



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	広報活動の客観的評価方法に関する研究：企業メッセージの定量分析による広報の表現力の測定
Author(s)	須田, 比奈子
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(国際広報メディア)
Dissertation Number	甲第12286号
Issue Date	2016-03-24
DOI	https://doi.org/10.14943/doctoral.k12286
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61508
Type	doctoral thesis
File Information	Hinako_Suda.pdf



北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院

博 士 学 位 論 文

広報活動の客観的評価方法に関する研究

—企業メッセージの定量分析による広報の表現力の測定—

須田 比奈子

目 次

第 1 章 序論: 本研究の背景と目的.....	1
1.1. 背景	1
1.1.1. 広報の評価において組織の目標達成への貢献を評価することの重要性	1
1.1.2. 関係性を構築・維持する機能として広報を評価するうえで考慮すべき視点	3
1.2. 目的	4
1.3. 論文の構成	4
第 2 章 先行研究レビューと研究課題の設定.....	8
2.1. 緒言	8
2.2. エクセレンス理論の構築の過程.....	8
2.2.1. 研究課題	8
2.2.2. 既存理論の統合による広報理論の構築.....	9
2.2.3. 理論の検証	11
2.3. エクセレンス研究の評価方法に関する議論.....	20
2.3.1. 「対称性」の理論的定義に関する問題.....	20
2.3.2. 「対称性」の操作的定義と測定に関する問題.....	23
2.3.3. 一般化可能性	25
2.3.4. 「関係性」の定義、測定に関する問題.....	26
2.3.5. プロジェクト終了時点におけるチームの展望.....	27
2.3.6. エクセレンス理論をめぐる議論のまとめ	28
2.4. インターネット上での関係性構築の取り組みに関する議論	29
2.4.1. 広報環境の変化.....	29
2.4.2. 対話を実現するための取り組みの評価.....	30
2.4.3. コンテンツの評価	32
2.5. 関係性の測定に関する研究	34
2.5.1. 「関係性」研究の展開	34
2.5.2. 関係性の測定に関する問題点	36
2.6. 問題点のまとめと研究課題の設定.....	37
2.6.1. 問題点のまとめ	37

2.6.2. 研究課題の設定	38
2.7. 結語	39
第3章 理論構築: メッセージの評価基準の設定	40
3.1. 緒言	40
3.2. コミュニケーションにおける一貫性の重要性.....	40
3.2.1. コミュニケーションの統合	40
3.2.2. 統合コミュニケーション実現の手がかり: 組織価値観の共有	42
3.3. コミュニケーションの統合と組織の表現力との関係.....	43
3.3.1. 組織とパブリックとの関係性とレピュテーションとの関係	43
3.3.2. 組織の表現力としての一貫性.....	44
3.3.3. 統合コミュニケーション実現の鍵: アイデンティティの共有	45
3.4. コミュニケーションの統合における組織のアイデンティティと組織価値観の役割	47
3.4.1. 組織のアイデンティティの捉え方.....	47
3.4.2. 組織の目標達成におけるアイデンティティ管理の重要性	51
3.4.3. 組織のアイデンティティと組織価値観との関係.....	52
3.5. リサーチ・クエスチョンの検討.....	55
3.5.1. メッセージを評価するための理論的枠組みの設定.....	55
3.5.2. 評価する広報機能の特定	57
3.5.3. メッセージの評価基準の明確化.....	58
3.6. 結語	59
第4章 評価モデルの構築	60
4.1. 緒言	60
4.2. 「組織価値観の共有促進」機能の評価に用いる変数.....	60
4.2.1. 広報活動の観察可能性.....	60
4.2.2. 変数の設定	62
4.3. 変数の測定方法	63
4.3.1. 価値観表現力の測定	63
4.3.2. メッセージ配信力の測定.....	67
4.4. 「組織価値観の共有促進」機能の評価方法.....	68
4.4.1. 価値観表現力とメッセージ配信力の難易度の違い.....	68

4.4.2. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性.....	69
4.4.3. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性と、価値観表現力の持続性	70
4.5. 広報部門の組織への貢献の評価方法.....	70
4.6. 評価モデルの有用性の検証方法.....	71
4.7. 結語	73
第5章 検証 1: 広報活動と組織的成果との関係に関する分析	75
5.1. 緒言	75
5.2. レピュテーションと広報の評価.....	76
5.3. 仮説: 価値観表現力、メッセージ配信力、レピュテーションの関係	77
5.4. 方法	79
5.4.1. 企業選択	79
5.4.2. データ収集.....	80
5.4.3. 仮説検証	80
5.5. サンプル企業 10 社の価値観表現力とメッセージ配信力.....	82
5.5.1. 価値観表現力.....	82
5.5.2. メッセージ配信力	83
5.5.3. 価値観表現力とメッセージ配信力との関係.....	84
5.6. 仮説検証の結果	85
5.6.1. 各変数 (価値観表現力、メッセージ配信力) とレピュテーションとの関係.....	85
5.6.2. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性とレピュテーションとの関係	86
5.6.3. 「組織価値観の共有促進」機能の総合力とレピュテーションとの関係	88
5.7. 考察	89
5.8. 結語	91
第6章 検証 2: 企業特性の違いによる広報活動への影響の分析	93
6.1. 緒言	93
6.2. B2B 企業のコミュニケーション・ターゲット	94
6.2.1. B2B 企業のコミュニケーション活動の特徴	94
6.2.2. B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットの変化	95
6.3. 仮説: B2B 企業と B2C 企業の違いがもたらす影響.....	96
6.3.1. 価値観表現力、メッセージ配信力への影響.....	96

6.3.2. 価値観表現力、メッセージ配信力の企業差への影響.....	97
6.3.3. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性への影響.....	98
6.3.4. 「組織価値観の共有促進」機能の総合力への影響.....	98
6.4. 方法	99
6.4.1. 企業選択	99
6.4.2. データ収集	100
6.4.3. 仮説検証	100
6.5. サンプル企業 22 社の価値観表現力とメッセージ配信力.....	102
6.5.1. 価値観表現力	102
6.5.2. メッセージ配信力	104
6.6. 仮説検証の結果	105
6.6.1. 価値観表現力、メッセージ配信力への影響.....	105
6.6.2. 価値観表現力、メッセージ配信力の企業差への影響.....	106
6.6.3. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性への影響.....	108
6.6.4. 「組織価値観の共有促進」機能の総合力への影響.....	109
6.7. 考察	112
6.8. 結語	113
第 7 章 結論: 本研究の成果と今後の課題	114
7.1. 本研究の成果	114
7.2. 本研究の理論的貢献	116
7.3. 本研究の実務的貢献	119
7.4. 今後の課題	120
参考文献.....	123
謝辞.....	145

本論文の第 2 章 2.2、2.3 は、公刊済みの論文、須田 (2014)「広報研究の発展におけるエクセレンス理論の貢献」(『広報研究』第 18 号, pp.91-107) に加筆・修正を施したものである。

図表目次

図 1-1 論文構成.....	6
図 1-2 本研究で測定・分析する変数および変数間の関係	7
図 2-1 広報研究でコンセンサスが得られている理論	37
図 3-1 コミュニケーションの統合による組織の目標達成への貢献と実現の手がかり	43
図 3-2 レピュテーション形成に係る 3 つの主要要素	43
図 3-3 コミュニケーション、レピュテーション、関係性、組織の目標達成の関係	44
図 3-4 レピュテーション構築における一貫性の役割	45
図 3-5 AC ² ID テストの分析枠組み: 5 種類のアイデンティティの調和	51
図 3-6 CI と組織価値観との関係.....	53
図 3-7 組織価値観の共有促進の取り組みによるアイデンティティの調和への貢献	54
図 3-8 コミュニケーションの統合による組織の目標達成への貢献	55
図 3-9 評価モデルの基礎 (理論的枠組み).....	55
図 4-1 本評価モデルの有用性検証の分析枠組み.....	73
図 5-1 仮説と分析枠組み.....	81
図 5-2 得点群別 6 年間の価値観表現力の変化	83
図 5-3 各得点群の評価項目別スコア、総合得点の平均点	83
図 6-1 仮説と分析枠組み.....	101
図 6-2 企業群別 7 年間の価値観表現力の変化	102
図 6-3 企業別 7 年間の価値観表現力の変化の比較	102
図 6-4 各得点群の評価項目別スコア、総合得点の平均点	105
図 6-5 価値観表現力とメッセージ配信力との関係の強さの企業群間比較	108
表 2-1 Grunig & Hunt (1984) の 4 つの広報モデル	9
表 2-2 定量分析に用いられたデータの収集方法の概要	11
表 2-3 エクセレンス尺度の信頼性分析	13
表 2-4 CEO/経営陣による広報部門の価値評価の比較	15
表 2-5 エクセレンス指標 (一部)、エクセレンス・スコアと広報の価値評価との相関	16
表 2-6 組織の有効性を高める広報の主な特徴	17
表 2-7 CEO/経営陣の広報観を分析するために用いられた質問項目	19

表 2-8 理論を支持する結果が得られたと報告された研究の一例 (未公刊論文)	24
表 2-9 「関係性」に関する議論の展開	34
表 2-10 関係性の測定・分析用に開発された指標の例	35
表 3-1 AC ² ID テストで分析される 5 種類のアイデンティティ	50
表 4-1 「組織価値観の共有促進」機能の評価に用いる変数	63
表 4-2 ニュースリリースを利用した情報発信の取り組み評価表	68
表 5-1 各企業の価値観表現力、メッセージ配信力、およびレピュテーション	82
表 5-2 得点群別、機能/UI 評価の結果サマリー	84
表 5-3 変数間の相関係数と偏相関係数表	85
表 5-4 分散分析表と決定係数、重相関係数、調整済重相関係数	86
表 5-5 係数表	86
表 5-6 固有値、寄与率表	87
表 5-7 固有ベクトル	87
表 5-8 主成分得点表	87
表 5-9 固有値、寄与率表	88
表 5-10 固有ベクトル	88
表 5-11 主成分得点表	88
表 5-12 各変数とレピュテーションとの関係の強さ (分析結果サマリー)	89
表 6-1 B2B 取引と B2C 取引との比較	94
表 6-2 マーケティング 1.0、2.0、3.0 の比較	96
表 6-3 各企業の価値観表現力とメッセージ配信力	103
表 6-4 企業群別、機能/UI 評価の結果サマリー	104
表 6-5 企業群別二元配置の分散分析の結果サマリー	107
表 6-6 総合得点の一元配置の分散分析の結果	107
表 6-7 固有値、寄与率表	109
表 6-8 固有ベクトル	109
表 6-9 主成分得点表	109
表 6-10 企業群別主成分分析の結果 1: 固有値、寄与率表	110
表 6-11 企業群別主成分分析の結果 2: 固有ベクトル	111
表 6-12 サンプルの違いによる主成分得点の順位への影響	111

第1章 序論: 本研究の背景と目的

1.1. 背景

1.1.1. 広報の評価において組織の目標達成への貢献を評価することの重要性

広報の効果・成果の測定および評価は、1970年代後半以降、広報の実践に欠かせない重要課題として研究が進められてきた (Watson & Likely, 2013; Lindenmann, 2005)。これまでに、個々の広報プログラムやキャンペーンを評価するための手法は数多く開発され、実務への応用も試みられている¹。ただし、それらの手法を用いることで、コミュニケーション活動の目的の達成度を測定することはできるが、組織や社会への貢献を測定するには不十分 (Hon & Grunig, 1999) という指摘もある。この主張は、多くの研究者が指摘する、“広報の目的は組織の目標に関連付けられている必要がある” (e.g., Anderson, Hadley, Weiner, & Rockland, 2009; Cutlip et al., 2006; Grunig, Grunig, & Ehling, 1992; Michaelson, Wright, & Stacks, 2012; Steyn, 2007, Watson & Noble, 2005) という考え方に通じるものである。本研究においても、このテーマを追求する。ここでいう組織の目標とは、「組織全体の目標、ミッション (組織が達成しようとするビジネスの範囲と成果を公式に述べた定義で、組織のビジョン、価値観、信念、存在理由が描かれる) であり、組織全体の目標を達成するために組織内の各部門で設定されるオペレーション上の目標 (組織全体のパフォーマンス、経営資源、市場、人材開発に関する目標などの特定の測定可能な成果) とは区別される」(Daft, 2001, 高木 2002, pp. 31-33) ものと捉えている。

組織の目標達成を広報がどのように支援するのかを明らかにし、その実現に必要なコミュニケーションの取り組みを評価した研究の代表例に、J. E. Grunig らによるエクセレンス研究 (Grunig, 1992; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002 ほか複数の論文と書籍) がある。このプロジェクトでは、1985年から15年以上の歳月をかけて既存理論の統合と拡大が試みられ、広範な文献レビューに基づく理論構築と定量・定性分析による検証が行われた。その研究成果は Excellence Theory (本稿では「エクセレンス理論」と訳す) と呼ばれ、1980年代後半以降の広報研究に多大な影響を与え、その発展に貢献したと評価されている (e.g., Botan &

¹ これまでに開発された代表的な評価手法、たとえば、Cutlip, Center, & Broom, (2006) の PII (準備、実践、影響) モデル、Macnamara (2006) のマクロ/ピラミッド・モデル、Lindenmann (1993) のヤードスティック・モデル、IPR toolkit (IPR, 2003) の PRE プロセスや、報道分析のポイントについては Watson & Noble (2005, 2007) に詳しい。

Hazleton, 2006; Pasadeos, Berger, & Renfro, 2010; Sallot, Lyon, Acosta-Alzuru, & Jones, 2003; Toth, 2007)。

この研究では、「広報は、組織の目標とパブリックの期待とを調和させ、組織とパブリックとの良好で長期的な関係性を構築することによって組織の有効性を高める」(Grunig, et al., 1992, p. 86) ことを理論的に説明し、組織とパブリックが歩み寄り互恵的な関係性を築くことを目的とした「対称型双方向コミュニケーション」を実践することが組織の目標達成につながるとしている (Grunig, 1992; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002)。この主張は、広報の理論に倫理観を導入したという点において高く評価され (e.g., Bowen, 2004, 2005; Fitzpatrick & Gauthier, 2001; Karlberg, 1996)、この研究で用いられた分析枠組みや評価手法は多くの研究者によって利用されてきた。その一方で、評価基準とされたコミュニケーションの「対称性 (Symmetry)」という概念の定義に問題があることが指摘され、この研究で開発された評価手法や尺度は現在ほとんど使われていない。また、理論上広報の成果とされた「(組織とパブリック) との関係性」が測定されていないことも問題点として指摘された。しかし、理論そのものが否定されたわけではなく、相互理解を目的とした双方向コミュニケーションを実践することが関係性構築につながるという考え方は広く受け入れられており、「(広報の) 最終的な目的は、組織・企業とそのステークホルダーとの関係を構築し強化することであるというコンセンサスができつつある」(Watson & Noble, 2005 林ほか訳, 2007, p. 247) とされている。

日本の広報研究においても、エクセレンス理論の基礎となった 4 つの広報モデル (プレス・エージェンツリー/パブリシティ、パブリック・インフォメーション、非対称型双方向コミュニケーション、対称型双方向コミュニケーション) や、上述した双方向コミュニケーションの「対称性」、および倫理の重要性について言及した文献は存在する。しかし、プロジェクトの詳細が記述された文献はこれまで翻訳されておらず、上記の主要概念の定義が複数回修正されたことや、他の研究者と交わされた議論を詳述した日本語文献はなく、この研究で用いられた手法や尺度が使われなくなった理由も日本の広報研究者の間で共有されているとはいえない。当時の議論を振り返り、問題点を整理することは、本研究のテーマでもある "組織の目標達成への貢献に関連付けた広報の評価" の重要性を再確認し、評価・測定方法を検討するうえで意義があると考えられる。

1.1.2. 関係性を構築・維持する機能として広報を評価するうえで考慮すべき視点

エクセレンス理論が構築された 1980 年代後半～1990 年代と比べると、今日の広報環境はデジタル技術の進化に伴い大きく変化している。インターネットが急速に普及した 1990 年代後半以降、組織が管理・運営するウェブサイトは新たな広報手段として注目を集め、インターネット上での「対話」の実現が関係性の構築・維持につながるということが議論されてきた。Kent & Taylor (1998) が示した「対話」を実現するための 5 つの原則は、ウェブサイト/ウェブ機能をどのように活用することで対話を実現し関係性構築に役立てられるかを説明するもので、オンライン・コミュニケーションの取り組みの評価基準として多くの先行研究で利用されてきた。しかしながら、先行研究では、ウェブ機能の実装に広報部門が関与していないことや (White & Raman, 2000)、対話機能を充実させるだけでは関係性構築につながらないこと (Jo & Kim, 2003) が指摘されている。このことから、関係性構築につながるコミュニケーションの実現に広報部門がどの程度関与しているか、それを実現して何をコミュニケーションすることが関係性構築につながるのか、という視点で広報の取り組みを評価する必要があると考えられる。

広報部門の関与の度合いを考慮することの重要性については、「(組織とパブリックとの) 関係性」に関する議論にも共通する。この「関係性」は、エクセレンス研究において広報の価値を決定する重要な要素と指摘され、1990 年代後半以降、広報の成果指標として研究者および実務家から高い関心が寄せられてきた。これまでにさまざまな測定方法が開発されてきたが、Watson & Noble (2005) が「PR だけで達成することができる目標には測定する価値がないし、測定する価値がある目標は PR だけで達成することができない」(林ほか訳, 2007, p. 229) と指摘するように、組織とパブリックとの関係性は、測定する価値のある成果ではあるが、広報活動だけで達成できるものではない。これは、関係性の形成に広報部門がどのように関与したのかを検討しなければ広報の貢献を評価できないことを意味する。そのためには、実際の広報活動の内容を評価し、その活動に影響を及ぼす要因との関連を吟味し、その影響を考慮した評価方法を考案する必要があると考えられる。また、関係性を構築し維持するためには長期間にわたる取り組みが必要と考えられるが、そのような取り組みを評価するための方法も開発されていない。

1.2. 目的

以上の問題意識に基づき、本研究では、広報研究においてこれまで十分に議論されていなかった、「何を伝えることが関係性の構築につながるのか」という視点で、広報部門によって作成されるメッセージを評価し、長期間にわたる取り組み、広報部門の関与の度合いを考慮した評価方法を考案することを目的とする。具体的には、まず、広報研究の枠を超えて、組織の目標達成にコミュニケーションが重要な役割を果たすことを議論した近隣分野からの知見を基に、メッセージの評価基準を設定する。次に、長期間にわたる広報部門の取り組み（広報部門によって作成されるメッセージ）を観察できるウェブサイトを利用した広報活動に照準をあわせ、組織の目標達成を支援する広報の機能を、広報部門による取り組みと、他部門が関与する可能性がある取り組みによって実現されるものと捉えた評価モデルを構築することにより、上述した問題の解決を試みる。

1.3. 論文の構成

本論文の構成は以下のとおりである。

1 章では、本論文の背景ならびに目的について述べている。

2 章では、広報を「組織とパブリックとの関係性を構築・維持する機能」と捉えて評価を行った先行研究をレビューし、本研究の課題を明確にしている。まず、2 章の前半ではエクセレンス研究に焦点をあて、プロジェクトの概要および成果を紹介した後、エクセレンス研究で用いられた評価基準および測定方法に疑問を投げかけた主要文献を網羅的にレビューし、独自の視点で整理している。次に、インターネット上での「対話」の実現に注目した研究、コンテンツの評価、「(パブリックとの) 関係性」の測定に関する研究の問題点を明らかにし、メッセージを評価すること、広報部門の関与の度合いを考慮すること、長期間にわたる広報の取り組みを評価することの重要性について論じている。上記の議論を踏まえ、2.6 で、次の 2 つの研究課題を提示している。①パブリックとの関係性の構築・維持につながるメッセージの評価基準の設定。この課題については、具体的なりサーチ・クエスション (RQ) を 3 つ設定し、3 章で検討を行っている。②組織的取り組みの成果に対する広報部門の貢献の度合いを考慮した評価方法の考案。この課題については、4 章で評価モデルを構築し、5 章と 6 章でその有用性を検証することによって解決を試みている。

3 章では、上記の課題①への対応として、組織が目標を達成するためにコミュニケーションが重要な役割を果たすことを議論した近隣分野の文献を中心にレビューを行い、メッ

セージの評価基準を明確にしている。ここでは、組織的なコミュニケーションの取り組みとして重要とされているコミュニケーションの統合、レピュテーション強化のための取り組み、コーポレート・アイデンティティ (CI) 計画/活動、および、CI マネジメントに関する議論を概観し、その実現のカギが組織価値観の共有とアイデンティティの調和であることを指摘している。この知見を基に、2 章で設定したリサーチ・クエスチョン 1~3 を検討し、メッセージを評価するための理論的枠組みを設定し、評価する広報機能を特定し、その機能の実現の程度を評価するための具体的な評価基準を示している。

4 章では、3 章で特定した「組織価値観の共有促進」という広報の機能を、広報部門による取り組みと、他部門が関与する可能性がある取り組みによって実現されるものと捉えた評価モデルを構築している。具体的には、長期間にわたる広報部門の取り組み（広報部門によって作成されるメッセージ）を観察できるウェブサイトを利用した広報活動に照準をあわせ、各取り組みを評価するための変数（価値観表現力とメッセージ配信力）を設定し、それらの変数を用いて上記の広報機能の実現の程度を測定する方法、および、広報部門の貢献を評価する方法を述べている。4.6 では、本評価モデルの有用性を検証するためのリサーチ・クエスチョンを 2 つ (RQ4, RQ5) 設定し、分析枠組みを提示している。

5 章では、4 章で設定した RQ4 を検討し、実際のデータを用いてサンプル企業の価値観表現力、メッセージ配信力を測定し、組織的成果としてのレピュテーションとの関係を分析している。ここでは、4 章で作成した評価指標（「組織価値観の共有促進」機能の総合力）が、広報の組織への貢献度（組織の目標達成を支援する機能の実現の程度）を表す指標として有用であることを確認し、本評価モデルを利用することによって、レピュテーションの形成過程における広報の機能の実現の程度を評価し、組織への貢献を明らかにすることが可能であることを示している。

6 章では、4 章で設定した RQ5 を検討し、企業を顧客とする B2B (business-to-business) 企業と一般生活者を顧客とする B2C (business-to-consumer) 企業の、組織価値観の共有促進の取り組み、および、実現の程度の違いを分析している。ここでは、一般にコミュニケーション・ターゲットが異なると考えられている企業の広報の取り組みを実際に測定・評価し、その違いを分析するうえで本評価モデルが有用であることを示している。分析の結果、従来の B2B 企業に対する見方とは異なる取り組みが行われていること、B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットの変化が広報活動の企業差として現われていることを示唆する結果が得られたことを報告し、分析結果を踏まえて、広報機能の実現に影響を及ぼす要因

について考察を行っている。また、本評価モデルを適用する際に注意すべき事項を確認し、対応、改善するための方策についても述べている。

最後に、7章では、本論文において得られた知見を総括し、本研究の成果、理論的貢献、実務的貢献、および、今後の課題について述べている。

以上の論文構成は、図 1-1 のように示される。

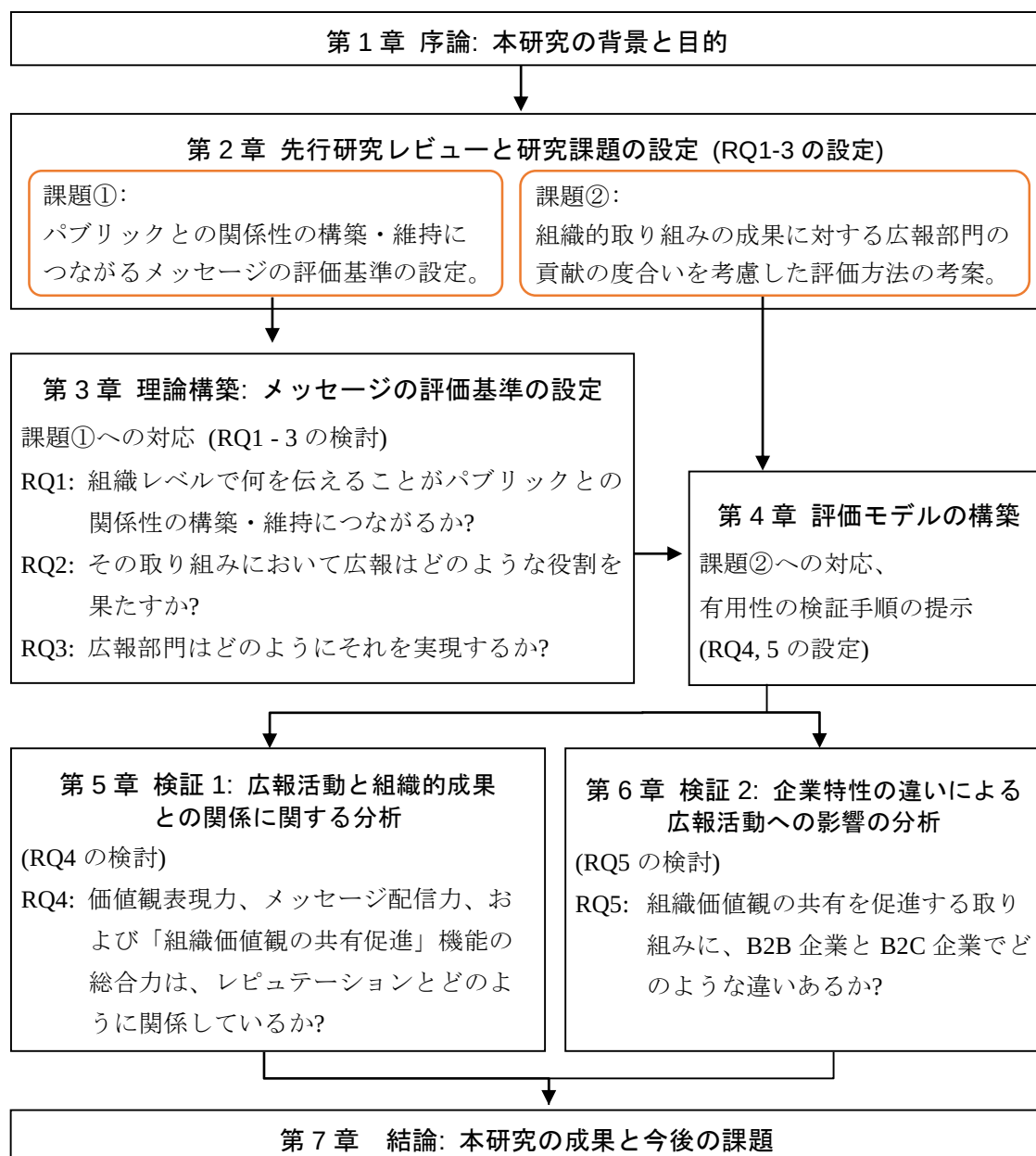
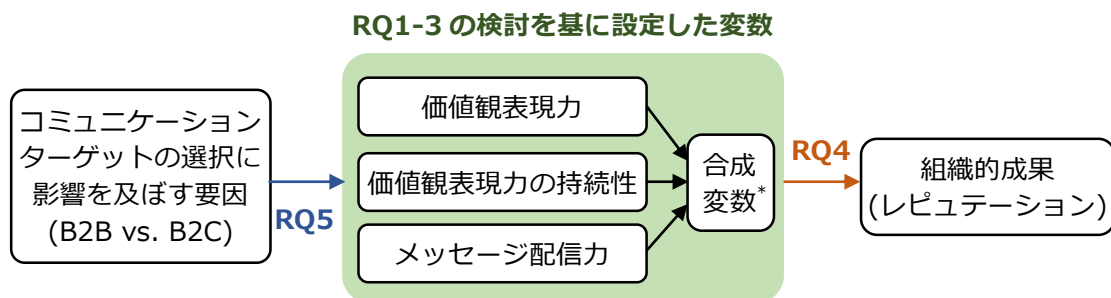


図 1-1 論文構成

本研究で測定・分析する変数、および変数間の関係は図 1-2 のように示される。



* 合成変数の第 1 主成分得点 = 「組織価値観の共有促進」機能の総合力

図 1-2 本研究で測定・分析する変数および変数間の関係

第2章 先行研究レビューと研究課題の設定

2.1. 緒言

本章では、広報を「組織とパブリックとの関係性を構築し維持する機能」と捉えて評価基準を定めた先行研究と関連文献をレビューし、問題点を踏まえて研究課題を設定する。

具体的には、本章の前半では、広報研究の発展に多大な影響を与えたとされている James E. Grunig ら²⁾によるエクセレンス研究に焦点をあて、プロジェクトの内容と成果を概観するとともに、この研究で用いられた評価・測定方法に疑問を投げかけた主要文献を網羅的にレビューし、問題点を整理する。次に、インターネット上での関係性構築の取り組みに関する先行研究として、Kent & Taylor (1998) の対話的コミュニケーション理論を応用し、オンラインでの対話の実現を広報の評価基準とした先行研究、コンテンツ (メッセージ) の評価に関する議論を概観し、問題点を整理する。続いて、1990 年代後半以降、広報の成果として研究者および実務家の関心が急速に高まった「(組織とパブリックとの) 関係性」に関する研究を整理し、広報の評価指標とするうえで検討すべき課題を述べる。

本章では、以下、2.2 でエクセレンス研究の内容と成果の概要を述べ、2.3 でその研究成果に対する他の研究者からの批判、指摘された問題点を整理する。次に、2.4 では、インターネット上での関係性構築の取り組みに注目した議論を整理し、2.5 で「関係性」の測定に関する研究を概観した後、2.6 で上記の知見を基に本研究の課題を設定する。

2.2. エクセレンス理論の構築の過程

2.2.1. 研究課題

エクセレンス研究プロジェクトは、1985 年に国際ビジネス・コミュニケーターズ協会研究基金 (International Association of Business Communicators Research Foundation: 以下「IABC」と表記) から\$400,000 の資金提供を受けてスタートした (Grunig et al., 2002, p. 3)。IABC から与えられた課題は、「コミュニケーションは、組織の目標達成に、どのように、なぜ、どの程度影響を及ぼすか?」という問いに答えることであった (Grunig et al., 2002, p. 4)。プロジ

²⁾ プロジェクトチームは、Grunig, J. (University of Maryland)、Grunig, L. (University of Maryland)、Dozier, D. (San Diego State University)、Ehling, W. (Syracuse University)、White, J. (Cranfield School of Management, UK)、Repper, F. (VP of public relations for Gulf States Utilities) の 6 人で構成され、英国の研究者と実務家も 1 名ずつ含まれている (Grunig et al., 2002, p. ix)。上記カッコ内はプロジェクト開始時の所属を表す。

エクトチームでは、より具体的な次の2つのリサーチ・クエスチョンを立て、その答えを見つけることを研究課題とした (Grunig et al., 2002, pp. 4-5)。

RQ1. 広報は組織の有効性 (organizational effectiveness) をどのように高めるか、また、その貢献の経済的価値は?

RQ2. 組織の有効性を最も高めると考えられる広報機能の特徴は何か?

2.2.2. 既存理論の統合による広報理論の構築

プロジェクトチームでは、まず、「組織の有効性」とは何かを明確にするために、社会学、経営学、広報論の文献をレビューし、目標達成 (goal attainment) アプローチの考え方を採用した (Grunig, Grunig, & Ehling, 1992, p.78)。これは、「組織の目標とは組織が到達しようと望むものの状態であり、組織の有効性とは、組織がその目標をどれだけ実現するかという程度」(Daft, 2001 高木 2002, p. 41) という考え方である。Grunig らは、Pfeffer & Salancik (1978) が提示した組織の有効性を高める4つの方法のうち2つが、Grunig & Hunt (1984) が理想的な広報モデルと主張する「two-way symmetrical model (対称型双方向コミュニケーション・モデル)」に共通すると述べている。その2つとは、①組織外部の潜在的なグループを特定し、組織内に情報を取り込むことができるように環境監視機構を整え、②上級マネージャがそれらの情報に基づいて行動できるように支援することである (Grunig et al., 1992)。「対称型双方向コミュニケーション」とは、米国の広報の歴史的発展段階を広報活動の類型化に応用できるとして Grunig & Hunt (1984) が導入した4つの広報モデルの1つである (表 2-1 参照)。

表 2-1 Grunig & Hunt (1984) の4つの広報モデル

分 類	目 的	コミュニケーションの特徴
プレス・エージェンシー/パブリシティ (Press agency/publicity)	広告・宣伝 (Propaganda)	一方向。真実だけが伝えられるとは限らない。
パブリック・インフォメーション (Public information)	情報の配信 (Dissemination of information)	一方向。伝えられる情報が真実であることが重要。
非対称型双方向コミュニケーション (Two-way asymmetrical model)	調査・分析に基づく説得 (Scientific persuasion)	組織優位のバランス。パブリックに変化を求める。
対称型双方向コミュニケーション (Two-way symmetrical model)	相互理解 (Mutual understanding)	公平なバランス。組織とパブリックの双方が変化。

出所: Grunig & Grunig (1992, pp. 287-289)、Laskin (2009, p. 39)、井之上 (2006, p. 58-60) を基に筆者作成 (井之上の訳語は一部改変)。

双方向コミュニケーションの対称型と非対称型の違いについて、Grunig & White (1992) は次のように説明している。非対称型は、組織に対するパブリックの意見や考え方を調査して、組織の望みどおりにパブリックを説得し、操作することを目的とした手段であり、組織が行動を改めたり、妥協することはない。一方、対称型における調査と対話は、パブリックとの対立を調整し、パブリックと組織の相互理解を促進することを目的としたもので、双方が説得の対象となり、パブリックだけでなく組織の行動にも変化をもたらす可能性がある (p. 39)。Grunig & Grunig (1992) は、この4つのモデルを分析枠組みとして利用することで多種多様な広報の活動を捉えやすくなると考えた述べている。

「組織の有効性」が何であることを明確にした後、チームでは、より広範な文献レビューを基に (心理学、コミュニケーション学、マーケティング論を含む)、組織の有効性を高める広報の特徴を、プログラム・レベル、部門レベル、組織レベルで分析し特定していった。その過程で、以下の要因が広報モデルの選択 (choice of PR models as strategies) に影響を与えることを明らかにした。

- CEO/経営陣 (Power holders)
- 組織における広報観 (World view for PR in organization)
- 広報部門の能力 (Public Relations potential: roles, knowledge, professionalism, gender, PR department structure)
- 戦略的パブリックの選択 (Choice of strategic publics)
- 社会的文化 (Societal culture)
- 組織文化 (Organizational culture)
- 外部環境との関係 (Environmental interdependencies: Activities, product/service, political/regulatory)

上記要因間の関係を表した「広報モデルの選択に影響を及ぼす要因 "Factors influencing the choice of a model of public relations" (Grunig, 1992, p. 23, FIGURE1.1)」図は、それらの要因が広報部門の組織への貢献に影響することを端的に示している。

以上の文献レビューと考察に基づいて整理された広報の理論は、1冊目の書籍 *Excellence in public relations and communication management* (Grunig, 1992) で詳細に述べられている。この書籍では、組織の有効性を高める広報の特徴として、対称型双方向モデルに関する知識とその重要性の認識が広報部門内、経営上層部で共有され、組織内外のコミュニケーション

ョン、広報部門および部門トップの権限、組織の意思決定に生かされたとき、組織の有効性を高めることができることを確認したと報告している。

このようにして組み立てられた理論は、研究の次の段階で実証的に検証された。定量分析による検証結果の一部は、文献レビューに基づく理論とともに、1991年に第1回 IABC レポート *Excellence in Public Relations and Communication Management: Initial Data Report and Practical Guide* として報告され、定性分析の結果は、1994年に発表された第2回 IABC レポート *Phase II Qualitative Study, Initial Analysis: Cases of Excellence* と、1995年に出版された2冊目の書籍 *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995) で報告されている。最初の成果報告が行われた1991年以降、他の研究者からさまざまな問題点が指摘され、研究プロジェクトでは、検証作業と並行して、問題の解決と理論の修正に取り組んだ。

次項では、2002年に出版された3冊目の書籍 *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of communication management in three countries* (Grunig et al., 2002) を基に、理論の検証方法と結果の概要を述べる。

2.2.3. 理論の検証

2.2.3.1. データ収集

実証検証の第一段階では、サーベイ・リサーチの手法が用いられた。データの収集方法の概要は表 2-2 に示すとおりである。質問票は調査対象者別 (CEO/経営陣、広報部門トップ、従業員) に3種類用意され、質問項目の数も内容も異なる。主な調査内容は、CEO/経営陣の広報観、広報部門の評価、広報部門による4つの広報モデル (表 2-1 参照) の実施

表 2-2 定量分析に用いられたデータの収集方法の概要

調査対象	米国、カナダ、英国の組織 (企業、行政機関、非営利組織、協会等)
方法	郵送による質問票調査 (CEO/経営陣、広報部門トップ*、従業員用の3種類) ※事前に調査参加の可否を問い合わせ、承諾した組織に対してのみ質問紙を郵送。
回収率	3種類のうちいずれかの回答を返送した組織数：327 全3種の回答を返送した組織数：270 (参加承諾組織の12%)
回答内訳	CEO/経営陣 292人、広報部門トップ 407人** (組織数 316)、 従業員 4631人 (組織数 281、平均14人/組織)

* コミュニケーション関連部門のトップ。複数部門が併設されている組織は複数の回答あり。
出所: Grunig et al. (2002, pp. 31-54) を基に筆者作成。

状況、広報担当者の組織的な役割、環境の監視、コミュニケーション・プログラムの評価、性別、組織内コミュニケーション、組織構造、アクティビズムに関するもので、従業員に対する質問票は主に各組織の組織文化の特徴を捉えることを目的として作成された (Grunig et al., 2002, p. 32)。実際に使われた全質問項目は、Grunig et al. (2002) の Appendix A-C (pp. 563-618) に掲出されている。プロジェクトチームでは、上記データを用いて、広報部門のエクセレンス (卓越性) を評価する尺度 (Excellence scale、以下「エクセレンス尺度」と表記) を作成し、各組織のエクセレンス・スコアの算出、組織属性との関連分析を行った。

実証検証の第二段階では、上記の定量分析を補完することを目的として、インタビュー調査 (エクセレンス・スコアの上位と下位の 25 の組織の CEO/経営陣と広報部門トップを対象) を実施し、定性分析を行った。この調査で用いられた質問項目も、Grunig et al. (2002) の Appendix D (pp. 619-624) に掲出されている。概要は以下のとおりである。

- ①広報部門に関する質問: 歴史、役割、戦略的マネジメントへの関与、他部門との関係、全体的な評価
- ②CEO に関する質問: インターナル・コミュニケーションに対する考え、広報部門の評価の適切性、広報部門に対する CEO のサポート
- ③多様性に関する質問: 女性への権限委譲、広報部門で高い評価を得ている女性の昇進の可能性、人種・民族的、およびその他の多様性に関する事項
- ④広報部門の貨幣的価値に関する質問: 広報部門の何が組織にとって重要か、広報部門が組織にもたらす便益とコスト削減の具体例

2.2.3.2. エクセレンス尺度 (Excellence scale) の作成

プロジェクトチームでは、定量分析用に収集したデータを用いて、まず、CEO/経営陣の回答を分析し、次に、広報部門トップ、従業員の回答を順番に追加して因子分析を行い、約 1700 個の質問項目 (変数) を最終的に 20 個に絞り込むことによって、それらをエクセレンス指標とする尺度 (Excellence scale) を作成した。エクセレンス指標 (最終的に採用された 20 個の変数) と、プロジェクトチームによるエクセレンス尺度の信頼性分析の結果を表 2-3 に示す。項目合計相関 (Item-total Correlation) は、各項目の得点とその項目以外の項目の合計得点との相関係数、項目が削除された場合の Cronbach の α (Alpha if Item Deleted) は、その項目を除いた場合に α 係数がいくつになるかを表す。

表 2-3 エクセレンス尺度の信頼性分析

変数	項目合計 相関	項目が削除さ れた場合の α
CEO/経営陣の回答		
PR in strategic planning (広報部門トップの戦略的マネジメントへの関与あり)	.37	.85
Support for PR by dominant coalition (経営陣の広報部門へのサポートの程度)	.48	.85
Value of PR department (広報部門の [非貨幣的] 価値)	.38	.85
Importance of communication with external groups (組織外部とのコミュニケーションの重要度)	.37	.85
Preference for two-way asymmetrical model (非対称型双方向モデルの選好度)	.47	.85
Preference for two-way symmetrical model (対称型双方向モデルの選好度)	.39	.85
Preference for managerial role (広報部門トップにマネージャの役割を期待する程度)	.42	.85
Preference for senior adviser role (広報部門トップにシニア・アドバイザーの役割を期待する程度)	.41	.85
広報部門トップの回答		
PR in strategic planning (戦略的マネジメントへの関与あり)	.51	.84
Perceived support for public relations by dominant coalition (経営陣の広報部門へのサポートの程度)	.53	.84
Estimate of the value dominant coalition would assign to PR (経営陣による広報部門の [非貨幣的] 価値評価 - 推測)	.51	.84
Estimate of preference for the two-way asymmetrical model by the dominant coalition (経営陣の非対称型双方向モデルの選好度 - 推測)	.45	.85
Estimate of preference for the two-way symmetrical model by the dominant coalition (経営陣の対称型双方向モデルの選好度 - 推測)	.48	.85
PR head in managerial role (広報部門トップによるマネージャの役割の実践の程度)	.45	.85
PR head in senior adviser role (広報部門トップによるシニア・アドバイザーの役割の実践の程度)	.41	.85
Knowledge of two-way asymmetrical model in public relations department (広報部門における非対称型双方向コミュニケーションに関する知識)	.57	.84
Knowledge of two-way symmetrical model in public relations department (広報部門における対称型双方向コミュニケーションに関する知識)	.55	.84
Knowledge of managerial role in public relations department (広報部門におけるマネージャの役割に関する知識)	.61	.84
Estimate of support for women in the organization (組織における女性へのサポート - 推測)	.33	.84
従業員の回答		
Participative organizational culture (参加型の組織文化と感ずる程度)	.14	.85

Cronbach の $\alpha = .85$

出所: "Reliability Analysis of Excellence Scale" (Grunig et al., 2002, p. 75, TABLE 3.5)

これらの指標は、各組織のエクセレンス・スコアの算出、組織属性との関連分析に利用されているが、ここで注意しなければならないのは、この尺度に CEO の評価が含まれていることである。CEO の広報観（広報部門の組織での位置付け、広報部門に期待すること）は組織によって異なるため、同様の広報活動している組織でも CEO の広報観の違いによってエクセレンス・スコアが異なる可能性がある。分析対象の全組織の広報部門が同一の評価基準で客観的に評価されるわけではない。このスコアを用いて組織を比較する場合はその点を考慮して議論する必要があると考えられる。

2.2.3.3. リサーチ・クエスチョン 1 の検討

プロジェクトチームは、RQ1「広報は組織の有効性をどのように高めるか、また、その貢献の経済的価値は？」に対し、文献レビューを基に次の答えを提示した（Grunig, et al., 1992, p. 86）。

- 広報は、組織の目標とパブリックの期待とを調和させることによって組織の有効性を高め、良質で長期的な関係性を構築することにより、組織に貢献する。その貢献は組織にとって経済的価値がある。また、広報担当上級マネージャが経営上層部の一員で、組織の目標の設定、戦略的パブリックの特定に参画できる場合、組織の有効性に寄与する可能性が最も高い。

この理論は、以下の定量分析と定性分析によって検証された。

定量分析では、まず、プロジェクトチームは、各組織のエクセレンス・スコアを標準化し、低 ($z < -1$)・中 ($-1 \leq z \leq 1$)・高 ($z > 1$) の 3 つのレベルに組織を分類し、CEO/経営陣による広報部門の価値評価の平均値を比較した。

価値評価に関する質問は 2 つあり、1 つは、組織にとっての広報部門の非貨幣的価値 (nonmonetary value) をたずねるもので、組織内の全部門の標準的な価値を 100 としたとき広報部門の価値をいくらか見積もるかという質問である。2 つ目は、広報部門の貨幣的価値 (monetary value) について、広報部門の年間予算を 100 としたとき広報部門が組織にもたらす便益はいくらか (費用便益比: cost-benefit ratio)、という質問である。分析の結果、表 2-4 に示すとおり、どちらの評価も、エクセレンス・スコアが高い組織ほど CEO/経営陣による広報部門の評価が高いことが確認された (Grunig et al., 2002, p. 109)。

表 2-4 CEO/経営陣による広報部門の価値評価の比較

	エクセレンスのレベル			F 値
	低 <i>n</i> = 42 (13%)	中 <i>n</i> = 246 (75%)	高 <i>n</i> = 41 (12%)	
①広報部門の非貨幣的価値				
CEO/経営陣による評価 (広報部門トップによる評価)	109.09 (157.93)	155.90 (184.36)	231.50 (248.78)	13.31** (11.56**)
②広報部門の貨幣的価値 (費用便益)				
CEO/経営陣による評価 (広報部門トップによる評価)	139.59 (158.81)	189.11 (197.68)	224.64 (228.17)	2.65 (2.59)

注: *F* 値 = 分散分析の結果。 ** *p* < .01.

