

「社内報ブーム」と企業共同体の形成

—経営機能としてのパブリック・リレーションズ（PR）に関する史的考察—

河 晃珍
（國學院大學）

要旨：本稿は、戦後日本における社内報ブームに注目し、多様な主体によって展開された言説を分析する。1950年代後半、社内報は「第三のジャーナリズム」として脚光を浴び、従業員PRの有力な手段と位置付けられた。マスコミがブームを加速させるなか、実務家たちは独自の社内報論を唱えた。アメリカから従業員PRを導入・推進した日本経営者団体連盟は技術論への傾倒を受け、社内報の本質を強調した。一方で、労働組合は社内報が機関紙のライバルとなることに警戒を示しつつも、手法を模倣する動きを見せた。多様な議論が交錯するなか、社内報というメディアを通じて模索された経営機能とは何であったかを明らかにする。

キーワード：社内報、従業員PR、ヒューマン・リレーションズ（HR）、経営、日本経営者団体連盟（日経連）

1. はじめに

組織を取り巻く環境が大きく変化し、パブリック・リレーションズ（Public Relations、以下PR）への関心も高まりつつある。新たなメディアの体系化が進み、PESOモデルをはじめとする枠組みが浸透するなか、PRを広告やプロモーションの枠内に捉える見方にも修正が迫られている。『週刊東洋経済』（2022年11月19日号）は「氾濫するPR 情報流通の主導者は替わった」と題し、インターネットやSNSの発展がコミュニケーション・プラットフォームを転換させ、「PR漬け社会」をもたらしたと論じた。日本広報学会（2023）は、広報概念を「組織や個人が、目的達成や課題解決のために、多様なステークホルダーとの双方向コミュニケーションによって、社会的に望ましい関係を構築・維持する経営機能である」と定義し、その学術的地位の確立を図っている。

PR・広報を経営機能として再構築する上では、組織の実践を具体化し、コミュニケーション活動を媒介するメディアの役割を視野に入れる必要がある。とりわけ、オウンドメディア（Owned Media）は、組織とステークホルダーを直接結ぶ戦略的チャンネルとして位置付けられ、従業員向け施策を含む経営コミュニケーションの中核的基盤として、その重要性が強調されている。ウェブサイト、ニュースレター、ウェブマガジンなど、デジタル化によって形式は多様化した。企業自ら運営するメディアは、21世紀に初めて登場したものではない。

マスコミを介さず、経営にとって重要な情報を適切なタイミングで、かつ望ましい形で発信する媒体は、近代的企業体の発展とともに浮上し、日本でも戦前から活用されてきた。その典型が、組織構成員を対象にコミュニケーションを促す社内報である。今日では電子化が進んだものの、戦後、社内報は新聞や雑誌に並ぶ印刷媒体として急速に成長し、「サラリーマン・ジャーナリズム」と称されるまでになった。本稿では、社内報をめぐる言説に着目し、戦後の企業経営においてPRがどのような意味を獲得していったのかを検討する。

社内報に関する研究は、経営学（早川, 2021）や経済史（大門, 2002）をはじめ、コミュニケーション研究（村山, 1975）、農村社会学・歴史地理学（湯澤, 2011）、アーカイブ研究（金本, 2020）など、多様な分野で展開されてきた。社内報は、発行元の企業だけでなく、地域や産業の歴史、さらには社会課題を読み解く資料としても用いられている。しかし、PR・広報の視点からその歴史を掘り下げ、

経営機能としての役割を検討した研究は、意外にも多くない¹。その理由として、社内報は組織内部で配布され、広報誌などに比べてアクセスが難しい点が挙げられる。また、経営資料としての位置づけが時期や文脈によって変動してきたことも、理論的枠組みの確立を遅らせた一因と考えられる²。

本稿の狙いは、1950年代後半に起きた「社内報ブーム」を切り口に、メディア研究や経営史研究の知見をふまえ、組織におけるPR・広報の意味を再検討することにある。膨大な読者層を獲得し、「第三のジャーナリズム」と称された社内報は、企業による情報発信が強化されるなか、マスコミや世論と相互作用しながら評価と牽制を同時に受ける存在となった。経営者にとっては従業員PR³を推進する有力な手段である一方、労働組合の機関紙と競合し、労使関係に緊張をもたらす側面もあった。社内報ブームに潜むダイナミズムを読み解くことは、戦後大衆社会の展開や労使関係の変容を捉えるとともに、PR・広報研究の視点から企業コミュニケーションを考察する上で重要な手がかりとなろう。

以上をふまえ、本稿では次のように議論を構成する。第2章では、経済界や経営者のみならず一般にも波及した社内報ブームを概観し、流行を背景に展開された技術論を取り上げる。第3章では、戦後に従業員PRおよび社内報を導入・推進した日本経営者団体連盟（以下、日経連）を中心に検討を行い、第4章では、社内報の拡大に警戒心を示した労働組合の動きを分析する。最後の第5章では、諸主体による議論が錯綜するなか、社内報を通じて模索された企業共同体の構想を明らかにする。

2. マスコミが火をつけた「社内報ブーム」

2-1. 「第三のジャーナリズム」到来

社内報ブームは、ほぼ同時期に公開された二本の記事によって一気に可視化された。1959年2月刊の講談社『日本』は「第三のジャーナリズム・社内報」と題する特集を組み、その著しい成長を大きく取り上げた。前年に日経連PR研究会が実施した調査を引用し、大手企業を中心に400種類を超える社内報が発行され、部数は月間約520万部、年間では6000万部規模に達することを紹介した。同誌は、誰にも気づかれぬうちに勢力を拡大してきた社内報を「地下ジャーナリズム」と呼び、「我々の生活にしるのびよって」「生活をかえようとしている」と述べた。

なかには商業誌顔負けの水準を誇る社内報も登場していた。ほとんどが無料配布であったにもかかわらず、最上級紙にカラー印刷を用い、「グラビアといい特集記事といい、豪華で面白く、しかも神経のゆきとどいた編集ぶり」と評されるほどで、一流画家や作家、有名漫画家の作品を掲載する例さえあった。こうした技術面の飛躍的發展に驚きを示しつつ、同誌は「経営者の金で、経営者の要求のもとに、社員が喜ぶような雑誌なり新聞をつくるということ自体、実は矛盾」していると指摘し、労働組合との対立を経て拡大してきた社内報が「サラリーマン飼育法」に転じる危険性にも言及した。

同年1月12日付の『週刊新潮』も「社内報というチャンス 身近な人が活字になると」と題する記事を掲載した。同紙は、いすゞ自動車や東洋製罐の事例を取り上げ、成功の鍵が職場の同僚や従業員の家族といった「身近な人」を扱い、「サラリーマンの悲劇喜劇をレポート」する戦略にあると分析し

-
- 1 松下電機産業の社内新聞を分析した水野(2002)の研究が挙げられるが、占領期に焦点を当てるため、戦後、経済成長の過程で導入された経営理論とPR・広報および社内報の関連を探る上では限界がある。
 - 2 社内報は企業内で配布され、原則として一般公開されることはない。従業員の家族や取引先に配布される場合もあるが、情報流出を防ぐ上で厳格に管理されることもあった。歴史的に見ると、社内報の所管部署はいわゆる広報部に限らず、総務部、勤労部、労務課、人事課など、企業ごとに異なり、編集方針や活用方法にも差異が生じていた。経営者の哲学や価値観に左右されやすく、経済的状況による浮沈みがある点も指摘される。
 - 3 近年の研究や実務では「インターナル・コミュニケーション」や「社内広報」が一般的だが、1950年代・60年代は「従業員PR」という語が用いられていた。歴史的言説を辿るため、本稿では当時の用語を採用する。

