

# 国内企業におけるインターナル・コミュニケーションの実態と 従業員への影響に関する研究

—2024年2月のウェブモニタ調査から—

吉野 ヒロ子  
(帝京大学)

要旨：本研究は、ウェブモニタ調査（n=1082）を用いて、中小企業も含めた国内企業のインターナル・コミュニケーションの実施状況を捉え、インターナル・コミュニケーションが従業員の行動に影響を及ぼすと言えるかどうか、統計分析によって検討するものである。勤務先のインターナル・コミュニケーションが十分行われていると回答した者は、企業規模や学歴等を加味した多変量解析でも、業務の効率改善などに取り組んでいる傾向があるという結果となった。

キーワード：インターナル・コミュニケーション、エンゲージメント、従業員パフォーマンス尺度、効果測定、社内広報

## 1. 企業におけるインターナル・コミュニケーションをめぐる状況

人間が協同して活動する際、コミュニケーションというものが大きな問題となる。特に、企業のように①継続的な目標を持ち②分業しながら活動する組織となると、部門内でのコミュニケーションだけでなく、部門間のコミュニケーション、部門を越えたコミュニケーションが問題となってくる。高度に分業化された組織の中で、目の前の仕事の都合だけを考えていると、他部門との連携は巧くいかなくなるだろうし、やがてはなんのためにこの仕事をしているのか、仕事の意義まで曖昧になり、モチベーションが低下しかねない。ギリシア神話の「シーシュポスの岩」のエピソードにみられるように、意味のない作業の繰り返しは人間にとって最悪の苦役なのだ。

広報論では、この課題を解決するのがインターナル・コミュニケーション（インターナル・リレーションズ／エンプロイー・リレーションズ／社内広報：以下IC）だとされてきた。経済広報センターの「第15回企業の広報活動に関する意識実態調査報告書」では、「2023年度に重視している広報活動」（複数回答）の1位が報道対応（67.4%）、2位が社内広報（52.8%）、3位がブランド戦略（31.6%）となっている（経済広報センター, 2024）。日本初の社内報は、鐘淵紡績が1903年（明治36年）に発行したと言われているが、百年以上経っても、広報の実務において重視されていることがわかる。

では、なぜICは長年行われ、重視されているのだろうか。広報論の古典的なテキスト『体系パブリック・リレーションズ』では、組織内で、経営層と従業員の間にも効果的な双方向のコミュニケーションが十分行われていないと、「人的資源が持つ可能性のかなりの部分を損失」と指摘されている（カトリップ他, 2006=2008, p.267）。大学生向けの教科書である『広報・PR論』では、「組織構成員のやる気を引き出し、組織に一体感をもたせる」とICの目的が説明されている（伊吹他, 2014, p.165）。さらに、清水編（2019）は、ICを「経営戦略の効果的な実行に向けて、組織で働く人々の知識、態度、行動を継続的に強化するために計画された組織的なコミュニケーション活動」と定義している（清水編, 2019, p.19）。これらの説明や定義を合わせれば、①コミュニケーションによって組

織に一体感をもたせ、②構成員のエンゲージメント（組織への愛着や貢献意欲）を高めて、③組織の生産性や効率を高めるのが、ICの目的だと言えるだろう。

とはいえ、ICの目的が本当に果たされているかどうかは、あまり突き詰められていない。社内報のモニター制度を設けている企業もあるが（社内報ナビ, 2018）、定期的な定量調査となると、ICを戦略的に行っている一部の先進企業を除いて、現状ではあまり一般的ではない<sup>1</sup>。先に挙げた「企業の広報活動に関する意識実態調査報告書」では、クリッピング（メディア掲載状況調査）を行っている企業は95.1%、広報活動の効果測定を行っている企業は80.8%と紹介されているが、ICに関する項目では、効果測定に関する設問がそもそも設定されていない。

しかし、2023年、国内でも上場企業を対象に「人的資本開示」が義務付けられるようになり、状況は大きく変わりつつある。人的資本開示は、企業の中核的な無形資産として人材を捉え、人材獲得や育成、リスクリングなどにどのような投資がなされているかを可視化することで、経営者・投資家・従業員などステークホルダー間の相互理解を深めるのが目的である（内閣官房・非財務情報可視化研究会, 2022；経済産業省, 2022）。開示が求められているのは「人材育成」「エンゲージメント」「流動性」「ダイバーシティ」「健康・安全」「労働慣行」「コンプライアンス」の7分野全19項目に渡っている。金融庁が公開している「記述情報の開示の好事例集」では、セイコーエプソンなど複数の企業が、有価証券報告書で開示する目標として、従業員のエンゲージメント向上を掲げている（金融庁, 2024）。逆に言えば、ICは従業員のエンゲージメント強化など、企業の利益に寄与する明確な結果を出すことが求められる時代になってきていると言える。

一方で、国内のICの調査・研究については、広報部門へのインタビュー調査など事例研究に偏っており、包括的な量的調査はあまり行われていない。たとえば、柴山他（2018）は国内企業4社へのヒアリング調査から、ICによって理念・ビジョンを浸透させ、成果に結びつけるプロセスをモデル化し（SUPPモデル）、山崎（2016）は、国内企業5社へのインタビュー調査を元に、BtoB企業、BtoC企業のICの特徴を比較している。海外研究でも同じ傾向があるようで、Internal Communicationに関する英語文献を検索すると、ICとポジティブな感情文化が従業員の組織同一化を高めることを示唆した研究（Yue et al., 2021）や、エンプロイヤーブランドをICへの満足度と従業員エンゲージメントが高めるとする報告（Špoljarić & Tkalac, 2022）など量的研究もあるが、インドネシアの多国籍企業の調査（Ophilia & Hidayat, 2021）、ケニアの公的機関の調査（Waititu & Du Plessis, 2022）、IKEAスペイン法人の調査（Pérez-Pérez et al., 2023）ほか世界各国で行われた事例研究がはるかに多く出てくる。