出所: "Estimated Value of and Return on Investment in Public Relations at Three Levels of Excellence" (Grunig et al., 2002, p. 108, TABLE 4.1) より抜粋。

表 2-4 には、広報部門トップによる評価 (上述した CEO/経営陣に対する質問と同じ内容) も掲出したが、全体的に広報部門トップによる自己評価は CEO/経営陣の評価よりも高い。エクセレンス・スコアが低い組織では、CEO/経営陣はほぼ平均的 (109.09) と回答しているのに対し、広報部門トップは他の平均的な部門よりも 1.5 倍以上の価値がある (157.93) と自己評価している。これは、CEO の広報部門への期待と、広報部門が推測する CEO の広報部門への期待との間にギャップがあることを示している。Grunig らが指摘するように、CEO が広報部門の価値を評価していても、広報部門がエクセレントでない組織もあれば、広報部門はエクセレントだが、CEO が広報部門価値を評価していない組織も存在するためと考えられる。

次に、チームでは、エクセレンス指標のうち、マネージャの役割、広報部門の戦略的マネジメントへの関与、対称型/非対称型双方向コミュニケーション・モデルの実践に関する変数、およびエクセレンス・スコアと、上述した広報部門の価値評価との相関分析を行った。その結果、それらの変数との相関は、非貨幣的価値の評価に比べると貨幣的価値の評価は低いが、概ね "エクセレントな広報は組織に価値を提供する" という理論を支持していると報告している (Grunig et al., 2002, p. 111)。しかし、実際に分析結果を見ると、有意性が確認されたものでも、その大半は中程度以下の相関の強さを示している。具体例として、貨幣的価値の評価よりもエクセレンス指標との相関が強いと報告されている非貨幣的価値の評価と変数 (エクセレンス指標) 間の相関係数を表 2-5 に示す。

表 2-5 エクセレンス指標 (一部)、エクセレンス・スコアと広報の価値評価との相関

変数	非貨幣的価値との相関	
	CEO/経営陣の評価	広報部門トップの評価
エクセレンス指標		
広報部門におけるマネージャの役割に関する知識	.07	.28**
広報部門トップによるマネージャの役割の実践の程度	.08	.33**
広報部門トップにマネージャの役割を期待する程度★	.36**	.17**
戦略的マネジメントへの関与あり	.20**	.24**
広報部門トップの戦略的マネジメントへの関与あり★	.48**	.11*
広報部門における非対称型双方向コミュニケーションに関する知識	.02	.19**
広報部門における非対称型双方向コミュニケーションに関する知識	.08	.20**
経営陣の対称型双方向モデルの選好度 - 推測	-.01	.18**
経営陣の非対称型双方向モデルの選好度 - 推測	.00	.08
対称型双方向モデルの選好度★	.22**	.07
非対称型双方向モデルの選好度★	.19**	.14**
エクセレンス・スコア	.37**	.38**

注: エクセレンス指標で★印を付けたものは CEO/経営陣の回答によるもの。それ以外は広報部門トップの回答。* $p < .05$. ** $p < .01$.

出所: "Pearson Correlations of Total Excellence Score and Selected Excellence Variables With Value of and Support for Public Relations by the Dominant Coalition" (Grunig et al., 2002, p. 110, TABLE 4.2) より抜粋。

Grunig et al. (2002) は、ピアソンの積率相関係数の解釈の仕方について、「社会科学、行動科学では、.10 は低い相関、.30 は中程度の相関、.50 は強い相関を表す」(p. 78) と説明しているが、その基準においても、表 2-5 に示した変数間には強い相関があるとはいえない。また、前述したとおり、CEO/経営陣の評価と広報部門トップの評価が必ずしも一致しないため、表 2-5 に示した 11 のエクセレンス指標のうち、両者の評価が共に有意に相関している (相関係数を太字で強調) のは、4 つだけである。たとえば、エクセレンス指標の最初の 2 つ (広報部門におけるマネージャの役割に関する知識、広報部門トップによるマネージャの役割の実践の程度) を見ると、広報部門トップの自己評価とは中程度の相関があるが、CEO/経営陣の評価との有意な相関はない。分析結果の解釈に関する問題は、この検証以外にも散見される。

定量分析による検証では、上記の他、広報部門トップへの 19 項目の質問 (調査、計画、プロセス、広報モデル、評価方法、コミュニケーション・プログラムの成果) と従業員への質問 (職務満足度) の回答を分析し、エクセレントな広報部門は効果的なプログラムを開発することを確認したと報告している。分析内容の詳細は Grunig et al. (2002) の 9 章で述べられている。また、定性分析においても上記の定量分析を支持する結果が得られたと報告しており、インタビュー調査によって、CEO/経営陣が特にアクティビストへの対応の重要性を認識していること、それが広報部門の貨幣的、非貨幣的価値の評価に反映されていることを確認できたと述べている (Grunig et al., 2002, p. 114)。

2.2.3.4. リサーチ・クエスチョン 2 の検討

RQ2「組織の有効性を最も高めると考えられる広報機能の特徴は何か?」に対する答えは、理論構築の過程で特定した特徴 (表 2-6 参照) について、リサーチ・クエスチョン 1 と同様に定量分析と定性分析によって検証を行っている。これらの特徴は、表 2-3「エクセレンス尺度の信頼性分析」に示したエクセレンス指標と重なるが、それ以外の変数 (CEO/経営陣、広報部門トップ、従業員に対する質問に関連付けられた諸変数)、およびエクセレンス・スコアとの関係を分析することによって理論の検証を行っている。各特徴の理論導出の過程と、検証方法および結果は、それぞれ、Grunig (1992)、Grunig et al. (2002) で詳述されている。表 2-6 に該当する章番号を記載した。

表 2-6 組織の有効性を高める広報の主な特徴

特 徴	理論導出 (Grunig, 1992)	検証方法と結果 (Grunig et al., 2002)
戦略的マネジメントへの関与	18	5
広報部門への権限委譲	4	5
広報機能の統合、マネジメント機能としての独立性	13	7
広報部門トップの資質 (技術よりも管理能力重視)	4, 10, 12	6, 8
対称型双方向コミュニケーションの実践	11	8
マネジメントと対称型広報に関する知識とその共有	2, 4, 10, 11, 12, 20	6, 8
多様性と倫理の尊重	15, 17	5, 6, 11

出所: 筆者作成。

検証の結果は、表 2-6 に示した各章で詳細に報告されているが、以下に具体例を示す。

カッコ内のページ番号は、Grunig et al. (2002) のページを表す。

- 1) 「戦略的マネジメントへの関与」という特徴については、①組織機能、②戦略的マネジメントへの広報部門の貢献を測定するための質問に対する CEO/経営陣、および広報部門トップの回答を用いて、エクセレンス・スコア（価値評価を除く）とエクセレンス指標（マネージャの役割の実践、シニア・アドバイザーの役割の実践、マネジメントに関する知識）との相関を分析している（p. 151, TABLE 5.1 "Pearson Correlations of Strategic Public Relations Variables With Index of Excellence and Managerial Variables"）。結果は、マネジメントに関する知識以外は、有意な相関（.12 ～ .58）があることを示しているが、CEO/経営陣と広報部門トップの回答は必ずしも一致しないため、相関の強さは両者間で異なる。この結果について、Grunig らは、このサンプルの CEO/経営陣は広報部門の能力、または彼らの戦略的プロセスへの貢献を十分に認識していないことを示唆していると述べている（p. 154）。また、サンプル企業の広報部門は戦略的機能よりも定型業務において高く評価されていること（p. 150）、エクセレントな広報部門では科学的な調査手法が用いられると考えられていたが、実際には非科学的手法も用いられていることを確認したと述べている（p. 152）。
- 2) 広報部門の専門性・知識は、マネージャ/テクニシャンの役割に関連付けられた質問に対する広報部門トップの回答を用いて分析された。エクセレンス・スコアとの相関は、テクニシャンの役割（ $r = .42, p < .01$ ）よりもマネージャの役割（ $r = .60, p < .05$ ）のほうが高く、マネージャの役割と他のエクセレンス指標はいずれも有意な正の相関があり、特に 2 つの双方向コミュニケーションに関する知識とは強い相関（ $r = .72, p < .01$ ）があると報告している（pp. 227-229）。
- 3) CEO/経営陣の広報観（4 つのモデルの選好度）は、表 2-7 に示す CEO/経営陣と広報部門トップへの質問（原文）の回答を用いて分析された。その結果、以前の調査とは異なり、このサンプルでは、CEO/経営陣の選好は、対称型双方向モデル、非対称型双方向モデル、プレス・エージェントリー、パブリック・インフォメーションの順に高いことが確認され、広報部門トップは、CEO/経営陣が実際に思っているよりも、プレス・エージェントリー、非対称型双方向モデルを経営陣は望むと考えていたことが確認されたと報告している（p. 334）。

表 2-7 CEO/経営陣の広報観を分析するために用いられた質問項目*

プレス・エージェントリー (Press Agency Model)
The purpose of public relations is, quite simply, to get publicity for this organization.
In public relations, one mostly attempts to get favorable publicity into the media and to keep unfavorable publicity out.
The success of a public relations program can be determined from the number of people who attended an event or who use products or services.
For this organization, public relations and publicity mean essentially the same thing.
パブリック・インフォメーション (Public Information Model)
In public relations, nearly everyone is so busy writing news stories or producing publications that there is no time to do research.
In public relations, accurate information should be disseminated but unfavorable information should not be volunteered.
Keeping a clipping file is about the only way there is to determine the success of public relations.
Public relations is more of a neutral disseminator of information than an advocate for the organization or a mediator between management and publics.
非対称型双方向コミュニケーション (Two-way Asymmetrical Model)
After completing a public relations program, research should be done to determine how effective this program has been in changing people's attitudes.
In public relations, the broad goal is to persuade publics to behave as the organization wants them to behave.
Before starting a public relations program one should look at attitude surveys to make sure the organization and its policies are described in ways its publics would be most likely to accept.
Before beginning a public relations program, one should do research to determine public attitude toward the organization and how they might be changed.
対称型双方向コミュニケーション (Two-way symmetrical Model)
The purpose of public relations is to develop mutual understanding between the management of the organization and publics the organization affects.
Before starting a public relations program, surveys or informal research should be done to find out how much management and our publics understand each other.
The purpose of public relations is to change the attitudes and behavior of management as much as it is to change the attitudes and behavior of publics.
Public relations should provide mediation for the organization – to help management and publics negotiate conflict.

注: * CEO/経営陣への質問は、上記広報活動をどの程度実践すべきと考えているかを、平均を100としたときの値で回答。広報部門トップへの質問は、CEO/経営陣が上記質問にどう答えるかを推測した値が回答となる。

出所: Grunig et al. (2002, p. 605)

エクセレンス研究の成果に対する反応はさまざまで、功績を称える声だけでなく、批判の声も多かった。次節では、他の研究者による評価と批判を基に、エクセレンス研究で用いられた評価基準と測定に関する問題点を確認する。

2.3. エクセレンス研究の評価方法に関する議論

2.3.1. 「対称性」の理論的定義に関する問題

Hage (1972) によれば、概念は、名称 (name)、理論的定義 (theoretical definition)、操作的定義 (operational definition) で構成され、理論的定義は概念に意味を与え、操作的定義は測定を可能にする。この2つの定義を持つことの最大の利点は、明瞭性がもたらされ、概念とそれらの相互関連性をより正確かつ厳密に考えることができる点である。先述したとおり、エクセレンス研究では、Grunig & Hunt (1984) で導入された4つの広報モデル (four models of public relations) を分析枠組みとして採用し、双方向コミュニケーションの「対称性 (symmetry)」の実現を評価基準として重視している。ここでは、まず、この主要概念の定義に疑問を抱いた研究者たちの意見を中心に、「対称性」の理論的定義、および操作的定義と測定に関する問題を整理する。

双方向コミュニケーションの対称型と非対称型の違いについて、Grunig & White (1992) は次のように説明している。非対称型は、組織に対するパブリックの意見や考え方を調査して、組織の望みどおりにパブリックを説得し、操作することを目的とした手段であり、組織が行動を改めたり、妥協することはない。一方、対称型における調査と対話は、パブリックとの対立を調整し、パブリックと組織の相互理解を促進することを目的としたもので、双方が説得の対象となり、パブリックだけでなく組織の行動にも変化をもたらす可能性がある (p. 39)。

以下、「対称性」の理論的定義に関して、①対称型コミュニケーションの実現可能性と、②対称型と非対称型の分類可能性に関する議論をまとめ、続いて、③プロジェクトチームの対応を述べる。

①対称型コミュニケーションの実現可能性

この問題については、広報の実践に倫理観を導入し、対称性の本質として倫理性を強調している点においては高く評価されたが (e.g., Bowen, 2004, 2005; Fitzpatrick & Gauthier,

2001; Karlberg, 1996)、非現実的、理想主義的な考えで、実現は不可能と批判する声も多かった (e.g., L'Etang, 1996; Moloney, 1997; Pieczka, 1996)。

②対称型と非対称型の分類可能性

この問題については、多くの研究者が実際の広報活動をそのどちらかに分類するのは困難と指摘し、修正案や代替案も提案された。たとえば、Murphy (1991) は、ゲーム理論に依拠して、対称型コミュニケーションを再定義し、「対立」から「協力」までの連続体で捉えるという混合動機 (mixed-motive) 型の導入を提案した。ゲーム理論でいう混合動機 (mixed-motive) とは、ゲームの参加者が互いに自己の利益を追求する「対立・競争」と、自分と相手双方の利益を考慮する「協力」が混在することを意味する。現実の広報活動の多くは、自己利益の追求と、パブリック・社会との相互理解に基づく双方の利益向上という、2つの動機が混在する活動と理解できるため、混合動機といえる、という考え方である。Grunig & Grunig (1992) は、この提案に賛同しながら、Murphy とは異なる解釈により、「組織の有効性を高める広報モデルは対称型である」としていた従来の主張を、「対称型または混合動機型が組織の有効性を高める」と修正した (p. 285)。

Cancel, Cameron, Sallot, & Mitrook (1997) は、広報環境の複雑性と多様性が考慮されていないとして4つのモデルによる分類を否定した。その根拠として、4つのモデルによる分類可能性を支持する結果が得られたとしてプロジェクトチームが報告したデータの弱さ(尺度の信頼性、4つのモデルと関連付けられた因子との弱い相関)を挙げ、対称型コミュニケーションがエクセレントな広報の特徴であるという主張を支持するリサーチが十分に行われていないと指摘している。Cancel et al. (1997) は、その代替案として状況適合理論 (Contingency theory of accommodation) を提案した。この理論は、ある時点における特定のパブリックに対する組織のスタンスを、「自己主張 (advocacy)」と「適応 (accommodation)」を両極とするスケールで捉えるという考え方である。Cancel et al. (1997) は、広範な文献レビューに基づき、組織のスタンスに影響を与えうる87の変数を特定し、Cancel, Mitrook, & Cameron (1999) で検証を行い、86の変数による影響を確認した。この理論は、その後も複数の研究者によって検証、改良が行われ、近年のクライシス・コミュニケーションやメディア研究にも応用されている。

また、レトリック研究者が問題視したのは、「説得 (persuasion)」の解釈である。エクセレンス理論では、非対称型コミュニケーションの特徴は、パブリックを説得して操作する

ことと説明し、「説得」をパブリックの態度、行動を変化させるための手段と見なしている。その行為は非倫理的で、組織の目標達成にはつながらないとし、対称型コミュニケーションのほうが非対称型よりも組織の有効性を高めると述べている (Grunig & White, 1992)。しかし、説得は倫理的な対話の手段としても用いられ、対称型コミュニケーションにおいても有効に使われるというのが彼らの主張である (Heath, 1993, Heath & Coombs, 2006; Pfau & Wan, 2006)。この議論は、概念の理論的定義と操作的定義の両方に関わる問題でもあり、彼らの解釈に従って測定尺度を改良した場合、プロジェクトチームが提示した結果と異なる結果が得られる可能性があることを示唆している。

③批判への対応

4つの広報モデルと対称性の概念は、数回にわたって修正が行われた。Murphy (1991) が提案した混合動機 (mixed-motive) 型は、Grunig & Grunig (1992) で取り入れられ、双方向コミュニケーションを対称型と非対称型に分類するのではなく、それらを両極とする連続体で捉えるという考え方に軌道修正された。この修正は Murphy が意図していたものとは異なり、当初、混合動機型は「対称型と非対称型の混合」モデルという意味合いで用いられていたが、さらに修正が行われ、最終的には、対称型は混合動機型を意味するという定義が与えられた。この定義について、Grunig et al. (2002, pp. 355-358) は、組織 (経営上層部) とパブリックを対極に置いた連続体 (スケール) を用いて次のように説明している。

スケールの両端は非対称であることを意味し、その中間地点に対称性を特徴とする win-win ゾーンが存在する。その地点に両者を導くことがエクセレントな広報の実践であるとし、これを双方向型 (two-way model) コミュニケーションと名付けた。スケール上でどちらかに偏っていれば非対称となり、組織寄りであれば純粋な非対称型 (pure asymmetry model) に傾き、パブリック寄りの場合は純粋な協力型 (pure cooperation model) に傾くことになる。従来の対称型は、組織がパブリックのために自らを犠牲にするという点において非現実的と批判されたが、両者の意向を尊重して調整する混合動機型コミュニケーションを対称型双方向モデルとすることで、その問題も解消されると述べている (p. 356)。

「説得」の解釈についても変化が見られ、Grunig (2001) では、Heath (1993) の考え方に同意し、対称型コミュニケーションにおいても用いられる行為であると述べている。この変化は上記の対称型と非対称型モデルの理論的定義の修正にも反映され、対称型双方向モ

デルの記述において、組織とパブリックの双方に対して歩み寄るように働きかける方法として「説得」を行うという表現が使われている (Grunig et al., 2002, p. 358)。

2.3.2. 「対称性」の操作的定義と測定に関する問題

ここでは、まず、①測定の妥当性 (4 つの広報モデルの実践状況や対称型コミュニケーションの重要性の認識度を測定するために開発された尺度の妥当性、すなわち、測定すべき概念を正しく測定できるように質問項目が設定されているかどうか、および、解釈の適切性についての検討) に関する議論を整理し、次に、②他の研究者によるエクセレンス理論の実証検証で明らかになった問題、最後に③プロジェクトチームの対応について述べる。

①測定の妥当性

妥当性の問題については、前述した Cancel et al. (1997) 以外の研究者も指摘している。Leichty & Springston (1994) は、チームメンバーによる複数の成果報告で示されたデータを使って、4 つの広報モデルとその測定に使われた変数間の相関を分析し、対称型と非対称型に類似のパターンが見られること、および両者を明確に区別できないことを確認した。対称型モデルが広報のエクセレンスを象徴するのであれば、他の 3 つのモデルと明確に区別され、重要な変数との関連の仕方も他のモデルと異なるはずであると主張する。これは明らかに操作的定義の失敗で、測定すべきものが測定されていないことを意味する。

信頼性についても、Grunig & Grunig (1992) は、リッカート尺度から fractionation scale (質問に対する答えを 100 を平均値とした場合の数値で回答するという方法。上限値はない) に変更したことで改善できたとしているが (p. 294)、Leichty & Springston (1994) は、上限のないオープン・エンドのスケールを使用することで、社会的望ましさ (social desirability) のバイアスが作用 (質問の内容が社会的に望ましいかどうかという判断による影響を受け、社会的に望ましい方向に回答が歪められること) したためと考えられ、定義上の問題の根本的な解決にはつながらないと述べている (p. 330)。

②他の研究者による実証検証で明らかになった問題

エクセレンス理論は、複数の研究者によって実証検証が試みられた。Grunig et al. (2002) は、異なる国や地域で理論を支持する結果が得られたと報告しているが、その中には Grunig の門下生による研究で未公開の修士/博士論文も含まれる (表 2-8 参照)。

表 2-8 理論を支持する結果が得られたと報告された研究の一例 (未公開論文)

研究者	対象国	年	タイトル
Huang, Y. H.	台湾	1990	Risk communication, models of public relations and anti-nuclear activism: A case study of a nuclear power plant in Taiwan.
Lyra, A.	ギリシャ	1991	Public relations in Greece: Models, roles and gender.
Sriramesh, K.	インド	1992	The impact of societal culture in public relations: An ethnographic study of South Indian organizations.
Penteado, R.	ブラジル	1996	Effect of public relations roles and models on excellent Brazilian organizations.
Huang, Y. H.	台湾	1997	Public Relations Strategies, relational outcomes, and conflict management.
Kaur, K.	マレーシア	1997	The impact of privatization on public relations and the role of public relations management in the privatization process: A qualitative analysis of the Malaysian case.
Scholz, J.	東ドイツ	1998	A normative approach to the practice of public relations in the Eastern Germany.
Rhee, Y.	韓国	1999	Confucian culture and excellent public relations: A study of generic principles and specific applications in South Korean public relations practice.
Sha, B. L.	台湾	1999	Cultural public relations: Identity, activism, globalization, and gender in the Democratic Progressive party on Taiwan.

出所: Grunig et al. (2002)、Grammer (2005) を基に筆者作成。

これらの研究では、非英語圏の各国でも 4 つの広報モデルが確認されたと報告されているが、上述したとおり、他の研究者からの批判を受けて「対称性」の定義は複数回にわたって修正されており、共通の尺度や指標を使って得られた結果ではないという指摘もある (Grammer, 2005; Yun, 2006)。

Deatherage & Hazleton (1998) は、米国の組織を対象として検証した結果、4 つのモデルを正確に測定するには尺度を改善する必要があると指摘している。また、Sriramesh, Kim, & Takasaki (1999) は、インドネシア、韓国、日本の 3 か国を比較した結果、国ごとに異なる特徴が見つかったと報告している。日本企業を対象として調査・分析を行った Watson & Sallot (2002) では、エクセレンス理論を強く支持する結果は得られず、その理由として日本企業のマネジメントスタイルが欧米とは異なることが影響していると分析している。

Holtzhausen, Petersen, & Tindall (2003) は、南アフリカの実務家を対象として、4 つのモデルのほかに、3 つのモデル (mixed-motive、Western dialogic、African dialogic) を追加し、現地の広報活動を分析した。各モデルの測定の信頼性は、混合動機 (mixed-motive) が最も高く、4 つのモデルは従来の指摘どおり低いことが確認された。分析の結果から、対称型モ

デルと非対称型モデルが存在する可能性はあるが、対称型/非対称型による二分法は、広報活動の特徴付けに適しているとはいえないと結論付けた (Holtzhausen et al., 2003, p. 337)。

このように、プロジェクトチームが組織に貢献する広報の特徴であると主張する「対称性」については、理論的定義と操作的定義の両方に問題があることが明らかになった。

③批判への対応

非英語圏を対象とした実証検証では、理論を支持する結果が得られたという報告もあったが、複数の研究において、国や地域によって異なる特徴が見つかり、4つのモデルによる分類の有効性に疑問が持たれた。プロジェクトチームでは、4つのモデルをコミュニケーションの方向（一方向、双方向）と対称性（対称型、非対称型）という次元（dimension）で分類するという方法も試行されており、検証の結果、次元を変数とすることで分析の精度が高まることが示唆された。その結果を受けて、プロジェクトチームでは、4つのモデルによる分類を超える包括的な理論の開発が必要であるとして、上記の次元を改良し、6つの次元（one-way, two-way, asymmetrical, symmetrical, interpersonal, mediated）を変数とする分析方法を提案した。テストの結果、有効性を確認したと報告しているが（Grunig et al., 2002, p. 355）、Laskin (2009, p. 49) は、その提案は新たな分類方法に過ぎず、次元のテストに使われた質問がモデルによる分類で使われたものと基本的に同じであったことに根本的な問題があると指摘している。さらに、度重なる修正は他の研究者たちを混乱させ、次元を用いた分析に対する反響も4つのモデルほど高くはなかったと付け加えている。

2.3.3. 一般化可能性

プロジェクトチームが検証に用いたデータは英語を母語とする3か国で収集されたものであり、その約40%が米国の企業であったことから、他の国や地域、企業以外の組織にも適用可能かどうかは疑わしいという批判を受けた（Curtin & Gaither, 2005; Leitch & Neilson, 2001; L'Etang, 2005; Sriramesh & Verčič, 2003; Tilson & Alozie, 2004）。その主張は米国中心主義への批判につながり、ヨーロッパ、オセアニア地域の研究者を中心に議論が高まった。

エクセレンス理論では、対称型モデルの特徴を組織とパブリックの公平なバランスと謳っているが、そのバランスに影響を及ぼす、権力、文化、歴史的背景などのさまざまな要因を考慮していないという指摘もあった（Bardhan, 2003; Holtzhausen, 2000; (Holtzhausen & Voto, 2002; Holtzhausen et al., 2003; Leitch & Neilson, 2001; L'Etang & Pieczka, 1996, 2006;

McKie & Munshi, 2005; Motion & Leitch, 1996)。その延長線上には、エクセレンス理論が基礎としているシステム理論に対する批判もあり、Creedon (1993)、Haugland (1996) は、システム理論ではバランスを図るために生じる変化を説明できないと指摘している。

これらの議論は、国や文化、思想、価値観の違いによって解釈が異なるため、「対称性」という概念を明確に定義すること自体が困難であり、仮に広報の取り組みを測定・評価できたとしても、その結果を適用できる範囲は限定的であることを意味している。したがって、その一般化は困難といえる。

2.3.4. 「関係性」の定義、測定に関する問題

エクセレンス理論において、組織とパブリックとの関係性は、組織に対する広報の貢献度を評価するうえで非常に重要な要素であるとされている。Ledingham & Bruning (1998) は、従来の研究では、広報をパブリックの意見・考えを管理する機能と捉える傾向が強かったが、エクセレンス研究によって、組織とパブリックとの関係性を構築・維持する機能であることが強調されたことで、広報研究に転換をもたらしたと評価している。しかし、プロジェクトでは関係性と広報の価値評価を関連付けた実証的な検証はされておらず、定義も測定方法も明示されていないという指摘もあった (Broom, Casey, & Ritchey, 1997)。

Grunig et al. (1992) は、過去の広報研究において組織とパブリックとの関係性に注意が払われていなかったこと、他の研究領域においても共通の定義が存在しないことを確認し、文献レビューに基づいて、関係性の測定に有効と思われる変数 (reciprocity, trust, credibility, mutual legitimacy, openness, mutual satisfaction, mutual understanding) を提示した。ただし、それらの変数はエクセレンス理論の検証には用いられていない (Broom et al., 1997)。

Grunig et al. (2002, p. 105) は、関係性を測定しなかった理由を次のように説明している。

- 関係性は戦略的パブリック (顧客、投資家、従業員、政府、コミュニティ、メディア等) の行動背景となりうるが、他の要因 (競争や経済的環境等) もその行動に影響を及ぼす。
- 良好な関係性は、ストライキ、ボイコット、規制、訴訟、悪質なパブリシティを回避/解消するのに役立つが、それらの問題解決にかかる費用は実際に問題が発生するまでは特定できないため、その費用を関係性の価値に換算することはできない。

パブリックの行動が組織にとって好ましくない場合でも、それを広報の責に帰すことはできない。

- 関係性の構築・維持には時間と費用がかかるが、その効果は不定期に現れるため（特に危機や問題の発生/回避時）、年単位で投資利益率を算出するのは困難である。

関係性を測定する代わりに、プロジェクトでは、経営上層部（CEO/経営陣）に対して、広報の価値をいくらか見積もるかという質問項目を設定することで価値を評価している（「2.2.3.3. リサーチ・クエスチョン1の検討」参照）。

このように、この主要概念については、理論的定義も操作的定義も明確に示されていなかったことが明らかになり、理論の脆弱性が浮き彫りになった。

以上の議論と対応を経て、プロジェクトチームは4つの課題を明らかにした。

2.3.5. プロジェクト終了時点におけるチームの展望

Grunig et al. (2002, pp. 538-560) は、今後の展望として次の4つの方向性を示している。

1 つ目は、理論のグローバル化である。エクセレンス研究プロジェクトで対応しなかった国や地域での調査・分析を進め、国によって異なると考えられる要素（文化、政治、経済、メディア機構、経済発展のレベル、アクティビズムの程度と性質等）を考慮して適用の可能性を検討する必要があると述べている。

2 つ目は、戦略的マネジメントにおける組織とパブリックとの関係性に関する課題である。組織の環境変化への対応を支援することが広報の役割であるという考え方から、環境の監視（組織を取り巻く外部環境、ステークホルダーの考えや意見の変化を読み取ること）とシナリオ予測（それらが今後どのように変化するかを予測すること）の方法、および、パブリックとの関係性を構築・維持するための戦略、関係性の測定方法の開発についても取り組む必要があると述べている。

3 つ目は倫理理論のさらなる拡充を挙げ、4 つ目は女性の社会進出、デジタル技術の進化による広報環境の変化、組織自体の変革や改造による変化などへの対応を挙げている。

以上の課題を残して、エクセレンス研究プロジェクトは終了した。

2.3.6. エクセレンス理論をめぐる議論のまとめ

これまで見てきた議論は次のようにまとめられる。まず、エクセレンス研究の実証研究としての弱さの最大の原因は、主要概念の理論的定義と操作的定義に問題があったことである。広報の評価基準とされたコミュニケーションの「対称性」については、他の研究者との議論を重ねるうちに理論的定義は何度か修正されたが、操作的定義の見直しは適切に行われなかった。その対称型双方向コミュニケーションを実践することによって「(パブリックとの) 関係性」の構築・維持に寄与するとしながら、「関係性」については、定義も測定もされなかった。したがって、この研究では、「組織の目標とパブリックの期待とを調和させることで、組織とパブリックとの良好で長期的な関係性を構築」できることも、「組織とパブリックとの良好な関係性を構築することによって組織の有効性を高める」ことも実証されていない。また、規範理論としての弱さは、前節で取り上げた批判に対応できる経験的データが揃っていないことにある。北米以外の国や地域の企業や組織を対象とした検証作業や応用研究も行われたが、研究者によって調査方法や測定基準が異なり、蓄積的というよりも散発的に研究が行われてきたため、それらを統合することは困難といえる。

このように、さまざまな視点でコミュニケーションの「対称性」を広報の評価基準とすることの適切性が検討され、国や文化、思想、価値観の違いによって解釈が異なることが明らかになった。これは、その概念を明確に定義すること自体が困難であり、仮に広報の取り組みを測定・評価できたとしても、その結果を適用できる範囲は限定的であることを意味する。それが、近年の研究において4つの広報モデルによる分類が広報の評価に用いられなくなった理由の1つといえる。

しかしながら、理論そのものが否定されたわけではなく、Botan & Hazleton (2006) は、エクセレンス理論をめぐる議論を俯瞰して、次のように述べている。

"多くの研究者が認めているように、エクセレンス理論は、広報分野においてかつて存在しなかったパラダイムと呼べる (少なくともその可能性がある) 理論である。エクセレンス理論に対する批判には、そのパラダイムを転換させるだけの力はなく、提案された代替案もエクセレンス理論の代わりになるものとして十分とは認められなかった" (p. 9)。

エクセレンス理論で示された、組織とパブリックとの関係性が広報の価値を決定すること、良好で長期的な関係性を構築・維持するためには相互理解を目的とした双方向コミュニケーションを実践することが重要であるという考え方は、現在もなお、多くの研究者に

支持されている。たとえば、「2.3.5. プロジェクト終了時点におけるチームの展望」で述べたように、Grunig らはデジタル技術の進化による広報環境の変化への対応を今後の広報研究の方向性の 1 つに掲げていたが、近年の研究では、インターネット上での関係性構築の取り組みが注目されてきた。また、エクセレンス研究で実現されなかった関係性の測定の方法についても研究が進んでいる。次節以降では、この 2 つのトピックに焦点をあてて先行研究をレビューし、問題点を指摘する。

2.4. インターネット上での関係性構築の取り組みに関する議論

2.4.1. 広報環境の変化

エクセレンス理論が構築された 1980 年代後半～1990 年代と今日を比較すると、広報環境には顕著な違いがある。デジタル技術の進化による影響は大きく、コミュニケーション技術の進化は、組織内、および組織とパブリックとのコミュニケーションを一変させたと言われる (Cutlip et al. 2006, p. 252)。1990 年代後半以降、組織自らが管理・運営するウェブサイトは有効な広報手段として注目されるようになった。従来、報道機関を経由することなく組織が制御可能なメッセージを広範なパブリックに届けるには広告以外に手段はなかったが、ウェブサイトを利用することにより、組織はオーディエンスに対して直接語りかけることが可能になり、同時にオーディエンスから直接フィードバックを得ることができるようになった (Hill & White, 2000; Kent & Taylor, 1998; White & Raman, 2000)。また、前述したとおり、対称型双方向コミュニケーションの実現に関する議論において、エクセレンス理論は組織とパブリックとの力関係を無視しているという批判を受けたが、Coombs (1998) は、インターネットがその力関係に影響を及ぼすと指摘した。従来は弱い立場と見なされていたアクティビストが力を持つようになり、組織の不適切な行動は攻撃の対象になると警告し、組織にとってインターネットはイシュー・マネジメントの実践において重視すべきツールであると述べている。この問題は、近年ますます深刻になり、ソーシャル・リスク/クライシス対策の重要性が議論されている。

デジタル技術と広報活動に焦点をあてた先行研究を整理したレビュー論文として、1992 年～2009 年の 18 年間に広報分野の主要ジャーナル 3 誌 *Public Relations Review*、*Journal of Public Relations Research*、*Journalism & Mass Communication Quarterly* を含む 28 の学術誌に掲載された 115 の文献をレビューした Ye & Ki (2012)、1981 年～2014 年の 34 年間に広報分野の 6 つの主要ジャーナル (*Public Relations Review*、*Journal of Public Relations Research*、

Public Relations Journal, *Journal of Communication Management*, *Prism*, *Public Relations Inquiry*) に掲載された 321 の文献をレビューした Duhé (2015) がある。これらのまとめから、先行研究で議論されてきた主要トピックの変遷、実務家の技術の進化への対応の変化を読み取ることができる。たとえば、近年の研究ではインターネットのより戦略的な利用方法が議論されるようになり (Ye & Ki, 2012, p. 418)、進化し続けるデジタル技術への実務家の対応は、従来の研究では消極的と見られていたが、近年はより積極的に取り入れようとしていることが確認されている (Duhé, 2015, p. 162)。しかしながら、Ye & Ki (2012) は、レビュー対象とした文献のうち半数以上 (55.7%) の研究において理論的枠組みが用いられていないことを確認し、オンライン広報に関する研究では、理論の応用が足りないと指摘している (p. 419)。Ye & Ki (2012) の調べでは、後述する Kent & Taylor の対話理論 (9.8%) が最も多く用いられており、Duhé (2015) も被引用件数が最も多い文献の 1 つとして Kent & Taylor (1998) を紹介している (p. 155)。

