

インターナルコミュニケーション満足度の調査法と日本語版尺度の検証

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度調査法の先行研究
3. 日本語版 CSQ 尺度の作成とサーベイ調査に基づく検証
4. 日本語版 CSQ 尺度の今後の応用展開
5. まとめと課題

1. はじめに

1.1 日本におけるインターナルコミュニケーション研究

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（「エクスターナルコミュニケーション」）と組織内部に向けた社内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。古屋（2010）は、欧米、オーストラリア、アジア等の諸外国における実証的先行研究から、インターナルコミュニケーションにおける満足度が増すと仕事の満足、従業員の満足度、組織コミットメントが増すこと、特にインターナルコミュニケーション満足度を独立変数とし、仕事の満足度を従属変数とすると、50%の相関をもって説明できることを示した。

欧米においては、1980年代から企業におけるインターナルコミュニケーションのあり方を、内部の専門家や外部のコンサルタントを利用して定期的に監査するコミュニケーションオーディットが実施されている（Downs, 1988）。コミュニケーションオーディットは、会計監査と似たような考え方で、定期的な監査により、企業におけるインターナルコミュニケーションの実態を明確にし、問題点、改善点の指摘を通じて、経営トップを巻き込んだ形で企業経営に役立てる仕組みである。

日本におけるインターナルコミュニケーション研究は、1990年代に、組織におけるコミュニケーションのあり方について、効率的、効果的な情報伝達の観点からの欧米での研究例が紹介されたが（狩俣, 1992）、数えるほどしかない（宮原, 2011）。米国では、組織コミュニケーション学が1920年代に生まれて以来、既に約90年が経過しているのに対し、日本では、

1990年代に入ってから紹介され始めた程度にとどまっている（宮原，2011）。コミュニケーションオーディットについては、1999年に太田によってDowns(1988)の著作が日本語訳されたが、コミュニケーションオーディットやコミュニケーション満足度調査について、欧米同様の手法によって日本語による尺度を用いて、国内の企業において実施した調査研究は見つからなかった。

一方、日本では、伊丹（1999）、伊丹（2005）に代表される「場」の論理が有名であり、それは、本田技研工業やセブン・イレブン等の事例研究により、「場」の生成、舵取りを経営トップ、中間管理職が担うことで、「場」のプロセス管理を実現し、強い組織を作り、企業を成長させるモデルとして位置づけられている。しかし、企業において「場」のプロセス管理を具体的にどのように実践するかについての方法論の記述は少ない。宮田（2003、2004）は、TKC経営指標（2002年版）に収録された全22万6,661社の財務データと、そのうちの「優良企業」1万1,476社に対して行った330項目からなるアンケート調査（6,025社、回答率52.5%）の分析から、卓越企業の法則性を見いだす研究を行い、経営トップの経営理念が独自性を生み、組織に浸透していくプロセスを通じて、企業が成長するモデルを提起した。しかしながら、ここでも、経営者の理念を具体的にどのように従業員に浸透させ、動機付け、企業成長に結びつけるかというプロセスについての記述はほとんどない。

筆者は、日本における経営トップの「理念」や「考え方」の社員への「浸透」、「動機付け」、或は「場」のプロセス管理は、つまるところ、社内におけるコミュニケーションに深い関係があり、それは、インターナルコミュニケーションをどのように管理して、期待する効果をあげるかというプロセス（以下、「インターナルコミュニケーションプロセス」という。）の議論と考える。インターナルコミュニケーションプロセスの良否は、社員のコミュニケーション満足に影響を与え、結果としてインターナルコミュニケーション満足度として現れる。インターナルコミュニケーション満足度は、コミュニケーションプロセス管理における重要なプローブとなり得る。しかし、国内企業に適用できるインターナルコミュニケーション満足度の日本語による調査方法の開発例、適用例は見当たらない。

そこで、国内企業向けにインターナルコミュニケーション満足度の調査方法を開発することとした。ゼロから調査方法を開発するよりは、欧米で広く妥当性、信頼性が実証されているコミュニケーション満足度を利用することが早道である。しかし、欧米で使用された調査方法が、そのまま国内でも利用可能か確認の必要がある。少なくとも、国内の事情にあった、日本版インターナルコミュニケーション満足度調査法、特に日本語版のインターナルコミュニケーション満足度の測定尺度が必要となる。

1.2 本研究の目的

インターナルコミュニケーション満足度調査に利用できる日本語版尺度を作成し、当該尺

度が、欧米での実証研究例と同様、国内においても有効であるか、利用できるツールとして成り立ちうるかを検証することが、本研究の目的である。欧米流のインターナルコミュニケーション満足度調査の方法としては、質問票によるサーベイ（量的リサーチ）、インタビュー（質的リサーチ）の2種類があるが、本論文では、質問票によるサーベイ（量的リサーチ）に絞り、次の3つの目的を達成する。

第1に、欧米の先行研究のレビューによって、尺度としての信頼性、妥当性が高い代表的なコミュニケーション満足度尺度を比較し、国内企業への適用に適切と思われる尺度を特定する。第2に、特定した尺度の日本語版を作成し、実際に国内の企業人に対して、欧米同様の手法により調査を実施し、実際に利用できる尺度であるかを検証する。そして、第3に、日本語版尺度の国内における利用価値や国内で展開するための課題をまとめるとともに、日本語版尺度を利用するインターナルコミュニケーションプロセス研究のリサーチデザインを示す。

2. インターナルコミュニケーション満足度調査法の先行研究

2.1 インターナルコミュニケーション満足度調査の概観

1970年代より米国を中心に組織におけるコミュニケーション満足度を質問票によるサーベイによって測定する様々な手法が研究されてきた。表1⁽¹⁾に、欧米においてこれまで提唱され、実証研究で利用された測定尺度を整理する。