この傾向の背景には、企業それぞれの性格ごとに最適なICが異なるという事情がある。たとえば、経営者と全従業員が日常的に顔をあわせる小企業、全体からすればごく一部の従業員としか直接やりとりする機会がない大企業、さらに複数の国にまたがって事業を展開しているグローバル企業と規模の異なる企業を想像すると、それぞれ適切なICは異なることは十分予想される。規模だけでなく、業種や組織文化、BtoBかBtoCか、非正規雇用スタッフの比率、その他さまざまな要因も絡んでくるだろう。リモートワークの状況が影響することも考えられる。

望ましいICの姿は、事例研究の積み重ねを通じてケース・バイ・ケースで模索していくしかない面もある。だが、「国内企業において、ICは、従業員の態度や行動に影響を及ぼすと言えるか」とい

---

1 清水編（2019）では、同書で紹介している国内企業12社のうち、西武グループがグループビジョン定点調査を、伊藤忠商事が社員満足度調査をインターナル・コミュニケーションに活かしているとの記述がある。

うシンプルな疑問に答える、包括的な量的調査が学術レベルで十分なされているとは言い難い<sup>2</sup>。筆者は2019年に国内の企業のIC実施状況を調べるため、ウェブモニタ調査を行った（吉野・石川, 2021）。ただし、その調査では、ICの目的どおりの効果が出ていると言えるかどうかは、十分に検討することができなかった。

本研究では、2023年度IC研究部会での議論を踏まえ、ウェブモニタ調査を用いて、さまざまな企業に勤務している人々を対象に、勤務先のICへの認知が、その人の勤務先への態度や行動に影響しているかどうかを検討したい。

今回の調査で焦点を当てるのは、「ICが十分認知されているかどうか」である。このような調査を行う際、総合的な満足度を訊ねるのが一般的なやり方ではあるが、満足度を訊ねると量的な評価と質的な評価が混じることになる。設問数に制約があるため、今回は量への評価に特化し、ICの認知が、従業員の態度や行動に影響を及ぼすかどうかを、まずは確認していきたい<sup>3</sup>。

RQ：ICの認知は、仕事ぶりや勤務先への態度に影響するか

## 2. インターナル・コミュニケーション（IC）の効果をどのように測るのか

ICがその目的を果たしているかどうかを知るには、組織の構成員の「仕事に対する高い意欲」などの態度、そしてその態度がもたらすであろう「積極的な仕事ぶり」などの行動を測らなければならない。

業種も規模も異なる多様な企業において、それぞれさまざまな状況の中で働く人々の態度や行動をどう測ればよいのだろうか。この問題を主要なテーマの一つとしている人的資源管理（Human Resource Management：以下HRM）論と組織行動論から、ICの効果を測るのにふさわしい尺度があるかどうか見てみよう。

### 2-1. 人的資源管理（HRM）論

HRMとは、組織における人的資源の管理を行うものである。小林（2019）は、1980年代に市場競争の激化・経営過程の複雑化・エクセレントカンパニー論など労働者の管理をより効率的に行うべきだという圧力が高まった結果、定着した用語で、伝統的な人事管理（Personal Management）と異なり、従業員の「服従」ではなく、「コミットメントと自律性」を重視しているのが特徴だと説明している。

HRMでよく知られている「積極的な仕事ぶり」を測る尺度が、「従業員エンゲージメント尺度」である。この概念は、2010年代なかばから国内の産官学界で注目されている（橋場, 2022）。日本経済団体連合会（経団連）は、「経営労務政策特別委員会報告」で、従業員エンゲージメントを「働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念」と説明している（日本経済団体連合会, 2020, p.5）。厚生労働省も、次に紹介する「ワーク・エンゲージメント」と共に、人材の定着と生産性の向上を目指した職場づくりの両輪として、啓発パンフレットで紹介している（厚生労働省,

---

2 ウェブモニタ調査を用いたインターナル・コミュニケーションに関する調査報告書は、電通PRCが何度か発表している（電通PRC, 2019；電通PRC, 2023）。

3 なお、英語圏では、インターナル・コミュニケーションに関する満足度を測定する設問例や尺度が複数公開されている。Men & Bowen（2017）は実務家向けに12のトピックに分かれた計107問、Verčič, et al.（2021）の尺度は8つの下位尺度に分かれた計32問の尺度を提案している。

2023)。従業員エンゲージメントに関連するビジネス書も多数出版され、ビジネス向け媒体で取り上げられることも多い。

では、ICの効果指標として、「従業員エンゲージメント」を測定すればよいのだろうか。話はそう単純ではない。「従業員エンゲージメント」関連の尺度は複数あり、実務ベースのものでは米ADPRIの従業員エンゲージメント尺度（バッキンガム・グッドール, 2019=2019）、米Gallupの「Q12」（田中, 2017）などがある。Gallupは「Q12」で毎年国際比較調査を行っており、毎回日本の労働者のスコアは最低レベルだと報道されている<sup>4</sup>（日経ビジネス, 2024）。

ADPRIやGallup「Q12」とは別に、学術的な検討を経た尺度もある。石井・大山（2023）は、従業員エンゲージメント概念を「仕事に関連した積極的な心理状態」として整理した上で、Shuck et al.（2017）の従業員エンゲージメント尺度の日本語版を作成している。この尺度は、「認知的エンゲージメント」「感情的エンゲージメント」「行動的エンゲージメント」と3つの下位尺度で構成されている。

エンゲージメントという言葉は膾炙しているが、どのような設問で測定されているかはそこまで知られていない。「Q12」と石井・大山（2023）の「従業員エンゲージメント」尺度の設問をまとめたのが表1である。Gallupの設問は、職場の人間関係・成長実感・価値観の共有など、多岐にわたって仕事に関する状況を訊ねている。石井・大山（2023）の尺度は、仕事への集中度合い・会社への帰属意識・与えられた役割を超える主体的な努力に焦点を当てていることが見て取れる。

