

## 企業理念の浸透を促進するブランド実践の概念とメカニズム

### — アドラー心理学の応用がもたらすインナーブランディングの実践的仕組み —

#### 要約

理念浸透の重要性はほとんどの企業が認識しているにも関わらず、実際に浸透していると答える企業は6%と非常に少ない。ブランドをつくるのが組織内の人間であるとするれば、インナーブランディングが必要不可欠であり、ブランドにとって最も重要な一貫性を保つには、そこで働く人が自社の理念や価値観に共感し、自らも自己実現や、やり甲斐が得られることで、個々人の主体性が花開き、インナーブランディングは促進されていく。アドラー心理学を応用した「ブランド・プラクティス」理論に基づき、企業への定量および定性調査から、「何の担保もなしに相手を信じ、任せきる」、「相手の気持ちを受け入れる」、「相手の気持ちになって考え、表現する」、「従業員を巻き込み、仕組み化する」という要素がインナーブランディングを促進する起点になるということが示唆された。

#### キーワード

経営理念, 理念浸透, ブランド, ブランド実践, インナーブランディング

#### I. はじめに

2013年に実施したHR総合研究所の調査によれば、98%の企業が理念浸透の必要性を認識している(そう思う, ややそう思う含む)。しかし、実際に社員に浸透していると答えた企業はわずか6%と非常に少ない。一方、江口(2014)らの調査で明らかのように、職場での理念浸透は「ワーク・エンゲイジメント」をはじめ、「職場の一体感」、「職務の遂行」、「創造性の発揮」、「積極的な学習」にそれぞれ正の相関関係があることがわかっている。またリクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2009)の調査によれば、ビジョン共有力が「実行・変革力」、「知の創出力」<sup>1)</sup>に影響し、それらが業績に影響するという相関関係も明らかになっている。つまり、理念浸透は業績につながるということがわかっているにも関わらず、理念浸透を有効に行い、業績に結び付けられていない状況が浮かび上がってくる。ではどうすれば、理念浸透を効率的に行うことができるのだろうか。そして理念浸透を行う際に、何が組織内の行動において影響力を及ぼすのか。それを解き明かすことで、理念浸透を劇的に早めることができ、ブランド・マネジメントにイノベーションを起こすことが可能となるはずである。

#### II. ブランド構築を促進するブランド実践仮説

##### 1. ブランド構築とは

アーカー(1991)が発表したブランド・エイクイティはブランド戦略をマーケティングの中にあるひと

つの戦術から戦略へと昇華させた。アーカー(2014)はブランドとは何かについて「組織から顧客への約束」として定義している。しかし「約束を守ることがブランドなのかと言えば、それでも足りない。(中略)ブランドに触れるたびに生まれる感触や体験をもとにして、次々に積み重なり変化していく顧客との関係」と定義している。アーカーによれば、そのブランドをつくるための核が「ブランド・ビジョン」であり、それを社内から広げ、一貫性を持って社外へ伝えていくことの重要性について言及している。ケラー(2003)のブランド・レゾナンス・ピラミッドの最高位が「共鳴」であるとすれば、顧客がブランド・ビジョンに共鳴することこそ、強いブランドをつくる一要因になると考えられる。企業においては、理念(体系)こそがつまりアーカーの言うビジョンそのものであり、ブランディングとはビジョンに共鳴するファンをつくること、と定義することができる。

