

広報・PR実務者の能力レベルと

習得すべき「知識」及び「技術・技能」についての考察

真部一善

オフィス マーベリック代表

要旨：パブリックリレーションズ（PR）の職務は、実務者が働く企業や業種に応じて多様である。職務能力の養成のため実務者が習得しなければならない標準的な要件のフレームワークは定められておらず、日々の実践のなかで、職務能力を養成しているのが実情である。もし自らの能力レベルや経験に基づきPRの教育や訓練を受けられるのであれば、より効果的かつ効率的に職務遂行能力を養成できるのではないか。本稿では、PR実務者の能力レベルを設定するとともに職務遂行能力の一要件であるPRの「知識」、「技術・技能」を整理し、能力レベルに応じた適切な教育、訓練を提供するため標準的なフレームワークの試案を提示してみたい。

キーワード

教育、研修、実務者、知識、技術、技能、能力レベル、職業能力評価基準、カット、マネジメント・スキル

1. はじめに

広報・PR（パブリックリレーションズ）における業務の実際は、企業、団体の規模、業種、事業、さらに広報部門の責任者の考え方によって多様であり、職務遂行能力を身に付けるための標準的かつ客観的な要件のフレームワークは存在しない。このため、実務者は業務の現場におけるオン・ザ・ジョブ・トレーニングで、それぞれの職務遂行に必要な能力を日々の積み重ねのなかで得ているのが実情である。

“職務遂行能力”とは何か。文字通り解釈するならば、「与えられた職務を成し遂げる仕事上の能力」とでも表現できる。能力を構成する要件としては「知識」、「技術」、「技能」、「判断力・企画力」、「態度」、「個人特性」など様々があげられている。これらは、実務者を対象とした教育やトレーニング、そして日々の現場実務などを通じて習得、形成されていくものと考えられる。

“職務遂行能力”を養成するとは、「人を育てる」こととも言うてよいであろう。人材を育成するポイントについては、旧日本海軍・山本五十六元帥の「やってみせ、言ってみせ、させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」という有名な格言がある。さまざまな解釈はあるのだろうが、“職務遂行能力”を身に付けるには、業務が行われている現場においてその様子を観察させながら、知識や技術を伝え、それに基づいて目的の達成をめざした実践に取組ませ、結果について評価を行うプロセスが必要であることを説いているとも理解できる。

「知識」、「技術」は職務遂行の原理、原則を客観的な表現として具体化し、講話、文献や資料などによって媒介的に移転を可能とした“認識”と考えられる。「技術」とは、原理的、原則的、理論的な「知識」に対して、目的を達成するための具体的な方法、手法に重きをおいて客観化された「知識」ともみることができ、広い意味では「知識」に含まれるとも考えられる。「知識」及び「技術」として表現されている認識に基づいて、業務実践を重ねるなかで属人的に養成されるのが「技能」であろう。「判断力・企画力」、「態度」や「個人特性」については、より属人的であり、教育の受容や個人の資質など実務者の固有なバックグラウンドをベースに、さらに業務実践、長期にわたる経験、周囲とのコミュニケーションによる影響の結果など諸要素のもとに醸成される能力要件と考えられる。

これら能力要件において、文献・資料、教育や訓練、現場実践などを通じて実務者に移転可能なのは、主に五感を通じた情報の取得に基づく「知識」、目的達成のための方法・手法を客観化した「技術」、知識や技術を媒介しながら他者の実践の観察、自身の実践や訓練に基づき体得される「技能」であろう。「技術」を「知識」の一環として整理する考え方もあるとは思うが、本稿では目的達成に向けた実践において「技術」と「技能」を不可分と考え、「技術・技能」と一体化して扱う。ここでは、職務遂行能力を構成する要件としての「知識」及び「技術・技能」について着目し、それらについて実務者が習得しなければならないフレームワークを整理してみたい。

広報・PRにかかわる職務能力を高める系統的な「知識」、「技術・技能」を実務者が効率的、効果的に習得するためには、それぞれの「能力レベル」に応じて、どのような教育、訓練を選択し習得すべきなのだろうか？ まず次の3点を課題として設定し、それらの課題を順序だてて検討することで考えを進めてみる。

2. 課題

課題として以下の3つを設定する。

- ① 広報・PR実務者の能力レベルをどのように定めるか
- ② 実務者が習得すべき「知識」、「技術・技能」を項目としてどのように整理するか
- ③ 実務者の能力レベル(①)と、そのレベルに応じて習得すべき「知識」、「技術・技能」の項目(②)をどのように対応させるか

このプロセスを通じて、能力レベルにみあった「知識」、「技術・技能」をフレームワークとして提示できると考える。

3. 広報・PRにかかわる実務者の能力レベル(課題①)

広報・PRにかかわる実務者のレベル区分については、役割や経験に基づくものとして、いくつかの先行研究が存在する。それらについて簡単に整理し、わが国における現状への適応について考えてみる。