表1 「従業員エンゲージメント」に関連した尺度の設問例

Gallup「Q12」*	石井・大山「日本語版従業員エンゲージメント」(2023)**
職場で自分が何を期待されているのかを知っている/仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている/職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている/この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした/上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ/職場の誰かが自分の成長を促してくれる/職場で自分の意見が尊重されているようだ/会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる/職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている/職場に親友がいる/この6カ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた/この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった	<p>【認知的エンゲージメント】</p> 仕事をしているときは、本当に集中している/私は仕事上の責任にかなり注意を払っている/職場では仕事に専念している/仕事中は、専心して仕事に取り組んでいる
	<p>【感情的エンゲージメント】</p> 今の会社組織で働いていることは、個人的に大きな意味がある/仕事に対して、強い所属感を感じている/私は会社の使命や目的を信じている/私は会社の将来について気にかけている
	<p>【行動的エンゲージメント】</p> 自分に求められた仕事を超えて、懸命に努力している/頼まれなくても、より多くの努力をしたいと思う/自チームの成功を手助けするため、私は要求以上のことをよくしている/会社の成功を援助していると思えるくらい、私は一生懸命働いている

(出所) \*田中（2017）\*\*石井・大山（2023）（筆者作成）

「従業員エンゲージメント」と並んで注目されているのが、「ワーク・エンゲージメント」である。厚生労働省は、「令和元年版 労働経済の分析」の3章をまるごと割いて、この概念を取り上げている（厚生労働省, 2019）。ワーク・エンゲージメントが高い状況とは、①仕事に関する活動水準が高く、

4 橋場（2022）は、日本でのスコアが低いのは、文化的要因の影響も考えられるが、労働条件や従業員を萎縮させる人事考課など仕事の資源がそもそも不足しているためだと指摘している。

かつ②仕事への態度・認知が肯定的な状況を指す<sup>5</sup>（厚生労働省, 2019）。

ワーク・エンゲージメントを測定する代表的な尺度「ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度」は、①「活力」（設問例：「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」）②「熱意」（同：「仕事に熱心である」）③「没頭」（同：「私は仕事にのめり込んでいる」）の3つの下位尺度から、「仕事に積極的に向かい、活力を得ている状態」を評価するよう構成されている（Shimazu et al., 2008）。

石井・大山（2023）は、Shuck et al.（2017）の「従業員エンゲージメント尺度」日本語版と「ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度」の各下位尺度の相関関係を検討しており、互いに中程度の相関があると報告している。2つの尺度は、互いに関連はあるが、「仕事ぶり」のそれぞれ異なる側面を測っているものと捉えるべきだろう。

## 2-2. 組織行動論

組織の中で起きる行動や態度を主題とする組織行動論でも、組織への心理的なつながりや、行動が概念化され、さまざまな尺度が作成されている（服部, 2020）。組織とのつながりに関連した概念としては、「組織同一化」（組織の目的への同一化）・「組織コミットメント」（組織への関与の強さ）・「ジョブ・エンベデッドネス」（仕事を含め、現在の生活環境に馴染み、埋め込まれて離れがなくなっている状態）、組織行動の成果に焦点を当てた概念では「組織市民行動」（仕事として指示されていないが、組織に利する自発的な行動）・「プロアクティブ行動」（将来を見越した主体的な行動）・「ジョブ・インボルブメント」（仕事への関与の強さ）など多彩な研究が行われている（服部, 2020）。

特に注目したいのが「プロアクティブ行動」に関連した Griffin et al.（2007）「従業員パフォーマンス尺度」である。この尺度は仕事への「熟達行動」・組織の変化への「適応行動」・そして効率改善に資する「プロアクティブ行動」の3つの下位尺度から成り、下位尺度それぞれについて「個人として」「チームメンバーとして」「組織メンバーとして」どの程度達成しているのかを3問ずつの設問で問う構成（計27問）となっている。たとえば、熟達行動／個人は「自分の仕事を巧くこなしている」、熟達行動／チームは「職場の人と助けあっている」、熟達行動／組織は「外部の人に対して、自分の会社の良さを伝えている」などとなる。同様に、適応行動／個人は「仕事の変化に対応するために、新たなスキルを学んでいる」、適応行動／チームは「仕事のやり方が職場内で変化しても、巧く対応している」、適応行動／組織は「会社全体の変化に柔軟に対応している」、プロアクティブ行動／個人は「仕事をよりよく行うために、自発的に工夫している」、プロアクティブ行動／チームは「職場単位での仕事の改善を行っている」、プロアクティブ行動／組織は「会社全体の効率改善に取り組んでいる」などとなる。日本語版でも信頼性と妥当性が確認されており（太田他, 2016）、職種を限定しない汎用性もあるため、ICの最終的な目的である「生産効率の向上」につながる行動を測定するのに適した尺度と言えるだろう。

## 2-3. 本研究の仮説

以上のように、「仕事ぶり」を測る研究は、HRM論と組織行動論において発達してきた。しかし、互いに重なっている概念もあり、さらに同じ概念に対して複数の尺度が存在する場合もある。どの尺度を用いるべきか、調査の目的に応じて、慎重な比較検討が必要となる。

---

5 活動水準が高く、仕事への態度・認知が否定的な状態は「ワーカホリズム」、活動水準が低く、仕事への態度・認知が否定的な状態は「バーンアウト（燃え尽き）」と呼ばれる。

エンゲージメントは人的資本開示の対象であり、「従業員エンゲージメント」「ワーク・エンゲージメント」は経済産業省と厚生労働省がここ数年、普及に努めている概念である。ICの目的も、エンゲージメントを高めることだとも言えるのだが、「従業員エンゲージメント」に関連した尺度（表1）は、職場の中で認められながら能力を発揮しているか、あるいは熱心に仕事をしているかなどを訊ねるもので、生産性向上に結びつくのかどうかは実は曖昧であり、ICの目的とは微妙に異なる側面に焦点を当てているように見える。

最初に整理したように、ICの最終的な目的は、組織の生産効率を高めることである。生産効率への寄与に関しては、「従業員パフォーマンス尺度」が、ICが構成員の態度や行動に効果をもっているかどうかを評価するのにふさわしいと考えられる。

