

企業における情報コミュニケーション

山崎 みさと

Communication within Organizations

Misato YAMAZAKI

キーワード：対話、信頼、中間管理職

Communication area has become expanded within organizations. In order to work efficiently within organizations, it is important to get precise information through appropriate communications. It would be of help for those who do not know exact usage of information to be advised by some person who has enough knowledge and experiences within an organization. It is middle managers that do have most necessary information or knowledge for real organizational growth and competence. This paper insists that middle managers have very important and strong influences on communications within organizations.

1. はじめに

企業活動において対話の範囲は、近年、情報技術の発達によって拡大している。反面、対話の当事者同士に共通の経験が持たれていないことが多く、必ずしも対話による十分なコミュニケーションが取れているとはいえないという状況が見られる。企業においてコミュニケーションが不十分であることは、企業存続に関わることである。このような場面において、コミュニケーションを成立する為に有効に働くことができる能力を持つものは、中間管理職の、情報における役割の特筆すべき点であろうと先の研究において述べた。その役割は、情報の流通性を確保しつつ、組織の状況を適切に理解判断し、それを組織構造に活かすことであり、そのためには、コーディネーション機能や適応力や柔軟性を持つことであって、それは本来中間管理職の持つ重要な役割であったはずであるとした。ここでは、進行しつつある企業の情報化をさらに有効に機能させるためには、人間の多面的能力を生かす企業組織形態が必要であり、コミットメントの重要性を考える必要があると訴える。そして、それにもっとも有効な人材はいずれであるかという点を明らかにしたい。具体的には、その解を中間管理職の役割に求めるものである。先の研究では、情報論と組織論から中間管理職の重要性を訴えた。本論では、あるべき企業形態を、企業内対話とコミットメント、リーダーシップ、教育の観点から探ることで中間管理職の役割の重要性を再確認したい。

2. 情報と受け手

組織は人の集まりである。仕事の為の組織である企業も人によって成り立つ。組織では、個は自分の為、全体の為に、それぞれの持ち場で働かなければならない。しかし、組織においては、しばしば個と組織の目的や意識の違いにより、さまざまな問題が発生する。実際、組織のメンバーであることが苦痛と思う人も出て来ている。それは、組織においては、全体の調和や維持の為に、部分や個はしばしば犠牲を強いられるからである。そして、企業組織が目標を達成する為に、命令に対するスムーズな応答がなければシステムを成り立たせることができない。アージリス (Argyris, 1957) は、人間性と組織は本来、折り合わないものであると述べている。組織は、人間的であると同時に非人間的な面も持ち併せているのである。したがって、組織に居づらく感じる社員が出現したり、また社員の行動が拘束されたりすることも起こり得る。企業の戦略あるいは事業運営上の自由が制限されることもあるだろう。それらを予防、阻止するためには、十分な情報による、目的に対する理解と認識が何よりも求められるのである。

情報技術の進歩にともない、組織と人間の関係に根底からの変化が起こりつつある。その点を十分認識し判断する能力がないと、人間環境としての組織を認識できなくなるだろう。認識・判断を間違いなく行なうためには、適切な情報が必要となる。認識に必要な情報量は、個人によって異なる。多くの情報を入手することだけで認識・判断を行なうことはできない場合も多い。したがって、個人の能力や資質に差があることを前提として、それぞれの個人の特性をそれぞれ最大限に活用するために、それぞれに必要な情報を適切に流通させることが組織活性化の最短距離と考えられている。

同時に、企業組織においては、高度の知識や技術を有する人たちが、組織の中で大きな役割を果たすようになってきている。すなわち、企業が高度の専門的な知識や技術を欠かせない資源とするようになったか、又は、それらを創り出すこと自体を目的とするようになりつつあり、情報はますますその重要性を増していると言えよう。

