共働的コミュニティの特徴を持つ自動車ディーラーの研究

── ネッツトヨタ南国のケース ──

山　田　伊知郎

1　研究の背景と研究目的

(1) 研究の背景

経営組織論においてはWalton（1985）以降，従業員を厳しく管理する従来型の古典的経営管理から，従業員のコミットメントをいかに引き出していくかという点に注視するコミットメントマネジメント[i)]へと組織の研究が進んできた。組織論的には，新人間関係論，コミットメント経営[ii)]，ハイコミットメント型HRM，共働的コミュニティ，社会関係資本によるマネジメントといった組織や個人の積極的な経営への参画，それによる従業員やその周りの人々の生活を重視する組織についての研究が進展している。しかし，現実の日本の経済社会環境における企業を見てみると，労働環境の著しい低下やブラック企業，働くことが従業員の自殺や精神的な障害を引き起こす原因になるなど，経営学の進展に対して現実世界のギャップが大きいことに気づかされる。理由は多種多様であれ，このような現状においてわれわれは働く人々の人間性を重視した経営へと具体的に変えていくための導入研究が望まれていると考えている。

共働的コミュニティとは，人と人との信頼関係に基づいてコミュニティ（共同体，目的を共有している仲間）を形成し，組織内においては，水平的

キーワード：自動車ディーラー，共働的コミュニティ，インタビュー調査，
ネッツトヨタ南国

かつ垂直的な相互依存関係によって業務を遂行する組織とされる。一方，営利企業の一部としての組織においては，最終的には個人ごとに業績が評価されるなどするため，従業員それぞれの個人間の競争という側面がある。営利企業，特に競争の厳しい環境におかれた営利企業においては，特に従業員間の成果に関する競争が激しいものであると予想される。したがって，従業員間の信頼と競争の相対する2点において，営利企業における共働的コミュニティが正常に機能するためには特定の知識・ノウハウといったものが必要であることが想像できる。その一方で，現状では日本における共働的コミュニティの研究が十分になされているとは言えない。その理由の一つとして，共働的コミュニティをはじめとする種々の経営組織（共働的コミュニティをはじめとして，新人間関係論，ハイコミットメント型HRM，社会関係資本によるマネジメントなど）間の特徴が比較的類似していることによる見分けにくさがあるかもしれない。本研究は，一つの営利組織を取り上げ，それが共働的コミュニティであるとみなせるかどうかを検討するものである。そのために，まず，コミットメントマネジメントに属する新しい組織研究の概略を示し，次にネッツトヨタ南国という自動車ディーラーが共働的コミュニティという組織に分類できることを示す。このことにより，コミットメントマネジメントに関する研究の進展に資することが期待される。

(2) 研究の目的

本研究の目的は，一つの企業組織を取り上げ，その組織の特徴がコミットメントマネジメント（新人間関係論，ハイコミットメント型HRM，共働的コミュニティ，社会関係資本によるマネジメント）のどの形態として判断すべきかを確認することにある。

対象企業としては，高知県にあるトヨタ系自動車ディーラーであるネッツトヨタ南国を取り上げる。自動車ディーラー各社は特に厳しい経営環境におかれている企業であり，そこに属するネッツトヨタ南国の組織の特徴を明らかにすることは，本研究の目的に合致すると考えられるからである。

2　既存研究

本節においては，はじめに古典的経営管理とコミットメント経営の比較を行い，次にコミットメント経営とされる新人間関係論，ハイコミットメント型HRM，社会関係資本によるマネジメント，共働的コミュニティの特徴を比較検討する。さらに，共働的コミュニティに関する既存研究を紹介して，その特徴を整理する。

(1) 古典的経営管理とコミットメント経営

1．コミットメント経営

Walton（1985）は，従業員をコントロールすることによって経営管理を行おうという方向から，従業員の自主性を導き出すことによって経営管理を行うという方向へ考え方を変えることを提唱した。コントロールによる経営は，組織のマネジメントが手続きやルールを決め，これを守らせることによって経営管理を行おうとするものであった。それに対して，コミットメント経営は共有された目標や価値観などをもとに，従業員が自主的に行動することによって，経営が成り立ち，結果的に高い業績が得られると考えた。

