

組織と情報

吉 田 準 三

I. はしがき

かつて、C.I.バーナードは、その著「経営者の役割」の中で、公式組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系—協働体系」と定義し¹⁾、組織の要素として、「(1)伝達（コミュニケーション）、(2)貢献意欲、(3)共通目的」の3つをあげた²⁾。

また、H.A.サイモンは、その著「経営行動」の中で、「管理過程は、意思決定の過程であることにまず注意すべきである。これらの過程は、組織のメンバーの決定における一定の要素を分離し、さらに、これらの要素を選択し決定し、それを関係あるメンバーに伝達するという正規の組織上の手続を確立することにある」とし³⁾、「組織は、すべての方向に向かって流れるコミュニケーションの経路を提供する」としている⁴⁾。

そのように、組織にとって、情報伝達（コミュニケーション）は不可欠な要素であると同時に、情報伝達⁵⁾は組織を伝って行われる。

しかし、最近のコンピュータと通信技術の発展により、情報伝達の方法は著しく発展し、バーナードやサイモンの時代に想定された情報伝達の方法は、古くさいものになってしまっている。

古くは、経営者の意思決定は、中間管理者を経て、現場従業員に口頭や文書で伝達された。しかし、現在では、電子メールなどの手段で、伝達されるようになっている。また、現場の売上情報なども、即時オンラインで上部管理者に伝達されるようになっている。

自動車部品のメーカーへの部品発注業務も電子化され、発注業務担当部門の人数は大幅に削減されつつある。

そのように、情報技術の発展は、経営組織のあり方や業務遂行の方法を変えつつある。そこで、この小論では、最近の情報技術の発展にもとづき、経営組織構造の変革と業務

遂行方式の変化がいかに行われつつあるかを考察する。

II. バーナードのコミュニケーション論

バーナードは、その著「経営者の役割」の中で、「『2人以上の人々の協働』という言葉のうちに含まれている体系を『組織』と呼び⁶⁾、また、「組織は、(1)相互に意思を伝達できる人々がおり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通目的の達成をめざすときに、成立する⁷⁾。」とし、さらに、「組織の継続は、その目的を遂行する能力(有効性)に依存する⁸⁾」とともに、「組織の生命は、その目的をなしとげるに必要なエネルギーの個人的貢献を確保し、維持する能力(組織の能率)にかかっている。……組織の能率とは、その体系の均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を(組織構成員に)提供する能力である⁹⁾」としている。

バーナードの組織論は、2人以上の組織構成員がいて、それらの組織構成員が共通の目的を遂行しようとして、相互に意思の伝達を行いながら、ある行為を組織に貢献するときに成立し、かつ、その組織的活動(協働)が十分に目的を達成する、つまり、有効であり、また、組織構成員に満足のいく誘因(報酬)を提供しつづける、つまり能率的であるとき、組織は存続できるとするものであった。

とくに、バーナードは、意思の伝達(コミュニケーション)が組織の成立・存続にとって不可欠な要素であるとし、詳細にコミュニケーションについて論じている。以下に、バーナードのコミュニケーションに関する言明のいくつかをあげてみよう。

(1)共通の目的が一般に知らされねばならないことは当然であり、そのためにはなんらかの方法で伝達されねばならない。若干の例外はあるが、人々間の言葉による伝達はこれをおこなう手段である。

伝達の方法は、口頭や書面による言葉が中心である。最も単純な方法では、とくに手のこんだ伝達の試みをしなくとも、一見してはっきりと意味のわかる動作や行為だけで十分伝達が可能である。さまざまな方法による信号も多くの協働的活動における重要な伝達方法である。これとは反対に、原始的な社会でも、高度に複雑な文明社会でも、ともに「以心伝心」は同じく重要な伝達の一側面であるが、まだ一般には認められていないように思う。言語では表現できない場合や、言葉を使う人々の言語能力に差異があるためにそれが必要である¹⁰⁾。

(2)伝達の技術は、いかなる組織にとっても重要な要素であり、多くの組織にとってはとくに重要な問題である。適切な伝達技術がなければ、ある目的を組織の基礎として採用することができないような場合があるかもしれない。伝達技術は組織の形態を形成し、その内部経済に影響する。このことは、小さな組織で現に行われている多くのことを、もし各「構成員」が異なった言葉を使えば、やろうと思ってもうまくゆかぬことを想像

してみたら、ただちに了解されるであろう。……

組織の構造、広さ、範囲は、ほとんどまったく伝達技術によって決定されるから、組織の理論をつきつめていけば、伝達が中心的地位を占めることになる¹¹⁾。

(3)すべての大きい公式組織は、多数の小さい組織で構成されているといえよう。小さい組織の結合以外には大きい組織を創造することは不可能である。

基本組織は、同時にそれに貢献している人々の数で測定してみると、通常は、非常に小さい——すなわち、2人から15人あるいは20人までであり、おそらく、平均10人以上ではないであろう。……