3. 組織におけるコミュニケーション

個人の知識や技術の基礎となる能力や資質は、組織内外で様々な経験を重ねることで、さらに高度で複合的な資源として企業に蓄積され、キャリアとなる。キャリアを背景に、個人と企業との関係は、より柔軟で適応しやすいものとなることが求められるようになろう。組織においては、個人はどのように情報を選択し、意思決定し、目的を達成するのが重要となる。しかしながら、問題や状況が複雑になると、組織そのものも複雑になり、目的や結果、それにいたる過程がわかりにくくなることが多い。すると、組織の各人はそれぞれ独自に判断し、行動するようになる。個人は指示や命令に従うだけでなく、自らの意思によって行動することが求められるようになる。そのため、個々のメンバーの個性に見合った視点からの情報が必要となる。

同時に、早い速度で進む IT 化は、コミュニケーションの成り立ちを大きく変え、企業組織の形を変えつつある。特に、対面的な伝達手段が少なくなり、数字や機械言語だけの伝達が増加する可能性が大きい。

このように、組織をめぐる新しい状況は、従来からの方法や概念が通用しなくなる可能性が大きいのである。現実には、組織の制度や構造は多種多様であり、これらは技術や市場、又は戦略や施策、国情などによって規定されることが多い。加えて、外部との相互依存関係も考慮に入れる必要がある。これらの様々な要因の組み合わせにより、組織制度や構造が変化していくことは必至である。それに伴ない、企業に働く個人の価値意識も多元化する。人間のモデルも多種多様であると認識しなければ組織の仕組みを正確に把握できなくなるだろう。

4. コミュニケーションと信頼

組織構造の変化について、中間管理職を除くというかたちでフラット化が進められつつあると言われて久しいが、多くの一線で活躍する有能な中間管理職たちは、その意見に真っ向から反対する。むしろ中間管理職の役割は益々重要になって来ているという意見を述べるもの達が殆どである。それは何を意味するか。つまり、組織構造において省かれるべきは、公正な経験、知識の獲得の機会を阻む障害としての部分であり、風通しよく流通するようになった情報のなかで、必要とされる情報を選択し、それを有効活用するためには、むしろガイダンス的役割を果たすものが必要になる。それを多様な情報と経験を併せ持つ中間管理職の役割だと理解し、それが自分達であると自覚しているのである。中間管理職の聞き取り調査の一部は後に述べる。

しかしながら、豊富な経験を持つだけでは、コミュニケーションは機能しない。なぜなら、彼らの発信したメッセージを受容し、それを具体的に表現する受信者（部下、同僚、上司などがこれにあたる）が正確にメッセージの意図を理解し、その成果をいかに発現することができるか否かによってコミュニケーションの機能の成果が大きく影響されるからである。ここで、コミュニケーションを円滑に成立させることが中間管理職に求められる最も重大な役割ではなかろうか。つまり、正しく情報を取捨選択し、不足があれば補い、余剰があれば削除し、必要十分な情報を導き出し、それを具体的な成果に具現できることが望ましいわけだが、個人でそれが不可能か困難な場合には、十分なコミュニケーションを得られるように、その作業を見守り、必要なアドバイスやサポートを行ない、所期の成果が得られるよう導く役目の人間が必要となるのである。その役目を果たすことは誰でもできるというわけではない。経験と技術と知識、そして、リーダーシップ、意思決定を持つものであり、受信者に疑いなく情報を受け入れさせることができ得るほどの信頼関係を持つものでなくてはならない。

すなわち、情報を受信者に正確に理解させるには、やはりどうコミュニケーションを取るか、わかりやすく理解させることができるかということが重要となるが、いかに方法論が正しくて

も、情報を受信者がバイアスを持って処理すれば、コミュニケーション自体がなりたたなくなってしまうのである。ここでのキーワードは信頼となる。

中根¹によれば、リーダーが組織を変えようとする場合、幹部層の協力を取り付けることが重要となる。彼らは小集団のリーダーであり、現場のメンバーに働きかけることができる存在だからである。企業で言えば課長クラスとなる。これらの幹部を巻き込めない限りリーダーだけで組織を動かすことはなかなか難しいとしている。上位の命令に対し下位者が服従するのは、日本の場合、両者が地位・役割をルールとしてとらえているというより、感情の共有や利害関係の思惑といった側面が多分に含まれていることが多いからである。

