



Title	日本企業の組織革新と社会貢献活動に関する事例研究
Author(s)	工藤, 剛治
Citation	経済学研究, 47(1), 43-57
Issue Date	1997-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32049
Type	departmental bulletin paper
File Information	47(1)_P43-57.pdf



日本企業の組織革新と社会貢献活動に関する事例研究

工 藤 剛 治

I 序

日本企業は現在2つの環境変化に直面している。まず第1に、市場環境の変化である。市場環境は不透明さ、変動性、流動性の度合いをかつてなく高めており、企業にとって大きな不確実性の源泉となっている¹⁾。日本企業にはこの不確実な市場環境に適応するための戦略の策定と実行、即ち組織革新が求められている。

第2に、日本企業を取り巻く社会環境の変化である。市場の成熟化は社会の成熟化と重なっている。物質的な貧しさが解決され、精神的な豊かさが求められるにつれ、企業はより厳しい社会環境の中で組織の存続・成長を図らざるを得なくなっている²⁾。近年日本でも活発になってきた企業の社会貢献活動³⁾は、企業がこの社会環境の変化を認識し始めた結果と考えられる。

このように、日本企業は市場および社会の2つの環境変化に直面し、その存続・成長のために組織革新と企業の社会貢献活動を同時に遂行する必要に迫られている。言い換えると、企業

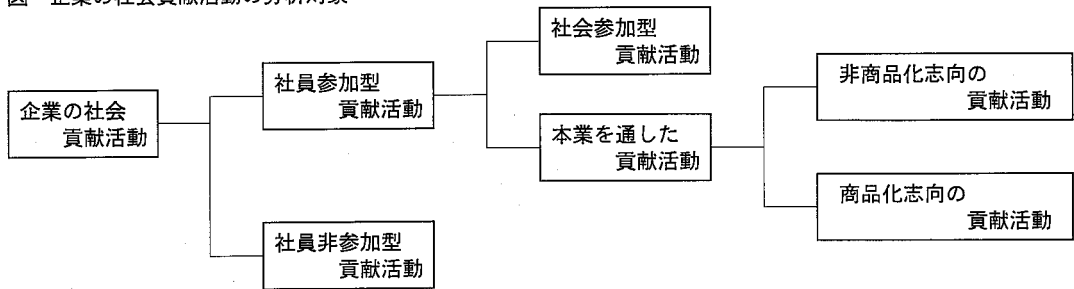
はその存続・成長のために、利益追求という従来からの目的に加え、第2の目的として企業における倫理性⁴⁾の追求を求められている。

企業の社会貢献活動は、日本では比較的最近の現象である。したがって、企業の組織革新を社会貢献活動と関連づけて分析した研究はあまりない。企業の利益活動と社会貢献活動の関連性を指摘する「啓発された自己利益論」⁵⁾によれば、次のように主張される。企業は、地域社会の一員として社会貢献をすることによってその評判を高め(社会への責任)、欠勤率・離職率を低めると同時に質のよい従業員を集めることができ、適切なレベルの賃金や企業福祉を維持する(従業員への責任)。その結果、従業員のモラルはあがり、品質のよい製品作りを可能にする(消費者への責任)。最終的に利益は高まり、配当その他で株主に対する還元は大きくなる(株主への責任)⁶⁾。

- 1) 質的な不確実性とは、環境に関する情報量が単に不足しているために生じる不確実性ではなく、どのような情報が必要かわからない不確実性を意味する。奥村 [4] pp.11-14.
- 2) 水谷 [20] pp.10-13.
- 3) 企業の社会貢献活動とは、企業本来の業務と直接関係のない分野でも公共の目的のために経営資源を活用する責任とされる。電通総研 [16] p.167.しかし、本稿では企業本来の業務を通じた社会的効用の増大も、企業の社会貢献活動に含めて論じる。

- 4) 経営倫理の本質は、法的規制の有無にかかわらず、環境主体の諸種の期待に対して企業が自発的・先取的に対応し、社会的責任の遂行に取り組む点にある。したがって、それは資本の収益性(利益追求)を経営の基本原則とする伝統的な企業観と対立する面を持つ。森本 [21] pp.1-5, pp.31-35.
- 5) 「短期的な利益を犠牲にしても、社会環境の改善に努めれば、改善された環境が企業活動を行う上で好ましい影響を及ぼし、長期的な利益が確保される」という発想に基づく仮説である。電通総研 [16] p.177. 社会貢献活動が、利益追求という企業の伝統的な目的に対する手段として扱われている面がある。
- 6) このような社会貢献と自己利益の好循環の説明として、例えばアーノルド・ハリアット(スト

図 企業の社会貢献活動の分析対象



注) 社員参加型貢献活動が、本稿で分析される活動である。

しかし、このような「啓発された自己利益論」は、新たな市場環境の変化に適応するための組織革新を、必ずしも十分に検討の対象としていない。そこで本稿では、企業の組織革新と社会貢献活動の関連性に関する考察を試みる。

企業の組織革新における戦略形成プロセスは、①分析的戦略形成プロセスと②創発的戦略形成プロセスに大別される。このうち、①の分析的戦略形成プロセスは、専門の戦略分析スタッフによる戦略の策定を経て、トップダウン方式で下位単位にブレイクダウンされるプロセスである。②の創発的戦略形成プロセスは、ミドル・マネジメント以下のレベルでの自然発生的なアクションのなかから、ボトムアップ的に戦略が形成されるプロセスである⁷⁾。河合は、複雑な環境に企業が長期的に適応するには、組織内に分析のおよび創発的戦略形成プロセスの両プロセスを有していることが有利であると、このような組織の実現を目指す試みを、「戦略的組織革新」と呼んでいる⁸⁾。

この組織革新には、組織構造⁹⁾の設計の次元

および社員の活動に直接影響を及ぼす組織過程¹⁰⁾の改善の次元がある。後者は特に創発的戦略形成プロセスを生じさせる上で重要である。その際、社員個々人の自律的行動が十分動機づけられているか、上司からの干渉やその他の阻害要因がないか、自律的行動を奨励する企業文化がつくられているか、自律的行動に対する正当な評価制度が存在するか、といった諸要素が問題になる¹¹⁾。主として以上のような組織過程の改善を目指した組織革新を、本稿では戦略創発的組織革新と呼ぶ¹²⁾。

他方、図に示すように、企業の社会貢献活動は社員参加型と非参加型の2つに大別される。非参加型の貢献活動としては、例えば、福祉施設などへの寄付やメセナ活動などがあげられる。参加型の社会貢献は、企業ボランティア制度な

10) 組織過程とは、「組織内の意思決定の様式、経営者・管理者のリーダーシップ行動、コミュニケーションやコントロールの方法など、組織における相互作用や行動のパターンを示す変数」を集約的に表す概念である。加藤野・野中・榊原・奥村(編) [6] pp.38-39. 同著はさらに同一化、組織風土、人事制度という変数も加えている。

11) 河合 [9] p.9

12) 創発的戦略形成プロセスを促す組織構造は、分権的で公式化の度合いが低く、人格的な関係を重視する特徴を持つ。その具体的形態の1つに、本稿で取りあげるバリアフリー商品開発プロジェクト・チームがある。したがって「戦略創発的組織革新」は、一部、組織構造の改革をも含む概念である。

ライド・ライト・ファンデーション会長)を参照されたい。『企業市民ジャーナル』第7号(1995年) pp.10-11.

