

インターナルコミュニケーションプロセスの 新たな研究に向けて

古屋 光俊

目 次

1. はじめに
2. インターナルコミュニケーション満足と仕事の満足の関係性
3. インターナルコミュニケーションの先行研究とその問題点
4. インターナルコミュニケーションプロセス研究の新たな方向性
5. まとめと課題

1. はじめに

1.1 仕事の満足と働きがい

日本経済全体に閉塞感が漂っている状況においても、堅実に業績を伸ばしている企業がある。もちろん、画期的な新商品を発明し、市場において大きな成長を実現しているならば、その成長も納得できるが、成熟した市場においても、着実な成長を維持している会社がある。同じ業界に属し、似たようなビジネスを行っているのに、一方は成長し、もう一方は市場の低迷の影響をそのまま受ける。この差はどこにあるのだろうか。

実社会においては、本年実施された「働きがい」に関する調査（『プレジデント』、2010年5月3日号）は、一つの現実を見せる。国内の企業に勤める社会人を対象とした調査であるが、積極的に「働きがい」を感じている人は4人に1人しかいないという。

では、全ての会社においてそうかというところ、「働きがい」のある企業も存在する。例えば、埼玉県を中心に食品スーパーを展開する「ヤオコー」は、「地域に根ざした個店経営」、「パート従業員への権限委譲」、「感動と笑顔の祭典」により従業員に「働きがい」を与えている（プレジデント（2010））。「ネット南国トヨタ」は、「全従業員を人生の勝利者にする」という経営理念のもと、「人間性尊重」、「社員第一主義」を貫き、従業員満足を高める仕組みを実践している（坂本（2010））。これらに代表される企業のキーワードは、「達成感」「自己成長」「やりがい」である。底流には、「人を活かす」「社員を大切にする」という理念があり、組

組織内でのコミュニケーションを大事にしている。しかし、このように明確な意識をもってコミュニケーション改革に取り組んでいる企業は意外に少ない。「ヤオコー」や「ネット南国トヨタ」の事例から、「働きがい」を実感させる効果的なコミュニケーションプロセスが組織内部に存在していることは事実であり、「企業は人なり」との根本に立ち返ると、不確実性が高く、企業間競争が激しいビジネス環境下、「人を活かす」経営（松下（1979））が本当に必要な時代がきたといえる。坂本（2008）は、6000社以上の企業調査によって、「従業員を大切にす」会社ほど成功していると報告している。

1.2 本研究の内容

企業経営においては、顧客や株主といった社外に向けたコミュニケーションと組織内部のコミュニケーション（以下、「インターナルコミュニケーション」という。）が存在する。前者については、経営企画、IR、広報といった専門の部署が、企業からの発信に精力を費やしている。外部の専門家の活用、予算化を含め、組織的、体系的な企業行動がとられている。一方、「人を活かす」経営のためには、インターナルコミュニケーションが重要であるが、インターナルコミュニケーションについては、経営トップや人事部も明確な方針や戦略をもたず、現場任せになり、上司は部下とコミュニケーションをよくしなさいとか、飲みケーションを取っているとかがいった号令や掛け声だけのことが多い。本研究は、これまでのコミュニケーション上の研究をベースに、企業経営におけるインターナルコミュニケーションの重要性に改めて焦点をあて、コミュニケーション上の満足を増大させることで、「人を活かす」経営が実践されるプロセスに着目する。具体的には、プロセスの視点でどのようにすれば従業員のコミュニケーション満足が実現し、満足感の中で従業員が活かされ企業パフォーマンスの向上や企業成長が実現されるのか。そして、従業員が生き生きと仕事をするための望ましいコミュニケーションプロセスとは何かを考える。

本論文では、先行研究のレビューによって、3つの目的を達成する。第1に、インターナルコミュニケーション満足と仕事の満足、組織コミットメント、企業パフォーマンスとの関係性について理論的枠組みを整理すること、第2に、今後の実証的研究に利用可能な先行研究の成果を整理すること、第3に、新たな実証的研究の方向性を示すことである。

