

## 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 —

山崎 みさと

#### A Research Report on Middle Level Managers in TMMNA

Misato YAMAZAKI

In my last paper, it is stressed that middle level managers do have most necessary and important information or knowledge for organizational growth and competence. Middle level managers also do leverage and store knowledge throughout organizations playing very important role within process of organizational communication. In order to testify the accuracy of this assertion, an interview research was carried out into the role of middle level managers in TMMNA in October 2000. This is the report of that research.

#### はじめに

先の論文<sup>1</sup>で情報が組織内のさまざまな階層を通過する際に、なんらかの付加・削除が情報に加えられるとすれば、情報の信頼性が失われる危険があるが、それはどういう条件で起きるのか、又、情報の信頼性を阻害する要因は何かを追求することで、企業組織における情報が組織運営や制度にどのように反映され、影響を持つかを考察した。特に、IT技術の導入により企業のフラット化を促す傾向が高まっているが、IT技術によって全員に時・空間を越えて伝わる情報は、本来ミドル・マネージャー（中間管理職）によって操作される企業のコア・コンピタンスと密接な関連のある情報とは異なる場合が多いと考えられる点を強調した。したがって、ミドル・マネージャーとは、単なるIT及び情報手段の進展によって、その機能・役割を代替されることができないものではないと主張し、中間管理職の機能・役割の重要性・必然性を、組織におけるその役割の不可欠性を論ずることにより明らかにした。同時に、IT導入により改善可能な情報の伝達に関しては、他企業との差別化を促すものではなく、むしろ、他企業と遜色なく競争することを可能とすることが基礎であり、そのために他企業に比肩・優越するIT技術が求められると認識すべきであると指摘した。したがって、企業の存続と発展にとって最も重要であるコア・コンピタンスは、IT技術によってのみでは獲得できるものではなく、独自性、独創性という、創造力に関わる領域にこそ存在するものであって、この点にこそ中間管理職の存在意義があると主張した<sup>2</sup>。

これらの主張を検証する目的で、2000年10月に、北米における自動車製造会社のミドル・マネージャーに対する面接調査を行なった。ここでは、この調査を基に、企業組織における情報の重要性と中間管理職の機能・役割の関連性を実証・考察することを目的とする。

## 1. 調査概要

### 調査目的

中間管理職の重要性はその組織における役割に因ると考えられる。具体的には組織における情報の取捨選択と必要情報の提供を行なう中心である。これは組織情報におけるゲートキーパー<sup>3</sup>の役割と重複する点が多く、「中間管理職=ゲートキーパー」と考えることができよう。先の論文で「情報のリッチネスと不確実性に対する解決策の1つとして中間管理職を考えるべきである」と主張した<sup>4</sup>が、これを、北米トヨタ<sup>5</sup>の調査によって、中間管理職の組織における重要性を確認することで実証することが目的である。

北米トヨタでは、中間管理職である米人マネージャーと、同等の権限・能力を持つ日本人コーディネーターを並立させ、各ワーキング・グループを統括するという、事実上のマネージャーのダブルキャストिंगを実践している。そして、その並立配置理由が、本論で考察している、情報に関わる中間管理職の存在意義と大いに連関すると考えられたことが、北米トヨタを調査対象として選択した理由である。

### 調査方法・対象

2000年10月に、現地の米人マネージャー3人、米人スタッフ3人、日本人コーディネーター3人に対し、面接によるフリートーク形式で聞き取り調査を行なった。各自の抱える問題に関する率直な意見、特に企業内における情報の在り方に関する意見・見解を聞き出すことを主眼とした。各人の調査に要した時間は、平均1時間以上2時間未満であった。そのうち、特に成功していると考えられる日本人コーディネーター1名に対しては、断続して4時間近くの面接を行なった。

ここでは、調査内容の詳細に関しては調査の性格上明らかにしないが、後の分析において、必要となる部分のみ次に抜粋する。

### 調査内容抜粋

\* 日本本社から北米トヨタへの情報は基本的に日本語で伝達される。このため、日本語の読み書き能力を持たない米人従業員は、その情報が英語に翻訳されてからでしか理解できないため、リアルタイムで把握することが事実上むずかしいことが多い。したがって、本社からの情