これらの議論から、本研究の仮説を以下のように設定する。

H：自分が属する組織はICを十分行っていると認知している者は、従業員パフォーマンス尺度のスコアが高い

ただし、単純にICの認知と従業員パフォーマンス尺度のスコアとの相関をとるだけでは不十分である。どんなに素晴らしいICを行っている企業であっても、低い賃金で長時間労働させられる、育児休暇や介護休暇などが満足に取れない、ハラスメントが横行しているといった環境では、企業に積極的に貢献する意欲も減衰するだろう。さらに職場環境は整っていても、職場の人間関係が悪ければ、仕事へのモチベーションが上がらないこともありえる。

また、従業員の属性も影響する可能性もある。勤続年数が長ければ、企業への貢献意欲は増す傾向があるだろうし、職位によって仕事内容が変化すれば、仕事に取り組む姿勢が変わることもありえる。

本研究では、回答者の属性や職場環境への満足度を加味しても、ICへの認知度が、組織の構成員のパフォーマンスに効果をもっているかどうかを検証したい。合わせて、ICの実施状況や、ICの認知に寄与するツールについても探索的に分析する。

### 3. 調査結果概要と仮説の検討

以上の仮説を検証するため、2024年2月20日から23日に、ウェブモニターサービス「Freeasy」を利用してウェブモニタ調査を行った。回答者は「民間企業に勤務する正社員」に絞り、2023年版「労働力調査」に基づいて性年代別割付を行った。全30問の設問に対する1250名の回答を回収し、スキップ可能と明示している自由回答に無意味な文字列を書き込んでいる、矛盾した回答を行っているなど不適切な回答があった者を除き1082名分を分析の対象とした（表2）。

表2 回答者属性

	20代	30代	40代	50代	60代	合計
女性	94	88	91	78	27	378
男性	102	155	189	195	63	704
合計	196	243	280	273	90	1082

（筆者作成）

#### 3-1. 企業の理念設定と浸透

ICの軸となるのが、企業の理念である（清水編, 2019）。近年注目されている「パーパス」など企業の理念に類するものが設定されているかどうかを複数回答で訊ね、従業員規模別に集計したものが

表3である。中小企業の場合、経営者と接する機会が多く、理念は設定されていなくても企業の方向性がなんとなく伝わっている状況もありえる。「理念はないが、方向性は共有されている」（理念無/方向性共有）「理念がなく、方向性はあいまい」（理念無/方向性曖昧）という選択肢も排他設定で設けた。

表3 企業の理念の設定状況と勤務先の従業員規模（複数回答）

従業員規模	29名以下	30-99名	100-299名	300-999名	1000-9999名	1万名以上	全体
該当者数	209	182	200	157	201	133	1082
パーパス	0.5%	0.5%	13.0%	12.7%	18.9%	18.0%	10.2%
ビジョン	1.9%	6.0%	14.5%	24.2%	29.4%	26.3%	16.3%
ミッション	3.3%	4.4%	12.5%	19.1%	21.4%	24.8%	13.5%
企業理念	12.4%	31.3%	40.5%	53.5%	54.7%	59.4%	40.4%
その他の理念	2.4%	4.9%	7.0%	5.1%	5.5%	3.8%	4.8%
理念無/方向性共有	20.1%	14.3%	10.0%	6.4%	3.5%	6.0%	10.4%
理念無/方向性曖昧	60.8%	46.7%	32.5%	19.1%	15.9%	13.5%	33.0%

（筆者作成）

小企業では企業の理念はあまり設定されていないが、300名を超える規模になると、7割以上が設定されている。一方、従業員1万名を超える規模でも企業の理念がないという回答も2割近く認められた。この規模の企業でなにも設定されていないことは考えにくいですが、実際には設定されていても、十分浸透していないために、このような回答になったと思われる。

表4 企業理念の浸透状況（n = 612）

	全く当てはまらない	どちらかという当てはまらない	どちらとも言えない	どちらかという当てはまる	よく当てはまる
自分は、会社の理念を理解している	2.9%	7.2%	19.9%	51.0%	19.0%
自分は、会社の理念に共感している	3.8%	9.8%	33.3%	37.6%	15.5%
他の人に自分の会社の理念を説明できる	5.2%	15.4%	24.7%	39.2%	15.5%
同僚や上司は、会社の理念に共感していると思う	3.4%	9.3%	39.2%	34.6%	13.4%
仕事で対応に迷ったら、会社の理念に基づいて行動する	4.7%	10.9%	37.6%	33.5%	13.2%

（筆者作成）

なんらかの理念があると答えた612名に、その浸透状況を訊ねたのが、表4である<sup>6</sup>。「自分は、会社の理念を理解している」という設問に対して、70.0%が「よく当てはまる」「どちらかという当てはまる」と回答しており、もっとも低い「仕事で対応に迷ったら、会社の理念に基づいて行動する」に関しても46.7%が同様に答えている。なんらかの理念が自社にあると認知している者には、まずまず浸透していると考えられる。

6 これらの設問は、2023年度インターナル・コミュニケーション部会において、実務家を交えた議論の上、設定した。

一方、表3の「理念がない」と答えた者のうち、方向性が曖昧だとする者の比率は、共有されているとする者のほぼ3倍だった。まずは理念を設定し、浸透を図ることが重要だと考えられる。

### 3-1. インターナル・コミュニケーション施策の認知と行動

表5は、ICの従業員規模別の認知状況である。ICの実施状況も、従業員規模によって大きなギャップがあることがわかった。社内報（紙・イントラネット・ポータル）で言えば、100名を超える規模になると実施率が5割前後となり、300名を超えると7割を超えている。

表5 従業員規模別 IC 施策認知状況

	社内報 (紙媒体)	社内報 (イントラ ネットやポー タル)	社内報 (ウェブ)	社内報 (動画)	ポスター	社内表彰 制度	サンクス カード	経営陣との 対話
29名以下 (n = 209)	8.6%	7.7%	10.0%	4.8%	8.6%	8.6%	3.8%	12.4%
30～99名 (n = 182)	24.2%	24.7%	22.5%	16.5%	22.0%	24.2%	6.6%	14.8%
100～299名 (n = 200)	49.0%	52.5%	49.5%	39.5%	43.5%	55.0%	27.0%	39.0%
300～999名 (n=157)	74.5%	74.5%	72.6%	58.6%	68.2%	73.2%	41.4%	50.3%
1000～9999名 (n = 201)	76.1%	86.1%	84.6%	70.6%	75.6%	77.6%	44.3%	60.7%
1万名以上 (n = 133)	81.2%	86.5%	89.5%	75.9%	84.2%	80.5%	50.4%	60.9%
全体 (n=1082)	49.7%	52.8%	52.1%	42.0%	61.8%	50.8%	27.3%	61.8%

