

Abstract

Few enterprises that introduced information technology can affirm that they achieved business performance by information technology, and it can say that a gap is formed between the enterprises. With the change in the Japanese management system, the reform of Human Resource Management is being shouted, and it can be said that it is upset by the organizational commitment. In this paper, the meaning of the organizational commitment in the advance of the information technology is examined through the literature research and IC framework. A member's character is shown by the IC framework that consists of 2 axis (the informatization index and the commitment index). Organizational commitment influenced productivity as a company with the development of informatization. Through the Japanese-American comparison, I point out the possibility that the member in IC framework of the type 4 is on the increase in Japan, and that type 3 is on the increase in the United States. To avoid increase in the type 4, Human Resource Management for high commitment as well as technical learning for informatization becomes necessary.

1. はじめに

日本企業の情報化投資は、1996年には、12.6兆円、民間設備投資の16%に達している。(情報化白書97年) また、インターネット等の情報技術の浸透と共に、情報技術に係わる人々が増加しており、企業の効率性や創造性を高めるといわれている。しかし、情報技術を導入した企業でも、企業の業績につながっていると断言できる企業は少なく、企業間格差が生じているといえる。

ところで、従来の日本経営システムは、年功賃金や終身的雇用といい、組織へのコミットメントを前提に、あるいはコミットメントを調達して成立してきたといえる。しかし、日本経営システムの変化とともに、HRMの変革が叫ばれており、組織体コミットメントも動揺しているといえる。本研究では、文献研究と組織メンバーの類型化を通じて、情報技術の高度化の中での組織体コミットメントの意味を考察する。

2. 組織体コミットメントの定義

組織体コミットメント(Organizational Commitment)は、米国を中心とする組織行動論(Organizational Behavior)の概念である。米国の研究では、組織体コミットメントを経営管理に欠かせないものとして積極的に捉えるのが前提となっている。各個人が組織に貢献しようとして、離職、遅刻、欠勤などが減少し、組織効率や創造性が高まるという。組織体には、目標がある。本来、組織は個々の個人ではできないようなことをできるようにするためにつくられるものである。ただし、組織体の目標どおりに、個人が行動することは希といえるだろう。組織の目標と個人の目標の溝を埋めるのがコミットメントである。

なお、本研究では、コミットメントの対象が組織全体、即ち、企業のメンバーであれば会社全体であることを強調し、下部組織へのコミットメントと区別するために、「組織体」コミットメントと呼ぶ。日本語の「組織」という言葉には、組織全体の一部分をさすこともあるが、英語のOrganizationという単語には、「それぞれの仕事を持ったものからなる1つの全体」といった意味であり、組織体コミットメントという訳が適当である。(注1)

組織体という言葉が適当であることは、マウディら[1]の職務満足度(Job satisfaction)と組織体コミットメントの違いに関する説明とも整合的である。両者の違いとして、2点指摘している。第1に、職務満足度が現在の仕事に関する固有の満足度であるのに対して、組織体コミットメントは、組織全体に対する一般的感情を反映するより広範な概念である。第2に、組織体コミットメントは、時間的にみて、より安定したものである。職務満足度が日々の出来事によって影響されやすいのに対して、組織体コミットメントは、影響を受けにくい。

3. 情報技術と組織体コミットメントの相互関係

個別の企業でみると、顧客の満足度向上やコスト削減に貢献するが、マクロ経済のモデルでは、情報化投資が生産性の向上に貢献していることは、統計的に有意には証明できないというのが多くの研究の結果であった。[2]

(注1) [3] 情報技術自体が生産性を決定するわけではないという見解では、一致していると言って良い。以下では、組織体コミットメントと情報技術の関係に関する文献を通じて両者の相互作用を考察する。

