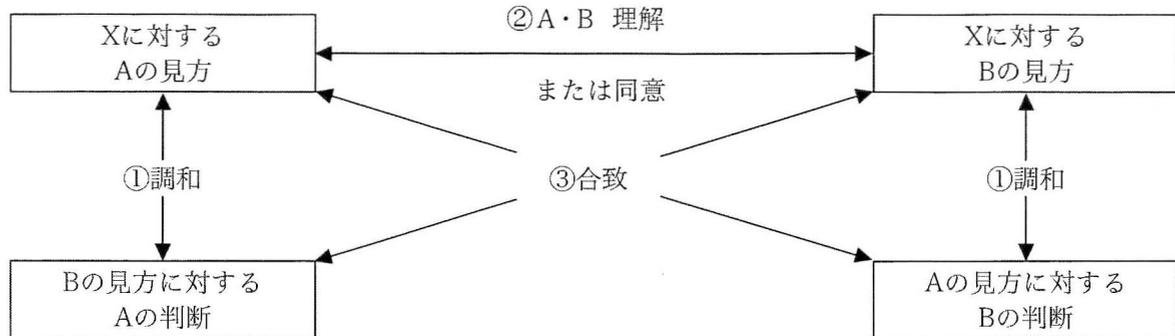
企業広報の対象となるパブリックの概念が明確化されるとともに、企業と企業を取り巻くさまざまな利害関係者との関係性についても明らかにする必要がある。Newcomb (1953)の「A-B-Xモデル」では、異なる組織体あるいは個人の間に関係性について研究されている。たとえば、AとBは、異なる組織体あるいは個人のことを指し、Xは、ある物事に対する考え方を指すとす。そうすると、AがBに対して親近感を持ち、さらに、BがXに対して一定の認識を持つ場合、AもXに対してBと同様な認識を持つようになるということである。逆にBの場合も同じ現象が起き、ここで重要なのは、AとBの間の意思疎通(Communication)であるとされる²²。

McLeod & Chaffee (1973)は、A-B-Xモデルに基づいて、「共同志向測定モデル(The Coorientation Measurement Model)」を確立したのである。図表4に示されるように、AとBの間では、主に、① 適合・調和(Congruency)、② 理解(Understanding)/同意(Agreement)、③ 合致度(Accuracy)の3つの関係が存在するとされる。

まず、① 適合・調和に関しては、Xに対するAの見方と(図表4、左上の方形の枠)、Bの見方に対するAの判断(図表4、左下の方形の枠)が近ければ、AとBの関係は、適合・調和状態にあるといえる。つまり、Aは、自分自身のXに対する考え方や見方以外に、BのXに対する考え方や見方についても一定の推測や判断を行い、自分の見方と、自分が判断したBのXに対する見方が近ければ近いほど、両者の関係は、適合・調和度が高いことになる²³。

つぎに、② 理解/同意に関しては、Xに対するAの見方と(図表4、左上の方形の枠)、Xに対するBの見方(図表4、右上の方形の枠)が近けれ

図表4 McLeod & Chaffeeの「共同志向測定モデル」



(出所) McLeod & Chaffee (1973) p.484を基に、筆者作成。

ば、AとBの関係は、相互理解／同意の状態にある。つまり、AとBそれぞれのXに対する考え方は異なり、必ず一致するとはいえない。そこで、両者のXに対する考え方や見方が近ければ近いほど、両者の間では理解や同意といった高い共通の観念が生まれることになる²⁴。

そして、③ 合致度に関しては、Xに対するAの見方(図表4、左上の方形の枠)と、Aの見方に対するBの判断(図表4、右下の方形の枠)が近ければ、AとBの関係は、合致度が高い。つまり、Bは、Aの本当の考え方や見方を知り、理解したうえで、それが正しいと判断する、あるいは自分の考え方や見方と近いことを判断したため、両者の関係は、合致度が高いといえる²⁵。

共同志向測定モデルは、両者の間の関係性を測定(Measurement)するものであって、両者間の望ましい関係性について研究されていない。つまり、両者のある物事に対する見方や態度に基づいて、相互の理解度や、意思疎通を行う前後の態度上の差異を測るものであった。しかしながら、一方的に相手を説得する、あるいは相手の同意を得るよりも、互いに理解を深め、互いに相手の考え方や見方を尊敬することが望ましい関係であると考えられる。つまり、人間それぞれが育ってきた生活環境や社会的背景、経歴などが異なるため、両者の認識は必ず一致するとは思えない。したがって、相手の同意を得る、あるいは相手の考え方と自分