報は、米人社員にはなかなか直ぐに伝わらず、本社で起こっていることに疎くなって、本社の重要な情報が自分たち米人には入ってこないと感じられることになり、日本本社と米人社員との間に温度差が生じている危険が若干見られた。(そのような状況を打破し、各人がもっと頻繁に本社情報と接触する機会を持ち、開発に生かすことができるよう、コーディネーターが設置された。)

\*日本人コーディネーターは、日本においては課長クラスのポストにあった(もしくはあるべき)人材が配置されている。したがって、日本本社や外部との接触が多く、専門的知識や経験を多く積んでいる。このため、本社情報や技術情報、外部情報を豊富に持っており、それを開発に生かせるようなかたちで翻訳できる能力をもつものである。したがって、この点を理解すれば、米人社員は本社と直接接することがなくても、ゲートキーパーであるコーディネーターに接触さえすれば問題解決に役立つ情報を手に入れられるはずである。しかし、米人マネージャーは、この点について別の見解を示している。それは、組織上は自分がグループの責任者であって充分その役割を果たしているにも拘わらず、自分と同じ役割を担う日本人コーディネーターが並存している。これは他の米国企業では考えられないことであり、自分の存在理由に疑問を持たせるものであるという見解である。

\*ワーキンググループ内のメンバーは、自分と日本人コーディネーターの指示が異なる場合、どちらに従うか迷うことさえある。これは、会社が自分達米人マネージャーを信用していないからであり、自分の能力を充分発揮する場が与えられていないと考えられると言うのである。米人マネージャーの多くは、自分1人でグループを統括していくことが充分できると考えている。したがって、日本人コーディネーターの役割は不要ではないかと考えている。

\*このような米人マネージャーの見解に対して、日本人コーディネーターは、北米においては、まだトヨタ生産方式が充分根付いておらず、米人マネージャーを含むグループ全員のすべての行動規範に浸透しているとは言い難い。そのため本社の意向が充分理解されているとは言えないと考えている。したがって、まだ日本人コーディネーターの存在は必要であると言うのである。両者の間にはかなりな認識の差がある。

\*グループにおいてコーディネーターが認知され、受容されている場合は、そうでないグループよりも生産性が高く、情報の交換も円滑に行なわれている。

## 2. 分 析

### コーディネーター制度

先に紹介したように、トヨタの北米統括会社であるTMMNA(以後ここでは北米トヨタと呼ぶ)は、将来アメリカ企業として米人だけで運営されることを目標にしている。しかし、現

段階では、一部日本人が参加し、運営のサポートを行なっている。なかでも、将来の米人だけの運営にむけて、その基盤・体制が整うまでの暫定的体制として、現在、米人マネージャーと、それと同一の役割を担う日本人コーディネーターが並立して配置され、各ペアは協力して業務遂行を行なうことを求められている（以後、本文ではコーディネーター制度と仮称する）部門がある。ここでは、本来マネージャー1人で行なう業務に対して、あえて能力あるマネージャークラスの社員を2名配している。これは（マネージャーの）ダブル・キャストの状態である。

このコーディネーター制度は、米人だけで会社が運営できる見通しがつけば解消される暫定的な教育制度であって、向こう3年以内に体制作りが出来上がることを目標としているとされる。

マネージャーとコーディネーターの役割分担は、組織図からは、各ワーキング・グループに対する責任は米人マネージャーが負っており、日本コーディネーターがそのサポートをするとされている。しかし、調査では、実質の各グループの行動に対しては、日本人コーディネーターが主導権を持っている点が多見された。ダブル・キャストがなされている領域は、技術部門のみである点が特徴である。

このようなダブル・キャストを会社が行なっている目的は、次の2点にあるとされる。第1に、技術に関するサポートである。本社の技術水準と同等の技術を移転することが目的である。第2に、業務における本社の方針、政策の徹底を図ることが目的である。

これら2つの目的を遂行するために、すなわち、企業内の情報の伝達・理解・行動レベルへの転換を図るため、マネージャーの業務ヘルプと教育を担当するコーディネーターが配置されていると考えられる。

## 目的の遂行度

### (1) 技術に関する情報

第1の技術に関する情報については、次の事柄が明らかになった。

変化のスピードの速い現代においては、技術は日進月歩であり、その賞味期限が短い。したがって、3年ごとに知識・情報を入替える必要があるとして、日本人コーディネーターの任期は3年が目安とされていることが調査で確認されている。

