

經濟論叢

第142卷 第1号

橋本勲教授記念號

献 辞	尾崎芳治	
自社PR活動の満足度に及ぼす		
PR部門と他部門の関係	横田澄司	1
回転期間と資本前貸の大きさ・価値増殖	松石勝彦	25
競争戦略と戦略的行動	中田善啓	55
マーケティングの目的をめぐる若干の問題	山本義徳	79
現代流通と商業経済論	岡田千尋	96
サービスのマーケティング・チャンネル		
についての一考察	高橋秀雄	115
産業財マーケティング論の現状と課題	高嶋克義	133
松下電器産業における国際マーケティング	近藤文男	155

橋本勲教授略歴・著作目録

昭和63年7月

京 都 大 学 經 済 學 會

自社 PR 活動の満足度に及ぼす PR 部門と他部門の関係

—— 全社レベルの PR 管理システム構築のために ——

横 田 澄 司

I 問題の所在

最近の企業環境は、不確実性、不安定性、攪乱、予測不可能、管理不能といった表現で扱えられている。これらは、いずれも企業に対する不可避的な「変革現象」を意味しており、企業はいかにこれらの環境状況に対処すべきかが絶えず問われている。つまり、理解し難い、把握し難い事態に対しては、企業は事前に状況を察知し、多くの諸部門の中で特に PR 部門としての果すべき役割と業務内容の明確化がのぞまれる所以である。

Mary L. Baetz は、「成功する組織とは、多様なレベルの要請に対応できる組織」¹⁾として、どのレベルの問題であれ、問題解決、問題処理できる組織を指している。換言すれば、「情報を巧みに管理できる組織」であり、「情報を活用できる組織」であるといえる。そこで、消費者や地域住民の要求に対して、「もっとも敏感に、そして最小のコストで応じることのできる」ことが重視される条件となる。また Baetz は、革新的な活動を生み出す原動力として、「少数精鋭型」の組織と経営に転換することを強調している。つまり「より少数人で、より多くの業務を迅速に処理する方法を追求すること」が、効率的な組織を研究する場合の基本問題とされる。

この見解を PR 部門の問題に置き換えた場合、Paul Winner の考え方²⁾——

1) メアリー・L・ベイツ（金子逸郎訳）、変革のマネジメント——テクノロジーでオフィスが変わる、CBS 出版、1986年、60-63頁。

2) Paul Winner, *Effective PR Management*, Kogan Page Ltd., 1987, p. 28.

PR部門はPR活動の性質上、本来の機能を発揮するためには、「規模拡大すると、ビュロクラシーの程度が高まり、その弊害が活動に支障をきたしやすい」が参考になる。確かに、横田澄司は、過去の研究で、「PR部門の組織、業務は、企業環境にもっとも影響を受けやすく、感受機能と促進機能の二側面が基本となって活動されるため、柔軟性に富んだ組織、非ルーチン化の業務といった側面を重視する」ことにより、「効果的活動が期待される組織となる」と報告している³⁾。

ところで、企業の組織では、定型化せず、柔軟に対応するためには、絶えず部門間関係が緊密であることが必要とされる。特に、Matthew M. Millerによれば、他部門との連絡事項および情報交換の増加により、PR部門の運用に当たっては、トップ層との関係よりむしろ他部門との関係がますます緊密になってきていると、実証研究の成果にもとづき述べている⁴⁾。これは、他の組織と共通した部分を所有することにより、PR部門は迅速に対応できることを意味している。つまり、他部門との協力体制により、いかなる事態においても巧みに対応することを可能にする組織こそ、PR部門の基本であることを証明している。

組織上の問題で、組織内部の規則的な相互依存関係を把握することと、その「協力上の変化による効果を明確にする」ことは、PR部門においても必要と思われる。このことは、PR部門が特にどの部門ともっとも密接な相互依存関係にあるのか、またあるべきか、さらにPR部門に影響するのは、どの部門かという問題点を究明することになるとと思われる。またPR部門が他部門との「コミュニケーション・パターン」についても関心がもたれる。PR活動を展開するには、いかなるコミュニケーション・パターンが、対地域、対組織、対住民などにおいて、より効果的であるのか、どのようなメディアなり、技術を

3) 横田澄司、「PR部門の業務と組織に関する検討——特に企業イメージの管理体制を中心として」組織学会報告(1986年6月8日・於大阪大学)この研究報告では、PR部門の業務として主要機能(感受機能と促進機能)の他に、副次機能(代表機能と調整機能)を挙げ全社的に一元化するためのシステムの必要性を論じた。

4) Matthew M. Miller, "Corporate Public Relations Update", *Public Relations Journal*, 1982, Vol. 38, No. 12, pp. 21-24.

活用することが、より好ましいかは、PR 活動の管理に関する重要な課題である。

以上、PR 部門が、企業において独自の重要な機能を発揮するため、適確に地域住民、消費者の要求を把握し、迅速かつ積極的に対応するため、PR 部門として他部門もいかなる協力援助関係がもっとも必要かつ効果的か、つまり一視点として従業員の満足度が期待されるかさらに具体的なPR活動を展開する上で、効率的なPR部門のシステム管理の設計についても検討する必要があると思われた。

II 研究目的

われわれは、PR 部門の効率的な管理を検討するため、従業員にとって、自社PR部門の活動が満足した状態であることが、まず重要な前提条件であると考えた。そこで、「満足度」の高いPR活動を展開するためには、