代表的な測定尺度として、CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) (Downs and Hazen, 1977)、CAS (International Communication Association (ICA) Audit Survey) (Goldhaber, 1976)、OCD (Organizational Communication Development Audit Questionnaire) (Wio, 1975)、OCQ (Organizational Communication Questionnaire) (Roberts and O' Reilly, 1973) の4種類がある。どの尺度も、1970年代に開発され、多くの企業、組織において利用された実績がある。組織におけるコミュニケーションの測定項目としては、上司、部下、同僚間の情報流通量、情報発信のタイミング、情報フロー、コミュニケーション上の組織文化、上司、部下の関係性、メッセージ、コンテンツ、メディア、チャネル等を質問項目として包含している。4種類の調査法は、ディメンジョン、測定尺度、調査アプローチに違いがあり、大きな分類としては、調査の網羅性、詳細性の点から、CASとOCDが優れており、一方、調査の簡便性の点ではCSQとOCQが優れている。調査結果を他社のデータと比較することも行われており、CSQ、CASは米国の企業や組織について、OCDは、フィンランドの企業や組織について、データバンクが用意されており、自社の測定結果を他社と比較できる。1980年代以降、これらの尺度を利用した多くの事例研究が発表された（最近の例では、例えば Carriere and Bourque, 2009）。

尺度としての有効性に関する比較研究もなされ、Greenbaum, Clampit and Willihnganz (1988) や Hargie and Tourish (2009) は、これら 4 つの尺度を比較し、どれも信頼性、妥当性の観点、具体的な組織事例への応用数の多さから、実証的に検証された尺度であり、甲乙付け難いこと、むしろ、調査対象や調査目的によって使い分けを行うことで、適切な調査が実現できると結論付けた。

表 1：コミュニケーション満足度の測定尺度の整理（筆者作成）

測定尺度名 提唱者	質問項目の内容	特徴
<p>Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)</p> <p>Downs and Hazen (USA) (1977 初出、1988 年完成)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合計 51 項目：従業員満足、生産性、40 のコミュニケーション質問項目 ・ 7 点リッカートスケール（1988 年版は、10 点リッカートスケール）と限定的なオープンエンドな質問 ・ 所要時間：10-15 分 ・ 8 つのディメンジョンの構成 1. コミュニケーション風土：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姿勢についての満足度 (CC) 2. 上司とのコミュニケーション (SC) 3. 自分の職場に関する情報 (OI) 4. メディアの品質：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 (MQ) 5. 同僚とのコミュニケーション (HC) 6. 自社に関する情報 (OP) 7. 部下とのコミュニケーション (Sub) 8. 自分の評価についてのフィードバック (PF) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優れている点： <ol style="list-style-type: none"> 1. 調査時間が短く、効率的、包括的。 2. 多くの企業における調査実績。 3. 仕事の満足、組織コミットメント、生産性との正の強い相関関係に関する多くの実証研究成果がある。 4. 比較可能な基準（データバンク）があり、調査対象企業のコミュニケーションの状態を他社と比較できる。 ・ 課題点： <ol style="list-style-type: none"> 1. 部門間コミュニケーションの調査項目がない。 2. 経営トップからのコミュニケーション調査項目がない。 3. 相関が比較的強い因子がある。（例：HC と PF 因子）
<p>International Communication Association (ICA) Audit Survey (CAS)</p> <p>Goldhaber (USA) (1976)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合計 134 項目：122 のコミュニケーション項目（13 のディメンジョン） ・ 5 点リッカートスケールとクリティカルインシデントについてのオープンエンドな質問 ・ 所用時間：30 分以上 ・ 13 のディメンジョンの構成 1. 組織、業務等に関して実際に受信される情報量 2. 組織、業務等に関して受信が望まれる情報量 3. 組織、業務等に関して実際に送信される情報量 4. 組織、業務等に関して送信が望まれる情報量 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優れている点： <ol style="list-style-type: none"> 1. 実際のコミュニケーション量と望ましい量との比較ができ、ギャップがはっきりする。 2. 組織全体のコミュニケーションを網羅的に調査できる。 3. 多くの実績があり、調査対象、組織規模も多岐に應用可能である。 4. 比較可能な基準（データバンク）があり、調査対象企業のコミュニケーションの状態を他社と比較できる。 5. オープンエンドな質問により内容の濃いデータを得られる。

	<ul style="list-style-type: none"> 5. 発信された情報の現在のフォローアップ情報量 6. 発信された情報に必要なフォローアップ情報量 7. 上司、部下等の情報源から受信される情報量 8. 上司、部下等の情報源から受信が望まれる情報量 9. 対面、電話等メディアから受信される情報量 10. 対面、電話等メディアから受信が望まれる情報量 11. 情報源から受信される情報の適時性 12. 組織コミュニケーションにおける上司、部下等との関係 13. 組織、及び自己の成果、業績評価に対する満足度 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題点： <ul style="list-style-type: none"> 1. 調査に時間がかかる。 2. データバンクとの比較には、いつの基準データか注意を払う必要がある。 3. 因子の妥当性が低い。
<p>Organizational Communication Development (OCD) Audit Questionnaire</p> <p>Wiio (Finland) (1975)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・参加型ワークショップと質問票による2段階の調査 ・質問票（全76項目）は12のディメンジョン ・質問票は5点リッカートスケール ・所用時間：ワークショップと質問票合計で、1日 ・12のディメンジョンの構成 <ul style="list-style-type: none"> 1. 全体的なコミュニケーション満足 2. 様々な情報源からの受信情報量（現在） 3. 様々な情報源からの受信情報量（理想） 4. 特定な業務に関する必要な受信情報量（現在） 5. 特定な業務に関する必要な受信情報量（理想） 6. 改善を必要とするコミュニケーションエリア 7. 仕事の満足度 8. コンピュータ情報システムの利用のし易さ 9. 業務時間中のコミュニケーションへの時間配分 10. 受信者の一般的なコミュニケーション態度 11. 組織に固有な質問 12. コミュニケーションチャンネル（探したい情報項目ごとの情報源） 	<ul style="list-style-type: none"> ・優れている点： <ul style="list-style-type: none"> 1. フィンランド、USA、スウェーデン、オーストラリアの多くの企業における実践実績。 2. 比較可能な基準（データバンク）があり、調査対象企業のコミュニケーションの状態が他社と比較できる。 3. コミュニケーションチャンネルに関する質問は、実際の組織のコミュニケーションシステムにおける情報流通構造の解明につながる可能性がある。 ・課題点： <ul style="list-style-type: none"> 1. 参加型ワークショップは時間と費用がかかる。 2. 英語による信頼性、妥当性に関する検証論文が少ない。
<p>Organizational Communication Questionnaire (OCQ)</p> <p>Roberts and O'Reilly (USA) (1973)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・全35項目（16のディメンジョン） ・7点リッカートスケール22問 時間配分(%)の回答13問 ・所用時間：5-10分 ・16のディメンジョンの構成 <ul style="list-style-type: none"> A. 組織コミュニケーションの質問 <ul style="list-style-type: none"> 1. 相互のコミュニケーションに対する願望 2. 上司とのコミュニケーションの配分時間(%) 3. 部下とのコミュニケーションの配分時間(%) 4. 同僚、水平コミュニケーションの配分時間(%) 5. 情報の正確さ 6. 情報の内容を要約して発信する頻度 	<ul style="list-style-type: none"> ・優れている点 <ul style="list-style-type: none"> 1. 短時間の調査である。 2. 他にはない質問項目（情報の正確さ、頻度、情報のコントロール）がある。 3. もともと海軍機関の研究としてスタートした経緯もあり、コミュニケーションプロセスに加えて、上司への信頼、上司の影響、上昇志向といった個人の内面とコミュニケーションの関係も測定する。