Kent & Taylor (1998, 2002) は、組織のウェブサイトが、ニュースリリースの公開や組織に関する情報の発信、パブリックに関する調査に役立つというだけでなく、インターネットの双方向性に着目し、ウェブサイトを利用して「対話 (dialogue)」を実現することが関係性構築につながるとその重要性を主張した。Kent & Taylor (1998) では、実務家へのアドバイスとして、パブリックとの関係性構築に役立つウェブ戦略を提案し、Kent & Taylor (2002) では、対話に関する議論を整理し、対話的コミュニケーションの実用的な実践方法を提示した。Web 2.0 以降、組織とパブリック双方からの情報発信と更新が可能になり、双方向コミュニケーション、「対話」による関係性構築にますます注目が集まるようになった。と同時に、対話は対称型双方向コミュニケーションであるという意見、対話は対称型双方向コミュニケーションよりも倫理的であるとする考え方など、さまざまな議論が展開されてきた。次に、「対話」の実現とその評価に焦点をあてた研究を概観する。

2.4.2. 対話を実現するための取り組みの評価

前述したように、エクセレンス研究では、対称型双方向コミュニケーションが関係性の構築・維持につながることを説明した Grunig & Hunt (1984) の理論を評価枠組みに用いたが、コミュニケーションの「対称性」の定義が不明瞭で、評価基準も明確に示されなかった。一方、Kent & Taylor (1998) は、Karlberg (1996)、Arnett (1981)、Johannesen (1971)、Stewart (1978) らに依拠し、「対話」を実現することが関係性構築・維持につながることを強調した

(対話的コミュニケーション理論: dialogic communication theory)。その理論では、インターネット上で対話を実現するための5つの原則が明確に示されており、組織のウェブサイトを利用した関係性構築の取り組みの評価基準として多くの研究者によって利用されてきた (Duhé, 2015; McAllister-Spooner, 2009; Ye & Ki, 2012)。寶 (2014, p. 141) は、この原則を次のようにまとめている。

(1) 対話の循環 (dialogic loop):

問い合わせフォームやチャット機能を配置し、パブリックとの対話の循環を図る。

(2) 情報の有用性 (the usefulness of information):

パブリックが知りたい企業情報 (製品の詳細情報、投資家向け情報) を公開し、企業サイトの信頼性を高める。

(3) 再訪問の促進 (the generation of return visit):

常に情報を更新し、頻繁に訪問してもらえるよう働きかける。

(4) インターフェイスの利便性 (ease of the interface):

利用者の使い勝手を考慮してサイトを設計する。

(5) 利用者の保持 (conservation of visitors):

利用者ができるだけ長くサイトに留まるよう内容を工夫する。

この評価基準は、近年、組織のオンライン・コミュニケーション・ツールとして注目されている SNS (ブログ、Facebook、Twitter を含む) を利用した広報活動の評価に関する研究でも用いられている (e.g., Rybalko & Seltzer, 2010; Waters, Canfield, Foster, & Hardy, 2011; Xifra & Huertas, 2008; Zerfass & Schramm, 2014)。McAllister-Spooner (2009) は、1998 年以降 10 年間に公刊された文献をレビューし、先行研究において Kent & Taylor (1998, 2002) の理論がどのように応用されてきたのかを整理している。それらの研究では、対話を促進するウェブ機能の実装とその活用状況を調査することによって対話を実現するための取り組みが評価されているが、いずれの研究においても、対話機能が十分に活用されていないことが指摘されており、組織的要因、部門レベルの要因が、実務家の能力や行動に影響を及ぼす可能性が示唆されたという報告もある (Aragón & Domingo, 2014; Macnamara, 2010; McAllister-Spooner, 2009)。さらに、Jo & Kim (2003) は、大学生を対象としてサーベイ・リサーチを行い、実際の企業サイト (Fortune 500 リストから 8 社を選択) に実装されたウェブ機能が関係性にどのような影響を及ぼすのかを分析した。その結果を踏まえ、対話機能

を備えているウェブサイトでも利用者が好意的態度（信頼、コミットメント、満足感）を示すとは限らないと述べている。これは、対話機能を充実させるだけでは関係性の構築・維持にはつながらないことを示唆している。実際のところ、上述した5つの原則を実践することが関係性の構築・維持につながるのかという点に関しては、実証的な研究はあまり行われてこなかったという指摘もある（竇, 2014, p.142）。このように、先行研究では対話を実現すること自体に重きが置かれ、対話を通して何をコミュニケーションすることが関係性構築につながるのかという議論はされておらず、そのような視点を取り入れた評価方法も開発されていない。

また、企業ウェブサイトの管理・運営に関して、コンテンツおよびサイト設計の責任者22人を対象としてインタビュー調査を行った White & Raman (2000) は、調査対象者の中に "public relations" の文字が職名に付く人物が一人もいなかったと報告している。これは、ウェブサイトの管理・運営に広報部門が深く関与している可能性が低く、ウェブ機能の実装に関する意思決定は他部門で行われることを示唆している。つまり、対話の実現には複数部門の連携が必要であり、広報部門が「(パブリックとの) 関係性を構築・維持する」という機能を実現するには、エクセレンス研究 (Grunig et al., 2002) でも指摘されているように、その連携を調整できる権限が必要であることを意味している。

以上の知見を整理すると、まず、対話機能を充実させてもパブリックとの関係性に影響を及ぼさない可能性があることが示唆されたことから、ウェブ機能の実装以外の取り組みにも目を向ける必要がある。具体的には、対話を通して何をコミュニケーションすることが関係性構築につながるかという視点を取り入れることが重要といえる。また、対話を実現するための取り組みは、組織的要因や部門レベルの要因に影響され、対話機能の実装に広報部門が関与しない可能性があることが確認されたことから、インターネット上での関係性構築の取り組みにおける広報部門の貢献を評価するには、部門間の連携/広報部門の権限を考慮することが重要といえる。

2.4.3. コンテンツの評価

Hallahan (2001) は、広報活動で生成されるコミュニケーションを "プロダクト (成果物)" と捉え (p. 236)、オンライン・コミュニケーションを構成するコンテンツ (メッセージ) とウェブ機能の両方のユーザビリティを高める必要があり、したがって、その両方を評価す

る必要があると主張している。その重要性は、上述した Jo & Kim (2003) の報告にも示されている。

コンテンツを分析対象に加えた先行研究には、コンテンツをトピックごとに分類し、情報の種類と、オーディエンス、ウェブ機能との関係を分析した Esrock & Leichty (1998, 2000), Hwang, McMillan, & Lee (2003), Reber & Kim (2006), Waters (2011) らの研究がある。ただし、コンテンツはウェブサイトで提供されている情報を分類する目的で利用されているだけで、メッセージの内容が評価されているわけではない。メッセージの内容については、クライシス・コミュニケーションの文脈で分析されることが多く、特に、どのようなメッセージ戦略が有効かという問題に関心が寄せられてきた。たとえば、Hallahan (1999) の Framing theory、Coombs & Holladay (2002)、Coombs (2007) の Situational Crisis Communication Theory (SCCT)、Benoit (1995, 1997) の Image Restoration Theory が分析の枠組みとして利用されている。具体的には、メッセージ戦略とその効果 (e.g., Choi, 2012; Holtzhausen & Roberts, 2009; Padgett, Cheng, & Parekh, 2013; Reber & Berger, 2005)、メッセージ戦略とその効果に影響を及ぼす要因 (Hallahan, 2000; Werder, 2005)、メッセージ戦略と使用されたメディアの関係 (Werder, 2006)、メッセージ戦略、ウェブ機能、オーディエンスとの関係 (Hwang et al., 2003) などが議論されてきた。

このように、これまで見てきた先行研究では、コミュニケーションの取り方とその効果に議論が集中しているが、「広報のテクニックやプログラムの効果を測定することで、コミュニケーションの目的を達成したかどうかを確認することはできるが、組織や社会に対する広報の価値を測定するには不十分」(Hon & Grunig, 1999, p. 7) という指摘もある。また、前述したとおり、対話を実現するだけでは関係性構築につながらないことが確認されているように、コミュニケーションの取り方だけを評価し改善を図ったとしても、必ずしも関係性が改善されるとは限らないといえる。したがって、コミュニケーションの取り方だけでなく、それをさらに掘り下げ、(それらのテクニックやプログラムを用いて) パブリックに何を伝えることが、どのように関係性構築に寄与するのかを検討する必要があると考えられる。しかし、前述したとおり、具体的に何をコミュニケーションすることが関係性構築につながるかという視点を取り入れた評価方法はこれまで提案されていない。これは、オンライン・コミュニケーションに限らず、組織が発信するメッセージを評価するための明確な評価基準が存在しないことに一因があると考えられる。この問題の克服を図ることが本研究の課題の1つである。

次節では、広報の成果としての「(組織とパブリックとの) 関係性」の測定に関する議論を整理し、長期間にわたる広報の取り組みを評価することの重要性を確認する。

2.5. 関係性の測定に関する研究

2.5.1. 「関係性」研究の展開

広報研究において組織とパブリックとの関係性 (relationship) が注視されるようになったのは、1984 年の Ferguson の呼びかけ以降とされており (Botan & Taylor, 2004, p. 648)、それ以降の展開は表 2-9 のように示される。

表 2-9 「関係性」に関する議論の展開

研究者 (発表年)	主な主張・指摘/できごと
Ferguson (1984)	"関係性を広報研究の中心に置くべき"
Grunig et al. (1992)	"広報は組織とパブリックとの良好な関係性を構築・維持することで組織に貢献する。「関係性」が広報の価値を決定する"
Broom et al. (1997)	"「関係性」の定義、測定尺度が存在しない"
Ledingham & Bruning (1998)	定義と測定方法の提案。
Hon & Grunig (1999)	関係性測定のガイドライン (<i>Guidelines for measuring relationships in public relations</i>) 発表
2000 年代前半頃までは尺度開発中心、それ以降はテスト、応用研究へと発展。	

出所: 筆者作成。

前述したとおり、エクセレンス研究では、「広報は、組織とパブリックとの良好で長期的な関係性を構築・維持することにより組織の有効性を高める」(Grunig et al., 1992, p. 86) としながら、関係性の定義が不明で測定もされていないことが問題となった (Broom et al., 1997)。Broom et al. (1997) は、組織とパブリックとの関係性を議論するには共通の理解が必要であると訴えると同時に、関係性には動的に変化する測定可能なプロパティがあると説明している (p. 95)。Ledingham & Bruning (1998) は、その呼びかけに答え、関係性を「組織とパブリック間に存在する状態で、一方の行動が他方の経済的、社会的、文化的満足感に影響を与えるという二者間の状態」(p. 62) と定義した。

1990 年代後半以降「関係性」に対する研究者の関心は急速に高まり、測定方法や評価基準が次々と提案された。2000 年代後半以降は、それらのテストや応用研究が行われてきた

(e.g., Banning & Schoen, 2007; Bruning, Castle, & Schrepfer, 2004; Bruning, DeMiglio, & Embry, 2006; Bruning, Langenhop, & Green, 2004; Ki & Hon, 2012)。その流れの中で、Ledingham (2003) は、関係性マネジメント (Relationship management) の理論化を試みている。

表 2-10 は、関係性の測定・分析用に開発された指標の一例である。

表 2-10 関係性の測定・分析用に開発された指標の例

研究者（発表年）	指標
Ferguson (1984)	dynamic/static, open/closed, mutual satisfaction , distribution of power, mutual understanding, mutual agreement
Grunig (1992)	reciprocity, trust , credibility, mutual legitimacy, openness, mutual satisfaction , mutual understanding
Ledingham & Bruning (1998)	openness, trust , involvement, investment, commitment
Bruning & Ledingham (1999)	professional relationship, personal relationship, community relationship
Hon & Grunig (1999)	trust , control mutuality , commitment , satisfaction , communal relationships, exchange relationships
Broom, Casey, & Ritchey (2000)	formalization, standardization, complexity, intensity, reciprocity
Huang (2001)	trust , control mutuality , commitment , satisfaction , face and favor
Kim (2001)	trust , commitment , local and community involvement, reputation
Bruning & Galloway (2003)	anthropomorphism, professional benefits/expectations, personal commitment , community improvement, comparison of alternatives
Jo (2006)	trust , control mutuality , commitment , satisfaction , face and favor, personal networks

出所: Yang (2007) を基に筆者作成。

この表で太字で強調した **trust**、**control mutuality**、**commitment**、**satisfaction** は、1999 年に発表された *Guidelines for measuring relationships in public relations* (Hon & Grunig) で導入された指標である。これらの指標は、他の研究者によって開発された方法にも用いられていることからわかるように、関係性マネジメント研究者の間で広く受け入れられ、測定用に作成された尺度とともに近年の研究でも利用されている (Ledingham, 2009)。たとえば、関係性とレピュテーション (Brønn, 2007; Yang, 2007)、組織に対するパブリックのイメージ (S. Lee & Choi, 2009) との関係分析にも応用され、それぞれ正の相関/関係があることが確認されている。

また、マーケティング研究においても、CRM (customer relationship management)、関係性マーケティング、統合型コミュニケーション等、顧客を中心としたステークホルダーとの関係性構築の重要性が議論されてきた。その議論では、しばしば広報との競合が指摘され、マーケティングにおける関係性構築との比較、マーケティング部門との影響関係を考察した研究も行われている (Einwiller & Boenigk, 2012; McKie & Willis, 2012; Smith, 2012)。その他、関係性と対話の概念を関連付けた研究として、前述した Kent & Taylor (1998, 2002) の他、Stoker & Tusinski (2006)、Bruning, Dials, & Shirka (2008)、Theunissen & Wan Noordin (2012) らの研究もある。

「関係性」研究はこのように進展し、「(広報の) 最終的な目的は、組織・企業とそのステークホルダーとの関係を構築し強化することであるというコンセンサスができつつある」(Watson & Noble, 2005 林ほか訳, 2007, p. 247) とされている。しかし、未解決の問題もある。

2.5.2. 関係性の測定に関する問題点

先行研究の多くは、ある時点におけるパブリックの認識、態度、行動を調査することによって組織とパブリックとの関係性を測定し、その関係性が彼らの態度、行動意図、実際の行動に与える影響を分析している。しかし、測定された関係性の形成に広報部門がどのような影響を及ぼしたのかを分析した研究は少ない。前節で確認したように、「関係性を構築・維持する機能」を実現するには、他部門との連携、および、その連携を調整する権限が必要とされるため、関係性の形成に広報が及ぼす影響は組織によって大きく異なると考えられる。「PR だけで達成できる目標は測定する価値はなく、測定する価値がある目標は PR だけでは達成できない」(Watson & Noble, 2005 林ほか訳, 2007, p. 229) と指摘されるように、パブリックとの良好な関係性の構築・維持も組織レベルの取り組みによって実現されるものだからこそ測定する意味があるといえる。したがって、成果に対する広報部門の貢献を特定するのは困難であるが、上述したように関係性の形成に広報部門がどのように関与したのかを分析することでその貢献度を類推することはできる。ただし、関係性の構築・維持が短期的な広報プログラムによって達成できるものでないことは明らかであり、関係性構築につながる長期間にわたる広報の取り組みを評価する必要がある。それによって、これまで蓄積されてきた関係性の測定に関する研究成果を有効に活用し、広報研究の発展につなげることが可能になると考えられる。

2.6. 問題点のまとめと研究課題の設定

2.6.1. 問題点のまとめ

これまでの議論を振り返ると、まず、エクセレンス理論によって、広報はコミュニケーションを通して "組織とパブリックとの関係性を構築・維持することによって組織の目標達成に貢献する" ことが説明され、その考え方について、広報の研究者および実務家の間でコンセンサスが得られていることを確認した (図 2-1 参照)。ただし、"組織とパブリックとの関係性を構築し維持する" という機能を実現するには、他部門との連携、および、それを調整できる権限が必要とされることも確認した。

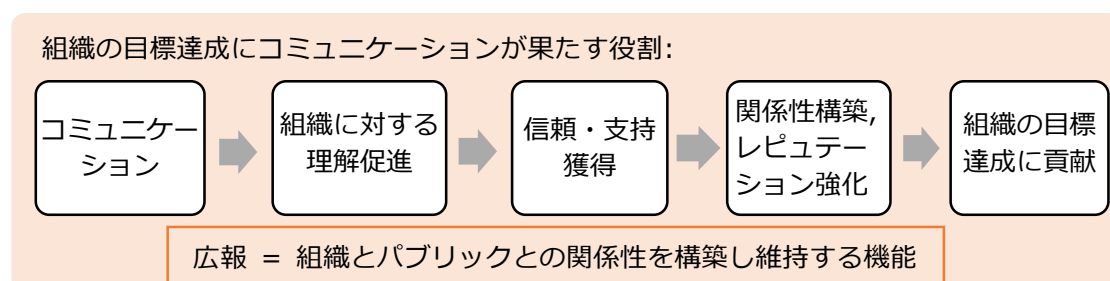


図 2-1 広報研究でコンセンサスが得られている理論

出所: 筆者作成。

また、先行研究における評価方法に関して、次の問題があることを確認した。まず、エクセレンス研究で広報の取り組みの評価基準とされたコミュニケーションの「対称性」については、国や文化、思想、価値観の違いによって解釈が異なるため、その概念を明確に定義すること自体が困難であり、広報の取り組みを測定・評価できたとしても、その結果を適用できる範囲は限定的であることを確認した。対話的コミュニケーション理論を応用した研究では、ウェブ機能の実装・活用状況に焦点をあてて対話を実現するための取り組みが評価されてきたが、その場合、広報部門の貢献が適切に評価されない可能性があることが判明した。メッセージの内容を分析した研究では、メッセージの伝え方に議論が集中し、何を伝えることが関係性の構築・維持につながるかというところまで掘り下げた議論は行われていないことが明らかになった。また、「(組織とパブリックとの) 関係性」については、ある時点における関係性を測定する方法は多数開発されてきたが、その形成過程に広報部門がどのように関与したのかを考慮した評価方法や、関係性構築に必要とされる長期間にわたる広報の取り組みを評価する方法は開発されていないことを確認した。

以上の問題点は次のようにまとめられる。

- 先行研究ではコミュニケーションの取り方 (how to communicate) が重視され、何を伝えること (what to communicate) が関係性構築につながるかという視点で広報の取り組みを評価する方法は開発されておらず、メッセージの評価基準も定められていない。
- 他部門との連携によって実現される取り組み/成果の評価/測定において、広報部門がどのように関与しているのかが検討されていない。
- 関係性を構築・維持するために必要とされる長期間にわたる取り組みを評価する方法が開発されていない。

2.6.2. 研究課題の設定

上記の議論を踏まえ、本研究では、①パブリックとの関係性の構築・維持につながるメッセージの評価基準を設定し、②組織的取り組みの成果に対する広報部門の貢献の度合いを考慮した評価方法を考案することを課題とする。

具体的なアプローチとして、まず、課題①については、広報研究の枠を超えて、組織の目標達成にコミュニケーションが重要な役割を果たすことを議論した近隣分野の文献をレビューし、以下のリサーチ・クエスチョンを検討する。

RQ1: 組織レベルで何を伝えることがパブリックとの関係性の構築・維持につながるか?

—メッセージを評価するための理論的枠組みの設定

RQ2: その取り組みにおいて広報はどのような役割を果たすか?

—評価する広報機能の特定

RQ3: 広報部門はどのようにそれを実現するか?

—評価基準の明確化

次に、上記リサーチ・クエスチョンに対する回答を基に、組織とパブリックとの関係性の構築・維持につながる広報の機能の実現の程度と広報部門の貢献を測定・評価するための方法を考案することにより、課題②の解決を試みる。

2.7. 結語

本章では、広報を「組織とパブリックとの関係性を構築し維持する機能」と捉えて評価基準を定めた先行研究と関連文献をレビューし、評価方法における問題点を整理した。それを踏まえて2つの研究課題を設定し、課題解決の方策を示した。次章では、リサーチ・クエスション1～3を検討することによって、上述した課題①（パブリックとの関係性の構築・維持につながるメッセージの評価基準の設定）に対応し、それを基に、4章以降で課題②（組織的取り組みの成果に対する広報部門の貢献の度合いを考慮した評価方法の考案）の解決を図る。

第3章 理論構築: メッセージの評価基準の設定

3.1. 緒言

本章では、2 章で整理した先行研究の問題点を踏まえ、何を伝えることがパブリックとの関係性の構築・維持につながるかという観点で、広報部門の取り組みを評価するためのメッセージの評価基準を設定する。

具体的には、まず、組織的なコミュニケーションの取り組みとして重要とされてきたコミュニケーションの統合に関する議論と問題点を整理する。次に、レピュテーション構築の取り組みにおいて「一貫性」がどのような役割を果たし、どのように実現されるのかを議論した文献をレビューし、コミュニケーションの統合を実現するための取り組みとの関連を考察する。続いて、アイデンティティと組織の目標達成との関係、アイデンティティと組織価値観との関係を考察し、統合コミュニケーションの取り組みがアイデンティティの管理にどのように貢献するのかを明らかにする。

以上の知見を基に、2 章で設定した RQ1～3「組織レベルで何を伝えることがパブリックとの関係性の構築・維持につながるか」、「その取り組みにおいて広報はどのような役割を果たすか」、「広報部門はどのようにそれを実現するか」を検討することにより、メッセージの具体的な評価基準を提示する。

以下、3.2 でコミュニケーションにおける一貫性の重要性、3.3 でコミュニケーションの統合と組織の表現力との関係、3.4 でコミュニケーションの統合における組織のアイデンティティと組織価値観の役割を考察する。以上を踏まえ、3.5 で RQ1～3 を検討する。

3.2. コミュニケーションにおける一貫性の重要性

3.2.1. コミュニケーションの統合

3.2.1.1. メッセージの一貫性

マーケティング研究では、CRM (customer relationship management)、関係性マーケティングなど、主に顧客を対象とした関係性構築が重視され、その実現に欠かせない要素として 1980 年代後半以降注目されてきたのが、IMC (integrated marketing communication)/統合 (型) コミュニケーション (integrated communication) である (Kitchen, Brignell, Li, & Jones, 2004; Kliatchko, 2008)。

マーケティングにおける統合コミュニケーションの主な目的は、顧客や潜在顧客が目にする製品やサービスに関するさまざまな情報源を管理すること、ブランドの維持に必要なすべてのコーポレート・メッセージを戦略的に調整すること、および、顧客および他のステークホルダーとの互恵的、長期的関係性の形成に必要なすべてのメッセージをコントロールすることとされる (Christensen, Firat, & Cornelissen, 2009; Duncan & Moriarty, 1998)。コミュニケーションを統合することにより、混乱を回避し、ブランディングの取り組みを強化し、信頼と評判の獲得にもつながるとされる。また、社外エージェンシーに伝えられる内容に整合性がとれ、伝える側も伝えやすくなるため、メディア予算を効果的に使用し、キャンペーンの精度を高め、経営資源を最適に利用できると考えられている (Knox & Bickerton, 2003; Harris & Chernatony, 2001)。

広報、コーポレート・コミュニケーション (CC) 研究では、一貫性のあるメッセージを発信することにより、組織に対する理解が深まり (Heath, 1994)、認知度、および、組織に対するイメージやレピュテーションを高めることができる (Cornelissen, 2011; Doorley & Garcia, 2011) とされ、多くの研究者が、異なる市場やオーディエンスに対して、矛盾のない、一貫性のあるメッセージを送ることを目標にすべきと主張している (Christensen & Cornelissen, 2011, p. 387)。その重要性は、クライシス・コミュニケーションの文脈においても強調されることが多く (e.g., Choi, 2012; Coombs, 1999, 2012; Huang & Su, 2009)、統合コミュニケーションは、組織のアカウンタビリティ、信頼性、および、正当性を強化するとされている (Cornelissen, Christensen, & Vijin, 2006; Duncan & Moriarty, 1998; Hallahan, 2007; Hutton, 1996; Smith, 2012a, 2012b, 2013)。

3.2.1.2. メッセージと行動との一貫性

組織全体のコミュニケーションの取り組みに関しては、メッセージ間の一貫性だけでなく、組織が発信するメッセージと、組織、および組織メンバーの行動との一貫性についてもしばしば重要性が指摘されている。特に、危機対応、CSR コミュニケーションに関する研究では、言行の不一致は信頼と支持を失い、関係性にも悪影響を及ぼすことをその論拠としている (Fombrun, 2005; Gardberg & Fombrun, 2006; Lee, 2008; Mark-Herbert & von Schantz, 2007; Schultz, Castelló, & Morsing, 2013)。

一方、Christensen & Langer (2009) は、言行一致を厳密に実行することが組織にとって必ずしもよい結果をもたらすとは限らないと主張する。これは、過去の発言にとらわれすぎ

ると、問題の解決、新たな挑戦や発想を取り入れる妨げになり (Weick, 1979)、組織とパブリックが相互理解を深めることで双方の言動が変化することを推奨する双方向コミュニケーションの考え方にも反するためである (Christensen & Langer, 2009, pp. 142-143)。本研究は、この Christensen & Langer (2009) の考え方を支持するが、先行研究では、言行一致 (メッセージと行動との一貫性) をどの程度 "緩やかに" 実践すれば "組織にとってよい結果をもたらす" のか、その取り組みをどのような基準で評価すべきかという議論はされていない。メッセージと行動によってステークホルダーに伝えられるもので何が一貫していれば関係性構築・維持につながるのかを検討することは、本章の目的であるメッセージの評価基準を設定するうえで重要な視点と考えられる。

3.2.2. 統合コミュニケーション実現の手がかり：組織価値観の共有

上述のとおり、その重要性は認められているが、実際にコミュニケーションの統合をどう実現するかという問題は、現代のコミュニケーション・マネジメントの喫緊の課題と指摘する研究者も多い。たとえば、マーケティングと広報との競合、部門間の影響/力関係、両者の関係性構築の取り組みの違いが議論されているほか (Einwiller & Boenigk, 2012; McKie & Willis, 2012; Smith, 2012)、組織的問題の研究の不足 (Cornelissen & Thorpe, 2001; Pettegrew, 2001)、実現するための公式のモデルと手続きが存在しないことが指摘されている (Christensen et al., 2009)。

Christensen et al. (2009) は、統合コミュニケーションの限界について、「メッセージの送り手側が "統合" を試みたとしても、受け手側では自己の経験や考えを基にメッセージを読解するという個別の "統合" が行われるため、コミュニケーションの統合を計画したり管理することはできない」と指摘し、したがって、組織にできることは、「組織の価値観、およびその表現方法、および、それらが組織行動でどう表されるかを、マネージャと従業員が矛盾することなく理解するように努めることである」(p. 214) と述べている。この主張は、「組織の価値観、およびその表現のしかたを組織のメンバーで共有すること」がコミュニケーションの統合を支援することを示唆している。

以上の知見は図 3-1 のように示される。

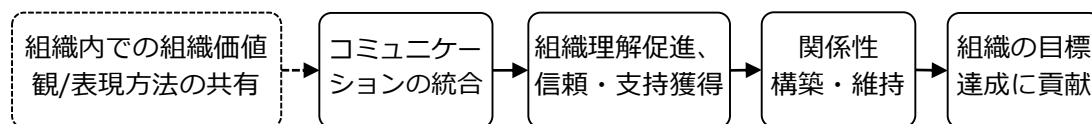


図 3-1 コミュニケーションの統合による組織の目標達成への貢献と実現の手がかり

出所: 筆者作成。

図 3-1 に点線で示した部分は、上述した Christensen et al. (2009) の主張を表しているが、この「組織内で組織価値観およびその表現のしかたを共有することがコミュニケーションの統合を支援する」という理論の妥当性については、次節以降で検討する。

3.3. コミュニケーションの統合と組織の表現力との関係

3.3.1. 組織とパブリックとの関係性とレピュテーションとの関係

2 章で述べたとおり、広報研究では、(組織とパブリックとの) 関係性とレピュテーション/イメージとの関係が注目されてきた。これまでに関係性とレピュテーション (Brønn, 2007; Yang, 2007)、関係性とイメージ (Lee & Choi, 2009) の間に正の相関/関係があることが報告されているほか、多くの研究者が、パブリックとの良好な関係性はレピュテーションを強化すると主張している (e.g., Coombs, 2000; Fombrun & van Riel, 2004; Grunig et al., 2002; MacMillan, Money, Money, & Downing, 2005; Spencer, 2005)。

同様に、レピュテーション研究でも関係性構築、およびコミュニケーションの重要性が強調されている。たとえば、Doorley & Garcia (2007) は、Fombrun (1996) と同様に、レピュテーションを (パブリックが組織に対して抱く) イメージの集積と捉え、「イメージ/レピュテーションの形成には組織の業績や行動だけでなくコミュニケーションが影響する」ことを図 3-2 に示す式で強調している。

$$\text{レピュテーション} = \text{イメージの集積} = \text{業績} + \text{行動} + \text{コミュニケーション}$$

図 3-2 レピュテーション形成に係る 3 つの主要要素

出所: Doorley & Garcia (2007, p. 4)

この式に示された業績、行動、コミュニケーションは、個々人が見聞き、体験するものと理解できるが、いずれの要素も組織、および、組織メンバーの努力によって改善するこ

とが可能である。したがって、レピュテーションを直接管理することはできないが、組織側の努力によって向上を図ることは可能であることを表していると解釈することができる。Doorley & Garcia (2007) は、この3つの要素は関係性の構築・維持にも影響を及ぼし、レピュテーションはパブリックとの関係性構築と組織の発展に役立つと述べている (p. 4)。

図 3-2 に示した式をベースに、上記の知見をまとめると、図 3-3 のように示される。

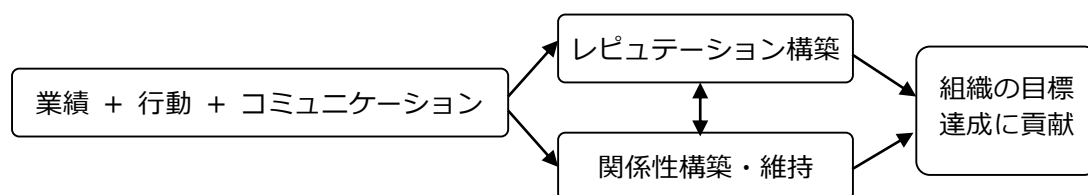


図 3-3 コミュニケーション、レピュテーション、関係性、組織の目標達成の関係

出所: 筆者作成。

この図は、すべての組織メンバーが、業績、行動、コミュニケーションの改善・向上に努めることで、レピュテーション・関係性の構築に寄与し、組織の目標達成に貢献できることを表している。次に、レピュテーション構築における「一貫性」の役割を確認する。

3.3.2. 組織の表現力としての一貫性

最初にレピュテーションの重要性を確認しておくとして、Fombrun & van Riel (2004) は、先行研究と自身の調査・研究に基づいて、次のように説明している。強力なレピュテーションは、従業員の就労・勤労・勤続の決定、投資家の投資意思、メディア関係者の報道の扱い、フィナンシャル・アナリストの表現、および、組織の戦略的ポジショニングに影響を与え、大企業にとっては競争力の維持、小規模、または歴史の浅い企業にとってはビジネス構築の基礎となる。さらに、高いレピュテーションは顧客、従業員、投資家、一般消費者の支援行動をもたらし、業績の改善、市場価値の増大につながるとしている。

上記の重要性を踏まえ、Fombrun & van Riel (2004) は、組織に対して、レピュテーションを獲得するために自らを "表現する" ことを強く推奨している。その "表現力" とは「進んで自らを提示し、何者なのか、何をしているのか、何を支持するのかを伝えること」(花堂ほか訳 2005, p. 104) であり、表現力を構成する5つの主要因子、顕示性 (visibility)、独自性 (distinctiveness)、真実性 (authenticity)、透明性 (transparency)、一貫性 (consistency) を高める取り組みが必要であると主張している。

一貫性の重要性については、「メッセージと活動の一貫性は、従業員と外部ステークホルダーの間に共通の価値観を形成し、企業を1つに結ぶのに役立つ」(Fombrun & van Riel, 2004 花堂ほか訳 2005, p. 105) と述べ、組織内外のステークホルダー間で組織についての共通理解を促進することがレピュテーション構築につながると説明している。ここに示されたキーワードは、図 3-4 のように関連付けられる。

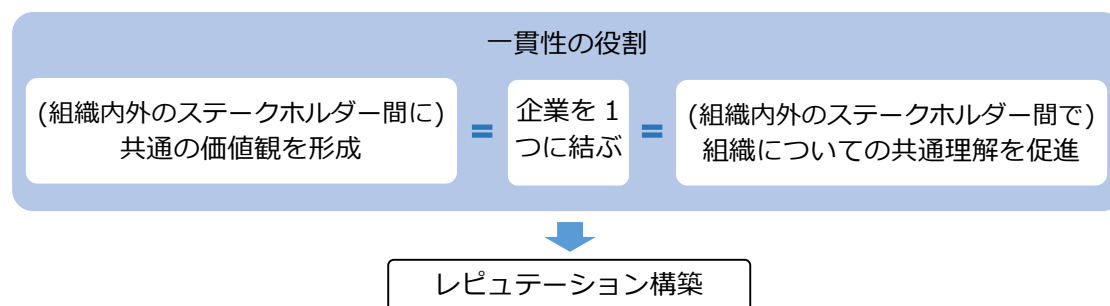


図 3-4 レピュテーション構築における一貫性の役割

出所: 筆者作成。

この図には、組織内で共有されている組織価値観と、組織外部のステークホルダーが知覚する組織価値観が合致していることの重要性が示されている。

3.3.3. 統合コミュニケーション実現の鍵: アイデンティティの共有

Fombrun & van Riel (2004) は、表現力の一貫性を高めるための方法として、「レピュテーション構築における一貫性創造プロセス」(花堂ほか訳 2005, pp. 224-225) を示し、以下のステップを実行することを推奨している。

1. レピュテーション・プラットフォーム (基盤) の構築
2. ステークホルダーとの対話
3. 共通のアイデンティティの確立
4. 統合型コミュニケーション・システムの導入
5. 従業員/ビジネス・パートナーの指導
6. 評価・測定

ただし、上記のステップは個別のモジュールとして捉えられ、必ずしもこの順番で実行する必要はなく、複数のステップが同時に行われることもあると述べている。

このプロセスには、これまでレビューした文献では深く議論されていなかった、ステークホルダーとの対話において "何を伝えなければならないか" が示されている。すなわち、組織内で共有されたアイデンティティである。また、このプロセスは、組織外部とのコミュニケーションに一貫性を持たせるためには、組織内でアイデンティティを共有する必要があること、それによってコミュニケーションの統合が実現されることを示している。そのアイデンティティとは何かというと、上述したとおり、Fombrun & van Riel (2004) は、表現力を「進んで自らを提示し、何者なのか、何をしているのか、何を支持するのかを伝えること」(花堂ほか訳 2005, p. 104) と説明している。つまり、組織のアイデンティティとは「(自らが) 何者なのか、何をしているのか、何を支持するのか」を表すものと理解できる。それを組織内で共有し、組織外部のステークホルダーに伝えることは、前項で確認した、"組織内外のステークホルダー間で組織についての共通理解を促進" するという一貫性の役割に合致する。

上記の説明は、「3.2.2. 統合コミュニケーション実現の手がかり：組織価値観の共有」で Christensen et al. (2009) の主張を基に提示した理論、「組織内で組織価値観およびその表現のしかたを共有することがコミュニケーションの統合を支援する」という考え方を支持している。図 3-4 に示したとおり、"組織内外のステークホルダー間で組織についての共通理解を促進" することは、"組織内外のステークホルダー間に共通の価値観を形成" することと同義と捉えられ、組織価値観を組織内外のステークホルダー間で共有することと言い換えられる。したがって、Fombrun & van Riel (2004) と Christensen et al. (2009) の主張に矛盾はないといえる。次の課題は、"組織のアイデンティティ" と "組織価値観" との関連を明らかにすることである。

3.4. コミュニケーションの統合における組織のアイデンティティと組織価値観の役割

3.4.1. 組織のアイデンティティの捉え方

3.4.1.1. コーポレート・アイデンティティ (CI) に関する議論の展開

組織のアイデンティティは、コーポレート・コミュニケーション (CC)、経営、マーケティング、組織行動、社会心理学、組織心理学、ヒューマン・リソース、戦略など、複数の研究分野で扱われる概念で、その捉え方や定義は論者によっても異なる (Cornelissen, Haslam, & Balmer, 2007)。前節で見た Fombrun & van Riel (2004) は、"corporate identity" と明示はしていないが、「アイデンティティ」を組織内外のステークホルダー間で共有することでレピュテーション強化につながるものと捉えていた。この考え方は、Cornelissen (2011) による CI の定義、「組織がすべての重要なステークホルダーに提案したいと考える組織の基本的特徴。組織に対するイメージやレピュテーションとしてステークホルダーにどのように思われたいかを表す (もの)」(p. 10) に通じるものと理解できる。その CI を組織外部のステークホルダーに伝え、ステークホルダーの組織に対するイメージと一致させることを目的とした活動が CI プログラム/計画と呼ばれるものである。これを踏まえ、ここでは、広報/CC 活動に関連深い CI に関する議論に焦点を絞り、その変遷を概観する。

Cornelissen & Elving (2003) によれば、"corporate identity" という用語は、Lippincott & Margulies (1957) で初めて使われ、複数の研究分野にまたがる概念とされる。van Riel & Balmer (1997) は、CI に関する議論の展開を次の 3 つのパラダイムで説明している。

グラフィカル・デザイン・パラダイム:

元々、CI は組織独自の命名法、ロゴ、用字用語規則、および視覚的識別と同義だったが、後に、象徴化/シンボリズムは、企業戦略を伝達するという重要な役割を果たすと考えられるようになった。このパラダイムには、ビジュアル・アイデンティティ (VI) を 3 種類に分類した Olins (1978) も含まれる。

統合コミュニケーション・パラダイム:

グラフィック・デザイナーや marketer によって、マーケティング・コミュニケーション (MC) において視覚的な整合性が有効であることが確認されると、多くの研究者が公式のコーポレート・コミュニケーション (CC) においても整合性が必要と主張するようになった。Ehling, White, & Grunig (1992) は、すべてのステークホルダーをコミュニケーションの対象とする CC ミックス、およびそのマネジメントは、MC ミックスとは基本的に異な

り、より複雑であると主張している。

学際的パラダイム:

組織のアイデンティティは、シンボリズム、行動、コミュニケーションを介して組織内外のオーディエンスに示されるという考え方で、アイデンティティを戦略的に管理することが重要とされる。それには、複数の学問領域にまたがるアプローチが必要と考えられており、上級マネージャが、CI ミックス (コミュニケーション、シンボリズム、組織のメンバーの行動) をとりまとめることで、実際の (actual) アイデンティティと組織が望む (desired) アイデンティティ間のギャップを縮めることができるとされる。

(van Riel & Balmer, 1997, pp. 340-341 より抜粋)

上記の「グラフィカル・デザイン・パラダイム」で言及されている Olins (1978) について補足すると、井上 (2012, pp 79-80) は3種類のビジュアル・アイデンティティを次のように説明している。

(1) モノリシック・アイデンティティ (monolithic identity):

企業が自社のすべての事業分野に対して、単一の社名とロゴを統一かつ全面的に適用する場合の概念。

(2) エンドースト・アイデンティティ (endorsed identity):

企業が自社全体としてのアイデンティティと、各事業分野の製品ブランドのアイデンティティを並列的に適用する場合の概念。

(3) ブランディッド・アイデンティティ (branded identity):

