

社内報に対する態度についての 調査報告と若干の考察

村 山 健

はじめに

企業内コミュニケーションと呼ばれるものには職制を通じての下向コミュニケーション、同僚間の水平コミュニケーション、それに加えて社内報がある。社内報もかつて社報と呼ばれていた時代にはもっぱら下向コミュニケーションであった。さらに組合対策としての御用雑誌の時代を経て、現在ではよりよい社員関係を作るための企業内P・R誌としての地位をかためつつある。三つの企業内コミュニケーション手段の中でも社内報が最も守備範囲が広く、特

に社員から経営者に向つての上向コミュニケーションではほとんどただ一つの手段である。しかしながら、これらコミュニケーション手段の中でも社内報は決定的な性格づけがしにくいために運営上幾多の問題をかかえているのが現状である。

本報告は、社員は社内報をどう受けとめているか。社内報があまり読まれていないのはなぜか。より読まれる社内報にするにはどうすればよいか、というテーマに基づき、某飲料メーカーの依託によつて行なつた調査をもとにしている。本稿は社の厚意により昭和四九年六月甲南大学にて開かれた新聞学会に発表した報告に多少手を加えたもので

ある。

次に社の概要を紹介して調査報告への導入としたい。本社は六〇%以上のマーケットシェアを持つ業種内で最大のメーカーであり一二の工場、一三の支店、一つの研究所を持ち、社員は七、八〇〇人を数える。社内報はB5判八〇ページの雑誌型のものを月刊で発行している。

調査報告

この調査はお互いに補完的意味をもつ三つの作業に分かれている。まず最初に社内報に掲載された記事についての認知、接触度について読者に自己評価させた。(これを第一部作業と呼ぶことにする)

第二に記事自体を内容によって分類しその数量的把握を行なった。(これを第二部作業と呼ぶ)

第三に社内報をよく読まなかった人とよく読んだ人に対するグループ・インタビューを行なった。(これを第三部作業と呼ぶ)

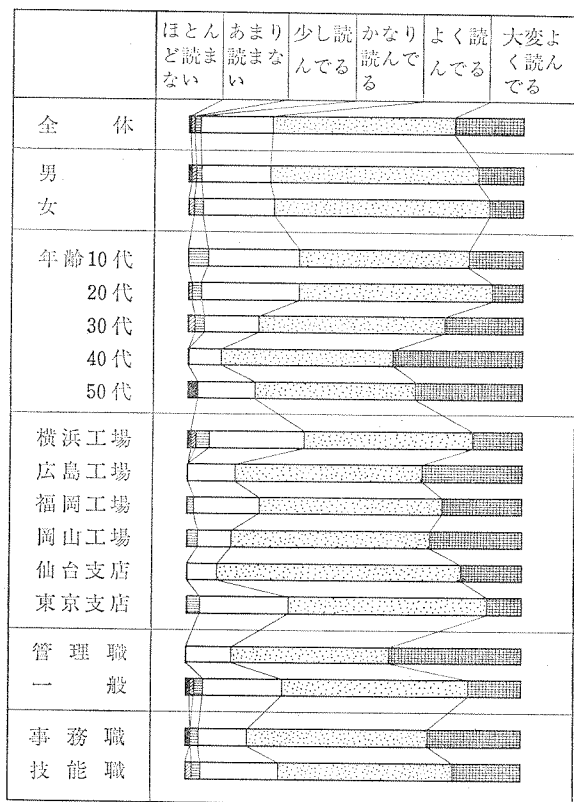
第一部作業のプロセス

まず歴史の古さと規模のちがう四つの工場と、二つの支店を選びこれらの事業所に勤務する社員の一〇%を社員名簿によってランダムサンプリングした。方法は質問紙留置法によって行ない、四七四票の回収を得た。調査時期は、六事業所共ほぼ同じ時期(昭和四七年一月中旬)に行なわれた。なお対象となった事業所は次の六カ所である。横浜工場、広島工場、福岡工場、岡山工場、仙台支店、東京支店。

