

令和元年6月11日現在

機関番号：10101

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03803

研究課題名(和文) 日系企業の広報・コミュニケーション機能の展開と効果的遂行に関する実証研究

研究課題名(英文) Empirical research on development and effective execution of public relations and communication functions of Japanese companies

研究代表者

宮部 潤一郎 (Miyabe, Junichiro)

北海道大学・メディア・コミュニケーション研究院・研究員

研究者番号：60374641

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究により、本邦企業の広報・コミュニケーション機能に関して、次の3点の成果を得た。日本の企業広報は、ジェネラリスト広報である。日本の広報マネジャーのキャリアは欧米の広報実務家のキャリアと大きく異なり、広報・コミュニケーション領域に閉じていない。日本型広報モデルの拡張として、全社経営の中で上級マネジャー育成への寄与が可能である。本邦企業の広報マネジャー経験者の中から多くの上級マネジメント層を輩出しているとの観察から出発して広報機能の本質の再検討に基づき日本特殊ではない上級マネジャー育成モデルを提案した。アジア・太平洋地域23カ国・地域の広報実務家の調査から日本の実務家の特徴を把握した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

広報・コミュニケーション機能は企業経営の中で重要な意味を持つことは、近年認識が深まっている。しかし、企業の存続に関わるような機能であるにもかかわらずこの機能を包括的に捉える研究は多くない。本研究は、広報・コミュニケーション機能を担う組織と人材に焦点を当て、印象論ではなく定量的に状況を捉え、そこから日本型広報モデルと言うべきモデルを提示したところに学術的意義がある。この研究での実証的アプローチは、実務家にとって企業の中での位置付けを考える基礎となるものであり、またグローバルな展開の中で自身の現状を相対化して考える切っ掛けとなるものである。

研究成果の概要(英文)：The following three results were obtained from this research regarding the public relations and communication functions of Japanese companies. 1) Corporate PR in Japan is generalist PR. The career of a Japanese public relations manager differs from the career of a public relations practitioner in Europe and the United States, and is not closed in the field of public relations and communication. 2) As an extension of the Japanese-style public relations model, PR function is possible to contribute to the development of senior managers in company-wide management. Starting from the observation that many Japanese PR managers extend their careers to top management positions, we proposed a not-Japan-specific model of corporate executive candidate training model based on a reexamination of the nature of the public relations function. 3) We identified the characteristics of Japanese PR practitioners from a survey of practitioners in 23 countries in the Asia-Pacific region.

研究分野：国際広報論

キーワード：広報 コーポレート・コミュニケーション 広報マネジャー 企業内キャリア プロフェッショナルイズム 広報実務の国際比較 戦略実行

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

広報・コミュニケーション機能の重要性の認識は近年広く共有されるようになってきている。しかし、広報研究において企業経営全体の中で包括的にこの機能を分析する作業は緒に就いたばかりと言わざるを得ない。本研究に先行する基盤研究(C)「日系企業の環境変化適応と広報機能：広報人材・組織論的アプローチによる実証的研究」の研究成果を出発点として、本邦企業の広報・コミュニケーション機能の実態解明と活動の規定要因を明らかにすることを目的として研究を実施した。2013～15年度の研究において本邦企業の広報組織と人材に関する知見を得たが、それをベースに日本型広報モデルを検討することが必要であった。広報研究においてはこれまで組織と人材編成に注目する研究はほとんど存在していない。これまでの研究は、広報実務家の活動の結果に集中しており、他には実務家のリーダーシップ研究、実務家の職業倫理や職業意識に集中している。我が国の広報研究でも広報活動のアウトカムやソーシャルメディアの効果などに研究関心が集中し、組織・人材面からのアプローチは行われていない。組織と人材に焦点を当てることにより、広報・コミュニケーション機能を包括的に把握することが可能であり、企業経営の中で広報を考える実務家にとっても意味のある研究となる。