## 2. 理念浸透の課題

ブランディング＝ファンづくりが、インナーブランディングから始まるとすれば、社内の理念浸透を進めることは、企業を存続させ、永く愛される企業づくりにとってとても重要な経営的取り組みになる。しかし I でも指摘したように理念浸透がなされていると考えている企業は驚くほど少ない。その背景を考察するに II-1 で指摘した業績への影響があると思っていないという仮説が考えられる。理念浸透は重要であり、経営戦略の分野でも、グロービス経営大学院(1999)により「理念」-「戦略」-「現場」の一貫性の重要性は指摘されているが、理念の浸透が具体的に業績に影響することが言及された書籍が少なく一般に広く認識されていないということが考えられる。また、理念浸透を行う際に「何が浸透を促進するのか」という要素が明確になっておらず、2013 年の HR 総合研究所の調査でもパンフレット・カードの配布(57%)や分かりやすい表現での明文化(52%)が中心で、管理職・一般職を対象にした企業理念教育の取り組みを行っている企業は 38%と減少する。つまり理念浸透の重要性は認識しているものの、具体的に何をすればいいのか明確になっていないことも要因として考えられる。どんな施策が本当に有効なのかを解明していくことは、理念浸透を推し進め、企業を成長させる一翼になるだろう。

## 3. ブランド・プラクティス(実践)仮説とは

ブランディングがブランド・ビジョンの社内外への浸透活動だとすれば、社内への浸透は、従業員がブランド・ビジョンに共鳴し、自己実現や、やり甲斐を感じることで組織と自身の目的の双方の達成に寄与すると考えられる。I で指摘したように、理念浸透が組織の 5 項目と関連することを、個々人の主体的な行動を促すとすれば、つまりブランド・プラクティス(実践)とは、「組織の理念に共感し、自らの理念・価値観と重ね合わせ、組織と自分の理念達成のために起こす主体的な行動」と定義される。結局、理念浸透を推進するには、個々人がブランドを実践できている状態をできるだけ広く、また深く組織内につくれるかが重要であり、そのために必要な起点はまず理念に共感し、共鳴してもらうこと

だ。それを土台として、そこで働くことが個々人の働く目的に合致すれば、自然と理念は浸透されていくと考える。

### Ⅲ. 採用領域におけるブランディングという本質

#### 1. 採用ブランディングの定義

従業員が理念や価値観に共感、共鳴することを理念浸透のスタートとするならば、採用段階から自社の理念や価値観を土台に活動を行うことが企業全体のブランディングを行う上で最も本質的であると考えられる。深澤（2018）によれば、採用ブランディングとは「採用市場におけるファンづくり」と定義されており、採用市場という限定された環境において、理念や価値観を土台としたコンセプトを中心に一貫性のある施策を行っていくこととしている。

#### 2. 採用ブランディングと理念浸透の促進と関係性

深澤（2018）によれば、17社に対して行った調査では、採用ブランディング実施前と後、では集まった応募者の質的な向上、つまり理念や価値観に共感する人たちが増えたと感じた企業が多いと指摘している。その結果、内定承諾数が増えたり、選考途中での離脱の減少が見られたり、また人気企業と競合になり、そちらを断って自社に入社した例などが報告されている。深澤（2018）はこれを「ジャイアント・キリング」と位置づけ、採用ブランディングを行った企業に特徴的な現象として紹介している。つまりこれを分析すれば、選考を経ることで理念や価値観に共感、ないしは共鳴し、その企業への愛着が増して入社に至ったと考えられ、ブランディングの見地からすれば、インナーブランディングを促進し、一貫性のある組織をつくるためには、従来から言われる従業員のみへの施策だけではなく、従業員への入口になる採用領域からブランディングを考えていくことが企業ブランディングへつながる道であると示唆される。では採用の現場で、あるいは日々のマネジメントの現場でどんな姿勢や行動が理念浸透を促進させるブランド実践を呼び起こすのか。それを解き明かすヒントがまさにアドラー心理学である。

### Ⅳ. インナーブランディング促進におけるアドラー心理学の応用

#### 1. アドラー心理学とは

アドラー心理学とはアルフレッド・アドラーが大成した心理学のひとつで、世界では個人心理学と呼ばれる。「人の行動には必ず目的がある」とする目的論を唱え、人間関係をうまくするポイントは「信頼」「尊敬」「共感」にあるといい、それが「共同体感覚」を養うと結論づけた。また人には3つのタスクがあり、「仕事のタスク」「交友のタスク」「愛のタスク」と分け、「愛のタスク」は男女の恋愛関係だけでなく、家族や一般の人間関係でも含まれるとの見解もある。また「劣等感」と「劣等コンプレックス」

