

パブリックリレーションズを通じた組織文化変革 -内発的動機付けと解釈主義的アプローチの事例研究-

樽本 勇紀¹

¹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

本稿は、強固な組織文化が環境変化への適応を妨げる指定自動車教習所A社を事例に、組織文化変革の方策を考察する。トップダウン体制により変化に受動的だった同社に対し、戦略的パブリックリレーションズ活動が有効な介入策として機能した。外部との関係構築を通じて社員の内発的動機づけが喚起された。その結果、社員は自らの役割と組織の社会的存在意義を主体的に再解釈し、文化変革の担い手へと変容した。本研究は、組織の公共性を外部の視点から再定義し共有することが、内部からの自律的な変革を促進する鍵であると示唆する。

Key Words :組織文化、パブリックリレーションズ、内発的動機づけ、自己決定理論、機能主義的組織文化論、解釈主義的組織文化論、外部との関係性構築

1 はじめに

(1) 強い組織文化のジレンマ

強固な組織文化は、メンバーの価値観や行動様式を共有させることで内部統合を促進し組織の一体感や安定性を高める。例えば、日本企業の経営においては「強い文化」は高業績の源泉になりうると 1980 年代に注目された。しかし、強すぎる文化は環境変化への適応を阻む逆機能を持つ可能性がある」と指摘されている。クンダ (Kunda, 1992) ⁱ のハイテク企業のエスノグラフィ研究は、組織文化による社員の価値観・感情のコントロールといった「負」の側面を明らかにした。また、河合 (2006) ⁱⁱ は組織文化が過去の経験と学習の集積であるがゆえに、強い文化を持つ企業ほど文化変革が困難になると述べている。実際、組織文化は学習によって成熟期に強化されるほど硬直化しやすく、組織の創造性や柔軟性を阻害する逆機能が現れるため、経営環境の変化に応じて文化自体の変革や革新性が求められる。横尾 (2014) ⁱⁱⁱ も「強い文化」論が組織メンバーの同質性を高めることのみを強調すると、かえって組織の創造性発揮を妨げると指摘している。要するに、強い文化には統合の利点と硬直化の欠点が両面が存在する。

この強い組織文化がもたらすジレンマを体現する事例として、本稿では日本の自動車教習所業界を取り上げる。この業界は、少子化に伴う主要顧客層である若年人口の減少、都市部を中心とした若者の車離れ、顧客ニーズの多様化（例：高齢者講習需要の急増、外国人ドライバ

ーへの教育、オンライン学科教習への対応要請 等）、そして指導員の人材不足といった、深刻かつ複合的な経営課題に直面している。

日本の運転免許保有者総数は約8,174万人（令和6年末現在）と依然として高水準を維持しているものの、その構成比は若年層の低下と高齢層の上昇が顕著である^{iv}。さらに、指定自動車教習所の卒業生数は、ピークであった平成2年（約261万人）から令和6年（約147万人）には約43.5%も減少し、教習所数自体もピーク時の平成3年（1,477所）から令和6年（1,232所）へと約16.6%減少している^v。このマクロ的環境変化に対応していくために、従来のビジネスモデルからの変革が求められている。

(2) 研究目的と本稿の主張

本稿の目的は、このような厳しい経営環境下に置かれた、自身が経営する指定自動車教習所A社（仮名）を事例として取り上げ、その硬直化した組織文化を変革するための具体的な戦略を理論的に考察し、その有効性を示す。A社は、許認可事業としての特性、トップダウンのマネジメントスタイル、そして社員の長期勤続といった要因から、同質的で強固な組織文化を形成してきた。この強固な文化は、これまでの事業成長を助け安定的経営の基盤を作った。しかし現在は環境変化への適応を抑制する要因となっている。

本稿は、この膠着状態を打破する鍵として、パブリックリレーションズの戦略的活用を提案し、「外部との関

係性構築を企図したパブリックリレーションズ活動は、社員の内発的動機づけを喚起する触媒として機能し、その結果として、組織アイデンティティと共有された意味体系を再構築する『解釈主義的』な文化変革を促進する」という命題を提示する。

