

「本社組織」と「本社広報部」との組織コミュニケーションのあり方：「経営のハブ」としての次世代広報

市川 貢 菅原 正博
(京都産業大学) (宝塚大学)

1. はじめに

グローバル時代に入ってくると、「本社組織」(Corporation)に対して、国内、海外を含めた営業拠点または生産拠点の地域事業所と、その地域のステークホルダーとの組織コミュニケーションをコーディネートする能力が要求されてくる。そのコーディネート機能を果たすために、本社組織全体のコミュニケーション機能を集約した「本社広報部」の存在が重要になりつつある。本研究では、「本社組織」の組織コミュニケーションの機能のあり方と、「本社広報部」のコミュニケーション組織のあり方の2段階に分けて、本社組織全体の組織コミュニケーションのあり方について考察し、本社組織と本社広報部との間での広報活動における組織コミュニケーションのあり方について提言することにした。

ここでいう「組織コミュニケーション」とは、本社組織で用いられるコミュニケーション全般を指すが、本社組織と本社広報部との間で行われる戦略的なコミュニケーションだけでなく、戦術的なコミュニケーションをも含めている。

本研究の前半部分は「本社組織」に絞り、その組織コミュニケーションのタイプを、企業内部からのトップダウン志向の「命令・統制型」(Command and Control)と、企業外部からのステークホルダー・マネジメント志向の「感知・反応型」(Sense and Respond)の2つのタイプに分けて議論する。「考察」では「本社広報部」の広報組織のあり方を取り上げる。そして「結論と今後の展望」の部分では、「経営のハブ」としての次世代広報のあるべき姿を展望したい。

2. 問題提起

広報研究の分野で広報組織の変化についていち早く注目したのはCaywood (1997)である。特に企業組織が多角化し、事業的、地域的、国際的に分散化して、それぞれが利益責任を負う形で自立するようになるにつれて、本社組織として、これらの組織単位をどのように統合化するかという問題が派生しつつある。特に組織階層が平準化してくると、広報マネジャーは、事業部および本社レベルのマネジメントにおける広報の役割を再検討せざるを得なくなる、という点を指摘している。

英国のOliver (2004)は、組織コミュニケーションがないということは、企業戦略がないに等しい、という注目すべき意見を述べている。実際にわが国の主要な企業でも、ステークホルダーの要望の変化やグローバル市場の変化に、本社組織と本社広報部が十分な対応を怠ったために、企業価値に対してマイナスの影響を与えているという一種の「病理現象」が現れつつある。

3. 研究目的

本研究は、「本社組織」と「本社広報部」の組織コミュニケーションのあり方を研究目的としている。営業部門や製造部門、事業部門、関連会社、海外支社といったように、企業組織の収益面で責任を負っている事業部門を「オペレーティング部門」と称し、収益性が明確に評価される部門の集合体を意味している。部分的に

〈研究ノート（査読付）〉市川・菅原：「本社組織」と「本社広報部」との組織コミュニケーションのあり方

も距離的にも分散している事業部門を統括する立場にあるのが「本社組織」である。特に、日産自動車 COO (Chief Operating Officer) の志賀は、グローバル人材育成面で「本社こそ抜本改革」が必要であると強調している¹⁾。

一方、本研究では、本社組織も含めて事業全体の広報コミュニケーション活動を集約しているのは「本社広報部」であると想定している。本社組織に問題が発生すると、各メディアは「特ダネ」として「事件扱い」し、大々的に報道するケースが多い。特に事件が発覚した際に、本社組織と本社広報部との社内及び社外コミュニケーション過程で、「マイナス価値」に関してどのような組織コミュニケーションが行われるか、という点を検証することにより、組織コミュニケーションのあり方についての知見を本研究で明確にしていきたい。

広報研究の分野で本格的に組織コミュニケーションのあり方を取り上げるようになったのは Grunig et al. (2002) の研究以降である。一方、マーケティングの研究分野で、菅原 (1971) は複数単位の組織部門の意思決定とコミュニケーションのあり方について早くから研究していた。そういった意味では、組織コミュニケーションに関する研究は、マーケティング研究のほうでかなり先行していたといつてよい。

