

コミュニケーション革新を通じた組織と個人の統合の模索 —日米情報ネットワーク調査を中心に—

生活研究部 副主任研究員 小豆川裕子

<要 旨>

1. 急速な情報ネットワーク化は、リストラや業務革新、さらに顧客志向型経営などと相まって、かつて経験したことのない変化を企業組織とワーカーに迫っている。こうした環境下、最近では情報をベースとした組織改革を行う企業さえ現れはじめている。これらの企業では、日本的雇用システムの見直し作業とともに、これまでの合意形成や意思決定プロセス、情報共有のスタイルに関して、抜本的な改革を行っている。そこで本稿は、本年8月から10月に実施した日米情報ネットワーク調査を中心に、IT (Information Technology : 情報技術) 進展による組織と個人の変化、さらに、ネットワーク時代のミドルマネジメントのあり方を考えながら、今後の企業組織と個人の統合のゆくえを模索するものである。
2. 組織内の情報インフラの整備にともない、個人の情報ハンドリング力(情報を取り扱う能力)が問われている。この能力に関して日米を比較すると、アメリカは全項目に亘って日本よりも自己評価が高く、特に情報を「いつ」「誰に」伝えるべきかの判断、ツールやメディアを利用しての情報発信、情報の取捨選択などについて自信を持っており、情報の保有価値を認識した上で、効果的な情報行動を行っている様子が見える。一方、日本は具体的な情報源にアクセスし、必要な情報を取捨選択するなど、情報入手に関わる項目では相対的に自信を持っているが、ツールやメディアを利用しての情報発信や、情報の伝達・非伝達の影響の予想に関しては自己評価が低い。

3. IT 進展による社会や組織、仕事に対する影響に関しては、日米総じて「良い影響を与える」と肯定的であり、アメリカの方がこの傾向が強い。また、仕事上の変化としては、日米ともに「情報機器操作の優劣による仕事の成果の差の拡大」や「仕事の効率性や生産性の向上」の支持率が高い。組織コミュニケーションについては、特に日本は「情報の保有格差の拡大」、アメリカは「必要な情報共有の度合いの高まり」や「会社全体や社外とのコミュニケーションの活性化」を指摘する。さらに、組織・マネジメントの変化については、日米ともに所属組織の「会社全体の戦略や方針の革新」が第一位を占め、次いでアメリカは「中間管理職の役割変化」、日本は「採用、昇進、昇格、人事考課など人事システムの見直し」となっている。しかし、総じてアメリカに比べ日本は変化を実感していない。
4. IT 進展によりミドルマネジメントの情報伝達、仲介・調整機能など、その役割が低下すると同時に、組織はフラット化する、という論調が一般的である。しかし、階層や部課の相対的な減少はあるものの、その全廃は現実的でない。これからのミドルマネジメントは、職制や呼称、役割や機能を変容させながらも、組織内で一層、中核的な役割を担うことが求められている。今回の調査では、日米双方で、情報ネットワーク時代の望ましいミドルマネジメント像として、「従来の方法にとらわれない、新しい方法や提案」「迅速な情報の入手・発信、的確な判断」「社外の人脈・ネットワークの拡大」などの役割・機能の強化の方向性が見出された。これらは既に、ネットワークに親しんだ現役のミドルマネジメント層のインタビューからも裏づけられており、自ら情報ハンドリング力を備え、言動の説得力、的確な判断力、創造性を発揮しながら、チーム全体に仕事の楽しさ、達成感を巻き起こしていく、という姿が浮かび上がった。
5. 情報ネットワーク時代の組織と個人を展望すると、これまで日本が得意としてきた平均的集団主義による「協調」ではなく、個人を最重要変数とし、個人の職務規定・プロセスの明確化を起点とした「協働」の発想が求められている。組織と個人の関係は、別々の方向をめざす永遠の離反ではなく、納得感と相互信頼を高めていくしくみの中にあり、それは組織の戦略や組織デザインに規定されるところが大きい。そして、IT は、分散化された個人の集合をゆるやかにまとめるとともに、組織のミッションと個人の満足感を実現させる触媒として、多大な可能性を有している。

目次

はじめに

I. 分析視角

1. 企業組織の情報ネットワーク化の読み方
2. 日米情報インフラ比較
3. 組織と個人の統合概念

II. 情報ネットワーク社会の組織と個人

—日米情報ネットワーク調査を中心に—

1. 調査の概要
2. 組織と個人の情報環境
 - (1) 情報機器・サービスの利用状況
 - (2) IT 進展の影響についての意識
 - (3) 組織の情報ネットワーク環境
 - (4) IT 進展で問われる個人の情報ハン
ドリング力
3. 変わる組織の諸現象
 - (1) E-mail 活用による仕事上の変化
 - (2) 組織コミュニケーションの変化
 - (3) 職務に関する意識の変化
 - (4) 組織・マネジメントの変化
4. 転換期を迎えた企業のみドルマネジメント
 - (1) ミドルマネジメントの役割・機能の
変化
 - (2) ネットワーク時代のミドルマネジ
メント

III. IT 進展下における組織と個人の相互影響関係

おわりに

参考文献

はじめに

今日の IT (Information Technology : 情報技術、以下 IT と記述) の進展はさまざまな局面で、企業組織と個人に影響をもたらしつつある。変化に機敏な企業に変質するため、組織内の「情報」の意味を問い直し、知識や頭脳をできるだけ多くの人が共有して企業活力を強化することが不可欠である、との認識から、E-mail やグループウェア、イントラネットなどの情報ネットワークシステムを整備し、組織構造、組織文化を再構築する企業が現れはじめている。そしてこれらの一連の動きは、組織のコミュニケーション革新として位置づけられる。

さて、企業組織がその目標を達成するためには、二つのアプローチがある (野中、1983)。一つは構造的アプローチである。最適な組織構造を設計し、その維持、操作、変革を通じて、組織目標を達成することである。組織構造とは、一般的には、組織における分業、権限配分、コミュニケーションのパターンであり、組織のメンバーの行動をコントロールし、組織内のパワー行使、意思決定、組織活動実行の枠組みを創り出す機能を果たす。より広義には、組織構造は、組織のメンバーが知覚する組織の心理的な環境、つまり、組織風土や組織のカルチャーも含まれる。

もう一つの方法は動機づけアプローチ、あるいは人間関係論的アプローチといわれるものである。組織の中の個人に直接人間的な働きかけをし、個人の欲求や動機を高めることによって、組織目標を達成するというものである。

今日の IT は、単にツールとしての役割だけでなく、企業組織が目標を達成し、存続、発展をする過程の二つのアプローチに対して、重要な役割を果たす可能性を持っている。

こうした観点から、ニッセイ基礎研究所では、日本とアメリカのネットワークユーザー(E-mailまたは、internet を活用して仕事を行っている人々)に対して、本年8月から10月にかけて、アンケート調査を実施した。この調査は、情報ネットワーク化が進むなかで、企業組織と個人の関係がどのように変わりつつあるのかを把握することを目的としている。ITを経営の中核に据えることが、競争力強化の必須条件であるという認識から様々な取り組みを行い、既に成果を出しつつあるアメリカと、ダウンサイジング、分散化のトレンドの中で、EUC(End User Computing)の環境が急激に整備されつつある日本において、組織・マネジメントの変化、組織コミュニケーション等がどのように異なっているのか、またどの点が共通しているのかを、個人を起点とするアプローチから把握するものである。本研究は、このほか日本の情報先進企業のインタビュー、アメリカにおける企業およびネットワークを活用して仕事を行う個人のインタビューなども同時に行っているが、本稿では日米比較調査を中心に、同時期に実施した日本の企業組織に属するミドルマネジメント層(E-mailユーザー)を対象とするデプスインタビュー結果を参考にしながら考察を試みることにする。

I. 分析視角

1. 企業組織の情報ネットワーク化の読み方

情報ネットワークが企業組織やワーカーに影響を及ぼすようになった背景には、「接続されたコンピュータ」が急速に広まり、人と人とのコミュニケーション・チャンネルとして利用されるようになったことがあげられる。また、そのためのアプリケーションも充実しつつあり、最近では、情報ネットワークをベースに、組織をデザインできる

段階にきている。

表1は、企業組織およびそこに働く個人に影響を与えるネットワーク関連の技術と、それが企業へ及ぼす影響を整理したものである。

表-1 主なIT組織内の効果

■ LAN, WAN	● ファイルの共有・交換 ● プリンタなどの機材共有 ● 遠隔地とのファイル、プリンタなどの共有・交換
■ グループウェア・イントラネット ・電子メール ・共有データベース ・グループスケジューリング ・ワークフロー ・テレビ会議	● コミュニケーションの迅速化・緊密化・効率化 ● 情報共有・組織文化の形成 ● スケジュール調整、会議室や機材などの予約などの効率化 ● 回覧・裏議・承認プロセスの効率化 ● リアルタイム・コミュニケーションの実現
■ インターネット ■ 電子メール ■ ネットニュース ■ WWW	● コミュニケーションの迅速化・緊密化・効率化 ● 情報共有・伝達の効率化 ● 情報提供・情報収集・電子取引

(資料) 各種資料によりニッセイ基礎研究所が作成

LANやWANは、時間と空間の壁の取り除き、遠隔地とのファイル共有・交換やコミュニケーションを行うことができる。また電子メールやグループウェアは部や課、さらに組織全体のコミュニケーションを活性化させ、ノウハウや情報の共有化を可能にしていく。グループウェアは、大きく(1)電子メール(2)グループスケジューリング(3)共有文書型データベース(4)ワークフロー管理システムなどを基本機能として持つが、さらに広義には、テレビ会議システムや、パソコンの画面を遠隔地で共有する「ネットワークホワイトボード」、共同執筆支援システム(コラボレーション・ライティング)などもグループウェアのカテゴリーに含まれる。

組織においては「情報伝達のタイミングが遅れる」「情報が死蔵され、活用や共有できていない」「情報の流れが繁雑である」などが指摘され、情報化投資の割に生産性が向上しないという「生産性パラドックス」が叫ばれて久しい。こうした悩みもネットワークを活用したコミュニケーション革新によって、徐々に解消されつつある。特にグループウェアは、最も有効な課題解決の手段として可能性を持つものである。情報ネットワークを

ベースとした組織が形成され、組織が変革されていくプロセスにおいては、グループウェアは組織サイドに対しては、組織全体のビジョンやノウハウの共有、そして継承を可能にする。一方個人サイドに対しては、定量情報だけでなく、これまで個人に埋もれていた定性情報や「暗黙知」の共有を実現していくことから、組織の文化や組織風土の形成に役立てる企業も出てきている。最近脚光を浴びている「イントラネット」はwwwを利用した情報共有のしくみとして、構築費用の安さもあり、多くの企業で導入されつつある。また、グループウェアもインターネットとの融合を前提として、共存への道を歩みはじめています。

さらに、通信技術の進展、コストの低減によって、組織のコミュニケーションや経営に関してだけでなく、個人のワークスタイルに関してもさまざまな可能性が広がってきた。実験から実践へとフェーズを移しつつあるサテライトオフィスやテレコミュニケーションに関しても、これからの組織と個人の新しいあり方の一つとして注目すべきものである。

