



Title	広報組織・人材論の試み：我が国企業の広報機能（活動）を担う組織と人材に関する考察
Author(s)	宮部, 潤一郎; Miyabe, Junichiro
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 11, 5-18
Issue Date	2010-11-15
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/44318
Type	departmental bulletin paper
File Information	JIMCTS11_002.pdf



広報組織・人材論の試み —我が国企業の広報機能（活動）を担う 組織と人材に関する考察—

メディア・コミュニケーション研究院 教授
宮部潤一郎

CorpCom Organization and Human Resources: Communication Function in Japanese Companies.

MIYABE Junichiro

abstract

Corporate Communication function has increasingly caught attention of top management of Japanese companies, especially after some incidents showing drastic differences in resulted situation from skillful conduct (or, unskillful conduct) of communication. This essay focuses on the issue of human resource management in corporate communication organization within Japanese companies. The analysis of the database constructed for this study shows that the position of Chief Communication Officer is assumed by the board member. Also, cases of executive officers assuming the responsibility of the head of CorpCom organization are not rare.

1 はじめに：広報論をめぐる議論^{1, 2}

近年、広報活動の巧拙が企業業績を大きく左右し、場合によっては企業の存亡にかかわるような事例に関心が集まっている。このような事例を見て、企業の経営層においても企業経営における不可分の活動として広報の重要性の認識が深まっているように思われる³。本稿ではこの重要性の認識を、経営の意思決定の結果である組織と人材配置の面から把握することを試みたい。

“広報”は通常パブリックリレーションズ（public relations）に相当する言葉として考えられているが⁴、あえて本稿ではコーポレートコミュニケーションという表現を使用していきたい。“PR”がともすると広告宣伝を意味する言葉として一般に理解されているのに対して、企業全体に関わる、つまりコーポレートの問題としてコミュニケーションを考えたいからである。コーポレートレベルのコミュニケーションと捉えると、宣伝・広告をはるかに超える範囲を視野に入れることになるであろう。

このような視点に立つと、我々は改めて次のような設問を設定することになる。すなわち、①企業における広報・コーポレートコミュニケーション機能とは何か、②そのような機能を担う組織（企業内部門）と人材はどのように企業の中に位置付けられているのか、そして仮にそのような人材を広報人材と呼ぶことにすると、③広報人材はどのようなバックグラウンドを持つのか、の3点である。①はコミュニケーション活動の内容に関わり、②は活動を行う“人”に注目する視点である。そして③は人材を如何に獲得するかに関わる。

本稿では主として②に焦点を当てて考察を進めるが、組織と人材を考えるフレームワークとして①についてもここで触れておこう。③は今後の課題として、研究の方向について述べるにとどめる。

広報論に関する我が国での議論を通観すると、企業全体のコミュニケーションではなく、広報部門の業務にやや傾斜しているようにみえる。例えば、PRプランナー資格試験⁵に向けた標準テキストとして刊行された猪狩編著（2007）においても、企業の戦略意図の実現との関係でコミュニケーションを明示的に論じている訳では必ずしもなく、広報業務に焦点が当てられている。実務的なテキストとしての性格上、このような論点の取捨選択は当然のことであり、この書籍の意義をいささかも減じるものではない。しかし、総じてこのような傾向があるように筆者には思える⁶。ここでの論点は、業務として捉えるのか機能として捉えるのかということであって、企業活動はすべてがコミュニケーション活動であると捉えてみると、広報部の業務に留まらない広がりが見えてくるだろう。先に述べたコーポレートコミュニケーションの含意と同じことである。

企業が自らの戦略意図の実現に向けて活動するときには備えるべきコミュ

- ▶1 本稿は日本広報学会2009年度研究報告大会（2009年11月28—29日、於淑徳大学）における研究報告「企業は広報機能をどのように位置付けているか —組織・人事・役員履歴からの予備的考察—」を大幅に加筆修正したものである。3名の査読委員から論点の明確化に向けた懇切なコメントを頂戴した。記して感謝申し上げる。
- ▶2 本稿で使用するデータベースは、北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院共同研究補助金によって可能になったものである。記して謝意を表したい。なお、この広報人材データベースに基づいて北海道大学企業コミュニケーション調査2009を実施した。
- ▶3 我々が実施した北海道大学企業コミュニケーション調査2009においても広報活動に関する社内の認識の深まりを確認している。
- ▶4 標準的なテキストである猪狩編著（2007）は「広報・パブリックリレーションズ入門」という書名を持っている。
- ▶5 （社）日本パブリックリレーションズ協会が2007年度より実施している資格認定制度で、広報・PRパーソンの育成とレベル向上、専門職能としての社会的認知、広報・PR業務の社会的認知の拡大と広報・PRパーソンの社会的地位の確立の3点を目的に実施されている。
- ▶6 米国のビジネススクール系の教科書では、経営環境変化から議論が始まる。例えば、Argenti（2009）

