



**TANSHIKI Inc.**

株式会社 タンシキ

# 広報人材の育成 進め方とポイント（参考）

2016年7月14日

代表取締役 秋山和久



**TANSHIKI Inc.** 株式会社 タンシキ

# 1. 広報人材育成（企業・組織）で常に直面する課題

## 現場で常に直面する事実

一定期間のみ広報部門に在籍する  
広報パーソンが存在する。

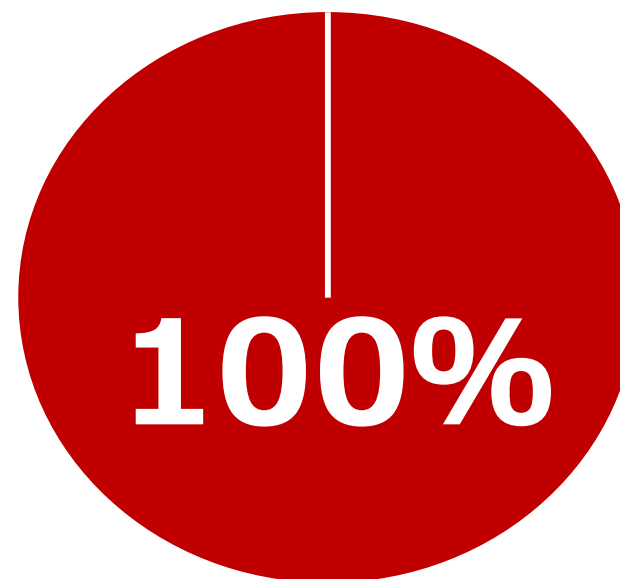
## 「時限型」広報パーソン

(秋山,2014)

# 広報は“異動”によって配属される

（経済広報センター,2013）

大手企業 5 1 社  
全社で  
ジョブ・ローテ。

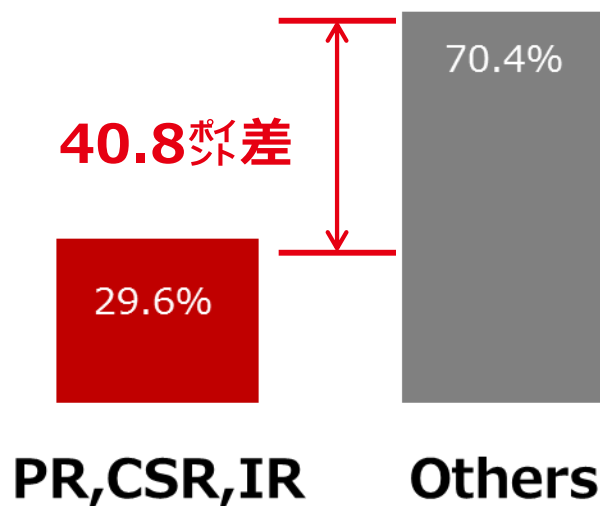


# 上場企業の広報部長・役員は 大半が“異動組”

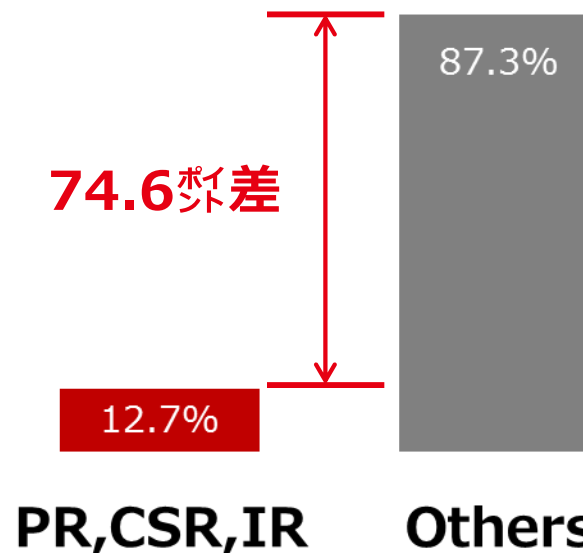
(Miyabe,2011)

