
原著論文

「会社の誇り」に与えるメディア報道の負の蓄積影響

Accumulative Negative Impact of Media on Corporate Pride

キーワード：

会社の誇り，メディア報道，蓄積効果，社会貢献，リスク管理

keyword：

corporate pride, newspaper coverage, accumulative impact, social contribution, risk management

東京電力ホールディングス（株） 木 方 真理子

Tokyo Electric Power Company Holdings, Inc. Mariko KIHO

東京電力ホールディングス（株） 向 江 亮

Tokyo Electric Power Company Holdings, Inc. Ryo MUKAE

実践女子大学 行 実 洋 一

Jissen Women's University Yoichi YUKIZANE

要 約

東日本大震災により、関東地方に主に電力供給をしていた東京電力は、社会に多大な迷惑をかけたことにより、社員の働きがい大幅に低下し、その後、改善はあまりみられていない。福島復興への責任を担い、電力の安定供給を果たすべき社員の離職も震災後数年は多かった。

本論文では、「働きがい」や「離職」と関連の高い「会社の誇り」に着目し、2002年からの社員意識調査の経年データをもとに過去のメディア報道が、対象組織に属する社員に与えた心理的影響を明らかにする。東日本大震災後7年たった現在も、東京電力に関する報道は、東日本大震災前の数倍あり、そうした報道は6年以上の長期に蓄積して、社員の意識に影響することが分かった。特に過去1年と6～8年の新聞報道蓄積量から高い精度でその影響は予測され、予測値とのずれから、会社の誇りの回復に

原稿受付：2019年5月24日

掲載決定：2019年10月31日

は、ビジョンの提示、顧客サービス向上などが有効であることが示唆された。こうした視点からインフラ事業など公共性が高い企業や社会貢献を理念としている会社においても、同様の施策が有効と考えられる。

Abstract

Most of the TEPCO employees keeps unfulfilling at work since the company caused Fukushima nuclear accident in 2011, with significantly higher turnover rates just after the accident.

This paper shows that quantitative analysis of psychological impacts of those coverage on those pride being as the employee of the targeted company, and that those impacts will not easily decrease, based on the results of the questionnaire survey tracking the multi-year trend from 2002 on and accumulative amount of newspaper coverage. The result indicates that not only short-term (within a year) but also long-term (for 6 years or longer) coverage impacts adversely on those pride, the degree of which is predictable quantitatively in high precision.

This paper also indicates that the prediction error could be explained by the situation that those pride could be recovered by providing employees with corporate management vision or opportunities of customer service sophistication. These indication could be applicable to other public utilities, or to the companies highly conscious of social contribution.

1 はじめに

近年企業における人手不足は深刻になっており、2019年6月の有効求人倍率は1.61倍（厚生省2019）と、ここ数年高い数値が続いている。

その様な状況の中、企業の不祥事は後をたたず、不祥事や事故がひとたび起これば、社会に大きな負の影響を与えるだけでなく、事業への直接影響に加えて、企業の信頼失墜、レピュテーションの低下や人材流出など企業存続の危機を招くことになると考えられる。福原・蔡（2011）が、組織における不祥事研究を研究視点や方法論から概観しているが、企業が倒産に追い込まれていたり、情報の開示協力が得られなかったりするなど研究の俎上に載せるのが究めて困難な組織現象のひとつであり、リスクマネジメントや未然防止、事後処理研究が多いと報告している。また、不祥事をレピュテーションリスクと捉えた報告（五木田、2019）などもあるが、人材流出の一因となりうる不祥事後の組織構成員の心理的状态に着目した研究は見当たらない。

不祥事や事故は起こさないことが一番であるが、起こってしまった場合の人材流出につながる組織構成員の意識変化の要因を解明し、回復のための知見を蓄積することは、企業にとって非常に重要であると考えられる。

人材流出につながる個人の離職と関連が深いものに組織コミットメントがある。Gouldner（1957）は、職業的コミットメントが高く組織コミットメントが低い人をコスモポリタンと呼び、キャリア進展のために組織を渡り歩くとしている。またLevy（2005）によると欠勤・離転職など、タスクや組織市民活動といったパフォーマンス、非生産的行動に組織コミットメントが影響するものとしている。Allen & Meyer（1990）は、組織コミットメントとして、3次元の尺度（情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメント）を提唱している。このうち情緒的コミッ

トメントが離職意図と最も負の関係にあるという結果が得られている（Meyer, Stanley, Herscovit & Topolnysky, 2002）。

組織コミットメントを測る尺度として、Porter（1974）らが考案した質問紙には、組織の一員であることへの「誇り」が含まれている。また、能見・小澤（2011）は、離職が問題となることが多い看護職における研究において、離職意図と最も負の関係が強い情緒的コミットメントについて、Meyer, Allen & Smith（1993）が開発した高橋訳版尺度のうち「私の仕事生活（キャリア）の残りをこの病院で過ごせたらとても幸せだ。」を、Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber（2004）がベルギーの実情にあわせて改編した尺度「私は、この病院に所属していることを誇りに思っている」に変更した場合の有用性を示している。

組織コミットメントを測る尺度のなかで組織に対する「誇り」は、特に不祥事や事故が起こった時に、社会の評価の影響を受けやすいと推察される。

「誇り」に関する近年の研究動向については、有光（2008）が概説している。Bushman & Baumesiter（1998）によるとpride（誇り）を喪失すると自我脅威から攻撃行動や反社会行動につながるとされている。日本においては竹西・竹内（2006）が、手続的公正判断が組織のプライド（誇り）を高め、内集団・外集団・他社支援などの向社会性行動を動機づけ、さらに外集団貶めにより自集団を高め自己高揚を図る動機づけ（Sedikides & Brewer, 2001）を低減すると考察している。平田（2002）は、誇りという感情を媒介としたワークモチベーション因果モデルの研究のなかで、仕事に係る誇りの感情因子の分析において、「所属組織が同業他社より優れている」「社会貢献している」「よい評判」などから構成される因子が組織の自尊感情を高めることを示し、長期的安定的な動機づけにつながるのではないかと考察している。

これらの研究から、「会社の誇り」を高めるこ

とは、組織コミットメントの向上や働きがい(ワークモチベーション)の向上、人材流出の抑制につながり、健全な組織運営における重要な因子であると考えられる。

組織構成員が、自組織に対する「誇り」を認識するものの一つにメディア報道がある。

メディアの一つである新聞の報道が世論に与える影響については、Ohnishi (1992) が、原子力に関する新聞報道に対する公衆反応には約0.2年と8年の周期があるとした指数関数減衰を用いた式を提案している。

