

經營に於ける「パブリック・リレーションズ」

寺 澤 正 雄

PUBLIC RELATIONS IN MANAGEMENT

MASAO TERASAWA

Recently, recognition of Public Relations has been spread to every institution, public or private. Public Relations is a phase of management. Management sets the policies. Staff and employees within an organisation, carry them out. Moreover, Public Relations can and should be planned on a long-term, constructive basis, the same as any other phase of sound business management. It is hoped to increase recognition of Public Relations in our country.

要 旨

- (一) パブリック・リレーションズの沿革
- (二) パブリック・リレーションズの定義
- (三) パブリック・リレーションズの機能
- (四) パブリックスの概念
- (五) パブリック・インテレスト
- (六) パブリック・リレーションズの担当者
- (七) パブリック・リレーションズの実施段階
- (八) ハブリック・リレーションズの将来

(一) パブリック・リレーションズの沿革

パブリック・リレーションズ (Public Relations) は、其の始めアメリカに於てあいまいな中に發生し、アメリカ人の生活の中で最近の三十年間以上を経過するに伴つて發展し今日に於ては、一般公衆との關係に於て極めて大なる重要性をもつに至つたのである。公衆との間により關係を保つと云う事は個人にとつても、或いは会社にとつても常に必要な事と考えられた。然しながら公衆の好感を得ん為に良心的な努力をする事の重要性の認識は徐々に發達するに過ぎなかつた。今日に於ては人間活動の殆んどあらゆる部面——即ち政府、政治、企業、工業、勞働、教育、宗教、医療、慈善等に関しての市民及び社会のあらゆる部面——に普及するに至

つたのである。

アメリカに於ては現在少くとも三十の單科大学並びに綜合大学の科程の内に於てパブリック・リレーションズの名称を挙げているけれども、尙未だに最高学府の現程の中には見出されないものも少くない。綜合大学のカリキュラムの重要な部分が實際社会の要求を受け入れる事に対して非常に怠慢であつたと同様に、パブリック・リレーションズの認識も亦驚く程遅れている。尙、これについては二三の例外がないでもない。ある綜合大学に於ては、パブリック・リレーションズの講義を、廣告学或いは市場論の担当教授がその担当外の負担として、臨時のコースに於て行わなければならない状態となりつゝある。全く同様に新聞雑誌の講座をもつ大学の講義題

目としても無視せられていたのであるが、過去の新聞記者の養成に於てならばともかく、今後の新聞記者養成としては、パブリック・リレーションズの講座や講義の必要不可欠である事は云うまでもないであらう。

J. P. Selva は最近のアメリカ企業は五個の段階を経て今日の状態に迄発達したと述べている。

第一の段階は企業の創設者であり、発明家である生産者が一般民衆の欲する所のある物を如何に生産すべきかを知つていただけの時代である。

第二の段階は金融業者がその生産を推進すべき資本を集めた時代である。

第三の段階は一般公衆の利益の為にその生産を継続して行い得る所の法律の規定が設けられた時代である。

第四の段階は販売員が市場を開拓し、激烈なる競争によりその優越を争つた所の時代である。

第五の段階は一般民衆と云う名義の下に考えなければならぬ所の、今後重大な意味をもつ所の競争の時代である。この一般民衆と云う中には

- (1) その企業の従業員
- (2) 株主及び出資者
- (3) その企業の顧客
- (4) その工場をとりまく所の隣人たち——その隣人の中には国家の政策主体即ち中央政府、地方行政主体及び税務所其他——が含まれる。

これらがパブリックスであり、彼らと企業との関係は近代企業の支配者にとつては最も深い考慮を要する問題である。

これらがパブリックスであり、彼らと企業との関係は近代企業の支配者にとつては最も深い考慮を要する問題である。

(註) 此の論文はモンサント化学工業会社の産業並びにパブリック・リレーションズ部長である J. Handly Wright と、ワシントン大学新聞学教授 Byron H. Christian の共著になる Public Relations in Management. 1949 の内容を紹介すると共にその批判をなさんとするものである。

(二) パブリック・リレーションズの定義

我国に於けるパブリック・リレーションはアメリカより輸入せられ、今日では一種の流行語ともなり、又これに関する専門の雑誌さえも発行せられているのであるが、その定義は勿論その訳語さえも未だに一定していない。直訳すれば公衆関係、公衆交渉等とせらるべきであるが意識して企業の対外関係或いは信愛関係等とせられている場合もある。

パブリック・リレーションズはあらゆる人に対して先づ個人として始まる。最も簡単な意味に於てはそれはあらゆる人の他人との関係を意味する。その人が如何に他の人とうまく行き、又如何に他の人が彼とやつてゆくかによつてきまる。もし人々が其の人に対して友情的であり、共に仲間とする場合は、その人のパブリック・リレーションズは非常によいと云うことが出来る。もし又或る人が他の人に対し明かに不親切であり、又批判的であるならばその人のパブリック・リレーションズは非常に悪いと云うことが出来るであらう。一般公衆との関係はもしその人が映画俳優、仲買人、町角の八百屋の如きであるならば非常に重大な意味をもつものとなるのである。

個人又は会社に於て公衆との間によき関係を保つことの必要は常に存在したにも関わらず公衆の好感を得んとする意識的努力の価値の認識は極めて最近に於てなされるに至つたに過ぎない。

