

次世代を担う学生意識に見る 組織内コミュニケーションとモチベーションをめぐる一考察

大 江 宏 子

1. はじめに—学習する組織と変革

Peter M.Sengeは、その著書『The Fifth Discipline』（1990）の中で、所属メンバーの自主的な学習を促進し、その相互作用を通じて競争力を維持するための持続的な変化を行う組織的能力を身に付けた企業や団体を、「学習する組織」として、従来型の権威主義的な組織に対置される新しい組織モデルを提唱した。

学習する組織の特徴の一つは、伝統的な管理型組織が「効率」の向上を目指すのに対して、問題発見、問題解決に柔軟に対処すべきことに主眼をおくことである。ゼンゲは、特に、学習する組織を実現する5つの規律として、「システム思考、パーソナルマスタリー、メンタルモデルの克服、ビジョン共有、チーム学習」を挙げている。

米国経営品質基準書においても、組織の革新を成功させるためには、能力開発と知識の共有化、実施の意思決定、実行、評価、及び学習という複数のステップからなるプロセスが必要であるとする。ここでいう革新とは、技術的革新に伴うものばかりではなく、組織のすべての主要プロセスについても適用可能なものであり、それが画期的な改善によろうが、あるいはアプローチ若しくはアウトプットの変更によるものであろうが、プロセスは変化による恩恵を受けることがあることを強調している。そして、革新には、組織の業務を一層効果的に成し遂げるための、組織構造の根本的な変化を含み、学習する組織においては、その構成員は顧客ニーズなどの状況を把握したり、課題や解決策を発見したりするために継続的に学習を行うことが望まれるし、必要となるのだ。

本稿は、こうした革新の重要性を踏まえ、たゆまぬ革新を可能とするためのインフラとしての学習する組織に着目し、システム思考をはじめとする5つの規律に依拠し、相互に支えあい、組織を運用する構成員、すなわち従業員の相互コミュニケーションとモチベーションのありようにつき、次世代を担う組織人候補者である学生の意識に照らし、これに論考を加えていく。本稿の流れは次のとおりである。本節における「学習する組織」の提案を踏まえ、これを支える土壌としての組織内社会資本（ソーシャルキャピタル）を巡る論点を整理する。これを受け、さらに、組織に集う従業員の満足度を巡る企業行動のパスに着目するサービスプロフィットチェーンモデルから得られる示唆を検討する。これらの先行的論点を踏まえ設計した意識調査を学生対象に実施し、いずれ社会に出て組織人として活躍するであろう潜在的な社会人である彼

らの意識から、良質なソーシャルキャピタルが潤沢に蓄積された「学習する組織」の要請と、若い人材の意識の位相を比較的に検証し、革新を生み出す組織力を支えていく上で看過しえない論点の抽出を試みていく。

2. 組織におけるソーシャルキャピタル要素の重み

ここ数年、社会科学の分野で大いに着目されている概念の一つに、ソーシャルキャピタルがある。Putnum (1993) は、近世イタリアにおける南北州政府のパフォーマンスと市民生活の充実度の違いをソーシャルキャピタルの視点から、政治参画意欲や姿勢を表す市民性 (civiness)、人々の私的な団体等の構成・参画度合いを示す連帯性 (associativeness) 等の尺度を挙げ、南北イタリア州政府のパフォーマンスの違いを説明した。また、バットナムは、ソーシャルキャピタルを「人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」と定義し、ソーシャルキャピタルが豊かであれば、そこに住まう地域住民は相互に信頼しあい、協調関係を自発的に構築し、社会的ジレンマを自ずから解決するようなシステムを内包すると主張した。企業や組織のパフォーマンスとの関連性において、ソーシャルキャピタルを論じるCohen and Prusak (2003) は、これを、人々が織り成す労働生活の中にしっかり溶け込んでいるがゆえに、表面には現れない、不可視である組織のインフラであると強調する (同 p20)。彼らは、「・・・必要なときに同僚から頼りがいのある支援を得られることの価値、チームの成功に対する自分の貢献が認められ報いられることの価値、形式的に何かやるのではなく真剣にかかわることの価値——このような、職場における人と人とのつながりがどれだけ大切かは、ほとんどの人の日常生活のなかで自明のことになっている。」とし、ロイヤル・ダッチ・シェルのアリー・デ・ゲース氏の「経営学のカリキュラムに『人間』が入ってくる余地はないが、実際の職場は人間であふれている」というコメントを紹介している。