- (a) 企業内部においては、いかなる部門間関係がのぞましいか
- (b) 対外的な活動として、企業はいかなるマーケティング活動と関連性をもつべきか

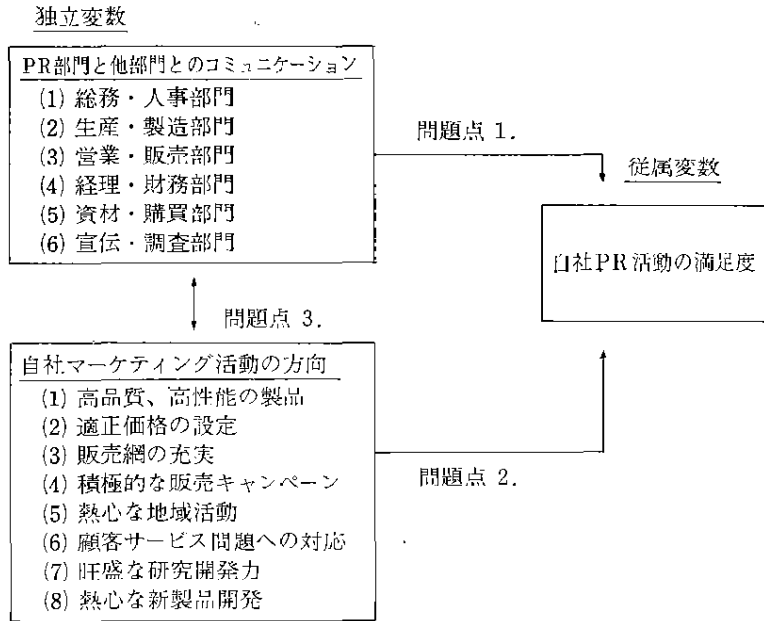
の検討が必要と思われた。さらに、われわれは上記の(a)と(b)の機能的な関係を探索することも重要と思われた。そこで、われわれは以下の問題点を設定した。(第1図参照)

III 問題点の設定

問題点 1 「満足度」に及ぼすPR部門と他部門とのコミュニケーション関係

自社のPR活動が、他社と比較した場合、従業員が「満足した状態」であるため、以下の6部門間とPR部門とのコミュニケーション関係は、どういう状態がもっとも好ましい方向にあると評価されるのか、つまり全社レベルで考慮した場合、PR部門が「総務・人事」「生産・製造」「営業・販売」「経理・財

第1図 本研究の概念図式



務」「資材・購買」「宣伝・調査」といった6部門のうち、特にどの部門とのコミュニケーション関係が緊密な場合、従業員に自社PR活動の高い「満足感」に導くのかである。

問題点 2 「満足感」に及ぼす具体的なマーケティング活動

PR活動の基本政策が、特に自社のマーケティング活動との関係で検討された場合、いかなるマーケティング活動を重点的に展開すれば、PR活動に高い「満足感」へと導くか、つまり製品の品質、性能、また宣伝、広告、顧客サービス、研究開発、販売促進、地域活動といったマーケティング活動のいずれかをミックスして積極的に展開した場合、従業員に自社PR活動への高い「満足感」へと導くか、である。

問題点 3 PR部門——他部門関係と具体的なマーケティング活動との関係

PR 部門が、他部門とのコミュニケーション関係が、いかなる状態の場合、具体的なマーケティング活動との機能的関係が期待されるか、つまりここでは、PR 部門が他部門とどういう関係にあるとき、どのようなマーケティング活動が積極的に展開されやすいか、といった観点で解釈することも、可能である。そこで PR 部門と他部門との関係に対し、具体的なマーケティング活動との相関が追求される。

以上から、われわれは問題点 1 では、PR 部門と他部門との関係を、問題点 2 では、効果的な PR 活動と関係するマーケティング政策あるいは活動を、問題点 3 では、全社レベルで、PR 部門が主体的に、効率的なマーケティング活動を支援する方向を探索するため、他部門といかなる協力関係がのぞまれるかが検討される。これらの作業は、PR 部門の管理上、従業員の高い満足度を維持しつつ他部門といかなる協力援助関係のシステムを確立すべきか、またマーケティング活動においても PR 部門独自の機能がどうであるのかが明確にされる。

IV 操作された諸変数

われわれは、上記の問題点を検討し、明確化するため、以下のような独立変数、従属変数が導入され、操作された。

独立変数：「PR 部門と他部門とのコミュニケーション」

企業内では、PR 部門と他部門——総務・人事部門、生産・製造部門、営業・販売部門、経理・財務部門、資材・購買部門、宣伝・調査部門との機能的関係が、コミュニケーションを通じて重視される。この相互依存関係が、PR 部門との活動を一層効果的な方向、内容をもたらすと評価されている。特に、PR 部門と他部門とのコミュニケーションが、どの程度円滑に行われているかにより、他部門からの強い支援も決定される。

独立変数：「自社マーケティング活動の方向」

企業にとって、PR 活動とマーケティング活動の調整および運用は、きわめて重要な問題である。理由は、前者は大衆志向で、後者は消費者志向と、いず

れも別個の活動次元を分担し、どの企業にも重要な側面と評価されているためである⁵⁾。企業が、所定の目標を達成するためには、計画的かつ積極的なマーケティング活動が、PR活動とは異なる独自の政策で、絶えず検討されている。多様なマーケティング活動——たとえば、高度な製品およびその開発、適正価格、積極的な販売促進活動、販売チャネルの強化など、を展開する自社企業が、どの程度従業員により、独自の方向性が評価されているか、である。

従属変数：「自社PR活動の満足度」

PR活動について、いかなる企業であれ、その従業員である以上、PRの重要性が十分認識されている。つまり、従業員のモラル、求人活動、販売実績、企業および製品へのロイヤリティ、定着率、株価への影響を考慮した場合、PRがいかに重要であるか、十分理解される場所である。いかなる従業員といえども、自己の所属している企業の評価について、強い関心を示している。そこでわれわれは、実施されてきた、または実施されているPR活動は、いかなる方法、内容であれ、一般に他社と比較した場合、どの程度満足される評価であるのか、測定することが必要と思われた。たとえ、主観の評価であれ、広く一般に地域の住民、消費者などに信頼され、支持されるだけのPR活動であるかどうかである。