	<p>7. 受信した情報のうち直属の上司に発信する量</p> <p>8. 受信する情報量の負荷の多さ</p> <p>9. 従業員の全体的な満足度</p> <p>10. 書面によるコミュニケーションの配分時間 (%)</p> <p>11. 対面コミュニケーションの配分時間 (%)</p> <p>12. 電話によるコミュニケーションの配分時間 (%)</p> <p>13. それ以外のコミュニケーション手段の配分時間 (%)</p> <p>B. コミュニケーション関連の質問</p> <p>1. 上司に対する信頼</p> <p>2. 上司の影響力</p> <p>3. 昇進、上昇志向</p>	<p>・課題点：</p> <p>1. 他社と比較する基準がない。</p> <p>2. 部門間コミュニケーション、部門内コミュニケーションに関する質問項目がない。</p> <p>3. 経営トップのコミュニケーションに関する質問項目がない。</p> <p>4. 短すぎる。</p>
--	--	--

2.2 インターナルコミュニケーション満足度調査の国内企業への応用

国内企業への応用を考えた場合、欧米と比較して日本の企業固有の特徴として以下の観点を考慮する必要があると考える。

[日本の企業固有の特徴]

1. 日本企業は、現場主義が強く、プロパーの社員による実践を重視する傾向が強い。その意味で、理屈を述べるというよりも、まずはやってみてから考えるという手法（試行錯誤）に慣れている。
2. 社内にコミュニケーションを専門とする部門がない、或は専門スタッフが少ない。一方、内部リソースの不足を補う意味での外部のリソース（コンサルタント）を利用するという風土も少ない。外部に費用を払うよりは、内部リソースを活用しようとする傾向が強い。
3. 仮に、外部のコンサルタントに調査を頼んだとしても、いつまでもコンサルタントに頼むというよりも、継続性の観点から、内部で独自にノウハウを蓄積して、社内でも応用発展（内部化）させたいという志向が強い。
4. 法律による強制力がない場合、新しい経営手法には、自分から進んで実施するというよりも、同業他社が行っているから、自分たちも行わなければならないといった受け身で実施するという姿勢が強い。

従って、国内企業にインターナルコミュニケーション満足度調査を広めるためには、費用面、効果面から以下の要素を考慮すべきであると考えられる。

[考慮すべき要素]

1. 簡便な調査であること（自社でできること）
2. 継続性の点から調査ノウハウの内部化ができる、わかりやすい調査であること
3. 従業員満足や生産性向上に直接的な効果が期待できること

4. 同業他社との比較（他社とのベンチマーク）が可能となること
5. 企業が知りたい情報（例えば、組織文化や風土）も調査結果に含まれること

上記の観点から、4つの測定尺度を比較すると、表2のように整理される。評価項目に対して、3段階（○、△、×）で相対評価した。調査の継続性、簡便さの観点では、CSQとOCQが優れており、従業員満足、生産性向上、組織風土の取り扱いの観点からは、CSQとCASが優れている。結果として、両面で優れるCSQを、国内における応用展開の点から、最も適切な尺度として採用し、日本語版尺度を作成することとした。

表2：コミュニケーション満足度の測定尺度の国内における応用可能性（筆者作成）

評価項目	CSQ	CAS	OCD	OCQ
実証研究の多さ	○ 米国中心	○ 米国中心	○ フィンランド	○ 米国中心
ベンチマーク実績	○ 米国	○ 米国	○ フィンランド	× 現時点でなし
簡便さ（測定時間、質問票の質問項目）	○ 10-15分 51項目	△ 30分以上 134項目	△ ワークショップを含め1日、76項目	○ 5-10分 35項目
内部化の容易さ	○ 自社でも調査可能	△ 外部コンサルタントが必要	△ 外部コンサルタントが必要	○ 自社でも調査可能
現実と理想の情報量の比較分析の容易性	× 直接の質問項目なし	○ 直接の質問項目あり	○ 直接の質問項目あり	× 直接の質問項目なし
コミュニケーション上の組織文化や風土	○ 独立のディメンジョンで測定	○ 独立のディメンジョンで測定	△ 明確な質問項目はあり	× 明確な質問項目なし
結果指標との関係性	○ 仕事の満足、生産性	○ 仕事の満足	○ 仕事の満足	× なし

2.3 日本語版 CSQ 作成における考慮点：ディメンジョンに関する考察

CSQの日本語版を作成にあたり、これまでの欧米での先行研究において多くの議論が展開されたCSQのディメンジョン構造に関する研究の論点を考察する。

まず、Downs and Hazen(1977)が提唱するオリジナルな8個のディメンジョンは、以下の通りである。

[オリジナルな8個のディメンジョン]

1. コミュニケーション風土満足度 (CC)
2. 上司とのコミュニケーション満足度 (SC)
3. 自分の職場に関する情報満足度 (OI)

