

## 組織における情報と中間管理層

山崎 みさと

### Knowledge-Based Information and Middle Level Managers within Organizations

Misato YAMAZAKI

Role of information technology (IT) in organizations might have been overemphasized in recent years. It would be the knowledge-based information that will have a great influence upon organizational core competence. We have to understand a need for the job of middle level managers precisely, because it is middle managers that do have most necessary information or knowledge for real organizational growth and competence toward the long-term success of organizations. This paper proposes a new concept of organizational design with profitable use of middle level managers.

#### はじめに

我が国では、経済のグローバル化や1992年から長く続く経済不況などを背景に、多くの企業組織において、事業リストラクチャリング、サプライチェーンマネジメント構築、組織のフラット化などの、従来の経営方法を見直す動きが盛んとなっている。これらの動きは、企業組織の経営戦略の変更や建て直しと、それに直結する組織構造の骨格変化が同時に行なわれるという特徴を持つものである。

また、IT（情報技術）の発達・導入により、生産における作業工程や業務処理の形態、およびコミュニケーション手段や様式が大きく変化してきている。その結果として組織形態や管理手段も大きく変化しつつある。特に、IT導入によって、組織のフラット化は大きく推進されると見られている。企業に必要とされる人材像や、従業員のインセンティブへ影響を与える要素も大きく変化しており、ITの発達が組織の構造に大きな影響を及ぼすようになっている。

企業組織がこのような変化に的確に対応するためには、IT導入を視野に入れた新組織を正確に把握する組織論の展開と、組織運営制度の再構築が必要である。そのために、両者を関連づけるキーファクターとして情報を考える。特に、企業における情報に関して、中間管理層がいかなる役割を担っているかを考察することで、その重要性を訴えるものである。

したがって、我が国企業において、組織のフラット化は、一般の予想程には進まないのではないかと推論するものである。

## 1. 本論における情報の定義

本論で焦点を当てるべき「情報」とは、特にホワイトカラーにおいて特徴的に見られることが多く、ナレッジマネジメントの定義する「知恵」の性格部分を多く持つものである。同時に、企業のコア・コンピタンスに関わる、本来差別化が望まれる想像力、独創性、適応性を育むものであって、デジタル化が難しいという属性を持つものである。また、組織において階層を通過する際に、心理的な影響による情報の加工を受けやすい側面を持つものと推測されるものを指す。これを、先の論文において knowledge-based information（知恵に限りなく近い概念を持ち、企業にとってのコア・コンピタンスに大きな影響力を持つ、個人に属する情報の集大成）と定義した<sup>i</sup>。この knowledge-based information こそが、デジタル化や明文化が難しいものでありながら、企業の存続を決定する重要な要素であり、中間管理層に顕著に見られるものである。

## 2. Knowledge-Based Information

### (1) 具体例

しかしながら、極めて漠然とした内容を含むため、上述の定義では理解しにくい点があるかもしれない。そのため、筆者が2001年8月に実施したA社とその子会社B社についての聞き取り調査の一部を具体例として挙げ、knowledge-based information の概要を説明する。但し、ここで紹介する例は、ブルーカラーの熟練作業員を挙げている。周知のごとく、日本のブルーカラー労働者の特性は、熟練の度合いが上昇するにしたがって、ホワイトカラー労働者の特性と類似しており、ブルーカラーのホワイトカラー化が日本的労働の特徴のひとつであると指摘されているので、「ホワイトカラーに特徴的に見られる」とした先の定義と矛盾しないものとする。

①製造業のA社においては、現在、2000人、5000人といった、一定の作業人員規模を基準とした工場敷設についてのSPECをデータベース化した、通称“knowledge data base”の作成が急がれている。このデータベースを基に、同一基準の工場を世界展開させ、世界のどこにあっても同一規格で均一品質の製品を生産することを目的としており、5年間はデータベースの内容を不変で使用することを目指している。

ここでのキーワードは「標準化」である。それは、工場敷設地のある国の基準に合わせるのではなく、A社の基準を現地で正確に実現すること、すなわちA社の製品の、瓜二つのコピー作成を目的としている。したがって、この時点でフレームワークに関して現地の技師達のコミッ

---

<sup>i</sup> 山崎みさと, (2000), 「組織におけるITと中間管理職」, 日本産業経済学会研究論集第22集。

トする余地はない。端的に言えば、世界におけるA社の金太郎飴の工場建設を目指しているのである。なぜなら、A社では、A社の製品に関する、A社独自の厳しい基準・規格こそが、世界におけるA社の企業競争力の原点であると考えられているからである。

