

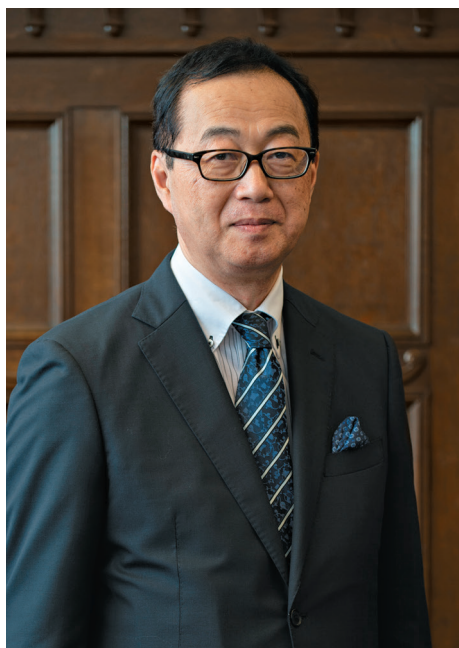
対 談

日本のパブリック・リレーションズの 特性と展望

組織の内外とのコミュニケーションを担う広報部門。近年はソーシャル・メディアの発達や、コンプライアンスを求める消費者意識の変化、従業員のバックグラウンドの多様化など、コミュニケーション環境が変化してPRの重要性がさらに高まっている。この状況に対して、PR研究を行うアカデミックは何を提供できるのか。実務経験豊富なお二人の研究者に、PR研究の最前線と未来像について語っていただいた。

和田 仁

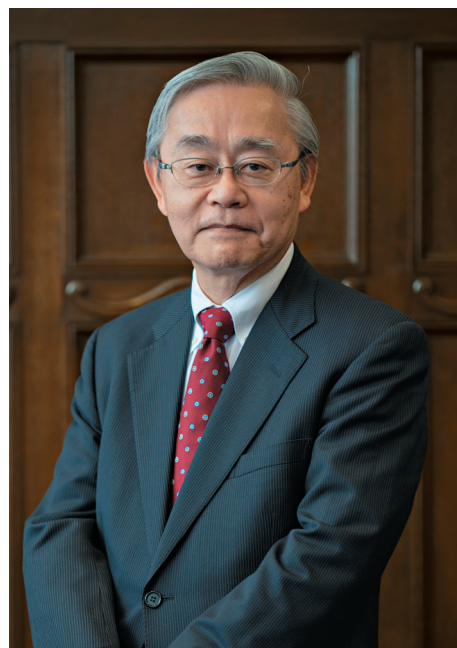
東京国際大学国際関係学部教授・
国際メディア学科長



わだ まさし●1976年早稲田大学政治経済学部卒業、78年同大学院政治学研究科前期課程修了（政治学修士）、同年電通に入社。旧マーケティング局ディレクター室・部長、会長・社長室長、電通総研社長兼所長等を経て2010年同社を退職後、11年より現職。この間1996～2000年に東京大学大学院工学系研究科博士後期課程（先端学際工学）単位取得・満期退学。現在、早稲田大学政治経済学術院客員教授、千葉大学工学部非常勤講師を兼務。日本広報学会常任理事・総務委員会委員長。日本広告学会、日本マス・コミュニケーション学会、日本社会心理学会、社会情報学会等に所属。

宮部 潤一郎

北海道大学大学院
メディア・コミュニケーション研究院研究員



みやべ じゅんいちろう●国際基督教大学行政学大学院修士課程修了。野村総合研究所にて34年間、公共セクターから民間企業、国内・国外と幅広くリサーチ・コンサルティング業務に従事。2000～08年に北海道大学大学院国際広報メディア研究科客員教授、09-14年同大学メディア・コミュニケーション研究院教授。15年より現職。日本広報学会常任理事・学会誌委員会委員長。Association for Education in Journalism and Mass Communication会員。単著論文に、「広報組織・人材論の試み：我が国企業の広報機能（活動）を担う組織と人材に関する考察」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』（2010）等。



PR研究の対象は多様化している

和田 まず日本のPR研究の流れを振り返ります。宮部先生は、学会誌『広報研究』の編集委員長をお務めです。この21年間の学会誌を見て、何かお感じになるところはありますか。