本研究では本社組織と本社広報部の組織コミュニケーションのあり方を体系化するための理論的枠組みとして、Bradley and Nolan (1998) の研究を参考にした。彼らは本社組織を「命令・統制型」と「感知・反応型」の2つのタイプに区分している。本研究では、前者を A タイプ、後者を B タイプと名付ける。さらに本社広報部についても、以下の3つのタイプに分けている：「命令・統制型」戦術的本社広報部、「感知・反応型」戦術的本社広報部、および「感知・反応型」戦略的本社広報部がそれである。

以上から、本社組織と本社広報部との組織コミュニケーションのタイプの組み合わせは6つ考えられるが、本研究では実証研究の対象となる5社が該当すると考えられる、4つのタイプに絞った（表1を参照）。

表1 本社組織と本社広報部との組織コミュニケーションの4つのタイプ

	組織 コミュニケーション A 1	組織 コミュニケーション A 2	組織 コミュニケーション B 1	組織 コミュニケーション B 2
本社組織	命令・統制型 本社組織	命令・統制型 本社組織	感知・反応型 本社組織	感知・反応型 本社組織
本社広報部	命令・統制型 戦術的広報部	感知・反応型 戦術的広報部	感知・反応型 戦術的広報部	感知・反応型 戦略的広報部

4. 先行研究

本研究が対象としている「本社組織」の組織コミュニケーションの概念と、「本社広報部」の組織コミュニケーションに関する先行研究について、簡単に触れておきたい。

まず第1に、Cushman and Sanderson (1994) は組織コミュニケーションのあり方を抜本的に変革する必要がある、つまり、組織コミュニケーションの変革のスピードを高める必要があると強調している。特に持続的に競争的優位性を保つために、環境の変化に対して革新的で柔軟性を維持し、効率的でしかも迅速に反応できる高スピード・マネジメント力を重視している。要するに、絶えず組織的改善を促進させるような組織コミュニケーション力が要求されている。広報研究の中で、環境の変化に迅速に対応できる組織コミュニケーションのあり方を、1990年代にすでに提唱していたという点は注目に値する。

第2に、Fernandez (2004) の研究を挙げることができる。彼は、コーポレート・コミュニケーションの多様化するタイプを「組織コミュニケーション・プロセス」としてモデル化し、そのタイプ分けを行っている。

次に本社広報部に関する先行研究として第1に取り上げたい点は、Wilcox and Cameron (2006) の「本社組織」(Corporation) に関する指摘である。彼らは、大企業になると、一般の公衆やステークホルダーとの距離が遠ざかるために、日頃の接点がなくなり、次第に不信感を深めていくという「病理現象」が発生しやすく

なると指摘している。本社広報部は、こういったマイナスの価値関係を縮小するために、経営者レベルに対して、CSR（企業の社会的責任）を経営方針の中で優先順位を上げる努力をすべきであると主張している。

「本社広報部」のコミュニケーション組織のあり方で第2に注目すべき先行研究は、Cornelissen（2004）の「本社広報部」に関するコミュニケーション組織の研究である。本研究でも、「本社組織」を「命令・統制型」と「感知・反応型」の2つのタイプに区分しているが、彼は「本社広報部」を、垂直的コミュニケーションを重視した「権力・統制型」（Power-Control）と水平的コミュニケーションを重視した「コンティンジェンシー対応型」（Contingency）の2つのタイプに分類している。後者のタイプは環境対応型タイプとも呼べる。環境的乱気流がグローバルレベルで変化してくる時代では、「本社広報部」は、コンティンジェンシー対応型の広報組織体制を確立する必要がある。

5. 研究方法

本研究では、本社組織と本社広報部との間の組織コミュニケーションの分類概念の有効性を検証するために、研究方法としては以下の5つの事例を取り上げることにした。

- 1) オリnpas「損失隠し」問題：事件発覚時、2011年10月。
- 2) ソニー「赤字決算」問題：事件発覚時、2012年2月。
- 3) シャープ「鴻海」問題：問題発覚時、2012年3月。
- 4) パナソニック「赤字決算」問題：問題発覚時、2012年3月。
- 5) トヨタ「リコール事件」問題：事件発覚時、2010年2月。