大きい複合組織が構造上必要となる理由は、単純組織の規模に制約があるためである。その制約は、相互伝達（コミュニケーション）の必要性から当然に生じてくる。第7章では人々間の伝達が協働体系の本質的要素であることを論じた。それはまた、単純組織の規模における制約的要因であり、したがって複合組織の構造上の支配的要因ともなる。つぎに、なぜそうなるのかを考察しよう。

普通の状態では、目的が単純な場合でさえ、多くの人々は、自分たちのしていることや全般の状況を見ることができないし、また、したがって中枢伝達経路やリーダーがなければ、特定行為に関連する、あるいはそれを左右する重要な情報を伝えることができないのである。しかし、リーダーといえども、人々が広く分散しているために歩き回る必要があるような場合にはとくに、同時に多くの人々に伝達する時間（および能力）に限度がある。実際には、普通、15人以下が限度であり、多くの型の協働では5人ないし6人が実行可能な限界である。

根本的には、伝達は、目的をその達成に必要な具体的行為——すなわち、なにを、いつ、どこでなすべきかということ——にいいなおすために必要である。そこでは、環境の諸条件と行為の進行に関する知識が必要となる。非常に単純で、普通は一時的な事情のもとで、少数の人々しかいない場合には、伝達の問題は単純なように思われるが、たとえ少数の場合といえども、特定の伝達経路が必要なことが多い。なぜなら、もし全部の人々が一時に話をすれば、混乱を生ずるのみならず、とくに行動のタイミングについて不決断となるからである。ここにリーダーの必要性が生じてくる。したがって単位組織の規模は、一般に効果的なリーダーシップの制約によって決められる。これらの制約は、(a)目的や技術的情況の複雑性、(b)伝達過程の困難、(c)伝達の必要度、(d)個人的諸関係、すなわち社会的状況の複雑性、に依存するのである¹²⁾。

(4)権威とは、公式組織における伝達（命令）の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし「構成員」が、伝達を、自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして、受容するのである¹³⁾。

(5)協働体系に必須な諸努力の調整には、すでに考察したように、組織の伝達体系を必要

とする。かかる伝達体系は、いくつかのセンター、すなわち相互連絡点をもっており、管理者と称せられる者がその位置を占めてはじめて作用することができる。したがって、伝達が中心的な地位を経由しなければならないかぎり、管理者の職能は伝達経路として作用することであるといつてよかろう。しかし、伝達体系の目的は組織のあらゆる側面の調整であるから、組織が少なくとも公式の調整を通じて完成されなければならない限り、管理者の諸職能は組織の活動力と永続性とに必要なすべての仕事に関係するということになる¹⁴⁾。

以上、バーナードの「経営者の役割」から「組織と伝達（コミュニケーション）」に係した主要な文言をとり出してみた。それによると、組織つまり2人以上の人々の協働体系は、その構成員の間のコミュニケーションによって、状況に関する情報の伝達と意思の伝達が行われ、そのような伝達によって人々の行為が共通の組織目的の実現に向けて調整される、つまり足並を揃えるときに、はじめて、成立し作動し存続できるということである。しかし、構成員の数が増加すると、構成員の間の関係の数は、急激に増加する。（その例として、バーナードは、50人の間の関係の数は、 $49 \times 50 \div 2 = 1225$ になることをあげている。同訳書113頁）したがって、構成員の間のコミュニケーションをいくつかの結節点で集約して行う必要が生じる。そのような伝達の結節点の位置を占めるのが管理者である。

管理者の役割は、集約された状況の伝達経路となることである。ただし、管理者の命令的伝達は、部下がそれを受容し、それにしたがうときに有効である。部下が受容しない命令を出してはならないというのが原則である。

「協働体系は伝達体系である」というのがバーナードの基本的認識であり、組織とコミュニケーションは切っても切れない関係にある。

もちろん、最近の情報技術の発展は、組織内外の情報の収集・処理・蓄積・伝達の方法を大幅に変化させた。かつては、言語による情報を口頭や文書や音声（電話など）によって伝達したため、その伝達範囲は限られていたが、現在では、コンピュータと通信によって、情報の伝達範囲は拡大されている。情報の収集・処理の速度は速くなり、情報蓄積の容量も大きくなっている。

そのような情報技術の進歩により情報システムが整備され、それに伴って、経営組織も変容を遂げている。情報伝達の結節点としての管理者はいらなくなり、下位の業務担当者が必要な情報に直接アクセス（接近）できるようになって来ている。

それでも、あるいは、それゆえに、組織と情報伝達は一層緊密に結びついている。

III. サイモンのコミュニケーション論

H.A.サイモンは、その著「経営行動」の中で、「本書の記述では、組織という言葉は、人間集団内部でのコミュニケーションその他の関係の複雑なパターンをさす。このパターンは、集団のメンバーに、その意思決定に影響を与える情報、仮定、目的、態度、のほとんどを提供するし、また、集団の他のメンバーがなにをしようとしており、自分の言動に対して彼らがどのように反応するかについての、安定した、理解できる期待を彼に与えるのである。社会学者は、このパターンを、「役割の体系」と呼んでいる。大部分の人々にとっては、それは、「組織」として、広く知られているものである¹⁵⁾」と述べて、組織とコミュニケーションの関係が重要であることを強調している。