柴田 (1998) は、企業コンサルタントの立場から、複数の企業における企業改革事例を踏まえ、「互いに学び合いながら自分を変えていく、そういうエネルギーのある人たちが集まる場が増えていけば、企業の体質も少しずつ耕されていく」とし、企業風土・体質の改革は、「牽制し合う人間関係を信頼し合い、相談し合える人間関係に変えていくこと」であると強調している。そして、そのための一つの方法として、意識的、組織的に、そしてより質を高めて「気楽にまじめな話をする場」を創出することを挙げる。オフサイトミーティング＝「気楽にまじめな話をする場」を組織的に行うことの意味を強調する柴田が言わんとするところは、いわずもがな、ソーシャルキャピタル醸成のためのプラットフォーム構築の重要性にほかならない。

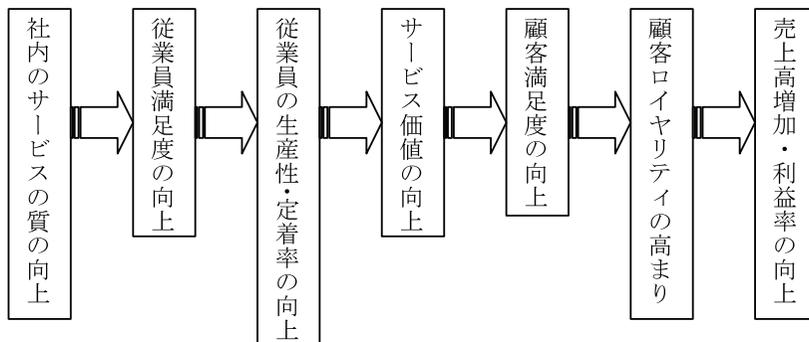
柴田は、また、「それぞれの個は自律的に動いているが全体としては秩序がある」という状態を、組織の一つのあるべきモデルと指摘するが、経営資源の有効活用を可能とするには、企業の目指す方向、経営理念において、経営戦略において、優先順位の明確化とそれを共通認識として各人が確認しえているかどうか重要な点であろう。個々の社員が自己の裁量で自発的に仕事をすることは、企業にあっては重要かつ有効なことであろうが、最低限のルールや判断基準がないと、その効果はおぼつかない。必要とされるのは、「統一的な価値判断の基準」を組織全体で共有することであり、この共有化を図る上で、良質で豊かな社内ソーシャルキャピタルは大いに機能を発揮すると考えられる。

3. サービスプロフィットチェーンモデルと社員の誇り

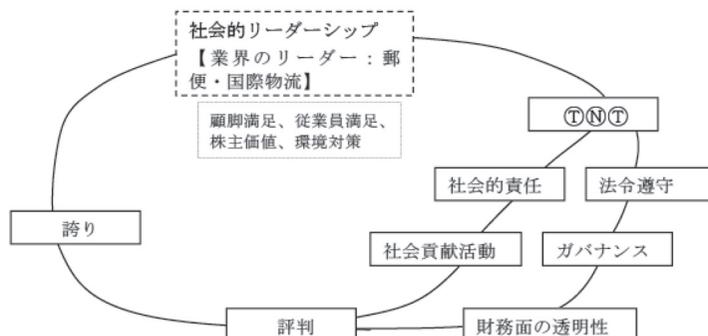
最近、企業の業績向上のためのモデルとして注目されているのが、サービスプロフィットチェーンである。サービスプロフィットチェーンモデルについて、Heskett J et.al. (1997) は、顧客、従業員、サービス・商品が、どのような関係を構築すれば、企業の利益・成長につながるのかを考察した。複数の優良企業の例に照らし、従来、個別に論じられることの多かった顧客満足と従業員満足との連鎖を体系的に提示した。このモデルは、具体的には、図表1のように表すことができる。