た⁴。その一方で、「家族中心」編集に対しては「アメリカの社内報がほとんど副社長クラスを責任者にし、ドライな人間関係とPRをうち出しているのに対して、日本の社内報の場合は、多分に家族主義的な、上意下達の本質にとむ、シメツポい編集に終始している」と指摘した。

『日本』と『週刊新潮』は、社内報の量的・技術的発展に注目しながらも、労働運動への対抗手段としての性格や、経営者の主張を一方的に伝える側面を指摘し、ジャーナリズムとしてはまだ成熟していないと結論づけた。それに対し、1963年5月31日付『週刊朝日』「社内報がいっぱい 月に六百万部の『サラリーマンの広場』」は明らかに異なるトーンを示した。同記事によれば、1957年・58年あたりに起きた「第一次社内報ブーム」を経て全国で約3000種類以上が刊行され、月間発行部数も600万部に達するまでに成長した社内報は「花ざかり」を迎えていた。大手企業のみならず中小企業でも刊行が進み、企画・編集に関わる講座やセミナーが盛んに開催されるようになった⁵。

『週刊朝日』においては、社内報への批判的視点はほとんど見られない。むしろ、新聞、雑誌、放送に次ぐ「第四のジャーナリズム」としての地位を確立しつつある媒体として、中立的かつ親和的に扱われた⁶。社内報が一時的な流行を越え、経営上の「常識」として定着したことが読み取れる。

2-2. 池田喜作という「仕掛人」

マスコミを動かし、社内報ブームを自ら「演出」したと名乗る人物がいた。池田喜作である。九州大学を卒業し、出版社に入社した池田は、雑誌『新経済』の編集長をつとめる傍ら、1957年3月に発足した「社内報研究会」を主宰した。当時、社内報の企画・編集・発行は一般社員が担うことが多く、経験や知識をほとんど持たない「編集の素人」が責任者となる例も少なくなかった。池田は編集者としての経験を活かし、企画・編集・取材・発行の各段階に求められる技術を指導した⁷。

池田は『PR誌と社内報』（1966）、『定本社内報』（1970）をはじめ、『PR入門』（1964）、『PR実務』（1965）、『銀行のPR広報』（1966）、『日本のPR戦略』（1967）、『パブリシティ戦略』（1974）など、多数の書籍を出版したほか、マスコミや出版業界の関係者を審査員に招いて「全国社内報コンクール」を開催した⁸。1961年に独立してからは「PR研究会」を立ち上げ⁹、「全国PR誌コンクール」「PR大学」「PR誌研究会」「パブリシティ研究会」などを運営し、旺盛な活動を展開した。

さて、池田は大衆には無縁だった社内報が世論の注目を集め、「第三のジャーナリズム」と称される

4 同時期に二つの媒体に記事が書かれたのは偶然ではなかった。池田(1966)によれば、『週刊新潮』の担当記者は近刊の『日本』に社内報に関する内容が掲載されることを知った上で取材を申し込んだ。

5 社内報編集協議会主催の「社内報実務研修会」、マネジメントセンター主催の「社内報編集技術セミナー」が全国主要都市で開催され、多くの受講生を動員した。

6 同誌は社内報の読者層を狙って「各社自慢の社内報から興味あるトピックスをひろって紹介する」「職場ジャーナル」欄まで新設した。

7 池田の著した『ボトムアップ社内報入門』（1970）は、「編集組織の運営のコツ」、「担当者の素質と権限の問題」「適正な発行形態と予算計画」に加え、「読まずにいられない企画の立て方」（特集の組み方、座談会記事、業務関係記事、消息欄などの作り方）「社内報年間プラン献立考」「取材と原稿のまとめ方」「レイアウトは専門職である」（表紙、台割、見出し、写真ページなどの作り方）「社内報の効果把握と活用の関係」（モニター制度、意識・態度・行動の変化測定法）などが主な内容になっている。

8 1957年に開催された第1回コンクールでは『週刊朝日』編集長・扇谷正造をはじめ、政治評論家兼ジャーナリスト・唐島基智三、『映画の友』編集長・橋弘一郎、電通の水田文雄が選考委員をつとめ、最優秀賞には大丸の『てんゆう』が選ばれた。

9 PRの総合技術開発を掲げて池田が設立した組織で、後述する日経連PR研究会とは別の組織である。

までになったのは、自らの尽力によるものだと語っている¹⁰。当時、『日本』の発行部数は約15万部、『週刊新潮』は約70万部にのぼり、これらのメディアが相前後して社内報に関する記事を掲載したことは、予想外の反響を生んだ。全国の中小企業からも問い合わせが殺到し、資料提供やインタビューに奔走した池田のもとにも多数の相談が寄せられた。

独自の社内報論を展開する上で池田が注力したのは、日経連批判である。日本の社内報を日経連が指導したこと自体がまちがいでであると指摘し、「対従業員PR、エンプロイ・リレーションズの導入と指導を、組合と対決する立場にあった日経連が行ったことが、PRの手段である社内報の役割を労組に誤解させ、担当者の頭を混乱させる要因になってしまった」と主張した（池田, 1966, p. 103）。

ジャーナリストの立場から、組合機関紙に対抗する姿勢ばかりを重視する一部企業や社内報に警鐘を鳴らす狙いがあったかもしれないが、日経連の取り組み全体への否定と見なすのは早計である。前述の通り、池田の議論は実用的観点に立脚しており、反資本主義的・親労働組合的な立場に固執していたわけでもない。主宰するコンクールで日経連の指導を受けた企業の社内報が高く評価された点からも、批判がイデオロギーに由来するものではなかったことが窺える。

むしろ、池田と日経連の間には社内報の普及をめぐる競合関係が働いていたと考える方が適切だろう。マスコミ報道によって大衆的関心が高まり、社内報の新規創刊が相次ぐなか、編集技術の指導や情報提供といった関連事業も多角化した¹¹。会員を獲得し、存在感を維持するには、後述する日経連PR研究会との差別化が不可欠であった。日経連批判や「ブームの仕掛け人」を自任する姿勢の背後には、社内報コンクールの開催や多数の著作出版と連動し、優位性を確保する戦略的意図があったと推測できる。

2-3. ブームの社会的要因

そもそもマスコミが社内報に関心を寄せるようになったのは、発行企業が増え、多くの従業員に読まれる媒体へと成長したからである。戦前に70紙（誌）にすぎなかった社内報は、戦後、急速に増加し、1946年～1953年に330紙（誌）、1954年～1959年に730紙（誌）、1960年～1963年には944紙（誌）が新たに創刊された¹²。池田（1966, pp. 82-83）の指摘するように、1959年以降、「ブーム」報道を契機に発行件数は戦後最高を記録したが、それ以前から増勢が続いていた点は見逃せない。

社内報ブームは、一夜にして出現した現象でも、特定の人物がゼロから仕掛けた疑似事件（pseudo event）でもなかった。ただし、その流行を押し上げた要因はいくつか指摘できる。第一に、週刊誌ブームが挙げられる。「もはや戦後でない」が流行語となった1956年に『週刊新潮』が創刊され、皇太子妃をめぐる「ミッチー・ブーム」が熱風をもたらした1958年・59年を境に『週刊大衆』『週刊実

10 『週刊朝日』編集長の扇谷正造から「池田君、きみは社内報をはじめマスコミに紹介した男じゃないか。社内報から離れてはいけない。その発展を指導するのは、君の社会的な責任だよ」といわれ、強い使命感さえ覚えるようになった（池田, 1966, pp. 83-84）。

11 社内報界における「共同通信」を目指した社団法人職場新聞通信社（代表・菰田正雄）は少人数で忙殺されている編集者に向け、『職場通信』を発行し、資料を提供するほか、「記事ごとに通信料を設け、切り売り式でサービス」を行った。『ニッポン・プレス』や、1963年より日本事務能率協会が刊行した『NOMA・プレスサービス』も同様なサービスを提供した。『社内報』（1965）を著した鈴木は世界評論社、改造社、平凡社を経て『現代の眼』の編集長となった後、『NOMA・プレスサービス』の創刊に携わった。共著者の丸山も同媒体の編集部勤務していたことから、池田のように著述活動を通じてサービスの認知度を向上させる狙いがあったと考えられる。

