

平成 30 年 5 月 22 日現在

機関番号：10101

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2016～2017

課題番号：16H06588

研究課題名(和文) 組織とパブリックとの関係性構築における広報の役割

研究課題名(英文) The role of public relations in building organization-public relationships

研究代表者

須田 比奈子 (SUDA, Hinako)

北海道大学・メディア・コミュニケーション研究院・学術研究員

研究者番号：90778424

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,300,000円

研究成果の概要(和文)：広報研究における主要テーマの1つ「組織とパブリックとの関係性(OPR)」に関する既存理論を見直し、OPR構築・維持のメカニズムを解明することにより、広報の役割を再定義した。その役割とは、組織内の複数の部門に存在する対境担当者(組織と環境を連結するコミュニケーター)間の情報共有と協働を支援し、組織の意思決定に必要な情報の調整に寄与することである。日本企業30社を対象として実証分析を行った結果、環境(部門間の統合の必要性を高める要因)が広報部門の活動、および企業メッセージに影響を及ぼすことが確認され、統合の必要性が高い環境では広報部門が上記の役割を果たすことがより重要であることが示唆された。

研究成果の概要(英文)：This study attempted to elucidate the mechanism of how organization-public relationships (OPRs) are built and maintained, and clarified the role of public relations. That is to facilitate and enhance information sharing and collaboration among boundary spanners who work in different departments in an organization. With a sample of 30 major Japanese manufacturing companies, I empirically examined relationships among organizational environment that likely affects an organization's need for integration, public relations' involvement in the integration process, and quality of corporate messages. The results suggest that practicing the role described above would be more important when organizational environment requires a higher degree of integration.

研究分野：国際広報論

キーワード：組織間関係論 コンティンジェンシー理論 企業メッセージ 広報機能 対境担当者 環境適応 統合
組織コミュニケーション

1. 研究開始当初の背景

広報論においては、広報/パブリック・リレーションズ(以下PR)は「組織体とその存続を左右するパブリックとの間に、相互に利益をもたらす関係性を構築し、維持をするマネジメント機能」と定義される。この「組織とパブリックとの関係性(以下OPR)」は、広報の組織への貢献を測る重要な要素として注目を集め、海外の広報研究者を中心に数多くのOPRの測定方法が開発されてきた。しかし、近年、従来のOPRの捉え方、研究方法の見直しが求められている。主な問題点として、OPRの複雑な性質を考慮することなく、容易に測定できるものとして扱われていることが指摘されている。これはOPRが明確に定義されていないことに起因すると考えられる。

「パブリック」という用語は、公衆、社会という広い意味で用いられることもあるが、広報論においては、上記のとおり「組織体の存続を左右する」主体であることが強調され、しばしば「ステークホルダー(利害関係者)」と代替可能な語として用いられる。このステークホルダーには、従業員、顧客、株主・投資家、取引先、地域社会、メディア、行政機関など、複数のグループが含まれるが、先行研究では、広報部門が直接的に関わることが少ないステークホルダー(サプライヤーや取引先など)には注意が払われていない。それらのステークホルダーとのOPRは組織内のだけによって構築・維持されるのか、広報部門はそのプロセスにどのように関与するのかという問題は深く議論されていない。

この問題を解決するには、OPRの構築・維持というプロセスを組織全体の取り組みとして捉え直し、組織内部の各部門がどのように関与するのかを検討する必要があると思われる。広報理論は近隣分野の知見や議論の影響を受けて確立されてきたが、上記の議論を振り返ると、経営学、組織論分野で蓄積されてきた、組織間の関係や、環境が組織に及ぼす影響に関する知見は十分に取り込まれていないと考えられる。そこで、それらの知見と広報理論との乖離を確認し、既存の広報理論を修正することにより、上述した近年の議論における呼びかけに応えられるのではないかと考えた。