2. 日米情報インフラ比較

日本開発銀行によると、日本の情報化投資の伸び率は、90年を基準とする実質値で、80年代前半は年率18.5%であったが、80年代後半は16.1%と低下、さらにバブル崩壊後の景気後退による投資抑制などの影響を受けて、90年代前半は年率1.8%で低迷していた(表2)。一方90年代の前半、アメリカは景気後退期にあっても急速に情報化投資を行い、ダウンサイジング、オープン化、リエンジニアリングなどの流れと強く結びつきながら企業収益を回復させている。このため日本とアメリカは情報インフラのさまざまな面で、格差が見いだされる(表3)。しかし、業務革新や日本的経営システムの抜本的な見直しの中で、日本における情報化投資もようやく活況を取り戻し始

表-2 情報関連投資の日米比較

	80-85年	85-90年	90-94年
日本	18.5%	16.1%	1.8%
米国	9.5%	5.8%	17.0%

(資料) 日本開発銀行「調査」1996.3

(備考) 上記は実質化伸び率。日本の実質化は各品目に日銀の卸売物価指数等を利用して90年を基準としている。

表-3 日米情報インフラの比較

項目	日本	アメリカ
1. 情報関連投資と対設備投資比率 (1994年, 日本: 10億円 米: 億ドル)	7,450 (11.2%)	1,803 (18.7%)
2. コンピュータ・周辺機器 生産/出荷金額 (1994年, 日本: 億円 米: 100万ドル)	53,094	60,818
3. パソコン出荷台数と世界構成比 (1995年, 千台)	5,760 (9.6%)	22,850 (46.5%)
4. パソコンのビジネス市場での 普及台数と普及率(1995年, 百万台)	9,176 (14.1%)	59,976 (46.5%)
5. パソコンの家庭市場での普及台数 と普及率(1995年, 百万台)	4,502 (11.1%)	39,100 (39.8%)
6. パソコンネットワーク化率 (1995年)	35%	82%
7. 商用パソコンネット会員数 (1995年, 万人)	299	792
8. インターネット・ドメイン数と世界 構成比(1996年1月現在)	7,125 (6.2%)	53,011 (46.4%)
9. インターネット・ホスト数と世界 構成比(1996年1月)	269,327 (2.8%)	6,053,402 (63.9%)
10. パソコンソフト売上高 (1994年, 日: 億円 米: 百万ドル、)	1,345	7,382
11. データベース売上高 (1994年, 日: 億円 米: 千万ドル)	1,988	1,322

(資料) 日本情報処理開発協会「情報化白書」1996年

めている。

3. 組織と個人の統合概念

組織と個人の統合に関する概念は、経営学、組織論では古くから中心的なテーマを担ってきた。今世紀初期には「経済人モデル」を想定し、ワーカーと経営者の双方の利益を実現するというTaylorの「科学的管理法」、またMaslowなどの「人間学派」は、社会的欲求の満足による人間関係と生産性の実現を示唆している。さらに、Argyris, McGregor, Likertなどの「新人間学派」は自己実現欲求に焦点をあて、それが充足で

きるような組織と管理システムを構築すべきであると主張し、個人が人間的な成長を遂げると、組織が高い生産性をあげ、収益をあげることができるとしている。これら「新人間学派」の考え方は、「労働の人間化(humanization of work)」や、労働の質的向上を目指す「QWL(quality of working life)」に取り入れられ、日本においても、小集団活動、提案制度、目標管理などの参加型マネジメントの根底にある考え方に深く浸透してきた(太田, 1994)。

また、Lawrence=Lorsch(1967)は、統合を「環境から諸力の結合が要請されている諸部門間に存在する協力状態の質」と定義し、統合のための機構や組織過程を、統合の手段という観点から分析している。ここでいう組織過程とは、リーダーシップ、パワー、影響力の行使、コミュニケーション、コンフリクト解決、計画などであり、これらは調整とコントロールの過程と捉えることができる。統合、調整やコントロールなどの概念は多様な組織現象のミックスを包括的にとらえるための概念として有用性を持っており、新しい分析パラダイムの構築を暗示する概念である(野中, 1978)。

最近では、日本において太田(1993)が、環境変化のなかにおける個人のプロフェッショナル化という現象に着目し、個人を尊重し、かつ組織の利益を実現できるような「仕事を通しての組織と個人の間接的統合」のシステムを呈示している。

企業の行動原理や基準が変化し、労働者の価値観や欲求構造が変わる中で、組織と個人の統合パラダイムも新たな局面を迎えている。ITが組織内に導入されることによって、どのような変化があるのか。ここでは、人を組織のキーファクターとし、他の人間や組織の状況と相互作用し、影響依存関係にあるという分析視点が重要である。本

研究は特にこの相互作用主義に視点をとりながら、組織と個人に起きつつある変化をみることにする。

II. 情報ネットワーク社会の組織と個人 —日米情報ネットワーク調査を中心に

1. 調査の概要

日米情報ネットワーク調査の概要、および対象者属性は、表4、表5に示すとおりである¹。本調査は、その趣旨から、電話帳によるランダム抽出後に、ネットワークに親しんだ個人、つまり仕事でE-mailもしくはinternetを活用している個人をスクリーニングした。調査内容は情報ネットワークが進展するなかで、企業組織と個人、およびその相互関係がどのように変わりつつあるのかをポイントに、経営戦略、組織構造、組織コミュニケーション、マネジメントの変化など、マイクロ組織の諸要因の変化を把握するものである。従って、本調査は企業単位を対象とした組織現象の把握ではなく、個人を通じた認知状況の集合から、組織現象を把握する手法をとる方法論的個人主義(methodological individualism)¹¹⁾に基づいて分析を試みるものである。

表-4 日米情報ネットワーク調査の概要

	日本	アメリカ
■調査エリア	東京、大阪を中心とした都市部を母集団	ニューヨーク、ワシントン、ロサンゼルス、サンフランシスコを中心とした都市部を母集団
■対象者抽出法	電話帳をベースとしてランダムに抽出	
■抽出条件	E-mail、もしくはinternetを活用している仕事を持っている個人	
■調査方法	スクリーニング条件を満たした対象者に調査票を郵送/回収	
■調査期間	1996年8月15日-1996年9月15日	1996年8月12日-1996年10月2日
■調査数	合計: 300名 東京: 67% 大阪: 33%	合計: 300名 東海岸: 50% 西海岸: 50%
■属性(推定)	男性: 69.3% 女性: 30.7%	男性: 60% 女性: 40%

¹本調査は、本稿で紹介する組織・個人の関係変化に関わる項目に加えて、個人のライフスタイル領域も含めた構成をとっている。内容は家庭面での情報ネットワーク化の普及状況、コミュニケーションの変化、個人の生活の変容、購買行動の変化を把握するものであり、調査結果は次号(調査月報1997年1月号)で紹介する予定である。

表-5 調査対象者の属性

N=300	日本	アメリカ
■性別		
男性	69.3%	59.7%
女性	30.7%	40.3%
■年齢		
20代	45.0%	14.7%
30代	37.7%	24.7%
40代	13.7%	29.3%
50代	14.6%	22.7%
60代以上	0%	8.7%
■配偶者の有無		
あり	53.0%	63.3%
なし	47.0%	36.7%
■職業		
●自営者・経営者	2.7%	21.0%
●被用者(小計)	95.3%	76.7%
管理職	9.3%	23.7%
専門技術職	29.3%	31.7%
事務職	52.7%	16.7%
サービス職・労務職	4.0%	4.7%
その他	2.0%	0.7%
■転職経験		
あり	53.0%	86.7%
なし	47.0%	13.0%
■パソコンに向かう時間		
平日平均	4.7時間	5.6時間 (***)
休日平均	2.2時間	3.1時間 (***)
■E-mailの数(1日平均)		
仕事で(社内・社外)	7.9通	14.7通 (***)
プライベートで	6.5通	11.6通 (***)
	3.7通	4.0通 (***)

(注) ()は wilcoxon 順位和検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.05:*, p<0.01:**、p<0.001:***で表記。

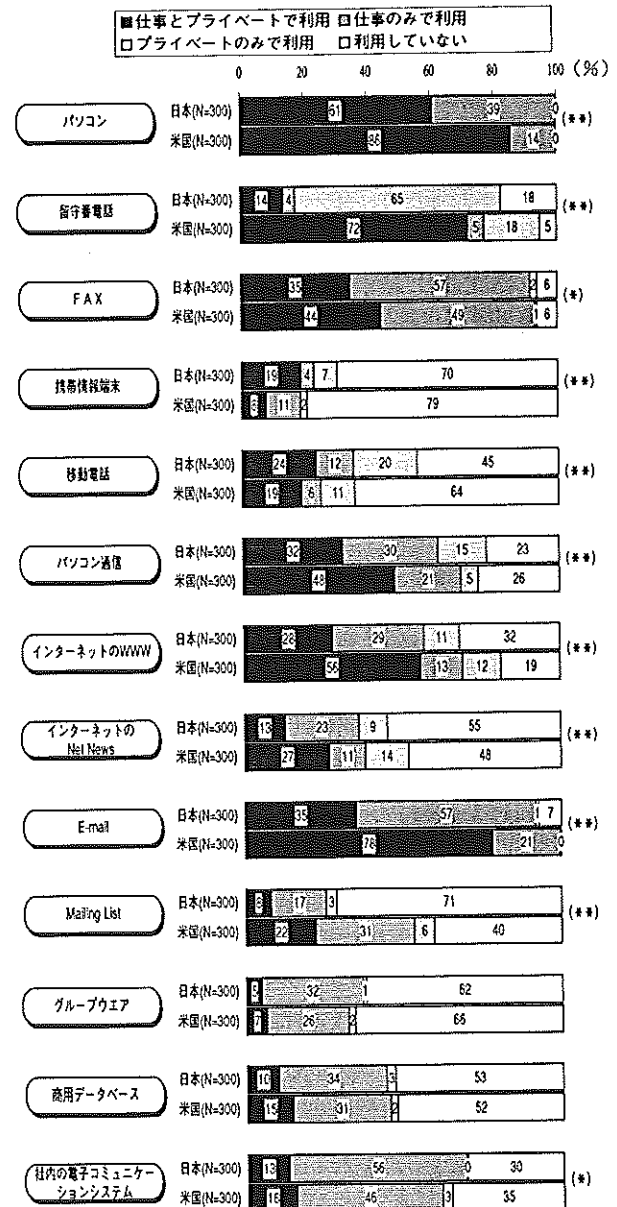
2. 組織と個人の情報環境

(1) 情報機器・サービスの利用状況

まず、情報機器・サービスの利用状況に関して「仕事とプライベート」「仕事のみ」「プライベートのみ」「利用していない」の選択肢で尋ねてみた。パソコンについては、日米ともに、過半数を超えて「仕事とプライベートの両方」で利用しているが、アメリカの方が利用度が高い。日米格差のある項目に着目すると、特にアメリカでは、E-mail、留守番電話 (telephone answering machine)、インターネットの www がよく利用されている。一方、日本の方がよく利用されているのは、携帯電話、携帯電話である。情報ネットワーク化が急速に進んだと言っても、過半数がビジネス・プ

ライベートの両方で利用しているのは、パソコンにとどまっておらず、E-mail や Fax もビジネスが中心である (図1)。

図-1 情報機器・サービスの利用状況

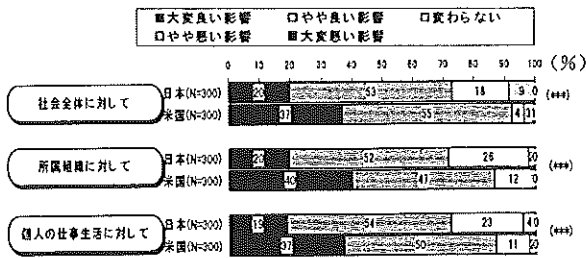


(注) 右の印は wilcoxon 順位和検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.05:*, p<0.01:**、p<0.001:***で表記。