また、「管理は、通常、『物事をなさしめること』の技法として論じられている。¹⁶⁾」とし、「管理活動は集団的活動である。一人の人が自分自身の仕事を計画し実行するという単純な状況も、よく見かけるものである。しかし、仕事が増して、それを完成するためには数人の努力を必要とするようになると、このことはもはや不可能となる。そして、集団の課業に対して、組織的な努力を適用するための過程を発展させることが必要となる。この適用を容易にする技術が、管理過程なのである。

管理過程は、意思決定の過程であることにまず注意すべきである。これらの過程は、組織のメンバーの決定における一定の要素を分離し、さらに、これらの要素を選択し決定し、それを関係あるメンバーに伝達するという正規の組織上の手続を確立することにある。……このばあい、組織は、個人から意思決定の自主権を一部取り上げ、その代わりに、組織の意思決定の過程を与える。組織が個人のためになす意思決定は、通常、(1)彼の職能すなわち彼の職務の一般的な範囲と性質を明らかにし、(2)オーソリティを分配し、すなわち、組織のなかのだれがその個人に対して彼以上の決定を行なう権力をもつべきかを決め、かつ、(3)組織のなかの数個人の活動を調整するために必要とされるような他の制約を個人の選択に置くのである¹⁷⁾」としている。

そして、「組織がその個人のメンバーの意思決定に影響を与えるために用いる方法は、(1)組織は、仕事をそのメンバーの間に分割する。各メンバーに完成すべき特定の課業を与えることによって、組織はメンバーの注目をその課業に向けさせ、それのみに限定させる。

(2)組織は、標準的な手続を確立する。ある仕事はある特定の方法でなされなければならぬと、きっぱりと（あるいは、少なくともある一定期間の間）決めることによって、その仕事を実際に遂行する個人から、その仕事をどうやって処理すべきか毎回決めるわずらわしさを取り除いてくれる。

(3)組織は、オーソリティーと影響の制度をつくることによって、組織の階層を通じて、

意思決定を下に（そして横に、あるいは上にさえも）伝える。この制度のもっとも普遍的な形態は、フォーマルなオーソリティーのヒエラルヒーである。しかし、同様に重要なものとして、助言のフォーマルな機能を特定の個人へ割り当てる問題もあるし、また、どんな組織においても、実際には一部分はフォーマルな地位にもとづいているが、一部分は社会的な関係にもとづいている影響のインフォーマルなシステムが、発達しているという問題がある¹⁸⁾。

(4)組織は、すべての方向に向かって流れるコミュニケーションの経路を提供する。この経路に沿って、意思決定のための情報が流れるのである。この経路にも、フォーマルとインフォーマルと両方ある。

(5)組織は、そのメンバーを訓練し教育する。このことは影響の『内面化』と呼んだほうがよからう。というわけは、それは、組織のメンバーは、その組織が行いたいと欲している意思決定の基準を注入するものだからである。その組織のメンバーは、その組織が彼に決定してもらいたいと欲しているとおりに、意思決定を彼自身でもってすることができるようにさせる知識、技能、および一体化、または忠誠心を獲得することになる。」としている¹⁹⁾。

「多くの行動、特に管理組織内の個人の行動は、目的志向的である——目標とか目的を志向している。この目的志向性によって、行動のパターンに統一がもたらされるが、この統一なくしては、管理は無意味となる。なぜならば、もし管理が人々の集団に『物事をなさしめること』を意味するならば、目的は、どんな仕事になされねばならないかを決定する主要な標準となっているからである。……

特定の行為を支配する細かな決定は、必然的に、目的と方法に関しての、より大きな決定のためになされる。……各決定は目標の選択とそれに適する行動とを含んでいる。この目標は、また、いくぶん遠い目標に対しての中間目標であり、かくして、相対的な最終目的が達成されるまで、このように目標の連鎖が続くのである。決定が、この最終目標の選択につながっているかぎり、これらの決定を『価値判断』と呼び、決定がかかる目標の実行を意味するかぎり、それらを『事実判断』と呼ぶことにしよう。

このまま不幸なことに、問題は、管理者にとって、価値的要素と事実的要素にきれいに分類され、別々に区別されて生じてくるのではない。」ところにあるとしている²⁰⁾。

「目的志向性の概念には、決定のヒエラルヒーの考え方が含まれている。——ヒエラルヒーにおいては、各段階は、そのすぐ上の段階で決められた目標を実施する。行動は、それが一般的な目標や目的によって導かれている限り目的志向的である。行動は、それがあらかじめ選ばれた目標の達成に貢献する代替的選択対象を選択するかぎり、合理的である。……重要なことであるが、すべての決定は妥協の問題である。最後に選ばれた代替的選択対象は、目的の完全無欠の達成を許すものでなく、その状況下で利用できる最良の解決法であるに過ぎない。環境の状況は、必然的に、利用できる代替的選択対象