の考え方があり、前者は他者と比べて自分が劣っていると感じることであり、後者は劣等感を使って、自分のタスクから逃れようとするものである。さまざまな日常の困難を助ける「勇気づけ」の考え方は、子育てやマネジメントなど今日幅広く応用され、さまざまな実践的な示唆がなされている。「自己決定性」は、人は誰しも自分自身で未来を決めることができるとし、環境に左右されないとする考え方である。

## 2. アドラー心理学のブランディングへの応用と考察

Ⅱ-2 で言及したように、理念浸透には、その重要性を認識しているものの、具体的に何をすれば良いのかが不明で一向に進まないという課題がある。そしてⅡ-3 で言及したように結局、理念浸透とは、企業理念の個々人への浸透であるから、企業を人とみなし、その企業と従業員の間の関係性をどうつくるか、と捉えることでここにアドラー心理学がブランディングへ応用できる道筋ができる。高尾・王(2012)によれば「経営理念の浸透は理念のカテゴリーによって定義される組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合プロセスである」とし、理念浸透の段階モデルをA～Eの5段階で示している。つまり、企業経営において企業と個人のアイデンティティが融合した状態、つまりチームワークの重要性を疑う余地はなく、アドラー心理学的に言えば従業員同士、そして企業(経営)側と従業員が「信頼」「尊敬」「共感」をお互いに抱くことで、「共同体感覚」つまりはチームワークが育まれると考えられる。そうであるならば、企業側は自社の理念や価値観を明確化し、それを従業員一人ひとりと共有し、その従業員が「何のために自社で働いているのか」を明確化することで、日々の仕事にやり甲斐が生まれる。それは企業理念と自身の働く目的の接点で生まれたものであるから、そのやり甲斐を全うすることが、企業の目的である理念を達成することにつながると考えられる。つまり、企業の理念浸透には①企業理念を明確化する②それを従業員と共有する③従業員がここで働く目的や、やり甲斐を言語化する。という細かいプロセスが明確化する。さらに強固に理念浸透を行っていくためには、④言語化したことを実践する。という段階が考えられ、こうなれば、個人のやり甲斐を全うすることが、企業としての理念の達成になるという、ブランディングで最も重要な一貫性を保つことにも繋がる。つまりそうなれば、あとはいかに個人が日々実践できるか、というところに企業の理念浸透をフォーカスすることができる。

## 3. 定量調査と定性調査とその方法

調査対象は理念浸透活動を具体的に行っている企業に協力を仰ぎ、定量調査、定性調査を行った。具体的な浸透活動とは、企業側が理念浸透を目的に何らかの活動を全社公認で行っている状態であるとしている。また深澤(2018)によれば、「採用ブランディングにおいて採用活動は理念浸透活動」であるから、「採用時から自社の理念・価値観で採用することを決め、それを予め従業員に共有する活動を行い始めた日時」も含めるとする。定量調査は、理念浸透に積極的な業種の異なる 4

企業(ホテル,飲食 2 社,不動産)の従業員に①理念を覚えているか②理念を自分の理解で人に話せるか③それを実践できているか④彼らが理念浸透や働く際に何を重要視しているか。という項目にわけて質問し,どの程度まで浸透が進んでいるのかを可視化した。①～③に関して,松岡(1997)は経営理念の浸透レベルを4段階に分けている。①言葉を覚えている②具体例を知っている③自分の言葉で言える④行動に結びつけるとしており,それらを土台に調査項目を検討した。④に関しては,具体的に何が「信頼」「尊敬」「共感」を養い,「共同体感覚」を生むのかという観点のもと,彼らの共通行動を探ることで,その企業特有の理念浸透の方法や将来的に企業間を超えた普遍的な理念浸透における行動を解き明かすことを目的に調査を行っている。さらに定量調査ではわかり得ない細かなニュアンスを理念浸透を主導している経営サイドの人間にヒアリングし,実際にどのように行っているのかを調査した。学校に関してはヒアリング調査のみ協力を得られたので追加している。理念浸透を行っていく上でどこに「信頼」「尊敬」「共感」があるのかを念頭にヒアリングを行なった。それらがあれば「共同体感覚」＝組織のチームワークが引き起こされ,また従業員へのマネジメントに個人の具体的な行動を促進する「勇気づけ」が行われていると仮説を設定し,その勇気づけがどのように行われているのかを解明することを目的にした。