(2) IT 進展の影響についての意識

情報ネットワーク進展の影響を、社会全体、所属組織、個人の仕事生活の各側面について尋ねてみると、日米過半数が、社会全体・所属組織・個

図-2 IT進展の影響についての意識



(注) 右の印は wilcoxon 順位和検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.05:*, p<0.01:**, p<0.001:***で表記。

人の仕事生活について「良い影響を与える(大変そう思う+ややそう思うの計)」と回答している(図2)。また、日米を比較すると、アメリカの方がIT進展への期待感が強く、特に社会全体に対する好影響への支持で日米格差が現われている。

(3) 組織の情報ネットワーク環境

企業組織の最近の傾向としては、ダウンサイジング、オープンシステムの流れがあり、情報化投資の対象も本社の情報システム部門から部門の基幹情報システム、そしてエンドユーザー部門へとシフトしつつある。今回の調査では、組織の情報ネットワーク環境を、組織の「PC(Personal Computer)の割合」と「ネットワーク度」の観点から尋ねてみた。この結果、「PCの割合」については、「1人1台以上」は日本が18%、アメリカが20%でほとんど同程度であるが、「1-2人に1台」を加えると、日本が43%、アメリカが78%となっている。一方、組織の「ネットワーク度」については、「WANを介して他事業所間とで接続」は日本が28%、アメリカが35%となっており、「同じビル内、事業所内で接続」を加えると日本は55%、アメリカは61%で過半数を占める結果となった(表6-1、6-2)。

表6-1 組織のPCの割合

	1人1台以上	1-2人に1台	2-3人に1台	3-4人に1台	4人以上1台以下	不明
日本 N=300	18%	25%	11%	14%	31%	0%
アメリカ N=300	20%	58%	7%	6%	7%	2%

表6-2 組織のネットワーク度

	WANを介して他事業所間と接続	同じビル内、事業所内で接続	同じフロア、部・課単位で接続	ほとんど接続されていない	不明
日本 N=300	28%	27%	17%	29%	0%
アメリカ N=300	35%	26%	8%	18%	13%

(4) IT進展で問われる個人の情報ハンドリング力

①情報ハンドリング力の自己評価

組織にネットワークが普及し、情報の伝達や蓄積を妨げる技術的な制約の減少にともない、ワーカー一人一人の情報ハンドリング力(情報を取り扱う能力)が問われるようになってきた。情報ハンドリング力は、単なるパソコンの操作能力を表す情報リテラシー²よりも高度なレベルの能力として、すでに情報先進企業で使われはじめている概念である。たとえば花王では、情報リテラシーそのものの概念を「コンピュータリテラシー」(コンピュータのハード・ソフトの知識、操作・利用技術)と「ビジネスリテラシー」(ドキュメンテーション、ディベート、プレゼンテーション)の融合部分と位置づけ、1.大量の情報から問題解決や意思決定に必要な情報を選別する能力、2.取り出した情報に付加価値をつけるための処理・加工能力、3.その情報を必要とする人たちにコンピュータを使用して伝達し、説得する能力としている。そして、これらの3つの能力の向上が真にホワイトカラーの生産性向上に寄与するものであるとし、組織内情報リテラシー教育の主眼に位置づけている(平坂編、『花王情報システム革命』)。

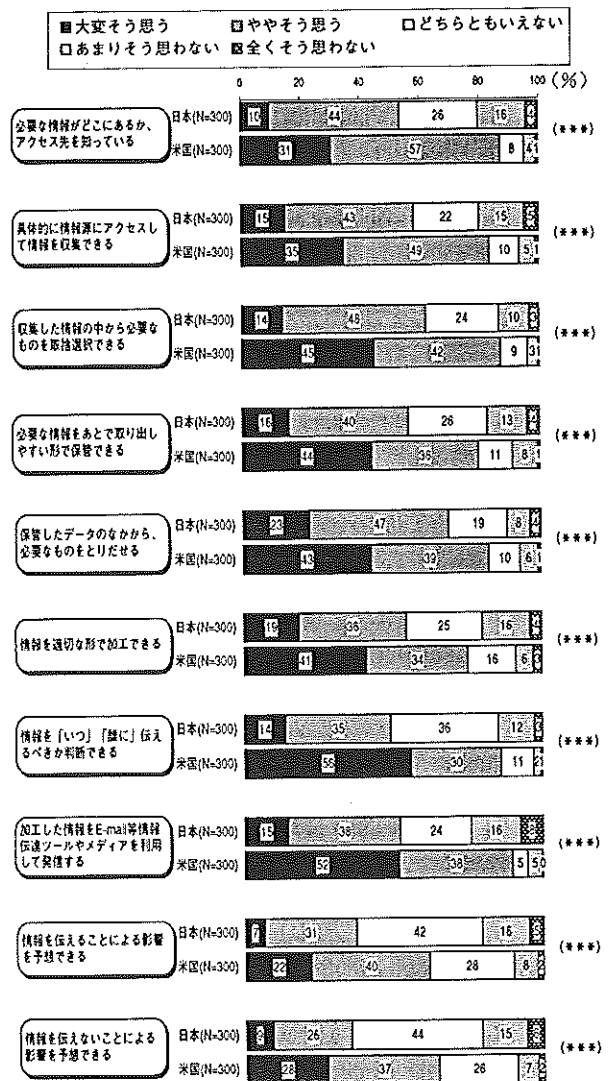
²情報リテラシーは、一般的にはキーボードの操作や情報機器の基本的な取り扱いに関する能力としてよく使われる。

本調査においてもこのような考え方にに基づき、個人の情報ハンドリング力を測定する項目を作成し³、対象者に自己評価を行ってもらった。特に自信があると答えた項目に着目すると、日本は「保管した情報のなかから必要なものを取り出す」「収集した情報の中から必要なものを取捨選択」「具体的な情報源にアクセスして情報収集」など、情報入手に関わる項目に関しては相対的に自己評価が高いが、「加工した情報を情報伝達ツールやメディアを利用しての発信」「情報を伝えること・伝えないことによる影響の予想」など、自らの発信や判断に関わる項目に関しては評価が低く、情報を軸とした行動にも偏りが示唆される結果となっている(図3)。一方アメリカについては、全項目に渡って日本よりも自己評価が高い(すべて0.1%水準で有意差あり)。特に、伝達する時機、伝達先についての的確な判断やメディアを使った情報発信などに自信を持っており、情報の保有価値を認識した上で、効果的な情報行動を行っている様子がうかがえる。

②組織のEUC度と情報ハンドリング力

次に、個人の情報ハンドリング力と組織の情報ネットワーク環境との関連の有無をみるため、調査対象者を組織の情報ネットワーク環境を表す「PCの割合」と「ネットワーク度」を軸とした4つのグループに分類し、「組織のEUC(End User Computing)度」²⁾として、情報ハンドリング力との関連を見た。これによると、日米双方とも最もEUC度の高いI:(PCの割合が多く、ネットワーク度も高い)グループに属する人々が、情報ハンドリング力の過半数の項目について、最も自己評価が高くなっている。これに対し、IV:(PCの割合が少なく、ネットワーク度も低い)グループの人々は、相対的に自己評価が低い(表7)。

図-3 情報ハンドリング力の自己評価



(注) 右の印は wilcoxon 順位検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.05:*, p<0.01:**, p<0.001:***で表記。

3. 変わる組織の諸現象

(1) E-mail 活用による仕事上の変化

E-mailの活用によって、ペーパーレス化や仕事の中断の減少が期待されているが、実際、どのような変化があっただろうか。これを尋ねたところ、日本では「紙によるFAX送受信回数の減少」の支持率が最も高く、アメリカの支持率よりも高い。続いて「紙の種類、コピーの量の減少」を指摘する人が多い。一方アメリカは、「業務上の紙

³調査項目は、本調査に先立つパイロット調査より株式会社ローカス藤森洋志氏の協力を得て作成したものである。

表-7 組織のEUC度と情報ハンドリング力

備考	日本					「そう思う(「大変」+「やや」)」の計(%)	アメリカ					備考
	全体	IV	III	II	I		I	II	III	IV	全体	
	53.7	49.0	48.6	52.6	63.0	1. 必要な情報がどこにあるかアクセス先を知っている	89.9	84.1	84.8	100.0	87.3	
	58.3	51.0	55.6	60.5	67.4	2. 具体的に情報にアクセスして情報を収集できる	83.1	82.5	87.9	87.5	83.3	
	62.0	58.2	52.8	68.4	70.7	3. 収集した情報の中から必要なものを取捨選択できる	91.2	85.7	84.8	81.3	87.0	
(・)	56.0	50.0	44.4	65.8	67.4	4. 必要な情報をあとで取り出しやすい形で保管できる	83.8	81.0	69.7	75.0	79.3	
(*)	69.3	57.1	62.5	81.6	82.6	5. 保管したデータのなかから、必要なものを取り出せる	85.1	82.5	75.8	81.3	82.7	
(・)	54.7	48.0	48.6	63.2	63.0	6. 情報を適切な形で加工できる	79.7	73.0	78.8	68.8	75.3	
(*)	49.3	38.8	50.0	63.2	54.3	7. 情報を「いつ」「誰に」伝えるべきか判断できる	89.9	87.3	81.8	81.3	86.3	
	52.3	42.9	48.6	55.3	64.1	8. 加工した情報をE-mail等情報伝達ツールやメディアを利用して発信できる	92.6	90.5	78.8	93.8	90.0	
(・)	37.3	30.6	33.3	47.4	43.5	9. 情報を伝えることによる影響を予想できる	65.5	52.4	60.6	62.5	62.0	
	35.7	32.7	30.6	50.0	37.0	10. 情報を伝えないことによる影響を予想できる	66.2	61.9	60.6	56.3	65.0	

(注) 右の印は Kruskal-Wallis 検定結果、組織の EUC 度で有意差が認められたもの。p<0.15:・、p<0.05:*、p<0.01:**、p<0.001:***で表記。
アメリカは4分類中最も高い支持率を示す。

の種類・コピーの量の減少」に続いて「雑多な電子メールの受発信作業による仕事の中断」の支持率が高くなっており、E-mailによるコミュニケーション量の多さを感じさせる。しかし、日米ともに「会議や面談の減少」や「思考する時間の増加」を指摘する人は相対的にまだ少ない(表8)。

