

# 企業組織における電子コミュニケーションと 対面コミュニケーションの関係性

藤本 昌代

FUJIMOTO Masayo

## 1 はじめに

インターネット元年といわれた1995年。当時は一部上場企業でも、企業内電子ネットワーク（以後、イントラネットと呼ぶ）を構築しているところは少なかった。1995年のエンジニアの組織コミュニケーション調査でも電子ネットワーク化に躊躇している企業が見られた<sup>1)</sup>。しかし、その後多くの企業が業務の電子化を図るとともに電子ネットワーク化を推進していった。バブル崩壊後の不況時の企業では「業務のスリム化」「効率向上」「高速伝達」「ボトムアップ」「情報の共有化」「意思決定の迅速化」など効率化を図るツールとしてイントラネットへの期待が高まっていった。そしてインターネット元年から約10年経った現在、イントラネットは導入、定着期を経て、セキュリティの時代に入っている。この数年で日本の企業での電子コミュニケーションは大きく様変わりしており、企業間のネットワーク分析も行われている。企業組織に限らない電子コミュニケーション研究は携帯電話・匿名性・バーチャルと実社会などのテーマで多くの研究が展開されている。しかし知識労働者が急増したと分析され、情報社会と言われて久しい現代にあっても職場におけるイントラネットに関する研究は少ない。そこで私たちは2002年度の社会調査実習で企業組織において電子媒体を用いたコミュニケーション（Computer Mediated Communication 以後、CMCと呼ぶ）と対面コミュニケーション（Face to Face

Communication 以後、FTF と呼ぶ）の関係を検討するために調査を行った。イントラネットは当該企業の関係者以外閲覧、利用が不可能であるため、社外からの可視性は低く、企業組織内における電子コミュニケーションでの現象が明らかにされることは、組織研究として意義深いことといえよう。本稿ではこの調査で得られた知見の中から特徴的であったものをいくつか抜粋して概観する。なお本研究では以下に示すものをイントラネットの代表的な機能と考えている。(1) 企業内電子ネットワーク上のメンバー全員に知らせることを目的とし、比較的更新性が高い「伝言板」機能、(2) メンバーのノウハウや共有されることが望まれる情報の蓄積に用いられる「データベース」機能、(3) ディスカッションや自由発言の場として提供される「会議室」機能、(4) 「電子メール」機能。他にも種々の機能があるが、これらの機能を総称して「イントラネット」として扱う。

## 2 研究の目的と電子コミュニケーションに関わる先行研究

### 2.1 日本における電子コミュニケーション研究

インターネット、イントラネットの導入が日本より先行しているアメリカでは1980年代から組織内電子コミュニケーション研究が多くみられる（Daft and Lengel 1984; Fulk et al. 1990; Kiesler and Sproull 1992; Markus 1994; Rice et al. 1994; Carlson and Davis 1998）。電子媒体導入による社会問題と

して、C. Brod がシリコンバレーの事例から警鐘を鳴らしたテクノストレスは、日本でもキーパンチャーなどの VDT 障害の女性たちやコンピュータへの不適応に悩む中高年に関する研究が盛んになった (Brod 1984)。それでも日本の IT 技術に対する期待は高く、電子ネットワーク技術・通信機器、特に携帯電話は世界に冠たる技術を誇る。日本は世界の中でも携帯電話の普及率が非常に高く、携帯電話に関わる現象への関心も高い。そのため技術だけではなく携帯電話に関する社会現象の研究も世界に先んじている (Ito et al. 2005)。またインターネットの普及とともに匿名性ゆえの現象や非同期性などの利便性、そして爆発的な情報量などへの関心が高まっていった (池田編 1997)。しかし、電子媒体における私的空間の研究が活発であるのに対して、就業者の約 8 割が雇用者であり、企業組織で非匿名の電子コミュニケーションを行う多くの人々への研究は非常に少ない (桑田 1995; 藤本 2000; 若林 2003)。そのためイントラネットにおけるコミュニケーションの先行研究といえば、ほとんどが外国の組織を対象にした研究となり、日本の企業組織に対する手ごかりは乏しい。