コミュニケーション機能としての観点に立ってみると、コミュニケーションは企業活動のすべての側面に果てしなく拡散していくことになる。戦略を立案し、それを実行する企業の行動は、すべてその企業を構成する“人”の活動である。人と人との関係の中で企業としての意思決定が行われ、その決定に基づいて具体的な行動があるとする、企業の活動のすべては本質的にコミュニケーション活動であるからである。このような視点から企業の広報・コミュニケーション活動を見ていくことで、広報部門の現在の活動にとらわれることなく、戦略意図を実現するためにどのような広報・コミュニケーション活動が必要かを考えていくことが出来る。

しかし、現実の組織体の中で機能が拡散したままに放置することは、それに起因する混乱を招くことになり、おそらく効率の観点から適当ではない。そこでコミュニケーション活動を束ねる／主導する／関連付ける／結節点となる部門が必要となり、それが広報部門と考えることができる。もちろん、このような広報部門が必ずしも現実に存在するわけではなく、ある種の理想像として考えるということである。“組織は戦略に従う”⁷ということであれば、広報機能を戦略的にどのように位置づけるかということと、戦略意図の実現をどのように図るかは密接に関係し、そのような広報部門のトップとしてのCCO⁸あるいは現場責任者としての広報部（室）長の果たす役割が大きくなるのは当然ともいえる。

本稿ではコミュニケーション機能に直接切り込むのではなく、そのような機能を担う組織と人材からアプローチをしたい。機能そのものを論ずるのではなく、機能を担う人材が企業内でどのようなポジションにあるのかを見ていくということであり、組織の内部にダイレクトに入り込むのではなく、まずは外部から観察可能な事象の考察から始めたいということである。

以下、本稿では第2章で組織と人材に関する先行研究のいくつかをレビューする中で問題の所在を明らかにする。第3章では我々の広報人材データベースに収録されているデータの分析を通して、我が国企業における広報組織と人材について分析する。最後に第4章では、以上を踏まえて本稿の結論と今後の課題を述べる。

2 | 広報論における組織と人材

組織や人材の問題は経営学の中で組織論あるいはヒューマンリソースマネジメント論として論じられている。また、労働経済学の視点からの詳細な実証研究も多く、わが国の企業の問題に限っても分厚い研究蓄積が存在する。ここでは、以下の考察に関連したいくつかの先行研究を通して、本稿で取り上げる問題の所在を明らかにしておこう⁹。

▶7 Alfred D. Chandler, Jr. 著 Strategy and Structureの邦訳タイトルは「組織は戦略に従う」である。

▶8 Chief Communication Officer。広報担当役員を想定している。ただし、多くの日系企業ではCCOはChief Compliance Officerを指す。

▶9 もとよりこの分野のサーベイを行うことは筆者の手に余る大仕事である。ここでは限定的かつ不十分な参照しか行えないことをお断りしておく。

企業組織の問題を経営史的に解明したA. D.チャンドラー、Jr.の名著「組織は戦略に従う」では、詳細なケーススタディによって20世紀初頭のアメリカにおけるデュポン、GM、スタンダード石油ニュージャージー、シアーズ・ローバックの4社が戦略展開にあわせて如何に組織構造を変化させていったかが具体的に記述された。そこでは企業組織といった顔の見えない無機質な主体の行動ではなく、企業組織を構成する個性ある人と人とのインターアクション、すなわちコミュニケーションが描かれている。組織の中で人々が考え、行動することによって、組織の戦略意図が明らかになり、如何に実行するかが問われるときに組織構造が決まってくる。我々の広報組織・人材論もこのような基本的な視点を持っていたい。

そのうえで、組織とそれを構成する人材に焦点を当てるにあたって、一つのアプローチとして念頭に置いておきたいのは、個人に焦点を当てた接近としての我が国大手企業におけるキャリア形成への接近である。今一つのアプローチは、我が国大手企業における中核人材（経営幹部およびその候補生）に関する人材マネジメントである。これらのアプローチを念頭に置きつつ、広報組織と広報人材のいまとこれからを考えてみることを研究の出発点としたい。わが国企業の広報・コミュニケーション活動を組織と人の側面から考察することが基本的な問題設定である。さらに、人に焦点を当てることから機能の問題に接近できるだろうという点が、分析を進めていくにあたっての我々の予想である。