2. インターナルコミュニケーション満足と仕事の満足の関係性

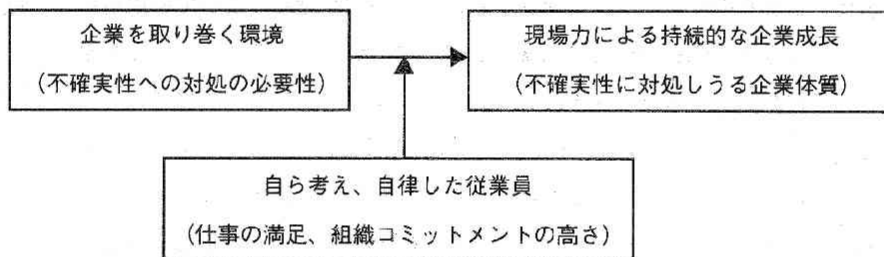
2.1 人を活かす経営

社会のグローバル化が進み、変化が激しい世の中にあって、企業の持続的な成長ドライバーを考えると、競争戦略に代表されるような、市場という外部要因に対する対応を考える

のではなく、むしろ、どんな環境におかれても、適切に対処できるような不確実性に対処しうる企業に変革することの重要性が増している。不確実性に対し、適切に対処し、企業を維持、成長させるためには、企業規模を問わず、これまで以上に、柔軟性、スピードが問われるが、その源泉は、従業員一人一人にある。例えば、外食産業において、旧来の業態の衰退が叫ばれて久しいが、その中であって「餃子の王将」の成功は有名である。「地域に目指した店舗ごとの創意工夫による店舗独自メニュー」「数字の読める店長による店舗の損益管理」といった同社独自の仕組みが浮かび上がる（野路（2010））。

そこには、「人を活かす」経営が生きており、絶えず創意工夫を行い、現場で自ら考え行動する、自律した従業員像が浮かび上がる。低成長、不確実な時代にあっては、現場における自律的な従業員の存在こそ、業績向上、企業成長の源泉である（図1）。

図1 「人を活かす」経営（松下（1979）、坂本（2008、2010）をもとに筆者作成）



自ら考え、自律した従業員は、仕事の満足や組織コミットメントが高い（坂本（2008、2010））。では、仕事の満足や組織コミットメントを高めるにはどうすればよいか。

2.2 コミュニケーション満足と仕事の満足、組織コミットメント

1980年代以降、コミュニケーションに関する多くの実証的研究が行われてきた。特に、コミュニケーション満足、仕事の満足、組織コミットメントについて、測定尺度を設定し、相関性が示されてきた。表1、表2にその代表的な研究を示す。表1は、コミュニケーション満足の測定尺度として、Downs and Hazen（1977）によって提唱された Communication Satisfaction Questionnaire（CSQ）に基づく研究である。表2は、CSQ以外の測定尺度に基づく研究である。これらの先行研究から、CSQ及び他の測定尺度によって、欧米、オーストラリア等の諸外国においては、コミュニケーション満足を独立変数として、仕事の満足を従属変数とすると、50%以上の相関をもって説明できることがわかっている。

2.3 コミュニケーション満足度

CSQは、7点リカートスケールによる質問形式の調査であり、40問の質問からなる。CSQ

は、コミュニケーション満足度を以下の8つのディメンジョンに分解して評価する。

- 1) General Organizational Perspective (OP) : 自社に関する情報についての満足度
- 2) Organizational Integration (OI) : 自分の職場に関する情報についての満足度
- 3) Personal Feedback (PF) : 自分のパフォーマンス評価のフィードバック満足度
- 4) Relation with Supervisor (RP) : 上司とのコミュニケーション満足度
- 5) Horizontal and Informal Communication (HC) : 同僚とのインフォーマルなコミュニケーション満足度
- 6) Relationship with Subordinate (RSO) : 部下とのコミュニケーション満足度
- 7) Media Quality (MQ) : 対面の話し合い、会議、書類、社内通知、メール等の内容、量、頻度についての満足度
- 8) Communication Climate (CC) : 従業員を組織のゴールに向けるための動機付けや働きかけ、会社のコミュニケーションに対する態度についての満足度

研究者は、これらのディメンジョンを、それぞれの研究対象によって取捨選択し、或いは拡張し利用してきた。Gray and Laidlaw (2004) は、オーストラリアの小売業を例に、先行研究において提唱されてきたインターナルコミュニケーションの分析軸である、情報伝達の軸と関係構築の軸に対して、Relationship with Subordinate を除くCSQの7つのディメンジョンが、以下の通り分類できることを示し、情報伝達の軸、関係構築の軸という従来の考え方とCSQとの相関性、整合性を示した。なお、Relationship with Subordinate については、筆者は、関係構築の軸に分類する。