企業が自社の各事業分野における製品ブランドのアイデンティティを前面に押し出し、自社とのつながりを意識させないようにする概念。

このように、CI は多様な研究分野で扱われる概念であるため、International Corporate Identity Group (ICIG) は、画一的な定義を用いるのは適当ではないと考え、定義ではなくステートメントという形で CI を次のように説明している (van Riel & Balmer, 1997, p. 355)。

すべての組織はアイデンティティを持ち、それは、組織の精神、目的、価値観を表現するものであり、競争環境における差別化に役立つ組織の独自性を提供する。

CI が適切に管理されていれば、組織の成功に必要なさまざまな規律や活動を統合する強力な手段となる。また、組織を特徴付ける精神や気質と一致するイメージが作られる

ように、すべてのコーポレート・コミュニケーションに一貫性を持たせるために必要な視覚的結束性を提供する。

CI を適切に管理することにより、組織は多様なステークホルダーの理解とコミットメントを獲得することができる。これは、顧客と従業員を引き付け、戦略的提携を実現し、資金援助を獲得し、方向性と目的を明確にする能力として示される。

CI は戦略的課題である。CI は、組織のすべてのステークホルダーを対象としたさまざまなコミュニケーションに関係するという点において、従来のブランド・マーケティングとは異なる。

3.4.1.2. アイデンティティの捉え方に関する議論

Cornelissen et al. (2007) のまとめによれば、上記の ICIG のステートメントでも明示されているように、CI は組織を表現するものと捉えられる。しかし、上記の「学際的パラダイム」の記述に見られるように、先行研究では組織が意図したアイデンティティと実際のアイデンティティが異なることや、組織のメンバーが考える組織のアイデンティティ、パブリックが組織に対して抱くイメージとのギャップに関する問題が議論されてきた。表現上の問題から誤解や混乱を招くこともあり、たとえば、Christensen & Cornelissen (2011) は、組織のアイデンティティとは、組織の本質、根源的で永続的なものであり、組織に深く根付いた強固で信頼できるものとされる一方、流動的で柔軟に変化するもののよう、アイデンティティの "形成" や "変化" が議論されることもあると指摘している (p. 393)。

一方、Balmer & Soenen (1999) は、組織が複数のアイデンティティを持つことを所与とし、個々のアイデンティティに名前を付けることによってそれらを明確に区別し、この問題を解消した。その複数のアイデンティティを調和させることをマネジメントの役割と位置付け、アイデンティティの不調和を分析するためのツール ACID テストを開発した。その分析枠組みを継承した Balmer & Greyser (2002) は、組織のアイデンティティを学際的な視点で体系的に整理し、改良した分析ツールを AC²ID テストと名付けた。次に、この AC²ID テストにおける組織のアイデンティティの捉え方を述べる。

3.4.1.3. AC²ID テストにおけるアイデンティティの捉え方

Balmer & Greyser (2002) は、組織は 5 種類のアイデンティティ (Actual、Communicated、Conceived、Ideal、Desired) を持ちうるとし (表 3-1 参照)、それらのアイデンティティが完全に一致している必要はないが、いずれかの組み合わせに著しい不調和が生じると、組織にとって重要なステークホルダーと組織との間に深刻な問題が発生し、組織の目標達成の障害になる可能性があるとして述べている (図 3-5 参照)。そのため、それらのアイデンティティを調和させ、管理することがマネージャの重要な役割であるとしている。

表 3-1 AC²ID テストで分析される 5 種類のアイデンティティ

アイデンティティ	説明
Actual (実際の姿)	現在の組織の状態を表し、たとえば、企業のオーナー、管理者のリーダーシップスタイル、組織構造、経済活動、製品やサービスの品質などさまざまな要素と組織全体のパフォーマンスで形成される。また、組織のマネージャや従業員の価値観も含まれる。
Communicated (語られている姿)	“制御可能な” コーポレート・コミュニケーションを通して明らかにされるアイデンティティ。広告、スポンサーシップ、広報が含まれる。
Conceived (知覚されている姿)	組織のイメージ、レピュテーション、コーポレート・ブランドなど、ステークホルダーに知覚されている組織の姿を表す。マネージャはどのステークホルダー・グループの知覚が最も重要かを判断しなければならない。
Ideal (あるべき姿)	ある時点の市場において最適と思われる組織のポジショニングを表す。組織の能力およびビジネス全般と競争環境の見通しに関する戦略立案者の現在の知識に基づくもので、組織外部の環境変化による影響を受けやすく、状況に応じて変化する。
Desired (組織がありたいと願う姿)	組織のリーダー (創業者や CEO) の心の中に存在するもので、組織のビジョンを表す。Ideal identity と混同されやすいが、ideal identity は調査や分析によって明らかにされるのに対し、desired identity は CEO のパーソナリティや自我が作り出すビジョンに深く関係するものと考えられる。

出所: Balmer & Greyser (2002, pp. 73-75) を基に筆者作成。

なお、Communicated アイデンティティについては、Balmer & Greyser (2002) では、「“制御不能な” コミュニケーション、たとえば WOM (クチコミ) やメディアの解説などからも発生する」と述べているが、(Balmer, Stuart, & Greyser, 2009) では、組織が発信するメッセージに限定している。本研究では後者の解釈を採用している。

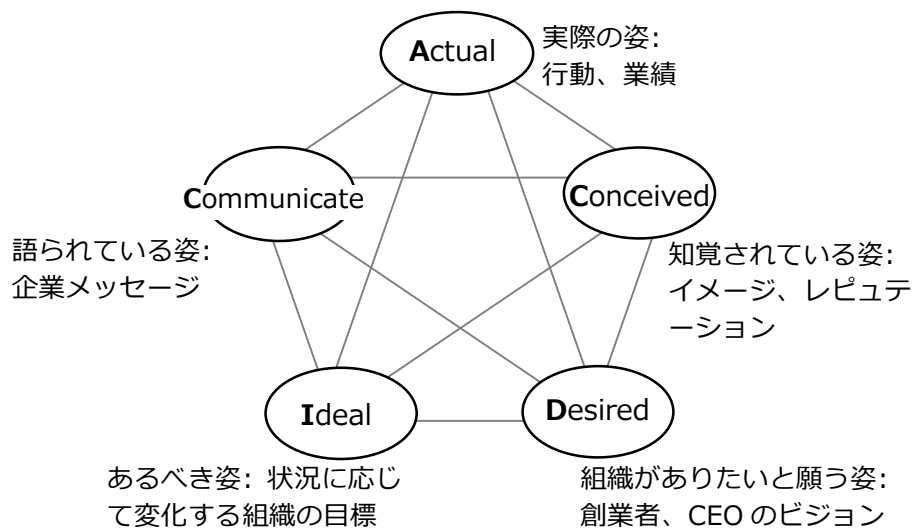


図 3-5 AC²ID テストの分析枠組み: 5 種類のアイデンティティの調和
出所: Balmer & Greyser (2002, p. 74) を基に筆者作

以上の議論を踏まえ、本研究では、「3.4.1.1. コーポレート・アイデンティティ (CI) に関する議論の展開」で紹介した Cornelissen (2011) の定義、ICIG ステートメントと同様に、CI を「組織が (組織の本質として) ステークホルダーに思い描いてもらいたいと考えるアイデンティティ」と捉え、AC²ID テストにおける **desired identity** (組織がありたいと願う姿) に該当するものとして、**actual** (実際の姿)、**communicated** (語られている姿)、**conceived** (知覚されている姿)、**ideal** (あるべき姿) と区別する。

3.4.2. 組織の目標達成におけるアイデンティティ管理の重要性

「3.4.1.1. コーポレート・アイデンティティ (CI) に関する議論の展開」で紹介した ICIG によるステートメントには、組織のアイデンティティ (CI) が組織の目標達成をいかに支援するかが明確に示されているが、「学際的パラダイム」の記述にもあるとおり、このステートメントではアイデンティティを "管理" することの重要性が強調されている。つまり、ここに記された CI の組織への貢献は次のように言い換えることができる。

- CI は組織の精神、目的、価値観を表し、競争環境における差別化に役立つ組織の独自性を提供するものである。

管理を適切に行うことによって、以下の貢献が期待できる。

- 組織の成功に必要なさまざまな規律や活動を統合する強力な手段となる。

- 組織を特徴づける精神や気質と一致するイメージが作られるように、すべてのコーポレート・コミュニケーションに一貫性を持たせる。
- 多様なステークホルダーの理解とコミットメントを獲得する。
- 顧客と従業員を引き付け、戦略的提携を実現し、資金援助を獲得し、方向性と目的を明確にする。

上述した Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストは、組織のアイデンティティを管理することを目的として開発された分析ツールであるが、その特長は、「アイデンティティの管理 = アイデンティティの不調和を回避/解消すること」と分析の視点を明確にしていることと、各アイデンティティとそれらの構築、形成、伝達、共有に関わる組織内の部門の活動とを関連付けられることといえる。ある時点における個々のアイデンティティ、またはイメージを測定するための手法やツールはそれまでも開発されていたが、AC²ID テストでは、複数のアイデンティティ間の調和を見ることに重点を置いている。それによって、組織の存続に関わるステークホルダーとの関係性に重大な影響を与える可能性のある問題を発見できるだけでなく、具体的に組織内のどこに問題があるのかを検討し、解決に役立てることもできる。その有用性は、実際の企業を対象にインタビュー調査を実施して分析を行った Balmer & Greyser (2002)、Balmer et al. (2009)、複数の調査報告書、他の研究者による応用研究で示されている。

3.4.3. 組織のアイデンティティと組織価値観との関係

先述したとおり、Cornelissen (2011) は、CI を「組織がすべての重要なステークホルダーに提案したいと考える組織の基本的特徴。イメージやレピュテーションとしてステークホルダーにどのように思われたいかを表す (もの)」(p. 10) と定義している。さらに、組織外部のステークホルダーに示される CI は、組織の価値観にリンクしている必要があることを強調している。その組織の価値観とは、組織のメンバーが組織に関連付けるもの (組織文化) であり、組織のミッションとビジョン (組織のアイデンティティ) を定義するものであると述べている (p. 64)。これは、CI の基礎となる組織価値観を組織内外のステークホルダーで共有することの重要性を指摘するものと理解できる。CI と組織価値観の関係は図 3-6 のように示される。

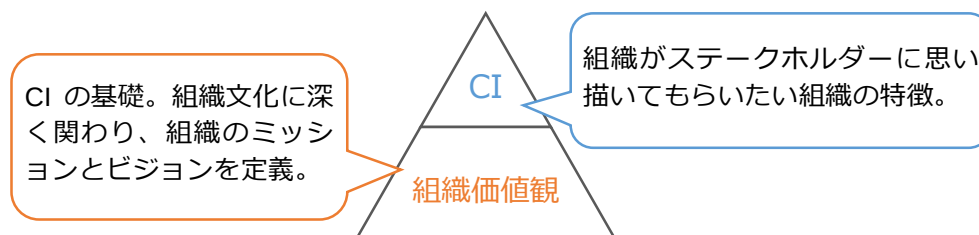


図 3-6 CI と組織価値観との関係

出所：筆者作成。

ここで、「3.2.2. 統合コミュニケーション実現の手がかり：組織価値観の共有」で提示した Christensen et al. (2009) の主張に基づく「組織内で組織価値観およびその表現のしかたを共有することがコミュニケーションの統合を支援する」という理論の妥当性を検討しておきたい。すでに、「3.3.3. 統合コミュニケーション実現の鍵：アイデンティティの共有」において、Fombrun & van Riel (2004) と Christensen et al. (2009) が主張した統合コミュニケーションを実現するための取り組みに共通点があることを確認した。前者は "アイデンティティ" を、後者は "組織の価値観" を組織内で共有することが統合コミュニケーションの実現につながるとしていた。上述した Cornelissen (2011) の定義から、Christensen et al. (2009) が主張する「組織価値観、およびその表現方法」とは CI を表すものと理解でき、両者の主張に矛盾はないといえる。それを組織内で共有することによって、複数の組織構成員によって対外的に伝えられる組織価値観に一貫性が保たれ (= コミュニケーションの統合)、組織理解が促進されることを意味する。したがって、「組織内で組織価値観およびその表現のしかたを共有することがコミュニケーションの統合を支援する」という理論は妥当といえる。

また、その取り組みをベースとした、組織内外のステークホルダー間で組織価値観を共有するという取り組みは、Cornelissen (2011) が強調する、組織内で共有される組織価値観と組織外部に伝えられる組織価値観を同一にするための取り組みと理解できる。この取り組みがパブリックとの関係性の構築・維持につながることは、Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストの分析枠組みを利用することで次のように説明できる (以下の丸付き数字は図 3-7 に対応)。

まず、組織内外のステークホルダーに組織価値観を伝えることは、①組織がありたいと願う姿 (desired identity) と語られている姿 (communicated identity) を調和させることを意味する。組織内ステークホルダーは組織の実際の姿 (actual identity) の形成に深く関わるため、組織内で価値観を共有することにより、②組織がありたいと願う姿 (desired) と実際の姿 (actual)、③実際の姿 (actual) と語られている姿 (communicated) との調和につながる。これがコミュニケーションの統合のプロセスである。そのうえで、組織外部のステークホルダーに組織価値観が伝わり、共有することができれば、④組織がありたいと願う姿 (desired) とイメージ (conceived identity)、⑤実際の姿 (actual) とイメージ (conceived)、⑥語られている姿 (communicated) とイメージ (conceived) との調和の実現に寄与する。

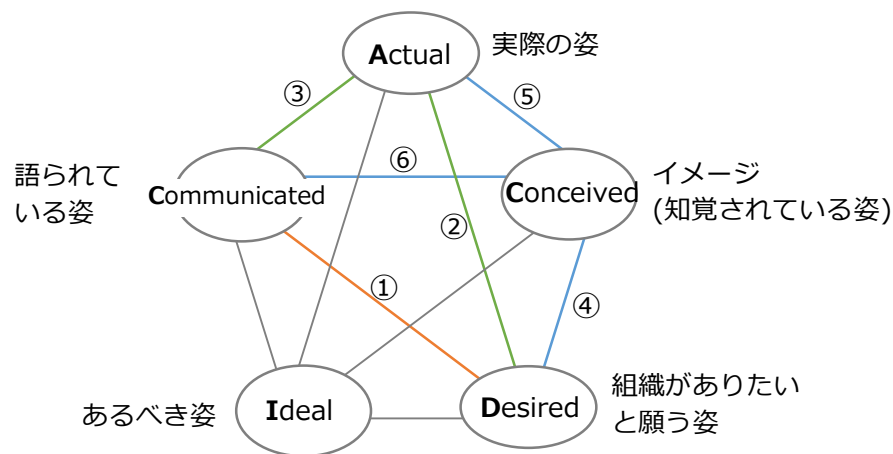


図 3-7 組織価値観の共有促進の取り組みによるアイデンティティの調和への貢献

出所：Balmer & Greyser (2002, p. 74) を基に筆者作成。

このように、「組織内外のステークホルダー間で組織価値観を共有する取り組み」は、パブリックとの関係性に深刻な問題をもたらすアイデンティティの不調和を回避することにつながるといえる。

本節では、組織のアイデンティティと組織価値観、組織の目標達成との関係を明らかにすると同時に、AC²ID テストの分析枠組みを利用して、本章でこれまで見てきた組織的なコミュニケーションの取り組みがアイデンティティ管理の観点からも組織の目標達成を支援することを確認した (図 3-8 参照)。

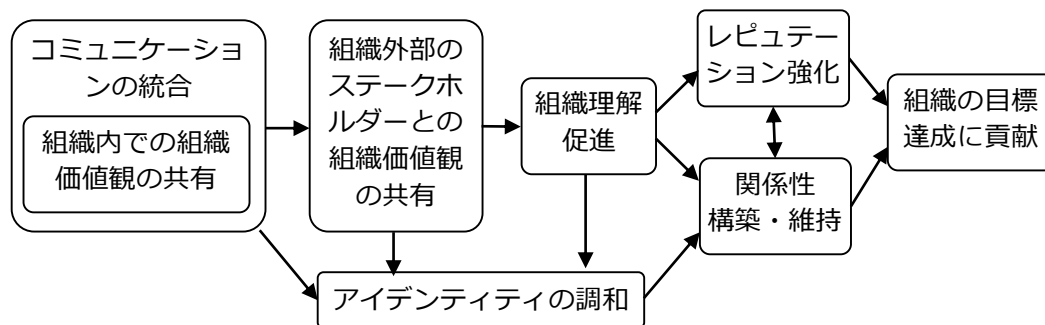


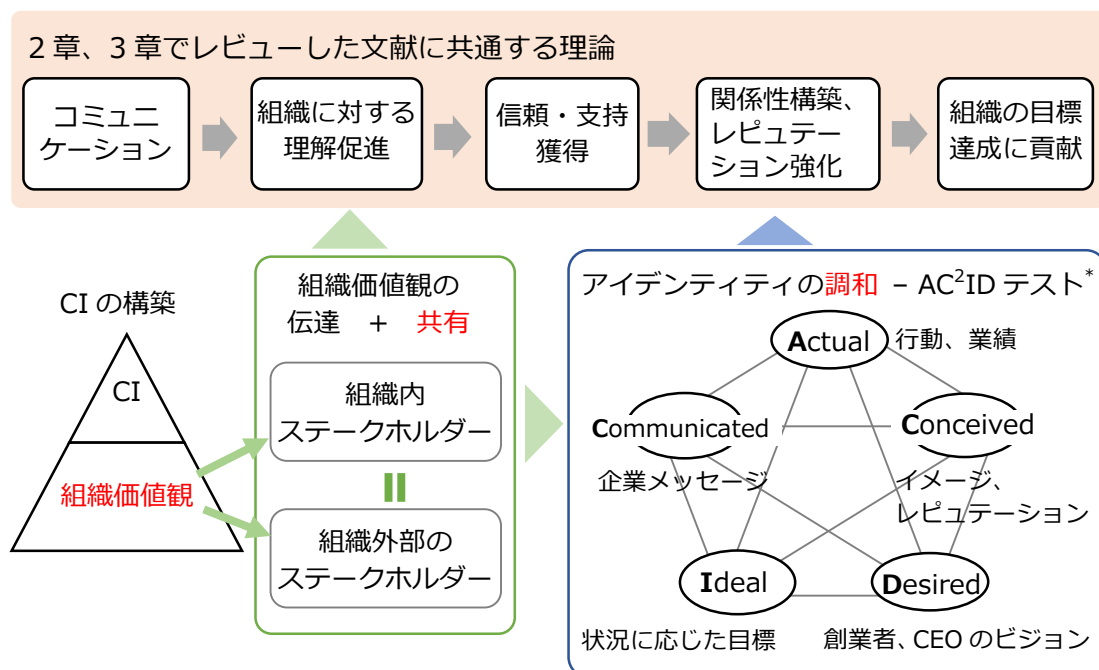
図 3-8 コミュニケーションの統合による組織の目標達成への貢献 出所: 筆者作成。

次節では、以上の知見を基にリサーチ・クエスチョン 1～3 を検討する。

3.5. リサーチ・クエスチョンの検討

3.5.1. メッセージを評価するための理論的枠組みの設定

図 3-9 は、RQ1「組織レベルで何を伝えることがパブリックとの関係性の構築・維持につながるか」に対する答えとその根拠を説明する理論的枠組みである。



* 出所: Balmer & Greyser (2002, p. 74) を基に筆者作成。

図 3-9 評価モデルの基礎 (理論的枠組み)

上記枠組みに含まれる主要概念については、以下の定義を採用する。

【組織の目標】 組織全体の目標、しばしばミッションと呼ばれる。組織が達成しようとするビジネスの範囲と成果を公式に述べた定義 (組織のビジョン、価値観、信念、存在理由が描かれる)。組織全体の目標を達成するために組織内の各部門で設定されるオペレーション上の目標 (組織全体のパフォーマンス、経営資源、市場、人材開発に関する目標など) の特定の測定可能な成果) とは区別される (Daft, 2001, 高木 2002, pp. 31-33)。

【組織価値観】 組織トップが重要と考えるもの。組織文化と深く関わり、組織のミッション、ビジョンを定義し、CI の基礎となる (Cornelissen, 2011, p. 64)。組織文化とは、「行動の規範を生み出し、組織のあり方を確立する共有された価値観と信条の集合体」(Koberg & Chusmir, 1987, p. 397)。

【ステークホルダー】 組織の目的達成に影響を及ぼす (または影響を受ける) グループまたは個人 (Freeman & Reed (1983, p. 91) の広義の定義)³。

【コーポレート・アイデンティティ (CI)】 組織がステークホルダーに抱いてもらいたいと願う組織的特徴。外部ステークホルダーに組織価値観、組織文化、ミッション、ビジョンを伝達するもの (Cornelissen, 2011, pp. 10, 62)。Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストの分析枠組みでは、desired identity (組織がありたいと願う姿) に該当し、他のアイデンティティ、actual (実際の姿)、communicated (語られている姿)、conceived (知覚されている姿)、ideal (あるべき姿) と区別される。

【(組織とパブリックとの) 関係性】 組織とパブリック間に存在する状態。どちらかの行動が相手方の経済的、社会的、文化的満足感に影響を与える (Ledingham & Bruning, 1998, p. 62)。重要なステークホルダーとの良好な関係性の構築・維持は、戦略的マネジメント、イシューおよびクライシス管理に欠かせない要素 (Hon & Grunig, 1999)。良好な関係性により、ストライキ、ボイコット、規制、訴訟、悪質なパブリシティなどを回避/緩和することができる (Grunig et al., 2002, p. 105)。

【イメージ、レピュテーション】 イメージとは、ある時点における組織からの (または組織に関する) メッセージ/シグナルに対する個人の連想で、そのイメージの集積がレピュ

³ この定義は、*Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Freeman, 1984) で用いられたことから、Freeman (1984) の定義として引用されることが多い。狭義には「組織の存続を左右するグループまたは個人」(Freeman & Reed, 1983, p. 91) と定義される。

テーションを形成する (Cornelissen, 2011, p. 10)。レピュテーションは、従業員の就労・勤労・勤続の決定、投資家の投資意思、メディア関係者の報道の扱い、フィナンシャル・アナリストの表現、および、組織の戦略的ポジショニングに影響を与え、競争力の維持、ビジネス構築の基礎となる (Fombrun & van Riel, 2004)。また、組織とパブリックとの良好な関係性によって強化される (Coombs, 2000; Fombrun & van Riel, 2004; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Spencer, 2005; Yang, 2007)。

図 3-9 に示した「2 章、3 章でレビューした文献に共通する理論」の部分は、広報/CC、CI、CI マネジメント (CIM)、レピュテーション、マーケティング研究に共通する考え方である。すなわち、コミュニケーションは、重要なステークホルダーの組織理解を促進し、信頼、支持を獲得し、良好な関係性の構築・維持 (およびレピュテーションの獲得・強化) を支援することで、組織の目標達成に貢献する、という考え方である。

「3.4.3. 組織のアイデンティティと組織価値観との関係」では、組織価値観は、CI の基礎となり、それを組織内外で共有することがコミュニケーションの統合につながり、組織理解を促進することを確認した。その取り組みは、図 3-7 に示したとおり、アイデンティティ管理の観点からも、組織が持つ複数のアイデンティティの調和に寄与することから関係性の構築・維持につながると説明される。よって、RQ1 の答えとして、組織レベルで「組織価値観」を伝えることがパブリックとの関係性の構築・維持につながるといえる。

3.5.2. 評価する広報機能の特定

次に、RQ2「その取り組みにおいて広報はどのような役割を果たすか」を検討する。「3.3.3. 統合コミュニケーション実現の鍵: アイデンティティの共有」、「3.4.3. 組織のアイデンティティと組織価値観との関係」での議論を踏まえ、組織レベルで組織価値観を伝えるという取り組みは、①組織内において、組織外部のステークホルダーに伝えるべき組織価値観を明確にし、②それを組織メンバーで共有し、③その後に組織外部のステークホルダーに伝達するという手続きをとるといえる。この取り組みにおいて広報は②と③を支援する役割を果たす。よって、RQ2 の答えとして、組織内外のステークホルダーに組織価値観を伝達し、その共有を促進することが広報の役割といえる。これは、組織価値観の共有を促進することが広報の重要な機能であることを意味している。本研究では、この広報機能の実現の程度を評価する。

3.5.3. メッセージの評価基準の明確化

次に、RQ3「広報部門はどのようにそれ (= 組織内外のステークホルダー間での組織価値観の共有の促進) を実現するか」を検討する。ここでは、情報発信のプロセスには、メッセージの作成と配信という 2 つステップが含まれることを踏まえ、まず、1 つ目のステップについて、組織価値観の共有を促進するためには、どのようなメッセージを作成する必要があるのかを検討する。

「3.2.1.2. メッセージと行動との一貫性」では、Christensen & Langer (2009) の考え方を支持し、メッセージと行動との一貫性をどの程度 "緩やかに" 実践すれば "組織にとってよい結果をもたらす" のか、メッセージと行動によってステークホルダーに伝えられるもので何が一貫していれば関係性構築・維持につながるのかを検討することが、メッセージの評価基準を設定するうえで重要な視点と考えられると述べた。これを検討するために、「3.4.1.1. コーポレート・アイデンティティ (CI) に関する議論の展開」での議論を振り返ると、組織のアイデンティティは、シンボリズム、行動、コミュニケーションの 3 つの要素で表現される (CI ミックス) ことを確認した。上述したとおり、CI は組織価値観を基に構築されることから、メッセージと行動によってステークホルダーに伝えられる組織価値観が一貫していることが重要といえる。よって、「メッセージと行動との一貫性」を「対外的に発信するメッセージと、組織行動を規定する組織内で共有されている組織価値観との一貫性」と再定義することにより、"緩やかな基準" で実現することができる。それによって、組織理解が促進され、アイデンティティの調和に寄与することは、「3.3.2. 組織の表現力としての一貫性」、「3.3.3. 統合コミュニケーション実現の鍵: アイデンティティの共有」、「3.4.3. 組織のアイデンティティと組織価値観との関係」での議論、および図 3-7 で確認することができる。以上の検討より、広報部門は「対外的に発信するメッセージと、組織行動を規定する組織内で共有されている組織価値観との一貫性」を保つことによって、「組織価値観の共有の促進」という機能を実現するといえる。これが、広報部門が作成するメッセージの評価基準となる。

2 つ目のステップ、メッセージの配信では、上記のようにして作成されたメッセージを組織内外のステークホルダーに届けるための仕組みづくりを行うことが「組織価値観の共有促進」機能の実現につながるといえる。ただし、2 章において、対話を実現するための仕組みづくり (ウェブ機能の実装) に他部門が関与する可能性が高いことを確認したように、この取り組みにおいても、部門間の連携が必要になると考えられる。

よって、RQ3 の答えとして、広報部門は、組織内で共有されている組織価値観と一貫性のあるメッセージを作成し、それをステークホルダーに届けるための仕組みづくりに寄与することによって、「組織価値観の共有の促進」という機能を実現するといえる。

3.6. 結語

本章では、組織的なコミュニケーションの取り組みにおいて重要とされるメッセージの一貫性、コミュニケーションの統合に関する議論を出発点として、広報/CC、マーケティング、レピュテーション、CI、CI マネジメント研究を中心に文献をレビューし、各トピックに関する問題点とトピック間の関連を整理した。まず、コミュニケーションの統合、レピュテーション構築・強化の取り組み、CI 計画/活動は互いに関連し合っていること、それらの活動に組織のアイデンティティ、および組織価値観が深く関係していること、アイデンティティの管理は組織の目標達成に不可欠であることが明らかになった。また、アイデンティティの管理を組織が持つ複数のアイデンティティを調和させることと捉えた Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストは、重要なステークホルダーとの関係性に重大な影響をあたえる可能性があるアイデンティティの不調和を回避・解消するのに役立つだけでなく、コミュニケーションの取り組みを評価するための分析枠組みとしても利用できることを確認した。それらの知見を基に、2 章で提示したリサーチ・クエスチョン 1~3 を検討し、以下の答えを導出した。

組織レベルで「組織価値観」を伝えることがパブリックとの関係性の構築・維持につながり (RQ1)、組織内外のステークホルダーに組織価値観を伝達し、その共有を促進することが広報の役割といえる (RQ2)。また、広報部門は、組織内で共有されている組織価値観と一貫性のあるメッセージを作成し、それをステークホルダーに届けるための仕組みづくりに寄与することによって、「組織価値観の共有促進」という機能を実現する (RQ3)。すなわち、「対外的に発信するメッセージと組織内で共有されている組織価値観との一貫性」が、広報部門が作成するメッセージの評価基準となる。

以上の検討を基に、次章では、「組織価値観の共有促進」という広報機能の実現、および広報部門の組織への貢献を評価するためのモデルを構築する。

第4章 評価モデルの構築

4.1. 緒言

本章では、「2.6.2. 研究課題の設定」で掲げた2つ目の課題（組織的取り組みの成果に対する広報部門の貢献の度合いを考慮した評価方法の考案）への対応として、本研究で独自に開発した手法について述べる。具体的には、3章で導出したリサーチ・クエスチョン（RQ）3の答え—広報部門は、組織内で共有されている組織価値観と一貫性のあるメッセージを作成し、それをステークホルダーに届けるための仕組みづくりに寄与することによって、「組織価値観の共有促進」という機能を実現する—を基に、その実現の程度、および、広報部門の組織への貢献を測定・評価する方法を述べる。また、その評価モデルの有用性を検証するための手順の概要についても説明する。

以下、4.2で「組織価値観の共有促進」という広報の機能の実現の程度を測定するために用いる変数を定義し、4.3で各変数の測定方法を述べる。続いて、4.4でその機能の評価方法を明示し、4.5で広報部門の組織への貢献度の評価方法について述べた後、4.6で本評価モデルの有用性を検証するための分析枠組みを提示する。

4.2. 「組織価値観の共有促進」機能の評価に用いる変数

4.2.1. 広報活動の観察可能性

従来、広報の測定では、聞き取りやアンケート調査を基に分析されることが多かったが（Stacks & Michaelson, 2010, p. 39）、本研究では、それらの主観的データ（実務家による自己評価、または、パブリックによる評価）を利用するのではなく、広報部門の取り組みそのものを評価する。先行研究で質問票を用いた調査が行われていたのは、広報の活動が見えにくい性質であることに一因があると考えられる。たとえば、従来の広報活動では、組織のメッセージをパブリックに届けるには、報道機関を経由する必要があった。その過程において、広報部門によって作成されたメッセージが一般の人々の目に触れることはなく、報道機関に取り上げられたとしても、報道機関によってフィルターがかけられるため、組織が意図したとおりのメッセージがパブリックに伝えられるという保障もなかった。このプロセスにおける広報部門の取り組みを、組織の外側から客観的に評価することは困難といえる。しかし、「2.4.1. 広報環境の変化」でも述べたとおり、コミュニケーション技術の

進化は、組織内、および組織とパブリックとのコミュニケーションを一変させ (Cutlip et al. 2006, p. 252)、1990 年代後半以降、組織自らが管理・運営するウェブサイトは有効な広報手段として注目を集めてきた。インターネットを利用することで、組織は報道機関を介することなくパブリックに直接アプローチできるようになった (Hill & White, 2000; Kent & Taylor, 1998; White & Raman, 2000)。これは、従来組織の外側からは見えにくかった組織の広報活動が観察しやすくなったことを意味する。組織のウェブサイトには、組織が提供する製品やサービスに関する情報、組織の歴史や理念、財務情報、CSR 活動のほか、さまざまな情報が掲載されており、広報分野に限らず、マーケティング、ブランディング、経営、言語、コミュニケーションをはじめ幅広い分野の研究者に分析素材を提供している。

技術革新の影響は、メッセージの送り手である組織のコミュニケーション活動だけでなく、受け手側にも変化をもたらしている。Argenti & Barnes (2009) は、インターネットの浸透により人々のメディア視聴習慣も変化し、ウェブが人々の生活に不可欠なものになっていると指摘している。その具体例として、2007 年に南カリフォルニア大学アネンバーグ・ストラテジック・パブリック・リレーションズ・センターが実施した調査により、17 歳以上のアメリカ人の 8 割が、テレビ (68%)、ラジオ (63%)、新聞 (63%) よりもインターネットを重要な情報源と考えていることが明らかになったと述べている (北村 2010, pp. 32-33)。この現象は、日本においても特に 40 代以下の年代で同様の傾向が見られる。「第 7 回メディアに関する全国世論調査 (2014 年)⁴」(新聞通信調査会, 2014) によると、新聞、NHK テレビ、インターネット、民放テレビ、ラジオ、雑誌の中で、"情報源として欠かせない" メディアは何かという質問に対して、インターネットと答えた人の割合は、40 代以下では各年代ともに最も高く (18~19 歳: 71.8%、20 代: 75.2%、30 代: 68.5%、40 代: 57.5%)、年代があがるほど低くなっている (50 代: 43.1%、60 代: 16.5%、70 代以上: 6.7%)。サンプル全体では、新聞 (52.0%)、NHK テレビ (47.3%) に次いで、インターネット (39.8%) は 3 位であったが、この結果は、情報源として欠かせないメディアとしてインターネットと答えた人の割合が低い 60 代以上の年代が、サンプルの 41.0%を占めていることによるものと考えられる。このように、日本においてもメディア視聴習慣は変化しており、インターネットのある生活環境の中で育ってきた "デジタル・ネイティブ" と呼ばれる世代を中心に、

⁴ 調査時期: 2014/8/22~9/9、地域: 全国、対象: 18 歳以上の男女個人、サンプリング法: 住民基本台帳からの層化二段無作為抽出法、調査方法: 専門調査員による訪問留置法、有効回収数: 3,270 (65.4%)。年代別サンプル構成は、18~19 歳: 2.4%、20 代: 8.7%、30 代: 13.9%、40 代: 18.2%、50 代: 15.8%、60 代: 20.6%、70 代以上: 20.4%。

インターネットを重要な情報源として利用している人が増えていることがわかる。換言すると、人々は、必要な情報がインターネット上で見つかること、すなわち、組織に対してウェブ上で十分な情報提供を行うことを期待しているといえる。

一方、情報を発信する側の取り組みについては、次の調査結果から日本企業の現状を把握することができる。「通信利用動向調査⁵」(総務省, 2014)によると、平成 25 年末時点でインターネットを利用している企業の割合 (インターネット利用率) は 97.8%、そのうち自社のウェブサイトを開設している企業は 84.3%、ウェブサイト開設の目的・用途は、「会社案内、人材募集」(89.3%) が最も高く、「商品や催物の紹介、宣伝」(67.7%)、「定期的な情報の提供」(41.8%) の順となっている。また、経済広報センター (2012) は、「第 11 回企業の広報活動に関する意識実態調査⁶」の結果を基に「96.6%の企業が自社ウェブサイトを開設し、広報活動の主要ツールとして活用している」(p. 17) と述べているほか、ウェブサイト開設の目的については、「製品、会社などについての情報を漏れなく提供すること」(56.2%) が最も高く、次に「企業理念やスタンスを伝えること」(41.2%) が続く、と報告している。このように、ウェブサイトを利用した日本企業の広報活動は、組織の外側から観察できるという利点があるほか、組織に対するパブリックの期待に合致した取り組みであり、企業側でも積極的に取り組んでいる姿勢が複数の調査結果に現われていることから、注目に値する取り組みであるといえる。

4.2.2. 変数の設定

以上の検討と 3 章で述べた議論を踏まえ、本研究では企業ウェブサイトに着目し、「組織価値観の共有促進」という広報の機能を、①広報部門による取り組みと、②他部門が関与する可能性が高い取り組みによって実現されるものと捉え、2 つの変数を用いて各取り組みによる上記機能の実現の程度を測定する。具体的には、①の成果物としての "メッセージ"、②の成果物としての "メッセージを届けるための仕組み"(ウェブ機能/ユーザー・インターフェース) を評価する。本研究では、上記変数を、それぞれ、価値観表現力、メッセージ配信力と呼ぶ。

⁵ 調査時期: 2014 年 1 月～3 月、地域: 全国、属性範囲: 公務を除く産業に属する常用雇用者規模 100 人以上の企業、有効回収数 [率] 2,216 企業 [56.3%]、調査方法: 郵送による調査票の配布及び回収。

⁶ 調査対象者: 経済広報センター、経団連の主要会員企業、調査期間: 2011/11/22～12/22、有効回収数: 234 社 (43.9%)、調査方法: 郵送調査。

企業ウェブサイトに着目する理由はもう 1 つある。「2.6.1. 問題点のまとめ」において、関係性構築に必要とされる長期間にわたる広報の取り組みを評価する方法が開発されていないことを指摘した。一般に、企業ウェブサイトの企業情報ページ/セクションでは、多くの企業がサイト開設時から現在までの活動や業績に関する情報を公開している。それらのうち、広報部門によって作成されたメッセージを利用することにより、関係性の構築・維持に必要とされる長期間にわたる継続的な取り組みを評価することが可能となる。本研究では、この取り組みを "価値観表現力の持続性" として評価することにより、上記の問題の克服を試みる。

各変数の定義は表 4-1 に示すとおりである。

表 4-1 「組織価値観の共有促進」機能の評価に用いる変数

変数	評価対象	他部門の関与の可能性	定義
価値観表現力	メッセージ	なし	組織内で共有されている組織価値観を対外的メッセージに織り込むことができる能力・技量。
価値観表現力の持続性	メッセージ	なし	上記取り組みを持続できる能力・技量。
メッセージ配信力	機能/UI	あり	メッセージがステークホルダーに届きやすくなるように、仕組み・環境を整備できる能力・技量。

次に各変数の測定方法を述べる。

4.3. 変数の測定方法

4.3.1. 価値観表現力の測定

4.3.1.1. 分析素材

表 4-1 に示した定義を踏まえ、価値観表現力を「対外的メッセージで組織価値観が言及される頻度で測定される」と操作化した。本研究では、企業ウェブサイトに掲載されている 2 種類の文書を利用する。1 つは組織価値観を外部ステークホルダーに伝達する役割を果たす対外的メッセージ、もう 1 つはその組織価値観が埋め込まれているコア文書である。

企業が対外的に発信するメッセージとしては、代表的な広報ツールであるニュースリリースを採用する。企業ウェブサイトに掲載されるニュースリリースは、従来の報道関係者向けの情報提供という役割に加え、広範なオーディエンスに向けたメッセージとしての役

割も果たしていると、その有用性が議論されてきた (Argenti & Barnes, 2009; Redish, 2007; Scott, 2007; Strobbe & Jacobs, 2005)。オーディエンスの拡大とともに、その寿命も延びたと指摘される。従来、報道関係者に直接送られていたニュースリリースは、彼らの関心を引かなければその瞬間に破棄され誰の目にも触れることなく生涯を終えていたが、近年のニュースリリースは、一度企業ウェブサイトに掲載されると、数年、企業によっては 10 年以上生存し続ける (Redish, 2007)。そのため、長期間にわたる広報活動を観察することができる。このように、本研究の遂行に必要な①データ入手、②長期間の観察、③広報部門の貢献の特定、の可能性と、④組織の公式メッセージとしての正当性を備えていることから、本研究に最適な分析素材と考えられる。

組織価値観が埋め込まれているコア文書としては、多くの企業が自社サイトに掲載している、企業理念、社是社訓、ミッション、ビジョン・ステートメント、社長メッセージ、行動規範を用いる。前述したとおり、組織価値観は、組織文化と深く関わり、組織のミッション、ビジョンを定義し、コーポレート・アイデンティティ (CI) の基礎となるものと定義される (Cornelissen, 2011)。CI は、シンボル、コミュニケーション、行動で表現され (Leuthesser & Kohli, 1997)、多くの企業がミッション、ビジョン・ステートメントを利用して CI を伝達しようと試みている (Bartkus, Glassman, & McAfee, 2006; Leuthesser & Kohli, 1997)。また、Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストにおいても、組織がありたいと願う姿 (desired identity) は、組織のビジョンおよびミッションを示すとされている。以上のことから、上記文書には組織価値観が埋め込まれていると考えられる。