さて、キャリア形成に関しては多くの実証研究が存在するが、わが国企業の特徴を反映して、新卒採用による人材確保とその後の異動・昇進・昇格からホワイトカラーのキャリア形成を分析している¹⁰。このアプローチによって明らかになることは、昇進・昇格と選抜のプロセスで各段階での昇格とそれまでのキャリア経験が密接に関係することである。

また、個々の人に注目してキャリア形成の内容に踏み込んだ研究では、経済学、経営学のみならず心理学や社会学からの接近も含む研究が多く存在する。例えば、ある領域で熟達者のレベルに到達するにはその領域に入ってから最初の10年の経験が決定的な意味を持つとするいわゆる10年ルールがビジネス分野にも当てはまるかどうかを検証する研究がある¹¹。人はいかに経験から学ぶかに迫る研究であり、わが国の企業が内部労働市場への依存を続ける限り、いかに良質の経験を組織として提供しうるかが人材育成のキーとなる可能性のあることが示される。

一方、人材マネジメントの観点からは、内部労働市場依存の状況を前提として、経営幹部をいかに組織的に育成していくかという人材戦略を問うことになる¹²。組織の戦略意図の実現と人材育成システムの構築が重なるものとして構想される必要があり、幹部社員候補をキャリアのどのような段階で選抜していくのかという問題も視野に入ってくる。

このような組織論、人材論の研究成果に基づいて我々の問題を再度整理すると、現に広報を担う人材が企業組織内でどのようなポジションにあるかを確認することを通して、我が国の企業が人材マネジメントの中で広報という活動をどのように位置付けているのかを確認することに他ならな

▶10 例えば、上原（2007）では総合商社のホワイトカラーのキャリア形成の実態を37年に及ぶ社員名簿を原資料として分析している。

▶11 松尾（2006）はビジネス分野のプロフェッショナルの成長プロセスを詳細にフォローすることでビジネス分野においても10年ルールが成立し、特に後半の5年の経験が鍵になることを明らかにしている。

▶12 例えば、平野（2004）

い。このことから、広報担当としての人材配置から企業が広報活動をどの程度重要視しているかを推測することになるであろう。

広報人材に焦点を当てた研究は少なく、特にこのようなアプローチで人材論を展開する研究は、筆者の知る限り皆無である。しかし、上述の研究スコープを参考にしつつ、広報組織と広報人材にアプローチすることは、我が国企業における広報・コミュニケーション機能が十全に機能するための条件を考えることになるであろう。より実際的な側面としても、広報・コミュニケーション機能の重要性が増すなかで、広報人材をどのように輩出していくのかを考えるひとつの手がかりとなる。また、ジェネラリストなのかスペシャリストか、社内人材を充てるのか社外の人材を活用するのかといった点も、実際的な意味を持つ課題である。

3 わが国企業の広報組織と広報人材： 広報人材DB分析から

企業の広報・コミュニケーション機能を担う組織と人材について、外部から観察可能なデータのみを用いて現状を分析することがここでの目的である。

3-1 予備的考察

組織は戦略に従うのであれば、企業の戦略意図の一端を人材の配置から読み取ることが可能であろう。つまり、人材の配置に注目して広報機能を見る視点を持つことによって、事後的に広報・コミュニケーション活動に関わる戦略意図を読み解くことができるだろうということである。

企業は、社内の様々な部署に限られた人材を配置しなければならない。その配置に、企業の戦略意図と広報機能の重要性に関する認識が表れているのではないだろうか。これが、ここでの分析仮説である。ここで暗黙の仮定として、我が国企業は人材の供給を社内に求めることが、特に大企業の場合、一般的であることを考えておこう。現状の我が国企業で、以下の分析で対象とする広報担当役員あるいは広報部室長に充てる人材を、その役職に相応しいプロフェッショナルとして社外に求めることはそれほど一般的ではないだろう¹³。社内の限られた人材から広報・コミュニケーション機能を担う人材を置くのかどうか、置くとするとなればどのような人材か。広報・コミュニケーション機能に関して、組織体制と人材配置をどのように決定していくかに関して、いくつかの段階を考えることができるだろう。

まず、専任の部署を置くかどうかである。広報機能は必要ないと判断して業務を行わないという選択肢を取るのか、兼務で担当する人材を置くのか、専任の部署を置いて他の業務から人材を移すのか、この意思決定の結