このほか、社会反応の新聞報道量を指標にした定量化の試み(高岡・尾花・濱田・楨原・今村, 2010)や悪い口コミや不祥事報道のような否定的な情報に強いブランドの研究(杉谷, 2011)などはあるが、メディア報道が組織構成員に与える心理的影響については明らかにされていない。

不祥事や事故による企業に関するメディアの報道が長期にわたり、かつ人材流出や働きがい低下が課題となった企業に東京電力がある。関東地方に電力供給をしていた東京電力は、2011年3月11日の東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所の事故により、社会に多大な影響をもたらした結果、社員の「働きがい」や「会社の誇り」は大幅に低下し、電力の安定供給を果たすべき社員の「依願退職」が大幅に増加した。企業として先がみえないことによるモラルダウンの憂慮と人材流出の高水準での継続は、将来の事業運営への懸念事項として、2013年12月に認定された新・総合特別事業計画における人事改革のなかでも取り上げられている。こうしたなか、さまざまな企業改革の取り組み等を通じて、「依願退職」は減少、「働きがい」は上昇傾向にあることを2016年12月に開催された第5回東京電力改革・1F問題委員会において報告しているが、2019年11月時点で「働きがい」と「会社の誇り」は震災前のレベルまでは回復していない⁽¹⁾。

組織構成員の「会社の誇り」に影響をあたえる

と考えられるメディア報道については、福島第一原子力発電所事故後の社員意識調査の自由記述内容に、事故当初は社内では不足する情報を新聞やテレビなどのマスメディアから得て顧客に対応する様子がうかがえたが、次第に事故の影響の大きさと自らの組織に対する厳しい報道に耐えられず新聞報道やテレビを見たくないという変化がみられた。社会との接点においては同窓会に行きたくない、病院で保険証を出したくない、社名を名乗りづらいつと内向きになる変化が観察された。また、自分と違う組織や年代などの帰属集団に対する攻撃的な外集団貶めともいえる意見が、事故後に増加していたことは、「誇り」の低下の影響が考えられる。

公共性の高いインフラ産業においては、特に「社会貢献している」ということが「会社の誇り」に対して大きなウェイトを占めている可能性がある。組織構成員が自らの会社の「社会貢献」などを認識するのは、企業努力の結果に対する顧客・知人やマスメディアの評価を通じてと考えられる。このため不祥事や事故などに伴う実際に被害をうけた顧客の声やネガティブな新聞報道の増加と報道から情報を得た顧客の反応は、「会社の誇り」の低下につながると考えられる。

本論文では、不祥事や事故等の際に事業運営の課題の一つとなる「働きがい」や「人材流出」と関連が高いと考えられる「会社の誇り」に着目し、2002年からの東京電力の社員意識調査の経年データをもとに、過去のメディア報道のうち、当該組織に関する新聞報道量と社員の意識の関係を明らかにすると共に、改善につながる施策を検討することを目的としている。

2 社員意識の変化

福島第一原子力事故前後で社員の意識がどのように変化したかを明らかにする。

2.1 使用データ

東京電力グループ(2016年4月よりホールディングス化)は、年に一度、基幹事業会社を含む全社員を対象に、「社員意識調査」(2018)(無記名調査)を実施している。調査・分析結果は各組織へフィードバックし、企業倫理委員会などで公表するとともに社外有識者の意見を収集している。調査を開始した2002年から2018年まで21回の調査が行われており、本論文ではこれらの回答データを分析に用いた。調査の企画ならびに分析は、経営企画部門が行い、第9回より研究部門が設問設計・分析に加わっている。

調査は、年1回を基本としているが、会社の状況により時期の延期や短縮がある。表-1に調査時期、回答数と回答率を示す。

回答数は約2万～3万人前後で、回答率は、記録として残っていない時期もあるが、調査開始当初は6割前後、近年は9割を超える回答率である。調査項目は、社員の意識に関する5段階の選択肢形式の設問と日頃感じていることなどに関する自由記述形式の設問から構成される。調査の都度、一部設問の入れ替えがあるが、「会社の誇り」(問：あなたにとって東京電力で働くことは誇りですか)については第1回(2002年6月)から、「働きがい」(問：あなたは現在働きがいを感じていますか)については、第5回(2006年4月)より継続的に調査が行われており、回答はそれぞれ「2誇りである、1まあ誇りである、0どちらとも言えない、-1あまり誇りでない、-2誇りでない」、「2感じている、1まあ感じている、0どちらとも言えない、-1あまり感じていない、-2感じていない」の5段階で集計したデータの平均値を用いた。

社員が日頃感じていることに関する自由記述については、Text Mining Studio 6.0.4を使用して、単語頻度ならびに「名詞」と「動詞・サ変名詞」の係り受け頻度を算出した。

表-1 調査実施時期

()内：回答%

数	調 査 時 期	回答数
第1回	2002年6月4日～6月18日	24,550 (60)
第2回	2003年5月7日～5月21日	17,395 (44)
第3回	2004年4月8日～4月22日	24,448 (63)
第4回	2005年4月7日～4月21日	25,832 (67)
第5回	2006年4月5日～19日	26,456 (68)
第6回	2007年4月11日～25日	27,861 (—)
第7回	2008年4月9日～23日	29,376 (—)
第8回	2009年4月8日～22日	29,101 (—)
第9回	2010年4月7日～21日	31,941 (—)
第10回	2011年7月19日～27日	34,801 (88)
第11回	2012年7月26日～8月7日	33,755 (87)
第12回	2013年1月16日～1月30日	35,467 (94)
第13回	2014年2月7日～2月21日	34,319 (93)
第14回	2014年5月27日～6月3日	32,893 (92)
第15回	2014年8月22日～9月5日	32,395 (95)
第16回	2014年12月12日～12月26日	32,178 (95)
第17回	2015年4月16日～4月30日	30,565 (91)
第18回	2016年1月28日～2月12日	29,548 (90)
第19回	2016年11月2日～11月16日	30,786 (95)
第20回	2017年11月16日～11月30日	29,626 (97)
第21回	2018年11月15日～11月30日	28,724 (96)

2.2 福島第一原子力発電所事故前後の「働きがい」と「会社の誇り」の経年変化

図-1に「働きがい」と「会社の誇り」の平均値の経年変化を示す。調査開始から第9回(2010年4月)までは多少の高低はあるものの一定レベルで推移していた「働きがい」と「会社の誇り」がともに、東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所事故(2011年3月)後の第10回(2011年7月)、第11回調査(2012年8月)と大きく低下し、その後ほとんど回復していない。また、事故前は、「会社の誇り」が「働きがい」より高く推移していたが、事故後は同等な値となっている。

