

多様な組織における組織内広報の実施状況と その効果について

——経営理念理解・連帯感・裁量職務行動・
外見リスクマネジメントを軸に——

吉野 ヒロ子
石川 慶子（有限会社シン）

【要旨】

広報論において組織内広報の重要性はしばしば指摘されている。だが、国内では事例研究が中心で、働く人の視点に立った定量的な研究はあまり見られない。本研究では、社会人を対象としたウェブモニタ調査（n=997）を用いて、（１）組織内広報の実施状況、（２）組織内広報が組織構成員の意識や組織の価値を高める自発的な行動（裁量職務行動（吉原・古川，2007）・外見リスクマネジメント（石川，2017））の頻度に影響を与えているかどうかの２点を探索的に検討した。（１）中小企業では大企業ほど組織内広報は行われていないが、従業員数29名以下の小企業では経営理念の理解や職場の連帯感が大企業と同等以上の水準にある（２）重回帰分析の結果、経営理念の理解・職場の連帯感・裁量職務行動・身だしなみ行動に対して、特定の組織内広報の認知頻度に正の効果が認められた。

キーワード：組織内広報，外見リスクマネジメント，裁量職務行動

1. はじめに

本研究は、働く人の視点から、企業などの組織内広報¹の効果を探索的に検討することを目標とする。組織内広報とは、社内報（紙媒体またはネットを利用したもの）やイベント、最近では社内 SNS などさまざまな広報手段を通じて経営理念やビジョンなどを組織の構成員に浸透させる活動である。その目的は、（１）経営理念・ビジョンに基づいた行動を構成員に促し、その結果（２）構成員が組織のアンバサダーとして外部のステークホルダーに経営理念・ビジョンを的確に伝えるようになることなどである（北見, 2014）。広報（Public Relations）とは、一言で言えば「公衆（public）との関係づくり（relations）」と要約でき、さまざまなステークホルダーとの良好な関係づくりを目指す活動である。中でも組織に属する構成員は組織にとって最大のステークホルダーであるため、広報論の主要な解説書では、組織内広報の重要性がしばしば強調されている（たとえば、Cutlip, Center & Broom, 2006 日本広報学会（監修）訳 2008；猪狩（編），2007；北見, 2014）。BtoB 企業への聞き取り調査において、企業が従業員をステークホルダーとして重要視しているという報告もある（山崎, 2015）。また、近年では、従来の組織内広報をより洗練させ、「インターナル・コミュニケーション」として、企業経営においてより戦略的に活用されるべきだとされている（清水（編），2019）。

最適な組織内広報は、事業内容や規模などその組織のあり方によって異なると考えられるため、組織内広報に関する研究は事例研究が中心となっている。たとえば清水（編）（2019）では、オムロンや西武グループなど国内企業の先進的な取り組みの紹介が行われている。一方、組織内広報は一般的に効果があると言えるのかどうかという素朴な疑問に答える研究はあまり行わ

1 組織内広報に類する言葉としては、インターナル・コミュニケーション、社内広報、対内広報、インターナル広報、インターナル・リレーションズなどさまざまなものがあるが、本研究では組織内広報に統一する。

れていない。経済広報センターによって3年おきに行われている「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，2015）では、社内広報の実施状況なども報告されているが、調査対象が大企業に偏っており、国内の中小企業ではどのくらい組織内広報が行われているのかも不明である。

本研究は、フルタイムで働いている社会人を対象としたウェブモニタ調査によって、この素朴な疑問に対する手がかりを探索しようとするものである。ウェブモニタ調査は、回答者がウェブモニタとして登録している者に限られるという制約はあるものの、登録者数が多いため、さまざまな属性を持つモニタの回答が利用できる。ウェブモニタ調査を用いるなら、（１）組織内広報の認知頻度（２）経営理念の浸透や職場の連帯感、（３）職場の仲間への支援や、対外的によい印象を与える行動の頻度をさまざまな組織に属する人々に訊ねることができる。本研究では、組織内広報の効果測定尺度として、「サービス化された組織における成員裁量職務行動尺度（吉原・古川，2007）」と、外見リスクマネジメント（石川，2017）行動の頻度を利用して検討したい。

2. 組織内広報と組織構成員の行動

Cutlip et al. (2006 日本広報学会（監修）訳2008）では、実務家の言葉をもとに、組織内広報が企業経営者に重要視されるのは、「従業員による相互理解、チームワーク、収益達成に対するコミットメント」が大きな価値をもつためであると指摘している（Cutlip et al. 2006 日本広報学会（監修）訳2008, pp.266-267）。製品やサービスの品質を上げ効率よく利益を得るためには、定められた業務をマニュアル通りにこなすだけでなく、組織の目標を他人事ではなく「自分ごと」として達成するために協力しあうことが必要である。それには経営理念という同じ価値観を共有し、交流を重ねることで組織構成員のモチベーションを上げ、組織に一体感を醸成するべきだというのが組織内広報の考え方である。

つまり、組織内広報が求めるのは、定められた業務以上の、組織構成員一人ひとりの自主的な判断に基づいた組織の価値を高める行動と言える。たと

例えば、マニュアル通りの対応だけでなく、場面にあわせて顧客への気遣いを見せる、業務プロセス改善に真摯に取り組んでより効率的に業務を進められるようにする、他部署との連携を積極的に行い新たな価値を生み出すといった行動が考えられる。

では、これらの行動をどう測れば良いだろうか。本研究では、組織構成員による組織の価値を高める自発的な行動と解釈でき、ウェブモニタ調査によって計測しやすいと考えられる「裁量職務行動」と「外見リスクマネジメント行動」を用いて検討したい。

2-1. 裁量職務行動

組織心理学や産業心理学などでは、定められた職務以外の職務行動は成員の裁量職務行動と呼ばれており、1960年代から研究の対象となってきた（吉原・古川，2006）。吉原・古川（2007）は、「サービス化された組織における成員裁量職務行動」尺度を作成して、ある企業に勤務する従業員 791 名への質問紙調査を行い、組織価値を内在化している者は、そうでない者よりも、「会社の名前や商品、サービスのイメージを向上させるために努力している」など当人の裁量で組織の外部評価を向上させる行動をする傾向があると報告している²。