2. 研究の目的

(1) OPR構築・維持のメカニズムの解明

上記の背景を踏まえ、近隣分野における知見を基にこれまで広報研究において明示的に説明されていなかったOPR構築・維持のメカニズム(OPRはだれによってどのように構築・維持されるのか)を明らかにする。それを基に、そのメカニズムにおいて広報部門はどのような役割を果たすことで組織の目標達成に貢献するのかを明確にする。

(2) 広報の位置づけと広報活動との関係分析

上述のとおり、組織研究においては環境が組織の内部特性(組織構造、組織過程、個人属性)に影響を及ぼすことが確認されている。すると、OPR構築・維持を組織全体の取り組みと捉えたとき、そのプロセスにも作用すると考えられる。本研究では、実際のデータを用いて、環境的な要因が組織内における広報部門の活動、および、広報部門によって作成される公式のメッセージにどのような影響を及ぼすのかを明らかにする。

3. 研究の方法

(1) OPR構築・維持のメカニズムの解明

ここでは文献調査に基づく理論構築を行った。まず、OPRに関する近年の議論を手掛かりに、既存理論の問題点を整理した。次に、広報研究で議論されることが少なかった組織間の関係や組織と環境との関係を扱う、組織間関係論、コンティンジェンシー理論を中心に文献調査を行い、上記の問題を解決するための糸口を探し、組織とパブリックとの関係性構築のメカニズムを明らかにした。

(2) 広報の位置づけと広報活動の関係分析 <概要>

コンティンジェンシー理論では、組織は環境に適した「分化」と「統合」を実現することにより組織の有効性を高めることができるとされる。研究目的2の実証分析では、この知見と上記1の研究成果を基に、日本企業30社を対象として、以下の3つの変数間の関係を分析した。

- 環境(「統合」の必要性の程度)
- 企業メッセージ(組織価値観が表現される程度、環境との適合度)
- 組織における広報の位置づけ(広報部門の「統合」プロセスへの関与の度合い)

この分析は2段階に分け、フェーズ1では組織の外側から観察可能なデータのみを使用して定量的分析を行い、フェーズ2では組織内部に踏み込んだ調査を実施しフェーズ1の結果との関連を分析した。

<サンプルとデータ収集>

広報活動の観察期間は2007年度~2015年度とし、『会社四季報 CD-ROM 2017年1集・新春号』(東洋経済)で業種別主要企業として抽出される優良企業から以下の条件に合致する日本企業30社を選択した。

- 広報活動の測定と広報部門の位置づけ分析に必要な上記観察期間分のニュースリリースが企業ウェブサイトに掲載されており、かつ、各年のリリース数が50以上であること。
- 環境の測定で用いる売上高、研究開発費、設備投資額、従業員数が収録されている有価証券報告書が入手可能であること。
- 製造業であること(ステークホルダーの構成、環境との関わり方において非製造業と異なるため)。

ニュースリリース・データは各企業のウェブサイトからダウンロードし（総数 37,525 件）、有価証券報告書データは EDINET からダウンロードした（総数 270 件）。組織内部に踏み込んだ調査については、当初は聞き取り調査を予定していたが、より多くの企業の現状を把握するために質問紙調査に切り替え、聞き取り調査は一部企業のみ実施した。

<変数の測定と分析>

● 環境（「統合」の必要性の程度）

統合の必要性を高める要因として、組織の規模とトップ・マネジメントが知覚する環境の不確実性に注目し、前者は 2015 年度末の従業員数、後者は、2007～2015 年度の研究開発費比率、設備投資比率を用いて客観的に測定した。

● 企業メッセージ（組織価値観が表現される程度、環境との適合度）

計量テキスト分析と統計的手法を用いて、広報部門によって作成される公式の企業メッセージ（ニュースリリース）の内容を、次の 2 つの基準で定量的に評価・分析した。

(i) 組織の意思決定の基礎となる組織内で共有されている組織価値観が対外的メッセージでどの程度表現されているか

(ii) トップ・マネジメントが知覚する環境の不確実性の変化とメッセージの内容の変化がどの程度適合しているか

本研究では、組織価値観が埋め込まれた文書として、すべての企業が共通のフォーマットを使用して作成する有価証券報告書の「2. 事業の状況」セクションを用いた。この文書には、各企業の一年間の活動とともに目標や方針が明確に示され、その根底にある企業理念にも言及されることなどが先行研究で確認されている。また、年度ごとに作成される文書であり、過去に遡って組織価値観の変化を観察できることから、本研究の目的に合致していると判断した。

