

組織メディアの革新と組織コミュニケーション

—— 企業組織の情報ネットワーク化の分析枠組構築の試み ——

若林 直樹

近年、企業組織の情報ネットワーク化が急速に展開しており、数多くの産業社会学調査が行われている。けれども情報ネットワークの導入は、組織コミュニケーション構造を変動させているにも関わらず、これまでこれは産業社会学では組織コミュニケーション論の視点から分析されることはなかった。組織コミュニケーションはヒエラルキーを基準にして、垂直方向（上向・下向）と水平方向（異部門間）に区別されてきた。従来、情報ネットワークはMITやDSSなどの意思決定チャンネルの自動化として垂直方向のコミュニケーション・チャンネルの領域で議論されることが多かった。

セイヤーは組織内のコミュニケーション構造を組織への機能から①業務的、②管理と意思決定、③維持・開発といった3つの位相に分けた。これに従って本論は、情報ネットワークが、現状では意思決定に関わる垂直方向のコミュニケーション・チャンネルを自動化するのではなく、組織メディアとして、一連の業務の流れに沿った水平方向のチャンネルに用いられていることで、異部門間の分業の調整メカニズムを変動させていることを議論する。そして今日の組織の情報化現象を分析する応用組織社会学の枠組を構築することを目指したい。

序. 組織メディアの革新としての情報ネットワーク

今日の企業の情報化、すなわちオフィス・オートメーションの急速な展開とテレ・コミュニケーション手段の発達などは、労働や組織のあり方を大きく変えており、産業社会学や組織社会学の現代的な分析課題となっている。企業の情報化の中でも、特にコンピュータ・オンラインシステムの発達と普及は著しく、企業の基幹業務の多くの部分を担っている。こうしたコンピュータを中心とするオンラインシステムは、一般には情報ネットワークと呼ばれる。産業社会学の研究には、情報ネットワーク化に関する調査モノグラフは既に多数存在する（[現代情報化研

究会, 1987] など)。しかし未だに、情報ネットワーク化が組織構造や組織過程に与える影響を社会学的枠組に依拠して命題化する分析は少ない。本稿では企業組織での情報ネットワーク化に注目することで、組織の情報化現象を応用組織社会学の問題として定位する枠組を考察したい。

企業に普及したコンピュータが組織構造や組織過程に与える影響は、主に組織の意思決定に関する分野で研究されてきた。組織の中の情報の流れる経路はコミュニケーション・チャンネルといわれ、一般にそれはヒエラルキーに垂直方向のものと、水平方向のものに分けられる。サイモンを始めとして、情報技術革新が組織に与える影響を扱う組織論者は、特に組織のヒエ

ラルキーに沿った、すなわち垂直方向に沿った、意思決定のチャンネルでのコンピュータの活用を重視してきた [Simon, H.A., 1977⁹=1979]

[荻岐他編, 1986]。つまり彼らはコンピュータが経営に関わる意思決定の大幅な領域を自動化すると考察してきた。

けれども意思決定の自動化を指向した情報システムは、まだ本格的な実用化に至っていない。ところで現在でのオンラインシステムの普及を考察する時に、これまで我々は一連の業務の流れに沿った水平方向のコミュニケーションの経路でのそうしたシステムの利用の意義を検討してこなかった。アルトマンらはCIM（コンピュータによる統合生産）のような情報ネットワークの導入によって、ネットワーク上に企業全体にまたがる異部門間の業務活動の流れが新たな体系に編成されることを指摘した。

[Altmann, V.N. et al., 1986]。ここで指摘されているように、情報ネットワークの普及は、現状から見ると水平方向のチャンネル上での展開が中心的である。従って現在の情報ネットワーク化の分析は、情報ネットワークが水平方向のチャンネルで果たす役割の意義に注目すべきである。

組織コミュニケーションのメディアを組織メディアという。これまでは情報ネットワークを企業の新しい組織メディアとして捉えて、組織コミュニケーションと関連付けて論じられることはなかった。本論の目的は、まず企業組織の情報ネットワーク化を組織メディアの革新として捉えることにある。次にそうした観点から、情報ネットワークがチャンネルを革新することを通じて、組織内の異部門間の調整メカニズムに変化を与えているとの点を考察する。⁽¹⁾

I. 現代の組織コミュニケーションと組織メディア

1. 社会的コミュニケーションとしての組織コミュニケーション

まず情報ネットワークの組織メディアとしてのあり方に論及する前に、組織コミュニケーションと組織メディアとの関連についての予備的な概念整理を行い、その後に組織メディアの情報化という現代的な問題状況を検討する必要性を示唆する。

組織現象の議論の中では、以前からコミュニケーションは重要な意義を付与されてきた。バーナードは、組織成立の必要十分条件として、貢献意欲、共通目的と共に、最も重要なものとしてコミュニケーションを挙げた。[Barnard, C.I., 1938=1956:ch.7] つまり彼は、組織とは相互作用体系であるとして、その上でコミュニケーションが組織の主要な相互作用であるとしている。コミュニケーションは、一面で組織成員全体に共通目的を伝達して協働を成立させる。また別の面で、コミュニケーションを通じて組織成員は、誘因を与えられることで、貢献意欲を引き出させられるのである。

ところで組織コミュニケーションとは、碓井によれば「組織内・組織と環境・組織間で、組織目標の達成と関連してフォーマルに、またそれを補足しあるいは対抗する形でインフォーマルに」なされるコミュニケーションである [碓井, 1989:139]。このように組織コミュニケーションでは、まず送り手と受け手の関係が組織内、組織と環境、複数の組織の間との3種がある。さらにその性格はフォーマル・インフォーマルに分けられる。