を限定し、したがって、目的の達成可能の水準に最高限度を設けている。

達成におけるこの相対的な要素——妥協の要素——のために、行動が同時に数目的をめざしているとき、共通の分母を見出す必要性は「いっそう避けえないものになる」としている²¹⁾。

「すべての、しかしもっとも単純な集団行動のばあいには、一定の手続が調整を確保するため適用される。手続が調整の役を果たすのは、それが、各個人の行動を集団の計画へと適応させるときである。すべてのばあい、調整するためには、集団の状況における少なくともある中核的要素を集団のメンバーに伝達することが必要とされる。

調整が単なるコミュニケーション以上に進んだとき、すなわち、その調整が集団のメンバーの行動に望ましい方向へと故意に影響を与えるとき、調整は通常ある方法のオーソリティを含んでいる。オーソリティーは個人が彼自身の批判的能力を弛緩させ、彼自身の選択を他の人から伝達された意思決定によって指導させることを許すときには、つねに、個人の上に行使されている。

オーソリティーは、多数の影響の形態のうちの一つのものにすぎない。そのきわだった特徴は、それが部下の確信を求めるのではなく、ただ部下の黙認をえることを求めるのみである点にある。実際の行使の場においては、もちろん、オーソリティーは、普通、示唆や説得と適当にまじり合っている。オーソリティーの重要な機能は、意見の一致をみないときでさえも意思決定がなされ、実行されることを可能にする点にある。しかし、おそらくオーソリティーのこの専制的な側面は、この概念を議論するさいに強調されすぎてきた。どんな場合でもオーソリティーの専制的な要素は、部下の受容の範囲内に限られている。

受容の範囲の大きさは、オーソリティーがその命令を強制するのに用いる制裁によって決まる。少なくとも目的の共有、社会的受認、およびパーソナリティーは、マイナスの制裁——物理的および経済的強制——と同様に、重要である。

管理において、矛盾するオーソリティー関係を回避することは、ときに重要な問題となる。その問題は、オーソリティーの明確なヒエラルヒーを確立することによって、また職能別、あるいは他の方法でオーソリティーの範囲を限ることによって解決される。」としている²²⁾。

「組織の構成要素であるすべての努力、すなわち調整されたすべての協働的努力は二つの決定行為を含むであろう。第一には、個人的選択の問題として、かかる努力をすることがどうかに関する個人の意思決定である。それは、その個人が組織への貢献者となるか、あるいは、なりつづけるかを決定する反復的な個人的意思決定過程の詳細を意味する。この決定行為は、組織を構成する努力体系の外部にあるものである。

決定の第二の型は、個人的結果に直接の、ないしは特定の関係をもつものでなく、努力（それについて意思決定がなされねばならない）を、それが組織に与える効果と、そ

れが組織目的にもつ関係との見地から、非個人的に見るものである。このような第二の決定行為は、直接的な意味では、個人によってなされることが多いが、その意図と効果においては非個人的かつ組織的なものである。この行為は、たとえば立法機関におけるごとく、あるいは理事会、委員会が行為を決定するばあいのごとく、その過程についても組織的であることが非常に多い。この決定行為は組織それ自体の一部である」としている²³⁾。

「コミュニケーションとは、おそらく、形式的には組織内のメンバーから他のメンバーに意思決定の諸前提を伝達するあらゆる過程であると定義される。コミュニケーションが行われなければ、組織が存在しえないことは明らかである。なぜなら、そのばあい、各個人の行動に影響を与えるグループの存在は不可能となるからである。コミュニケーションは、組織にとって絶対に必要であるばかりでなく、どのようなコミュニケーションの手法が用いられうるかによって、意思決定機能をどのように組織的に分配しうるか、また分配すべきかがほとんど定まってしまう。特定の個人に特定の意思決定を許してよいかどうかは、往々にして、その当人に賢明な意思決定をなすに必要な情報が伝えられるかどうか、そしてまた、それを、その意思決定によって影響されるはずの組織の他のメンバーに伝えうるかどうかにかかっている。

組織内のコミュニケーションは、二路的な過程である。一つは命令、情報、助言などを意思決定センター（すなわち特定の意思決定をなす責任を与えられた個人）へ伝達することであり、他の一つは、ここでの意思決定をこのセンターから組織の他の部分へ伝達することである。さらにコミュニケーションは、組織内を上下左右に動く過程でもある。オーソリティーのフォーマルな経路を通じて下方に下がる情報や命令、また、この同じ経路を通じて上方に上がる情報などは、実際の組織においてはいずれのばあいにも、全体のコミュニケーション・ネットワークのほんの一部であるに過ぎない。

意思決定に関連をもつ情報や知識は、組織内のいたるところで発生する。そこで組織は、ときとして、みずから『知覚器官』——軍隊の情報部や企業の市場分析課のごとき——を備えたりする。ときには人が、そのすでにもっているはずの知識によって、ある地位——たとえば法律課——に採用されることもある。知識は、仕事そのものからえられることもある。他の意思決定を知っていることが知識となることもよくある。」としている²⁴⁾。