パブリック・リレーションズは根本的には非常に簡単であり、又容易に達成し得られるものであるが、これに如何なる定義を与えるべきかについてはその発生の地であるアメリカに於てさえも明かではない。機智と簡潔に富んだ定義として有名なものには次の二つがある。

- (1) パブリック・リレーションズは誠実であり他人から信用をうける事である。
- (2) パブリック・リレーションズは九十パーセントは正しき事を行う事から、残りの十パーセントは正しき事を語る事から成り立つものである。

次に一般的な定義として、

- (3) マックグローヒル出版会社では、パブリ

ク・リレーションズとはタイプライターの如く携帯する事ができ、或は原料に対する注文の様に持ち歩く事はできないものである。それは勞働者、得意先及び社会に対して常に態度或いは行動によりて影響を与える所の一種の生活の方法であるとなし、

(4) モンサント化学工業会社の重役 Edger M. Queeny は、パブリック・リレーションズとは会社があらゆる人間をして善良な行動と誠実な道義をなさしめる所のものであるとなし、

(5) John Price Jones 会社の「与論の審判」はパブリック・リレーションズとは一般的に健全なる人間行動の概念によつて判断せられる所の個人又は会社の言語又は行動であると定義し得るであらうとなし、

(6) プリンストン大学の H. L. Childs 教授はパブリック・リレーションズとは、單に個人もしくは会社が公開的であり、そして社会的重要性をもつ所の諸活動及び諸関係に対する名称に過ぎないとなしている。

以上各種の定義より重要と考えられる数個の点を要約してパブリック・リレーションズを定義するならば次の如くなるのである。

「近代のパブリック・リレーションズは一般公衆の信頼(Public Confidence)を建設し其の公衆の認識(Public Understanding)を増す所の政策(Policies)及び行為(Conduct)の企画せられた諸計画を云うものである」

これを更に詳言するならば

(A) こゝに云う所の一般公衆の信頼とはその経営が現になしつゝある事に対する完全なる公衆の信頼を意味する。

(B) 公衆の認識とはその経営がなさんと試みつゝある事に対する公衆のよりよき認識を意味するものである。

(C) 経営はこれらの目的を一定の計画なくして達成する事は不可能である。この場合示される計画は公衆をして関心をもたしめ、しかも公衆を満足せしめ得るものでなければならない。

企画せられた計画は新聞雑誌への掲載、ラジオによる放送、映画館、劇場の利用等によりな

されるが、これらは投機的な業務ではない。計画の企画は希望せられた諸計画が必ず達成する如く企画されねばならない。これらの点は非常に單純且つ明瞭な事柄ではあるが一定の計画乃至は企画なくしては如何なる目的も達せられない事になる点を注意しなければならない。

(D) この定義に於ける最も重要な言葉は政策と行為である。これらの言葉はその企業の支配人及び幹部が彼の事務の一般的義務の遂行に於てなさるべき政策及び行為以上のものである。

政策とはそれが大企業であれ、政府又は地方自治団体の公企業であれ、或いは社会事業であるにもせよ、その経営の管理に当り経営者によつてなされる諸政策を意味するものである。

行為とはその経営内のあらゆるもの——即ち上は支配人、事務員より下は小使、門番に至る迄のもの——の諸行為を意味するものである。

以上の如き一般的定義に対し、雑誌「フォーチューン」(Fortune)はパブリック・リレーションズを特に一般企業に適用するに当つてはその定義を次の如く狭く解すべきであるとなしている。

「我々の独断の解釈によればパブリック・リレーションズは、直ちに政治家、娯樂企業、慈善事業及び諸大学による圧制的な言葉や行動のすべてを除外すべきである。更に又、それが如何に考案せられ技巧的であつても、企業それ自身の生産物の販売高を増加せんとする企業それ自身の努力をも除外すべきである。パブリック・リレーションズは單に個人的企業が彼等自身の生活費を得る為に、或いは投資家に対する利益得んとして共に努力する人々の行動にのみ関係をもつものである。」

かくの如くパブリック・リレーションズの範圍を限定する事は実行し得るであらう。實際に於ては我々は広告や販売をパブリック・リレーションズ的手段として役立つものと認める事に満足せんとするからである。

(三) パブリック・リレーションズの機能

パブリック・リレーションズは経営の一部面である。経営が政策と行為を決定し幹部及び全

職員がそれを実行するのである。かゝる協働作業が実行せられる場合パブリック・リレーションズは健全な足場をもつ事になる。

如何にして政策と行為がパブリック・リレーションズとなるであらうか。かりに我々がパブリック・リレーションズの顧問であり、企業に対する計画の企画を委託せられるならば、次の如き諸質問のどれかを第一の質問としてなすであらう。

(イ) 企業の指導者並びに経営方法は公衆に対しよき評判を有するや否や。

(ロ) 企業の全職員は会社に対する仕事に満足し、誠実であり、誇りを有するのみならず彼等は外部の知人に対しその事を公言するや否や。

(ハ) 組織された労働者と会社との関係は円満なりや否や。

(ニ) 一般社会団体——教会、学校、クラブ、政府、地方団体——との関係は如何なる状態であるか。

(ホ) 顧客は会社及びそのサービスに対して如何なる感じをもっているか。

これら質問の解答から諸政策が決定せられ、経営内に於けるあらゆる職員の行為が決定せられるのである。

戦争、將棋、野球、麻雀と同じくパブリック・リレーションズも攻撃的並びに防禦的に作用する。それは積極的機能と消極的機能とをもつものである。我々は同様の事を現代医学に於て見出す事が出来る。今日進歩せる医師は予防に非常なる関心を有すると同様に治療にも大なる努力を払うのである。