## 2.2 メディア選択研究

FTF と CMC に関わる研究にメディア選択の決定要因に着目した研究があり、メディア特性的要因、技術決定論的要因、社会的要因などからアプローチされている。R. L., Daft and R. H., Lengel はメディアが伝達できる情報の量や質の豊富さに着目し、「メディア・リッチネス理論」を提出した (Daft and Lengel 1984, 1986)。彼らは情報処理においてメディアの特性をリッチネスという観点からタスクとの適合性を分析している。たとえば込み入った交渉において対面は多義性の除去という点でよりリッチな情報を伝達できるが、電子メー

ルはリーンな (情報に乏しい) メディアであるとしている。この理論は人がメディア利用に合理的な選択を行うのが望ましいという立場から研究されているが、それ以外にも技術特性の面からメディア選択を規定するという、たとえば、「アクセシビリティ (利用上の手軽さなど)」についての研究もなされた (Sproull and Kiesler 1992; Huber 1990)。これは人々のメディア選択行動が情報の質よりも技術的なアクセシビリティが優先されがちであるというものであるが、このアクセシビリティは技術的な面だけでなく、心理的な面での影響も分析視点に必要である。これに対して社会的要素の影響について象徴的相互作用モデルや社会的定義理論などが提出された (Trevino et al. 1987; Markus 1994 a, 1994 b)。L. K, Trevino らは H. G., Blumer の象徴的相互作用論に影響を受け、メディアに付随した「象徴的意味」に着目し、メディアのもつ権威や緊急性などが選択規定要因になるとした<sup>2)</sup>。M. L., Markus は組織の中での新しいメディア採用者が一定の境界値を超えることで普及、または採択者がいなくなるという「クリティカル・マス理論」を示し、さらにメディア選択にキーパーソンの採用が影響を及ぼし、制度化されるプロセスに着目している。加えて Markus は相手との相互作用を避けたい場合に電子メールが選択されがちな傾向を見出し、メディア選択行動が「ネガティブな心理状況」に影響されることを示した。この選択行動研究は伝えにくい内容でのコミュニケーションの際にリーンなメディアを使うことで、相互作用を避けていると結論づけられた<sup>3)</sup>。また S., Kiesler らはメディア選択後に起こる現象として CMC での地位の「フラット化」について実験を行い、同じメンバーでも FTF より CMC では社会的属性の影響が弱まり、発言の影響力の差が縮小することを発見している。このようにして 1980 年代半ばに登場したメディアリッ

チネス理論は多様なアプローチから再解釈されていったのである。

### 2.3 問題設定

本稿ではメディア選択に関する先行研究を踏まえつつ、企業組織内での FTF と CMC の関係を次の3点から検討する。1つめは上司・部下という職制上の序列の中でどのようなメディア選択行動を行うかということについて分析する。インタビューで「自分の目上の方だったら、逆にメールだけで済ませるのが失礼と意識があり、ちゃんと足を運んで会いに行きますね」(B社 営業職・女性)と述べられたように、FTFには電子メールよりも丁寧さを表す象徴的な意味がある。上下関係に対する規範意識が強い組織では上司がどのメディアを用いようと、部下はFTFを優先するかもしれない。反対に上下関係に対する規範意識が弱い組織では連絡用メディアの象徴的意味に規範意識は反映されず、CMCが制度化されていれば部下はCMCをためらいなく用いるだろう。ここでは上司が多用するメディアと部下が上司へ連絡するメディアの対応関係を分析する。2つめはメディア選択の要因として「アクセシビリティ」に着目する。多忙な情報社会に生きる現代人にとってアクセシビリティはメディア選択の合理性には重要な要素である。過重労働ゆえにアクセシビリティの高いメディアとして電子メールを選択し、また電子メールを多用することで情報処理量が増え、さらに労働が増えるという負のスパイラルが、現代人を多忙の渦に巻き込んでいるのではないだろうか。そこでCMC優先態度の要因として「多忙さ」の観点から分析を行う。3つめはKieslerらの「フラット化」研究に着目し、日本の企業組織において同様の議論が成立するかを検証する。Kieslerらによれば、FTFよりCMCの方が社会的情報が少なく、相手の存在感が薄くなり、FTF