7) 野中 [17] 第4章, 加藤野 [8], 奥村 [5] pp.176-178等。

8) 河合 [9] p.5.

9) 組織構造とは、組織における分業、権限配分、コミュニケーションの安定的パターンを指す概念である。坂下 [13] p.86, 加藤野・野中・榊原・奥村(編) [6] p.32.

どによって社員の社会参加を促す「社会参加型貢献活動」と、自社の技術や業務特性を活かした「本業を通した社会貢献活動」¹³⁾の2つに分けられる。このうちの社員参加型貢献活動の特徴は、企業の支援を受けつつも社員自らが自発的意志にもとづいて社会活動に参加するという点にある。したがって、社員参加型貢献活動は、社員個々人の自律的行動や自己規律の育成を要件とする戦略創発的組織革新と何らかの関連性を持つと考えられる。

本稿では、以上のような分析視角にもとづき、(1)戦略創発的組織革新、(2)社会参加型貢献活動、および(3)本業を通した社会貢献活動、の3要素間の相互関係を、2社の事例分析を試みることににより明らかにする。

II 事例研究

本稿では、富士ゼロックスと松下電器を事例として取りあげる¹⁴⁾。このうち富士ゼロックス

の社会参加型貢献活動および本業を通した貢献活動は、戦略創発的組織革新と深い関連性をもって行われている¹⁵⁾。また、従来その企業文化が「保守的で現状維持志向」¹⁶⁾といわれてきた松下電器は、1980年代以降、戦略創発的組織革新を進めるとともに、本業を通した社会貢献活動も積極的に展開している。したがって両社は、(1)戦略創発的組織革新、(2)社会参加型貢献活動、および(3)本業を通した社会貢献活動の相互関係を分析するためには、極めて適切な事例といえる。

1 富士ゼロックス

まず富士ゼロックスが組織革新に臨むに至った背景、組織革新の内容、および社員参加型貢献活動が組織革新を補完する関係を順次紹介する。

富士ゼロックスは、1962年にイギリスのラング・ゼロックスと富士フィルムの折半出資によって設立された。ラング・ゼロックスはアメリカのゼロックス・コーポレーションによって、その株式の80%が所有されており、したがって富士ゼロックスはゼロックス・コーポレーションの日本における関連会社といえる。1970年代前半まで富士ゼロックスは、ゼロックス・コーポレーションが開発した複写機を日本式に改造し、販売するという製品戦略を採用していた。しかし1970年代は、日本の複写機市場において複数のライバル企業が成長した時期であり、特に第1次石油危機以降は品質・コストの両面において富士ゼロックスを脅かすまでに至った。富士ゼロックスは、設立以来はじめて「競争に勝つ体質」づくりを強く求められたのである。

13) 本業を通した社会貢献活動は、自社の資源を活用しながらも商品化による利益獲得を直接目指さない活動（例えばヤクルトレディースによる、同居老人を対象にした愛の訪問活動など）と、商品化による利益獲得を目指す活動からなっている。本稿では、前者を「非商品化志向の本業を通した社会貢献活動」、後者を「商品化志向の本業を通した社会貢献活動」と呼ぶ。

14) 両社の関係者より、聴取調査と資料提供の協力を受けた。ここに記して、感謝したい。富士ゼロックスでは、本社人事部の小山部長、人事企画グループ長の原井、社会貢献推進部課長の森田、関連事業推進部部長の横山（初代端数倶楽部代表幹事）、労働組合委員長の久保、同海老名支部書記長の宮崎、バリアフリー・アクセシビリティ・タスク・チームの篠崎、江藤、大塚、多賀、山本（美）、山本（光）、秋山、三田村からの協力を得た。北日本営業事業部・CS推進担当課長の小島からの有形無形の援助には特に感謝したい。松下電器では社会文化部副参事の菊地、労務部主事の玉木、労働組合中央執行委員の明田、同北海道支部長の半谷から協力を得た。富士ゼロックス関係者からの聴取は1996年9月から1997年3月までの計6日間、松下電

器関係者からの聴取は1996年12月12日に行った。なお本稿では敬称を省略した。

15) 例えば富士ゼロックスの社会貢献活動は、集団主義的経営からの脱皮を目指す組織戦略と密接な関係にあるという報告がある。田原 [15] pp.198-207.

16) 野中・竹内 [19] p.162.

そこでまず第1に、販売努力だけでは競争に勝てないと判断し、製造コストの引き下げが課題となった。第2の課題は、ゼロックス・コーポレーションが開発した製品の日本化（ジャパナイゼーション）ではなく、ライバル企業同様、自主開発が可能な体制づくりを急ぐことであった。

第1の課題である製造コスト削減に向けて、1970年代初期からQCサークル活動が主要な手段として導入された。QCサークル活動は、製造・技術部門の意思統一を促進する手段としても用いられ、1976年からはTQC運動として全社的に展開された。このTQC運動は富士ゼロックスではNX（ニューゼロックス）運動と呼ばれている。「会社組織の隅々まで巻き込んだNX運動は、日を追って密度を高めて行った」と『社史』は伝えており¹⁷⁾、1980年にはデミング賞受賞という目標を達成している。また、第1次石油危機以降に一時停滞した業績は、このNX運動によって急上昇したと考えられている。この運動は、同時に無形の財産として従業員の意識改革も実現した。意識改革の一面として、社員の意思統一や一体化を促すことによる、集団主義的な組織文化の強化があげられる。例えば、管理部門担当専務・開発英基（当時）は、企業は円のようなもので、従業員は誰もが円の中心に向かって走っていたとし、NX運動は、企業を運命共同体とみなす同質的な人材を作りあげてきたという。「TQCは、全社的品質管理ということで、同質の価値観、同質の文化で統一するには非常に役立った」と開発は述べている¹⁸⁾。

