

組織とパブリックとの関係性構築・維持の メカニズムの解明

須田 比奈子

(北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院)

1. はじめに

広報/パブリック・リレーションズ（以下 PR と表記）は「組織体とその存続を左右するパブリックとの間に、相互に利益をもたらす関係性を構築し、維持をするマネジメント機能」（Cutlip, Center, & Broom, 2006 日本広報学会 2008, p. 8）と定義され、「組織とパブリック¹⁾との関係性（Organization-public relationships: 以下 OPR と表記）」は、広報/PR の価値を表す重要な要素として注目を集めてきた。特に米国においては、広報研究の中心的テーマとして 1990 年代以降急速に研究が進められ、その測定・評価方法は多数開発されてきた。しかし、先行研究では、OPR の構築・維持に複数の部門が関与することを考慮することなく、広報/PR 部門の組織への貢献をどのように測定できるかが議論されている。本研究では、先行研究で明らかにされていない OPR 構築・維持のメカニズムを解明することにより、OPR の構築・維持において広報/PR 部門が果たすべき役割を明らかにし、広報/PR 部門の組織への貢献を評価するための理論的枠組みを提供することを目的とする。

以下、2 節では主に米国を中心に進められてきた OPR 研究と関連文献をレビューし、問題点を整理して本研究の課題を明確にする。3 節では組織理論、主に組織間関係論の分析枠組みを応用して OPR 構築・維持のプロセス全体を明確にし、そのメカニズムを解明する。4 節では、以上の知見を基に OPR の構築・維持における広報/PR 部門の役割を提示する。

2. OPR 研究の展開と問題点の整理

2.1. OPR 研究の展開

広報研究において OPR が注目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る (Botan & Taylor, 2004, p. 648)。Grunig らのエクセレンス理論²⁾では、「広報/PR 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... 良好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」(Grunig, Grunig, & Ehling, 1992, p. 86) と、「OPR の構築・維持」と「広報/PR の組織への貢献」を明確に関連付けている。ここでカギとなるのが「組織の目標とパブリックの期待とを調和させること」である。Grunig らは、その理由と実現の方法を、主に経営学、社会学分野からの知見を基に次のように説明している。まず、組織は環境に開かれた（オープンな）存在であり、単独で存続することはできないため、環境に適応する必要がある。これが、組織の存続を左右するパブリックとの良好な関係性構築に取り組む動機付けとなる。その環境において組織が目標を達成するためには、パブリックに支持される目標を設定することが重要となる。そこで広報/PR は、パブリックの考えや意見を調査し、それを組織の意思決定に反映させるよう経営陣に働きかけることによってその実現を支援する (Grunig et al., 1992, pp. 80-81)。すなわち、「調査（環境スキャン）」と「経営陣（意思決定者）への助言」によって「組織の目標とパブリックの期待とを

著者連絡先：hsuda@imc.hokudai.ac.jp

調和させる」ことが、良好な OPR の構築・維持につながるという考え方である。エクセレンス研究では、その実現の程度を測定することで広報/PR の取り組みを評価した。ただし、その理論では、その従属変数として測定すべき OPR については、定義も測定方法も明示されていないという問題が指摘された (Broom, Casey, & Ritchey, 1997, pp. 84-85)。

この問題を指摘した Broom et al. (1997) は、「関係性」を扱う複数分野 (広報、コミュニケーション、心理学、組織間関係論、システム論ほか) の文献をレビューし、OPR 研究の方向性について論じている。そのいくつかを取り上げると、まず、関係性のように目に見えないものを測定する場合、しばしば質問調査 (インタビュー/質問紙調査) の手法が用いられるが、OPR は対象者の知覚・認識 (perception) としてではなく、現象 (phenomenon) として捉えることができると主張している (p. 94)。ここでいう現象とは、組織とパブリックの間で行われる情報や資源の交換のパターンなど、観察によって客観的に捉えることができるものを指し、それらには「動的に変化するプロパティがある」(p. 95) と述べている。また、先行研究では、OPR、その先行変数 (OPR の形成理由・原因)、および結果変数 (OPR の影響を受けて生じる事象) の 3 つがしばしば混同されているが、それらは区別して扱われなければならないと指摘した (p. 95)。これは、OPR が従属変数、独立変数、媒介変数になりうることを意味する。

それ以降、最初に OPR を定義したのが Ledingham & Bruning (1998) である。その定義とは、「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、政治的、文化的満足感に影響を与えるという二者間の状態」(p. 62) というものである。彼らは、対人コミュニケーション、マーケティング、社会心理学に関する文献レビューを基に指標と尺度 (質問項目) を作成し、質問調査の手法を用いて OPR と顧客の購買行動との関係を分析している。その後 2005 年頃までは、OPR の測定に研究者の関心が集まり、さまざまな測定・評価方法、尺度が開発された³⁾。ただし、その多くは対人コミュニケーション分野で確立された理論や研究成果に依拠したもので、Broom et al. (1997) が提案した客観的な捉え方ではなく、調査対象者の知覚・認識という主観的データに基づいて OPR を評価するという手法を採用している。

ここで気をつけなければならないのは、それらの方法で測定される OPR は「組織全体の行動・取り組みによる成果」であり、単独では、広報/PR 部門の組織への貢献を測る指標となりえないということである。しかし、先行研究では「測定された OPR = 広報/PR の価値」と捉えた議論が散見される。この問題をいかに解決するかを検討する必要がある。

2005 年以降は、主にそれまでに開発された尺度のテスト・改良、OPR を従属変数、独立変数、媒介変数とした応用研究が行われてきた (e.g., Banning & Schoen, 2007; Bruning, DeMiglio, & Embry, 2006; Bruning, Langenhop, & Green, 2004; Ki & Hon, 2012)。OPR 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 (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。その他、後述する Kent & Taylor (1998) の対話的コミュニケーション理論を応用したオンライン・コミュニケーション研究にも利用されている。ただし、ここで気をつけなければならないのは、OPR の調査対象である。先行研究では、主に広報活動のターゲットとなるステークホルダー (従業員、顧客、メディア、学生、地域住民) を対象としている。広報/PR 部門が直接接する機会が少ないステークホルダー (取引先、サプライヤー、行政機関などの組織・団体) との OPR の構築・維持には、他部門が深く関与すると考えられるが、それらのステークホルダーを対象とした議論は少なく、OPR の構築・維持における他部門の貢献が強調されることもなかった。

その他の応用研究として、Ki & Hon (2009) は、Hon & Grunig (1999) が提示した指標 (process indicators: access, positivity, openness, sharing of tasks, networking, assurance) を用いて、OPR 構築・維持の取り組みを測定・評価するための尺度を開発している。この場合、パブリックが組織の行動をどう知覚・認識しているかを調査することによって、「組織全体の行動・取り組み」が評価される。しかしここでも、この方法で収集されるデータだけでは、その組織行動を実現するために広報/PR 部門がどのように貢献したのかを明らかにすることはできない。