3-1. カトリップらによる役割区分

カトリップ・センター・ブルーム(2008)は、実務家の専門的役割を「コミュニケーション・テクニシャン」、「問題解決ファシリテーター」、「コミュニケーション・ファシリテーター」、「エキスパート・プリスクライバー」の4つに分類している。「コミュニケーション・テクニシャン」は執筆や編集等の実務作業、「コミュニケーション・ファシリテーター」は対外的なインタフェース、「問題解決ファシリテーター」はコンサルティングなどの業務として区分し、メンバーがそれぞれにおける専門スタッフとして担当する。それぞれの役割に応じて求められる能力や適性を示しているとみることできる。

本書が公表された20世紀後半を振り返ると、パブリックリレーションズが職能として確立するとともに、担当部門は独立性の高い部門となった時代だろう。特に、PR先進国である当時の米国企業ではこのような専門分化された体制が構築されていたのだが、このような体制は、日本では企業現場に導入され定着することはなかった。現在の日本企業においても、広報・PR部門内では一人の実務者がニュースリリースの執筆やメディア対応、企画案や実施プログラムの作成などいくつもの役割を担当することが一般的であり、日本の実務者の業務区分にはあてはまらない。また、それぞれの職務上の役割の間には、能力の向上にあわせて役割が移行するというキャリア的な連続性はなく、実務者の能力レベルを示す区分とみるのはやはり難しいと考える。

3-2. IABCによる能力レベル区分

IABC(International Association of Business Communicators)(2008)では、「Communicator's Competency Model」

〈実務からの考察〉真部：広報・PR実務者の能力レベルと習得すべき「知識」及び「技術・技能」についての考察

を作成し、実務家の能力レベルを「Entry Coordinator」、「Entry Management/Specialist」、「Mid Management/Specialist」、「Senior Communicator」の4レベルに区分している。能力レベルは「Level 1」から「Level 4」までそれぞれ1~4年、5~9年、10~15年、16年以上の段階的な経験が該当する。広報・PRの職務が専門職として確立し、経験を積み重ねることにより専門能力の高度化と連続性のあるキャリア形成を期待できる欧米型の企業に適合した区分と考えられる。部門間の異動が頻繁に行われ他部門へ異動するケースが一般化している日本企業では、組織的にもキャリア的にも一貫した専門性を重視するこのような考え方にに基づく能力レベルの設定は難しいだろう。

3-3. 組織階層に対応するレベル区分

真部（2013）は、企業の組織階層に対応させた実務者のレベル区分を提唱した。組織階層を「全社レベル」、「部門レベル」、「課／グループ／チームレベル」、「現場レベル」の4段階に区分し、それぞれに対応して実務者の能力レベルの設定を考えた。全社レベルでは経営者としての経営管理能力、部門レベルでは「本部」、「部」といった一定の規模のある組織のマネジメント能力、課／グループ／チームレベルでは比較的規模の小さい組織の運営能力、そして個人レベルではスタッフとしての実務能力を想定した。しかし、日本でも古くからみられたピラミッド型の企業組織の形態は時代とともに崩壊し、現代では組織の形態は極めて多様化の度合いを深めている。組織階層と実務者の能力レベルを直結するこの考え方は、もはや現実的ではない、と考えている。

3-4. 職業能力評価基準に基づく能力区分

欧米と比較してみた場合、わが国では広報・PRの職務については専門的な職能としての確立が遅れていると言われる。また、組織内のローテーションにより数年に一度の異動が不可避なわが国の企業では、欧米的な専門性のあるキャリアが育ちにくいと考えられる。そのような日本の企業風土において、広報・PRにかかわる実務者の業務遂行能力をどのように区分すべきだろうか。

厚生労働省は、日本の勤労者が持つ職業能力の評価基準として「職業能力評価基準」を作成し公開している。このなかで、職業能力のレベル付を行っており、これに着目してみた。

「職業能力評価基準」は、職業能力が適正に評価される社会基盤づくりを進めるため、職業能力を客観的に評価する仕組みとして厚生労働省が策定したものであり、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理している。平成14年度から、業種横断的な事務系職種のほか、電気機械器具製造業、ホテル業などものづくりからサービス業まで幅広い業種を整備され、わが国の「職業能力評価制度」の中心をなす公的な職業能力の評価基準として企業でも導入が進んでいる。「広報」についても、「能力細目」「職務遂行のための基準」「必要な知識」が定められている。