技術に関する情報に対してのコーディネーターのサポートは、情報伝達および教育の目的が明瞭で米人にとって理解しやすく、且つ情報を吸収することは本人のスキルアップにもつながるため、会社と米人両者の利害が一致しているため、スムーズに行なわれていると見られる。有能な人にとって、会社がスキルと知識が身につけられる場であることは、会社への帰属意識と、インセンティブを高めるものとなっていると考えられる。したがって、コーディネーター

制度によって、技術に関する必要十分な情報伝達がなされていると言うことができよう。この意味で制度の目的は遂行できていると考えることができる。

本来、技術に関する情報は、知識として共有しやすい側面を多く持っている。それは利用目的が明瞭で限定される点、マニュアル化しやすく、到達度が客観的に見えやすい点などである。したがって、第1の技術に関する情報移転・伝達・教育の目的は、十分な能力を持つ情報の発信者としての日本人コーディネーターから、十分な能力を持つ情報の受け手である米人マネージャーに対して、必要で十分な技術情報が適切に伝達・移転され、所期の教育の目的は達成されていると考えられるのである。したがって、コーディネーターは、技術に関する情報の管理を期待値通りに行なっており、中間管理職の情報に対する重要な役割を果たしていると言えよう。

## (2) 本社の方針・政策に関する情報

第2の本社の方針・政策に関する情報の移転・伝達・教育については、いくつかの問題が見られる。その背景には、企業の方針や政策は企業の根幹をなす重要なものであるが、受け手がどういう状態であるかによって、均質に伝えられなければならない情報の意義と質が変化する恐れがあることに起因する、受け手の受容度の違いがあると考えられる。具体的には、会社の方針・政策が企業活動にとっていかなる価値を持つと考えられるかという点に対し、会社の期待する程度まで従業員の認知度が十分であるか、又は、重要性がどの程度理解されているかという点が問題となる。

すなわち、受け手が情報に対し敏感である場合には、伝えたい情報の内容は、受け手の能力一杯まで伝達・理解され、日常の業務活動に情報の具現化を図ることに抵抗はない。しかし、受け手がなんらかの理由で情報に対し鈍感である場合には、例えば、情報の内容に賛成ができないとか、情報を提供される理由や意図がわからないなど、受け手が情報に対しマイナスの心理的要因を持っている時には、受け手の本来持つ能力以下でしか情報は流通されない。有用な情報であっても、その果たすべき期待値を下回る効果しか得られないおそれがある。

調査では、米人マネージャーのなかに、本社の方針・政策に関する否定的な受容の心理を訴えるものがあった。しかしながら、個人的には深層心理として否定的受容を示すが、仕事の内容の充実度や、対応するコーディネーターのパーソナリティーに影響され、積極的な受容を行なおうと努力しているマネージャーが大半であった。これにより、本来、期待値どおりの効果を持つことが困難な状況にある筈の情報が、コーディネーターが存在することによって、その人間性に対する信頼をベースにしてかろうじて十分な情報として伝達され、期待される効果をあげることができる場合があるという点が注目された。ここに、本論の目的である、中間管理職が企業のコア・コンピタンスに関わる情報に重要な役割を果たすという主張の具現が見られたと考える。

## 企業風土と国の文化

それでは、どういう場合に、受容拒否の心理が形成されているのであろうか。調査では、心理的な受容拒否を訴える米人には、TMMNA はアメリカの会社であり、日本本社とは区別して考えられるべきものであると訴えるものが多かった。ここはアメリカの会社で、自分達が業務を任せられているのだから、細かい指示は必要ない。自由に業務を遂行することを容認してほしい。これでは、自分達は本社のロボットのように、自分達が中心となって仕事をしているという実感が乏しい。会社は自分達を信用してくれていないとしか思えないと言うのである。さらに、コーディネーター制度は暫定的なものであると説明されているが、近い将来なくなる見込みが薄いと思われる。ひとりひとりのコーディネーターに対し、個人的な悪感情はない、むしろ良い人たちであって、一緒に仕事をする事自体は抵抗がない。しかし、会社に示された責任範囲では、本来自分1人で行なう仕事を、何故コーディネーターと組んで行なわなければならないかが理解できない。会社は、業務遂行に自分たちだけでは何が不足と考えているのかよくわからないという意見が多く聞かれた。実際、米人マネージャーの不満の大半は、この点にあった。