次に、「OPRの構築・維持」に関連付けて広報/PRの取り組みを評価した先行研究を見ておきたい。

2.2. OPRの構築・維持に関連付けられた取り組みの評価

2.2.1. 対称型双方向コミュニケーションの実現

前述したとおり、エクセレンス理論では、「組織の目標とパブリックの期待とを調和させること」がOPRの構築・維持につながるとしている。それはまた、組織とパブリックが歩み寄り相互に変化することを求めるという「対称型双方向コミュニケーション (two-way symmetrical communication)」を実践することでもあるとしている (Grunig et al., 2002, pp. 10-11)。このコミュニケーション・モデルは、Grunig & Hunt (1984)が提唱した4つの広報モデルの1つで、最も理想的とされている。他の3つのモデルは、「非対称型双方向コミュニケーション (two-way asymmetrical communication: 組織の利得を優先した、操作的・説得的なコミュニケーションで、パブリック側に変化を求める)」、「プレス・エージェンシー/パブリシティ (press agency/publicity: 主な目的は宣伝)」、「パブリック・インフォメーション (public information: 主な目的は情報の配信)」である⁴⁾。

エクセレンス研究では、実証検証において、PR・コミュニケーション担当マネージャに対する質問票を用いて「対称型双方向コミュニケーション」がどの程度実現されているかを評価している。具体的には、過去1年間に実施した最重要と思われる3つの広報/PRプログラムのターゲットを挙げてもらい、各プログラムが4つのモデルのいずれに該当するかを明らかにするための質問と、下記事項に関する質問に回答するよう求めている。戦略的マネジメントへの関与、プログラムの目的、事前/事後調査の目的、調査方法、効果測定の方法、2つの双方向モデルに関する知識、広報観、日常業務など (Grunig et al., 2002, pp. 330-378, 564-587)。前述のとおり、エクセレンス理論では、良好なOPRの構築・維持に欠かせない要素として、「調査 (環境スキャン)」と「経営陣 (意思決定者) への助言」をあげている。前者に関しては、上記の質問内容に反映されているが、後者 (パブリックの考え・意見を組織の意思決定に反映させるための取り組み) に関する質問は含まれていない。その代わりに、上記データと他の2つの変数 (戦略的マネジメントへの関与の度合い、経営陣の一員かどうか) との関係进行分析している (Grunig et al., 2002, pp. 358-360)。

質問内容に関しては、以下の問題があげられる。プログラムの効果測定に関する質問では、パブリックの態度や行動の変化をたずねる質問はあるが、組織側の変化については、組織にどのようなメリットがあったのか (売上が向上した、支出を抑えられた、目標達成に役立ったなど) を問う質問だけで (Grunig et al., 2002, pp. 572-573)、組織の態度や行動にどのような変化があったのかをたずねる質問はない。さらに、部門間の関係については、広報/PR部門の位置づけが他部門に従属的であるかどうかを問う項目はあるが (Grunig et al., 2002, pp. 574, 576-578)、部門間でどのような連携を行っているのかをたずねる質問はない。

このように、エクセレンス研究では、広報/PR部門によるパブリックとのコミュニケーションにフォーカスした評価が行われており、他部門とパブリックとのコミュニケーションや、広報/PR部門と他部門との連携がOPRにもたらす影響を分析できるデータは収集されていない。

2.2.2. 対話の実現

広報研究者の間でOPRへの関心が高まった1990年代は、インターネットが急速に普及した時期でもある。Kent & Taylor (1998) は、Karlberg (1996)、Arnett (1981)、Johannesen (1971)、Stewart (1978) らに依拠し、ウェブサイトを利用して“対話”を実現することがOPRの構築・維持につながると主張し、その実現に必要な5つの原則 (対話の循環、有用な情報の提供、再訪問の促進、インターフェイスの利便性向上、長時間滞在の促進) を明確に示している。その対話的コミュニケーション理論 (dialogic communication theory) は、ウェブ上での広報活動、OPR構築・維持の取り組みを評価するための枠組みとして多くの研究者に採用されてきたが (Duhé, 2015; McAllister-Spooner, 2009; Ye & Ki, 2012; 寶, 2014)、近年注目を集めているSNS (social networking services) を利用した広報活動に関する研究にも用いられている (e.g., Rybalko & Seltzer, 2010;

Waters, Canfield, Foster, & Hardy, 2011; Xifra & Huertas, 2008; Zerfass & Schramm, 2014)。ただし、Jo & Kim (2003) は、対話機能を備えたウェブサイトであって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 OPR の構築・維持にはつながらないことを示唆している。

上記の先行研究では対話機能が十分に活用されていないという指摘が多く、その原因として、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とされている (Aragón & Domingo, 2014; McAllister-Spooner, 2009)。これに関連して、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が他部門で行われることを示唆する報告もある (White & Raman, 2000)。これは、広報 /PR 部門の組織への貢献度を高めるには、他部門との連携、およびその連携を調整できる権限が必要である (Grunig et al., 2002) ことを示唆している。しかし、具体的にどのような連携が必要で、効果的なのかという問題については深く議論されていない。また、上記の先行研究は、オンライン・コミュニケーションに特化した研究という性質上、対象となるパブリックはウェブ・ユーザーに限定されている。

以上見てきたように、先行研究では広報 /PR 部門がどのようにパブリックとコミュニケーションすることによって良好な OPR を構築・維持できるかという観点で議論が行われ、広報 /PR 部門が組織内でどのような役割を果たすことで OPR の構築・維持につながるのかという問題については深く議論されていない。

次に、近年の議論を瞥見し、上記の知見とともに問題点を整理して解決すべき課題を明確にする。

2.3. 近年の議論と問題点の整理

2.3.1. 既述の問題点

ここではまず、これまでの議論で筆者が指摘した問題点を確認しておきたい。特に重要と思われるものは以下の3点である。

- ①従来の方法で測定される OPR は「組織全体の行動・取り組みによる成果」であり、単独では、広報 /PR 部門の組織への貢献を測る指標となりえない。
- ②広報 /PR 部門のコミュニケーション活動以外の要因（他部門とパブリックとのコミュニケーション、広報 /PR 部門と他部門との連携・協働）が OPR にもたらす影響が検討されていない。
- ③ OPR の調査対象者が、広報 /PR 部門が直接アプローチできるパブリックに限定されている。

これらを妥当性の観点で整理すると、①と②は内部妥当性（測定したいものが測定されているか）に係る問題といえる。OPR 研究で測定したいのは広報 /PR の価値（広報 /PR 部門の組織への貢献）であるが、実際に測定されるのは「組織全体の行動・取り組みの成果」である。ここで重要なのは、測定された OPR が広報 /PR 部門の貢献であることをどのように証明できるのかが議論されていないということである。このことは②の問題にもつながる。③は、OPR の測定・評価方法が広報 /PR 部門のコミュニケーション活動の効果測定を目的としていることを示している。1つの物差しですべてのパブリック（利害が異なる複数のステークホルダー・グループ）との OPR を測定・評価できるのか？という問題が検討されておらず、外部妥当性（一般化が可能か）の問題につながる。これらすべてに共通するのが“OPR の構築・維持に広報 /PR 以外の部門が関与することが考慮されていない”という問題である。広報活動の直接的なコミュニケーション・ターゲットとならないパブリック（取引先、サプライヤーほか）との関係性の構築・維持に広報 /PR はどう関与するのか？その取り組みは評価しなくていいのか？という問題は検討されていない。

次に、従来の OPR 研究に対する批判的な議論を取り上げ、上記の問題点との関連を確認する。

2.3.2. 近年の議論で指摘されている問題点

まず、Heath (2013) は、OPR が広報課題を解決するための万能薬のように扱われてきたことに警鐘を鳴らし、その理論の基礎となる前提を定期的に見直す必要があると指摘している (Heath, 2013, p. 426)。測定方