MITの国際自動車産業プロジェクト[4][5]では、アメリカの5つの自動車工場を技術とHRMの2軸で1人あたりの組み立て時間で示される生産性や欠陥率、即ち品質を分析した。HRMの内容は、従業員参加のメカニズム、柔軟性のある仕事のパターン、多能化、自己管理、問題解決的な品質管理などの組織体コミットメントを高めるHRM政策である。情報技術など高度な技術に6.5億ドルを投資し、最も技術水準が高いが、HRMは現状維持であったGMのミシガン工場は、5つの工場の中で最も欠陥が多かった。また、GMのミシガン工場の生産性は、技術もHRMも現状維持であったGMのマサチューセッツ工場と並んで、生産性が最も低かった。HRMを改革したNUMMIとホンダの工場は、中程度の技術投資であったが、生産性・品質が最も高かった。1人あたりの組み立て時間が、GMの2工場にくらべて40%短縮し、欠陥率も40%少なかった。日産のテネシー工場は、高度な技術を採用したが、HRMの改革度が低かったため、品質面では、NUMMIやホンダと同程度であった

が、生産性は、かなり低かった。情報技術などの高度な技術を導入すれば、生産性や品質が上がるのではなく、組織体コミットメントが低ければ、かえって悪くなることを示している。

マッカーシーとウォルトン[6]は、ITの高度化は、古い技術よりも高いコミットメントを必要とするとした。CIMのような高度なITの形態は、複雑な診断的な活動や献身的な作業員によってはじめて活用される。専門職や管理職によるパソコンの効果的な利用は、コンピュータのツールをどれだけ広く利用するかが自らの裁量にかかっていることが多いために、組織体コミットメントに決定的に依存している。初期のメンフレームの時代には、作業を自動化し、技能を不要にさせ、仕事を定型化し、作業監督者が成果を管理するための公式的統制を助長した。最近のITの発展によって、仕事に対する影響は多様になった。高度ITシステムは、技能を不要化し、定型化し、監督を自動化する側面もある。しかし、逆に、データの記憶、検索、操作など作業のある側面を自動化する一方、作業員により豊富な情報やより強力な分析道具を提供するシステムが多くなっている。インフォメートする形態のITは、責任の範囲や意思決定の自由度を拡大し、職場内学習(OJL)の割合を高める。教室の研修や職場内訓練に加えて、継続的な職場内学習(OJL)を支援する組織風土を作り出し、時にはITツールの試行錯誤を奨励することによって技能の獲得を促す必要がある。

ズボフ[7]は、情報技術が高いコミットメントを必要とする理由は、仕事を抽象化するコンピュータの性質にあると考え、銀行の監査担当者をヒアリングしている。ある銀行の監査担当者は、情報システムのために、地理的に離れた支店を巡回する必要がなくなった。各支店が財務データをリアルタイムに入力し、監査担当者がアクセスできるようになったためである。オンラインでデータを受け取っているため、支店に行ったり、帳簿を見たりすることが少なくなり、何がシステムに入っているのかを考えなければならなくなった。監査をしているという実感がなくなった。情報技術によって、仕事が抽象的になり、職務上の役割と一体化することが難しくなるので、コミットメントにより関心を払うべきだとした。

ウルリッヒ[8]は、知的資本は、能力とコミットメントの両方が必要であるとした。コミットメントを高めるには、仕事の優先順位をつけて業務プロセスを削減することが重要とした。従業員に権限委譲をおこない、チームワークを重視し、長期の会社の戦略を情報共有すること、さらに適正な報酬の重要性をあげている。また、従業員の家族への配慮などをあげている。

ウォルトン[6]は、情報技術が、コミットメント方式の管理を助長する場合もあるし、コミットメント方式の管理を低下させる場合もあるとしている。情報技術は、両刃の剣になる。情報化が、職務を広げる場合もあるが、逆に狭めてしまう場合もある。グループによる協働を促進する場合もあれば、個人の分業化が進む場合もある。意思決定が、分権化することもあるれば、中央集権化することもある。情報技術の効果は、所与ではなく、人間の側で積極的に管理しなければならないとしている。経営戦略、情報技術、組織の3要素のアラインメント(alignment: 整合性)が必要であると主張している。