宮部 第1号から第20号までで全部で142本の論考が掲載されました。10号までと11号以降に分けて整理しますと、そのときどきの重要 이슈が研究されているという印象を受けます。例えば「情報開示」をテーマにした論考は10号までに集中していて、11号以降はあまり注目されていません。「環境コミュニケーション」に至っては、全10本のすべてが10号まで。これは環境の重要度が低くなったというより、企業の関心が環境からCSRまで広がったからでしょう。

逆に11号以降に増えているのは、「ソーシャル・メディア」関連の論考です。また、行政広報、あるいは学校、病院、NPOなど、企業以外の組織体の広報活動を研究対象にした論考も増えています。研究の対象が広がっているというのが近年の流れです。

和田 世界的な傾向はどうでしょうか。アメリカの広報に関するカンファレンスで最も代表的なのは、マイアミ大学のIPRRC (International Public Relations Research Conference) です。私が初めてIPRRCに参加したのは2011年でした。あのときはアジア系や中南米系、中でも女性の大学院生や留学生の発表が多かったことにも驚きましたが、それ以上に産学官といいますが、軍を含めたさまざまなセクターからの参加者が多かったことが印象に残りました。今年の大会のテーマを見ても、NPOやNGO、第三セクター的な組織が行うPR活動についての研究発表が多い。研究対象が広がっている傾向は、日本だけでなく世界的にそうなのでしょうか。

宮部 非営利組織の広報活動に関する研究は世界でも増えています。そうしたテーマに加えて、IPRRCは非常にユニークな研究が出てくるのが興味深いですね。数年前、ホイッスルブローイング (whistle blowing)、つまり組織内で警鐘を鳴らすのは広報の役割ではないかという研究がありました。その後の研究は悪戦苦闘しているようですが、着眼点がユニークでした。

今年3月の大会では、大御所のデビッド・ドージア (David Dozier) さんとPRコンサルタントのルー・ウィリアムス (Louis C. Williams) さんが、“What's wrong with public relations?” というタイトルの研究を発表していました。彼らは何十年も広報の専門家を育てる教育をしてきました。ところが、依然としてアメリカでは広報

という職業は低い位置付けしか与えられず、経営トップからはパブリシティのテクニシャンとしてしか見られていない。自分たちはいったい何をしてきたのだ、こうした状況をどうすればいいのかという問題提起でしたが、極めて率直な内容で感銘を受けました。

広告と広報の本質的な違い

和田 世界の傾向でいうと、歴史研究がPR研究の入口の一つになっているところがあります。例えばスコット・カトリップ (Scott M. Cutlip) の本をはじめ典型的なPRの教科書は、まずその国のPRの歴史を述べ、その歴史の中から何を学ぶのかという構成になっています。日本の研究も、歴史を振り返って整理して、将来を見通すようなものが多いと思いますが、いかがですか。

宮部 正面から歴史研究という形で論文を発表されている方は、それほど多くないと思います。日本のPRの歴史研究となると、猪狩誠也先生や剣持隆先生たちがおまとめになった『日本の広報・PR100年』くらいで、あと何人かいらっしゃる程度でしょう。

和田 今回、吉田秀雄記念事業財団さんで対談の場を設けていただいたからというわけではありませんが、日本のPR史研究でいうと、『電通100年史』の名前も挙げておきたいと思います。この中でPRについて記述されている箇所が3つあります。一つは戦後、吉田秀雄社長が広告に理論やデータを持ちこむと同時に、PRに大きな期待を寄せていたこと。次は、1964年の東京オリンピックを契機に日本の企業もスポーツのスポンサーをするなど、パブリックな存在になってきたこと。そして、70年代に入ってCIやCCが注目されてPRが変わってきたこと。それぞれのタイミングで電通という会社が果たした役割は大きかったと思います。

ただ、あえてそれを批判的な目で見ると、広告会社が広報の実務で大きな役割を果たしたがゆえに、日本では広告と広報の混同が多々見られます。例えば新聞にも「東京オリンピックのPRのために日本橋でイベントをやりました」といった記事が堂々と載っています。先ほどIPRRCで“What's wrong with public relations?”という問題提起がなされたとお話いただきましたが、日本でも「PRとは何か」ということをきちんと考え直すべき時期に来ている気がします。

宮部 そうですね。広告と広報は違います。広告を突き詰めて言うと、「これを買ってくれ」です。一方、広報は「私を好きになって」。この2つは本質的な違いがあると私は捉えています。