法については、OPRを容易に測定できるものと捉えていることに問題があるとし、その複雑な性質（多面的、多重的、ポジティブ／ネガティブの両方の側面を持つなど）を考慮する必要があると指摘している。これは内部妥当性に係る指摘で、上記②の問題を包含し、③の問題にも関係している。また、「従来のOPRの測定方法は、対象者（主にパブリック）が現在の関係性に満足しているかどうか最大の関心事であり、どのような要因がOPRに影響を及ぼすのかを考察できるようなデータが収集されていない」（Heath, 2013, p. 427）という批判は、上記②の問題に通じる考え方である。

Heath (2013) は、OPRをよりよく理解するためのアドバイスとして、OPRを「OsOsRs: 複数の組織 (organizations) と複数のその他の主体 (others) との関係性 (relationships)」と捉えて理論化することを推奨している。このOsOsRsとは、組織は他の組織および社会を構成するすべてのステークホルダーと関係性を持つという捉え方である。これは、組織間関係論の分析枠組みの1つ、制度化パースペクティブ (institutional perspective) に通じる考え方といえる。このパースペクティブでは、組織が制度化された組織間関係の中に「埋め込まれている」ことを前提としている。また、組織レベルでOPR理論を再構築する上で、資源依存理論と社会的交換理論が問題解決に役立つとしている。

Coombs & Holladay (2015) は、対人コミュニケーション分野で確立された理論がそのまま広報理論に適用されていることに懸念を示している。たとえば、OPRは個人間関係とは異なり、疑似社会的関係（たとえば著名人と一般生活者との関係。マス・コミュニケーション研究で議論されてきた概念）に似た、一方向的、非対称的という性質があると指摘する (Coombs & Holladay, 2015, p. 693)。これは、上記の①～③との直接的な関連はないが、内部妥当性に係る問題であり、評価方法の見直しに役立つ視点である。また、従来、関係性は強い (strong/close) ほどよいとされてきたが、それは組織の側に立った見方であり、弱いつながりがパブリックに利得をもたらすこともあると述べている (Coombs & Holladay, 2015, p. 693)。ここでは、近年の弾力性 (resiliency) や「弱い紐帯の強み (the strength of weak ties)」 (Granovetter, 1983) の議論を引用し、次の例をあげている。たとえば企業と顧客の関係において紐帯が強いという場合、企業側から見ると、顧客のロイヤルティやコミュニティの支持を獲得していることを意味し、大きなメリットといえる。一方、顧客側から見ると、特定の企業（またはその企業の製品／サービス）へのロイヤルティは選択の幅が狭くなることを意味する。仮に多くの企業と緩やかなつながりを持った場合、自分にとってより便益のある製品やサービスを発見・利用しやすくなる可能性がある (Coombs & Holladay, 2015, p. 693)。

基本的に、Coombs & Holladay (2015) が指摘した「紐帯の強さ／弱さ」は、OPR研究で測定・評価されてきた「関係性の質」を強化することとは別の次元の問題と考えられるが、この指摘は次の3点において注目に値する。1つは、立場の違いによってOPRの評価基準が異なることを示しているという点である。2つ目は、他分野で蓄積されてきた研究成果をOPR研究に取り入れることの有用性を示しているという点である。「紐帯」という概念、その分析方法は、さまざまな分野のネットワーク研究で議論されている。たとえば、上述の「弱い紐帯の強み」を主張したGranovetterは、企業間の関係を対象としたネットワーク分析も行っており、組織間関係論の分野では、組織間の協力関係や、複数組織で構成されるネットワークを対象とした研究も進められてきた。上述したHeath (2013) が推奨する“組織を社会に埋め込まれた存在と捉える”という観点もネットワーク分析の範疇である。Waymer & Heath (2014)、Yang & Taylor (2015) もこの考え方を支持し、複数の組織と複数のパブリックとの関係を考慮した評価方法が必要であると指摘している。3つ目は、客観的データと主観的データを組み合わせたOPRの測定が可能かつ有効であることを示唆している点である。たとえば、組織間関係のネットワーク分析では、組織間の紐帯の強弱を測る指標として、取引期間、取引頻度といったデータも用いられている。それらの研究成果からOPR研究に応用できる知見が得られる可能性がある。また、前述のとおり、Broom et al. (1997) は客観的データをOPRの測定に用いる方法を示唆したが、Broom, Casey, & Ritchey (2000) で一部具体化された後、応用研究はほとんど行われていない。改めてその有用性を検討する必要があるといえる。

このように、近年の議論では、従来のOPRの測定・評価方法に内部妥当性の問題があることが指摘されて

おり、従来の対人コミュニケーション理論に傾倒した議論から脱し、より大局的に OPR を捉えることが推奨されている。示唆的な指摘が多く、他分野で蓄積されてきた知識に目を向ける動機付けにもなる。しかし論点は、OPR をどう捉え、どう評価するかであり、筆者が指摘した、組織的取り組みとしての OPR 構築・維持のプロセスにおける広報/PR 部門の貢献をどう評価するかという議論は行われていない。そのプロセスを明確にすることなく、組織を社会に埋め込まれた存在と捉えた議論を行っても、広報/PR 部門の組織と社会への貢献を明らかにすることはできないと考えられる。

2.3.3. 本研究の課題

ここで問題点を再確認しておく、先行研究では、複数部門が関与する組織的取り組みに対し広報/PR 部門の貢献がどの程度であるかを考慮することなく、組織への貢献が議論されてきたといえる。つまり、OPR 構築・維持のプロセス全体を明確にすることなく、その一部を評価して組織への貢献を測ろうとしていたということである。具体的には、前述のとおり、Grunig et al. (1992) は「パブリックの考えや意見を調査し、それを組織の意思決定に反映させるよう経営陣に働きかける」ことによって、「組織の目標とパブリックの期待とを調和させる」としている (Grunig et al., 1992, pp. 80-81)。この考え方から、OPR の構築・維持には「調査 (環境スキャン)」と「経営陣への助言」が欠かせないとされている。これは、広報/PR 部門による「調査 (環境スキャン)」→「経営陣への助言」→「組織の意思決定」というシンプルな流れと捉えられる。しかし、現実には広報/PR 以外の部門も OPR の構築・維持に関与し、パブリックとコミュニケーションを行う。これは、「調査 (環境スキャン)」→「経営陣への助言」のプロセスに複数の部門が関与することを意味し、組織内で行われる処理も複雑になると考えられる。このことが先行研究では考慮されていない。

本研究ではこの問題の解決を試みる。具体的には、上記の近年の議論の整理でも述べたように組織論の分野で蓄積されてきた研究成果から有用な手がかりが得られると考えられる。その知見を基に、OPR 構築・維持のメカニズムとプロセスを明確にすることにより、OPR の構築・維持という組織的取り組みにおける広報/PR 部門の役割を明らかにする。検討する問は以下の3つである。

1. OPR はどのように構築・維持されるのか？
2. 組織の意思決定に必要な情報はどのように収集され、組織内でどのように処理されるのか？
3. 広報/PR 部門は上記プロセスにおいてどのような役割を果たすことで組織に貢献するのか？

3. OPR 構築・維持のメカニズムの解明

3.1. 組織間関係論の分析枠組みの応用

組織間関係論は、組織にとって重要な環境とは組織であるという認識のもと、組織間関係がなぜ、いかに形成・展開されていくのかを課題とするマクロレベルの組織論である (山倉, 1993)。この分野では、基本的に組織間の関係が扱われるが、山倉 (1993) は、企業も利害者集団 (ステークホルダー) も組織的存在であると考えれば、両者の関係は組織間関係として捉えることができるとし、「企業が利害者集団との関係をいかに作り、マネージしていくのか」という課題は、組織間関係論の成果を踏まえて展開されることが期待される (山倉, 1993, p. 6) と述べている。このことから、本研究で取り組む課題は組織間関係論にも深く関係していると考えられる。本節では、当該分野で蓄積されてきた研究成果を体系的に整理した山倉 (1993) を参考に議論を進め、課題解決の糸口を模索する。