これらの事件はいずれも、それぞれの本社広報部からマスコミやメディアにニュース・リリースされ、トップページで大きく取り上げられ、少なからず、大きなインパクトを与えた問題である。それぞれの企業の本社組織では、いずれも頭の痛い問題であり、本社広報部としても、記者取材対策やステークホルダーに与える動揺やマイナス・イメージを考えると、それぞれ無視できない出来事であったに違いない。

上記5社で発生した「マイナス価値」の経緯に対して、各社の本社広報部のCCの組織コミュニケーションのあり方の内幕まで窺うことはできないが、本社組織のトップ陣と本社広報部の組織コミュニケーションのあり方について検討すべき課題が内在していると思われる。

ここでは5社それぞれの事件に関して報道された資料を参考にして、本社組織の企業価値の推移について、事件発生前プロセス、事件発覚プロセス、事件発生後プロセスの3段階に分けて、組織コミュニケーション過程を分析することにした。なお、これら5社の事例研究および研究結果についてはいくつかの表に要約しているが、紙幅の関係から本稿では割愛せざるを得ない。

6. 考察

以上、本社組織の組織コミュニケーションのあり方を分析することによって、研究目的で類型化した「命令・統制型」と「感知・反応型」の2つのタイプの本社組織について、その妥当性を5社の事例をもとに検証してきた。その過程で、この2つのタイプの中でも、本社広報部がどこまで本社組織を牽制できるかという、ガバナンス能力の面で更に違いが見られることも判明した。

問題は、本社組織の組織コミュニケーションのタイプ分けが可能である場合、本社広報部の組織コミュニケーションのあり方について、どう考えればよいかということである。

以下、タイプ別に組織コミュニケーションのあり方を比較・検討してみよう。

1) 本社組織が「命令・統制型」組織コミュニケーション：Aタイプの場合

このAタイプは、「本社組織」の組織コミュニケーションのあり方が「命令・統制型」をとっている組織である。このタイプでは、頂点に事業部門全体を統括する「本社組織」があり、そこから、下位組織に本社の意

〈研究ノート (査読付)〉市川・菅原：「本社組織」と「本社広報部」との組織コミュニケーションのあり方

思を伝達する「ピラミッド型」の組織を形成している。この組織コミュニケーションでは、あくまで本社組織の意思が優先し、社内組織や外部のステークホルダーに対して意思を伝える「一方向」的な縦コミュニケーションが主流となる。20世紀前半までの軍隊組織は、まさにこういった「命令・統制型」組織コミュニケーションが主流を占めていた。

本社組織の組織コミュニケーションのタイプが基本的に「命令・統制型」を固守している場合でも、「本社広報部」が対応する仕方として、「戦術的命令・統制型」Dタイプと「戦術的感知・反応型」Eタイプに区分けすることができる。

一般的には、本社組織がこのような上意下達の一方向的な組織コミュニケーションをとっている限り、本社広報部の組織コミュニケーションも、本社の意思決定や指示を下位組織に伝達する役目が主流となる。もちろん、こういった上意下達式のコミュニケーションは企業内組織だけでなく、外部のメディアに対するコミュニケーションの場合も、ニュース・リリースや記者会見で企業組織側の意図を伝えることが優先され、メディアの受け手側の要望や言いたいことに謙虚に耳を傾けることはしない。

このような「命令・統制型」の組織コミュニケーションをとっている本社組織では、本社組織のトップ陣に対して、その企業を支えているステークホルダーの視点をトップにカウンセリングする機能を果たすCCO (Corporate Communication Officer) は必要とされない。たとえ任命されたとしても、長続きはしない。

2) 本社組織が「感知・対応型」組織コミュニケーション：タイプBの場合

このタイプBは本社組織が「感知・反応型」の組織コミュニケーションに変革しているタイプである。この組織コミュニケーションでは、本社組織が組織をとりまく環境やステークホルダーの意見や忠告に真摯に耳を傾け、できるだけ迅速に解決策を実行するタイプである。このタイプでは、頂点に「ステークホルダー・インサイト」機能があり、本社組織が常にステークホルダーの意見や動向を最優先する体制が確立しつつある。