2 理論的枠組み

(1) 組織文化の二元性

組織文化が健全に機能する場合、それは組織に大きな恩恵をもたらす。共通の価値観や行動規範は、社員のエンゲージメントとモチベーションを高め、円滑なコミュニケーションとチームワークを促進する。これにより、意思決定のプロセスが迅速化し、組織全体の生産性向上と目標達成に大きく貢献する(河合2006)。特に「強い文化」は、社員に対して明確な行動指針を与え、組織への帰属意識を高めることで、強力な求心力を生み出す(Deal and Kennedy1997)^{vi}。

しかし、この文化の「強さ」は、環境変化への適応という観点からは弊害をもたらす。強固すぎる文化は、組織を内向きにし、外部の新しい情報や価値観に対して排他的になる傾向がある。その結果、機能不全に陥るリスクが高まる。特に、トップダウン型の文化では、上意下達が徹底される一方で、現場からの情報伝達や新しい提案が滞りやすく、意思決定の遅延や硬直化を招きやすい。強い文化が持つこの二元的な性質を理解することは、組織変革を試みる上で理解しておく必要がある。

(2) 機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論

組織文化の機能は「外部適応」「内部統合」の2つに分けられる。小原(2007)^{vii}は外敵適応と内的統合を、機能主義的組織文化と解釈主義的組織文化論としてアプローチしている。

機能主義的組織文化論は、組織文化を経営者が組織のパフォーマンス向上のために管理・操作できる「変数」として捉えるアプローチである。この視座に立てば、文化は企業の業績という「機能」を果たすためのツールであり、リーダーシップや人事制度、シンボルの活用などを通じて、意図的に望ましい文化を設計・浸透させることが可能だと考えられる。T. J. PetersとR. H. Waterman Jr.の『エクセレントカンパニー』に代表される「強い文化」論は、この機能主義的アプローチの典型であり、トップマネジメントが主導して均質で一元的な文化を構築することが競争優位に繋がると主張する^{viii}。A社で長年にわたり形成されてきたトップダウンによる規律を重んじる文化は、まさにこの機能主義的アプローチの産物である

と言える。

一方、解釈主義的組織文化論は、文化を客観的に存在する実体物としてではなく、組織のメンバーが日々の相互作用や対話を通じて「我々は何者か」「我々の組織は何を意味するのか」といった意味を解釈し、共有するプロセスの中で生成・再生産される「社会的構成物」として捉える(坂下2002)^{ix}。このアプローチでは、文化は経営者が一方的に「マネジメント」する対象ではなく、組織内の多様な人々が関与する「意味の共有化」のプロセスそのものである。したがって、文化の生成や変革においては、経営トップだけでなく、現場のマネジャーや社員が自らの経験を解釈し、語り合うことが極めて重要な役割を果たす。

組織の安定的な運営においては、経営理念の浸透など機能主義的なアプローチも必要であるが、硬直化した文化を「変革」する局面においては、解釈主義的なアプローチが重要となる。なぜなら、既存の凝り固まった意味体系を解体し、新たな意味体系を組織内に再構築するためには、トップダウンの号令だけでは十分ではなく、社員一人ひとりが新たな経験を通じて自組織の意味を主体的に解釈し直すプロセスが不可欠だからである。本稿では、後述するパブリックリレーションズ活動が、この「新たな経験」を提供する装置として機能し、解釈主義的な文化変革を誘発する鍵となると主張する。

表-1 組織文化論の比較

観点	機能主義的 組織文化論	解釈主義的 組織文化論
文化の捉え方	マネジメントの対象	主観的な社会的構成物
主要な担い手	経営層	組織の全メンバー
形成プロセス	トップダウンによる意図的な設計と浸透	ボトムアップを含む、日々の相互作用と対話による意味の共有
変革アプローチ	既存の文化を新たな文化に置き換える	新たな経験と対話を通じて共有される意味を再定義
重視する概念	効率性、均質性、業績への貢献。	意味、物語（ナラティブ）、シンボル、アイデンティティ。

(3) 内発的動機づけと組織変革

組織変革を成功させるためには、社員が変革の受け手ではなく、主体となる必要がある。その原動力となるのが「内発的動機づけ」である。内発的動機づけが生まれる心理的メカニズムを説明するために、E. L. DeciとR. M.