表-8 仕事上の変化

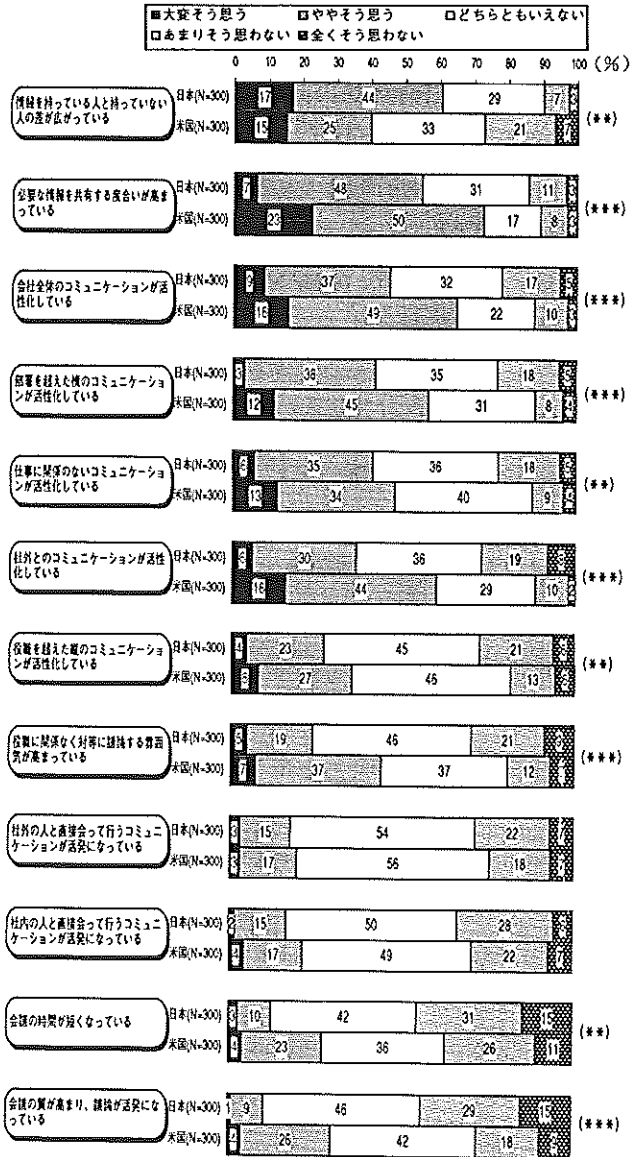
「そう思う(「大変」+「やや」)」の計(%)	日本	アメリカ
1. 電話をかけた受けたりする回数が減少	32.3	46.3 (*)
2. 業務上の紙の種類、コピーの量が減少	38.7	50.7
3. 直接会うことによる業務上の会議の数が減少	21.0	29.3
4. 顧客や業務関連の人と直接会う回数減少	13.0	24.3
5. 紙によるFaxの送信回数減少	50.3	41.3 (***)
6. 雑多な電子メールの受発信作業による仕事の中断増加	24.0	47.7 (***)
7. 仕事上でアイデアを考えたり、熟考したりする時間増加	21.7	26.0

(注) 右の印は Wilcoxon 順位和検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.05:*、p<0.01:**、p<0.001:***で表記。

(2) 組織コミュニケーションの変化

組織コミュニケーションとは、組織の成員および成員の集団が行うコミュニケーション活動を意味する(原岡他, 1993)。組織の成員は①個人として、②集団や組織の代表者として、③組織の内部および④外部に対して、コミュニケーション活動を行っている。情報ネットワークは組織コミュニケーションにさまざまな影響をもたらすと考えられるが、実際はどのような変化が現れているのだろうか。このことについて尋ねてみると、日本は「情報の保有格差の拡大」を最も支持し、次いで「情報共有の度合の高まり」「会社全体のコミュニ

図-4 IT進展による組織コミュニケーションの変化



(注) 右の印は Wilcoxon 順位和検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.05:*、p<0.01:**、p<0.001:***で表記。

ケーションの活性化」を支持している。一方アメリカは、「情報共有の度合の高まり」が最も高く、続いて「会社全体のコミュニケーションの活性化」「社外とのコミュニケーションの活性化」であり、日本のように「情報の保有格差の拡大」を支持する人は相対的に少ない。また、日米双方とも「会議の質的向上や議論の高まり」や「会議時間の短縮化」など、対面コミュニケーションへの影響を指摘する人は少ない(図4)。

さらに、組織のEUC度と組織コミュニケーションとの関連を見ると、日本は組織のEUC度の最も高いIグループが、ほとんどの項目において支持率が高く、特に組織全体のコミュニケーションの活性化や情報共有の高まりとの関連が強いことがわかる。一方アメリカでは、Iグループは半数の項目で最も高い支持率がある。しかし、「情報共有の度合の高まり」や「会社全体のコミュニケーションの活性化」に関しては、PCの割合は少ないが、ネットワーク度が高いIIIグループで高い支持率が得られている(表9)。

(3) 職務に関する意識の変化

さて、ITの進展によって、個人の職務に関する

意識はどのように変わっているのだろうか。日米双方において、「情報機器操作の優劣による仕事の成果の差」を実感する人が最も多く、次いで「仕事の効率性・生産性の向上」となり、情報ハンドリング力の重要性が示唆される結果となっている。一方、日米比較で特徴的な差に着目すると、すべての項目についてアメリカの方が支持率が高く、特にアメリカでは、「仕事を通じた成長実感」「仕事そのもののおもしろさ」など仕事へのコミットメントの高まりや、組織との結びつきを示す「会社がおもしろくなり、好意度が上昇」「顧客・会社との価値の共有」などの差異が目される(図5)。

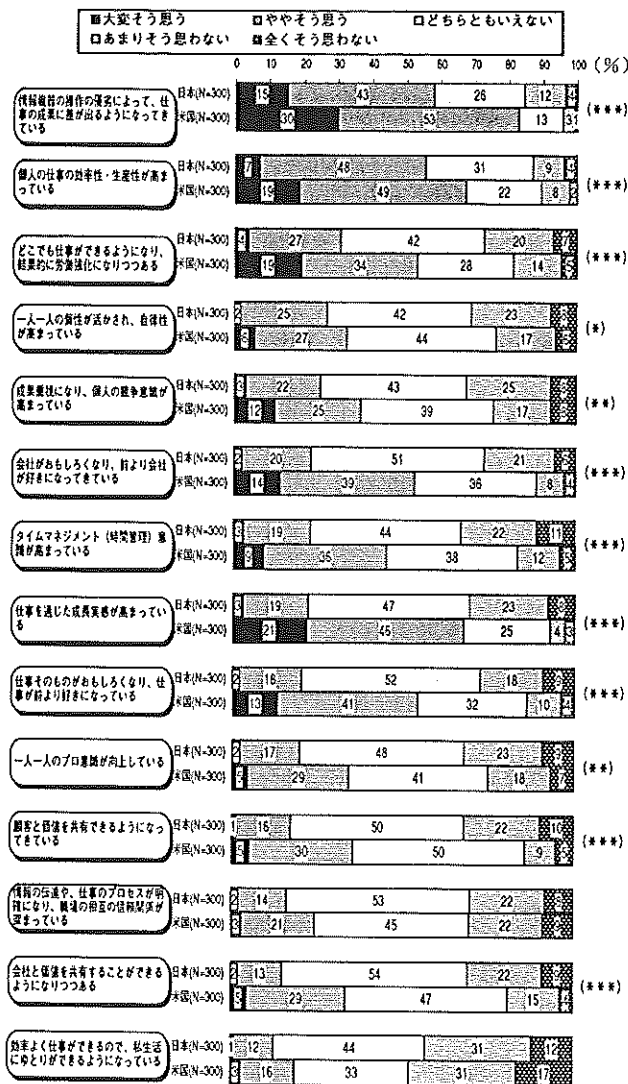
さらに、個人の情報ハンドリング力と職務意識との関連をみるために、先の情報ハンドリング力の10項目で総合指標を作成した⁶⁾。日本は、全項目に渡って「H:情報ハンドリング力高位層」がそれぞれの項目について高い支持率を示している(表10)。全体との差異に着目すると、Hグループに属する人は、「成果重視による個人の競争意識の高まり」「自律性の高まり」「会社と価値を共有」「情報の伝達や仕事のプロセスの明確化による相互の信頼関係の深まり」を実感している。アメリカにおいても、ほとんどの項目でHグループの支持率が高いが、特に「仕事を通じた成長実

表-9 組織のEUC度と組織コミュニケーションの変化

備考	日本					「そう思う(「大変」+「やや」)」の計(%)	アメリカ				備考	
	全体	IV	III	II	I		I	II	III	IV		全体
(**)	45.7	28.6	45.8	52.6	60.9	1.会社全体のコミュニケーションが活性化している	68.9	61.9	72.7	62.5	65.3	
	36.3	31.6	26.4	39.5	47.8	2.社外とのコミュニケーションが活性化している	60.1	61.9	54.5	56.3	59.7	
	41.0	37.8	31.9	42.1	51.1	3.仕事に関係のないコミュニケーションが活性化している	45.3	54.0	54.5	31.3	47.3	(・)
	41.7	28.6	38.9	42.1	57.6	4.部署を超えた横のコミュニケーションが活性化している	63.5	52.4	48.5	56.3	57	
(・)	27.0	16.3	33.3	23.7	34.8	5.役職を超えた縦のコミュニケーションが活性化している	39.9	31.7	42.4	37.5	35.3	
	60.7	61.2	63.9	50.0	62.0	6.情報を持っている人と持っていない人の差が広がっている	39.9	36.5	39.4	37.5	40	
(*)	55.0	38.8	58.3	60.5	67.4	7.必要な情報を共有する度合いが高まっている	75.0	66.7	67.9	56.3	72.7	(・)
	24.0	20.4	19.4	28.9	29.3	8.役職に関係なく対等に議論する雰囲気が高まっている	50.7	42.9	36.4	25.0	44	(・)
	12.3	10.2	9.7	10.5	17.4	9.会議の時間が短くなっている	27.7	25.4	27.3	31.3	27.3	
	10.3	8.2	9.7	10.5	13.0	10.会議の質が高まり、議論が活発になっている	33.1	28.6	21.2	31.3	30	
	16.7	13.3	18.1	18.4	18.5	11.社内の人と直接会って行うコミュニケーションが活発になっ	25.7	12.7	15.2	25.0	21.3	
	17.7	16.3	15.3	21.1	19.6	12.社外の人と直接会って行うコミュニケーションが活発になっ	23.6	15.9	12.1	18.8	19.7	

(注) 右の印は Kruskal-Wallis 検定結果、組織のEUC度で有意差が認められたもの。p<0.15:・、p<0.05:*、p<0.01:**、p<0.001:***で表記。アメリカは4分類中最も高い支持率を示す。

図-5 IT進展による職務に関する意識の変化



(注) 右の印は wilcoxon 順位和検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.05:*、p<0.01:**、p<0.001:***で表記。

感」「顧客との価値の共有」で高い。情報ハンドリング力は、仕事の効率性・生産性や成果と関連づけられるとともに、仕事そのものに対するおもしろさ、成長性などの内発的報酬⁽⁴⁾をもたらし、さらに会社との価値の共有を促す可能性が示唆される結果となっている。

(4) 組織・マネジメントの変化

企業は、リストラや業務革新、さらに顧客志向型経営を強めた経営を推進しているが、最近では情報をベースとした組織改革を行う企業さえ現れはじめています。今回対象者であるネットワークを活用するワーカーの所属組織の組織・マネジメントはどのようになっているのだろうか。日本では、「会社全体の戦略や方針の革新」「採用、昇進・昇格、人事考課、賃金などの人事制度の見直し」「部・課の部門レベルでの統廃合」で支持率が高くなっている。しかし、上位項目でもその支持率は半数に満たない。一方アメリカでは、「会社全体の戦略や方針の革新」が日本と同様第一位で、続いて「中間管理職（部長、課長）の役割変化」「部・課の部門レベルでの統廃合」の支持率が高い。

