

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 7 日現在

機関番号：10101
 研究種目：基盤研究(C) (一般)
 研究期間：2013～2015
 課題番号：25380456
 研究課題名(和文) 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

 研究課題名(英文) Adoption to management environment change by Japanese companies and communication function: An empirical approach to human resource management and organizational structure of PR function.

 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) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：企業活動における広報・コミュニケーション活動の重要性は、近年広く認識されている。本研究は、本邦企業の当該活動を主管する組織と人材に注目して広報機能への実証的な接近を試みた。2000年以降15年間の広報人材の人事異動記録をDB化し分析、概略次の仮説的結論を得た。
 広報責任者は同一企業に長く勤め、企業理念を深く理解し様々な職務を通してそれを実践した経験を持つ、同一企業での長い業務経験を通して社内に緊密な人的ネットワークを持つ、社内の様々な部署に広報業務経験者が存在する。広報人材のHRMは欧米企業と異なるが、これが企業の広報・コミュニケーション活動に何等か影響するのが次の課題である。

研究成果の概要(英文)：The importance of public relations in corporate activities has been widely recognized by Japanese companies in recent years. This research tried to reveal detailed working of communication function of Japanese companies by focusing on HRM and staffing of PR department. We have constructed personnel change database covering 15 years.
 The conclusions based on our data analysis can be summarized to following three points. PR managers in Japanese companies (1) are working under the life-long engagement with one company. They have deep understandings of corporate mission and vision, and have extensive and successful experience of effort toward realization of those mission and vision, (2) have working experience at various sections within a company. They have extensive human network within a company, that is, they have well-established informal communication channel, and (3) when moving out of PR: There exist senior managers with working experience of PR in various section of the company.

研究分野：国際広報論

キーワード：広報人材 広報組織 戦略広報 戦略実行 組織コミュニケーション 広報効果

1. 研究開始当初の背景

我が国企業は、近年新たな制約要因や考慮すべき条件に直面し、現在一つの転換点を迎えていると考えることが出来る。経営環境の変化トレンドを概観すると、第一に、かつては内需産業と考えられていた事業分野の企業まで海外展開を視野に入れるグローバル化が進展している。そして第二に、企業は様々な雇用契約のみならず多様な文化的言語的背景を持つ人材が組織内に存在するという事実を受け入れなければならず、この意味において組織のオープン化が急速に進んでいる。加えて第三に、1990年代から急速に進展しているITC化により、日々の業務に関わる速度がかつてないほど高速化し、かつコミュニケーションの態様が大きく変化している。これらの3潮流は、企業組織におけるコミュニケーションの問題に深くかわる問題とすることが出来る。そして、企業において戦略実行のすべての側面にコミュニケーションの問題が深く関わることが認識され始めている。

経営戦略や経営組織に関する研究は、数々の挑戦的な研究が積み重ねられ、現在でも旺盛な研究が国内外で展開されている。これまでの研究を振り返ると、様々な状況下で立案すべき戦略の内容や組織の在り方が主たる研究テーマとされてきた。しかし、これまでの研究の焦点は、立案すべき戦略の内容であり、それを如何に実行し、戦略目標を達成するかについてはやや関心の外であったと言わざるを得ない。極言すると、戦略実施プロセスは自動的で中下層の現場管理者のルーチンの問題と捉えられていた。

近年、企業戦略の実行に関わる研究に蓄積がみられるようになり、戦略立案と同等にあるいはそれ以上に重要な経営課題としての認識がなされている(例えば、Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Down、Morgan, Levitt & Malek、2007)。また、この戦略実行プロセスをコミュニケーションの問題と見做す研究アプローチも見られるようになってきている(例えば、戦略と実行 組織的コミュニケーションとは何か、清水勝彦、2011)。さらに、企業内での経営理念の浸透メカニズムに焦点を当てた研究(経営理念の浸透 - アイデンティティ・プロセスからの実証分析、高尾義明・王英燕、2012)も進んでいる。一般に、企業組織のコミュニケーション活動は大きく企業を取り巻く環境との間のコミュニケーションと、組織内のコミュニケーションに大別されるが(例えば、体系パブリック・リレーションズ、カトリップ他、2008) 戦略実行プロセスをコミュニケーション活動と見做す視点は、組織を構成する人材の行動をコミュニケーションという視点から考える視座を示唆するものである。