これは、大方の日本人コーディネーターたちの見解と大きく異なる。彼等は、まだトヨタイズムと呼ばれるものが社内に徹底されていないから、自分達が必要であり、配置されていると考えていた。そして、まさにこの点が、会社がこの制度を続行させている理由であろうと推察された。ここに情報発信者の考える情報の意義と、受け手である米人マネージャーの考える情報の意義の差が具現されている。

本来、企業文化、企業風土はさまざまな構成要素によって作り出されている。例えば、TQC やベスト・プラクティス、リエンジニアリングなど、それらを見直そうとする多くの試みが行なわれてきたが、多くはトップの変革を求めるものであって、中間管理層を含む社員ひとりひとりの自覚から行なわれる変革を取り上げたものは少なかった。したがって、従来のトップからの変革に、企業組織の内部からの変革が融合して行なわれることができれば、さらに素晴らしい変革、成長が見込まれるだろう。そのためには従業員教育が競争力のカギとなるのである。

## 問題解決能力

現代においては、ホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、新しいスキルが求められる。新しいスキルは社内からだけではなく、社外からも求められるべきものであるが、具体的には、業務システムやプロセスの適応能力や改善能力であろう。これらは市場の変化に対応する能力である。トヨタ生産方式が優れているのは、実にこの点である。市場の変化に対応する重要性を認識して、それに対応する方式なのである。すなわち、製造業の工程管理が基本的にプッシュであるのに対し、プルであるという点であって、常に改善を志向する、トヨタの競争力の根源

をなすものであると言える。企業としては、この方式なくしては会社の存続はないと考えているに違いない。

したがって、トヨタでは変化に対応するスキルの習得が重視され、企業文化としてのトヨタ生産方式を社員各自が理解し、実践することを期待されている。その具現化策のひとつが、北米における中間管理職のダブルキャストの意義であろう。

なぜなら、日本国内においては、すべての企業行動の基盤にトヨタ生産方式の考え方が、折に触れOJTなどで徹底されているが、海外においては、まだそれが十分ではないと考えられるからである。北米トヨタにおける現状も同様である。

ラインの人間は変化になかなか対応できないことが多い。このため、能力を開発するには、やはり日本で行なわれてきたように、トライアンドエラーで対応するOJTが大きな役割・効果を果たすものと期待されたと考えられる。知識社会と言われるが、設備や資本よりも、社員の能力を引き出し、生産性を高めることこそ企業の発展にとって重要である。

しかし、人間は制度や思考・様式の急激な変化には適応しにくいので、企業内教育が有効となるのである。一時的、あるいは短期間の効果を期待するのではなく、長期的で継続的な成果を期待するには、インフラ構築が重要となるのである。このため、会社はその教育の役割をコーディネーターに期待しているのであろう。この点で、会社は中間管理職に対し、企業のコンピタンスに関わる情報を敷衍・実行させるという、重要な役割を期待していることが推察できる。

特に、問題にぶつかった時、誰かに頼るのではなく、自らの判断で解決できるように、問題解決能力を培い、自らのポテンシャルを高めることを習慣化しなければならない。それがトヨタでは最も重視されている。しかし、海外進出は歴史が浅い。したがって、まだトヨタイズムは徹底されていないと判断される。これらの生産性を高める能力を培うためには、一回のトレーニングではなく、日々の生活の中で何度となく反復され、継続され、フィードバックされる必要がある。一朝一夕に企業文化は育たない。人材育成には時間とコストをかけなければならないのである。そのために、北米トヨタの現システムが試行されていると考えられる。これは一種のコーチングであると言えるだろう。

## 信頼性

活動の土壌となる企業風土には、国民性の違いや、文化の違い、職業観の違いなどのさまざまな要素が複雑に作用する。又、信頼性も重視される。このため、教育・訓練を効果的に行なうためには、受容される、信頼性を持つ企業風土を形成していく必要がある。日本での土壌が受容されるに十分なものであったとしても、海外での土壌は十分であるとは限らない。

調査では、企業方針や政策、企業風土が、会社の意図とは違う次元で米人に理解されていた点に注目しなくてはならない。これは受容する側の基盤となる文化の違いがもたらす職業観の

違いによるものが多いと考えられる。米人マネージャーの個人としての職業観と目指す方向は、会社が組織として目指す方向と、必ずしも一致していない。しかし、組織能力を最大限発揮させる為には、両者のベクトルの方向をなるべく一致させる必要がある。アメリカ企業に比べると、日本企業は組織の方向性を明確に打ち出さない場合が多い。このため、米人マネージャーは、進むべき方向を見出しかねているように思われるのである。