2009年1月~2010年9月に異動があった350件

新たに広報部長・役員に着任した  
人の、前の職場



広報部長・役員から異動した人の  
異動先





- ☑ おおよそ2～3年で人事異動。広報って組織の外でも中でも人脈勝負なのに、このスパンは…。



- ☑ 広報に関する教育研修や外部セミナーって、広報のテクニック論ばかりで、異動後に使えない…。



- ☑ マネジャーの私自身が、  
広報をやってきたわけ  
じゃないから、どう指導  
して良いのか…。





**TANSHIKI Inc.** 株式会社 タンシキ

## 2. 人事異動が前提 必要な着眼点は？

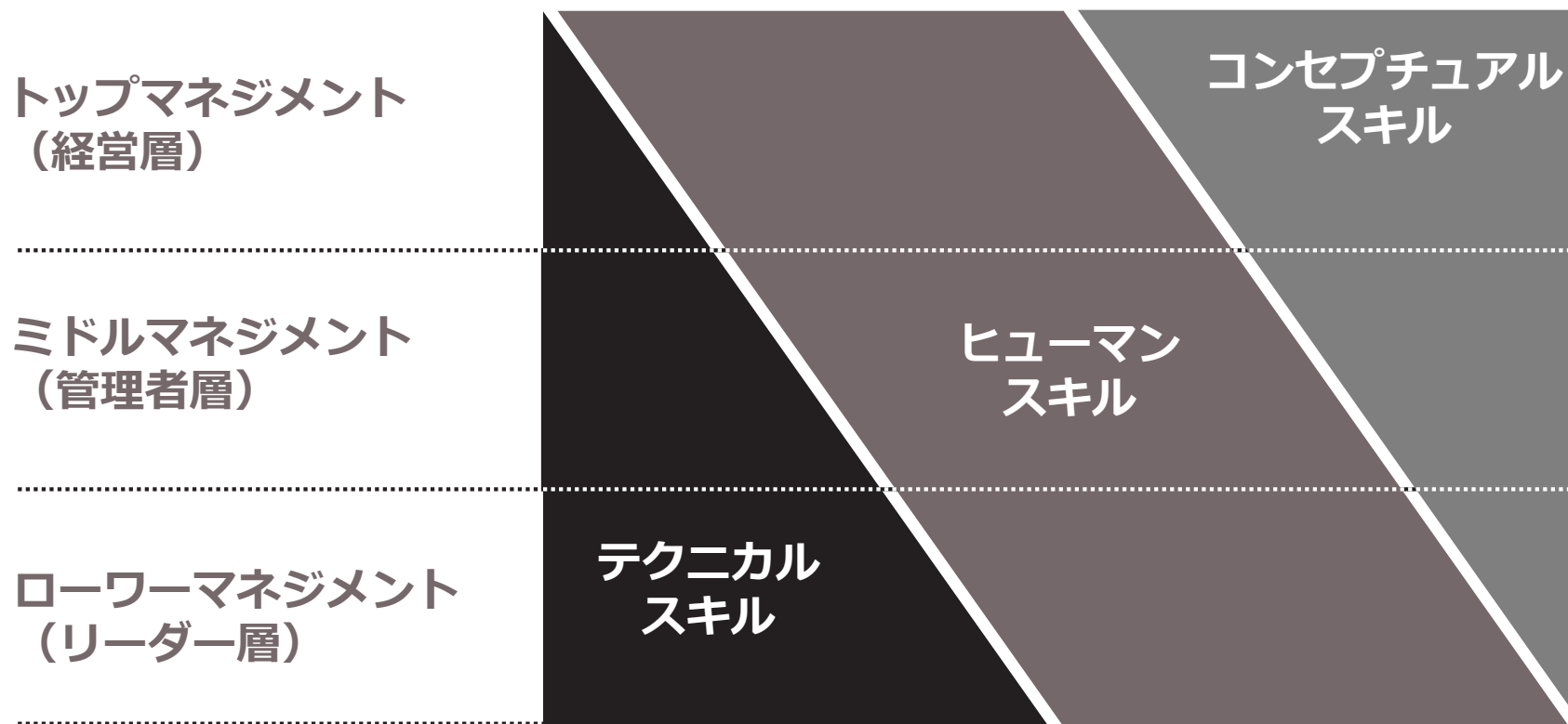
## ここで必要な着眼点。

広報の  
専門教育