吉原・古川（2007）の研究は、調査対象となった企業の組織内広報の実施状況や、従業員が組織内広報をどれだけ認知しているかについては触れていない。だが、これらの行動は、いずれも組織内広報が目標とする組織構成員の行動に近いと考えられる。仮に、組織内広報が盛んな組織に属する人は、そうでない人よりも、これらの行動の頻度が高ければ、組織内広報は有効であると言えるだろう。

2 「サービス化された組織における成員裁量職務行動」尺度は、全 20 問・4 つの下位尺度で構成されている（吉原・古川，2006）。下位尺度は、（1）他のメンバーに自発的に協力している頻度を訊ねる「仲間の支援」、（2）外部からの組織に対する評価を向上させるよう主体的に行動する頻度を訊ねる「外部評価の向上」、（3）マニュアル化された範囲を超えた水準で仕事を自発的に行う頻度を訊ねる「仕事の達成水準」、（4）自分で判断しなければならない場面で組織価値に沿った行動を主体的に行う頻度を訊ねる「組織価値の遵守」である。

2-2. 外見リスクマネジメント（石川，2017）

多くの場合、「構成員が組織のアンバサダーとして外部のステークホルダーに経営理念・ビジョンを的確に伝える」ことが要求されるのは、対人コミュニケーションにおいてであることが想定される。だが、私たちが日頃よく知っているように、対人コミュニケーションには独特の難しさがある。伝えたいと思うことが、言葉を替えてもなかなか伝わらない、与えたいと思っている印象と反応が食い違うということは、多かれ少なかれあることだろう。仮に組織構成員が経営理念やビジョンに共感し、ステークホルダーに伝えたいと思っても、うまく表現するためにはなんらかの努力が必要となってくる。

石川（2017）は、メディア・トレーニングのコンサルティングなどの実務経験を通じて「外見リスク」という概念を提案している。外見リスクとは「こう見られたい」と思っている姿と実際に見られている姿が一致していない状態を指し、外見リスクを放置するとコミュニケーションが阻害されるとしている。たとえば、謝罪しなければならない時に、派手なネクタイやきらきら光るアクセサリーなど華美な印象を与える服装で謝罪に行っただけで相手を不快にさせてしまうといったことが挙げられる。

外見がコミュニケーションに与える影響については、アメリカなどでいくつか実験が行われており、「きちんとした服装」をしていると見知らぬ他者から援助を受けやすい、他の者から同調されやすいなど、他者に影響を与えることが報告されている（神山，2014）。石川（2017）はビジネス・コミュニケーションに影響を与える外見の要素として、「表情と声」「服装・身だしなみ」「髪型・メイク」「歩き方・しぐさ」「姿勢・体型」の5つを挙げている。

ビジネスの場において適切な外見を維持していないことは、対面的なコミュニケーションにおいて相手に不快感を与え、自分だけでなく組織の印象を下げることにともつながるリスクがあることは広く知られている。たとえば『人は見た目が9割』（竹内，2005）³は人口に膾炙し、のちに漫画化もされて

3 ただし、このタイトルは、外見がコミュニケーションに与える影響を過大に誤解させている面もある。この本で紹介されている「メラビアン法則」は、言葉と顔の表情

いる。今回行った調査（後述）では、外見がビジネス・コミュニケーションに影響していると思うかを自由回答で訊ねたが、自由回答の回答者 855 名のうち 9 名（10.5%）がこの書名を引き合いに出していた。

一方、仕事の間での外見を整えるためにかかる費用や時間コストは、組織ではなく本人が負担することがほとんどである。つまり、裁量職務行動の一環として、外見を整えることがなされている可能性がある。外見を整える行動については、自己への愛着や美的感覚、子供の頃からの習慣などさまざまな個人的な要因が影響することもありえる。だがもし組織内広報が活発である組織に属している人が、そうでない人よりも外見リスクマネジメントに気を配っているという傾向があれば、それは組織内広報の効果としてまずは考えられ、外見リスクマネジメント行動の頻度が組織の構成員がアンバサダーとしての自覚を持って行動しているかどうかの指標になる可能性がある。

ただし、石川の挙げている 5 つの要素のうち、「表情と声」「歩き方・しぐさ」「姿勢・体型」については、自分の普段の姿を観察して客観的に評価するのが難しく、ウェブモニタ調査では適切な回答が得られない可能性がある。本研究では、モニタが自分の行動を数値化して答えやすいと考えられる身だしなみを整える行動頻度に注目して調査を行った。

2-3. 本論文のリサーチクエスチョン

以上の議論から、本論文では、以下のリサーチクエスチョンを検討する。

- RQ 1 - 1：組織内広報の認知頻度は、経営理念の理解に影響しているか
- RQ 1 - 2：組織内広報の認知頻度は、職場の連帯感に影響しているか
- RQ 2 - 1：組織内広報の認知頻度は、裁量職務行動に影響しているか
- RQ 2 - 2：組織内広報の認知頻度は、外見リスクマネジメント行動に影響しているか

やしぐさなど視覚情報・声のトーンや口調など聴覚情報を矛盾させた実験を行ったときに、視覚・聴覚の非言語要素で相手の意図を判断する比率が高いという、非言語コミュニケーションの重要性を指摘したものであり、外見だけでメッセージの解釈の 9 割が決まるわけではない（Mehrabian, 1972 西田（他）, 1986）。

響しているか

組織内広報の目的は経営理念の理解・職場の連帯感といった意識を高めること、そのことによって、組織の価値を高める自発的な行動を導くことである。組織内広報の認知頻度によって、意識が異なるかどうか（RQ 1）、自発的な行動の頻度が異なるかどうか（RQ 2）を分析したい。

3. 調査結果とリサーチクエスションの検討

3-1. 調査概要

調査は（株）ジャストシステムのウェブモニタ調査サービス「FastAsk」を利用し、2019年6月28日から7月5日にかけて、20代・30代・40代・50代・60歳以上の男女社会人（専業主婦・パート・学生を除外したフルタイム勤務者。農林業従事者を除き、自営業・公務員を含む）各100名ずつを目標として配信した。回収した1063サンプルのうち、反転項目を含む心理尺度設問に対してすべて同じ選択肢を答えているなど回答の精度が疑われる66名を除いた997名の回答を分析対象とした⁴。回答者の性別・年代は、表1の通りである。

表1 回答者の性別と年代

	20代	30代	40代	50代	60代	合計
男性	104	103	105	100	92	504
女性	102	107	95	94	92	493
合計	206	210	203	194	184	997