V 調査方法と調査対象者

本研究は、以下に紹介される調査票が使用されたが、調査項目は、9項目より構成された。

(1) 企業規模 (8 カテゴリーより1つを選択)、(2) PR部門の規模 (8 カテゴリーより1つを選択)、(3) PR部門の増減計画 (3 カテゴリーより1つを選択)、(4) PR部門の責任者の職格 (6 カテゴリーより1つを選択)、(5)

5) 横田澄司, 「マインド・シェアへの著しい関心——市場シェアを支える消費者マインドの測定」, 国際商業, 1987年6月号, 30-35頁。ここでは、マーケティング活動は消費者志向または顧客志向ということで市場シェアの拡大に集中されるが、PR活動では大衆志向によりマインド・シェアの拡大が可能となる。両活動のミックス戦略に企業は大きな関心を寄せてきている。

PR部門と他部門（つまり6部門）とのコミュニケーション程度（各5ポイント尺度により評定）、(6) PR部門の主要機能（Edward L. Bernayによる機能分類を基準に⁶⁾、27機能のリストより9機能を選択）、(7) 自社PR活動の満足度（5ポイント尺度による評定）、(8) 自社マーケティング活動の方向（8活動それぞれについて、5ポイント尺度による評定）、(9) 調査対象者のデモグラフィックス（年齢、性別、勤続年数、担当業務、自社の業種）

なお、われわれはこれら調査票を、東京都および近郊都市に居住する企業勤務者に配布した。調査対象者の選定に際しては、20歳以上の成人男女に限定し、企業規模と担当業務の2段階無作為抽出法により抽出を行った。

調査方法は、留置法で、500名に調査票が配布されたが、そのうち352名から回答を得た（回答率は70.4%）。

なお本研究においては、第1図に示されたように、従属変数に「自社PR活動の満足度」、独立変数に「PR部門と他部門とのコミュニケーション」「自社マーケティング活動の方向」を操作して、その因果関係を中心に分析された。

なお、上記の問題点1および2を検討するために、判別分析が行われた。また問題点3については、カノニカル相関分析が施行され、データの処理および問題点の検討が試みられた。

VI 調査結果

「一般的概要」について、どの企業の従業員であれ、自社の好ましい企業イメージ、自社への信頼度の増強、また自社製品への強い関心など、地域住民、消費者に対し、強い期待の寄せていることが理解された。

本調査での対象者は、自社のPR部門への「高い」満足度の従業員が、35.5%（91名）に対して、「あまり高くない」満足度の従業員が、64.5%（165名）

6) Edward L. Bernay, *Public Relations*, University of Oklahoma Press, 1952, p. 20-50.

PR機能を(a)人々に知らせる機能、(b)人々を説得する機能、(c)人と人をつ結びつける機能と分類している。われわれはこの3機能を基準に27のPR活動をリスト化した。その一部は第4表に紹介されている。

であった。現状では、自社PR活動に満足していない従業員の方が、やや多いことが理解された。

当然、満足度は、企業規模により異なると思われる⁷⁾。本調査では、「20名以下」の企業26名、「21—100人」の企業43名、「101—500人」の企業49名、「501—1,000人」の企業28名、「1,001—3,000人」の企業58名、「3,001—5,000人」の企業

第1表 自社PR活動の「満足度」に及ぼす部門間関係

変 数 名	標準カ ノニカ ル判別 係数	分類関数値 (グループⅠ) n=165 (満足度の 高くない)	分類関数値 (グループⅡ) n=91 (満 足 度 の 高 い)	ステップ ワイズ順 に投入さ れた変数
「PR」と「総務・人事」部 門間のコミュニケーション	-0.353	1.056	0.808	4
「PR」と「生産・製造」部 門間のコミュニケーション	0.552	0.367	0.750	1
「PR」と「営業・販売」部 門間のコミュニケーション	0.345	1.789	2.042	3
「PR」と「経理・財務」部 門間のコミュニケーション	0.556	0.439	0.826	2
「PR」と「資材・購買」部 門間のコミュニケーション				
「PR」と「宣伝・調査」部 門間のコミュニケーション				
定 数 項		-6.978	-9.685	
固 有 値			0.152	
カノニカル相関係数			0.363	
ウィルクスのラムダ値			0.868	
カ イ ニ 乗 値			35.684	
自 由 度			4	
有 意 水 準			0.000	

7) 横田澄司, 効率的マーケティング活動の分析, 同文館, 昭和60年, 62-64頁。企業規模により「営業部門と宣伝・広報部門」「営業部門と消費者窓口」とのコミュニケーション関係の差異を論じている。

27名、「5,001—10,000人」の企業29名、「10,001人以上」の企業92名ということであった。「企業規模」別にみた場合、「100人以下」の企業では、PR部門という部門がほとんど設置されておらず、総務、人事部門が兼任している場合の多いことが理解された。こういった規模の従業員は、現在の企業環境においてPR部門の分離、独立を希望しているという傾向が評価された。しかし本調査において100名以下の企業の場合も、データとして共に処理された。

問題点1 「PR部門と他部門とのコミュニケーション関係からもたらされる従業員の満足度」第1表の標準カノニカル判別係数によれば、自社PR活動の満足度は、PR部門が「生産・製造部門」、ついで「経理・財務部門」、「営業・販売部門」「総務・人事部門」(ステップ・ワイズの順に投入された変数)といった順で、「満足度」と強い関連性を示していることが理解された。ここで、「総務・人事部門」のマイナス値以外は、すべてプラス値として「高い満足度の群」に有効に影響していること、つまり「あまり満足度の高くない群」には「総務・人事部門」のみが、高い分類関数値を示し、自社PR活動のやや不満との関係のみられたことである。