調査の内容は、

一、昭和四七年五月号から一〇月号までに掲載された記事についての認知、接触度について四段階に評価させた。この四段階は、特集記事については、①よく読んだ、②ざっと読んだ、③記事には気がついたが読まなかった、④そういう特集には気がつかなかった、であり、連載ものでは①いつも読む、②時々読む、③ほとんど読まない、④そういう連載ものを知らない、である。双方とも①、②、③、④には、それぞれ3点、2点、1点、0点のウェイトを与えてあり、記事の選好を知ると共に、対象者個人の認知、接触度を容易に知ることが出来るようになっていた。図1はポイント等を間隔にくぎったもののグラフである。

図1



二、記事を傾向別に大きく六分類し、どのような記事が好きか（興味を感じるか）をマルチプルアンサーで選ばせた。

三、今後掲載してほしい記事についての自由意見。以上三点が第一部作業の内容である。

第一部作業の結果から

調査内容一の特集記事については、びんわれの問題が話題を呼んでいた時期でもあり、びんわれを初めとするニュース性の高い記事がよく読まれている。特集記事を認知しなかった人はおおむね一〇%前後であり、よく読まれている記事は認知度も高いが、認知度が高いからといってよく読まれているとは限らない。これはヘッドライン・リーダーがかなりいることを意味すると思われる。

連載ものでは、社員指向の軽いよみものがよく読まれており、認知していない人はおおむね三〜四%である。

次に調査内容の二であるが、ここで用いられた六分類は次の通りである。①社長の話や経営方針など、②解説、よみもの、③ビール、洋酒、清涼飲料など業界の記事または社会の動き、④社内各職場の記事、⑤社員の私的な話題、⑥読者参加のページ、の以上である。この中で①、③、④、⑤は好まれているが、②、⑥、特に⑥

の読者参加のページがあまり好まれていないことには注目しておかなくてはならない。

三の自由意見欄については回答者が予想外に多く、多項目にわたっているが、経営方針に関するものと、ファッション、食べあるきなど週刊誌的なものと相反する二つの要求がほぼ同数で最大となっている。

以上が第一部作業の全体集計の結果から判明したことの主なものであるが、次にフェイスシートによってブレークダウンしたものとを見ると、(標本構成については表1を参照)男女では大差は見られないが、年齢グループでは三〇歳以上の人が二〇歳代の人より全体によく読み、若年層の方が軽い記事を好むことが判った。事業所別では、東京支店の人は全社的问题に関心が高く、各工場では記事にとりあげられた工場の人はその記事をよく読んでいる。また管理職の方がほとんどの記事を通じてよく読んでいることがわかった。

第二部作業のプロセス

第二部作業は第一部作業に用いたと同じ昭和四七年五月号から一〇月号までの社内報の記事を表2と3に示した軸

にしたがって分類した。記事の発生基盤、つまり書いた立場を、

会社Ⅰは、全社的レベル。

会社Ⅱは、支店、各工場レベル。

読者Ⅰは、会社内における職域の集団。

読者Ⅱは、会社内における自発的集団。

(クラブ活動などがこれに含まれる)

読者Ⅲは、個人のレベル。

とした。

また具体的に記事の意味内容を、

企業とは、企業全体の問題をとらえた記事。

社員とは、企業内における職域の集団、自発的集団に関するもの。

読者とは、企業にいてもいなくても有効である、またはたのしめる記事。

教養とは、いわゆるためになる教養記事。

を意味している。

この分類軸にしたがって六ヵ月間に社内報に掲載されたすべての記事を二次元座標上に分類しその件数(段数や字数はとらなかった)を集計した。

表 1

男 女 別	年 齢	別	工 場			役 職 別	職 種 別
			榎 浜	広 島	箱 岡	岡 山	仙 台
男	10～19	20～29	30～39	40～49	50～59	N A	東京
女	10～19	20～29	30～39	40～49	50～59	N A	東京
77.2	22.8	3.8	42.4	27.4	17.5	8.4	0.4
366	108	18	201	130	83	40	2
			38.6	23.8	15.2	8.2	2.3
			183	113	72	39	11
			19.0	80.2	0.8	18.1	66.2
			90	380	4	86	314
							74