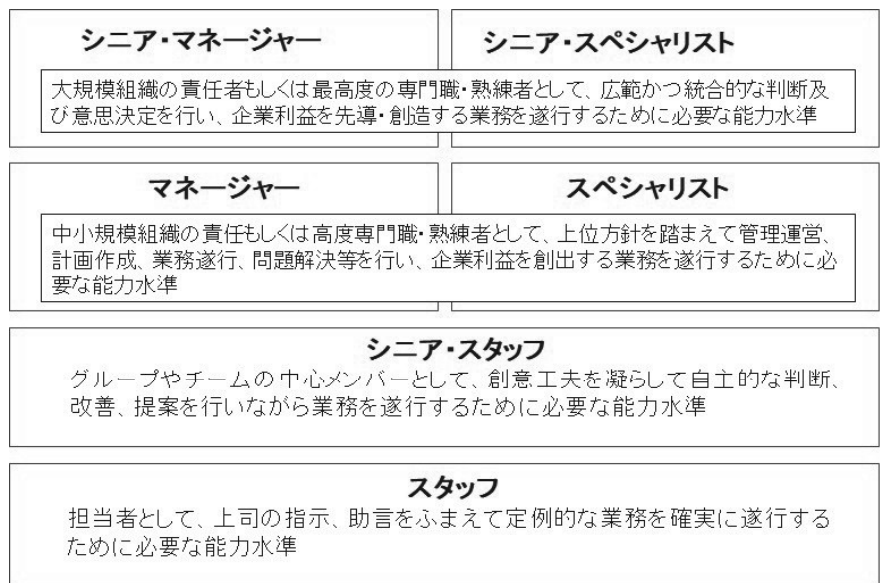


図1. 「職業能力評価基準」による能力段階

「職業能力評価基準」では、期待される責任・役割の範囲と業務の難易度により、「スタッフ」、「シニア・スタッフ」、「マネージャー／スペシャリスト」、「シニア・マネージャー／シニア・スペシャリスト」と、図1に示すように4つの能力段階（レベル区分）が設けられている。

組織階層に対応させた能力レベルの規定ではなく、実務者としての責任と役割、遂行すべき業務の難易度で基準が設けられ、個人単位で設定されることから、組織のヒエラルキーが崩壊し多様化した組織形態にかかわらず適用が可能である。また、「マネージャー」以上ではライン職と専門職に分けた設定がなされ、現代の企業におけるキャリア・コースとして最も実情にも適合すると考えられる。本稿では、この4つの能力段階（レベル区分）を、妥当性のある能力レベルのモデルとして考えを進めたい。

4. 広報・PRの知識や技術・技能の整理（課題②）

次に、広報・PRに関する「知識」、「技能」の整理について考えてみる。

4-1. IABCによる「スキル」の区分

先にもあげたIABC(2008)は、「Communicator's Competency Model」では、コミュニケーション実務のスキルを3つに分類し、以下のようにそれぞれについてスキルの項目を詳細に定めている。

① Communication Skills

- ・ Writing/editing
- ・ Web content/writing
- ・ Writing proposals (Request For Proposal (RFP))
- ・ Research、Presentations
- ・ Graphic design
- ・ Newsletter/journal editing/layout

② Management Skills

- ・ Ethics (IABC Code of Ethics; sense of ethical responsibility)
- ・ Communication Planning
- ・ Crisis Communication
- ・ Publication management
- ・ Database/distribution systems
- ・ Project tracking/measurement
- ・ Time management
- ・ Vendor Management
- ・ Budgeting
- ・ Professional Development

③ Knowledge Area Skills

- ・ MARKETING COMMUNICATION (Marketing communication)
- ・ CORPORATE REPUTATION (Brand management)
- ・ INTERNAL COMMUNICATIONS (Employee communications)
- ・ PUBLIC RELATIONS (Media relations、Issues Management、Crisis Communication Planning、Community Relations、Investor Relations、Government Relations、Labour Relations)
- ・ CONSULTING/MANAGEMENT (Consulting skills/ problem solving)

コミュニケーション業務における基本的な実務に不可欠な作業要素を分析し設定されたスキル（①）

〈実務からの考察〉真部：広報・PR実務者の能力レベルと習得すべき「知識」及び「技術・技能」についての考察

Communication Skills)、コミュニケーション業務の計画・管理に求められる要素を分析して設定されたスキル (②Management Skills)、目的や対象となるステークホルダー別のコミュニケーションの管理に求められるスキル (③Knowledge Area Skills) の3つに区分されている。これらのスキルは、経験年数に応じた「Level 1」から「Level 4」にそれぞれを構成する項目が割り付けられ、レベルが上がるにつれて高度な内容となる。「知識」、「技術・技能」を項目として細分化し、設定された能力レベルに割り付けるという方法については、本稿とも共通する考え方であり、有効なアプローチと考える。ただ前述したが、広報・PR実務者として継続的なキャリア形成を前提とした能力モデルと考えられ、社内ローテーションが一般的なわが国の実情においてモディファイすることなく適用は難しいだろう。また、業務における能力要件のポイントについても、日本企業の広報部門における業務の分析に基づいて設定する必要があると考える。

4-2. 密接不可分な「知識」と「技術・技能」

真部 (2013) は、広報・PR実務者に求められる「知識」、「技術・技能」について、「基礎領域」、「専門領域」、「応用領域」の3つに分けて整理した。この時点で、基礎領域・専門領域＝「知識」中心、応用領域＝「技術・技能」中心と考えていたのだが、実務の遂行において「知識」と「技術・技能」は密接不可分であり、あらためて整理を行う必要があると考えた。

4-3. 「知識」と「技術・技能」の整理に関するアプローチ

「知識」及び「技術・技能」の整理について、パブリックリレーションズ活動でコミュニケーションを行う主体と対象となるステークホルダーの関係モデルに基づいて考えてみたい。