第1回(2002年6月)からデータのある「会社の誇り」について事故前を詳しくみると第2回

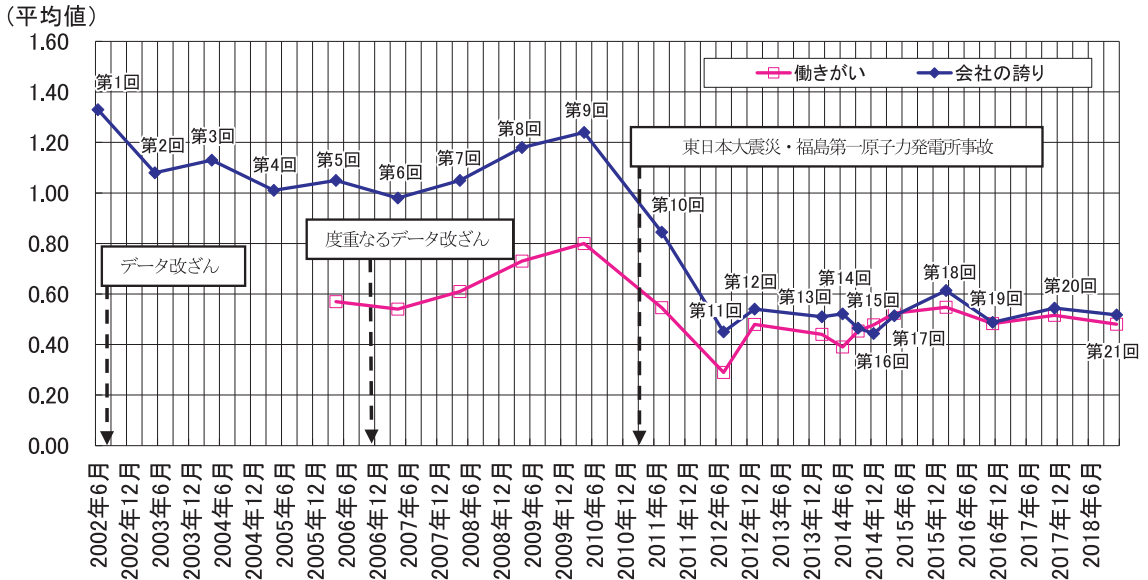


図-1 働きがいと会社の誇りの経年変化

(2003年5月)に0.25ポイント低下し、第6回(2007年4月)が事故前最低値となっている。低下要因として度重なるデータ改ざんが影響していたと考えられる。

第1回調査の約2か月後の2002年8月29日に、福島第一原子力発電所における点検・補修作業において、ひびやその兆候で未公表のものや、修理記録等における虚偽記載などの不適切な取り扱いの可能性があるとの指摘をGE社から受け、調査中であることなどをプレスリリースしている。その後、データの不適切な取り扱いの対策として「しない風土」「させない仕組み」のもと企業倫理を遵守した業務運営・実践・定着に取り組むなか、自主調査した結果、2006年11月28日に野反ダムで水利用規制に基づき報告するダムの変形を計測したデータを補正して提出していたことを、また同年11月30日に柏崎刈羽原子力発電所において取放水温度差の不適切なデータ補正していたことをそれぞれプレスリリースした。さらに同年12月5日に、再び福島第一発電所において復水器海水出入口温度測定データの不適切な取り扱いがあったことについてプレスリリースを行った。

これらの度重なるデータ改ざんが、「会社の誇り」の回復を妨げていたと推測される。第7回調査(2008年4月)以降は、自主的な改善行動の結果か、徐々に「働きがい」と「会社の誇り」ともに上昇傾向が見られていた。

第10回(2011年7月)以降の「働きがい」と「会社の誇り」の低迷の要因は、福島第一原子力発電所の事故によるものと考えられるが、社員の心理的な状況を明らかにするために第12回(2013年1月)に実施した「働きがいについて」の自由記述の分析を2.3で行う。

2.3 働きがいとは(福島第一原子力発電所事故後の自由記述から)

第12回調査(2013年1月)において、「働きがいについて、あなたが日頃感じていることを250文字以内で自由に記入してください」という問いに17,117件の記述があり、抽出した名詞と動詞・サ変名詞の係り受けのうち、設問に含まれる「働きがい」を除く、上位200位までのうち、「給与一下がる」、「給与一低下」などの意味が同じものを集約した上で20位までを図-2に示す。業務や

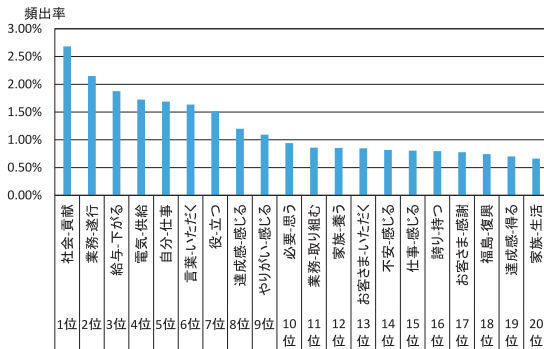


図-2 働きがいについて感じていることに関する自由記述の係り受け (20位まで)

仕事に関する記述も多いが、1位は「社会一貢献」、4位は「電気一供給」、7位は「役一立つ」となっており、公共性の高いインフラ産業の社員の特徴がうかがえる。「言葉一いただく」、「お客さま一いただく」、「お客さま一感謝」など社会との接点に関する記述も多い。電力の安定供給などの事業を通じた社会貢献が崩れ、顧客や社会から事故の対応への厳しい声が増加したことは、社員に大きな心理的影響を与えていたと考えられる。「働きがい」と意識調査の設問間に相関がある「達成感」

(第21回においてはPearsonの積率相関係数 $r = 0.81$ $p < .01$ 両側)、「誇り」(第21回においては「会社の誇り」 $r = 0.57$ $p < .01$ 両側)に関する記述も見られる。業務を通じた「達成感」が得られにくくなったことや、「会社の誇り」を失ったことが「働きがい」の低下につながる要因の一つと考えられる。また、福島第一原子力発電所事故以降の環境変化に伴う「給与」は3位に入っており、「不安」「福島復興」や、「家族」に関する記述も多い。Herzberg (1966) によれば、給与は満たされないと不満につながるが満たされてもやる気につながるものではない衛生要因とされており、「働きがい」を向上させる動機づけ要因ではないが、これまで得られていた給与水準が下がったことが、不安や徒労感などにつながった可能性がある。