12 日経連社内報センター（1972, p.84）によれば、社内報の創刊数は1946年～50年には117紙（誌）、1951年～1955年には272紙（誌）、1956年～1960年には556紙（誌）と増え続け、1961年～1965年には1083紙（誌）と頂点に達した。しかし、1966年～69年には新規創刊は693紙（誌）にとどまり、減少傾向を示した。

話』『女性自身』『週刊現代』『週刊文春』といった雑誌が次々と登場した。

週刊誌ブームは、情報を「伝える」媒体から「消費する」媒体への転換を促し、事実の提示よりも読者の興味を喚起する記事が好まれる傾向を生んだ。その潮流に乗って、社内報も経営情報に注意を向けもらうための「シュガーコート」として、生活や余暇に関する記事を盛り込むようになった。形式面でも、従来のタブロイド版・新聞型から B5 判・雑誌型へ移行する例が増えた。

部数競争に必死な週刊誌の立場からすれば、膨大な数のサラリーマンを読者として抱える社内報は、潜在的な競争相手でもあった。経営方針や生産目標のみならず、娯楽や趣味の記事を幅広く掲載し、レイアウトや装丁の面でも商業誌に劣らない水準を備えた社内報は、商業的ジャーナリズムにとって脅威となり得た。『日本』や『週刊新潮』をはじめとするマスコミが、年々発行部数を伸ばしていた社内報の動向に注目したのは、ごく自然な成り行きだったといえる。

第二の要因は、経営学ブームである¹³。1950年代を通じてアメリカ発の経営管理／マネジメント論が紹介され、経営者や研究者だけでなく大衆の間でも人気を集めるようになった。経営学の書籍が盛んに出版され、経営総合誌が創刊され、さらに一般向け入門書がベストセラーになるほど、一大ブームを巻き起こした。経営におけるコミュニケーション機能も注目され、その一環としてパブリック・リレーションズ（PR）が紹介されるようになり、従業員 PR の有力な手段として社内報にも光が当てられた。

経営学に関連する別の動きも影響を与えた。投資の大衆化を掲げた「株主ブーム」「証券ブーム」の広がりにより、民間企業では株主向けの営業報告書や連絡用手紙の作成技術が大幅に向上した。その蓄積は、従業員を対象とする印刷媒体である社内報の発展にも寄与した（電通、1959；加藤、1960a）。週刊誌ブームはともかく経営学の流行や証券業界の PR 運動は、社内報が普及する土壌を整えたといえる。以下では、近代的経営の一環として従業員 PR を推進した日経連の立場から社内報ブームの意義を検討する。

3. 日経連と社内報普及運動

3-1. PR 研究会の取り組み

前掲の『週刊朝日』が指摘するように、戦後の社内報普及において「火つけ役」となったのは日経連である。1952年5月、日経連の主要会員社約70社の担当者が集まり、「PR研究会」が発足した¹⁴。幹事をつとめた加藤（1960a, p. 72）は、企業の PR 活動が「顧客に、株主に、地域社会に、官庁に、マスコミに、仕入先に等々各方面に」広く及ぶことをふまえた上で、同研究会が「会社の PR 活動はまず従業員に対する PR から」という方針を掲げてきたと述べた。日経連弘報課長・村部保は、前掲の『週刊朝日』において発足の経緯を次のように振り返っている。「〔昭和〕27年当時、日本では労使関係がみだれていた。これは単に賃金の問題ではなく、人間関係の問題だと、われわれは考えていた。たまたま海外から向うの社内報を持帰った人があって、これは労使協調の一つの場になる、と考えたわけです」。

日経連 PR 研究会は、従業員 PR の充実を図る方針のもと、その主要な手段と位置づけた社内報の

13 加藤(1960b)は、社内報が脚光を浴びるようになった理由について、①社内報が各社ともに非常に充実してきたこと、②読者調査やモニター制度の実施を通じて社内報の効果が理解されはじめたこと、③各企業とも経営学ブームなどによって近代的経営手法を取り入れることに熱心になってきたこと、を挙げた。

14 日経連事務局長の後藤浩を筆頭に、いすゞ自動車総務部次長・居相正孝、日本精工労働調査課長・九鬼義一、東洋製織取締役労働部長・加藤礼次らが幹事をつとめ、中心的役割を果たした。

意義を強調し、編集・運営に関する実務を支援した。担当者同士のつながりを築くために「社内報編集者大会」を組織し、日本工業倶楽部で「社内報編集実務講習会」を開くなど、教育・指導活動も展開した¹⁵。1955年に刊行した編集者向け手引き『社内報のしおり』は、発売から1か月で5000部近くの売れ行きを見せ、大きな反響を呼んだ¹⁶。そのほか、「社内報実態調査」を定期的を実施し、欧米先進国へ調査団を派遣し、先進事例を紹介するなど、従業員PRおよび社内報の普及を牽引する役割を果たした¹⁷。

社内報ブームは、日経連の活動がさらに注目される契機となった。しかし、同研究会の関係者はブームを歓迎するどころか、社内報の理解と定着に悪影響を及ぼしかねないと懸念した。東洋製罐勤労部の清水昌邦は、ブームは「世間がつくり上げた言葉」であり、かえって「迷惑千万な話」だと一蹴した。流行に刺激され、「よそでも出しているからうちでもやろう」という安易な導入が広まり、過大な期待や即効性を求める風潮ばかりが拡散していることを憂慮したのである（清水, 1960, p. 24）。

前掲の加藤（1960b, p. 7）は、「第三のジャーナリズム」「サラリーマン・ジャーナリズム」という呼称を与えたマスコミに矢を向けた。「社内報などは金持の道楽息子のあそびとけいべつしていたジャーナリズムが立派になった社内報に驚いていった言葉にすぎず、社内報の進歩とは無関係なもの」と断じた。さらに、ブームの仕掛人を自任する池田や、彼の率いる社内報研究会に対しても批判が集中した。居相（1960b, p. 74）は、「最近では社内報ブームに乗じて飯のタネにしようという人が出てくるくらい」と冷やかに、社内報コンクールに関してはマスコミ関係者やジャーナリストといった、経営側からすれば「部外」に当たる人々が「都会的スマートさのみの視点」で評価を行うことへの反感が示された¹⁸。

3-2. 技術論から本質論へ

各種団体が関心を寄せ、講習会やセミナーが相次いで開かれるようになったこと自体は、社内報担当者はもちろん、従業員PRを推進してきた日経連にとっても歓迎すべき動きであった。問題は、その関心が社内報の編集技術に偏り、技巧だけが評価基準とされた点にあった。加藤（1960a, p. 73）は、「あまりにも編集や印刷が技術的になり、美を競い体裁のスマートさを競って『何のために社内誌を出すか』とのPRの根本精神が軽視されている」と危惧し、「一般の商業誌と比べ見劣りがしないから立派だ」「よそにだして恥ずかしくない見栄えのする社内報をつくろう」という考えは間違っていると指摘した（加藤, 1960b, pp. 7-8）。

富士電機製造勤労部教育課・宮本邦夫は、「テクニックの競艶」や「美辞麗句の羅列」に流されないよう、独自の評価軸を設けるべきだと呼びかけた。売ることが前提の商業誌は大衆の好みに迎合する記事を提供するが、社内報は読者である従業員が「好むと好まざるとにかかわらず、その内容は会社との一体感を醸成するための記事が中心」となる（宮本, 1960, p. 28）。たとえ広く読まれていたとし