▶13 ここでの記述はいわゆる大企業の幹部社員に関する雇用慣行の観察やこれまでの関係者との会話に多くをよっており、広報機能に関して、この点は実証的な確認が必要である。実際、ある企業での広報実務の経験蓄積を持って他社の広報責任者に就任されている方が存在するが、その方が広報のプロフェッショナルとしてキャリアをスタートしたわけでは必ずしもないであろうことも考慮に入れておく必要がある。

果設置される広報・コミュニケーション機能の存在（非存在）は、その企業が自社にとって広報・コミュニケーション機能をどのように位置付けているかを表している。

つぎに、広報・コミュニケーション機能が必要との判断があった場合、それではどのレベルの人材に担当させるかを決めなければならない。実務の責任者として係長級なのか、課長級なのか、あるいは部長級を当てるのか。この判断は、自社にとって広報・コミュニケーション機能がどの程度の重要性を持つのかに関わるであろう。意思決定の結果は、重要性の認識を示していると見ることができるだろう。

また、以下のデータで見ると、多くの企業では実務責任者である広報部門の長の上に役員レベルの広報担当を置いている。このような担当役員、Chief Communication Officer, CCOと呼び得る職務に希少な経営人材である役員を就けるかどうかの判断は、広報・コミュニケーション機能の重要性の判断に基づくものと考えられる。つまり、外部から観察可能なこの判断の結果から、重要性の認識を確認することができる。

さらに、専任の部署を設置するとした場合、そこに何人を配置するのかという判断が必要になる。この判断の結果には、広報業務の範囲や業務量の認識が反映され、ひいては重要性の認識が示されていると考えられる。

このように企業内の組織構成から企業の意図や判断を読み取ることができると考えられるが、さらにCCOとしての役員、あるいは役員レベルが広報部門の長に就くことの意味を考えてみよう。広報が効果的に機能する条件の一つが、経営トップの意図をどれだけ正確に読み取り、広報活動に翻訳していくかという点にあるとすると、換言すれば経営トップとのコミュニケーションの容易さ、距離の近さが、効果的な広報活動の要件と言えるであろう。つまり、広報機能がどのような活動を行うか的一端が、このような人材配置から見えてくるということである。特に、取締役が広報担当ないしは広報部門の長に就くことの意味は大きいと考えられる。広報担当が、企業の経営意思決定の場である取締役会のメンバーであり、そこでの発言権を持っているかどうかということである。換言すれば、広報活動の観点からの発言が経営意思決定の場において認められているかどうかということである¹⁴。

以上から、つぎのようなりサーチクエッションを立てることができる。すなわち、企業組織の中での広報機能の位置付けは、それを担当する人材の役職、ポジションに反映されていると考えることができる。より上位の人材が職に就いていれば、それだけ組織内で重要視されていると見なすことができる。そうであるとすると、現実の我が国の企業において、広報担当や広報部門の長にはどのような人材が就いているのだろうか。

3-2 分析に使用するデータ

以下の分析で使用するデータはすべて公開データで、非開示データは使用していない。公開され、だれでもアクセス可能なデータだけでどこまで

▶14 実際にそのような発言が取締役会の席上であるかどうかは、別の問題としなければならない。

企業の広報活動の実態に迫ることができるかを確認することも、今回の研究で目指した事であった。

データソースは次の3点である。

- ① ダイヤモンド社「会社職員録」全上場会社版2009年
- ② 経済広報センター「経済広報」掲載の会員団体・企業の広報関連人事欄
- ③ 日経産業新聞「会社人事・機構改革」欄、2009年4月～10月

現職の広報担当役員と広報部門の長を特定するために広報人材データベースを構築した¹⁵。ダイヤモンド社「会社職員録2009年版」から一部、二部上場企業に関して“広報、コミュニケーション”をキーワードに該当する役職者を抽出し、データベースの基礎とした。これに「経済広報」からのデータと日経産業新聞の会社人事・機構改革欄から抽出したデータ¹⁶を付け加え、企業名と氏名によって名寄せし、重複を確認して分析のためのデータベースとした。以上3種のデータソースを組み合わせているので、株式市場一部、二部上場企業に限定されていない。上場企業の関連会社なども含まれるが、日経産業新聞が人事記録を掲載していることから、概ねいわゆる大企業と考えて間違いない。収録したデータは830名だが、以下では広報担当役員247名、広報部門の長（広報部室長）439名を分析の対象とした¹⁷。データソースの性格上、部長級以上の役職者しか把握できていない。したがって、総務部広報課といった部レベルの組織の中に組み込まれた広報部門に関しては把握ができない¹⁸。しかし、これは以下の分析では制約とはならないと考える。