第2の課題である自主開発体制の整備に向かって、1970年代の後半に上述のジャパナイゼーションという製品戦略そのものの根本的な見直しが検討され始めた。富士ゼロックスは、基礎研究

についてはゼロックス・コーポレーションに一任するという原則を守ってきた。しかしライバル他社は自己技術で複写機を開発する力をつけており、したがって「ゼロックス・コーポレーションが開発したモノをアレンジするというようなイージーゴーイング」では勝てない、という発言が当時の常務会で出されていた¹⁹⁾。複写機市場の成熟は速く、したがってエレクトロニクス技術を駆使したカラー化、複合化、パーソナル化などによって顧客ニーズを掘り起こし、市場の成長機会を積極的に開拓する必要性は、かつてなく高まっていた。そこで自己技術の強化のために、1980年代には本格的な研究開発機能の組織化に着手した。

自主開発体制の構築にとって必要なもう1つの条件は、研究開発に携わる技術者個々人がその創造性を十分に発揮できる諸制度の設定や組織文化の醸成である。QC活動は、主として仕事を共同作業として行う部門において生産性を向上させる効果をもつが、同時に個々人の自発的な仕事への取り組み姿勢を集団主義的に抑制する面も兼ね備えている。富士ゼロックスは、自主開発体制を構築するに当たって、TQC運動が持つこの負の側面の解決を迫られていた²⁰⁾。そこで同社は、技術者のみならず、全社員が創造性を発揮しうる企業像および新しい仕事のあり方を前面に押し出すことによって、この問題の解決を求めていった。

まず、富士ゼロックスが打ち出した21世紀に向けた新しい企業像を確認しよう。その企業像は「よい会社」として提出されている。「よい

17) 『富士ゼロックスの歴史〈1962-1992〉The Document Company』p.253.

18) 田原 [15] p.201.

19) 『富士ゼロックスの歴史〈1962-1992〉The Document Company』p.188.

20) TQCの負の側面の解決が求められたのであって、TQCの手法がすべて否定されたわけではない。したがって、新しい働き方としてのニューワークウェイ（NWW-後述）との関連でいえば、「TQC+NWWによる品質経営」、すなわちTQCで培った基本を土台に個発想を重視したNWWを展開する、という関係が目指されている。

会社」とは、企業活動に関わりのある各ステークホルダーすべての人々から共感を得ることのできる企業である。第1に顧客に対しては高い品質・サービスを提供し、株主に対しては高い配当を提供できる「強い会社」、第2に社員に対しては主に仕事上の自己実現を可能とする「おもしろい会社」、第3に社会に対しては環境への配慮や地域の社会福祉への貢献を尊重する「やさしい会社」が、「よい会社」の3条件とされている²¹⁾。

このうち、主として社員の仕事におけるおもしろさを追求する側面は「ニューワークウェイ」と呼ばれている。ニューワークウェイは、過去にとらわれることのない組織のイノベーションのために、個人1人ひとりが自らの新しい働き方を見つけ実行すること、およびそうした個人の自発的発想を発揮させる快適なビジネス環境の創造を意味している。この新しい働き方を追求する試みは、従来の集団主義的経営では抑制されがちであった「個発想」の解放をねらいとしていた。そこで、仕事に対する社員一人一人の自発性と自己管理の育成が目標とされ、それを支援する環境整備が進められた。この環境整備として、第1に社内ベンチャービジネス支援、第2に快適なオフィス環境の設定（日本で最初の本格的なサテライトオフィスの実験）、第3に女性にも働きやすい環境作り（育児休暇制度、育児退職者再雇用制度等）、第4に人事制度の根幹に関わる改革があげられる。ニューワークウェイはこのように社員個々人の自律的行動を奨励する試みであり、富士ゼロックスにおける

戦略創発的組織革新として解釈しうる。

次に、「よい会社」を支える3条件うちの、社会へのやさしさ、すなわち社会貢献活動を検討し、戦略創発的組織革新との関連性を探る。富士ゼロックスは、1990年に社会貢献推進部を創設した。社会貢献推進部課長の森田によると、社会貢献推進部は1992年、「戦略検討会議」という役員レベルの会議に、将来の富士ゼロックスの社会貢献活動に関する基本構想を提出した。その基本構想では、社員の深い共感と自発的なコミットメントをベースに、会社と社員が力を合わせて広く社会貢献活動を行うことが明記された。社会貢献活動は、活動主体に即してみると、会社主導、社員主体、会社と社員の共同という3つの形態がある。このうち、社員主体、会社と社員の共同という社員参加型貢献活動において社会貢献推進部が強調した点は、次の2点である。

1. 社員の自覚、共感に支えられた内発的な活動であること。
2. 当社の資源を活用した、本業を通じた社会貢献活動を重視すること。

このうち社員の内発性尊重という姿勢は、ニューワークウェイが求めてきた仕事における社員の自発性尊重と同一の発想であり、注目に値する。そこで富士ゼロックスが、社会貢献活動において社員の内発性を尊重しているいくつかの例をあげよう。

まず、ニューワークウェイ運動のなかから出されてきた人事制度改革の一部に、社員の社会貢献活動における内発性尊重の姿勢がみられる。例えば、社員が社会福祉機関などにおいて社会奉仕活動等を行おうとする場合に、会社が援助する「ソーシャルサービス制度」がある。会社はソーシャル・サービスに出たいと申し出た社員に対して6ヶ月以上2年以内の休職を認め、その間、給与・賞与相当額を援助金として支給する。ソーシャル・サービス制度は、日本の企業としては導入が最も早く、また人事部に所属し、制度導入に関わった磯部採用センター長

21) 富士ゼロックス・インターネット・ホームページ、1996年12月より。富士ゼロックスには、複数の企業像が混在している。例えば「強い会社」という事業面でとらえた企業像は「ザ・ドキュメント・カンパニー」として提出されているし、また社会環境の変化に対して先取的に適応する企業像として「高感度企業」が目指されている。「よい社会」という企業像は、これら企業像を包括するものとして、ここで取りあげた。

(当時)が自らこの制度を利用して福祉現場で汗を流したこともあり、大いに話題になった²²⁾。この制度を利用した経験を持つ多賀は、長期に職を離れることに不安を覚えていたが、制度導入に関わった本人(磯部人事部採用センター長)がこの制度を利用したのだから、会社は本気で取り組んでいると確信し、不安を解消できたという。富士ゼロックスは1996年8月にこの制度を改善し、6ヶ月以上という規定を3ヶ月以上に改め、かつ年1回の募集であったものをソーシャル・サービスに出る2ヶ月前の申請で許可されるようにしている。社員が社会的活動に参加しやすい条件を目指しての改善である。社員の内発性を尊重し、それを促す姿勢の一端がここにうかがえる。