分析対象者のうち、職位と勤務先の従業員規模について訊ねた結果が、表

4 ウェブモニタは、回答することで得られるポイントを目当てに調査協力を行うため、設問をあまり読まずに回答する Satisfice 問題があると言われている（三浦・小林, 2015）。そのため、回答時間が極端に短い者を除外したり、孤独感尺度など一元性が認められている心理尺度を、反転項目を含めて回答してもらい、同じ選択肢を選び続けている者を除外するといったことが行われている。本研究では反転項目2間を含む状態自尊感情尺度5間を用いた（阿部・今野, 2007）。

2である。外見リスクに関する設問は分析対象者 997 名に、社内広報制度や裁量職務行動について訊ねた設問は、フリーランスであると答えた 75 名を除いた 922 名を対象とした。

表2 回答者の職位と勤務先の従業員規模

職位	勤務先の従業員規模 (フリーランス75名を除く)				
役員・経営層	75	8%	30名未満	249	27%
上位管理職(部長)	56	6%	100名未満	156	17%
下位管理職(課長・係長)	169	17%	300名未満	154	17%
一般社員	581	58%	1000名未満	129	14%
フリーランス	75	8%	1万名未満	131	14%
その他	41	4%	1万名以上	60	7%
			わからない	43	5%
合計	997	100%		922	100%

3-2. 組織内広報の実施状況

組織内広報の代表的な手段としては、社内報（紙媒体・ネット）、経営トップとのミーティング等がよく挙げられ、社内 SNS（Social Networking Service）も注目されている（清水（編），2019）。組織内広報手段の認知頻度を訊ね、勤務先の規模別に比率を集計した結果が表3である⁵。

小規模の組織では、そもそも組織内広報制度がない組織が多く、おおむね大規模になるにつれて導入されていることが確認できる。特に「組織のトップと役員以外のミーティング」は、小規模な組織の方が導入しやすいはずだが、この制度がある組織の比率は、大規模な組織よりも小規模な組織の方が低くなっている。小規模の組織では、組織内広報に割くだけの人的リソースが確保しにくいこともあるだろうが、日常的な業務の中でコミュニケーションが十分行われているとみなされ、組織内広報の必要性が感じられにくいのかかもしれない。

5 対象者全体の集計結果には、勤務先の規模がわからないと答えた者の回答も含まれる。

表3 従業員規模別の組織内広報認知頻度比率

		よく行わ れている	時々行わ れている	たまに行わ れている	あまり行わ れていない	該当する制 度がない	該当者数
社内報(紙)の配布	～29名	2%	6%	8%	6%	78%	249
	30～99名	9%	17%	10%	19%	45%	156
	100～299名	5%	21%	27%	12%	34%	154
	300～999名	12%	22%	27%	13%	26%	129
	1000～9999名	18%	16%	28%	12%	27%	131
	1万名以上	33%	27%	15%	10%	15%	60
	全体	10%	16%	18%	12%	45%	922
社内報(ネット)の更新	～29名	3%	7%	7%	7%	76%	249
	30～99名	5%	14%	15%	16%	50%	156
	100～299名	11%	16%	24%	14%	34%	154
	300～999名	12%	19%	24%	18%	28%	129
	1000～9999名	27%	19%	24%	9%	21%	131
	1万名以上	42%	25%	15%	5%	13%	60
	全体	12%	14%	17%	12%	45%	922
社内SNSへの投稿	～29名	2%	4%	4%	7%	83%	249
	30～99名	4%	8%	10%	12%	66%	156
	100～299名	5%	9%	16%	20%	51%	154
	300～999名	5%	11%	18%	21%	46%	129
	1000～9999名	12%	9%	16%	20%	44%	131
	1万名以上	3%	20%	13%	18%	45%	60
	全体	4%	8%	12%	15%	61%	922
組織のトップと役員以外の ミーティング	～29名	6%	14%	13%	9%	58%	249
	30～99名	8%	21%	22%	22%	26%	156
	100～299名	8%	20%	29%	20%	23%	154
	300～999名	10%	22%	23%	26%	19%	129
	1000～9999名	8%	24%	34%	21%	14%	131
	1万名以上	10%	23%	30%	23%	13%	60
	全体	8%	19%	23%	19%	32%	922

3-3. 経営理念理解と連帯感に関する結果

では、小規模な組織では組織内広報がなくても経営理念の理解や連帯感の醸成がなされているのだろうか。図1は、経営理念の理解と職場の連帯感に関する設問を、「よくあてはまる」「ややあてはまる」「どちらとも言えない」「あまりあてはまらない」「まったくあてはまらない」の5件法で訊ね、「よくあてはまる」「あてはまる」と回答した者の比率を、勤務先規模別に集計した結果である。

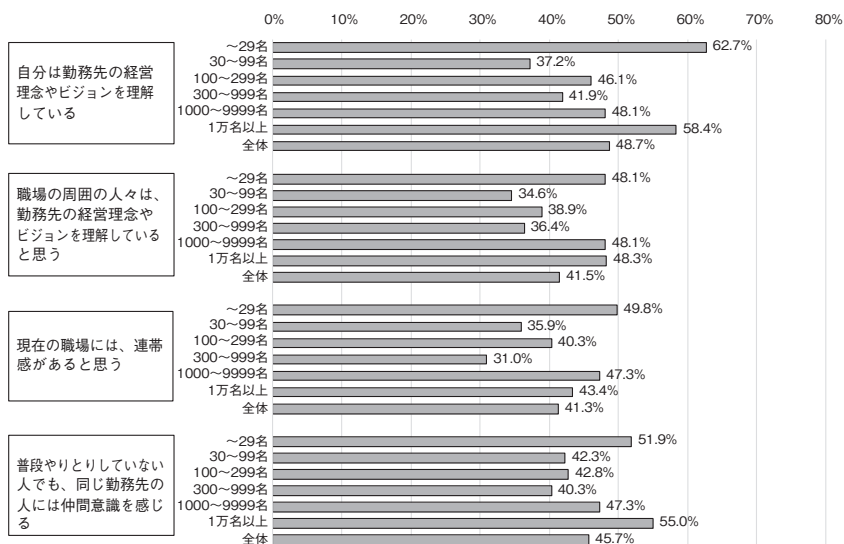


図1 従業員規模別の経営理念理解度と職場の連帯感

最後の「普段やりとりしていない人でも、同じ勤務先の人には仲間意識を感じる」以外の設問で、29名以下の小規模な組織で働く者が、「よくあてはまる」「あてはまる」と答えている比率がもっとも高いという結果になった。今回の調査結果では、小規模の組織の経営理念の理解や連帯感の醸成は、より規模の大きな企業と同等以上のレベルでなされていると言える。