3-3 分析結果

我が国の企業における広報活動の実質的な意志決定者とみなすことが出来る広報担当と広報部門¹⁹の責任者（部室長）の職位、社内組織でのポジションを見ていく。

広報担当は広報部担当、広報担当、広報部管掌といった職名を持つものである。多くは役員が担当すると想定されるが、取締役会のメンバーか執行役員かで位置づけは大きく異なると考えられる。ただし、取締役ではなくとも執行役員であれば経営トップとの距離は、部長級より格段に近くなることは確かであろう。前述のとおり、取締役会のメンバーであれば経営意思決定の場での議論に参加することができ、広報の視点に基づいた発言も可能になるし、自らもその一員である経営トップ層の意を汲んだ広報活動を現場責任者である広報部（室）長に指示または示唆することができる。それに対して執行役員はあくまでも取締役会の意思決定に基づいて業務を執行する立場であり、意思決定そのものに参画することは無いという点を考えると、取締役であるか執行役員であるかは組織内での広報の位置づけに大きな違いがあると言える。

役員であるか否かという点で今ひとつの関心事項は、広報部（室）長について役員部長がどの程度存在するかである。広報担当役員と協議・調整

- ▶15 データベースの拡充作業は、北海道大学企業コミュニケーション調査2010の実施に向けて継続して実施している。
- ▶16 日本経済新聞ではなく日経産業新聞を使用したのは、人事異動と同時に組織機構改革の情報も収録しているからである。また、確認できる範囲で、役職からの転出者については転出先、役職への就任者については前職を収録している。
- ▶17 分析は人ベースに行っているが、対象企業数は524社である。
- ▶18 日経産業新聞から抽出した機構改革に関するデータを通観すると、広報関連の部署の新設情報が少なからず存在する。推測の域を出ないが、これらの多くは課レベルから部レベルに格上げされたものと考えられる。ここから企業の意図を読み取ることが出来よう。
- ▶19 以下の分析では一貫して広報担当、広報部門といった表現を使用していくが、実際の部署名は広報、コーポレートコミュニケーション、コミュニケーションなどの表現が使われている。このような部署の名称から示唆される業務範囲や機能についても検討に値する問題であるが、本稿では扱わない。

を行うにしても、実質的な広報活動の責任者は広報部（室）長である。経営トップとの日常的なコンタクト、意志疎通が、効率的効果的な広報活動の基礎になるとすると、ここでも経営トップとの距離が問題になる。そのとき、役員であるか否かがトップとの距離感を決めるひとつの要因となろう。

さて、表1に示されるように、我々のデータベースに収録されている広報担当の圧倒的大多数が役員であり、部長級相当と見なせるものはわずかに2名のみである。245名の広報担当役員のうち、取締役会のメンバーは192名である。執行役員が広報担当となるケースは、サンプルデータ247名の範囲ではむしろ例外的と言える²⁰。

取締役会のメンバーについて見ると、取締役ないし取締役執行役員が89名に対し常務あるいは専務が68名、さらに副社長、社長が担当となるケースが35名となっている。より上席の取締役が広報担当となるケースが多いことがここから読み取れる。それだけ広報・コミュニケーション機能が企業経営の中で重要視されているということであり、副社長や社長自らが広報担当となるケースが相当数あることから、経営トップ自らがCCOとして活動するケースが決して稀ではないことをここで確認しておきたい。

▶20 広報機能を担う部署（広報組織）が存在することは必ずしも前提ではないが、広報業務の実務面を考えれば何らかの広報担当部署が存在することが想定できる。

■ 表1 広報担当の職位の分布

広報担当の職位	人数	比率
その他（部長級担当）	2	0.8%
経営委員	1	0.4%
役員（コーポレート・オフィサー）	1	0.4%
執行役／執行役常務	8	3.2%
執行役員／常務執行役員	39	15.8%
常務役員	4	1.6%
取締役／取締役執行役員	87	35.2%
取締役執行役	2	0.8%
常務取締役／常務取締役執行役員	31	12.6%
専務取締役／専務取締役執行役員	21	8.5%
代表取締役常務・専務	16	6.5%
副社長	31	12.6%
社長	4	1.6%
計	247	100.0%

一方、広報部（室）長についてみると、表2にあるように対象とした439名の中で301名、69%が部長級である。部レベルの社内組織の責任者に部長級が当たることは当然であるが、ここで注目したいことは、その他の約30%が役員部長であることである。執行役員あるいはそれに準ずるとみなせるものが89名、取締役が49名である。約3社に1社の割合で役員が部長職についていることから、このような人材配置は例外的なケースではないと言える。このことから、広報・コミュニケーション機能を、役員