A社がこのデータベースを5年間不変とする理由は、新規基準を導入した場合、基準変更に伴う工程作成、試運転、稼動調整、円滑な稼動へと変化するなかで、企業利益が実働と釣り合うぎりぎりの採算ラインが5年と試算されるからである。したがって、この期間中は、たとえ現存より良いものが現れたとしても、SPECは変更しない方針である。しかし、より良い基準が現れて競争力が落ちるというリスクを最大限避ける為に、現在考えられる最良のコンセプト作りが求められている。

A社では同時に、SPECに対応する作業手順のマニュアル化も進めている。これによって、日本と現地での製品の完成度の格差をなくすことが目的とされる。その背景には、現時点では、作業に関する熟練の差から、日本の工場における製品の完成度と、海外の工場における製品の完成度は大きく異なっており、海外における習熟度および製品完成度の向上が強く求められているという現状がある。ここまでの作業にはITの導入が極めて重要な役割を果たしているといえよう。すなわち、情報に関する正確さ、均一さ、迅速さを追求するためには、ITの特質は極めて向いているからである。

しかし、実際には、作業におけるマニュアル化だけでは完成度を高める目標を完全にクリアされていないのである。つまり、同じ基準、マニュアルを使うにもかかわらず、日本の工場においてより、海外工場において欠格品が作られる率が依然として高いということが問題なのである。

ここで混同を避けなければならないのは、A社は効率性を指向しているのではなく、質の向上、もしくは、高い品質の維持を目指している点である。同じ作業工程で、同じ基準で製作されるにも拘わらず、製品の品質に格差が生じることが問題なのである。

同様に、日本においては当たり前に行われている、現場における作業員各人の問題解決能力が、日本においてほどには養われない、むしろ全くといっていいほど発揮されないという点も指摘されている。これは何故か、又、どうすれば解決されるかが、実は大きな問題なのであり、企業競争力の根幹に関わる部分である。

②B社では、問題解決能力の向上という点について、現場における問題解決がスムーズに行なわれるようにするため、日本の工場の熟練作業員を海外の工場へ派遣し、現地作業員に対して実際の問題発生に際して、問題解決法をOJTで直接指導させている。

現時点では、B社の作業工程におけるマニュアルは作成途上であるが、たとえそれが完成したとしても、マニュアルにはない問題の発生に対しては、現地の作業員だけでは対応できないため、日本からの熟練作業員の出張と指導は、円滑な工場運営の為に当分の間不可欠と言って

いる。

A社でも、これと同様の事実を把握しており、高いレベルのマニュアルを作成したとしても、現場からこぼれる問題解決能力の欠如をどう扱うかに腐心している。

## (2) Knowledge-Based Information の形態

以上の例から、伝えたい情報のなかで、特に強調したいことや、必ず伝えたいことを、伝達される側（情報の受け手）の理解状況を判断しながら伝えることができるのは、ITによってではなく、人間によってであることがあきらかである。

A、B両社の場合には、SPEC やマニュアルの正確で均一な情報と共に伝えたい、明文化されにくい、問題発生時の問題解決能力が knowledge-based information であった。しかし、それには情報の受け手側の情報に対する理解状況が大きく影響することが認められている。具体的には、受け手には正確に情報を理解することが第一に求められ、さらに、その情報を理解した上での適応能力、応用力が求められているのである。

一般に、同じ条件下であったとしても、誰もが同じ情報から同じ程度の理解を得るということはむずかしいと言えよう。情報の送り手は、その情報の受け手によって異なった理解が得られるのがむしろ当然であると考え、受け手それぞれの理解状況を適切に判断することがまず必要となるのである。そして、受け手の理解状況を把握したうえで、それぞれの問題解決に必要な情報を個別に送ること、すなわち、コーディネーションの機能が求められるのであるが、この一連の作業を行なうことはITではむずかしい。なぜなら、活きた言葉で語られないからである。

又、それには、受け手が送り手を、情報の正しい伝達者として信頼することができるという条件が加わる。送り手と受け手の間にラポールが築きあげられていなければ、送り手の意図したように情報は受け手に伝わらない可能性が高いからである。

B社では、熟練作業員が指導に当たることでこれを解決している。A社においても同様の状況であるが、なんとか日本人の熟練作業員を送り込まずに、現場だけで解決できるようにするにはどうすべきかを検討している段階である。つまり、熟練作業員の代わりとなる精度の高いマニュアルを作ることなどを模索している。しかし、今のところ、それ以上の解決策は見出されていない。