(筆者作成)

興味深いのは「経営陣との対話」イベントも、実施がたやすいはずの小企業ではあまり行われておらず、大企業の方が行われている比率が高いことである。小企業だと経営者と従業員のコミュニケーションが自然に発生するため、改めてイベントを行うという発想が出にくいかもしれない。

「社内報や社内イベントなど、社員に対してコミュニケーションを行うことを、インターナル・コミュニケーションと言います。／あなたの会社では、インターナル・コミュニケーションが十分行われていると思いますか？」という設問に7件法で回答してもらい、従業員規模別に集計した結果が表6である。299名以下の企業では十分ではないと回答した者が多く、300名以上の企業になると、それなり以上に行われていると認知している者が多くなっている。

表6 従業員規模別 IC 認知状況

	1. まったく足り ていない	2	3	4. どちらとも言 えない	5	6	7. 十分行われて いる
29名以下 (n = 209)	15.3%	12.0%	8.1%	46.9%	12.9%	1.9%	2.9%
30～99名 (n = 182)	20.9%	4.9%	12.1%	45.1%	9.3%	5.5%	2.2%
100～299名 (n = 200)	15.5%	6.5%	12.0%	51.5%	7.0%	4.5%	3.0%
300～999名 (n=157)	7.6%	7.0%	10.2%	43.3%	20.4%	7.0%	4.5%
1000～9999名 (n = 201)	8.5%	4.5%	11.4%	45.8%	20.4%	6.0%	3.5%
1万名以上 (n = 133)	3.8%	8.3%	6.8%	53.4%	18.8%	5.3%	3.8%
全体 (n=1082)	12.5%	7.2%	10.3%	47.5%	14.4%	4.9%	3.2%

(筆者作成)

ICの認知と従業員の行動に関連はあるのだろうか。7件法のままでは傾向が掴みにくいため、1（まったく足りていない）から3を「低認知群（n=324）」、4（どちらとも言えない）を「中間認知群（n=514）」、5から7を「高認知群」（n=244）と3群に分けて、視野を広げるための情報収集（業務



で指示されたものを除く）に関する行動を集計したのが表7である。視野を広げるための自発的な情報収集は、プロアクティブ行動の一種と捉えることができる。

表7 IC認知と情報収集関連行動<sup>7</sup>

	無料ニュース***	有料ニュース***	書籍***	社外講演会***	特に情報収集していない***
IC低認知群(n = 324)	50.6%	14.2%	20.1%	11.7%	39.2%
IC中間認知群(n = 514)	37.7% -	9.3% -	16.0% -	8.4% -	48.2% +
IC高認知群(n = 244)	63.5% +	23.8% +	35.2% +	23.0% +	23.8% -
全体(n = 1082)	47.4%	14.0%	21.5%	12.7%	40.0%

\*\*\* :  $p < .001$  + : 調整済みの残差1.96以上 - : 調整済みの残差-1.96以下

(筆者作成)

情報収集関連行動については、高認知群は低認知群よりも10ポイント前後高い。従業員規模別に「特に情報収集していない」と回答した者を集計すると、従業員規模29名以下の企業に勤務する者で54.1%、30～99名で52.2%、100～299名で38.0%、300～999名で27.4%、1000～9999名で27.4%、1万名以上で38.3%と、大企業勤務者ほど情報収集を行う傾向があった。従業員規模が大きくなると、ICの認知率は高くなるが、大学・大学院卒者の比率も高くなるため<sup>8</sup>、教育年数が影響している可能性もある。多変量解析では、従業員規模や学歴も統制変数に投入して、ICの影響を検討したい。

注目したいのは、「中間認知群」である。平均との差を検定する $\chi^2$ 二乗検定を行ったところ<sup>9</sup>、「中間認知群」は、情報収集に関連した項目すべてで有意に低い比率となっていた。「中間認知群」には、そもそも仕事への関心が薄いために、「どちらでもない」と回答した者が相当数存在する可能性がある。つまり、この回答には、仕事への関心の強さが影響している可能性がある。影響を除くため、仮説の検討では、回答をそのまま投入するのではなく、高認知群と低認知群のダミー変数を投入したい。

では、どのような施策が、ICが十分行われているという認知に結びついているのだろうか。表8は、IC高認知群のダミー変数（該当者が1、そのほかは0）を従属変数とし、統制変数としてデモグラフィック変数や職位・勤続年数・勤務先の従業員規模を、独立変数としてICの主なメディア別の認知頻度や、主なイベントや制度の参加状況を投入した二項ロジスティック回帰分析の結果である<sup>10</sup>。

正の効果があつたのは、メディアでは「イントラネットやポータル」「ポスター」、イベントでは「経営トップや役員と直接話すイベント」となった。

7 調整済みの残差が1.96以上であれば、有意確率5%以下の高い値、-1.96以下であれば低い値と評価できる。有意確率( $p$ )は「偶然この数値となった確率」を指し、低ければ低いほどまたまではないと評価できる。

8 大卒・大学院卒者の比率は、従業員規模29名以下47.4%、30～99名50.0%、100～299名60.5%、300～999名68.2%、1000～9999名76.6%、1万名以上69.2%だった。

9 群間を比較できる一元配置分散分析の結果を示すべきところだが、紙幅の都合上、 $\chi^2$ 二乗検定結果を示す。

10 メディア接触については「4:よく見る、3:たまに見る、2:ほとんど見ない、1:今の会社にはない」、イベントについては「4:積極的に参加している、3:参加したことがある、2:制度はあるが、参加したことはない、4:今の会社では行われていない」とした。表彰制度については、受賞者のみだとかかなり限定されるので「自分が表彰された経験だけでなく、推薦した・選考に加わった・表彰に立ち会った等も含めて広くお考えください」と付記した。 $R^2$ (説明力)が低いモデルであることに注意。