具体的には、まず、組織間関係論の主要な分析枠組みの1つとされる「資源依存パースペクティブ (resource dependence perspective)⁵⁾」の観点で OPR を捉えなおし、従来の OPR 研究に欠如している評価視点を確認する。次に、「組織セットパースペクティブ (organization-set perspective)⁶⁾」で説明される組織間の関係に注目し、組織内のだれが OPR の構築・維持に深く関わるのかを明らかにする。続いて、環境と組織構造との関係を扱うコンティンジェンシー理論 (contingency theory)⁷⁾ を引いて、それら OPR の構築・維持に関わる

組織メンバーの構成と役割が何によって決まるのかを考察する。合わせて、それらの学説、および主要概念がどのように広報理論に適用されているのか、それらの扱い方にどのような違いがあるのかを考察する。

3.2. OPR の捉え方

資源依存パースペクティブでは、「依存」は組織間関係を説明する重要な概念であり、他組織への依存は、組織の自主性が他組織によって制約されることを意味する。依存の発生条件は「組織にとって他組織の資源が重要であればあるほど、組織がそれ以外の源泉から、必要とする資源を獲得できなければできないほど、他組織に依存（する）」（山倉, 1993, p. 36）と説明される。組織の他組織への依存は、他組織が当該組織に対してパワー（影響力）を持つことであり、さらに自らにとって望ましいことを当該組織にさせる力を持つこととされている。そのため、組織は自らの自律性を保持するために、他組織への依存を回避し、他組織を自らに依存させ、自らのコントロールの及ぶ範囲を拡大しようとするたとされている（山倉, 1993, p. 36）。これは Heath (2013) が指摘した OPR のネガティブな側面につながる。

資源依存パースペクティブは広報論にも取り入れられている。前述したエクセレンス理論では、組織はどのように「組織の有効性」（組織が目標を達成する程度）を高め、広報/PR はどのように貢献するのかを次のように説明している。まず、組織は環境に開かれた存在であり、完全に自律性を保つことは不可能である。そのため、外部環境、すなわち組織の存続を左右するパブリック（組織、グループ、個人）との相互依存関係を管理し、彼らに支持される目標を設定することにより、組織はその有効性を高めることができる（Grunig et al., 1992, p. 80）。このように、ここでは組織とパブリックとの関係は資源依存パースペクティブで捉えられている。また、広報/PR の貢献については、このパースペクティブの代表的研究とされる Pfeffer & Salancik (1978) が示した“組織の有効性を高める方法”と Grunig らが理想的とする広報モデルを次のように関連付けている。Pfeffer & Salancik (1978) は次の4つの方法をあげている。①依存する相手を分散させ個々の依存の程度を弱くする、②上級管理者に権力を集中させない、③環境をスキャンし組織内に情報を取り込むことによって経営トップの意思決定を支援する、④対立する意見や制約を管理するメカニズムを構築する。Grunig et al. (1992) は、これらのうち③と④は、前述した「対称型双方向コミュニケーション」の特徴に合致すると述べている（p. 80）。

Grunig et al. (2002) は、この検討を踏まえ「(組織とパブリックとの) 関係性構築がパブリック・リレーションズの本質である」(p. 10) と述べている。ここで気をつけなければならないのは、「関係性構築 = パブリックとの相互依存の管理 (building relationships—managing their interdependence with publics)」と説明しているという点である。この考え方と上述した Pfeffer & Salancik (1978) が提示した①の方法を統合すると、組織の有効性を高めるにはパブリックとの関係を弱くすることが推奨されると解釈できる。事実、Pfeffer & Salancik (1978) は、依存関係を回避、低減させるため方策の1つとして「他組織との間で折衝して妥協点を見出し、良好な安定した関係を形成する協調戦略 (協定締結、包摂、人材導入、合併、アソシエーションを含む)」(山倉, 1993, p. 38) をあげている。

OPR 研究では、「関係性の質」を測定・評価することに注力し、OPR を強化すること (関係性の質を高めること) が広報の目的であるとされてきたが、「依存の程度」に注目する場合、相手に依存する立場であればその関係は弱い (相手への依存度が低い) ほどよく、依存される立場であれば関係は強い (相手からの依存度が高い) ほうが有利といえる。すると、「関係性の質」を高めるための取り組みと、組織の有効性を高めることを目的とした OPR の構築・維持は別の基準で評価されなければならないことになる。これは、前節で述べた近年の議論にも通じる。Coombs & Holladay (2015) は、緩やかなつながり (弱い紐帯) に目を向けることの重要性を主張し、顧客の立場に立ってその利点を説明したが、他のパブリックについても再検討する必要がある。また、Waymer & Heath (2014) は“組織を社会に埋め込まれた存在と捉える”という制度化パースペクティブ⁸⁾ の考え方を支持し、特定のステークホルダーとの OPR を尊重することによって正当性が損なわれる可能性がある」と指摘した。これは「依存」という観点からも、ある組織にとって特定のパブリックへの依存度

が高くなればそのパブリックに対してのパワーが弱くなるため、依存度はバランスよく低いほうがよいということになる。すると、OPRは強いほどよい(質が高いほどよい)というのではなく、バランスがとれているかどうかの評価の鍵となると解釈できる。

以上のことから、何をもって「良好な関係性」とするのかという問題を再検討する必要があるといえる。ただし、この点については本稿の範囲から外れるため、今後の研究課題としたい。ここでの重要な知見は、もともと「相互依存の管理」、「組織の目標達成」と「OPRの構築・維持」が結び付けられていたにもかかわらず、OPR研究では「相互依存の管理」という視点が評価基準に取り込まれなかったことである。

次に、組織セットパースペクティブに注目して、OPRがだれによってどのように構築・維持されるのかを考察する。

3.3. OPRの構築・維持に関与する組織メンバーとその役割

組織セットパースペクティブは、複数の組織が相互作用するという関係を扱いる分析枠組みの1つとされる。このパースペクティブでは、組織は環境からのインプットを処理し、環境にアウトプットを送り出すという考え方と、組織セット(焦点となる組織とそれと相互作用する一群の組織)の発想を組み合わせている。山倉(1993)は、このパースペクティブの第一の貢献は、「組織内・外の境界に位置する対境担当者(boundary personnel)に注目し…組織間の交換が対境担当者の行動を媒介として行われることを明確にした」(p. 44)ことであり、「組織間関係の解明に対境担当者の分析は不可欠」(p. 75)であるとしている。「対境担当者」という用語は、英語ではboundary role personnel、boundary spannerと表記されることもあり、訳語としては境界連結者、境界連結担当、バウンダリー・スパンナーなどがあてられる。対境担当者は、組織と環境(他組織)との境界(接点)に立ち、(1)相手組織に関する情報の探索・収集・処理を行うとともに、(2)組織を代表して相手組織と交渉する、という2つの役割を果たす。対境担当者の具体例として、マーケティング・販売営業、調達、購買、人事、広報、サポート、研究開発、労使関係部門、およびトップマネジメントがあげられる(Daft, 2001; 森, 2016; 山倉, 1993)。