### 2. 研究の目的

欧米での広報研究や研究者との意見交換を通じて得られる印象から、本邦企業の広報・コミュニケーション活動が欧米企業のそれに格段に劣ることは無いと考えられる。この素朴な観察が本研究の出発点であり、本研究で達成を目指す研究課題は、本邦企業の広報・コミュニケーション機能の活動を組織・人材面から明らかにすることである。機能の実態に、人材構成や部門内での業務分担、スペシャリストとジェネラリストの構成といった点から接近する。その際、注目するのは平常時の活動である。ここでの研究対象は、既に構築している広報人材データベースが上場企業を中心とした大企業であることから、本研究も上場企業を主たる対象とする。本研究の研究仮説として次の3点を置き、定量的、定性的分析により検証する。本社機構の中に独立の広報関連部署が存在し、日常的な広報・コミュニケーション活動の調整を行い、継続性、一貫性を確保しようとしている、継続性、一貫性の確保にあたって、広報部門の人的配置と人材マネジメントが考えられ、幅広い経験を有するマネジャーと専門職としての経験を蓄積した人材を配置している、広報業務の展開にあたって経験、技能の蓄積が部署内で継承されて業務遂行を支えている。

### 3. 研究の方法

本研究の研究目的を達成するために、先行する研究で構築してきたデータベースに基づく定量的把握および広報部門長に対するインタビュー調査を組み合わせ実施した。本研究の遂行にあたっては、広報研究と広報実務の両面に精通している研究協力者の協力を得て、共同研究として実施した。また、グローバルな視点から本邦企業の広報活動の特質を検討するために、米国の国際学会での討議に加えて、研究代表者が参加する Asia-Pacific Communication Monitor (APCM) 調査プロジェクト(ドイツ、オーストラリア、シンガポールの広報研究者が中心となりアジア太平洋地域の23カ国・地域の広報実務家を対象とした大規模な国際調査で、2015年に第一回、2017年に第2回調査が実施された)を通して、実証的な国際比較を行った。

### 4. 研究成果

本調査の研究成果を以下の3点に整理して記述する。それぞれ、学会発表、書籍、論文として公開済みである。

#### (1)日本の広報はジェネラリスト広報である。

独自に構築した広報・コミュニケーション人材と組織に関するデータベースの詳細分析により、従来経験的にあるいは体験談として語られてきた本邦企業の広報マネジャー(広報関連部署の部長および広報関連業務の担当役員)のキャリアを定量的に把握した。ここで明らかにされた点は以下の諸点で、実務家の間ではよく知られある意味では周知のことである。本研究の成果は、この点を定量的に把握し日本型広報モデルとしてその特質を議論したことである。

まず、データ分析から明らかになった点を列挙する。

- ・ 最終学歴後に新卒入社し、その企業でキャリアを積んでいる。本邦企業の人材獲得の主要な手段である新卒一括採用、長期の雇用を前提にした人的資源管理の仕組みの下に、広報マネジャーもおかれている。
- ・ 広報マネジャーの広報ポストでの在職期間は平均2年4か月で、比較的短期間で交代している。しかし、中には13年間同じ職に留まっている例もあり専門化の例も皆無ではない。
- ・ 人事異動データから直前ポストと直後ポストを見ると、広報部長、広報担当役員ともに、幅広く社内の各機能との間の異動が認められる。事業部門から広報マネジャーに就き、その後事業部門に戻っていくケースが多く、広報・コミュニケーション機能が一部の専門家によって担われているわけではない。
- ・ 前職～広報ポスト～後職をキャリアパスとして見ると、より上位のポストにつながるケースが多く、昇格を果たしている。広報は、キャリア形成の中で一定の役割を果たしている。
- ・ 執行役員広報部長と取締役広報担当という組み合わせが時系列的に増えており、広報・コ