4. メディアの品質満足度 (MQ)
5. 同僚とのコミュニケーション満足度 (HC)
6. 自社に関する情報満足度 (OP)
7. 自分の評価についてのフィードバック満足度 (PF)
8. 部下とのコミュニケーション満足度 (Sub) [部下がいる人のみが対象]

これまでの先行研究の論点は、インターナルコミュニケーション満足を表現するために、「この8個のディメンジョンで十分か。8個で、全てのインターナルコミュニケーションのパターンを網羅しているか。その構造はどうなっているか。」である。

一般的にインターナルコミュニケーションは、2個のディメンジョン（情報流通ディメンジョンと関係性ディメンジョン）から説明されることが明らかになっている。Gray and Laidlaw (2004) は、オーストラリアの流通業の企業社員 127 名の確認的因子分析によって、部下がいる人のみが対象の Sub を除く 7 個のディメンジョンは、情報コミュニケーション (IC) と関係コミュニケーション (RC) に分類されることを実証した。

[Gray and Laidlaw の分類]

情報コミュニケーション (IC) : CC, OP, OI

関係コミュニケーション (RC) : MQ, HC, PF, SC

一方、人間関係の階層構造に焦点をあて、8 個のディメンジョンを分類する研究者もいる。Mueller and Lee (2002) は、Sub を除く 7 個のディメンジョンは、対人関係 (interpersonal)、職場 (group)、全社組織 (organization) の 3 つの階層に整理でき、組織における人間関係の全パターンを網羅していることを示唆した。

[Mueller and Lee の分類]

対人関係 : SC, PF

職場 : HC, OI

全社組織 : OP, CC, MQ

8 個のディメンジョンの網羅性については、8 個では不足していると提唱する研究者もいる。例えば、Zwijze-Koning and de Jong (2007) は、オランダの中学校の職員 165 人に対するインタビュー調査と CSQ を同時に実施した実証研究により、経営トップのコミュニケーションと部門間コミュニケーションをカバーしていないと報告した。

8 個のディメンジョンは、多くの実証的な研究から探索的に分析、検証された結果であり、網羅性、分類性、構造について理論的に絶対に明確というわけではないことから、日本語版の作成においても、ディメンジョン構造の検証は重要である。

本節において、本研究の第 1 の目的は達成された。次節以下で、今回採用された CSQ の日本語版作成を行い国内における応用可能性とディメンジョン構造の検証を行った結果を示す。

3. 日本語版 CSQ 尺度の作成とサーベイ調査に基づく検証

3.1 調査の目的

日本語版 CSQ 尺度を作成し、国内企業に勤務する企業人に対し日本語版 CSQ 尺度による調査を実施し、欧米における先行研究結果との比較検証を行った。以下に本調査上の問いを示す。

[調査上の問い]

1. 8 個のディメンジョンが国内企業人への調査においても因子として成立するか。
2. 各因子を構成する質問項目の内的信頼性 (Internal Reliability) は十分高いか。
3. 質問項目は、回答者にとってわかりやすいか。似たような質問はないか。

3.2 日本語版 CSQ 尺度の作成

Downs and Hazen(1977) のオリジナル版 CSQ には、1) インターナルコミュニケーション満足度の 8 個のディメンジョンに対応する定量的質問項目 (各ディメンジョン 5 問の合計 40 問)、2) 従業員満足度と生産性向上に関する定量的質問項目、及びオープンエンドな質問項目、3) 回答者の属性に関する質問項目の 3 種類のパートによって構成される。日本語版を作成するにあたり、原文から利用するパートは、インターナルコミュニケーション満足度のパートに絞り、残りは削除し、属性、及び質問票全体の構成については、後述するリアルワン株式会社の国内における調査手法を利用することとした。従って、質問票の構成は、オリジナル版と同様の 8 個のディメンジョン、各 5 問の合計 40 問、及び属性に関する質問項目とした。40 問のうち 35 問は共通質問項目、残り 5 問は部下のいる人のみ回答する形式であり、回答者はそれぞれの質問項目に対し、オリジナル版通り、1 点 (とても不満足) から 7 点 (とても満足) を回答する形式 (7 点リッカートスケール) とした。

原文 (英文) から日本語訳の作成にあたっては、Downs and Hazen (1977) のオリジナル版の英語による質問項目を、筆者、東出研究室の博士課程の学生、調査協力会社 (リアルワン株式会社) の調査員の複数名にて、英語版の翻訳を作成し、日本語訳から再度英語に逆翻訳することで、原文の意味を損なわないように日本語版^②を作成した。リアルワン株式会社は、東出研究室の卒業生が起業し運営している会社で、東出研究室は同社の統計調査手法について理論面でバックアップし、これまでも多くの調査、研究を委託している企業である。

3.3 日本語版 CSQ 尺度を利用したサーベイ調査

サーベイ調査のサンプルとして、東出研究室が開催する経営勉強会に参加している国内企業を利用した。同勉強会への参加者は、国内企業の経営幹部であり、自ら属する組織におい

て日本語版 CSQ 尺度のサーベイ調査（全 40 項目の質問票調査）を実施するよう依頼した。参加企業は、創業社長、2 代目、或いは 3 代目社長が経営するオーナー企業であり、会社規模は、数 10 名規模から数 100 名規模、業界はサービス業、流通業である。勉強会参加者には、自分の部門で一緒に働いている部下、同僚、上司の中から平均して 5 名から 10 名程度を選択し、質問票調査を実施するよう依頼した。質問票は、2012 年 1 月に勉強会参加者に配布し、約 2 週間後の 2012 年 2 月初旬に回収、集計した。結果として、参加企業 15 社、18 部門（1 社で複数部門を調査したケースを含む）、合計 111 名分回収した。

回答者の属性は、男性 89 名 (80%)、女性 22 名 (20%)、年齢層は、20 代から 60 代まで、中心の年齢層は 30 代から 40 代、回答者の中で部下がいる人を対象にした質問の回答者（部下がいる人）は 69 名 (62%)、残り（部下がいない人）は 42 名 (38%) であった。部下がいる人の勤続年数の平均は、5 年以上 15 年未満、管理職は課長、部長が全体の 50%、部下がいない人の勤続年数の平均は、3 年以上 5 年未満であった。