同時に、1000名以上の組織・1万名以上の組織では、29名以下の組織と同等またはそれ以上、少なくとも10ポイント以上下回らない程度には、これらの設問に「よくあてはまる」「あてはまる」と答えた者の比率が高かった。表3で示したように、この規模の組織では組織内広報の認知頻度が高く、組織内広報が、組織が巨大化することで困難になる価値観の共有や精神的な紐帯の形成を補っているのかもしれない。一方、数十名～数百名規模の組織では、日常的な業務を通じたコミュニケーション任せにしているのは経営理念の理解や連帯感の醸成が難しくなる規模に達しているにもかかわらず、十分な組織内広報が行われていないと言える可能性がある。

3-4. 裁量職務行動に関する結果

吉原・古川（2007）の「サービス化した組織における成員裁量の職務行動尺度」より、4つの下位尺度から因子負荷量の高いもの2項目ずつ計8項目を抜粋して、「まったくあてはまらない」～「よくあてはまる」の5件法で訊ね、「よくあてはまる」「あてはまる」と回答した者の比率を勤務先規模別に集計した結果が表4である。

経営理念理解と職場の連帯感（図1）ほど顕著ではないが、概して29名以下の組織と1000名以上の組織・1万名以上の組織に属している者の行動頻度が高いという結果になった。これら8問の尺度検定を行ったところ、Cronbachの α 係数が0.884だったため、これを「裁量職務行動尺度」として合算し、3-6で従属変数として投入することとした。

表4 従業員規模別の裁量職務行動

【仲間の支援】 勤務先の仲間が落ち込んだり、疲れている時は励ます	～29名	51%	【仕事の達成水準】 目標達成のために必要なら、職務以外の仕事も引き受ける	～29名	40%
	30～99名	46%		30～99名	37%
	100～299名	38%		100～299名	28%
	300～999名	45%		300～999名	29%
	1000～9999名	42%		1000～9999名	37%
	1万名以上	45%		1万名以上	40%
	全体	45%		全体	35%
【仲間の支援】 勤務先の仲間が成功したとき、その人を褒める	～29名	52%	【仕事の達成水準】 期限を守るために自主的に残業することがある	～29名	41%
	30～99名	53%		30～99名	35%
	100～299名	43%		100～299名	35%
	300～999名	49%		300～999名	38%
	1000～9999名	49%		1000～9999名	40%
	1万名以上	57%		1万名以上	47%
	全体	50%		全体	38%
【外部価値の向上】 勤務先の名前や商品、サービスのイメージを向上させるために努力している	～29名	46%	【仕事の達成水準】 判断や行動する際は、勤務先の価値基準を参照している	～29名	39%
	30～99名	43%		30～99名	34%
	100～299名	36%		100～299名	36%
	300～999名	38%		300～999名	35%
	1000～9999名	48%		1000～9999名	43%
	1万名以上	45%		1万名以上	47%
	全体	42%		全体	38%
【外部価値の向上】 外部からの勤務先への信頼やイメージを傷つけないよう意識して行動している	～29名	58%	【仕事の達成水準】 勤務先において望ましいとされる行動を積極的にとるようにしている	～29名	54%
	30～99名	54%		30～99名	50%
	100～299名	49%		100～299名	49%
	300～999名	55%		300～999名	50%
	1000～9999名	56%		1000～9999名	48%
	1万名以上	58%		1万名以上	65%
	全体	54%		全 体	51%

3-5. 外見リスクに関する結果

そもそも、ビジネス・コミュニケーションに外見はどれほど影響すると考えられているのだろうか。「企業のトップが魅力的だと、その企業も良い企業であるように感じられる」といった設問に対して、「よくあてはまる」「あてはまる」「どちらとも言えない」「あまり当てはまらない」「まったく当てはまらない」の5件法で、フリーランスも含めたすべての分析対象者 997 名に対して選択肢を提示し、「よくあてはまる」「あてはまる」と回答した人の比率を男女別に集計したのが図2である。外見の影響があると考えている人は、いずれの設問でも男性よりも女性の方が10ポイント前後多いという結果になった。

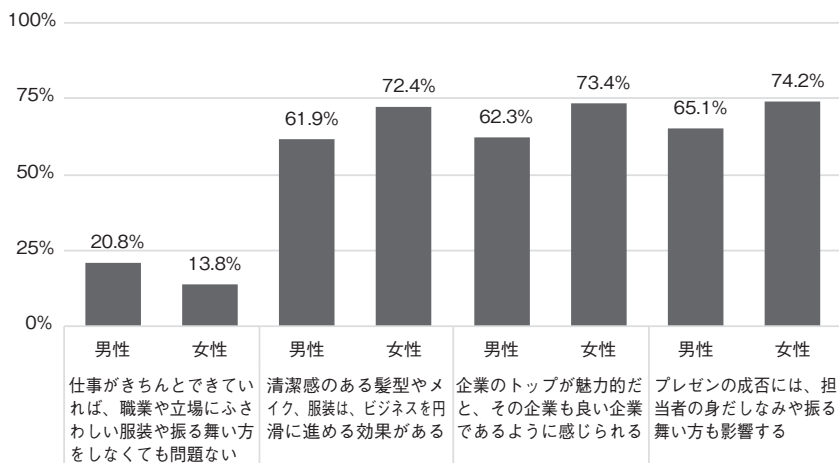


図2 外見がビジネスに与える影響に対する意識（男女別）

一方、外見リスクが原因で同僚や取引相手から遠ざかるということは実際にどれくらい起きているのだろうか。「職場や取引先の人で、その人の身だしなみや着こなし、立ち居振る舞いが不快で、交渉を打ち切ったり、わざと疎遠にしたことはありますか？」という設問に対する回答が図3である。