このように、IT導入により、データや資料、マニュアルにアクセスしやすい状況を作ったとしても、実際に起こる問題に際して、膨大なデータや資料から、瞬時に、必要な問題解決のノウハウを探し出すことを、各作業員に求めることが可能だとは思われない。むしろ、現場の理解状況を適切に判断して、問題解決を可能にするようにサポートできる情報、知恵を持つ人間を配置することこそ、画一化され、均質の企業生産を維持するために必要なのである。これは、

画一化・デジタル化された情報を伝えるだけでは理解されない、もしくは伝達されにくいものである。同時に、極めて文書化しにくく、かつ、貴重で適応能力の高い情報を意味しており、これが knowledge-based information の一形態である。

### (3) Knowledge-Based Information における中間管理職の役割

そして、このような knowledge-based information を持つ人間は限られている。多くの場合、それは中間管理層に見出すことができる。B社における熟練作業員の能力、知恵の利用が示す例が、端的にその様子と重要性を語っているのではなかろうか。

すなわち、製品の完成度の格差は、作業員の理解能力の差によるというよりは、情報に対する認知の仕方の差であり、適応能力の差と考えるべきではないだろうか。そうであれば、問題認知の方法とその解決法を、受け手の理解状況を判断しながら伝えることの重要性と貴重性がわかっていく。マニュアル化されていない情報からの確かな判断を引き出すことができるには、相応の経験と知識や能力が要求されるのである。そして、それらの貴重な情報を伝達し、応用できるように教育する役割が求められているのである。これこそが、中間管理層の役割であって、ここに中間管理層の役割を再確認できる。

一般に、企業のミッション達成に必要な情報には、外部の情報と内部の情報の2つのタイプがあるとされている。しかし、ここでは、主に均一性や同質性と迅速性が求められる情報と、独創性や適応能力が求められる情報という2つのタイプに分類すべきと考える立場を取る。

前者については、上述の SPEC やマニュアル作りに見られるように、IT の発達が貢献し、その収集は世界規模でリアルタイムに、かつ容易に行なえるようになってきている。

問題となりやすいのは後者の情報である。事業運営に必要な情報のコンテンツが十分か、また情報のストックやアクセスの方法は整っているかなどを考慮し、長期的な視野に立った柔軟性と適応性を兼ね備えた情報の流通を考えなければならない。ここに情報に及ぼす中間管理層の役割を再確認することができよう。

## 3. 組織における中間管理層

企業生産はチーム生産であるといわれる。企業において、個人はお互いに孤立して働いているわけではない。適切なチーム編成とインセンティブ制度によって、高い企業収益を上げることができるはずであった。しかし、前述の B 社では、製品の完成度に問題が残った。これは、組織構造だけでは企業の問題が片付かないことを意味する。

本来、チーム生産に伴う2つの長所は専門化と補完性にあるとされている。組み立てラインの原理は、全ての職務を遂行する為一人で働くことを全員に強制するのではなく、各個人が狭く定義された職務に集中して働くことが可能になる点にある。つまり、習熟度が高くなるとさ

れてきた。もう一つのメリットは、チームメンバー間で知識移転が可能になることである。知識移転は、個人が企業の他のメンバーにとって重要である異質な情報を共有している時に最も大きな利益を生むとされている。

しかし、このような知識移転が可能になる以前の、各個人における情報・知識理解と習熟度に関して、前例の海外チームでは十分に行なえなかったのである。このことは、組織構造だけで実際の組織が機能しているというわけではないことを示唆するものである。機能不全を解消するための、新たな知識・情報の移転獲得手段として、中間管理層の活躍を認めることのできる好例ではないだろうか。

もちろん、組織構造は企業によって異なる。企業組織の構造や形態は、各企業によって異なり均一ではない。しかしながら、情報の流通や作業の効率性、企業のミッションを最も有効に果たす普遍的な構造を模索することは必要である。組織構造に関しては、デュービンらを初めとするさまざまな研究が行なわれてきたが、基本的にはリンク数最小の構造が、最も効率性の高い組織と考えられている。したがって、組織階層は少ない方がよいという結論が導き出される。これが組織フラット化を推進しようとする背景である。

他方、集団の士気を高めるといった目的の場合は、反対にリンク数の多い組織が望ましいとされる。集団の士気と、効率性のどちらをより企業にとって必要なものであるかを考え、その目的に合った組織構造の構築を考えなければならない。

加えて、企業組織の日本の特質をも考えなければならない。又、グローバル化の推進やITの導入という、従来の企業組織の環境には見られなかった世界規模で進む革新的背景など、さらに多くの要素を考慮する必要があるだろう。