3.4 調査データの探索的因子分析

集計された総データ数 111 個を利用して、全員に共通な 7 つのディメンジョン 35 個（各 5 問 × 部下との関係に関するディメンジョン (Sub) を除く 7 ディメンジョン、）の質問項目につき、7 個の因子として成立するか、探索的因子分析（松尾、中村, 2011）を実施した。因子の抽出には、主因子法（小塩, 2011）を用い、因子数は、オリジナル版通り 7 個に分かれると仮定し、7 に固有値を固定した上で、プロマックス回転を行った。プロマックス回転による因子パターンを表 3 に示す。項目は質問番号^②、DIM はディメンジョン（太字は、因子ごとに強いディメンジョン）、因子負荷の二乗値は、0.4 以上を太字で示す。

表 3：探索的因子分析結果：因子パターン（因子負荷の二乗値が 0.4 以上を太字表記）

項目	DIM	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6	因子 7	共通性
Q35	MQ	1.049	-.063	-.115	-.028	-.007	.005	-.009	0.859
Q34	HC	1.044	.073	-.167	-.025	-.073	.038	.019	0.945
Q33	MQ	.624	.156	.181	.043	-.073	.123	-.093	0.761
Q28	HC	.608	-.031	-.145	.027	.293	-.023	.248	0.722
Q30	MQ	.593	-.214	.254	-.239	.131	.335	.189	0.744
Q27	HC	.539	.149	-.195	.057	.099	.020	.159	0.529
Q25	HC	.378	.148	.225	.055	.257	-.108	-.124	0.639
Q21	MQ	.361	.020	.206	.165	.347	.044	-.168	0.742
Q17	SC	-.070	.942	-.179	.005	.122	.167	-.019	0.859
Q26	SC	.085	.822	.080	-.239	.003	-.003	.068	0.66
Q3	OP	-.087	.808	.180	-.092	-.143	-.033	.174	0.859
Q19	SC	-.021	.768	-.011	-.061	.115	.300	-.163	0.786
Q22	SC	.087	.632	-.130	.173	.236	-.086	-.004	0.76
Q7	OI	.058	.630	.241	.019	-.061	-.035	.135	0.774
Q15	PF	.058	.476	-.108	.073	.377	.241	.018	0.832
Q20	CC	.239	.447	.031	.130	.193	-.166	-.027	0.688
Q8	OI	.237	.277	.265	.149	.047	-.075	.081	0.783
Q13	OP	-.049	-.186	.754	.002	.345	.020	-.065	0.604
Q14	OP	-.166	.217	.751	-.029	.018	.155	.059	0.784
Q12	OI	-.088	.136	.608	.272	-.095	.092	.012	0.707
Q10	OP	.036	.217	.355	.184	.187	-.085	.021	0.618
Q5	PF	-.089	-.122	.127	.955	-.090	.127	.007	0.782
Q4	PF	-.058	-.189	-.096	.734	.262	.015	.291	0.859
Q6	PF	.198	.118	.060	.623	-.167	.037	.045	0.774
Q11	PF	-.080	.193	.311	.326	.105	.052	.075	0.609
Q24	CC	.282	.062	.267	-.074	.520	-.034	-.073	0.728
Q18	CC	.479	-.135	.107	-.036	.501	.105	-.029	0.746
Q23	CC	.106	.312	.239	-.267	.489	.049	.077	0.718
Q16	CC	.313	.162	.088	-.016	.438	.091	.004	0.78
Q9	OP	.039	-.044	.149	.173	.245	.192	.108	0.376
Q31	SC	.031	.035	.359	.204	.038	.495	-.007	0.762
Q29	HC	.311	.178	-.157	.275	.013	.335	-.045	0.569
Q32	MQ	.310	.069	.117	.064	.066	.330	.042	0.56
Q1	OI	.126	.167	.010	.258	-.067	.030	.612	0.859
Q2	OI	.170	.019	.142	.072	.284	-.068	.343	0.859
因子寄与		15.0	15.2	11.6	11.7	10.8	5.0	4.5	

結果として、7因子が確かに抽出され、因子の共通性は、Q9を除き0.5以上であった。第一因子から第七因子とオリジナルの7個のディメンジョンとの関係を以下に記す。

[探索的因子分析による因子とオリジナルのディメンジョンとの関係]

1. 第一因子：同僚とのコミュニケーション満足度（HC）とメディアの品質満足度（MQ）の2個の強いディメンジョンが混在する。
2. 第二因子：上司とのコミュニケーション満足度（SC）が強いが、複数の他のディメンジョンの質問項目が混在する。
3. 第三因子：自社に関する情報満足度（OP）が強いが、自分の職場に関する情報満足度（OI）の質問項目が、一項目混在する。
4. 第四因子：自分の評価のフィードバック満足度（PF）のみである。
5. 第五因子：コミュニケーション風土満足度（CC）のみである。
6. 第六因子：SC、HC、MQが混在し、強いディメンジョンがない。
7. 第七因子：項目数少ないが、自分の職場に関する情報満足度（OI）のみである。

従って、完全に綺麗に探索的因子分析による因子とオリジナルのディメンジョンは符合しなかったが、以下の特徴があることが判明した。

[特徴]

1. HCとMQは分離されない。
2. OIとOPも一部分離されない。
3. SC、PF、CCは明確に分離される。

すなわち、今回の調査に関する限り、6因子構造となったと言える。ここで先に述べたGray and Laidlawの分類とMueller and Leeの分類を表4のように2軸に整理し直し、上記の分離されやすさについて考察すると以下の通りとなる。

[考察]

1. 対人関係のカテゴリーは、分離されやすい（回答者にとってはわかりやすい項目）。
2. 職場と全社組織のカテゴリーは、分離するのが難しい（回答者にとってはわかりにくい項目）。
3. 関係コミュニケーションは、情報コミュニケーションより分離するのが難しい（HC/MQとOP/OIの非分離。但し、今回の調査対象企業が数10名規模の会社が多く、自社の情報（OP）と自分の職場に関する情報（OI）の区別は、意識があまりない可能性もある。大企業における調査ではOPとOIは綺麗に分離するかもしれない。）