今1つの例は、本業を通した貢献活動に属するものである。富士ゼロックスには、1989年以来、弱視者向けの拡大教科書の製作を支援する社会貢献活動がある。これは神奈川県のある営業所から始まった活動で、現在では全国150カ所の支店・営業所のカラー複写機を、ボランティア・グループなどが無料で利用できるようになっており、61営業拠点では支援サービスも実施している。弱視者を支援するボランティア・グループが地元でない場合、営業のマネージャーたちが自主的にグループを作って活動するケースも現れている。森田は、このように社員自身の内発的活動がわき上がってくること、そのような土壌が形成されることが、富士ゼロックスにおける社会貢献活動の最も大切な点であると強調している。

このように、富士ゼロックスの社員参加型貢献活動は、社員本人の内発的意思を尊重し、企業としてはあくまでその支援に徹するという姿

勢で貫かれている。社会貢献活動に現れた社員個々人の内発性の尊重という思想は、ニューワークウェイが構想する仕事面での個々人のおもしろさの追求、すなわち自律性・自発性尊重という思想と共鳴しうる。バリアフリー機器の開発(後述)に参加した山本(美)は、仕事における自発性と、社会貢献活動での自発性は、同じ人間の自発性である以上、双方の間にはシナジーがある。仕事面で自由な意見・アイデアを出す人は、社会に対しても自発的な取り組み姿勢を持っている、と述べている。社員本人の自発的意志を尊重する社会貢献活動は、同じく本人の自発性を尊重する戦略創発的組織革新を補完する可能性を示しているといえる²³⁾。

しかし、その補完関係はまだ仮説にすぎない。

そこで次に、この仮説を検証する試みとして、もう1つの本業を通した社会貢献活動を取りあげる。拡大教科書製作の支援活動は、主として営業部門が、ドキュメント・サービスという本業を活用しつつ行う社会貢献活動であった。社会貢献推進部が次に考えていたことは、いかにして技術部門が本業を活用した貢献活動を行うことができるかということであった。森田によると、本業を通した社会貢献活動は、拡大教科書製作支援として営業部門である程度定着してきた。技術部門における本業を通した社会貢献活動は、当然商品化に結びつかなければならない。そこで、社会貢献推進部は拡大教科書製作支援の輪を広げる一方で、富士ゼロックスの技術力を活用した商品開発の体制を、様々な機会をとらえて準備していた。

社会貢献推進部は1993年になると、高齢者、障害者、健常者がともに使えるように配慮した人にやさしい製品づくりに関して、技術企画部の原嶋部長(当時)に相談をもちかけ、「バリ

22) 磯部[3]を参照されたい。なおこの制度は、アメリカの関連企業ゼロックス・コーポレーション(XC)のソーシャル・サービス・リープ・プログラムをモデルにしている。XC・インターネット・ホームページ「Xerox Fact Book 1996」。

23) 山本(美)の見方に従えば、ともに社員個々人の自発性を尊重する社会貢献活動と戦略創発的組織革新は、相互に他を補完しあう関係にあるといえる。しかし本稿では、戦略創発的組織革新が社会貢献活動を補完する側面にはふれない。

「アフリー・アクセシビリティ・タスク」(以下、B A Tと略す)という新たな製品開発活動に着手した。しかし、この活動は富士ゼロックスの正式の開発業務としてではなく、その趣旨に賛同する技術者が自発的に参加する自主的活動という形態のもとにスタートした。事務局機能は技術企画部と社会貢献推進部が担い、まず、自主的活動にとって最も重要な予算獲得の問題を、技術企画部による戦略予算の計上という形で解決した。次に、社会貢献活動に関心のある社内ボランティア・ネットワークに目を配りながら、自主的に参加してくれる技術者の組織化を行った。この場合、上からいわれて参加するのではなく、あくまで自らの意志で、自主的・自発的に参加することを前提としていた²⁴⁾。B A T活動に参加した技術者は、誰もが多忙な本来業務を抱えていたが、B A T活動が忙しいからといって本来業務をおろそかにすることは、原則として許されなかった。技術者の側としても、本来業務をおろそかにしているといわれたくなかった。そこで各メンバーは、本来業務の生産性を上げるなどして、B A T活動のための時間をつくったという。また平日にB A T活動のために残業をした時間は、残業代の支給対象として扱われる配慮がなされたが、土曜、日曜をこの活動に費やす場合、休日出勤扱いにはならなかった。したがって、技術者は、参加動機のみだけでなく、活動に対する報酬の面でも「ボランティア」として参加したという形になっている。しかし、普段の本来業務ではみられないメンバーのバイタリティの高さやチームワークが、多忙な本来業務のあいまを縫って、ボランティア的にバリアフリー機器の開発の仕事に取り組むことを可能にした。B A Tはいくつかのテーマに分かれており、そのうちの1つに

「バリアフリー A b l e」の開発がある²⁵⁾。活動期間は約1年という短いものであったにもかかわらず、見本市への出品という目標を達成し、マスコミでも好意的に取りあげられた。事務局兼メンバーである篠崎は、この開発の重要な成功要因として、自発的に仕事に取り組む技術者個々人の意志、技術者の自発性が発揮できる環境の整備、そしてニューワークウェイを打ち出して個の自発性を歓迎してきた企業姿勢の3点をあげている。

以上、「バリアフリー・アクセシビリティ・タスク」の活動をごく簡単に紹介した。本業を通じた貢献活動の1つであるこのタスク活動は、社会参加型貢献活動(例えばソーシャル・サービス制度)や非商品化志向の本業を通じた社会貢献活動(例えば拡大教科書製作の支援)が仮説として示した戦略創発的組織革新に対する補完的関係を、具体的に検証する重要な位置にあることを改めて確認しておきたい。

2 松下電器

松下電器の組織革新の内容を簡単に紹介し、本業を通しての社会貢献活動と組織革新との間の相互関連性に焦点を当てて検討する。

松下電器も、社会貢献活動の優良企業である²⁶⁾。松下電器の社会貢献活動を積極的にしている1つの要因は、創業以来の企業理念、すなわち「産業人たる本分に徹し、社会生活の向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」(1932年の綱領)にある²⁷⁾。しかしここで注目すべき点は、ものをつくる前に人をつくるとい

24) 例えば山本(光)は、「活動の成果として製品化できれば、世の中の役に立っし、それは自分がやってきたボランティア活動の趣旨とそうはずれているわけではなく、同じ方向に向かってるから」と、その参加動機を語っている。

25) この商品は障害者・高齢者でも扱いやすいように、操作画面とボタンの面積を従来の4倍にし、受話器を通して音声ガイドが聞ける等の機能を搭載した、「バリアフリー仕様機種」である。朝日新聞1996年10月12日朝刊。他に日本工業新聞1997年2月21日でも取りあげられている。

26) 例えば、朝日新聞文化財団の企業の社会貢献度調査委員会によって、1996年度の大賞に選ばれている。朝日新聞文化財団[1]。

27) 経済団体連合会[12] p.223.