ただこの場合、本社広報部は長年、「命令・統制型」の本社組織に慣れているために、急に本社組織が「感知・反応型」組織コミュニケーションに変革しても、体質は「戦術的な感知・反応型」のままにとどまっている場合が多い。このタイプを「B1タイプ」と呼んでいる。

Bタイプの本社組織は、ステークホルダーの要望を「クライシス」になる以前に「イシュー」の段階で事前に察知したいと考えるために、本社広報部に対しても、事前の対応策を要求してくる。つまり、本社広報部は、本社組織と同様、イシュー段階で事前に優先順位を決めて、ステークホルダー別の広報戦略を組み立てるといった「戦略的感知・反応型」の組織コミュニケーションをするようになり、本社組織と十分な打ち合わせができる能力を持った広報部が要求される。この段階の本社広報部の組織コミュニケーションを「B2タイプ」と呼ぶことにする。

このB2タイプの組織コミュニケーションでは、本社組織と本社広報部は上流工程の段階で戦略的な組織コミュニケーションが要求される。この段階ではじめてCCOの役割が正当化される。日本の多くの企業でCCOの存在が認められない理由の一つは、広報の組織コミュニケーションがこのB2タイプの域に達していないからであるとも言える。

以上のような考察をもとに、5社の事件の推移過程で発生した組織コミュニケーション過程を、表1で示した本社組織と本社広報部の組織コミュニケーションの枠組みに沿って位置づけると、表2のようにまとめることができる。この分析をもとにして、本社広報部の組織コミュニケーションのあり方を考察すると、以下の様に要約できる。

表2 本社組織と本社広報部の組織コミュニケーションのタイプ分析

本社組織 本社広報部	組織 コミュニケーション A1 命令・統制型 本社組織	組織 コミュニケーション A2 命令・統制型 本社組織	組織 コミュニケーション B1 感知・反応型 本社組織	組織 コミュニケーション B2 感知・反応型 本社組織
感知・反応型 戦略的広報部				トヨタ 「リコール事件」問題
感知・反応型 戦術的広報部		ソニー 「赤字決算」問題 シャープ 「鴻海」事件	パナソニック 「赤字決算」問題	
命令・統制型 戦術的広報部	オリンパス 「損失隠し事件」問題			

1) A1 タイプの対応策

本社組織と本社広報部がいずれも「命令・統制型」の組織コミュニケーションを維持している場合、本社組織の広報戦略がステークホルダーにとって「マイナスの価値」を与えるという事態が発覚しても、本社広報部は本社組織の命令に従うだけで、たとえ記者会見の場を設けても、そのままステークホルダーに伝達されることになる。オリンパス「損失隠し事件」問題は、このA1タイプに属する。

2) A2 タイプの対応策

本社組織が「命令・統制型」の組織コミュニケーションを維持していて、本社広報部がステークホルダーの要望を戦術的にキャッチする「感知・反応型」組織コミュニケーションを取り、ステークホルダーに対して「マイマスの価値」の影響力を察知する場合には、本社広報部の責任者は、事前に本社組織のトップ陣に進言したり、根回ししたりする役割を果たすことがある。その場合、本社組織がその本社広報部の進言を取り上げるかどうかは、その時々裁量に任せられ、必ずしも問題解決につながらない事態が起こりうる。ソニー「赤字決算」問題、シャープ「鴻海」事件は、このA2タイプに属する。