の考え方を一致させるよりも、合致度を高めることが相互理解の深まりへつながり、互いの目標も実現可能になると考えられる。

3 マネジメント型広報の理論的展開

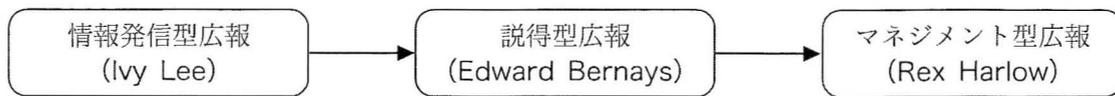
3.1 企業広報の定義をめぐる理論的展開

企業広報をめぐるこうした問題状況のなかで、企業広報の定義も、図表5に示されるように、①「広報の父」と呼ばれるアイビー・リー(Ivy Lee, 1877~1934)に代表される「情報発信型広報」から、②もう1人の「広報の父」と呼ばれるエドワード・バーネイズ(Edward Bernays, 1891~1995)に代表される「説得型広報」へ、そして、③ Harlow (1976)に代表される「マネジメント型広報」へと展開してきたとみることができる。

まず、リーの場合は、1906年に起こった炭鉱ストライキをめぐる広報活動に関わり、炭鉱会社の代弁者でありながら、「原則の宣言(Declaration of Principles)²⁶」を発表し、そのなかで、広報の真実性を主張した。つまり、広報は、パブリックに対して事実をそのまま伝え、誠実、理解、妥協が重要であるとの主張である²⁷。この定義からは、組織体がパブリックに向けて一方的に情報を発信するところに重点が置かれたとみられる。

つぎに、バーネイズの場合は、広報は、①パブリックに向けて情報を公開する、②パブリックを

図表5 広報定義の変遷



(出所) 筆者作成。

説得・指導し、パブリックの態度や行動を変える、③パブリックの態度や行動が組織体と共感を持つように働きかけ、これによってパブリックの支持を得る、という3つの意味を持つと主張している²⁸。この定義からは、組織体が広報活動を通じてパブリックを説得するところに重点が置かれたとみられる。

一方、Harlow (1976)によって定義される広報とは、「独特なマネジメント機能であり、組織体とパブリックとの相互のコミュニケーションを通じて、互いに相手を受け入れ、協力関係を保つことである。経営層が組織体の運営における問題や議題を把握することに役立ち、パブリックの意見を吸収して適切な対応を行うことに役立ち、パブリックの利益を重視した社会的責任を意識することに役立ち、危機に対してあらかじめ警戒する機能を有し、組織体の趨勢を予期でき、急変な経営環境に適応することに役立ち、倫理的かつ効果的なコミュニケーション技術を主な手段とするものである²⁹」と主張している。

つまり、広報を一種のマネジメント機能として捉えるようになったことが大きな特徴であり、企業経営の観点から分析すると、企業が倫理的かつ効果的なコミュニケーション戦略を展開することによって、①経営問題を発見し、②適切な経営行動を導き、③企業の社会的責任を意識し、④経営危機を警戒し、⑤経営の趨勢を予期し、⑥急変な環境に適応することに役立つ、こととして解釈できる。

この他にも、1982年11月に、アメリカ・パブリック・リレーションズ協会(PRSA)が発表した「広報に関する公式声明」において、「広報は、マネジメント機能として、組織体の目標、計画、運営、

政策などに関わる³⁰と指摘されている。さらに、アメリカでスタンダードな広報テキストとして評価されているBroom & Cutlip & Center (2009)においても、「広報とは、組織体とその組織体の成功或いは失敗を左右するパブリックとの間に、互いに利益をもたらす関係を構築するマネジメント機能である³¹と定義づけられている。