15 『読売新聞』「年末闘争に紙の弾丸」(1955年11月24日)によれば社内報への関心は想像を上回るものであった。150人程度の参加を見込んだ社内報編集実務講習会には倍以上の応募が殺到した。

16 前掲の『週刊朝日』で立教大学助教授の林信郎は1952年・53年頃まで「社報」または「会社機関紙」が用いられていたが、『社内報のしおり』が出版されてから一般に「社内報」という言葉が広められたと述べた。

17 日経連はPR研究会が発足してから10年目になる1962年に社内報センターを設立し、社内報の普及・振興にさらに拍車をかけた。機関紙『社内報資料通信』を中心に企画事例や編集技術、編集者の経験談に加え、そのまま社内報に転載できる原稿の見本などを会員に提供し、1965年には会員数が約1500社に及んでいた（鈴木ほか, 1965）。

18 加藤(1960a, p. 73)は、会社によって従業員に理解・協力してもらいたい点か異なり、適切な方法や手段を選ぶ上では社風や伝統、従業員の教育水準などを考慮しなければならないと述べ、そのような違いも理解せず、「勝手に各社の社内報に評点をつけ、いわゆる『切り捨て御免』」をされることはナンセンスだと指摘した。

でも、従業員に知らせるべき内容を適切に伝達できていなければ、社内報としての本来の目的を果たしていないと主張した。

こうした批判は、池田のようにブームに便乗して社内報業界に参入した実務家を単に攻撃するためではなく、社内報の本質的機能に目を向けさせる意図を含んでいた。清水（1960, p.24）によれば、担当者を悩ませたのは編集技術や経験不足ではなく、「社内報の目標とするものは何か」「一体われわれの出している社内報が経営のために役立っているのだろうか」といった根本的疑問であった¹⁹。

本質論を唱える声は、ほかにも上がっていた。三菱造船教育福祉課の北岡弘好は、社内報とは「すべての従業員を協力者・共働者として遇する人間的な信頼関係に立って策意なくつくられるもの」であると定義し、企画や取材の技術は、あくまで「従業員の組織人としての人間的欲求と、社会人としての人間的関心にこたえ得る」ための条件にすぎないと主張した（北岡, 1960, pp. 18-19）。マスコミを厳しく批判した加藤（1960b, p. 7）も同様に根本的課題へと立ち返った。「社内報が本来の使命として従業員にした生まれ、よくよまれ、会社と従業員をむすぶよいきずな」となるためには、従業員に何を求めるか、PRの必要性はどこにあるのかを正しく理解する必要があると説いた。

社内報の本質的機能を推進するためには、現場担当者のみならず、編集責任者・発行責任者である経営上層部の理解と協力も不可欠であった。日東化学勤労課の佐々田秀久は、社内報の発展を妨げる要因として「編集者の能力による障害」「編集組織にもとづく障害」「会社の各職制間のセクト主義による障害」「極度の秘密主義による障害」「組合の敵対意識による障害」「予算の不足による障害」に加え、「上層部の社内報への認識不足による障害」が存在すると指摘した（佐々田, 1960a, p. 77）²⁰。

日経連PR研究会およびその関係者が、ブームとともに台頭した技術論を止揚し、本質論へと議論を押し戻そうとした背景には、まさにこうした課題に応え、経営コミュニケーションにおける社内報の意義を明示する狙いがあった。その試みは、以下で検討するように、労働組合との関係やアメリカをはじめとする先進諸国との比較を通じてさらに展開していくことになる。

4. 労働組合と従業員PR批判

4-1. 競合する労働組合機関紙と社内報

『読売新聞』「年末闘争に紙の弾丸」（1955年11月24日）は、社内報と労働組合機関紙（以下、機関紙）が熾烈な競争を繰り広げる様子を捉え、まるで「紙の弾丸」を撃ち合うようだと報じた。日本労働組合総評議会（以下、総評）は、日経連の社内報普及運動に対抗して傘下の労組や団体を集め、「機関紙月間」を展開し、PR研究会を意識したかのように「機関紙研究会」を立ち上げ、さらに「機関紙コンクール」まで開催した。

マスコミは社内報と機関紙の競合を煽り立てた。前掲の『日本』は、サラリーマン家庭が両者の衝突する場と化し、経営側と組合側の相反する主張が入り乱れる様相を皮肉に描いた。『週刊新潮』もまた、「社内報活動は経営者がわの微笑戦術である。これは家庭にまで組合無用の気分を浸透させ、職場では、組合員相互の団結心を弱体化させる戦術である」と批判する総評教宣部の声を取り上げた。

このような雰囲気の中、日経連および社内報担当者は、労働組合を刺激しないよう細心の注意を払っていた。社内報の普及を促進するために標語を公募した際も、「労使」という語を含む案を選考過

19 そうした疑問に対して清水は「会社と従業員、さらには家族を含めた人々の間に正しい理解と良き協力関係をつくり出すための努力」こそ、社内報の目指すべき目標であると答えた。

20 居相(1960a, p.17)も「担当者の無気力、マンネリズム」「労働組合の妨害」だけでなく「管理者、監督者の放任主義」「経営者の無関心」が社内報の発展を妨げる要因であると指摘した。

程で排除したほどである²¹。それでも職場では、社内報担当者と組合員の間でトラブルが相次ぎ、張り詰めた緊張感が漂っていた²²。組合側が「社内報は、労組の機関紙や宣伝活動に対抗するもの」「社内報は、組合員の懐柔、労組の弱体化、御用化をねらう手段」といった批判を向けたのは、社内報そのものよりも背後にある従業員 PR に対してであった。

占領期の労働組合奨励政策を背景に団結した労働者は、大規模ストライキなどを通じて経営者に対抗する勢力へと成長した。労働攻勢が強まるなか、経営側は労働環境の整備や労務関係の改善によって対立の緩和を図ろうとした。とりわけ、職場における人間関係の重要性が強調されるようになり、従業員の主体的参加を促す施策が「ヒューマン・リレーションズ (Human Relations、以下 HR)」の名の下で導入された。従業員 PR はその一環を担うものと位置づけられ、組織内コミュニケーションを円滑化する役割が期待された。

経済成長に伴って組織の再編・整理が進むと、従業員 PR は労働攻勢への対抗手段を超え、組織構成員の帰属意識を培養し、生産性向上・技術革新といった経営合理化の課題に応える機能が重視されるようになった²³。従業員 PR の狙いが、「労働者を資本主義体制の論理にむすびつけること、経営への一体感、経営内部における自己認識、個人の自発性、人間的交渉の回復、労働者の生活の文化的向上を欲求させる (消費生活をとおしての搾取) こと」へと広がるにつれ、組合側の反発や危機感は一層高まっていたであろう (労務管理協会, 1962, p. 447)。

「従業員 PR は労働者の階級意識に対する攻勢の武器である」と批判した組合側は、その先鋭的役割を担う社内報に矛先を向けた。しかし一方で『週刊朝日』が指摘したように、機関紙と社内報は互いに刺激し合い、発展を促す関係にあった²⁴。当初、社内報はそれほど読まれていない、はじめは読まれたがだんだん読まれなくなっていると評価を切り下げていた組合側は、次第に相手を観察し、効果的と思われる技法や手段を模倣する戦略へ切り替えた (木畑, 1960; 労務管理協会, 1962)。とくに編集技術が大きく進歩した社内報を手本に、紙質の改善、カラー印刷の導入、読者の興味を引く漫画の掲載など、様々な工夫が講じられた。

4-2. 「家族ぐるみ」PR への反発

合成化学産業労働組合連合 (合化労連) は PR 対策委員会を設置し、日経連の活動を綿密に分析した。『調査情報』(1956年4月21日付)「これが PR だ 主として社内報を中心に」によれば、社内報は従来の「官報」的性格から脱却し、従業員の顔や声を前面に出す編集方針へと転じ、親密な職場雰囲気表現に注力するようになった²⁵。とりわけ脅威と受け止められたのは、従業員の配偶者や子供を読者に組み込み、従業員 PR および HR の対象範囲を拡張していった点である。