表-1 定量・ヒアリング調査の対象

業種	取材対象者	売上規模概算(現在)	従業員数(現在)	浸透活動開始	上場/非上場
飲食(ラーメン他)	専務取締役	67 億円(2018.10)	871 名(2018.7)	2016.1～	上場
ホテル	代表取締役	74 億円(2017.3)	1066 名(2019.3)	2018.4～	非上場
不動産	広報責任者	226 億円(2018.12)	93 名(2018.12)	2015.7～	上場
飲食(居酒屋)	本部長/店長 2 名	615 億円(2018.8)	2257 名(2018.8)	2019.4～	上場
学校	学長補佐	23 億円(2019.3)	171 名(2018.4)	2018.4～	非上場

\* 学校はヒアリング調査のみ。売上規模は学園全体。

#### 4. 分析

定量調査は理念の詳細(ビジョン,ミッション,バリュー,クレドなど)ごとに①覚えている段階②人に伝えられる段階に分けてどの程度実践できているかを聞いた。①に関しては理念の詳細項目にバラツキはあるものの最上位概念であるビジョンにあたる項目(会社ごとに名称に差はある)に関しては7割以上が覚えていると回答している。ビジョン以下の階層が深まるごとに①に関して数値は下がるものの6～7割以上の数値となっている。しかし②に関しては数値が下がる。飲食2社に関しては毎月継続的な浸透活動を行っていることもあり,2週間に1度以上は半数が理念について話している。これを松岡(1997)のモデルで言えば,理念浸透が進んでいる状態であると位置づけられる。ホテルと不動産に関しては,必ずしも毎月の理念浸透での取り組みを行っているわけではないため,

人に伝える習慣がまだ文化として醸成されていないと推察できる。この段階を超えることで自身の行動に理念が落とし込まれ、行動に現れていくとすれば、人に伝える文化をどのように醸成するのかを仕組みとして構築することが必須の取り組みとなる。

表-2 ビジョン(理念の最上位概念)、ミッションの段階ごとの浸透割合(定量調査)

業種 /調査対象 /n数	ビジョン -覚えている・見たら 思い出す	ビジョン- 人に伝えている (2週に1度以上)	ミッション -覚えている・見たら思 い出す	ミッション -人に伝えている (2週に1度以上)
飲食(ラーメン他)/ 店長・社員 n=77	96.72%	55.85%	93.51%	55.85%
ホテル/社員 n=68	98.53%	26.47%	67.65%	22.06%
不動産/社員 n=32	100%	9.37%	100%	6.25%
飲食(居酒屋)/店 長 n=53	77.36%	52.83%	60.38%	50.94%

また表-3 は日々の仕事において大切にしている行動を聴くことで、それがアドラー心理学のフレームで整理した場合にどのような傾向が現れるのかを表にしている。質問や項目は企業間や質問間ですべて同一(選択肢は28項目。「信頼」「尊敬」「共感」「共同体感覚」で同一選択肢)で、企業間でどのような傾向があるのかを見ることも目的にしている。つまり同じ選択肢でも企業ごとに意味合いが異なる(ある企業は「信頼」でも、ある企業によっては「尊敬」になる)ことで、その企業独自の文化が色濃くわかる。とくに飲食(ラーメン他)は上位2位を見ても7割以上の選択肢もあり強い企業文化を持っていることがわかる。一方、飲食(居酒屋)はかなり低い数値が上位2位となっており、まだ浸透活動をして間もないこともあってか確立した企業文化がまだ見える化していない状態と言うことができる。また例えば「信頼」項目では「仕事を任せる」という選択肢がどの企業でも上位に来ていることがあり、これを仮説として調査研究を深める中で、どの企業にも共通で重要な普遍的項目を導き出せる可能性もある。企業はこれらを把握し、自社においてさらにどんな行動が強い文化であるのか、さらにはそれをどのように理念と結びつけ浸透させていくのかを考えることで、理念浸透を効果的かつ効率的に推し進めることができると示唆される。