組織内のコミュニケーションを社会的コミュニケーションの中で考えると、それはパーソナ

ル・コミュニケーションとマス・コミュニケーションの中間に位置づけられてきた [竹内, 1977:1-4]。パーソナル・コミュニケーションは、対面的な状態にある、少数の人々の間で交わされるものである。そのコミュニケーション・メディアは基本的に、表情・身振り・声など人間の肉体そのものである。マス・コミュニケーションはきわめて多数の異質な人々が非対面的な状況で、かつ同じコミュニケーション過程に同時に参加しているという意識を持たないコミュニケーションである。そしてメディアは、当然テレビ・ラジオなどのマスメディアである。これらに対して、組織コミュニケーションの特性は、第一に参加者の全てがパーソナル・コミュニケーションのような対面的な相互作用を行うことが困難であるために、マス・コミュニケーションのような非対面的なものを多く含む。だが、第二に参加者はマス・コミュニケーションと異なり不特定多数ではなく、組織・集団といったようなある種の共通性の共有を認めあっている。そうした点でパーソナルとマスの中間形態のコミュニケーションなのである。

そのため組織コミュニケーションのメディアとなるためには、非対面的な相互作用体系に適合的であることか、組織としての共属意識の共有に適合的であることかのどちらかが、必要条件となる。特に非対面状況に適合的な組織メディアは、ヴェーバーが官僚制組織の議論で指摘したように、文書である。

2. 組織コミュニケーション・チャンネル

次に組織メディアの用いられる組織内のコミュニケーション・チャンネルには、どのような種別があるのか、を整理する。

コミュニケーション・チャンネルとは、信号が伝搬される物理的手段である [Fiske, J.,

1982:17]。言い換えれば、チャンネルは送り手と受け手との間でのコミュニケーションの流れの通る経路である。そして組織内のコミュニケーション・チャンネルには、制度化されたものとして、フォーマルなチャンネルと、インフォーマルなチャンネルとがある。

フォーマルなチャンネルは、「組織図」に示されるような組織の公式構造として構造化された役割関係に沿って設定されている。それに対して組織の公式構造ではないインフォーマルな個人間の社会関係に沿ったチャンネルは、インフォーマルなチャンネルである。特にフォーマルなチャンネルは、主に組織の目標達成に直接に関わる公式的な活動に関係する情報内容を伝達するものとして制度化されている。つまりそれは組織コミュニケーションでの中心的役割が重視されており、そのためにそれは組織側から積極的に維持・開発が図られる。

フォーマルなコミュニケーション・チャンネルはヒエラルキーに対する方向性からまず二分されるのであり、地位序列の上下方向に対応する垂直的チャンネルと、同等の階層レベルの個人や部門に沿った関係に張られる水平的チャンネルとに分けられる。そしてウォッフオードらによれば、チャンネルはそこで伝搬される情報の流れの方向性から、さらに次のように三つに分類される [Wofford, J.C., et al, 1977:347-350]。(図1)

(A) 垂直的チャンネル

1) 指示的チャンネル (下方向チャンネル) : 上の地位から下の地位に向かう命令系統である。ここでは職務の指図、手続や実践についての情報付与、業績についてフィードバックが行われる。

2) 上方向チャンネル : 下位者から上位

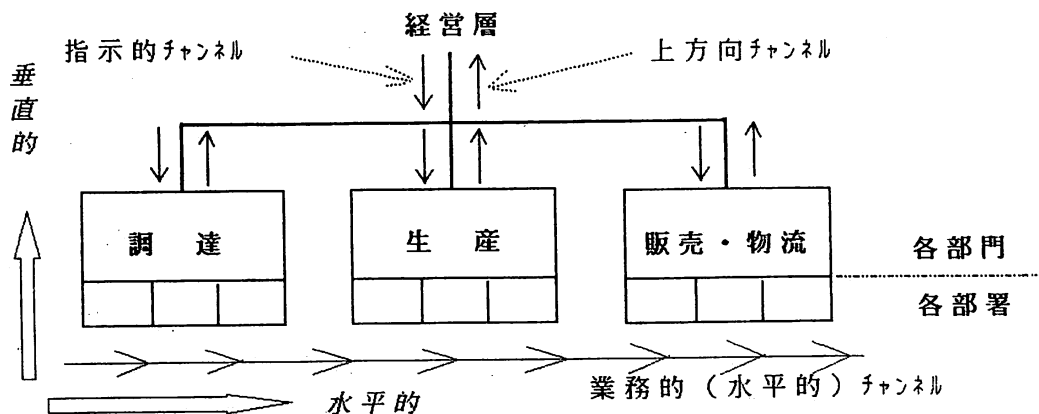


図1：組織コミュニケーションの方向性とチャンネル
 ([Wofford, J.C., et al:1977: 346] を参考)

の管理者に向かう。ここでは下位者から上位者へのフィードバックが行われる。

- (B) 水平的チャンネル (業務的チャンネル)
 : このチャンネルは仕事の流れに沿うものであり、同等の階層の個人や部門を結び付け、調整する機能を果たす。⁽²⁾

このように組織内のフォーマル・チャンネルは、ヒエラルキーに対する情報の流れの方向性から指示的・上方向・業務的に大別される。

3. 組織メディアの特性

それではこうした組織内のチャンネルで用いられているメディアは、どのような特性を持ち、現代ではどのような問題状況を持っているのだろうか。

フィスクによれば、メディアとは「チャンネルに沿って伝送できるようなシグナルにメッセージを変換できる技術的または物質的な」コミュニケーション手段そのものである [Fiske, J., 1982:18]。従って組織メディアとは組織内、組織と環境の間、複数組織間で設定されているチャンネルを用いて、メッセージをなんらかの