2．ハイコミットメント型HRM

Pfeffer（1998）は，組織の人的資本の重要性を指摘した。人材に資本を投下し，人材を育成していくことが従業員のコミットメントを引き出すと考えた。Arthur（1992）は，人材を重視するコミットメント増大型の企業と，その反対に人材に対するコストを削減する企業を比較し，コミットメント増大型の企業のほうが高い業績を上げていることを確認した。人材を重要視する企業では，従業員の企業経営へのコミットメントが高まり，生産性が高まり，人材が成長していくことが好業績につながると考えられている。

3．社会関係資本によるマネジメント

ある範囲内での人の付き合いや信頼の蓄積が社会や組織で有効に機能することは考えられる。そういった人と人の関係性を社会関係資本と呼び，社会関係資本が多いほど人，組織，国が効率的，効果的であると考えられる。社会関係資本によるマネジメントでは，どのようにして社会的なネットワーク

を構築できるのか，社会学的，経済学的，あるいは政策的に研究されている。Leana and Van Buren（1999）は，1 対 1 ではなく，広範囲におよぶ信頼と，個人の目標よりも組織の目標を優先させて考える連帯性が組織的な社会関係資本の構成要素であるとしている。

4．共働的コミュニティ

伝統的な信頼関係は同僚間の閉鎖的なコミュニティの中で伝統あるいはカリスマによる規範をもとに形成されるのに対し，内省的信頼は同僚間の開放的な対話によって形成される。そして伝統的な信頼ではなく，コミュニティがこのような内政的信頼に基づくとき，また階層的あるいは市場的な組織のメカニズムとバランスが取れているとき，そのマネジメントは知識のマネジメントにおいて最も有効なマネジメントであると述べる（Adler and Heckscher，2006）。（鈴木竜太，2013 より引用）

	コミットメント経営	ハイコミットメント型HRM	社会関係資本によるマネジメント	共働的コミュニティ
マネジメントの主体	組織	組織（特にHRM）	主として組織	組織と個人
公共性の源泉	コミットメント 忠誠心	コミットメント 社会的関係	信頼，互恵性	信頼
個人の自律的行動	抑制	-	促進	促進
ネットワーク構造	閉鎖的	-	原則として閉鎖的	開放的かつ閉鎖的
具体的なマネジメント	強い組織文化・規範 組織社会化	人を重視するHRM施策	安定的な雇用関係 強い規範 特定化された役割	有機的組織 垂直的かつ水平的相互依存関係

表 1　コミットメントマネジメントの比較

5．コミットメントマネジメントの比較項目

コミットメントマネジメントに属する共働的コミュニティに属する組織を同定するために，マネジメントの主体，公共性の源泉，個人の自律的行動，ネットワーク構造，具体的なマネジメントそれぞれについて，比較検討す

る。マネジメントの主体に関しては，共働的コミュニティにおいては，「組織」と「個人」が主体であるのに対して，コミットメント経営をはじめとする他の組織形態では「組織」のみとなる。個人もがマネジメントの主体とされているかどうかによって切り分けすることが可能である。公共性の源泉に関しては，共働的コミュニティにおいては「信頼」であり，コミットメント経営とハイコミットメント型HRMと区別される。ただし，社会関係資本によるマネジメントとは区別されない。個人の自律的行動も同様である。ネットワーク構造に関しては，共働的コミュニティは，開放的かつ閉鎖的であるとし，コミットメント型経営や社会関係資本によるマネジメントと区別される。具体的なマネジメントにおいては，共働的コミュニティは有機的組織であり，垂直的かつ水平的相互依存関係であることが，他の組織形態とは異なっており，区別可能となる。これらマネジメントの主体，公共性の源泉，個人の自律的行動，ネットワーク構造，具体的なマネジメントの切り口を用いて，ネッツトヨタ南国がどのコミットメントマネジメントに属するのかを判断していく。

(2) 共働的コミュニティ

共働的コミュニティは，まだ社会に一般的に十分に認知された言葉でないと考えられる。共働の文字も同様で，組織論で使われている。通常の日本語である共同及びコミュニティについて概要を述べる。共同とは，英語のCooperation，Collaboration，Partnershipの訳であり，複数の主体が，何らかの目標を共有し，ともに力を合わせて活動することとされる。具体的には，以下の5点が条件とされている。