こうしたサイクルに企業内外の諸要因を組み込み、好循環を確保するには、顧客、従業員やサービス・商品に関する情報を効率的かつ的確に収集・蓄積し、咀嚼した上で、課題を抽出し、その解決のための具体的施策への落とし込みが必要であることは言うまでもない。

谷本(2006)は、企業の社会的責任とレピュテーション(評判)の関係について、社内外の情報の流れを具体的事例に照らし、サービスプロフィットチェーンモデルを発展する形で提示している。今般、企業活動は、地域貢献にとどまらず、市場社会、ステイクホルダーから広く支持され、信頼され、事業に関して好ましいレピュテーションを確保できない限り、その成長は危ぶまれると強調する同氏は、オランダに本拠を置く大手物流企業TNT社の社外向け、経営理念モデル“our ambition”を引きつつ、当該モデルを異なる視軸から紹介している(図表2)。



図表1 サービスプロフィットチェーンモデルの概念図



図表2 TNT社の経営理念に見るサービスプロフィットチェーン

図表2からは、自社が法令遵守をはじめとするコンプライアンスを厳格に確保しつつ、社会的責任を果たし、社会にも貢献するとして市場からの高い評判を獲得することで、社員全員が自信と誇りを持ち、そのパスを通じて自社の業績向上に帰結させようとする同社のメッセージが明確に読み取れる。つまり、自社に対する良い評判が社員の誇りを喚起し、さらには業界のリーダーシップを取る自社への愛社精神を育む。その結果、顧客満足度が向上し、企業の発展をもたらす土壌となるとの意思である。

すなわち、サービスプロフィットチェーンモデルにおいて、関係者はじめ、社員全体が、自社が進むべき道を理解し、共通の行動原理に沿い、邁進できるかどうかを鍵となると解釈できる。そして、ここでは、特に、社員の「誇り」という要素が、このチェーンサイクルを円滑に回転せしめる原動力となることに着目しよう。最近、しばしば言われるように、田中(2004)は、台頭してきた個人主義の議論や組織から組織を渡り歩いてキャリア形成しようとする若年層の考え方を批判的に検証し、転職を繰り返す社会を前提にした場合、組織に創造性や競争力がもたらされるのか、問題提起を行った。そして、人を活かす組織の枠組みとなる概念を提示したうえで、モチベーション理論に準拠し、個人が働きがいを感じる組織の要件を、(1)個の自律の支援と、(2)コラボレーション組織に求めている。

4. 実証分析

本節では、ここまでの知見をもとに設計した学生アンケート結果から、次世代を担う潜在的な社会人たる学生の意識に見る組織・企業に対するスタンス、組織力向上を可能とする上で重要となる論点を抽出することを目指していく。調査は、首都圏私立大学の社会科学系学部生、合計397名に対して行われた。実施時期は、2008年1月である。

アンケートのうち、問5及び問6において、合計17事項につき、リッカート選択肢5段階にて、各回答者の意識を捕捉した。ここでの17事項は、組織や企業に勤務した後に、新社会人として直面するであろう様々な問題や事例を網羅するものである。この結果に、因子分析を供し、回答者の就職後の組織・企業勤務に関する評価や期待の実態を生成した。なお、この分析のKMOおよびBartlettの検定結果は、図表3にあるとおり、信頼できるものと判断した。

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度	.867
Bartlett の球面性検定	2157.918
近似カイ2乗	
自由度	136
有意確率	.000

図表3 因子分析モデルの信頼性

ここで生成された視点は、第1因子「絆因子」、第2因子「円滑社会人因子」、第3因子「アンチ成果主義因子」、第4因子「就職意欲因子」の4つである。ここで、最も寄与率も大きい第1因子として、親の職業を肯定的に捉え、同じ業種に就職したいと考えたり、長い間安定的に勤務したいとする意欲を現す「絆因子」が生成されたことは注目に値しよう。このことは、ある意味、巷で指摘される昨今の若年層の就職・勤労意欲に関する仮説とは異なる結果といえようである。