特に、人間接触を基盤とする組織は、技術・技能の伝承には優れた力を発揮する。それは技術を持った人と習う人が一体となって、言葉や数字にならない細かいノウハウを吸収することができるからであるとする。

コミュニケーションには言葉と行動の両方が必要であり、特に行動は、多くの場合、最も説得力あふれる手段となる。そこには公平さと論理的に選別する能力が必要となる。したがって、ここにおいても中間管理層の重要性は認められる。

5. 意思決定とコミュニケーション

組織においては、早く重要な情報を入手し、それを利用して適応のための意思決定を行なうことが求められる。すぐれた意思決定を行なうには情報の中心にいることが重要となる。Bavelasらによるコミュニケーションネットワーク研究（Bavelas, 1950）によれば²、さまざまな難易度の問題を解決する意思決定作業において、集団の形が車輪型や鎖型、Y字型のような、中心者と末端者が存在するところでは、情報の中心者ほど問題解決に寄与するリーダーとなり、中心者と末端者の区別がない円環型では、誰もが同じようにリーダーになったという実験が紹介されている。又、課題の難易度（単純か複雑か）により効率的なコミュニケーションネットワークの形は異なり、単純な課題では中心性の高いネットワークが、複雑な課題では中心性の低いネットワークが効率的であるとされる。したがって、組織の構造は、作業の難易度や種類によって、その最適形態は異なる筈である。しかし、いずれの場合においても、情報を多く持つ者ほど発言力も増し、意思決定の主役を演じる機会も増えると考えられる。

近年インターネットが普及し、情報を与える側と受け取る側という単純な図式は成立しなくなっている。電子ネットワークによって組織や人間関係がフラット化するからである。すなわち、インターネットを利用すれば、誰でも簡単に情報を入手することができるのである。わざわざ誰かに情報を伝えてもらう必要は少なくなっている。しかし、情報を入手しただけではそれをうまく応用して問題解決することはできない。入手した情報を有効利用するには経験が必要である。そこで、経験に基づいて情報の使い方を教える人が必要となる。

企業組織においても同様である。従来は中間管理職が情報の流れの中間にあり、それをコントロールする役割を果たすことが多かったが、情報の入手法が変わるに従い、彼らの情報伝達機関としての役割は変化し、情報をうまく使うことのできる経験を部下のために生かすことが求められるようになったと言えよう。中間管理職の役割が変わりつつあるという点を再確認すべきだろう。

特に、企業における意思決定は一種の知恵が必要である。なぜなら、意思決定が企業の存続につながる重要性を持つことが多いからである。知恵とは、企業における経験と技術であって、そういう知恵のあるものが、企業組織の中で新たな中心性を獲得しつつあると言われている。杉森³によれば、体力のある若者が「情報の中心性」を獲得し、経験のある年長者が「メタ情報の中心性」を獲得し、情報の中間管理職といえる情報を管理する役割が創発するとされている。ここに中間管理職の役割が生まれるというのである。メタ情報な知恵、すなわち、これまでの経験に裏づけされた知恵、技術を多く持つほど、意思決定の主体になり得るということである。情報化が進んでも、人間までは情報化されず、むしろ人間性尊重が求められているのである。

特に、関心を共有する者同士の間では、情報が共有されフラット化（同質化）しやすく、反面、関心が異なるもの同士では、それぞれに局所化するや、専門化し、異質化しやすい点に注意しなくてはならない。組織における個人の多様化がすすむと、共生がむずかしくなり、悪意の意思決定もあり得る点を考慮しなくてはならない。すなわち、異質な人々による意思決定には優秀さというメリットもあるが、異質な人々による意思決定の難しさというデメリットもあるということである。しかし、組織は常に内外の問題を解決しなくてはならない。特に企業は、生産や営業販売などのさまざまな分野で構成されており、各分野の担当者が単独に、又は協力して、さまざまな問題解決にあっている。問題を解決できる人材が適切に配置されているかが企業の強さを決めることになるので、多大な情報の中からいかに適切な意思決定を行なうことができるかが重要となるのである。適切な意思決定のための正しく情報が伝わるコミュニケーションが必要となるのである。