- 目標の共有化…各主体が共有できる目標の設定
- 主体間の並立・対等性の確保…協働する各主体はお互いに自主・自律性を確保し，他の主体から支配されない。
- 補完性の確保…目標が効率・効果的に達成されるように各主体は能力や資源を互いに補完し，相乗効果による，より大きな，そして新たな成果を生み出す。

● 責任の共有…複数主体の協働による目標達成活動であることから，関わる主体は成果に対してもそれ相応の責任を有する。

● 求同存（尊）異の原則確立…協働する主体は能力，資源，ノウハウ，規模，特技などにおいて区々であり，考え方や取り組み方も異なるが，その異なる点をお互いが尊重していけば共有目標の達成も効率的・効果的となる。

コミュニティとは，一般的に人々が共同体意識を持って共同生活を営む一定の地域，およびその人々の集団，地域社会，共同体ということになる。

特に経営学においてコミュニティは，3 種類に分けて考える。表 2 は，Adler et al.（2008）（鈴木竜太氏作成）の比較表である。

	ゲマインシャフト	ゲゼルシャフト	共働的
構造 　分業 　相互依存性 　紐帯構造	 共有された規範 垂直的依存 ローカル，閉鎖的	 有機的分業 水平的相互依存 グローバル，開放的	 意識的な有機的分業 協力的相互依存 開放的紐帯
価値 　信頼の基盤 　正当的権威の基盤 　価値 　他者への指向	 忠誠，名誉，義務 伝統的集団主義 排他的，個別的 依存的自己観	 誠実，能力，自覚 合理的正当性 普遍主義 独立的自己観	 貢献，関係，誠実 価値合理性 高い個別主義と普遍主義 相互依存的自己観

表 2　コミットメントマネジメントの比較

コミュニティの中でも，他者との関係，排他的でなく高い個別主義と普遍主義，相互依存的自己観を特徴として持つ共働的コミュニティについて注目していく。

共働的コミュニティに関する研究のうち，その性質を明らかにするものと，いかにして共働的コミュニティを生成させるのかといった点に注目する研究に焦点を当てることにする。

1．共働的コミュニティの性質

共働的コミュニティは，組織における個人間の信頼を基礎においてなりたっている。共働的コミュニティを組織内に根付かせるためには，組織に組織成員間の信頼を醸成させうる新しい文化を再構築させなければならない（Heckscher & Adler，2006）。共働的コミュニティは相互依存的な社会的ア

イデンティティに基づいている。この人々を動機づけるパターンは複数のグループの関係と仲間関係をマネージすることを可能にする（Heckscher & Adler，2006）。組織成員間のまなびのプロセスを通じて信頼が形成される。この信頼の形成を通じて規範が作り出される。こうして生み出された規範は，相互依存的なプロセスマネジメントとして機能し，伝統的なコミュニティのインフォーマルな関係を，補ったり置き換えたりすることができる（Sabel，2006）。

2．共働的コミュニティの生成

共働的コミュニティを創造するためには，組織の目的，戦略，障害物などに関する組織内の対話が重要である。そのために繰り返し学習する仕組みが求められるが，容易に克服できないリーダーや組織階層に関するメカニズムの障害が高頻度に発生する。ひとつの解決策は，貢献に重要な役割を果たす中間レベルのマネジャーによるチームを作ることである（Heckscher & Nathaniel Foote，2006）。

3　インタビュー調査

インタビュー調査の目的は，ネッツトヨタ南国が共働的コミュニティといえるかどうかを確認することにある。

(1) インタビュー調査の背景と概要

インタビュー調査対象としたネッツトヨタ南国株式会社は，自動車ディーラーであり，本研究の対象組織として適していると考えられた。その理由を以下に整理しておく。自動車ディーラーは，就職先としては一般的に不人気職種である。仕事は営業主体であり，売上高のノルマがきついというイメージがある。また，競合する他のトヨタ系ディーラーと同じ自動車を扱っているのであり，販売商品自体には売上高に貢献する差はない。その結果，ディーラー間はもとより，従業員間での営業競争が激しく，結果として一般的に離職率も高い。このような条件に置かれている自動車ディーラーの一つであるネッツトヨタ南国において共働的コミュニティが形成されているので