多くのパブリック・リレーションズの計画は積極的並びに消極的機能を具体化するものである。諸問題を予期して積極的に企画せられた計画は時に訂正を必要とせられ、経営に起つた諸問題の長期間の解決に當つて消極的な諸計画を必要とするのである。

(1) 積極的パブリック・リレーションズ

経営によつて誠実に發展せしめられた所よく計画せられた積極的なパブリック・リレーションズの二三を引用する事とする。

(a) アメリカに於けるあらゆる社会に急速度の上昇カーブを以て發展しつつあるアメリカ電信電話会社は、しばしば独占的企業であるとの激意ある言論に対して自己防衛をしなければならなかつた。T. N. Vail は 1883 年電信電話会社に対する公衆の支持を得んとして積極的対策を樹立した。会社は彼の指導の下にその設備とサービスを改良し、出来るだけ速かにその料金を引き下げ、その全従業員に親切を盡す事を主唱した。彼は政府とよき関係を持続する事的重要性を認め、政府の統制に対して斗争をするよりも寧ろ協調する政策を樹立した。彼はもしも会社が独占を継続するならば統制をうけるか、さもなくば競争会社が設立せられるであらうと述べている。

経営の内部的再編成によつて一般公衆の行為を得る政策として、早くより、顧客の感情をより害さない様にあらゆる男子及び女子の従業員に対して各人別のスイッチを作り、これらのものは何を云うべきか、それを如何に云うべきかについて注意深く訓練された。電線工夫は財産所有者の好意を得る様に奨励せられ、電話装置の工事人は加入者の壁や床に注意して傷つけない様に教育された。事務職員は会社の利益を守ると同時に顧客の感情を尊重する様に教育された。

(b) マーシャル・フィールド百貨店はシカゴ市の物語りの一部分となつている。シカゴ市の大火で地階まで焼失した後わずか十九日してその店をシカゴ市の古い電車車庫の中で開いて市民を驚かせた。マーシャル・フィールド百貨店は約百年間の巧妙な積極的な経営方法により、すぐれたパブリック・リレーションズを獲得している。

この店の創業者マーシャル・フィールド翁はシカゴ市循環鉄道に沿つて十三階の百貨店を経営した。彼は「顧客は常に正しい」と言う標語の生みの親であり、且つ彼はほとんど熱狂的にそれを証明せんと努力した。彼は近代的百貨店に専門店を集中せしむる考えの先驅者であつた。そこで顧客は正当な値段で商品を買いうるのみならず、サービスと豪華な点に於て割増し

をうける事が出来たのであつた。1879年信賴し得る品質の商品を低い予定価格で購入しうる獨立した購買部を設けたのであるが、それは今日では82の課をもつに至つている。それは又疲れそして腹のすいた顧客に対して始めて食堂を設けた。今日それはシカゴに於て最大の食堂となつている。それは母親をしてその子供を遊ばせる様に遊戯場に設けている。

今日顧客は当然運搬、莊麗な待合室、予告案内、専門家の自由な相談、送り物の調製、世界中からの貴重品の蒐集を利用する事が出来る。毎日何十萬という人がその店に集り、社交の中心となり、シカゴを通る多くの旅行者にとつて、マーシャル・フィールドのレットルのついた何物かを買う事は一つの習慣となつてゐる。

(2) 消極的パブリック・リレーションズ

今日、最も多くのパブリック・リレーションズの計画は経営の發展よりも幾分遅れているのが一般であるので、経営の活動の多くは予防的であるよりも、むしろ救済的であるという方が安全である。消極的なパブリック・リレーションズは攻撃に対する防禦を準備し、社会の批判に対して答え、世評や誤まれる報告をくつがえすために用いられるものである。

(a) 第一次世界大戦に於て、政府所有の屈辱のもとに悩んだアメリカの鉄道協会は第二次世界大戦に際し、一般公衆に対し私企業といへどもかかる重大な仕事をなしうるという事を了解せしめんと努力した。積極的な鉄道事業の計画、公衆にサービスせんとする諸努力、近代化に対する計画及び戦争関係の諸問題を、広告及び出版物により非常に有効に、つぎつぎと発表したので政府統制の法案は決して起らなかつた。

鉄道事業はもはやそれがパブリック・リレーションズを矯正する必要を感ずる時には決して不活発ではなくなつてきている事に注意すべきである。

(b) 初期三十年間における「チェーン・ストア」ほど最も強い公衆の批判と、最も差別的な立法に直面した所のは、アメリカには未だ嘗て存在しなかつた。1935年に於ける、カリ

フォルニヤのチェーン・ストア課税法案に反対する一般投票に於て、勝利を得た物語は長くパブリック・リレーションズの年代記に残されるであろう。しかしながら偉大なるパブリック・リレーションズの仕事は、企画された諸政策及び行動の計画によつて、チェーン・ストアが社会生活に於て、不可欠の要素である事を徹底せしめる事に成功したのである。チェーン・ストア反対法は、事実上消滅し、今日に於てはそれが多くの社会に於て、金城鉄壁の地位を占めているのである。