シグナルに変換して伝送する技術的もしくは物質的なコミュニケーション手段である。

サイモンは組織のフォーマル・コミュニケーションで用いられている5つのメディアを例示している [Simon, H.A., 1957²⁰=1965: 訳 204-208]。①口頭のコミュニケーション：但し任意の特定の地位にある人間に接触できる条件は、フォーマルな規則・インフォーマルな社会的統制・空間的近接性によって制約される。②メモや手紙：これらを流すルートは、オーソリティーのラインに従うようにフォーマルな規則によって制約される。③ペーパーフロー (書類の流れ)：或る一件の書類の審査・記録・承認という連続の処理過程である。④記録や報告書：これについては組織内の他のメンバーに伝達する情報の要件や記録の書式がかなり定式化されている。⑤マニュアル：比較的に永続して行われようとしている組織の諸業務を時間を超えて伝達することを目的としている。これにより、業務の方針を一貫して伝達出来る。

近代組織のメディアでは、従来は対面的コミュニケーションでの会話と、非対面的コミュニケーションでの文書とが主要である。上述のサイモ

ンの挙げる具体的な組織メディアは、①の会話と②～⑤の文書から成っている。確かに会話は重要な組織メディアである。会話によるパーソナル・コミュニケーションは、言語や副言語、ニュアンスやレトリックを通じて、多様な情報内容を伝え合う相互作用である。そのために、会話は組織や職場集団のコンフリクト解決の際の基本的な組織メディアである。しかし組織コミュニケーションが共時的に（空間的に）、あるいは通時的に非対面的な相互作用を多く含むので、組織では会話による対面的コミュニケーションよりも、文書メディアによる非対面的なコミュニケーションが最も重要な位置を占める。

組織での文書メディアの意義を「文書主義」として注目したのは、ヴェーバーである [Weber, M., 1921-22=1947: 330]。文書主義は、彼が近代行政組織の中に見いだした近代官僚制の重要な指標である。文書主義とは「行政上の行為や決定、規則などは、定式化され、文書に記録される」制度の特性である。このような制度は、組織の中で諸々の行為が行われる際には、常にこの文書記録が参照されることによって、組織内の諸々の行為での規範の解釈と規則の実施とについて共時的（空間的）・通時的な一貫性を保障する。さらに規則が変更される時にも、文書記録を参照するので、文書に確定された規則は、文書を通じて将来の規則に変更に関わる行為さえも拘束するのである。

けれどもヴェーバーが近代官僚制組織を考察するために素材としたのは、絶対主義以降のすなわち 16～19 世紀の近代ヨーロッパの行政組織であった。当然そこでの文書メディアの利用状況は、現代の組織と異なっている。先ずここでは、今日の組織に見られるような膨大な文書の利用と、文書メディア自体の機能分化が進んでいなかった。サイモンが挙げた今日の文書メ

ディアのうち、文書主義という機能性を字義通り持っているのは、記録・報告書やマニュアルだけである。メモやペーパー・フローは、規範の解釈や規則の実施についての一貫性保持に直接関わっているというよりも、むしろ常軌的な業務処理に直接関わっている。第二に現代的な組織メディアの問題は、その情報化、すなわち情報技術革命の結果である様々なメディアの組織への導入・普及である。これが本稿での最主要的な問題である。

そこで現代の組織メディアについて概括してみよう。現代の組織メディアは以下のように機械メディアと非機械メディアに区別される。

[碓井, 1989]

(A) 機械メディア……印刷メディア、電波メディア、コンピュータ、電話など

(B) 非機械メディア

1) 文書方式

2) 口頭方式（言語や副言語の使用）

ところで組織の中の機械的メディアは、従来の会話や文書というメディアとどういう連関に立つのであろうか。メディア間の連関をフィスクのメディア分類の議論に従って整理してみる。フィスクはメディアを三種のカテゴリーに分けている [Fiske, J., 1982:18]。

1) 現示的メディア (presentational media)

：声、表情、身体など人間の身体そのもの。

2) 再現的メディア (representational media) : 本、写真、絵、建築、インテリアなどのテキストの形態をとるもの。

3) 機械的メディア (mechanical media) : これは電話・ラジオ・テレビなどの工学的技術から生まれたメディアである。これはまた 1) の現示的メディアや 2) の再現的メディアなどのメッセージを伝搬することが

可能である。但し技術的制約性が高い。

組織メディアは機械、非機械メディアと区分されたが、フィスクの分類に従えば次のように整理し直される。先ず口頭方式は、フィスクの言う現示的メディアである。次ぎに文書メディアは当然にテキストであるので、再現的メディアである。最後に機械的メディアはフィスクのそれに対応する。

フィスクの分類での重要な示唆は、機械的メディアのコミュニケーションが、現示的メディアや再現的メディアのコミュニケーションを、技術的な制約があるものの、包含可能である点である。従って組織メディアで言えば、機械的メディアが会話や文書でのコミュニケーションを包含しうることである。例えば電話というメディアは、会話での人間の身体という現示的メディアの肉声のみを媒介する。現在の情報化で登場しているパーソナルで双方向的なニューメディアでも例えば、電子メールのような機械的メディアは、手紙やメモといった再現的メディアのメッセージを媒介している。この点で児島の指摘するように、情報化の進む現在の組織コミュニケーションでは、こうした機械的メディアで「媒介される (mediated)」コミュニケーションの領域の拡大がみられる [児島, 1990]。