たとえば、話に共通関心事以外のことがからむと、成員間の誤解や葛藤が増加し、さらに、グループサイズが大きくなると、小さな派閥がいくつもできるとされている。こうしたなかで、どこにも所属できない人は孤独感や疎外感を持ち、うまく扱われないと離脱してしまうとされる。したがって、異質な集団ほど、少数者に配慮した意思決定が重要となるが、それを行なうことができるのは、トップではなく少数者に近くあって、その状況を判断できる中間管理職であると考えられる。

異質性の問題点は、比較的長期間、固定的なメンバーが共同作業するような場合には、とくに顕在化しやすいとされているが、集団の異質性が高い場合の利点も存在する。それは、同質

な集団よりも多様な問題に対応できる柔軟性を持つことができる点である。すなわち、一つの考え方（意思決定）に凝り固まるリスクを避けることができるのである。異質な成員がいることのメリットを活かすためには、いくつかの条件が必要となる（杉森, 2001）。それは、異質な成員同士が、相手の未熟な部分に寛容になることであり、異質な成員同士、誰がどんな優れた特徴を持っているか、よく認識することである。集団が力を発揮する為には、どんな人的資源がどこに存在するかを理解していないと、優れた人材がいてもその長所を活かせず、「宝の持ち腐れ」になってしまうというのである。又、どのような場面でどのような人的資源を組み合わせればよいか、成員を理解していなくてはならない。組織が適材適所に人員を配置できるかどうかは、組織が最大限に機能するために重要である。そして、最後に、成員の相互尊重が求められるとするのである。

企業において、以上の条件を満足しうる可能性を持つものは何か、それは中間管理職ではないだろうか。真に優れた意思決定が行なわれるためには情報管理に優れた人間が必要となるからである。

そして、情報伝達という機能だけではなく、コミュニケーションには対人関係にも大きな影響をもつものであるという点も考慮しなくてはならない。

6. リーダーシップと信頼

ここで、先の研究で紹介した A 社の生産技術部門で推進されていた通称“knowledge data base”の作成について、その後どのような進展があったかを追跡調査した一部と、中間管理職の聞き取り調査の一部を紹介し、情報とリーダーシップ、信頼について考える。

i) “knowledge data base” 作成作業の追跡調査

2002年初めに、製造業 A 社においては、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建設に関する S P E C をデータベース化する通称“knowledge data base”の作成が行なわれつつあった。このデータベースを基に、同一基準の工場を世界各地に建設し、いずれの地にあっても同一企画で均一品質の製品を生産することを目的として、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た。そこでのキーワードは「標準化」であった。「標準化」の意味は、A 社の基準を正確に現地で実現することであり、A 社の製品を基準に違わず作成できることであった。同時に、A 社では SPEC に対応する作業手順のマニュアル化も進めていた。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であった。当時 A 社では通常の業務に加え、早期の 2 つの基準づくり完成のために作業に追われていた。

ところが、およそ 1 年半後の 2003 年 3 月になっても、先の調査（2001 年 8 月・2002 年 3 月実施）時から殆ど進捗しておらず、担当者によれば、完成度は 50% ほどで停滞しているというの

である。

その原因は、2002年半ばに、当該部門を統括するトップが交代したことにありとされる。部門を率いるリーダーシップが交代したのである。そのため、データベース作成に手間取って完成が遅れているのではなく、それよりも、もっと大きく取り組むべき課題が出現し、作成作業自体に取り掛かることができないというのが理由である。