「いかなる組織においても、コミュニケーションのフォーマルな体系——意識的にかつ慎重につくりあげられている経路および手段——は、いずれ組織内の社会関係にもとづくフォーマルなコミュニケーションと同じく重要なインフォーマル・コミュニケーションによって、補われることになる。……

フォーマル・コミュニケーションの手段として、もっとも明らかなものには、組織内のメンバーから他のメンバーへの会話、メモ、書状などがある。専門化された文書手段

のいくつかは、通常のメモあるいは書状と区別される必要がある。それには、まず第一に、『ペーパー・フロー』——組織内のある場所からある場所へ、そしてまた他の場所への、たえ間のない文書の動き——がある。また、記録とフォーマルな報告書があり、最後に、組織業務と手続についての手引きがあげられる。

口頭のコミュニケーションのフォーマルな体系が組織内に確立されるのは、それがどんなものであれ、一定範囲に限られるのが通常である。フォーマルなオーソリティーの体系によれば、口頭のコミュニケーションは、主として直接の上長ないし、直接の部下との間に行われるものと、ある程度仮定される。しかし、これだけが口頭のコミュニケーションの唯一の経路でないことは明らかである。……たとえ経営者が公に『門戸開放』の政策をとっていても、インフォーマルな社会的統制と、それに加えて私的な秘書の機構とによって、接近することは規制されている。

場所的に近いということは、おそらく、口頭のコミュニケーションの頻度を定めるきわめて現実的な要因であろう。したがって、オフィスの配置は、コミュニケーション体系のフォーマルな決定因として重要なものの一つである。たとえ電話の出現によっても、この要因の重要性はたいして減ぜられなかった。なぜならば電話による会話は、およそ面と向かって話すのとは同じでないからである。」²⁵⁾

「組織のなかにかに念なフォーマルなコミュニケーション体系があるとしても、それはつねにインフォーマルなコミュニケーションの経路によって補われる。このようなインフォーマルな経路を通じて情報、助言、および、ばあいによっては命令さえも流されることがある。早晩、現実の諸関係の体系は、おそらくフォーマルな組織体系に定められたものとは、大いに異なったものとなろう。

インフォーマルなコミュニケーション体系は、組織のメンバーの社会的な諸関係をめぐって作りあげられている。二人の個人間の友情は、たび重なる接触の機会を生み、また、『職場外で仕事の話をする』機会を多くする。それはまた、一方が他方のリーダーシップを受け入れることになれば、二人の間にオーソリティーの関係を生むことにもなる。このようにして、『自然発生的な指導者』は、組織図に必ずしも示されてはいない役割を、組織のなかでえることになる。」²⁶⁾

「個人的なモチベーション（動機）は、また他の方法でもコミュニケーションに影響を及ぼす。情報は、その発生の源から組織の他の部分へ自動的に伝達されない。情報を最初にえた人が、それを伝達しなければならない。しかし彼は、それを伝達するさいに、その伝達が彼にどのような結果をもたらすかを、当然に考えるであろう。そのニュースによって上役が『カッとなる』と予想されるときは、おそらく、そのニュースを上役に伝えることはさしひかえられよう。……さらに、上長が意思決定をなすために、いかなる情報を必要とするかを部下が正確に読み取りえないというだけの理由で、情報が伝達されないこともしばしばある。

したがって、管理階層の上部での主要なコミュニケーション問題の一つは、上部での意思決定に必要な情報の多くが、管理階層の下部で発生し、したがって、経営者が異常なまでに用意周到でない限り、おそらく上部までは到達しないことである。すでに指摘したように²⁷⁾、フォーマルな記録や報告制度の重要な機能は、いかなる情報を上部に伝達するかを決める責任を部下から上長に移すことであった。

逆に上長が、部下に情報を伝達しないときに生ずる問題もある。」としている²⁸⁾。

最後に、「管理理論は、非合理的な人々のコントロールに関するものである以上、合理性の領域が大きければ大きいほど、管理の組織の重要性はそれだけ少ないということになる²⁹⁾。」としていることをあげておく。

以上のように、サイモンは、組織を2人以上の人々の協働体系としてとらえるとともに、それらの人々の役割の体系としてとらえる。そして、人々を意思決定者としてとらえる。意思決定は、ある目的を選択する判断（それを価値判断と呼ぶ）とその選択された目的を実現する手段、方法を選択する判断（それを事実判断と呼ぶ）の上を下される。

まず、組織全体の目的が選択され、その全体目的は、それを実現するような下位目的に分割されて、逐次、下位者に割り当てられる。かくて、組織全体を目的体系がカバーするようになる。上位者（上司）は、情報、命令、助言などのコミュニケーションを下位者（部下）に行い、オーソリティーを行使して、その命令にしたがうように影響力を与える。その命令が下位者に受容される範囲は、したがわれないときの制裁の大きさに依存するとともに、目的の共有、社会的受認、パーソナリティーなどにも依存する。目的の共有つまり組織全体の目的と下位者の個人的目的が一致する度合いが強い程、命令を受容する範囲が広がる。また、上司、同僚などの称賛を受けると思われれば、その命令を受容する。下位者個人の従順さや剛強さなどの個性も命令受容の範囲の広狭に影響する。