1970年代から企業に普及しているオンラインシステムという機械的メディアは、地理的に広範に展開する組織単位間を連絡するという意味で共時的に、また時間を超えて相互作用できるという意味で通時的に非対面であるコミュニケーションに適合している。現状のオンラインシステムは、少なくとも文書メディアの幾つかの機能を代替している。例えばペーパーフローやメモ、指示書などの企業内の日常的な業務処理活動に関わる文書メディアの機能などをである。さらに言えばこうした機械的メディアは、

「文書主義」で示された、規範の解釈や規則の実施の一貫性保持という文書メディアの持っていた機能を代替することさえ可能である。例えば情報ネットワークは、コンピュータが経理プログラムを内蔵することにより、文書に代わって経理の規則や手続の実施の一貫性を保持していく。

そしてコンピュータを中核としたオンラインシステムは、電話や文書のような単に情報の伝達・貯蔵のメディアとしての特性に留まるのではなく、意思決定をも行うメディアとしての独自の特性を持っている。⁽³⁾

II. 組織コミュニケーションの3位相と情報ネットワーク

1. 組織メディアとしての情報ネットワーク

近年情報化の影響を受けて、文書メディアを中心としていた組織メディアにも様々な機械的メディアが導入されている。それにはファクシミリ、LAN (地域的ネットワーク)、VAN (付加価値通信網)、テレビ電話会議、衛星通信などがある。けれどもそれらの中で特に情報ネットワークの普及は非常に重要な産業・組織社会学的意味を持つ。情報ネットワークとはデータ通信網を用いてコンピュータとその端末機器 (ワーク・ステーションなど) を結合しているネットワークである。現在情報ネットワークはオフィス・オートメーションの最高段階として位置付けられているのであり、大企業を中心として1980年代以降急速な普及を見せている。1987年の事業所レベルでのネットワーク普及率は全体で10.3%である。[郵政省ネットワーク推進会議編, 1987] そして1000人以上の事業所では91.8%が導入している。さらに業種としては金融・商業・製造業の企業を中心に普

及している。

情報ネットワークは具体的な業務として、電子メールやデータ転送などの情報伝搬、データベースなどの情報貯蔵、また生産管理計画や資金計画の立案などのプログラム化された意思決定を行っている。情報ネットワークは、企業組織内の情報の伝達を①迅速性（高速化）、②精確性（正確性かつ精度の向上）、③コストの低減（省力化も含む）、④伝達の範囲の広域性、などの点を高度化する一般的効果を持っているとされる。

そのような性能を持つ情報ネットワークは、組織メディアとして見ると幾つの特徴がある。まず情報ネットワークはフォーマル・チャンネルである。これは、情報ネットワークの導入が、単に機械導入に留まるのではなく、組織内の制度・手続・情報の書式・管理技術やそして組織編成をも変化させる事を含意する。また、情報ネットワークは、空間的に広範に展開する、非対面的な個人や組織単位の間でのコミュニケーションを媒介する。そうした意味で情報ネットワークは、情報伝達に関して、必要な時間や空間的な距離を極小化することで「場所」の固有な意味を喪失させていくという意味での「空間の無差別化」を行っている。[町村, 1986:87-88] さらに送り手と受け手の量的関係も1対1から多対多までの4つを含む。例えば電子メールのような1対1や、複数事業所への指示と業績報告の際の1対多、多対1、データベースの共同利用のような多対多を含んでいる。⁽⁴⁾

けれども情報ネットワークのメディア特性は、会話などの現示的メディアの空間的伝達能力や文書などの再現的メディアの時間的伝達（貯蔵）の能力の拡張だけにとどまらない。なかんずく、情報ネットワークの持つ重要なメディア特性は、コンピュータの持つ、迅速に膨大な情報を処理

した上で行うプログラム化（定型化）された意思決定の能力である。ここでの「プログラム化された」とは、決定問題を処理する明確な手続が既に作られていることを意味する。[Simon, H.A., 1977^o=1979: 訳 63] 例えば、標準的な事務処理手続などである。

従って情報ネットワークの普及が組織に与える影響は、コンピュータの持つこうした高度な意思決定能力が注目されたために、当初から組織の意思決定活動の自動化を中心に考察されてきた [Simon, H.A., 1977^o=1979]。1970年代にはM I S（経営情報システム）、80年代以降にはD S S（意思決定支援システム）の構想が各々示されており、これらの情報システムを用いて組織の意思決定構造がどのように再設計すれば良いかが検討された。例えばその中で中間管理層を大幅に削減して、業務を担当する下位組織と上部経営管理層とから成るフラットな組織構造が提唱された。けれどもM I Sはコンピュータの能力の不足から失敗し、D S Sも現在発展段階である。従って将来人口知能の開発によりこうした諸システムも実用化されるかも知れないが、今日の情報ネットワークの普及を分析するには、それによる垂直方向でのコミュニケーションの自動化よりも、むしろこれまでは注目されてこなかったが、水平方向での異部門間のコミュニケーションに与える、情報ネットワークの影響に注視すべきではなからうか。

2. 情報ネットワークの展開する組織コミュニケーションの位相

けれども単にメディアの用いられているチャンネルの方向性だけで議論するのは、情報ネットワークが組織コミュニケーションで果たしている機能の解明にはつながらないので不十分である。そこで先ず組織内のコミュニケーション・

システムが組織活動の運営に貢献している機能を分析的に区別する必要がある。

セイヤーは組織内のコミュニケーションの流れを、機能的に次に3つの位相に区別することを提案している [Thayer, L, 1967:94-96]。

(1) 業務的情報システム (operational information system)