あれば，研究対象として興味深い組織であるといえると考えられる。

インタビュー調査は，ネッツトヨタ南国株式会社を対象に，2016 年 9 月 7 日から 9 月 9 日にかけて計 20 人の従業員に対し，合計約 10 時間をかけて行った[iii]。

(2) インタビュー調査の分析及び結果

ネッツトヨタ南国において共働的コミュニティが形成されているかどうかを，マネジメントの主体，信頼，個人の自律的行動，ネットワーク構造，具体的なマネジメントに分けてインタビューから得られたデータを使って検証していく。

1．マネジメントの主体

組織と個人がマネジメントの主体とされているかどうかを判断していく。マネジメントの主体に関しては，横田相談役へのインタビューから考察する。共働的コミュニティは，組織と個人をマネジメントの主体とする一方，共働的コミュニティ以外のコミットメントマネジメントは，個人を含まず，組織のみをマネジメントの主体としていたことが大きな相違点であった。横田相談役の発言の多くは組織ではなく，個人に関するものであった。

> *（経営者は）価値前提の価値観を持っていないといかんね。…（略）…ここでいう価値というのは，心の側面ですね。で，心の側面とは何かというと，社員を一番身近な人から順番に幸せにしたいと。社員，お客様，ビジネスパートナー，地域社会の順番の幸せの実現。ここで社員の幸せって何なのかってところを一番スポットを当てるわけです。*（横田相談役）

> *自分の幸せ，仕事中の幸せ，すなわち働き甲斐というのを突き止めていくと，誰かが困っているときにさっと助ける，誰かがいないときに変わりにそのお客さんを対応する。というのは，それは私の喜びですと，私の幸せはそこにありますと。その見返りを求めていませんよという，そ*

の考えでいいんですよね。で，みんなが見返りを求めてない，そういうチームワークを発揮すれば，これが理想ですよね。（横田相談役）

社員の人間力を高めるというのが，イベントに対する来場者，そこに来場者がいるから，それに対応する社員の対応力が高まる。準備の段階で，社員の人間力が高まる。ここが一番大きな狙いで，これが実は働き甲斐になるし，働いているときの社員の幸せというものにつながっていくわけですね。…（略）…人間力を高めることで，人間的に成長してもらう。（横田相談役）

横田相談役は，経営者の考えが従業員の行動原理となっていることを主張されている。

（ビスタワークス研究所が主催しているセミナーに参加する経営者たちは，その会社の従業員をモチベートしたいと思っているから，セミナーいくんですよね？）いや，強く思っている人は少ない。強く思っているひとは，あんまり見かけないですよ。（横田相談役）

2．公共性の源泉としての信頼

顧客対応としては，営業担当者個人の顧客としてではなくお店の顧客としてあつかい，また顧客にきちんと対応するという共通の目的のために営業担当者間の信頼関係が確立される。

スタッフのお客さんとしてではなく，お店のお客様としての考え方のほうが強い。むしろスタッフのお客様に対して対応したことをスタッフに喜んでもらえることが私たちのやりがいになっている。あるスタッフが休みのときにお客さんに対応し，そのスタッフの想像以上の結果で終わるとか，すごく喜んでもらえることに喜びを感じる。（営業）

女性なら特に結婚して出産するまでにその信頼関係をスタッフにどれくらい作っておくことができるかがものすごく大事だって事ですね。（ビスタワークススタッフ繋ぎ役）

東京の他社さんがいらっしゃったときに一番質問に出ますのが，営業関係で言いますと，お客さま取り合わないんですかとか，自分の担当以外のお客様を本当に真剣に対応するんですかって聞かれることに驚いたんですね。（ビスタワークススタッフ繋ぎ役）

自分が明日休みですと，明日の人間にフォローしてもらうのに対して，今日中にこんなことやっておこうというのがありますし，逆に僕が休みのやつのフォローするときに，なんとなくここまでやってある。何か僕に引継ぎが分かりやすいように，これやっておいたからではなくて，仕事をする段階で，ああなるほどこれは俺が分からなかったらいかんよという，こうしてるんだなみたいのがあったり，…（略）…（整備士）