(c) 1943年に於て、小麦及び穀物の深刻な世界的不足が高まる如く予想せられた時に、ゼネラル・フード会社は、自己の利益を守るために、ライ麦を買占める事を決定した。後になつて他の穀物の状態が變つたので、会社は代替物を求める事を止めて、その買占めたライ麦を、先物で販売した。

しかし1945年、戦時食糧局は、ゼネラル・フード及び他の会社が、ライ麦市場を買占めた事に対して抗議を發表した。評論家・議会・及び二三の新聞は、この事件を一般公衆に訴えた。唯一の解決方法は、明白な、率直な、親しみのある發表を被備者及び新聞に対し、全体の詳細な事情をさらけて明らかにする外はなかつた。この詳細な發表をしたにも拘らず、法規の手續をとどめる事は出来なかつたけれども、それは深刻なるパブリック・リレーションズの最悪の状態を緩和する事が出来た様に考えられた。

以上の如く我々はパブリック・リレーションズは積極的並びに消極的両面に適應し得る事を發見した、しかも予防的並びに積極的方法はより多く有効である。一般社会に於ては再び起つ事の出来ない最悪の状態を救う為に、最後の絶望的希望として、事後的並びに消極的にパブリック・リレーションズにすぎる非常に多くの例を見出すのである。

(四) パブリックス (Publics) の概念

我々がパブリックスと云う場合に、我々は特殊の地方や地域に共に住む公衆又は彼らの住む

地域とは関係なしに或る共通の利益によつて結びつけられた所の公衆を意味する。公衆は声を発し意見を述べその地域に於ける諸行事に影響を与える。かゝる公衆をその構成要素によつて分類すれば次の表の如く分類し得るであらう。このあらゆる構成内容は特殊の利益団体であるからそれに基づいて一団の公衆を構成する事が出来る事となる。

(甲) 地理的団体

(1) 国家的

(イ) 全選挙権者 (ロ) 全市民 (ハ) 全成年人者

(2) 地方的

(イ) 中西部人 (ロ) ニューイングランド人 (ハ) テキサス人

(3) 地域的

(イ) シカゴ人 (ロ) サンフランシスコ人 (ハ) ブルックリン人

(乙) 共通利益団体

(1) 人種及び国籍

(イ) ニグロ人 (ロ) 支那人 (ハ) ポーランド人 (ニ) ユダヤ人 (ホ) イタリア人

(2) 性別

(イ) 男性 (ロ) 女性

(3) 住居

(イ) 都会人 (ロ) 郊外者 (ハ) 地方人

(4) 年令

(イ) 少年 (ロ) 青年 (ハ) 壮年 (ニ) 老年

(5) 収入

(イ) 高給 (ロ) 中給 (ハ) 低給 (ニ) 二千弗以下

(6) 階級

(イ) 労働者 (ロ) 白人 (ハ) 支配人 (ニ) 資本家

以上の外宗教、職業、経済的地位、教育程度、政黨等の相違により公衆の区別をなす事が出来る。

パブリック・リレーションズの担当者は自己が関係をもたんとする公衆が何を考えているかを知る責任がある。この場合には次の四項目を確認する必要がある。

(A) その公衆の構成分子を知る事

(B) それが何を考えているかを知る事

(C) それが何故かゝる事を考えるかを知る事

(D) それが如何にしてその結論に達するかを知る事

以上の項目を確認せんが為には、正式又は略式の調査、質問表、与論投票、消費者調査等を、訪問、議論、問答、会議への出席、読者欄の設定等により定期、又は臨時に行う事によつて遂行せられる。

パブリック・リレーションズは公衆の意見、即ち与論がその企業又は団体に対して好ましい傾向や態度を示す如く育成せられねばならない。そこで与論の性質やそれが形成せられ、作用する方法を知る必要がある。与論は近代デモクラシー国家に於ては全能的な権力を有するものである。一度、多数の意志が誠実に確認せられると、国民の心に吸収せられその習慣を形成する。その事は、次いで国民の中に安定するのみならず巨大な実力をもつ事となる。それはもはや議論をする必要もなければ宣伝する必要もなくなる。

かくして我々は、与論とは個人又は団体の意見の支流によつて支えられ大河に発達したものと見る事ができる。それは先に進むに従い、時としては強い島の反対によつてほとぼしり、他の流れとの交錯によつて方向を變じ、意見の渦巻によつて停滯するけれども、ついには、国家又は議会の承認により公権力をもつた法律というダムに到達するのである。

パブリック・リレーションズの構成体たる与論の定議に就ては、次の如きものがある。

(1) 与論は有力であり、大胆であり、測り難い団体である。(Montaigne)

(2) 与論の圧力は、大氣の圧力の如きものである。人はそれを見る事ができないけれども、一時平方につき十六ポンドの重さをもつものである (J. R. Lowell)

(3) 与論は万能である。与論の味方があれば何事も失敗しない。与論の支持なくしては何事も成功しえない。(A. Lincoln)

(4) 社会に於ける異なつた与論の数は、理論的には、その社会に於て個人のその数だけの異なつた団体が存在する事を示すものである。

次に与論を構成するに当り基本的影響を与える所の要素としては次の如きものが考えられる。

(A) 第一は家庭及び家族である。心理学者は我々の意見に対し致命的影響を与える所のものは両親、家庭の環境、宗教的並びに道徳的見解であるとなしている、シー・メエリウムは政党員の政治的意見の75%は両親からの影響である。勿論その影響は青年時代より家族生活の変化に伴い漸次その効果を失うものとなしている。