日米の差に着目すると、ほとんどの項目において

表-10 情報ハンドリング力と職務に関する意識の変化

項目	日本			「そう思う（「大変」＋「やや」）」の計(%)	アメリカ			注	
	全体	L	M		H	H	M		L
(.) 22.3	14.7	23.1	27.6	1. 会社がおもしろくなり、前より会社が好きになってきている	55.4	52.5	23.5	52.7	(.)
(**) 25.0	19.1	21.8	36.8	2. 成果重視により、個人の競争意識が高まっている	37.5	37.4	23.5	36.7	
(***) 27.0	14.7	26.9	38.2	3. 一人一人の個性が活かされ、自律性が高まっている	37.0	25.3	29.4	32.7	
(*) 20.0	11.8	21.8	23.7	4. 仕事そのものがおもしろくなり、仕事が好きになっている	54.3	56.6	35.3	54.0	
(*) 58.0	52.9	55.1	68.4	5. 情報機器の操作の優劣によって、仕事の成果に差が出るようになってきている	83.7	83.8	64.7	82.7	(**)
(.) 55.7	47.1	55.1	64.5	6. 個人の仕事の効率性・生産性が高まっている	69.6	65.7	52.9	67.3	(.)
(**) 15.0	5.9	15.4	22.4	7. 会社と価値を共有することができるようになりつつある	37.0	26.3	35.3	33.3	
(*) 21.7	13.2	23.7	25.0	8. 仕事を通じた成長実感が高まっている	70.7	63.6	52.9	67.3	(**)
(*) 31.0	22.1	31.4	38.2	9. どこでも仕事ができるようになり、結果的に労働強化になりつつある	56.0	51.5	35.3	53.3	(.)
(.) 12.7	5.9	11.5	21.1	10. 効率よく仕事ができるので、私生活にゆとりができるようになってきている	19.0	21.2	0.0	18.7	
(*) 19.7	13.2	17.3	30.3	11. 一人一人のプロ意識が向上している	35.9	32.3	23.5	34.0	
(**) 16.3	8.8	14.7	26.3	12. 情報の伝達や仕事のプロセスが明確になり、職場の相互の信頼関係が深まっている	29.9	15.2	17.6	24.3	(*)
22.3	19.1	22.4	25.0	13. タイムマネジメント（時間管理）意識が高まっている	47.3	42.4	29.4	44.7	
(**) 17.3	10.3	19.2	19.7	14. 顧客と価値を共有できるようになってきている	43.5	23.2	17.6	35.3	(**)

(注) 右の印は Kruskal-Wallis 検定結果、情報ハンドリング力の3分類で有意差が認められたもの。p<0.15:・、p<0.05:*、p<0.01:**、p<0.001:***で表記。アメリカは4分類中最も高い支持率を示す。

てアメリカの方が支持率が高いが、唯一「人事制度の見直し」において、日本の方が高い。アメリカは特に「中間管理職の役割変化」「各階層での監督範囲（スパンオブコントロール）の拡大」「意思決定の権限委譲」、プロジェクト組織などの「柔軟な経営組織」への移行がみられるとともに、情報機器に関しての強制条件の存在も注目されるところである（図6）。

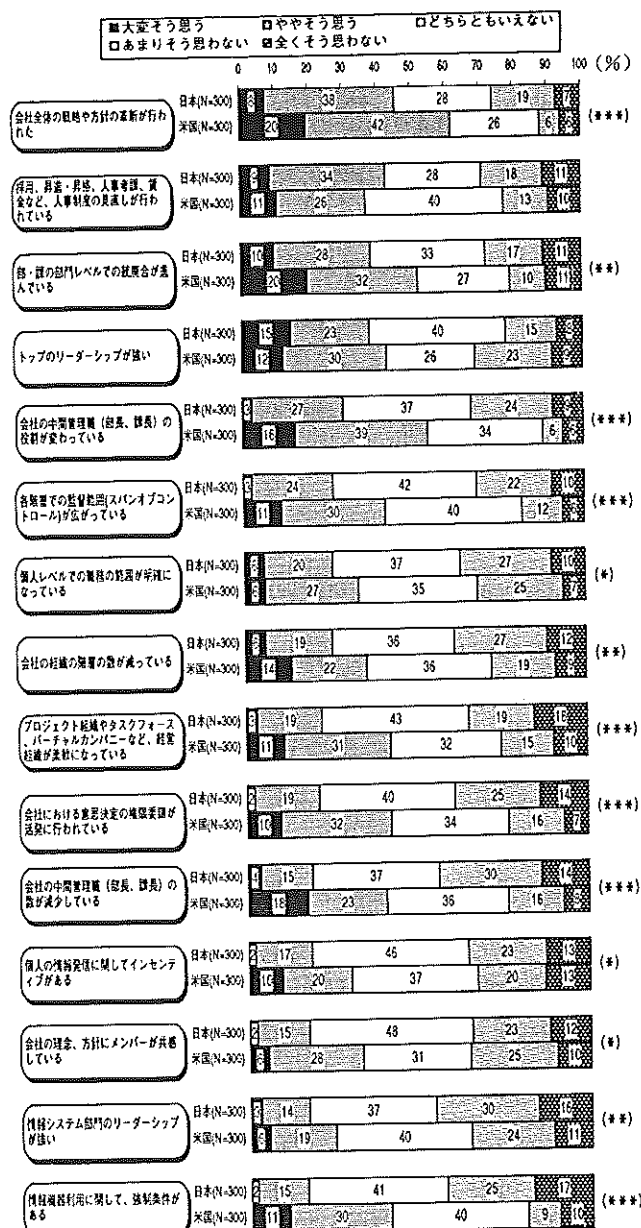
これを組織のEUC度との関連でみると、日本では、特にEUC度の高いIグループで、「中間管理職の役割変化」の支持率が高い。また、組織の情報ネットワーク化の過渡期であると想定される、PCの割合は高いがネットワーク度が低いIIグループにおいて「個人の情報発信のインセンティブ」「情報システム部門のリーダーシップが強い」で他と比べて高い支持率が得られている。アメリカは、I、IIIで、組織・マネジメントの変化が起きている（表11）。

4. 転換期を迎えた企業のみドルマネジメント

(1) ミドルマネジメントの役割・機能の変化

企業の戦略や組織構造の改革、部門の統廃合が進む中で、中間管理職についてもその数の減少や機能・役割の変化が指摘されている。今回の調査においても組織・マネジメントの変化として上位

図-6 組織・マネジメントの変化



(注) 右の印は wilcoxon 順位検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.05:*, p<0.01:**, p<0.001:***で表記。

表-11 組織のEUC度と組織・マネジメントの変化

備考	日本					「そう思う（「大変」+「やや」）」の計(%)	アメリカ					備考
	全体	IV	III	II	I		I	II	III	IV	全体	
	45.7	39.8	48.6	52.6	46.7	1. 会社全体の戦略や方針の革新が行われた	72.3	44.4	66.7	50.0	62.0	
	26.3	27.6	23.6	26.3	27.2	2. 各階層での監督範囲（スパンオブコントロール）が広がっている	50.0	27.0	45.5	56.3	41.7	
(*)	29.7	22.4	33.3	26.3	35.9	3. 会社の中間管理職の役割が変わっている	57.4	41.3	60.6	68.8	54.3	(*)
	19.0	19.4	19.4	18.4	18.5	4. 会社の中間管理職の数が減少している	52.0	19.0	51.5	31.3	40.7	
	25.7	24.5	30.6	21.1	25.0	5. 会社の組織の階層の数が減っている	41.2	22.2	45.5	43.8	35.7	(.)
	26.0	27.6	13.9	31.6	31.5	6. 個人レベルでの職務の範囲が広がっている	33.8	30.2	45.5	37.5	33.7	
	38.3	34.7	34.7	42.1	43.5	7. 部・課の部門レベルでの統廃合が進んでいる	56.8	44.4	63.0	43.8	52.0	
	22.3	22.4	18.1	18.4	27.2	8. プロジェクト組織やタスクフォース、バーチャルカンパニーなど経営組織が柔軟になっている	45.9	38.1	54.5	31.3	42.3	
	21.3	22.4	13.9	18.4	27.2	9. 会社における意思決定の権限委譲が活発に行われている	46.6	36.5	54.5	37.5	42.3	
	37.7	39.8	33.3	42.1	37.0	10. トップのリーダーシップが強い	43.2	46.0	45.5	43.8	42.7	
	42.7	31.6	52.8	39.5	47.8	11. 採用、昇進、昇格、人事考課、賞金など人事制度の見直しが行われている	40.5	34.9	39.4	31.3	37.0	
(*)	18.7	14.3	16.7	26.3	21.7	12. 個人の情報発信に関してインセンティブがある	29.7	38.1	27.3	18.8	30.3	(*)
	17.7	10.2	20.8	25.9	18.5	13. 会社の理念、方針にメンバーが共感している	33.8	41.3	27.3	25.0	33.3	(*)
(*)	17.3	17.3	11.1	21.1	20.7	14. 情報システム部門のリーダーシップが強い	25.7	17.5	33.3	31.3	25.0	
	16.7	13.3	15.3	10.5	23.9	15. 情報機器利用に関して、強制条件がある	50.0	20.6	54.5	43.8	41.0	(*)

(注) 右の印は Kruskal-Wallis 検定結果、組織のEUC度で有意差が認められたもの。p<0.15:・, p<0.05:*, p<0.01:**, p<0.001:***で表記。アミガケは4分類中最も高い支持率を示す。

項目にあげられているが、組織構造の転換や情報ネットワーク化によって、今後のミドルマネジメントはどのように変容していくのであろうか。ニッセイ基礎研究所では、日米比較調査と平行して、企業に勤め、E-mailを活用して仕事を行っている現役のミドルマネジメント層を対象に、日常の組織コミュニケーションやネットワーク環境での感想、そしてこれからの望ましいミドルマネジメントのあり方などについてデプスインタビューを行った（インタビューは現在も続行中）。本項ではアンケート調査結果とともにその考察を加えてみたい。

まず、日米アンケート調査⁴については、情報ネットワーク化の進展によって望ましいミドルマネジメントの役割・機能に関する23項目を設定し、それぞれの項目について、「非常に高まる」から「非常に低まる」までの5段階で評価してもらった。これによると、日米ともに「高まる」の支持率が最も高い項目は、「従来の方法にとらわれず、新しい方法や提案を行うこと」である。日本は次いで「社外の人脈ネットワークの拡大」「情報の入手・発信・的確な判断を迅速に実施」、アメリカは、2番目に「社外の人脈ネットワークの拡大」、3番目に「社内の他組織や上位職制とコミュニケーションを良く図る」が続く。上位10項目に関して、日本に比べてアメリカの支持率の高さが注目されるが、項目内容においては顕著な差はみられない（表12）。

一方、これからのミドルマネジメントの役割・機能で「変わらない」の支持率の上位5項目をみると、日本は「模範的な組織メンバーをモデルとして提示」「自分の経験を通じた成功談、失敗談を語る、伝達」「仕事上のストレスの解消がうまくできる」であり、次いで業績管理の項目が続く。アメリカに関しては、「自分の経験を通じた成功