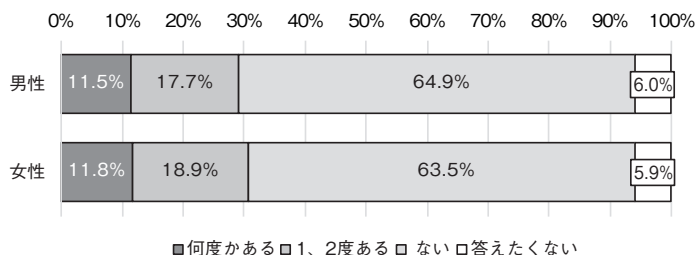


図3 外見が理由で疎遠にした経験（男女別）

図3の外見に関する意識の回答と異なり、性差がほとんどなく、男女ともに約3割の人が相手の外見が不快で意図的に疎遠にした経験があると回答している。男性は女性に比べて、ビジネスに外見の影響があるとは言いたがらないが、実際には女性と同程度に不快な外見を持つ相手を忌避した経験があるということになる。

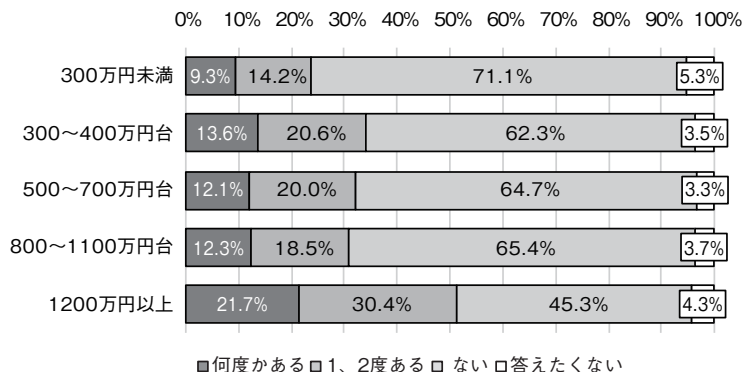


図4 外見が理由で疎遠にした経験（個人年収別）

他に、学歴別、職位別のクロス集計も行ったが、目立った傾向はなかった。年代別では、20代で多く、年長者、特に60代以上で少ないという傾向があった。個人年収別のクロス集計では、個人年収が1200万円を超えると回答した者は、外見が理由で疎遠にした経験があると答えた者が52.1%となり、

300 万円未満の者と比較して倍以上という高い比率になった⁶（図 4）。

外見が理由で忌避した経験がある人に詳細を問うた自由回答では、「生まれつきの匂いではなく、お風呂入ってないとか洗髪してないとかだったので、して当たり前の事をしないのは人間性の問題だと思い、関わるのを辞めてしまった。言いにくい事なのでみずから気づいて欲しい」（26 歳女性・下線筆者）など、相手の外見に問題があっても指摘しにくいので、そのまま距離をとったことが伺えるコメントもあった。距離を取られた側から見れば、理由がわからないまま仕事上の人間関係が薄くなっていく怖さが外見リスクにはあると言える。

では、人はどのように外見を整えているのだろうか。一般的な身だしなみ行動として想定できる 10 項目を 4 件法で訊ねた結果が表 5 である。設問により差はあるが、概して男性より女性の方が身だしなみ行動を行っている傾向となった。これら 10 問の尺度検定を行ったところ、Cronbach の α 係数が 0.858 だったため、これを「身だしなみ尺度」として合算し、従属変数として投入することとした。

表 5 身だしなみ行動の頻度

		毎日	時々	たまに	していない
身体を洗う	男性	69%	13%	10%	7%
	女性	83%	9%	5%	4%
髪型を整えたり、メイクを工夫する	男性	37%	21%	21%	21%
	女性	58%	20%	15%	6%
爪の手入れ	男性	7%	55%	28%	10%
	女性	19%	57%	18%	6%
肌の手入れ	男性	17%	26%	28%	29%
	女性	66%	18%	10%	6%
体型を維持するために努力する	男性	17%	26%	29%	29%
	女性	25%	34%	21%	20%
汗拭きシートや制汗剤を使う	男性	17%	28%	29%	26%
	女性	34%	31%	19%	17%
口臭のケアをする（昼食後の歯磨き・口臭対策グッズなど）	男性	34%	30%	21%	15%
	女性	59%	22%	12%	6%

6 ただし、個人年収 1200 万円以上と回答した者は 29 名と該当者が少なかったので注意が必要である。

行く場所や相手に合わせた服装を心がける	男性	23%	42%	21%	14%
	女性	43%	33%	15%	9%
服を清潔に保つ	男性	39%	35%	19%	7%
	女性	65%	28%	6%	2%
靴を手入れする	男性	15%	39%	31%	15%
	女性	21%	41%	25%	13%

3-6. 経営理念理解・連帯感・成員裁量職務行動・外見リスクマネジメント行動への組織内広報の影響の検討

以下、組織内広報の認知頻度は経営理念理解・職場の連帯感・裁量職務行動・外見リスクマネジメント行動（身だしなみ行動）に影響しているのか、重回帰分析によってリサーチクエスチョン1と2を検討する。

表6 従属変数間の相関関係

	経営理念の理解	職場の連帯感	裁量職務行動	身だしなみ行動
経営理念の理解	—	—	—	—
職場の連帯感	.661**	—	—	—
裁量職務行動	.562**	.514**	—	—
身だしなみ行動	.216**	.191**	.366**	—

***: $p < 0.001$ **: $p < 0.01$ *: $p < 0.05$

従属変数は、先に述べた経営理念理解に関する設問の合算値（以下「経営理念の理解」）、職場の連帯感に関する合算値（同「職場の連帯感」）、裁量職務行動の合算値、身だしなみ行動頻度の合算値を投入した。各尺度の相関係数が表6である。「経営理念の理解」と「職場の連帯感」の相関係数が.661と特に高く、「裁量職務行動」と「経営理念の理解」とは.562、「職場の連帯感」とは.514と高い。一方、「身だしなみ」については、「裁量職務行動」との相関係数は.366だが、「経営理念理解」「連帯感」との数値は比較的低いものとどまった。身だしなみ行動については、個人属性の影響が大きいためと考えられる。

表7は重回帰分析の結果である。共通する統制変数として、（1）性別（男性＝1、女性＝2）、（2）年齢、（3）学歴（大卒・大学院卒業者のダミー変数）、（4）職位（一般社員のダミー変数）、（5）個人年収（個人年収