対境担当者の行動に影響を与える要因には、組織の規模、環境、技術などの状況要因、対境担当者の能力(特に交渉力、対人能力)、組織における地位やパワーなどの組織的要因があげられている。対境担当者の行動を分析するためのモデルも開発されており、Evan(1972)では以下の変数が用いられている。対境担当者の絶対数・相対数、正式教育の程度・専門能力の程度、組織階層における地位、規範的準拠集団。山倉(1993)は、対境担当者を分析することによって、組織間の関係が構成員の観察可能なレベルにおいて定式化され、組織の環境適応が対境担当者の行動を通じて達成されることが明らかになるとし、組織の革新について検討する際にも重要になると述べている(p. 79)。

一方、広報理論にも組織と外部環境を連結するバウンダリー・スパンニング、環境スキャンなどの概念は取り入れられてきた。ただし、組織理論とは若干異なり、たとえばDozier(1990)は次のように述べている。広報/PRは環境をスキャンし、組織外部で何が起きているのか、何が問題となりうるのかを把握し、その情報を基に組織の意思決定が行われるよう支援しなければならない。そのため、広報/PRが環境スキャンを実施して有用な情報を収集できること、広報/PRのトップが経営陣の一員として組織の意思決定に参加することが重要である(p. 9)。この考え方は理想的な広報の実践として研究者の間で広く支持されてきたが、先行研究では実務家が環境スキャンを実施しないことがしばしば問題視され、その原因として、マネジメントの重要性に関する認識不足、具体的な調査・分析方法に関する知識・能力不足などが指摘されている(Gregory & Watson, 2008)。

ここで気をつけなければならないのは、広報論においては組織内部には複数の対境担当者/部門が存在することが強調されていないことである。これは、それらの複数の対境担当者によって収集される情報が組織の意思決定にどのような影響をもたらすのかという問題が検討されていないことを意味する。たとえば、上述した広報/PR以外の対境担当者/部門(マーケティング、サポート、研究開発、調達、購買部門ほか)のほうが各

ステークホルダーに関するより詳細な情報や、より専門的な情報を入手し、それを解釈して適切に意思決定者に伝達できると考えられる。組織にとってそれらの情報が、広報 /PR 部門によって収集される情報よりも重要であれば、その対境担当者のほうが広報 /PR 部門よりも組織の目標達成に貢献することになる。

以上の議論において、OPR は組織内の異なる部門に存在する複数の対境担当者によって構築・維持されることが確認された。ただし、対境担当者の数や役割は、組織、および状況によって異なるとされる。次に、組織を取り巻く環境と組織構造の関係を扱う理論に注目し、対境担当者の構成が何によってどのように変化し、組織内部で行われる処理にどのような影響を及ぼすのかを確認する。

3.4. 対境担当者の構成に影響を及ぼす要因

コンティンジェンシー理論では、環境が組織構造に及ぼす影響が扱われる。加護野 (1977, p. 81) によれば、この理論の最も広く認知されている命題は以下のとおりである。

あらゆる状況で普遍的に有効な組織構造というものはなく、不確実性の程度が高い環境では分化、統合が進むことから、公式化の程度が低く分権的な「有機的構造」がより有効であり、不確実性の程度が低い環境においては、公式化の程度が高く、集権的な「機械的・官僚制的構造」が有効である。

この命題にある「環境の不確実性」については、さまざまな定義があるが、Daft (2001) は、「意思決定者が環境的な要素について十分な情報を持っておらず、外部の変化をうまく予測できない状態にあること」(高木 2002, p. 96) と説明している。

コンティンジェンシー理論では、組織は環境の不確実性に適応する手段として、緩衝部門(環境からの影響を吸収する役割)、バウンダリー・スパニング(境界連結の役割)のユニットを配置するとされる。前述のとおり、バウンダリー・スパニングのユニットとは対境担当部門のことを指す。その役割は、組織セットパースペクティブと同様に、「バウンダリー・スパニングは主として情報の交換にかかわるもので、①環境の変化についての情報を察知して、組織に取り入れること、②組織に有利に働く情報を環境に送り込むこと」(Daft, 2001 高木 2002, p. 102) と説明される。上記の命題にもあるとおり、環境の不確実性が増大すれば組織の分化が進むため、サブユニット間の調整が必要となり、統合的役割を果たすマネージャの配置や、水平方向の連結(コミュニケーション)が促進されるとされている。

一方、広報論では次のような議論が行われている。Grunig (1992) は、前述した4つの広報モデル(Grunig & Hunt, 1984) と環境の不確実性との関係を分析し、不確実性の程度が高い場合、環境からの情報の収集と環境への情報発信が促進されるため双方向型のコミュニケーションが行われ、不確実性の程度が低い場合は双方向の情報の流れの必要性が減少するため、一方向型のモデルが実践されるとしている (p. 475)。また、Lauzen & Dozier (1992)、Okura, Dozier, Sha, & Hofstetter (2008) は、対境担当者(広報/PR担当者)が知覚する環境の不確実性、対境担当者(広報/PR担当者)の行動、組織の意思決定との関係を分析し、環境の不確実性の程度と対境担当者(広報/PR担当者)の行動との関係は弱いこと、科学的調査/環境スキャンの実施と意思決定への影響との間に正の関係があることなどを確認している。

ここで気をつけなければならないのは、これらの研究では、組織論で焦点となっている環境の不確実性が組織構造に及ぼす影響や、組織内の複数の部門に存在する対境担当者の行動については考慮されていないということである。たとえば、Daft (2001) は次のように述べている。マーケット・リサーチ部門は消費者の嗜好の変化を調べて追跡調査を行い、エンジニアリングや研究開発部門の対境担当者は、新しい技術の開発、イノベーション、原材料を入念に調べる。各担当者は、トップマネージャに環境の変化に関する情報を知らせて組織の停滞化を防ぐ。そのため、環境の不確実性が高まるほど対境担当者の役割は重要になる(高木 2002, p. 102)。このような他部門の対境担当者の活動に関する記述は、広報論の文献には見られない。

続いて、複数の対境担当者によって収集された情報がどのように意思決定に取り入れられるか、という問題

を検討したい。ただし、意思決定のプロセスに関する議論は多岐にわたるため、ここでは、対境担当者によって組織内に取り入れられた情報がどのように選別されるかという議論にとどめたい。

Robbins (2005) は、組織における公式の力の1つとして情報力をあげている (他の3つは、強制力、報酬力、正当権力)。この力は情報へのアクセスと情報のコントロールから生じるもので、組織内における依存関係にもつながる。たとえば、不確実性が高い時期に企業にとって重要な情報をもつ部門は不確実性要素が取り除かれるまでの間、組織において力を持つとされる (Robbins, 2005 高木訳 2009, p. 293)。そのような依存が何から生じ、その程度はどのように増すのかという問題は、前節で見た資源依存パースペクティブと同様に、①重要性、②希少性、③非代替性によって説明される。上述した重要な情報をもつ部門が組織内で公式の力を持つというのは①の重要性を示す例である。②と③は、それぞれ持っている資源/情報が希少であるかどうか、代替するものが少ないかどうかによって依存の程度が決まるという考え方である。このことから、組織にとって重要/希少/非代替的な情報を入手できる対境担当者が組織内で力を持ち、意思決定にも影響を及ぼすと考えられる。