和田 国際比較に話を戻しますと、これまで日本はアメリカ流のPRを学んできた歴史があります。例えば1980

年代に確立されたエクセレンス理論、つまり今のPRはtwo-way symmetricalが理想の姿だという理論ですが、これはアメリカの教科書で定番になっていて、私たちも学んできました。あるいは、アメリカでソーシャル・メディアについての本が出れば、すぐに日本語で翻訳されるという状況が長く続いてきました。

ただ、本当はアメリカだけでなく、ほかにもいろいろな角度からの研究があります。ヨーロッパの研究者は、ストラテジックコミュニケーションという考え方を打ち出して、むしろ広告はその一部に過ぎないと主張しています。あるいはアジアでは、ペイド・メディアからオウンド・メディア、シェアード・メディアにシフトする流れの中で、各国が業務を行うという動きが見られます。これらを踏まえると、理論の国際化、研究の国際化も、アメリカ一辺倒ではなくヨーロッパやアジアと比較していく視点が必要でしょう。

大学には広報の専門教育が求められていない!?

和田 次に広報PRの専門性について話をうかがいましょう。私は実務から教育の現場に入って6年目になりますが、昔と比べて日本の大学の専門教育に対する社会の期待が変化しているという印象を持っています。

電通の吉田秀雄社長の時代に広報PRというものが注目され、広報を専門的に教える大学が20～30校できました。ところが、その後はあまり数が増えていない。目立った動きといえば、東京経済大学の猪狩先生たちがコミュニケーション学部をつくったり、宮部先生がいらっしゃる北大に国際広報メディアの大学院ができたくらいでしょう。

広報PR人材の専門教育は大きく2つの方向があります。一つは、大学教育を充実させていく方向。もう一つは“Accreditation in PR”(APR)、つまり資格付与などで公的に認定された専門職をつくっていく方向です。アメリカでは、両方が確立されています。一方、日本は日本パブリックリレーションズ協会がやっているPRプランナーの受験者が増えているように、公的資格のほうは確立されつつあります。ところが大学教育のほうは頭打ちです。

原因は、企業側が大学に期待していないことにあります。企業は大学が育てた専門職能を持った人材を採用するより、地頭の良い人材を集めて自分たちのOJT(企業内現場教育)で育てたほうが良いと考えている。宮部先生はどのようにお考えですか。

宮部 確かに需要と供給の問題は大きいですね。いくら大学側が供給しようとしても、企業側の需要がなければマーケットは成立しませんから。アメリカの労働市場

のシステムは1920～30年代の大恐慌のころに大きく変わり、終身雇用的な人材政策をとる企業はほとんどなくなりました。終身雇用を止めるということは、人材を内部の労働市場ではなく外部の労働市場に依存すること。そのような状況があって、パブリック・リレーションズに関する専門教育が大学レベルで始まり、第二次大戦後に大きくなっていくわけです。

具体的にアメリカの大学のコミュニケーション学部で何をやっているかという、学部レベルでは、例えば



ニュースリリースの書き方や画像加工ソフトの使い方を教えていたりします。完全な職業訓練です。

一方、日本は基本的に新卒で一括採用して、その後さまざまな部署を経験させながら専門性をつくっていくという、いわば企業の中で完結した仕組みになっています。何を職業にするかという「就職」より、どの会社に就職するかという「就社」が職業人生を大きく左右する労働市場環境ですから、大学の中で専門職教育が成立しづらいのです。まさに日本の大学教育全体の問題、さらに日本の労働市場システム全体の問題なので、広報だけが頑張って専門職教育をやろうとしても難しい面があります。

企業内で広報一筋の人材は少数

和田 広報の仕事へのニーズはあるのです。昨年、日本パブリックリレーションズ協会が日本のパブリック・リレーションズ産業の市場規模を算定しました。PR会

社にアウトソースしている額は、2014年度で4,351億円でした。ただ、企業にはインハウスでPRをやっている人たちが大勢いて、この数字にはそれが含まれていません。それらを含めれば、実際に企業で行われているPR市場規模はもっと大きな額になります。

宮部 広報への需要はあっても、広報の専門職への需要は弱いということでしょうか。企業の広報は、90年代から広報部などの部レベルの組織として急速に普及していきます。そして2000年代に入ると、CSRやIRなど、