299 万円以下・同 800 万円以上)、仕事での人との接触頻度⁷、勤務先規模（従業員 1000 名以上の組織に勤務している者のダミー変数）を投入した。ダミー変数はすべて該当者を 1、該当しない者を 0 として作成した。これに社内広報の認知頻度を独立変数として投入したものをモデル 1 とした。

表 7 経営理念の理解・職場の連帯感・裁量職務行動・身だしなみ行動を従属変数とする重回帰分析

	RQ 1-1 経営理念の理解		RQ 1-2 職場の連帯感		RQ 2-1 裁量職務行動頻度		RQ 2-2 身だしなみ行動頻度	
	モデル1	モデル2	モデル1	モデル2	モデル1	モデル2	モデル1	モデル2
	β	β	β	β	β	β	β	β
性別(男性=1 女性=2)	0.04	0.013	0.023	-0.006	0.071 *	0.053	0.384 ***	0.378 ***
年齢	0.162 ***	0.121 ***	0.1 **	0.054	0.133 ***	0.106 **	0.081 *	0.069 *
大卒・大学院卒ダミー	0.069 *	0.048	0.046	0.023	0.117 ***	0.104 **	0.028	0.026
一般社員ダミー	-0.094 **	-0.062	-0.037	0	-0.088 **	-0.067 *	-0.084 *	-0.08 *
年収300万以下ダミー	-0.084 *	-0.046	-0.021	0.017	-0.068 *	-0.051	-0.033	-0.027
年収800万以上ダミー	0.003	-0.025	0.043	0.015	0.031	0.017	-0.026	-0.029
勤務先規模29名以下ダミー	0.209 ***	0.19 ***	0.197 ***	0.171 ***	0.11 **	0.1 **	0.004	0.004
勤務先規模1000名以上ダミー	0.044	0.037	0.034	0.028	-0.019	-0.018	0.021	0.015
仕事での人との接触頻度	0.051	0.031	0.11 ***	0.086 **	0.167 ***	0.157 ***	0.162 ***	0.163 ***
社内広報：社内報(紙)	0.023	0.034	0.043	0.058	0.048	0.055	-0.032	-0.026
社内広報：社内報(ネット)	0.062	0.064	0.005	0.003	0.095 *	0.095 *	0.088 *	0.088 *
社内広報：社内SNSへの投稿	0.066	0.042	0.133 ***	0.108 **	-0.005	-0.018	0.018	0.013
社内広報：トップとミーティング	0.233 ***	0.199 ***	0.221 ***	0.182 ***	0.274 ***	0.25 ***	0.113 **	0.101 **
生活全体満足度		0.065		0.058		0.103 *		0.034
経済的状況満足度		0.091 *		0.061		-0.005		0.041
キャリア満足度		0.1 *		0.134 **		0.06		-0.064
人間関係満足度		0.128 **		0.174 ***		0.087 *		0.08 *
定数	3.742 ***	2.293 ***	3.455 ***	1.738 ***	13.419 ***	9.677 ***	15.195 ***	13.837 ***
調整済みR2乗	0.179	0.281	0.148	0.263	0.204	0.243	0.191	0.197
該当者数	922	922	922	922	922	922	922	922

***: $p < 0.001$ **: $p < 0.01$ *: $p < 0.05$

モデル 2 には、モデル 1 の諸変数に加えて生活満足度を生活全体・経済的状況・キャリア・人間関係に分けていずれも 7 件法で訊ねた結果を独立変数

7 具体的な設問は以下の通りである。「ほぼ毎日、顧客と接する（店舗勤務・窓口業務・営業など）」＝4・「週に何度か、顧客と接する」＝3・「顧客と接することはあまりない（内勤）」＝2・在宅勤務などで、社内の人も含めて人と接することはあまりない＝1。該当者の比率は、「ほぼ毎日」30.6%、「週何回か」24.8%、「あまり接しない」38.2%、「在宅勤務」6.4%だった。

として追加した⁸。素晴らしい経営理念があり効果的な組織内広報が行われていたとしても、給与やキャリアに不満があったり、人間関係に不満があったりする者には響かず、行動変容も起きにくいと考えられるからである。

組織内広報認知頻度の効果について すべての従属変数に対して「トップと役員以外のミーティング制度」認知頻度に正の効果があり、また「職場の連帯感」に対しては「社内 SNS への投稿」認知頻度も、「裁量職務行動」頻度と「身だしなみ行動」頻度には「社内報（ネット）」の認知頻度も正の効果があった。特に「トップと役員以外のミーティング制度」認知頻度の効果は頑強で、身だしなみ行動頻度を従属変数として、装い行動に影響を与えると考えられる対他意識や、外見がビジネス・コミュニケーションに与える影響の意識、勤務先への態度などを投入したモデルも作成したが、一貫して正の効果があった。

なぜ「トップと役員以外のミーティング制度」の認知頻度が、経営理念の理解・連帯感・裁量職務行動・身だしなみ行動にポジティブな影響を与えるのだろうか。White, Vanc & Stafford (2010) は、組織内広報をテーマとして、ある大学の職員 147 名にインタビュー調査を行い、組織内の情報伝達手段としてはメールが効果的ではあるが、自分たちは組織にとって大切な存在であると感じるためには、対面的なメッセージ、特にトップのメッセージが重要だと多くの協力者が述べていたと報告している。確かに、現場の状況も知らないのに、上から一方的に指示が降りてくると組織構成員が感じていれば、指示に機械的に従っていればよいという態度が形成されやすくなるだろう。経営トップみずからが、現場と人的交流を行い、経営理念や組織の課題を共有する姿勢を示すことの意味は大きいと考えられる。

一方、「社内 SNS への投稿」の認知頻度は、職場の連帯感に対して正の効果があった。社内 SNS の活用法も多々ありうるが、単なる業務連絡だけでなく、ちょっとした感謝を示したり、部署を越えた雑談もできるような運用

8 生活満足度関連の設問の概要は以下の通りである。生活全体満足度：平均値 4.50、標準偏差 1.40、経済的状況満足度：3.87、標準偏差 1.58、キャリア満足度：平均値 4.07、標準偏差 1.41、人間関係満足度：平均値 4.36、標準偏差 1.36。

であれば、パーソナルなコミュニケーションの場としても使われている可能性がある。職場でのパーソナルなコミュニケーションの機会が増大すれば、連帯感がより高まるのは自然なことである。