4. ICフレームワークの定義

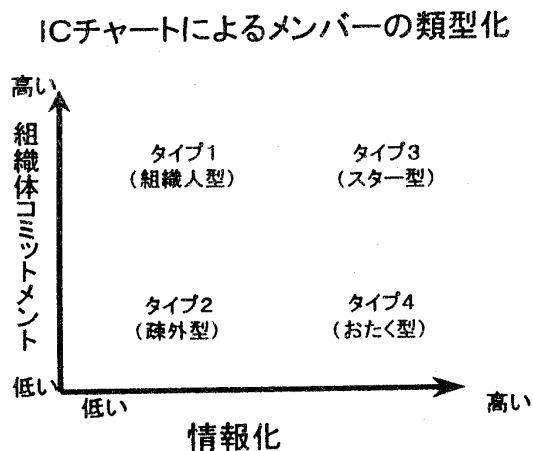
以上の先行研究のレビューを通じて組織体コミットメントが情報化の進展に伴って、組織体への貢献に決定的な要素となることが明らかになった。そこで、ICフレームワーク(Informalization-Commitment framework: 情報化指数-コミットメント指数図)を定義する。なお、類似の組織メンバーの類型化として高橋[9]のII図がある。情報化指数とコミットメント指数を2軸にとり、図に示すICフレームワーク上でメンバーの特性を示す。

タイプ1: (組織人型) 情報化指数が低く、コミットメント指数が高い組織メンバーである。組織の要請・命令に忠実で、組織と目的・価値を共有している。組織を通じて情報を収集する。いわゆる組織人を志向している。

タイプ2: (疎外型) 情報化指数が低く、コミットメント指数も低いメンバーである。情報共有を自己が属する下位集団内に依存している。受動的であるので命令には従うが、個人的な目的・価値と組織体の目的・価値が一致していない。

タイプ3: (スター型) 情報化指数は高く、かつコミットメント指数も高いメンバーである。各メンバーは、組織と共有している目的・価値に基づいて、お互いの情報を共有し自律的に、意思決定をおこなおうとする。

タイプ4: (おたく型) 情報化指数が高いが、組織へのコミットメントが低いため、『勝手なことばかりやって組織の指示・命令に従わない』タイプとなっている。情報化による専門的知識が迷信的になっており、実は組織の足を引っ張る結果になっている。



11チャート[9]と1Cフレームワークの対応について検討する。山下[10]が指摘しているが、11チャートの一体度指数が組織体コミットメントに対応するといえるだろう。また、情報化のための学習が山下の学習の二面性モデル[11]における専門的学習に相当し、高度な情報技術の利用は、高い能動性を必要としている[7]ことから情報化指数が11チャートの無関心度指数に相当するといえる。ただし、座標の方向は逆転する。

5. カタストロフィーモデルの1Cフレームワークへの適用

高橋[9]の11チャートによれば、組織活性化への貢献度は、タイプ4<タイプ2<タイプ1<タイプ3の順に高くなる。このことを適用すると、1Cチャートでの組織体への貢献度も同様に、タイプ4<タイプ2<タイプ1<タイプ3の順に高くなる。通常一番悪い状態と良い状態は、対局にあるのが通常だが、一番悪い状態(タイプ4)は、一番良い状態(タイプ3)の隣に存在している。

このような非対象性の概念モデルの研究として山下[11]の組織活性化のカタストロフィーモデルがある。11図法の場合と同様に、1Cフレームワークにも適用することができる。

ここで、コミットメント指数を u 、情報化指数を v 、 y を貢献度とする3次元の図を考える。情報化が低い場合は、貢献度は、コミットメント指数に対して、連続的に増加する。一方、情報化が進むと、コミットメント指数が高ければ、情報化の進展とともに、貢献度は増加する。しかし、コミットメント指数が小さいと、情報化によって、貢献度が減少する。これらをまとめると、下記の性質にまとめることができる。