での社会的な地位差などの影響力や規範が弱まる(Sproull and Kiesler 1992)。CMCが優先される組織では職制での序列が平準化し、低位職者に発言影響力が高まると考えられる。しかし年功序列がまだまだ根強い日本の組織で職階を越えたフラット化が起こるかは確認が必要である。以上の3点から企業組織でのFTFとCMCでのメディア選択行動とCMCにおける職位の序列構造について分析し、CMCの制度化にまつわる現象を検討する。

## 3 調査の概要および方法

本調査<sup>4)</sup>は京都市内に本社があり、イントラネット・システムを構築している一部上場の大手製造業に対して協力を依頼したものである。本調査はインタビュー調査とアンケート調査の両方を実施しており、以下にその概要と方法を示す<sup>5)</sup>。

### 3.1 調査対象

対象企業の概要は表1に示す通りである。

### 3.2 インタビュー調査

時期：2002年7月

対象者：各社 7名 計 35名

人事担当者 1名・情報システム担当者 1名・一般職員から課長職相当以上まで5名(20歳代から50歳代までの事務職、専門職の男女社員)

役員への追加調査(2003年～2005年)

### 3.3 アンケート調査

時期：2002年8月

対象者：本社勤務のイントラネット使用環境にある社員

方法：A社、B社、C社は150部の郵送

D社には調査票の電子ファイルを電子メー

表1 調査対象企業概要 (2002年調査当時)

企業	創業年	資本金	社員数	業種	イントラネット導入年
A社	1946年	約132億円	男性 909名 女性 3,657名	衣料製造業	1995年
B社	1875年	約168億円	男性 2,768名 女性 450名	計測機器製造関係	1996年
C社	1842年	約1億円	男性 1,437名 女性 206名	酒造業	1997年
D社	1868年	約365億円	3,017名 (男女比約12:1)	半導体製造装置製造業	1996年*
E社	1933年	約640億円	男性 5,050名 女性 1,451名	制御機器製造業	1996年

※1991年から独自のネット環境あり

ルで送付後、D社担当者によるイントラネット上のアンケートへの変換作業後、調査の実施。

(E社はイントラネットの利用率が低いことからインタビューのみ)

回収率：A社 142名(95%) B社 92名(61%) C社 124名(83%) D社 212名(D社からは電子データ送付)

A社～D社まで全て有効回答

回答者：男性 427名 女性 143名

平均年齢 男性 39.5歳 (SD 8.99)

女性 34.4歳 (SD 8.36)

#### 4 FTFとCMCのメディア選択行動とその影響

##### 4.1 メディア選択と反復性

表2は上司が業務連絡に多用するメディアに対して、部下が上司への連絡に多用するメディアの関係を示したものである。大きな特徴は多くの部下が上司の多用するメディアを選択して連絡している。つまり上司が口頭・電話などのCMC以外を多用する場合、部下は上司への連絡をCMC以外で行う傾向があり、上司がCMCを多用する場合、部下は上司への連絡にCMCを用いる傾向が

表2 上司から部下への連絡手段と部下から上司への連絡手段 (上段：実数 下段：構成比)

		上司への連絡手段				
		口頭	電話	メモ	メール	合計
上司からの連絡手段	口頭	314 84.9%	2 0.5%	11 3.0%	43 11.6%	370 100%
	電話	4 18.2%	12 54.5%	0 0.0%	6 27.3%	22 100%
	メモ	9 56.3%	0 0.0%	5 31.3%	2 12.5%	16 100%
	メール	38 25.5%	4 2.7%	3 2.0%	104 69.8%	149 100%
	合計	365 65.5%	18 3.2%	19 3.4%	155 27.8%	557 100%