従業員間の信頼関係が形成されるにはいくつかの要因があると考えられるが，一つには顧客との良好な関係を築くことが働くことへの共通のモチベーションとなっていると考えられる。さらに，信頼関係を重要視し，従業員間の信頼に基づく行動が積み重なっていくことにより，信頼関係が強化されていくと考えられる。

20 年のお付き合いのお客様が 100 人近く，それもうれしいですし，20 年間，こんな私みたいな営業スタッフと，20 年も家族ぐるみで付き合って，一度もどこへもいかずっていう方がいらっしゃれば。僕はそういうところに興味があって。あんまりがんがん儲かっている営業スタッフではないかもしれないですけど。（営業）

例えばこの休みのスタッフだったら，こう自分はしなくても，こうするだろうと予測して，逆にこうして結果がこうなることを報告した時に，すごくそのスタッフの想像以上の結果で終わるとか，報告した時にこのスタッフすごく喜んでくれる，そうじゃないかなって。そこにやりがいを感じる。（営業）

3．個人の自律的行動

信頼関係の構築とともに，自分自身の成長のための行動が自律的行動の源泉となっている。

やっぱり，人間的成長をすごく就職活動の際にもいっていることがすごく自分の中にも響きまして。…（略）…もうちょっと良く考えると，何か思慮深くなりたいという部分があって，そういう自分に足りない部分をこの会社だったら，つけていけるんじゃないかっていうのがあり，…（略）…研修を通じて本当に何かそうやって，自分自身と向き合うであったり，考えるっていうことがすごく本当に増えて。…（略）…それって成長していることだと思う。（トレーニング中→営業）

興味関心っていうか，営業を続けている，一番の神髄である核の部分っていうのは，世間に楽しんでいただくっているものそうですし，物が売れるっていうこともそうですけど，同じ言葉っていう，口から発するものを使って，どこまで可能性を広げれるのかとか，どれだけやっぱり本当に，例えばありがたいことにこうやって，お客様と話してて，お客様が本当に涙を流しながら自分のしゃべることに笑ってくれたりとか，しますよね，おなか痛いとか言いながら。（営業）

イベントごともやっぱりみんな力を入れて結構夜遅くまで残ったりとかして準備をしてますね。しんどいですけど，やった後はみんな結構ニコ

ニコして達成感味わっているので，多分しんどいですけど，結果，いざこざとかいうか，イベントごとを成功にもっていくかでぶつかり合いとかもあって，いやな思いしたりとか，もうやらんとかっていう人も，もちろんいると思うんですけど，でもそれでもずっと続けてまた今年もやろうってなるのは，やっぱりそこに対する楽しみがみな持っているからと思うので。（営業）

人間的成長できますよ，というか，できますよというよりも，していかんかみたいな感じですね。言うなれば。一緒に変えていこうって感じです。…（略）…そういう部分に自分は惹かれましたね。…（略）…（人間的成長を）振り返れば，実感しますね。（営業）

（自分も）変わったと思います。実感できるというか，みんなで成長しないかんなみたいな。…（略）…適当にやっちょこみたいなこともないし，そういうのは見てて，先輩のところを見ながら私らが学ぶんで，ことばとかはないんですよ。ないけど，先輩のやるいき，やらないかんって，背中を見せてくれるので，やらないかんと思いますし，言葉とかよりも多分，伝わるものがあるというか，と思いますね。（ショールームアテンダント）

4．ネットワーク構造

ネッツトヨタ南国の営業職の従業員は，顧客，同僚，先輩，後輩との関係に深くて確かな関係を築いている。顧客や地域も含めたネットワーク構造となっていることから，閉鎖的だけでなく，開放的なネットワーク構造でもあるとみなせる。

自分の納得した内容で1台，お車を販売できて，そこから長いお付き合いがその方と続いていくんだなっていう，向こうからXさんから買いた

かったよって言う言葉をいただけたときには，営業スタッフとしてはすごくありがたいですし，…（略）…仲間と一緒に何かを作り上げて，イベントでも何か困ったことがあったときに，一緒に解決できたりとか，成功できたりとか，仮にそれが失敗というか，いい結果にならなかったとしても，そこでいろんな話をすることによってこういう風に考えてたんだなっていうのをお互いに分かって関係性が深められたりとか，…（略）…なかなか先輩にいただいたことは返せれては無いと思います。…（略）…私が咳をしてたら，大丈夫ですかって後輩が声をかけてくれる。（営業）