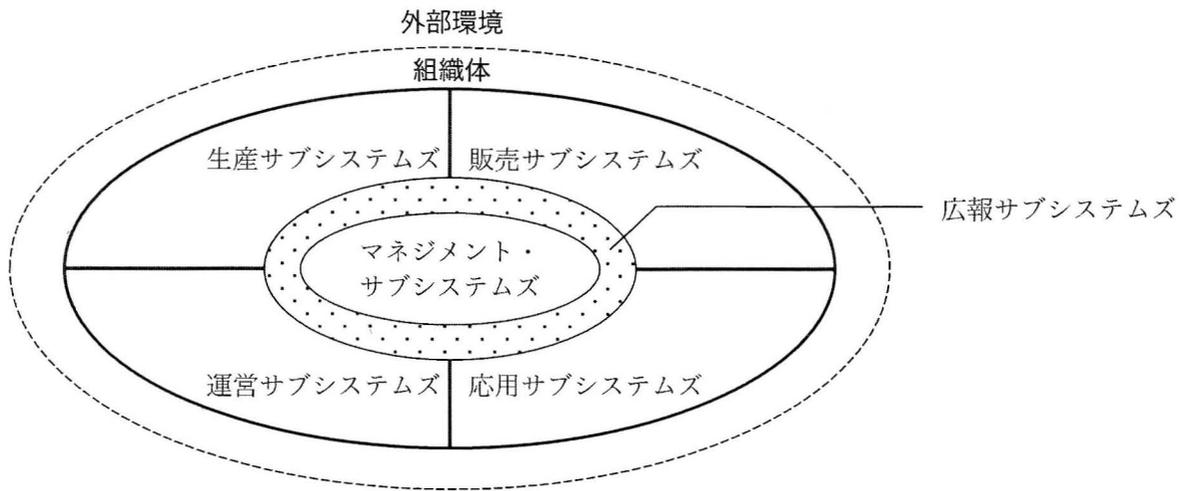
3.2 企業広報の役割と位置づけ

Lerbinger (1977)は、組織体における広報の役割を、次の4つにまとめている。第1の役割は、環境監視(Environmental Monitoring)であり、外部環境の最新情報や発展、趨勢などを追跡すること、第2の役割は、広報監査(Public Relations Audit)であり、パブリックを正確に識別し、各パブリックからみられる企業イメージを分析するなど、組織体とパブリックとの関係性を把握すること、第3の役割は、コミュニケーション監査(Communications Audit)であり、パブリックの研究に加え、満足度を分析し、パブリックの支持を継続的に得るための研究などを行うこと、第4の役割は、社会監査(Social Audit)であり、組織体の社会における行動や貢献度を分析し、企業市民としてのあり方を研究することであると主張している³²。

このことから、企業広報は、企業の内部環境のみならず、企業を取り巻く外部環境とも、健全な関係を有し、もはや、宣伝、広告、売り込みではなく、企業と企業を取り巻くさまざまな利害関係者との間に信頼関係を構築することを目的とする重要なマネジメント機能として捉えるべきだと言っても過言ではない。

企業広報の定義や役割が明確化されるなか、企

図表6 組織体における広報サブシステムズの位置づけ



(出所) Grunig & Hunt (1984) p.9を基に、筆者作成。

業広報の位置づけを分析する。Katz & Kahn (1978)では、図表6に示されるように、組織体を構成するサブシステムズは、おおむね、① 生産サブシステムズ(Production Subsystems)：商品・サービスを生産する部門、② 運営サブシステムズ(Maintenance Subsystems)：事務運営を担当する部門、③ 販売サブシステムズ(Disposal Subsystems)：商品・サービスを販売する部門、④ 応用サブシステムズ(Adaptive Subsystems)：組織体が外部環境に適応するために必要とされる研究開発部門、そして最後に、⑤ マネジメント・サブシステムズ(Management Subsystems)：各サブシステムをそれぞれ運営・管理すると同時に、サブシステム間の協調性を促進し、組織体と外部環境との関係性をコントロールする部門であると指摘されている³³。

そこで、Grunig & Hunt (1984)は、広報もマネジメント・サブシステムズに属すべきであると主張し、企業経営における広報の位置づけの重要性を強調している。つまり、広報サブシステムズは、内部では、各サブシステム間の意思疎通を促進し、各サブシステム間の協調性を向上させる役割を有し、外部に対しては、組織体と外部環境との情報流動を促進し、急変する外部環境への適応

力を向上させる役割を有するとされる³⁴。このことから、企業広報も、企業理念や企業倫理、企業文化や企業統治などのさまざまな経営要素と同じく、重要な経営要素として考える必要があるといえる。

4 「広報4モデル」および「双方向・対称型広報」

4.1 Grunig & Huntの「広報4モデル」

マネジメント・サブシステムズを構成する重要な1要素となる企業広報は、どのような特質を持つべきなのか。Grunig & Hunt (1984)は、アメリカにおける広報の歴史およびさまざまな広報関連の書籍を研究し、図表7に示されるような「広報4モデル(Four Models of Public Relations)」を創出している。

第1の広報モデルは、「媒体代理型／宣伝型(Press Agency / Publicity)」と名付けられ、主な目的は、宣伝(Propaganda)にあるとされる。