以上から、満足度の高い群は、PR部門が「生産・製造部門」「経理・財務部門」「営業・販売部門」との関係が強く、満足度の高くない群は、PR部門が「総務・人事部門」との関係の強いことが理解された。

問題点2 「マーケティング活動の展開からもたらされる従業員の満足度」第2表から理解されることは、標準カノニカル判別係数が、まず圧倒的に「宣伝・広告」の側面を重視したマーケティング活動、ついで「地域活動」「適正価格」「高品質・高性能」といった順で、従業員の満足度に影響することが理解された。つまり、こういった一連のマーケティング活動を、調整、統合して展開されるとき、従業員のPR活動に対する満足度が惹起されることである。換言すれば、マーケティング活動とPR活動とは決して無関係でないことが理解された。PR活動に、宣伝・広告の効用性を積極的に反映すること、地域住民に信頼性を獲得するため、熱心な地域浸透活動を展開すること、適正な価格

第2表 自社PR活動の「満足度」に及ぼす具体的なマーケティング活動

変 数 名	標準カノ ニカル判 別係数	分類関数値 (グループⅠ) n=165 (満足度の 高くない)	分類関数値 (グループⅡ) n=91 (満足度の 高い)	ステップ ワイズ順 に投入さ れた変数
高品質・高性能	0.117	4.531	4.766	4
適正価格	0.182	3.000	3.330	3
販売網の充実				
積極的販売キャンペーン				
熱心な地域活動	0.420	1.304	1.929	2
巧みな宣伝・広告	0.746	1.241	2.427	1
熱意のある顧客サービス 問題への対処				
旺盛な研究開発力				
熱心な新製品開発				
定 数 項		-18.332	-26.097	
固 有 値			0.587	
カノニカル相関係数			0.608	
ウィルクスのラムダ値			0.630	
カ イ 二 乗 値			116.322	
自 由 度			4	
有 意 水 準			0.000	

政策、高品質、高性能の製品政策を展開することの重要性が、理解された。

いずれにせよ、満足度の高い群は、あまり満足度の高くない群との峻別は、上述した4つのマーケティング活動により分類されることが理解された。ここからPR活動への満足度は、基本的なマーケティング活動と密接に関係していることが評価された。

問題点3 「他部門とPR部門との関係、およびその関係と具体的なマーケティング活動への協力援助」この問題点を明確にするため、われわれはカノニカル相関分析を試みた。その結果は、第3表に要約される。つまり、結果として、われわれは2つの構造ベクトル値が明確に抽出された。

第I構造ベクトル値では、「営業・販売」「生産・製造」部門と「熱心な新製

第3表 「PR部門と他部門間のコミュニケーション」と
「自社の企業活動」との関係

操作した諸変数		構造ベクトル値	第Ⅰ構造ベクトル値	第Ⅱ構造ベクトル値
基準 変 量	人事・総務部門		0.054	0.318
	生産・製造部門		0.359	0.251
	営業・販売部門		0.459	-1.451
	経理・財務部門		0.254	0.473
	資材・購買部門		-0.030	-0.224
	宣伝・調査部門		0.068	0.883
予 測 変 量	高品質・高性能		0.222	-0.083
	適正価格		0.167	-0.465
	販売網の充実		0.179	0.804
	積極的販売キャンペーン		0.001	0.094
	熱心な地域活動		0.088	-0.463
	巧みな宣伝・広告		0.319	0.222
	熱意のある顧客サービス, 問題への対処		0.120	0.199
	旺盛な研究開発力		-0.349	0.503
熱心な新製品開発		0.705	-0.772	
	固有値		0.253	0.077
	カノニカル相関係数		0.503	0.277
	ウィルクス・ラムダ値		0.620	0.830
	カイ二乗値		164.177	64.025
	自由度		54	40
	有意水準		0.000	0.009

品開発」との高い相関関係がみられた。また第Ⅱ構造ベクトル値として、「宣伝・調査」と「営業・販売」部門（マイナス）とが、「熱心な新製品開発」（マイナス）と「販売網の充実」に高い相関関係が評価された。ここから、

(a) PR部門が、新製品開発を通して、生産・製造部門と営業・販売部門との関係が重視されるべきであること、(b) PR部門が、新製品開発より、むしろ販売網の充実を図る場合、営業・販売部門より、宣伝・調査部門との関係強化の必要性が理解されたことである。

以上から、PR活動は、新製品の発表紹介について、生産関係の部門および販売関係の部門において展開されること、また販売チャネルの充実、強化には、決してPR部門が無関係でないことが理解された。

VII 調査結果の考察

「一般的概要」について、まずPR部門は、「企業規模」が増大すると、当然部門として果すべき役割、機能も変化せざるを得ないこと、つまり規模が増大すると、システム化の傾向が、一段と強化されることが周知の事実と思われる。理由は、「生産性」は向上するが、企業環境の変化に対応する上で、「適応性」「柔軟性」に欠くためである。つまり降旗武彦の述べるように、「一般に多くの部門からなる単純企業では……各部門の思考方法の差異が大きくなり、統合の問題は困難になる」というように⁸⁾、企業規模の増大は、「協力体制」をますます必要とするため、強化の方向にシステム管理されることになる。そのために、先に紹介したわれわれの研究では⁷⁾、「101人」以上の企業では、PR部門と営業・販売部門との部門間コミュニケーションが増大し、「501人」以上の企業ではPR部門と総務・人事部門と、「3,001人」以上では、PR部門と生産・製造部門とのコミュニケーションが、特に重要とされることが理解された。つまり、「小規模」企業の場合は、セールス問題が、取引先や地域の消費者との関係で、営業・販売部門がもっともPR部門との協力体制を必要とし、「大規模」企業の場合は、自社製品を中心として、製品開発、改良をPRする上で、生産・製造部門とPR部門との関係強化を必要としているように思われた。

