

# パブリックリレーションズの活用による 社員の仕事に対する内発的動機付け

樽本 勇紀<sup>1</sup>

<sup>1</sup>正会員 株式会社 T・D・S（〒761-8056 香川県高松市上天神町646番地）

E-mail:tds-tarumoto@t-ds.jp

企業経営において、社員の内発的動機付けは重要であるが、パブリックリレーションズの活用はこれまであまり議論されてこなかった。事例では、パブリックリレーションズの活動が社員の動機付けに及ぼす効果を検討した。具体的には、道路交通法改正に伴うイベントを実施し、その取り組みがメディアに掲載されることで、家族や友人からの間接的な評価が社員の誇りと動機付けに繋がったと考察する。この「外部のメディアに取り組みが掲載されること」が社員の内発的動機付けに影響する点は、先行研究ではこれまで指摘されていない点である。今後の研究では、影響要素の特定とさらなる事例の蓄積が求められる。

**Key Words** : パブリックリレーションズ、内発的動機付け、社員エンゲージメント、組織行動、コミュニケーション戦略

## 1. はじめに

企業経営上、社員の仕事に関する内発的動機付けは重要であるが、内発的動機付けに資するパブリックリレーションズの活用は、これまでそれほど議論されてこなかった。

井之上（2024）<sup>1)</sup>は、倫理観をベースとするパブリックリレーションズは「人」、「モノ」、「金」、「情報」というこれまでの4つの経営資源を個々に強化し、それらを統合する「第5の経営資源」としている。そこで自身が経営する企業において、パブリックリレーションズを活用して、社員の内発的動機付けに資する施策を実施し、効果があったのでその事例について報告する

本報告の構成は次の通りである。次節では先行研究を示し、その限界を探る。第3節では今般実践した事例を紹介する。第4節では事例から読み取れる点について検討を行う。最後に第5節では本報告のまとめと今後の研究の発展について述べる。

## 2. 先行研究

本節では先行研究を紹介し、その限界について指摘する。先行研究は、CSR活動とインターナル・コミュニケ

ーション、すなわち、社員への直接的なコミュニケーションとの関係について述べている。

まず、CSR活動が社員に与える影響について、山崎（2024）<sup>2)</sup>は、CSR活動は社員の士気を高め、働く意欲を向上させる。また、地域社会への貢献活動は社員の誇りとモチベーションを高める効果もあるとしている。

そもそも社員は重要なステークホルダーであり、この点について山崎（2014）<sup>3)</sup>は、CSR活動を通じて、社員が企業の社会的価値を実感し、より意欲的に働くようになることで、企業の持続可能な成長が期待されるとしている。

井上（2009）<sup>4)</sup>は、CSR活動とインターナル・コミュニケーションとの関係性について、CSR活動に関する情報が社内報やイントラネットを通じて共有されることで、社員は企業のビジョンやミッションをより理解することに貢献するとしている。

これまで見てきたように、CSR活動は社員のロイヤルティ向上に貢献するため、インターナル・コミュニケーションを通じて、フェアネスについての認知を高めることは重要である。しかし、CSR活動はロイヤルティを高める効果しかないわけではなく、より重要な、内発的動機付けにも関連してくると思われる。さらに重要なことに、CSR活動に関する社員へのコミュニケーションは、インターナル・コミュニケーションのみで行われる

ものではなく、むしろパブリックリレーションズ活動から副次的に社員に伝わるものが、より大きな効果をもたらすのではないかと考えられる。そこで、CSRに関するパブリックリレーションズ活動を通じて、社員の内発的動機付けができた事例として、自身が経営する企業における実践を紹介する。

### 3. 事例紹介

本節では、以下、企業概要、CSR活動並びにパブリックリレーションズ活動を行った背景、実践事例、実践結果についてそれぞれ記述する。

#### (1) 企業概要

高松市内の中心部にて、教習所事業と健康事業を行う。創業64年を迎える地元密着型企业である。高松自動車学校と丸亀自動車学校を運営し、県下での入校生数は最大規模、卒業生の初心運転者事故率は最も低い。健康事業は新規事業として、令和6年4月より高松クロスフィットを開店し運営を始めた。キッズ、一般、高齢者と幅広い年齢層をターゲットに、日常的に使う筋肉を「鍛えること」と、「整える(痛んだ体を和らげる)」ためのサービスを提供している。

#### (2) CSR活動並びにパブリックリレーションズ活動を行った背景

昨今、仕事へのやりがいや働きがいを感じる社員の減少があり、主な要因としてトップダウンの組織構造や許認可事業による業務のルーチン化が挙げられる。対策として、外発的動機付け（給与や賞与の見直し）と内発的動機付け（ビジョン、ミッション、バリューの再定義、人事評価制度の刷新、パブリックリレーションズを活用した会社・仕事の魅力発信など）を実施した。