● 組織における広報の位置づけ（広報部門の「統合」プロセスへの関与の度合い）

フェーズ 1 では、上記の企業メッセージの評価指標 (ii) を代理変数として用いた。これは、統合プロセスに関与することで広報担当者は、さまざまなステークホルダーの期待や要望、および組織の意思決定の過程をよりよく理解することができ、それによって、トップ・マネジメントの環境に対する知覚の変化を的確にメッセージに反映させられると考えたためである。

フェーズ 2 の組織内部に踏み込んだ調査では、理論研究の知見を基に、(a) 広報部門が OPR の構築・維持に関わる各部門の統合的役割を果たしているか、(b) 広報部門が水平方向の連結を促進する役割を果たしているか、という観点で、組織内コミュニケーションの現状、広報部門の活動について質問し、その

回答を基に各企業における広報の位置づけを分析した。

4. 研究成果

(1) 研究目的 1 の成果

まず、OPR 研究と関連文献をレビューし、以下の問題点を明らかにした。上述のとおり、近年の議論では、OPR の多面的で複雑な性質を考慮することなく容易に測定できるものとして扱われているという批判がある。先行研究では特定のステークホルダーと組織との 1 対 1 の関係性に焦点があてられており、利害の異なるさまざまなステークホルダーとの関係性を組織はどのような方法で構築・維持できるのかといった議論はされていなかった。たとえば、OPR を構築・維持するためには、双方向コミュニケーションを実現して、パブリックの意見を組織の意思決定に反映させることが重要とされている。しかし、広報部門によるそのような取り組みが OPR にどの程度影響を及ぼすのかという検討はされていない。また、組織内の PR 以外の部門が OPR の構築・維持に関与すること、および、PR 部門の取り組みだけでは実現できないことは強調されていなかった。

次に、この問題解決に向けて、組織論をベースに OPR 構築・維持のメカニズムを考察した。具体的には、利害の異なるさまざまなステークホルダー・グループを複数の組織と捉えることにより、組織間関係論をベースに次のように説明することができる。OPR の構築・維持には、組織と環境（他組織）とを連結する対境担当者（boundary personnel）が深く関与し、組織の意思決定において考慮すべき情報は、それら組織内の複数の部門に存在する対境担当者によって収集される。そのため、パブリックの意見を組織の意思決定に反映させるためには、それら複数の部門間の調整・統合を行うマネージャが不可欠となる。よって、OPR は、複数の対境担当者、統合的役割を果たすマネージャによる分業と協業、その積み重ねによって構築・維持されると理論づけられる。

以上の考察を踏まえ、OPR 構築・維持における広報/PR 部門の役割は、組織内部における対境担当部門間の良好な関係性構築に努め、組織の意思決定に必要な情報の調整に貢献することと提言した。

文献調査の過程では、もう一つ重要な発見があった。それは、組織研究で明らかにされてきた「環境が組織に及ぼす影響」（たとえば、上述した対境担当者の数や構成、部門間の力関係への影響）に関する知見が、広報研究には十分に活かされていないということである。たとえば、広報理論のパラダイムを築いたとされるエクセレンス研究プロジェクトでは、環境が広報部門の活動に及ぼす影響は小さいとし、広報活動を規定する要因として経営陣と広報トップとの距離（広報トッ