いずれにせよ、企業に所属している従業員が、自社PR活動の満足度が、PR部門と他部門間関係が、より好ましい状態にあることが、より一層効果をもたらすことを理解している。またPR部門の活動は、マーケティング部門関係の活動と同時に、緊密な関係にあることを評価している。

8) 降旗武彦, 赤岡功, 企業組織と環境適合——コンティンジェンシー・セオリー, 同文館, 昭和53年, 52-53頁。

特に、企業においてマーケティングといった場合、販売促進の側面、つまり顧客志向の側面を特に表わし、PRといった場合、広報活動の側面、つまり大衆志向の方向性を表わすといった差異が、明確にされているように思われる。そしてこれら両側面の相乗効果を演出するための努力がなされているように解釈された。その点、アメリカの企業がPR活動とマーケティング活動とを分離、独立させ、独自の業務を展開する方向とは異なるように思われた。むしろわが国の場合、同一企業であれば、どの部門であれ、部門間の「協力援助関係」の重要性が、絶えず意識され、それを前提に活動されているように思われた。

問題点 1 「PR活動の満足度と部門間関係」について、どの部門であれ、効果的な業務活動を展開するためには、各部門間の協力援助関係が重要であり、PR部門の管理システムを考慮する場合も、まったく同様である。

ところで、PR活動の満足度に影響するのは、

- (a) PR部門と「生産・製造」部門
- (b) PR部門と「経理・財務」部門
- (c) PR部門と「営業・販売」部門

で、これら3部門との関係が、緊密であればあるほど、従業員の満足度に影響することが理解された。PR部門として、これら3部門との関係について、第2図の実線で示された通りである。ところで、

- (d) PR部門と「総務・人事」部門

とは、マイナスの関係が指摘され(第2図の破線)、満足度に逆効果であることが理解された。第2図の関係について、その意味するところは、

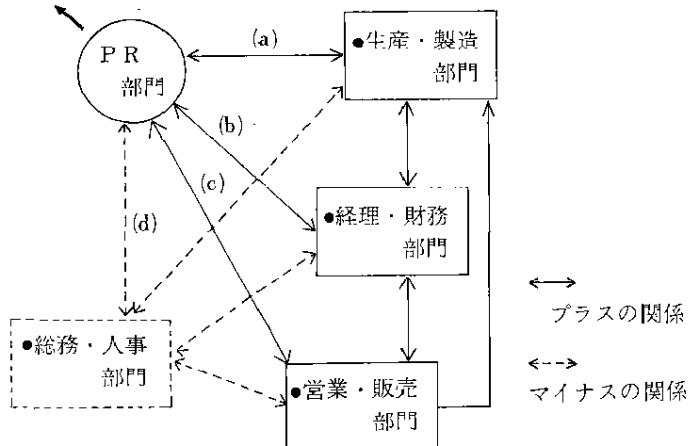
(a)については、新製品開発、既存製品の改良についての公開、公表といった製品に関する情報を中心に、PR部門との積極的な協力援助活動が期待される。

(b)については、(i)ディスクロージャーの問題といった企業財務の公開、(ii)PR計画に対する予算の問題といった積極的なPR活動に必要な経費の問題などがある。

(c)については、PR部門と営業・販売部門の協力支援的な販売促進活動や地

第2図 従業員の満足度に影響するPR部門と他部門の関係

従業員のPR活動に対する
満足度



域社会への貢献など、効果的な成果が期待される。また営業所活動によっては、地域社会および住民の信頼を得るため、地域性重視のセールス活動が必要とされる。そのため地域サービスを提供する上でも、PR部門との関係が重要となる。しかしながら、

(d)については、PR部門が独自に、また主体的に活動しようとする場合、総務・人事部門からの指示、命令とは異なる方向もしばしば生起するため、ときには対立関係が生じる場合があるように思われる。これは元来大半のPR部門が総務、人事から分離、独立した系譜をもつため、ともすればPR部門を下位組織として、総務、人事が対応する傾向があるためといえる。たとえば、全社を代表する見解を公表する場では、PR部門より総務部門がトップ・マネジメントの立場を代弁するという事例がある。さらに「100人以下」の企業で、相変わらず総務・人事が兼務している状況を反映している実態と関係している。

問題点2 「PR活動の満足度に対するマーケティング活動の影響」について、ここでは、PR活動の満足度に影響するマーケティング活動に注目したが、

Kotler, P. & Mindak, W. によれば, フォーチュン誌に紹介される上位500社の優良企業は, PR活動, マーケティング活動のいずれにも, 積極的な企業であると述べている⁹⁾。そこで, かれらは両機能のミックスを重視して, つぎの設問をしている。

(イ) マーケティング・マネジャーが企画するとき, どの程度PR機能の消費問題や地域問題を考慮しているか, そこで本研究では, 適正価格, 高品質, 高性能の製品政策と熱心な地域活動が, Kotler らの主張を支持している。

(ロ) 逆に, PR担当者は, PR活動の中に, マーケティング機能の市場志向の発想を採用しているかについて, 本研究では, 宣伝, 広告活動の中に, 公共的な部分を考慮することで, 処理された。

(ハ) マーケティングとPRの相互依存関係から生じる利点を発揮する組織と予算はどうなっているかについては, 本研究では, 後述の問題点で改めて検討される。

以上から, マーケティング, PRの両機能の統合が重視されることはいうまでもない。つまり, マーケティング上の問題点の解決にPR活動が効果的である場合, PR上の問題解決に, マーケティング的発想が有効である点が留意される。