#### (3) 実践事例

社員の仕事に対する内発的動機付けを目的に、CSR活動並びにパブリックリレーションズ活動を行った(表1)。その一例を説明する。

2023年7月の道路交通法の改正に伴い、電動キックボードやeバイクなどの新たな小型モビリティが交通社会に登場することとなった。その施工を前に、香川県・高松市・県警から、交通政策や交通安全部門の担当者を招き、自動車、二輪車・歩行者、そしてこれから新たに交通社会に登場する小型モビリティを加えた将来の「混在

交通」を疑似的に再現し、それぞれの立場で地域における将来の交通安全について考える機会を作った。このイベントについてプレスリリースを行ったところ、新聞2件、テレビ3件のメディア掲載に繋がった。(表1.活動A)

#### (4) 実践結果

一般的に自動車学校は、免許取得を希望する教習生に対して、運転の知識と技能を教える場所というイメージが強い。しかし本来の役割は、地域の交通安全センターとして地域全体の交通事故防止と安全な交通環境の実現である。今回のイベントが新聞・テレビに取り上げられたことで、自治体や警察を巻き込んで地域交通を考える影響力ある仕事であると、社員の家族・友人が知ることになった。その結果、家族・友人が社員に対して、仕事の内容を高く評価する反響が多数あり、社員の仕事に対するやりがいに影響したと思われる。

表-1.実施した活動

活動	内容	掲載媒体数		
		新聞	テレビ	雑誌/ その他
A	道路交通法改正に伴う未来の交通社会体験会	2	3	3
B	クリスマスの交通安全啓発パレード	1	1	1
C	バス運転手確保を目的としてバス試乗会	2	1	2
D	メディア向け新規事業説明会	4	2	4
E	自動車学校業界の混雑期緩和に向けた番組特集	0	1	1
F	障がい者に対する教習方法の業界への展開	0	0	1
G	公安委員会からの表彰された社員の掲載	0	0	1
H	会社を雰囲気を感じてもらう社員、動画投稿	0	0	1

### 4. 事例の解説・議論

前節で見たように、今回の実践結果から以下の5つのポイントがあると考えられる。

#### (1) 間接的な評価の効果

直接的評価（評価者が、直接被評価者に評価を伝え

る)されるよりも、間接的評価(メディア、家族、友人など第三者を介して被評価者に評価が伝わる)の方が高い効果が得られたと思われる。間接的評価の方が、客観性・信頼性が担保されていることが影響していると推測する。社員が外部のメディアに取り上げられることで、自己評価や仕事に対する誇りを効果的に高めることができると考える。

## (2) 効果の即時性

イベントなどを活用することで、短期的に効果を確認しやすい。メディアに取り上げられることで即座に社員のモチベーション向上につながることを確認できた。クリスマス時期に安全運転啓発のため、高校の吹奏楽部と協力し実施した商店街パレードについては、午前中に実施した内容が当日夕方のニュース番組に取り上げられた。(表1.活動B)

## (3) コスト効果

大きな投資を必要とせず、効果的に実施することができる。月1回のプレスリリースを県下の記者クラブに発信した。特に、弊社のような許認可事業では、短期的な売上向上を見込むことが難しいため、低コストで高い効果を狙えるパブリックリレーションズは効果的と言える。

## (4) 社会との関係性

社会の諸問題と我々が行っている事業がどう関係し、日々行う仕事は諸問題に如何に貢献しているかを再認識することができる。実施した取り組みとして、物流の2024年問題の一端を解決すべく取り組んだバス試乗会(表1.活動C)、高齢ドライバーの運転寿命を伸ばすことで、地方の交通難民化の問題を解決すべく取り組んでいる新規事業の立ち上げ(表1.活動D)など、がある。

## (5) 顧客満足度の向上

卒業生を対象にした顧客満足度に関するアンケートで満足度向上が確認された(前年比約114%)。社員の仕事に対する向き合い方が変わり、提供するサービス品質が改善されたことが影響していると推測する。弊社は、長らくトップダウンの組織構造や許認可事業による業務のルーチン化の影響もあり、業務に対して受動的な組織風土になっていた。そこで組織編成を行い課を三つに分類し、各々の課で役割を明確にした。その上で、組織役割の理解と業務への動機付けを促すためにパブリックリレーションズを活用した。新聞、テレ