4.3.1.2. 分析手法: 内容分析の応用

この変数の測定には内容分析の手法を応用する。内容分析は、ジャーナリズム研究をはじめ、心理学、政治学、文化人類学、歴史学、経営学、会計学、文学などのさまざまな領域で利用されており、「データをもとにそこから (それが組込まれた) 文脈に関して再現可能で (replicable) かつ妥当な (valid) 推論を行なうための一つの調査技法」(Krippendorff, 1980 三上ほか訳 1989, p. 21) と定義される。従来の内容分析では、主に手作業による分類・コーディングが行われていたが、1950 年代後半頃から、コンピュータを用いたテキスト型データの計量的分析が一手法として取り入れられるようになった。樋口 (2004) によると、1960 年代後半にはすでに 2 つの異なるアプローチが登場しており、それらは、分析者が指定した基準に従って言葉や文書を分類する方法と、多変量解析によって自動的に分類する

方法に大別される。後者のアプローチとして研究が進められてきた、文書の自動分類、自動要約、効率的な検索などの方法と、それらを用いた探索的解析を、テキストマイニングと呼ぶこともある (樋口, 2004, p. 102) とされる。本研究では前者のアプローチをとる。

内容分析の有用性は日本企業を対象とした先行研究においても確認されており、企業が発信する情報の客観的かつ再現可能な分析、企業間における意図の違いの推論が可能であることが実証されている。たとえば、宮崎 (2001) は、製品属性を表現する単語を分類し、各単語の出現頻度の変化から製品コンセプトの変遷プロセスを記述し、企業間の競争上の注目点の違いを推論し、それらを明示的に図表化できることを示した。記虎 (2010) は、ステークホルダーを表現する名詞を抽出し、各語の言及頻度による対応分析を行い、その成分スコアを基に 329 社の対象企業を 2 つの企業群に類型化した。この手法を用いることによって企業の意図を直接捉え、定性的な企業特性が情報開示に与える影響を解明できたと述べている。若林・長田 (2007) は、事業定義のキーワードと見なされる語が新製品のニュースリリース⁷に出現する頻度を計測し、それを組織全体の整合性の指標として整合度と機能性・成長性の関係を分析した。その結果、機能性と成長性の間に正の相関があること、および、成長性が機能性と整合度の関数で表されることを示した。特に参考になるのが、2 種類のデータ源 (著者らは、有価証券報告書、アニュアルレポートを "トップ発"、ニュースリリースを "現場発" と表現している) の情報を用いて、複数種類の情報間の整合性を検証している点であり、本研究で注目するメッセージの一貫性の評価という目的に合致した方法論と考えられる。また、コンピュータを利用した計量テキスト分析の手法については、信頼性における問題が発生しにくく、大量のデータを処理できるという利点をあげ、その有用性を評価している。

須田 (2013) は、日本企業 30 社を対象として、東日本大震災後の企業メッセージの変化、および、ニュースリリースを利用した情報発信の取り組み度との関連を分析した。企業のオンライン・コミュニケーションに注目し、メッセージと機能/UI の 2 つを評価対象としている点において本研究と共通しているが、メッセージの内容分析には、言語研究、テキスト分析で用いられる指標・手法を応用して独自に開発した方法を用いてメッセージの変化を多角的に分析している。一方、この研究で示された、企業ウェブサイトからダウンロードした大量データを分析可能な数値データに置き換えるまでの手順・処理方法は汎用性

⁷ 若林・長田 (2007) は "プレスリリース" という用語を用いているが、本研究では "ニュースリリース" と同義と扱い、直接引用以外は、"ニュースリリース" の表記に統一する。

がある。一般に、企業ウェブサイトに掲載されている情報は、同じ種類のコンテンツでも企業によってファイル形式、および、文書構造、html タグ、ヘッダー、フッターの使い方や記述方法が異なるため、複数の企業サイトからダウンロードしたファイルを一括して処理することはできない。また、日本語テキストを計量的に分析するためには、文を形態素（言語の意味や文法機能を担う最小の単位）に分割し、品詞情報を追加するという処理が必要である。この一連の処理は、須田（2013）、Suda & Miyabe (2013, 2014) で試行、および明文化されているため、本研究にも応用可能と考えられる。以上のことから、先行研究で用いられた内容分析の手法、日本語テキストの処理方法を応用することにより本研究の目的を達成できると判断した。

4.3.1.3. 測定手順

価値観表現力の基本的な測定手順は次のとおりである。「4.3.1.1. 分析素材」で述べた 2 種類の文書に対して、上記の日本語テキストの計量分析に必要な前処理を行った後、次の手順で各企業の価値観表現力を測定する。手順 1 と 2 の処理は KH Coder⁸を利用した。

1. 組織価値観を表すキーワードの選択

コア文書ファイル（複数のコア文書を結合したもの）から最頻出名詞を 5 個選択する（事業、年度、株式会社などの一般的な名詞、固有名詞を除く）。単一の文書からのキーワード抽出法として、従来、頻出語を選択する方法が用いられてきたが（Salton & Buckley, 1988; 大澤・ネルス・石塚, 1999）、本研究では組織価値観を表す語（活用のない自立語）を選択することを目的としているため、名詞に限定している。これを、コーディング・ルール・ファイルとして保存する。

2. 対外的メッセージ内でのキーワードの出現比率の測定

対外的メッセージ・ファイル（全ニュースリリースを結合したファイル）と上記コーディング・ルール・ファイルを用いて、出現頻度と年のクロス集計を行う。これにより、組織価値観が対外的メッセージで言及される頻度と割合が年（および全期間）単位で自動集計される。

⁸ 計量テキスト分析用フリーソフトウェア（作者：立命館大学准教授樋口耕一氏。
<http://khc.sourceforge.net/dl.html> より入手可能）。ChaSen（形態素解析ソフト）、MySQL（データベースソフト）、R（統計解析ソフト）をバックエンドとして利用している。

3. 集計値 (割合) の角変換

比率データを用いて多群を比較する際に生じる分散の不等性の問題を解消するために、上記集計値を角変換 (逆正弦変換) する。これは、比率 $p_i = r_i/n_i$ に対して、 $\arcsin(\sqrt{p})$ で求められる。この変換後の値に 100 を掛けたものを各企業の価値観表現力とする。

4.3.1.4. 価値観表現力の持続性

「2.6. 問題点のまとめと研究課題の設定」で述べたとおり、広報研究においては、パブリックとの良好な関係性を構築・維持するためには長期的な取り組みが必要と考えられているが、関係性の形成過程における広報の取り組みを評価する方法は開発されていない。本研究で測定する価値観表現力を利用すれば、広報部門の取り組みを長期的に観察し、その持続性/安定性を分析することができる。上述した測定方法を用いると、期間全体、または年や月単位で集計することができるため、たとえば、10 年間の広報活動を観察し、どれだけ継続的な取り組みを行ってきたのかを確認したい場合、年単位で算出した価値観表現力を用いて 10 年間の変動係数を求めることにより、その持続性を測定することができる。標準偏差も変動係数と同様にデータのばらつきを表す統計量であるが、一般に、比率変数の場合、平均値が高くなると標準偏差も大きくなる傾向がある。変動係数 (coefficient of variation, CV) は、標準偏差の平均値に対する割合 (SD/M) で表されるため、ばらつきを相対的に比較することができる。ただし、変動が大きいということは取り組みが安定 (持続) していないことを意味するため、本研究では、変動係数をそのまま用いるのではなく、その逆数 (reciprocal of the coefficient of variation: $1/CV$) を価値観表現力の持続性とする。変動係数の逆数は、経時安定性 (temporal stability) を表す指標として、Tilman (1999)、Lehman & Tilman (2000)、Kaneryd et al. (2012) で用いられている。

4.3.2. メッセージ配信力の測定

メッセージ配信力は、「メッセージがステークホルダーに届きやすくなるように、仕組み・環境を整備できる能力・技量」と定義した。この変数の測定には、須田 (2013) が開発したニュースリリース・ユーザー向け機能/UI 評価表を用いる (表 4-2 参照)。この評価表は、先行研究 (Gordon & Berhow, 2009; Hallahan, 2001; Ingenhoff & Koelling, 2009; Kent & Taylor, 1998, 2003; Nielsen, 1994, 1999; Pettigrew & Reber, 2010) と、実際のユーザビリティ・ランキング (トライベック・ストラテジー社) で採用されている評価基準を参考にして作

成されたものである。ニュースリリース・ユーザーの使い勝手をどれだけ考慮しているかという観点で評価することを目的としているため、企業サイト全体が評価の対象となるのではなく、ニュースリリースが公開されているセクションに実装されている機能/UI を中心に評価項目が設定されている。

表 4-2 ニュースリリースを利用した情報発信の取り組み評価表

項目			評価内容 (配点)
読者対象			対象読者 (0: 報道機関向け、3: 広範)
ニュースリリースサイトのユーザビリティ	アクセスのしやすさ		トップページに「ニュース/ニュースリリース」の文字 (0: 無、3: 有)
	言語選択		英語版 (0: 無、3: 有)
	情報の見つけやすさ	分類	タブやアイコンによる記事分類 (0: 無、2: 有)
		リンク	関連記事、情報へのリンク (0: 無、2: 有)
		リンクの明確化	ハイパーテキストの識別 (0: 不可、2: 可)
		検索	検索対象 (サイト全体/リリースのみ) の選択 (0: 不可、2: 可)
		検索結果の表示	リリースのみの検索が可能な場合、結果表示件数の変更 (0: 不可、2: 可)
	ユーザー環境への配慮	ファイル形式	(PDF: 0、HTML: 2)
		印刷	印刷ボタンまたは印刷用 PDF 版の提供 (0: 無、1: 有)
表示調節		文字サイズ調節 (大・中・小など) (0: 不可、1: 可)	
最新情報配信			RSS 配信 (0: 無、3: 有)
ソーシャルメディア対応			ツイートボタン・いいね! ボタン (0: 無、3: 有)

出所: 須田 (2013, p. 29)

この評価は、基本的に機能の有無を確認するという目視による客観的な判断に基づいて行われるため、評価者が誰であっても同じ結果が得られる。

4.4. 「組織価値観の共有促進」機能の評価方法

4.4.1. 価値観表現力とメッセージ配信力の難易度の違い

価値観表現力とメッセージ配信力は、それぞれ、広報部門の取り組み（メッセージの作

成)、他部門が関与する可能性が高い取り組み（メッセージの配信）を評価するための変数であるが、難易度においても次のような違いがある。メッセージ配信力は、ユーザーへの配慮と同時にウェブ機能に関する専門知識や技術が必要とされるが、経営資源が豊富な企業であれば、そのような人材を配置することによって比較的容易に高めることが可能であり、アウトソーシングを行ったとしても一定の成果が得られる。一方、価値観表現力は、組織価値観、組織のコミュニケーション・ターゲットに対する深い理解と、それをメッセージに織り込む能力が必要とされるため、高いレベルに到達し、それを維持するのはそれほど容易ではないと考えられる。

4.4.2. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性

メッセージに組織価値観が表現されていても、組織価値観を共有したいステークホルダーにそのメッセージが届かなければ、組織価値観を共有することはできない。また、メッセージを届ける取り組みを強化しても、メッセージに組織価値観が表現されていなければ、やはり組織価値観の共有にはつながらない。このように、価値観表現力とメッセージ配信力のどちらか一方が優れているだけでは、組織内外のステークホルダー間における "組織価値観の共有" を促進することはできない。そのため、この 2 つの取り組みを個別に評価し、その合計点で各組織の取り組みを評価するのではなく、2 つの取り組みのバランスがとれているかどうか、2 変数の整合性を考慮して評価する必要があるといえる。「2.4.2. 対話を実現するための取り組みの評価」では、「インターネット上での関係性構築の取り組みにおける広報部門の貢献を評価するには、部門間の連携/広報部門の権限を考慮」する必要があると述べたが、この整合性は、部門間の連携の強さ、広報部門の調整力を示唆するものと考えられる。ただし、両変数の値が小さい場合、整合性がとれていても貢献にはつながらないため、整合性だけで組織価値観の共有促進の機能の実現の程度を評価することはできない。この問題を解消するには、たとえば、多変量の情報を少数個の主成分と呼ばれる合成変数で記述する方法 (藤越・杉山・狩野, 2012)、主成分分析を用いることで、複数の変数を集約した指標を作成することができる。この手法は、複数科目の試験データを基に総合学力を測る指標を作成したり、言語研究、経営分析、地域や商圈の総合指標作りなど、さまざまな分野で利用されており、本研究の目的にも合致した方法と考えられる。

4.4.3. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性と、価値観表現力の持続性

「4.3.1.4. 価値観表現力の持続性」で述べたように、本研究で測定する価値観表現力の持続性を利用すれば、パブリックとの良好な関係性を構築・維持するために必要とされる長期間にわたる広報部門の取り組みの持続性/安定性を分析することができる。ただし、価値観表現力が低いレベルで持続性が高くても貢献にはつながらないため、価値観表現力、およびその持続性が高いほど、「組織価値観の共有促進」機能の実現に寄与するといえる。したがって、価値観表現力とメッセージ配信力の整合性が高く、かつ価値観表現力の持続性が高いほど、「組織価値観の共有促進」機能の実現の程度は高いといえる。

以上の検討より、価値観表現力、および、その持続性、メッセージ配信力を総合的に評価することによって、「組織価値観の共有促進」機能の実現の程度を測定できると考えられる。具体的には、価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性の3つの変数を用いて主成分分析を行い、元の情報を最も多く含んでいる第1主成分の得点を、「組織価値観の共有促進」機能の実現の程度を表す指標とする。本研究では、これを「組織価値観の共有促進」機能の総合力と呼ぶ。

4.5. 広報部門の組織への貢献の評価方法

本研究で測定する価値観表現力、およびその持続性は、広報部門の貢献を示すものであるが、前述したとおり、組織価値観の共有の促進という機能を実現するためにはメッセージ配信力が必要である。そのため、広報部門の組織への貢献を評価するには、メッセージ配信の取り組みにおいて広報部門が果たす役割を考慮しなければならない。

先行研究では、部門間の連携と調整における広報部門の影響力は、組織によって異なると考えられている。たとえば、エクセレンス研究の概要（「2.2.2. 既存理論の統合による広報理論の構築」）で述べたとおり、Grunig et al. (2002) は、広報部門の活動範囲・内容を規定する要因として、広報部門トップと経営陣との距離、組織への貢献に影響を及ぼす要因として、他部門との影響関係・パワーバランスをあげている。また、組織トップの広報観（広報の位置付け）が広報部門の能力に影響を及ぼし、他部門との力関係にも反映され、広報モデルの選択、具体的な広報活動にも影響を及ぼすとしている。

このことから、メッセージ配信の取り組みにおける広報部門の役割も組織によって異なると考えられるため、組織内部に踏み込んだ調査が必要となる。具体的には、組織の外側からは観察できない、ウェブサイトの運営・コンテンツ管理における広報部門の役割、お

および部門間の連携状況を調査することが可能であれば、企業ウェブサイトを利用した組織価値観の共有促進の取り組みにおける広報部門の貢献を明らかにすることができると考えられる。

4.6. 評価モデルの有用性の検証方法

「4.4.『組織価値観の共有促進』機能の評価方法」では、価値観表現力とメッセージ配信力の整合性が高く、かつ価値観表現力の持続性が高いほど、「組織価値観の共有促進」機能の実現の程度が高いといえることを理論的に説明し、評価モデルを提示した。本節では、その有用性を検証するためのリサーチ・クエスチョンを2つ設定し、分析枠組みを示す。

①検証1

2章で述べたとおり、ウェブを利用した広報の取り組みを評価した先行研究では、自社サイトにおいてウェブ特有の機能をどのように活用しているか、あるいは、ユーザーとの対話をどの程度実現しているかという機能面での評価（本研究のメッセージ配信力）に議論が集中し、それらの機能とメッセージの内容とを関連付けた評価は行われていない。また、広報の成果・効果測定に関する議論では、パブリックとの関係性やレピュテーションの測定方法は多数開発されてきたが、その形成過程における広報部門の具体的な活動内容と関連付けた評価は行われていないことも確認した。本評価モデルは、それらの問題を踏まえて構築したものであり、3章で述べたとおり、「組織価値観の共有促進」機能の実現は、コミュニケーションの統合、レピュテーション強化、CI活動、および組織のアイデンティティの調和につながることを前提としている。そこで、まずは、実際のデータを使って広報の取り組み（価値観表現力とメッセージ配信力）を測定し、組織的成果としてのレピュテーションとの関係を分析することによって、変数間の関係が上記理論と合致しているかどうかを確認する。具体的には、①価値観表現力とメッセージ配信力の2つの変数を主成分分析することによって生成される合成変数の第1主成分、②価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性の3つの変数を主成分分析することによって生成される合成変数の第1主成分、がどちらもレピュテーションと正の関係にあり、かつ、①よりも②のほうがレピュテーションと強く関係していることが実証されれば、本研究で開発した指標（「組織価値観の共有促進」機能の総合力）は、組織への貢献度（組織の目標達成を支援する機能の実現の程度）を表す指標として有用であるといえる。リサーチ・クエスチョン

は次のとおりである。

RQ4: 価値観表現力、メッセージ配信力、および「組織価値観の共有促進」機能の総合力は、レピュテーションとどのように関係しているか？

この検証結果を踏まえて次の検証を行う。

②検証 2

本評価モデルでは、価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性の 3 つの変数を主成分分析し、生成される第 1 主成分に元の 3 つの変数の情報が十分に集約されることを前提としているが、一般に、主成分分析では元の変数間の相関が高いほど第 1 主成分の寄与率が高いとされる (板木, 2015)。そこで、元の変数間 (価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性) の関係の強さに違いが生じるケースを想定し、2 つ目のリサーチ・クエスチョンを設定する。

「2.2.2. 既存理論の統合による広報理論の構築」で述べたように、エクセレンス研究では、広報モデルの決定に先立ち、戦略的パブリック (本研究の「組織がコミュニケーション・ターゲットとするステークホルダー」と同義と捉える) を選択することの重要性を強調している。多くの広報研究者がこの考え方を支持しているが、(i) 何がその選択に影響を与え、(ii) その影響は具体的にどのような形で広報活動に現われるのか、という問題については深く議論されていない。(i) については、たとえば、組織の目標達成に欠かせないステークホルダー・グループの違いは、コミュニケーション・ターゲットの選択に少なからぬ影響を与えられと考えられる。具体的には、企業を顧客とする B2B (business-to-business) 企業と、一般消費者を顧客とする B2C (business-to-consumer) 企業を比較したとき、そのような違いが顕著に現われると考えられる。しかし、広報研究において B2B 企業が注目されることは少なく、したがって、(ii) の問題、B2B と B2C 企業の違いが広報活動にどのような影響を及ぼすのかという議論もほとんど行われていない。

一般に、一般消費者向けの製品やサービスを提供しない B2B 企業は、顧客企業とのコミュニケーションを重視し、広範なパブリックとのコミュニケーション活動には消極的と考えられている。この特徴は、本研究で評価する企業ウェブサイトを利用した組織価値観の共有促進の取り組みにも現われると推測される。理由は以下のとおりである。インターネットは広範なオーディエンスとのコミュニケーションを可能にするため、ターゲット範囲が広い企業ほど、ウェブ上での広報活動に注力し、オーディエンスからの理解、信頼、支

持を獲得しようと努めると考えられる。また、「4.4.1. 価値観表現力とメッセージ配信力の難易度の違い」で述べたように、メッセージ配信力は比較的高めやすく、価値観表現力は容易には高められないという性質の違いから、ウェブ上での広報活動に消極的な企業ほど、2つの取り組みにギャップが生じやすいといえる。したがって、B2B 企業と B2C 企業では、上述した「変数間（価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性）の相関に違いが生じる」可能性があるといえる。よって、次のリサーチ・クエスチョンを設定した。

RQ5: 組織価値観の共有を促進する取り組みに、B2B 企業と B2C 企業でどのような違いがあるか？

ここでは、広報活動に影響を及ぼすと考えられる要因として B2B 企業と B2C 企業の違いに着目し、広報部門による取り組み（価値観表現力）、他部門が関与する可能性がある取り組み（メッセージ配信力）に及ぼす影響について仮説を立てて検証する。その違いが実際に上記2つの取り組みにどのように反映されるのかを明らかにすることにより、これまで十分に議論されていなかった要因（B2B 企業と B2C 企業の違い）と広報活動との関係进行分析するうえで本評価モデルが有用であることを示す。

以上の検討は図 4-1 のように示される。検証①では、組織価値観の共有を促進する取り組みと組織的成果との関係进行分析し、検証②では、B2B 企業と B2C 企業の違いが「組織価値観の共有促進」機能の実現に与える影響进行分析する。

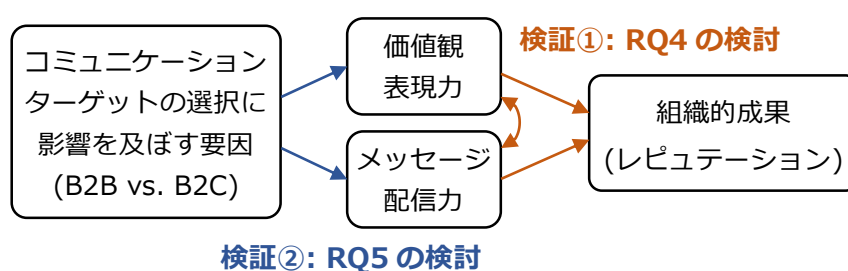


図 4-1 本評価モデルの有用性検証の分析枠組み

4.7. 結語

本章では、「組織価値観の共有促進」という機能の実現の程度、および広報部門の貢献を測定・評価するために本研究で独自に開発した手法を説明した。まず、評価に用いる変数（価値観表現力、メッセージ配信力）を設定し、測定方法を述べた。次に、各変数の特徴と

変数間の関係を検討しながら評価モデルを導出し、価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性の3つの変数を用いて主成分分析を行い、元の情報を最も多く含む第1主成分の得点を、「組織価値観の共有促進」機能の実現の程度を表す指標とすることを明示した。また、広報部門の組織への貢献の評価方法については、組織内部に踏み込んだ調査が必要であることを確認した。最後に、本評価モデルの有用性の検証するためのリサーチ・クエスチョンを設定し、分析枠組みについて述べた。

本研究では、先行研究で行われていない、(組織の目標達成への貢献を評価基準とした)メッセージの定量分析、広報部門による取り組みと他部門が関与する可能性がある取り組みとの整合性、および、広報部門による継続的な取り組みの評価を実現し、それらの取り組みを総合的に評価できる1つの指標を作成したという点において、オリジナリティのある評価手法を開発したといえる。本章では、2章で設定した2つ目の課題(組織的取り組みの成果に対する広報部門の貢献の度合いを考慮した評価方法の考案)に対し、このように対応した。

次章以降で本評価モデルの有用性を検証する。

第5章 検証 1:

広報活動と組織的成果との関係に関する分析

5.1. 緒言

本章では、実際のデータを用いてサンプル企業の価値観表現力、メッセージ配信力を測定し、組織的成果としてのレピュテーションとの関係を分析することにより、本研究で開発した指標（「組織価値観の共有促進」機能の総合力）が、組織への貢献度（組織の目標達成を支援する機能の実現の程度）を表す指標として有用であることを確認し、そのうえで、本評価モデルが先行研究の問題解決に役立つことを示す。

先行研究では、パブリックとの関係性と同様、レピュテーションの構築・強化において広報/コーポレート・コミュニケーション (CC) が重要な役割を果たすとされているが、レピュテーションの形成と具体的な広報活動を関連付けた評価方法は開発されていない。本章では、レピュテーションの形成過程における広報の機能の実現の程度を評価することによって、本研究で構築した評価モデルがその解決に役立つことを明らかにする。具体的には、「4.6. 評価モデルの有用性の検証方法」で設定した 1 つ目のリサーチ・クエスチョン (RQ4: 価値観表現力、メッセージ配信力、および「組織価値観の共有促進」機能の総合力は、レピュテーションとどのように関係しているか?) を検討するために、①各変数（価値観表現力、メッセージ配信力）、②価値観表現力とメッセージ配信力との整合性、③「組織価値観の共有促進」機能の総合力（価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性の総合評価）、とレピュテーションとの関係について 3 つの仮説を立てて検証している。

以下、5.2 でレピュテーションと広報の評価に関する議論を概観し、5.3 で価値観表現力、メッセージ配信力、レピュテーションの関係について仮説を立て、5.4 で企業選択、データ収集、仮説検証の方法を述べる。5.5 では、収集したデータを基に測定したサンプル企業の価値観表現力とメッセージ配信力の概要を述べ、5.6 で仮説検証の結果を示し、5.7 で考察を行う。

5.2. レピュテーションと広報の評価

「3.3.1. 組織とパブリックとの関係性とレピュテーションとの関係」で述べたとおり、先行研究では、パブリックとの関係性とレピュテーションとの相関や (Brønn, 2007; Yang, 2007)、組織に対するパブリックのイメージとの関連 (Lee & Choi, 2009) が確認され、多くの研究者によって、良好な関係性がレピュテーションを強化するという考え方が支持されている (e.g., Coombs, 2000; Fombrun & van Riel, 2004; Grunig et al., 2002; MacMillan, Money, Money, & Downing, 2005; Spencer, 2005)。レピュテーション研究では、企業に対する一般生活者の評価は複合的な要因で決まることが確認されており、Argenti & Druckemiller (2004) は、コーポレート・アイデンティティ (CI) やブランドは、企業が定義して社内外に伝達できるのに対し、イメージやレピュテーションは企業の行動に対して社内外の人々が抱く印象によって形成されるため、企業が直接コントロールするのは難しいとしている。そのため、レピュテーション・マネジメントにおいてはコーポレート・コミュニケーション (CC) が重要な役割を果たすと指摘され (Cornelissen, 2011; Doorley & Garcia, 2011; Fombrun & van Riel, 2004; 井上, 2005; 櫻井, 2010)、パブリックとの関係性と同様に、レピュテーションを獲得し強化することが広報/CC の基本的な目標と考えられている (Cornelissen, 2011)。

「3.3.2. 組織の表現力としての一貫性」で述べたように、レピュテーションは企業価値を高めるとされており (Fombrun & van Riel, 2004)、多くの研究者がレピュテーションと財務パフォーマンスとの関係を分析している。それらの指標は広報の評価にも応用され、たとえば、Kim (2001) は、広報関連支出とレピュテーション、レピュテーションと組織の収益との関係を分析し、どちらにも有意な正の相関があることを確認し、広報関連支出が間接的に組織の収益に影響すると述べている。しかし、Hutton, Goodman, Alexander, & Genest (2001) は、それらの研究で用いられているレピュテーションの測定値には、財務データが加味されているため、レピュテーションと収益の間に正の関係が確認されるのは当然と指摘している。先行研究では、米国の調査会社 Harris Interactive 社と Reputation Institute が開発し標準化された指標 Reputation Quotient (RQ)、世界的に大きな影響力を持つ Fortune 誌の「最も賞賛される企業」、「RepTrak」などのスコアがしばしば用いられるが、その評価項目には、財務業績、長期投資価値、資産運用等も含まれている (櫻井, 2011)。広報関連支出とレピュテーションの関係については、Hutton et al. (2001) は、支出全体でレピュテーションとの関係を見ると弱い、項目別に見ると寄付金関連支出とレピュテーションが強く関係していることを確認している。

このように、広報研究では、レピュテーションを広報の成果目標と捉え、評価にも応用されているが、上述した Kim (2001) 自身が述べているように、上記の先行研究では広報活動の質が分析されているわけではない。「3.5.1. メッセージを評価するための理論的枠組みの設定」で用語の定義に引用したとおり、イメージとは、ある時点における組織からの（または組織に関する）メッセージ/シグナルに対する個人の連想で、そのイメージの集積がレピュテーションを形成する (Cornelissen, 2011, p. 10) と捉えられている。したがって、パブリックとの関係性と同様、長期間にわたる組織的な取り組みによって達成される目標といえ、レピュテーションの形成に広報活動がどのように寄与したのかを明らかにすることによって、その貢献を評価できると考えられる。しかしながら、先行研究ではそのような評価方法は開発されていない。本章では、本評価モデルがこの問題の解決に役立つことを実証する。

5.3. 仮説：価値観表現力、メッセージ配信力、レピュテーションの関係

4章で述べたとおり、本評価モデルでは、価値観表現力、および、その持続性、メッセージ配信力を総合的に評価することによって、「組織価値観の共有促進」機能の実現の程度を測定する。価値観表現力とメッセージ配信力は、それぞれ、広報部門の取り組みの成果物としての "メッセージ"、他部門が関与する可能性が高い取り組みの成果物としての "メッセージを届けるための仕組み" (ウェブ機能/ユーザー・インターフェース) を評価することによって測定される。

本節では、本研究で開発した指標（「組織価値観の共有促進」機能の総合力）が、組織への貢献度（組織の目標達成を支援する機能の実現の程度）を表す指標として有用であることを検証するための仮説を設定する。

①価値観表現力、メッセージ配信力とレピュテーションとの関係

まず、各変数がレピュテーションとどのように関係するのかを明らかにする。3章で述べたとおり、本評価モデルは、「組織価値観の共有促進」という広報の機能が、コミュニケーションの統合、レピュテーションの構築・強化、CI活動の促進、アイデンティティの調和に寄与することを前提としている。価値観表現力とメッセージ配信力はその機能の実現の程度を測定するために設定されたものであり、ともにレピュテーションの強化に寄与すると考えられる。よって、次の仮説を立てた。

H4-1: 価値観表現力、メッセージ配信力は、ともにレピュテーションと正の関係にある。

②価値観表現力とメッセージ配信力の整合性とレピュテーションとの関係

価値観表現力とメッセージ配信力は、それぞれ、メッセージの作成における（広報部門の）取り組み、メッセージの配信における（他部門が関与する可能性が高い）取り組みの度合いを表す。「4.4.2. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性」では、価値観表現力とメッセージ配信力のどちらかが優れているだけでは組織価値観の共有促進にはつながらないため、その整合性を見る必要があると述べた。この2つの変数の整合性がとれていないケースとしては、次の要因とパターンが考えられる。

メッセージ配信力は価値観表現力より高めやすいため、機能的な整備にメッセージの内容が伴わない可能性がある（作成 < 配信）。逆に、組織価値観を表現する能力は備えているが、技術または資源が不足しているケースもある（作成 > 配信）。また、メッセージの作成と配信を担当する部門が異なり、その連携がとれていない場合も不均衡が生じると考えられる（作成 < 配信、または、作成 > 配信）。このように、その整合性は、部門間の連携の強さ、その連携における広報部門の調整力/権限の強さを示唆し、組織的なコミュニケーション活動の成否、「組織価値観の共有促進」機能の実現にも影響を及ぼすものといえる。よって、次の仮説を導出した。

H4-2: 価値観表現力とメッセージ配信力がともに高く、整合性がとれている企業ほど、レピュテーションが高い。

③「組織価値観の共有促進」機能の総合力とレピュテーションとの関係

「3.3.1. 組織とパブリックとの関係性とレピュテーションとの関係」で述べたとおり、レピュテーションは（組織とパブリックとの）関係性と同様に、長期間にわたる組織的取り組みの成果と考えられている。これは、組織価値観を組織内外のステークホルダー間で共有するための取り組みにおいても継続的な取り組みが必要であることを意味し、価値観表現力が長期間安定して高いほど、レピュテーション強化に寄与すると考えられる。よって、次の仮説を導出した。

H4-3: 価値観表現力とメッセージ配信力が高く、かつ、価値観表現力の持続性が高い企業ほど、レピュテーションが高い。

以上の仮説を検証することによって、価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性の3つの変数を主成分分析することによって生成される合成変数の第1主成分得点を「組織価値観の共有促進」機能の総合力とすることの適切性を示し、本評価モデルが有用であることを明らかにする。

5.4. 方法

5.4.1. 企業選択

本検証では、一般生活者の声を反映した企業ランキング「ブランド・ジャパン」(2008 - 2012) のスコアを基に企業を選択した須田 (2013) が用いたサンプルの一部を採用する。

「ブランド・ジャパン」は、日経 BP コンサルティングによって 2000 年から毎年実施されている日本最大のブランド評価調査プロジェクトで、ブランド理論、マーケティング、統計学の第一人者による研究者チームと日経 BP コンサルティングによって独自に開発された評価手法を用いてスコアを算出している。調査結果の概要は、日経 BP コンサルティングのホームページで公開されているほか、調査結果と報告書を収録した CD-ROM は有償で提供されているため、他の研究者による再検証が可能である。国内の企業ランキングには、東洋経済新報社の新・企業力ランキング、インターブランド社のブランド価値評価ランキング、日本経済新聞社のブランド価値ランキング等もあるが、それらの評価には財務諸表データや識者の意見が加味されている。一方、「ブランド・ジャパン」は、消費者および有職者の意見 (評価対象となる製品、または企業に対するイメージ) のみに基づいて評価されているという点において、本研究で採用したレピュテーションの定義に合致する。よって、このブランド・ジャパンの総合得点を各企業のレピュテーションとして採用できると判断した。

ただし、一般消費者向けの製品/サービスを提供しない B2B (business-to-business) 企業の多くは、B2C (business-to-consumer) 企業に比べて知名度が低く、一般消費者の評価に基づくレピュテーション・ランキングには入りにくい、という傾向がある。ブランド・ジャパンも例外ではなく、したがって、今回選択した企業はすべて B2C 企業である。

本検証では、価値観表現力とメッセージ配信力の関係についても分析するため、須田 (2013) が実施した "ニュースリリースを利用した情報発信の取り組み度" (本研究のメッセージ配信力に該当) 評価の結果を基に、上位 5 社 (高得点群) と下位 5 社 (低得点群) の計 10 社を選択した。

5.4.2. データ収集

価値観表現力については、長期間にわたる広報の取り組みを分析することを目的として、対外的メッセージの観察期間を 2007 年 1 月から 2012 年 12 月の 6 年間とした。この期間には、日本企業に大きな打撃を与えたリーマン・ショック (2008 年 9 月発生) と東日本大震災 (2011 年 3 月発生) が含まれる。価値観表現力の測定と分析に必要なデータとして、企業ウェブサイトで公開されている 2 種類の文書 (コア文書と上記期間に発行されたニュースリリース) を各企業サイトからダウンロードした。価値観表現力の測定に用いたニュースリリース総数は 9580 件 (高得点群: 6791、低得点群: 2789) である。メッセージ配信力は、須田 (2013) のデータを利用した。レピュテーション・データは、日経 BP コンサルティング (2012) による、「ブランド・ジャパン 2012」のビジネス市場編 (調査期間: 2011 年 11 月 4 日～12 月 5 日、対象: 有職者、回収数: 22,667) のスコアを、同社ホームページより入手した。

なお、サンプルのうち、「ブランド・ジャパン(2011-2013)」で 50 位以内に入らなかった企業が 1 社含まれていたため、レピュテーションとの関連分析では 9 社を対象とした。また、2007 年のニュースリリースが公開されていない企業が 1 社含まれている。この企業の価値観表現力は 2008～2012 年分のデータを用いて算出した。

5.4.3. 仮説検証

仮説 4-1「価値観表現力、メッセージ配信力は、ともにレピュテーションと正の関係にある」の検証では、各企業の価値観表現力 (全期間)、メッセージ配信力 (総合得点)、レピュテーション・スコアの 3 変数について相関分析 (ピアソンの積率相関) を行う。ここでは、各変数とレピュテーションの関係の強さについても確認する。まず、同じデータに対する偏相関係数 (上記ピアソンの積率相関行列から他の変数からの影響を取り除いたもの) を比較する。また、価値観表現力とメッセージ配信力を説明変数、レピュテーションを目的変数とする重回帰分析を行い、標準偏回帰係数を用いてレピュテーションへの影響力を比較する。

仮説 4-2「価値観表現力とメッセージ配信力がともに高く、整合性がとれている企業ほど、レピュテーションが高い」は、主成分分析と相関分析により検証する。まず、各企業の価値観表現力 (全期間)、メッセージ配信力 (総合得点) データを用いて主成分分析を行い、第 1 主成分に両変数の情報が十分に集約されていれば、この合成変数を両取り組みの

整合性を加味した評価指標とすることができる。この合成変数とレピュテーションとの相関分析を行うことによって仮説を検証し、合わせて仮説 4-1 の検証で得られた結果と比較する。

仮説 4-3「価値観表現力とメッセージ配信力が高く、かつ、価値観表現力の持続性が高い企業ほど、レピュテーションが高い」の検証には、仮説 4-2 の検証と同じ手法、主成分分析と相関分析を用いる。各企業の価値観表現力（全期間）、メッセージ配信力（総合得点）データに、各企業の価値観表現力の持続性（6 年間の変動の大きさを表す変動係数の逆数）を加えて主成分分析を行い、第 1 主成分に 3 つの変数の情報が十分に集約されていれば、この合成変数を両取り組みの整合性と価値観表現力の持続性を加味した評価指標とすることができる。この合成変数とレピュテーションとの相関分析を行うことによって仮説を検証し、合わせて仮説 4-1、仮説 4-2 の検証で得られた結果と比較する。以上の分析内容は、図 5-1 のように示される。

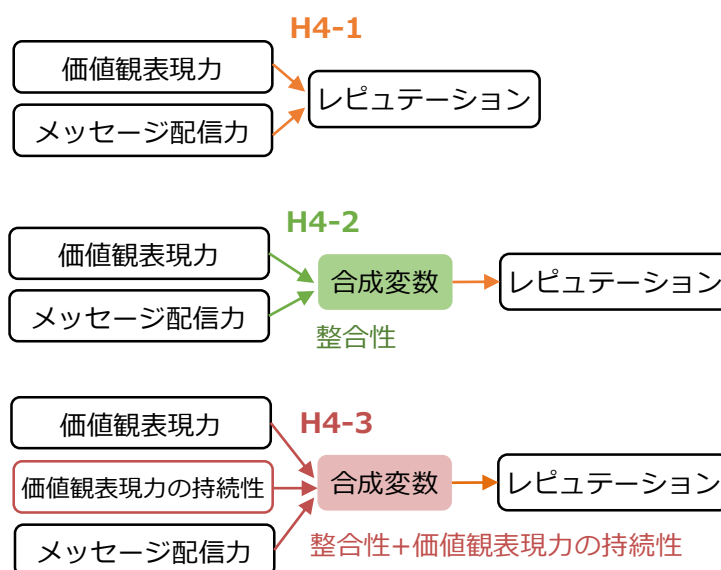


図 5-1 仮説と分析枠組み

なお、統計分析には R (x64) version 3.0.2.を使用した。

5.5. サンプル企業 10 社の価値観表現力とメッセージ配信力

5.5.1. 価値観表現力

価値観表現力は、「4.3.1.3. 測定手順」に示した手順に従って、企業別、(メッセージ配信力の) 得点群別に、年単位、および観察期間全体で算出し、続いて 6 年間の平均、標準偏差、変動係数を求めた。この変動係数の逆数が価値観表現力の持続性を示す。高得点群と低得点群による分類は、「5.4.1. 企業選択」で述べたとおり、須田 (2013) が実施した "ニュースリリースを利用した情報発信の取り組み度" 評価 (本研究のメッセージ配信力に該当) の総合得点に基づいている。表 5-1 は、上記データと、メッセージ配信力の総合得点、レピュテーション・スコア (RS)、価値観表現力の測定に用いたニュースリリース (NR) 総数をまとめたものである。