表-12 IT進展下における望ましいミドルマネジメントの役割・機能

日本		アメリカ	
1位	従来の方法にとらわれない、新しい方法や提案の実施(68.3%)	1位	従来の方法にとらわれない、新しい方法や提案の実施(72.3%)
2位	社外の人脈・ネットワークの拡大(63.7%)	2位	社外の人脈・ネットワークの拡大(70.7%)<・>
	情報の入手・発信・的確な判断を迅速に実施(63.7%)	3位	社内他組織や上位職制とコミュニケーションを良く図る(68.0%)<*>
4位	当面の課題だけでなく将来の課題について積極的に検討(57.3%)	4位	情報の入手・発信・的確な判断を迅速に実施(66.0%)
	社内他組織や上位職制とコミュニケーションを良く図る(57.3%)	5位	当面の課題だけでなく将来の課題について積極的に検討(60.0%)
6位	仕事の質の厳しいチェック(55.7%)	6位	仕事の上の問題を抱えたとき、相談する相手を多く持っていること(59.3%)<***>
7位	業績目標達成のための指導(49.3%)	7位	業績目標達成のための指導(57.3%)
8位	仕事の上の問題を抱えたとき、相談する相手を多く持っていること(46.0%)		部下の意見や情報を上位職制に伝達(57.3%)<*>
9位	部下の意見や情報を上位職制に伝達(45.7%)	9位	組織のビジョンを機会を捉えてメンバーに伝達(66.7%)<***>
10位	組織のビジョンを機会を捉えてメンバーに伝達(44.7%)	10位	仕事の質の厳しいチェック(51.0%)

(注) < >の印は、wilcoxon 順位和検定結果、日米で有意差が認められたもの。p<0.15:・、p<0.05:＊、p<0.01:＊＊、p<0.001:***で表記。

表-13 IT進展下においても変わらないミドルマネジメントの役割・機能

日本		アメリカ	
1位	模範的な組織メンバーをモデルとして提示(68.0%)	1位	自分の経験を通じた成功談、失敗談を語る、伝達(64.2%)
2位	自分の経験を通じた成功談、失敗談を語る、伝達(64.3%)	2位	仕事上のストレスの解消がうまくできる(62.7%)
3位	仕事上のストレスの解消がうまくできる(64.0%)	3位	状況に応じた叱咤激励、個人のメンタル面を考慮したアドバイスの実施(58.2%)
4位	他組織よりも優れた業績をあげるように求める(61.7%)	4位	ミスや失敗が起きたときの対外的責任の遂行(57.3%)
5位	常に高い目標の提示(60.3%)	5位	組織メンバーの能力や状況の的確な把握、チーム運営に長ける(55.2%)

談、失敗談を語る、伝達」「仕事上のストレスの解消がうまくできる」の次に、個別指導・キャリアアカウンティング、対外的責任の遂行、チームマネジメントの項目が続くのが特徴となっている（表13）。

さらに、今後のミドルマネジメントの変化動向を低下傾向の支持率（「低まる（非常に＋やや）の計」）も考慮して、指標（「高まる（非常に＋や

⁴アンケート調査項目は金井(1991)を参考に、筆者の先行研究(1995)で採用した項目を整理して作成した。

や)の計」-「低まる(非常に+やや)の計)」を作成し、上位項目を検討した(表14)。総じて、低下傾向の支持率が少ないため、表12の結果とほとんど同じであり、日米ともに「従来の方法にとらわれない、新しい方法や提案の実施」「情報の入手・発信・的確な判断を迅速に実施」「社外の人脈ネットワークの拡大」「当面の課題だけでなく将来の課題についての積極的に検討」「社内他組織や上位職制とコミュニケーションを良く図る」が上位を占めている。

表-14 IT進展によるミドルマネジメントの役割・機能の変化動向

	日本	アメリカ
1位	従来の方法にとらわれない、新しい方法や提案の実施(66.6%)	従来の方法にとらわれない、新しい方法や提案の実施(69.3%)
2位	情報の入手・発信・的確な判断を迅速に実施(62.0%)	社外の人脈・ネットワークの拡大(68.0%)
3位	社外の人脈・ネットワークの拡大(61.7%)	情報の入手・発信・的確な判断を迅速に実施(62.3%)
4位	当面の課題だけでなく将来の課題について積極的に検討(58.3%)	社内他組織や上位職制とコミュニケーションを良く図る(68.0%)
5位	社内他組織や上位職制とコミュニケーションを良く図る(53.0%)	当面の課題だけでなく将来の課題について積極的に検討(58.0%)
6位	仕事の質の厳しいチェック(51.7%)	業績目標達成のための指導(54.3%)
7位	業績目標達成のための指導(47.0%)	仕事の上の問題を抱えたとき、相談する相手を多く持っている(55.3%)
8位	組織のビジョンを機会を捉えてメンバーに伝達(41.4%)	組織のビジョンを機会を捉えてメンバーに伝達(52.7%)
9位	社内他組織や上位職制に対して率直な意見の主張(40.3%)	部下の意見を上位職制に伝達(50.6%)
10位	仕事の上の問題を抱えたとき、相談する相手を多く持っていること(40.0%)	常に高い目標の提示(48.3%)

(注) 上記は望ましいミドルマネジメントの役割・機能の項目について「高まる(非常に+やや)の計」-「低まる(非常に+やや)の計」を算出し、上位10項目を表記したものを。

ミドルマネジメント層に対するデプスインタビューをあわせて、IT進展下における今後のミドルマネジメント像を推察すると、自らの経験、成功事例の伝承などの機能・役割は維持されると考えられる。しかし一方で、イントラプレナー(企業内起業家)としてのチャレンジ性、実行力、迅速な情報処理力、先見性などの機能・役割が望まれると同時に、情報ネットワーク環境下で、目標達成へのプロセスや仕事の質の厳しいチェックなどのモニタリング機能の強化が示唆される。そして、これまで中間管理職が担ってきたパス機能、ゲー

トキーパー機能などについては、時には大幅な削減が予想される。しかしそれらの機能は、部下の能力発揮や成長を実現するために、自由な意見やアイデアを、時機や伝達先を的確に判断し、対面あるいはネットワークコミュニケーションによって上位職制へ伝える等の形で残っていくものと考えられる(表15)。

(2) ネットワーク時代のミドルマネジメント

日本におけるミドルの役割に関して、野中(1990)は、日本企業は組織的知識創造の一つの形態としてミドル・アップダウン・マネジメントを行使してきたと主張する¹⁵⁾。情報技術との関連でみると、島田(1991)は、定型的業務の機械化によって第一線が専門職化し、セルフコントロールが重視されるので、それに伴い中間管理職は、セルフコントロールの職場環境づくりと、自らも専門的なスキルを駆使する必要性がますます高まってくる(専門職化)と指摘する。すなわち、ネットワーク化された単位組織の情報結節点ならでの「価値」を加えることへの役割変化であり、情報の共有化が進むにつれ、非定型的意思決定が重要になってくるという。高木(1994)は情報技術がなくとも人間はネットワーク行動をとるが、情報技術の進展に伴い、人間が本来持っているネットワーク行動の傾向はますます強まると主張する。そしてこのような環境下における企業組織を「ポリ・エージェント・システム(複雑多主体システム)」と命名している。そしてこれからのリーダーシップ像(ネットワークリーダーシップとする)については、組織を構成するメンバーが、情報を共有化し、共振し、自己の内部モデルに言及し、相互参照が行えるようにすることを使命として上げる。つまりリーダーシップの最終目的はメンバーの意識のベクトルをそろえ、共通目的へ向けての「エスカレーション」¹⁶⁾ともいふべき動機づけを与えることで、そのためには各個人の目標達成や、全人格的

表-15 ネットワーク時代のミドルマネジメント

<E-mail を活用するミドルマネジメントのデブインタビューから>

◆結局どれだけの確かな判断を下して、どれだけ適切なアクションに結びつけられるかが（ミドルマネージャーというのかわからないが）求められていると思う。やはり経験、技能がなければ判断できない、情報も入手できないし、人を動かせない。情報を集め、判断し、それをアクションにつなげることだ。資質とか能力とか知識が本当にたくさんあるならば、うんと若い人がやっても当然いいことだと思う。《化粧品A社 課長 41歳》

◆社長のストラテジーや意思決定が下まで広がるので、そういう味では中間管理職のあり方は全然様変わりすると思う。むしろいらなくなって、組織体としてうまく活用できるかどうかだけの管理で終わるかもしれないし、逆に中間管理職そのものがそれだけの発想と知恵を持ってチームの中でコンペティションするような立場に置かれると思う。チームリーダーの役目として、みんなで同じ船に乗ってやっているわけだから、その船を漕ぐのに、漕ぎ手の力がアンバランスになってくるときに、そのバランスをとることを見つけるのがチームリーダーの役割でもある。組織的なまとまりを見せると言う意味で、チームリーダーがいるだけの話であって、チームリーダーもワーカーの一人、ジャッジだけしていたら終わりです。《電子計算機B社 部長 50歳》

◆やはり中間管理職は経験が必要な人間、仕事というかどうしても中間管理職は残ると思いますね。ジェネラルマネジメントにいく人間と、専門でいく人間とにこれからは分かれていくと思います。で、特にジェネラルマネジメントの方はかなりきつくなっていくと思いますね。最後には社長という要するにトップという目標は与えられてますが、その間にぼろぼろ落ちていく一方で、専門職というのはある程度心の安定を持って、自分でその能力を磨いていくことができる。ただし、人に指示することとかそういうことはあまりない。30になっても40になっても専門的なことしかできない。アメリカかどうかはわからないけども、それに近い状況はあると思いますね。《電子計算機C社 室長、49歳》

◆一般的でおもしろくないんですけども、創造性と管理のバランスをどうとるかという事なんです。だから管理しながら社員の人たちが主体的に仕事を進めて仕事をしてお客様のニーズにどう応えるかという環境を、あるいは組織開発をできる人が望ましいマネージメント層ではないかと。《事務機器D社 担当次長 48歳》

◆私は仕事だけじゃなくて音楽とか美術とか趣味とかそういうことを含めた人間的な魅力ある人がいいと思いますけど。もちろん数字に強いとか話術に長けているとか。コンピューターを使う使わないという話になると使えて当たり前ということがありますね。《ソフト・ネットワークE社 担当部長 51歳》

◆リーダーシップをとる人間というのは、誰が選ぶかといったらメンバーが選ぶ。メンバーはどういう基準で選ぶかといったら、あの人リーダーをやったときに、私はすごく楽しかった、達成感が持てた、これを選ぶんですね。要は今まで上から辞令をもらって次のリーダーというふうにいわれてきたのが逆転して、部内のメンバーの評価によってリーダーをきめていくようなかたちになっていく。どんどんリーダーをこなして行って、メンバーたちに達成感を与えて、みんなが幸せにしてあげるといことで。《事務機器F社 課長 41歳》

◆「組織メンバーの能力や状況を的確に把握して、チーム運営に長けている」という機能はかなり高まっている。確かにFace to Faceは必要だが、その間のインターバルをネットワークを使ってやるということはかなりできますから。《広告G社 部長 41歳》

◆これからの中間管理職の役割は人事管理だと思う。全部デジタルならできるんだろうけども、デジタルじゃないアナログ情報が多いから。ポイントは、履歴をどうデジタル化するか。その人間の情報をデジタル化するか、まだそこができていないときには、複数面接とか、そういう形をとらざるを得ない。《金融H社 課長 48歳》