Ryanが提唱した自己決定理論 (Self-Determination Theory: SDT) を活用する。SDTによれば、人間には生来的に三つの基本的な心理欲求が備わっており、これらの欲求が満たされる環境に置かれたとき、人は自律的に行動し、心理的な成長やウェルビーイングを経験するという。一つ目は自律性 (Autonomy)であり、自分の行動や意思決定を、他者からの強制ではなく、自らの意思で選択・決定したいという欲求である。二つ目は有能感 (Competence)であり、自分の能力を効果的に発揮し、課題を達成できる有能な存在であると感じたいという欲求である。そして最後は、関係性 (Relatedness)であり、他者と相互に尊重し合える温かい関係性を築き、自分が所属する集団や社会と繋がり、受け入れられていると感じたいという欲求である。

これらの欲求が満たされると、社員は報酬や罰則といった外発的な要因に頼らずとも、仕事そのものへの興味や喜び、達成感から生まれる「内発的動機づけ」によって行動するようになる。内発的に動機づけられた社員は、創造性や問題解決能力、持続性が高く、組織変革を推進する上で不可欠な存在となる。

A社のような硬直化した組織文化は、このSDTの観点から見ると、社員の心理的欲求を構造的に阻害していることが分かる。厳格なトップダウンの指示命令系統は、社員から仕事の進め方に関する選択の機会を奪い、「自律性」を損なう。ルーティン業務は、社員が新たなスキルを習得したり、成長を実感したりする機会を減らし、「有能感」の充足を妨げる。そして、組織内部に閉じた排他的な文化は、社員の人間関係を同質的な集団内に限定し、より広い社会との繋がりや自らの仕事の社会的価値を実感する機会を奪い、「関係性」の欲求を不完全にしか満たさない。したがって、A社に見られる社員の受けモチベーションの低下は、個人の資質の問題ではなく、組織文化がSDTの心理欲求を充足させないことに起因する構造的な問題であると分析できる。変革へのアプローチは、これらの欲求を意図的に満たす方向で設計されなければならない。

(4) 外部との関係性構築と触媒としての効果

組織が外部のステークホルダー、特に地域社会との関係性を積極的に構築することは、単なる企業の社会的責任 (CSR) 活動や広報活動に留まらない。それは、社員の意識と行動に深く影響を及ぼし、組織内部に変革の機会を生み出す触媒となりうる。企業が社会貢献活動に積極的であることは、社員の自社に対する誇りや愛着、すなわち社員エンゲージメントを高める上で正の相関があ

ることが示されている。山崎 (2014) 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。

この効果は、自己決定理論のフレームワークを用いることで、より明確に説明できる。外部との関係性を構築する活動は、社員の三つの心理的欲求を同時に満たす機会を提供する。例えば、社員が自ら企画して地域の自治体や企業を巻き込んだイベントを実施した場合、日常のトップダウン業務にはない、内容の検討、スケジュール調整、当日の運営といった意思決定の機会を得ることができる。これにより、自らの意思で仕事を進めているという感覚、すなわち「自律性」が満たされる。

また有能感の充足としては、指導員が自らの専門知識や技能を活かして地域住民に教え、直接「ありがとう」と感謝される経験は、「自分は社会の役に立つ有能な専門家である」という強い実感をもたらす。これは、日常業務の中では得難い「有能感」の充足に繋がる。

そして最後に関係性の充足については、地域貢献活動を通じて、組織内の同僚だけでなく、地域住民、学校、他組織の担当者といった多様な人々と新たな繋がりを築くことができる。これにより、社員は自らをより広い社会的な文脈の中に位置づけ直し、社会の一員としての「関係性」の欲求を満たすことができる。

このように、外部との関係性構築を目的としたパブリックリレーションズ活動は、企業のイメージアップという外面的な効果だけでなく、社員の心理的欲求を直接満たし、内発的動機づけを喚起するための極めて有効な「内面的な介入」手段となる。この点が、パブリックリレーションズ戦略が組織文化の変革に貢献しうる、本稿で示したいと考える主要なメカニズムである。