これは日常の業務執行に関わるものであり、企業の(長期的・短期的)基本的課業についての日々の仕事に関連したメッセージの全体を、出発点から到達点に至るまでのその流れの配置を示したものである。

(2) 管理的情報システム (regulatory information system)

これは、基本的な意思決定に関わるものである。つまり企業の目標設定・課業の確定・ルールの制定・意思決定の枠組作りの機能に関連するメッセージ全体を、出発点から到達点に至るまで、その流れの配置を示したものである。

(3) 維持・開発情報システム (maintenance and development information system)

これは組織内の社会的統制に関わるものである。つまり変換センター・チャンネル・アクションセンターの全体の維持とサポートに関連するメッセージ全体を、出発点から到達点に至るまでの、その流れの配置を示したものである。

つまり業務的情報システムは、複数の部門間での日常業務の一連の流れに関わるものであり、管理的情報システムは、組織内の意思決定構造に関わるものである。また維持・開発情報システムは、組織活動の社会的統制に関わる情報システムである。従って業務的情報システムは、水平方向のコミュニケーションの流れが中心である。それに対して管理的情報システムは、意思決定に関わる垂直的な流れが中心である。

ではこのような組織内のコミュニケーション・システムの3つの位相から見ると、情報ネットワークはどの位相で展開しているのだろうか。

情報システムのエンジニアリングの分野では、情報システムの設計と分析を行う際には、組織の中で細かく機能分化していった諸部門や諸個人間の調整の必要性に対応して、機能分化のために効率的なコミュニケーション・チャンネルを持たない組織の下位システムの間をつなぐ横のチャンネルを有機的に再構成することに重点を置くことが強く意識されている [三浦, 1973: 8]。つまり情報ネットワークの導入は、水平方向の異部門間でのチャンネルに対して行われることが多い。例えば製造業では情報ネットワークを通じた製販一体化の傾向、即ち生産部門と販売部門の緊密な情報交換によって市場のニーズに対応した生産を行うようになってきている。

実際の調査結果を見ると確かにネットワークが設置されているのは、本社機構と支所・支店・工場の間が大多数であり、支所・支店・工場などの間に張られているのは少数派である [現代情報化研究会, 1987]。これは一見すると垂直方向のチャンネルを中心に情報ネットワーク化がなされているように思える。しかし本社機構の情報システムを媒介の結節点とはしているけれども、異部門間のチャンネルに対してネットワーク化が展開されていると考えた方が良いだろう。なぜなら機械振興協会経済研究所の調査にみられるように、情報ネットワーク化に伴う組織の変化は、決定権限の集中である「集権化」の進展ではなくて、むしろ「分権化」と「他部門との連携の強化」とが見られるからである。

[機械振興協会経済研究所, 1986] 具体的には情報ネットワーク化が進む企業では、中間管理職や職員への管理密度が高度化するけれども、

彼らの職務権限には縮小ではなく拡大が見られることや、他部門との打ち合せの頻度の増加や連携の強化の意識が見られる。さらには、実際に情報ネットワークで業務処理率が高い業務は、受発注管理、販売在庫管理、金融取引情報処理などである。[情報サービス産業協会編, 1987: 第1章] これらは全て組織の中のモノやカネの流れに関わるものである。これは、情報ネットワークがこの流れに関わる複数の部門間のコミュニケーションの流れを媒介していることを意味する。

従って現在の情報ネットワークの企業への普及は、セイヤーの言う意思決定に関わる管理的システムの自動化につながるのではなくて(意思決定ラインの自動化につながるのではなく)、むしろ複数部門間の一連の業務の流れに沿った業務的情報システムの自動化に導入されている点を考慮すべきである。

III. 情報ネットワークと分業の調整

1. 分業の調整とコミュニケーション

情報ネットワークを業務的情報システムのメディアとして分析することが、不十分であったことをこれまでに指摘した。けれども電話メディアもまた今世紀初頭から業務的位相でのコミュニケーションに用いられてきた。その点では電話は、情報ネットワークに比べてメディアとしての差異が無いと見える。しかし電話が単なる空間的伝達能力しか持たないのとは異なって、情報ネットワークは意思決定能力を持つのであり、その能力により組織活動の調整を担うメディアである。

アルトマンらのグループは、西ドイツの製造組立業企業に対する自らの調査から、情報ネットワークの普及が、企業全体の仕事の流れの新

しい組織を編成する方向での変化を企業組織にもたらしていることを指摘した。[Altmann, V.N., et al., 1986] すなわち情報ネットワークによる「新しい合理化戦略は、企業全体の過程の統合を志向している」。つまり情報ネットワークによる合理化戦略が「システム的な」側面を持つことを強調するのである。即ちシステムのとは、企業内の諸部門や外注企業の関係部署を含めて、一つの作業の流れに関連する部門や個人の諸活動を情報ネットワーク上で効率的に統合する志向性を持つことを指す。

組織内での分業した複数の組織単位や個人による活動を調和させることは調整といわれる。ここでアルトマンらが問題とした点は、企業組織全体の諸機能を調整するメカニズムが情報ネットワークというメディアを用いて、より効率的なものとして新たに構築されていることと言えるだろう。この点を理解するために、先ず分業の調整とコミュニケーションの連関を見る。

組織は目標達成のための諸活動を部門や個人の間で効率的に配分することで分業を行っている。こうした分業は組織内でコミュニケーションの必要性を引き起こす。[Wofford, J.C., et al, 1977:341-344]