	1	2	3	4
Q 5 1) 就職したら、周りの人とうまくやっていきたい	0.141	0.571	0.092	0.306
Q 5 2) 就職後、周りの人に気遣う人間はいい社会人だ	0.134	0.768	0.057	0.036
Q 5 3) 会社に入り、周りの仲間と協働しつつ、企業の業績に貢献して いきたい	0.165	0.628	0.055	0.012
Q 5 4) 会社に入ったら、自分のことばかりを考えることは結局自分の ためにならない	0.227	0.571	0.181	0.070
Q 5 5) 成果主義は、人間関係をぎすぎすしたものにする	0.245	-0.049	0.575	0.294
Q 5 6) 成果主義においまかれるのは嫌だ	0.098	0.132	0.720	0.102
Q 5 7) 会社に重要なのは、そこに働く社員の幸福だ	0.115	0.272	0.605	0.229
Q 5 8) 企業は人なり	0.351	0.258	0.358	0.461
Q 5 9) 就職しても、自分の趣味や夢を大事にしていきたい	0.296	0.065	0.208	0.184
Q 5 10) 就職したら、自分の趣味や夢より組織の目的を優先するべきだ	0.066	-0.050	0.272	0.584
Q 6 1) 自分の親と同じ業界に就職したい	0.604	0.194	0.182	0.036
Q 6 2) 自分の親とよく仕事の話をする	0.635	0.141	0.060	0.181
Q 6 3) 就職するのが楽しみだ	0.216	0.326	0.132	0.592
Q 6 4) 自分がいづれ部下を持ったら、部下の失敗はかぶってやれるよ うな上司になりたい	0.482	0.148	0.226	0.501
Q 6 5) 一度就職した会社には長い期間勤めたい	0.724	0.126	0.045	0.070
Q 6 6) 就職したら、自分のモデルになるような先輩を見つけたい	0.450	0.336	0.085	0.302
Q 6 7) 就職したら、自分のモデルになるような先輩は早々簡単には見 つかるまい	0.288	0.169	0.127	0.090
所期の固有値	5.438	1.778	1.430	1.046
寄与率	13.361	12.624	9.642	9.272
累積寄与率	13.361	25.985	35.626	44.898

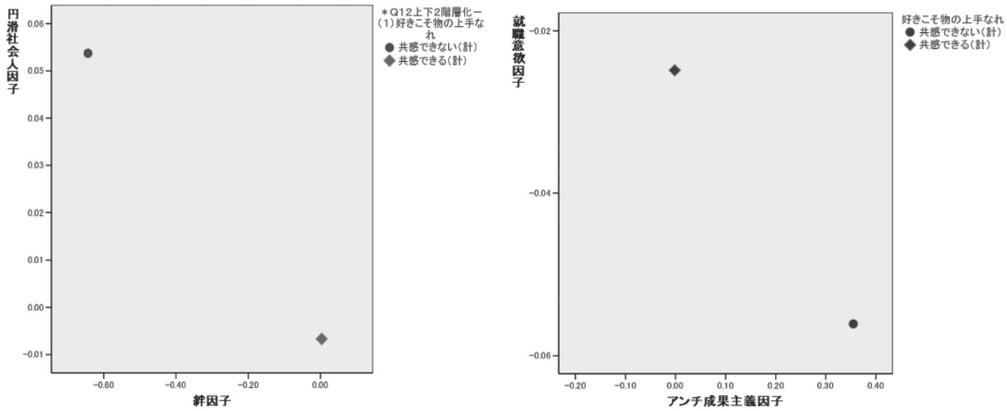
因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