◆「チームメンバー一人一人に対して公平に接することはネットワークの進展によって非常に高まっている」と思う。誰が何を考えているかレベルを直接把握できますね。「言動に説得力があり、決定や判断が組織メンバーから信頼される」という機能は高まっている。文章に書くということは説得力がありますよ。これを全員に流すとか。整理されてますから。自分の主張が。また、「業績目標をきちんとやり遂げるようにすることもより高まる。」いろんな報告がきますから、それを意見するという形で、これはどうなっているかというプロジェクト要求や問い合わせもできますのでメールで返事が来るから、プロセスで必要なときに聞くことができる。電話じゃとてもできません。また、「状況に応じて叱咤や激励を行い個人のメンタル面を考慮したアドバイスを行うこともやっている。」なかなかうまくいかないという議事録や報告書などがきますから、アドバイスをしたり、ハツパをかけたたりね。メールを送ったりして、頻度は高まっている。調整や伝達機能に関してはいわゆる一般の業務をとりまとめるといのは少なくなるでしょうね。《総合電気I社、センター長、55歳》

◆「言動の説得力」はとくに電子メールで行うから、非常に高まる。政治的な動きをするミドルマネージャは必要。《家庭用・工業製品J社 部長職 51歳》

育成に対するモニタリング機能が求められ、サイコロジカル・スキルを磨くことが重要であると指摘する。

情報技術の導入が成功している企業においては、リーダーシップや推進に対して、決定的で重要な役割を担う者が存在している。それは、チャンピオン、変革エージェント、コーチ等のコンセプトで名づけられ、「指揮」と「促進」の2つの要素を結合した役割を担っている。

今日、IT進展によりミドルマネジメントの情報伝達、仲介・調整機能など、その役割が低下すると同時に、組織はフラット化する、という論調が一般的である。組織のフラット化は、情報ネットワーク化と関連づけて行われる場合があるが、主たる目的は組織のスリム化・効率化、意思決定の迅速化をめざして行われる場合が多く、階層や部課の相対的な減少はあるものの、ミドルマネジメントの役割・機能そのもの削減とは必ずしも結びつかず、ましてやミドルの全廃は現実的でない。しかし、組織構造の変化や、情報インフラの整備に伴い、これまで担ってきたミドルの情報伝達機能をはじめとする役割・機能の変化は必至であり、組織内におけるそのあり方も変容していくと考えられる。

Ⅲ. IT進展下における組織と個人の相互影響関係

情報ネットワークの進展に伴う組織の諸現象を見てきたが、これら諸現象と、個人の仕事の満足度（職務満足度）との間にはどのような相互影響関係があるのだろうか。そこで、日本とアメリカを合わせた調査対象者における①所属組織のEUC度、②個人の情報ハンドリング力（総合指標）、③組織・マネジメント、④組織コミュニケーション、⑤職務に関する意識、⑥職務満足度のファクターに関して、直接効果を表す目的変数として職務満足度、説明変数として①～⑤までを設定し、

パス解析（標準化重回帰分析、stepwise法）を実施した⁽⁷⁾⁽⁸⁾（表16）。

今回行ったパス解析については、直接的効果における決定係数が0.278に留まっており、試行的な位置づけであることを前提としながら統計的に有意なパス（標準偏回帰係数）を中心に考察を試みることにする。

『職務満足度』に対して、直接的にプラスの影響を与えるのは、「プロフェッショナル意識」「情報ハンドリング力」、さらに、組織・マネジメントファクターの「経営戦略革新」「フレックス組織」「情報重視型組織」「人事システムの刷新」である。一方、「情報保有格差」のある組織は、個人の「職務満足度」に対してマイナスの影響を与えている。

「職務満足度」に対するプラスの影響を与える間接効果で、『プロフェッショナル意識』に対しては、「トータルコミュニケーション活性」「対面コミュニケーション活性」「情報ハンドリング力」「フレックス組織」がプラスの規定要因であり、『情報ハンドリング力』は、「組織のEUC度」「フレックス組織」「情報重視型組織」「経営戦略革新」からプラスの影響を受けている。『組織のEUC度』についても、「フレックス組織」「情報重視型組織」がプラスに寄与している。さらに、組織コミュニケーションのファクターである『トータルコミュニケーション活性』は「経営戦略革新」「情報重視型組織」、『対面コミュニケーション活性』は「フレックス組織」「人事システムの刷新」等からプラスの影響を受けている。

一方、『職務満足度』にマイナス効果をもたらした「情報保有格差」に関しては、説明力は弱いが、「フラット型組織」からプラス、そして、「フレックス組織」「組織のEUC度」からマイナスの影響を受けている。

全体を考察すると、『職務満足度』を高める要因としては、プロ意識の向上や、職務・プロセス

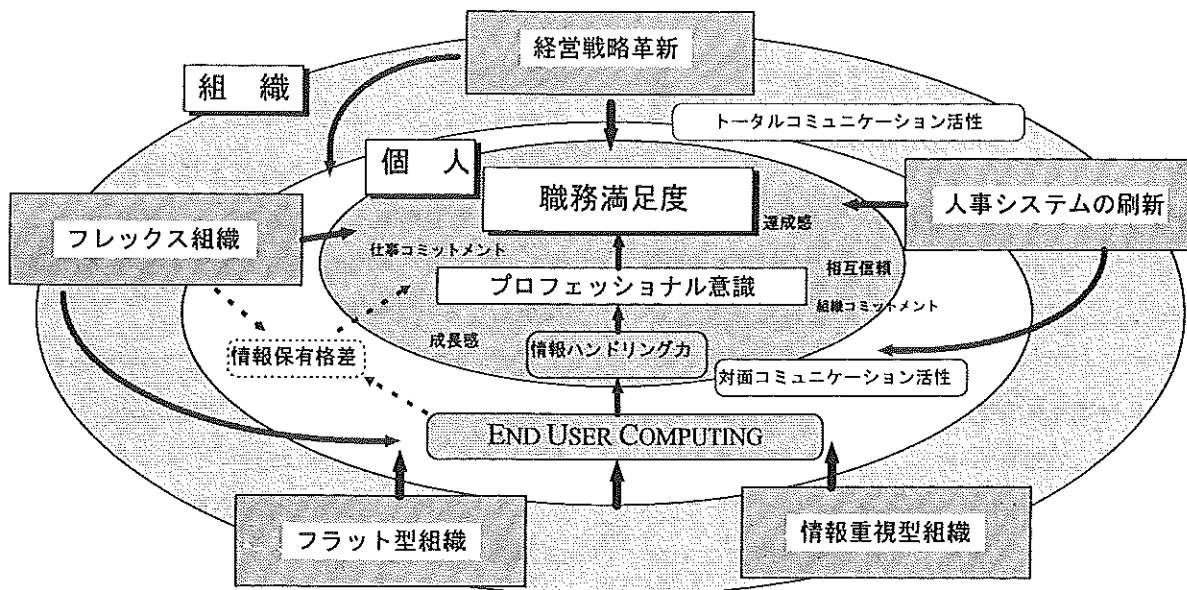
表-16 組織と個人の相互影響関係—パス解析結果 (全体)

<直接効果> 目的変数: ◆職務満足度	標準偏 回帰係 数 (P 値)	<間接効果> 目的変数: ◆プロフェッショナル意識	標準偏 回帰係 数 (P 値)	<間接効果> 目的変数: ◆情報保有格差	標準偏 回帰係 数 (P 値)	<間接効果> 目的変数: ◆情報ハンドリング力	標準偏 回帰係 数 (P 値)
プロフェッショナル意識	0.294 (***)	トータルコミュニケーション活性	0.283 (***)	フラット型組織	0.162 (**)	組織のEUC度	0.214 (***)
情報保有格差	-0.172 (***)	対面コミュニケーション活性	0.205 (**)	経営戦略革新	0.092 (.)	フレックス組織	0.162 (**)
情報ハンドリング力	0.134 (**)	情報ハンドリング力	0.140 (**)	フレックス組織	-0.118 (*)	情報重視型組織	0.142 (**)
経営戦略革新	0.133 (**)	フレックス組織	0.129 (*)	組織のEUC度	-0.133 (*)	経営戦略革新	0.138 (**)
フレックス組織	0.132 (*)					フラット型組織	0.082 (.)
情報重視型組織	0.112 (*)						
人事システムの刷新	0.072 (.)						

<間接効果> 目的変数: ◆組織のEUC度	標準偏 回帰係 数 (P 値)	<間接効果> 目的変数: ◆トータルコミュニケーション活性	標準偏 回帰係 数 (P 値)	<間接効果> 目的変数: ◆対面コミュニケーション活性	標準偏 回帰係 数 (P 値)
フレックス組織	0.117 (*)	経営戦略革新	0.253 (***)	フレックス組織	0.426 (***)
情報重視型組織	0.105 (.)	情報重視型組織	0.246 (***)	人事システムの刷新	0.157 (**)
		フレックス組織	0.212 (***)	経営戦略革新	0.144 (**)
		組織のEUC度	0.176 (***)	フラット型組織	0.114 (*)
		フラット型組織	0.156 (**)	情報重視型組織	0.112 (*)

(注) STEPWISE法は $p < 0.15$ で選択。上記標準偏回帰係数は $p < 0.001$: ***, $p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *, $p < 0.15$: . で表記。

図-7 IT進展による組織と個人の統合モデルのイメージ



(資料) パス解析結果をもとにニッセイ基礎研究所が作成。——→: プラス効果→: マイナス効果を表す。

の明確化による職場の相互信頼、また同時に情報を適切に取り扱う能力である「情報ハンドリング力」が非常に重要なファクターであることがわかった。また、所属する組織との関係については、組織全体の戦略革新を行い、ミドルマネジメントの役割を変えつつある組織、明確な職務規定を行い、権限委譲を活発に行うフレキシブルな組織、さらに、組織レベル、個人レベルの双方で情報の価値を重視している組織が有効に『職務満足度』にプラスの影響を与えることが示唆された。また、情報保有格差のある組織は個人の『職務満足度』を低下させる。単なる階層の減少や、部・課の統廃合は情報保有格差を拡大する可能性があるが、柔軟な組織や EUC の推進は情報保有格差を是正する働きがあることが推察される。

そしてホワイトカラーの生産性向上に寄与するであろう個人の「情報ハンドリング力」は、EUC の推進や、柔軟で、「情報」を経営の中核として位置づける組織によって高められていくと考えられる(図7)。

おわりに

最後に今回の調査結果に加え、本稿では紙面の都合上差し控えたが、日本における情報先進企業、およびアメリカのシリコンバレーをはじめとする数社のヒアリングを通じて、筆者が感じたことを付言しながら、今後の情報ネットワーク社会における組織と個人の間を考察してみたい。

バブル崩壊の頃から組織と個人の間を語るものとしては、日本的経営システムの見直しとともに、『会社人間の終焉』で代表されるような個人の企業組織からの離反や、もはや不可逆なトレンドとなった若者を中心とする企業組織に対するロイヤリティの低下等があり、これらの論調が今日に引き継がれている。

しかし、成熟経済下で、情報ネットワークを経

営戦略・組織の中核に据え、顧客や従業員とともに持続的な発展をめざしている企業がある。これらの企業は、従業員に対して「性善説」の立場をとり、その企業責任は、長期に渡って仕事を個人に対して保証することではなく、個人に達成、成長のチャンスを提供することにある。これらの企業組織に共通していえることは、人材を最大の資産と位置づけていることである。また、情報の価値、ネットワークのパワーを信頼し、組織人(Organization Man)を、自己責任に基づく自律的なワーカー、個人化された企業(Individualized corporation)の位置づけにまで転換しようとしている。