このような観点からコミュニケーション機能を担う組織を広報部門と捉え、この部門

が我が国企業の中でどのように形成され発展してきたのか、この機能を担う人材がどのような経験をもってその職務に就いたのかを詳細に検討することが、今後の我が国企業の広報・コミュニケーション活動と戦略行動を検討する一つの基盤になる。

凡そ組織は人によって構成されていることから、コミュニケーション活動は企業活動そのものと考えることが出来るが、ここで広報・コミュニケーション活動として注目するのは企業を巡る様々なステークホルダーとのコミュニケーションであり、なかでもマーケティングや営業活動、研究開発における技術的なコミュニケーションといった特定機能に関わるコミュニケーションではなく、行動指針やコーポレートレピュテーションに関わる全社的なコミュニケーションである。このようなコミュニケーション機能を主管する組織を広報組織とし、その活動を担う人材を広報人材と捉えている。

2. 研究の目的

本研究は、わが国企業における広報・コミュニケーション機能について、それを主管する組織と人材に注目して、上記の問題意識に基づいた実証的な接近を試みるものである。

本研究は、長期にわたる広報人材・組織に関するデータベースを構築することで、長期にわたる我が国企業の広報関連人材と組織の状況を把握することを目的とした。

具体的には、いくつかの情報源から上場企業の広報部門長と広報担当役員に関する詳細情報を抽出整理し、データベース化する。人材と組織に着目することで広報・コミュニケーションを担う部署がどのように生まれ、それがどのように発展してきたのかを明らかにすることが出来る。さらに、その部署の責任を担う部門長と担当役員の状況の推移から企業における広報機能の位置付けに関する推論を行うことが可能になる。このような検討から、その変化の背景として企業を巡る環境変化対応を環境への適応プロセスとして考察することが出来る。

本研究で明らかにしようとする研究課題は次のとおりである。

わが国の企業において広報業務はどのように認知されてきたか：業務の重要性の認識は、専任の担当者、担当部署を置くかどうかの判断に表れる。部レベルの組織の設置に業務単位としての独立を見ることが出来るのであれば、組織の変遷を把握することで広報・コミュニケーション機能を組織としてどのように認知したのかを把握できる。

広報部門の責任者はどのような人材であったのか：常に希少な資源である人材を広報業務にあてるという決断にも、組織としての重要性の認識が表れる。さらに、その職務に就く人材の履歴を把握することで広報・コミュニケーション業務の組織内での位置付け

を把握することが出来る。

3. 研究の方法

長期時系列を整備、広報人材・組織 DB を構築する。

□Data 1: ダイヤモンド社「会社職員録」

1960年以降、10年刻みで2010年まで

□Data 2: 日経産業新聞会社人事・機構改革欄 2000年1月1日～2014年12月31日

データ抽出作業

Data 1 および Data 2 からの抽出データ: 広報・コミュニケーション関連(キーワード: 広報、PR、コーポレートコミュニケーション、IR、CSR、お客さま相談、渉外、ブランドコミュニケーション、マーケティングコミュニケーションおよびこれらに関連・類似の部署名)の肩書を持つサンプルを幅広く抽出した。

本研究では、渉外関連、ブランド、マーケティング関連を除外し、広報業務を比較的狭く見て分析対象としている。

データベースの概要① 会社職員録

	1960年	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年
収録社数	750	1,554	1,725	1,988	2,547	3,767
抽出人数	70	369	618	818	485	810
抽出社数	48	216	290	433	385	525

データベースの概要② 日経産業新聞

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
人事異動件数	1,043	1,249	1,133	1,211	1,312	1,626	1,642	1,831
機構改革件数	274	304	306	287	330	432	432	441
	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	計
人事異動件数	1,579	1,066	1,233	1,477	1,539	1,111	1,356	20,408
機構改革件数	423	206	174	276	264	174	201	4,524

4. 研究成果

(1) データに基づく観察結果

本研究の基本的スタンスとして、企業組織の外部から観察可能な事象にのみ注目して分析を進めることとした。本研究を通して構築したデータベースは、いずれも公開されたデータソースに基づいており、組織内の情報源に依存していない。