(B) 第二の基本的要素は学校、教師及び教科書である。アメリカでは前世紀のマックガフイーの教科書の影響により儉約、正直、親切、克己等の諸徳がその道義心の根本となり、自由企業の根底となつたのであつた。

(C) 第三の要素は教会、日曜学校、宣教師、伝道師の影響である。公衆の戦争、犯罪、罪惡、禁酒、産兒制限、共産主義其他の政治的並びに社会的諸問題についての見解は各種の宗教の教義によつて影響を受けるのである。

以上の如き与論の構成に対し根本的影響を与える諸要素の集団に対して、我々が経験を通じ、或いは毎日の生活によつて影響をうける種類のものがある。これらは我々が目でみ、他人との交渉により経験する結果、本を読み耳で聞く以上の影響を与えるものである。これに類するものとしては或る権威者によつてなされる一般的神話、伝説、評判及び国旗、三角旗の如く公衆の感情をを動かすもの又は資本家、共産主義者、母性愛、國家主義者等の用語により広い範囲の影響を与えるものもある。

更に公衆が情報を集める事により与論に影響を与える所のものがある。その第一は新聞であり、第二はラヂオであり、第三は雑誌であり、其他映画、漫画、喜劇、著書、パンフレット等もある。

(五) パブリック・インテレスト (Public Interest)

H. L. Childs はパブリック・インテレストとは公衆が考え、公衆が語る所のものである。と述べ、A. W. Page はパブリック・インテレストに対する経営者の第一になすべき事は、その経営の政策を発表する事である。この事は経営が公衆に対して奉仕したい、その為に我々は次の如き契約を進んでしたい、と云うことから成立つものである。

以上の如くパブリック・インテレストを定義する事は容易でないけれども、それは、公衆が語っている所のもの、或いは公衆が最も利害に関心を寄せている所のものを意味することは明らかである。民主主義國家に於けるすべての経営は、公衆の了解を求め、その承認を得る事によつて始められるものである。もしこの事が眞実であるならばすべての企業は公衆にその政策を伝え、企業がなすつゝあること及びそれがなさんと希望しつゝある事を発表すべきである。もしこの前提が承認せられるならば、次の三個の基本的条件が考慮されねばならない。

(1) かかる契約は文書に書かれ且つ印刷出版せらるべきである。

一般に了解せられた政策だけでは重要さも少く力も弱いからである。口頭による契約でも、拘束力はあるが、狭い範囲の公衆しか知り得ない欠点がある。

(2) 経営が公衆に与えんとする政策は、明白に述べられ、曖昧であつてはならない。しかもみならず経営はその政策を着実に守り、不注意や無視によつてそれから外れる事があつてはならない。

(3) かゝる契約に於ては、パブリック・インテレストは、個人的利害関係を超越し、且つそれが重視せられる如く継続されねばならない。

かゝる率直な契約として、最も知られている所のものの一つは、1896年8月19日ニューヨーク・タイムスの社説に於て発表せられたものである。それによれば、次の如き事が述べられている部分がある。

ニューヨーク・タイムス紙が誠意をもつて、実現せんとする目的はあらゆるニースを簡潔

な、そして魅力ある形式で、良き社会に於る丁寧な言葉をもつて、併も如何なる他の信頼すべき方法に依るよりも、もつとも速く読者に伝えんとする事である。次に、ニュースを恐怖と思慮を考えず、公平無視に報告すると共に、如何なる政党、政派、或いは利害関係をも無視して為さんとするものである。更にニューヨーク・タイムスの紙面をして、公衆に重大性を持つあらゆる問題を考慮する論壇たらしめ、且つその目的の為に、あらゆる視角からの理論的討論を掲載せんとするものである。

タイムス紙の大多数の読者は、この約束が充分果されたと認める点に於て一致するであろう。

公衆は、数百の政治的経済的社会的出版物により、或いは投票用紙、輿論調査、組織せられ又はせられない運動により、或いは計画に対する賛成又は反対、別な計画又は申出でによりその意見を発表する。公衆の態度は、犯罪、罪悪、公民教育、民主主義、言論出版宗教の自由、及び自然資源の愛護の如き事柄に関しても秘密主義でない。公衆は又、禁止、同業組合、独占、政党、価格の公定、賃銀及び時間、社会保証法案等の未決定事項についても意見を発表する。

パブリック・リレーションズの最大の目標は、それ故に、まず第一に公衆が自己の最大の利害関係をもっている所のものは、何であるかを発見する事、第二に公衆の利害関係に奉仕する如く経営又は施設の政策及び行為を進める事が必要である。

実に、パブリック・リレーションズの範囲内には公衆に関係をもつ多くの事柄があり、ある物には公衆は殆んど彼等の関心をもたなかつた。

かかる場合に於て、何がパブリック・インテレストであるかを決定するにあつては経営者は断片的な分析か或いは自身の最上の判断に信頼する他はない。人間関係の諸問題は正確な科学的分析方法によつては解決できない。多少の困難や誤謬はやむを得ない所である。