う同社の哲学であり、それが松下社員を同質的企業人に育て上げ、それが市場環境への適応に支障をきたすと認識されたことである。そこで松下電器は1980年代に入ると組織革新に向けて動き出した。

松下電器は1980年代半ば以降、アクション61やヒューマン21など様々な政策を策定し組織革新を試みてきた。ヒューマン21では、同社の従業員の同質性が高度成長期のパワーになっていたことを認めつつも、事業領域が拡大しニーズが多様化・高度化する知的創造社会では、同質性よりも差異ある個性が求められているとしている²⁹⁾。

富士ゼロックスの場合は「よい会社」あるいは「高感度企業」が目指すべき企業像のイメージであった。松下電器の場合は「可能性発見企業」である²⁹⁾。可能性発見企業を実現するに当たって社員に求められる特性は、同質性ではなく差異ある個性であり、同社ではそうした特性を持つ集団を「自発的個性集団」と呼んでいる。可能性発見企業にとって、自発的作業集団は不可欠の要素となる。平田副社長(当時)によると、両者の関係は、「各自が自発的に会社に集い、自発的に個性を生かし、結果として企業の発展につながる」³⁰⁾という関係である。これを人事面から支えるために、1988年の新人事方針では、愛情を持って人に接するという従来の人事方針を大きく変更した。社員がより専門的な能力を身につけ、より自立した職業人となることを訴えて、個性・意欲・実力がスローガンに据えられた³¹⁾。

以上の過程は、富士ゼロックスが高感度な企業の構築に向けて個発想に訴えた過程と類似している。したがって、松下電器における組織革新に関するより詳しい説明は省く。問題は差異ある個性を尊重し、各自が自発的に仕事を見だし実行するという戦略創発的組織革新が、企業の社会貢献活動とどのように関連しているかである。

平田によると、自発的個性集団であろうとすれば、時間に束縛される仕事環境ではなく、自分の中で一番クリエイティブなものを発揮する仕事環境が確保されていなければならない。クリエイティブな能力を発揮するための「充電」として、労働時間短縮による余暇形成、および余暇活用としての地域社会貢献活動が指摘されている。つまり個人の創造性と余暇活用としての社会貢献活動との関連性が示唆されている。実際に上述の1988年の人事方針の設定では、「意欲と個性にあふれ、真に社会に貢献する実力を備えた人」が、今後求められる社員像として明確化されている³²⁾。安村社会文化部副参事は「ボランティア活動で得た活力を企業内に持ち込んでもらいたい」と、この関連性について言及している³³⁾。このように、組織革新を補完するものとして、社会参加型貢献活動が想定されているとみてよい。この仮説的な補完関係を検証するものとして、松下電器においても本業を通じた貢献活動が重要な活動として位置づけられる。

そこで次に、企業の社会貢献と組織革新を具体的に関連づけたある商品開発プロセスを検討する。先にふれた社会文化部は1992年に社会業務本部を改組したものである。菊地副参事は安村同様、企業の社会貢献の中でも特に本業を通

28) 清水 [14] p.86.

29) 谷井社長(当時)によれば、可能性発見企業とは、人間の個性や自己実現の追求を重視する知的創造社会に応え、かつ新しいトレンドを創造できる企業であり、同時に世界文化の進展に貢献する企業である。加護野・寺本・野中 [7] p.86.

30) 加護野・寺本・野中 [7] p.96.

31) 河合 [9] p. 102. 河合は1993年の人事制度改

革も含め、松下電器の1980年代以降の人事改革の変化を、温情主義的なシステムから能力や業績にウェイトを置いたシステムへの移行を狙うものと解釈している。河合 [9] p.123.

32) 経済団体連合会 [12] p.223.

33) 経済団体連合会 [12] p.225.

した社会貢献活動が重要な要素の1つであるという。松下電器は1993年に業界では初の試みとして点字付き全自動洗濯機を量産ベースで、つまり障害者向けとしてではなく一般健常者も使う共用品として発売した。この企画はある女性社員の発案だが、彼女は目の不自由な人々と接するなかで是非とも点字つきの商品を開発したいという使命感を抱いたという。しかし社内では、目の不自由な人の数はどれほどなのか、量産ベースに組み込んだなら採算割れになるのではないか、そんな時間があつたらもっと利益につながる企画を考えるべきだ、といった声があつた。そこを説得し、バリアフリーな洗濯機が開発され、現在は業界をリードするに至っている³⁴⁾。「ボランティア活動のなかには、障害者と共に生きる喜びというものがある。そこには従来の企業活動のなかでは味わえない部分があり多い。やってみて感動した、ゾクゾクした、という心の交流がある。それを持ち帰ってきたとき、社内でも何かしたい、自分の担当している仕事のなかでも何か取組みたいと考える。その想いと自分の現実の間にどう実現可能な接点を見いだしてゆくか」。社会文化部の機能の一つがその接点形成にある。

実際、バリアフリー・コンセプトの啓発推進委員会事務局を菊地が担ってきた。彼は自らその役を買って出たのであるが、「でも一人ではできないので、社内で自主的なネットワークをつくろうと呼びかけた。そこで自主的ネットワーク組織を、事業部の壁を越えて、同じ想いの人たちでつくり、その想いを社内に落とし込める活動を始めた」という。デザイン・センター、生活研究部門、標準化推進部門、お客様ご相談センターの社員など7人で活動が開始された。

この活動は、1991年からスタートしていた

「フレンドリー・プロジェクト」を前史として持つ。このプロジェクトは、高齢者や障害者にも使いやすく配慮した商品づくりを目指したものであり、品質本部が事務局となった公式的業務組織であった。しかし松下電器総合デザインセンターの細山によると、事業部という縦割りの組織に横串を通すプロジェクト活動は、これまでにない社内ネットワークを生んだのである³⁵⁾。

菊地は、本業を通した形で社会の福祉向上に役立ちたいという想いを組織的に展開するには、「NPO的発想」（非営利組織の発想）が必要だという。なぜなら、本業を通した社会貢献活動には、自発性や創造性や機動性が、特に必要とされるからである。実際、「役員にいわれたというトップダウンではなく、自らやらなくてはいけない」ということで、このバリアフリー・コンセプトの啓発推進委員会は、非公式組織として活動を開始した。