2.4 マスコミへの社員の反応

2.3から「働きがい」への社会との接点や「誇り」の影響が示唆された。「社会貢献」や「誇り」を認識する社会評価の一つとしてマスコミ報道が考えられる。社員のマスコミへの反応の変化を明らかにするために、第8回調査 (2009年4月) から第11回調査 (2012年7月) までの「設問に関連して、日頃感じていること」についての自由記述の分析を行った。また、2.3に示したように第12回調査 (2013年1月) は、「働きがい」について日頃感じていることに限定しているが、参考値として分析している。図-3、図-4にそれぞれ「マスコミ」、「情報」と記述している単語頻度を示す。

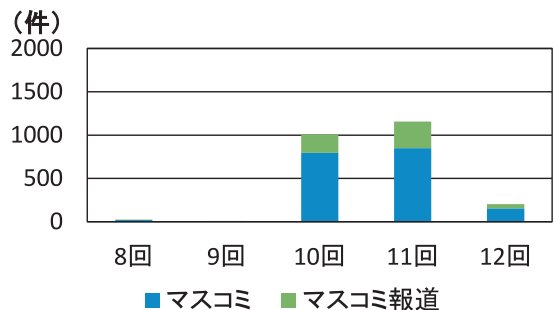


図-3 自由記述における「マスコミ」頻度推移

図-3より、「マスコミ」に関する記述は、福島第一原子力発電所事故以前は殆ど記述されていなかったが、事故後の第10回調査 (2011年7月)、その1年後の第11回調査 (2012年7月) とともに記述が大きく増加している。

記述の内容を把握するために、表-2に「マスコミ」に関する係り受けを示す。第10回調査では、「マスコミ」から情報を「知る」、「マスコミ」から情報を「得る」などの記述がある。

図-4に示すように、「情報」に関する記述が第10回調査で急激に増加していることと関連していると考えられる。行実 (2013) が、福島第一原子力発電所事故における問題点として、当事者からの情報提供の不足を指摘している。東京電力

表-2 マスコミに関する係り受け頻度

(1) 第10回

係り元単語	係り先単語	頻度(件)
マスコミ	報道	81
マスコミ	得る	20
マスコミ	対応	16
マスコミ	知る	13
マスコミ	言う	12
マスコミ	批判	10

(2) 第11回

係り元単語	係り先単語	頻度(件)
マスコミ	報道	106
マスコミ	たたく	35
マスコミ	批判	18
マスコミ報道	見る	18
マスコミ	言う	16
マスコミ	偏る	11

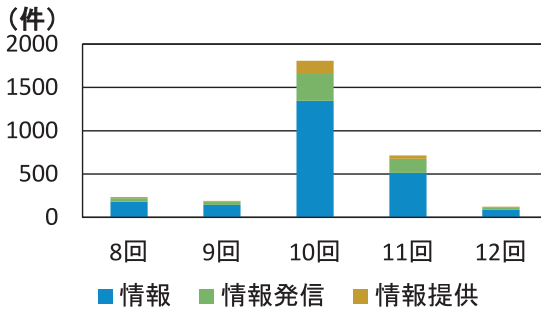


図-4 自由記述における「情報」頻度推移

社員においても当初は情報入手に混乱があり、「情報発信」に関する組織の自省に関する記述も多く見られ、「マスコミ」から情報を得る状況にあったことがうかがえる。

約1年以上経過した第11回調査では、報道内容に関連した「批判」「叩く」「偏り」などの記述が増加しており、社員の「マスコミ」の受け止め

方に変化が見られた。

3 震災前後の東京電力に関する新聞報道

社員が震災後にマスコミ報道から心理的影響を受けていることが2.4で示唆されたことから、テレビや新聞、ラジオなどのマスコミ報道のうち、報道数の定量的な把握が可能な「新聞報道」と「会社の誇り」の関係を3章で分析する。

3.1 使用データ

各社のデータベース検索システムから可能な5社（読売新聞、朝日新聞、毎日新聞、日本経済新聞、産経新聞）の報道数を調査した。

読売新聞 ヨミダス歴史館（全国紙＋地方版）

朝日新聞 聞蔵Ⅱ（朝刊＋夕刊）

毎日新聞 毎索（マイサク：簡易検索）

日経新聞 日経テレコン（朝刊＋夕刊）

産経新聞 産経新聞データベース（検索可能期間
1992年9月7日～）

検索キーワードについては、産経新聞についてはOR検索ができないため「東京電力」のみ、その他の4社については、「東京電力」または「東電」とした。

3.2 新聞報道の推移

図-5に1997年からの主要5社の年間報道量を示す。データの不適切な取り扱いのあった2002年と中越沖地震があった2007年、東日本大震災による福島第一原子力発電所の事故のあった2011年に東京電力に関する報道量が増加し、その後、減少する傾向がみられる。東日本大震災から7年経過後も、避難生活の継続や廃炉の問題などがあり事故前の数倍の報道が見られる。

事故後の5社の月別報道数の合計を図-6に示す。事故のあった3月に毎年増加する傾向がある。2013年は、汚染水の問題があり3月以外に8月の報道数が上昇している。

3.3 新聞報道蓄積と会社の誇り

図-5に見られるように、事故のあった2011年をピークに、新聞報道数は減少している一方で、図-1で示されたように、社員の「会社の誇り」は改善されていない。このため、「会社の誇り」には、報道の記憶の残存による蓄積影響があるのではないかと推察し新聞報道蓄積量との「会社の