部署や本社機構以外のところに異動するというパターンが多い。日本の場合、広報部長はキャリア全体の一つのステップとして位置付けられています。

和田 その傾向は民間だけでなく行政でも見られますね。行政広報をやる方たちの組織に日本広報協会があります。この協会は新しく広報担当になる職員に向けて、広報誌や広報ホームページのつくり方などの研修を実施しているのですが、行政は3年ほどでローテーションしていくので、ひっきりなしに人が来ます。官民ともにこのような状況で広報の専門職に対するデマンドが弱いとなると、宮部先生がおっしゃるように、サプライサイドである大学における広報の専門教育が増えていかないのは当然なのかもしれません。

ビジネスとの連携を重視する日本の広報

和田 広報実務者への調査としてECM (European Communication Monitor) が有名ですが、そのアジア太平洋版が昨年まとめられ、宮部先生が日本代表で担当されました。拝見して興味深かったのが、広報の職に対する満足度です。「私の仕事は興味深く、有用だ」という設問に対して、5段階評価でオーストラリアは4.12と高い【図表1】。一方、日本は3.84で、高いほうではない。これはどのようにお考えですか。

宮部 オーストラリアの数値が高いのは、同国がアメリカ型で、広報の専門職性が高いからでしょう。自分たちはプロフェSSIONALだという認識が強いのだと思います。

和田 一方、「この仕事は社会的に高いステータスがある」という設問に対して、オーストラリアが3.53、日本は3.47で、あまり差がありません。これはどうしてでしょう。

宮部 オーストラリアは自分のプロフェSSIONに対して誇りを持っているわけですが、日本はプロフェSSION

名前が多様化してくる。ダイヤモンド社の『会社職員録』で、これらの部署の部長や担当役員のデータを拾っていくと、面白いことがわかります。広報を担当している部長や役員は、圧倒的に新卒入社ばかり。先ほど指摘したように、新卒一括採用後にジョブローテーションで、たまたまそのとき広報の責任者の職に就いている人がほとんどです。

日経産業新聞に掲載されている人事異動のデータも興味深い。2000年から15年間のデータを調べてみたところ、十数年一貫してコミュニケーション関係の仕事をしている人もいますが、ごく少数。多くは、前職は別の部署にいて、広報部長を務めた後も広報以外の

【図表1】Job situation of communication professionals in key countries

	Australia	China	Hong Kong	India	Indonesia	Japan	Korea
My tasks are interesting and manifold	4.12	3.78	3.84	3.98	4.04	3.84	3.66
Superiors and (internal) clients value my work	3.90	3.66	3.73	3.94	3.83	3.84	3.34
I have great career opportunities	3.30	3.45	3.21	3.59	3.74	3.45	3.56
My job is secure and stable	3.63	3.69	3.72	3.72	3.46	3.49	2.81
The job has a high status	3.53	3.40	3.41	3.74	3.72	3.47	3.16
The salary is adequate	3.59	3.15	3.34	3.01	3.50	3.24	2.81
My work-life balance is all right	3.23	3.26	3.24	3.37	3.63	3.18	3.00

出所：APCM-2015-I6-Report アジア太平洋調査

ンの前に「自分の会社」があって、会社には誇りを抱いている。つまりオーストラリアと日本では、自分が何者であるかという把握の仕方が異なるのですが、それがこれらの数値に表れていると考えられます。

和田 なるほど。この調査を進められて、そのほかに宮部先生が興味を引かれた結果はございますか。

宮部 面白いと思ったのは、「2018年までの重要なイシュー」です。アジア太平洋調査では「デジタルの進化とソーシャル・ウェブへの対応 (Coping with the digital evolution and the social web)」を最重視している国がほとんどですが、日本は「ビジネス戦略との連携 (Linking business strategy and communication)」が選択される比率が最も高かった。これはヨーロッパに近い形です。

先ほどの話とつなげると、日本の広報実務者は広報以外の職も経験していますから、全体の戦略の中で広報がどのような役割を果たすべきかという意識が強い。一方、自分を広報のプロフェッショナルと規定している人は、広報以外のところに視野が広がりにくく、ソーシャル・メディアをどう使いこなすかといった技術論に関心が向かいます。その違いがよく表れています。