（ネッツトヨタ南国で守らなければならないことは，）チームワークですね。お客様が来てくれた時に，私がいなくてもお客さん，満足して帰ってくれるんですよ。何時何分にこういう人がこういう用件で来るからって言っとけば，私いらないですよ。全部用事が済みます。それはもう，任せれる人がいるということ…（略）…（営業）

わたしたちの精神状態がよくないとお客様にいいものは提供できないと思うんですね。私たちが楽しくなければお客様も楽しくないと，その雰囲気は作れないと思います。殺伐とした雰囲気の中でお客様をだけ楽しませるってことはなかなか無理だと思いますけど，先ほどもお話をしましたが，帰りにさそってくれる飲みにケーションと呼ばれることであったり，あとは仕事の合間合間で声をかけてくれたり，そういった相手を思いやる心というのはすごく高いのではないかと思います。（ショールームアテンダント）

5．具体的なマネジメント

協働的コミュニティにおける具体的なマネジメントは，有機的組織および垂直的かつ水平的相互依存関係があることである。

有機的組織の特徴を，R. L. Daft（2010）に従って，以下のような特徴をもつものとする。

内部組織がゆるやかで，自由に流れ，適応性が高い。明文化された規則や決まりが少なく，あっても無視されていた。従業員は組織を見直すことで何をなすべきか考え出さねばならない。権限の階層構造は明確ではなく，意思決定の権限は分散化されている。

ネッツトヨタ南国では，従業員個々人の場面場面の判断を重視することによって，ルールではなく，従業員自ら行動の及ぼす影響を考えることが要求されている。したがって，意思決定の権限は分散化されているといえる。

> *その都度，それがどういう影響を及ぼすのかということを考えながらやれば，別にルールはいらない。…（略）…マナーというのは，態度に出る部分があるわけで，それも，そこもやりますけど，大事なのはそのバックにどういうことがあるのか，思いやりとか，…（略）…そこも大事です。*（横田相談役）

従業員が自分の考えをもとに行動するその行動原理は，達成感，やりがい，人間的成長といった表現がされている。

> *私の仕事に関してはもう，この仕事に関しては全部お任せしているのでよろしくねっていう風にっていうのが，それぞれいろんなところでやってて，それぞれが経営者みたいな感じとなっていますので，…（略）…その仕事をやり終えた時の達成感っていうか充実，やりがいはどうしても，癖になるというか，病みつきになるというか。*（経理）

> *人として，自分が良かった，その行動を起こしてよかったなって思えるときって，やっぱ人から感謝されることだと思ってるんですね。…（略）…自分は人のために，ほかの営業スタッフのために，ほかの社員*

のためにやっぱり何がしたりっていうのが，常に思っているみたいで。本当に，自分がもし同じような立場だったら，おんなじことができたかなとか，そういうことを考える。また自分も一つ成長につながることがと思いますし。自分では，今度，同じような場面に出会ったら，もうそうせざるを得んような，やっぱそういう心になってくると思うんです。そういうのが，一つ，二つ，また増えていくと，やっぱり会社って大きく変わっていくと思いますし，また，それがうちの営業スタッフが持っている心の強みじゃないかと思いましたね。そこでつくづく。（営業）

次に，垂直的かつ水平的相互依存関係に関するインタビューデータを拾ってみる。

人を思いやることができるスタッフが集まっているというのがあって，…（略）…出てきた意見も，だれも否定はしなくて，いいねそれみたいな。とりあえずその意見をどんどん，意見を言えるような環境があるっていうのはすごいありがたいことですね。だから，皆さんのいろいろな意見が素直に聞けるし，そのことを決して悪く言われないので，いろんなことが。例えば，上下関係とか関係なしにいろんなことが言えると思います。（経理）

以上，マネジメントの主体，公共性の源泉，個人の自律的行動，ネットワーク構造，具体的なマネジメントの５項目について，ネッツトヨタ南国が共働的コミュニティであるかどうかをインタビューデータを用いて検証してきた。マネジメントの主体は，主として個人であり，公共性の源泉は，信頼にあり，個人の自律的行動は促進され，ネットワーク構造は主に顧客との関係では開放的であり，組織内では閉鎖的であり，具体的なマネジメントとしては有機的組織であり，水平的相互依存関係にあった。したがって，ネッツトヨタ南国の組織は，共働的コミュニティであると判断できると考えられる。