ここで重要なのは、環境によって組織が必要とする情報が異なり、また変化するという点である。環境の複雑さが増せば組織内の職位や部門数も増大するとされる。組織にとって重要な情報を入手できる対境担当者は広報部門だけでないことは明らかである。

次に、これまでの議論を総括し、OPR 構築・維持のメカニズムを提示する。

3.5. OPR 構築・維持のメカニズム

「2.3.3. 本研究の課題」でも述べたとおり、広報論では、OPR を構築・維持するためには、広報/PR 部門が調査 (環境スキャン) を実施することと、組織内では広報/PR 部門トップが経営陣 (意思決定者集団) の一員、または近い距離に位置づけられていることが重要であるとされている。この考え方によれば、OPR 構築・維持で重要なプロセスは、「広報/PR 部門による調査 (情報収集)」→「経営陣への助言」→「組織の意思決定」という比較的シンプルな流れで表される。しかし、本節では、組織内の複数の部門に存在する対境担当者が OPR の構築・維持に深く関与することを確認した。対境担当者の役割は、(a) パブリックに関する情報の探索・収集・処理と、(b) 組織を代表してパブリックと対話することであった。これは、複数の対境担当者が「調査 (情報収集)」→「経営陣への助言」のプロセスだけでなく、組織の意思決定の後、それを組織内で共有し、パブリックに伝達する役割も果たすことを意味する。この一連のプロセスは次のように示される。

①パブリックに関する情報の収集

(複数の対境担当者によるパブリックとのコミュニケーション、調査・分析)

②組織内に取り込まれた情報の共有

(対境担当部門内、および対境担当部門間の情報共有)

③情報の調整、それに基づく経営陣への助言

(統合的役割を果たすマネージャによる意見調整)

④組織の意思決定

(経営陣による意思決定)

⑤決定事項の組織内での共有

(対境担当部門内での情報共有と対境担当者の役割確認、対境担当以外の組織構成員との情報共有)

⑥組織行動への反映と情報発信

(組織構成員全員の行動、各対境担当者とパブリックとのコミュニケーション)

OPR 構築・維持のプロセス全体をこのように捉えることで、OPR 構築・維持のメカニズムは、分業、調整、協業の3つの概念で次のように説明される。まず、複数の対境担当者が行うパブリックとのコミュニケーション (①、⑥) は、水平方向の分業と捉えられる。その分業によって収集された情報を組織の意思決定に反映させ、また、決定事項を組織内外に伝達するためには、垂直方向の分業が必要となる。垂直方向の分業は、対境

担当者のコミュニケーション活動 (①、⑥)、情報の共有 (②、⑤)、調整・助言 (③)、意思決定 (④) で構成される。これらの分業に基づく協業、その積み重ねによって、OPR が構築・維持される。

従来、OPR を構築・維持するには広報 /PR 部門 (担当者) がパブリックとの対称型双方向コミュニケーションや対話を実践することが重要とされてきた。しかし、OPR 構築・維持のプロセス全体を上記のように捉えると、すべての対境担当者に対してそれらのコミュニケーションを実践することが求められるといえる。組織内の異なる部門に所属する複数の対境担当者によって収集されるパブリックの考え・意見を調整し、組織の意思決定、組織行動に反映させることが、組織とパブリックとの対話、対称型双方向コミュニケーションを実現することと捉えるべきであろう。

上記のプロセス全体の流れは、広報 /PR 部門の組織への貢献を評価するための枠組みとなる。次節では、この枠組みを用いて、OPR の構築・維持において広報 /PR 部門 (担当者) が果たすべき役割を考察する。

4. OPR の構築・維持における広報 /PR の役割

4.1. 分業と調整の両方に寄与することの重要性

前節で確認したとおり、OPR を組織全体の取り組みの成果と捉えるならば、その成否は組織内に存在する複数の対境担当者による分業と協業の成否にかかっていると見える。さらに重要なのは、分業には適切な調整メカニズムが必要であり、「いったん分業されたものが全体としてまとまるように調整しないと、組織全体の成果は達成できない」(沼上, 2004, p. 21) ということである。すると、その分業と調整の両方にどの程度寄与するかが組織への貢献を評価するポイントであり、特に、調整 (上述のプロセス③) にどう関わるかが重要といえる。

複数の対境担当者による分業では、パブリックとのコミュニケーション、または調査 (環境スキャン) による情報収集が行われる。前節では、組織にとって重要な情報を持つ部門が意思決定にも影響力を持つことを確認したが、これはそれらの情報を直接的に収集する能力があることを指すのではない、と解釈することもできる。それらの情報を持つ部門と日常的に交流し情報交換を行うことによって間接的に入手することも可能である。従来の議論では、広報戦略を立案する前に組織にとって重要なステークホルダーはだれかを特定することが重要であるとされてきた。しかし、前述したとおり、広報 /PR 部門が直接アプローチできるステークホルダーは限定的であり、それ以外のステークホルダーに関しては、他部門に所属する対境担当者のほうがより詳細な情報を保有している可能性が高い。すると、組織にとって重要なステークホルダーを特定すると同時に、そのステークホルダーとの関係性の構築・維持に最も貢献する担当者 / 部門を特定することが重要といえる。それらの対境担当者 / 部門との交流を深めることで、広報 /PR 部門は間接的に“組織にとって重要な情報”を入手することができる。

ただし、組織にとって重要な情報は常に特定部門によって収集されるとは限らない。そこでまず、対境担当者がだれであるのかを把握し、それらすべての部門と情報交換を行うことによって公正な立場で意見の調整に関与し、それらの情報を客観的に評価・分析することにより、組織の意思決定に役立つ助言ができると考えられる。換言すると、組織内部における対境担当部門間の良好な関係性構築に努めることが組織の意思決定に必要な情報の調整に深く関与することにつながるといえ、このことこそが OPR の構築・維持における広報 /PR 部門の役割といえる。

それではなぜ広報 /PR 部門がその調整に深く関与すべきか? これは他の対境担当者と広報 /PR 担当者との違いを検討することで明らかになる。前述したとおり、対境担当者は外部から組織内部に情報を取り込むという役割に加え、組織を「代表」して相手組織 / ステークホルダーと交渉するという役割を果たす。この 2 つ目の役割を念頭に置いて広報 /PR の職務に注目すると、たとえば、Cutlip, Center, & Broom (2006) は、「組織体に関する情報の中心的情報源として機能し、組織体とパブリックをつなぐ公式のコミュニケーション・チャネルとして働く」(太字強調筆者) (Cutlip et al., 2006 日本広報学会監修 2008, p. 375) ことを職務の 1 つとし

てあげている。このように、他の対境担当者と広報/PR部門の決定的な違いは、組織を代表してパブリックにメッセージを伝え、対応することが、**公式**の職務であるという点である。

他部門の対境担当者の貢献によって個々の OPR が構築・維持され、その積み重ねによって組織の目標が達成されることに間違いはないが、組織の公式メッセージは広報/PR部門によって作成され、組織内外に発信される。組織の意思決定に必要な情報の調整に深く関与することは、他部門の対境担当者によって取り込まれた情報と、意思決定の経緯を十分に理解する手助けとなり、公式のメッセージにも組織がパブリックに伝えたいことがよりの確に反映されると考えられる。それは、広報/PR部門が直接接することができないパブリックとの OPR の構築・維持にもつながるといえる。