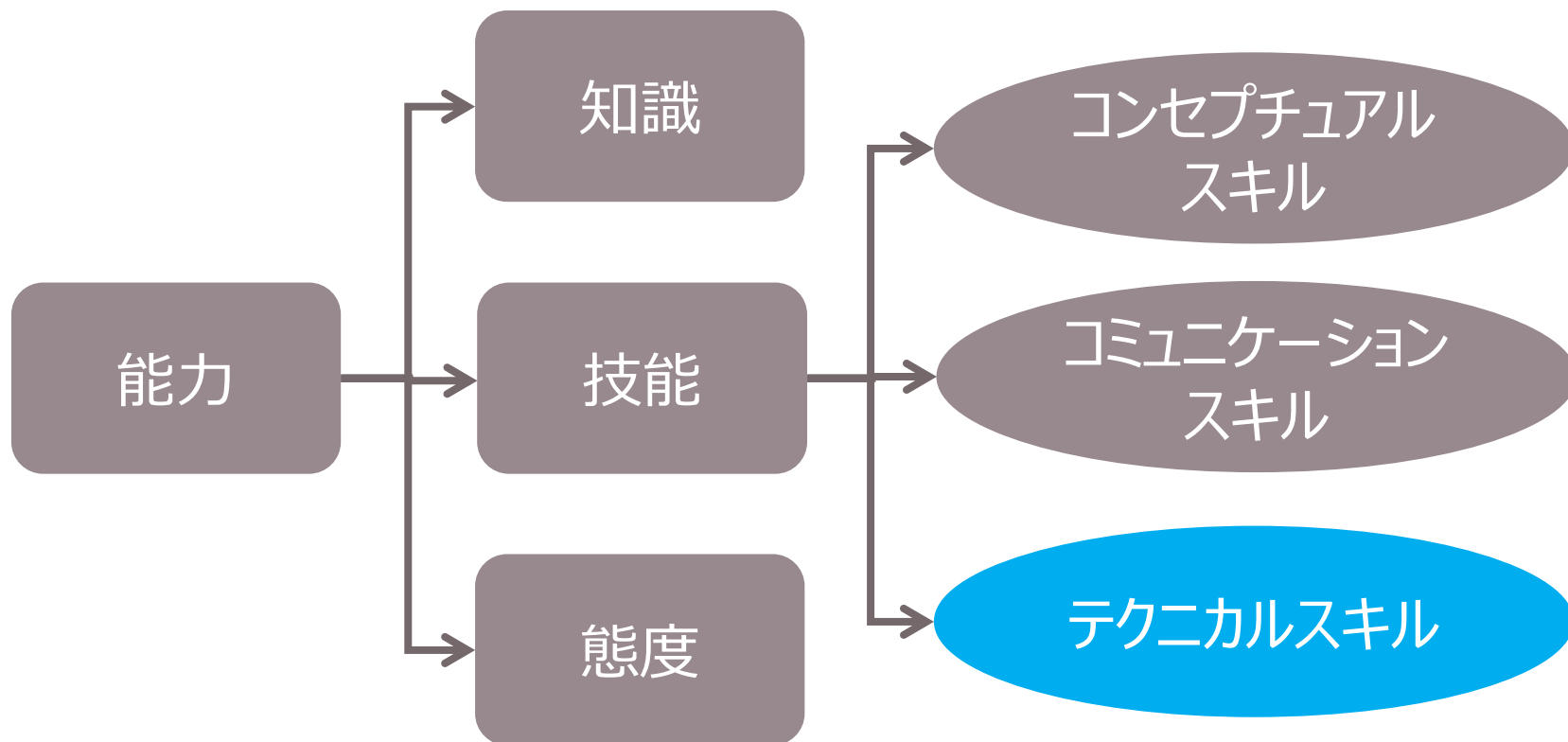
# 専門スキルは一部分

## カツツのスキルモデル



カツツ (1982) を基に作図

# 能力の構成は知識・技能・態度



堀 (2013)

## ここで必要な着眼点。

広報の  
専門教育



コーポレート  
人材の開発

岡崎 (2012)

“コーポレート人材”の育成の重要性を指摘

問題はコーポレート自体が経営企画・総務・人事・財務・法務・広報といった形で縦割りになってしまっており、これらを横串で見られる人材(本稿ではこれを“コーポレート人材”と呼ぶ)が存在しないことである。“人事畑”や“財務畑”という言葉があるように、コーポレート機能のうち一定の部分に精通した人材が育成されてきたのが従来のありようである。

(略)