3 事例研究

(1) A社の組織的特徴と経営環境

本稿の事例として取り上げるA社は教習所事業と健康事業を行う創業65年を迎える地元密着型企业である。自動車学校2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年より運営を始めた。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。

基幹事業である教習所事業は、道路交通法に基づき各都道府県の公安委員会から指定を受ける「指定自動車学校」である。この「指定」を受けるためには、資格を持つ指導員・検定員の配置（人的基準）、基準を満たした教習コースや施設の保有（物的基準）、法令に準拠した教習カリキュラムの実施（運営基準）という厳しい要件をクリアする必要がある。この制度的背景から、A社は民間企業でありながらも極めて公共性の高い性格を帯びており、特に卒業検定を行う技能検定員は「みなし公務員」として扱われ、職務の公正性が厳しく求められる。

このような事業特性は、A社の組織文化に大きく影響を与えていると考えられる。公安委員会の厳格な監督下にあるという事業特性は、必然的に規則遵守と前例踏襲を優先する文化を醸成する。運営は経営層から現場指導員へのトップダウンによる指示命令系統が確立されており、定められた手順を忠実に守ることが求められる。

また「教習生を安全に教育する」という使命は、社員に自らを「教える側」と位置づけさせる。この専門家意識は、外部から学ぶ姿勢や他業種との交流を希薄にさせ、組織全体として内向きな志向を強める一因となっている。そして多くの社員が長年にわたり同じ職場で勤務することで、暗黙の了解や共通の価値観、行動様式が強固に形成されている。これは組織の一体感を高める一方で、新しい考え方や変化を受け入れがたい同質的な文化を生み出している。

A社が置かれている経営環境は、前述の通り厳しい状況にある。かつては若者の人口が多く、運転免許の取得が半ば義務的であったため、何もしなくても顧客が訪れる「売り手市場」であった。しかし、市場の縮小と顧客の変化という構造的な圧力に晒される現在、A社のビジネスモデルを見直す必要がある。

(2) 変革の要請と組織の硬直性

人口減少、顧客ニーズの多様化、そして深刻化する指導員不足といった経営環境に対し、A社は対応に時間を要している。この対応の遅れ、すなわち組織の硬直性は、A社の強い文化そのものに起因している。

かつては売り手市場で安定した事業であったという成功体験が、変化への強い抵抗を生んでいる。「お客様至上主義」のもとサービス提供を行うが、実態は「既存のサービスを規則通りに、粛々と提供すること」に留まり、変化する顧客の真のニーズを積極的に探求する動きに乏しい。

またこのような変化の少ない状況は、社員の仕事に対

するモチベーションに深刻な負の影響を与えている。日々の業務はマンネリ化し、会社の将来に対する漠然とした不安も相まって、給与や待遇といった外発的動機づけだけでは、社員の士気を高く維持することが極めて困難な状況に陥っている。

特筆すべきは、A社のアイデンティティの中核である「公共性」が、自己矛盾的な形で硬直性を正当化するロジックとして機能している点である。指定自動車教習所が担う「公共性」や「社会的役割」は、本来、変化する社会の安全要請に応え続けるという動的な概念であるはずだ。しかし、A社の組織内では、その解釈が「公安委員会の定めた規則を遵守し、前例を踏襲すること」へと極度に矮小化されてしまっている。その結果、「我々は利潤追求だけの民間企業とは違う。規則通りに安全な教習を行うのが使命だ」という主張が、新たな取り組みや変化を拒むための正当化の論理として機能してしまっている。変革の鍵は、この「公共性」という概念の解釈を、静的・内向きなものから、動的・外向きなもの、すなわち「地域社会の安全ニーズへ能動的に貢献すること」へと再定義することにある。

この状況に対しA社は、機能主義的アプローチに基づき、事業構造改革に着手した。具体的には、高齢化社会の進展とそれに伴う社会課題（高齢ドライバーの事故増加、免許返納後の交通手段の喪失、社会参加機会の減少によるフレイル問題など）に対応するため、新規事業として「フィットネス事業」を立ち上げた。これは、自動車の運転に必要な認知・判断・操作能力の維持・向上を、健康づくりの観点から支援し、高齢者の運転寿命を延ばすことを目的としている。この新たな事業創造に合わせ、企業理念を、従来の「お客様至上主義の自動車学校」から、より広範な社会的価値の提供を目指す「地域の方々に安心・安全を提供する企業」へと変更した。この経営判断は、外部環境の変化に対応するための明確な戦略的意図を示すものであるが、同時に、長年教習業務にのみ従事してきた社員にとっては、自社のアイデンティティを揺るがす大きな変化にもなりうるものとなったと考える。