表 2

	5, 7, 9, 10				8				6			
	企業	社員	読者	教養	企業	社員	読者	教養	企業	社員	読者	教養
会 社	○				○				○			
読 者	○	○			○	○			○			
I		○				○					○	
II			○				○					○
III												
その他	○				○							○
Total B	○					○					○	

表 3

	5, 7, 9, 10				8				6			
	企業	社員	読者	教養	Total A	企業	社員	読者	教養	Total A	企業	社員
会 社	○									○		
読 者		○									○	
I			○									○
II				○								
III												
その他	○					○					○	

[注]

- ・会社 I = 全社レベル
- ・会社 II = 支店・各工場レベル
- ・読者 I = 会社内における職員の集団
- ・読者 II = 会社内における自発的集団 (たとえばクラブ活動など)
- ・読者 III = 個人的レベル
- ・企業 = 企業全体の問題を扱う記事
- ・社員 = 企業内における職員の集団、自発的集団に関するもの
- ・読者 = 企業に居なくても有効である、またはたのしめる記事
- ・教養 = いわゆる、ためになる教養記事

第二部作業の結果から

前述の集計を行なった結果が表2と表3である。見やすくするために実数およびパーセンテージは省略してあり、たて（つまり会社Ⅰ、会社Ⅱの側）で最大値をとるものが、よこ（企業、社員の側）でどの位置にくるかを示したのが表2である。（八月号と六月号は特集号で多少ちがうパターンをとるため図をわけてある）。

表2左側で示した五、七、九、一〇月号について見れば、会社Ⅰと会社Ⅱがすべて企業に関する記事で占められており、読者Ⅰと読者Ⅱはほとんど社員に関するもので占められている。読者Ⅲはすべての月で読者に関する記事で占められている。その他ではほとんどの月で企業に関するものが占めている。

この図2の中で注目すべきは、読者Ⅲと読者の交点つまり読者自身の手による読者のための記事が多いにもかかわらず（表2の○の中で最大の数値を示す）企業に関するものが三つの位置で最大を示し、合計（TOTAL-B）では読者に関する記事をのいでいることである。このことは読者による読者のための社内報づくりをしているように見えるが、結局のところ、企業サイドの情報に圧されてし

まっているということを現わしている。

次によこ（企業、社員の側）で最大値をとるものが、たて（会社Ⅰ、会社Ⅱの側）でどの位置にくるかを示した、表3についていえば、たて軸の会社よりも読者に○があつまっているということである。これは読者を非常に意識した編集を行なっているためだといえよう。

この第二部作業から見いだし得たことは、この社内報は、「天下国家型とローカルペーパー型⁽¹⁾」とも呼ぶべき二つの型を兼ねそなえるべく編集されているということである。天下国家型とは日本の大新聞（おおしんぶん）の手法であり社報（社内報ではなく）の域を出ないものであり、ローカルペーパー型とは対面的なパーソナル・コミュニケーションを基調とするもので、アメリカのコミュニケーション・ペーパーにあたる。しかしながらこの会社の多くの工場が工場報を持ち、工場報がローカルペーパーの役割になっている以上社内報のローカルペーパー的要素は、速時性の問題を初めとするいろいろな制約でかけのうすいものとなっている。