4　結論とディスカッション

(1) まとめ

ネッツトヨタ南国では，組織的な信頼関係があり，相互依存の社会的アイデンティティが形成され，Heckscher & Adler（2006）などが主張する共働的コミュニティが形成されている。また，Sabel（2006）が主張するように，新入社員は先輩社員からの業務の学びのプロセスを通じて信頼関係を醸成し，組織文化に溶け込んでいくというプロセスを経て，組織文化の拡大再生産が可能となっているように見える。

共働的コミュニティの生成プロセスに関しては，既存研究（Heckscher & Nathaniel Foote，2006）においては，組織の中間層が重要とされているが，インタビュー調査においては，異なる知見が得られた。従業員に対するインタビュー調査によれば，綿密な人材の調査と導入教育が重要であった。経営者へのインタビューによれば，従業員の幸福を実現するという価値観をぶれなく一貫して伝え，実行することにあるとのことであった。既存研究と今回のインタビュー調査との違いは，ネッツトヨタ南国という企業の従業員数が 200 名程度と比較的小規模な企業であり，中間経営層を通じてではなく，直接トップがかかわることが距離感にあることによるかもしれない。あるいは，直接トップがかかわる機会は少ないことを考えると，従業員の信頼，自律的行動，ネットワーク構造，具体的なマネジメントが組み合わさって，組織を拡大再生産していると考えられる。

(2) ディスカッション及び残された課題

鈴木竜太（2013）は，Adlerら（2006）が共働的コミュニティはプロフェッショナル集団を前提としてとらえており，いわゆる会社組織においても同様の議論が成立しうるかという点において次の 2 点の疑問を呈している。1 点目は，専門性が希薄かどうかを検討すべき点であるとしている。2 点目は企業規模の問題で従業員数が例えば 1000 名であるとき，相互依存的に目的を共有できるかという点で，実現可能性はそれほど高くないと指摘している。1 点目に関しては，自動車ディーラーという一般的な職種におい

て，確認できたことは新たな知見が得られたことであると考えられる。2点目に関しては，ネッツトヨタ南国が200名程度の従業員数であることから，確かに従業員数が多い時に共働的コミュニティが成立できるかどうかは依然として不明であるとせざるを得ないであろう。

ネッツトヨタ南国では，企業における導入教育，管理職教育，トップへの様々な機会をとらえての講演，DVDを媒体とした教育など，様々な啓蒙活動を行っている。近年は韓国など海外からの視察なども増えてきているという。一方，本論の冒頭に述べたように企業などの組織において共働的コミュニティがなりたっているとの情報はほぼ見受けられない。コミットメントマネジメントに関する研究を進めていくためには，共働的コミュニティを根付かせるための具体的な導入方法に関する研究である。そのためには，共働的コミュニティがどのように形成されるのかを明らかにしていくことが重要である。さらに，共働的コミュニティが成り立つ組織と，その前提となる組織文化がどのように関係するのかを探ることが残された課題である。

謝辞

本研究を遂行するにあたり，お忙しい中インタビュー調査にご協力いただいたネッツトヨタ南国株式会社の社員の方々に，とりわけいつも快く時間を作ってくださる横田英毅相談役に，この場を借りてお礼申し上げる。また，共同研究者である塚田修先生には，いつも多くの示唆をいただいている。本研究は，科学研究費助成事業　基盤研究（C）・15K03803の研究助成を受けた成果の一部である。

注

ⅰ）本論においては，古典的経営手法以降の新人間関係論，コミットメント経営，ハイコミットメント型HRM，社会関係資本によるマネジメント，共働的コミュニティ，かかわりあう職場のマネジメントを総称して，コミットメントマネジメン