図表4 組織・企業勤務に関する学生意識調査の因子分析結果

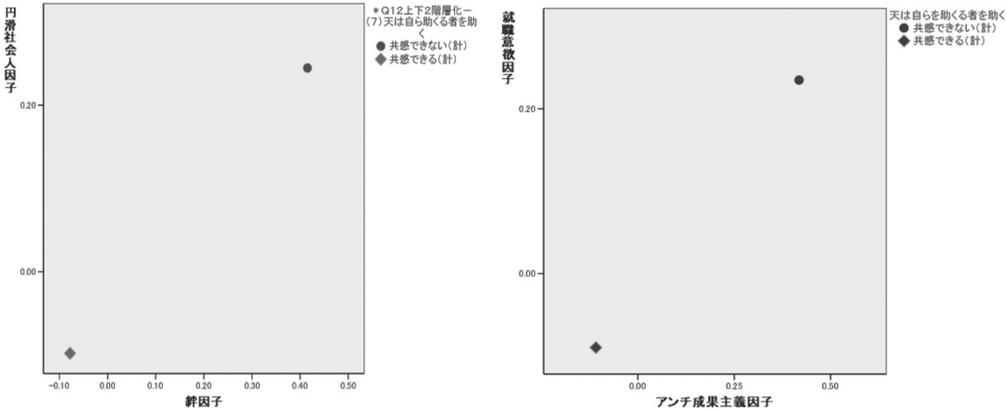
この調査の特徴の一つとして、回答者の志向性を、人口に膾炙した諺への共感度合いを聴取する設問を含んでいる(問12)。ここで取り上げた諺は、次の6つである。ここでは、このうち、1)好きこそ物の上手なれ、及び6)天は自らを助くる者を助く、の2つについて、それぞれに共感する、共感しないの2群と、上記で生成された4つの因子得点との関係性を見た。

Q12 次のことわざについて、あなたはどの程度共感できますか？

- 1) 好きこそ物の上手なれ
- 2) 青は藍より出でて藍より青し
- 3) 雨垂れ石を穿つ
- 4) 石の上にも三年
- 5) 虎穴に入らずんば虎子を得ず
- 6) 天は自ら助くる者を助く



図表5 「好きこそ物の上手なれ」の共感度合いと組織・企業意識因子との関係性



図表6 「天は自らを助くる者を助く」の共感度合いと組織・企業意識因子との関係性

この結果を次のように解釈しよう。「好きこそ物の上手なれ」に共感する群＝自らが興味を持ち、前向きに取り組んでいくことをよしとする群は、学習組織における5つの規律に照らせば、メンバー1人1人が自己を高める意志を持つべきとする「自己マスタリー」要素であると仮定しよう。図表5によれば、共感群は、より会社との絆を重視し、長期的に勤務したいという意欲に富み、円滑な組織内関係を望んでいる。また、「天は自らを助くる者を助く」に共感する群は、自助努力により自発的な取り組みをよしとする傾向があると考えられるところ、絆を重視する傾向も、円滑な関係性の中で、相互依存しながら組織に貢献していこうという傾向が小さい。このことは、まさに、独立独歩の社会人意識を持っていることを意味していよう。また、成果主義に対するアンチスタンスも小さい代わりに、就職自体にもそれほど意欲的ではない、という結果となった。

なお、ここでの結果をより探索する趣旨から、協力意思を表明した数人の学生に対して、2グループにおいて、フォーカスグループインタビューを実施し、仮説を補足的に検証することとした。グループは、情報系(都内私立大学 情報コミュニケーション学部4年生7名)と経

営系(都内私立大学 経営学部1~3年生5名)の2つである。ここでは、主に、就職意欲と勤続に関する意識を問うた。その結果は、図表7のとおりである。特に、就職活動を経て社会人としての意識が高まっている4年生を対象とするグループAにおいては、グループBに比べ、勤続意識がより高いこと、会社への希望が、より具体的である傾向が読み取れる。また、アンケート調査の結果と同様、学習する組織の5つの規律に関連する自己研鑽意欲やチーム学習への期待といった要素には親和性が高い一方で、より、組織・企業に対する要請・期待の度合いが高いことが特徴といえよう。