そのため、せめて製造業のコア・コンピタンスに関わる技術部門においてだけは、意図した企業風土や企業文化を根付かせたい、会社の方向性を体得してほしいと意図されたのが、北米におけるダブル・キャスト制度の真意であると考えられる。そのカギを握ると期待されているのが、中間管理職であるコーディネーターである。したがって、北米トヨタでは、ダブルキャストによる中間管理職の企業コンピタンスに関わる情報に果たす役割と効果は、大いに期待されていると言えよう。中間管理職の重要性を会社がよく認識していると考えられる。この点が、他の企業との大きな差であると考えられる。

### 成果の測定

しかし、中間管理職の能力を最も必要とする、企業のコア・コンピタンスに関わる情報の流通に果たす役割は、成果を定量化できないため、効果を十分確認できないという問題も残る。特に、定量的分析による説得を重視する米人には、コーディネーター制度の必要性を理解するには、あいまいな説明だけでは納得できない部分が多く存在していると感じられている点が今後の企業発展に障害となる可能性がある。新たなアプローチの必要性を訴えなければならない。

先にも述べたが、調査した米人マネージャーの全てが、ダブルキャストを良いシステムと言えないと考えている点が問題である。その背景には、米人の一般的なキャリアに対する考え方がある。米人マネージャー達にとって、職務によって権限・責任が明確にされることが当たり前であり、コーディネーターの存在によって、その権限を十分に行使できない、責任範囲がはっきりしないということは、職場内での自己の地位を脅かされるものであるという認識が強くあるからである。

それは、アメリカにおいては、自己のマネージャーとしての能力を十分発揮させることが強く望まれていることであり、会社としての個性を尊重するより先に、自己の個性を発揮することが優先される風潮があることを窺わせる。ここに会社との認識の差が存在するのである。これに対して会社は、会社としての個性、すなわち、トヨタを継承するものとしてのマネージャーの存在を望んでいると考えられる。したがって、まずは、トヨタシステムの完全消化と実行を最優先させ、その枠内で個人の能力を発揮させることを望んでいるのであろう。

両者の認識の違いは大きい。この点を考慮し、両者のベクトルを、もう少し合わせるためのなんらかの施策が必要ではないかと考えられる。その役割が日本人コーディネーターに期待さ

れていると言える。

会社は、将来は米人だけで運営できる会社にする。しかし、それは、あくまでトヨタイズムが徹底された会社として運営されるものでなくてはならない。そのために、トヨタイズムを徹底させる手段としてダブル・キャストリングを試行しているのである。

両者の認識の差はどのような形で埋められるのか、又、どちらが正解かは将来明らかにされることになるだろうが、企業の国際化に起こる最大の問題のひとつとして注目される。少なくとも、北米トヨタでは、本社の意思を正確に伝える為の、現在のベスト・チョイスとしてダブル・キャストリングが採用されている。現在は、日本人コーディネーターの存在によって、本社の意思が伝わる形で会社は運営されている。したがって、中間管理職が本社の意思の具現化という点で大きな役割を果たしていると言えよう。

しかし、彼等の存在自体が米人マネージャーの不満のひとつであることも確かである。そのギャップを埋めているのが、日本人コーディネーターの人柄や個性に対する信頼である点は見逃せない。日本人コーディネーターが信頼できない場合は、この制度そのものが危うくなる可能性がある点を指摘しておかなければならない。

単なる情報伝達の手段であるなら、情報が100%期待通りの内容伝達が行なわれているのなら、高いコストを伴うダブルキャストリングは不要である。しかし、情報を受容する側の拒否反応を鎮め、情報を積極的に受容する体制を作り上げるためには、何より信頼性が求められるのである。したがって、本調査は、企業発展に最も重要な情報は、信頼性を背景にした中間管理職を経て得られるものが多いという主張を実証する例となるものと考えられる。

### 3. 今後の課題と提案

北米トヨタに限らず、海外子会社において、トヨタがどうしても定着させたい要素は、トヨタのDNAとも呼べるトヨタ生産方式であろう。それは、ジャスト・イン・タイムで常に最小のコストと最大の効用をめざす探求心である。日本のトヨタにおいては、社員ひとりひとりにこの思想の徹底が行なわれていることが今日のトヨタ成功の最大原因であるとされている。特に、高度経済成長の頃には社員の均質性が生産性、生産効率を向上させるための大事な要素であり、それを動かす指導、方針、理念としてのトヨタ生産方式が重要であった。それを明確にして、社員ひとりひとりが確実にやり遂げてきたことが、トヨタが50年以上存続し続けていられる大きな要因であろうと考えられる。