ある。非匿名であり、職位の序列が明確でも、多くは「オウム返し」で反復的なメディア選択が行われている。口頭・電話は同時性が高く、その場で情報交換が行われることが多く、選択の余地がないと推測できる。また20%～30%程度であるが、上司が電子メールで連絡をしてきても口頭で連絡する部下もおり、上司がメモのような非同期でのメディアを多用する場合でも部下は口頭で連絡することが多い。これに対して、上司が電子メールを多用した場合は電子メールを多用する部下が多い。TrevinoはFTFには信用や親善のメッセージ性があるとしており、その意味で上司への連

絡用メディアに口頭を選択する率が高いほど、上司への敬意、権限への服従を表す象徴的意味の指標としてとらえられる。反対に電子メールは物理的にも心理的にもアクセシビリティが高く（ホワイトカラーにとって今や手軽なメディア）、出向かなくてもよいから、連絡における時間的コストや Markus が述べたネガティブな心理状況を避けることができるという心理的コストが低く、上司への敬意・服従よりアクセシビリティを優先する行為ととらえられる。上司が電子メールを多用することで象徴的意味よりも簡便な連絡メディアの利用を許容する規範が成立しやすいと考えられる。上司が CMC を多用する組織は部下も CMC を多用し、全体として電子メディア採用者がクリティカル・マスを超えやすいといえよう。

#### 4. 2 「多忙さ」によるアクセシビリティ優先行動と CMC の制度化

業務における CMC は、情報伝達のために必要な移動時間を不要にし、非同期での情報伝達を可能にするなど効率的な面が受容される点として挙げられる。しかし、効率の高さゆえに膨大な情報が流れ、それを受け止め、「多忙感」をもつ現代人も少なくない。

##### 4. 2. 1 上司へのメディア選択行動から見た CMC 許容態度

まず、管理職には直接的な用件だけにとどまらず、CC メール<sup>6)</sup>が多く送られる。インタビューでも報告代わりになって便利という回答もあったが「CC メールが溜まるとうっとおしい。CC メールは扉だけ見て閉じる」（B 社・営業職・男性）という回答や「無関係な電子メールが多数送られてくる」（D 社・システム管理・男性）といった回答があり、受信者のストレスが語られた。そこで、以下では「多忙さ」の指標として、電子メールの受信量を用いて、回答者に要求される情報処

理量を検討する。その上で多忙な人がどのようなメディア選択行動をとるかを分析する<sup>7)</sup>。メール受信量の分類は1日当たり「少：10通未満中：10～29通 多：30通以上」の3種類とする<sup>8)</sup>。「多忙さ」による「アクセシビリティ」優先行動を分析するため、上司からの連絡手段・上司への連絡手段と電子メールの受信量の関係を示したものが図1である。電子メール受信量が増えるごとに上司が口頭を多用していても、上司への連絡手段に電子メールを多用する部下が多くなっている。反対に電子メール受信量が少ないほど、上司がメールを多用していても上司への連絡手段に口頭を用いる部下が多いことがわかる<sup>9)</sup>。

##### 4. 2. 2 緊急時の連絡メディア選択行動から見た CMC 許容態度

上司が連絡に電子メールを多用する場合、部下も電子メールを多用しており、職階の下で行われるコミュニケーションでも、効率重視の CMC が許容されている状態が示された。常時電子メールを多用する組織にとって、非同期性や低コストという特性をもつ電子メディアへの「信頼度」はいかなるものだろうか。そこで緊急性の高い情報伝達に何を用いるかという項目を用い、電子メール利用の許容態度を検討する。非同期でも連絡が可能という電子メールの特性は、直接的な手段で伝えられない場合を除いては、緊急の際には適格的とはいえ、それでもなお、電子メールで連絡することは相手が読めない状況にあることも十分予測される。しかし、電子メールに過度の「信頼性」が共有されている組織では、情報を送ることが目的となり、相手が緊急情報を受け取るかについて関心が払われなまま使用されることもある。D 社の管理職は「その日の午後の会議の時間変更を平気で電子メールを使って知らせてくる社員がいる。会議もあるし、いつも机に向かっている仕事ばかりじゃない」と憤慨していた。電子