「社内報（ネット）」の認知頻度は、裁量職務行動頻度と身だしなみ行動頻度に正の効果があつた。社内報の内容も組織によって異なるが、企業の社内報では、経営トップからの言葉・特集・事業所の紹介・社員紹介などで構成されることが多い（産業編集センター，2011）。模範的な社員、ユニークな活動をしている社員の姿がロールモデルとして提示されることによって、裁量職務行動頻度や身だしなみ行動を高める効果を持っているのかもしれない。「社内報（紙）」には効果がなかったのは、編集・印刷・配布に時間がかかるため概して発行間隔が長いこと、ネット版に比べて読まれにくいことが考えられる。

これらを総合すると、経営陣との距離が近いと感じられる機会があること、パーソナルなコミュニケーションの機会が多いこと、ロールモデルが示されていることの3点が、組織内広報に重要なポイントと考えられる。中でも経営陣との距離が近いと感じられる機会があることが、組織構成員の意識を高め、組織のためになる自発的な行動を引き出しやすくなる可能性がある。

満足度の効果について モデル2では、すべての従属変数に対して、人間関係の満足度に正の効果があつた。ギスギスした職場、パワー・ハラスメントやセクシャル・ハラスメントが横行しているような職場では、連帯感が生じにくいことは容易に想像がつく。そのような環境で崇高な経営理念を語られても腹落ちするのは困難だろう。裁量職務行動や仕事のための身だしなみ行動の頻度も下がると考えられる。また「経営理念の理解」と「職場の連帯感」にはキャリア満足度にも正の効果があつた。自分が組織から評価されていると感じること、自分に合った仕事をしていると感じることが、組織の理念への共感、他の構成員との連帯感に結びつくものと考えられる。

一方、経済的状況への満足感は、「経営理念の理解」にのみ正の効果があつた。人間関係への満足度ほど強い効果ではないが、組織構成員への報酬が低いと感じられるようであれば、経営理念を浸透させることは難しくなる可

能性がある。

組織規模の効果について 図1 (p.10) のクロス集計で示唆されたように、従業員数29名以下の組織に属する者は、社内広報の実施状況や生活満足度を統制しても、「経営理念の理解」「職場の連帯感」「裁量職務行動頻度」のスコアが有意に高い傾向があるという結果になった。小規模の組織であれば、日常的な業務に付随して起こるコミュニケーションによって連帯感が生まれやすくなり、経営陣との距離が遠いとは感じられにくいためと考えられる。むしろ、組織内広報とは、小規模な組織で生まれやすい親密感を、大規模な組織でも再現するための活動と言えるかもしれない。

組織内広報の効果を測定する尺度としての裁量職務行動と身だしなみ行動について 裁量職務行動に対しても身だしなみ行動に対しても、組織内広報活動の認知頻度に効果があった。双方、組織には望ましい活動であることから、組織内広報の効果を測定する尺度として利用できる可能性がある。ただし、身だしなみ行動については、「経営理念の理解」尺度や「職場の連帯感」尺度との相関係数が高くないことから、裁量職務行動尺度の補助として利用することが望ましいと考えられる。

4. 考察

本研究では、働く人の視点に立った横断調査を行い、組織内広報の認知頻度が、経営理念の理解や職場の連帯感を高め、組織の価値を高める行動頻度も高めているという結果となった。特に（1）中・小規模の組織を含む組織内広報の認知頻度の傾向（2）外見がビジネス・コミュニケーションに与える影響（3）組織内広報の効果の3点について今回得られた知見を振り返りたい。

企業規模別組織内広報の認知頻度と経営理念の浸透・連帯感 組織内広報の認知頻度は、小規模の組織が低く大規模の組織が高かった。また、「該当する制度がない」と答えた人も、小規模の組織で多く、大規模の組織で少なかった。つまり、組織の大きさに比例して組織内広報は実施されていると推測できる。

だが、従業員数 29 名以下の組織では、経営理念の理解と職場の連帯感に関する設問で、組織内広報が盛んに行われている大組織以上に肯定的な回答をする傾向があった。この規模の組織であれば、組織構成員全員が全員の人のなりを知ることができ、日常的な業務に付随したコミュニケーションによって経営理念の浸透と連帯感の醸成が行えるからだと考えられる。

人類学者の Dunbar (1993) は、霊長類の脳の大きさから、安定して人間関係が維持できる社会集団の上限は、旧石器時代のように生き延びるのに厳しい環境であったり、軍隊など集団を形成する強い必要性がある場合で 150 人程度ではないかと示唆している⁹。つまり、社会集団の規模は無制限に大きくすることはできない。日常的なコミュニケーションによって維持できる規模を超える場合は、集団の目的の共有や仲間との紐帯を強化するために、なんらかの方策が必要となってくる。

大規模な組織では、経営理念と連帯感に関する設問のスコアが、29 名以下の組織と同等か若干劣る程度となった。大規模な組織では、組織内広報の認知頻度が高く、制度がある組織の比率ももっとも高かった。組織内広報が、組織の規模が大きい故に発生しがちな疎隔を縮めている可能性がある。

外見がビジネス・コミュニケーションに与える影響 対人コミュニケーションは、広報にとっても重要なコミュニケーション・チャネルである。対人コミュニケーションでは、表情や身振り、身だしなみなどの外見も影響すると言われている。今回の調査では、約 6 割以上の回答者がビジネスの成果に外見が影響すると答え、約 3 割の回答者が同僚や取引相手の外見が不快で意図的に疎遠になった経験があると答える結果となった。特に個人年収が 1200 万円以上と回答した人は外見が不快で疎遠になった経験者が半数を越えていた。

組織内広報の目的の一つは、組織の構成員それぞれが組織のアンバサダー

9 この概念は「ダンバー数」として知られており、事業拠点の設置に際して 150 名を目安とした企業も存在する (Gladwell, 2000 高橋訳, 2000)。ただし、今回の調査では、30～99 名の組織に属する人は、経営理念の理解と連帯感の有無に関する設問で肯定的な回答をした比率が目立って低く、現代における事業組織では、特に介入しなくても価値観を共有し連帯感を醸成できる規模は、150 人よりもっと少ないと考えられる。