現トップは、A社の生産技術部門において、それまで他社へ丸投げしていた生産の特殊な技術・工程に関し、試行錯誤の末に、自社オリジナルの方式を産み出し、それによって画期的コスト削減を実現し、同時に他社との際立った差別化を実現することのできたプログラムを開発したチームの責任者であった。その為、新たに技術部門トップとして着任した生産技術部門のすべてにおいて、彼自身がこれまでに行なってきたように、自社のオリジナル性を強く打ち出す画期的技術革新とコスト削減を急ぐように要求したのである。

現トップは、「A社には同部門の競争各社に比べ生産技術者が世界で最も多く存在する。しかるに、本来自社でまかなえるべき技術まで下請けに頼ることは大いなる無駄遣いではないか。至急に自社オリジナルで、かつ最高レベルの業務・技術の革新を打ち出すべきである。そうでなくてはこれだけの生産技術者は不要である。」と要求した。

これを受けて、生産技術の各部門ではオリジナル性の模索とコスト見直しを急務とさせられたのである。現トップがこう述べる背景には以下の事情がある。

現在ではあらゆる分野で国際分業が進んでおり、業種間の融合も多く見られる。生産技術の部門に関しても他社を巻き込む分業が進んでいる。A社でも、工場建設に関していわば他社との分業を行なって来た。すなわち、自社では製品と工場のコンセプトのみを打ち出し、実際の工場建設に関しては、専門の会社に委託するというかたちの分業である。その理由は、例えば、工場を立ち上げるについて、すべて自社のオリジナルを強く意識して行なうと、大きなコストと労力がかかる。他にないオリジナル性の高い仕様、すなわち注文仕様を要求すればするほど、建設に関わる費用は標準仕様比べ格段に大きくなる。標準仕様による建設と注文仕様による建設の費用の差額分だけの費用回収にはかなりの年月がかかる。なるべく標準仕様で作ることを考えるべきではないかという考えが出て来た。又、立ち上げた工場は少なくとも数年の稼動が前提であるので、A社が世界各地へ工場を新設するとしても、工場建設の数は多くても年に1つか2つということになる。工場建設に携わる経験は多いとは言えない。しかも、工場建設担当者がいつも同じ人間とは限らない。畢竟A社の工場建設に関わる経験やノウハウは量的に限られる。そうであるなら、当該技術専門にすべての実務を請け負う建設部門のゼネコンのような会社（以下は便宜的に請負会社と呼ぶ）に委託して行なう方がいいのではないか。何故なら、請負会社は、A社ばかりでなく、他の同業数社からも委託を受けるので、同様な工場立ち上げに関する経験・ノウハウをA社より遥かに多く所有している筈である。したがっ

て、請負会社の呈示する基準が A 社の要求基準を満たすものであれば、請負会社に委託した方が合理的であると考えられる。このような経緯で、10数年前から自社による工場立ち上げから、請負会社へ大方の建設業務を委託するようになっていた。

委託を始めた当初は、すべてを自社オリジナルで工場を立ち上げるより、大幅にコストや労力が減少したので、その結果を受け、A 社では工場建設に関しては、請負会社委託が当然という考えになっていた。実際、欧州では、自社ではコンセプトのみを扱い、実動はすべて各部門の請負会社へ委託するというやり方が多く見られているのが現状である。しかし、近年では、請負会社に委託しても建設コストがかさむようになってきた。何故か年々請け負い会社の契約金が上昇しつづけているからである。

又、請負会社が契約している、同業の競争他社と、販売路線では熾烈な競争を演じていながら、不本意ながら同じ請負会社に任せているため、フレームワークをほぼ共有することになっている。このため、細かなスペックの違い以外は、ほぼ同じ仕様の工場ができあがり、その結果他社と大同小異の品質の製品が出来上がることとなった。すなわち、A 社の製品も、競争他社の製品も、製造手順がほぼ同じであるため、品質的に似通っており、オリジナル性を強く打ち出すことが出来なくなっていた。