カトリップ (2008) らは、「パブリックリレーションズとは、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、維持する機能である」と定義している。パブリックとは組織と利害関係のある人々、すなわちステークホルダーであり、主にコミュニケーションを通じて好ましい関係性をマネジメントすることが、パブリックリレーションズの機能である。その関係について模式化として示すと図2のようになる。

そこで、経営やPR活動のために企業等の組織体が備えるべき知識や概念、広報・PR活動の原則となる「知識」で主に構成される「PR基本領域」、ステークホルダーの特性に依存しコミュニケーション活動に求められる「知識」及び「技術・技能」からなる「PR実践領域」、そしてコミュニケーション活動においてステークホルダーを対象に共通に利用されるメディアやツール、方法等に関する「知識」及び「技術・技能」からなる「共通スキル領域」という3つの区分を考案し、それぞれの領域に「知識」及び「技術・技能」で構成される実務の項目を割り付ける形で整理を行ってみた (図3)。

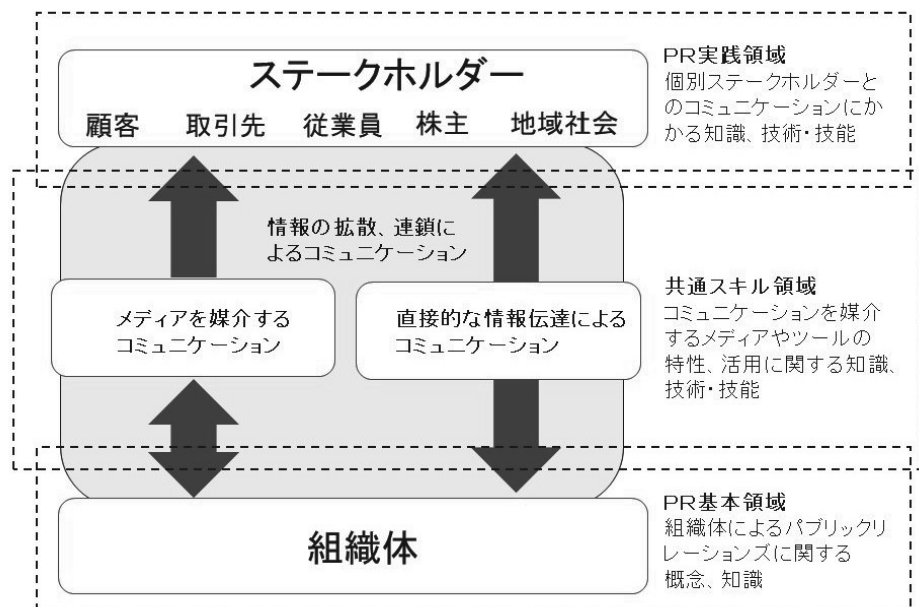


図2. コミュニケーションを中立ちとした組織体とステークホルダーの関係図

図3. 「知識」と「技術・技能」の整理に関するアプローチ

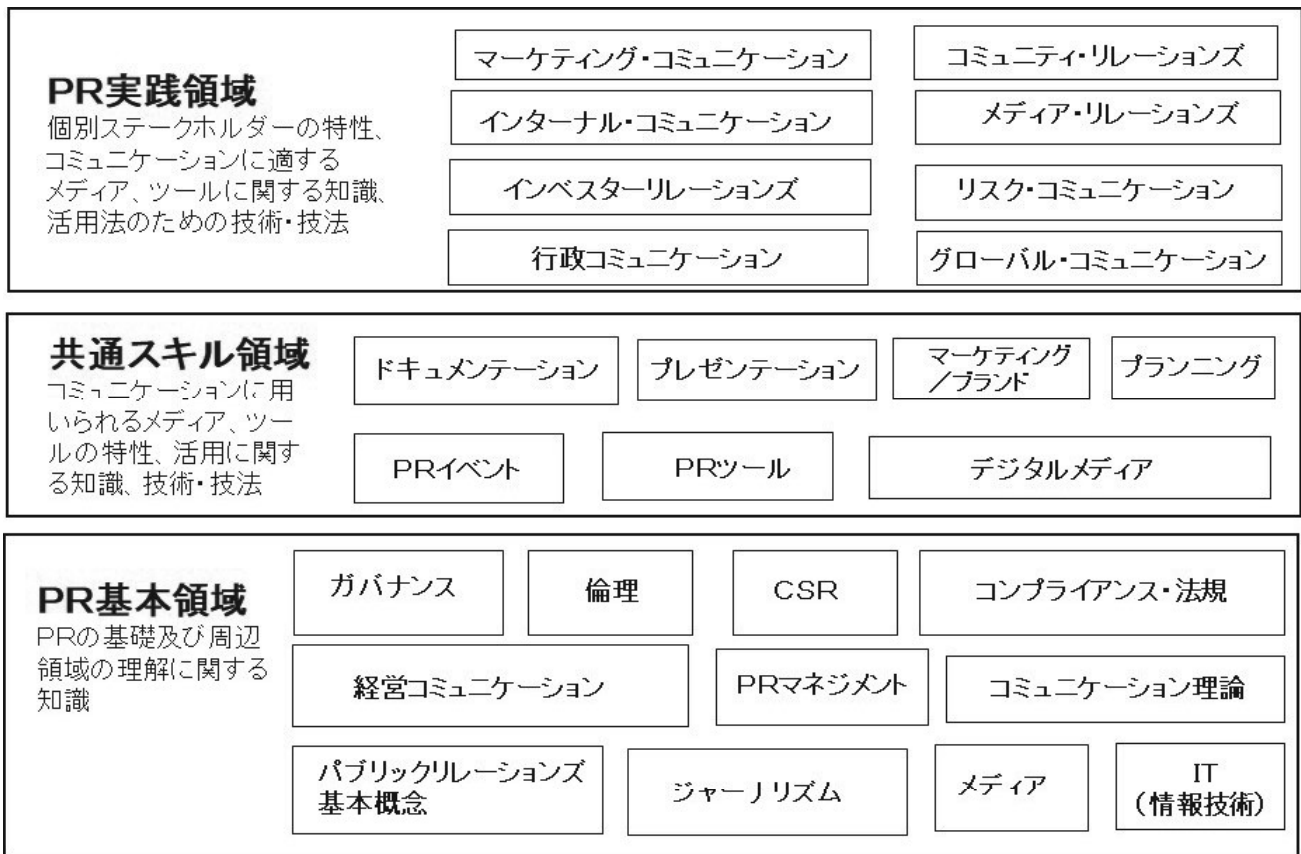


図 3. 3つの領域を構成する「知識」及び「技術・技術」の項目

この3つの領域は相互に関連しており、コミュニケーション活動を実施する際には、計画として効果的な連携を考慮して組み合わせることが必要である。この観点からは、それぞれの領域に属する「知識」、「技術・技能」を個別に学習し、習得できるというメリットが生まれる。例えば、「コンプライアンス・法規」に関する知識はいずれのステークホルダーを対象としたコミュニケーション活動においても前提とすることが必要である。もし法令のなんらかの改正が行われた場合、その内容を把握することでいずれのステークホルダーを対象とするコミュニケーション活動にも反映させることができる。また、「共通スキル領域」に位置する「デジタルメディア」ではネットの活用手法について扱うが、たとえば今までにない新しい手法が追加される場合、そのことにかかわる「知識」や「技術・技能」は、多様なステークホルダーに対するコミュニケーション実務においても適用が可能だろう。

各領域におけるそれぞれの実務項目は、どのような「知識」及び「技術・技能」の内容で構成されるのか、真部の案を表1から表3に示す。ここでは、「知識」、「技術・技能」を対象とし、「判断力・企画力」、「態度」、「個人特性」などの能力要件は扱わない。