表 5-1 各企業の価値観表現力、メッセージ配信力、およびレピュテーション

企業 ID		価値観表現力				メッセージ 配信力	RS ^a	NR ^b 総数
		年単位集計			全期間			
		平均 (<i>M</i>)	標準偏差 (<i>SD</i>)	変動係数の 逆数(1/ <i>CV</i>)				
高 得 点 群	1	53.18	2.29	23.22	53.12	96.55	91.40	2174
	2	46.58	6.80	6.85	46.43	93.10	77.30	400
	3	58.40	3.38	17.28	57.97	89.66	94.50	1397
	4	51.67	3.95	13.08	51.43	89.66	82.30	1721
	5	54.44	2.58	21.10	54.48	82.76	84.80	1099
	全体	53.48	2.06	25.96	53.47	-	-	6791
低 得 点 群	6	45.11	2.32	19.44	45.14	48.28	N/A	615
	7	39.45	2.06	19.15	39.37	41.38	73.50	492
	8 ^c	49.22	2.63	18.71	49.17	41.38	62.20	793
	9	45.75	3.82	11.98	45.90	31.03	67.90	477
	10	38.03	6.58	5.78	38.69	31.03	54.40	412
	全体	44.51	1.39	32.02	44.46	-	-	2789

注: ^a RS = レピュテーション・スコア。 ^b NR = ニュースリリース。 ^c 2008 - 2012 のデータで算出。

得点群別に価値観表現力の 6 年間の変化を比較すると、図 5-2 に示すとおり、全期間を通じて高得点群のほうが低得点群よりも高く、これは、メッセージ配信力が高い企業は価

価値観表現力も高いことを示唆している。統計的な有意差については「5.5.3. 価値観表現力とメッセージ配信力との関係」で述べる。

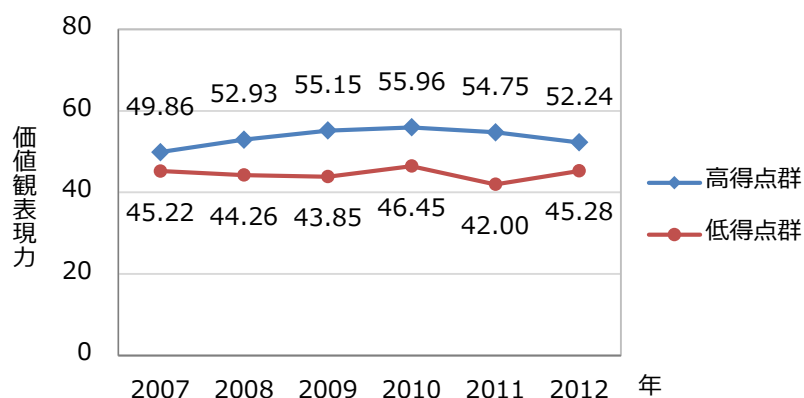


図 5-2 得点群別 6 年間の価値観表現力の変化

5.5.2. メッセージ配信力

須田 (2013) による評価では、2 つの企業群のメッセージ配信力は、総合得点、および、すべての評価項目の得点において低得点群より高得点群の平均値のほうが高かった (表 5-2 参照)。図 5-3 に示すとおり、特に、最新情報配信とソーシャルメディア対応の取り組みに顕著な違いが見られ、高得点群ではすべての企業がその 2 つの機能を提供しているのに対し、低得点群ではすべての企業がどちらも提供していなかった。それ以外の評価項目について、表 5-2 に示した標準偏差を確認すると、いずれの項目も低得点群のほうが大きく、メッセージ配信の取り組みにおける企業差が高得点群より大きいことが読み取れる。

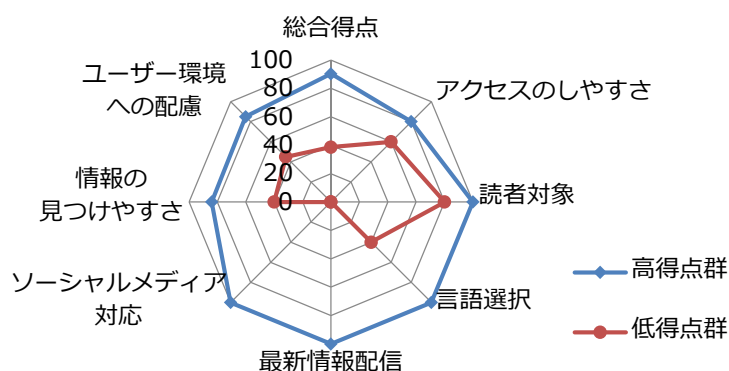


図 5-3 各得点群の評価項目別スコア、総合得点の平均点

表 5-2 得点群別、機能/UI 評価の結果サマリー

評価項目	高得点群		低得点群	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差
アクセスのしやすさ	80.00	40.00	60.00	48.99
読者対象	100.00	0	80.00	40.00
言語選択	100.00	0	40.00	48.99
最新情報配信	100.00	0	0	0
ソーシャルメディア対応	100.00	0	0	0
情報の見つけやすさ	84.00	14.97	40.00	21.91
ユーザー環境への配慮	85.00	12.25	45.00	18.71
総合得点	90.34	4.57	38.62	6.69

注: 評価項目別得点、総合得点ともに 100 点満点換算値。「情報の見つけやすさ」と「ユーザー環境への配慮」は、小項目の得点を合算して算出した数値。

5.5.3. 価値観表現力とメッセージ配信力との関係

次に、メッセージ配信力の高い企業と低い企業の価値観表現力の違いについて、次の手順で確認した。まず、各企業の価値観表現力（全期間）とメッセージ配信力（総合得点）データを用いて相関分析を行った結果、2 つの変数間に 5%水準で有意な強い正の相関が見られた ($r = .74, p < .05$)。すなわち、ニュースリリース・ユーザーの使い勝手を考慮した機能を提供している企業ほど、ニュースリリースで組織価値観を表現しているといえる。

次に、全期間のニュースリリースを対象として、いずれかのキーワード（組織価値観）を含むニュースリリースの割合（組織価値観の言及率）を高得点群と低得点群で比較し、有意差があるかどうかを確認した。これには、角変換を行う前の実測値を用いて母比率の差の検定を行った（高得点群と低得点群で組織価値観の言及率を比較したとき、その度数がとられた母集団において言及率に差があるかどうかを検定する）。母比率の差の検定は、(1) 相対度数、(2) 2 標本の比率、(3) 期待度数、(4) 実測値と期待度数の差、(5) 検定統計量の順で計算し、検定統計量 (χ^2) は各セルにおける「(実測度数－期待度数)²／期待度数」の合計で表される。高得点群と低得点群の組織価値観の言及率は、それぞれ、65.68%（総数 6791 件中 4460 件）、49.05%（総数 2789 件中 1424 件）、母比率の差は 5%水準で有意であった、 $\chi^2(1) = 228.65, p < .001$ 。よって、ニュースリリースでの組織価値観の言及率は、ニュースリリース・ユーザーの使い勝手を考慮した機能を提供している企業のほうが、それらの機能を十分に提供していない企業より有意に高いといえる。

また、対応のない t 検定 (片側) を行った結果、各群の価値観表現力の平均 (高得点群: 52.67、低得点群: 43.65) に 5%水準で有意差があることが確認された、 $t(8) = 3.27, p < .01$ 。このように、すべての検証において、メッセージ配信力の高い企業は低い企業よりも価値観表現力が高いことを示す結果が得られた。よって、本研究のサンプル企業の価値観表現力とメッセージ配信力は正の関係にあるといえる。換言すると、広報部門の取り組みと、他部門が関与する可能性が高い取り組みとの整合性がとれていることを示している。

5.6. 仮説検証の結果

5.6.1. 各変数 (価値観表現力、メッセージ配信力) とレピュテーションとの関係

各企業の価値観表現力 (全期間)、メッセージ配信力 (総合得点)、レピュテーション・スコアの 3 変数について相関分析 (ピアソンの積率相関) を行った結果、価値観表現力とレピュテーション、メッセージ配信力とレピュテーションの間には、5%水準で有意な正の相関があることが確認された (それぞれ、 $r = .80, p < .01$ 、 $r = .87, p < .01$)。よって、仮説 4-1「価値観表現力、メッセージ配信力は、ともにレピュテーションと正の関係にある」は支持された。

続いて、各変数とレピュテーションとの関係の強さを比較した。まず、上記の検証で用いたデータに対して、他方の変数からの影響を除去した偏相関係数を算出し、レピュテーションとの関係の強さを比較したところ、表 5-3 に示すとおり、価値観表現力よりもメッセージ配信力のほうがレピュテーションと強く関係しているという結果が得られた。

表 5-3 変数間の相関係数と偏相関係数表

	価値観表現力	メッセージ配信力	レピュテーション
価値観表現力	--	.74*	.80**
メッセージ配信力	.14	--	.87**
レピュテーション	.48	.68	--

注: レピュテーション・データに欠損のある 1 社を除く 9 社で算出。右上側が相関係数、左下側が偏相関係数。* $p < .05$ 、** $p < .01$ 。

次に、各企業の価値観表現力 (全期間) とメッセージ配信力 (総合得点) を説明変数、レピュテーションを目的変数とする重回帰分析 (変数増減法: 変数導入・除去水準 $F = 1.5$) を行った結果、次の重回帰式が得られた。

$$\text{レピュテーション} = 23.12 + 0.72[\text{価値観表現力}] + 0.28[\text{メッセージ配信力}]$$

表 5-4 の分散分析表は、モデル全体が 5%水準で有意であることを示しており、 $F(2, 6) = 12.51, p < .01$ 、決定係数はこの式が元のデータの約 81%を説明できることを示していることから ($R^2 = .81$)、レピュテーションを説明するモデルとして有効であるといえる。説明変数(価値観表現力とメッセージ配信力) の目的変数 (レピュテーション) への影響の大きさを比較するには、上記の重回帰式に示された偏回帰係数ではなく、各変数を平均 0、分散 1 に標準化して求めた標準偏回帰係数を見る必要がある。表 5-5 で強調したように、分析の結果は、価値観表現力よりもメッセージ配信力のほうがレピュテーションへの影響力が大きいことを示している。

表 5-4 分散分析表と決定係数、重相関係数、調整済重相関係数

	自由度	平方和	平均平方	F 値	p 値
回帰	2	1,149.4	574.70	12.51	.007
残差	6	275.6	45.93		
全体	8	1,425.0			

$R^2 = .81$ 、 $R = .90$ 、調整済 $R = .86$

表 5-5 係数表

変数	偏回帰係数	標準誤差	標準偏回帰係数	t 値	p 値
価値観表現力	0.72	0.54	0.36	1.34	.23
メッセージ配信力	0.28	0.12	0.61	2.29	.06
定数	23.12				

以上 2 つの分析結果は、価値観表現力よりもメッセージ配信力のほうがレピュテーションと強く関係していることを示している。

5.6.2. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性とレピュテーションとの関係

各企業の価値観表現力とメッセージ配信力データを用いて主成分分析を行った結果、表 5-6、表 5-7、表 5-8 に示す固有値、寄与率、固有ベクトル、主成分得点が得られた。第 1 主成分の寄与率は、この成分で元のデータの 87%を説明できることを示しており (表 5-6)、第 1 主成分の固有ベクトルを確認すると、両変数にかかる重み (係数) はともに正の符号

で大きさも等しいことから (表 5-7)、両変数の特性を合成した指標であるといえる。よって、組織価値観の共有を促進するための取り組みを 2 つの側面から評価した合成指標として、第 1 主成分の得点を採用できると判断した。表 5-8 に示す「主成分 1」の得点がこれに該当する。次に、この値とレピュテーションとの相関分析を行ったところ、強い正の相関があることが確認された ($r = .89, p < .01$)。この結果は、価値観表現力とレピュテーション間 ($r = .80, p < .01$)、メッセージ配信力とレピュテーション間 ($r = .87, p < .01$) の関係よりも、2 つの取り組みの合成変数 (の第 1 主成分得点) とレピュテーションとの関係が強いことを示している。

表 5-6 固有値、寄与率表

	主成分 1	主成分 2
固有値	1.74	0.26
寄与率 (%)	87.15	12.85
累積寄与率	87.15	100.00

表 5-7 固有ベクトル

変数名	主成分 1	主成分 2
価値観表現力	0.93	-0.36
メッセージ配信力	0.93	0.36

表 5-8 主成分得点表

企業 ID	主成分 1	主成分 2
1	1.44	0.27
2	0.56	0.97
3	1.83	-0.49
4	1.06	0.29
5	1.26	-0.26
6	-0.79	-0.07
7	-1.66	0.46
8	-0.50	-0.74
9	-1.16	-0.62
10	-2.02	0.23

以上の結果から、仮説 4-2「価値観表現力とメッセージ配信力がともに高く、整合性がとれている企業ほど、レピュテーションが高い」は支持されたといえる。

5.6.3. 「組織価値観の共有促進」機能の総合力とレピュテーションとの関係

この検証では、まず、各企業の価値観表現力 (全期間)、メッセージ配信力 (総合得点)、価値観表現力の持続性 (6 年間の変動の大きさを表す変動係数の逆数) のデータを用いて主成分分析を行った。その結果、表 5-9、表 5-10、表 5-11 (主成分 3 省略) に示すデータが得られた。

表 5-9 固有値、寄与率表

	主成分 1	主成分 2	主成分 3
固有値	1.98	0.82	0.20
寄与率 (%)	65.92	27.27	6.82
累積寄与率	65.92	93.18	100.00

表 5-10 固有ベクトル

変数名	主成分 1	主成分 2	主成分 3
価値観表現力	-0.67	-0.11	0.74
メッセージ配信力	-0.60	-0.51	-0.62
価値観表現力の持続性	-0.44	0.85	-0.27

表 5-11 主成分得点表

企業 ID	主成分 1	主成分 2
1	-1.87	0.43
2	0.24	-1.85
3	-1.79	-0.42
4	-0.73	-0.93
5	-1.54	0.35
6	0.41	0.94
7	1.23	1.13
8	0.17	0.89
9	1.30	0.13
10	2.59	-0.67

まず、第1主成分の寄与率は、この成分で元のデータの約66%を説明できることを示している(表5-9)。また、第1主成分の固有ベクトル(表5-10)を確認すると、各変数にかかるとの重み(係数)はいずれも同じ符号であることから、3つの変数の特性を合成した指標であるといえる。よって、この第1主成分の主成分得点を「組織価値観の共有促進」機能の総合力を表す指標として採用できると判断した。表5-11に示す「主成分1」の得点がこれに該当する。解釈しやすくするために、この値の正負の符号を入れ替え、レピュテーションとの相関分析を行ったところ、強い正の相関があることが確認された($r = .91, p < .001$)。この相関係数は、仮説4-2の検証で作成した変数(価値観表現力とメッセージ配信力の合成変数)とレピュテーション間($r = .89, p < .01$)の関係よりもさらに強い関係があることを示している。このことから、仮説4-3「価値観表現力とメッセージ配信力が高く、かつ、価値観表現力の持続性が高い企業ほど、レピュテーションが高い」は支持されたといえる。

表5-12に、本章で分析した各変数とレピュテーションとの関係の強さ(相関係数)をまとめる。

表5-12 各変数とレピュテーションとの関係の強さ(分析結果サマリー)

仮説	変数	RSとの相関(r)
4-1	価値観表現力(広報部門の取り組み)	.80*
	メッセージ配信力(他部門の関与の可能性のある取り組み)	.87**
4-2	価値観表現力とメッセージ配信力の合成変数 (第1主成分の寄与率: 87.15%)	.89**
4-3	価値観表現力、価値観表現力の持続性、メッセージ配信力の合成変数 (第1主成分の寄与率: 65.92%)	.91***

注: RS = レピュテーション・スコア。* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5.7. 考察

本章では、4章で提示した本研究の評価モデルの有用性を検証するためのRQ4(価値観表現力、メッセージ配信力、および「組織価値観の共有促進」機能の総合力は、レピュテーションとどのように関係しているか?)を検討し、3つの仮説を検証した。この検証では、すべての仮説が支持され、広報の取り組みを複数の変数で測定して整合性を見ること、長

期間にわたる取り組みを観察してその持続性を見ることで、評価の精度が向上することが確認された。

仮説 4-1 の検証の結果、価値観表現力、メッセージ配信力は、ともにレピュテーションと正の関係があることが確認された。また、本章で分析したサンプルでは、メッセージ配信力のほうが価値観表現力よりもレピュテーションと強く関係していることが判明した。理論上は、メッセージ配信力が高くても組織価値観が表現されていなければ価値観共有の促進にはつながらないと考えられるが、相関は因果関係を表すものではないため、レピュテーションの高い企業は組織価値観をメッセージで表現する以上にメッセージの配信に注力していると解釈することもできる。「4.4.1. 価値観表現力とメッセージ配信力の難易度の違い」で述べたとおり、メッセージ配信力は価値観表現力より高めやすいという性質が関係しているとも考えられる。

ここで、メッセージ配信力と価値観表現力を、他部門が関与する可能性が高い取り組みと広報部門の取り組みと置き換えると、他部門が関与する可能性が高い取り組みのほうがレピュテーションとの関係が強いということになる。すると、広報部門の組織への貢献を評価するためには、レピュテーションとの関係が強いメッセージ配信の取り組みに広報部門がどれだけ関与しているのかを明らかにすることがますます重要といえる。

他の2つの仮説については、価値観表現力とメッセージ配信力がともに高く、整合性がとれている企業ほどレピュテーションが高く（仮説 4-2）、さらに、価値観表現力とメッセージ配信力が高く、かつ価値観表現力の持続性が高いほどレピュテーション強化に寄与する可能性が高いことを示す結果が得られた（仮説 4-3）。以上が RQ4 の答えである。この結果は、次のように解釈することができる。

メッセージの作成における広報部門による継続的な取り組みと、メッセージ配信における部門間の連携、および、広報部門の調整力が、「組織価値観の共有促進」機能の実現を高め、レピュテーション強化に貢献する。

この解釈は、ニュースリリースに限定されるものではなく、企業広告、広報誌、記者会見/発表の原稿、その他、広報部門が作成と配信に関与するすべての公式の組織メッセージにもあてはまると考えられる。本研究では、その取り組みの一端を捉えたにすぎないが、本評価モデルを利用することによって、レピュテーションの形成過程における広報の機能の実現の程度を定量的に測定し、組織への貢献度を客観的に評価できることを示した。

実務へのインプリケーションとしては、組織価値観の共有を促進することが組織の目標達成にどのように貢献するかを理解し、その視点を広報活動に取り入れることで実務の改善につながるといえる。具体的には、双方向コミュニケーション、対話を実現することは相互理解を深めるために重要な姿勢であるが、まずは、組織がパブリックに理解してもらいたいことが組織のミッションやビジョンに根付いたものであるということを伝える努力をすることが重要といえる。そのためにも、組織内の部門間の連携を深める必要がある。そのうえで、伝えたいことが理解されているかどうかを確認し、誤解があればその解消に努めることが相互理解につながり、そのことにこそ双方向コミュニケーション、対話を行う意味があると考えられる。また、本評価モデルの根底には、3章で述べたとおり、組織が持つ複数のアイデンティティを調和させることが組織の目標達成につながるという Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストの分析枠組みがある。そこで、広報活動を企画する際は、自社のアイデンティティの調和にどのように貢献できるかという視点で立案し、成果を評価する際には、どの程度アイデンティティの調和に貢献できたかを検討することで、他のどの部門との情報交換・協力が必要か、広報部門だけで解決できない問題は何かを確認することができ、組織的なコミュニケーション活動の改善につながると考えられる。

本章では、先行研究において理論的に関連付けられた変数間の関係を定量的に分析し実証した。また、本評価モデルを利用することにより、これまで検証されていなかった変数との関係を分析できることを明らかにした。しかしながら、「5.4.1. 企業選択」で述べたとおり、本章ではレピュテーション・データを基に企業を選択したため、一般消費者向けの製品/サービスを提供する B2C (business-to-consumer) 企業のみが分析の対象となった。したがって、今回得られた結果を一般化するには、B2C 企業以外の組織をサンプルに加え、分析の精度を確認しつつ考察を深める必要があると考えられる。

5.8. 結語

本章では、「4.6. 評価モデルの有用性の検証方法」で示した分析枠組み (図 4-1) の "① 組織価値観の共有を促進する取り組みと、組織的成果との関係" を分析し、本研究で開発した指標 (「組織価値観の共有促進」機能の総合力) が、組織への貢献度 (組織の目標達成を支援する機能の実現の程度) を表す指標として有用であることを示した。価値観表現力の持続性を見ることで、レピュテーション形成過程における広報部門の継続的な取り組みを評価し、その貢献を捉えられることも示した。また、広報の取り組みを、広報部門の取

り組みと、他部門が関与する可能性が高い取り組みと捉えることで、洞察を深めることができることも確認した。次章では、上記分析枠組みの "②B2B 企業と B2C 企業の違いが「組織価値観の共有促進」機能の実現に与える影響" を分析することによって、本評価モデルの有用性を検証する。

第6章 検証 2:

企業特性の違いによる広報活動への影響の分析

6.1. 緒言

本章では、5章で行った検証の結果を踏まえ、「4.6. 評価モデルの有用性の検証方法」で設定した2つ目のリサーチ・クエスション (RQ5)、組織価値観の共有を促進する取り組みに、B2B (business-to-business) 企業と B2C (business-to-consumer) 企業でどのような違いあるか、を検討する。ここでは、一般にコミュニケーション・ターゲットが異なると考えられている企業の広報の取り組みを実際に測定・評価し、その違いを分析するうえで本評価モデルが有用であることを示す。ここでいうコミュニケーション・ターゲットとは、個々の広報プログラムやキャンペーンにおいて広報部門が設定するターゲット・オーディエンスではなく、組織が重要と考えるステークホルダーを意味する。

本章で分析する B2B 企業と B2C 企業は、製品/サービスを提供する相手が異なり、それぞれ、組織、消費者を顧客とするという違いがある。この違いは、両者のステークホルダー・グループに明確な違いがあることを意味し、コミュニケーション・ターゲットが異なることを示唆している。しかし、その違いが広報活動に及ぼす影響についてはこれまで深く議論されていない。一方、マーケティング、ブランディング研究では、近年、B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットが変化していることが議論されており、環境の変化や ICT の進化は、狭い範囲の顧客企業から、一般生活者を含むより広範なオーディエンスへとターゲットを拡大する動機付けになっていると指摘されている。しかし、広報研究においては、そのような変化が広報活動に及ぼす影響についても議論されていない。

5章では、B2C 企業を対象として分析した結果、価値観表現力とメッセージ配信力に強い正の関係があることを確認した。本章では、その特徴が B2B 企業にも該当するかどうか、B2B 企業と B2C 企業で「組織価値観の共有促進」機能の総合力に違いがあるかどうかを分析する。その結果を踏まえて、広報機能の実現に影響を及ぼす要因について考察する。

以下、6.2 で B2B 企業のコミュニケーション活動の主な特徴と近年の変化を概観し、6.3 でその知見を踏まえて仮説を立てる。次に、6.4 で企業選択、データ収集、および、仮説検証の方法を述べ、6.5 でサンプル企業の価値観表現力とメッセージ配信力の測定結果をまとめ、6.6 で仮説検証の結果を示し、最後に 6.7 で考察を行う。

6.2. B2B 企業のコミュニケーション・ターゲット

6.2.1. B2B 企業のコミュニケーション活動の特徴

コミュニケーション活動に影響を及ぼすと考えられる B2B 企業と B2C 企業の主な違いの 1 つは、B2B 企業は一般消費者向けの製品やサービスを提供しないため、B2C 企業よりもパブリックと直接接触する機会が少ないということである。また、B2C 取引に比べて購買量、金額ともに大きいことから、B2B 企業は不確実性とリスクの軽減/回避が重要視され、購買/意思決定のプロセスは合理的かつ客観的に行われる傾向にあるという違いもしばしば強調される (Bendixen, Bukasa, & Abratt, 2004; Brown, Bellenger, & Johnston, 2007; Kotler & Pfoertsch, 2007)。さらに、B2B 取引における顧客とのコミュニケーションは、営業担当者主導で行われる。これには、アフターサービスやメンテナンスを通じた継続的な接触も含まれ、そのようなコミュニケーション活動は繰り返し購買にもつながる。そのため、B2C における顧客との関係よりも密接で長期的な関係が見られると指摘されている (Kuhn, Alpert, & Pope, 2008; Mudambi, 2002; 高嶋, 1998; 余田・首藤, 2006)。B2B 取引と B2C 取引の主な違いは表 6-1 のようにまとめられる。

表 6-1 B2B 取引と B2C 取引との比較

	B2B 取引	B2C 取引
顧客	組織・法人	消費者
顧客数	限定的	大多数
取引相手との関係	密接、継続的	薄い、離散的
購買関与者	多層にわたる複数人	個人
購買行動の特徴	合理的、客観的、組織的意思決定	衝動的、個人的、感性、自己表現

出所: 余田・首藤 (2006) より抜粋、一部改変

これらの特性から、従来、B2B マーケティングではブランド・マネジメントの重要性は低いと考えられており (Glynn, 2012)、したがって、B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットは B2C 企業より狭い範囲のステークホルダーと考えられていた (余田・首藤, 2006)。しかしながら、近年、このような考え方を払拭するような現象が見られるようになった。

6.2.2. B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットの変化

Van Riel, Pahud de Mortanges, & Streukens (2005) は、近年、産業財ブランディングの役割が非常に重要になってきていると指摘している。その主な理由として、産業財製品のコモディティ化とインターネット上での B2B 取引の重要性の高まりの 2 つをあげ、B2C 企業と同様に、製品やサービスの差別化と ICT を利用して競争力を高めることの必要性を訴えている。インターネットは、情報の発信だけでなく、情報を収集・比較・共有するためのツールとしても活用されている。情報を検索する際にしばしば用いられるのがブランド名であるが、ブランドは不確実性とリスクを軽減するため、B2B バイヤーにとってより重要と考えられている。また、ブランドは、インターネットを介して顧客企業だけでなくすべてのステークホルダーに届けられ、認知される機会が拡大したため (Kotler & Pfoertsch, 2007)、次の効果をもたらすとされている。

上述したとおり、B2B 企業の意味決定プロセスには、部門や専門分野が異なる複数の人が関与するが、その中には製品やサービスに関する知識がない人や、営業担当者と直接接触する機会がない人も含まれる。そのような人々に対して、ブランドは信頼と自信を与える手助けとなる (Hutton, 1997)。よって、「ブランドは、一般に考えられている以上に、B2B 企業の意味決定プロセスにおいて重要な役割を果たす」(Mudambi, 2002, p. 531) と考えられるようになった。このような考え方は製品ブランドだけでなく企業ブランドにも適用されるようになり、Bendixen et al. (2004) は、強い企業ブランドを構築するためには、マーケティング・コミュニケーションの枠を超え、すべてのステークホルダーを視野に入れた全社的なコーポレート・コミュニケーションに取り組むことが重要であると指摘している。近年、日本の B2B 企業においても、優秀な人材の獲得を目的として、あるいは CSR 活動の一環として、顧客以外のステークホルダーとのコミュニケーション活動に注力する企業が増えていることが確認されている (崔, 2008; 余田 & 首藤, 2006)。

Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2010) は、マーケティングの変化を表 6-2 のようにまとめている。この表で赤字で強調したように、近年のマーケティングでは、企業のミッション、ビジョン、価値がマーケティング・ガイドラインになるとされている。これは、本研究で評価する「組織価値観の共有促進」機能の実現に通じるものである。ただし、Kotler et al. (2010) は、現実には、マーケティング 1.0 の段階にとどまっている企業が多いと指摘している。また、Mudambi (2002) は、「ブランディングは、すべての企業、顧客、購買状況において、等しく重要とは限らない」(p. 531) と述べている。これらの指摘は、B2B 企業のコ

コミュニケーション・ターゲットの多様化が進んでいることを示唆するものである。

表 6-2 マーケティング 1.0、2.0、3.0 の比較

	マーケティング 1.0	マーケティング 2.0	マーケティング 3.0
目的	製品の販売	顧客満足、 囲い込み	世界をよりよい場所に する
マーケティング・ ガイドライン	製品開発	企業と製品のポジショ ニング	企業のミッション、ビジ ョン、価値
価値提案	機能的価値	+ 感情的価値	+ 精神的価値
顧客との交流	1 対多の取引	1 対 1 の関係	多対多の協働

出所: Kotler et al. (2010 恩蔵・藤井訳, 2010) より抜粋、一部改変

以上の知見を踏まえ、次節では、B2B 企業と B2C 企業の違いが広報活動にもたらす影響について仮説を立てる。

6.3. 仮説: B2B 企業と B2C 企業の違いがもたらす影響

6.3.1. 価値観表現力、メッセージ配信力への影響

ここでは、まず、B2C 企業と B2B 企業の価値観表現力 (広報部門の取り組み) とメッセージ配信力 (他部門が関与する可能性が高い取り組み) の違いについて検討する。上述したとおり、インターネットは顧客企業だけでなく広範なパブリックにメッセージを届けることを可能にするが、B2B 企業が従来のように特定の顧客企業とのコミュニケーションを重視しているとすれば、広範なオーディエンスとのコミュニケーションには B2C 企業ほど注力していないと考えられる。これは、B2B 企業と B2C 企業の自社サイトを利用した組織価値観の共有の取り組み (広報機能の実現の程度) に差異が生じることを意味し、B2B 企業より広範なオーディエンスをターゲットとする B2C 企業のほうが、企業メッセージに組織価値観を織り込んで、信頼・支持を獲得しようとしていると考えられる。ただし、「4.4.『組織価値観の共有促進』機能の評価方法」で述べたとおり、価値観表現力とメッセージ配信力は評価対象が異なり (価値観表現力はメッセージを、メッセージ配信力は機能/UI を評価対象とする)、難易度という点においても違いがある。メッセージ配信力は技術的な側面が強く、比較的容易に高めることが可能であるのに対し、価値観表現力は、組織価値観、組織のコミュニケーション・ターゲットに対する深い理解と、それをメッセージ

に織り込む能力が必要とされるため、高いレベルに到達し、それを維持するのは容易ではないと考えられる。

以上のことから、B2B 企業と B2C 企業の違いは、2 つの変数に対して異なる影響を及ぼし、難易度が高い価値観表現力に影響が出やすく、メッセージ配信力にはその違いが反映されにくいと考えられる。よって、次の 2 つの仮説を導出した。

H5-1: 価値観表現力は、B2B 企業より B2C 企業のほうが高い。

H5-2: メッセージ配信力は、B2B 企業と B2C 企業で大きな違いはない。

6.3.2. 価値観表現力、メッセージ配信力の企業差への影響

次に、価値観表現力、メッセージ配信力の企業差 (ばらつき) について、B2B 企業群と B2C 企業群で違いがあるかどうかを検討する。「6.2.2. B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットの変化」で述べたように、B2B 企業を取り巻く環境の変化は、コミュニケーション活動に企業差が生じる可能性を示唆している。具体的には、B2B 企業の特徴の 1 つとして、購買の意思決定に部門の異なる複数の人が関与することがあげられるが、それらの人びとを説得するためには、広範な人々に認知され、信頼・支持を得られるような働きかけが必要という考え方から、B2C 企業と同様に企業ブランドが重要な役割を果たすと指摘されている。また、リクルート、CSR 活動の一環として顧客以外のステークホルダーとのコミュニケーション活動に注力する B2B 企業が増えているという報告もある (Bendixen et al., 2004; Glynn, 2012; Kotler & Pfoertsch, 2007; Mudambi, 2002; van Riel et al., 2005; 高嶋, 1998; 余田 & 首藤, 2006)。すると、B2B 企業では、従来どおり顧客企業との密接な関係性を重視してコミュニケーション活動を行っている企業と、顧客以外のステークホルダーに向けた情報発信にも注力している企業が混在すると考えられる。環境変化や ICT の進化は B2C 企業のコミュニケーション活動にも影響を与えるが、コミュニケーション・ターゲットの範囲に影響するような B2C 環境に固有の変化は報告されていない。このことから、自社サイトを利用して組織価値観の共有を促進しようとする各企業の取り組みを B2B 企業群と B2C 企業群で比較したとき、B2B 企業群のほうが企業差が大きいと考えられる。以上の検討と、前節で述べた 2 つの変数への影響の大きさの違いを考慮して、次の 2 つの仮説を導出した。

H5-3: 価値観表現力のばらつきは、B2B 企業群よりも B2C 企業群のほうが小さい。

H5-4: メッセージ配信力のばらつきは、B2B 企業群と B2C 企業群で同程度である。

6.3.3. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性への影響

「5.3. 仮説: 価値観表現力、メッセージ配信力、レピュテーションの関係」では、メッセージの作成と配信の 2 つの取り組みの不均衡をもたらす要因とそのパターンを述べた。具体的には、上述した難易度の違い (作成 < 配信)、ウェブ機能に関する知識や技術、または経営資源の不足 (作成 > 配信)、複数部門の関与と部門間連携の問題 (作成 < 配信、または、作成 > 配信) が取り組みの整合性に影響を及ぼすと考えられる。

「5.5.3. 価値観表現力とメッセージ配信力との関係」で述べたとおり、5 章で分析したサンプル (B2C 企業) では、価値観表現力とメッセージ配信力の間に有意な強い正の相関があることが確認された。これは、B2C 企業では上述した不均衡が生じにくいことを示唆している。一方、B2B 企業では、コミュニケーション・ターゲットの拡大を試みている企業は、自社サイトを利用したコミュニケーション活動を推進していると考えられるが、そのような対応を行っていない (または対応が遅れている) 企業では、上述した不均衡が生じやすいと考えられる。よって、次の仮説を導出した。

H5-5: 価値観表現力とメッセージ配信力は、B2B 企業よりも B2C 企業のほうが強く関係している。

6.3.4. 「組織価値観の共有促進」機能の総合力への影響

続いて、本評価モデルで導入した "「組織価値観の共有促進」機能の総合力" への影響を検討する。この指標は、価値観表現力、メッセージ配信力、価値観表現力の持続性という 3 つの変数を用いて、「組織価値観の共有促進」という広報機能の実現の程度を測定し、総合的に評価することを目的として開発したものである。これまで仮説 5-1~5-5 の導出過程で検討した B2B 企業の特徴は、価値観表現力とメッセージ配信力の整合性、および、価値観表現力の持続性が低い企業が B2B 企業に多く存在することを示唆しており、この総合力にも影響すると考えられる。しかし、「6.2.2. B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットの変化」で見たように、B2B 企業の中には、製品やサービスを通じて一般生活者と接する機会が少ないからこそ自社サイトを利用した組織価値観の共有に注力している企業も存在すると考えられる。その場合、B2C 企業以上に価値観表現力とメッセージ配信力との整

合性、価値観表現力の持続性が高くなる可能性がある。一方、一般生活者との接点が多い B2C 企業は、自社サイト以外のチャネルを利用して組織価値観の共有に取り組んでいる可能性もある。その場合、価値観表現力とメッセージ配信力は低レベルで整合性がとれ、持続性も高くなる可能性はあるが、総合評価は低くなる。よって、次の仮説を導出した。

H5-6: 「組織価値観の共有促進」機能の総合力は、B2B 企業と B2C 企業で大きな違いはない。

以上の仮説を検証することによって、一般にコミュニケーション・ターゲットが異なると考えられている 2 つの企業群の広報活動の違いを分析するうえで本評価モデルが有用であることを示す。次節ではその方法を述べる。

6.4. 方法

6.4.1. 企業選択

まず、B2C 企業については、5 章の分析に用いた 10 社を採用する。これらの企業は「ブランド・ジャパン」の企業ランキングを用いて選択されたが、その評価は一般生活者の意見のみに基づいて決定されるため、B2C 企業に比べて知名度が低い B2B 企業の選択には適さない。そこで、B2B 企業は、日本経済新聞社が日経リサーチ、日本経済新聞デジタルメディアと共同で開発した上場企業の総合ランキング「NICES」を基に 12 社を選択した。「NICES」とは、企業のステークホルダーに着目し、「投資家」「消費者・取引先」「従業員」「社会」「潜在力」の 5 つの視点から総合的な評価を行うシステムで、企業向け、一般・有職者向けアンケート、財務データ、編集委員による各指標の重み付けを基にスコアが算出される。このように「ブランド・ジャパン」とは評価視点、基準、方法が異なるため、消費者を対象とした調査では上位にランクインしない B2B 企業も選択が可能となる。先行研究では、B2C 取引を行っている企業でも B2B 取引の割合が大きい場合、B2B 企業として扱われることがあるが (例: Microsoft、HP、Dell、FedEx)、本研究では、B2C と B2B を明確に区別するために、消費者向けの製品/サービスを提供していないことを B2B 企業の選択条件とした。企業選択には、NICES2013 年版⁹を用いた。

⁹ 評価方法、結果の詳細は、日本経済新聞 2013 年 11 月 29 日朝刊 (pp. 1, 16-17) に掲載されたほか、日経リサーチより NICES 報告書が提供されている。評価には以下のデータが用いられた。2013 年 7 月に全国の上場企業 1017 社を対象に実施されたアンケート調査 (有効回答 537 社: 52.8%)。日経リサーチのモニター 25,000 人を対象とした一般、有職者向けインターネット調査 (有効回答 3,082 人: 12.3%)。NEEDS (日本経済新聞デジタルメディアの総合経済データバンク) の 2008 年度 (2009 年 4 月期～2009 年 3 月期) から 2012 年度 (2012 年 4 月期～2013 年 3 月期) データを基に作成された財務データ。

6.4.2. データ収集

価値観表現力については、5 章と同様に長期間にわたる広報部門の取り組みを分析するため、対外的メッセージの観察期間を 2007 年 1 月から 2013 年 12 月の 7 年間とした。この期間には、リーマン・ショック (2008 年 9 月発生) と東日本大震災 (2011 年 3 月発生) が含まれる。価値観表現力の測定と分析に必要なデータとして、企業ウェブサイトで公開されている 2 種類の文書 (コア文書と上記の観察対象期間に発行されたニュースリリース) を各企業のウェブサイトからダウンロードした。測定に用いたニュースリリース総数は 17,986 件 (B2B 企業群: 6,653、B2C 企業群: 11,333) である。なお、B2C 企業 1 社については 2007 年のニュースリリースが公開されていないため、この企業の価値観表現力は 2008 ~2013 年分のデータを用いて算出した。

メッセージ配信力については、5 章では、須田 (2013) によるメッセージ配信力の評価データを利用したが、本章では、常に更新され続けるというウェブの特性を考慮して、今回追加した B2B 企業とともに B2C 企業についても 2014 年 8 月 11 日に再度評価を行った。

6.4.3. 仮説検証

仮説 5-1「価値観表現力は、B2B 企業よりも B2C 企業のほうが高い」の検証には、母比率の差の検定と t 検定を用いる。まず、全期間のニュースリリースを対象として、いずれかのキーワード (組織価値観) を含むニュースリリースの割合 (組織価値観の言及率) を B2B 企業群と B2C 企業群で比較し、有意差があるかどうかを確認する。次に、対応のない t 検定 (片側) を行い、各企業群の価値観表現力 (全期間) の平均の有意差を検定する。

仮説 5-2「メッセージ配信力は、B2B 企業と B2C 企業で大きな違いはない」については、各企業のメッセージ配信力 (総合得点) のデータを用いて、対応のない t 検定 (両側) を行い、各企業群のメッセージ配信力の平均の有意差を検定する。

仮説 5-3「価値観表現力のばらつきは、B2B 企業群よりも B2C 企業群のほうが小さい」の検証では、各企業の価値観表現力 (全期間) のデータを用いて F 検定を行うことにより両企業群の等分散性を検証し、価値観表現力 (年集計) のデータを用いてルビーンの等分散性の検定を行うことによって群内企業差を比較・分析する。

仮説 5-4「メッセージ配信力のばらつきは、B2B 企業群と B2C 企業群で同程度である」の検証では、まず、各企業のメッセージ配信力 (総合得点) のデータを用いて F 検定を行うことによって群内企業差を比較・分析する。次に、各評価項目得点を使って企業群別に