実は、現在、部門ゼネコンともいうべきこのような請負会社の進出は、世界の多くの分野で見られる。特にコンピュータソフトや太陽電池、各種デザインなどに顕著である。これは、製品を作る会社はいくつあっても、実のところ製品の中身は大きく変わらないということの意味し、大きな顧客へのアピールはできないということになる。つまり、横並びの製品では差別化がむずかしくなるためである。たとえば、デザインを請け負う会社が今後注目の形は丸であるという方針を打ち出したとすると、それ以降の、同じ請負会社が請け負った各社の製品は、殆ど丸い形をした製品が出来上がってくるということが見られるようになる。なぜなら、請負会社のデザイナーが同じで、いくつかの会社の委託を請け負っているというような場合には、その会社の注目する傾向がどうしても反映されがちだからである。同じソフト（デザイナーが同じでいくつかの会社の委託を請け負っているというような場合に）が使われるからである。そういう経緯をたどった各社の製品のデザインは、やはり似通ってできあがり、（同じソフトを共有した）他社製品との大きな違いは認めにくいということになる可能性が高い。そのような製品群から、顧客がどれを選択するかという場合は、色や素材や価格の差だけとなる可能性がある。ファッション界で今年はフォークロアが流行るとなると、どこもそればかりになり、街には同じような服装がたくさん見られるのと同じ現象があらわれることになる。

このような背景を受け、昨年の統括トップ交代により、自社のオリジナル性を重視する方向が打ち出され、技術革新とオリジナル性の追求へと A 社は大きく舵を切り替えることとなった。これにより、既に計画が進行しつつある海外工場の建設を見直す必要ができたため、

“knowledge data base”を作成する時間的ゆとりがなくなったというのが第一の要因であった。オリジナル性を志向することで、近い将来フレームワークが大きく変わる可能性があり、たとえ現在の基準で完成しても、フレームが変わればすぐ大きな修正を加えなくてはならない。しかも、フレーム変更は火急の指示である。データ作成をそのまま進めることは非常に大きな無駄となる可能性が高いので、フレーム完成までの間は現行どおりとしようとなったわけである。

第二の理由は、1年半前に考えられていた経済をふくむ世界の状況が、予想以上の速度で大きく変化し、データ作成の要求基準そのものも、大きな修正を加えなければならなくなったことが挙げられている。実際に、各工程における基準の修正は多く、データの蓄積がまったく追いつけないということであった。A社を取り巻く経済などの諸状況の変化はまことに大きいものがあつたというのである。従来、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であるとされていた5年を待たずに、製品の基準そのもの、コンセプトそのものが大きく変化し続ける事態が発生し、確定しなくなっているという現状であった。第一の理由にあつたオリジナル性の追求も、従来の基準見直しに拍車をかけている。まだ製品のコンセプトそのものが定まっていないからである。

以上の経緯で、A社におけるデータベース作成作業は、およそ50%の作成にとどまり、いまだ完成の目途がついていないのであつた。

それでは、トップから命じられた革新的技術開発は進んでいるのだろうか。当該技術部門の各人はさまざまな努力を重ねているが、技術革新という点でも今の所大きな進展は見られていない状況である。技術の革新は、一朝一夕には難しい。情報と知識・経験を積み重ね、試行錯誤を繰り返せば必ず達成出来るというものではない。オリジナルはそれゆえに価値がある。

A社の現在の方針はどのように評価されるべきか。答えは、今後、期待通り技術革新とオリジナル性の追求が実現するのを待たなければならない。少なくとも今後1年は試行錯誤の段階が続くであろうと予想される。しかしながら、技術は日進月歩である。競合他社の追い上げも厳しい。厳しい国際競争を考えた時、オリジナル性を追求することは、他社製品との差別化を図るために重要であることは間違いない。横並びの製品ができる可能性を甘受していたこれまでのチームの姿勢を、オリジナル追及という、一段高い段階へと引き上げたという点で、現トップのリーダーシップは評価されるべきだろう。その結果はまだ出ていないが、少なくとも、これまで以上の努力と研鑽を必要とすることを成員各人に認識させた点は評価されよう。まさに、先に述べた、企業が高度の専門的な知識や技術を欠かせない資源とするようになったか、又は、それらを創り出すこと自体を目的とするようになりつつあり、情報はますますその重要性を増しているということの好例と言えよう。企業のこのような姿勢は今後ますます強くなる可能性が高いと考えられる。