具体的には、発信者が受信者に向けて一方的に企業情報を伝えることであり、かつ情報の真実性が確保されていないことである(One-way; complete truth not essential)。このモデルは、一般的に、スポーツやサーカス、商品プロモーション

図表7 Grunig & Huntの「広報4モデル」

	媒体代理/宣伝型	情報発信型	双方向・非対称型	双方向・対称型
目的	宣伝	情報の普及	論理的説得	相互理解
コミュニケーション 性質	一方向型 非全真実	一方向型 真実	双方向型 効果不均衡	双方向型 効果均衡
コミュニケーション モデル	発信者→受信者	発信者→受信者	発信者⇄受信者 (フィードバック)	グループ⇄グループ (フィードバック)
応用	スポーツ、サーカス 商品プロモーション	政府、非営利組織 一般ビジネス	一般企業 代理会社 (PR会社)	正規である企業 代理会社 (PR会社)

(出所) Grunig & Hunt (1984) p.22を基に、筆者作成。

などで用いられる³⁵。

第2の広報モデルは、「情報発信型(Public information)」と名付けられ、主な目的は、情報の普及(Dissemination of information)にあるとされる。このモデルのコミュニケーションの特質は、第1の広報モデルと同じく、発信者が受信者に向けて一方的に情報を伝えるという一方向型ではあるが、情報の真実性が確保されていることが大きな進歩であるといえる(One-way; truth important)。このモデルは、一般ビジネスで用いられているほかに、特に、政府機関や非営利組織でよく用いられる³⁶。

第3の広報モデルは、「双方向・非対称型(Two-Way Asymmetric)」と名付けられ、主な目的は、論理的説得(Scientific persuasion)にあるとされる。このモデルのコミュニケーションの特質は、一方向型から双方向型へと深化し、論理的な説得により受信者を納得させ、それによってパブリックの支持を得ることである。ただ、組織体の利益が優先されるため、効果は、発信者である組織体に偏向せざるを得ない(Two-way; imbalanced effects)。このモデルは、一般企業や広報コンサルティング会社でよく用いられる³⁷。

第4の広報モデルは、「双方向・対称型(Two-Way Symmetric)」と名付けられ、主な目的は、相互理解(Mutual understanding)にあるとされる。このモデルのコミュニケーションの特質は、第3の広報モデルと同じく、双方向型が重視され、利益が双方にあるべきであることが主張され(Two-

way; balanced effects)、最も理想的な広報モデルであると強調されている³⁸。

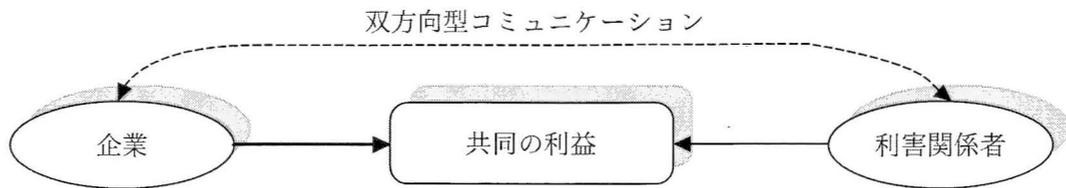
そして、広報4モデルは、あくまでも企業広報の理論的展開にともなう、その考え方が次第に広がり始めたことを意味し、すべての組織体に適応されるとは限らない。たとえば、双方向型広報を展開する企業もあれば、従前のまま、媒体代理/宣伝型広報または情報発信型広報を展開する企業もある。また、企業においては必ずしも1つの広報モデルに限定されるとは限らない。たとえば、媒体代理/宣伝型広報または情報発信型広報から、双方向型広報へと移行することもあれば、双方向型広報をベースとしながら、時には、媒体代理/宣伝型広報または情報発信型広報の活動を行うこともある。

4.2 双方向・対称型広報の特徴と限界

双方向・対称型広報の出現は、企業広報が宣伝、広告、売り込みであるといった先入観を打ち破り、図表8に示されるように、双方向型コミュニケーションに基づいて、企業と利害関係者との間に、互いに利益をもたらす対称型の方向性を目指すものであるといわれる³⁹。こうした企業広報の特質は、企業ないし経営者の社会的責任を意識した経営活動を実現するうえで重要な1要素になり得るし、企業と利害関係者との間に信頼関係を構築する1条件にもなり得るといえる。