コミュニケーション機能が企業の中で重要性を増していることが窺える。

以上の結果から、本邦企業の広報マネジャーについて、米国の実務家との対比から、特徴点を指摘する。

- ・ まず、本邦企業の広報マネジャーが新卒一括採用の仕組みの中で就職をしていることから、専門性に基づいて職に就いたのではないことが明らかである。米国のPR実務家の80%は大学で広報、コミュニケーション、ジャーナリズム専攻である(南カリフォルニア大学2014年GAP調査)とは著しく異なる。
- ・ したがって、本邦企業の広報マネジャーは広報ポストに就く前に事前の教育・トレーニングを受けているわけではなく、その段階では広報の専門職との認識も持たない。
- ・ 限られた範囲ではあるがキャリアパスから明らかなように、本邦企業の広報マネジャーはトップマネジメントに至るキャリアを想定している。

これらのことから、日本の企業広報はジェネラリストによって担われている、ジェネラリスト広報であるということが出来る。対して、欧米、特に北米では広報が一つの職業として確立しており、そのための大学レベルの教育が制度化されているので、スペシャリスト(プロフェッショナル)広報である。

ジェネラリスト広報であることで、いくつかの長所を持っている。まず、広報マネジャーが自社のビジネスを深く理解し、自身がビジョン・ミッションの実現に向けた体験を持っていることから、より説得力を持ってステークホルダーと向き合うことが出来ること。第2に、社内の様々な職能を経験してきていることで、社内に人的なネットワークを持っていることにより、対外的な情報発信に迅速に対応できる可能性が高まること。そして、社内各部署に広報業務の経験者が存在することで、全員広報の体制の基盤が存在することである。

広報マネジャーのキャリアを含めて、このような特徴を有する広報・コミュニケーション機能を、日本型広報モデルと呼ぶ。

(発表文献)

Miyabe, J. (2018). A tale of two professionalisms: Human resource management (HRM) and the PR function of Japanese companies. In Kunieda, T., Yamamura, K., and Miyabe, J. (Eds.), *Public Relations in Japan: Evolution of communication management in a culture of lifetime employment* (pp. 77-96). Abingdon: Routledge.

Kunieda, T., Yamamura, K., and Miyabe, J. (2018). Concluding remarks: How general are we? In Kunieda, T., Yamamura, K., and Miyabe, J. (Eds.), *Public Relations in Japan: Evolution of communication management in a culture of lifetime employment* (pp. 134-141). Abingdon: Routledge.

(2)広報部門にはコミュニケーション活動に加えて企業経営に貢献する役割がある。

日本型広報モデルを企業経営全体の中で位置づけたとき、広報の本来の役割であるステークホルダーと組織の間の良好な関係を構築維持することに加えて、企業経営全体への人材面からの貢献の可能性があることを仮説的結論として提示した。日本型広報モデルが日本特殊なモデルと捉えられがちだが、広報業務の本質から再検討することで特殊ではない側面を示すことが出来る。ここでの議論では欧米の制度化されたスペシャリスト広報に対する、代替的なモデルの可能性を提示することを目標とした。

日本の広報マネジャーの中に、広報業務の経験が若手幹部候補生の育成に寄与することを認識している人たちが存在する。人事ローテーションの中で広報部門を経験することで、その後のキャリアにとって有益な知識と経験を得ることが出来るとの認識である。優秀な上級マネジャーやリーダーを確保することはグローバルに共通な課題である。リーダーシップ開発や人材育成に関しては膨大な研究蓄積がある。しかし、広報機能の特性を踏まえた幹部人材育成の可能性が論じられたことは無かった。一定期間を広報部門で実務にあたることで、上級マネジャー候補は、以下に概観するような多様な経験と気付きを得ることが出来る。そして、人事ローテーションが一般的な本邦企業と異なり、欧米企業では難易度は高いと想定されるが、人事ローテーションが不可能では無いことから、このことは必ずしも日本特殊な効果ではない。