表 1 PR基本領域における実務の項目と知識及び技能・技術

実務の項目	知識	技術・技能
パブリックリレーションズ基本概念	パブリックリレーションズの定義と基本概念 パブリックリレーションズの発展史(米国、日本、その他の国) 現代におけるパブリックリレーションズの役割とその重要性	
経営コミュニケーション	企業経営と広報・PRの位置付け、目的、役割 ステークホルダーの種類と特性	

PRマネジメント	PR戦略の考え方 PRにおけるPDCA 計画の策定のための広聴、各種の調査法 戦略・計画の立案 活動推進におけるマネジメント 効果評価測定とフィードバック	
コミュニケーション理論	コミュニケーションの定義、分類 パーソナルコミュニケーションの特徴 マスコミュニケーションの特徴 各種コミュニケーション仮説の概要	
メディア論	メディアの創生と発達 パブリックリレーションズとメディアの関係 4 マスメディアの特性、 デジタルメディア トリプルメディア概念	
ジャーナリズム論	ジャーナリズムの概念 ジャーナリズムとPRの関係	
ガバナンス・倫理・CSR・コンプライアンス・法規	基本概念、定義 PRとのかかわりとその重要性 倫理の国際的及び国内的基準 CSRの国際的及び国内的基準 関連法規	
IT(情報技術)	情報技術の発展と社会への影響 コンピュータの基礎 インターネットの概念、社会的影響 インターネットとPR	

表 2 共通スキル領域における実務の項目と知識及び技能・技術

実務の項目	知識	技術・技能
ドキュメンテーション	PR文書の意味、種類と役割 各種PR文章の作成ポイント	PR文書作成のためのツール 使用法のマスター 文書作成ポイントのマスター
プレゼンテーション	PR活動におけるプレゼンテーションの役割、効果 プレゼンテーションの作成ポイント 効果的なプレゼンテーションのポイント	プレゼンテーション作成のため のツール使用法のマスター 作成ポイントのマスター
PRツール	PRツールの種類と特性	各種PRツールの作成スキル
PRイベント	PRイベントの種類と特性	各種PRイベントの開催準備
プランニング	広報計画の要素、構成及びそれらの関係性	広報計画の立案スキル
デジタルメディア	ネット系情報メディアの種類と媒体特性 ネット活用の基本 ネットリスクやトラブルの防止	各種SNSの利用法 HTMLの基本操作 管理画面の概念と操作
マーケティング	マーケティングの基本概念 マーケティングの歴史と発展 さまざまなマーケティング理論 PRとの関係	マーケティングPR の計画立案法
ブランド	ブランドの基本概念 ブランドの意味と役割 ブランドコミュニケーションと広報・PR	ブランドコミュニケーションの計 画 立案法