その一方、Coombs (1993)は、対称型広報(Symmetrical Public Relations)をめぐる議論に

図表8 双方向・対称型広報



(出所) Grunig (2001) p.26を参考に、筆者作成。

対して、企業は常に有利な立場に置かれ、そもそも利害関係の対称はあり得ないと指摘している⁴⁰。さらに、Leichty & Springston (1993)は、Grunig & Huntの「広報4モデル」を統計数字で分析し、一方向型と双方向型の2種類でしか分類できないと指摘している⁴¹。なお、Grunig (2001)自身も、組織体にとって、利益の対称の考え方は、利益の一部を放棄することになるため、双方向・対称型広報がすべての組織体に適用可能だとは思えないと指摘している⁴²。

筆者は、双方向・対称型広報の限界として、1つは、コミュニケーションの手法に重点が置かれていることだと考える。なぜならば、一方向型または双方向型というのは、企業と利害関係者とのコミュニケーションの手法を表すものであり、企業にとっては、コミュニケーションの手法よりも、むしろ利害関係者と良い関係を構築することが重要だからである。つまり、利害関係者と健全な関係を構築するためには、さまざまなコミュニケーション活動を展開する必要があり、それには、多種多様なコミュニケーションの手法を用いることが肝要だと考えるからである。

双方向・対称型広報のもう1つの限界は、利害関係の対称性に重点が置かれていることだと考える。なぜならば、企業と利害関係者との間に発生するあらゆる利害が対称性を持っているかどうかは、利害に関わる当事者それぞれが判断するものであって、片方が判断できるものではないからである。さらに、利害関係の対称性というのは、企業と利害関係者との間に信頼関係が構築されることによって現れる必然的な結果であり、信頼関係

の構築を目的とする企業広報の特質であるとは言えないからである。

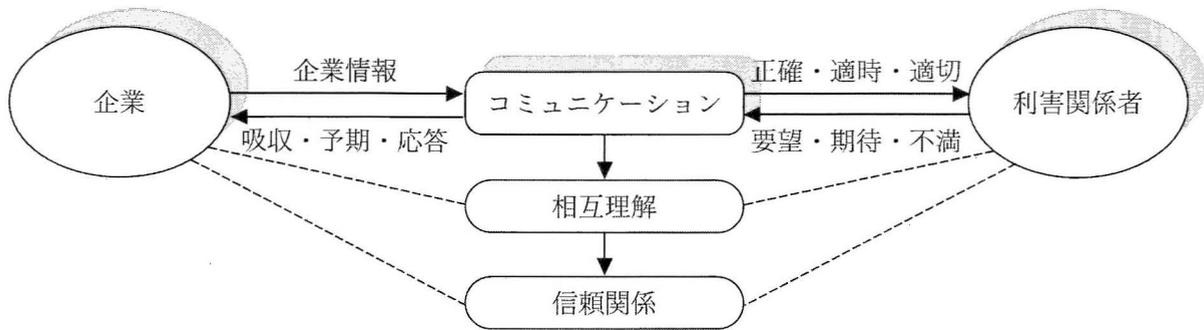
つまり、企業広報の問題は、企業と利害関係者との関係性を中心とする議論であり、コミュニケーションの手法を中心とする議論は、企業広報の1つの手段として扱うべきであり、利害関係の対称性を中心とする議論は、企業広報の1つの結果として扱うべきであると考ええる。

5 関係理論の登場と「期待応答型広報」の展開

5.1 関係理論の登場

Center & Jackson (1995)は、広報のことを“Public Relations”と称するよりも、“Public Relationship”と称したほうがより適切だと指摘している⁴³。“Relations”が「一般の関係」の意味で使われているのに対し、“Relationship”は、「更に進んだ密接な関係」を意味するものとして使われている。つまり、企業広報の最終目的は、企業と利害関係者との「関係」そのものであり、企業広報の特質を研究する場合には、企業と利害関係者との間が、どのような関係で結ばれるのが最も望ましく、その関係を構築するためには、どのような取り組みが重要なのか、を考えることが大事であるといえる。Pavlik & Salmon (1984)においても、広報を論じる場合には、広報対象となる“Public”と、そのパブリックとの関係性を示す“Relationship”を研究することが大事であると指摘されている。しかしながら、Publicを分析単位とする基礎研究はなされているものの、Relationshipを分析単位とする研究は乏しいとき