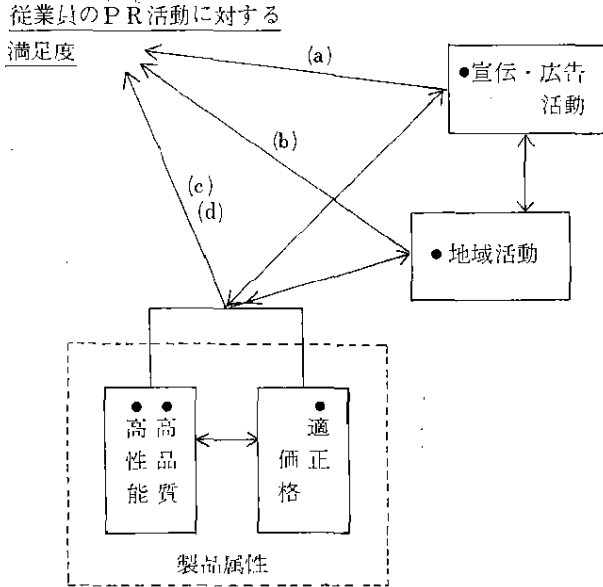
いずれにせよ, 本研究では, 第3図に示されるように, 従業員のPR活動に対する満足度は,

- (a) 巧みな宣伝, 広告活動
- (b) 熱心な地域活動
- (c) 製品の「適正価格」
- (d) 製品の「高品質」「高性能」

となり, いずれもプラスの効果を示している。特に, (c)と(d)は, 第3図にみられるように, 「製品」の属性として, 一つのクラスターとして考えられる。第

9) Philip Kotler & William Mindak, "Marketing and Public Relations", *Journal of Marketing*, 1978, Vol. 48, No. 4, pp. 13-20.

第3図 従業員の満足度に影響するマーケティング活動



3図を検討すれば、

(a)の「宣伝、広告」は、カノニカル判別係数をもっとも高いことから、マーケティング活動の中心に、宣伝、広告部門の業務が考えられている。具体的には、マス媒体を通してあるいは利用して、何か「PR活動をしている」といった従業員の企業評価と関係しているようである。

(b)の「地域活動」は、マーケティング活動というよりPR活動としての意味をもつように思われる。地域の生活習慣、生活様式を充分理解した上での対人接触、文化および伝統行事、奉仕活動への積極的参加の効果が理解される。立地する地域での何らかの地域活動の重要性が、やはり自社PR活動への好ましい評価と関係するように思われる。

(c)および(d)は、自社製品の価格が「適正」であり、品質および性能が「よい」ことである。製品が市場で好ましい評価を得ることは、当然のことながら、従

業員の誇りを把持させることになり、自社へのロイヤルティも昂揚されると思われる。

以上は、基本的にはマーケティング、PRいずれの機能も単独では、充分成果を収めることは困難である。従業員の満足度は、一方では企業は積極的な地域活動を展開すると同時に、他方、好ましい自社製品の販売に、大規模なマスメディアを利用した宣伝、広告を積極的に展開することから、評価されるように思われる。

問題点3 「PR部門と他部門との関係、およびその関係と具体的マーケティング活動」については、マーケティングとPR両部門の統合的システム管理が検討される。

カノニカル相関分析の結果、2点が明確にされた。

(a) PR部門と「生産・製造」部門および「営業・販売」部門との関係が、「新製品開発」を中心として緊密であることが理解された。確かに、現在の企業にとって、自社PR活動の一つに、新製品公開が、記者会見およびリリースなどの配布によって、成果を得ているが、本研究からも、その事実が確認され、企業としては積極的な活動がのぞまれる。

(b) PR部門と「宣伝・広告」部門、それに「営業・販売」部門との関係が、「販売網の充実」と「新製品開発」を中心として、緊密であることが理解された。この場合、企業において2通りのパターンが、第3表より理解される。

「パターン1」 宣伝、広告部門とPR部門との関係が重点的な場合、「販売網の充実」が積極的に行われやすいこと

「パターン2」 営業・販売部門とPR部門との関係が重点的な場合、「新製品開発」の側面が、積極的に展開される、といった二面性の理解されたことである。

換言すれば、現代の企業において、PR部門が他部門との協力援助関係として、中心となる業務は、「新製品開発」のPR活動、「販売チャネルの拡充」のPR活動において、特に評価される(第4表参照)。

第4表 PR部門と主要3部門との相互援助関係

PR部門との関係 主要なマーケティング活動	新製品開発	販売チャネルの拡大
生産・製造部門	<ul style="list-style-type: none"> ・苦情不満の処理 ・アフター・サービスの徹底 ・記者会見による紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・工場見学, 敷地の開放 ・会議室の開放 ・HEIBの採用
営業・販売部門	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者教育による製品の取扱い ・ショールームでの展示 ・販売店でのカタログ配布 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的バーゲンの実施 ・地域行事への参加 ・PR映画による拡充
宣伝・広告部門	<ul style="list-style-type: none"> ・説明会の設営 ・PR誌による紹介 ・企業広告による消費者対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校行事への参加 ・文化講演会の開催 ・スポーツ大会の参加者支援

ところで、PR部門の活動には、単独でかつ主体的に企画し、活動する場合と、他部門との協力援助関係により、一層PR活動の効果が期待される場合とがある。

本研究では、この後者の他部門との協力体制により、

(イ) 新製品の開発およびその公開

(ロ) 販売網の充実、あるいは販売チャネルの拡大

の2点に重点がおかれることが明確にされた。

この問題を、どう全社的な組織編成において位置づけられるかが、重要な問題といえる。たとえば、第4表の諸活動を、企業においてどのように企画、実施、管理、評価がなされるべきか、残された問題点といえる。またセルの中の具体的活動を、一つのシステムとして統合し管理する方向も残されている。