ここでの学生アンケートの対象者は、首都圏の私立大学及び国立大学の社会科学系学部2年生及び3年生である。彼らには、それぞれ「情報社会と経済」、「サービスマーケティング」という講義時間内に協力を求め、アンケートを実施した上で、グループインタビューを行なった。ここで得られた結果は、世間で一般的に論じられているような学生意識とはいささか異なる傾向を指し示しているとも考えられる。また、アンケート調査実施時期が、2008年1月であり、本稿執筆時点(2009年秋)とは異なり、その時点では、学生の就職活動環境も今日ほど厳しいものではなく、比較的順調かつ円滑に推移していたことも、ここで得られた学生意識の肯定的・ポジティブなスタンスを生んでいる可能性も想定される。その後、2008年10月に実施したグループAのインタビュー結果からも、学生諸君の意識の中には、明確な意欲と学習組織の規律にも合致した、組織内ソーシャルキャピタルの醸成に貢献する意識をもっていることが明らかとなった。

グループインタビューの日時	論点① 就職意識と勤続希望	論点② 就職後、組織に求めること (メンタルモデルの克服、共有ビジョン、チーム学習の視点から)
グループA (私立大情報コミュニケーション学部) 2008年10月9日 11時-13時	<ul style="list-style-type: none"> ・就職戦線を戦う中で、企業人としての意識・意欲が芽生えた。 ・社会人としての意識を持って、できるだけ長く貢献していきたいと思う。 ・キャリアアップに関しては、転職も視野に入れるが、経済情勢もあり、最低でも3年はがんばる所存 ・一言で表すならば、「未来へは不安山積なれど、組織に属することの安心感あり」 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員相互のコミュニケーションの手段、機会。特に、若手・新入社員のフォローのためのスキーム ・本音で語れるプラットフォーム、経営陣からの本音のメッセージ ・スキルアップの手段(研修や留学の機会) ・個別のカウンセリング ・企業への「誇り」を持てるような環境整備を期待
グループB (私立大経営学部) 2009年2月7日 9時半-11時	<ul style="list-style-type: none"> ・社会人として、企業人としての意識醸成中。早まる就活戦線への不安 ・昨今の厳しい経済状況への不安 ・企業への勤続希望期間は、不明。勤続可能性への不安 ・大学入学後、キャリア開発支援には感謝するも、情報過多状態へのあせり、不安 ・転職は否定しないものの、そもそも、転職により条件改善が可能かどうか不安 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社のビジョンの明確化と会社の持続可能性を高める仕組みへの興味と参画意思 ・個人のニーズや悩みを把握する工夫と努力 ・空論ではない具体的若手支援策—スキルアップ、資格取得支援等 ・「私」の重要性の確認

図表7 学生インタビューの結果要旨

これに対し、2008年秋以降、いまだ、グローバル経済に影を落とす経済状況のもと、2009年2月に実施したグループBのインタビュー結果からは、就職意欲の捕捉において、自身の就職戦線への不安が強く浮き彫りとなった。特に、企業内での若手社員へのスキルアップ支援や資格取得のバックアップなどへの関心が極めて高いことが読み取れる。

5. まとめ—コミュニティとしての組織体とコミュニケーション—

本論では、企業における情報投資を巡る先行研究の論点を足がかりに、中でも、最近の企業経営戦略上、大きな重みを持つ学習する組織モデル、ソーシャルキャピタル論、そして、サービプロフィットチェーンモデルが示唆する論点に照らし、元気な企業を作る要素について、潜在的な企業・組織人である学生の意識から、検討を試みてきた。企業の強みを支える要素として、従業員相互の信頼関係や共助共援要素が重要であることには異論はなかり。主に、ここでは、そうした要素を明示的に掲げ、次世代を担う学生意識から、彼らが、組織において何を重要視し、何を求め、期待しているのかを把握するべく試みてきたわけである。