表3 PR実践領域における実務の項目と知識及び技能・技術

実務の項目	知識	技術・技能
メディアリレーションズ	各種メディアの媒体特性(マスメディアとネットメディア) 報道のしくみとニュース メディアリレーションズの手段・方法・計画立案 誤報対応の原則	記者発表・記者会見の企画作成 取材対応 誤報対応シミュレーション
インベスタリレーションズ	資本市場・株式と企業価値 情報開示(ディスクロージャー) IR活動の対象と手段・方法・計画立案	理論株価の算定法
エンployeeリレーションズ	雇用環境の変化と社内コミュニケーションの役割 社内広報の対象(自社、グループ会社、海外法人、等) 社内広報の手段・方法・計画立案 社内報の歴史と現状 インターナル・コミュニケーションの手法・ツール	社内コミュニケーションの企画についての作成
グローバルコミュニケーション	国際広報の歴史 世界に向けた情報発信 グローバルなレピュテーション/ブランド構築	
マーケティングコミュニケーション(マーケティングPR)	マーケティングPRの対象 マーケティングPRの手段・方法・計画 「戦略PR」、IMC(統合マーケティングコミュニケーション)	マーケティングPR計画の立案法
行政コミュニケーション	PRツールの種類と対象、制作上のポイント PRイベントの種類と対象、実施上のポイント ネットにおける各種ツールと特徴	
リスク・コミュニケーション	リスク・コミュニケーションの役割と重要性 リスク・コミュニケーションのフェーズ 緊急時対応の基本的考え方、心構え	緊急対応シミュレーション 緊急記者会見シミュレーション

5. 実務者のレベルと知識や技術・技能の対応 (課題③)

5-1. カッツ理論の現代的解釈

3つ目の課題である実務者の能力レベルと、そのレベルで習得必要とされる知識や技能の対応をどのように行うか考えてみる。そのための指針として、米国の経営学者ロバート・カッツが1955年に提唱したマネジメント・スキルのモデルを参考にする。

カッツは、組織マネージャーに求められる能力を「テクニカル・スキル(業務遂行能力)」、「ヒューマン・スキル(対人関係能力)」、「コンセプチュアル・スキル(概念化能力)」の3つに分類し、マネジメントのレベルによって、求められる3つの能力の重要度が異なることを示した(図4)。著名な理論なので詳細は省くが、上位のマネジメントになるほど「コンセプチュアル・スキル」の重要性が高まり、「テクニカル・スキル」の比率が下がることを示している。