- 1) 情報伝達の軸 (Informational Communication) : 受け取る情報の質と情報フロー (流れ) に関する満足度 : CC, OP, OI
- 2) 関係構築の軸 (Relational Communication) : 組織の他のメンバーとのコミュニケーションによる関係構築に関する満足度 : MQ, HC, PF, RS, RSO

Zwijze-Koning and de Jong (2007) は、オランダの中学校職員に対する実証研究によって、CSQのディメンジョンを拡張し以下の2つを加えることで、診断による説明性が増すこと、特にTCにおける不満が従業員のコミュニケーション不満足に大きな影響を与えることを示唆した。

- 1) Top Management Communication (TC) : トップからのコミュニケーション
- 2) Interdepartmental Communication (IDC) : 部門間のコミュニケーション

更に、質的調査方法である Critical Incident Technique (CIT) (Gremier (2004) 等) を併用することで、CSQの8+2のディメンジョンに分類できない調査データがあることも発見し、以下の4つのディメンジョンを新設し、CSQの適用範囲を広げた。

- 1) Decision Making : 組織における意思決定の方法の明確さ、従業員の参加
- 2) Communication Flows : 従業員の要求に対する反応速度、組織上のラインの長さ

3) Responsibilities : 組織における責任分担の明確さ

4) Rules and Agreements : 社内ルール

CSQ は、これまでの実証的研究から、コミュニケーション満足調査の測定尺度として、その適用範囲、利用価値は高い測定方法である。

表1 コミュニケーション満足としてCSQを測定尺度とした研究(年代順)

研究者	サンプル	変数	研究の成果
Kongchan (1985)	米国 西海岸大学の職員 有効回答 150 人 アンケート調査	・コミュニケーション満足 ・仕事の満足 ・組織コミットメント	・コミュニケーション満足と仕事の満足は正の強い相関がある。 ・仕事の満足と組織コミットメントは正の強い相関がある。
Gregson (1987)	米国 公認会計士 有効回答 311 人 アンケート調査	・コミュニケーション満足 ・仕事の満足 ・離職率	・コミュニケーション満足は仕事の満足を説明する変数である。(58% variance) ・仕事の不満足は離職率を説明する変数である。(42% variance) ・コミュニケーション不満足は離職率を説明する変数である。(36% variance)
Gray And Laidlaw (2004)	豪州 流通業の企業 有効回答 127 人 アンケート調査	・コミュニケーション満足	・CSQ は、コミュニケーション満足と他の従属変数(仕事の満足、生産性、組織コミットメント、信頼、パフォーマンス等)との関係性を調査する際に、有効な尺度として使える。
Akkirman And Harris (2005)	ドイツ系企業のトルコの子会社 有効回答 68 人 アンケート調査 (e-mail)	・コミュニケーション満足 ・コミュニケーションプロセス ・コミュニケーションインフラ	・計画的でよく準備された組織コミュニケーションの仕組みがあれば、バーチャルワーカーの環境でも、コミュニケーション満足はむしろ増加する。
Zwija-Koning and de Jong (2007)	オランダ 中学校の職員 有効回答 165 人 インタビュー調査	・コミュニケーション満足	・CSQ は、コミュニケーション満足度調査に対して有効である。 ・質的調査 CIT を併用し、新たなディメンジョンを追加した。
Carriere and Bourque (2009)	カナダ 救急隊員 有効回答 91 人 アンケート調査	・インターナルコミュニケーションプラクティス ・コミュニケーション満足 ・仕事の満足 ・組織コミットメント	・コミュニケーション満足は、仕事の満足を説明する変数である。(61% variance) ・コミュニケーション満足は、Affective commitment を説明する変数である。(34.2% variance) ・コミュニケーション満足は、変革(change)を引き出す。

表2 コミュニケーション満足としてCSQとは異なる測定尺度による研究 (年代順)