ビ、SNSなどを活用し、各々の課で実施する業務を社会性、企業ブランド、外部からの視点、の観点で考えてもらう機会を作った。

1つめの観点は社会性である。道路交通法改正に伴う新たな小型モビリティが交通社会に登場した時の、交通安全上のリスクの大きさを、社員がメディア等の報道を通して再認識することになった(表1.活動A)。その結果、社員が、運転する車の近くに電動キックボードが近接した時、ミラーからはどんな見え方をし、どんな危険性があるかを、動画で撮影したものを教習生に伝える動きを自発的に行った。

2つめの観点は企業ブランドである。過去に一職員が、聴覚障がいを抱える教習生のサポートを行った。その後、教習生と通訳担当者から、感謝の手紙を頂戴した。障がい者への免許取得を促すため、香川県の自動車学校協会を通して免許センター及び県下の他の自動車学校へ取り組みを共有した(表1.活動F)。その効果もあり、障がい者の入校生が増えた。障がいの内容や程度は、顧客によっては異なる。しかし当該の課全体で、顧客に合った教習方法について意見を出し合い、実施する流れができた。これまで障がいがあることを理由に免許取得を諦めていた方に対して、県下の自動車学校を代表して我々の会社が応えないといけないという意識が醸成されたことが要因として考えられる。

3つめの観点は外部からの視点である。イベントに関する新聞・テレビの取材、SNSなどを活用した自社の紹介など、これまで以上に外部への露出の頻度が増加した。外部からの注目が集まる機会が増えたことで、外部から見られている意識が芽生え、顧客への対応の品質が向上したものと思われる。

これまで実践事例の解釈について5つの点に注目して検討した。特に1つ目、5つ目(外部からの視点)の点にあるように、今般の実践の結果としての内発的動機付けは、「外部のメディアに取り組みが掲載されること」を通じて、なされたものであり、先行研究では指摘されていない点である。

## 5. おわりに

本報告ではパブリックリレーションズ活動による社員の内発的動機付けについて、自身が経営する企業での実践事例の紹介を通じて、その意義について検討を行った。先行研究ではインターナル・コミュニケーションへの言

及はあるが、パブリックリレーションズ活動が内発的動機付けに結びつく旨は、明示的には議論されていなかった。その意味で、本報告は、パブリックリレーションズ研究に、幾ばくかの貢献をもたらすものであると考える。

今回の取り組みから、パブリックリレーションズの活用が社員の仕事に対する内発的動機付けに影響している可能性があることが分かった。影響を与える要素（情報のスピード、情報量、届くまでのルート、媒体等）、そしてどの要素が支配的かを明らかにすることで、社員の仕事に対する動機づけが改善され、ひいては生産性向上に向けた効果的な施策を打つための材料になると考える。

これらの研究上・実践上の貢献はあるものの、本研究には不足している点がまだ多く存在する。1つめは、先行研究の渉猟の不足であり、もう少し広範に先行研究をチェックし、本報告の真の貢献ポイントを明確にする必要がある。2つめは、事例のよりの確な整理であり、特に成果についてより詳細なデータの確保が求められる。3つめは、今回の報告は1つの事例のみの紹介であり、類

似事例を集めてより強固な議論にする必要がある。これらの不足点があるとはいえ、本報告は、この分野における研究の第一歩として意義深いのものであると考える。今後もこの点についての研究をさらに深めたい。

#### 参考文献

- [1] 井之上喬(2024).『パブリックリレーションズ』.東京：日本評論社
- [2] 山崎方義(2024).「中小企業におけるCSRコミュニケーションの現状と課題—インタビュー調査からの考察—」.『広報研究』第28号, (pp.5-20).東京：日本広報学会
- [3] 山崎方義(2014).「BtoB企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察」.『広報研究』第18号, (pp.78-90).東京：日本広報学会
- [4] 井上昌美(2009).「CSRコミュニケーションが従業員の信頼に与える影響に関する研究」.『日本経営倫理学会誌』第16号, (pp.65-77).東京：日本経営倫理学会

〇〇年〇月〇日 受稿

〇〇年〇月〇日 受理

## Employee Intrinsic Motivation through the Use of Public Relations

Yuki Tarumoto

In corporate management, intrinsic motivation of employees is important, but the use of public relations has not been discussed much up until now. In this case study, we examined the effect of public relations activities on employee motivation. Specifically, we considered that an event was held in conjunction with the revision of the Road Traffic Act, and the efforts were published in the media, which led to indirect recognition from family and friends leading to pride and motivation in employees. The fact that "having efforts published in external media" affects employees' intrinsic motivation has not been pointed out in previous research. We believe that future research will require the identification of influencing factors and the accumulation of further case studies.