表-3 仕事において大切にしていること(定量調査-上位2位 2019.5~7実施)

業種/調査対象/n数	信頼	尊敬	共感	共同体感覚
飲食(ラーメン他) /店長・社員 n=77	仕事を任せる 64.47% 相手を認める 59.21%	年齢・役職別け隔てな く接する 71.43% 感謝する 61.04%	人の話によくならず 58.89% 相手を認める・感謝す る・助け合う 48.68%	助け合う 64.46% 年齢・役職別け隔てな く接する 63.16%

ホテル /社員 n=68	仕事を任せる 55.88% 相手を認める 52.94%	年齢・役職別け隔てなく接する 59.7% 学ぶ姿勢がある 52.24%	人の話によくうなづく 46.27% 感謝する 44.78%	チームメンバーで話す場をつくる 57.58% 仕事を任せる 43.94%
不動産 /社員 n=32	仕事を任せる・相手を認める 40.63%	チームメンバーで話す場をつくる 53.13% 社内外別け隔てなく挨拶する 46.88%	人の話によくうなづく・目標を共有する 43.75%	チームメンバーで話す場をつくる 59.38% 目標を共有する 56.25%
飲食(居酒屋) /店長 n=53	仕事を任せる 28.3% 年齢、役職など別け隔てなく接する・相手の話を否定しない 11.32%	年齢、役職など別け隔てなく接する 16.98% 社内外別け隔てなく挨拶する・相手の話を否定しない 9.43%	相手を認める 18.87% 年齢、役職など別け隔てなく接する 11.31%	※調査中

定性調査の内容をIV-3 で言及した仮説をもとにアドラー心理学のフレームで整理したのが表-4 である。定量調査の項目と定性調査の具体的行動を照らし合わせると、さらにその企業独自の文化が色濃く反映されているのがわかる。例えば飲食(ラーメン他)は定量調査では「信頼」項目で「仕事を任せる」が 64.47%と 1 位だったが、定性調査では「成功体験を積ませる」と出ており、結果がリンクする。彼らは特にアドラー心理学やブランドの理論をわかってこうしているわけではない。その現在の取り組みを定量調査、定性調査を通して整理すると、アドラー心理学のフレーム「信頼」「尊敬」「共感」をベースに、自社が何を仕事で大切にしているのか(もちろんそもそも「信頼」「尊敬」「共感」を大切にしようという文化を醸成することも重要であるが)を明らかにし、それをもとに自社で具体的に何をするかを逆算的に考えることで、組織内の強固な文化をつくり、浸透活動に効果的に応用できるのではないかと、ということが示唆できる。それが従業員各自の行動で現れることによって、仕事に表現されるようになり、組織の独自性が世の中に発信されると考えられ、本質的な差別化、つまりはブランドが形成されると考えられる。

表-4 理念浸透時に大切にしている文化(定性調査)

業種	信頼	尊敬	共感	共同体感覚
飲食(ラーメン他)	成功体験を積ませる	ありがとうを伝える	社内 SNS の理念に書き込みに共感する	息を合わせての従業員同士の店舗運営
ホテル	支配人への権限委譲	やりたい人を役職者へ抜擢	お客様の喜びを自分の喜びと感じられる人	現場のカイゼンを吸い上げ共有化するしくみ