研究者	サンプル	変数	フレームワーク	研究の成果
Penley and Hawkins (1985)	米国 軍の補給部隊 有効回答 207 人 アンケート調査	・リーダーシップ ・パフォーマンス ・仕事の満足 ・組織コミットメント	・ Redding's Message Categorization systems (1972) ・ Leader Behavior Description Questionnaire (Stogdill, 1963) ・ Brayfield and Rothe's Job Satisfaction Measure (1951) ・ Hrebiniak and Alutto's commitment Measure (1972)	・ パフォーマンス、仕事の満足、組織コミットメントは、全て、情報伝達という行動よりも、Consideration を示すという関係性に関するリーダーシップ行動とより正の相関がある。 ・ コミュニケーション行動のうち、特に Responsiveness と Consideration は、強い正の相関がある。
Putti, Aryee and Phua (1990)	シンガポール エンジニアリング会社 有効回答 122 人 アンケート調査	・ コミュニケーション満足 ・ 組織コミットメント	・ Organization Communication Relationship (1979) ・ Porter's Commitment Measure (1979)	・ 組織コミットメントは、コミュニケーション満足と正の相関にある。(相関係数 0.54) ・ 組織コミットメントは、トップマネジメントとの関係と正の相関にある。(相関係数 0.61)
Goris (2006)	米国 企業 2 社 有効回答 302 人 アンケート調査	・ 仕事の範囲 ・ 仕事の満足 ・ コミュニケーションの満足	・ Job Diagnostic survey (1975, 1980) ・ Roberts and O' Reilly instrument (1974, 1979)	・ コミュニケーション満足は、パフォーマンス (相関係数 0.12) と仕事の満足 (相関係数 0.40) の双方に重要な影響を与える。
Farr-Wharton and Brunetto (2007)	豪州 SME (サービス会社) 3 社 有効回答 205 人 アンケート調査	・ 上司と部下の関係性 (Leader-Member Exchange) ・ コミュニケーションプロセス満足 ・ Change 受容性	・ Social Exchange Theory Johlke and Duhan's instrument (2000)	・ LMX がコミュニケーションプロセスに対する満足感に影響を与え、次に Change の受容性に影響を与えるというプロセスを経て、仕事の満足と生産性に影響を与える。影響度は、50% である。
Johnston, Reed, Lawrence and Onken (2007)	米国 ビジネススクールの学生 有効回答 104 人 ビジネスゲームパフォーマンス調査	・ グループコミュニケーション満足 ・ グループプロセス ・ グループパフォーマンス	・ Hecht's (1978) measure for communication satisfaction ・ Taylor and Bowers measure for Group Process (1972)	・ グループリスニング満足は、グループのプロフィットを説明する。(94% variance) ・ グループエクスペリション満足は、グループのプロフィットを説明する。(83% variance)

3. インターナルコミュニケーションの先行研究とその問題点

3.1 先行研究の問題点

先行研究によって、コミュニケーション満足と仕事の満足、組織コミットメントとの相関性は明らかになった。また、コミュニケーション自体についても、「情報伝達」と「関係構築」の分析軸に基づいた多くの研究がある。しかし、コミュニケーションを「価値の共有・創造」から「行動」にいたるまでのプロセスと考えて研究した例は少ない。

例えば、ある企業に対し、仕事の満足度調査とコミュニケーション満足度調査を同時に実施し、その正の相関性が立証されたとしても、それは、あくまでも結果指標であり、どうすれば、コミュニケーションの満足が実現できるか、満足を実現するようなコミュニケーションプロセスとは何かについては、具体的にはっきりしていない。コミュニケーションプロセスは、ビジネスの現場に近い議論であり、企業の独自性が強く現れることから、普遍的法則を引き出すには至っていないのが実情である。

すなわち、企業の独自プロセスであることによる普遍的研究の難しさ、コミュニケーション以外の企業の個別要因（外部環境要因、内部要因等）の影響は無視できないことの難しさ（Brown and Kelly (2006)）といった壁がある。これまでの研究では、プロセスというよりも、多くはリーダーに代表されるコミュニケーション発信者のスキルの問題（Sinickas (2007)、Sande (2009)）として取り扱われることが多かった。その中で、企業におけるコミュニケーションの組織的な仕組み、プロセスを念頭においた研究（Saini (2001)、Wieand (2002)、Rhodes, Pitts and Kamery (2003)）もある。Wieand は、最もパワフルなコミュニケーションプロセスは、「理屈抜きの経験の共有」であるとする。「餃子の王将」の大東隆行社長は、「朝になると、店の鍋で湯を沸かして身体を拭いた。血の汗、血のしょんべんを流しながら働いた。うちの従業員はそれを見て。だから会社はまとまった。」（野路 (2010) 13 頁）と物語る。大東社長は、「理屈抜きの経験の共有」を通じ、従業員のアイデンティティを変革し、「人を活かす」経営を続けている。