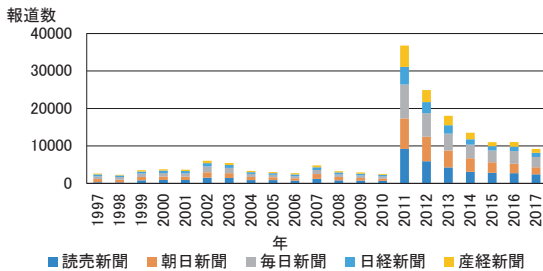


図-5 東京電力に関する新聞報道数の年別推移

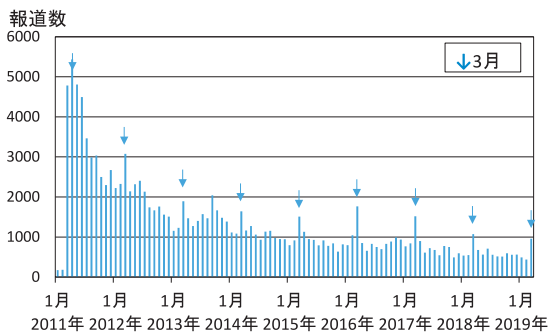


図-6 東京電力に関する事故後の新聞報道数の月別推移

誇り」の関係を分析した。

図-7に社員意識調査を実施した期間の終了日の前月から1年、2年…10年の5社の新聞報道数合計（以降は新聞報道蓄積数と記す）と「会社の誇り」の関係を示す。なお第1回調査（2002年6月）の前月から10年の新聞報道蓄積数については、産経新聞のデータベースが1992年9月7日からであるため1992年6月1日から9月6日までの報道量が欠損しているが、欠損した日数は10年の期間に対する割合でみると2.7%であり、5社合計でみるとその5分の1で1%に満たず、該当期間の他社の報道数の状況をみても影響は殆どないと考えられるため、他社の報道数から予測するなどの欠損値補完をおこなっていない。新聞報道蓄積数の増加とともに「会社の誇り」は対数的に減少しており、6年の新聞報道蓄積数の対数近似式のあてはまりが一番良い結果となっている。

3.4 会社の誇りの新聞報道蓄積数による重回帰分析

3.3より「会社の誇り」と新聞報道蓄積数に関連が見られたことから、「会社の誇り」の新聞報道蓄積数による重回帰分析を行った。重回帰分析の説明変数として社員意識調査を実施した期間の終了日の前月から1年前～10年前までのそれぞれ

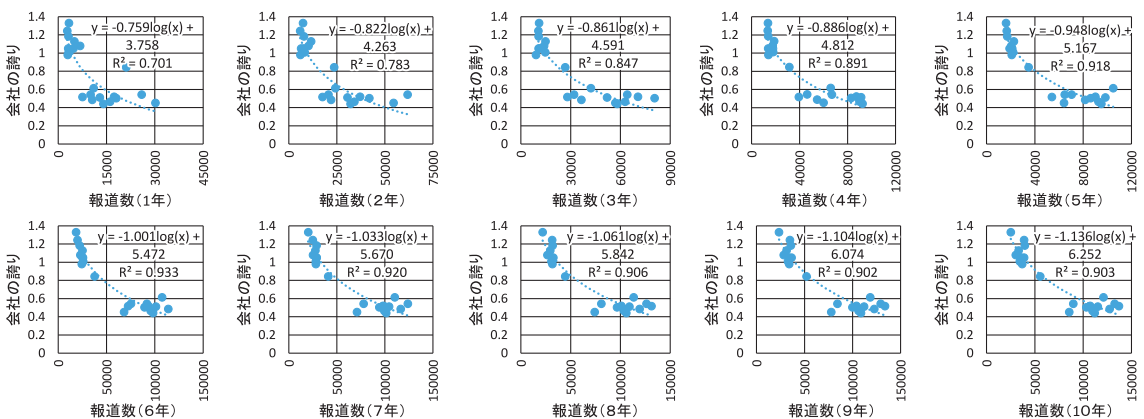


図-7 会社の誇りと新聞報道蓄積数

れ1年分, 2年分, …10年分までの新聞報道蓄積数, およびそれらの対数を用いてステップワイズ法により分析を行った。新聞報道蓄積数の影響は近年ほど記憶に新しいためその影響が大きいと考えられる。しかしながら, 単年度ごとの影響を評価するためにはサンプル数が少ないため, 変数選択の簡略化のため合計の新聞報道蓄積数を変数として投入しており2年以上の新聞報道蓄積数には, 変数間にデータの重複がある。このため選択された変数間の相関と多重共線性の確認を行った。また, 単純積算の場合について, 選択された変数から年数を区切った重複のないデータでの再分析を行い, 数学上問題がないことを確認した。

単純積算分析の結果を表-3(1)に示す。変数が一つ投入された場合には, 6年の新聞報道蓄積数が有意($p<0.01$)となり調整済 $R^2=0.846$ に, 2変数以上では, 過去1年間で過去6年間または過去8年間の新聞報道蓄積数がそれぞれ有意($p<0.01$)となり, 調整済 $R^2>0.9$ となった。選ばれた変数間の相関は0.6以下で多重共線性の許容度は0.2を越えており問題ないとする。

新聞報道蓄積数の1年と6年もしくは8年が選ばれたことから, 1年目と2年~6年もしくは2年~8年で影響に差があると考え, 表-3(1)のモデル2, 3で用いた新聞報道蓄積数を分割して重複のないものを説明変数として強制投入した結果を表-3(2)にそれぞれ示す。

表-3(1)と表-3(2)を比べると切片ならばTotalY6とTotalY2_6の係数, TotalY8とTotalY2_8の係数は同じである。表-3(1)のTotalY1が, (2)では(1)のTotalY1+TotalY2_6, またはTotalY1+TotalY2_8になっている。これは, TotalY6またはTotalY8には1年目の報道数を含むために分割して算出されているからである。係数の考え方を図-8に示す。

表-3(1)のモデル2の場合

$$Y = a1 \times \text{TotalY1} + a2 \times \text{TotalY6}$$

$$= a1 \times \text{TotalY1} + a2 \times (\text{TotalY1} + \text{TotalY2_6})$$

表-3 「会社の誇り」の重回帰分析結果

(1) 新聞報道数(単純積算)による重回帰分析

モデル	標準化されていない係数		t	有意確率	調整済R ² 乗
	B	標準誤差			
1 (定数)	1.266	.053	23.930	.000	
TotalY6	-8.072E-06	.000	-10.542	.000	.846
2 (定数)	1.307	.043	30.707	.000	
TotalY1	-1.167E-05	.000	-3.674	.002	
TotalY6	-6.616E-06	.000	-9.256	.000	.907
3 (定数)	1.348E+00	.037	36.704	.000	
TotalY1	-1.479E-05	.000	-6.030	.000	
TotalY8	-5.720E-06	.000	-11.620	.000	.937

TotalY1: 1年間の新聞報道蓄積数, TotalY6: 6年間の新聞報道蓄積数

(2) 新聞報道数(単純積算)分割変数強制投入による重回帰分析

モデル	標準化されていない係数		t	有意確率	調整済R ² 乗
	B	標準誤差			
2 (定数)	1.307	.043	30.707	.000	
TotalY1	-1.828E-05	.000	-6.432	.000	
TotalY2_6	-6.616E-06	.000	-9.256	.000	.907
3 (定数)	1.348E+00	.037	36.704	.000	
TotalY1	-2.051E-05	.000	-9.045	.000	
TotalY2_8	-5.720E-06	.000	-11.620	.000	.937