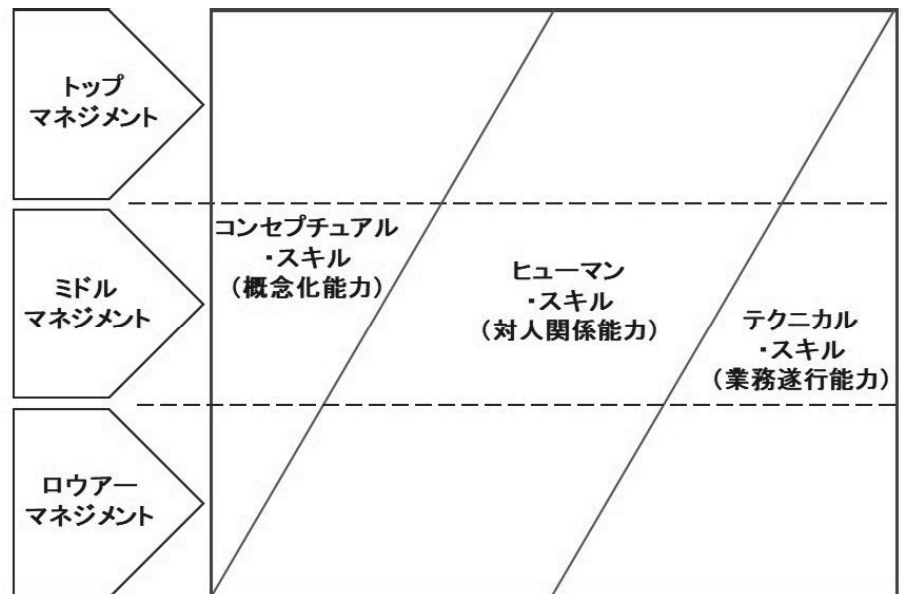


図4. カッツのマネジメント・スキルのモデル

元々この理論はマネジメントレベル（管理職）の能力を対象としており、マネジメントとしての責任や権限を持たない一般の業務従事者には適用できないと考えるべきであろう。しかし、この理論が公表された1955年当時とは企業の状況は大きく変わってきている。すなわち、かつてみられたピラミッド型ヒエラルキーの組織形態は多くの企業で崩壊したといってもよく、水平的なコミュニケーションが重視される組織が機能する時代となった。業務課題の達成に向けては関係者でプロジェクトを結成して取り組む例も多くなり、そのチームでは職位にかかわらず推進を主導するリーダーが任命される。すなわち、マネージャーの資格を持たないスタッフレベルの人材であってもチームのなかでは管理的な業務に従事するケースも多くなり、「テクニカル・スキル」を身に付けるだけでは組織的な業務を完遂させることが難しくなっている。すなわち、組織上の職位が低いからといって「テクニカル・スキル」を習得すればそれでよいということではなく、「ヒューマン・スキル」、「コンセプチュアル・スキル」も身に付ける必要性が高まっている。

広報・PRの業務では、プロジェクト的、あるいは組織横断的な業務推進の例も多くみられ、3つのスキルに関するカツ理論の汎用性は、現在では広がりを持つと考える。すなわち、カツ理論はかつてマネージャーレベルの人々を対象の考え方であったが、現在では組織や業務の多様化の観点から、スタッフレベルであってもマネジメント的な業務を担わざるをえない多くにあてはまるものと考えられる。

なお実務者の職務能力の要件を構成する「知識」、「技術・技能」は、カツ理論においては「テクニカル・スキル」に適合する。日本でも一般に行われている広報・PR教育では「テクニカル・スキル」の移転が中心であり、「ヒューマン・スキル」、「コンセプチュアル・スキル」の移転をめざす教育はほとんど行われていないのが実情であろう。

5-2. 実務者の能力レベルと「知識」、「技術・技能」の対応について

「職業能力評価基準」に基づく4段階の能力レベルに、カツ理論を拡張して設定する以下の2点を考慮し、ステークホルダーとのコミュニケーションをモデルとして整理した「知識」、「技術・技能」を対応させてみる。

- 「職業能力評価基準」で示される「スタッフ」、「シニア・スタッフ」のレベルは、マネジメント的な業務を担当することを考慮して、カツモデルのロウアーマネジメントにも対応するものとして考える。したがって、そこで必要とされる能力は、テクニカル・スキルの比率が高い。
- 「職業能力評価基準」で示される「マネージャー／スペシャリスト」以上は、カツモデルのミドルマネジメントに対応すると考える。トップマネジメントへの対応は考慮しない。したがって、マネジメント的な役割が高まるに応じて「テクニカル・スキル」の必要性は低下し、「ヒューマン・スキル」、「コンセプチュアル・スキル」の重要度が高まる。

この考え方に基づいて、「職業能力評価基準」に基づく能力レベルに、広報・PRにおける実務の項目がどのように対応するか、「PR基本領域」「PR実践領域」「共通スキル領域」の別に、表4、表5、表6に対応を示す。表中の矢印は、それぞれの項目について、難易度の幅に基づき隣り合った複数のレベルにまたがる「知識」及び「技術・技能」の内容があることを示している。

表4
PR基本領域における実務項目と能力レベルの対応

項目	スタッフ	シニア・スタッフ	マネージャー スペシャリスト	シニア・マネージャー シニア・スペシャリスト
パブリックリレーション 基本概念	←→			
経営と組織コミュニケーション	←→			
メディア	←→			
ジャーナリズム	←→			
倫理			←→	
CSR			←→	
ガバナンス			←→	
コンプライアンス/関連法規			←→	
コミュニケーション理論	←→			
PRマネジメント			←→	
IT(情報技術)	←→			

表5
共通スキル領域における実務項目と能力レベルの対応

項目	スタッフ	シニア・スタッフ	マネージャー スペシャリスト	シニア・マネージャー シニア・スペシャリスト
ドキュメンテーション	←→			
プレゼンテーション	←→			
PRツール	←→			
PRイベント	←→			
プランニング		←→		
マーケティング		←→		
ブランディング		←→		
デジタルメディア	←→			

表6
PR実践領域における実務項目と能力レベルの対応

項 目	スタッフ	シニア・スタッフ	マネージャー スペシャリスト	シニア・マネージャー シニア・スペシャリスト
メディア・リレーションズ	←————→			
インターナル ・コミュニケーション	←————→			
インベスターリレーションズ		←————→		
マーケティング ・コミュニケーション	←————→			
コミュニティ・リレーションズ		←————→		
リスク・コミュニケーション			←————→	

なお、表4、表5、表6からは、「PR基礎領域」、「共通スキル領域」、「PR実践領域」それぞれにおいて、能力レベルに応じて習得すべき実務の項目は何かについて読み取ることができる。

本稿の考え方の適用として、図5に広報の入門者（スタッフレベル）の実務者、また中級レベルの実務者（マネージャー／スペシャリスト）が習得すべき実務項目により構成される教育プログラムの案を示すので、参考とされたい。