プロセス視点における研究はこれからであり、大いに研究余地がある。次節以下、今後のプロセス研究に資するコミュニケーション研究の代表的理論を、「情報伝達」と「関係構築」の2つの分析軸にそって整理する。

3.2 情報処理理論

「情報伝達」の軸に絞った理論として、情報処理理論がある。Daft and Lengel は、「なぜ、組織は情報を伝達処理するのか？」という本源的な問いに対し、情報の不確かさ（uncertainty）と不明瞭さ（equivocality）を効果的にマネッジするためと提唱した。情報処理理論は、情報

伝達媒体（メディア）として、グループ会議、1対1の対面会議、電話連絡、メール、文書通達、定期的なレポート等、組織内での情報伝達方法の特徴を明確にし、効果的な伝達のためには、不確かさと不明瞭さの視点から組織内に情報が流通する構造的な仕組みを構築することの必要性を提唱した。更に、不確かさより、不明瞭さに着目し、米国の複数の企業における調査結果に基づき、業績の高いマネージャーは、組織内におけるコミュニケーションにおいて、不明瞭さを解決するため、最適なリッチネスのメディアを選択することで、効果的なコミュニケーションを実現していることを発見した。経営者は、ルーチンかノンルーチンかという状況によって適切なメディアを選択すべきであり、“Passion for Excellence” (Peters and Austin (1985)) に記述された Management by Wandering Around (MBWA) ならぬ Communication by Wandering Around といったコミュニケーションプロセスの実践の重要性を情報伝達の軸で明確にした。

情報処理理論は、その後も多くの研究があるが、例えば、Rogers and Bamford (2002) は、米国の銀行を例にパフォーマンスの高い組織におけるプロセス的視点の有効性を示す等、プロセス研究への応用価値も高いことが示されている。

3.3 リーダーシップ

「関係構築」の視点では、リーダーシップとコミュニケーションというテーマで多くの研究がある。リーダーのコミュニケーションの取り方ひとつが、従業員との信頼感の醸成、モチベーションの上昇、従業員の組織コミットメントに多大な影響を及ぼすからである。特に、企業におけるマネージャーのコミュニケーションスキル教育の重要性を提唱する研究 (Dewhurst and Fitzpatrick (2007)、Bambacas and Patrickson (2008) 等) は多い。近年は、ビジョンを通じた効果的なインターナルコミュニケーションの可能性について示唆したもの (Kelly (2000))、起業家的リーダーシップ (Entrepreneurial leadership) の発現、リーダーの倫理観と行動によるコミュニケーションの重要性を示唆したもの (Darling and Beebe (2007))、コミュニケーションの意義は、メッセージ伝播とリーダーシップの発現にあるとした上で、経営トップによるコミュニケーション力の自己診断による改善を訴えたもの (Beslin and Reddin (2004)) 等がある。これらの多くは、経営トップや現場リーダーの「スキル」面に着目しており、関係構築の視点において、リーダーが実施すべき統合的な「プロセス」に関する研究には至っていない。

3.4 心理学的アプローチ

心理学の分野でも、「関係構築」の視点による多くのコミュニケーション研究がある。Csikszentmihalyi (1997) の Flow の概念は、人は、地位やお金のためだけに何かを達成しようとするのではなく、楽しめる機会であるからと理由によって、その何かを達成すると主張

する。「好きだから (fun)」何かを行うのであり、「何を」行うかではなく「如何に」行うかにこだわるという。人が我を忘れて何事かに没頭する至高経験を「Flow」と呼び、Flow状態を生み出すにはいくつかの条件があるとす。これらの条件は、インターナルコミュニケーション満足の視点においても当てはまる部分は多い。

東出 (2009) は、長期的な「働くことの幸せ」を実現することが「企業の高い業績」につながるとの調査結果を報告している。日本において、1960年代から現代に至るまで収入は増加しても幸福度はほぼ一定のまま変化していないとし、生活を満たすだけの給与を得た後は、お金だけでは「働くことの幸せ」を得られないことを示唆した。東出は、幸せになるためのモデルとして、企業が「筋の良い仕事」の「場」を従業員に提供することであるとす。「場」の提供には、インターナルコミュニケーションを通じて、本人の人生における仕事の意義、重要性、社会性をどう実感させるかが欠かせない。