21 前掲の『週刊朝日』によれば、選ばれた標語は「茶の間から会社が見える社内報」「タテ・ヨコの心を結ぶ社内報」「社内報明るい社風生む力」「社内報職場の声がこだまする」「通い合う心の広場社内報」などであった。

22 経営幹部が組合を中傷する発言を社内報に掲載したり、組合幹部の書いた記事が掲載拒否になったり、労働組合員が社内報に記事を投稿したことで組合から村八分になったりすることもあった (労務管理協会, 1962)。

23 労務管理協会(1962)によれば、1953年頃から生産性向上運動が提唱され、職場集団の性格や労働力の質に関する理解にも変化が生じた。この頃から社内報が多く刊行され、経営学の人気が高まったのも同時期である。

24 同誌は、「激しかった労働攻勢に手をやいた会社側が、労務対策の一環として打出したものだ」というのである。『結局、社内報を推進したのは、労組機関紙だった』という説も成立しそうである」と書いた。

25 「たとえば、褒賞の授与式写真をかかげ、喜び勇む従業員の声(住友、日産、信越など)、悲しみや喜びを伝える「従業員消息」「私の仕事」(住友)「停年退職者の横顔」や、「会社で何が楽しいか」(高压)「大きな望みは何ですか」「お顔拝借」(日産)など、職場の中堅どころや、女子の意見をのせることも忘れない」。池田(1966, pp. 106-107)より再引用。

一例として、人員整理による労使対立を経験した三菱日本重工業横浜造船所は、会社の事情を日頃から従業員家庭にも伝えるため、1956年に社内報『横浜ニュース』の家庭版を創刊した。同造船所勤労部の小野田健によれば、家庭版の目的は「家庭の繁栄は会社の繁栄なくしてはあり得ない、ということを知らせること」にあった。編集方針としては、①「主人の会社に誇りをもってもらおう」②「主婦の意見をきく」③「生活指導をする」の三点が掲げられた（今井ほか、1960, pp. 44-45）。子供や主婦が関心を持ちやすい題材を選び、平易な語り口で会社の製品や実績を紹介し、主人や父の仕事の社会的意義を示す戦略は、見事な効果を上げた。主婦向けの座談会では、同造船所が建設した橋を通るたびに社内報の内容を思い出し、懐かしさとともに誇りを抱くとの声が寄せられた²⁶。

家庭版を刊行していない企業でも、社内報と家庭の結びつきが重視された。中部日本新聞社広報課長・今井貞幹は「会社が業績をあげるには、会社と従業員と家族の三位一体化ができなければならない」と述べ、社内報を通じて「会社の従業員であるとの自覚を持たせること、誇りをもって業務を遂行できるような精神的な支えを与えること」は、従業員だけでなくその家族に対しても欠かせないと主張した（今井ほか、1960, pp. 38-39）²⁷。

組合側は、こうした企業の「家族ぐるみ」PRを警戒しつつ、自らも家庭版機関紙を発行し、労働運動を支える主婦や家族の声を積極的に取り上げた。しかし、そうした取り組みにおいては、社内報の方が一歩優位に立っているように見えた。三菱造船の社内報『菱苑』と同社労働組合機関紙『三菱労戦』の読者調査を比較したところ、「どれくらい読んでいるか」「家に持ち帰るか」の設問に対して社内報の方が機関紙を上回る回答率を示した²⁸。

従業員同士の連帯や労使協力を基盤に成長する企業の将来像を描く社内報は、その発展が家庭生活の豊かさにもつながると約束した。一方、組合機関紙は職場を労使の対立構造下で捉え、改善や打開を要する問題を主に取り上げた。主婦の節約努力にもかかわらず、生活水準が依然として低いのは経営側の責任であると批判し、戦う姿勢を強調した。高度経済成長が本格化する時代に、明るい側面に触れる社内報と暗い側面を訴える組合機関紙のどちらが読者を惹きつけたかは、想像に難くない。

4-3. 「忠誠心」を募るメディア

総評とは別の路線を歩んだ全日本労働組合会議（全労）は、従業員PRおよび社内報についても比較的穏やかな態度を示した。全労教宣部長をつとめた木畑公一によれば、組合機関紙の狙いは、第一に「未組織の人々を組合に引っ張り込む役割」を含む組合員の組織化、第二に既加盟者に「より忠誠心を持たせる」こと、第三に組合員の教養水準を高め、社会情勢に対する判断力を涵養することであった。要するに、新たな組合員を獲得し組織を拡大させると同時に、組合員の忠誠心・団結心を促

26 今井ほか(1960)によれば、『横浜ニュース』家庭版は主婦の投稿欄「ひろば」を設け、社宅や寮などで開催される座談会の様子なども積極的に紹介した。また、家庭が明るく健全であることが、生産性向上および作業の安全における条件であると捉え、社内報を通じた生活指導も行われていた。

27 村部(1960)は、各社の社内報新年号に目を通し、家庭記事が重視される傾向があると分析した。クイズや漫画をはじめ、スポーツ、文芸、科学ネタを充実させ、家庭訪問の記事を掲載し、従業員や子供の図画や作文、習字を紹介するものが多く、別途、家庭版を発行する企業も増えていた。

28 家に持って帰るかの質問に対しては社内報が73%、機関紙が61%、どれくらい読んでいるかに対しては社内報が「ほとんど」と「時々」をあわせて92%、機関紙が69%の回答率が得られた結果をふまえ、坂本(1961a)は両者の設問項目が全く同じではないため、厳密な比較は難しいが、概ね、社内報は労働組合の機関紙より読まれていると結論づけた。

し、所属意識を強化することが重視されていたが、そこには社内報と通底する発想が見出される²⁹。

総評に比べて「思想的な根拠をとっておらない」全労からすれば、社内報と機関紙の競合はむしろ健全な側面があった。木畑（1960, p. 85）は、あえて労働問題に触れない社内報もあるが、「堅実な健康な労働運動をより理解させ普及させてゆくほうがけっきょくいい会社員たりうる」と述べる³⁰。忠実な組合員であると同時に忠実な会社員を育成することは、賃金交渉や労働協約など労使協力が求められる課題の解決に資すると考えられた。警戒すべきは「センセーショナルリズム」や「商業主義」に走るマスコミであり、社内報と機関紙はそれに対抗し、組織構成員を啓蒙する役割を共に担う関係にあるとされた。

このような認識が生まれた背景には、総評と全労のイデオロギー的相違だけでなく、日本的労働組合特有の組織形態も強く作用していた。「企業別組合」「企業内組合」「工場内組合」「従業員組合」などと呼ばれる日本の組合は、「根強く企業意識を持っており、たやすく経営への帰属意識をうながされ、わが社意識を育てられる素地をもっていた」（労務管理協会, 1962, p. 447）。

前述したように、社内報も機関紙も、究極的には組織（あるいは階級）構成員を獲得し、「われわれ」という意識を形成・強化することにメディアとしての使命がある。社内報は従業員を他者として捉え、企業共同体に包摂することを狙い、機関紙は労働者を組合や階級の一員として覚醒させることを目指す。総評と日経連のように、構想する共同体が相容れない場合は同一の対象をめぐる争奪の武器となるが、他者が同じ企業や工場という単位で組織化される場合には、全労が示したように、機関紙と社内報は相互に補完し合いながらより強力な共同体を形成し得る可能性を内包していた³¹。