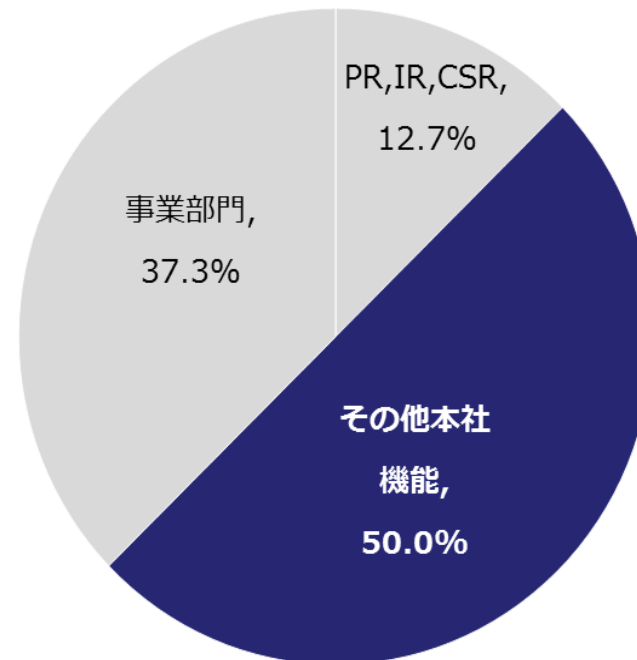
“コーポレート人材”に期待される役割、それは「経営の仕組み」を形づくることである。組織のうえでは相変わらず、経営企画・総務・人事といった機能の一員として従事することになるかもしれないが、コーポレートが一体となって取り組むという考え方が行動に結びつくことが大切である。つまり、複合課題に対応することが求められるのである。

(略)

“コーポレート人材”は、けっして多くの人数を必要とするものではないかもしれないが、確実に必要とされる人材である。だからこそ、適任者が自然発生的に出現するのを待つのではなく、意図的に仕込んでつくりだしていくことが大事である。

(Miyabe,2011)

広報部長・役員からの役職異動



**広報部門は、すでにコーポレート人材育成の導入部門として暗黙的にとらえられているのではないか？**

## ここで必要な着眼点。

広報の  
専門教育



コーポレート  
人材の開発

**広報関連業務で開発しやすい能力は何か？**



**TANSHIKI Inc.** 株式会社 タンシキ

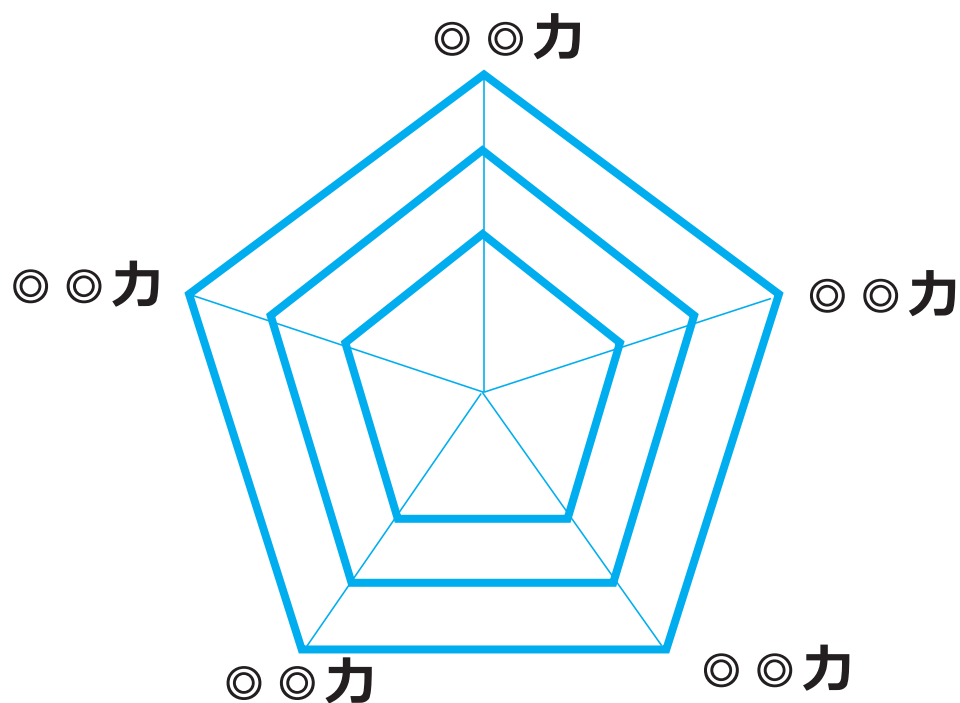
### 3. 広報人材育成の進め方



# “コーポレート人材”として必要な能力と 広報部門で身につけやすい能力を体系的に洗い出す

	概要	テクニカルスキル	コミュニケーションスキル	コンセプチュアルスキル	知識
方針・戦略策定	内外環境の変化から発生する課題を発見し、明確に設定する。	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・
戦術・施策の企画立案	設定された課題に対して最適な選択肢を立案・選定し、実行計画をつくる。これを周囲を説得して承認を得る。	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・
施策の実行	実施に際して起こりえる不具合への対応策を予め想定したうえで、周囲を巻き込みながら実行する。	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・
施策の評価・検証	実施された施策の効果や達成度を測定する。問題があった場合は原因を究明し改善につなげる。	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・
業務の標準化	一連のプロセスで蓄積された知見を形式知化し、人事異動を円滑に進めるために標準化を行う。	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・