NPO的社内組織が許されるには、可能性発見企業を志向する経営理念や経営戦略が社内へ十分浸透していること、したがって、経営トップや上司の理解、あるいは社員の自主性を尊重する企業文化が不可欠である。松下電器においても、社員の側の自発的活動が新たな企業文化をつくりあげてゆく側面が確認された。上の例と関連するが、E & C (Enjoyment & Creation) プロジェクトを例にあげよう。このプロジェクトは、生活環境の中から障害を取り除いて障害者にも健常者にもやさしい製品づくりを行おうというNPOであり、企業、福祉機関、行政など様々な分野から個人の意志で集まった組織である³⁶⁾。松下電器の志ある人々も何人か自主的に参加し、活動している。松下のある役員がE & Cの展示会に顔を出したとき、そこで受付をしていた松下の社員に出会った。その社員は、ボランティアとしてだけでなく、会社

34) 現在、全自動洗濯機の新製品は、どのメーカーのものでも点字付きになっている。松下電器の場合、全自動洗濯機他のバリアフリー商品は16種類に及んでいる。松下電器制作の「バリアフリー商品カタログ」（1997年2月）より。

35) E & Cプロジェクト（編）[22] p.135.

36) E & Cプロジェクト（編）[22] p.2, p.307.

のなかでもバリアフリー商品開発の仕事をやってくれと励まされている。さらに松下電器本社内の会議で、このバリアフリー・コンセプトの啓発推進委員会の活動が報告され、そのことがきっかけで、「バリアフリー21プロジェクト」と名称を変え、社内的に認知された組織になっている。E&Cプロジェクトに参加している有志たちも、このバリアフリー21プロジェクトと関わるようになり、松下電器のバリアフリー・マインド活動（現在のバリアフリー21プロジェクト活動）は、一層活潑となった³⁷⁾。ここには、経営トップの理解が自主的活動を活性化する面と同時に、社内ネットワークの自主的活動が経営トップを動かしている面がある。菊地は、以上の例をあげながら、倫理性や社会性に関心を持つ社員が、企業内に新しい組織文化をつくりあげていくと期待している³⁸⁾。

このように新しい企業文化の形成が、商品化志向の本業を通した社会貢献活動を媒介として想定されている点は重要である。松下電器は、従来から産業人として良い商品を社会に提供するとしてきたが、この側面は当然各事業部の担当となる。他方、良き企業市民としての側面（例えば、メセナ活動や企業財団の設立）は、本業とは区別された活動として社会業務本部（今日の社会文化部）が担当してきた。菊地はこの両側面を本業のなかでオーバーラップさせたいと願っており、それが社会文化部の新しい使命であると考えている。松下電器にも本業を通した社会貢献活動に関心を持ち、実際そうし

た活動を長年継続してきた人々がいる。社会文化部の活動を契機にバリアフリー商品を開発するなかで、彼（女）らは「ようやく自分たちがやってきたことが認められた」と感じるようになった。社内でバリアフリー商品の展示会を開いたとき、「そういう活動をやってきた人たち、研究してきた人たちが大勢集まってきて、こんなにいたのか」と互いに感激したという。このような人々こそ、企業の変革の時代に、従来からの様々な壁（バリア）を越えて積極的に新しい企業文化を形成することのできる元気のある人々だ、というのが菊地の仮説である。

3 2社の事例の分析

序節において、社会参加型貢献活動と本業を通した社会貢献活動が、戦略創発的組織革新と関連していると仮定した。2社の事例によって確認できた(1)組織革新、(2)社会参加型貢献活動、および(3)本業を通した社会貢献活動の間の関係は、要約すると以下の通りである。

両社とも、組織革新を戦略的組織革新として捉え、戦略形成プロセスと関連づけながら、実践していた。さらに両社は、創発的戦略形成プロセスの重要性を認識し、したがって組織革新における組織過程の改善に努力し、個の自立（自律）を重視していた。

この戦略創発的組織革新を補完するのが、社会参加型貢献活動であり、また非商品化志向の本業を通した社会貢献活動である。例えば、両社が導入している、いわゆるボランティア休暇制度は、それ自体としては社員1人ひとりが社会に出て自己実現を図ることを会社が援助する制度である。しかし、この制度を利用することによって、社員が企業を社会的視点から捉える感性を養うと同時に、新しい働き方を自発的に見出し実行するような組織文化の醸成も期待される。したがって、戦略創発的組織革新は社会参加型貢献活動によって補完される関係にあるといえる。しかし、その補完関係は単なる仮説に止まっている。

37) 上述の総合デザインセンターの細山は、E&Cプロジェクトのメンバーであり、バリアフリー21プロジェクトのメンバーである。役員に励まされたというのは、彼であった。また、菊地もE&C関西のメンバーである。

38) 細山によると、バリアフリー21プロジェクトは、さらにその後「バリアフリー情報交流会」を呼びかけ、家電各メーカーの参加を得て、企業の壁を越える形でバリアフリー商品の基準案づくりを進めるに至っている。E&Cプロジェクト（編）[23] p.135.

次に、商品化を目指す本業を通した社会貢献活動は、戦略創発的組織革新が社会参加型貢献活動および非商品化志向の本業を通した社会貢献活動によって補完されるという仮説を、具体的な生産活動のなかで検証しようとする活動である。両社におけるバリアフリー商品開発の成功は、戦略創発的組織革新に対する社会参加型貢献活動および非商品化志向の本業を通した社会貢献活動の補完性が、少なくとも福祉機器開発の分野では現実的なものであることを証明している。このように商品化を目指す本業を通した社会貢献活動は、戦略創発的組織革新が社会参加型貢献活動および非商品化志向の本業を通した社会貢献活動によって補完されるという仮説を検証する場となっている。

事例の検討の結果、まず第1にいえることは、富士ゼロックスや松下電器における社会貢献活動と組織革新の関連性を一般化することはできないということである。例えば、戦略創発的組織革新を志向し、かつ社会貢献活動に取り組む企業があったとしても、社会貢献活動が一種のソーシャル・マーケティングとして扱われ、社員参加型貢献活動がはじめてから社会の潜在的ニーズを探るために設計されるケースも考えられる。富士ゼロックスの場合、社会貢献活動の重要な柱の1つが社員の自発的活動の重視であった。その上で、本業を通した社会貢献活動に取り組むのであって、富士ゼロックスの原井がいうように会社の方針としては、社会と共存していきたいということである。社会貢献活動を純粹に先行投資として利用するという意図はない。原井は、「環境対策も含め、社会貢献活動を会社として宣伝はしたくないという思いがある。そうした活動については声を大にして叫ばない、という企業のデリカシーがあると思っている」という。社会貢献活動が利益追求の手段として使われていないという意見は、両社における聴取過程で例外なく聞くことができた。少なくとも富士ゼロックスには、社会貢献活動が利益活動の手段として使われることに対する倫理的拒