広報機能の特性としていくつか列挙すると、広報担当者として組織を代表して発言すること：そのためには企業の来歴やビジョン、ミッション、事業の全体像などを深く理解しておく必要がある、発信する内容は実態を伴っていなければならない、それはビジネスの現場に存在する：それを把握し企業の魅力につながるニュースとして発信するためには現場を広く知らなければならない、広報は社内と社外の境界線上にある業務である：社外から自社がどのように見られているか、評価されているかを知る機会を持つことが出来る、リスクコミュニケーションなど緊急対応を要する状況では、現場部門との緊密な連携が必要である：迅速確実な対応には現場部署の多くのスタッフとの人的ネットワークを持たなければならない、経営トップのコミュニケーションを支援する役割がある：この役割を果たす過程で、トップの思考法や意思決定の場に触れることになる、広報活動は中長期的な目標設定による活動である：短期的な利益追求からより長期的な目標設定とそれに向けての可首藤の積み上げを経験することで、短期志向の払しょくの機会を持つ。これらを通じて得られる、全社を覆う幅広い視野、社外からの視点の理解、各部門のビジネス状況の理解、各部門を覆う人的ネットワーク、トップとしての疑似体験、中長期志向の認識は、より幅広い業務に責任を持つ立場に就いたときに決定的な意味を持つことになる。また、組織の失敗に関する組織経済学の研究蓄積から、失敗に至る

原因はコミュニケーションとコーディネーションの失敗に帰着することが示されている。

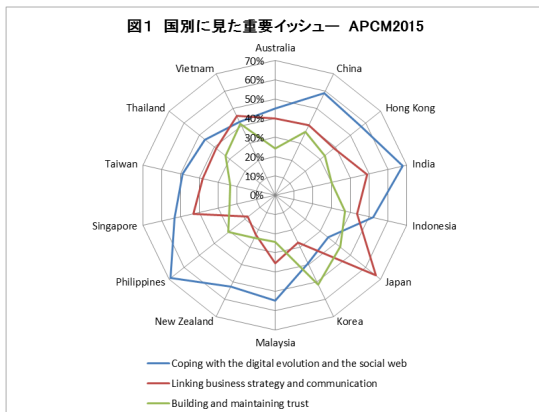
一定期間、広報実務を経験することで、限られた範囲の経験しか持たない上級マネジャー候補は全社を俯瞰した視野に触れ、同時に自社を代表して発言する場を持ち、社外からの自社の認識に直接対峙することになる。これらはトップマネジメントとしての行動を準備する実践的な経験に他ならない。

(発表報告及び文献)

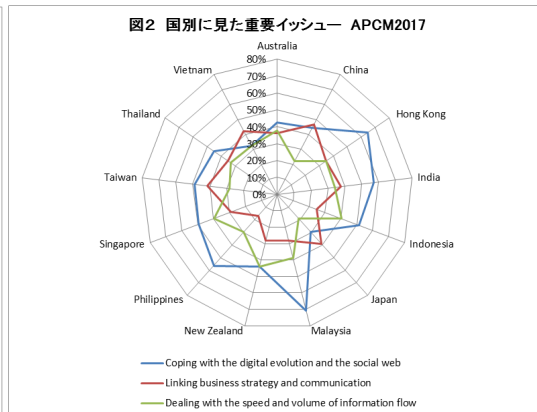
Miyabe, J. and Yamamura, K. (2019). PR function's potential in fostering of corporate executives, presented at the 22<sup>nd</sup> IPRRC. To be published in the Proceedings of the 22<sup>nd</sup> IPRRC.