繰り返しのない二元配置分散分析を行い、メッセージ配信の取り組み方の違いを比較する。続いて、5章ではB2C企業の高得点群と低得点群間に顕著な違いがあることを確認したが、そのような違いがB2B企業群にも見られるかどうかを検証する。これには、まず、B2B企業群、B2C高得点群、B2C低得点群の3つの企業群で、基礎統計量を比較し、次に、一元配置の分散分析、またはクラスカル=ウォリス検定と多重比較 (Tukey/Steel-Dwass) を行って配信力の違いを分析する。

仮説 5-5「価値観表現力とメッセージ配信力は、B2B企業よりもB2C企業のほうが強く関係している」については、各企業の価値観表現力 (全期間) とメッセージ配信力 (総合得点) のデータを用いて、企業群別に2変数の相関分析を行って仮説を検証する。

仮説 5-6「『組織価値観の共有促進』機能の総合力は、B2B企業とB2C企業で大きな違いはない」の検証は、まず、全企業を対象として、各企業の価値観表現力 (全期間)、メッセージ配信力 (総合得点)、価値観表現力の持続性 (7年間の変動の大きさを表す変動係数の逆数) データを用いて主成分分析を行う。次に、生成された合成変数の第1主成分の主成分得点について、B2B企業群とB2C企業群で対応のないt検定 (両側) を行うことにより、各企業群の「組織価値観の共有促進」機能の総合力の平均の有意差を検定する。

ただし、「4.6. 評価モデルの有用性の検証方法」で述べたとおり、主成分分析では元の変数間の相関が高いほど第1主成分の寄与率が高いとされている。5章で分析したサンプル (B2C企業) では、価値観表現力とメッセージ配信力の間に強い正の相関、価値観表現力とその持続性の間にも中程度の相関があったが、上述したとおり、B2B企業の特徴はそれらの相関が弱いことを示唆している。そのため、第1主成分に集約される情報量に違いが生じる可能性がある。そこで、上記データを用いて企業群別に主成分分析を行い、全企業を対象とした分析結果 (寄与率、固有ベクトル、主成分得点) と比較することによって、本評価モデルの適用上の留意点を明らかにする。以上の検証内容は、図 6-1 のように示される。

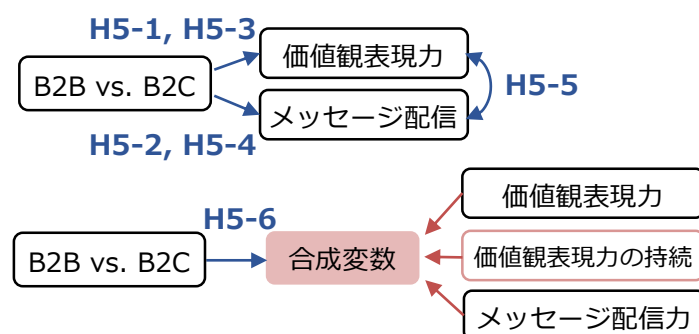


図 6-1 仮説と分析枠組み

なお、統計分析には R (x64) version 3.0.2.を使用した。

6.5. サンプル企業 22 社の価値観表現力とメッセージ配信力

6.5.1. 価値観表現力

この変数については、企業別、企業群別に年単位、および観察期間全体で測定し、7 年間の平均、標準偏差、変動係数を求めた。企業群別に算出した価値観表現力を用いて 7 年間の変化を B2B 企業群と B2C 企業群で比較すると、図 6-2 に示すとおり、全期間を通じて B2B 企業群と B2C 企業群に大きな違いはないが、各企業の変化を両群で比較すると、図 6-3 に示すとおり、7 年間における最小値と最大値の差は B2B 企業群のほうが大きく、変動の大きい企業の数も B2B 企業群のほうが多いことが確認された。



図 6-2 企業群別 7 年間の価値観表現力の変化

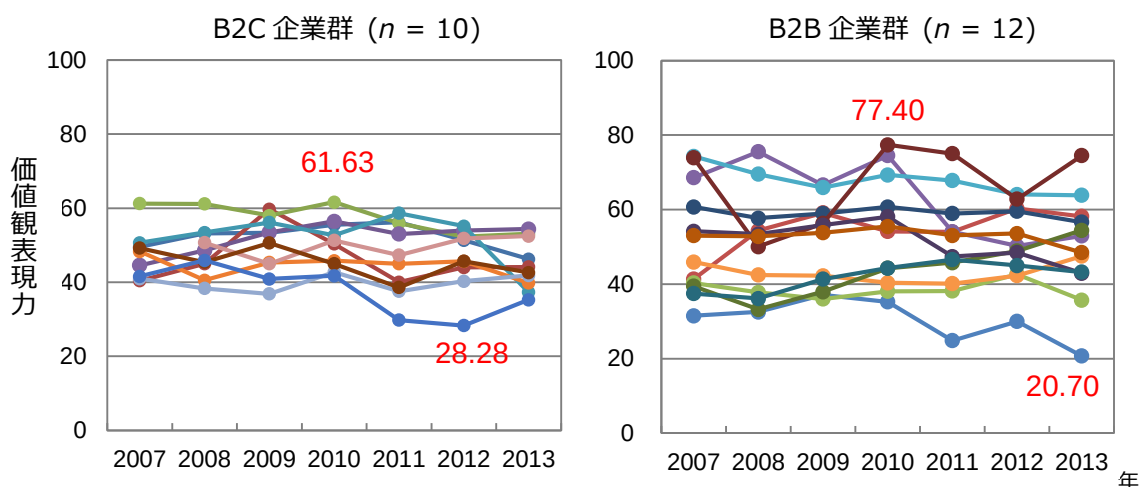


図 6-3 企業別 7 年間の価値観表現力の変化の比較

表 6-3 は、年単位で算出した各企業、各企業群の価値観表現力の 7 年間の平均 (M)、標準偏差 (SD)、変動係数の逆数 ($1/CV$)、全期間を対象とした価値観表現力とともに、メッセージ配信力の総合得点、価値観表現力の測定に用いたニュースリリース (NR) 総数をまとめたものである。

表 6-3 各企業の価値観表現力とメッセージ配信力

企業 ID	価値観表現力				メッセージ 配信力	NR ^a 総数
	年単位集計			全期間		
	M	SD	1/CV			
B2C 企業群						
1	52.19	3.23	16.16	51.98	100.00	2596
2	46.22	6.35	7.28	45.98	93.10	497
3	57.64	3.64	15.84	57.32	89.66	1602
4	52.06	3.78	13.77	51.88	100.00	2042
5	51.99	6.46	8.05	52.26	86.21	1257
6	44.35	2.84	15.62	44.51	79.31	698
7	39.78	2.08	19.13	39.75	41.38	582
8 ^c	49.76	2.69	18.50	49.79	62.07	979
9	45.30	3.71	12.21	45.19	68.97	608
10	37.63	6.16	6.11	38.26	48.28	472
全体	50.26	1.84	27.32	50.21	-	11333
B2B 企業群						
11	30.28	5.33	5.68	31.30	62.07	163
12	54.49	5.88	9.27	55.47	86.21	638
13	38.37	2.23	17.21	38.39	62.07	363
14	63.20	9.84	6.42	60.12	75.86	137
15	67.82	3.39	20.01	67.34	62.07	357
16	42.99	2.55	16.86	43.04	65.52	483
17	59.03	1.39	42.47	58.88	100.00	1033
18	67.15	9.96	6.74	66.15	75.86	159
19	43.43	6.63	6.55	43.43	58.62	675
20	51.48	4.97	10.36	50.48	75.86	1052
21	42.01	3.62	11.60	42.48	96.55	809
22	52.88	1.98	26.71	53.00	68.97	784
全体	50.37	1.54	32.71	50.43	-	6653

注: ^a NR = ニュースリリース。 ^c 2008 - 2013 のデータで算出。

以上が、各企業、および各企業群の価値観表現力の基礎統計量と特徴の概要である。

6.5.2. メッセージ配信力

表 6-2 は、メッセージ配信力を測定するために実施した機能/UI 評価の総合得点と評価項目別得点について、企業群別 (B2B 企業群/B2C 企業群)、B2C 企業についてはさらに得点群別 (高得点群/低得点群) に算出した平均 (*M*)、標準偏差 (*SD*) の一覧である。まず、B2B 企業群と B2C 企業群の標準偏差を比較すると、各評価項目、総合得点ともに、B2B 企業群に B2C 企業群ほど大きなばらつきは見られない。これは、B2B 企業のメッセージ配信の取り組み方が類似していることを示唆している。また、5 章でメッセージ配信の取り組みに顕著な違いがあることを確認した B2C 高得点群と B2C 低得点群は、今回の再評価でも同様の傾向を示している。表 6-4 で両群の項目別得点平均を比較すると、低得点群の取り組みに改善の跡が認められるが、依然として、「最新情報配信」と「ソーシャルメディア対応」に顕著な違いが見られる。

表 6-4 企業群別、機能/UI 評価の結果サマリー

評価項目	B2B (<i>n</i> = 12)		B2C (<i>n</i> = 10)		B2C			
					高得点群(<i>n</i> = 5)		低得点群(<i>n</i> = 5)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
アクセスのしやすさ	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00
読者対象	100.00	0.00	90.00	30.00	100.00	0.00	80.00	40.00
言語選択	100.00	0.00	80.00	40.00	100.00	0.00	60.00	48.99
最新情報配信	66.67	47.14	70.00	45.83	100.00	0.00	40.00	48.99
ソーシャルメディア対応	33.33	47.14	60.00	48.99	100.00	0.00	20.00	40.00
情報の見つけやすさ	68.33	19.08	72.00	22.27	84.00	14.97	60.00	21.91
ユーザー環境への配慮	66.67	18.63	77.50	23.58	95.00	10.00	60.00	20.00
総合得点	74.14	13.24	76.90	19.87	93.79	5.52	60.00	13.72

注: 評価項目別得点、総合得点ともに 100 点満点換算値。「情報の見つけやすさ」と「ユーザー環境への配慮」は、小項目の得点を合算して算出した数値。

次に、企業差の小さい B2B 企業群のメッセージ配信の取り組み方を捉えるために、B2C 企業の高得点群と低得点群の評価項目別の平均点と比較すると、図 6-4 に示すとおり、B2B

企業群のメッセージ配信力は、総合得点、および、"アクセスのしやすさ" 以外のすべての項目で B2C 低得点群より高く、B2C 高得点群と同等または低いことが確認された。また、この図から、上述した "最新情報配信" と "ソーシャルメディア対応" という B2C 低得点群の弱点が B2B 企業群にも共通していることが読み取れる。

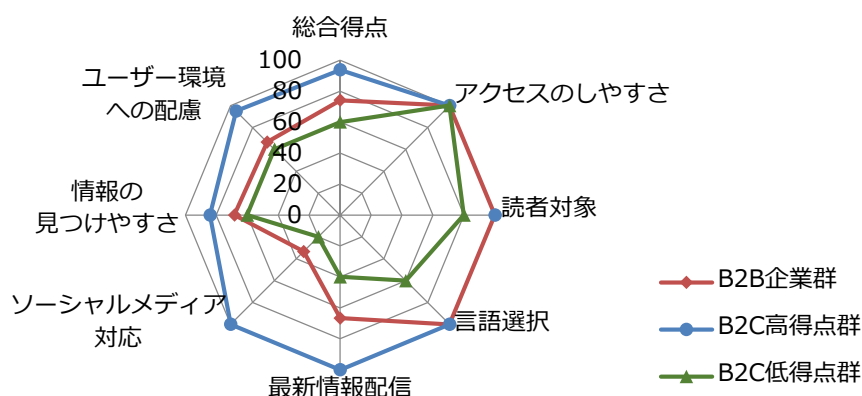


図 6-4 各得点群の評価項目別スコア、総合得点の平均点

以上が、各企業、および各企業群のメッセージ配信力の基礎統計量と特徴の概要である。次節では、上記データを使って 6 つの仮説を検証する。

6.6. 仮説検証の結果

6.6.1. 価値観表現力、メッセージ配信力への影響

仮説 5-1「価値観表現力は、B2B 企業より B2C 企業のほうが高い」の検証では、まず、企業群別に全期間における組織価値観の言及率を計算し、母比率の差の検定を行った。その結果、両群に有意差はなく、 $\chi^2(1) = 0.24, p = .63$ 、実際には、B2B 企業群と B2C 企業群の組織価値観の言及率は、それぞれ、59.42% (総数 6,653 件中 3,953 件)、59.05% (総数 11,333 件中 6,692 件) と、仮説に反して B2B 企業群のほうがニュースリリースでの組織価値観の言及率が高いという結果が得られた。また、各企業群の価値観表現力の平均について、等分散を仮定しない t 検定 (Welch 検定、片側) を行った結果、有意差は見られなかったが、 $t(17.30) = 0.83, p = .79$ 、B2B 企業群 (50.84) のほうが B2C 企業群 (47.69) より高い値を示している。このように、仮説 5-1 を支持する結果は得られなかった。

続いて、仮説 5-2「メッセージ配信力は、B2B 企業と B2C 企業で大きな違いはない」を検証するために、各企業のメッセージ配信力（総合得点）を用いて対応のない t 検定（両側）を行った。その結果、B2B 企業群 ($M = 74.14, SD = 13.24$) と B2C 企業群 ($M = 76.90, SD = 19.87$) の間に有意差は見られなかった, $t(20) = 0.37, p = .71$ 。よって、仮説 5-2 は支持されたといえる。

以上の結果は、組織価値観の共有を促進するための 2 つの取り組み（メッセージの作成と配信）に、2 つの企業群に統計的な有意差がないことを示しており、「6.5 サンプル企業 22 社の価値観表現力とメッセージ配信力」で確認した各取り組みにおける企業群間の差異が微細なものであるかのような印象を受ける。以降の検証では、企業を分析単位としてより詳細な分析を行い、B2B 企業と B2C 企業の違いが、広報部門の取り組み、他部門が関与する可能性が高い取り組みにどのような影響を及ぼすのかを確認する。

6.6.2. 価値観表現力、メッセージ配信力の企業差への影響

仮説 5-3「価値観表現力のばらつきは、B2B 企業群よりも B2C 企業群のほうが小さい」の検証では、まず、各企業の価値観表現力（全期間）のデータを用いて F 検定を行った。その結果、B2C 企業群よりも B2B 企業群の価値観表現力の分散が有意に大きいことが確認された, $F(11, 9) = 3.54, p < .05$ 。また、各企業の価値観表現力（各年）データを用いて企業群別にルビーンの等分散性の検定を行った結果、B2C 企業群では各企業の価値観表現力の分散は等しいという結果が得られたが, $F(9, 50) = 1.80, p = .09$ 、B2B 企業群では等しいとはいえないという結果が得られた, $F(11, 60) = 8.46, p < .001$ 。これは、価値観表現力（広報部門の取り組み）の 7 年間の変化の程度（価値観表現力の持続性）にどれだけ違いがあるかを見たとき、B2C 企業間では同程度である（企業差が小さい）のに対して、B2B 企業間では大きな違いがあることを示している。いずれの結果も仮説 5-3 を支持している。

仮説 5-4「メッセージ配信力のばらつきは、B2B 企業群と B2C 企業群で同程度である」の検証は、まず、各企業のメッセージ配信力（総合得点）のデータを用いて F 検定を行った結果、有意差は確認されなかった, $F(11, 9) = 0.44, p = .20$ 。次に、各企業の評価項目別得点を使って企業群別に繰り返しのない二元配置の分散分析を行ったところ、表 6-5 に示す結果が得られた。これは、企業間の違い（企業の違いによる影響）は、B2C 企業群, $F(9, 54) = 3.78, p < .001$, のほうが、B2B 企業群, $F(11, 66) = 2.10, p < .05$, よりも大きく、B2B 企業のメッセージ配信における取り組みのばらつきは B2C 企業より小さいことを示している。

一方、評価項目間の違いは、B2B 企業群、 $F(6, 66) = 10.89, p < .001$, のほうが、B2C 企業群、 $F(6, 54) = 1.92, p = .09$, よりも大きく、この結果は B2B 企業のほうが評価項目によって取り組み方に大きな違いがあることを示している。

表 6-5 企業群別二元配置の分散分析の結果サマリー

要因	平方和 (SS)	自由度 (df)	平均平方 (MS)	F	p
B2C 企業群					
企業	31132	9	3459	3.78	< .001
評価項目	10545	6	1758	1.92	.09
残差	49391	54	915		
B2B 企業群					
企業	16029	11	1457	2.10	.03
評価項目	45362	6	7560	10.89	< .001
残差	45838	66	695		

続いて、評価項目間に有意差が確認された B2B 企業群について多重比較 (Tukey 法) を行った。その結果、"ソーシャルメディア対応" 項目の得点平均が、"アクセスのしやすさ"、"読者対象"、"言語選択" より有意に低く (いずれの項目も $p < .001$)、ソーシャル機能の実装に消極的という B2B 企業の特徴が明らかになった。

次に、B2C 企業を高得点群と低得点群に分け、B2B 企業群との違いを分析した。「6.5.2. メッセージ配信力」では、①B2B 企業群のメッセージ配信力は、総合得点、および、"アクセスのしやすさ" 以外のすべての項目で B2C 低得点群より高く、B2C 高得点群と同等または低いことと、②"最新情報配信" と "ソーシャルメディア対応" の 2 項目の得点が特に低いという点で B2C 低得点群と B2B 企業群が共通していることを確認した。これを踏まえ、まず、3 つの企業群の総合得点について、正規性と等分散性に問題がないことを確認した後、一元配置の分散分析を行ったところ、表 6-6 に示すとおり、5%水準で有意差が見られた、 $F(2, 19) = 8.60, p < .01$ 。引き続き多重比較 (Tukey 法) を行ったところ、B2B 企業群-B2C 高得点群間 ($p < .05$)、B2C 高得点群-B2C 低得点群間 ($p < .01$) に有意差は見られたが、B2B

表 6-6 総合得点の一元配置の分散分析の結果

要因	平方和 (SS)	自由度 (df)	平均平方 (MS)	F	p
企業群	2896	2	1448.1	8.60	.002
残差	3198	19	168.3		

企業群-B2C 低得点群間に有意差は確認されなかった ($p = .13$)。

続いて、「最新情報配信」と「ソーシャルメディア対応」については、正規性と等分散性に問題が見つかったためクラスカル=ウォリス検定を行った。その結果、「最新情報配信」に有意差は見られなかったが、 $\chi^2(2) = 3.99, p = .14$ 、「ソーシャルメディア対応」には有意差が確認された、 $\chi^2(2) = 7.65, p < .05$ 。引き続き多重比較 (Steel-Dwass 法) を行ったところ、総合得点と同様に、B2B 企業群-B2C 高得点群間 ($p < .05$)、B2C 高得点群-B2C 低得点群間 ($p < .05$) に有意差は見られたが、B2B 企業群-B2C 低得点群間に有意差は確認されなかった ($p = .85$)。よって、仮説 5-4 は一部支持されたといえるが、上記の結果は、B2B と B2C の違い以外の要因がメッセージ配信力 (他部門が関与する可能性が高い取り組み) に影響を及ぼすことを示唆している。

6.6.3. 価値観表現力とメッセージ配信力の整合性への影響

仮説 5-5「価値観表現力とメッセージ配信力は、B2B 企業群よりも B2C 企業群のほうが強く関係している」については、各企業の価値観表現力 (全期間) とメッセージ配信力 (総合得点) のデータを用いて企業群別に 2 変数の相関分析を行った結果、図 6-5 に示すとおり、B2C 企業群では有意な強い正の相関が見られ ($r = .76, p < .01$)、B2B 企業群では有意な相関は見られなかった ($r = .28, p = .38$)。この結果は、B2B 企業の (組織価値観の共有を促進するための) 2 つの取り組みの整合性が低いことを示している。

このように、仮説 5-5 は支持された。

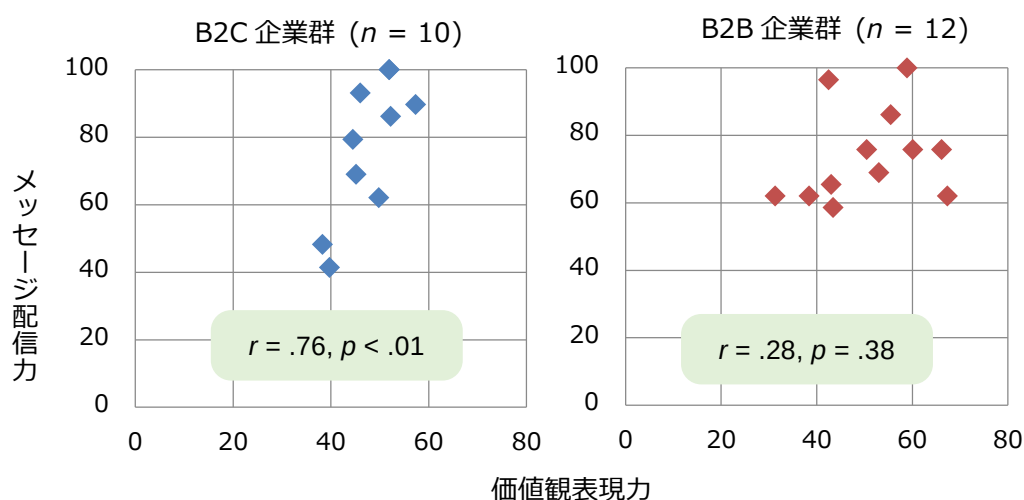


図 6-5 価値観表現力とメッセージ配信力との関係の強さの企業群間比較

6.6.4. 「組織価値観の共有促進」機能の総合力への影響

仮説 5-6 「『組織価値観の共有促進』機能の総合力は、B2B 企業と B2C 企業で大きな違いはない」の検証では、まず、全企業を対象として、各企業の価値観表現力 (全期間)、メッセージ配信力 (総合得点)、価値観表現力の持続性 (7 年間の変動の大きさを表す変動係数の逆数) のデータを用いて、主成分分析を行った。その結果、表 6-7、表 6-8、表 6-9 (主成分 3 省略) に示すデータが得られた。

表 6-7 固有値、寄与率表

	主成分 1	主成分 2	主成分 3
固有値	1.55	0.86	0.59
寄与率 (%)	51.58	28.65	19.77
累積寄与率	51.58	80.23	100.00

表 6-8 固有ベクトル

変数名	主成分 1	主成分 2	主成分 3
価値観表現力	-0.65	-0.17	0.74
メッセージ配信力	-0.60	-0.49	-0.64
価値観表現力の持続性	-0.47	0.86	-0.21

表 6-9 主成分得点表

B2C 企業			B2B 企業		
企業 ID	主成分 1	主成分 2	企業 ID	主成分 1	主成分 2
1	-1.18	-0.57	11	2.27	-0.15
2	0.00	-1.17	12	-0.54	-0.94
3	-1.18	-0.40	13	1.10	0.91
4	-1.04	-0.81	14	-0.34	-1.03
5	-0.24	-1.01	15	-1.14	0.65
6	0.13	0.13	16	0.66	0.68
7	1.64	1.69	17	-3.18	2.03
8	0.21	0.83	18	-0.79	-1.11
9	0.65	0.06	19	1.47	-0.19
10	2.24	0.17	20	0.13	-0.43
			21	-0.12	-0.75
			22	-0.74	1.41

第1主成分の寄与率は、5章で行った分析よりも低く、この成分で元のデータの約52%を説明できることを示している(表6-7)。また、第1主成分の固有ベクトル(表6-8)を確認すると、各変数にかかるとの重み(係数)がすべて同じ符号であることから3つの変数の特性を合成した指標であるといえる。よって、この第1主成分の主成分得点を「組織価値観の共有促進」機能の総合力を表す指標として採用した。表6-9に示す「主成分1」の得点がこれに該当する。

続いて、この第1主成分の主成分得点について、解釈しやすくするために正負の符号を入れ替え、B2C企業群とB2B企業群で対応のないt検定(両側)を行った結果、有意差は確認されなかった、 $t(20) = -0.40, p = .69$ 。よって、仮説5-6は支持されたとはいえる。

次に、企業群別に主成分分析を行い上記の結果と比較した。まず、寄与率については、B2C企業群(59.02%)、B2B企業群(53.22%)、全企業(51.58%)の順に低くなる(表6-7、表6-10参照)。これは、仮説5-5の検証でも確認したように、B2B企業群とB2C企業群では元の変数間の相関に違いがあるためで、相関が弱いほど第1主成分に集約されるデータ量が少なくなること示している。

表 6-10 企業群別主成分分析の結果 1: 固有値、寄与率表

	B2C 企業		B2B 企業	
	主成分 1	主成分 2	主成分 1	主成分 2
固有値	1.77	1.06	1.60	0.78
寄与率(%)	59.02	35.24	53.22	25.84
累積寄与率	59.02	94.26	53.22	79.06

次に、固有ベクトルを比較すると、各変数の係数の大きさが分析によって異なり、さらに、B2C企業群と全企業を対象とした分析では、絶対値を見たとき、価値観表現力のほうがメッセージ配信力よりも大きい、B2B企業群の分析では逆転している(表6-8、表6-11参照)。これらの違いは主成分得点に直接影響を及ぼし、サンプルを変更することによって総合力の順位に違いが生じる可能性があることを示している。実際に、各分析(全企業を対象とした分析、B2C企業またはB2B企業を対象とした分析)の第1主成分の主成分得点の順位を比較すると、表6-12に赤字で示したとおり、B2C企業4社、B2B企業6社の順位に違いが生じることが確認された。ただし、企業群別に全企業対象の分析結果と各企業群の分析結果に示した得点を用いてスピアマンの順位相関分析を行ったところ、B2C企業

群 ($rs = .98, p < .001$)、B2B 企業群 ($rs = .93, p < .001$) とともに、両分析結果の得点に強い正の相関が確認されたため、仮説 5-6 の検証結果に大きな影響はないと考えられる。

表 6-11 企業群別主成分分析の結果 2: 固有ベクトル

変数名	B2C 企業		B2B 企業	
	主成分 1	主成分 2	主成分 1	主成分 2
価値観表現力	0.71	0.12	-0.53	0.84
メッセージ配信力	0.69	-0.25	-0.61	-0.27
価値観表現力の持続性	0.09	0.96	-0.59	-0.47

表 6-12 サンプルの違いによる主成分得点の順位への影響

B2C 企業					B2B 企業				
企業 ID	全企業対象の 分析結果*		B2C 企業群の 分析結果		企業 ID	全企業対象の 分析結果*		B2B 企業群の 分析結果	
	順位	得点	順位	得点		順位	得点	順位	得点
1	1	1.18	2	1.40	11	12	-2.27	12	-2.04
2	5	0.00	5	0.23	12	5	0.54	4	0.45
3	2	1.18	1	1.70	13	10	-1.10	10	-1.03
4	3	1.04	3	1.34	14	6	0.34	7	0.04
5	4	0.24	4	0.79	15	2	1.14	3	0.53
6	6	-0.13	7	-0.27	16	9	-0.66	9	-0.67
7	9	-1.64	9	-2.12	17	1	3.18	1	3.15
8	7	-0.21	6	-0.15	18	3	0.79	6	0.35
9	8	-0.65	8	-0.61	19	11	-1.47	11	-1.56
10	10	-2.24	10	-2.33	20	8	-0.13	8	-0.20
注: *全企業対象の分析結果の順位は各企業群内の順位。全企業、B2B 企業群の得点は正負の符号を入れ替えた値。					21	7	0.12	5	0.43
					22	4	0.74	2	0.54

以上のことから、第 1 主成分の主成分得点を「組織価値観の共有促進」機能の総合力として利用する際は、元の変数間の相関に十分に注意を払う必要があるといえる。寄与率が低い場合は、主成分得点をプロットして外れ値を除外したり、いくつかのグループに分けて分析を行うという方法があるほか、サンプルの選択方法を検討することによって対応が可能と考えられる。

6.7. 考察

本章では、B2B 企業と B2C 企業の組織価値観の共有を促進する取り組みを測定し、その違いを分析するうえで本評価モデルが有用であることを示した。主な分析結果は以下のとおりである。

まず、メッセージの作成と配信という 2 つの取り組みの測定結果を見ると、価値観表現力については、全期間を通じて B2B 企業群と B2C 企業群に大きな違いはないが、各企業の変化を両群で比較すると B2B 企業のほうが変動が大きいことが確認された。メッセージ配信力については、各評価項目、総合得点ともに、B2C 企業のほうが企業差が大きく、B2B 企業のメッセージ配信の取り組み方が類似していることを示唆する結果が得られた。評価項目別の評価では、B2C 低得点群と B2B 企業群に、“最新情報配信” と “ソーシャルメディア対応” の取り組みに消極的という共通の特徴があることが確認された。

仮説の検証では、企業群を分析単位としたときは、価値観表現力、メッセージ配信力ともに B2B 企業群と B2C 企業群で有意差は確認されなかった (仮説 5-1: 不支持、仮説 5-2: 支持)。企業を分析単位とした検証では、まず、価値観表現力 (広報部門の取り組み)、およびその持続性は、B2C 企業間では企業差が小さく、B2B 企業間では大きな違いがあることが確認された (仮説 5-3: 支持)。メッセージ配信力 (他部門が関与する可能性が高い取り組み) については、総合得点では B2C 企業のほうが B2B 企業よりも企業差が大きいが、評価項目別に見ると、項目によって B2B 企業のほうが企業差が大きいたことが判明した。測定結果でも述べたとおり、B2B 企業の特徴としてソーシャル機能の実装に消極的であることが統計的にも明らかになり、B2B 企業群と B2C 低得点群の差異が小さいことも確認された (仮説 5-4: 一部支持)。2 つの取り組みの整合性については、B2C 企業よりも B2B 企業のほうが低く (仮説 5-5: 支持)、「組織価値観の共有促進」機能の総合力は、B2B 企業と B2C 企業で大きな違いはないという結果が得られた (仮説 5-6: 支持)。

以上の結果を俯瞰すると、B2B 企業と B2C 企業では、組織価値観の共有を促進するための取り組み方に違いはあるが、その機能の実現の程度には違いがないといえる。これは、「6.2.2. B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットの変化」で見た、B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットの変化が影響している可能性が十分にある。それによって生じるコミュニケーション活動の企業差が、価値観表現力 (広報部門の取り組み) の企業差、両取り組みの整合性の低さに反映されていると考えられる。実際に、今回の分析で、B2C 企業以上に自社サイトを利用して組織価値観の共有に取り組んでいる企業が存在すること

も確認した。また、「6.3.4.『組織価値観の共有促進』機能の総合力への影響」で述べたように、一般消費者との接点が多い B2C 企業はウェブ以外のチャネルを利用して組織価値観の共有を試みている可能性もある。B2B 企業群の価値観表現力とメッセージ配信力の整合性が低いという分析結果は、広報部門による取り組みと他部門が関与する可能性が高い取り組みとの整合性が低いことを意味する。これは、コミュニケーション・ターゲットの選択に影響を及ぼす要因が直接広報活動に作用するのではなく、McAllister-Spooner (2009)、Macnamara (2010)、Aragón & Domingo (2014) が指摘するように、組織的要因、部門レベルの要因が、実務家の能力や行動に影響を及ぼす可能性があることを示唆している。これは、「2.2.2. 既存理論の統合による広報理論の構築」で述べたように、組織における広報観（広報の位置付け）、広報トップと経営陣との距離、他部門との影響関係が広報活動を規定する (Grunig, 1992) ことを裏付ける結果といえる。このことから、「組織価値観の共有促進」機能の実現に影響を及ぼす要因については、さらなる探索と分析が必要と考えられる。

本章では、本研究の評価モデルを利用することで、以上のような発見と確認ができることを示した。今後の課題としては、「6.6. 仮説検証の結果」の最後に本評価モデルの適用上の留意点として述べたとおり、主成分分析に利用する変数間の相関が第 1 主成分の寄与率を決定するため、サンプルの選択と変数の設定が大変重要である。先行研究で広報活動に影響を及ぼす要因として議論されてきた組織属性（業種や規模）や、近隣分野からの知見を基に企業特性に考慮してサンプルを選択する必要があると考えられる。たとえば、本章で分析した B2B 企業でも、提供する製品の最終利用者が購買者と同一かどうか、あるいは無形か有形かによってマーケティング、コミュニケーション活動にも違いが生じるという指摘がある (Kotler & Keller, 2006; Kotler & Pfoertsch, 2007; 崔, 2008)。それらを考慮したうえでサンプル・サイズを拡大し、必要に応じて変数の追加を検討することにより、分析の精度を向上させることができると考えられる。

6.8. 結語

本章では、コミュニケーション・ターゲットが異なると考えられている B2B 企業と B2C 企業の広報の取り組みを実際に測定・評価し、その違いを分析するうえで本評価モデルが有用であることを示した。分析結果を踏まえて、広報機能の実現に影響を及ぼす要因について考察し、本評価モデルを適用する際に注意すべき事項についても確認した。次の最終章では、本研究で得られた知見を総括し、今後の課題について述べる。

第7章 結論：本研究の成果と今後の課題

7.1. 本研究の成果

本研究では、広報は組織の目標達成をどのように支援するかという観点でメッセージの評価基準を明確にすることにより、広報活動の内容を定量的に分析し、組織への貢献を評価することが可能であることを示した。本研究では、独自に開発した「組織価値観の共有促進」機能の総合力という指標を用いて、広報の表現力を測定している。分析の結果、メッセージの作成における（組織価値観を対外的メッセージで表現するという）広報部門による継続的な取り組みと、メッセージ配信における部門間の連携、および、広報部門の調整力が、「組織価値観の共有促進」という広報機能の実現を高め、レピュテーション強化に貢献することが示唆された。具体的な成果は以下のとおりである。

2 章では、広報を「組織とパブリックとの関係性を構築・維持する機能」と捉えて評価を行った先行研究をレビューし、以下の 3 つの問題点を指摘した。1 つは、先行研究ではコミュニケーションの取り方 (how to communicate) が重視され、具体的に何を伝えること (what to communicate) が関係性構築につながるかという視点で広報の取り組みを評価した研究は少なく、メッセージの評価基準も明確に定められていないという問題である。2 つ目は、他部門との連携によって実現される取り組み/成果の評価/測定において、広報部門がどのように関与しているのかが検討されていないことである。3 つ目は、関係性を構築・維持するために必要とされる長期間にわたる取り組みを評価する方法が開発されていないという問題である。これを踏まえ、2 つの研究課題 (①パブリックとの関係性の構築・維持につながるメッセージの評価基準の設定、②組織的取り組みの成果に対する広報部門の貢献の度合いを考慮した評価方法の考案) を設定し、次のように問題解決を試みた。

課題①に対しては、3 章において、組織が目標を達成するためにコミュニケーションが重要な役割を果たすことを議論した近隣分野の文献を中心にレビューを行い、その実現のカギとなる共通の要素を特定することにより、メッセージの評価基準を明確にした。具体的には、「広報は、組織内外のステークホルダー間での組織価値観の共有を促進することによって、統合コミュニケーションの実現、レピュテーション強化、CI 活動、組織のアイデンティティの調和に寄与し、組織の目標達成に貢献する」ことを理論的に説明し、2 章で

設定した3つのリサーチ・クエスチョンに対して次の答えを導出した。組織レベルで「組織価値観」を伝えることがパブリックとの関係性構築につながり (RQ1)、その取り組みにおいて、広報は組織価値観の共有を促進する役割を果たし (RQ2)、広報部門は、対外的に発信するメッセージと、組織行動を規定する組織内で共有されている組織価値観との一貫性を保ち、それをステークホルダーに届けるための仕組みづくりに寄与することによって、「組織価値観の共有促進」という機能を実現する (RQ3)。上記の下線部分がメッセージの評価基準となる。

課題②については、4章以下で次のように解決を試みた。まず、4章では、長期間にわたる広報部門の取り組み（広報部門によって作成されるメッセージ）を観察できるウェブサイトを利用した広報活動に照準をあわせ、「組織価値観の共有促進」という広報の機能を、広報部門による取り組みと、他部門が関与する可能性が高い取り組みによって実現されるものと捉え、各取り組みを評価するための変数（価値観表現力とメッセージ配信力）を設定した。それらの変数を用いて広報機能の実現の程度を測定する指標を作成し、広報部門の貢献を評価するための方法を提示した。5章と6章では4章で構築した評価モデルの有用性を検証した。

5章では、まず、実際のデータを用いてサンプル企業の価値観表現力、メッセージ配信力を測定し、組織的成果としてのレピュテーションとの関係を分析し、RQ4(価値観表現力、メッセージ配信力、および「組織価値観の共有促進」機能の総合力は、レピュテーションとどのように関係しているか?) を検討した。これにより、本研究で開発した指標（「組織価値観の共有促進」機能の総合力）が、組織への貢献度（組織の目標達成を支援する機能の実現の程度）を表す指標として有用であることを確認し、そのうえで、本評価モデルが先行研究の問題解決に役立つことを示した。分析の結果、組織価値観の共有促進という広報機能は、メッセージの作成と配信の両方に注力し、かつ、継続的に組織価値観を対外的メッセージで表現することによって高められ、その機能の実現の程度が高いほど組織の目標達成に貢献する可能性が高いことを確認した。この結果は、メッセージの作成における広報部門による継続的な取り組みと、メッセージ配信における部門間の連携、および、広報部門の調整力が、「組織価値観の共有促進」機能の実現を高め、レピュテーション強化に貢献する、と解釈することができる。このように、本評価モデルを利用することによって、レピュテーションの形成過程における広報の機能の実現の程度を評価し、組織への貢献を明らかにすることが可能であることを示した。

6 章では、RQ5 (組織価値観の共有を促進する取り組みに、B2B 企業と B2C 企業でどのような違いあるか) を検討し、一般にコミュニケーション・ターゲットが異なると考えられている企業の広報の取り組みを実際に測定・評価し、その違いを分析するうえで本評価モデルが有用であることを示した。分析の結果、B2B 企業群と B2C 企業群を比較したとき、従来の B2B 企業に対する考え方 (B2C 企業に比べて広範なオーディエンスを対象としたコミュニケーション活動に消極的である) に反して、「組織価値観の共有促進」機能の実現の程度に大きな違いがないことが明らかになった。ただし、B2B 企業群では、価値観表現力 (広報部門の取り組み) の企業差が大きく、2 つの取り組みの整合性が低いことが判明した。これは、B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットの変化によって生じるコミュニケーション活動の企業差が反映されていると解釈できることを指摘した。また、2 つの取り組みの整合性の低さは、広報部門による取り組みと他部門が関与する可能性が高い取り組みとの整合性が低いことを意味する。これは、コミュニケーション・ターゲットの選択に影響を及ぼす要因が直接広報活動に作用するのではなく、組織における広報観 (広報の位置付け)、広報トップと経営陣との距離、他部門との影響関係が広報活動を規定するという Grunig (1992) が示した理論を裏付ける結果であることを指摘した。その他、5 章と 6 章の分析結果を踏まえ、本評価モデルを適用する際に注意すべき事項を確認し、対応、改善するための方策についても述べている。

7.2. 本研究の理論的貢献

本研究の理論的貢献は 4 つある。第 1 に、1980 年代後半以降の広報研究に多大な影響を与えたとされながら、日本語で詳細に紹介されたことのないエクセレンス理論に焦点をあて、その研究で用いられた評価基準および測定方法に疑問を投げかけた主要文献を網羅的にレビューし、その問題点を独自の視点で整理したことがあげられる。具体的には、エクセレンス理論をめぐる議論を、2 つの主要概念、「(コミュニケーションの) 対称性」と「(組織とパブリックとの) 関係性」の理論的/操作的定義に関する問題と捉えて分類することにより、その弱点を明確に示している。エクセレンス理論で広報の評価基準とされたコミュニケーションの「対称性」については、国や文化、思想、価値観の違いによって解釈が異なるため、その概念を明確に定義すること自体が困難であり、仮に広報の取り組みを測定・評価できたとしても、その結果を適用できる範囲は限定的であること、それが、近年の研究において 4 つの広報モデルによる分類が広報の評価に用いられなくなった理由の 1 つで