上位者から下位者への命令その他のコミュニケーションとともに、下位者から上位者への報告その他のコミュニケーションによって、組織の協働活動は組織目的の実現に向けて調整されて行われる。また、同僚間ないし同位者間のヨコのコミュニケーションも行われる。

一般に、組織は、上下間あるいは組織横断的なコミュニケーションのネットワークを、公式に（フォーマルに）設定している。組織は、コミュニケーション体系である。

フォーマル・コミュニケーションは、その手段として、口頭あるいは電話による会話や命令書・マニュアル（手引書）などの文書、報告、上申書などの文書が用いられる。文書は記録として保存される。組織内では、そのような文書の流れ（ペーパー・フロー）がコミュニケーション体系を形成している。

「上司が怒る」恐れのある情報を、部下は上司に報告したがないなどの部下の個人

的動機により、報告が十分なされないこともあるので、報告すべき事項をきちんと定めておく必要がある。

フォーマル・コミュニケーションと並んで、インフォーマル・コミュニケーションも、組織の協働活動の上で重要な役割を果たしている。

人間は不合理なものであり、知識には限界があり、判断力にも限界がある。そのような人々を管理しなければならない。管理を円滑に行うためには、できるだけ合理性の領域を広げる必要がある。

以上、バーナードとサイモンという、いわゆる近代組織論ないし組織均衡論の二大学の組織とコミュニケーションに関する諸説を概観してみた。

コミュニケーションは、人体における神経系のようなものであり、組織の存続と活動にとって不可欠なものである。しかし、バーナードとサイモンが上記の二著を著した1940年前後には、口頭、電話による会話や文書による通信しかコミュニケーションの手段がなかった。それが、現在では、コンピュータと通信の技術進歩により、情報革命といわれるほど、通信手段が発達した。それにより、コミュニケーションの様式が大変革を遂げ、組織のあり方も変わった。

それでも、人間の本性は変わっていない。したがって、バーナードとサイモンの所説のうち、通信手段に関する部分の変更を要するが、その他の人間性に関する部分は、なお、その意義を失っていない。

IV. 最近のデータ・マネジメント

かつて、1970年代に、コンピュータの発展に伴い、経営情報システム (Management Information System, MIS) が盛んに構築された。コンピュータは、大量の情報を収集、処理、蓄積することができ、そこに蓄積されたデータを容易に検索し引き出すことができる器械である。そこで、当時の MIS には大量のデータが蓄積された。

しかし、大量のデータがあれば、妥当な判断や意思決定ができるというものではない。むしろ、データの洪水は、判断を誤らせる原因となる。必要なのは、真に判断や意思決定に必要な適量の整理された情報である。かつての MIS があまり効果的でないとして、一時的な流行に終わったのは、そこに原因があった。

そこで、最近では、データ・マネジメントとして、組織の各部署の人々に必要な情報を精選し、それらの人々に利用しやすい様式の情報を、適時に提供する新しい経営情報システムの構築が進められている³⁰⁾。

たとえば、業務執行管理者 (operational manager) は、それぞれの担当分野に応じて、生産、販売、サービスなどの実績に関する短期的な詳細な情報が、彼らのかかえて

いる具体的な問題の解決に役立つ形で提供されなければならないし、上級管理者ないし経営者には、やや広い範囲の中・長期的な情報が、要約された形で、戦略的意思決定などの経営上の判断に役立つ形で提供されなければならない³¹⁾。

そのために、大量のデータをよく整理された形で蓄積することのできるコンピュータは、有用な用具である。各管理者は、彼の問題をコンピュータに投げかけ、その問題の解決に役立つデータをコンピュータから引き出す。そのようなコンピュータと管理者の応答に便利のようなデータベースのつくり方や応答の操作を容易にするコンピュータ言語として、全米標準協会（The American National Standard Institute, ANSI）は、「組織化された応答言語」（Structured Query Language, SQL）の利用を推奨している。SQLは、データ定義言語（data definition language, DDL）とデータ操作言語（data manipulation language, DML）から成っている。たとえば、財務担当管理者が株式投資をしようとする際には、たくさんの株式銘柄についての、発行会社名、株価、発行済株式総数、配当、株価収益率（PE ratio）などのデータがDDLでデータベースに蓄積されており、その中から、「株価収益率が何倍以下の銘柄はどれか」という問をDMLで発すると、それに該当する銘柄の一覧表がコンピュータの画面に表示され、また、プリンターからプリント・アウトされる。そこで、財務担当管理者は、その中から適当な銘柄を選んで、それに投資する意思決定を行う。

そのように、コンピュータを利用した意思決定は、コンピュータと管理者との応答の末、管理者によって下されるのである。意思決定は、あくまで管理者が行うのであって、コンピュータは、そのためのデータを提供するだけであることに注意する必要がある。