クラスを現場責任者に据えるほどに重視している企業が相当程度存在すると結論しても良いだろう。

表2からは、少数であるが副社長が広報部（室）長を兼ねるケースもあることが確認できる。また、常務取締役あるいは専務取締役が部長職に就くケースも確認できる。これら上席の取締役が広報部（室）長専任ということはやや考え難く、他の役職や担当と兼務となるのではないかと想定される。広範な責任範囲の中に広報が位置付けられているとも言える。その場合、実質的な現場責任者が役員部長を補佐する形で置かれているのではないかと推測できる。この場合、効率性の観点から最適と言えるかどうか疑問なしとしない。

■ 表2 広報部（室）長の職位の分布

広報部（室）長の職位	人数	比率
その他（支配人、理事）	7	1.6%
執行役／執行役常務	5	1.1%
執行役員／常務執行役員	77	17.5%
取締役／取締役執行役員	32	7.3%
常務取締役／常務取締役執行役員	8	1.8%
専務取締役／専務取締役執行役員	4	0.9%
副社長	5	1.1%
部長級	301	68.6%
計	439	100.0%

次に表3、表4によって、担当役員と部（室）長の両名が把握できている113社について見ていこう²¹。表3では広報担当役員のポジションを細かく見ている。一方、表4では広報担当役員を執行役員、取締役会メンバー、経営トップの3区分に整理している。広報部（室）の責任者に部長級が就いているケースが79社で、対象113社の70%を占める。最も多い組み合わせは、広報担当役員が取締役で広報部（室）長が部長級というもので54社、全体の48%はこの組み合わせとなっている。また、執行役員、取締役ないし役員待遇とみなせるポジションの人が広報部（室）長に就いているケースが34社、30%におよぶ。

広報担当役員との組み合わせはバラエティに富むが、取締役と執行役員の組み合わせに注目しておきたい。我々のサンプルの中の22社がこの組み合わせになっている。ここでは全体の19.5%を占めるにすぎないが、経営トップ層との距離感、社内各部門とのコミュニケーションといった、広報・コミュニケーション機能を円滑に動かしていくために必要と思われる条件を勘案すると、この組み合わせを一つのモデルと見なすことができないだろうか。すなわち、広報担当役員に取締役会のメンバーをあてることにより、経営意思決定のプロセスの中に直接関与しつつ広報・コミュニケーションを統括することが可能になる。加えて執行役員が広報部（室）長として現場責任者に就くことにより、社内各部門との連携や調整において、

▶21 ここでは正式社名によって名寄せしたデータを使用している。データを通観した限りでは同名他社と疑われるデータは存在していないので113社として、このデータを使用した。

一定のイニシアティブを発揮しうると考えられる。

以上のことから、今日、一部上場企業を中心とする我が国の大企業において、組織として広報機能を保持する場合、その担当に取締役会のメンバーを充てるのが一般的であり、現場責任者である広報部（室）長にも役員を充てるケースが稀ではないことが確認できる。経営トップとの距離を短くすることについて配慮がなされていると結論することができるだろう。このことから、我が国大企業において、広報機能に一定の重要性が認められていると結論付けることができよう。

■表3 担当役員と部（室）長の職位

広報担当役員	計	広報部（室）長				
		部長職	理事	執行役員/常務執行役員	執行役	取締役(含常務、専務)
執行役員/常務執行役員	11	9		2		
執行役/常務執行役	6	5			1	
取締役/取締役執行役員	17	13	1	3		
取締役/取締役専務執行役	1	1				
取締役：上席・常務・専務執行役員	28	17		11		
常務取締役/常務取締役執行役員	14	11		2		1
専務取締役/専務取締役執行役員	14	12				2
副社長	20	9	1	6	1	3
社長	2	2				
計	113	79	2	24	2	6

■表4 取締役と執行役員の組み合わせ

広報担当役員	計	広報部（室）長				
		部長職	理事	執行役員/常務執行役員	執行役	取締役(含常務、専務)
執行役/執行役員	17	14	0	2	1	0
取締役	74	54	1	16	0	3
副社長/社長	22	11	1	6	1	3
計	113	79	2	24	2	6

3-4 広報・コミュニケーション担当が持つ影響力

以上、我々の広報人材データベースに基づく分析を見てきたが、ここで焦点は組織内での職位と広報・コミュニケーション機能の位置づけということであった。これは別の観点から考えると、広報責任者が組織内でどの程度の影響力を持ち得るかという問題と言い換えることができよう。我々のデータセットからは直接にはこの点の議論を展開できないが、欧州で実施された調査の結果²²とも比較して考えてみたい。