第三部作業のプロセス

第三部はグループ・インタビューを行なったわけであるが、このためのグループは以下のように構成された。第一部作業のプロセスの所で述べたように、記事に対する認知、接触度に応じて与えたポイントを集計した中から、とくに社内報を読まなかった人八〇%、よく読んだ人二〇%となるように選ばれたのが面接対象者全体である。この時点で該当者の非常に少かった仙台支店は面接対象の地点から除外された。こうして選ばれた対象者は自由な発言をさまたげないよう下記の方針に基づいて二、六人のグループに編成され、インタビューは昭和四八年三月上旬～四月上旬にかけて実施された。

よく読んだ人、読まなかった人が一緒にならない。年齢のちがいが大きい人が一緒にならない。(ここでは三五歳を区切りとして二分された。)事務職と技能職が一緒にならない。管理職と被管理職が一緒にならない。男女ができるかぎり一緒にならない。また面接の便利のためもあり、グループは事業所別にもなっている。このインタビューによって見出そうとしたのは、企業への帰属意識、生きがい、レジャ―のそれぞれと社内報との関連であるが、実際に話を進めるにあたっては、①わたしと会社、②わたしと仕

事、③わたしと生きがい、④わたしとあそび、⑤わたしに
とっての社内報とは、というテーマで順に話をすすめた。

このようにして得た発言内容をすべてカード化し、川喜田二郎によるK・J法によって整理分類を行なった。図2と図3(巻末参照)にかかげたのは同じような発言をあつめ、第一次の抽象化を行なった後のものを列記してその関連づけを示した、インデックス図解と呼ぶものである。ロウデータの量が非常に多いためフェイスシートによって分割されており、同種のインデックス図解は全部で九枚ある。この二次資料を、K・J法A型により文章化したものが次の結果である。

第三部作業の結果から

本章の大半は文章化したものをできるだけ生き生きとした表現で伝えることを目ざしたが、どうしても言葉たらずになる所は()内に入れた言葉をおぎなっていることを始めにことわっておく。

一、社内報とはこんなもの(そのイメージと役割)

a、社内報は会社の方針を知らせるもの

「会社の小さな歯車である現場の我々は管理職とちがっ

て会社の情報に不足している。(だから)会社の方針を知るために社内報がある。」(のだと思う。しかし)「それだけでは堅苦しくなるので参加のページが設けられてある。けれども参加のページもやはり、社員を結束させようとする政策の匂いがする。」(それで)「当りさわりのないものが多いのかも知れない。」