しかしながら、海外子会社においては、トヨタ生産方式が行動規範をも網羅するような理念として定着しているとは言い難い。むしろ、現地従業員には単なる技術的な生産方式と受け止められている感が否めない。国内社員にみられるように、すべての社内の行動規範として受け

入れられているとは言い難いのである。

このため、北米トヨタにおいては、トヨタの方針、理念を徹底させる目的と、日本本社の意向を忠実に伝達・反映させることを目的にして、その役割を中間管理職であるコーディネーターに委ねたと考えられる。コーディネーターは、同時に、技術的な情報・知識を指導する役割も持つ。したがって、技術情報と、企業の方針および行動規範に関わる情報のいずれに対しても、コーディネーターは重要な役割を担うものとして意図され設置されている。

トヨタ生産方式が単なる情報として文書で充分伝達可能なものであるならば、コーディネーターは不要の筈である。しかし、単なる情報として認識されただけでは、トヨタ生産方式が現実の企業活動における行動規範となるには至らない。したがって、日々の生活における行動に際し、繰り返し経験するOJTでの徹底が図られなければならない。そのためにコーディネーターが必要とされているのである。文書による情報伝達よりも、人を介する情報伝達の優位性を見る好例であると考えられる。ここに中間管理職の組織における存在必要性が具現していると考えられる。

ところで、機械化された手段では伝えられない情報とは何か、それは企業のコア・コンピタンスに関わるものである。そのような情報をどう取得・利用するかが企業活動にとって重要である。このような、企業にとって重要な情報の流通に、大きな役割を果たすのが中間管理職である。調査したコーディネーターの役割は、ゲートキーパーの役割と重複する部分があると考えられる。

ゲートキーパーとは外部と内部の情報の仲介者を意味するものであるが、このようなゲートキーパー効果を活用すれば、研究開発組織で成果を高めることができるとされている。他のメンバーがゲートキーパーに容易にアクセスできるよう、コミュニケーションの仕組みを工夫すれば、組織メンバー全員が外部との接触を増やす必要がないとされるものである。

北米トヨタの従業員は、一部の役員とコーディネーターを除いて、大半が米人である。この会社で働く米人従業員は、米国企業としての北米トヨタに雇用されているため、日本本社とは直接接点を持たないことが多いし、持つ必要がないと考えており、「北米トヨタはアメリカの企業である」と認識している。

しかしながら、実際には日本本社の意向やポリシーが北米トヨタの経営に直接影響を及ぼしているため、米人といえども、日本本社の意向を誤りなく受けとめることが要求されるし、重要となっている。この点が、米人従業員にとって、米国企業へ勤める場合と北米トヨタへ勤める場合との大きな相違点である。

しかし、米人従業員にはこの点に関する認識がない場合が多い。事実、インタビューに応じた米人は、全員北米トヨタはアメリカの会社であり、自分達を中心となって運営されている会社であると答えていたのに対し、日本人マネージャーは、全員がトヨタのアメリカ本社と位置

づけ、認識していると答えたという際立つ対照がみられた。但し、北米トヨタの究極の目標は、アメリカの会社として機能することであるという認識は、日本人コーディネーター全員が持っていたことはつけ加えられなければならない。その認識は共通であり、その為にコーディネーターがいるという点を、日々のコーディネーターとのコミュニケーションで米人マネージャーが理解して信頼している為、心理的には情報への受容拒否が若干あるものの、なるべく伝えられる情報を理解・実行しようと努力する体制になりつつあると考えられる。これが円滑に行なわれる為には、コーディネーターとマネージャーの間にラポールが形成される必要がある。すなわち、両者の人間性と信頼関係が形成されることが重要となるのである。特に、コーディネーターの人間性が情報の流通を支える役割を果たしているという点で、中間管理職が情報の流通に大きな影響を与える点と、その役割が情報に及ぼす重要性を実証する好例と考えられる。