5. 企業共同体を目指して

5-1. 民主的経営とアメリカ・モデル

ここまで、社内報ブームをめぐる三つの視点を検討した。池田をはじめ、マスコミ業界から社内報ビジネスへ転じた実務家たちは「第三のジャーナリズム」への期待が高まるなかで独自の技術売り込んだ。一方、社内報を従業員 PR の一環として普及させてきた日経連とその関係者は、ブームの弊害を指摘し、本質的な機能を強調することで経営上層部の関心をつなぎとめようとした。労働組合は、労使の対立と緊張が続く状況下で急速に拡大した社内報を警戒しつつ、それを参考に機関紙の大衆化を模索した。

このように、社内報を取り巻く言説の基底には異なる主体の思惑が交錯していたが、戦後民主化の影響については共通の認識も示された。池田（1970）および鈴木ほか（1965）が指摘するように、戦前にも産業の発展、事業規模の拡大、組織の巨大化に伴い、鐘紡の『鐘紡の汽笛』や帝国生命（後に朝日生命）の『社況月報』など、一部の企業で社内報が発行されていた。しかし、その歴史は戦争に

29 木畑(1960, p. 85)は、「社内報の場合には、どうしても会社にたいする忠誠心というか、そうした点は確かに現れていると思う。これはおそらく組合の機関紙とそういう面では共通しているが」と述べた。

30 九鬼(1960, p. 14)もまた、「組合員を洗脳する意図で発行される社内報が、従業員の興味をひかないものであることを、賢明な経営者はよく知っている」と述べ、「労組の機関紙活動や宣伝活動は、労組組織の団結を目的とするものであるかぎり、独自の考えで自由になさるべきものであり、それは経営にとって都合の悪いものではない」という理解を示した。

31 九鬼(1960, p. 14)によれば、終身雇用を特色とし、「企業の盛衰は直ちに従業員個人の幸福につながる」という認識が共有された日本では、組合の団結は「企業という場で強く団結する素地にもなる」。「企業内の組合では、組合に対する忠誠心と会社に対するそれとが衝突する場合は、割合に少ないし、二つの忠誠心が、ときに応じてバランスを保っていることこそが、経営にとっても労組組織にとっても大切なことである」とされた。

よって中断され、敗戦後、アメリカから輸入された経営思想の影響を受け、再スタートを切った³²。

実務家だけでなく経営側も、戦後の社内報を戦前の企業経営と切り離して捉えた。戦時中に八幡製鉄所に勤務し、『くろがね』の編集に携わった立教大学教授の大内経雄は、「戦前の社内報は国鉄一家みたいに何々会社一家の温情主義で上から下まで大家族主義の呼びかけの形でスタートしたところが非常に多かった」と振り返り、「戦後のそれは民主的な人間関係というか、個人にたいする認識からスタートしている」（大内, 1961, p. 95）と比較した³³。経済評論家の坂本藤良は、「今日の経営はすべての階層に責任と権限をできるだけ任せる。それが私は民主化の方向だろうと思う」（坂本, 1961b, p. 83）と述べ、組織構成員の個性や能力を発揮させ、それぞれの自主性を認めつつ、全体として調和を図る経営管理の方向こそが、民主主義時代に求められると主張した。そのような新しい経営管理の特徴として人間的管理（HR）が浮上し、従業員 PR および社内報の地位も確立していった³⁴。

このように社内報は、広く戦後民主主義の文脈において議論され、戦前と区別される近代的経営手段として模索された。日経連は、この議論に説得力を持たせるため、日本企業や経営者が目指すべきモデルとしてアメリカを参照した³⁵。1963年より欧米主要国の企業を訪問し、社内報を中心としたPR事情を視察する「日経連従業員 PR 調査団」が派遣された（日経連社内報センター, 1964）。翌年に実施された第二回調査の報告が『経営者』18（9）「欧米の社内報事情を視察して」と題して紹介されている³⁶。それによれば、アメリカとヨーロッパでは社内報の特徴が大きく異なっていた。

経営権と労働権がそれぞれ確立し、経営者がPRを行うことを当然視する認識が組合側に共有されていたアメリカでは、将来計画や職場紹介、昇給・異動に関する情報を従業員に提示することに重点が置かれた。それに対し、機械化・合理化への反発が根強いヨーロッパでは、労務管理の一環として従業員同士の人間関係づくりに焦点が当てられた。とりわけアメリカでは、多民族・多文化社会という条件の下、組織構成員の統合が経営に直結する最大の課題とみなされた。従業員の忠誠心を得るには、経営者が自ら信念を語り、事業の成功を約束するだけでなく、地域社会への貢献を社内外に発信する必要があった。調査団は、アメリカ企業が従業員を消費者であり住民としても捉え、社内報を従業員 PR に限らず、社外に向けた幅広いPR活動に活用している点に注目した。技術面でもアメリカ企業は写真の多用に加えて映画、スライド、テレビ、ラジオなどの複数メディアを駆使し、多彩なPR活動を展開していた。

1965年に実施された第三回調査団報告でも同様な意見が寄せられた。労働運動への対応に悩まされてきた日本の経営者にとってより身近なのはヨーロッパの事例であったが、日本の社内報が進むべき方向はアメリカ企業を参照する形で指し示された。調査団は、日本の社内報事情がヨーロッパ諸国に劣るどころか、むしろ進んでいると評価した。戦後、アメリカからHRを導入し、社内報のあり方

32 池田らの批判は戦争による戦前との断絶ではなく、戦後の民主化にもかかわらず、真のジャーナリズムとしての機能を十分に発揮できていない社内報、とくにその指導を担ってきた日経連に向けられた。

33 経営者や知識人の間で民主的経営の必要性が台頭した背景には、戦後浮上した労働組合と労働運動の高まりが見過ごせない。組合側は企業のHRや従業員PRを批判したが、労使の対等な関係や民主的手続きによって各種交渉を行い、経営に参加する道まで拒んだわけではない。

34 坂本(1961b)は、民主的経営では従業員だけでなく地域社会に対する責任も重要であると述べ、社内報において地域社会の問題をもっと取り上げることを助言した。

35 前掲の北岡(1960)は、社内報がアメリカのPR論やHR論と切り離せない関係において成長したと述べた。一方で、アメリカの経営管理論を無批判的、流行的に取り入れたことへの批判も示された(笛木, 1964)。

36 報告は座談会形式で行われ、日経連弘報部次長・村部保(司会)をはじめ、大正海上火災企画部副部長・宮城捨男、サンケイ新聞総務部長・大竹照彦、博報堂広報ルームディレクター・加国三郎、平和相互銀行PR課長・四ツ屋久利、住友石炭鉱業赤平鉱業所労働課長代理・今川彦二、日経連人事課長・原憲三が出席した。

もあわせて輸入した日本は、従業員 PR の分野で世界最大水準を持つアメリカに次ぐ位置へと成長していた（鈴木ほか、1965）³⁷。

華やかな展開の陰で本質的な問題も浮上した。日本経営者団体連盟出版部（1965）は、「現在の日本の社内報活動は、現象的にみると、非常に活発ではなばなしいが、果たして、それがどれだけ経営成果と直結して効果をあげているかという面では、まだ欧米に学ぶべき点が多い」と指摘した³⁸。こうした認識をふまえ、独立した PR セクションの設置やコミュニケーション専門家の雇用、さらに経営上層部による全面的支援といった条件が整備されたアメリカ企業の事例が、日本が目指すべきモデルとして提示されたのである。

5-2. 企業共同体の構想

前掲の第二回調査報告は、アメリカ企業のなかでも労働組合を持たないコダック社の取り組みに注目し、同社の社内報が「自分のやっている仕事を、会社および社会全体の中で理解している社員をつくる」役割を果たしている点に強い関心を示した。戦前に日本企業が唱えた家族主義経営とは異なり、「合理的に割り切った企業一家にしてエンプロイヤーの賛同」を得ている事例として評価された。従業員が事業計画や製品特性、技術力を理解し、自らの仕事の社会的意義を把握できるようになれば、労使関係は自ずと協力的な方向へ向かい、経営課題に取り組むための基盤が整う。このような考え方にに基づき、民主的経営とアメリカ・モデルを参照して展開された社内報論は、従業員 PR の究極的機能を「企業共同体」の形成に見出す構想と重なり合っていた。