TotalY1: 1年間の新聞報道蓄積数, TotalY2_6: 2年目~6年目の新聞報道蓄積数, TotalY2_8: 2年目~8年目の新聞報道蓄積数

(3) 新聞報道数(対数)による重回帰分析

モデル	標準化されていない係数		t	有意確率	調整済R ² 乗
	B	標準誤差			
1 (定数)	5.472	.289	18.917	.000	
LogY6	-1.001	.062	-16.235	.000	.929
2 (定数)	5.415	.266	20.358	.000	
LogY6	-.842	.092	-9.105	.000	
LogY1	-.175	.081	-2.166	.044	.941

LogY6: 6年間の新聞報道蓄積数の常用対数, LogY1: 1年間の新聞報道蓄積数の常用対数

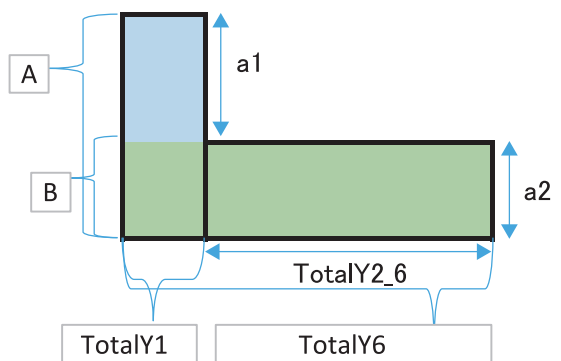


図-8 重回帰分析の係数の考え方

$$= (a1 + a2) \times \text{TotalY1} + a2 \times \text{TotalY2_6}$$

$$= A \times \text{TotalY1} + B \times \text{TotalY2_6}$$

Y：会社の誇りの予測値

a1：1年目の新聞報道1回あたりの加算影響分

a2：1年目から6年目まで新聞報道1回あたりの残存影響分

TotalY1：1年目の新聞報道蓄積数

TotalY2_6：2年目から6年目の新聞報道蓄積数

A：1年目の新聞報道1回あたりの影響量

B：2年目から6年目の新聞報道1回あたりの影響量

以上より、(1)におけるTotalY1年目の新聞報道1回あたりの影響量Aは、a1（1年目の加算影響分）とa2（1年目から6年目までの残存影響分）の合計の影響があると考えることが出来る。これより、1年目は2年目以降より影響が大きくなっており、表-3（2）の係数でみると、1年目は2年目以降の数倍の影響となっていた。

表-3（3）に新聞報道蓄積数の対数を用いた場合を示す。変数が一つ投入された場合には6年の新聞報道蓄積数が有意（ $p < 0.01$ ）となり調整済 $R^2 = 0.929$ に、2変数以上では、過去1年間と過去6年間の新聞報道蓄積数だけが有意（ $p < 0.01$ ）となり、調整済 $R^2 = 0.941$ となり、単純な積算を用いた場合より若干精度が向上した。「人々の感覚の受ける心理的強さは物理的強さの対数値に比例する」とのFechner（1966）の法則が影響していると考えられる。また、事故前後で大きくデータが変化することから、事故前の第9回までと事故後の第10回からで分析を行った場合にも、単純積算、対数での重回帰分析ともに過去6年の新聞報道蓄積数が選択され有意（ $p < 0.01$ ）となっていた。

3.5 会社の誇りの新聞報道蓄積数からの予測

3.4の重回帰分析から求めた係数を用いて新聞報道蓄積数から「会社の誇り」を予測し、予測値と実際の調査結果とのずれが大きい時の会社の状

況などから、「会社の誇り」に対してポジティブやネガティブに影響をあたえる新聞報道蓄積数以外の社内の要因を検討した。

表-4に、表-3（3）新聞報道数（対数）による重回帰分析のモデル2の回帰式より求めた「会社の誇り」の予測値と、社員意識調査から得られた実測値ならびにその差を示す。予測値が実際の値より0.1ポイント以上マイナスになっているのは、第6回、第11回、第21回調査である。予測値とのずれは、報道の内容もしくは報道の背景にある要因の社員に対しての重要度の違いや報道以外の要因に起因すると推察される。それぞれのおかれた状況を見ると、度重なる不祥事などによる組織や仲間への不信感や広域停電、値上げ、窓口の減少などによるサービス低下への懸念や顧客の減少などが関連していたと考えられる。

具体的にみると第6回調査（2007年4月）は、2006年8月のクレーン船の送電線接触事故により首都圏広域停電が発生し、インフラ産業の社会貢献の礎となる安定供給が崩れたことに加え、2002年の不祥事をうけて「しない風土」「させな

表-4 重回帰分析による会社の誇りの予測値と実測値とのずれ

調査回	調査時期	実測値	予測値 対数(モデル2)	実測値との差
1回	2002年6月	1.33	1.21	0.12
2回	2003年5月	1.08	1.07	0.01
3回	2004年4月	1.13	1.06	0.07
4回	2005年4月	1.01	1.09	-0.08
5回	2006年4月	1.05	1.10	-0.05
6回	2007年4月	0.98	1.12	-0.14
7回	2008年4月	1.05	1.06	-0.01
8回	2009年4月	1.18	1.14	0.04
9回	2010年4月	1.24	1.19	0.05
10回	2011年7月	0.84	0.81	0.04
11回	2012年8月	0.45	0.56	-0.11
12回	2013年1月	0.54	0.54	0.01
13回	2014年2月	0.51	0.50	0.01
14回	2014年6月	0.52	0.49	0.03
15回	2014年9月	0.47	0.48	-0.02
16回	2014年12月	0.44	0.49	-0.04
17回	2015年4月	0.51	0.48	0.03
18回	2016年1月	0.61	0.47	0.14
19回	2016年11月	0.49	0.45	0.04
20回	2017年11月	0.54	0.54	0.01
21回	2018年11月	0.52	0.64	-0.13

い仕組み」に全社的に取り組んでいたにもかかわらず、2006年12月に、同様な「データ改ざん」が当該設備ならびに他設備や部門において発覚した数か月後の調査であり、会社の組織や仲間への信頼が大きくゆらぎ、その一員であることの「誇り」に大きく影響したと考えられる。