ここでの結果からは、昨今、しばしば批判的に論じられる若年層の就職意識や意欲とは異なる傾向が捕捉された。以下、本論のまとめとして、企業内社会ネットワークを、「コミュニティ」という概念に照らして整理してみよう。ところで、「コミュニティ」とは何だろうか。あらためて、その定義を振り返ってみる。「コミュニティ」の定義は、マッキーバー以来、社会学、特に都市社会学の文脈で盛んに議論されてきた。マッキーバーは地域社会をコミュニティとアソシエーションに2分類したことで知られている。彼はコミュニティを「ある領域がコミュニティの名に価するには、それより広い領域からそれが何程か区別されなければならない、共同生活はその領域の境界が何らかの意味をもついくつかの独自の特徴をもっている。・・・コミュニティは、社会生活の、つまり社会的存在の共同生活の焦点であるが、アソシエーションは、ある共同の関心または諸関心の追及のために明確に設立された社会生活の組織体である。アソシエーションは部分的であり、コミュニティは統合的である。」(MacIver (1917))。

また、マッキーバーは、「特に明記しておく必要があるのは、コミュニティは共同生活の活動範囲を意味するということだ。そして共同生活というのは単なる組織体や社会関係を越えた何かだということである」(辻清明編 (1970)『バジヨット；ラスキ；マッキーヴァー』、中央公論社 (R. マッキーバー、『社会学講義』1921年)とし、ここでの「何か」について、彼は、これを、「コミュニティにおける共同感情(community sentiment)」と指摘している。ここでマッキーバーが主張しているのは、コミュニティとは地域社会における共同生活体ということであるが、この考え方は、企業組織における社会ネットワーク構造と企業組織を支える従業員のかかわり、関係性にも該当するものであろう。つまり、企業内におけるコミュニティは、関係者間に共同感情を創出し、そこから相互扶助や協調行動といった、まさにソーシャルキャピタルが生み出す帰結がもたらされる土壌と位置づけられるのではないだろうか。

マッキーバーは、また、コミュニティとは、人間社会が自ずとつくってしまう地域的領域であり、それは個別の機能組織体の単なる集積ではなく、共同生活、共同感情を醸し出し、それらを創出する母体のようなものであることを強調している。これを受け、この多種多様なコミュニティの定義をヒラリーは、①地域性 (area)、②何らかの共通性 (common ties)、③社会的相互作用 (social interaction) の3点に整理している。ここでは、特に、「相互作用」とはネッ

トワーク・コミュニティにおいて行われる情報の交換と共有がこれにあたろう。このようにコミュニティに関する社会学における古典的な定義を踏まえ、企業内ネットワークの意味やインパクトを企業行動に照らして考察することの重要性は、組織内コミュニティへの注目が現在、大変高まっていることから明らかであろう。IT技術の進展によるネットワーク環境が激変していることもあり、たとえば、ナレッジマネジメントの文脈においても、組織内のコミュニティ、すなわち、社会ネットワーク構造に着目した企業経営論を展開していくことの意義は大きいものと思われる。

Botkin (1999) は、知識の共有化が新たな競争優位性を生み出すことを強調し、企業内に有形・無形に蓄積された情報やデータを、いかに、社員間に共有化し、知恵に転換するか、企業・組織におけるナレッジ・イノベーションのあり方を実践的に解説している。そこでは、知識の共有とは、結局のところ、関係性構築とコミュニケーションにはかならないとし、ストックとしての知識だけではなく、フローであるコミュニケーションによる情報流通にこそ注目すべきとした。そして、その手段として、組織内に「ナレッジ・コミュニティ」と呼ぶコミュニティを形成する必要があると主張した。ここでいう「ナレッジ・コミュニティ」とは、「ビジネスの目的に役立つ新しい知識を創造し、共有し、利用するという共通の熱意を持つ人たちの集団」と定義されており、帰属意識と非公式な関係性がその特徴であるとする。つまるところ、企業行動を支持し、新たな価値を創造するインフラストラクチャーとして期待されるのは、こうした熱意を持ち、共通の目的に向かって邁進する機動力とも言うべき社会ネットワーク、あるいはそこで醸成される社内ソーシャルキャピタルと言えるのではないだろうか。そして、ここでいう社内ソーシャルキャピタルを育む土壌は、Lave and Wenger (1991) の「コミュニティ・オブ・プラクティス」(Community of Practice) としての機能を発揮し、そこでは、組織内の知識創造に大きな役割を果たすことが期待されるのである。