情報ネットワーク時代の組織と個人を展望すると、これまで日本が得意としてきた平均的集団主義による「協調」ではなく、個人を最重要変数とし、個人の職務規定・プロセスの明確化を起点とした「協働」の発想が求められている。その萌芽は今回の実証分析からも裏づけられている。組織と個人の間は、別々の方向をめざす永遠の離反ではなく、納得感と相互信頼を高めていくしくみの中にあり、それは組織の戦略や組織デザインに規定されるところが大きい。そして、IT は、分散化された個人の集合をゆるやかにまとめるとともに、組織のミッションと個人の満足感を実現させる触媒としての多大な可能性を有している。

「ストラテジーは至ってシンプルだ。世界中どこにいても従業員がコミュニケーションできる環境をネットワークで創ることだ。ハッピーな環境を創れば、人々はハッピーになり、良く仕事をするということだ。」(シリコンバレーのコンサルティング会社 Regis Mckenna Inc. CFO Daniel R. Sacconi 氏)。「この会社に働く人は YAHOO で働くという自信をもっている。みんなが素晴らしい製品を作っていると信じており、上司からいわれなくとも、みんなが会社に属するのを楽しみにしている。」(YAHOO 社 Lead International Surfer⁹⁹ Matt Stein 氏)。この二人の言葉が印象的である。

¹⁴個人の態度や行動に焦点を当て、そこから個人を取り巻く社会や組織を説明しようとする方法。個人の面前に多くの部分社会があり、人間は独自の関心と必要によってそれらへの所属とその後の結合の強度を決定するという考え方に基づく。これを組織論に応用する場合、すべて個人の態度や行動に還元することはできないという批判が予想されるが、方法的個人主義は組織現象におけるあらゆる集合概念を個人の態度や行動という個人概念に還元しようとするものではない(太田,1994)。

¹⁵組織のEUC度については、所属する組織の「PCの割合」の設問の回答の1,4人に1台以下、2,3-4人に1台程度、3,2-3人に1台程度、4,1-2人に1台程度、5,1人1台以上、および所属する組織の「ネットワーク度」の設問の回答の1,ほとんどのPCはLANに接続されていない、2,同じフロア、部・課単位でLANに接続されているPCが多い、3,同じビル内、事業者内のLANに接続されているPCが多い、4,WAN(広域ネットワーク)を介して他事業所につながったLANに接続されたPCが多い、の2つを軸として、以下の4分類を設定した。

- I:(PCの割合が多く、ネットワーク度も高い):「会社のPCの割合」(4,5)「ネットワーク度」(3,4)を選択した層
- II:(PCの割合が多いが、ネットワーク度が低い):「会社のPCの割合」(4,5)「ネットワーク度」(1,2)を選択した層
- III:(PCの割合は少ないが、ネットワーク度が高い):「会社のPCの割合」(1,2,3)「ネットワーク度」(3,4)を選択した層
- IV:(PCの割合が少なく、ネットワーク度も低い):「会社のPCの割合」(1,2,3)「ネットワーク度」(1,2)を選択した層

¹⁶総合指標は、情報ハンドリング力の自己評価の各10項目に関する5段階評価において、「大変そう思う」を5点、「ややそう思う」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「全くそう思わない」を1点として数値化、サンプル毎に合計、その後分布を考慮して3つの層に分類し、それぞれ、H(情報ハンドリング力の高位層):「合計40点以上」、M(情報ハンドリング力の中位層):「30点以上39点未満」、L(情報ハンドリング力の低位層):「29点以下」として分析を行った。

¹⁷仕事に関わる報酬には大別して2種類ある。外発的報酬は、給与、昇進、賞賛など、組織や管理者、同僚等から付与されるもの、内発的報酬は、行動の結果自然に伴うもので、達成感、責任感、成長感、興味など内的に動機づけられたものである。

¹⁸中間管理職は、マクロ情報と現実的なマイクロ情報、すなわち普遍的な情報と特殊な情報を統合できるポジションにあって、それを核とした集団が上方と下方の双方に働きかける運動を展開することで、組織内での概念創造のノイズ、ゆらぎ、カオスをさらに大きくすることができるというミドルの役割の特殊性と創造的価値について主張した。

¹⁹高木は、ポリ・エージェント(複雑多主体)システムとしてネットワーク上に企業組織を編成すると、エージェントである人や要素組織は、システム全体の動きの構図(企業のビジネスモデルとプロセスモデル)を内部モデル化して持ち、内部モデルの共有化の進展において、エージェントたちは努力のベクトルを共振させ、熱気のエスカレーションとでもいうべきエネルギーを得て、仕事に邁進すると主張している。

²⁰欠損値を排除している。

²¹分析対象となったファクターは以下の通り。

- ①組織のEUC度: Iグループを4点、IIグループを3点、IIIグループを2点、IVグループを1点として数値化、②情報ハンドリング力: 10項目の総合指標、③組織・マネジメント: 15項目について分散分散行列を起点として因子分析を行い5因子を抽出(累積寄与率: 0.666)、第I因子:『フラット型組織』、第II因子:『フレックス組織』、第III因子:『経営戦略革新』、第IV因子:『人事システムの刷新』、第V因子:『情報重視型組織』と命名し各サンプルの因子得点を採用、④組織コミュニケーション: 12項目について分散分散行列を起点として因子分析を行い3因子を抽出(累積寄与率: 0.607)、第I因子:『対面コミュニケーション活性』、第II因子:『トータルコミュニケーション活性』、第III因子:『情報保有格差』と命名し各サンプルの因子得点を採用、⑤職務に関する意識: 14項目について分散分散行列を起点として因子分析を行い4因子を抽出(累積寄与率: 0.650)、第I因子:『プロフェッショナル意識』、第II因子:『仕事と組織のおもしろさ』、第III因子:『アウトプット強化』、第IV因子:『競争と自律』と命名し各サンプルの因子得点を採用した。(注)③~⑤については、主成分分解、バリマックス回転法を用いた(③~⑤)についての各因子の主な構成項目は下記に示す通りである。さらに直接効果の目的変数として、⑥職務満足度:「非常に満足している」を5点、「まあ満足している」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり満足していない」を2点、「全く満足していない」を1点として数値化した。

《各因子を構成する主な項目》

③組織・マネジメント

第I因子:『フラット型組織』-「会社の中間管理職の数が減少している」「会社の組織の階層の数が減っている」「部・課の部門レベルでの統廃合が進んでいる」に対して強くプラスに反応。

第II因子:『フレックス組織』-「会社における意思決定の権限委譲が活発に行われている」「個人レベルでの職務の範囲が明確になっている」「プロジェクト組織やタスクフォース、バーチャルカンパニーなど経営組織が柔軟になっている」に対して強くプラスに反応。

第III因子:『経営戦略革新』-「会社全体の戦略や方針の革新が行われた」「各階層での監督範囲が広がっている」「会社の中間管理職の役割が変わっている」に対して強くプラスに反応。

第IV因子:『人事システムの刷新』-「採用、昇進、昇格、人事考課、賃金など人事制度の見直しが行われている」「トップのリーダーシップが強い」に対して強くプラスに反応。

第V因子:『情報重視型組織』-「情報機器利用に関して、強制条件がある」「情報システム部門のリーダーシップが強い」に対して強くプラスに反応。

④組織コミュニケーション

第I因子:『対面コミュニケーション活性』-「会議の質が高まり、議論が活発になっている」「会議の時間が短くなっている」「社内の人と直接会って行うコミュニケーションが活発になっている」「役職に関係なく対等に議論する雰囲気が高まっている」「社外の人と直接会って行うコミュニケーションが活発になっている」に対して強くプラスに反応。

第II因子:『トータルコミュニケーション活性』-「部署を超えた横のコミュニケーションが活性化している」「会社全体のコミュニケーションが活性化している」「仕事に関係のないコミュニケーションが活性化している」「役職を超えた縦のコ

コミュニケーションが活性化している」に対して強くプラスに反応。

第Ⅲ因子：『情報保有格差』-「情報を持っている人と持っていない人の差が広がっている」に対して強くプラスに反応。

⑤職務に関する意識

第Ⅰ因子：『プロフェッショナル意識』-「効率よく仕事ができるので、私生活にゆとりができるようになってきている」「情報の伝達や仕事のプロセスが明確になり、職場の相互の信頼関係が深まっている」「一人一人のプロ意識が向上している」「タイムマネジメント（時間管理）意識が高まっている」に対して強くプラスに反応。

第Ⅱ因子：『仕事と組織のおもしろさ』-「仕事そのものがおもしろくなり、仕事が前より好きになっている」「仕事を通じた成長実感が高まっている」「会社がおもしろくなり、前より会社が好きになってきている」に対して強くプラスに反応。

第Ⅲ因子：『アウトプット強化』-「どこでも仕事ができるようになり、結果的に労働強化になりつつある」「情報機器の操作の優劣によって、仕事の成果に差がでるようになってきている」「個人の仕事の効率性・生産性が高まっている」に対して強くプラスに反応。

第Ⅳ因子：『競争と自律』-「成果重視により、個人の競争意識が高まっている」「一人一人の個性が活かされ、自律性が高まっている」に対して強くプラスに反応。

※YAHOO社ではエンジニアのことを Surfer と呼ぶ。

<参考文献>

1. 太田 肇『プロフェッショナルと組織-組織と個人の「間接的結合」』同文館 1993年
2. 太田 肇『日本企業と個人-統合のパラダイム変換』白桃書房 1994年
3. 金井壽宏, 「変革型ミドルの探求-戦略・革新指向の管理者行動」白桃書房 1991年
4. Christopher A. Bartlet, Sumantra Ghoshal, 狩野貞子訳, 1995 "Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People" 『企業家人材を活かす人間志向型マネジメント』DHB Oct-Nov, 1995
5. 島田達巳『情報技術と経営組織』日科技連 1991年
6. 財社会経済生産性本部生産性研究所「ホワイトカラーの生産性向上のために」1995年6月
7. 小豆川裕子「営業組織の有効性に関する研究-ミドルリーダーシップと集団特性を中心として」組織学会, 1995年度研究発表大会論文集
8. Schein, E.H., 1978 "Matching Individual and Organizational Needs" Addison-Wesley, Reading, Mass 二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房 1991年
9. 高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連 1995年
10. 通商産業省機械情報産業局「電子情報技術 (IT) を活用した産業のダイナミズム回復のためのプログラム」平成7年10月
11. 日本開発銀行「米国における情報関連投資の要因・経済効果分析と日本の動向」『調査』1996年3月.
12. 日本情報処理開発協会『情報化白書』1996年
13. 野中郁次郎『経営管理』1983年
14. 野中郁次郎他『組織現象の理論と測定』千倉書房 1978年
15. デイヴィッド・R・ヴィンセント, 『インフォメーション・ベースト・コーポレーション』, ダイヤモンド社 1993年
16. 廣松 毅・大平号声『情報経済のマクロ分析』東洋経済新報社 1994年
17. Henry Mintzberg, 1973 "The Nature of Managerial Work" 奥村哲史/須貝栄訳『マネージャーの仕事』白桃書房 1993年
18. Richard E. Walton, 1989, "UpRunining", 高木晴夫訳『システム構築と組織整合』ダイヤモンド社 1993年
19. 原岡一馬・若林 満『組織コミュニケーション-個と組織との対話』福村出版 1993年
20. 平坂敏夫編『花王情報システム革命』ダイヤモンド社 1996年
21. 吉田和男編著『日本型経営システムの再構築-アソシエティッドカンパニーの提唱』生産性出版 1996年