パブリック・リレーションズの担当者の中には彼等の得意先の利害関係はパブリック・インテレストよりももつと重要であるとの理論を唱

える者もある。勿論、得意先の競争力を増すためにあらゆる事をなすべきであるが、しかし公衆の犠牲においてなさるべきでない。パブリック・リレーションズの活動の遂行に直接利害関係をもつ団体として、公衆の権利を特に重要視する事が必要である。最大の考慮条件として公衆の利害の認識なき事は、社会におけるパブリック・リレーションズの基本的方法の無智によるものである事を知るべきである。

(六) パブリック・リレーションズの担当者
パブリック・リレーションズを担当する責任者は経営に関する政策、理想、行動等を決定してこれを行うものであるから、経営の最高幹部となるのである。以下これを一般の企業、政府、同業組合、労働組合、その他一般の社会機関に分けて論ずることとする。

(1) 一般企業

一般企業における担当者は、一般に経営管理者にある。アメリカの例を見れば、ゼネラル・モーター会社は副会長 P. Garrett のアメリカ商業会議所は会頭 E. Johnston アメリカ電信電話会社は副社長 A. W. Page がこれに当つている。しかしながらパブリック・リレーションズは公衆の支持を獲得し、かつこれを維持しなければならぬのであるから、この首脳者を含めて委員会を作り衆知を集めてこれを行う場合が少なくない。委員は単独でその仕事を進める場合と、企業の方針を決定する場合とがある。パブリック・リレーションズの局長、部長、又は課長の下にはそれぞれ主任や係員があつてそれぞれ責任を分担するのであるが、理想としては既述のように、企業の社長から小使門番に至るまでが協力すべきである。

企業の外部から顧問を招いてこれに当らしめる場合が少なくない。それは高い専門的な知識の応用によつて適当な政策を立て、或いは広い経験と公平な判断から導き出されるその企業に最も適した方針を決定せんがためである。場合によつてはこれに関する一切の仕事を担当せしめ或いは対外活動の補助者として常に利用する場

合もある。

(2) 政府

国民は政府の政治には伝統的に疑問をもつものである。

従つて政府はその行政事項に関して場合に於ては国民に適当な眞実の情報を知らせる手段をとる必要がある。1933年ルーズベルトがニュー・ディール政策を大規模に採用し、経済界の不況に対応せんとした時国民から非常な反対があつた。政府はニュー・ディール計画に関する小説を発表しその豊富な繁栄を予言した。これは戦争の危機の切迫によつて非常な成功を収めた。政府のあらゆる部局のものは企業が公衆に奉仕する如く国民に奉仕する事が必要である。

(3) 労働組合

アメリカの労働組合員は合計14,800,000人に上り、AFL組合員が7,000,000人、CIO組合員が6,000,000人、鉄道従業員が450,000人、海員組合員が600,000人、その他1,250,000人となつている。全私企業の50%の労働者はこの組合に加入している。戦時中の膨脹により組合資金は10億ドルに上り、しかも毎月\$26,950,000の払込を得ている。AFLは公衆の心に有利な感情を獲得せんとして毎月、雑誌を発行し、毎週ニュースを提供し、パンフレットを広く発行している。図書館及び学校の組織によつて誤つた印象を訂正する目的で研究を行い教科書を発行している。公衆に労働者の声明を伝えるためにラジオを利用し大学及び高等学校の要求に応えるため毎年文学書をも発行している。CIOは、更にこれ以上の公開手段をとり、以上にのべた印刷、ポスター、パンフレット、ラジオ、演説の外に毎月統計、グラフ、経済学者の論文の盛られた雑誌を発行している。

以上の外、労働組合関係からは数多くの雑誌が発行せられ、女子労働者、黒人労働者関係のものもあり、又労働者の指導を目的とした雑誌、新聞も数百種類ある。これを要するに労働組合の一般公衆に対する関係は改善せられ、今や正しき方向に赴かんとする情勢がみられる。

(4) 同業組合

アメリカにおける商業部門の同業組合は16,000に上り、毎年\$20,000,000に上る資金が組合活動の促進ために使われている。

組合の対内活動としては組合員の名簿を発行し、その信頼と協力を得んがために基礎的な資料、統計的分析を行い、人事に関するニュースを発行し産業全体としての問題を報告している。

組合の対外活動としては公衆の安全、幸福に対する組合の関係を解説するために基礎的な資料を発表し新聞、雑誌、ラジオ等の利用によつて全体としての協同した努力を払つている。アメリカ鉄道業組合、食肉組合、製造工業組合等の如きは広告や企業の振興に類百万ドルを使つて公衆の支持を得んと努力しつゝある。

(5) 一般社会事業

営利を目的としない一般社会事業——教育的、宗教的、慈善その他の事業——におけるパブリック・リレーションズは一般企業における場合と殆ど同様である。そこには巧みな政策と技術と手段を考えた行為が経営の担当者によつてなされなければならない。

(A) 教育事業

アメリカにおける教育機調への投資は一兆四千億ドルに上り、四千五百万人に上る男女の学生を約百万人の男女の教師が教えているのである。教育に関して、公衆とより密接な関係を維持せんがために学校の目的や実際活動や研究の結果が発表せられ人間生活の理想や平和の価値や組織の必要等が教育せられる。父兄と教師との間には子供の家庭及び学校における教育方法に関して密接な協力が保たれている。