組織の活動を部門や個人に細分することは、仕事の流れ、言い換えれば一連のつながりを持つ諸活動を形成する。全体としての組織目標が達成されるためには、各々の構成単位(部門、個人など)が、必要なやり方で必要な時点に貢献しなければならない。つまり多くの部門や個人間での仕事の配分が、それらの間での相互依存関係を形成する。仕事の細分化または専門分化の程度が増せば増すほど、相互依存性の程度は増大する。そこで専門分化した部門や個人間の相互依存が高いレベルにある時には、高度な次元の調整が必要となる。

組織に於ける調整とは、分業していることで相互依存関係を持つ、複数の部門や個人の間で、それらの各々の行為を調和させる活動のことである。リッターは調整の二要素として、プログラムとコミュニケーションを挙げている [Litterer, J.A., 1973²⁰]。プログラムとは組織行動に対する公式化された指示である。つまり組織活動の全体計画に適合するように、個人や部分組織の個々の行動に割り当てられている課題やその達成方法についての指示である。だがプログラムだけでは、個々の活動の全体的整合は起こらない。そこでコミュニケーション過程を通じて、個々のメンバー・部分組織に事前にプログラムの伝達を行ったり、活動中に相互の活動状況についての情報交換を行う。それによって個々の個人・部分組織が、期待される全体活動を形成しようと相互に適合し合う複数の活動の結合体を作り出す。こうした面でコミュニケーションは分業した複数の活動を統合する機能を果たすといわれる。

次に調整の形式を見ると、トンプソンは異部門間の水平的なコミュニケーションでの調整の形態を、コミュニケーションの負荷・コストの違いから3つに大別する [Thompson, J.D., 1967=1987: 訳 71-72]。

- 1) 標準化：他の部門・個人の活動と調和する方法で、各々の部門・個人の活動を導くように、標準的な規則や手順を制定することである。
- 2) 計画による調整：スケジュールを設定して、相互に依存する個人・集団の活動を時間的に順序付ける。組立作業を行っている工場の生産計画などで用いられている。
- 3) 相互調節による調整：互酬的な相互依存性を持つ個人・集団の間の業務を統合するために、頻繁なフィードバックとその都度の

問題解決を行う。行為状況が変動的な場合に用いられるが、例えば救急医療チームなどでよく用いられる。

そしてコミュニケーションの負荷・コストは1)から3)の順序で高くなる。標準化による調整では、コミュニケーションは基本的に制定された規則の周知とその一貫性の保持を図る時だけ行われる。計画による調整の場合には、スケジュール設定の時に関連する部門での情報交換と意思決定が行われ、そして決定後に計画の個人・下位組織への伝達が行われる。そして相互調節による調整の場合には、コミュニケーションの機会には作業中には一定時点に限られずに頻繁に行われる。そしてこうした調整形態は、複雑な活動を行っている組織では、1)から3)まで3種類を組み合わせた形で行われている。

特に計画による調整や、相互調節による調整では、そこには伝達過程だけではなく、スケジューリングやフィードバックを受けた問題解決という意思決定過程が入ってくる。従来の電話メディアは、この決定過程を担当することはなく、専ら情報の伝達のみ行った。だが、情報ネットワークは、プログラム化された意思決定能力を持って、この意思決定過程をも担当しているメディアである。

2. 調整のメディアとしての情報ネットワーク

情報ネットワークは調整のプログラムを決定して、それを伝達して、その実行を管理する組織メディアであると考えられる。そして情報ネットワークは基本的に業務の情報システムのレベルで或る一連の業務の流れがあったときに、それに関わる部門や個人の間を媒介している。この点を自動車産業で用いられているオーダー・エントリー・システムという受注生産情報システムの実例研究で検討してみよう [浅沼,

1986] [岡本, 1985]。

オーダー・エントリースystemとは、販売ディーラーから中核メーカー販売管理部門、中核メーカー生産管理部門そしてメーカー組立工場、委託メーカー組立工場までをデータ通信網で結合しているネットワークである。このネットワークでは基本的に販売ディーラーと組立工場までの間で日常の自動車の生産・物流に関して、頻繁な情報の交換が行われている。(図2)

販売ディーラーと販売管理部門、販売管理部門と生産管理部門の間では、一年度、半年度、四半期、月度、旬度の時間間隔で情報交換と意思決定を行うことで、販売と生産の間で各々の活動の見通しの調整結果や、消費者の実際の注文を出来るだけ早く生産に反映することが行われている。ここでは情報ネットワークは調整のメディアとして機能している。第一に異部門間での頻繁な情報交換による相互調節を行う際の、重要なメディアとなっている。例えば数百カ所の販売ディーラーは生産管理部門に対して、生産直前の市場からの実際の注文動向を伝達して、生産計画に反映させる。また生産管理部門は複

数の工場から構成される生産システムでの自動車について、生産進捗状況を時々刻々と販売ディーラーに伝達して商品の受け入れ準備を進めさせる。第二に計画を通じた調整のメディアとしても機能している。生産管理コンピュータはできる限り生産の直前(約4日前)に生産管理計画を立案するわけだが、これを迅速に生産の各部門に対して、各々の部門に関連する活動プログラムに分解して伝達する。

但し浅沼も指摘するように、実際の生産・販売活動の運営では情報ネットワークだけではなく、生産システム内部での「カンバン」といわれる文書メディアなどの他のメディアの意義や、それにも増して重要である部門間の交渉などでの対面的コミュニケーションによる調整の役割も重視する必要がある。[浅沼, 1986:21] 例えば設計改善提案とその処理、生産と販売の間でのモデル開発段階での交渉などの局面では、全てが対面接触によるチャンネルで媒介されており、そこで意思決定やコンフリクト解決に関わるコミュニケーションが行われる。従って情報化にも関わらず、組織に於ける重要な意思決定