V. 花王の情報システム革命

「従来の情報システムも、戦略性をもつべく構築されてきた。たとえば、MIS（マネジメント・インフォメーション・システム）やSIS（ストラテジック・インフォメーション・システム＝戦略情報システム）などがそれである。しかし、いずれも名前とは裏腹に、思ったほどの戦略性は発揮されなかった。そのため、口の悪い人は『MISはミス（失敗）で、SISは死すだ』などと言う始末である。

なぜ、そうした批判がなされるのか。それは、一にも二にも、従来の情報システムが、鉄道型システム一本槍だったからである。われわれは『旧来の情報システムは、ハード以上にハード（硬い）だ』という認識をもっている。そうした硬直したシステムは、急速に移り変わる状況についていけないのである。机や椅子などのハードウェアは、壊れたら買い替えればすむ。ところがハードな情報システムは、具合が悪いから、使いにくいからといって、すぐ代替品を買うことができない。そこが『ハード以上にハードだ』と感じさせるゆえんである。

しかも、情報システムというのは単なる道具であり、それ自体が戦略性を有しているわけではない。戦略をもった人間が、戦略的に使ってはじめて戦略性を帯びるのである。したがって、戦略的情報システムの構築というのは、戦略をもった人間が、コンピュータを自由に使える環境を整える、ということに尽きるのである。

したがって、『EUC（エンドユーザー・コンピューティング）がすべての基本』とは、『人間がすべての中心』ということにほかならない。』

これは、（花王取締役）平坂敏夫編著「花王情報システム革命」の中の記述である³³⁾。

さらに、続けて、「さて、情報システムの再構築は着手から約二年を経て第一段階が終了した。1995年10月で、基幹系システムと EUC 系システムの分離、EUC の推進など、主たる目的の大半は実現した。そこで開発部門は次なる課題を解決するための歩を踏みだそうとしている。

EUC の推進にともない、今後一年から二年のうちに、システム開発部門の要員400名を各業務部門に異動することにより、システム開発部門はスリム化して、より活発な組織へと生まれ変わる予定である」と記している³⁴⁾。

「旧情報システムの問題点を分析したところ、問題はアウトプットにあることがわかった。……なぜアウトプットに問題が生じるのか。それは、旧情報システムにおいてはアウトプットされる情報が、大型コンピュータを使って、システム開発部門の SE（システムエンジニア）が加工し抽出したものだったからである。

そのデータを使って実際の業務を行なうのは、購買、生産、物流、販売、コーポレート（本社の会計や人事）部門の担当者（情報システムの用語でいえばエンドユーザー）であり、SE ではない。したがって、SE の手でアウトプットされる情報は、実際の業務に使いやすいかたちになっていないことが多かったのである。

もちろん、エンドユーザーの要求に応じてアウトプットされる情報もあるが、環境の変化の著しい昨今では、企業の組織でも業務でも、あらゆる事柄が頻繁かつドラスティックに変化している。そのたびにエンドユーザーからシステム開発部門に対して、アウトプット情報の追加や変更の要請が山のように寄せられることになり、どんな高度な能力をもつ SE でも、すべての要請に応じることはできなかった。……

この問題を解決するには、加工されて変更のきかないアウトプットではなく『生の情報』が必要である。……

そこで、アウトプットに伴うさまざまな問題を解決し、だれにでも容易に検索でき、しかも効率的な運用がはかれるようにすることを再構築の眼目の一つに据えた。その方法が『マイカー型』の EUC 系システムをつくることである。パソコンと共有データベースを使って、ユーザー自らがデータを検索し、自らの手で加工するという仕組みである。あるいは、各部門に設置したクライアント・サーバーシステムを使って、ユーザー自身が処理するというものである。』と記している³⁵⁾。

そのために、花王では、社員1人に1台のパソコンを配置することを目標に、情報システムの整備を進めている。

なお、花王の代表取締役社長常盤文克氏は、「DIAMOND ハーバード・ビジネス」誌の1997年1月号の中で、「情報通信だけでなく交通や物流ネット、さらには目に見えないが金融のネット、人脈のネットといったものもあります。ヒト、モノ、カネのあらゆる分野で、目に見える見えないの違いはあるものの、ネットは築かれています。そのようなネットが地球上にくまなく張り巡らされています。そしてネットをネットたらしめているのが情報です。……ネットで仕事をするとは、ネットの上を動き、ネットを活用しながら仕事をしていく仕組みをつくるということです。『ネットワーク』といった場合、私は、そこにはすでに仕組みがつくられている、といった理解をします。仕事をする前提としてあるインフラがネットであり、そこで上手に仕事をしていく仕組みがネットワークです」というユニークな発言をされ、「朝令暮改ならぬ朝令昼改ぐらいは当然です」とも言われ、また、編集部の「花王は1995年10月に、基幹系システムとEUC系システムの分離を終え、いわゆるクライアント・サーバー型のシステムに移行しましたが、これがある程度の到達点であると考えていらっしゃいますか」という問に対して、「そのような感覚はありません。まだ構築中であり、終りのないものだと思います」と答えている³⁶⁾。