第11回調査（2012年8月）は、原子力発電所停止に伴う火力依存率の高まりによる燃料費の増加などを経営合理化で賄えず、2012年4月より当時既に自由化していた特別高圧と高圧の契約の顧客に対して、それぞれ1kWhあたり2円58銭、2円61銭の電気料金の値上げを、9月より家庭や商店・事務所など低圧の電気料金を平均8.46%値上するお願いを行った時期である。この第11回調査では自由記述においても電気料金や値上げに関する記述が多く見られた。自社が起こした事故により顧客の生活や産業活動へ多大な負担をかけることになったことが、予測より大きな低下となった主要な要因と考えられる。

第21回調査（2018年11月）では、顧客対応部門と組織改編があった部門での低下が大きかった。顧客対応部門では、2016年4月より一般家庭や商店が、それまで地域独占だった電力会社以外から自由に選べるようになり、2017年からは都市ガスが自由に選べるようになり、競争が激化している。電力広域的運営推進機関が公表している需要者が小売電気事業者に契約申込みした累積件数（自社の新メニュー分も含む）の東京電力分は、2018年11月30日時点で480万件を超え、顧客に選ばれることの難しさを実績として認識したことが影響したと推察される。組織改編があった部門については、事故後最初の組織改編は、組織フラット化により、45支社を統括する10支店が廃止され権限が委譲されるタイプのものであったのに対し、2018年7月からの組織改編は、45支社を22支社に集約することになり、一部の支社は人員と権限が減少する形となった。

一方、予測値より、実際の値がプラスになって

いたのは、コーポレートや新ブランドのスローガンが出た後の第1回調査（2002年6月）と第18回調査（2016年1月）である。

第1回調査の前年の2001年3月に東京電力は、顧客満足の獲得を目指す新たな経営ビジョンを策定し、10月にコーポレート・スローガン「前へ。先へ。あなたへ。SMILE∞ENERGY」を発表している。さらに2002年3月29日より光ファイバを使った家庭向け通信（FTTH）サービスであるTEPCOひかりを開始、同年4月1日より平均7.02%の電気料金引下げ等も実施している。

また、第18回調査は、前年2015年8月に、翌年4月からの会社分割によりホールディングカンパニー制へ移行し持株会社である「東京電力ホールディングス株式会社」のシンボルマークおよび各事業会社の商号、東京電力グループの新ブランドスローガン「挑戦するエナジー。」が公表されており、分社化に向けて経営層のメッセージも多かった時期である。さらに調査直前の2016年1月に電力小売り全面自由化にむけた新しい料金サービスメニューを発表している。

こうした会社のスローガンや顧客サービス向上は、社員の誇りを高める重要な因子であると考えられる。

4 まとめ

不祥事や事故の際に、組織構成員の「離職」に影響を与えると考えられる「会社の誇り」に着目し、社会評価としての「新聞報道」と、福島第一原子力発電所事故により社員のモラルダウンと人材流出が将来の事業運営の懸念事項として取り上げられた東京電力の「社員意識」の関係を明らかにした。

東京電力の社員の「働きがい」と「会社の誇り」は、事故後に大きく低下し、それ以前のレベルまで回復していない。「働きがい」の低下の要因には「社会との接点」や「会社の誇り」の影響が示

唆された。また事故後の依願退職の増加は「会社の誇り」の低下が影響していると考えられた。組織構成員の記述から「会社の誇り」を認識するものとして「マスコミ報道」や「マスコミ報道」から情報を得た「顧客の反応」の影響が考えられた。

「東京電力」に関する新聞報道数は福島第一原子力発電所事故のあった年をピークに減少しているが、「会社の誇り」はあまり改善されず残存影響が推察された。「会社の誇り」に対する「東京電力」に関する新聞報道数の回帰分析により、1年目の報道数が大きく影響し、その後6～8年にわたる蓄積影響が残ることが示唆された。「新聞報道蓄積数」による「会社の誇り」の予測値とアンケート実測値との解離から、組織への不信や顧客サービス低下は誇りに負の影響を及ぼし、会社のスローガンや顧客サービス向上が回復に寄与すると考えられた。

企業でいったん不祥事や事故が起きると新聞報道などを通じて長期にその組織の構成員に心理的影響を与えると考えられる。

その一方で報道量の増加は、事故などにより生じた社会への影響の大きさやその前後の組織の対応の不適切さ・不誠実さなどに起因すると考えられる。レピュテーションに影響する要因には、財務、顧客と社会、内部要因、人的資源がある（櫻井，2011）。これらの要因は組織の状況と密接に関わっており、ネガティブな報道が増加した背景には、その組織が保有する問題が大きく影響していると考えられる、このため、不祥事などを起こさない風土改革・組織改革が一番重要であることは疑いの余地がない。東京電力においては福島第一原子力発電所事故の学びを風化させることなく、改革をすすめていくことが最重要である。

そうした前提の上で、不祥事等を未然に防ぐことが出来ずに起こってしまった場合には、リスク管理の点から事業継続の課題となる人材流出を最低限にとどめるために「会社の誇り」回復する施策が必要であると考えられる。本研究よりその施策と

して、会社の経営ビジョンや指針を表すスローガンや顧客サービス向上の実感につながる社内コミュニケーションが有効であると示唆された。

5 本研究の問題点と今後の課題

社員意識調査は、在職している全社員を対象として任意回答であるため、未回答者や会社の誇りや働きがいや失い離職した人はデータに含まれないという限界がある。東京電力の場合、毎年3月11日前後に福島第一原子力発電所事故の振り返りの際に当時の新聞報道などに触れる機会がある。これにより、記憶の長期化を促し社外報道の影響も長期に続いている可能性もある。

新聞報道量として、沖・大西・宮沢・菅沼(2000)、鈴木・岡田・池淵(1995)など記事の面積などを用いる研究も見られるが、本論文では、データ入手の容易性ならびにネット社会が普及しつつあるなか、タイトルと数行の概要版で情報を得る機会も多くなってきたことから、新聞報道数をもとに分析を行い、ある程度の精度を得ることが出来たと考えられる。単純積算と対数積算の精度に大きな差が出なかったが、報道面積を用いた場合には、新聞の報道数に加えて、報道面積が増えていると考えられ、場合によっては大きな差異が出る可能性がある。

また、「会社の誇り」を認識する媒体として、新聞報道に限って分析しているが、テレビ報道ならびにインターネットなどの影響も考えられる。東京電力と関連する東日本大震災の報道について、原(2017)が主要ニュース6つテレビの報道数を調べているが、概ね同様の変動をしており、新聞とテレビ報道は連動していると考えられる。さらに、今回用いた報道数には、否定的な記事だけでなく、中立的なもの、肯定的なものも含まれている。報道量だけでなくタイトルなどを入手出来れば大量な報道の内容の分類に機械学習などの手法を組み込むことで、内容による影響度合いの