あることを指摘した。2 章で述べたとおり、エクセレンス理論は広報分野におけるパラダイムを築いたとされ、海外では本研究で紹介した議論や関連研究は研究者の間で共有されており、近年の研究においてもそれらを背景知識とした議論が展開されている。そのため、これまで日本の広報研究者の間で共有されていなかった、海外文献の理解を深めるうえで役立つ知識を提供しているという点においても、本研究の貢献は小さくないと思われる。

第 2 に、何を伝えることがパブリックとの関係性構築につながるのかという視点を広報の評価に導入し、組織の目標達成への貢献に関連付けた汎用性の高いメッセージの評価基準を定めたことがあげられる。先行研究では、どのようなコミュニケーションの取り方が関係性構築につながるかという視点で評価が行われてきたが、たとえば、インターネット上で対話を実現する取り組みが必ずしも関係性構築にはつながらないと指摘されているように、コミュニケーションの取り方だけを評価し改善を図ったとしても、必ずしも関係性が改善されるとは限らないといえる。一方、本研究では、パブリックに何を伝えることが、どのように関係性構築に寄与するのかという視点を取り入れている。3 章で述べたとおり、組織の目標達成に貢献するとされている組織的なコミュニケーション活動に注目し、統合コミュニケーション、レピュテーション強化の取り組み、CI 計画/活動に共通性を見出し、その実現のカギが、組織価値観の共有とアイデンティティの調和であるという発見を基に、理論を構築し、メッセージの評価基準を定めている。5 章で述べたとおり、本評価モデルの有用性の検証では、組織内外のステークホルダー間で組織価値観を共有するための取り組みがレピュテーションを強化することが示唆された。これは、これまでに実証されたことのない検証結果であり、上記の取り組みが、統合コミュニケーション、CI 計画/活動の実現、組織のアイデンティティの調和にも寄与することを示唆しているといえる。このように、本研究では、メッセージを分析することの重要性を示し、汎用性の高い評価基準を定めたという点において、理論的貢献を果たしたといえる。

第 3 に、広報の機能が他部門との連携によって実現されると捉えた評価方法を考案し、その有用性を実証したことがあげられる。先行研究では、「PR だけで達成できる目標は測定する価値はなく、測定する価値がある目標は PR だけでは達成できない」(Watson & Noble, 2005 林ほか訳, 2007, p. 229) と指摘されているが、複数部門によって達成される目標の実現に広報部門がどの程度関与するかを考慮した評価方法は開発されていない。本研究では、組織価値観の共有を促進するという広報の機能が、(a) 広報部門による取り組みと、(b) 他

部門が関与する可能性がある取り組みによって実現されると捉え、それぞれ、価値観表現力、メッセージ配信力という変数で測定している。さらに、(a) の取り組みを長期間観察してその持続性を評価に加えている。この持続性は、先行研究における問題点の 1 つとして指摘した、「関係性を構築・維持するために必要とされる長期間にわたる取り組みを評価する方法が開発されていない」という問題に対応するために導入したものである。本研究では、企業ウェブサイトに掲載されているデータを利用することにより、広報部門による長期間にわたる取り組みの評価を実現した。本評価モデルでは、主成分分析の手法を用いて、これらの変数を総合的に評価することにより、広報機能の実現の程度を評価している。この評価方法は本研究において独自に開発したものであるが、前節で述べたとおり、5 章、6 章において有用性を確認している。分析の結果、メッセージの作成における広報部門による継続的な取り組みと、メッセージ配信における部門間の連携、および、広報部門の調整力が、「組織価値観の共有促進」機能の実現を高め、レピュテーション強化に貢献することが示唆された。

第 4 に、B2B 企業と B2C 企業の広報の取り組みを比較し、これまで明らかにされていなかった知見をもたらしたことがあげられる。本研究では、広報研究においてこれまで十分に議論されていなかった B2B 企業の一般生活者とのコミュニケーション活動に着目し、B2B 企業と B2C 企業の違いが広報の取り組みに及ぼす影響を分析した。その結果、従来の見方に反して B2C 企業以上に一般生活者とのコミュニケーション活動に取り組んでいる B2B 企業が存在することが明らかになり、B2B 企業間では広報の取り組み方、特に価値観表現力に大きな違いがあることが判明した。これらの結果は、マーケティング、ブランディング分野で議論されているとおり、B2B 企業のコミュニケーション・ターゲットが実際に変化していることを示唆している。また、これらの知見は、McAllister-Spooner (2009)、Macnamara (2010)、Aragón & Domingo (2014) が指摘するように、組織的要因、部門レベルの要因が、実務家の能力や行動に影響を及ぼす可能性があることを示唆しており、組織における広報観（広報の位置付け）、広報トップと経営陣との距離、他部門との影響関係が広報活動を規定するという Grunig (1992) の理論を裏付ける結果といえる。

7.3. 本研究の実務的貢献

本研究では、組織の目標達成に貢献する広報活動を客観的、定量的に評価できることを示した。本評価モデルでは、広報部門によって生成される成果物を評価対象とすることで、実務の改善につながる分析が可能であることを示している。2 章で詳述したエクセレンス研究においてもそうであったように、先行研究では、広報の取り組みを評価する際、質問票調査による主観的データ（実務家による自己評価、または、パブリックによる評価）を基に分析が行われることが多く、広報部門による実際の活動内容と関連付けた評価は行われていない。客観的な数値データとしては、人件費、予算などのコスト指標、発表件数、報道対応件数などの活動指標は従来から用いられていたが、実際に広報部門によって生成された成果物を対象とした評価は行われていない。一方、本研究では、広報部門の取り組みによる成果物としての "メッセージ"、および、他部門が関与する可能性がある取り組みの成果物としての "メッセージを届けるための仕組み (ウェブ機能)" を評価の対象として、それぞれ、価値観表現力、メッセージ配信力という変数を用いて測定することにより、組織の目標達成を支援する広報の取り組みを評価している。このように、実際の取り組み内容を比較可能な数値データとして記録することで、客観的に評価・分析することが可能となる。組織内部であれば、メッセージ配信に広報部門がどの程度関与しているかを特定することができるため、その関与の度合いを加味して2つの取り組みの整合性、価値観表現力の持続力を分析することで、組織への貢献度を評価することができる。また、これまで蓄積されてきた広報の成果の測定方法を応用して成果との関係を分析することができ、その成果を維持/改善するために何が必要なのかを検討することが可能となる。

本評価モデルの有用性検証の結果からは、5.7 で述べたとおり次のことがいえる。まず、組織価値観の共有を促進することが組織の目標達成にどのように貢献するのかを理解し、その視点を広報活動に取り入れることで実務の改善に役立てることができる。具体的には、双方向コミュニケーション、対話を実現することは相互理解を深めるために重要な姿勢であるが、まずは、組織がパブリックに理解してもらいたいことが組織のミッションやビジョンに根付いたものであるということを伝える努力をすることが重要といえる。その努力によって広報の表現力が磨かれると思われる。そのうえで、組織内外のステークホルダーとの双方向コミュニケーション/対話を通じて、伝えたいことが正しく理解されているかどうかを確認し、誤解があれば解消に努める、すなわち、表現力の向上を図る、という取り組みを継続することによって、良好で長期的な関係性構築に寄与し、組織の目

標達成に貢献するといえる。

また、本評価モデルの根底には、3 章で述べたとおり、組織が持つ複数のアイデンティティを調和させることが組織の目標達成につながるという Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストの分析枠組みがある。そこで、広報プログラムやキャンペーンを企画する際は、自社のアイデンティティの調和にどのように貢献できるかという視点で立案し、成果を評価する際には、どの程度アイデンティティの調和に貢献できたかを検討することで、他のどの部門との情報交換・協力が必要か、広報部門だけで解決できない問題は何かを確認することができ、組織的なコミュニケーション活動の改善につながると考えられる。

7.4. 今後の課題

以上のように、本研究は、理論的にも実務的にも大きな貢献を果たしていると考えられる。しかしながら、本研究には以下の課題が残されている。

まず、本研究では、B2C 企業 10 社、B2B 企業 12 社を対象として評価モデルの有用性を検証したが、このサンプル・サイズを拡大して実証分析を蓄積していく必要がある。6 章で確認したように、本評価モデルで用いる主成分分析では元の変数間の相関が第 1 主成分の寄与率を決定するため、サンプルの選択と変数の設定が大変重要である。先行研究で広報活動に影響を及ぼす要因として議論されてきた組織属性（業種や規模）や、近隣分野からの知見を基に企業特性に考慮してサンプルを選択する必要があると考えられる。それらを考慮したうえでサンプル・サイズを拡大し、必要に応じて変数の追加を検討することにより、分析の精度を向上させることができると考えられる。

2 つ目の課題として、分析に用いるデータ・調査範囲の拡大があげられる。本研究では、組織価値観をメッセージで伝える取り組みに焦点をあて、企業ウェブサイトから入手可能なデータに基づいて分析を行ったが、組織価値観の共有を促進するための他の取り組みとの関係を分析することも重要と考えられる。具体的には、上述したとおり、伝えたいことが正しく理解されているかを確認すること、すなわち、広報部門による「傾聴」の取り組みについて測定・評価する必要がある。これには、組織内部に踏み込んだ調査を実施し、パブリックにメッセージがどのように受容されているのかを実際に調査しているのか、その結果をどのように活用しているのかを確認することになる。それと合わせて、本研究で評価を行ったメッセージ配信の取り組みに広報部門が実際にどの程度関与しているのかを

調査し、「傾聴」の取り組みに関する調査結果とともに新たな変数として本評価モデルに導入することによって、広報部門の組織への貢献をより適切に評価することができると考えられる。

3 つ目は、本研究でコア文書から抽出したキーワードに関する課題である。上記 2 つ目の課題にも関連するが、本研究では、企業ウェブサイトに掲載されているコア文書に組織価値観が埋め込まれていること、その組織価値観が組織内で共有されていることを前提としてキーワードを抽出し、そのキーワードをメッセージに織り込む能力を広報部門の価値観表現力として評価した。このように、本研究では、組織の外側から観察可能な事象を対象として分析を行ったが、次のステップとして、組織内部に踏み込んで、それらのキーワードが実際に組織価値観を表しているのか、組織内で共有されているのかを明らかにすると同時に、そのために組織内部では広報部門はどのような取り組みを行っているのかを調査することも必要であると考えている。この課題は、Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストを実施することといえ、Balmer & Greyser (2002)、Balmer et al. (2009) で用いられた調査方法のほか、van Riel & Balmer (1997) で紹介されている Balmer's affinity audit (BAA)¹⁰、Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT)¹¹や、広報分野で蓄積されてきたケース・スタディで用いられた手法を応用することにより解決を図ることができると考えられる。

4 つ目の課題として、本研究で得られた知見を生かして新たな評価方法を開発することがあげられる。本研究では、Balmer & Greyser (2002) の AC²ID テストの分析枠組みを利用することで、広報活動による組織の目標達成への貢献を明らかにできることを確認した。具体的には、「3.4.3. 組織のアイデンティティと組織価値観との関係」で述べたように、Balmer & Greyser (2002) は、組織は複数のアイデンティティ—desired identity (組織がありたいと願う姿)、actual (実際の姿)、communicated (語られている姿)、conceived (知覚されている姿)、ideal (あるべき姿)—を持つと捉え、それらを調和させることがマネージャの重要な役割であると主張している。アイデンティティの不調和は、組織と重要なステークホルダーとの間に深刻な問題を引き起こす可能性があるため、そのような不調和を回避/解消することを目的として開発されたのが AC²ID テストである。その分析枠組みは、組織のアイ

¹⁰ Balmer, J.M.T. (1996), "The nature of corporate identity: an explanatory study undertaken within BBC Scotland", unpublished PhD thesis, University of Strathclyde, Glasgow, UK.

¹¹ van Riel, C.B.M., Smidts, A. and Pruyn, A. (1994), *ROIT: Rotterdam Organizational Identification Test*, Working Paper, First Corporate Identity Conference, Department of Marketing, Strathclyde University, Glasgow, UK.

デンティティの調和にコミュニケーションが重要な役割を果たすことを明確に示しており、「図 3-7 組織価値観の共有促進の取り組みによるアイデンティティの調和への貢献」でも示したとおり、どのような広報活動がどの組み合わせのアイデンティティの調和に寄与するのかを考察するうえで有用なツールといえる。したがって、組織のアイデンティティの調和に広報部門がどのように貢献できるのかという視点は、今後、新たな評価指標を開発する際にも役立つと考えられる。また、広報の成果として注目されてきた「(組織とパブリックとの) 関係性」の測定に関する研究の成果、評価手法をどのように応用できるのかという問題についても具体的に検討していきたい。最後に、上述したとおり、本研究においても、組織における広報観 (広報の位置付け)、広報トップと経営陣との距離、他部門との影響関係が広報活動を規定するという Grunig (1992) が示した理論を支持する結果が得られた。それらの要因が、広報機能の実現、広報の表現力に具体的にどのような影響を及ぼすのかを分析し、組織への貢献との関係を解明することも重要な課題であると考えている。

参考文献

- Anderson, F. W., Hadley, L., Weiner, M., & Rockland, D. (2009). *Guidelines for setting measurable public relations objectives : An update*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Retrieved March 1, 2015, from <http://www.instituteforpr.org/setting-measurable-objectives/>
- Aragón, E. P., & Domingo, D. (2014). Developing Public Relations 2.0: Practitioners' perceptions on the implementation of interactive communication strategies. *Public Relations Review*, 40(3), 559–561. doi:10.1016/j.pubrev.2014.04.001
- Argenti, P. a, & Druckemiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368–374. doi:10.1057/palgrave.crr.1540005
- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. New York, NY: McGraw-Hill. (アルジェンティ, P. A. ・ バーンズ, C. M. 北村 秀実 (訳) (2010) 『デジタル・リーダーシップ—ソーシャルメディア時代を生き残るコミュニケーション戦略』 日本経済新聞社)
- Arnett, R. C. (1981). Toward a phenomenological dialogue. *Western Journal of Speech Communication*, 45(3), 201–212. doi:10.1080/10570318109374043
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72–87.
- Balmer, J. M. T., & Soenen, G. B. (1999). The Acid Test of Corporate Identity and Management. *Journal of Marketing Management*, 15, 69–92.
- Balmer, J. M. T., Stuart, H., & Greyser, S. A. (2009). Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century. *California Management Review*, 51(3), 6–24.
- Banning, S. A., & Schoen, M. (2007). Maximizing public relations with the organization–public relationship scale: Measuring a public's perception of an art museum. *Public Relations Review*,

33(4), 437–439.

Bardhan, N. (2003). Rupturing public relations metanarratives: The example of India. *Journal of Public Relations Research*, 15(3), 225–248.

Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, B. (2006). Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, 24(1), 86–94. doi:10.1016/j.emj.2005.12.010

Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371–380. doi:10.1016/j.indmarman.2003.10.001

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. doi:10.1016/S0363-8111(97)90023-0

Botan, C. H., & Hazleton, V. (2006). Public relations in a new age. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 1–18). New York, NY: Routledge.

Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of Communication*, 54(4), 645–661.

Bowen, S. A. (2004). Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 65–92.

Bowen, S. A. (2005). A practical model for ethical decision making in issues management and public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 191–216.

Brønn, P. S. (2007). Relationship outcomes as determinants of reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 376–393.

- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83–98.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Concept and theory of organization-public relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 3–22). New York, NY: Routledge.
- Brown, B. P., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2007). The implications of business-to-business and consumer market differences for B2B branding strategy. *Journal of Business Market Management*, 1(3), 209–230. doi:10.1007/s12087-007-0011-x
- Bruning, S. D., Castle, J. D., & Schrepfer, E. (2004). Building relationships between organizations and publics: Examining the linkage between organization - public relationships, evaluations of satisfaction, and behavioral intent. *Communication Studies*, 55(3), 435–446.
- Bruning, S. D., DeMiglio, P. A., & Embry, K. (2006). Mutual benefit as outcome indicator: Factors influencing perceptions of benefit in organization–public relationships. *Public Relations Review*, 32(1), 33–40.
- Bruning, S. D., Dials, M., & Shirka, A. (2008). Using dialogue to build organization–public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes. *Public Relations Review*, 34(1), 25–31.
- Bruning, S. D., & Galloway, T. (2003). Expanding the organization–public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization–public relationships. *Public Relations Review*, 29(3), 309–319.
- Bruning, S. D., Langenhop, A., & Green, K. A. (2004). Examining city-resident relationships: Linking community relations, relationship building activities, and satisfaction evaluations. *Public*

Relations Review, 30(3), 335–345.

Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31–63.

Cancel, A. E., Mitrook, M. A., & Cameron, G. T. (1999). Testing the contingency theory of accommodation in public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 171–197.

Choi, J. (2012). A content analysis of BP's press releases dealing with crisis. *Public Relations Review*, 38(3), 422–429.

Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414. doi:10.1177/0893318910390194

Christensen, L. T., Firat, a. F., & Cornelissen, J. (2009). New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 207–219. doi:10.1108/13563280910953870

Christensen, L. T., & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency: consistency, hypocrisy, and corporate change. In R. L. Heath, E. L. Toth, & D. Waymer (Eds.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (pp. 129–153). New York, NY: Routledge.

Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations*, 11(2), 125–142.

Coombs, W. T. (2000). Crisis management: Advantages of a relational perspective. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 73–94). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2012). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 17–53). West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186. doi:10.1177/089331802237233
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Cornelissen, J. P., Christensen, L. T., & Vijin, P. (2006). *Understanding the development and diffusion of integrated marketing communications*.
- Cornelissen, J. P., & Elving, W. J. L. (2003). Managing corporate identity : an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114–120. doi:10.1108/13563280310474553
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18(s1), S1–S16. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x
- Cornelissen, J. P., & Thorpe, R. (2001). The organisation of external communication disciplines in UK companies: a conceptual and empirical analysis of dimensions and determinants. *Journal of Business Communication*, 38(4), 413–438.
- Creedon, P. J. (1993). Acknowledging the infrasystem: A critical feminist analysis of systems theory. *Public Relations Review*, 19(2), 157–166.

- Curtin, P. A., & Gaither, T. K. (2005). Privileging identity, difference, and power: The circuit of culture as a basis for public relations theory. *Journal of Public Relations Research*, 17(2), 91–115.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. L. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of Organizational Theory and Design* (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western College. (ダフト, R. L. 高木 晴夫 (訳) (2002) 『組織の経営学』ダイヤモンド社)
- Deatherage, C. P., & Hazleton, V. (1998). Effects of organizational worldviews on the practice of public relations: A test of the theory of public relations excellence. *Journal of Public Relations Research*, 10(1), 57–71.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2007). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2011). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New York, NY: Routledge.
- Duhé, S. (2015). An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014. *Public Relations Review*, 41(2), 153–169. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.002>
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1. doi:10.2307/1252157
- Ehling, W. P., White, J., & Grunig, J. E. (1992). Public relations and marketing practices. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 357–393). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Einwiller, S. A., & Boenigk, M. (2012). Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 18(5), 335–361.
- Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (1998). Social responsibility and corporate Web pages: Self-presentation or. *Public Relations Review*, 24(3), 305–319.
- Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (2000). Organization of corporate web pages: Publics and functions. *Public Relations Review*, 26(3), 327–344. doi:10.1016/S0363-8111(00)00051-5
- Fitzpatrick, K., & Gauthier, C. (2001). Toward a professional responsibility theory of public relations ethics. *Journal of Mass Media Ethics*, 16(2-3), 193–212.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2005). A World of Reputation Research, Analysis and Thinking — Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7–12. doi:10.1057/palgrave.crr.1540235
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. New York, NY: Financial Times Prentice Hall. (フオンブラン, C. J.・ファン・リー, C. B. M. 花堂 靖仁 (監訳) 電通レピュテーションプロジェクトチーム (訳) (2005) 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社)
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
doi:http://dx.doi.org/10.2307/41165018
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Creating Citizenship : Corporate Intangible Assets Across Institutional Environments, 31(2), 329–346. doi:10.5465/amr.2006.20208684

- Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65(5), 666–675. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.010
- Gordon, J., & Berhow, S. (2009). University websites and dialogic features for building relationships with potential students. *Public Relations Review*, 35(2), 150–152.
doi:10.1016/j.pubrev.2008.11.003
- Grammer, E. M. (2005). *An exploration of the generic principles of public relations excellence in Australia, Italy, Mauritius, and Uganda*. (Master's thesis, University of Maryland). Retrieved August 21, 2013, from <http://drum.lib.umd.edu/handle/1903/2926>.
- Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. New York, NY: Routledge.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11–30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285–326). New York, NY: Routledge.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31–64). New York, NY: Routledge.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of communication management in three countries*. New York, NY: Routledge.

- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992). What is an effective Organization? In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65–89). New York, NY: Routledge.
- Hage, J. (1972). *Techniques and problems of theory construction in sociology*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205–242.
- Hallahan, K. (2000). Enhancing motivation, ability, and opportunity to process public relations messages. *Public Relations Review*, 26(4), 463–480. doi:10.1016/S0363-8111(00)00059-X
- Hallahan, K. (2001). Improving public relations web sites through usability research. *Public Relations Review*, 27(2), 223–239. doi:10.1016/S0363-8111(01)00082-0
- Hallahan, K. (2007). Integrated communication: Implications for public relations beyond excellence. In *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 299–339). New York, NY: Routledge.
- Harris, F., & Chernatony, L. De. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441 – 456.
- Haugland, A. (1996). Public relations theory and democratic theory. *Javnost-The Public*, 3(4), 15–25.
- Heath, R. L. (1993). A rhetorical approach to zones of meaning and organizational prerogatives. *Public Relations Review*, 19(2), 141–155.
- Heath, R. L. (1994). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, R. L., & Coombs, W. T. (2006). *Today's Public Relations: An Introduction*. Thousand Oaks,

CA: Sage.

Hill, L. N., & White, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31–51.

Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93–114.

Holtzhausen, D. R., Petersen, B. K., & Tindall, N. T. J. (2003). Exploding the myth of the symmetrical/asymmetrical dichotomy: Public relations models in the new South Africa. *Journal of Public Relations Research*, 15(4), 305–341.

Holtzhausen, D. R., & Roberts, G. F. (2009). An investigation into the role of image repair theory in strategic conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 165–186.

Holtzhausen, D. R., & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57–84.

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Retrieved August 21, 2013, from http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf

Huang, Y.-H. (2001). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61–90.

Huang, Y.-H., & Su, S.-H. (2009). Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises. *Public Relations Review*, 35(1), 7–17.

Hutton, J. G. (1996). Integrated relationship-marketing communications: a key opportunity for IMC. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 191–199.

Hutton, J. G. (1997). A study of brand equity in an organizational-buying context. *Journal of Product &*

- Brand Management*, 6(6), 428–439.
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27(3), 247–261.
- Hwang, J., McMillan, S. J., & Lee, G. (2003). Corporate web sites as advertising: an analysis of function, audience, and message strategy. *Journal of Interactive Advertising*, 3(2), 10–23.
- Ingenhoff, D., & Koelling, A. M. (2009). The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. *Public Relations Review*, 35(1), 66–73.
doi:10.1016/j.pubrev.2008.09.023
- Jo, S. (2006). Measurement of organization–public relationships: Validation of measurement using a manufacturer–retailer relationship. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 225–248.
- Jo, S., & Kim, Y. (2003). The effect of Web characteristics on relationship building. *Journal of Public Relations Research*, 15(3), 199–223. doi:10.1207/S1532754XJPRR1503_1
- Johannesen, R. (1971). The emerging concept of communication as dialogue. *Quarterly Journal of Speech*, 57(4), 373–382. doi:10.1080/00335637109383082
- Kaneryd, L., Borrvall, C., Berg, S., Curtsdotter, A., Eklöf, A., Hauzy, C., ... Ebenman, B. (2012). Species-rich ecosystems are vulnerable to cascading extinctions in an increasingly variable world. *Ecology and Evolution*, 2(4), 858–874. doi:10.1002/ece3.218
- Karlberg, M. (1996). Remembering the public in public relations research: From theoretical to operational symmetry. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 263–278.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2003). Maximizing media relations : A Web site checklist. *Public Relations*

Quarterly, 48(1), 14–18.

Ki, E.-J., & Hon, L. C. (2012). Causal linkages among relationship quality perception, attitude, and behavior intention in a membership organization. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 187–208.

Kim, Y. (2001). Measuring the Economic Value of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 3–26.

Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19–30.

Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160.

Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016. doi:10.1108/03090560310477636

Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15(5), 397–409. doi:10.1016/0148-2963(87)90009-9

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons. (コトラー, P.・カルタジャヤ, H.・セティアワン, I. 恩藏 直人 (監訳) 藤井 清美 (訳) (2010) 『コトラーのマーケティング 3.0—ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞出版)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management

- for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357–362. doi:10.1108/08858620710780118
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis : an introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage. (クリッペンドルフ, K. 三上 俊治・椎野 信雄・橋元 良明 (訳) (1989) 『メッセージ分析の技法—「内容分析」への招待』勁草書房)
- Kuhn, K. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 40–58. doi:10.1108/13522750810845540
- L'Etang, J. (1996). Corporate responsibility and public relations ethics. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Critical perspectives in public relations* (pp. 82–105). London: International Thomson Business Press.
- L'Etang, J. (2005). Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review*, 31(4), 521–526.
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (Eds.). (1996). *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press.
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (Eds.). (2006). *Public relations: Critical debates and contemporary practice*. New York, NY: Routledge.
- Laskin, A. V. (2009). The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management*, 13(1), 37–54.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198.
- Ledingham, J. a. (2009). A chronology of organization-stakeholder relationships with recommendations concerning practitioner adoption of the relational perspective. *Journal of Promotion Management*,

14(3-4), 243–262.

Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55–65.

Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.

Lee, S., & Choi, J. (2009). The effect of organization-public relationships on corporate image in Korea. *Korean Social Science Journal*, 36(2).

Lehman, C. L., & Tilman, D. (2000). Biodiversity, stability, and productivity in competitive communities. *The American Naturalist*, 156(5), 534–552. doi:10.1086/303402

Leichty, G. B., & Springston, J. (1994). Reconsidering public relations models. *Public Relations Review*, 19(4), 327–339.

Leitch, S., & Neilson, D. (2001). Bringing publics into public relations: New theoretical frameworks for the practice. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 127–138). Thousand Oaks, CA: Sage.

Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59–66. doi:10.1016/S0007-6813(97)90053-7

Lindenmann, W. K. (1993). An “effectiveness yardstick” to measure public relations success. *Public Relations Quarterly*, 38(1), 7–10.

Lindenmann, W. K. (2005). *Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective*.

Lippincott, J. G., & Margulies, W. P. (1957). The corporate look: a problem in design. *Public Relations Journal*, 13(4-6), 27.

MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-

- profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806–818.
- Macnamara, J. (2006). PR metrics: Research for planning and evaluation of PR and corporate communication. Retrieved August 21, 2013, from <http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/231>
- Macnamara, J. (2010). Four gaps in public relations scholarship and practice: The need for new approaches. Retrieved August 21, 2013, from <https://epress.lib.uts.edu.au/research/handle/10453/16721>
- Mark-Herbert, C., & von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility: Brand management. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 4–11.
- McAllister-Spooner, S. M. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320–322.
doi:10.1016/j.pubrev.2009.03.008
- McKie, D., & Munshi, D. (2005). Tracking trends: Peripheral visions and public relations. *Public Relations Review*, 31(4), 453–457.
- McKie, D., & Willis, P. (2012). Renegotiating the terms of engagement: Public relations, marketing, and contemporary challenges. *Public Relations Review*, 38(5), 846–852.
- Moloney, K. (1997). Teaching organizational communication as public relations in UK universities. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(4), 138–142.
- Motion, J., & Leitch, S. (1996). A discursive perspective from New Zealand: Another world view. *Public Relations Review*, 22(3), 297–309.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters.

Industrial Marketing Management, 31(6), 525–533.

Murphy, P. (1991). The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. *Journal of Public Relations Research*, 3(1-4), 115–131.

Nielsen, J. (1994). *Usability Engineering*. San Diego, CA: Academic Press.

Nielsen, J. (1999). *Designing Web usability: The practice of simplicity*. Indianapolis, IN: New Riders Publishing.

Olins, W. (1978). *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. London: Design Council.

Padgett, D. R. G., Cheng, S. S., & Parekh, V. (2013). The quest for transparency and accountability: communicating responsibly to stakeholders in crises. *Asian Social Science*, 9(9), 31–45.

Pettegrew, L. S. (2001). If IMC is so good, why isn't it being implemented: A structural-functional analysis of barriers to IMC adoption by corporate America. *Journal of Integrated Communications*, (2000-2001), 29–37.

Pettigrew, J. E., & Reber, B. H. (2010). The new dynamic in corporate media relations: How Fortune 500 companies are using virtual press rooms to engage the press. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 404–428.

Pfau, M., & Wan, H.-H. (2006). Persuasion: An intrinsic function of public relations. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 101–136). New York, NY: Routledge.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.

Pieczka, M. (1996). Paradigms, systems theory and public relations. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Critical perspectives in public relations* (pp. 124–156). London: International Thomson Business

Press.

- Reber, B. H., & Berger, B. K. (2005). Framing analysis of activist rhetoric: How the Sierra Club succeeds or fails at creating salient messages. *Public Relations Review*, 31(2), 185–195.
- Reber, B. H., & Kim, J. K. (2006). How activist groups use websites in media relations : Evaluating online press rooms. *Journal of Public Relations Research*, 18(4), 313–333.
- Redish, J. G. (2007). *Letting go of the words: Writing web content that works*. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann.
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336–341.
doi:10.1016/j.pubrev.2010.08.004
- Salton, G., & Buckley, C. (1988). Term-weighting approaches in automatic text retrieval. *Information Processing & Management*, 24(5), 513–523. doi:10.1016/0306-4573(88)90021-0
- Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M. (2013). The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View. *Journal of Business Ethics*, 1–12.
doi:10.1007/s10551-013-1826-8
- Scott, D. M. (2007). *The new rules of marketing and PR: how to use news releases, blogs, podcasting, viral marketing and online media to reach buyers directly*. John Wiley & Sons.
- Smith, B. G. (2012a). Communication integration: An analysis of context and conditions. *Public Relations Review*, 38(4), 600–608.
- Smith, B. G. (2012b). Public relations identity and the stakeholder–organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship. *Public Relations Review*, 38(5), 838–845.
- Smith, B. G. (2013). The public relations contribution to IMC: Deriving opportunities from threats and

- solidifying public relations' future. *Public Relations Review*, 39(5), 507–513.
- doi:10.1016/j.pubrev.2013.09.012
- Spencer, C. (2005). Relationships are reputation. *Strategic Communication Management*, 9(4), 9.
- Sriramesh, K., Kim, Y., & Takasaki, M. (1999). Public relations in three Asian cultures: An analysis. *Journal of Public Relations Research*, 11(4), 271–292.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (Eds.). (2003). *The global public relations handbook: Theory, research and practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stacks, D. W., & Michaelson, D. (2010). *A practitioner's guide to public relations research, measurement, and evaluation*. New York, NY: Business Experts Press.
- Stewart, J. (1978). Foundations of dialogic communication. *Quarterly Journal of Speech*, 64(2), 183–201. doi:10.1080/00335637809383424
- Stoker, K. L., & Tusinski, K. A. (2006). Reconsidering public relations' infatuation with dialogue: Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity. *Journal of Mass Media Ethics*, 21(2-3), 156–176.
- Strobbe, I., & Jacobs, G. (2005). E-releases: A view from linguistic pragmatics. *Public Relations Review*, 31(2), 289–291. doi:10.1016/j.pubrev.2005.02.009
- Suda, H., & Miyabe, J. (2013). The new role of news release: What induced the change in linguistic expression in the news release? In *Proceedings of the 16th Annual International Public Relations Research Conference* (pp. 480–497). Miami, FL.
- Theunissen, P., & Wan Noordin, W. N. (2012). Revisiting the concept “dialogue” in public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 5–13.
- Tilman, D. (1999). The Ecological consequences of changes in biodiversity: A search for general

- principles. *Ecology*, 80(5), 1455–1474.
- Tilson, D. J., & Alozie, E. (Eds.). (2004). *Towards the common good: Perspectives in international public relations*. Boston, MA: Pearson.
- van Riel, A. C. R., Pahud de Mortanges, C., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841–847. doi:10.1016/j.indmarman.2005.01.006
- van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5), 340–355. doi:10.1108/03090569710167574
- Waters, R. D. (2011). Redefining stewardship: Examining how Fortune 100 organizations use stewardship with virtual stakeholders. *Public Relations Review*, 37(2), 129–136.
- Waters, R. D., Canfield, R. R., Foster, J. M., & Hardy, E. E. (2011). Applying the dialogic theory to social networking sites: Examining how university health centers convey health messages on Facebook. *Journal of Social Marketing*, 1(3), 211–227. doi:10.1108/20426761111170713
- Watson, D. R., & Sallot, L. M. (2002). Public relations practice in Japan: An exploratory study. *Public Relations Review*, 27(4), 389–402.
- Watson, T., & Likely, F. (2013). Measuring the edifice: public relations measurement and evaluation practices over the course of 40 years. In K. Sriramesh, A. Zerfass, & J. N. Kim (Eds.), *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics* (pp. 143–162). New York: Routledge.
- Watson, T., & Noble, P. (2005). *Evaluating public relations: A best practice guide to public relations planning, research & evaluation*. London: Kogan Page. (ワトソン, T.・ノーブル, P. 林 正・石塚 嘉一・佐桑 徹 (訳) (2007) 『広報・PR効果は本当に測れないのか』ダイヤモンド社)

- Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Werder, K. P. (2005). An empirical analysis of the influence of perceived attributes of public s on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations*, 17(3), 217–266.
- Werder, K. P. (2006). Exploring the link between strategy and tactic: an analysis of strategic message content in news releases. In *Proceedings of the Ninth Annual International Public Relations Research Conference* (pp. 575–584).
- White, C., & Raman, N. (2000). The World Wide Web as a public relations medium: The use of research, planning, and evaluation in Web site development. *Public Relations Review*, 25(4), 405–419.
- Xifra, J., & Huertas, A. (2008). Blogging PR: An exploratory analysis of public relations weblogs. *Public Relations Review*, 34(3), 269–275. doi:10.1016/j.pubrev.2008.03.022
- Yang, S. (2007). An integrated model for organization-public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91–121.
- Ye, L., & Ki, E.-J. (2012). The status of online public relations research: An analysis of published articles in 1992–2009. *Journal of Public Relations Research*, 24(March 2015), 409–434.
- Yun, S.-H. (2006). Toward public relations theory-based study of public diplomacy: Testing the applicability of the excellence study. *Journal of Public Relations Research*, 18(4), 287–312.
- Zerfass, A., & Schramm, D. M. (2014). Social Media Newsrooms in public relations: A conceptual framework and corporate practices in three countries. *Public Relations Review*, 40(1), 79–91. doi:10.1016/j.pubrev.2013.12.003

- 井上 邦夫 (2005)「レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの役割」『経営論集』, 66, 91-109.
- 井上 邦夫 (2012)「コーポレート・アイデンティティ再考」『経営論集』, 80, 73-86.
- 井之上 喬 (2006)『パブリック・リレーションズ—最短距離で目標を達成する「戦略広報」』
日本評論社
- 崔 容熏 (2008)「産業財ブランド研究の視座—既存研究のレビューと「ライクラ」ブランドの事例にみる「顧客の顧客」戦略の示唆」『マーケティングジャーナル』, 27, (3), 59-81.
- 寶 雪 (2014)「広報活動におけるオンラインメディアの利用—海外諸国の研究動向と今後の課題」『メディア・コミュニケーション: 慶応義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要』, 64, 137-146.
- 藤越 康祝・杉山 高一・狩野 裕 (2012)『多変量モデルの選択』朝倉書店
- 樋口 耕一 (2004)「テキスト型データの計量的分析—2つのアプローチの峻別と統合」『理論と方法』, 19, (1), 101-116.
- 板木 雅彦 (2015)「軌道分析と主成分分析の組み合わせによる時系列多変量解析」(No. IR2014-4) 立命館国際研究
(<http://www.ritsumeit.ac.jp/acd/cg/ir/college/bulletin/workingpaper/IR2014-4.pdf>) (2015年8月8日アクセス)
- 経済広報センター (2012)「第11回 企業の広報活動に関する意識実態調査 報告書」経済広報センター (<https://www.kkc.or.jp/data/pub/00000014.pdf>) (2015年10月25日アクセス)
- 記虎 優子.(2010)「企業のステークホルダー志向と情報開示の関係—企業ウェブサイトに着目して」『環境技術』, 39, (2), 103-111.
- 宮崎 正也.(2001)「内容分析の企業行動研究への応用」『組織科学』, 35, (2), 114-127.

- 日経BPコンサルティング (2012)「ブランド・ジャパン2012の結果を本日リリース」日経BPコンサルティング (<http://consult.nikkeibp.co.jp/news/2012/0330bj/>) (2012年12月12日アクセス)
- 大澤 幸生・ネルス E ベンソン・石塚 満 (1999)「KeyGraph—語の共起グラフの分割・統合によるキーワード抽出」『電子情報通信学会論文誌』, J82-D-I, (2), 391-400.
- 櫻井 通晴 (2010)「コーポレート・コミュニケーションのレピュテーションへの貢献」『専修経営学論集』, (91), 1-22.
- 櫻井 通晴 (2011)『コーポレート・レピュテーションの測定と管理—「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ』同文館出版
- 新聞通信調査会 (2014)「第7回メディアに関する全国世論調査 (2014年)」新聞通信調査会 (<http://www.chosakai.gr.jp/notification/pdf/report7.pdf>) (2015年10月25日アクセス)
- 総務省 (2014)「通信利用動向調査 (企業編) 平成25年報告書」総務省 (http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR201300_002.pdf) (2015年10月25日アクセス)
- 須田 比奈子 (2013)「東日本大震災後の日本企業における情報発信とニュースリリースの役割変化に関する考察」北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院修士論文 (未公刊)
- 須田 比奈子 (2014)「広報研究の発展におけるエクセレンス理論の貢献」『広報研究』, 18, 91-107.
- 高嶋 克義 (編) (1998)『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化』千倉書房
- 若林 広二・長田 洋 (2007)「事業定義と企業成長の関係—内容分析による機能整合性の研究」『オペレーションズ・リサーチ』, 52, (10), 670-677.
- 余田 拓郎・首藤 明敏 (編) (2006)『B2Bブランディング—企業間の取引接点を強化する』日本経済新聞社

謝辞

本論文は、筆者が北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院の博士後期課程（国際広報メディア専攻）において行った研究成果をまとめたものです。本研究の遂行、および、本論文の執筆にあたっては、多くの方々からご指導とご支援を賜りました。ここに深く感謝の意を表します。

平成 27 年 3 月に退官された元北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院教授宮部潤一郎先生には、筆者が修士課程在籍中より指導教員として長きにわたって厳しくも熱意のあるご指導をいただき、退官された後も貴重なご助言を賜りました。5 年間苦楽を共にしてくださった恩師に深甚なる謝意を表します。また、本研究を学位論文としてまとめるにあたり、平成 27 年 4 月より指導教員をお引き受けくださった伊藤直哉教授には、修士課程在籍中より大変お世話になり、アカデミックな視点からの確かつ細やかなご指導を賜りました。副指導教員の山田澤明教授には、豊かな実務経験で培われた経営、コミュニケーションに関する深い見識に基づいた示唆に富むアドバイスを賜りました。心より厚く御礼申し上げます。

最後に、いつも温かく見守ってくださる両親に心より感謝いたします。