図表9 期待応答型広報の展開



(出所) 筆者作成。

れる⁴⁴。

こうしたなか、マーケティング分野では、すでに、Morgan & Hunt (1994)に代表されるように、委託／信頼 (Commitment / Trust) は、消費者と良き関係を構築するうえで重要な1要素であるといった考え方が定着しつつある。Hon (1998)では、企業広報の効果測定を論じる際に、メディアへの露出量や記事の内容などを分析するよりも、その価値の所在を検討したほうが適切だと指摘されている⁴⁵。つまり、企業が自社を取り巻くさまざまな利害関係者と信頼関係を構築することこそ、企業広報の最終目的であり、それを実現することによって、企業経営が持続的かつ健全な発展を成し遂げることが可能となる。

5.2 「期待応答型広報」の展開

企業が自社を取り巻くさまざまな利害関係者と信頼関係を構築するための企業広報のあり方として、以下の2点に重点を置くべきだと考える。

1つは、企業を取り巻くさまざまな利害関係者の各々を、特性を持った広報対象として考えるべきである。Freeman (1984)に指摘されるように、利害関係者とは、「ある組織体の目標や政策、決断や行動などに一定の影響を与える特定のグループ(Any group)または1個人(Individual)を指し、その支持がなくては、組織体は存続できなくなる⁴⁷」ことと、Grunig & Hunt (1984)に指摘されるように、広報対象となるパブリックは、「ある一定の議題や問題に対して共通の意識を持つこと

によって結合された一群の人々である⁴⁸」といったことから、広報対象を「一般大衆」という広い意味で取り上げるよりも、利害を同じくする「一群の人々」、その各々を対象とする的を絞った広報活動を展開することが大事であるといえる。

もう1つは、企業情報を利害関係者に正確かつ適時適切に伝えると同時に、利害関係者の企業に対する要望や期待、不満などにも応える広報活動でなければならない。なぜならば、利害関係者の企業に対する要望や期待、不満などは、個々の利害関係者によって異なり、その要望や期待、不満などに適切に応えることによって、相互理解が深まり、信頼関係が構築され、さまざまな利害関係者から尊敬される企業として、持続的かつ健全な経営発展を成し遂げることが可能だと考えるからである。

以上を踏まえて、企業広報の新たな展開を考えると、図表9に示されるような「期待応答型広報」こそ、「双方向・対称型広報」に代わる企業広報の特質であると考えられる。つまり、企業は、企業を取り巻く個々の利害関係者を、特性を持った広報対象として捉え、効果的なコミュニケーション戦略に基づいて、個々の利害関係者に企業情報を正確かつ適時適切に伝えると同時に、利害関係者の企業に対する要望や期待、不満に応えることによって、利害関係者との相互理解が深まり、信頼関係が構築され、経営の趨勢や危機なども予期でき、最終的に、持続的かつ健全な経営発展が実現可能だといえる。

6 おわりに

本稿は、「21世紀における企業広報の研究領域」の第2部として、広報先進国とも呼ばれるアメリカを中心に、企業経営の観点からみられる広報の理論的展開を、説得型広報からマネジメント型広報まで考察し、企業広報の定義や役割、企業経営における位置づけなどを明らかにした。そして、広報4モデルに代表される双方向・対称型広報の特徴と限界を分析し、新たな方向性を目指すべく期待応答型広報の考え方を提案した。最終的に、企業は、期待応答型広報の展開により、企業を取り巻く個々の利害関係者との相互理解が深まり、信頼関係が構築され、持続的かつ健全な経営発展を実現することが可能であるといったところに大きな期待を寄せている。

今後の課題として、主に、下記の3点があげられる。

第1に、本稿では、期待応答型広報の考え方を提案したが、理論研究に止まり、実証研究がなされていないことが大きな課題である。つまり、先進的な企業における企業広報の事例とそうでない企業の事例について比較研究を行い、期待応答型広報の実効性を証明しながら、期待応答型広報を展開するための具体的な条件を明らかにする必要がある。

第2に、期待応答型広報を展開することによって、企業業績にどのように貢献できるのかを突き詰めて研究する必要がある。つまり、期待応答型広報は、企業と利害関係者との相互理解をどのように深め、信頼関係の構築にどのように貢献でき、最終的に、企業業績への貢献度はどのぐらいなのか、を深く研究する必要がある。

第3に、期待応答型広報の有効性を解明するためにも、企業現場に足を運び、企業経営者や広報担当者に対するヒアリング調査を行うことが肝要である。つまり、さまざまなヒアリング調査や事例研究などに基づいて、体系的な分析と評価を行うなかで、期待応答型広報の詳細な内容を整理し、その有効性が企業経営の健全な発展に大いに貢献

できることを解明することが肝要な課題となる。以上の研究課題を含め、期待応答型広報を展開するうえで必要だと思われる研究領域については、第3部で詳しく論じることにし、そのなかから21世紀における企業広報の新たな方向性が解明されることと期待する。