評価を行うことが出来るようになると考えられ、データ蓄積と分類が今後の課題である。

報道量是否定的な影響を長期に与えたが、スローガンなど肯定的に影響を与えるものについても記憶の減衰などを考慮すると、一過性にとどめず長期に組織構成員に浸透させることが重要と考えられる。福島第一原子力発電所事故前は「会社の誇り」は年代が高くなるほど高い傾向があったことから、「会社の誇り」の長期的な上昇につながる組織内部要因の詳細検討も今後の課題である。

また記憶の減衰の影響は、1年と6年もしくは8年の係数の違いで予測される形となっているが、継続したデータの蓄積による詳細な検討も今後の課題と考えている。福島第一原子力発電所事後の離職については、特に若年層で多かったことから、年代による影響の違いについて、今後さらに検討を行っていく予定である。

謝辞

震災後低下した社員の働きがいの改善に向けた法政大学石山恒貴教授、慶應義塾大学前野隆司教授をはじめとする関係者の方々の様々な観点からのご助言が、研究の発端となり本論文につながりましたことに、深く感謝申し上げます。また、佐藤潤子氏をはじめとする東京電力の関係者の尽力により、本研究の実施・公表に至ったことに感謝の意を表します。

注

- (1) 東京電力における「人材流出」と社員の「働きがい」については、「新・総合特別事業計画」、「東京電力ホールディングス（株）の環境・環境・社会ガバナンス情報」において状況を公表している。

2014年1月に認定された「新・総合特別事業計画」の人事改革（希望退職・組織フラット化・コスト削減を促進する処遇改革）のなかでは、人材流出が高水準で継続

するなど、人材面での劣化の加速と企業としての先が見えないことによるモラルダウンも憂慮されること。震災後、既に約1,500人の人材が流出していること。将来の事業運営への影響の懸念が記載されている。

2016年12月に開催された「東京電力改革・1F問題委員会」においては、震災前後の人材流出の推移と働きがい（指数）の推移を開示している。

東京電力ホールディングス（株）のホームページ「環境・環境・社会ガバナンス情報」において社員意識調査の実施概要と合わせて2017年度ならびに2018年度のカンパニー別の働きがい（実績値）を開示している。

参考文献

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 有光興記 (2008) 「誇りに関する最近の研究動向」, 『駒澤大学倫理学論集』 10, pp.57-64.
- Fechner, G.T. (1966) *Elements of Psychophysics*, Holt, Reinhart and Winston.
- 福原康司・蔡芒錫 (2011) 「組織不祥事研究における視座と方法—マクロ・アプローチの再検討—」 『専修マネジメントジャーナル』 I (1, 2), pp.99-113
- 原子力損害賠償支援機構, 東京電力ホールディングス株式会社 (2013), 「新・総合特別事業計画」, pp60 <http://www.tepco.co.jp/cc/press/betu14_j/images/140115j0102.pdf> Accessed 2019, August 13
- 五木田和夫 (2019) 「企業不祥事とレピュテーション・リスク」, 損保ジャパン日本興和RM

- レポート, 179
- Goulder, A.W. (1957) Cosmopolitan and locals: Toward an analysis of latent social roles-I. *Administrative Science Quarterly*, 2, pp281-306.
- 原由美子 (2017) 「東日本大震災から5年テレビ番組は何を伝えてきたか一夜のキャスターニュース番組とドキュメンタリー番組」『NHK放送文化研究所年報』, pp.7-49.
- Herzberg, F (1966) *Work and the nature of man*. Cleeland: World Publishing. (北野利信訳) (1968). 仕事と人間性 東洋経済新報社).
- 平田謙次 (2002) 「誇り感情を媒介としたワークモチベーション因果モデル」『ソーシャル・モチベーション研究』, 1, pp.31-41.
- 経済産業省 (2013), 東京電力改革・1F問題委員会 (平成28年12月5日), 「資料4 廣瀬オブザーバー説明資料」<https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/energy_environment/touden_1f/pdf/005_04_00.pdf> Accessed 2019, August 13
- 厚生省 (2019), 「一般職業紹介状況 (令和元年6月分) について」<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000212893_00020.html> Accessed 2019, August 19
- Levy, P.E. (2005) *Industrial/Organizational psychology: Understanding the workplace (6th ed.)* Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization – A meta-analysis of Antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- 能見清子, 小沢美枝子 (2011), 「都市部急性期病院に勤務する看護職員を対象とした日本語版情緒的組織コミットメント尺度の検討」, *J Nurs Studies NCNJ*, 10(1). pp11-20
- Ohnishi, T. (1992) A Quantitative Relation Between Nuclear Energy Information Released by The Newsmedia and Resulting Public Opinions, *Ann Nucl Energy Vol.19, No.7*, pp.377-380.
- 沖陽三・大西輝明・宮沢龍雄・菅沼純一 (2000) 「メディアによる原子力情報量と原子力世論との関連性」, 『社会情報学研究』4, pp.57-71.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- 櫻井道晴 (2011) 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』, 同文館出版, 15p
- 杉谷陽子 (2011) 「消費者の態度における感情と認知—「強い」ブランドの態度構造の検討」『消費者行動研究』17(2), pp.143-168.
- 鈴木健司・岡田憲夫・池淵周一 (1995) 「渇水に対する社会的関心の活性度の指標化とその変動過程に関する考察—平成6年大渇水を事例として—」『土木計画学研究・講演集』18(2), pp.135-138.
- 高岡志保・尾花尚弥・濱田未来・楨原慶太・今村知明 (2010) 「健康機器情報の及ぼす社会反応の新聞報道量を指標にした定量分析の試みと比較」『医療情報学』29(6), pp.255-264.
- 竹西正典・竹内亜古 (2006) 「手続的公正の集団価値性と自己価値性: 向集団行動および自尊感情における社会的アイデンティティ媒介モデルの検討」『社会心理学研究』第22巻第2号, pp198-220.
- 東京電力ホールディングス (株), (2018), 社員

- 意識調査 <<http://www.tepco.co.jp/about/esg/hractivate/research.html>> Accessed 2019, August 13
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group – Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- 行実洋一 (2013) 「サイエンスとメディア・コミュニケーション～原発事故にみるメディアの限界～」, サイエンス映像学会, pp1-16