表8 IC高認知群であるかどうかを従属変数とするロジスティック回帰

	B	SE
年齢	-.273	.171
性別 (男性=1 女性=0)	-.012	.009
大学・大学院卒ダミー	.294	.174 +
一般社員ダミー	-.323	.193 +
勤続年数	.009	.010
従業員規模300名未満ダミー	-.100	.181
社内報 (紙)	.095	.098
社内報 (イントラネットやポータル)	.227	.104 *
社内報 (ウェブ)	-.130	.121
社内報 (動画)	-.052	.123
企業理念などを伝えるポスター	.327	.118 **
社内コンテスト	.016	.131
社内表彰制度	.174	.124
サンクスカード	-.147	.118
経営トップや役員と直接話すイベント	.244	.106 *
定数	-2.146	.550 ***
Cox-Snell $R^2$	.105	
Nagelkerke $R^2$	.159	
n	1082	
該当者	244	

+ $p < .1$  / \* $p < .05$  / \*\* $p < .01$  / \*\*\* $p < .001$

(筆者作成)

イントラネットやポータル、ポスターは、どちらも業務のついでに目に入りやすいメディアと言える。「あなたの会社のインターナル・コミュニケーションの良い点悪い点を挙げてください」という任意の自由回答（回答者数206名）では、「自分の時間を持っていかれる」（教育業・28歳・女性）、「忙しくて時間が無い」（商社/卸売/小売業・48歳男性）、「ビジョン等を社員に浸透させようとICを活発にしようとしているのは感じられ、良い点である。一方、コミュニケーションの機会が多すぎて、普段の自分の業務を圧迫しているように感じることもある」（製造業・30歳・男性）等、ICに割く時間がないという趣旨の回答が目立った。その意味で、この2つのメディアが有利なのかもしれない。

自由回答では、自社のICへの不満として「一方通行だ」というコメントも目についた。たとえば、「経営陣の考えを普及するよりも現場の声を聞いて現場の状況の改善をすることが急務だと思います」（サービス業・45歳・女性）、「一方通行で相互のコミュニケーションが足りない」（製造業・37歳男性）、「対話が少ない」（製造業・64歳・男性）「一方的に載せるだけ」（金融/証券/保険業・33歳女性）などである。イベントの中で、「経営陣との対話」に効果があるのは、トップが現場の声に耳を傾ける姿勢を見せることで、このような不満が和らげられる可能性があるからかもしれない<sup>11</sup>。

### 3-3. 仮説の検討：インターナル・コミュニケーション認知の効果

最後に、仮説の検討を行いたい。従業員パフォーマンス尺度の抜粋（設問は2-3で紹介したもの。1を「まったく当てはまらない」5を「よくあてはまる」とする5件法）を従属変数とする重回帰分析の結果が表9である。従業員パフォーマンス尺度から抜粋した設問は9問で、平均29.72、SD7.20

11 ICの影響力に関して、大学職員147名にインタビュー調査を行ったWhite et al. (2010)は、トップとの対面的なコミュニケーションがもっとも満足度を高めていると報告している。

だった。因子分析（最尤法）を行ったところ次元となり、AVE（Average Variance Extracted：平均分散抽出）は .576 となった（表 9）。

表 9 従業員パフォーマンス尺度（抜粋）の因子分析結果（最尤法）

		第一因子
熟達行動	自分の仕事を巧くこなしている	.714
	職場の人と助けあっている	.714
	社外の人に対して、自分の会社の良さを伝えている	.701
適応行動	仕事の変化に対応するために、新たなスキルを学んでいる	.711
	仕事のやり方が職場内で変化しても、巧く対応している	.819
	会社全体の変化に柔軟に対応している	.806
プロアクティブ行動	仕事をよりよく行うために、自発的に工夫している	.766
	職場単位での仕事の改善を行っている	.804
	会社全体の効率改善に取り組んでいる	.782
説明された分散の%		57.596

Cronbach の  $\alpha$  を比較したところ、下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  は、全 9 間で .923、下位尺度「熟達行動」の 3 間が .750、「適応行動」の 3 間が .825、「プロアクティブ行動」の 3 間が .848 と、全 9 間での値がもっとも高い<sup>12</sup>。そのため、全 9 間を「パフォーマンスが高い状態で働いているかどうか」を測る単一の尺度として扱い、合算値を標準化して従属変数とした。独立変数となる各種満足度は 1 を「まったく満足していない」7 を「とても満足している」とする 7 件法で回答を得た値をそのまま投入した。

表 10 従業員パフォーマンス尺度（抜粋）合算値を従属変数とする重回帰分析

	従業員パフォーマンス尺度 (抜粋)
	$\beta$
性別（男性=1 女性=0）	-.021
年齢	.091 **
大学・大学院卒ダミー	.028
一般社員ダミー	-.163 ***
勤続年数	-.017
従業員規模300名未満ダミー	-.049 +
給与への満足度	.053
労働時間への満足度	-.007
キャリアへの満足度	.158 ***
人間関係への満足度	.259 ***
休暇支援への満足度	.044
ハラスメント防止への満足度	.001
IC高認知群ダミー	.161 ***
IC低認知群ダミー	-.001
定数	19.863 ***
$R^2$	.335
調整済み $R^2$	.326

+  $p < .1$  / \*  $p < .05$  / \*\*  $p < .01$  / \*\*\*  $p < .001$

（筆者作成）

12 「Cronbach の  $\alpha$ 」とは、尺度の信頼性（測定精度）を測定する係数で、一般に 0.6 以上であれば信頼できると評価できる。AVE とは尺度の内容の妥当性を測定する指標で、0.5 以上であれば妥当性があると評価できる（森岡, 2018）。