花王は、情報システムの構築で最先端を走っている会社として知られている。それでも、常盤社長は、まだ情報システムは構築中で終りのないものと考えている。

情報技術の発展はこれからも進み、それにつれて、経営組織の変容も、さらに進展するものと思われる。

VI. 結び

組織と情報・コミュニケーションの関係については、古代から、いろいろに論じられて来た。とくに、近代企業の発展に伴い、企業組織のあり方が論じられ、組織を作動させる原動力として、情報とコミュニケーションの意義が重視されてきた。大企業組織では、役割が細分化され、上司と部下の責任と権限の分担関係が明確にされ、上部から下部へ情報や命令が流れ、また、下部から上部へ報告が流れるという情報の経路が設定されるようになった。

組織は2人以上の人々の協働体系であり、その中に役割の体系と情報ネットワーク(体系)が組み込まれて、はじめて、調整された協働活動が行われるようになる。

その一方で、公式に構成された公式組織のほかに、人々の間に自然発生的な非公式組織が生じることも認識されるようになり、そのような非公式組織が組織内の協働活動に促進的に、ときに妨害的に作用することも知られるようになった。コミュニケーション

の面でも、非公式な経路による伝達が思わぬ効果を生じることもある。

1950年代以降、コンピュータが発展し、半導体やLSI(大規模集積回路)、CPU(中心的演算素子)の発展によって、コンピュータは急速に小型化かつ低廉化し、それと通信が結びついて、情報の発生源から遠隔地にある情報センターに情報が伝達され、その情報を集中的に処理・蓄積することが可能となり、また、各地にある端末からその情報センターに蓄積された情報を取り出すことが可能となった。最近では、花王のように、各部署に配置された人々がそれぞれパソコンをもち、情報センターからデータを取り出し、それを各自が自分のニーズに合った形に加工し、利用するというEUC(エンドユーザー・コンピューティング)が発展しつつある。情報技術の進歩はとどまるところを知らず、それに伴い、経営組織の変容も果てしなく続くと思われる。

しかし、組織とコミュニケーションの基本的な関係は変わらない。そして、人間性の本質も変わらない。情報技術がいかに進歩しても、入手した情報をもとにして、判断し意思決定を行うのは人間である。情報機器は、その人間の判断や意思決定のための用具ではない。どこまで行っても、コンピュータに判断させたり、決定させたりさせることはできないことを記して、筆を置く。

注

- 1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳「新訳 経営者の役割」1968年ダイヤモンド社発行 p.78
- 2) 同訳書 p.85
- 3) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 1945, 松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳「経営行動」ダイヤモンド社 昭和40年発行 11頁
- 4) 同訳書 131頁
- 5) 英語のコミュニケーション (Communication) には、単なる情報伝達ではなく、意思の伝達や相互の交信の意味がある。しかし、字数が少ないこともあり、以下では、コミュニケーションを情報伝達と訳して用いる。
- 6) C.I. Barnard, 前掲訳書 67頁
- 7) 同訳書 85頁
- 8) 同訳書 95頁
- 9) 同訳書 96頁~97頁
- 10) 同訳書 93頁
- 11) 同訳書 94頁~95頁
- 12) 同訳書 109頁~112頁
- 13) 同訳書 170頁

この文書は、一般に、バーナードの権限受容説といわれているものを示している。同説は、

上司の命令する権限は、部下がその命令通りに行動すべきものであると受容したときに、はじめて、有効なものとなるものである。部下が受容し難い命令を下しても、その命令は実行されない。ただし、「おのおのの個人には『無関心圏』が存在し、その圏内では、命令はその権威の有無を意識的に反問することなく受容しうる。」としている。(同訳書 175頁, 177頁)

- 14) 同訳書 225頁
- 15) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 1947. 松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳「経営行動」ダイヤモンド社 昭和40年8月発行 第2版への序文12頁
- 16) 同訳書 3頁
- 17) 同訳書 11頁
- 18) インフォーマル組織については、バーナードも重視しており、その「経営者の役割」の中で1つの章を設けて論じている。その点は、前掲訳書 第9章非公式組織およびその公式組織との関係(119頁~130頁)を参照されたい。
- 19) H. A. サイモン著 前掲訳書 130頁~131頁
- 20) 同訳書 7頁
- 21) 同訳書 8頁~9頁
- 22) 同訳書 195頁
- 23) 同訳書 262頁
- 24) 同訳書 200頁~201頁
- 25) 同訳書 204頁~205頁
- 26) 同訳書 208頁
- 27) 同訳書 205頁~208頁参照
- 28) 同訳書 211頁
- 29) 同訳書 315頁
- 30) データ・マネジメントの詳細については、Richard T. Watson, Data Management, John Wiley & Sons, Inc. 1996 等を参照されたい。
- 31) 同書 48頁~49頁
- 32) 同書 63頁
- 33) (花王取締役) 平坂敏夫編著「花王情報システム革命」ダイヤモンド社1996年4月発行 33頁~34頁
- 34) 同書 35頁
- 35) 同書 21頁~24頁
- 36) 「DIAMOND ハーバード・ビジネス」1997年 December/January, ダイヤモンド社 平成9年1月発行 62頁~67頁