	広報の入門者向け 研修内容案	マネージャー／スペシャリスト 向け研修内容案
実践領域	メディア・リレーションズ インターナル・コミュニケーション マーケティング・コミュニケーション	リスク・コミュニケーション
共通スキル領域	ドキュメンテーション プレゼンテーション PRイベント PRツール デジタルメディア	マーケティング ブランディング プランニング
PR基本領域	パブリックリレーションズ基本概念 メディア ジャーナリズム 倫理／CSR／ガバナンス／コンプライアンス／関連法規 コミュニケーション	PRマネジメント 倫理／CSR／ガバナンス／コンプライアンス／関連法規

図5. 実務項目と能力レベルの対応に基づく研修プログラムの案

6. 今後の方向や課題

本稿は広報・PR研修に携わる真部が経験を通じて得た考えをまとめた試論であり、その内容は実証的に裏付けられたものではない。さらに発展させ学術的な成果とするためには、より実証的な検証が必要だろう。

ただ、現実的な実務のためにはその実証研究の成果を待つことなく、実際の教育的実践のなかでその有効性を検証し、さらに発展させるべきと考える。そのような立場から、今後は以下のような方向で考察を進めたいと考える。

6-1. 「知識」、「技術・技能」の項目に関する検討

図3に示したが、3つの領域における実務の項目、これら実務項目を構成する「知識」「技術・技能」、表4、表5、表6に示した実務項目の能力レベルへの対応については、著者の経験や知識に基づきとりまとめたものである。実務における有効性を増すためには、実務項目の内容をさらに細分化するとともに、グローバル化、デジタル化によるメディア環境やコミュニケーションの変化に対応していく必要があると考える。

また、実務項目によっては、複数の能力レベルにまたがるよう設定せざるをえなかった。たとえば、表4において「コンプライアンス/関連法規」は、「スタッフ」から「シニア・マネージャー/シニア・スペシャリスト」まで幅広い対象として設定している。ひとつの項目でも多くの内容を含んでおりレベルに応じてより細分化して設定される内容の習得が必要と考える。

6-2. 広報・PRにおける上級マネジメントの養成

わが国で様々の団体、企業により提供されている広報・PR実務者向けの教育プログラムは、ほとんどがスタッフ、シニア・スタッフのレベルを対象とするテクニカル・スキルの移転を内容として構成されている。「知識」や「技術・技能」は講話や文献、資料などの媒体に表現されるため、他の能力要件よりも人から人へ移転しやすいという特性に基づくのだが、広報部長、広報担役員といった上級マネジメントを対象とする教育を計画する場合、カツの理論に示されるヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキルの養成をはかるプログラムが必須だろう。広報・PR実務の上級マネジメントに求められるヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキルとはどのような内容なのか明らかにするとともに、そしてそのスキルを養成する広報・PR教育の開発が実務上の課題と考える。

6-3. 近年の欧米における状況

本論では、IABCの「Communicator's Competency Model」については触れたが、その他に能力レベルの設定の考え方やパブリックリレーションズの実務項目をどのように整理するかについて、海外における取り組みを対象とする調査、検討を行っていない。欧米の事例等を幅広く集めることにより、課題解決に向けた異なるアプローチや考え方も得られる可能性も多分に存在するであろう。パブリックリレーションズがグローバルな広がりを持ちつつある現在、より広範な情報収集と研究が求められると考えている。

参考文献

- カトリップ, S. M., センター, A. H., & ブルーム, G. M. (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
- International Association of Business Communicators (2008). 「Communicator's Competency Model (Part One)」, <http://chicago.iabc.com/career/accreditation/communicators-competency-model/>
- カツ, R. L. (1982). スキル・アプローチによる優秀な管理者への道, ハーバードビジネスダイヤモンド社
- 厚生労働省 職業能力評価基準とは【事務系職種のレベル区分の目安】, 職業能力評価基準ポータルサイト https://www.shokugyounouryoku.jp/user/outline3_2.html
- 真部 一善 (2013). 広報・PRの実務者が習得すべき知識と技能に関する一考察, 日本広報学会第19回研究発表大会予稿集 日本広報学会 147-150

Consideration on "Knowledge" and "Technique/Skill" according to Competence Level for PR Practitioners

Kazuyoshi Manabe
(OFFICE MAVERICK)

Public relations work has characteristics according to each company and industry the PR practitioners involved in. Frameworks of standard requirements that PR practitioners have to acquire in order to improve their vocational abilities are not organized and in fact they have to develop their vocational abilities through performing their daily tasks. If they can receive vocational education and training of the PR according to their competence level and experience, they may be able to acquire the ability to carry out their work more effectively and efficiently. In this draft, I am going to try to set up the competence level of PR practitioners, and organize items of "knowledge", "techniques / skills" for PR that will result as the PR practitioners' vocational abilities. And I would like to show a draft of a standard framework for providing PR practitioners with appropriate lectures and training according to competence level.

Key Words : Vocational Education, Training, Practitioners, Knowledge, Skill, Ability level, Vocational Ability Evaluation Standards, Katz, Management Skill