たとえば、チームの規模が大きくなると、一層多くの知識移転が起こると推定される。だが同時にチームメンバー間の意思疎通はむずかしくなる。小さなチームの方が他の人がしていることに関する情報を容易に手に入れることができ、また怠けている同僚に対抗措置をとろうとするインセンティブも大きくなる筈である。そのような場合にも、状況を適確に見極め、チームが最善の環境を保つように方向を決定する役割を担うのが中間管理層であった筈である。

企業組織においては、知識と情報の流通を確保することが必要である。その役割をこれまで果たしてきたのが中間管理層である。組織における中間管理層のあり方は、十分に吟味されなければならないものとする。

本研究では、これまで述べてきたように、情報が組織階層を通過する際、その量と質が変化することはあり得ると考える。その主たる原因は大きく2つに分けられる。1つは伝達者自身が情報に加えるバイアスであり、もう1つは伝達者にとっての他者、すなわち、環境や被伝達者(受け手)によって与えられるバイアスである。しかしながら、これに関する証明や実証は、現段階ではむずかしい。なぜなら、ここで問題にすべき情報は企業組織において、コア・コン

ピタンスとなる情報を指しており、既に多くの知識情報を得ている対象者に対し、十分に正直な情報伝達の根拠を導き出し計測することがむずかしいと考えるからである。ただ、筆者は、意思決定に関わるバイアスと、情報にかかるバイアスは、ほぼ同じものとして考えることができるのではないかと推論していることを付け加えたい。

既にみてきたように、中間管理層の情報に対する役割は、多義性の除去と不確実性の除去という調整活動であった。前者の多義性の除去に最も有効な情報リッチネスとは、具体的には言語以外に表情や声のトーン、態度や表情などによって、言語だけでは伝達されない情報を伝えることのできる対面会話を指すものである。したがって、情報リッチネスという点では、人間はITに対して大きな優位を持っていると言えよう。特に、CSに代表される消費者ニーズにきめ細かく対応するためには、多義性の除去は、今後さらに重要性を増すことになるだろう。

他方、後者の不確実性の除去については、多くの情報を収集して、不足する情報を補う必要を指す。この点に関しては、ITの活用に大きな優位性が見られる。したがって、中間管理層のこの役割はITに代替される可能性が高い。その結果、中間管理層を必要としていた職務・階層が少なくなり、組織のフラット化は進むことになるかもしれない。なぜなら、従来の組織構造は、不確実性の除去に多くの焦点を当てて設計されてきたからである。

しかし、長期的には、ITによって代替することは、競争相手にも模倣される機会が増えることを意味する。なぜなら、デジタル情報の特性は、情報の複製・加工がしやすいことであるから、本来企業にもっとも要求される筈の、他社との差別化がITによって実現されることはないという結果になる。企業のコア・コンピタンスである、差別化をはかるものは、基本的に個人に帰属する資質としての、独創性・創造性であるはずであり、さらには、それらを複合化して得られる適応能力や柔軟性であるはずだからである。

上記の点を考慮に入れながら、ITと人間とのさらなる有効利用を、組織構造に取り入れる必要があるだろう。

#### 4. 結論

これまで何度も述べてきたように、IT導入に伴い、組織のフラット化が企業存続のカギとする意見が多い。しかし、主に中間管理層を削除する形で進められる組織のフラット化は、長期的視点から見た組織成長と効率を阻む要因となる可能性が高い。

なぜなら、企業のコア・コンピタンスに重大な影響をもつ中枢的情報、および発展・成長に必要な革新的情報の管理は、実質的に中間管理層が持つことが多いからである。したがって、むやみに中間管理層を削除することは、むしろ企業存続を危うくするものであると訴えたい。

IT導入により、企業に流される画一化・標準化された情報量は、従前に比べ格段に増加している。均等で、均一の質が求められる情報を扱うにはITが優れている点が多い。

しかし、企業の真の競争力を高めるのは、企業内の情報を全員が等しく広く持つことではない。むしろ、他社とは差別化された特殊で貴重な情報を持つことが重要である。したがって、本当に必要な情報は何であるかを選択し、それを活用・発展させ、独創的な情報に変化させる能力こそが重要となる。

加えて、組織内にどのような情報があるか、その情報を獲得するには誰にアクセスすべきかというような、コーディネーションの能力が求められる。本論で紹介したB社はその好例であろう。

そして、これの情報を管理することが、企業のコア・コンピタンスに最も深く関わるものであるはずである。組織内において、このような情報管理に最も大きな役割を持つのが中間管理層であることを訴え、その役割の再考を促すものである。