(3) パブリックリレーションズの実践

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2)。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、県・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2.活動A)

この深刻な膠着状態と、新規事業など事業変革がもたらす社員の戸惑いを乗り越えるため、A社は、外部との関係性構築を目的としたパブリックリレーションズ戦略を導入した。

表-2.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	警察と地元高校生と共に自転車安全運転動画作成	0	0	1

4 事例の解説・議論

(1) 組織文化変革への貢献：解釈主義的アプローチの観点から

パブリックリレーションズ活動によって喚起された社員の内発的動機づけは、単なる個人の満足度向上というレベルに留まらず、組織文化そのものを、解釈主義的なプロセスを通じて変革する原動力となったと考える。

この変革は、主に二つの側面から説明できる。第一に、新たな「物語（ナラティブ）」と「シンボル」の創出である。活動Fや活動Hといった新たな実践は、社員に対

して「我々は単に運転技術を教える作業員ではなく、地域社会全体の交通安全を支える重要な貢献者である」という、より高次で社会的な意味を持つ新しい自己認識（物語）を提供した。これにより、指導員の役割は、規則に忠実な「実務者」から、自らの専門性を社会に還元する「プロフェッショナル」へと、そのシンボリックな意味が再定義された。社員は自らの仕事を、より誇り高く、意味のあるものとして捉え直すことができたと考える。

第二に、対話と意味共有の促進である。活動A、活動C、活動Dは、これまでのトップダウンの一方的な情報伝達が支配的であった組織内に、部門や役職を超えた双方向の「対話」を生み出した。社員は、これらの活動を通じて得た新たな経験や気づきを共有し議論する機会を得た。このプロセスを通じて、社員は「これからのA社とは、社会に対して何を目指す組織なのか」「我々の強みは何か」といった、組織の存在意義に関わる根本的な意味を、再解釈することになる。

この解釈主義的な変革プロセスは、新規事業として立ち上げたフィットネス事業の導入によって、さらに加速・深化されると考える。社員の多くは「なぜ自動車学校がフィットネスを？」と戸惑いを感じていたかもしれない。しかし、パブリックリレーションズ活動を通じた外部との関係性構築を通じて、高齢ドライバーの問題を自分ごととして考えるきっかけを与え、「地域の方々に安心・安全を提供する」という新たな企業理念を、単なるお題目としてではなく、自らの活動と直結したリアルな意味を持つものとして解釈し直す機会となるのではないかと考える。その結果、「我々の仕事は、運転免許取得という『点』の支援から、地域住民の生涯にわたる安全で健康な生活、すなわち『線』の支援へと進化している」という考えが、社員間で自発的に生成されていくように期待する。

この一連の動きは、まさに組織文化形成のパラダイムシフトそのものである。経営者がトップダウンで理念を掲げ、文化を「作る」（機能主義）だけでなく、社員一人ひとりが自らの主体的な経験と他者との対話を通じて、その理念に血肉を与え、組織の文化を内側から「生成していく」（解釈主義）という、両アプローチの相互作用が起こる。戦略的に設計されたパブリックリレーションズ活動は、この解釈主義的な文化変革を誘発するための、有効な「意味生成の場」を提供したと言える。

(2) 得意な役割

本事例の分析において特に重要なのは、A社の「半

官半民」とも言える事業特性が、変革の過程で果たした役割である。当初、公安委員会の監督下にあるという「官」の側面は、規則遵守を助長する、組織硬直性の源泉であった。

しかし、A社が導入したパブリックリレーションズ戦略、特に地域貢献活動や安全啓発活動は、指定自動車教習所が元来有している「公共性」や「地域における交通安全教育センターとしての役割」と、高い親和性を持っていた。この親和性のおかげで、新たに取り組んだ活動は、単なる営利目的のマーケティング活動としてではなく、「教習所が本来果たすべき社会的使命を、現代的な形で実現するための活動」として、社員にも地域社会にも自然に、かつ正当なものとして受け入れられたと考える。