			を採用	
不動産	どんな意見も受け入れる風土づくりで風通しをよくする	相手の話を否定しない /外部の訪問者に必ず立ち止まって挨拶	他の人に素直になれる人を採用・教育	外部から褒められたことを経営者側が積極的に社内に伝える。
飲食(居酒屋)	各店舗で独自のメニュー、キャンペーンなど裁量権を与える	アルバイトのアイデアも積極的に採用	お客様の要望を叶えようと努力する風土	社内 SNS で理念に沿った店舗の取り組みを共有
学校	どんな情報もオープンにし、排除せず一緒にやりましょうという態度で接する。	教授が職員を同じビジネスをしている仲間と捉える	つまらないと言う学生の気持ちに共感し、授業を変える	教職員がクレドを作成し、学校案内や名刺などで表明する。

## V. ブランド実践をもたらす条件

上記の調査分析を精査し、アドラー心理学の考え方で整理すると次のような項目が企業ごとの文化に寄らず、重要であると考えられる。マネジメント側が従業員を「信頼」し、「尊敬」の念で接し、行動に対して「共感」することを繰り返し、それらが多くの従業員を巻き込んだ仕組みとして実践されることが、「共同体感覚」が醸成される条件になるという仮説を提示することができる。またこれらを加味すれば、効率的かつ効果的な理念浸透モデルを提示できる(表-5)。これに則って考えれば、①において、まずは自社における文化をアドラー心理学のフレームで把握し、それらを用いて②どんな企業独自の行動をとることができるかを考えることは、理念浸透の速度を早めるであろう。今回の研究では①と②の前半部分のみにおいて、モデルの正しさを裏付ける示唆を得ることができたが、これまでの先行研究を加味すれば、②の後半における「理念と従業員のすり合わせ」を経て、③の「行動変容」が起き、それが④「差別化」につながり、その結果、ブランド構築につながると推察できる。

### 1. 信頼:可能性を相手を信じ、任せきる。

アドラー心理学では信用と信頼を明確に分けており、前者は担保を必要とするもの、後者は何の担保もなしに信じることを指している。定量調査ではすべての企業で「仕事を任せきる」が1位となっているのと、定性調査でもそれを補足するようにそれぞれの企業が任せきる風土づくりや取り組みを行っている。ここで示唆されるのはまずはマネジメントをする側が「従業員の可能性を信じ、何を任せきるのかを決める」ことが肝要であると示唆される。