Data 1: 長期系列 広報組織の生成発展

外部から目に見える企業内組織として広報部署が普及拡散を始めるのは1970年代に入ってからである。それまでに広報活動が存在しなかったということではなく、例えば総務部の中に広報課あるいは広報係が置かれていたが、これらは必ずしも外部から観察可能ではないために、本研究では部レベルの部署の設置をもって広報機能の存在を確認することとした。

1960年代後半は上記の形態で、総務部の一部として広報機能は存在していたが、サブユニット(部の下位に位置づけられる課、室)は1990年を境に減少していく。

部レベルの広報部署は1980年代に急増し

た。多くの企業で広報機能の重要性が認識されたのが1980年代と言える。そして、1990年代に部署名は多様化し、IRが出現する。

さらに、2000年代にCSRが急増するが、1980年時点でも社会貢献部署としての存在が確認できる。

「お客様相談室」も2000年代に拡大したが、これも1980年から存在を確認できる。

広報機能に関する企業の認識が名称に表れているとすると、狭義の広報からIRを含み、次いでCSRを含むものへと機能が拡大してきたと言える。

外部から観察可能な組織として広報がヴィジブルになったのは上記のとおり1980年代で、1970年代後半から広報・コミュニケーション活動の重要性の認識が広まったことが確認できる。このような組織の変遷は、その時々々の経営環境の変化が背景にあると考えられ、ここでの観察結果は「日本の広報・PR 100年」といった通史の記述を定量的に確認するものである。

Data 1: 長期系列 広報人材のプロフィール

広報人材の過半は新卒で入社し、社歴を重ねて広報部長あるいは広報担当役員の職に就いている。そして、平均で20数年の社歴の中で経験を積んできたことから、社内に人的なネットワークを構築してきた人たちである。

調査時年齢では担当役員が部長を概ね5歳上回っており、年齢序列的な傾向を見ることが出来る。

部長ないし担当役員への就任は、短期的目標も含め企業のゴールやミッションの実現に貢献してきた実績を有することを意味している。

以上の観察から、広報部門も本邦企業の人的資源管理戦略の基本である、新卒一括採用～社内でのキャリア形成という慣行の中にあることを確認できる。

図表 広報人材のプロフィール 年齢

	n	入社年齢		入社時点で26歳以下		調査時年齢		勤続年数		
		平均 ^a	SD	n	平均 ^a	SD	n	平均 ^a	SD	
1960	47	28.9	8.5	55.3%	47	46.1	4.7	47	17.2	8.0
1970	110	26.2	6.4	69.1%	110	45.6	6.8	110	19.4	7.5
1980	394	25.3	6.2	81.0%	394	47.7	5.6	393	22.4	6.9
1990	793	25.4	6.9	85.9%	810	51.8	5.8	793	29.2	7.7
2000	399	27.5	9.7	78.6%	406	54.5	5.8	392	27.0	10.3
2010	342	30.1	10.9	65.2%	399	55.7	6.9	345	26.0	13.1

出所)ダイヤモンド社「会社職員録」各年版

図表 広報担当役員、広報部門長のプロフィール 2010年

	n	入社年齢 ^a			調査時年齢(2010)		勤続年数		
		平均 ^a	標準偏差	26歳以下	45歳以上	平均 ^a	標準偏差	平均 ^a	標準偏差
広報部門長	121	31.49	11.63	58.7%	19.0%	54.33	7.90	22.84	12.98
部長級	26	28.42	9.16	69.2%	11.5%	52.81	6.11	24.38	11.52
執行役員	27	30.52	10.88	63.0%	18.5%	55.00	5.00	24.48	11.61
取締役	68	33.04	12.46	52.9%	22.1%	54.65	9.26	21.60	13.86
広報担当役員	216	30.28	11.32	66.2%	16.7%	57.53	5.84	27.26	12.69
執行役員	24	27.96	9.93	79.2%	12.5%	55.92	6.08	28.00	11.02
取締役	192	30.57	11.45	64.6%	17.2%	57.73	5.78	27.17	12.89