しかし、オリジナルのみを期待し、追求するという事は現実にはかなり難しいものではないだろうか。ブレークスルーはそう度々起きることではない。明日にも起きる可能性もあるが、何年経っても起きない可能性もある。又、大きなコストがかかるものであり、同時に、必ず成功するというものではないという不安がある。したがって、オリジナル性と革新への努力を行なう一方で、確実な業務の積み重ねとコストの見直しも同時に行なう必要があるだろう。そのため、自社製品の品質を維持する努力も必要である。したがって、やはり最低限の基準作り、データベース作成は必要であろうと考えられる。高い技術と情報を維持させる為には、きちんとしたデータベースを作り上げることが、少なくとも、技術と知識のボトムアップは欠かせないものではないだろうか。データベース作りは知識の標準化という点で重要だと思われる。A社に関しては引き続き観察中である。

ii) 中間管理職 B 氏に対する聞き取り調査

A社の抱える生産技術者の数はおよそ5000人である。同業各社の中でその数字は群を抜いている。他社ではできない自社オリジナルを、従来のコスト無視ではなく、全ての面で満足する技術革新を求められていることは先に紹介した。A社の技術者の1人で、中間管理職のB氏は、現在世界の5つの国に生産基地を立ち上げるプランの責任者となっている。現在は、工場立ち上げは請負会社に大方の業務を委託しているが、製品と工場のコネクトに関するすべての指示を行うこと、工場立ち上げに関わる案件に関して、上司と部下、取引業者などのそれぞれとコミュニケーションを取るのには、1人でこなす職務としてはかなりハードである。彼の週日の出勤は朝8時30分から夜は10時を過ぎることが多い。海外5件を担当しているため、出張も多いが、仕事量が多いので移動は土日、月曜は仕事というパターンが多いとのことである。しかし、仕事はやりがいがあり、ペイも十分なものであるが、最近では、過大な仕事量のためストレス過剰となり、健康にも不安が出て来ている。最近行なったストレスチェックでは、全項目該当したと話していた。

B氏が担当する5ヶ国の生産基地立ち上げは、それぞれの国情に合わせて生産する製品が異なる為、各工場によって設立基準が異なる。工場立ち上げに関して、交渉する相手、すなわち請負会社に対し、自社の要求基準を納得させ、それに則った工場設立を遂行させるためにはさまざまな技術が要る。なぜなら、請負会社は、やはり工場立ち上げに関して独自の基準を持っており、それが最良である、又は変更する理由が見つからないという態度を示すことが多く、顧客であるA社が要求しても容易に自社の基準を変更するということをしていないからである。しかし、それで引き下がってはいない自社の求める工場はできない。なんとか自社の基準を相手に納得させることが必要となる。これをこなすことができるのは、現在の所B氏だけである。交渉は、論理的であること、説得力があることが求められる。そして、さまざまな相手の背景を熟知して、日本語だけでなく英語も駆使して、状況に応じた態度をもって交渉にあたらなくて

はならない。同時に、交渉相手から信頼されなければ、交渉は成立しない。それには、交渉の技術と経験が必要であり、同時に、生産技術の高い知識も必要となる。そのため、いくつかの国を同時に担当することになっている。彼の役割を代替するものは今のところ社内には見つからない。したがって、どんなに負荷が多くとも、仕事を要求される間は行なわなくてはならないと言う。

B氏は、仕事はやりがいがあり、自分だけがこなせるものであるもので、仕事自体が負荷となることはないが、あまりにも仕事量が多いため、意識してはいなかったが、健康診断の結果体がかなり疲れているという結果が出たと述べている。