(3) グローバルな広報活動の中で、日本の実務家は独自の認識、視野を持っている。

Asia-Pacific Communication Monitor (APCM) は広報実務家を対象として、広報実務の状況と実務家の認識を把握することを目的とする調査で、欧州、中南米、北米、アジア・太平洋地域で共通の設問構造で実施され、世界 95 ヶ国、6,000 人をカバーするグローバルな調査である。以下では 2 回の APCM の結果から、日本の実務家の特徴を示すことにする。



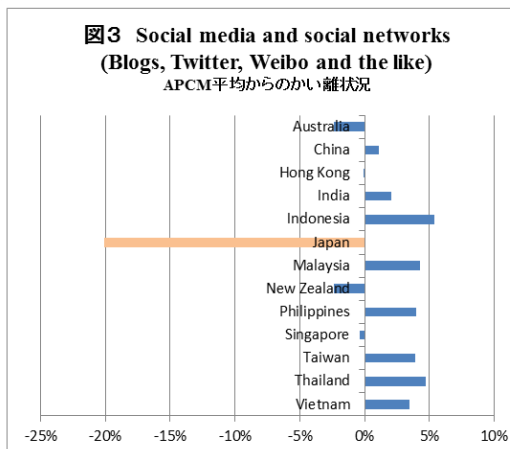
出所: Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16, www.communicationmonitor.asia



出所: Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18, www.communicationmonitor.asia

戦略コミュニケーションの重要イシューに関する APCM2015、2017 から、重要度の上位 3 位までの各国比較である(図 1, 2)。日本の実務家は飛びぬけて事業/経営戦略とコミュニケーションの連携を重要視している。それに対して、デジタル、ソーシャルウェブ対応は重要度が低いと考えている。APCM2017 でも 2015 と同様に、デジタル、ソーシャルウェブ対応が多くの国で重要度が高いが、日本は事業/経営戦略とコミュニケーションの連携が重要と認識されている。重要課題の認識において、日本の実務家は独自の判断をしている。

APCM2017 で日本の重要イシュー上位 3 位までの項目を各国別に比較すると、日本の 1 位は信頼の醸成と維持、2 位は事業/経営戦略とコミュニケーションの連携、3 位はトップの意思決定に資するコミュニケーション機能の強化である。日本の実務家はテクニカルなイシューよりも経営イシューを重要視している。信頼の醸成・維持を重要イシュー第 1 位とするのは日本だけで、香港、インド、インドネシア、マレーシア、シンガポール、台湾では重要度は低いと認識されている。事業/経営戦略とコミュニケーションの連携はベトナム、中国で 1 位、香港、インド、日本で第 2 位である。このことから、日本の実務家はマネジメント全体の中での広報を考えていると言える。マネジメント全体に関わるイシューが広報課題として認識され、テクニカルな側面は活動手段として認識されていると解釈できる。



出所: Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18, www.communicationmonitor.asia

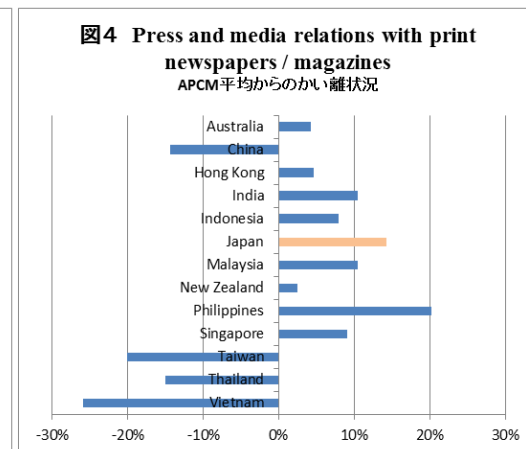
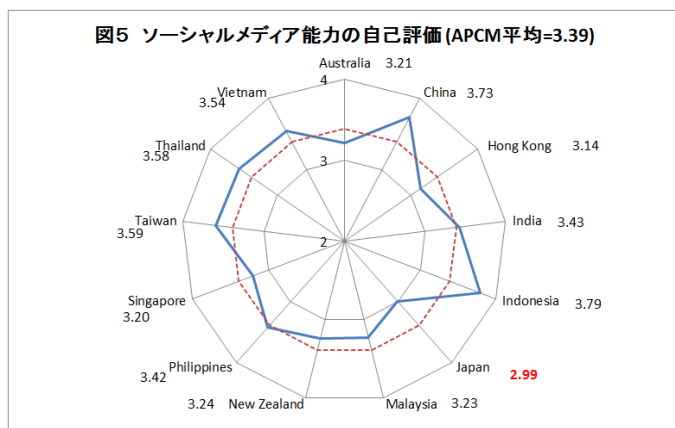