【注】

- 1 宣(2010a)21-33頁。
- 2 宣(2010a) 22-23頁。
- 3 主に、基本的な人権をめぐる社会革命が中心となり、それには、黒人の解放、奴隷制の排除、婦人教育権、禁酒運動、交通安全などが含まれる。詳しくは、Paisley (1981) pp.15-17を参照。
- 4 Paisley (1981) p.16.
- 5 Pavlik (1987) p.70-71では、イェール学派を中心に行われた情報処理モデル、および、それに基づいて展開されたMcGuireの説得型マトリックスは、広告や広報学界において今もなお参考価値の高い先行理論として評価されていると指摘されている。
- 6 McGuire (1981) pp.45-46.
- 7 McGuire (1981) pp.47-48.
- 8 McGuire (1981) p.48.
- 9 McGuire (1981) pp.48-49.
- 10 McGuire (1981) p.49.
- 11 McGuire (1981) p.50.
- 12 Anderson (1989) pp.313-314.
- 13 Rokeach (1979) p.6.
- 14 VanLeuven (1989) pp.196-197.
- 15 Grunig & Hunt (1984) p.143.
- 16 Grunig & Hunt (1984) pp.143-144.
- 17 Grunig & Hunt (1984) p.150.
- 18 Grunig & Hunt (1984) pp.153-154.
- 19 水村(2001) 36頁。
- 20 Freeman (1984) p.25.
- 21 松岡(1982) 25頁においては、「狭報」の考え方が主張されている。つまり、広報の対象を「一般大衆」といった不特定多数を相手に考えるよ

- りも、共通の利益や関心、趣味などに応じてし
 ばり込むことが効果的であり、その意味で広い
 ということは重要ではないという主張である。
- 22 McLeod & Chaffee (1973) p.480-482.
 23 McLeod & Chaffee (1973) p.485.
 24 McLeod & Chaffee (1973) p.485-487.
 25 McLeod & Chaffee (1973) p.487-488.
 26 Newsom & Scott (1981) p.37.
 27 Hiebert (1966) p.11.
 28 Bernays (1952) pp.3-4.
 29 Harlow (1976) p.36.
 30 公式声明の詳細は、Public Relations Society
 of America: [http://www.prsa.org/aboutUs/
 officialStatement.html](http://www.prsa.org/aboutUs/officialStatement.html)を参照のこと。
 31 Broom & Cutlip & Center (2009) p.7.
 32 Pavlik (1987) pp.27-29.
 33 組織論をめぐる研究のなかで、“Subsystems”を
 「下位システム」と訳される場合もあれば、“D
 isposal Subsystems”を「境界システム」と訳
 される場合もある。なお、本稿では、一般企業
 の基本的な経営活動を前提に、よりわかりやす
 く整理するために、サブシステムそれぞれを、
 生産、維持、販売、適応、マネジメントとして
 訳している。詳しくは、Grunig & Hunt (1984)
 p.8-9を参照のこと。
 34 Grunig & Hunt (1984) p.9.
 35 Grunig & Hunt (1984) pp.21-26.
 36 Grunig & Hunt (1984) pp.22-27.
 37 Grunig & Hunt (1984) pp.23-27.
 38 Grunig & Hunt (1984) pp.22-27.
 39 Grunig (2001) p.26.
 40 Coombs (1993) pp.114-116.
 41 Leichty & Springston (1993) pp.330-332.
 42 Grunig (2001) pp.14-15.
 43 Center & Jackson (1995) pp.1-2.
 44 Pavlik & Salmon (1984) pp.39-49.
 45 Morgan & Hunt (1994) pp.20-38を参照のこ
 と。一方、日本国内においても、花王の消費者
 苦情の窓口では、企業と消費者との信頼関係を
 目的にマーケティング活動の一環として実践さ
 れている。なお、信頼理論をめぐる議論は、宣
 (2010b)138-139頁を参照のこと。
- 46 Hon (1998) p.130.
 47 Freeman (1984) p.25.
 48 Grunig & Hunt (1984) p.124.