(B) 赤十字事業

赤十字事業は全面的にも又他方的にも行われている。そのパブリック・リレーションズ部門は三つに区分せられている。第一は新聞、ラジオ広告によつて宣伝するものであり、第二は一年の事業計画に対して充分に必要な資金を蒐集するものであり、第三は一年間にわたるその事業を行う組織と事務を司る部門である。この外にも多くの種類の出版、その活動に対する公衆の反応を分析する仕事もある。

(C) その他アメリカのボーイ・スカウトに関する事業、教会の活動に対するパブリック・リレーションズの如きも挙げ得るであろう。

(七) パブリック・リレーションズの実施段階パブリック・リレーションズの実施に当つては三個の段階が存在する。

(1) 第一の段階は分析である。経営に関係をもつ諸要素を分析し、その管理の存続する限り中止してはならない。その分析は先づ経営の思想そのものから始めねばならない。ついでその政策及び実施について分析し、それがパブリック・リレーションズの計画に於ける特長と弱点とを綜合するを要する。

パブリック・リレーションズの対象は公衆であり、しかも公衆の意見の分析は最も困難なものである。経営に対する公衆の態度、信念、先入観の分析は経営の外部に於ける指導的市民、之を例えば市長、長老、銀行家、実業家、教育者、牧師の如きと、経営の内部に於ける出資者支配人等との個人的面接応答に依つてなされるであろう。最も信頼しうる方法は、サンプリング調査法の実施である。正式な輿論の調査はサンプリング調査法によるのであるが之も決して正確な科学的方法ではない。然し乍ら、その条件を考慮して、為されるならば、可成り信頼し得るものとなる。之を例えば全人口の中から年齢、性、収入、住所、職業、その他のものゝ同一の層に対して、一定比率の調査を行うならば、現在の統計学の理論に於ては、2~4%の誤差が見込まれるにすぎないと言われている。この事は勿論勝敗の分歧が微妙であり、人気が殆んど等しく分れている場合に於ては逆転する場合も考えられる事を認めねばならない。

嘗つて貴方は多くの会社がその利益について眞実を發表すると考えますか、或いは彼等が發表したよりもより多くの利益を得つゝあると考えますか、と輿論調査をせられた時に、公衆は、彼等は眞実を發表している、と答えたものは41%であり、彼等の發表以上の利益を得つゝあると答えたものは45%であつた。

雑誌 Tide の發表した所によれば、或経営に於て指導能力を最も多く有するものは誰であるか、又貴方がその経営の中で社交クラブを作らうとするならば誰を会長に推選しますか、又総ての人が軍隊に行かなければならないとすればその経営では誰が最高の地位に着くであろうか、と自由投票を行かせたならば結果は時として予想を裏切つて平社員の中から信頼と尊敬をかちうる所の人物を選び出すであると述べている。

経営に関する眞の情報を分析する事は非常に困難ではあるが、その結果は非常に重要である。パブリック・リレーションズの政策及びその実施はかゝる背景なくしては力なきものとなるであろう。

(2) 第二の段階は計画の樹立である。経営に於ける事実の分析を科学的方法によつて長期間実施する結果始めてパブリック・リレーションズに必要な長期間の計画を樹立し得るものである。計画の樹立に當つては次の如き問題が考慮せられなければならない。

(i) 経営管理者は、パブリック・リレーションズのより大なる誠実の実現に努力する事

(ii) 被傭者に対する諸政策をより寛大にする事

(iii) 経営関係者との関係を再建する事

(iv) その製品をより広く販売する目的に努力する事

フォード自動車会社がその生産分野に於ける指導性を取り戻す為に考えた所の計画は次の如きものであつた。元來会社は三十年来良心的な發表をするのを主義として來たし、親密なしかも現実的な態度が勞働者にとられてきた。フォードは個人的な手紙を連続して發表する事により、勞働者が会社に対して利害關係をもつ事を知らしめんと努力した。

フォード2世がサンフランシスコの厚生クラブに於て重大な演説を行うと共に、待遇向上に対する他の政策を行つた。彼は1946年フォード自動車会社に於けるストライキの解決に當つて当時同種産業に於て最高の質金を払つてゐたにも拘らず 39,000,000 弗の追加払を余儀なくさ

れた。会社は已に当時一台につき300弗を損しつゝあつた。1947年自動車販売価格の一般的引上にも拘らずフォード二世は15弗から50弗の引下を命じた。之等の行為の反面に於て経営に於ける合理化を進めた。会社の何人をもパブリック・リレーションズ計画の増強に引き入れる事が新指導者の方針であつた。賃銀の過去に於ける引上は、会社をしてこの価格の切下げを余儀なくせしめたにも拘らず、この方法はよきパブリック・リレーションズ建設への血みどろな努力であつた。かくしてフォードは一応再生の道を進んだのであつた。

(3) 第三の段階は計画の実行である。計画は実施せられる事によつて結果を生むものである。その結果は輿論の苛酷な裁判によつて決定せられる。もしその裁判に於て敗れるならばパブリック・リレーションズは何の効果も持たない事になる。このパブリック・リレーションズの実行に當つて関係をもつ範囲には次の如きものがある。

(イ) 政府 政府と経営との関係は一般に三種の性格をもつものである。第一期には政府は経営を援助する。第二期には経営を取締る。第三期には経営と争う。経営と政府との関係はこゝで取扱うには餘りに問題が複雑であるが故に省略する事とする。