プの戦略的マネジメントへの参画、経営陣の理解とサポート)をより重要視している。しかし、環境が組織構造に及ぼす影響を踏まえた議論は行われていない。

上記の成果は、日本広報学会研究発表全国大会、研究部会、学会誌のほか、次項の成果と共に国際会議 (IPRRC) で報告した。

(2) 研究目的 2 の成果

実証分析のフェーズ 1 では以下の知見が得られた。まず、環境 (統合の必要性を高める要因) と企業メッセージとの関係における全体的な特徴として、統合の必要性を高める要因 (組織規模、環境の不確実性) は、いずれも企業メッセージの質に正の影響を及ぼすことが確認された。

次に、主成分分析の手法を用いて環境変数の合成変数を作成し、サンプル企業を統合の必要性が高い企業群、低い企業群の 2 つのグループに分け、変数間の関係にどのような違いがあるのかを分析した。その結果、統合の必要性が高い環境下にある企業は、統合プロセスへの関与の可能性が高い傾向にあるが、統合プロセスへの関与の可能性が高くてメッセージの質が高いとは限らないことが示唆された。一方、統合の必要性が低い企業群では、各変数間の関係はいずれも弱いことが明らかになった。

フェーズ 2 の調査では以下のことが明らかになった。まず、複数の部門が複数のステークホルダーに関する情報収集に関与しているという点は共通しているが、どの部門がどのステークホルダーの情報収集に関与するかという点は企業間に違いがあった。また、統合プロセスへの広報部門の関与については、ほとんど関与しない、またはケースバイケースという回答が大半を占めていた。

フェーズ 1 で得られた知見と照合した結果、統合の必要性が高い環境下では、各部門のコミュニケーション担当者 (対境担当者) への権限委譲が進んでいることが示唆された。そのような環境下においてこそ、広報部門は対境担当者間の情報共有と協働に寄与することで組織に貢献できるといえる。ただし、統合プロセスへの関与の度合いがメッセージのクオリティに及ぼす影響については特定できなかった。広報部門が統合プロセスに深く関与することなく質の高い企業メッセージを発信している企業では、組織固有の文化、歴史、風土を含め、特別な統合装置が機能している可能性がある。この点はさらなる調査・分析が必要であり、今後の課題としたい。

これらの知見は、既存研究では議論されていなかった「広報部門以外の対境担当者」の存在を前提とした分析によって得られたものであり、今後の広報研究の方向性に影響を及ぼす重要な発見といえる。近年の議論ではこれまで広報分野で主流とされてきた Hon & Grunig (1999) の「組織とパブリックとの関

係性評価のガイドライン」や、Kent & Taylor (1998) の対話的コミュニケーション理論、および、それらを理論的枠組みとした研究の見直しが求められている。本研究の成果はその議論を一步前進させたといえる。

上記の成果は、日本広報学会研究発表全国大会、ならびに国際会議 (IPRRC) で報告した。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 1 件)

須田 比奈子、組織とパブリックとの関係性構築・維持のメカニズムの解明、『広報研究』第 21 号、2017、pp. 20-36、査読有

〔学会発表〕(計 4 件)

Hinako Suda, The Influence of Organizational Environment on Corporate Messages of Japanese Companies, 21st Annual International Public Relations Research Conference (IPRRC), March 8, 2018, DoubleTree by Hilton Hotel Orlando Downtown, (Orlando, USA)

須田 比奈子、企業メッセージとその生成プロセスに影響を及ぼす要因に関する考察、日本広報学会第 23 回研究発表全国大会、2017 年 11 月 19 日、龍谷大学 (京都府・京都市)

須田 比奈子、第 20 回 IPRRC レポート：海外における広報/PR 研究の現状と動向、日本広報学会第 1 回広報研究深化・交流部会、2017 年 4 月 22 日、上智大学 (東京都・千代田区)

須田 比奈子、組織とパブリックとの関係性構築における広報の役割に関する考察、日本広報学会第 22 回研究発表全国大会、2016 年 10 月 29 日、北海道大学 (北海道・札幌市)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

須田 比奈子 (SUDA, Hinako)

北海道大学・メディア・コミュニケーション研究院・学術研究員

研究者番号：90778424