出所)ダイヤモンド社「会社職員録」上場会社編 2011年よりデータ抽出

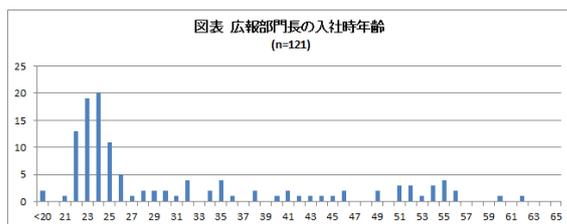
a 現職企業への入社時年齢

b $F(4,332) = 1.32, p = .26, n.s.$

c $F(4,332) = 5.31, p = .00 < .01$

d $F(4,332) = 2.67, p = .03 < .05$

上記の点は分散分析の結果からも確認できる。すなわち、調査時年齢、勤続年数では広報担当役員と広報部門長には統計的に有意な差が認められるのに対して、入社時年齢では有意な差が認められていない。



Data 2: 人事異動データ 広報人材のキャリアパス

Data2 から、広報関連部署への在任期間を確認できる 341 名の担当役員と部長について、在任期間を確認すると、平均で 2.28 年(2 年 3 か月強)であった。広報部門長が 2.58 年に対して、広報担当役員 1.78 年と、広報部門長の在任期間が長い傾向がある。

広報関連ポストの在任期間を見ると 1 年以上 3 年未満が 50% を超えており、概ね 2 年程度で異動が行われている。一方、10 年以上広報関連部署の責任者を継続して務める人材も存在することが確認できる。極めて少数だが、広報に特化したキャリアを築いている人材も存在する。他方、1 年未満で異動するケースも多く、担当役員では最短 1 か月で担当業務を変わっているケースが確認できる。

図表 広報人材の在任期間

	広報担当役員	役員部長	広報部長	計
n	82	52	207	341
Max (年)	6.00	6.00	13.00	13.00
Min (年) ^a	0.08	0.17	0.17	0.08
平均 ^b	1.78	1.83	2.58	2.28
標準偏差	1.22	1.36	1.78	1.65
在任期間4年以上	7 8.5%	7 13.5%	40 19.3%	54 15.8%
在任期間1年未満	19 23.2%	18 34.6%	25 12.1%	62 18.2%

出所 Data2, 2000年1月1日～2014年12月31日の人事異動データベース

a 0.00年 = 1か月
b $\chi^2(2,338) = 9.75, p = .00 < .01$

広報部門における役職の前後の役職が確認できる 335 人についてキャリアパスを見ると、幅広い異動の状況が確認できる。

担当役員 105 名では、前職は事業部門が 33 名、本社機構が 63 名である。広報担当後の次職では事業部門 34 名、本社機構 53 名である。前職が広報コミュニケーション系は 8 名、次職で引き続き広報コミュニケーション系の職務のケースは 6 名であり、担当分野の固定化は無いと言える。この点は前職が事業部門の 28 名や本社機構管理系の 32 名のケースを見ると確認できる。

広報部門長についてもキャリアの固定化の様相は顕著には見られず、事業部門から広報関連部署の部長に就任した 113 名についても、65 名は広報関連の業務の後、事業部門に帰っている。

図表 広報担当役員のキャリアパス

	前職	次職
子会社社長・役員・部長	3	3
海外拠点長・役員・部長	0	2
役員・監査役・顧問	9	18
無任所役員	6	9
監査役	2	5
顧問	1	4
事業部門長・副部門長・担当/統括/管掌	28	28
事業部門部長	2	1
本社機構企画系	14	17
本社機構経理財務系	9	1
本社機構管理(総務人事品証)系	32	29
本社機構広報コミュニケーション系	8	6
計	105	105

図表 広報部門長のキャリアパス

	前職	次職
子会社社長・役員・部長	9	18
海外拠点長・役員・部長	5	4
役員・監査役・顧問		
無任所役員	8	5
監査役	0	6
顧問	0	5
事業部門長・副部門長・担当/統括/管掌	21	29
事業部門部長	0	0
本社機構企画系	7	7
本社機構経理財務系	2	3
本社機構管理(総務人事品証)系	16	26
本社機構広報コミュニケーション系	13	13
事業部門長・次長	19	21
事業部門部長	59	33
本社機構企画系	10	21
本社機構経理財務系	5	6
本社機構管理(総務人事品証)系	28	28
本社機構広報コミュニケーション系	28	5
計	230	230

(2) “日本型” 広報モデルは存在するか

内部労働市場に依存する本邦企業の人的資源管理の枠組みの下で、広報組織も構成されていることが以上の観察から確認できた。

広報担当役員あるいは広報部門長は、広報専門職あるいは広報人材として採用された()わけではない。彼らは長く一つの企業で多様な職務経験を通じてキャリアを形成しており、広報業務はキャリアの一つのステップにすぎない。そして、トップマネジメント層の一員となるケースも多く観察されるが、必ずしも広報の専門家という位置付けではない。