3) B1 タイプの対応策

本社組織が「感知・反応型」に変容している場合、本社組織が社内の事業所や海外支店からの意見に積極的に耳を傾ける体制をとっていても、本社広報部が各部署やステークホルダーの意見収集や行動に戦術的に対応する能力しか持っていない「戦術的感知・反応型」の組織コミュニケーションにとどまっていれば、本社組織の「感知・反応力」が十分に発揮できないために、戦術的に対応する能力を持った「外部広報エージェント」を活用するようになる。特に多国籍的に海外進出を行っている本社組織は、現地の事業所や支店に広報組織コミュニケーションを権限委譲して、現地事業所は海外の広報エージェンシーを活用するようになる。ただこの場合、本社組織のコーポレート・コミュニケーションの意図がどこまで的確に伝わるか、という懸念が発生する危険性をはらんでいる。パナソニック「赤字決算」問題が、B1タイプに属する。

4) B2 タイプの対応策

本社組織が「感知・反応型」をより徹底させるためには、本社広報部は、日常の広報活動は海外現地の事業所に権限委譲しても、グローバルな戦略機能に関してはシステム的に対応できる能力が要求される。そうすると、本社広報部も名実ともにグローバルな「感知・反応型」の戦略的組織コミュニケーション能力を身につける必要がある。そのためには、本社組織よりもグローバル市場に関するステークホルダーの感知・反応能力を身につけた「グローバル・ステークホルダー・インサイト・オフィサー」の存在が重要になってくる。トヨタ「リコール事件」問題は、B2タイプに属する。

今回の実証研究で分析したトヨタでは、「リコール事件」の発覚後、本社組織と本社広報部および海外事

業所との組織コミュニケーションがうまく作動し始めている点を伺い知ることができた。実際、2012年末に、米国におけるリコール訴訟は940億円で和解し、これで米国リコール問題が収束に向かう可能性が出てきた、という報道がなされた²⁾。また、2012年12月29日での時価総額の発表では、トヨタは大きく「プラスの価値創造」を行っているのに対して、ソニー、パナソニック、シャープはいずれも大幅な「マイナスの価値創造」を行った企業としてランクされている³⁾。なお、純資産の目減りの分析で、減少率上位5社のうち、オリンパス、シャープ、パナソニックが上位3社に入っている⁴⁾。

7. 結論と今後の展望

本研究の結論として、まず第1に指摘できる点は、これからの本社広報部のトップは、組織コミュニケーションB2タイプに示したように、「感知・反応型」の組織コミュニケーションの双方向的な「経営のハブ」としての役割を担うことが必要であるという点である。つまり、本社広報部の責任者は本社組織のトップ・オフィサーの一員であり、「グローバル・ステークホルダー・インサイト・オフィサー」としての役割を担う必要がある。

結論の第2として指摘したい点は、本社広報部は「ナレッジ・マネジメント力」を通じて、本社組織の「経営のハブ」機能としての役割を担っていく必要があるという点である。つまり、本社の広報部員だけでなく、各事業所の社員全体が、各地域のステークホルダーの意見や行動を観察して、その影響度をプラス面とマイナス面に情報として分類し、その影響度を最小限にとどめるような対応策を準備するといった「ナレッジ・マネジメント（知識管理）力」を要求される。「感知・反応型」タイプに対応した本社広報部は、オーディエンス側にそれだけの信頼関係を要求するためには、各オーディエンスのパーソナリティからライフスタイルまで把握しておく必要がある。こういった「アウトサイドイン志向」のメディア構築は、先進的な顧客データベースを重視したダイレクト・マーケティング企業ではすでに構築されており、これまでのマス・メディア中心の「インサイドアウト志向」のメディア構築とは異なった関係性が生まれつつある。アナログ・メディアがCC戦略において支配的であった時代では、このような特定のステークホルダーを長期間にわたって囲い込んでいくためには、対面的なコミュニケーションしか方法がなかった。

結論の第3点として指摘したい点は、戦略的メディアの役割に対する投資である。「経営のハブ」を橋渡ししているのは、企業理念についてステークホルダーと相互に理解し合い、双方向でコミュニケーションができる戦略的メディアである。戦略的メディアは一方的に企業側の都合で構築するのではなく、各ステークホルダーが接しているメディアを主体に構築したものでなければならない。つまり、企業側から見れば、ステークホルダーが信用しているメディアを採用するといった「アウトサイドイン志向」のメディア構築に投資をするということの意味している。ステークホルダーとして選ばれたオーディエンスは、その本社組織の企業理念を良く知っていて、その企業の従業員と同程度にその企業が好きである、という関係性を維持できる存在であるが、彼らとの良好な関係を構築するために、CCOはメディア資源をどう構築するかである。