- 1: 情報化指数が小さいと、貢献度が統一される。コミットメントが増大するほど貢献度は、増加してタイプ2からタイプ1へ変化する。
- 2: 情報化指数が大きいと、コミットメント度が中位るとき、貢献度は、大きいもの(タイプ3)と小さいもの(タイプ4)の2つに分裂する。
- 3: 情報化指数が大きく、コミットメント度が大きいとき、貢献度は、最も大きくなる(タイプ3)。
- 4: 情報化指数が大きく、コミットメント度が小さいとき、貢献度は、最も小さく、タイプ4になる。

以上の様な特性は、コントロール要因(ここでは、 u と v)が2つである時のカスプのカタストロフィーモデルで捉えることができる。 u =コミットメント指数を組織への貢献度を平常要因といい、 v =情報化指数を分裂要因という。情報化指数が小さい時の図4から図5へどのように変化したかは、図7の折れ曲がった曲線

$$y^3 - vy - u = 0 \text{で示される。}$$

図4により、情報化度が低い場合には、組織体コミットメント指数の増加とともに、貢献度は連続的に増加する。組織と目的・価値を共有していてもそれほど高い貢献は期待できないが、たとえ組織体コミットメント度が小さくても、組織の命令には従いやすいため、組織体コミットメントによる貢献度の差異は小さい。

次に、図5および図8により情報化が進んだ場合を考える。情報化が進展して、ネットワーク型の組織のメンバーがコンピュータ・ネットワークを使ってデータを分析しているような組織である。この場合、組織体コミットメント指数が高いと、タイプ3となり、高い貢献を示す。例えば、休日にも、自宅で電子メールやインターネットでネット残業をする人々があてはまる。これに対して、組織体コミットメント指数が低いと、タイプ4のおたく型となり、最も貢献度が低くなる。例えば、就業時間中に、会社のパソコンを利用して、個人的な趣味のためのプログラムを作成したり、会社以外の友人と仕事とは無関係なEメールのやりとりを行っているようなメンバーである。インターネットは、膨大な情報の提供を可能とするので、組織の目的に応じた情報の取捨選択が必要である。組織体コミットメントが低いと、仕事と無関係な情報の検索で1日が終わってしまうことも考えられる。また、コンピュータ・ネットワークは、SOHO (Small Office Home Office) による在宅勤務を可能とし、テレコミューターが増加しているが、組織体コミットメントが課題となる。このように、情報化の進展とともに、組織体コミットメントによる貢献度の差が大きくなる。

第2の特徴は、情報化度が高い組織では、コミットメント指数によって非連続的に貢献度が上下することである。図8において、活性化されたタイプ3のメンバーがコミットメントが低くなると、AからA'に非連続的に落ち、タイプ4となる。例えば、情報技術の専門的な知識をもち、忠誠心も高い社員が、会社への忠誠心をなくすと、急に転職してしまうようなケースである。このことは、コンピュータ技術者の転職率が高いことと整合的である。また、情報システム部門が別会社として独立するケースが多いことも説明可能である。コンピュータ技術者が、顧客データベースにアクセスして顧客データを名簿業者に売却したり、銀行のオンラインシステムを不正操作した横領は、タイプ4の極端な例である。タイプ4からタイプ3に貢献度が上昇する例としては、今まで情報技術の専門性を生かせず、組織に批判的であった人が、専門性を生かせる部門に異動して急に仕事をするようになる場合が考えられる。

第3の特徴は、タイプ2のメンバーの貢献度を高めるには、組織体コミットメントを高める政策をしてから情報化を高める政策をとる必要であることである。コンピュータの専門的研修でタイプ2の情報化のみが高まると、タイプ4に陥る。最初に、ビジネスモデルの共有化をはかる必要がある。

さらに、図6より人事評価も情報化の進展とともに困難となっていることがわかる。すなわち、情報化以前の組織では、貢献度の分散度が低いが、情報化の進展と共に貢献度の分散が大きくなるからである。図4のように、情報化が低い場合は、主に組織へのコミットメントに応じて緩やかに貢献度が増加するので、評価しやすい。ところが、情報化が進展すると、図5や図8に示されているように、同じコミットメント指数でも、タイプ3とタイプ4が存在する場合があり、評価しにくい。