否反応があるように思われた。例えば、ソーシャル・サービス制度の導入は、端数倶楽部のような社員の自発的な組織形成を促した。端数倶楽部とは、企業ではなく社員が自発的に社会貢献に参加する、いわば社内NPOである。会員の給料・賞与の100円未満の端数を集め、それと同額の企業からのマッチングを得て、社会貢献分野の適切なテーマに役立てるものである。その運営に会社は関与しておらず、端数倶楽部会員により自主的に運営されている³⁹⁾。小山人事部長は「ソーシャル・サービス制度などがきっかけになって、それが社内に連鎖して端数倶楽部などが生まれたり、色んな形で社員の意識が変わっていった。それが証明されたのは阪神大震災で、そのときの社員のボランティア活動への熱意や底力にはすごいものを感じた」と語る。またソーシャル・サービス制度がマスコミで大きく取りあげられ、「それがきっかけで企業の社会的責任というものを振り返ったとき、身障者雇用が（法定雇用率の）1.6%に達していなかったことにハタと気づいた。ソーシャル・サービス制度が取りあげられる、他方でやるべきことはやっていないというアンバランス。これは許されないということで、それは1年以内でクリアした」。以来同社では、今日まで身障者雇用の法定基準を満たしているという⁴⁰⁾。またソーシャル・サービス制度を率先して利用した磯部人事部採用センター長（当時）は、「私が勤務している会社が企業イメージアップのためにこの制度を作り、私が会社を代表して活動していると、しばしば見られたことを私は非常に残念に思っている」と記している⁴¹⁾。すなわち、ここにみられる社会貢献活動と組織革新の関連

39) 端数倶楽部の代表を長く務めた横山からの聴取による。

40) 1992年現在で、従業員1000人以上の企業の80.8%が法定雇用率を達成していない。『企業市民ジャーナル』第5号（1993年）p.20. なお海老名事業所の障害者雇用率は2.5%である。

41) 磯部〔3〕p.251.

性の型は、社会貢献活動を組織革新のための手段として関連づける型ではない。むしろ企業が社会との共存を果たすために、社会貢献活動を非手段的に追求している。だからこそ、社会貢献活動に参加する社員個々人の自発性が高いレベルで醸成され、その自発性が結果として戦略創発的組織革新を促し、利益追求も可能になるという関係である⁴²⁾。

次にいえることは、商品化志向の本業を通した社会貢献活動は、戦略創発的組織革新が目指す次世代企業に対して1つのモデルを提供しているということである。このことに関連して、以下4点を指摘したい。第1に、仕事の社会的意義を自覚しつつ、かつ自発的に仕事に取り組めるおもしろさが、商品化志向の本業を通した社会貢献活動にある。技術者がこのおもしろさを十分実感できるテーマ選択とチーム編成のあり方が示されている。

第2に、個々人の自発性に依拠しつつも、自発性を発揮させる環境の設計が重要な役割を果たしていることである。例えば富士ゼロックスの「バリアフリー・アクセシビリティ・タスク」の活動では、事務局が予算の工面、技術者の組織化、自主的活動に対する上司の了解や説得、スケジュール管理等、様々な努力を行っていた。しかしこのような事務局の機能は、従来型の管理とは異質である。技術者の自発性を活かしながらも、自発的意志だけでは事が進まないために、社会貢献推進部や事務局はいわば裏方の仕事をこなしていた。すなわち、自律と管理の矛盾した関係の調整を試みていた⁴³⁾。このパラド

クシカルなマネジメントは、個の自律性を活かす次世代企業組織にとって不可欠なマネジメントの質を示唆している⁴⁴⁾。

第3に、富士ゼロックスの場合、技術者がおもしろく働くことのできる環境の1つとして、アウトソーシングの活用がみられたことである。バリアフリーAbleの開発では、メンバーの数も時間も限られていたこともあり、可能な部分は関連会社への外注、もしくは協力という形をとった。各技術者の間では、それが成功の重要な要因であると認識されている。富士ゼロックスは「競争に勝つ企業体質」づくりとして、自己技術による開発体制を必要としていた。技術者個々人がその創造性を発揮できる諸制度や組織文化の育成に対しては、ニューワークウェイ運動によって対応してきた。しかしバリアフリー・アクセシビリティ・タスク(BAT)活動によって明らかになった一面は、技術部門におけるニューワークウェイが必ずしも十分に定着していないという実態である。江藤は、研究部門よりも製造に近い開発部門の技術者は、日々CとD(コストと納期)に追われているという。したがってBATのメンバーは多忙ななかを、時間をやりくりして活動に参加していた。バリアフリーAbleの開発において活用されたアウトソーシングの手法は、技術者が各自、自分が最も得意とする分野に集中し、おもしろさを実感できる仕事の仕組みを考察するに当たって、示唆的である。ただし、この方法は企業内に一層の階層格差を伴う可能性を持っていることをつけ加えておきたい。

第4に、富士ゼロックスにおいても松下電器においても、商品化志向の本業を通した社会貢献活動は、当初NPO的活動形態をとっていた。しかし、この活動の意義と有効性が次第に社内

42) 森田は、「社会貢献活動によって社会ニーズを感知することは、あくまで副次的効果であり、最初からそれをねらうことは、富士ゼロックスの社会貢献活動の趣旨に反する」としている。

43) 森田は次のようにいう。「人間というものは自主的・自発的な活動であれば、業務命令でなくともキチッと動いていく。ただし技術者に思い切って仕事をしてもらうためには、我々がどうそれをアシストできるかという問題が秘められている。ここが最も重要な点である。」

44) ちなみに河合は、分析点戦略形成プロセスと創発的戦略形成プロセスという矛盾する要素の併存を想定する視点を、「パラドックス・パースペクティブ」と呼んでいる。河合[9] p.5.