ここで検証した学生意識からは、まだまだわが国企業を支えてくれるであろう潜在的社会人である若年層の意欲は、先行的論者が示唆する論点に照らし、いささかも見劣りするものではなく、引き続き、可能性と展望が広がっていることを指し示していよう。文字通り、彼らは、豊かな潜在性に富んでいるのだ。先輩社会人として、また、この分野の研究を生業とする我々には、彼らを育み、意欲を高め、明確な指針を授けていくような環境整備における大きな責務があることを示唆しているのではなかろうか。

参 考 文 献

- Botkin, J. (1999) Smart Business: How Knowledge Communities Can Revolutionize Your Company, Free Press=米倉 誠一郎, 三田 昌弘訳 (2001) 『ナレッジ・イノベーション—知的資本が競争優位を生む』ダイヤモンド社.
- Cohen,D.and Prusak,L. (2001) In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work, Harvard Business School Press=コーエン・ブルサック・沢崎冬日訳 (2003) 『人と人の「つながり」に投資する企業—ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社.
- Heskett, J. L. et. al. (1997) The Service Profit Chain, The Free Press = 島田陽介訳 (1998) 『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高めるCS戦略』日本経済新聞社.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992) Corporate Culture and Performance, Free Press=梅津祐良訳 (1994) 『企業文化が好業績を生む』ダイヤモンド社.
- Lave, J., and Wenger, E. (1990) Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge, Cambridge University Press = エティエンヌ・ウエンガー, レイヴ・ジーン・佐伯胖訳 (1993) 『状況

- に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書。
- Leavitt, H.J. and T. L. Whisler (1958) "MANAGEMENT in the 1980's", *Harvard Business Review*, Vol.36, No.6, pp.41-48.
- MacIver, R.M. (1917) *Community : a sociological study : being an attempt to set out the nature and fundamental laws of social life*. Macmillan and Co., Limited=中久郎, 松本通晴訳 (1975) 『コミュニティ』ミネルヴァ書房。
- Putnam, R.D. (1993) *Making Democracy Work*, Princeton University Press =河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』NTT出版。
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday =ピーター・M・センゲ・守部信之訳 (1995) 『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』徳間書店。
- 近藤隆雄 (1999) 『サービス・マーケティング』生産性出版, p266.
- 柴田昌治 (1998) 『なぜ会社は変わらないのか』日本経済新聞社。
- 田中雅子 (2004) 「従業員を活かす組織づくりの要請—モチベーションを核とした組織と個人の新たな関係—」同志社政策科学研究 第6巻, pp.89-100.
- 谷本 寛治 (2006) 「事業戦略とレビューション」郵政総研レビュー, pp2-3.
- 辻清明編 (1970) 『バジヨット ; ラスキ ; マッキーヴァー』, 中央公論社 (R. マッキーバー, 『社会学講義』1921年).
- 寺本義也 (2005) 『コンテキスト転換のマネジメント』白桃書房。
- 横尾陽道 (2004) 「企業文化と戦略経営の視点」三田商学研究 Vol.47, No.4, pp29-42.

謝 辞

本稿は、平成21年5月の日本経営品質学会秋季研究発表大会での報告内容をもとに執筆したものである。大会当日は、土屋守章東京大学名誉教授はじめ、多くの学会員の先生方から、多数のコメントを頂戴した。中でも、企業内コミュニケーションに関する共同研究者である日本アイ・ビー・エム社の山岡泰幸氏および新潟大学の中村隆志准教授には、予稿作成段階より、有益なコメントとアドバイスを頂戴した。ここに記して感謝申し上げる。

〔おおえ ひろこ 横浜国立大学経営学部教授〕

〔2009年10月30日受理〕