先の論文とリサーチによって、本研究の主訴求部分は明らかにすることができた<sup>ii</sup>。情報が組織階層を通過する際に、付加・削除される場合があるとすれば、それはどういう場合か、又、その役割を担う階層はどこであるか、その解を本研究では中間管理層に求めた。

情報が組織階層を通過する際に、一部が削除されたり、別の情報が付加されたりする事実が多いが、これを企業存続にふさわしい形で、有効な情報として分析・利用することが望ましい。そのためには、特に、組織内構造において連結ピンの役割を果たす中間管理層の役割が重要となる。その理由は、従来の企業組織における情報との関わりにおいて、中間管理層が情報リッチネスと不確実性の除去に最も深く関与していたという点にあると強調した。なぜなら、企業内において、情報の流通に大きな役割を占める位置にあるのが、中間管理層であるからである。したがって、従来の組織論における中間管理層の役割を再考すべきであると考え、単に中間管理層を排除することが組織のフラット化であるとする、安易な中間管理職不用論への警鐘を發するものである。

本研究では、中間管理層の重要性は、管理職の職位にあるのではなく、その果たす役割の重要性にこそあると訴えるものであり、特に、企業のコア・コンピタンスに関わる情報に中間管理層は深く関わっていることが多い点に注目するものである。

したがって、単に組織構造から中間管理職を排除してはいけないと訴えるものではない。むしろ、企業組織内で情報を最大限に有効に利用する為には、組織において、また個人において、これまで主に中間管理職が果たしてきた役割を、確実に行なうことができるということが必須条件になると訴えるものである。

その重要で確実に行なわれるべき役割とは、情報の流通性を確保しつつ、組織の状況を適切

---

<sup>ii</sup> 山崎みさと、(2000)、「組織における情報(1)－組織階層を通過する情報に関する一考察」、東海学園大学研究紀要第5号。同、(2001)、「組織情報に及ぼす中間管理職の重要性に関する考察－北米自動車企業調査報告から」、東海学園大学研究紀要第6号。

に理解判断し、それを組織構造に活かすことであり、そのためのコーディネーション機能や適応力であり、柔軟性である。そして、活きた言葉で情報を伝えることの重要性である。そして、それは、既に企業組織のなかで、はっきりとはないが、実感されていると言えるものであるかもしれない。

2000年9月に発表された労働経済白書に書かれた、次の一節を引用して結びの言葉とする。  
「情報通信技術革新が進展することにより、企業組織のフラット化が進み、中間管理職の中抜きが起こることが懸念されている。実際、情報化が進んだ企業ほど、フラット化の実施率が高くなってきている。これは、組織革新をする上で、情報通信技術が有効な手段を提供する為と考えられる。しかし、中間管理職の減少は確認されず、情報化と中間管理層の減少に関連はみられない。むしろ、中間管理職には創造的な能力の発揮が求められ、その役割はより高度になってきている。」(傍線筆者)

#### 参考文献

- ウォートン・スクール他 (1999), 『組織行動と人的資源管理』, ダイアモンド社。
- エドワードP・ラジャー (1998), 樋口美雄他訳, 『人事と組織の経済学』, 日本経済新聞社。
- 金井壽宏 (2000), 『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。
- 金井壽宏 (2002), 『働くひとのためのキャリア・デザイン』, PHP研究所。
- 岸田民樹 (2000), 「状況適合理論：回顧・現状・展望」, 『組織科学 Vol. 33 No.4: 9-18』
- ダニエル・ゴールマン, (2000), 『ビジネスEQ』, 東洋経済新報社。
- D.Goleman, (1999), “Working With Emotional Intelligence”, Bloomsbury.
- 日本総合研究所(1997), 『管理職の高付加価値化を－アメリカの経験を踏まえて』, Japan Research Review (1997), <http://www.jri.co.jp/JPR/1997/199704/JR199704op.html>
- 波頭 亮 (1999), 『組織設計概論 戦略的組織制度の理論と実際』, 産能大学出版部。
- ハーバード・ビジネス・レビュー (2002・3), 『ブランドバリュエーション』, ダイアモンド社。
- 同 (2002・1), 『意思決定力のプロフェッショナル』, ダイアモンド社。
- ポール・ミルグロム他 (1997), 『組織の経済学』, NTT 出版。
- 八代尚宏 (1997), 『日本的雇用慣行の経済学』, 日本経済新聞社。
- 山田雄一 (1999), 『組織科学の話』, 日本経済新聞社。
- 労働経済白書 (2001), <http://www.kantei.go.jp/jp/kanpo-shiryō/2001/0912/siryō912.htm>