それでは、負荷を軽減する為、サポートできる部下を教育したらどうかと尋ねると、それはそのように努力しているが、職務分野が広範に及ぶ為、一朝一夕には難しい。数年は教育にかかると思われるとしている。実際、B氏は、工場立ち上げの重要案件に関する交渉には部下を必ず立ち合わせ、経験させるようにしているという。B氏が行動する姿を見せ、それに関する情報を直接部下に伝えることによって、わかりにくかった情報が初めて「知識」として理解されていくと考えるからであり、B氏もそのようにして情報を蓄積してきたと言う。ここに、中間管理職の役割の重要性が凝縮されていると考えられる。

B氏は、会社によって最も自分に求められているものは、コミュニケーション能力であり、信頼（ここでは、彼に任せておけば安心というような意味で）であると述べている。

7. 終りに

さまざまな個人が存在する企業組織においては、問題を把握する能力に大きな個人差がある。その前提を踏まえて企業が利益追求を行なうためには、必要な人に必要な情報が必要なだけ行き渡らなくてはならない。それには教育と、情報コミュニケーションが十分機能する必要がある。そして、正しく情報が受け取られるためには、情報の受信者のバイアスが取り除かれなくてはならない。そのバイアスを取り除く働きをするのが、信頼である。コミュニケーションは、情報伝達の機能ばかりでなく、対人関係にも大きな影響を及ぼすものであって、特に直接対話においてその効果は高い。したがって、信頼に裏打ちされたコミュニケーションスキルを持ち、情報管理と教育の役割を果たすことができる人材が必要となる。それが中間管理職である。A社のB氏は、まさにこれを具現化していた。多様化、個性化、国際化、IT化のすすむ現代にあっては、情報を正しく認識理解することがますます重要となる。これに関して、企業において、重要な役割を果たすのが中間管理職であることは間違いないだろう。組織の構造が変化しても、中間管理職という役職名はなくなる可能性はあるが、その際立つ柔軟性と適応力を持つ役割はなくならないと考える。

参考文献

- A.Bavelas, (1950), "Communication Patterns in Task Oriented Groups", Journal of the Acoustical Society of America.
- C.Argyris, (1957), "Personality and Organization", Harper & Ras.
- G.T. Milkovich, J.W. Boudreau, (1997), "Human Resource Management", Irwin/McGraw-Hill.
- G.T. Milkovich, J.M.Newman, (2002), "Compensation", Irwin/McGraw-Hill.
- J.Margretta, (2001), "What Management Is", The Free Press.
- J.P. Kotter, (2002), "The Heart of Change", Harvard Business School Press.
- カール・E・ワイク, (2002), 『組織化の心理学』, 文真堂。
- ダニエル・ゴールマン (2002), 『EQ リーダーシップ』, 日本経済新聞社。
- ハーバード・ビジネス・レビュー (2001・8) 『知識シナジーのコラボレーション』, ダイヤモンド社。
- 同 (2002・10) 『チェンジ・リーダーの思考技術』, ダイヤモンド社。
- 同 (2002・12) 『企業内大学』, ダイヤモンド社。
- B・G グレイザー他 (2002), 『データ対話型理論の発見』, 新曜社。
- 川上善郎 (2001), 『情報行動の社会心理学』, 北大路書房。
- 桑嶋健一他 (2001), 『組織と意思決定』, 朝倉書店。
- 田尾雅夫編 (2001), 『組織行動の社会心理学』, 北大路書房。
- 宗方比佐子他編 (2002), 『キャリア発達の心理学 仕事・組織・障害発達』, 川島書店。
- 山崎みさと (2002), 『組織情報における情報と中間管理層』, 東海学園大学研究紀要第7号。

注

- 1 ダイヤモンドハーバードビジネス 2002年10月号
- 2 車輪型、鎖型、Y字型、円環型の各5人の集団を設定し、単純問題から複雑問題まで、さまざまな問題を解決する意思決定作業を行なったとき、コミュニケーションがどのように行なわれたか、誰がキーパーソンになったかなどを調査した研究。
- 3 杉森によれば、インターネットを利用する場合、体力のある若者や学生は、上司や教授より早く情報を入手することができる。これを情報の中心性と呼んでいる。