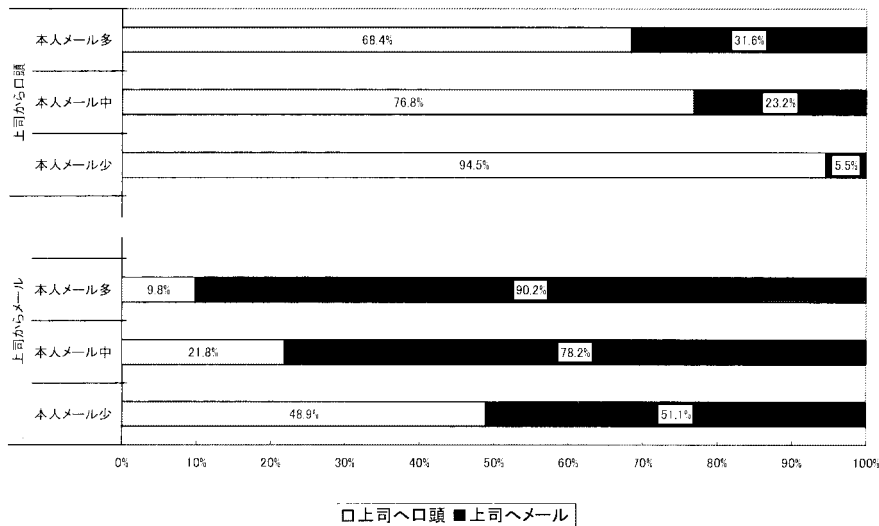


図1 メール受信量と上司と部下が多用するメディアの関係

メールは「情報保存のために便利だ」「相手が不在でも伝えられる」(各社のCMCに関するインタビュー)という利便性が好まれるが、電子メール依存型、あるいは電子メール過適応型社員が多い場合、送ることが目的で伝えることが目的から欠落してしまい、情報を共有することが望ましいという情報共有規範(Wofford 1977)はかえって低下してしまう。

緊急性を要求する状況として設定した「当日の午後の会議の時間の変更を伝えるメディアは何か」という項目を電子メールの受信量ごとに使用メディアを示したのが表3である。企業ごとの特徴をみるとA社以外、電子メールを多用する企業が多く、電子メール受信量が「中・多」の回答者は、緊急時にも電子メールを利用する傾向がある。日本の大手企業の多くが業務連絡に電子メールを多用していると考えられるが、緊急性を要求する用件でも多用されていた。これは先の図1に示した上司への連絡だけでなく、緊急性を要求される場合でもCMCに対する「寛容さ」(過適応)

の表われといえよう。この傾向はA社～C社では世代を問わず起こっており、D社は年齢が低いほど緊急時に電子メールを用いる傾向があった。

#### 4.2.3 電子メールの集中と多忙感

ではどのような人々が寛容なCMC許容態度をもっているのだろうか。部下が上司への服従や敬意・時間的緊急性などを上回る優先度を与えることは何であろうか。電子メールはホワイトカラーの業務にとって、今や欠かせないものとなり、手早さ、移動コストなどを考えると非常に低コストでアクセシビリティが高い。ここで先述した過重労働について考えてみたい。日本の労働者の労働時間は非常に長く、生産性を労働時間で割ると発展途上国並である。長時間労働の上に情報処理が非常に多ければ、アクセシビリティを優先せざるをえないだろう。そのため管理職への仕事の集中度、電子メールの情報処理の多さゆえの、「多忙さ」「過重労働」が彼らをアクセシビリティ優先の行動をとらせると考えられる。そこで職位と受

表3 メール受信量と緊急用件の連絡手段の組織比較  
(上段：度数 下段：構成比)