和田 そうすると、広報の専門職一筋でない日本型も悪いことばかりではないですね。

宮部 IPRRCでドージアさんと議論したとき、面白い話を聞きました。アメリカの大手石油会社の広報部長がクビになったのですが、その理由は広報の実務ができなかったからではなく、彼が石油ビジネスを理解しようとしなかったからだとか。アメリカの広報の専門家は「how to communicate」についてよく訓練されています。一方、日本の広報の実務者は「what to communicate」についてよく考えています。ドージアさんとは、「理想はその中間だが、果たしてそのモデルはありうるのか」という話になりました。

和田 日本型が行き過ぎると、カンパニーリテラシーというか、社内事情ばかりが先に走るなどマイナス点もあります。難しいですね。

宮部 もちろんメリット、デメリット両方があります。アメリカ的な専門教育は重要ですが、今後はそれだけではなく、日本の大企業中心に行われている日本型の広報人材マネジメントをどう生かしていくのが大事になるでしょう。そうしたことを考えるきっかけを、このサーベイがつくってくれたのではないかと思います。

インターナルコミュニケーションの重要性

和田 もう一つ、たたき台にしようと思って持ってきたデータがあります。経済広報センターの「第12回企

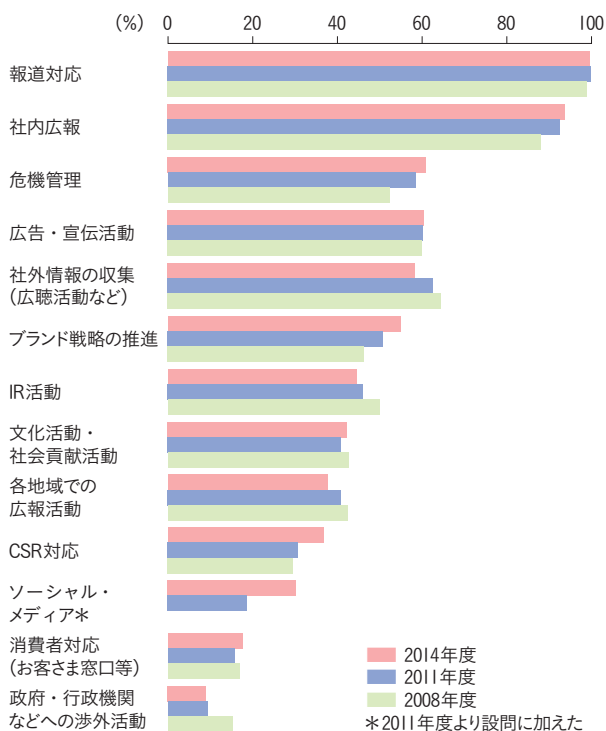
業の広報活動に関する意識実態調査」で、広報部門で対応している業務について聞いているのですが、1位は「報道対応」でした【図表2】。報道対応というと日本では新聞や雑誌などのプリント・メディアが特に重視されます。私の電通時代の経験でも、大手新聞にどう書かれるのかを気にしていた記憶があります。しかし、先ほどのアジア太平洋調査を見ると、この地域の他の国々では日本ほどプリント・メディアが重視されていなかった。これはどうしてでしょう？

宮部 一般論として日本はマス・メディアに対する信頼度が高いからでしょうね。逆に他の国々では市民のマス・メディアに対する信頼度が低く、新聞に書かれたからといって大して影響力がない。その違いではないでしょうか。

和田 2位は「社内広報」でした。つまりインターナルコミュニケーションです。これに関してはいかがでしょう。

宮部 インターナルコミュニケーションの重要性は増えています。ここ10年または20年の経済社会には、グローバル化、IT化、そしてオープン化という3つの大きな潮流がありました。このうちオープン化によって組織の内と外の区別があいまいになり、さまざまな雇用形態が生まれてきました。いまやその企業の社員でない人も一緒に働いていることは珍しくなく、国籍や言語も多様化しています。このような状況が加速する中で、働いて

【図表2】企業の広報部門の主な業務



出所：経済広報センター (2015)『第12回企業の広報活動に関する意識実態調査報告書』

いる人たちの意識をどうやって一つの方向に向けるか。これはマネジメントの最重要課題であり、それを実務で担うのが広報のインターナルコミュニケーションです。

和田 社内広報というと、昔は誰と誰が結婚したといった社内報の編集だけをしていればよかった時代がありました。しかし、いまやそういう時代ではない。これからは極めて戦略的なものが求められるのでしょうね。