心理学的アプローチにおいては、「場」作りの重要性が示唆されるが、コミュニケーションプロセスを通じて、どのように「場」作りを行うかについては、研究の余地がある。

4. インターナルコミュニケーションプロセス研究の新たな方向性

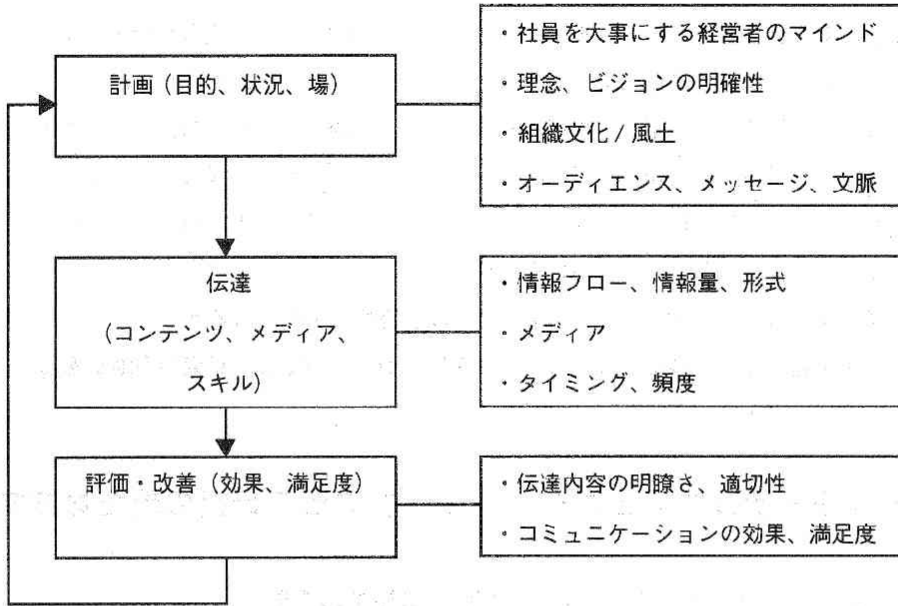
4.1 インターナルコミュニケーションプロセス研究の意義

先行研究の多くは、コミュニケーション満足と仕事の満足、組織コミットメントといった結果指標との関係性を示した。情報処理理論は、情報伝達の観点からプロセスの視点に踏み込んで体系化した。一方、関係構築の観点では、リーダーや情報の発信者が気をつけるべき「スキル」や「場」作りといった提唱はあるが、統合的なプロセスを念頭においた研究はこれからであり、プロセス上の問題点や解決策については不明な部分が多い。

経営者として、関係構築の視点において、どのようにすれば、コミュニケーション満足が高まり、従業員満足、組織コミットメント、企業パフォーマンスの増加が得られるのか。例えば、Nelson, Yvonne, Farr-Wharton and Ramsay (2007) は、オーストラリアの成長率20%以上の中小規模の企業に対して、コミュニケーションプロセス変数（頻度、モード、コンテンツ、フロー）と、顧客への従業員の役割感、仕事の満足、組織コミットメントとの関係性（10-20% variance）を調査し、コミュニケーションプロセスが企業の成長に影響を与えることを示唆した。図2に、筆者の考える効果的なインターナルコミュニケーションの計画段階から伝達、評価・改善にいたるまでの一連のモデルを示す。先の Nelson et al. の研究は、伝達から評価に焦点をあてた研究例といえる。各プロセスのサブディメンジョンを明確に定義し、測定尺度を決め、測定結果によりそれらの関係性を明らかにすることで、インターナルコミュニケーションプロセスの改善モデルの全体像が記述できる。一度、普遍的にモデル化

され、個々のパラメーターが指標化されて個別企業への応用が可能となれば、企業におけるコミュニケーション満足度を高めるプロセス改善モデルとして、汎用性高く、再利用できる。