		緊急用件の連絡手段					合計
		メール 受信量	口頭	電話	メモ	メール	
A社	少	52 44.4%	48 41.0%	5 4.3%	12 10.3%	117 100%	
	中	2 11.1%	10 55.6%	0 0.0%	6 33.3%	18 100%	
	多	0 0.0%	2 100%	0 0.0%	0 0.0%	2 100%	
	合計	54 39.4%	60 43.8%	5 3.6%	18 13.1%	137 100%	
B社	少	16 31.4%	15 29.4%	1 2.0%	19 37.3%	51 100%	
	中	8 26.7%	5 16.7%	1 3.3%	16 53.3%	30 100%	
	多	2 25.0%	3 37.5%	0 0.0%	3 37.5%	8 100%	
	合計	26 29.2%	23 25.8%	2 2.2%	38 42.7%	89 100%	
C社	少	15 18.3%	31 37.8%	1 1.2%	35 42.7%	82 100%	
	中	9 27.3%	5 15.2%	0 0.0%	19 57.6%	33 100%	
	多	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	3 100%	
	合計	25 21.2%	37 31.4%	1 0.8%	55 46.6%	118 100%	
D社	少	23 33.8%	18 26.5%		27 39.7%	68 100%	
	中	9 10.7%	34 40.5%		41 48.8%	84 100%	
	多	7 13.5%	16 30.8%		29 55.8%	52 100%	
	合計	39 19.1%	68 33.3%		97 47.5%	204 100%	

信メール量の関係を示したものが表4である。業務上、管理的情報が集中する上位職者の電子メールが過多になると予測されたが、FTFが多いA社では職位に関わらず受信量は少ない社員が多い。B社は上位職者ほど受信量が多く、C社も上位職者ほど受信量が多いが、受信量が「多」という者は少なく、「中」程度でまでに98%の回答者

表4 職位とメール受信量の関係の組織比較  
(上段：度数 下段：構成比)

		メール受信量			
		少	中	多	合計
A社	課長職相当 以上	36 87.8%	4 9.8%	1 2.4%	41 100%
	係長職相当	20 80.0%	5 20.0%	0 0.0%	25 100%
	主任職相当	13 76.5%	3 17.6%	1 5.9%	17 100%
	一般社員	45 88.2%	6 11.8%	0 0.0%	51 100%
合計		114 85.1%	18 13.4%	2 1.5%	134 100%
B社	課長職相当 以上	1 6.3%	8 50.0%	7 43.8%	16 100%
	係長職相当	2 33.3%	3 50.0%	1 16.7%	6 100%
	主任職相当	21 58.3%	15 41.7%	0 0.0%	36 100%
	一般社員	27 84.4%	5 15.6%	0 0.0%	32 100%
合計		51 56.7%	31 34.4%	8 8.9%	90 100%
C社	課長職相当 以上	18 56.3%	14 43.8%	0 0.0%	32 100%
	係長職相当	4 66.7%	2 33.3%	0 0.0%	6 100%
	主任職相当	4 80.0%	1 20.0%	0 0.0%	5 100%
	一般社員	56 72.7%	18 23.4%	3 3.9%	77 100%
合計		82 68.3%	35 29.2%	3 2.5%	120 100%
D社	課長職相当 以上	9 18.0%	15 30.0%	26 52.0%	50 100%
	係長職相当	32 29.4%	56 51.4%	21 19.3%	109 100%
	主任職相当	19 57.6%	9 27.3%	5 15.2%	33 100%
	一般社員	11 64.7%	6 35.3%	0 0.0%	17 100%
合計		71 34.0%	86 41.1%	52 24.9%	209 100%

が含まれる。D社は上位職者ほど受信量が「多」に該当する者が多いが、「中」程度では低位職者

も上位職者と同様の受信量であることから、組織全体で電子メールが多用されている様子がうかがえる。電子メール受信量はA社・C社が少・中程度であり、B社・D社が多い傾向にあった。電子メール受信量と多忙感の関係を比較すると、各社組織内ではメールの受信量が多い者ほど多忙さを感じており、組織間比較でも電子メールでの仕事が「少ない・適量」だと感じている者がA社96%、B社71%、C社88%、D社61%と受信量と多忙感とは共変していることが示された<sup>10)</sup>。表3・表4から多忙な者は緊急でもアクセシビリティの高いメディアを選択しやすく、また電子メール受信量の多い社員が多い組織ほど全社的に「多忙感」が高まり、アクセシビリティの高いメディアに対する「寛容さ」が共有されると解釈できるのである。