これまでの結果を広報責任者が持つ社内での影響力という観点で見ても

▶22 Zeffass, A. et.al (2009) European Communication Monitor 2009
2009年5月に欧州34カ国のコミュニケーションスペシャリストを対象に実施された調査で、1,863名から回答を得ている。回答者の63.2%は民間および政府諸機関のコミュニケーション担当者で、27.8%が広報・コミュニケーションに関わるコンサルタント及びPRエージェンシーである。

よう。もちろん個人の持つ影響力は外形的な職位や役職だけからでは判断がつかない。しかし、役員への就任あるいは部長職に昇進したという事実は、組織内での一定の評価を表しており、より上位の職位への就任は影響力の範囲が拡大していることを示す一つの指標と考えることができる。係長、課長、部長と昇進していくに従って、担当する業務範囲が拡大し、直接指揮する部下の人数が増加することが、すなわち影響力の範囲の拡大の最も分かりやすい姿である。広報・コミュニケーション機能における影響力とは、社内での説得と合意形成を円滑に進めることができる力と考えることができ、それは単に一定の職位にあるといったことだけでは生まれまいであろう。“人望”といった定義のしにくいあいまいな評価が関わってくることになる。しかし、職位との間にある程度の正の相関はありそうである²³。

▶23 単純に責任範囲から見てもオフィシャルないしフォーマルな影響力はインフォーマルな社内外の人的ネットワークに支えられていることが想像されるが、ここではこの問題に立ち入らない。

取締役会のメンバーが広報担当役員として活動することで、広報・コミュニケーション活動の遂行に関して社内には一定の影響力が及ぼされるとすると、我々のデータでは78%がこれに当たる。また、広報・コミュニケーション活動の実務を司る広報部(室)長に関しては役員部長の比率は31%であった。広報担当役員では執行役員より取締役の方がより経営トップに近く、経営意思決定に直接関与するという点で、相対的により大きな影響力を発揮しうると考えられる。同様に広報部(室)長についても、役員部長の方が部長級よりも経営トップとの距離を短くし得るという点、広報活動に向けての社内調整の面でより大きな影響力を行使しうると考えられる。

コミュニケーション担当者が持つ影響力について、欧州での調査ではどのような結果であろうか。欧州34カ国のコミュニケーション実務者を対象として行われた調査では、有効サンプル1,267のうち73%が広報に関する提言は自社の中で真剣に受け止められていると回答し、64.4%が広報やレピュテーションに関する配慮が戦略意思決定や計画の中に取り入れられていると回答している。回答者のうち、コミュニケーション部門の長に注目すると、この比率はそれぞれ79%、72%となる。この調査を実施したライプチヒ大学のZerfassらによると、PR実務者は信頼されるアドバイザーだが、2/3しか経営の意思決定に関与していないという結論になる²⁴。

▶24 Zerfass (2009) p.36

直接の比較にはなりようがないが、わが国の広報担当役員と役員部長の現況は、影響力の観点から欧州各国のコミュニケーション担当責任者の状況からさほど離れたものではないのではないかと思われる。少なくとも外部から観察可能な範囲では、影響力の視点では類似の状況を想定してもよさそうである。

4 暫定的結論と今後の課題

4-1 暫定的結論

本稿では組織と人材に焦点を当てて我が国の企業における広報・コミュニケーション活動の現状を見てきた。広報活動の重要性が直接の業務担当者や研究者の枠を超えて認識されつつある現在において、広報担当役員や広報部（室）長の状況から企業における重要性の認識が確認できた。人材の配置の状況から、広報・コミュニケーションを円滑に機能させようとする意図をうかがい知ることが出来る。また、この点を組織内での影響力の観点で見ると、我が国企業の広報担当者は、欧州の広報実務者の判断に比較的近い程度の影響力を持っている、暫定的に考えてもよさそうである。

我が国企業の人材獲得の慣行から、本稿で分析対象とした広報担当役員、広報部（室）長の多くは、新卒採用のジェネラリストとしてキャリアをスタートしていると考えてよいだろう。このことは、我が国企業の中では広報担当、コミュニケーション担当が専門職種とは未だ認められていないということを示唆すると見ることも出来るわけで、プロフェッションが確立していないということにもなる。しかし、専門職化することが我が国企業にとって良いことなのか、あるいは専門職化することが必要なのかは、広報・コミュニケーション機能をどのように考え、企業内でどのように展開するかによって異なることである。本稿の議論をはるかに超える問題である。現段階では、経営に直結する重要な機能との位置づけから社内の幹部人材が充てられていると解釈することにとどめておこう。