改めて OPR 構築・維持における広報/PR部門の役割を確認しておく、組織内部における対境担当部門間の良好な関係性構築に努め、組織の意思決定に必要な情報の調整に貢献することといえる。

それでは次に、先行研究では、このような役割を想定して広報/PR部門の活動が評価されていたかどうかを確認しておきたい。

4.2. 広報/PR部門の組織内での活動の評価

上記の役割を想定した評価ポイントとして、以下の5点があげられる。

- 対境担当者がだれであるかを把握する。
- すべての対境担当者/部門と情報交換を行う。
- 対境担当者によって収集された情報を公正な立場で調整する。
- 対境担当者によって収集された情報を客観的に評価・分析して経営陣に助言する。
- 対境担当者間で対称型双方向コミュニケーション、対話の重要性を共有し、その実現を支援する。

ここでは、実務家の日常的な業務・活動の評価に用いられた質問項目に、これらの視点が含まれていたかどうかを確認する。まず、「2.2.1. 対称型双方向コミュニケーションの実現」でも述べたとおり、エクセレンス研究では、PR・コミュニケーション担当マネージャが実践している活動を調査しているが、その質問票には他部門とどのような連携を行っているのかをたずねる質問は含まれておらず、上記5つの視点による評価は行われていない。

次に、役割研究 (roles research) (e.g., Broom, 1982; Broom & Dozier, 1986; Broom & Smith, 1979; Dozier & Broom, 1995) で用いられてきた尺度に上記の評価視点が含まれているかどうかを確認する。役割研究では、実務家が日常的に行っている業務、タスクを調査し、個人の属性 (性別、学歴、職歴、勤続年数、給与) や、組織のマネジメントへの関与の度合い、職務満足度などさまざまな変数との関係が分析されている。主な研究成果として、広報/PRの役割を4つ (コミュニケーション・テクニシャン、エキスパート・プリスクライバー、コミュニケーション・ファシリテーター、問題解決ファシリテーター) に分類してその特徴を記述したことがあげられる⁹⁾。これは後にテクニシャンとマネージャの2つの役割に大別され、エクセレンス理論にも役割研究からの知見が取り入れられているが (Dozier, 1992)、上述のとおり、エクセレンス研究の実証検証で用いられた質問項目には上記の視点は含まれていなかった。また、Dozier & Broom (1995) では、役割研究で頻繁に利用されてきた役割アイテムが明記されているが、そこにも上記5つの視点は含まれていない。

本稿では、海外の先行研究を中心に議論を進めてきたが、最後に日本の広報研究における「OPRの構築・維持」に関する議論についても簡単に触れておきたい。日本の広報研究では、本稿冒頭で引用した Cutlip et al. (2006) の定義もしばしば紹介され、OPRの重要性は強調されている。ただし、海外で注目されてきたような OPR の測定・評価方法の開発や、それに関する議論はほとんど行われていない。むしろ、コーポレート・コミュニケーションを全社 (全員) 広報の実現と捉え、部門間の連携・協働の重要性が説かれている。しかしながら、CI (コーポレート・アイデンティティ) 活動の一環、すなわち、情報発信における一貫性や整合性を担保するための取り組み、または広報/PRプログラムをより効果的に実施するための協働や連携という視点で議論されている。

実務家の日常的な業務やタスクに関する調査としては、たとえば、経済広報センターが定期的実施している「企業の広報活動に関する意識実態調査」（経済広報センター，2012ほか）がある。この調査では、日本企業の広報担当者／部門の活動を把握できる詳細な調査が行われている。また、長濱・北見（2016）、企業広報戦略研究所（2015）は、独自に開発した尺度を用いて広報／PR部門の取り組みを評価・分析している。日本広報学会の研究会報告書『コーポレート・コミュニケーション（C.C.）評価研究会』（日本広報学会，2011）でも実務家の活動に関するさまざまな評価方法が提示されている。しかしながら、本稿で強調した“対境担当者”間の連携とその調整という役割を意識した評価視点に該当するものは見当たらない。このような対境担当者間の連携は、近年加速している企業のM & A（Mergers and Acquisitions: 合併・買収）や、国際化、多国籍化が進めば、今後ますます重要になると思われる。組織内部に踏み込んだ調査、それを伴う実証研究、事例研究にも本稿で提示した評価視点や理論的枠組みが役立てられることが期待される。

5. おわりに

本稿では、OPR研究の問題点を踏まえて、組織論分野からの知見を基に、OPR構築・維持のメカニズムを解明し、その組織的取り組みにおける広報／PR部門の役割は、「組織内部における対境担当部門間の良好な関係性構築に努め、組織の意思決定に必要な情報の調整に貢献すること」であるという結論に達した。このように本稿で掲げた課題の解決には至ったが、むしろこれを出発点として取り組むべき問題が山積している。まず、本研究で導出した理論を実証する必要がある。また、議論の過程で見つかった問題についても解決策を検討しなければならない。たとえば、「2.3. 近年の議論と問題点の整理」、「3.2. OPRの捉え方」で取り上げたCoombs & Holladay（2015）、Waymer & Heath（2014）、Yang & Taylor（2015）の提案を具体化し、「良好な関係性」の評価基準と方法を検討する必要がある。また、「3.4. 対境担当者の構成に影響を及ぼす要因」では、意思決定のプロセスに関して十分な検討を行っていない。本研究では組織間関係論を中心に当該分野の研究結果と広報論との関連を考察したが、意思決定論、戦略論をはじめ、他の分野で蓄積されてきた研究成果にも目を向け、視野を広げていく必要があると考えている。

※本稿は、筆者の博士学位論文の一部を抜粋し、大幅に加筆・修正したものである。

謝辞

本研究はJSPS科研費JP16H06588の助成を受けたものです。ここに謝意を表します。

注

- 1) 「パブリック」という用語は、広報論ではステークホルダー、オーディエンスなどと代替可能な語として扱われる。Grunigの状況適合理論(situational theory)では、Deweyの定義(共通の問題を認識して共通の解決策を探す人々で構成される社会単位)を採用しているが、近年そのような狭い定義が適用されることは少ない(Hallahan, 2000)。先行研究ではemployee publics, customer publics, investor publicsという表記もしばしば用いられることから、本稿では、「パブリック」を複数のステークホルダー・グループで構成されるものと捉える。
- 2) エクセレンス研究の概要、エクセレンス理論の問題点については、須田(2014)、(須田, 2016)で紹介している。
- 3) OPRの測定・評価方法については、Huang & Zhang(2015)に詳しい。
- 4) Grunig & Hunt(1984)の4つの広報モデルについては、Grunig, Grunig, & Dozier(2002)、井之上(2006)に詳しい。
- 5) Thompson(1967)、Pfeffer & Salancik(1978)によって提示された学説(山倉, 1993)。
- 6) Evan(1966)によって提示された学説(山倉, 1993)。
- 7) 状況適合理論、環境適合理論とも訳される。Dill(1958)、Burns & Stalker(1961)、Lawrence & Lorsch(1967)らによって形成され、Thompson(1967)、Duncan(1973)、Galbraith(1973)、野中(1974)らによって理論的な体系化が進められた(加護野, 1981)。野中(1974)、岸田(2006)に詳しい。
- 8) Meyer, Rowan, Scott, DiMaggio & Powellらによって提示された学説で、論者によって問題領域、重点の置き方は異なる(山倉, 1993)。
- 9) 実務家の4つの役割については、『体系パブリック・リレーションズ』の「実務家の役割」(Cutlip et al., 2006 日本広報学会