広報部門で身につけやすい能力に基づいて、  
各年度の期首に「アセスメント」を実施する。



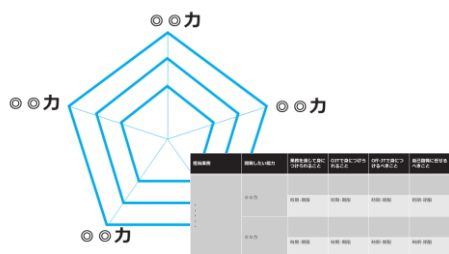
# いつ、どのような能力を、OJT・Off-JT等どのような方法で身に付けてもらうか、育成計画をつくる。

氏名：

担当業務	開発したい能力	業務を通じて身に付けられること	OJTで身につけられること	Off-JTで身につけるべきこと	自己啓発に任せるべきこと
・ ・ ・ ・ ・	◎◎力	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・
		時期・期限	時期・期限	時期・期限	時期・期限
	◎◎力	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・
		時期・期限	時期・期限	時期・期限	時期・期限

# 四半期に一度程度、最低でも期中に一度、 マネジャーまたは外部メンターが面談する。

4月



7月

項目	4月	7月	10月	1月
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ

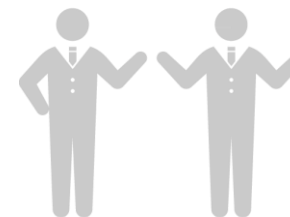
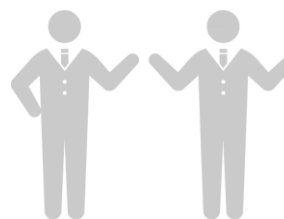
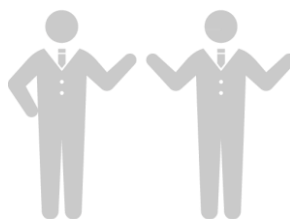
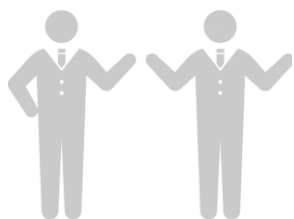
10月

項目	4月	7月	10月	1月
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ

1月

項目	4月	7月	10月	1月
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ
○○カ	○○カ	○○カ	○○カ	○○カ

ここを伸ばそう！ 機会は足りてる？ 下半期はこれ！ 来年はもっと！





TANSHIKI Inc. 株式会社 タンシキ

## 4. ポイント

1. 人事異動が前提となる組織の場合、個々人の中長期のキャリアデザインと、組織側が求めるキャリアパスや人材ポートフォリオを両睨みしながら、広報部門だからこそ身につけやすい知識や能力は何なのかを組織ごとに明確にしていくことが不可欠です。
2. 広報部門の業務は、組織によって、似ているようで異なります。マーケティングPRに近い領域を扱う広報組織もあれば、企業コミュニケーション、IR中心、社内広報中心、といったケースもあります。
3. 組織として、広報部門を人材開発計画の中でどう位置づけているのか（もちろん、これが明確な組織は極めて少ないことが実態ですが）、仮に“コーポレート人材”の導入部署とするのであれば、そこで何を身につけてもらうのか、人材開発の専門である人事部門とのすり合わせが求められます。
4. このため、標準的な広報人材の育成体型やアセスメントは、基本的には存在しないと考え、それぞれの組織が独自に構築していく必要があります。



**TANSHIKI Inc.**

株式会社 タンシキ

**ヒントがあれば幸いです。**



TANSHIKI Inc. 株式会社 タンシキ

ご参考

弊社のような**外部の専門家の使い方**



- “コーポレート人材”を必要としている場合は、皆様の組織におけるコーポレート人材の定義や思考スタイル、コンピテンシー等の特定が必要です。これは、人事部、人材開発部の分掌となるはずです。
- 一方、人事部・人材開発部は、どうしても「マス」の共通能力の開発や育成体系を主業務とし、事業部や個別部署の育成まで手が回らないのが実態です。
- コーポレート人材と広報部門との関係整理では、広報業務のことを深く理解でき、かつ、人材育成・アセスメントに理解がある専門家がいると質が大幅に向上します。
- 育成計画は内製化しやすい部分ですが、とくに“上流”の育成体系構築とアセスメントの開発は専門家の助けが有効です。加えて期中での「面談」も外部専門家が担うと、話をしやすく効果的です。



**TANSHIKI Inc.**

株式会社 タンシキ

**ありがとうございました。**