#### 4.2.4 「多忙さ」によるアクセシビリティ優先とCMCの制度化のまとめ

本節では電子メールの受信量に着目し、受信量が多い者ほど上司の利用メディアの影響以上に電子メールを多用する傾向を確認した。次に緊急時という時間的同期性を求められる内容の伝達に電子メールを用いる回答者の数によって、その組織のCMC許容態度の把握を試みた。B・C・D社の電子メールの受信量で中程度以上の者が緊急時でも非同期性のメディア利用を許容していた。企業での業務そのものが現代ではCMC重視状態であるためか、各社類似傾向を示し、比較は困難であった。そこで多忙な者は組織規範を越えてアクセシビリティの高さを優先するかという点を職位別で確認したところ、A社・C社は管理職でも中程度の電子メール受信量であったのに対して、B社・D社は上位職者ほど受信量が多く、ことにD社は下位職も多い傾向があった。多忙感を比較すると各社とも電子メール受信量の多い者に多忙さを感じている者が多く、受信量の多い組織

には全体的に多忙感の高い者が多かった。電子メールが多用される組織では、受信量の多い者は上司にも電子メールで連絡をとる傾向にあり、低位職者も含めて多忙感を感じている。以上のことからCMC重視型組織の成員は多忙さによりアクセシビリティの高いメディアを優先的に選択する傾向があるといえよう。

#### 4.3 CMCにおける社会的地位のフラット化

最後に緊急時でもCMCを多用しがちな現代の企業組織であるが、CMCではどのような現象が起こっているのだろうか。本節ではFTFとCMCでの職制上の地位の影響を比較し、FTFにおいて制度的に位置づけられた社会的地位要素とCMCの関係性の検討を行う。ここではFTFでの打ち合わせおよび会議での発言影響力の認知とCMCでのそれに傾向差がみられるかを分析する。上位職者に意思決定の権限が与えられていることから職階にしたがった影響力が予想される。なお本節でのFTFは対面のミーティング、CMCはメーリングリスト（限られたメンバーのみに同時発信されるメールグループでの情報交換の場。以後MLと呼ぶ）・電子会議室を用いて分析を行う。なお、MLと電子会議室で自己の発言の「影響力あり」と回答しているすべての者は、ミーティングでも発言に影響力があると答えている。いかにすれば、FTFで影響力がない者はCMCでも影響力を発揮することはなく、ミーティングで影響力があってもCMCになると影響力が低減する傾向にあるといえる。またMLと電子会議室での発言影響力があると認知している回答者のうち86%が重複している。

職位と発言影響力の関係をミーティング・ML・電子会議室での影響力の認知（「あり」「なし」）と職位のクロス表作成後（詳細は付表1参照）、各セルの残差を標準化して「影響力あり」