監修 2008, pp. 48-57) に詳しい。

文献

- 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.
- Arnett, R. C. (1981). Toward a phenomenological dialogue. *Western Journal of Speech Communication*, 45(3), 201- 212.
- 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.
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of Communication*, 54(4), 645- 661.
- Brønn, P. S. (2007). Relationship outcomes as determinants of reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 376- 393.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17- 22.
- 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.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37- 56.
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47- 59.
- 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., 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.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2015). Public relations' "Relationship Identity" in research: Enlightenment or illusion. *Public Relations Review*, 41(5), 689- 695.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. L. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). (カトリック, S.M., センター, A. H., ブルーム, G. L. 日本広報学会監修 (2008) 『体系パブリック・リレーションズ』ピアソン・エデュケーション)
- 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).
- Dozier, D. M. (1990). The innovation of research in public relations practice: Review of a program of studies. *Public Relations Research Annual*, 2(1- 4), 3- 28.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. In *Excellence in public relations and communication management* (pp. 327- 355). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3- 26.
- Duhé, S. (2015). An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014. *Public Relations Review*, 41(2), 153- 169.
- Evan, W. M. (1972). An organization-set model of interorganizational relations. In M. Tuite, R. Chisholm, & M. Radnor (Eds.), *Interorganizational decision making* (pp. 181- 200). Chicago: Aldine.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1(1), 201- 233.
- Gregory, A., & Watson, T. (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation - towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 337- 350.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A. (1992). How public relations/communication departments should adapt to the structure and environment of an organization... and what they actually do. In *Excellence in public relations and communication management* (pp. 467- 481). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hallahan, K. (2000). Inactive publics: the forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499- 515.
- Heath, R. L. (2013). The journey to understand and champion OPR takes many roads, some not yet well traveled. *Public Relations Review*, 39(5), 426- 431.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Huang, Y.-H. C., & Zhang, Y. (2015). Revisiting organization-public relations research: over the past decade. In E.-J. Ki, J.-N. Kim, & J. A. Ledingham (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (2nd ed., pp. 3- 27). New York, NY: Routledge.

- Jo, S., & Kim, Y. (2003). The effect of Web characteristics on relationship building. *Journal of Public Relations Research*, 15(3), 199-223.
- Johannesen, R. (1971). The emerging concept of communication as dialogue. *Quarterly Journal of Speech*, 57(4), 373-382.
- 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.
- Ki, E.-J., & Hon, L. C. (2009). A measure of relationship cultivation strategies. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 1-24.
- 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.
- Lauzen, M. M., & Dozier, D. M. (1992). The missing link: The public relations manager role as mediator of organizational environments and power consequences for the function. *Journal of Public Relations Research*, 4(4), 205-220.
- 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, S., & Choi, J. (2009). The effect of organization-public relationships on corporate image in Korea. *Korean Social Science Journal*, 36(2).
- 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.
- Okura, M., Dozier, D. M., Sha, B.-L., & Hofstetter, C. R. (2008). Use of scanning research in decision making: An examination of the environmental imperative and power-control perspective. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 51-70.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior* (8th ed.). Boston, MA: Pearson. (ロビンス, S. 高木 晴夫 (訳) (2009) 『新版 組織行動のマネジメント—入門から実践へ』ダイヤモンド社)
- 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.
- Stewart, J. (1978). Foundations of dialogic communication. *Quarterly Journal of Speech*, 64(2), 183-201.
- 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.
- Waymer, D., & Heath, R. L. (2014). Organisational legitimacy : The overlooked yet all-important foundation of OPR research. *PRism*, 11(2).
- 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.
- Yang, A., & Taylor, M. (2015). Looking over, looking out, and moving forward: Positioning public relations in theorizing organizational network ecologies. *Communication Theory*, 25(1), 91-115.
- 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(5), 409-434.
- 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.
- 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
- 加護野忠男 (1977), 「環境の不確実性と組織: 不確実性概念とその測定をめぐる」, 『国民経済雑誌』, 136 巻 6 号, pp. 81-91
- 加護野忠男 (1981), 「経営組織論の新展開」, 『国民経済雑誌』, 143 巻 4 号, pp. 92-113
- 企業広報戦略研究所 (2015), 『戦略思考の広報マネジメント』清水正道監修, 日経 BP コンサルティング
- 岸田民樹 (2006), 『経営組織と環境適応』, 白桃書房
- 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』
- 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 号, pp. 91-107
- 須田比奈子 (2016), 「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」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
- 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 号, pp. 137-146
- 長濱 憲・北見幸一 (2016), 「企業広報活動評価分析モデルに関する一考察: 評価分析モデルとパブリシティ量との関係を中心に」, 『広報研究』, 20 号, pp. 84-93
- 日本広報学会 (2011), 『コーポレート・コミュニケーション (C.C.) 評価研究会 (2009 ~ 2010 年度日本広報学会研究会・最終報告書』, 日本広報学会
- 沼上 幹 (2004), 『組織デザイン』, 日本経済新聞社

〈論文 (査読付)〉 須田：組織とパブリックとの関係性構築・維持のメカニズムの解明

野中郁次郎 (1974), 『組織と市場：組織の環境適合理論』, 千倉書房

森 裕亮 (2016), 「官民関係研究と「境界連結」概念：新しい分析枠組みに向けて」『同志社政策科学研究』, pp. 83-89

山倉健嗣 (1993), 『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』, 有斐閣

組織とパブリックとの関係性構築・維持の メカニズムの解明

須田 比奈子

(北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院)

「組織とパブリックとの関係性 (Organization-public relationships: 以下 OPR と表記)」は、広報の価値を測る重要な要素として注目を集め、特に米国の広報研究の中心的テーマとして 1990 年代以降急速に研究が進められてきた。しかし、先行研究では、OPR の構築・維持に複数の部門が関与することを考慮することなく広報 /PR 部門の組織への貢献をどのように測定できるかが議論されてきた。本研究では、先行研究で明らかにされていない OPR 構築・維持のメカニズムを解明することにより、広報 /PR 部門が果たすべき役割を明らかにし、広報 /PR 部門の組織への貢献を評価するための理論的枠組みを提供することを目的とする。本稿では、組織論分野の知見を基に、OPR は「組織内の複数部門に存在する対境担当者」の協業によって構築・維持されることを確認し、広報 /PR 担当者は自らが対境担当者の役割を果たすだけでなく、組織内に存在する複数の対境担当者間の連携、調整に寄与することによって組織に貢献することを論ずる。

和文キーワード：組織とパブリックとの関係性、広報の役割、広報活動の評価、組織間関係、対境担当者

Mechanism of building and maintaining organization-public relationships

Hinako SUDA

(Hokkaido University)

This study explores the mechanism of how organization-public relationships (OPRs) are built and maintained to provide a framework for evaluating public relations' contribution to an organization. Although OPR has been one of the central themes in public relations research, few studies concerned how and by whom OPRs are built and maintained. Drawing on the literature on interorganizational relationships, this paper clarifies that OPRs are built and maintained with collaborative work among boundary spanners who work in different departments in an organization, and concludes that public relations practitioners most contribute to the organization by enhancing such collaboration.

Keywords : Organization-public relationships, Role of public relations, Evaluation of public relations activities, Interorganizational relationships, Boundary spanner