人事評価において本来タイプ3の人が、タイプ4と評価されて、著しく評価が低くなったり、逆に本来タイプ4の人がタイプ3と評価されて、評価が高くなるということも考えられる。これも情報化が進化した組織で起こりやすい。タイプ3のメンバーは、実際にはコンピュータを使って、組織目標にあったことを遂行しているのに、専門性が高いことを行っているため周囲から評価されない可能性がある。また、能動性が高く、自律的に意思決定をおこなうので、例えば、旧来の組織人志向のタイプ1の上司からは、評価されない可能性もある。逆に、情報化とともに、自己評価も難しくなっている。タイプ4の人が、自分はタイプ3である、と過大評価したり、逆に現実にはタイプ3のメンバーが、自分はタイプ4である、と過小評価する可能性もある。

以上のように、カタストロフィーモデルのICチャートへの適用は、情報化と組織体コミットメントと組織への貢献の関係に対していくつかの示唆を与えてくれる。

6. 米国企業のHRM政策の変化

近年の米国企業は、コミットメントを高めるためのHRM政策が多い。ウォルトンは、米国企業の多くのHRMが下の表で示されるようにコントロール戦略からコミットメント戦略に転換していると主張した。米国企業は、過去の職務主義に基づく管理方式が、計画の実行段階での失敗、柔軟な対応力の不足を生んだとの反省から、1980年代後半から、チームワークや広範な情報共有を重視し、組織体コミットメントを高めるHRMを採用するようになったのである。グループインセンティブも組織体コミットメントのためのHRMとしてあげられる。米国企業では、日本企業で見られるボーナスは、利益と結びつきが弱いものに対して、米国企業のグループインセンティブは、プロフィットシェアリングと呼ばれるような、給与と生産性、利益やその他の業績指標を明示的にむすびつけたものが多い。グループインセンティブは、一諸に助け合い、例えば、グループの誰かが休んだ時には、その分をカバーするといった協力を促進する。また、パートナーシップ制度は、グループインセンティブの一形態ともいえる。コンサルティング会社、投資銀行など多く見られる。従業員持ち株制度(ESOP)やストックオプションも後払いの金銭的報酬であるが、会社全体の利益へのコミットメントを促進するものといえる。

このようにして、米国企業は、組織体コミットメントを高めた。米国企業の情報化投資の設備投資に占める割合は、1996年には31.6%と日本の16.1%と比較して高いことから情報化度はより高いといえる。組織体コミットメントが高く、情報化度が高いのは、ICフレームワーク上のタイプ3であり、最も組織体への貢献度が高くなる。

7. 日本企業でのタイプ4の増大

花田[12]は、日本の大企業の従業員を対象として、1984年と1989年に組織体コミットメントのサーベイを行い、5年間に組織体コミットメントが低下していることを指摘している。その後も、個人主義への価値観の変化や日本的経営の変動の過程で、組織へコミットできなくなる人々が増えているというのが通常の見方であろう。日本でも近年の情報化の進展は、明らかであることから、日本企業全体として、ICフレームワーク上、最も組織体への貢献度が低いとされるタイプ4のメンバーが増加しているといえる。

8. 結論

本研究では、文献研究とICフレームワークと組織メンバーの類型化、カタストロフィーモデルの概念モデルを通じて、情報化の進展とともに、組織体コミットメントが組織体への貢献度、会社としての生産性などに決定的に影響することを明らかにした。日米比較を通じて、米国ではタイプ3、日本ではタイプ4のICフレームワーク上のメンバーが増加している可能性を指摘した。タイプ4の増加を回避するためには、情報化のための専門的学習と組織体コミットメント向上のためのHRMとの両立が必要となる。

表および参考文献は当日提示します。