図 3, 4 は、各種のコミュニケーション手段の重要度判断を見たもので、ここでも日本の実務家は独自の判断をしている。この図は各国のスタンスを強調するために、APCM2017 の平均値から各国の重要度判断がどの程度かい離しているかを見たものである。ソーシャルメディアやモバイルコミュニケーションに関しては、日本の実務家は相対的に重要視しないという意味で



突出している。一方、プリントメディアやオウンドメディアに関しては、重要との判断が示されている。ただ、ソーシャルメディアのような突出した独自の判断というわけではなく、同様に重要と判断している国がフィリピン、マレーシア、インドなど複数存在する。

コミュニケーションツールの重要度認識は各国のメディア環境に依存する。この点を国別集計の対象となった13カ国についてみると、まず、プリントメディアやオウンドメディア、フェーストゥフェースコミュニケーションを重視するオーストラリア、ニュージーランド、日本が一つのグループとなる。次にソーシャルメディア、オンラインプレス重視する中国、台湾、タイ、香港、インド、ベトナムのグループ。シンガポールはこの二つのグループの中間。そしてマレーシア、インドネシア、フィリピンは全部重要としている。経済の成熟国グループが従来型のコミュニケーション手段に重要度を見ているのに対して、経済成長率の比較的高い国ではソーシャルメディア、オンラインコミュニケーションに傾斜している。全体としては新しいコミュニケーション手段に傾斜している中で、各国の実務家の判断は、その国の環境や経路依存性によって多様であることが確認できる。



出所: Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18, [www.communicationmonitor.asia](http://www.communicationmonitor.asia)

図5は、近年急速に発展し社会の中で大きな影響力を持ち始めているソーシャルメディアに関して、実務家の対応能力の自己評価の結果である。日本、オーストラリア、香港の自己評価が低いが、時に日本は5段階評価の3を下回っている。日本の実務家が全社経営の側面から広報を考え、スキルについては相対的に重要視していないことの具体的な影響がここに表れている。

このグローバル調査では、調査から得られる指標を使用してエクセレント広報部門を定義している。日本の広報部門長の自己評価では、日本の広報部門の中でエクセレントと見做されるのは、わずかに5.8%であった。最も比率が高かったのは37.3%のフィリピン、以下、ニュージーランド34.1%、インド29.0%、インドネシア26.0%、中国23.5%である。

もし、各国の実務家が同じ基準で自己評価を行っていたとすると、日本の広報部門は明らかに遅れている、レベルが低い、という結論になる。しかし、このような調査で、「同じ基準で自己評価」という前提条件が成立するとは考えにくい。日本の回答者が比較的慎重に、自らに対して厳しい評価をしている。仮説として考えられるのは、広報スペシャリストであるか否か、という点である。ここでのスペシャリストとは、広報に関する専門教育を受け、広報の専門家として職を得て活動する人、という意味である。スペシャリストは職に就く前に、広報とは何をやるべきかという認識を教育を通して獲得し、共通の基準を持つ。その基準に基づいて自らの活動を評価することになる。さらに、スペシャリストとしての職の維持の点から、自己評価は高い方に傾くインセンティブが存在する。一方、非スペシャリストはそのような共通の基準を持たないため、個々に判断の基準を定めなければならない。また、広報の専門ではないことから、自身の評価について所属する組織の目標達成への貢献がより重要になる。これらのことから、やるべきことはまだある、という方向に評価が振れていくことになる。このような仮説的議論の根拠として、回答者の最終学歴がある。日本と対象国平均では大きな違いが認められ、日本は非スペシャリスト傾向が強く、他国はスペシャリスト傾向が強い。また、所属組織の概要もこの点を示唆するものと考えられる。以上から、日本の広報部門が他国の組織に比べて劣る、ということはいえない。日本の広報実務家が比較的厳しく自己評価を行っていて、それには合理的な理由があるということである。