今後、本社組織がステークホルダー対応の組織コミュニケーションの推進者の役割を果たしていくためには、本社広報部は、マス・メディアを主体としたメディア・リレーションズから脱皮して、現在、ステークホルダーが愛用しているメディアを基盤に本社組織の組織コミュニケーションの効果と効率面で貢献できる「コミュニケーションのハブ」へ進化させ、さらに「経営のハブ」的役割が要求されるようになる。

そのためには、本社広報部は、本社組織よりも一歩先んじて、中長期的な視点に立って、本社組織の存続を保障する「市場機会」をステークホルダーの変容の兆候から発見して、イシュー・マネジメント力を高めるための「グローバル・ステークホルダー・インサイト・オフィサー」機能を担っていく必要がある。本研究では、このような先行した広報のガバナンス機能を「経営のハブとしての次世代広報」と呼んでいる⁵⁾。

注

- 1) 日産自動車志賀俊之 COO (Chief Operating Officer) 志賀俊之「本社こそ抜本改革」『日経ビジネス』31 号、2012 年 1 月 24 日、pp.41-43。
- 2) 「リコール訴訟 940 億円で和解、トヨタ、北米の成長重視、影響の長期化を懸念」『日本経済新聞』2012 年 12 月 28 日。
- 3) 「今年の株式時価総額、トヨタやホンダなど回復」『日本経済新聞』2012 年 12 月 29 日。
- 4) 『日本経済新聞』2012 年 11 月 11 日。
- 5) 日本広報学会第 18 回研究発表大会 (2012) の統一論題: 「グローバル時代における広報人材育成のための組織コミュニケーション～次世代広報は経営のハブ役に～」。

文 献

- 菅原正博 (1971) 「マーケティング複数単位組織における意思決定構造: マーケティング情報システムとの関連性について」『関西学院大学商学論究』第 18 巻 3 号。
- Caywood, C. L.(1997) “Twenty-First Century Public Relations: The Strategic Stages of Integrated Communications”, *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communication*, p.xiii.
- Cushman, D. P. and Sanderson, S. S.(1995) *High-speed Management: A Revolution in Organizational Communication in the 1990s*, in Goodman, M. B. ed., *Corporate Communication*, State University of New York Press, pp.121-128.
- Bradley, S. P. and Nolan, R. L. eds.(1998) *Sense and Respond: Capturing Value in the Network Era*, Harvard Business School.
- Fernandez, J.(2004) *Corporate Communication: A 21 Century Primer*, Response Book, p.47.
- Oliver, S. M. ed.(2004) *Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied*, Routledge, p xix.
- Cornelissen, J. P. 8
- 2004) *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage Publications, pp.125-152.
- Grunig, J.G.,Grunig, L. A., and Dozier, D. M.(2002) “The Excellence Theory”, in Hazeleton, B. C. ed.(2006), *Public Relations Theory II*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.23.
- Wilcox, D. L. and Cameron, G. T.(2006) *Public Relations: Strategies and Tactics*, 8th Edition, Pearson, pp.449-487.

〈学会誌委員会注: 本論文は査読委員の査読審査を経ております〉

A Study on the organizational communication process between the corporate organization and the communication organization: The role of the corporate communication as a management hubs.

Mitsugu ICHIKAWA (Kyoto Sangyo University)

Masahiro SUGAHARA (Takarazuka University)

As a research objective, first, we selected the types of the headquarter of the corporate organization; the different organization types of “command and control” type and “sense and respond” type.

Secondly, we summarize the research outcome of the surveys about the communication departments; Olympus, Sony, Sharp, Panasonic and Toyota.

Finally, we propose the role of “global stakeholder insight officer” and the organizational communication of “sense and respond” type.

Key words: Organizational Communication, Sense and Response Communication Type, Communication Organization, Management Hub as the Next Generation’s Corporate Communication, Global Stakeholder Insight Officer