図2 インターナルコミュニケーションプロセスの改善モデル（筆者作成）



4.2 実証研究における対象企業

では、実証的なモデルを構築するにあたり、どのような企業が研究対象として適切であろうか。研究成果として、インターナルコミュニケーションプロセスと企業パフォーマンス、企業成長との関係性を明確にするためには、対象企業としては、インターナルコミュニケーションの影響が企業パフォーマンスに現れやすく、またインターナルコミュニケーション以外の要因をなるべく排除できる企業群が望ましい。企業規模の観点では、コミュニケーションをコントロール可能でインターナルコミュニケーションの影響がでやすい、中小規模を対象とし、従業員が100名から500名規模の会社とする。1000名規模以上の大企業では、コミュニケーション統制面、事業領域の複雑さ、外部環境要因の複雑さからインターナルコミュニケーション以外の要因も無視できないからである。

業種業界としては、不確実な外部環境下、従業員が、一丸となって、継続的に新製品、新サービスの創出、新市場開拓を行うことで業績を伸ばしている企業が存在する業界が望ましい。例えば、国内市場をメインとし、日本的文化・風土に根ざし、コミュニケーションを差別化要因としてビジネスを伸ばしている業種が最適である。「餃子の王将」、「ヤオコー」、「ネットトヨタ南国」の例ではないが、飲食業、小売業、販売業、サービス業、受注型メーカー

(特殊品の製造)といった業態の企業は、それらの企業で働く従業員のマインドが、現場における対面販売、接客動作に影響を与え、顧客への満足度に影響し、結果として会社業績に大きな影響を与える。従って、これらの企業では、インターナルコミュニケーションプロセス改善に基づく独自の成長モデルを立証できる可能性が高い。

5. まとめと課題

本研究によって、インターナルコミュニケーション満足は、企業成長に影響を与える変数である仕事の満足や組織コミットメントとの間に、強い相関関係があるという実証的なデータがあることがわかった。しかしながら、インターナルコミュニケーションを通じた関係構築プロセスには、研究余地があることもわかった。不確実性の高い現代社会において、「人を活かす」経営の実践には、従業員の仕事に対する満足や組織コミットメントを高め、やる気を引き出す必要がある。そのためには、過去の研究から、コミュニケーション満足を実現することがその出発点となる。コミュニケーション満足をプロセス面で実現するための具体的手法の研究は手薄であり、どのようなコミュニケーションプロセスを実践するべきかというテーマは、研究意義の高い課題となる。インターナルコミュニケーションプロセスの改善をモデル化できれば、規模の大小、業種の違いはあっても、適用範囲は広い。過去の研究により、本研究に利用できる方法論やツールは揃っている。

今後の課題としては、従業員100名から500名規模の国内の販売・サービス業で、仕事の満足、組織コミットメントの高い従業員が多い企業において、どうして高いのか、その理由をコミュニケーションプロセスの視点から検証することである。企業は、コミュニケーションプロセス上に何らかの工夫をしているのか、その工夫は、他の企業にも応用可能なのか、その実体を解明し、インターナルコミュニケーションプロセス上の改善のモデル化を追求する。研究の成果は「人を活かす」経営の実践の一助となるはずである。

【参考文献】

- Akkirman, Ali D. and Harris, Drew L. (2005), "Organizational communication satisfaction in the virtual workplace", *The Journal of Management Development*, vol.24, no.5/6, pp.397-409
- Bambacas, Mary and Patrickson, Margaret (2008), "Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment", *Journal of Communication Management*, vol.12, no.1, pp.51-72
- Beslin, Ralph and Reddin, Chitra (2004), "How leaders can communicate to build trust", *Ivey Business Journal*, Nov/Dec, pp.1-6
- Brown, Andy and Kelly, Steve (2006), "Linking employee research to business performance", *Strategic Communication Management*, Oct/Nov, pp.22-25