VIII 本研究とPR管理システムとの関係

最近、企業では、「PR部門の充実」に非常な関心が評価されている。その理由は、

(a) 企業イメージの昂揚は、新製品開発、冠スポーツ大会、あるいはユニー

クなセールス・プロモーションを中心として展開した場合、効果に比較してそのコストは莫大である。

(b) 企業が今後、長期的に安定した経営を維持するためには、セールス・シェアのみでなく、マインド・シェアの拡大も同時に促進しなければならない。

(c) PR 活動の重要性として、国内市場のみでなく、海外市場においても、企業の発展のために正しく企業の実態を知せる必要性が高まってきた。

(d) トップ・マネジメントが、PR 部門の諸々の活動に、改めてその必要性を理解し、同業界の他企業との差別化にも、一層の効果を期待しだしたことである。

以上の理由から、効率的なコスト管理を前提に、いかなる PR 活動の管理を徹底するか、企業に強い関心を寄せてきている。

橋本勲によれば、たとえば「販売管理システム」は、販売目標、あるいはマーケティング目標達成のため計画され、実施され、コントロールされるとして、B. P. Shapiro, の販売管理システムを紹介し、マーケティング上、いかにこの種の販売管理システムが重要な位置づけにあるかを論じている¹⁰⁾。特に、このシステムの第 2 段階の「実施」に際して「適切な能率的な販売組織が編成される必要がある」あるいは「既存の販売組織が再編成される必要がある」(218 頁)と、長期最大利潤の獲得の観点から、システムの紹介と評価を適確に行っている。ただ PR 管理システムとの重要な差異は、マーケティングの「消費者またはユーザー志向」に対し、PR は「一般大衆またはパブリック志向」である点に尽きる。

第 4 図を参照すれば、われわれの PR 管理システムについての展開プロセスが要約されている。特に、破線内の (I), (II), ……(V) が、そうである。

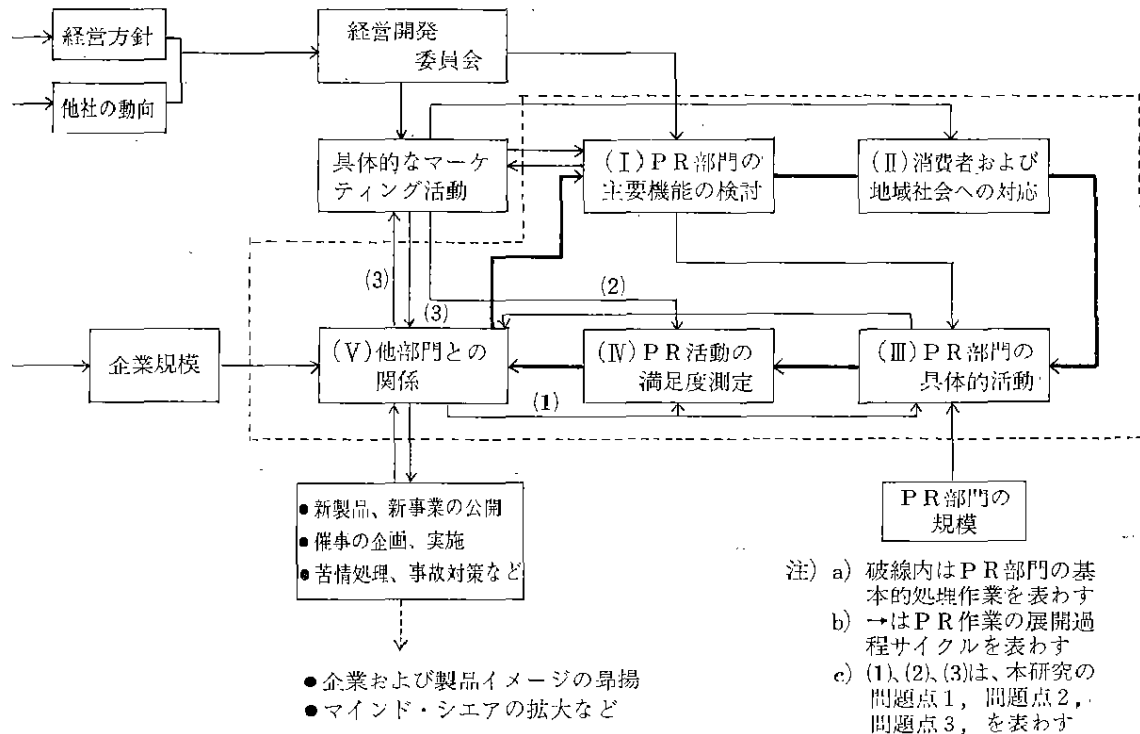
(I) 「PR 部門の主要機能の検討」は、「準備」段階である。

感受機能：業界や他社の動向、消費者および地域の動向を探索する。

促進機能：具体的な PR 活動を、マーケティング活動との関係で、どう展開

10) 橋本勲, 販売管理論, 同文館, 昭和58年, 215-222頁。

第4図 全社レベルでの企業PRシステムの概要



されるべきかについて、もっとも妥当な方法がチェックされる。

調整機能：企業内の部門間関係、および活動間関係を、PR 目標の観点から検討される。

代表機能：企業の「顔」としての発言、代表としての見解を、種々なチャンネルとメディアを通して表明される。

以上の4機能を充分発揮するため、いかなる条件、要因の操作が可能か、またPR ミックスすることが、可能かを主たる作業とする。

(Ⅱ) 「消費者および地域社会への対応」は、「計画」の段階である。標的化された消費者あるいは特定地域に対し、充分調査された条件、要因を考慮しつつ最適の対応策が検討される。特に希求されるニーズの充足、あるいはその地域の文化、慣習、社会規範といった点が考慮されて、「計画」が立案される。その場合、究極的には自社および製品イメージの昂揚か、多くの一般生活者に対するマインド・シェアの拡大にあるのかが問われる。