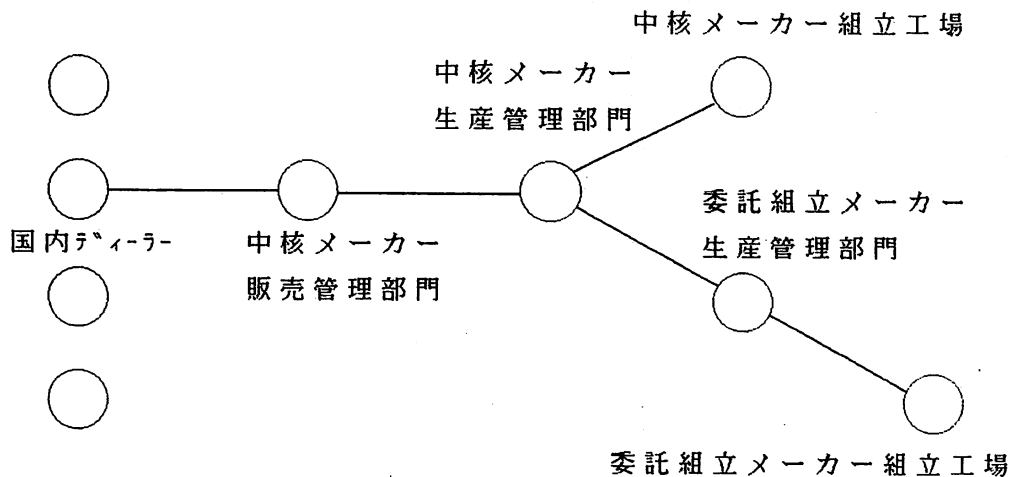


図2：自動車産業の受注から生産までの情報ネットワーク
([浅沼, 1986:6] を参考)

のコミュニケーションは、パーソナル・コミュニケーションのメディアによって媒介されている。⁽⁵⁾

だが、浅沼の指摘は組織コミュニケーションの位相を分析的に区別していないので、情報ネットワークが調整でのコミュニケーションで果たす重要な役割を見落としている。確かに情報ネットワークは組織の戦略や運営の事項の主要な意思決定を担うのではなく、管理的情報システムの位相の中核メディアではない。しかし情報ネットワークは、組織メディアとして、異部門間の相互調節（フィードバック）による調整や計画による調整の主要部分を担っている。つまり受注・生産・物流・販売システムの業務の流れに関わる組織コミュニケーションの位相では、中核メディアである。その点で情報ネットワークは、空間的に分散している多数の部門や個人から成る協働システムの同期性を高度化している。

IV. 結論と課題

以上見てきたように、現在普及している情報ネットワークは、組織メディアとして主に水平方向に展開される異部門間の調整のメカニズムを構成するチャンネルに於いて重要な役割を分担している。第一にそれは計画による調整の中核のメディアである。第二に、相互調節による調整でも中心的なメディアである。これは業務の流れを構成する複数の部門・単位の全体間に展開するフィードバック・ループをシステム化したメディアである。つまり情報ネットワークは、ヒエラルキーの垂直方向で意思決定やそれに基づく管理活動を自動化するよりも、むしろ水平方向で一連の業務の流れに沿って展開している、セイヤーの言う業務的情報システムのレベルでの効率化のために利用される組織メディ

アである。

組織メディアとしての情報ネットワークを以上のように組織社会学的枠組で捉える作業を試みてきた。最後に今後の課題とすべきことを三点挙げたい。まず第一に以上の枠組を用いて、組織内の調整メカニズムの中で情報ネットワークという組織メディアが果たしている役割を位置付けることを、調査に基づいて明らかにする作業が今後に残された。さらに情報ネットワークを有効に機能させるために、他のメディアとの連携、連関する制度、手続、訓練などの検討も重要である。

第二に、情報ネットワークがメディアとして、個人間や集団間のコミュニケーションに対してどのような独自の形式を与えているかを検討する必要がある。近年のメディア研究では、個人間のコミュニケーションで機械的メディアが介在する領域が拡大している——「媒介性(mediation)」が拡大する——状況をふまえて、こうしたメディアが表象する情報内容に独自の解釈形式を付与することが注視されるようになってきている。[Altheide, D., 1985]。具体的には電子メールは文通とは異なる独自のコミュニケーションの形式性を持っている。

第三に組織-環境間や複数の組織間のコミュニケーションへと分析領域の展開を図る必要がある。特に近年の企業間情報ネットワークに見られるような、他の組織や環境へのコミュニケーションとメディアの関連も未開拓な分野として残されている。

【註】

- (1) 但しここでは、情報技術が組織の制度的変化を一義的に決定するという意味での技術的決定論を主張するのではない。技術はただ行為の現実態を制約する条件に過ぎない。

- (2) 特にグロホラは、水平的チャンネルでのコミュニケーションを企業組織内の「異部門間コミュニケーション」であるとしている [Grochla, E., 1977²: 訳 94-95]。
- (3) ここでの情報の伝達・貯蔵・変換は、吉田の情報処理の三局面の区分に基づく [吉田, 1967:98-110]。
- (4) 組織内のチャンネルでの送り手と受け手の量的関係は以下の4つに区分される [碓井, 1989]。①