表 4：コミュニケーションの目的と人間関係の階層による分類（筆者作成）

		人間関係の階層（Mueller & Lee, 2002 の分類）		
		対人関係	職場	全社組織
コミュニケーションの目的 (Gray & Laidlaw, 2004 の分類)	情報 (IC)	-	OI	CC、OP
	関係 (RC)	SC、PF	HC	MQ

次に、部下のいる人の質問に答えた回答者（69名）を抽出し、部下とのコミュニケーション満足度（Sub）が独立した因子となるか個別に検証したところ、非常にはっきりと独立した因子として現れた。Subは、表4において、対人関係×RCに分類される項目であり、対人関係項目が分離されやすいことを裏付けた。欧米の実施例においても、完全に8個のディメンジョンに分離されないケースもあり、例えば、Greenbaum et al.(1988)は、HCとPFは強い相関があることを報告しており、上記の国内調査結果と異なり興味深い。

結論として、今回のサンプルでは、CSQのオリジナルディメンジョンについて、欧米の先行研究における示唆の通り、実際のデータからも、因子として強く分離されるディメンジョン、強く分離されないディメンジョンがあることが判明した。今後、より大きな調査サンプル（例えば、今回調査できなかった大企業のサンプル等）による研究の参考になる結果として活用できる。

3.5 質問項目の内的信頼性 (Internal Reliability) と因子相関

抽出された7個の因子ごとに、測定値の安定性や一貫性を示す内的信頼性 (Internal Reliability) (Bryman, 2008)を確認するために、コンピュータプログラムSPSSを利用して、Cronbachの α を計算した(小塩, 2012)。Cronbachの α は、0.72以上あれば十分に信頼できるとされ(Nunnally, 1978)、計算の結果、Cronbachの α は、表5の通り、全ての因子において0.72以上であり、質問項目は十分な内的信頼性を示すことがわかった。

また、表5は、7個の因子の因子相関も示すが、相関性が最も高いケース（第一因子と第二因子）でも0.70である。Tabachnick and Fidell(1996)は、因子の分離性の判断として、0.7以下を示唆しており、その基準も満足した結果となった。

表 5：探索的因子分析結果：因子相関と Cronbach の α

因子	1	2	3	4	5	6	7	α
1	1.00							0.93
2	.70	1.00						0.95
3	.57	.66	1.00					0.86
4	.60	.69	.58	1.00				0.86
5	.61	.56	.40	.47	1.00			0.89
6	.37	.34	.30	.26	.36	1.00		0.81
7	.36	.29	.39	.32	.31	.21	1.00	0.77

3.6 質問項目の見直しと簡易版 CSQ の可能性

表 3 において、因子との関係性が強い（因子負荷の二乗値が 0.4 以上）が、それぞれの因子を代表するディメンジョンと異なる質問項目について、質問項目間の相関係数（Pearson の積率相関係数）（小塩, 2011）を計算した。相関係数が 0.7 以上で、かつ、それぞれの因子の中で強いディメンジョン以外のディメンジョンの質問項目を抽出した。該当する質問項目は、第一因子の MQ と HC の質問項目（Q38、Q39、Q40）、第二因子の SC 以外の質問項目（Q8、Q12、Q20、Q25）、第三因子の OP 以外の質問項目（Q17）と確認された。

これらが、第一因子、第二因子、第三因子に影響を与えていることを考慮すると、これらの質問項目を削除することで、オリジナルディメンジョンへの分離性が向上する可能性がある。一方、逆に今回分離されなかったディメンジョンそのものを 1 つに統合するという考え方もある。今後は、1) 質問項目数の削減（各ディメンジョン 5 項目から、例えば 3 項目へ）、2) ディメンジョン数の削減（例えば、分離されない HC と MQ の集約）の 2 つの方向性から質問項目を見直し、国内企業によって、より簡便な簡易版 CSQ の提供を作成できると考える。

3.7 調査データサンプルの数及び質

一般的に、質問項目の因子分析のために必要とされるサンプル数は、質問項目の最低 5 倍程度とされる（松尾、中村, 2011）。今回のサンプルデータは合計 111 個であり、7 個のディメンジョン、35 個の質問項目を一括して分析するために最低限必要とされるサンプル数 175 個に比較するとサンプル数は分析の基準に達していない。しかしながら、日本語版 CSQ を利用した調査としては初めての試みであり、因子分析の価値は高いと考えられる。サンプル数が少なくても、予測された通りの因子分析（7 個の因子）が出力されたことは評価できる。

また、今回のデータ収集にあたり、日本語版 CSQ 調査と合わせて、測定尺度として既に国内で確立されている Entrepreneurial Orientation (EO) 尺度による調査も同時に実施した。日本語版 EO は、Higashide(2003) により国内で検証されており、今回の調査のために、

Lumpkin, Cogliser and Schneider (2009) が最新のバージョンで検証した Autonomy (組織の自律性) を加え、日本語版 CSQ 尺度と同様に逆翻訳の手法を通じて日本語版 EO 尺度を完成させた。日本語版 EO 尺度について、得られたデータをもとに探索的因子分析を行ったところ、EO のディメンジョンである 5 個のディメンジョン (Innovativeness、Risk taking、Proactiveness、Autonomy、Competitive aggressiveness) に対応する因子パターンが得られた。このことから、本調査におけるサンプルデータは、質的にも国内の企業サンプルとして代表的と考えられる。

4. 日本語版 CSQ 尺度の今後の応用展開

4.1 日本語版 CSQ 尺度の利用価値

本研究によって検証された日本語版 CSQ 尺度には、以下の通り、実業界、及び学術的に大きく 3 つの利用価値があると考えられる。

[日本語版 CSQ 尺度の利用価値]

1. 企業成長のドライバーであるインターナルコミュニケーションについての簡易診断ツールとして利用
2. 上記診断結果の蓄積による国内データベースの構築、同業他社比較に基づくインターナルコミュニケーションの改善を通じた経営革新運動の実現
3. インターナルコミュニケーションに関するインタビュー調査を実施する場合の Triangulation データとして利用