(ロ) 労働組合 一般に労働組合は公衆の同情が自分の側にあるとの意見の下に出発する。それは公衆が喧嘩に負けた側には助勢するという人間の本能をついたものである。企業と労働者との斗争に於ては何人も疑いなく個人の労働者は常に負けた側と考えられる。この公衆の意見は時として経営の支配者よりも、組合指導者の愚かさの為に、裏切られる事がある。1947年ゼネラル・エレクトリック会社に於けるストライキに於て会社側はその事業と社会に於ける重要さを示し、ストライキによる家庭及び社会への破壊的結果を高唱し、且つ仕事と賃銀と価格との関係を説明する事によつて勝利を得たのであつた。

(ハ) 労働者 経営は個人としての労働者との間

には如何なる場合に於ても、パブリック・リレーションを持つ事となる。アメリカに於ける三大企業の一つであるスタンダード石油会社は最近三十年間の平和を労働關係に於て持続してきた。之は賃銀の合理性、労働者との協調、健康及び福利に関する充分なる施設に負うものではあるが、最も有力な原因は労務管理に於ける人間性の尊重にあるものと言われている。この大会社の支配人は、その雇傭者に対する人間的接触を失わずにいるのである。例えばベーイ・タウンの装油工場の支配人は六千五百人の雇傭者の一人残らずを知つていゝと言われている。

(ニ) 公開機関 パブリック・リレーションズは公開性と密接な關係がある。公開性とはその思想を了解し、確認せしむる如き方法で、公衆に示す事である。それにより経営の思想は了解せられ受け入れられるのである。広告、宣伝の如きはパブリック・リレーションズと殆ど區別がない様にも考えられる。併しながら広告、宣伝は一方的であつて、その反応は比較的問題とせられないのに反して、パブリック・リレーションズは公衆が一般に好まない事を好ましめる所のおんとうな技術であり、それは一種の迎合術である。かくして公開性は公衆とパブリック・リレーションズとを結びつける役目を果すものである。新聞紙による公開は人間に於ける食物の如く必須の段階を経るものであるから最も有効である。従つて、新聞の編輯者や報道員に好ましいヒントを与え、魅力ある写真を掲載することは、広く利用せられている。映画手段の利用は、可なり制限せられているが重要である。雑誌、専門機関、商店機関紙、労働新聞、ラジオ、広告等も亦、公開機関として利用せられる。

(ハ) パブリック・リレーションズの將來

パブリック・リレーションズの研究は一つの体系的な内容をもつものではないので嚴密な意味における科学ではない。又經驗と勤によつて進められる所のものであるから科学的な技術や手段であるとも謂いがたい。従つて注意力と労働と時間とを必要とする運動競技や産業そのも

のに類似するのである。これは第一には公衆との漠然とした関係を、ある秩序に近ずけるものであり、公衆の関心を驚くべき有効な手段で引きつける所の技術である。

産業界におけるパブリック・リレーションズの発展の歴史は、新聞又は広告の代理業、通信連絡員、広告業、パブリック・リレーションズの発生という段階を経ている。しかもこの最後の段階においては経営におけるパブリック・リレーションズの決定は経営管理者又は顧問の担当事項となつていのである。

パブリック・リレーションズの講座は、1945年ニューヨーク市の大学に於て始められ、1947年より49年に至る学年においてボストン大学によつて採用せられたものが、アメリカの総合大学における最初のものである。現在パブリック・リレーションズの修業には二ヶ年の教養課程を経て後入学し4年の課程を経て、バチエラー・オブ・サイエンスの学位を得る事となつている。マスターの学位は一定の資格ある大学卒業者に対してのみ与えられる。アメリカ陸軍航空大学に於ける学科課程及び時間数を示せば、次の如くである。(1947—1948年度)

科 目	時間教
与 論	12
社会心理	9
{産業、労働、政府に於けるパ ブリック・リレーションズ}	13
内部及び社会関係	6
経営及び計画	21
新聞関係及技術	26
ラジオ	19
写真及び映画	17
絵画及び広告	6
演説及び速記	24
郵便及び新聞	8
特別事件	10
雑 誌	6
文官及び武官生活の宣伝	33
報告及び設計	20
合 計	230

今日ニューヨーク市のみで二百五十以上の個人及び会社がパブリック・リレーションズに関する係をおき公衆の便宜に奉仕している。この外シカゴに於ては六十、ロスアンゼルスでは三十の経営が挙げられている。公衆の支持を得んが為のパブリック・リレーションズに関する将来は、すべての公衆に対するあらゆる関係を意味する如くなるであらう。

ここに注意すべきはよきパブリック・リレーションズは非常に簡単であり、経費も少く容易に達成し得るものであるにもかかわらず、一部のものが殊更之を困難であり理解するのに不可思議なものとなさんと試みつゝあることである。誰でもが発言し行動する事はその人に対する好悪の念を生ぜしむると同様に、経営の場合に於てもそれと関係をもつものである。もしその言語や行動が公衆をして経営に好感をもつに至らしめるならばそのパブリック・リレーションズは良好なるものというべきである。

近代経済社会に於ける経営の民主化、企業の社会化に対する要求の具体されたものと見られるパブリック・リレーションズの将来は我国に於いても刮目すべき発展を示すであらうと信ぜられる。