(Ⅲ) 「PR 部門の具体的活動」では、(Ⅱ)の対応策に対し、「実行」の段階である。たとえば「他部門との関係」から、a)総務・人事部門との関係で、教育、文化講座また工場、施設の見学、開放など、さらには緊急事故対策の問題がある。b) 技術開発や生産・製造部門との関係から、新製品開発、既存製品の改良、さらにはクレーム処理などの問題がある。c) 宣伝・広告部門との関係から、配布資料およびポスター、さらには冠スポーツ大会の企画、開催などの問題がある。d) 営業・販売部門との関係では、ショールームの開設、カタログなどの作成、地域催事への参加の問題がある。しかしPR 部門として独自の業務活動に、PR 紙またはPR 誌の発行などが挙げられる。しかしこれらの活動は、PR 部門の規模により、制約されることはいうまでもない。

(Ⅳ) 「PR 活動の満足度測定」では、諸々の展開されたPR 活動に対し、「評価」する段階である。特にPR 活動のどういうレベル、どういった側面を測定するかが問題とされる。大別すれば、

1) 他社と比較して、特定企業の活動は、客観的にいかなる満足度のレベル

か(特定企業のPR活動に対し)

- 2) 地域住民および一般の生活者にとって、いかなる満足度のレベルか、特にどの層に高い支持、低い支持が評価されるか(パブリックの評価)
- 3) 特定企業のPR活動に対し、自社の従業員にとって、いかなる満足度のレベルか部門別、職格別に検討した場合どう変化するか(従業員の評価)である。

(V) 「他部門との関係」は、システムの「調整」段階である。つまり、「満足度」のレベルによっては、他部門との協力援助関係が一層強化されねばならない。あるいは「具体的活動」に対しても、その規模や程度によっては、他部門との協力援助関係がコントロールされて、一層の効果が期待される。特にこの「他部門との関係」は、PR活動のみに限定されず、「マーケティング活動」と共に重要な問題であることが理解されている。

以上、PR管理システムは、さらに実証的に検証され、徐々に整備され、「正しい企業の実態または活動に対し、相応の効果が期待される有効なシステム」として、われわれは完成されることを目的としている¹¹⁾。

IX 要 約

本研究は、企業のPR活動を中心に調査されたものである。操作された変数は、独立変数として、(1)「PR部門と他部門とのコミュニケーションの程度」(2)「自社マーケティング活動の方向」であり、従属変数として「自社PR活動の満足度」である。換言すればどの企業であれ、従業員にとって自社PR活動に満足すべき状態であるかどうかを、PR部門と他部門とがどのようなコミュニケーション関係にあり、またPR活動ともっとも関連するマーケティング活動は、どのような状態にあるのかその実態を検討するものである。

特に、従業員の自社PR活動の満足度は、高ければやはり自社を「誇り」

11) 横田澄司, 加藤節子, 「PR管理に関する組織間関係——PR部門の効率的管理を中心として」産業・組織心理学会(1987年9月21日・於立教大学)この研究報告では、PR部門の具体的な活動を可能な限りリスト化して、企業レベルで統合的なシステム設計を企画しようとした。

「他社とは違った(または同じように)素晴らしい」と感じ、さらには「安定した」企業として評価することが予測される。このことは、モラル、定着率、作業や自社製品への関与度にも好ましい効果をもたらすことが期待される。本調査の結果、

問題点 1 「満足度におよぼす PR 部門と他部門とのコミュニケーション関係」(第 4 図(1))については、判別分析により、

順位 1 PR 部門と生産・製造部門

順位 2 PR 部門と経理・財務部門

順位 3 PR 部門と営業・販売部門

に緊密な関係が指摘され、いずれも高い満足感を評価した従業員は、低いと評価した従業員より、上記 3 部門との好ましいコミュニケーション関係を認知している。さらに順位 4 として、効果をもつ関係として、PR 部門と総務・人事部門の関係が指摘されたが、これは低い満足度を評価した従業員は、むしろ高いと評価した従業員よりも、好ましいコミュニケーションを評価したことである。ここから、われわれは、「PR 部門は、生産・製造部門、経理・財務部門、営業・販売部門と好ましいコミュニケーション関係にあるが、総務・人事部門と抑制的なコミュニケーション関係にあることが、従業員に高い満足度を評価する」上で、理解された。

問題点 2 「満足度におよぼす自社の具体的なマーケティング活動」(第 4 図(2))については、問題点 1 と同様、判別分析により

順位 1 巧みな宣伝、広告

順位 2 熱心な地域活動

順位 3 適正価格

順位 4 高品質、高性能

の順で、効果ある活動が明確にされた。いずれも自社 PR 活動に高い満足度を示す従業員は、低い従業員より上位 4 変数の強い影響を認知している満足度に、有意な差を導いている。以上、われわれは「PR 活動は、マーケティング活動

と大いに関係し、製品の品質、性能が高く、かつ適正な価格であって、地域活動にも積極的で、宣伝、広告が巧みな企業のマーケティング活動は、同時に従業員にPR活動の高い満足感を与える」ことが理解された。

問題点3 「PR部門と他部門とのコミュニケーション関係、およびその関係とマーケティング活動への協力援助」(第4図(3))については、カノニカル相関分析が行われ、2タイプの群関係が明確にされた。

第1タイプは、「営業・販売部門」「生産・製造部門」と「新製品開発」の関係である。

第2タイプは、「宣伝・調査部門」と「営業・販売部門」(→)の群と熱心な「新製品開発」(→)と「販売網の充実」の群に、高い相関関係のみられたことである。

以上、われわれは「PR部門と営業・販売部門、生産・製造部門の関係は、新製品を中心に展開される」、また「PR部門と宣伝・調査部門との関係が積極的である場合、しかし営業・販売部門とはそれほどでない場合、新製品開発の問題よりも販売網の充実に関心が向けられる」といった事実が明確にされた。