【参考文献】

日本語文献

- 櫻井克彦(2007)「現代の企業と企業体制論的接近—
 企業社会責任および企業統治に関連して」日本
 経営教育学会編『経営教育研究』第10号、57—
 80頁。
- 宣京哲(2010a)「21世紀における企業広報の研究領
 域—企業広報の発端、定義、技術、特質」神奈
 川大学大学院経営学研究科『研究年報』第14号、
 21-33頁。
- 宣京哲(2010b)「日本における企業広報の歴史的展
 開と新しい広報システムの構築—期待応答型広
 報による企業経営の健全な発展に向けて」法政
 大学イノベーション・マネジメント研究センター
 『イノベーション・マネジメント』第7号、129—
 146頁。
- 谷本寛治編(2004)『CSR経営—企業の社会的責任と
 ステイクホルダー』中央経済社。
- 中国证券监督管理委员会(2008)『中国資本市場發展
 報告』中国金融出版社。
- 平田光弘(2006)「新たな企業競争力の創成を目指す
 日本の経営者の三つの課題」『経営力創成研究』
 東洋大学経営力創成研究センター、第2巻1号、
 59-71頁。
- 平田光弘(2007)「学者が斬る-コーポレート・ガバナ
 ンスで不祥事はなくなる」毎日新聞社『エコ
 ノミスト』第85巻7号、50-53頁。
- 松岡紀雄(1982)『海外広報の時代—英文出版の手引
 き』経済広報センター。
- 水村典弘(2001)「利害関係者をめぐる経営学的研究
 の推移—利害関係者理論から利害関係者管理へ」
 日本経営学会『日本経営学会誌』第7号、36—
 47頁。
- 吉森賢(2003)「企業統治を超えて—その限界と新た
 な課題」横浜国立大学『横浜経営研究』第24巻
 3号、203-234頁。

外国語文献

- Anderson, R. B. (1989) "Reassessing the Odds Against Finding Meaningful Behavioral Change in Mass Media Health Promotion Campaigns," in Botan, C. H. and Hazleton, V. Jr. (Eds.) *Public Relations Theory*, Hilldale: Lawrence Erlbaum Associates, pp.309-321.
- Bernays, E. L. (1952) *Public Relations*, Norman: The University of Oklahoma Press.
- Broom, G. M. & Cutlip, S. M. & Center, A. H. (2009) *Effective Public Relations (10th ed.)*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Center, A. H. & Jackson, P. (1995) *Public relations Practices: Managerial Case Studies and Problems (5th ed.)*, Upper Saddle River: A Simon & Schuster Company.
- Coombs, W. T. (1993) "Philosophical Underpinnings: Ramifications of a Pluralist Paradigm," *Public Relations Review*, Vol.19, No.2, pp. 111-119.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. T. (1984) *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. (2001) "Two-Way Symmetrical Public Relations," in Heath, R. L. and Vasquez, G. (Eds.), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp.11-30.
- Harlow, R. F. (1976) "Building a Public Relations Definition," *Public Relations Review*, Vol.2, No.4, pp.34-42.
- Hiebert, R. E. (1966) *Courtier to the Crowd: The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations*, Ames: Iowa State University Press.
- Hon, L. C. (1998) Demonstrating Effectiveness in Public Relations: Goals, Objectives, and Evaluation, *Journal of Public Relations Research*, Vol.10, No.2, pp.103-135.
- Leichty, G. & Springston, J. (1993) "Reconsidering Public Relations Models," *Public Relations Review*, Vol.19, No.4, pp.327-339.
- McGuire, W. J. (1981) "Theoretical Foundations of Campaigns," in Rice, R. E. and Paisley, W. J. (Eds.), *Public Communication Campaigns*, Beverly Hills: Sage Publications, pp.41-70.
- McLeod, J. M. and Chaffee, S. H. (1973) "Interpersonal Approaches to Communication Research," *American Behavioral Scientist*, Vol.16, No.4, pp.469-499.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994) "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* (July), pp.20-38.
- Newsom, D. & Scott, A. (1981) *This is PR: The Realities of Public Relations*, Belmont: Wadsworth.
- Paisley, W. J. (1981) "Public Communication Campaigns: The American Experience," in Rice, R. E. and Paisley, W. J. (Eds.), *Public Communication Campaigns*, Beverly Hills: Sage Publications, pp.15-40.
- Pavlik, J. V. & Salmon, C. T. (1984) "Theoretic Approaches in Public Relations Research," *Public Relations Research and Education*, Vol.1, No.2, pp.39-49.
- Pavlik, J. V. (1987) *Public Relations: What Research Tells Us*, Newbury Park: Sage Publications.
- Rokeach, M. (1979) *Understanding Human Values*, New York: The Free Press.
- VanLeuven, J. K. (1989) "Theoretical Models for Public Relations Campaigns," in Botan, C. H. & Hazleton, V. Jr. (Eds.) *Public Relations Theory*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp.193-202.