4-2 今後の課題

本稿の議論は2009年という一時点の限られたデータに基づくもので、その限界は明らかであり、未だ予備的検討の域を出ない。今後の課題をいくつかまとめておきたい。

広報人材のポジション分析は2009年時点でアクティブな人たちを対象としているが、広報機能の位置づけを考えるためには過去のデータとの比較が必要である。過去10年の間には会社法の抜本的改正をはじめとして、ガバナンスに関連して会社組織に関する改革が行われてきた。また、単体経営から連結経営への重点の移行に伴い、グループとしての広報・コミュニケーションが意識されるようになってきた。さらに、グローバルな市場への対応やIT化などの経営環境の急激な変化もあった。今後の継続的なオプザベーションに加えて、一つの注目点はこの制度改革や環境変化の前後の時系列比較である。幸いにして我々のデータは同一の基準で過去のデータを収集することが可能である。

また、広報人材のバックグラウンド、キャリアパス、経験の蓄積については、質問紙調査や聞き取り調査といった、本稿でのアプローチとは異なる

るデータ収集の努力が必要である。こうした努力を積み重ねることによって、組織と人材から機能に接近するという研究方法が実質的な意味を持って来ると考える。その上で、広報人材に要請される人材要件について、詳細な検討を行いたい。企業広報の現場では様々な形でOJTが実施され、日本PR協会などの団体においても若い広報人材を対象とした研修が活発に行われている。専門職化が望ましい方向かどうかはともかくとしても、広報業務の円滑な遂行の観点から人材要件の検討は今後も継続されなければならないだろう。本稿の関心事項からすると、キャリア形成のステップの中での広報業務としての位置づけや、中核人材として経営幹部に至るキャリアのなかでの要件と広報・コミュニケーション機能を関係づけて考察することが今後の課題である。

以上の課題に加えて、本稿では広報活動に関わるプロフェッショナルサービスの存在にはまったく触れてこなかった。組織と機能という観点からの研究として、社外の専門家集団の存在を無視することは出来ない。組織構成や機能と業務の観点から、今後さらに研究視野を広げていく必要がある。

参考文献

- Paul Argenti & J. Forman (2002) *The Power of Corporate Communication*, (『コーポレート・コミュニケーションの時代』矢野充彦監訳、日本評論社、2004)
- Paul Argenti (2009) *Corporate Communication*, McGraw-Hill International Edition
- Alfred D. Chandler, Jr. (1962 & 1990) *Strategy and Structure* (『組織は戦略に従う』有賀裕子訳、ダイヤモンド社、2004)
- Scott Cutlip, Allen Center, Glen Broom (2006) *Effective Public Relations*, 9th edition (『体系パブリック・リレーションズ』日本広報学会監修、ピアソン・エデュケーション、2008)
- 原田 保 (2001) 『場と関係の経営学 組織と人材のパワー研究』白桃書房
- 平野光俊 (2004) 「組織モードの変容とコア人材のマネジメント」、神戸大学経営学研究科ディスカッションペーパー
- 猪狩誠也、上野征洋、剣持隆、清水正道、城義紀 (2002) 『コーポレート・コミュニケーション戦略』同友館
- 猪狩誠也編著 (2007) 『広報・パブリックリレーションズ入門』宣伝会議
- 狩俣正雄 (1992) 『組織のコミュニケーション論』中央経済社
- Richard Langlois & Paul Robertson (1995) *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions* (『企業制度の理論 ケイパビリティ・取引費用・組織協会』谷口和弘訳、NTT出版、2004)
- 松尾 睦 (2006) 『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい 一成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版
- 大坪 檀 (1992) 『コーポレート・コミュニケーション』中央経済社
- John Roberts (2004) *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth* (『現代企業の組織デザイン』谷口和弘訳、NTT出版、2005)
- 上原克仁 (2007) 「大手企業における昇進・昇格と移動の実証分析」、日本労働研究雑誌、No. 561、2007年8月、p86-101
- Ansgar Zerfass, Angeles Moreno, Ralph Tench, Dejan Vercic & Piet Verhoeven (2009) *European Communication Monitor 2009*, EACD & EUPRERA

Ansgar Zerfass (2008) Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategy and Strategic Communication, in Ansgar Zerfass, Betteke van Ruler & Krishnamurthy Sriramesh eds. Public Relations Research, VS Verlag

(2010年5月6日受理、2010年8月12日最終原稿受理)