以下、2回のAPCM調査結果から得られる結論をまとめておく。

日本の広報は（あるいは広報実務家は）広報活動に関する認識や業務に対する姿勢という点で独自のものを持っているが、アジア・太平洋地域で孤立しているわけではない。様々な側面で、同様の傾向を持つ国は存在する。全体として、独自性が際立っているということである。

コミュニケーション手段について、日本を含む成熟国ではネットメディアより既存メディアを重視する傾向が見られた。メディア環境の違いや各種メディアに対する信頼度などの経路依存性というべき条件の違いが背景にある。しかし、情報化の急速な進展の中で、広報活動のための最適ミックスの条件を考えていくための手がかりがここにある。

日本の広報実務家は、アジア・太平洋地域の実務家と比較して、相対的にテクニカル・イッ

シューよりもマネジメント・イシューをより重視している。エクセレント広報部門の結果に象徴的に示される通り、ジェネラリスト広報としての日本の特徴が示されている。

(発表報告)

宮部潤一郎・Zerfass, Ansgar (2018). グローバル調査の中の日本の広報 2 回の APCM から見えること、日本広報学会第 24 回研究発表全国大会

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 件)

〔学会発表〕(計 8 件)

1. Miyabe, J. & Yamamura, K., PR function's potential in fostering of corporate executives, 22<sup>nd</sup> International Public Relations Research Conference, 2019 年 3 月 7 日
2. 宮部潤一郎、パネルセッション：広報研究における組織論と人材論を考える：PR 技術と自社事業の深い理解のどちらが重要か 日本企業の広報マネジャーの可能性についての一考察、日本広報学会研究発表全国大会、2018 年 10 月 28 日
3. 宮部潤一郎・Zerfass, Ansgar、グローバル調査の中の日本の広報 2 回の APCM から見えること、日本広報学会研究発表全国大会、2018 年 10 月 28 日
4. 宮部潤一郎、IPRRC21 にみる広報研究のいま、広報研究深化・交流部会報告、2018 年 4 月 21 日
5. Miyabe, J. & Yamamura, K., Which is more important, PR skills or understanding your business? - An attempt to assess value of Japanese corporate PR managers -, 21<sup>st</sup> International Public Relations Research Conference, 2018 年 3 月 8 日
6. 宮部潤一郎、広報スキルか自社業務の深い理解か 広報機能の効果的实施に向けた人材要件を考えてみたい、日本広報学会広報理論深化・交流部会、2018 年 2 月 24 日
7. Miyabe, J. & Yamamura, K., PR Managers in Japanese Corporations: A Preliminary Study on How Life-long Employment System Affects PR/Communication Function, 20<sup>th</sup> International Public Relations Research Conference, 2017 年 3 月 10 日
8. 宮部潤一郎、日本の広報の普遍性と特殊性の解明に向けて、日本広報学会グローバル理論研究部会、2016 年 12 月 3 日

〔図書〕(計 1 件)

Kunieda, T, Yamamura, K, and Miyabe, J. eds (2018). Public Relations in Japan: Evolution of Communication Management in a Culture of Lifetime Employment, Routledge  
ISBN: 978-1-138-63476-3 pp.185

〔その他〕

ホームページ等

宮部潤一郎、アジア・太平洋地域の広報実務者を対象とした調査から見えてくること、AD スタディーズ vol158, 2016

## 6. 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号(8桁)：

### (2)研究協力者

研究協力者氏名：山村 公一

ローマ字氏名：Koichi Yamamura

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。