b、社内報は社員の交流の場

(新人事システムによつて)「人間関係はうすれてくる。だから社員はよい人間関係を作らなくてはいけない。」(社内報は)「社員の交流の場である。」

c、読者が参加するもののイメージはない

「社内報はいただいて読ませてもらっている感じ。」

二、社内報は家庭を持っている人がよく読む

「家庭を持っている人にとって、仕事は生活のためにするものである。」(だから)「社内報をよく読むのではないか。」

三、私はこういうことを知るために読む

a、仕事に役立つ所を読む

営業マンは「仕事上のことで外部に発表出来ることはどのくらいかを知るために仕事に関することだけを読む。」

工場の人達は(社内報は)「従業員の知識の源泉。事実にもついた先輩の経験談は是非のせてほしい。社内報はためになる。」

b、私は社内報から学ぶ

「会社は、新しい知識を得て人が成長するところ。会社では上下の年齢層が広いので、いろいろな話が聞ける。社内報にのる体験談は有効。」

c、他の職場のことを知るために読む

(社内報によつて)「他工場の同職場のことを知ることが出来る。」

d、参加のページで仲間のことがわかる

「同じ目標に向つて一生けん命やるのが仲間、社内報で同じ仕事をしている人の意見を知ることが出来る。参加のページは話題に共通点が多い。」

e、会社の業績のことが知りたい

「我々は売上に協力しなくてはいけない。宣伝しなくても売れるが将来はどうなのだろう。」(だから)「会社の売上げのことを知りたい。」

f、趣味のために読む

「スポーツ欄、クイズ、マンガなどを読む。」

四、こういう理由で読まない

a、社内報編集（発行）の意図がわからない

「社内報の目的、役割がよくわからないから知らせなくてはいいけない。」（それには）「広報の人がまわってキャンペーンをしただろうか。」

b、当りさわりがない

（社内報は）「当りさわりのないきれいごとが多い。本当のことを書けば上の者が困るからだろうか。たとえば労使問題はとり上げられない。」

c、わかりきったことしか載っていない

「外部に発表出来るようなことしか書いていないので、書かれているような職場のことは大体わかっている。だからつまらない。」

d、社内報はマンネリである

「五年も勤めていると、いつも同じような記事でつまらない。だれが書いても内容が固定化している。」

e、会社が安定しているから読まない

「ビールはよく売れており、業績がよいから愛社心は意識されない。会社に余裕があり安定している時には読まない。」

f、会社にあ着がないから読まない

（私の仕事は）「製造工程と関係がないので会社にあ着がわかない。だから読まない。」「会社を一步出たら会社とは関係なくなりたい。だから社内報を読むのはどうしても後まわしになる。」

g、社内報は堅すぎる

「社内報は社風を反映して堅いし、内容がむつかしすぎる。堅い内容はほどほどにして楽しめる本にしてほしい。」

五、こうしてくればもっと読む（提言）

a、ごちゃまぜはよくない

「方向づけがあいまいで、記事がごちゃまぜになっている。たとえば、参加のページとそのほかのページははっきり分けてほしい。また参加のページは工場別にしてほしい。」

b、ニュースが古い

「時間的にずれている記事が多いからニュースを早くしてほしい。」

c、もっと娯楽性を

「社内報は娯楽性がないためなじめない。仕事は楽しくやるべきだと思うから、（社内報も）伝える方法としてマ

ングを用いるなど娯楽性を持たせてほしい。」

d、「家族が読むから、家庭をひっくりくるめた内容を。」

e、経営者と工場は離れている

「経営者と工場は離れているので社長の話はピンとこない。社長の話とはけこみにくいから、社長の生いたちや私生活を追ったら、親しみがわくだろう。」

f、社外の人が書いたらよい

「出る人が決っているから社外の人が書いてもいいのでは。」

g、観光案内をのせてほしい

「私のあそびはハイキング、旅行。他工場や厚生施設の近くの観光案内をのせてほしい。」

六、こういう理由で参加したくない

a、生の声が届かない

「文の変形、カットが多く、参加出来る雰囲気ではない。だから書きたいと思わない。」また（通信員は）「だれがやっているかわからない程度の仕事しかしていない。それだから生の声は編集部が届かない。」

b、仕事は義務、投稿も義務

「参加のページは半分義務のように書いている。だから

どうしても書けといわれれば書くが、だれでもめんどろなことはしたくないし、いつも同じ人が書くようになる。」

c、稿料が安いから投稿しない

「会社は働いてお金をもらう所。だからいくらくれるかと思って投稿したが、あまり安かったのでもう投稿する気はない。」

d、投稿は無記名に

「書く人が限定されるから、投書欄は無記名に。」

七、堅い社内報より商業誌の方がよい

「会社の休憩時間に読むので、もっと娯楽の要素を求め。また、買って読む気にはならない。」

八、工場報の方が身近か

「交流の場としては友達の手記の多い工場報の方が読みやすい。」

九、仕事を家に持ちこまない

「仕事は束縛、あそびは自由で別のもの、だから家に持って帰らないで、会社で読む。」

十、社内報をよむのは我々

「社内報は読む人が主体であるから、読む人の気持ちになって作ったらよい。」

以上が発言内容の主なものである。よく読んだグループとよく読まなかったグループの発言内容にはほとんど差異は見られなかったが、多くの発言者から第二部作業の所で述べた天下国家型とローカルペーパー型の二つの目的を追求しようとする社内報のむつかしさ、といったものがさまざまな局面をもって語られていることに注目せねばなるまい。