信越化学工業社長で日経連弘報委員長をつとめた小坂徳三郎は、前掲の『週刊朝日』で「現代の企業は、人間の集結を要求している」と述べ、企業と従業員の関係を共同体に喩え、その形成・維持における社内報の役割を強調した。さらに、『経営者』18（9）に寄稿した「企業内コミュニケーションの新しい方向」では、経済体制の開放・国際化、技術革新、経営環境の変化が進むなかで企業と従業員との関係に対する感覚を養うことの重要性を指摘した。こうした課題は、コミュニケーションの力を通じて「企業の盛衰はすなわち（従業員）自らの盛衰であり、企業体組織において各々が分担する仕事は、すなわち全く自らの生活の一部である」という認識をいかに共有していくかにかかっていた³⁹。

企業共同体の構想は、美化された理想論にとどまるものではなく、日本の実情に根ざした発想でもあった。企業内福利厚生制度が充実するなかで、企業は生産過程だけでなく、従業員の生活そのものにも深く関与する存在となっていた。前掲の佐々田（1960a）が述べるように、生産共同体であると同時に生活共同体でもある企業には、消費者、資本家、労働者の共存共栄を通じて繁栄を図ることが求められた。社内報を介して、従業員が自らを経営の担い手と捉え、相互理解や親睦を深めていくことは、こうした関係を安定させ、社会的信頼を築く上でも重要な意味があった。

37 1964年に日経連が行った「社内報実態調査」によれば、全国で2452種類の社内報が刊行され、発行部数は毎月約1000万部に及んでいた。その量と規模は、1万種類の社内報が年間5億部以上発行されていたアメリカに次ぐものであった。

38 第二回視察団に参加した今川彦二は、経営管理方式をはじめ、職務分析、人事考課、TWI・MPTなどの教育訓練計画まで「ストレートにアメリカナイズされている」日本企業は社内報も数多く刊行するようになったが、「人事部の片手間でやっているだけ」の場合も少なくなく、地位の確立には至っていないと指摘した。

39 小坂（1964）は、運命共同体の関係こそ経営の基盤であると主張し、従業員に企業の目標を正しく伝え、各々の能力を開発させ、組織を効率的に結集させるための努力を強調した。日々の仕事が多岐にわたる、国民的などのような意義を持っているかに触れ、互いに考え合う場を提供することが欠かせないと説明した。

以上のような見解は、企業や経営者に限るものではなかった。電通企画調査局次長兼 PR 部長の水田文雄は『朝日新聞』「最近の社内報」（1959年5月3日）において「ツウ・ウェイ・コミュニケーション」を支える PR メディアとしての機能に触れ、「現代企業のゲゼルシャフトリッヒ（利益本位的）なものを、新しいゲマインシャフトリッヒ（共同体的）なものに昇華」させることに社内報の役割があると説いた⁴⁰。水田の議論は、1959年刊行の『PR 電通広告読本シリーズ2』でさらに詳述されている。企業は利益を追求するゲゼルシャフト的組織の典型であるが、資本主義の発展や経済環境の変化に伴って「経営上の人間関係（ヒューマン・リレーションズ）」が重視され、「ヒューマンなつながり」や「同志的結合」といったゲマインシャフト的要素を帯びようになる（電通, 1959, pp. 86-87）。水田によれば、従業員 PR はまさにこの理念から生まれ、その手法となる社内報は無機質な組織に人間的性格を与え、有機的な共同体を形成し、企業のゲマインシャフト化を導くメディアとなるべきであった。

6. おわりに

本論では、戦後の社内報をめぐる諸主体の言説を分析し、従業員 PR および経営コミュニケーションのダイナミズムを考察した。社内報ブームは、経済成長や産業発展のただなかで労使関係や企業共同体に対する経営者の認識が変容してく過程と密接に結びついていた。その背後には、モデルとして参照されたアメリカの影響があり、日本的経営における PR の位置づけや労務管理との関係性が映し出された。さらに、週刊誌ブームに象徴されるメディアの多様化・大衆社会化は、企業のコミュニケーション戦略を後押しし、社内報の流行を一層、加速させた。

このような状況のもとで盛り上がりを見せた社内報の言説は、一方では日経連と労働組合（とりわけ総評）の対立に見られるような、企業共同体と労働者階級のせめぎ合いに応答していた。他方では、池田ら実務家と日経連の認識のずれが示すように、公的価値を掲げるジャーナリズムと組織目標を優先するマネジメントという、相反する価値観の間で揺れ動いていた。こうした言説の拡張と緊張関係のなかで、企業のあるべき姿をめぐる議論も活性化していったのである。

しかし、多様な議論を触発させた「好機」は、長続きしなかった。1964年・65年の不況の影響で社内報の休刊・廃刊が相次ぎ、ページ数やカラー印刷の縮小、紙質の低下など、大幅な経費削減を行う企業が増えた⁴¹。その傾向は1970年代に入ってさらに顕著となり、「やせる社内報」（『朝日新聞』1972年1月16日）、「曲がり角にきた社内報」（『朝日新聞』1972年11月5日）の異変が報じられた。ブームの終焉は、一時的な不況や経営者の気まぐれだけでは説明できない。これまで見てきたように、社内報は企業共同体を構想する上で重要な手段と認識され、その必要性自体が否定されたわけではなかった。むしろ衰退の背景には、企業が描く共同体像の変化があり、それに応じてコミュニケーション戦略の転換が求められるようになった点がある。

1950年代前半から普及が進んだ社内報は、HR や従業員 PR の一環として労働運動への対応に一定の役割を果たしてきた。だが、高度経済成長が本格化すると、その軸足は産業の発展と生活の繁栄を

40 ドイツの社会学者フェルディナント・テンニースは、社会組織を実在的かつ有機的な共同体組織（ゲマインシャフト）と利害関係や利益を重視する機能体組織（ゲゼルシャフト）の二つに分類する。

41 『洋酒天国』の編集に携わった作家・山口瞳は、『文藝春秋』（1965年9月号）「会社は潰れぬと考えるな」と題した一文のなかで「いったい、なんのために今まで社内報を発行していたのだろう。社内報とは社内の親睦をはかるためのものだろう。不況で社内が動揺しているときにこそ社内報が必要であり、威力を発揮する。意味が生ずるのである」と嘆いた。池田（1966, p. 73）より再引用。池田は山口に同調し、経営者の理解が甘いと叱る一方で経費削減でも質を落とさないように企画・編集上の工夫策を紹介した。

表裏一体とする企業共同体の形成へと移っていった。従業員の自発的協力を促し、生産性向上や経営合理化を支える機能が求められたのである。さらに、1960年代半ば以降、消費社会の到来とともに企業は内部結束の強化だけでは立ち行かなくなり、視野を外部へ広げはじめた。消費者・利用者、株主、地域住民など、多様な他者を企業共同体に取り組み方策が、社内報以外のメディアを通じて模索され、PR誌・広報誌の刊行や、映画・ニュースなど視聴覚媒体による情報発信が活発になった⁴²。

企業コミュニケーションの重心が従業員PRから広告・マーケティングへと移行していく歴史を振り返れば、社内報が後景化した理由も自ずと見えてくる。社内報は、戦後の企業を立て直す経営手段として位置付けられていたがゆえに、組織を取り巻く経済・社会状況の変化に応じて前線から退いたのである。その隆盛と衰退の歩みは、企業共同体が時代とともに異なる他者を取り込みながら、拡大と縮小を繰り返してきた過程を浮き彫りにする。