従業員パフォーマンス尺度に対して、職場の人間関係への満足度が高いこと、キャリアへの満足度が高いこと、IC高認知群であることが正の効果を持っていた。自社のICが十分行われていると考えている者は、性差や年齢、学歴、職位や従業員規模、人間関係などへの満足度の影響を加味しても、積極的に仕事に取り組んでいると言える。なお、ダミー変数の代わりにIC認知度（7件法）の回答をそのまま投入した分析でも、各変数の効果は変わらなかった。

以上の結果から、仮説「自分が属する組織はインターナル・コミュニケーションを十分行っていると認知している者は、従業員パフォーマンス尺度のスコアが高い」は支持される結果となった。

今回の調査では、「満足しているか」というICへの主観的な評価ではなく、「十分行われているか」という活動状況の認知を訊ねた。つまり、内容への評価や共感しているかしていないかに関わらず、ICを行っているとは認知されていること自体が、従業員の主体的に仕事に取り組むことを促していると言える。ICによって従業員に働きかけることそのものが、従業員を重要なステークホルダーとして遇しているという企業のメッセージとなり、従業員の態度や行動に影響を及ぼしている可能性がある。

#### 4. 結論

今回の調査では、職場の人間関係や、労働時間・給与などへの満足度を加味しても、ICが十分行われているとは認知している者は、そうでない者よりも、仕事の効率を上げるために行動しているという結果になった。IC活動の認知には、従業員に対してポジティブな影響があると確認することができたと言える。

一方、国内企業のICをめぐる状況について、いくつか課題も明らかになった。一つ目は、中小企業では、ICはまだ一般的ではなく、そもそもなんらかの理念を設定していない企業も多いということである。しかし、今回の分析では、規模に関わらずICに十分取り組んでいるという認知が、従業員の行動に良い影響を及ぼしていることがわかった。規模の小さな企業の場合、なかなかリソースが割けない事情はあるだろうが、生産効率を高めることは、中小企業にとっても大きな課題である。中小企業の経営層に向けた啓発や、中小企業の実情に合わせたIC導入支援などが必要かもしれない。

二つ目は、従業員1万人以上の企業に勤務している回答者でも、2割近くが、勤務先には企業理念の類がないと答えていたことである。この規模の企業で、なんらかの理念の設定がないとは考えにくく、実際は設定されているのに、十分浸透していない可能性が高い。大企業は、中小企業と比べてICを盛んに行っているが、より戦略的に行う必要がある。自由回答では、「（見る）時間がない」という記述も散見された。「ポータルやイントラネット」「ポスター」など、業務の中で自然に目に入り、負担感が少ないツールを積極的に活用するべきだろう。

三つ目は、「対話不足」をどうするのかという問題である。「十分ICが行われているとは認知しているかどうか」に対して、「経営トップとの対話」イベントがポジティブな効果を持つ一方、自由回答では自社のICへの不満として「対話不足だ」という声が目立っていた。コミュニケーションと言うからには、一方的に情報を発信するだけであっては片手落ちである。国内で初めて社内報を発行した鐘淵紡績（現カネボウ化粧品）は、社内報の発刊と同じ年に従業員の声を聞く「注意函」も設けているが、「聞く」ための施策、従業員の声を吸い上げるなんらかの仕組みが必要だと考えられる。社内SNSや、1on1ミーティングなど主に人事部門が行う施策については今回の調査では訊ねていないため、それらが「対話不足」に有効なのかどうか、今後の検討が必要である。今回の調査では、「社内報」など伝統的な社内広報の代表的な施策を中心に設問を設定したが、広報部門の活動範囲に縛られ

ず、職場の人間関係、人事部門が行う研修やイベントなども含めて、企業内で行われるさまざまなコミュニケーションをICとして捉え、その中で広報部門がどのような役割を果たしていくべきかを考える必要があるかもしれない。

最後に、本研究の限界と今後のIC研究の可能性について述べる。今回はウェブモニタ調査を行ったが、ウェブモニタ調査は、一定以上のICTスキルを持つ者に偏る傾向があり、また報酬を目当てとする回答者が十分注意せずに回答する可能性が以前から指摘されている（三浦・小林, 2015）。回答は精査し、疑わしい回答を排除してはいるが、信頼性には限界がある。さらに、ICに関する設問については、大企業で行われている施策に偏り、中小企業勤務者にとっては理解しづらかった可能性もある。ICの認知が自社への愛着を増大させているかどうかは、今回の調査では測定できなかったため、ここも今後の課題としたい。

また、本研究ではICの質的な側面、すなわちどのようなコンテンツが好まれるか、メッセージの受け手である従業員はどのようにICを受容しているのかについてはほとんど扱えなかった。しかし、ごく一部しか紹介できなかったものの、自由回答の記述には興味深いコメントが多々あった。質的な面については、従業員へのインタビュー調査など、ICの受け手にフォーカスした分析を重ねていくべきだと考えられる。第三者が従業員へのインタビュー調査を行うことで、さまざまな企業に共通したICの課題とその要因、またはあるべきICの姿を知ることができる可能性が十分あると思われる。

## 謝辞

この論文は、日本広報学会から助成を受けた2023年度「人的資本経営と効果的IC施策研究会（主査：清水正道先生）」の効果測定グループでの議論を元に行ったものです。メンバーの中憲仁様（株式会社電通PRコンサルティング）・築地健様（株式会社ソフィア）・佐藤宏様（株式会社電通）・本多理恵様（コンチネンタル・オートモーティブ（株））・石川慶子様（有限会社シン）・城島佐知子様（株式会社ブラップジャパン）・北見幸一先生（東京都市大学）ほか議論に参加して下さった皆様に深く感謝します。また匿名の査読者お二人と編集委員より大変有益なコメントを頂戴しました。更に、同じ調査をベースにポスター発表を行った第30回研究発表大会でもアドバイスを多多頂戴しました。記して感謝します。