トと呼ぶことにする。

ii）本論においては，Walton（1985）が経営管理戦略において示したコミットメントに分類される戦略を，コミットメント経営と呼ぶ。

iii）インタビュー調査にかけた時間やインタビュイーは，表のとおりである。

	開始	終了	時間	インタビュイー	業務
9 月 7 日	10 時 12 分	10 時 19 分	7 分	W様	繋ぎ役
	10 時 37 分	11 時 01 分	24 分	W様	繋ぎ役
	11 時 03 分	11 時 24 分	21 分	I様	整備士
	11 時 28 分	12 時 04 分	36 分	I様	整備士
	13 時 29 分	14 時 00 分	31 分	K様	研修中
	14 時 26 分	15 時 07 分	41 分	K様	副店長，営業
	15 時 07 分	16 時 24 分	30 分	H様	営業
	15 時 54 分	16 時 24 分	30 分	Y様	総務部
9 月 8 日	9 時 41 分	9 時 51 分	10 分	N様	取締役　店長
	9 時 51 分	10 時 21 分	30 分	S様	課長補佐
	10 時 22 分	10 時 55 分	33 分	N様	ショールームアテンダント
	10 時 55 分	11 時 38 分	43 分	O様	営業
	12 時 08 分	13 時 02 分	54 分	イベント会議	
	13 時 01 分	13 時 44 分	34 分	M様	営業
	14 時 24 分	14 時 53 分	29 分	H様	経理課
	15 時 00 分	16 時 52 分	1 時間 52 分	Y様，K様，N様，W様	
	16 時 57 分	17 時 11 分	14 分	K様	創り役
9 月 9 日	9 時 54 分	10 時 32 分	38 分	M様	営業アシスタント
	10 時 37 分	11 時 03 分	26 分	N様	ショールームアテンダント
	11 時 15 分	12 時 15 分	1 時間	I様，I様	サービス部主任

References

Adler, P. S. & Heckscher, C. (2006) “Towards Collaborative Community,” in Heckscher, C. & Adler, P. S. (eds.) *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in Knowledge Economy,* Oxford University Press, 11−105.

Adler, P. S., Kwon, S. W. & Heckscher, C. (2008) “Professional Work: The Emergence

of Collaborative Community," *Organization Science,* 19 (2), 359−376.

Arthur, J. B. (1992) "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review,* 45 (3), 488−506.

Daft, R. L. (2010) *Organization Theory and Design,* South-Western Cengage Learning.

Heckscher, C. & Nathaniel Foote, "The Strategic Fitness Process and the Creation of Collaborative Community," in Heckscher, C. & Adler, P. S. (eds.) *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in Knowledge Economy,* Oxford University Press, 479−512.

Leana, C. R. & Van Buren, H. J. (1999) "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review,* 24 (3), 538−555.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First,* Harvard Business School Press. （佐藤洋一監訳『人材を生かす企業―経営者はなぜ社員を大事にしないのか』トッパン，1998 年）

Sabel, C. F., (2006) "A Real-Time Revolution in Routines," in Heckscher, C. & Adler, P. S. (eds.) *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in Knowledge Economy,* Oxford University Press, 106−156.

Walton, R. E. (1985) "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review,* 63 (2), 87−84.

鈴木竜太『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣，2013.

（やまだ・いちろう／経営学部教授／2017 年 9 月 22 日受理）

Study of the Auto Dealer with a Characteristic of the Collaborative Community

—— Case of Netz Toyota Nangoku ——

YAMADA Ichiro

Collaborative community is an organizational property which is organized community based on the reliability relationship between human, and perform businesses by horizontal and vertical interdependence human-relations. The purpose of this study is to identify one organization with which kind of management style such as new human relationship theory, high commitment HRM, collaborative community, or management by social relationship capital. Those organizational management styles are called commitment management compared with conventional management style. After those organizational management styles are summarized, categories which clear up the differences among commitment management are extracted, such as management subject, reliability, personal autonomous action, network structure, and the concrete management. By using those categories, an auto dealer, Netz Toyota Nangoku is analyzed by interview research. Interview is performed on September 7th to 9th, 2016 with 20 employees at the dealer.

It is obvious that there is deep human-relationship all over the organization, and social identity of the interdependence is formed in it. As a result, it is clear that collaborative community which mentioned by Heckscher & Adler(2006) is formed at the auto dealer. The new employee breeds a relationship of mutual trust through a process of the learning of the duties from a senior employee, and, after a process to melt into corporate culture, extended reproduction of the corporate culture seems to be enabled.