しかし、調査の時点では、まだトヨタの方針が十分理解・徹底されていないので、トヨタのDNAを北米トヨタに植え付けるまではコーディネーターの配置は続けられると考えられる。ここに今後の課題が見られる。すなわち、中間管理職の活躍だけでは、組織情報が完全なる流通を果たすことができないという点である。コーディネーターの努力とマネージャーの妥協だけでは、限界があると思われる。又、日本人コーディネーターの性格・米人マネージャーとの相性などにより、情報の伝達度に差が出やすいという問題もある。

これに対しては、組織に対する不満が情報に対する受容拒否である以上、組織的なアプローチを試みる必要があろう。現存の制度を存続させたいなら、せめて会社としての活動目標を、米人にわかる形で明確に提示し、その目標のための手段が現制度であり、これを全うできなければ、米人中心の企業経営（コーディネーター廃止）には到達できないと説明する必要がある。早く米人中心の企業としたいなら、現時点での学習効果を高める必要を、米人が理解することが何よりも求められると考える。この点に関する積極的な会社のアプローチの必要性を提案するものである。

具体的には、「社会環境の変化に人間の組織が順応できなかつたら、花形産業でも低迷する。だが、人間はなかなか変わりたくないと思うものであり、難しいことである。しかし時代に対応して変わらなければ、企業は沈滞してしまう。企業を活性化させ、1日でも長く繁栄期を延ばせるよう、経営者も社員も危機感を持って努力していくことが求められる。<sup>6)</sup>」というふうに、具体的な組織のベクトルを社内に向けて呈示すべきではなかろうか。

情報収集、処理能力のアップ、市場変化の高速化、それに伴う予測の困難性、といった事業環境の変化の只中にある現代においては、従来と違って、企業は市場の変化を常に把握し、得た知識を共有・昇華させ、すばやく意思決定を下し、組織が一丸となって実行していくことが求められるのである。同時に、個々の企業を持つ、新しい情報を認識する能力と、その情報を消化し知識として迅速な行動に換えていく能力が成功のためのカギとなるに違いない。

そのための条件は情報の認識力である。組織のそれぞれが、必要とする情報を敏速かつ正確に把握する能力であり、有用な情報を持ち、全体を把握する能力に最も長けた人物による意思決定が行なわれるような組織構造を作る必要がある。そのためには、内部の知識流通が円滑に行なわれる必要がある。具体的には、企業の内部の知識流通が水平的にも垂直的にも、時間的制約も超えて円滑におこなわれていることが必要となる。

そのためには、まず中間管理職の役割が、情報の流通・伝達に及ぼす重要性を十分認識し、その役割が組み入れられた組織づくりを目指すべきであろう。北米トヨタでは、現在それが行なわれつつあることが確認できた。この点で今回の調査は有意であったと言える。

変化の速い現代において、企業が生き残るためには、組織成員がひとりひとり最大限の能力を発揮し、行動することが求められる。それには、受け取る情報を最大限有効に活用する必要がある。その情報流通に大きな影響を持つのが中間管理職の役割である。したがって、中間管理職の役割を有効利用することが、企業組織における個人の能力を最大限に引き出す手段として非常に有効であることは間違いない。その重要性を認識した試みが北米トヨタでは行なわれているのである。

- 1) 山崎みさと, 「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』, 2000年。
- 2) 山崎みさと, 「組織における情報(1)」, 『東海学園大学研究紀要第5号』, 2000年。
- 3) MIT (マサチューセッツ工科大学) のトム・アレン教授によって提唱された概念によるゲートキーパー(技術的ゲートキーパー)は、組織の内部と外部、どちらに対しても頻繁に接触を持っている人間のことを指す。
- 4) 山崎みさと, 「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』, 2000年。
- 5) 正式名称は TMMNA (北米トヨタ製造: Toyota Motor Manufacturing North America, Inc.) である。1996年設立。社員数620名。トヨタ自動車は北米に持つ5つの製造拠点工場の運営業務を請け負う工場統括会社である。具体的には、北米5工場の経理、労務、購買、生産管理などの業務を行なうほか、本社と北米各工場で作られた経営方針や事業計画を従業員に知らせたり、各工場間で待遇や制度に大きな差が出ないように統一基準を設けたりすることで、北米の全工場が一体となった社風や人事制度作りを通して北米事業の司令塔をめざしている。この点で TMMNA 自体が北米における情報管理の主体と言える。
- 6) 奥田禎会長の言。週間ダイヤモンド 2000年2月3日号, p133 より抜粋。