以上の広報人材に関する観察結果を整理すると、次の 6 点にまとめられよう。これらは本邦企業における広報マネジャー(以下、広報担当役員と広報部門長をあわせて広報マネジャーと呼ぶ)の特徴と見做しうるものである。

“終身雇用”による就業形態：大多数の広報マネジャーは最終学歴修了直後に入社し、同一の企業で勤務する。

長く同一の企業に勤めることで、企業内でのキャリア形成を行う。

広報マネジャーは広報関連の職務に就く前に社内の様々な部署での広範な経験を有している。

広報マネジャーのポストは彼らのキャリアパスの一ステップにすぎない。

広報マネジャーの平均在任期間は 2.3 年である。

広報関連部署からの異動では、広報マネジャーの多くは事業部門に戻っており、昇格を伴っている。

これらの観察結果からの一つの仮説的結論は、本邦企業の広報マネジャーのキャリア観は広報というプロフェッションに閉じているわけではないという点である。広報関連の業務に就くことは長いキャリアの一つのステップであり、トップマネジメントの一員に続くキャリアの一環とされている。この点は欧米の広報実務家のキャリア観とは大きく異なる点と考えられる。そして、このことが“日本型”広報モデルの可能性を考えるベースとなる。

改めて HRM の観点から広報機能を見ると、次の3点の特徴を捉えることが出来る。

広報責任者はその企業に長く勤め、企業理念を深く理解し、様々な職務を通してそれを実践した経験を豊富に持つ。

長い業務経験を通して社内に緊密な人的ネットワークを持つ。

幹部人材のキャリアにとって、多様な業務経験の中で広報部門は一つのステップに過ぎない。社内の様々な部署に広報業務の経験者が存在する。

そして、これら特性を十分に活かすことが“日本型”広報モデルということになるのではないかという仮説を引き出すことが出来る。

(3) 二つのプロフェッショナリズム

欧米の、特に米国の広報職は職業としての社会的に認知されている。毎年刊行される労働省監修の Occupational Outlook Handbook では、広報関連の職業が2種類示されており、多くの大学で専門教育が行われていることから、それは明らかである。それに対して、本邦企業の広報担当者、特に広報マネジャーは専門的訓練を受け、その専門性の範囲内で自らのキャリアを考えている人々ではない。その意味では専門家、あるいはプロフェッショナルとは見做すことは出来ないであろう。しかし、彼らが依って立つプロフェッショナリズムというものを考えてみると、企業人としてのある種のプロフェッショナリズムがあるのではないだろうか。それが本邦企業の広報・コミュニケーション活動にどのように影響しているのか、が次の研究課題である。

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 2件)

H. Suda & J.Miyabe, Practitioners' Efforts to Communicate Corporate Values

in Japan, Public Relations Review, 査読有、vol42, pp.369-371, DOI 10.1016/j.pubrev.2015.11.007

J.Miyabe & H. Suda, The New Role of News Release: What induced the change in linguistic expression in the news release?, Proceedings of 16th IPRRC, 査読有、vol 16, 2013, pp.480-497

[学会発表](計 5件)

J. Miyabe, Job Rotation and Career Path of PR Managers: HRM and PR in Japanese Companies, 19th IPRRC, March 3-5, 2016, Miami

宮部潤一郎、日本広報学会研究発表全国大会、「広報組織・人材論から考える“日本型”広報モデルの可能性の検討：広報機能評価への定量的アプローチの試み」、2015年9月11日～12日、東京大学

H. Suda & J.Miyabe, Assessing Communication Effort on the web: audience, functions and messages, 18th IPRRC, March 5-7, 2015, Miami

宮部潤一郎、日本広報学会PR理論研究会「広報組織・人材論から考える“日本型”広報モデルの可能性への接近」2015年2月21日、大正大学

H. Suda & J.Miyabe, Capturing Potential contribution of public relations to organizational success, 17th IPRRC, March 6-8, 2014, Miami

[その他]
ホームページ等

6. 研究組織

(1)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

(2)研究分担者

()
研究者番号：

(3)連携研究者

()
研究者番号：