二つの型の問題を初めとして三つの作業から発見し得た本社内報についてのさまざまな問題点を次章においてさらに明らかにしてみようと思う。

調査結果のまとめ

天下国家型とローカルペーパー型⁽³⁾、また別の言葉でいえば、経営指向型と人間関係指向型のまぜ合わせの困難さという問題は多くの社内報がかかえている問題であろうが、この社内報もやはりかかえているということである。これは「どうも方向づけがあいまいで歯ぎれが悪い」といった意見となって表明される。

この問題は言いかえれば、社内報は読むのも書くのも仕

事のうちだから堅くてもよいし、つまらないものだという経営指向肯定の意見と、休憩時間に読むのだから軽く楽しいものを、という人間関係指向、というよりは娯楽指向の意見の二つとなって現われるのである。やや具体的な問題では「家族ぐるみの内容を」とか「役に立つ記事を」という要求が多く見られることである。この社内報では編集方針として家庭指向をさけているが読者はそれを求めているし、約四〇%の被面接者が家族も読むと答えている事実を見れば無視出来ない問題であろう。「役に立つ」ということで仕事に役立つとレジャーに役立つ、の二つがあるが、両方ともかなり実利的要求であり、こういう要求があるということ、メディアとしての社内報の役割を考える場合に知っておかねばなるまい。レジャーに役立つという点では、全くの人間関係指向をとっているある銀行の社内報のように「安心して泊まれる宿泊施設一覧」をのせたものすらあることをモデルケースとして考えておかななくてはならない。

また労使問題は法律的に書くことが出来ないことや、速報性の制約については読者に充分理解させる必要があるだろう。

読まない理由としては、会社が安定していて心配がないとか、会社または経営者に対するロイヤルティーが低いといった発言が多いが、これらは社内報のわくを越えた問題かも知れない。

以上のように、企業への帰属意識、レジャーと社内報は関連性を持って回答されたが、生きがいとの関連は現われなかった。「生きがい」のコンセプトが抽象的すぎて結びつきにくかったのかも知れない、というのが現時点での反省である。

むすびにかえて

前章でも述べたように、社内報という守備範囲の広いメディアの特性で、経営指向と人間関係指向の両極分解という問題は必然であるのかも知れない。また読者を考えてみても、七、八〇〇人の中には現場で製造にたずさわる人、取次店をまわる営業マン、さらに管理部門と非常に広い層を相手にせねばならない。テオドア・レビットは「マーケティング発想法」において「百万人のための愛の手紙はあり得ない」と述べたが、ある意味でそれを実践しなければ

ならないのが社内報の宿命であり編集者のやりがいでもあるだろう。

読者にあわせてセグメントしてしまうのも一方法であり、徹底した人間関係指向をするのも一方法であり、それぞれ成功しているものもある。本調査も示唆的な結論までは得ていないが、現状分析という点では多少なりとも有意なものであると信じている。

末尾ながら本報告の調査は多くの人々の協力をもって初めて成し得たものであるのでここに記して感謝をささげたい。

調査の機会を与えて下さった堀川直義先生。調査実施に当りすべての面でお世話下さり発表を許可して下さい下さった社内報編集スタッフの方々、並に各事業所担当の方々。

心よく応じて下さった対象者のみなさん。

調査のすべてにわたって適切なアドバイスと協力をして下さった宇野正人君（成城大学大学院）特に第三部作業はすべて彼との共同で行なったものである。

第一部作業の集計をほとんどやって下さった堀井くるみさん（桐朋学園大学助手）

第二部作業のほとんどをやった館野みどりさん
(千葉県神崎町立神崎中学校教諭)

【注】

(1) 用語は神島二郎『近代日本の精神構造』岩波書店。

(2) 川喜田二郎『発想法』中公新書。

(3) 石川弘義『若もの社員』昭和四八年六月六日付日本経済新聞夕刊所収。

その他の参考文献

池田喜作『新版PR誌と社内報』ダイヤモンド社。