この結果、かつて変化を拒むための内向きな論理として使われていた「公共性」という概念が、今度は地域社会との連携を深め、組織変革を推進するための外向きで強力な「資産」へと、その意味合いが転換された。さらに、フィットネス事業の導入は、この「公共性」の解釈を、「交通安全」という従来の枠組みから、「地域住民の健康寿命の延伸と生活の質の向上への貢献」という、より広範で社会的な価値へと拡張させた。これにより、A社は地域社会における様々なステークホルダーとの新たな連携の可能性を広げ、外部との関係性構築をより一層容易にするものと考ええる。

5. おわりに

(1) 研究の意義と成果

本稿は、経営課題に直面する指定自動車教習所A社の事例研究を通じて、強い文化に起因する組織の硬直性を打破するための一つの有効な解決策を理論的に提示した。その核心は、パブリックリレーションズを、単に「外部への広報宣伝」という狭い機能で捉えるのではなく、「社員の内発的動機づけを喚起し、組織文化の変革を促すための触媒」として活用することにある。

(2) 実践的貢献

本研究から得られる知見は、自動車教習所業界のみならず、同様に安定した環境下で硬直化した文化を持つ他の許認可事業、あるいは歴史の長い伝統的な企業が組織変革に取り組む上で、重要な実践的示唆を与えるものと考ええる。変革をトップダウンによる制度変更やスローガンの刷新のみに頼るのではなく、社員が自らの専門性を活かし、新たな役割や社会への貢献を主体的に得られるようなデザインを戦略的に行うことである。社員が変革

の客体ではなく主体となったとき、組織は変革に向かう。外部との関係性構築は、そのための極めて有効な手段となりうる。

(3) 研究の限界と今後の課題

本研究は、単一の組織を対象とした事例研究であり、その分析は質的な考察に留まるため、導き出された結論の一般化には慎重さが求められる。また内発的動機付けが、組織文化を変革する原動力となったかについては、A社において継続調査が必要である。さらに、新規事業の導入は、既存の教習事業部門と新規のフィットネス事業部門との間に、異なる価値観や仕事の進め方を持つ「サブカルチャー」を生み出す可能性がある。これらのサブカルチャー間の摩擦をいかに管理し、組織全体の目標達成に向けた相乗効果を生み出していくか、その際にパブリックリレーションズ活動が果たす役割など、新たな課題も出る。

今後の研究課題としては、第一に社員エンゲージメントや組織コミットメント、さらには業績といった指標の変化を、定量的に測定する実証研究が挙げられる。第二に異なるタイプの組織（例：純粋な民間企業、非営利団体、公的機関）において同様の戦略がどのように機能するか、あるいは機能しないかを比較検討する研究も有益であると考ええる。これらの研究を通じて、本稿で提示した組織文化の変革モデルの妥当性と適用範囲をさらに検証していきたい。

参考文献

- ¹ クンダ, G. (1992) 『エンジニアリング・カルチャー (Engineering Culture) 』
- ¹ 河合篤男 (2006) 『企業革新のマネジメント—破壊的決定は強い企業文化を変えられるか』 中央経済社
- ¹ 内閣府 (2024) 『令和 5 年交通安全白書 第 3 節 安全運転の確保』
- ¹ 全日本指定自動車教習所協会連合会 (2025) 『令和 6 年度全日本指定自動車教習所協会連合会事業報告』
- ¹ Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley
- ¹ 小原久美子 (2016). 「経営イノベーションと組織文化変革のリーダーシップ—組織変革論の新たな視点としての組織文化変革—」
- ¹ T. J. Peters & R. H. Waterman Jr. (2003). 『エクセレントカンパニー』 英治出版
- ¹ 坂下昭宣 (2002). 「組織文化はマネジメント可能か」. 『国民経済雑誌』 186(6) 17-28
- ¹ 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

京：日本広報学会

〇〇年〇月〇日 受稿

〇〇年〇月〇日 受理