## 参考文献

- バッキンガム, M・グッドール, A (著), 高橋由香里訳 (2019)組織図には表れないチームの力が従業員エンゲージメントを高める. ハーバード・ビジネス・レビュー 2019年11月号 (Buckingham, M. & Goodall, A. (2019). The power of hidden teams. *HBC org*. May 14, 2019)
- カトリップ, S. C.・センター, A. H.・ブルーム, G. M. (著), 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 (Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M., (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Pearson Education.)
- 電通 PRC (2019).「インターナルブランディング®モデル」を開発 ビジネスパーソン1000人に調査.  
<https://www.dentsuprc.co.jp/csi/csi-outline/20191210.html> (最終アクセス2024年9月15日)
- 電通 PRC (2023). ビジネスパーソン対象『第3回インターナルブランディング®調査』社員エンゲージメント向上に向けたマネジメントがより重要に～人的資本経営におけるモチベーションマネジメント～.  
[https://www.dentsuprc.co.jp/releasestopics/news\\_releases/20231113.html](https://www.dentsuprc.co.jp/releasestopics/news_releases/20231113.html) (最終アクセス2024年9月15日)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive behavior in uncer-

- tain and interdependent context. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- 橋場 俊展 (2022). 我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論：批判的見解を含む示唆的所論を手がかりに. *名城論叢*, 22 (4) 111-135.
- 服部 泰宏 (2020). 組織行動論の考え方・使い方. 有斐閣
- 伊吹 勇亮・川北 眞紀子・北見 幸一・関谷 直也・菌部 靖史 (2014). 広報・PR論 ―パブリック・リレーションズの理論と実際―. 有斐閣
- 石井 僚・大山 拓也 (2023). 日本語版従業員エンゲージメント尺度の作成とその妥当性および信頼性の検討. *奈良教育大学紀要 (人文・社会)*, 72 (1) 1-6.
- 経済広報センター (2024). 第15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.
- 経済産業省 (2022). 人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～.  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf) (最終アクセス2024年9月15日)
- 金融庁 (2024). 記述情報の開示の好事例集2023  
<https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20240308.html> (最終アクセス2024年9月15日)
- 小林 裕 (2019). 戦略的人的資源管理の理論と実証 ―人材マネジメントは企業業績を高めるか―. 文眞堂
- 厚生労働省 (2019). 令和元年版 労働経済の分析  
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/19-2.html> (最終アクセス2024年9月15日)
- 厚生労働省 (2023). 働きがいのある職場づくりのために (令和5年度)  
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/work-engagement/pdf/01.pdf> (最終アクセス2024年9月15日)
- Men, R. L. & Bowen, S., (2017). *Excellence in Internal Communication Management*, Business Expert Press.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., and Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- 三浦 麻子・小林 哲朗 (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.
- 森岡 耕作 (2018). 経験価値の尺度開発へ向けた予備的分析. *東京経大学誌 (経営学)*, 298, 71-88.
- 内閣官房・非財務情報可視化研究会. (2022) 人的資本可視化指針.  
<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryoul.pdf> (最終アクセス2024年9月15日)
- 日経ビジネス (2024). 世界最低の従業員エンゲージメント ぶら下がり社員、7割 成長スピードに失望. *日経ビジネス*, 2226号 2024-01-29, 10-13.
- 日本経済団体連合会, 2020年版経営労働政策特別委員会報告―Society 5.0 時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上. 経団連出版
- 太田 さつき・竹内 倫和・高石 光一・岡村 一成 (2016). プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性：Griffin, Neal & Parker (2007) のフレームワークを用いた検討. *産業・組織心理学研究*, 29 (2), 59-71.
- Ophilia, A. & Hidayat, Z. (2021). Leadership Communication during Organizational Change: Internal Communication Strategy: A Case Study in Multinational Company Operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10 (2), 24-34.
- Pérez-Pérez, L., Berlanga, I., & Victoria, J. S. (2023). Internal communication and employer branding within a humanistic model—a case study of IKEA (Spain, 2019–2021). *Corporate Communications: An International Journal*, 28 (2), 213-229.
- 柴山 慎一・清水 正道・中村 昭典・池田 勝彦 (2018). 先進事例にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション理念・ビジョンの浸透プロセスにおける「自分ごと」の重要性―. *広報研究*, 22, 25-39.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht work engagement scale. *J. Appl. Psychol.*, 57 (3), 510–523.
- Shuck, B., Adelson, J.L., & Reio, T.G. Jr (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity

and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56, 953-77.

社内報ナビ(2018). 経営からも、現場からも経営からも、現場からも「愛される社内報」の秘密(亀田製菓株式会社)

<https://shanaiho-navi.jp/archives/5425/> (最終アクセス2024年9月15日)

清水 正道 編著(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. 経団連出版

Špoljarić, A. & Tkalac Verčič, A. (2022), Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand, *Journal of Communication Management*, 26 (1), 130-148.

田中 道昭(2017). 働く人の幸福度ををはかるたった12の質問. President Online.

<https://president.jp/articles/-/23978> (最終アクセス2024年9月15日)

Verčič, A. T., Ćorić, D. S. & Vokić, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire, *Corporate Communications: An International Journal*, 26 (3), 589-604.

Waititu, P. & Du Plessis, C. (2022). An exploratory study of online internal communication within an employee relationship management approach: A Kenyan case study. *Communitas*, 27, 44-55.

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(2016). BtoB企業におけるインターナル・コミュニケーションの研究：BtoC企業調査による比較 広報研究, 20, 122-135.

吉野 ヒロ子・石川 慶子(2021). 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・裁量職務労働・外見リスクマネジメントを軸に—— 帝京社会学, 34, 1-24.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58 (2), 169-195.

【論文履歴】 初稿受理日：2024年9月15日 掲載確定日：2025年1月20日

【著者連絡先】 吉野ヒロ子：yoshino\_hiroko@mac.com

## A Study on the Actual State of Internal Communication in Japanese Companies and Its Impact on Employees

Hiroko YOSHINO  
(Teikyo University)

### **Abstract**

This study examines the current status of internal communication in Japanese companies through a web-monitor survey (n=1082). The results showed that many small- and medium-sized companies have not established a corporate philosophy and have not implemented internal communication. The study also examined whether internal communication can be said to influence employee behavior. Those who reported that their employers had adequate internal communication also scored higher on the Employee Performance Scale in a multivariate analysis that took into account company size, educational background, and other factors.

**Keywords:** internal communication, engagement, Employee Performance Scale, measurement of effectiveness, internal relations