そのためには、今回の調査結果にて示唆された簡易版 CSQ の作成が肝要である。日本語版 CSQ 尺度における全 40 の質問項目から相関性が高く似たような質問項目やディメンジョンに対する因子寄与の低い質問項目を除外することで、より強力な簡易版 CSQ 尺度を作成できる。

4.2 インターナルコミュニケーションプロセス研究のリサーチデザイン

筆者は、先行研究調査からコミュニケーションの実践的なプロセスを念頭においた研究はこれからであり、成長企業におけるインターナルコミュニケーションプロセスについては不明な部分が多いことを指摘した (古屋, 2010)。

創業社長、或は長期にわたり企業を成長させてきた経営トップは、独特の価値観から社員に対するコミュニケーションプロセスを実践していることが予想される。日本の成長企業を対象としたインターナルコミュニケーションプロセス研究を行うにあたり、筆者は、以下の命題を提起する。

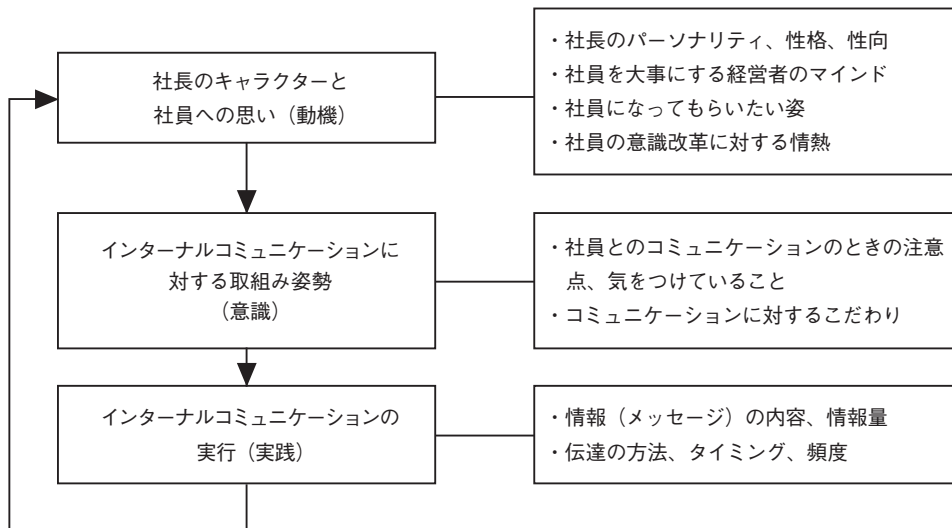
[命題]

1. 社長は、固有のキャラクターを持ちインターナルコミュニケーションに対する価値観や実践方法は千差万別であるが、成長企業には何等かの法則性が存在する。
2. その法則においては、社長のキャラクターやタイプに基づく分類によって、インターナルコミュニケーションプロセスの成功パターンが説明できる。
3. 上記が実現すれば、低成長企業の社長に対し、法則に基づくアドバイスを提供し実践することで、成長企業に生まれ変えさせることができる。

リサーチは、経営トップに対するインタビューによる質的研究となるが、日本語版 CSQ 尺度によるデータで Triangulation を行い、リサーチ全体の信頼性、妥当性を高める。図 1 は、筆者が考えるインターナルコミュニケーションプロセスモデルである。社長自身のキャラクターや社員に対する思いが動機となり、どういう社員になってもらいたいか、会社をどうしたいかを実現するために、インターナルコミュニケーションを実践する。

リサーチにおけるサンプリングは、Theoretical Sampling を採用し、日本語版 CSQ 尺度によるインターナルコミュニケーション満足度の高い企業、あまり高くない企業を選び、モデルとしての類型化が可能になるまで調査する。

図 1 経営トップによるインターナルコミュニケーションプロセスモデル (筆者作成)



Theoretical Sampling においては、従業員が 30 名から 300 名程度の企業で、経営トップ或いは経営陣の重要人物として、通算 5 年以上継続して経営を実践してきた社長から抽出する。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望ましい。例えば、国内市場をメインとする

飲食業、小売業、販売業、サービス業、特殊製品の製造業といった業種である。それらの企業では、社長が従業員一人ひとりのマインドに影響を与え、従業員の現場における対面販売、接客行為、顧客志向の対応に変化がおき、顧客満足度が影響され、最終的に会社業績となって現れるからである。

5. まとめと課題

今回提唱した日本語版 CSQ は、国内における実証的研究としては、初めての試みである。インターナルコミュニケーション満足度の測定尺度として、欧米で 20 年以上の検証実績のある CSQ を、実際に国内企業に勤務する社会人 111 名のサンプルデータに適用し、欧米の先行研究と同様に、オリジナルディメンジョンとほぼ同様に分かれること、内的整合性が高いことを実証し、日本語版 CSQ 尺度の有効性、国内企業に対する応用展開の可能性を示した。今後の課題は、簡易版 CSQ 尺度を作成すること、より多くの母集団によるサーベイの実施、ディメンジョンの有効性や構造の検証、業界、従業員規模ごとの国内データベースの構築、企業成長プロセスの一環としてインターナルコミュニケーションプロセスを有効に活用できる仕組みの提唱である。

【注】

- (1) Pincus(1986)、Greenbaum et al.(1988)、Mueller and Lee (2002)、Gray and Laidlaw(2004)、Zwijze-Koning and de Jong (2007)、Hargie and Tourish (2009) から筆者が作成した。
- (2) 今回の調査で利用した CSQ の日本語版の質問項目は以下の通りである。ディメンジョン (DIM と記載) は、オリジナル版の Downs and Hazen (1977) のディメンジョンである。なお、Q36 から Q40 は、部下がいる人のみ回答する質問項目である。

No.	質問内容	DIM
1	自分の仕事の進捗状況に関する情報	OI
2	人事に関する情報	OI
3	会社の方針や目標に関する情報	OP
4	自分の仕事の出来が、他の人と比べてどうかに関する情報	PF
5	自分がどう評価されているかに関する情報	PF
6	自分の努力に対する評価	PF
7	部署の方針や目標に関する情報	OI
8	自分の仕事に求められるものについての情報	OI
9	会社に影響を及ぼす政府の動向に関する情報	OP