で認知され、オフィシャルな性格を強めている。松下電器の自主組織であるバリアフリー・コンセプト啓発委員会はバリアフリー・21・プロジェクトという公式組織として認知された。富士ゼロックスのバリアフリー・アクセシビリティ・タスク活動もまた、当初の「ボランティア的」性格を脱し、次第にオフィシャル性を高めている。このように商品化志向の本業を通した社会貢献活動は、戦略創発的組織革新を適切な形で具体化したモデルとして認知されつつある。それはまた企業の社会貢献活動のなかでも今後重要性を増してゆくと思われる。

III 結び

本稿では、企業の組織革新と社会貢献活動との間の関連性を考察した。組織革新に関しては、戦略をボトムアップ的に形成する創発的戦略形成プロセスに注目し、組織構造ではなく、主として社員の活動に直接に関わる組織過程の改善に焦点を合わせた。事例を分析した結果、両社は、社員個々人の自主性、自律性、自己規律等に依拠する組織革新、つまり戦略創発的組織革新を目指していた。この組織革新は、社員参加型貢献活動のなかの社会参加型貢献活動および非商品化志向の本業を通した社会貢献活動によって補完される関係にあった。次に、その補完関係は、社員参加型貢献活動のなかの商品化志向の本業を通した社会貢献活動によって具体化されていた。

商品化志向の本業を通した社会貢献活動は、このように組織革新に際して重要な位置を占めていることが明らかになった。バリアフリー商品開発チーム・メンバーの自発性の高い参加動機や使命感、組織価値の内面化等が示すように、商品化志向の本業を通した社会貢献活動は、戦略創発的組織革新が目指す次世代企業に対して具体的なモデルを提供している。

以上が、事例の分析の結果析出された(1)戦略創発的組織革新、(2)社会参加型貢献活動、およ

び(3)本業を通した社会貢献活動の間の相互関係である。

上述の相互関係に付随する重要な側面は、以下の3点である。第1に、社会貢献活動は、企業が社会と共生するための基礎的な条件として認知されており、利益活動に従属する手段として扱われていないことである。同時に、社員参加型貢献活動を行うに当たって、参加社員個々人の内発的活動の支援が最も重視されている。したがって、社会貢献活動に参加する社員の内発性は高く維持され、結果としてその内発性が、戦略創発的組織革新に必要とされる社員の仕事面での自発性と共鳴し、それを補完するという関係が現れた。この補完関係は、社会貢献活動をストレートに組織革新に直結する型の補完関係ではない。それは社会貢献活動を独自の目的として、非手段的に取り扱うことを通して、結果的に組織革新を補強する迂回型の補完関係である。

第2に、社会貢献活動が結果的に組織革新を補強する場合、社会貢献活動と組織革新を具体的に媒介するものは、本業を通した社会貢献活動である。特に商品化志向の本業を通した社会貢献活動は、社会性の高い製品を、社員の自発性に依拠する形で行うものであり、そこに現れる独特な組織編成・組織運営は、戦略創発的組織革新にとって意義深い。社会貢献活動のなかで、本業を通した貢献活動を重視すべき1つの理由がここにある。

第3に、商品化志向の本業を通した社会貢献活動は、技術者個々人の自発性に依拠しながらも、その自発性が有効に発揮される環境のマネジメントを重要な要素として必要としている。このマネジメントは、管理と自律の両面を兼ね備えたパラドキシカルなマネジメントという新しい質をもっている。またこのマネジメントの1つに、適切なアウトソーシングの設定によって技術者を忙しさから解放するというものがあった。それはおもしろい仕事への集中を可能にする有効な方法である。

最後に、日本企業の組織革新と社会貢献活動の関連性の検討が持つ意義を、改めて確認するとともに、本研究の課題についてふれたい。

企業の社会貢献活動は、社会における企業のあり方や組織内における個人のあり方を再考する契機となる。日本のような共同体の企業では、企業活動の際の個人の自発性はしばしば制約を受ける。確かに、共同体は多面的な人間関係の結合体であり、成員の自発的な参加によってその共同性、一体性を維持している面がある。成員の手段主義的、あるいは強制的な参加は好まれない。しかし、自発性は集合体の共同性・一体性を高める限りにおいて認められるのであって、成員個人としての自発性は、その内容を厳しく選考され、多少とも異質な成員は排斥の対象となる。しかも包摂と排斥の過程は、成員自身によって担われるという面がある⁴⁰⁾。他方、社員参加型貢献活動は、社員が地域社会やNPOと接する機会を大きくしている。NPOでは一般に、構成員の自由度、自発性、使命感といったものは、企業の構成員よりも高いと考えられる。ボランティア活動は、なによりも個人の自発的意志を基本にしている。日本企業が社員参加型貢献活動を実践する際、とりわけ商品化志向の本業を通した社会貢献活動においては、企業は従来とは異質な組織設計の原則を採用することになる。したがって、企業の社会貢献活動、特に社員参加型貢献活動は、共同体の組織の負の側面を組織の内と外から同時に問い直す契機となる。

事例研究を通して次第に明らかになった課題は、分析的戦略形成プロセスと創発的戦略形成プロセスが併存しうる組織における、マネジメントのあり方であった。当初、戦略をボトムアップ的に形成する創発的戦略形成プロセスに着目したが、聴取調査の過程で様々な形で社員個人の自律的行動を発揮させ、誘発するマネジメントが重要な要素として現れた。本稿ではそれ

をパラドクシカル・マネジメントと表現したが、十分に分析されてはいない。この問題については、今後の検討課題としたい。

参考文献

- [1] 朝日新聞文化財団『企業の社会貢献度1996』PHP研究所, 1996.
- [2] 石山順也『富士ゼロックス変身への躍動』日本能率協会, 1989.
- [3] 磯部祐三『会社人間のボランティア奮戦記』文芸春秋, 1992.
- [4] 奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社, 1988.
- [5] 奥村昭博『企業イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社, 1986.
- [6] 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(編)『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983.
- [7] 加護野忠男・寺本義也・野中郁次郎「なぜ松下は21世紀企業なのか」『Wi11』1991.8月号.
- [8] 加護野忠男「経営組織論」『現代経営学ガイド』日本経済新聞社, 1987.
- [9] 河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣, 1996.
- [10] 工藤剛治「日本における職場の人間関係と企業福祉」『経済学研究(北海道大学)』第46巻第3号, 1996.
- [11] 経済界「ポケット社史」編集委員会『ポケット社史』経済界, 1992.
- [12] 経済団体連合会『企業の社会貢献ハンドブック』日本工業新聞社, 1994.
- [13] 坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房, 1992.
- [14] 清水欣一『松下は再生できるか』オーエス出版, 1993.
- [15] 田原総一郎「ピラミッド型人事体系を打ち破れ」『プレジデント』1992.10月号.
- [16] 電通総研(編)『企業の社会貢献』日本経済新聞社, 1991.
- [17] 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985.
- [18] 野中郁次郎『戦略的組織の方法論』ビジネスアスキー社, 1986.
- [19] 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済,

1996.

房, 1994.

[20] 水谷雅一『経営倫理学の実践と課題』白桃書房,

[22] E&Cプロジェクト(編)『バリアフリーの商品開

1995.

発2』日本経済新聞社, 1996.

[21] 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書