2. 尊敬:相手の気持ちを受け入れる。

「ありがとうを伝える」「やりたい人を役職者へ抜擢」など,従業員のやる気や気持ちを受容し,それに応えるマネジメントを行うことが重要であると考えられる。

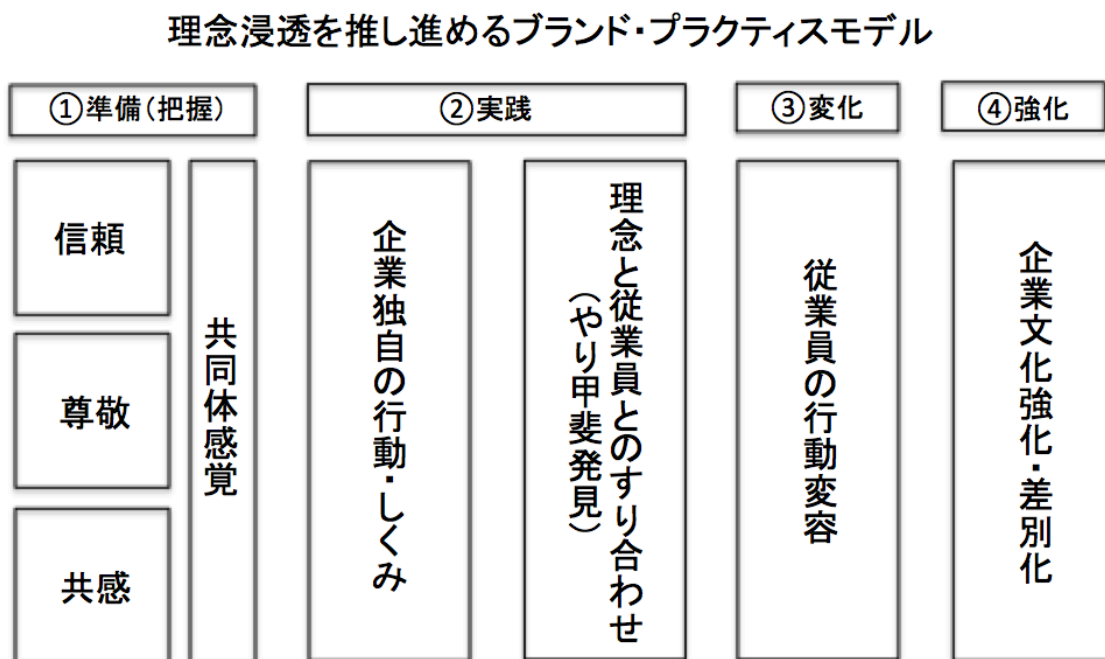
3. 共感:相手の気持ちになって考え,表現する。

単に心の中で相手に共感しているのではなく,しっかりと言葉や体で相手にわかるように表現することが重要である。アドラー心理学では,共感を「相手の目で見,耳で聞き,心で感じようとする」と定義しているが,理念浸透を行う中では,その上で従業員にしっかりと表現していくことが重要である。

4. 共同体感覚:従業員を巻き込み,仕組み化する。

従業員を巻き込み,参加できる仕組みをつくることが「共同体感覚=チームワーク」を醸成するために必要であることがわかる。仕組み化は効率的,効果的に理念浸透を行う一助になるであろう。

表-5 ブランド・プラクティスモデル



VI. 研究の課題

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(2010)によれば,ビジョン浸透の取り組みが業績指標に影響するとの相関関係を指摘しているため,継続的に調査研究し,また調査対象企

業を増やし、業績の変化を追っていく必要があると考えている。今回はブランド・プラクティスモデルの①準備と②実践の企業独自の行動・しくみをつくることが重要であることが示唆された。理念浸透が「信頼」「尊敬」「共感」「共同体感覚」それぞれのどの因子の影響を受けるのかを重回帰分析などを通して明らかにしていき、精緻に理論化していきたい。また②実践の理念と従業員とのすり合わせ以降で、どのような企業内の実践が理念浸透に影響を及ぼすのかを解き明かし、企業がインターブランディングを推進するための理論化を推し進めていきたい。

## 引用文献

- 岩井俊憲 (2016)『人を育てるアドラー心理学』青春出版社
- 岩井俊憲 (2019)『アドラー流リーダーの伝え方』秀和システム
- HR 総合調査研究所 (2013)「企業理念浸透に関するアンケート調査」『HRpro』  
[https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=77](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=77)
- 小倉広 (2014)『アドラーに学ぶ部下育成の心理学』日経 BP 社
- 金井寿宏・松岡久美・藤本哲 (1997)「コープこうべにおける愛と協同の理念浸透-組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学/組織学会』
- 岸見一郎 (1999)『アドラー心理学入門』KK ベストセラーズ
- ケビン・レーン・ケラー (2013)『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー
- 高尾義明・王英燕 (2012)『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣
- 高尾義明・王英燕 (2011)「経営理念の浸透次元と影響要因-組織ルーティン論からのアプローチ-」『組織科学/組織学会』
- 田中洋 (2017)『ブランド戦略論』有斐閣
- デービッド・アーカー (2014)『ブランド論 無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社
- 深澤了 (2018)『無名×中小企業でもほしい人材を獲得できる 採用ブランディング』幻冬舎
- 松田陽一 (2011)『組織変革のマネジメント』中央経済社
- リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (2010)『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社

---

<sup>1</sup> 「縦、横、ななめにコミュニケーションを行いつつ、豊かな関係性を育み、信頼や配慮などの感情を相互に通じ合わせ、知を交換・結合してアイデアを生み出すという、組織レベルでの知の創出を可能にする力」リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所『日本の持続的成長企業』(2010) 東洋経済新報社 P69