1対1 (例; 会話)、②1対多 (例; 朝礼などでの訓示)、③多対1 (例; 管理者への集中的報告)、④多対多 (例; 会議)。

(5) このことは組織のヒエラルキーでのコミュニケーションがパーソナルなメディアを通じて行われていることを意味する。つまり情報化で登場したメディアは、現状ではまだ権力作用でのコミュニケーションでは副次的な存在である。

【参考文献】

- 浅沼 万里 1986 「情報ネットワークと企業間関係」, 『経済論叢』第137号第1巻。
- Altmann, V.N., Deiß, M., Döhl, V., und Sauer, D. 1986 'Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neuer Anforderung an die Industriesoziologie', Soziale Welt '86 3/4.
- Altheide, D. 1985 *Media Power*, Sage.
- Fiske, J. 1982 *Introduction to Communication Studies*, Methuen.
- Glochla, E. 1977 *Unternehmensorganisation*, 2nd. ed., Rowohlt Taschenbuch Verlag. =1977 清水敏允訳, 『総合的組織論』, 建帛社。
- 現代情報化研究会編 1987 『情報化時代の人材育成』, 総合労働研究所。
- 情報サービス産業協会編 1987 『情報サービス産業白書1987』, コンピュータ・エージ社。
- 老岐晃才, 木村立夫, 影山喜一編 1986 『情報化時代の産業・企業・人間』, 有斐閣。
- 機械振興協会経済研究所・平和経済計画会議 1986 『企業情報システムの職場・労働者への影響に関する調査研究』。
- 児島 和人 1990 「メディア・コミュニケーションの利用過程論」, 竹内郁郎他編『ニューメディアと社会生活』, 東京大学出版会。
- Litterer, J. A. 1973 *The Analysis of Organizations*, 2nd. ed., John Wiley & Sons.
- 町村 敬志 1986 「都市社会と都市空間の関係性」, 吉原直樹他編『都市論のフロンティア』, 有斐閣。
- March, J. G., and Simon, H. A., 1958, *Organizations*, John Wiley & Sons.=1977 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社。
- 三浦 大亮 1973 『SE講座②システムの分析と設計(1)』, オーム社。
- 岡本 博公 1985 「現代の生産・販売統合システム」, 坂本和一編『技術革新と企業構造』, ミネルヴァ書房。
- Simon, H. A., 1957 *Administrative Behavior*, 2nd. ed., Macmillan.=1965 松田武彦他訳『経営行動』, ダイヤモンド社。
- 1977 *The New Science of Management Decision* revised ed., Harper & Brothers Publishers.=1979 稲葉元吉、倉井武夫訳『意思決定の科学』, 産業能率短大出版部。

竹内 郁郎 1973 「社会的コミュニケーションとはなにか」, 竹内郁郎編『テキスト社会学 (6) マス・コミュニケーション』, 有斐閣。

Thayer, L., 1976 *Communication and Organization Theory*, in Dance, F. E. X. (ed.), *Human Communication Theory*, Holt Rinehart & Winston.

Thompson, J. D. 1967 *Organization in Action*, McGraw-Hill, 1967.=1987 高宮晋監, 鎌田伸一ほか訳『オーガニゼーション イン アクション』, 同文館。

碓井 稔 1989 「組織変数論」, 小林幸一郎・梅沢正編『組織社会学』, サイエンス社。

郵政省ネットワーク化推進会議編 1987 『図説・日本のネットワーク 昭和 62-63 年度版』, コンピュータ・エージ社。

吉田 民人 1967 「情報科学の構想」, 吉田民人・加藤秀俊・竹内郁郎『今日の社会心理学 4 社会的コミュニケーション』, 培風館。

Weber, M. 1921-22 *Wirtschaft und Gesellschaft*, =1947 Parsons, T., (ed.), Henderson, A. M., and Parsons, T., (trans.), *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press.

Wofford, J. C, Gerloff, E. A., & Cummins, R. C. 1977 *Organizational Communication*, McGraw-Hill.

(わかばやし なおき)

地球一体化時代における経済の価値原理を提言! グローバル時代の経済倫理

麗澤大学教授 望月幸義
早稲田大学教授 永安幸正 編

AS判 四六二頁 定価二、八〇〇円(税込) 千三〇〇円

本書は、平成元年十二月に行なわれた「アジア経済文化国際会議」の記録で、アジア諸国の文化的・経済的背景と日本の影響力、儒教思想だけでなく、キリスト教、ことにイスラム教思想などが、経済活動にどのような影響を与えているか、また多国籍企業の海外進出など、多岐にわたる問題点について、示唆に富んだ発表と討論を収録しています。地球一体化時代の経済を指導する価値原理を構築していくうえで貴重な提言の書。

激動する世界の潮流をつかむ!

ポスト・コミュニズム

——ポストロイカのうずしお

麗澤大学教授 真野義人著

AS判 二三八頁 定価一、四〇〇円(税込) 千一六〇円

本書は、ベルリンの壁崩壊が始まる、昨今のソ連・東欧の激しい変革の潮流を中心に、ポスト・コミュニズム(共産主義後)を詳しく展望。また、米国の動向や湾岸危機の問題等にもふれた、激動する世界の動きを知るための分かりやすい解説書。

吉田松陰の人間学的研究

京都大学名誉教授 下程勇吉著

AS判 二二六頁 定価一、六四八〇円(税込) 千四二〇円

人間的魅力に満ちた吉田松陰の生涯、性格、活動を詳細に分析し、松陰の人間像の全体を明らかにし、新局面を拓く著者畢生の大作。

ニューモラルの

広池出版

広池学園出版部

〒277 千葉県柏市光ヶ丘2-1-1 TEL 0471-73-3155