として経営理念を外部に伝え、良い印象を構築することである。その手段としては主に対人コミュニケーションが想定される。だが、対人コミュニケーションにおいて外見の影響が少なからずある一方、もし外見に問題がある構成員がいても指摘しにくいという状況も今回の調査から透けて見えた。特に顧客や取引先に個人年収が高い人が多い企業であれば、従業員の自発的な行動に任せるのではなく、身だしなみやマナー、表情や姿勢、歩き方などコミュニケーションの非言語要素の研修の機会を繰り返し設ける、身だしなみのための費用を補助するといったことも必要だと考えられる。

組織内広報の効果 重回帰分析では、組織内広報が目指す意識（経営理念の理解・職場の連帯感）、行動（裁量職務行動・身だしなみ行動）に対して、いずれもトップと役員以外のミーティング制度の認知頻度に正の効果が認められた。また、人間関係満足度にも一貫して正の効果があった。

組織内広報が目指すのは、組織の構成員が経営理念を理解し共感すること、組織のアンバサダーとして対外的に良い印象を与えるよう行動することである。言い換えれば、組織の部品の一つとして指示されたことだけを行うのではなく、人間的な情熱をこめて創意工夫を重ねて仕事をするすることで、組織の価値を上げてほしいということである。そのために特に有効だと今回の調査で明らかになったのが、トップと役員以外のミーティング制度、つまり経営トップと現場の人的交流だった。組織の構成員が部品ではなく「人間」として働くことを求めるのなら、まず顔の見える経営を行い、組織の構成員を上から一方的に指示を出す相手ではなく「人間」として扱うことが重要だと解釈することができるだろう。

最後に、今後の課題を述べる。設問数の制約などにより、今回の調査では、組織内広報の手法を社内報（紙媒体・ネット）、社内 SNS、経営トップと役員以外のミーティング制度に絞った。だが、組織内広報の手法は、他にもさまざまなものがある。各種イベントや組織内のコンテスト、際立った活動をした構成員の表彰、サンクスカードと呼ばれる感謝を示すカードを渡す制度などが挙げられるだろう（清水（編），2019）。今後、こうした手法について

も検討を進める必要があると考えられる。さらに、社内報の内容に踏み込んで調査することができれば、どのようなコンテンツに注力すると、組織内広報がより効果的となるか具体的に絞り込むことができるかもしれない。

また、今回の調査では、人間関係への満足度が、経営理念の理解・職場の連帯感・裁量職務行動・身だしなみ行動のすべてに対して正の効果があった。組織内広報の目標を達成するためには、安心して助け合いながら働ける職場環境を作ることが必要である。一般に人事部門が管掌する活動となるが、メンター制度やハラスメントの通報制度なども視野にいた分析も行うべきだと考えられる。職場の連帯感については、非公式の懇親会なども影響している可能性もあるだろう。

ただし、組織内広報の結果、経営理念の理解や職場の連帯感が高まるとして、そのことが生産性にどのくらい影響を与えるかというより根本的な問題については、ウェブモニタ調査では困難である。規模や業態の異なる複数の企業を横断した長期間に渡るパネル調査が別途必要と考えられる。

参考文献

- 阿部美穂・今野裕之（2007）. 状態自尊感情尺度の開発，パーソナリティ研究，16（1），36-46.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006). Effective Public Relations 9th Edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.（日本広報学会監訳（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）
- Dunbar, R.I.M. (1993). "Coevolution of neocortical size, group size and language in humans". Behavioral and Brain Sciences 16（4）: 681-735.
- Gradwell, M. (2000). The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, New York: Little Brown.（高橋啓訳（2000）. ティッピング・ポイント——いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか 飛鳥新社）
- 猪狩 誠也（編）（2007）. 広報・パブリックリレーションズ入門 宣伝会議
- 石川慶子（2017）. 印象管理に関する先行研究考察、ならびに外見リスクマネジメント具体的手法の試行——外見リスクマネジメント研究会 2017 年中間報告——，第 23 回日本

広報学会全国研究発表大会.

- 北見幸一 (2014). インターナル・リレーションズ 伊吹 勇亮・川北 眞紀子・北見 幸一・
関谷 直也・蘭部 靖史 広報・PR 論——パブリック・リレーションズの理論と
実際—— (pp.163-180) 有斐閣
- 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 経済
広報センター国内広報部
- 神山進 (2014). 装い行動の心理を探る——被服行動の社会心理学—— 大坊郁夫・竹村和
久 (編) 社会心理学研究の新展開 北大路書房
- Mehrabian, A. (1972). Nonverbal communication. Chicago: Aldine-Atherton., (西田司[他]
訳 (1986). 非言語コミュニケーション 聖文社)
- 三浦麻子・小林哲郎 (2015). オンライン調査モニタの Satisfice に関する実験的研究, 社会
心理学研究, 31(1), 1-12.
- 清水 正道 (編) (2019). 人を活かし組織を変えるインターナル・コミュニケーション経営
——経営と広報の新潮流—— 経団連出版
- 竹内一郎 (2005). 人は見た目が9割 (新潮新書) 新潮社
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information
Satisfaction, and Sense of Community : The Effect of Personal Influence, Journal of
Public Relations Research, 22(1):65-84
- 山崎方義 (2015). BtoB 企業におけるコーポレート・コミュニケーションの実証研究：事
例分析による仮説構築と検証, 広報研究, 19, 81-93.
- 吉原 克枝・古川 久敬 (2006). サービス化した組織における成員裁量の職務行動に関する
展望, 九州大学心理学研究, 7, 107-116.
- 吉原 克枝・古川 久敬 (2007). サービス化した組織における成員裁量の職務行動とその促
進要因に関する研究——組織に対する外部評価への敏感さの促進効果——, 産業・組
織心理学研究, 21(1), 27-39.

**Survey of internal communication
in Japanese companies:
Focus on understanding management philosophy,
sense of solidarity, discretionary work behavior,
and appearance risk management**

YOSHINO Hiroko
ISHIKAEA Keiko (Shin Inc.)

Abstract

In this study, we examine about implementation status of internal public relations, and the effect of internal relations with awareness and behavior of members of the organization, by a web monitor survey (n = 997). (1) internal relations are not conducted in SMEs as in large companies. However, monitors belonging to small organization (with 29 employees or less) show the highest scores about understanding of management philosophy and solidarity in the workplace. (2) by the multiple regression analysis, it was found that the frequency of recognition of internal relations has a positive effect on frequency of actions that increase the value of the organization.

Key words: Internal Communication, Appearance Risk Management, Discretionary duties,