インターナルコミュニケーション満足度の調査法と日本語版尺度の検証

10	社内における変化の情報	OP
11	自分の仕事上の問題が、どのように対処されているかについての報告	PF
12	給料や手当に関する情報	OI
13	会社の財務状況に関する情報	OP
14	会社の達成や失敗に関する情報	OP
15	上司が、部下の直面している問題を認識し、理解している程度	PF
16	社内のコミュニケーションが、目標達成に向けたやる気を起こし、刺激する程度	CC
17	上司が自分に対し、耳を傾け注意を払ってくれる程度	SC
18	社内の人々のコミュニケーション能力の高さ	CC
19	上司が仕事上の問題を解決するために指導してくれる程度	SC
20	社内のコミュニケーションが、自分は会社と一心同体であり、会社の不可欠な一員であると感じさせてくれる程度	CC
21	社内のコミュニケーションが、興味深く、役に立つ程度	MQ
22	上司が自分を信頼している程度	SC
23	仕事をするのに必要な情報を、タイミングよく受け取れる程度	CC
24	社内での衝突が、適切な社内のコミュニケーション経路を通じて、適切に処理される程度	CC
25	社内において、情報の非公式な形でのやり取りが活発である程度	HC
26	上司がアイデアに対してオープンである程度	SC
27	他の部署の従業員との横のコミュニケーションが、正確であり、自由に行われている程度	HC
28	社内のコミュニケーションのあり方が、緊急事態に柔軟対応できる程度	HC
29	自分の作業グループの仲の良さ	HC
30	自分たちのミーティングが、しっかりと準備・計画・運営されている程度	MQ
31	自分に対する上司の業務指示の量	SC
32	書面による指示命令や報告が、明確で簡潔である程度	MQ
33	社内において、コミュニケーションに対する態度が、基本的に健全である程度	MQ
34	社内の普段のコミュニケーションが、活発で正確である程度	HC
35	社内のコミュニケーション量の適切さ	MQ
36	部下が、上司や、更にその上からの指示伝達にすぐ対応する程度	Sub
37	部下が、上司の必要とする情報を察している程度	Sub
38	部下とのコミュニケーションが過剰で負担ではない程度	Sub
39	部下が、評価、提案、批判を受け入れる程度	Sub
40	部下が、上司や上層部への正確な情報伝達の起点となる責任があると感じている程度	Sub

【参考文献】

- Bryman, Alan (2008), "Social Research Methods, third edition", Oxford University Press, Oxford
 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
- Downs, Cal W. and Hazen, Michael D. (1977), “A factor analytic study of communication satisfaction” , *Journal of Business Communication*, vol.14, pp.63-73
- Downs, Cal W. (1988), “Communication audits” , HarperCollins Publishers
- Downs, Cal W. and Adrian Allyson D. (2004), “Assessing organizational communication, strategic communication audits” , The Guilford Press, New York
- Gillis, Tamara L. (2006), “The IABC handbook of organizational communication” , John Wiley & Sons, San Francisco
- Goldhaber, B (1976), “The ICA communication audit: Rationale and development” *paper presented at the Academy of Management convention, Kansas City*
- Gray Judy, Laidlaw Heather (2004), “Improving the measurement of communication satisfaction” , *Management Communication Quarterly*, vol.17, no.3, pp.425-448
- Greenbaum, Howard H., Clappitt, Phillip and Willihnganz, Shirley (1988), “Organizational communication, an examination of four instruments” , *Management Communication Quarterly*, vol.2, no.2, pp.245-282
- Hargie, Owen and Tourish Dennis (2009), “Auditing organizational communication, a handbook of research, theory and practice, second edition” , Routledge, East Sussex, UK
- Higashide, Hiro, Kubo, Ryoichi and Nakamura, Ryota (2003), “Resource-based capability, environmental attractiveness, technology strategy, organizational climate and venture performance: an explorative study in an emerging biotechnology industry” , *Paper presented at Frontiers of Entrepreneurship Research 2003, Babson University*
- Lumpkin, G.T., Coglisier, Claudia C. and Schneider, Dawn R. (2009), “Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective” , *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.47-69
- Mueller, Bridget H. and Lee, Jaesub (2002), “Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts” , *The Journal of business communication*, vol.39, pp.220-244
- Nunnally, Jum C. and Bernstein, I.H. (1978, 1994), *Psychometric Theory 2nd and 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Roberts, K. H. and O' Reilly, C.A.III (1973), “Some problems in measuring organizational communication” , *Paper presented for U.S. Office of Naval Research, Contract No. N000314-69-A0260-1054, Distributed by National Technical Information Service, U.S. Department of Commerce*
- Schaufeli, Wilmar and Bakker, Arnold (2003), “Utrecht Work Engagement Scale, preliminary manual, version 1” , *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (1996), *Using multivariate statistics 3rd Edition*. New York: Harper Collins.
- Wiio, O.A. (1975), “Systems of information, communication and organization” , *Helsinki, Helsinki Research Institute for Business Economics*
- 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
- 伊丹 敬之 (1999) 「場のマネジメント」、NTT 出版
- 伊丹 敬之 (2005) 「場の論理とマネジメント」、東洋経済新報社
- 狩俣 正雄 (1992) 「組織のコミュニケーション論」、中央経済社

- 小塩 真司 (2011) 「SPSSとAmosによる心理・調査データ解析」、東京図書
- C.W. ダウンズ、太田正孝 (監訳) (1999) 「コミュニケーションオーデイト」、CAP 出版
- 古屋 光俊 (2010) 「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」『商学研究科紀要』
第71号、pp.89-101
- 松尾 太加志、中村 知靖 (2010) 「誰も教えてくれなかった因子分析」北大路書房
- 宮田 矢八郎 (2003) 「収益結晶化理論」、ダイヤモンド社
- 宮田 矢八郎 (2004) 「理念が独自性を生む」、ダイヤモンド社、pp.42-98
- 宮原 哲 (2011) 「現代日本のコミュニケーション研究、日本コミュニケーション学の足跡と展望、日本コミュニケーション学会編」、三修社、pp.68-77