- Carriere, Jules and Bourque, Christopher (2009), "The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction", *Career Development International*, vol.14, no.1, pp.29-49
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1997), "Finding flow", *Psychology Today*, vol.30, no.4, pp.46-48, 70-71
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1997), "Happiness and creativity", *The Futurist*, Sep/Oct, pp.8-12
- Daft, Richard L. and Lengel, Robert H. (1986), "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, May, vol.32, no.5, pp.554-571
- Darling, John R. and Beebe, Steven A. (2007), "Effective entrepreneurial communication in organization development: Achieving excellence based on leadership strategies and values", *Organization Development Journal*, vol.25, no.1, pp.76-92
- Dewhurst, Sue and Fitzpatrick, Liam (2007), "Bringing out the excellent communicator in managers", *Strategic Communication Management*, vol.11, no.5, pp.20-23
- Downs, Cal W. and Hazen, Michael D. (1977), "A factor analytic study of communication satisfaction", *Journal of Business Communication*, vol.14, pp.63-73
- Farr-Wharton, Rodney and Brunetto, Yvonne (2007), "Organizational relationship quality and service employee acceptance of change in SMEs: A social exchange perspective", *Journal of Management & Organization*, vol.13, no.2, pp.114-125
- Goris, Jose R. (2007), "Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction", *Journal of Management Development*, vol. 26, no.8, pp.737-752
- Gray, Judy and Laidlaw, Heather (2004), "Improving the measurement of communication satisfaction", *Management Communication Quarterly*, vol.17, no.3, pp.425-448
- Gregson, Terry (1987), "An empirical investigation of the relationship between communication satisfaction, job satisfaction, turnover, and performance for public accountants, Ph.D. dissertation, University of Arkansas
- Gremler, Dwayne (2004), "The critical incident technique in service research", *Journal of Service Research*, vol.7, no.1, pp.65-89
- Johnston, Michelle K., Reed, Kendra, Lawrence, Kate and Onken, Marina (2007), "The link between communication and financial performance in simulated organizational teams", *Journal of Managerial Issues*, vol.19, no.4, pp.536-553
- Kelly, Dawn (2000), "Using vision to improve organizational communication", *Leadership & Organization Development Journal*, vol.21, no.1/2, pp.92-101
- Kongchan, Ananchai (1985), "Communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment of business college faculty", Ph. D. Dissertation, Arizona state University
- Lengel, Robert H. and Daft, Richard L. (1988), "The selection of communication media as an executive skill", *The Academy of Management Executive*, vol.2, no.3, pp.225-232
- Nelson, Silvia, Brunetto, Yvonne, Farr-Wharton, Rodney and Ramsay, Sheryl (2007), "Organisational effectiveness of Australian fast growing small to medium-sized enterprises (SMEs)", *Management Decision*, vol.45, no.7, pp.1143-1162
- Penley, Larry E. and Hawkins Brian (1985), "Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application", *Academy of Management Journal*, vol.28, no.2, pp.309-326
- Peters, Tom and Austin, Nancy (1985), "Passion for Excellence", New York: Random House
- Putti, Joseph M., Aryee, Samuel and Phua, Joseph (1990), "Communication relationship satisfaction and

- organizational commitment”, *Group & Organization Studies*, vol.15, no.1, pp.44-52
- Rogers, Patrick R. and Bamford, Charles E. (2002), “Information planning process and strategic orientation the importance of fit in high-performing organizations”, *Journal of Business Research*, vol.55, pp.205-215
- Rohdes, James T., Pitts, Sarah T. and Kamery, Rob H. (2003), “Management’s responsibility for positive communications”, *the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol.7, no.1, pp.63-68
- Saini, Sonia (2001), “Internal communications in pre-IPO, start-ups, a qualitative study”, *San Jose State University*, Thesis
- Sande, Teresa (2009), “Taking charge of change with confidence”, *Strategic Communication Management*, vol.13, no.1, pp.28-31
- Sinickas, Angela (2007), “Measuring supervisor communication”, *Strategic Communication Management*, vol.11, no.1, pp.12-13
- Wieand, Paul (2002), “Drucker’s challenge: Communication and the emotional glass ceiling”, *Ivey Business Journal*, vol.66, no.5, pp.32-36
- Zwijze-Koning, Karen and de Jong, Menno (2007), “Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool”, *Management Communication Quarterly*, vol.20, no.3, pp.261-282
- 坂本光司 (2008) 「日本でいちばん大切にしたい会社」、あさ出版
- 坂本光司 (2010) 「日本でいちばん大切にしたい会社2」、あさ出版
- 野路秩嘉 (2010) 「なぜ、人は「餃子の王将」の行列に並ぶのか?」、プレジデント社, pp.12-37
- 東出浩教 (2009) 「幸せと紡ぐ企業の条件」早稲田ビジネススクール・レビュー、vol.10, pp.41-44
- 『プレジデント』、2010年5月3日号、pp.28-81
- 松下幸之助 (1979) 「人を活かす経営」、PHP 研究所