本稿は社内報ブームに焦点を当てて議論を展開してきたが、経営機能としてのPR・広報の歴史を掘り下げるには、さらに視野を広げる必要がある。オウンドメディアの系譜を辿る際には、広報誌、映像、展示施設といった媒体も検討対象となる。また、個別企業の社内報を精緻に読み解く作業は、本稿では扱わなかった新たな論点を提供するはずである。

PR・広報の社会的意義は、企業が多様なメディアを通じて描き出してきた共同体像を追跡することでようやくその全貌を現す。そこに浮かび上がる歴史の軌跡は、PRとは何か、その本質と究極的な目的を問い直す上で道しるべとなるだろう。

謝辞

本研究はJSPS科研費JP18K12921の助成を受けたものである。

参考文献

- 大門 正克 (2002). 高度成長期の「労働力の再生産と家族の関係」をいかに分析するか— 一大企業社内報を主な史料にして— . 歴史と経済, 62 (3), 18-28.
- 電通 (編). (1959). PR—電通広告読本シリーズ2—電通
- 笛木 正治 (1964). 近代経営における企業内コミュニケーション技法—特集・企業内のコミュニケーション改善の方向—. 経営者, 18 (9), 20-24.
- 早川 大介 (2021). 1920年代の安田財閥の社内報—『保善社社報』・『安田銀行行報』目録—. 愛知大学経済論集, 216, 39-91.
- 平尾 武久 (1989). 敗戦直後の生産管理闘争と労務管理—戦後日本の労務管理発展史—. 経済と経営, 20 (2), 329-368.
- 居相 政孝 (1960a). 社内報の発展を阻害するもの. 経営者, 14 (2), 15-17.
- 居相 政孝 (1960b). 社内報の役割と編集者の心構え. 経営者, 14 (3), 74-78.
- 池田 喜作 (1966). PR誌と社内報—その効率化と編集のコツ—.ダイヤモンド社
- 池田 喜作 (1970). ボトムアップ社内報入門—社内報発行から活用まで—産業労働調査所
- 池田 喜作 (1974). 定本社内報—企画・編集・活用 改訂版—産業労働調査所
- 今井 貞幹・水野 勲・小野田 健・錦 茂男 (1960). わが社の社内報活動の狙い. 経営者, 14 (2), 38-46.

42 『朝日新聞』「広がる社内報のビデオ化」(1977年6月28日)によれば、ブリヂストンタイヤは新入社員の活躍を8^{mm}映像で撮影し、卒業校や家族に見せる活動に加え、広報部にニュース・キャスターを兼ねるスタッフを配置し、社内外向けにオールカラー映像の企画・制作を行った。

- 加藤 礼次 (1960a). 従業員PRの意義とその重要性. 経営者, 14 (1), 72-73.
- 加藤 礼次 (1960b). 社内報ブーム・その背景とその問題. 経営者, 14 (2), 6-9.
- 金本 弘之 (2020). 戦後日本企業の記録管理におけるアーカイブズ機能の形成に関する一考察 —「山一証券資料」を素材にして—. アーカイブズ学研究, 33, 4-22.
- 木畑 公一 (1960). 組合機関紙と社内報. 経営者, 14 (8), 84-86.
- 北岡 弘好 (1960). 社内報編集発行上の諸問題. 経営者, 14 (2), 18-20.
- 小坂 徳三郎 (1964). 企業内コミュニケーションの新しい方向 —特集・企業内のコミュニケーション改善の方向—. 経営者, 18 (9), 14-18.
- 九鬼 義一 (1960). 社内報を発行する経営者の真意は何か. 経営者, 14 (2), 12-14.
- 宮本 邦夫 (1960). 読まれる社内報を作るために —その本質と編集態度と技術について—. 経営者, 14 (2), 28-30.
- 水野 由多加 (2002). 「共同体」と退社情報共有の矛盾 —占領期の社内広報の事例分析 プランゲ文庫所蔵『松下電器産業社内新聞』から—「占領期の広報誌・社内報の研究」研究会(編). 2000～2001年度研究会報告書 —占領期の広報・社内報— (pp.53-63) 日本広報学会
- 村部 保 (1960). 社内報の新年号を見て. 経営者, 14 (2), 65-67.
- 村部 保・宮城 捨男・大竹 照彦・加固 三郎・四ツ屋 久利・今川 彦二・原 憲三 (1964). 欧米の社内報事情を視察して(座談会) —特集・企業内のコミュニケーション改善の方向—. 経営者, 18 (9), 36-43.
- 村山 健 (1975). 社内報に対する態度についての調査報告と若干の考察. 成城文藝, 75, 51-63.
- 夏堀 正元・小田 三月 (1959). サラリーマン 三一書房
- 日本広報学会 (2023). 広報概念の定義 <https://www.jscs.jp/concept/> (最終アクセス2025年8月22日)
- 日本経営者団体連盟出版部 (1965). 経営に密着している欧米の社内報 —第三回従業員PR調査報告から—. 経営者, 19 (9), 68-70.
- 日経連社内報センター(編). (1964). 欧米の社内報事情 —第1回調査団報告書— 日本経営者団体連盟弘報部
- 日経連社内報センター(編). (1972). 日本の社内報の歩み 日経連社内報センター
- 大内 経雄 (1961). 企業経営と社内報 —特集・経営管理の新しいあり方—. 経営者, 15 (1), 92-96.
- 労務管理研究会社内報専門委員会(編). (1959). 社内報編集マニュアル 労務管理研究会
- 労務管理研究会(編). (1963). 現代労務管理大系 労務管理研究会
- 労務管理協会(編). (1962). 現代の労務管理 —事例を中心とした— 技報堂
- 坂本 藤良 (1961a). 近代企業経営における社内報の地位 —上—. 経営者, 15 (6), 74-78.
- 坂本 藤良 (1961b). 近代企業経営における社内報の地位 —下—. 経営者, 15 (7), 82-84.
- 佐々田 秀久 (1960a). 原稿依頼と取材のしかた —従業員PRのページ 特集・中小企業の当面する諸問題—. 経営者, 14 (10), 74-78.
- 佐々田 秀久 (1960b). 社内報における効果測定の実際. 経営者, 14 (2), 31-35.
- 清水 昌邦 (1960). 社内報編集担当者の心構えとその地位. 経営者, 14 (2), 24-25.
- 塩田 庄兵衛 (1968). 戦後労働運動史の時期区分について 社会政策学会(編). 戦後労働運動の展開過程 (pp.175-199) 御茶の水書房
- 鈴木 均・石川 弘義・丸山 尚 (1965). 社内報 —サラリーマンのジャーナリズム— 東洋経済新報社
- 湯澤 規子 (2011). 都市近郊農山村における高度経済成長期という経験 —住民の就業履歴および平仙レース社内報『むつみ』の分析を通して—. 国立歴史民俗博物館研究報告, 171, 43-64.

【論文履歴】 初稿受理日：2025年8月29日 掲載確定日：2025年11月15日

【著者連絡先】 河炅珍：ha.kyungjin@kokugakuin.ac.jp

The Rise of House Organs and the Construction of Corporate Communities: A Historical Study of Public Relations (PR) as a Managerial Function

Kyungjin HA
(Kokugakuin University)

Abstract

This paper examines the rise of house organs in postwar Japan and the discourses developed by multiple actors. In the late 1950s, house organs gained attention as “the third journalism” and were positioned as a powerful tool for employee relations. Mass media accelerated this trend, promoting practitioners to advocate their own theories. While The Japan Federation of Employers' Association (Nikkeiren) focused on the managerial function, labor unions expressed concern over house organs as rivals to union publications. This paper aims to clarify the meanings of house organs and their roles explored through these discourses.

Keywords: house organ, employee relations, human relations, management, The Japan Federation of Employers' Association (Nikkeiren)