宮部 そう思います。インターナルコミュニケーションは経営そのものです。先ほどの人事異動データを見ますと、最近では取締役広報担当も増えてきました。オープン化によって、経営層が広報責任者のポストに就かなければいけない状況は、ますます強くなっていくでしょう。

和田 その流れでいうと、経営トップのパブリックスピーキングと、それを支える広報部門の仕事も重要になってきますね。昔は、社長の年頭挨拶を書くのは秘書室の仕事だったわけですが、インターナルコミュニケーションの重要性が増すにつれ、広報部門も関わるようになってきました。そのときにトップはどういうナラティブで社員に語るべきかまで、広報の実務者は考えておく必要があります。

宮部 アメリカの学会では、オーセンティシティ（正統性）の議論になることがあります。例えばCEOがソーシャル・メディアで何か発言するときは別の実務者が書いている場合が多いのですが、それがどこまで許されるのかという議論です。

私は経済同友会の事務局に出向していた時期があり、当時の代表幹事だった牛尾治朗さん（ウシオ電機代表取締役会長）のスピーチを書いたことがあります。ただ、牛尾さんはご自分の言葉で話されるから、私が書いた原稿はほとんど何も残らなかった（笑）。

最終的にそうなりましたが、スピーチするまでは牛尾さんと事務局で綿密な打ち合わせが何度も行われました。トップのパブリックスピーキングにおける広報部門の役割が大きくなることは間違いないですが、トップときちんとコミュニケーションが取れているかということに注意していかなければいけないでしょう。

PRの仕事は混沌の時代へ

和田 最後にもう一つデータを出して、PRの未来像についてお話ができたと思います。南カリフォルニア大学アネンバーグ大学院のPR研究センターが、「Global Communications Report」という調査結果（2016年5月実施）を発表しています。調査対象は、米国企業のPR担当エグゼクティブです。この中で、「2020年に向けてパブリック・リレーションズという仕

事はどんなものになっていくのか」というざっくりとした質問がされています。

回答者が最も多く選んだのは、「Complex（複雑）」で76%。今日の話のようにテーマが多岐にわたって複雑化していくのは、当然といえば当然でしょうね。それから、2番目が「Strategic（戦略）」で、67%です。さらに61%の回答者が「Challenging（困難）」な仕事になり、過半数の53%が「Important（重要）」であると予想しています。一方、「Would be more fun」つまりPRの仕事がますます面白くなるという回答はわずか27%しかありませんでした。「この数字がもっと上がることを望む」とコメントされています。

まとめると、PRのエグゼクティブたちは、この仕事が面白くなると考えていなくて、多様なステークホルダーがいる複雑な仕事であり、戦略的かつチャレンジングにやっていかなければいけないという未来像を描いているようです。

確かに以前は関係する業界誌や新聞記者とだけリレーションを築いていればよかったのに、いまはブロガーが登場して多方向にリレーションを築く必要があります。また、先ほど指摘があったように社内が多様化して、社長がこう言えばみんなパッと同じ方向に動くというほど一枚岩ではありません。PRの大変さが増していくというのは、彼らの正直な実感なのでしょう。宮部先生はPRという仕事の未来像について、どのようにお考えですか。

宮部 企業の活動の中でコミュニケーションが重視されていくことは間違いありません。ただ、よく考えると、企業の活動はその企業を構成する人たちが成り立っていて、その人たちの行動はすべてコミュニケーションですから、企業活動はコミュニケーションそのものといえなくもない。だとすると、広報部門は専門職として何をやるのか。2020年に向けて、この古くて新しい問題にもう一度戻っていくのだと思います。

具体的にいうと、アメリカの組織はジョブディスクリプションが明確であって、各部門の専門性をまとめた束になっています。一方、日本の場合はその時々で課せられた役割を果たすアソシエーションです。

この企業のあり方がこのままいくのか。それとも変化をするのか。それによって広報人材に求められるものも変わりますが、まだ方向性は明確には見えてきません。おそらくここ5年くらいはさまざまな試みがあり混沌とした状況が続くでしょう。PRの未来像は、そうした中から見えてくるものではないかと思っています。