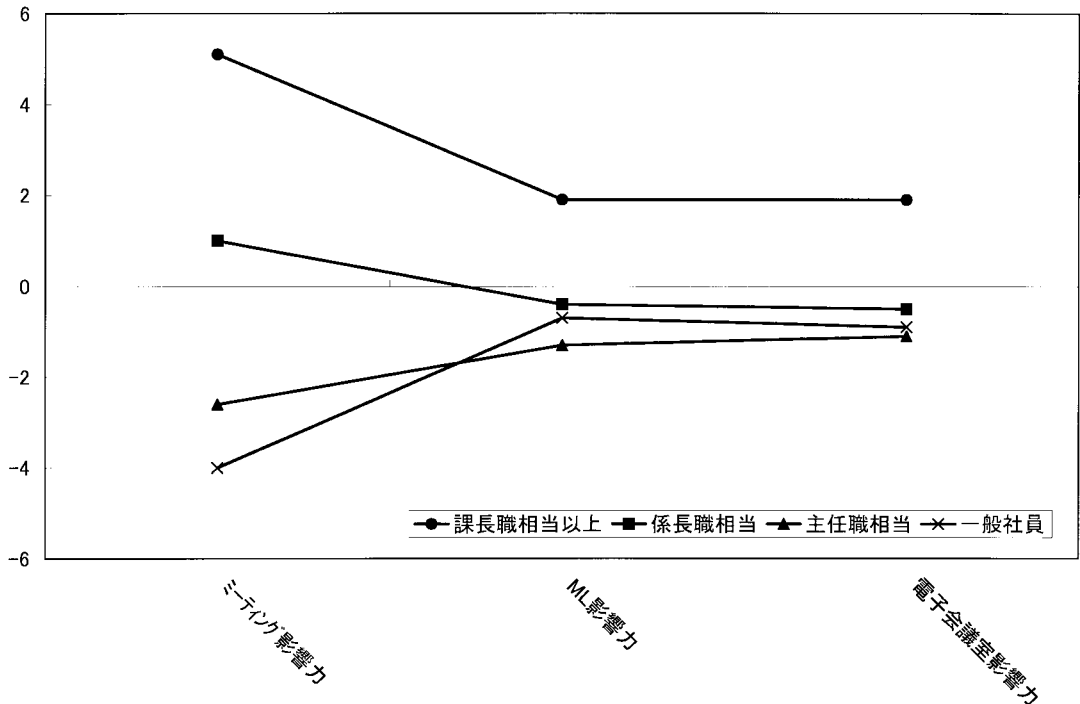


図2 FTF と CMC の発言影響力の職位比較  
(標準化後の残差を表示)

のみを示したものが図2である。この図から課長以上・係長とミーティングでの影響力の関係は、上位職は期待度数より観測度数が多く、下位職は期待度数より観測度数が少ない傾向にあり、職位と影響力間に相関性が見られる。しかし、ML・電子会議室ではどの職位も残差が小さく、職位と影響力には有意な関係性は見られない。言い換えれば、ミーティングで発言影響力が高い上位職は、ML・電子会議室では下位職との影響力の差が縮まり、ミーティングでの発言影響力が低い下位職は、ML・電子会議室では上位職との影響力の差が縮まっている。FTF では影響力の職位差は大きく、職階にそったものとなっているが、CMC では、影響力の職位差は小さくなっている。FTF での発言影響力への職制の影響は、CMC でフラット化することが確認された。インタビューでも「直接会って話す」と男性の上位職者は高

圧的に話す人があるが、同じ人でも電子メールだと紳士的に返事を返してくれるので、嫌な思いをしなくてもいい」(E社 20歳代 女性事務員)と述べられた。非匿名の CMC では相手を特定できるのにもかかわらず、社会的属性の影響が小さくなることがうかがえる。また各社とも年齢と勤続年数 ( $r > .90$ )・職位と正の相関関係にあり、CMC のこの傾向は職位のみならず世代でも同様の傾向が見られる。このように日本の企業組織において CMC におけるフラット化現象は確認された。

## 5 フォーマル・コミュニケーションをベースとした FTF と CMC の関係性

第4章ではメディア選択の反復性、多忙感と CMC 許容態度、そして CMC での現象として発言のフラット化という視点から分析を行った。第

5章では、これまでの分析をもとにメディア選択行動と組織で共有されている規範との関係について議論を行う。

### 5.1 CMC の制度化とそれに関わる現象

これまで行った分析をもとに、冒頭で示した問題について考察を行う。まず1つめのメディア選択行動とメディアのもつ象徴的意味の関係であるが、すべての組織で上司の多用するメディアを「オウム返し」で多用している。同期性を求められるメディアは当然であるが、同期性を求めないメディアでも上司の使用メディアが影響していた。したがって象徴的意味よりも反復性の方がメディア選択には強い影響を与えているといえる。さらに、これは単に「オウム返し」の反射的行動ではなく、上司が使用することでそのメディアでの返信を「承認」された、あるいは「期待」されていると受け取られているとも考えられる。また同じ非同期メディアでもメモの場合は口頭を優先する部下が多く、メモを運んだ上司のコストを部下が意識しているのかもしれない。上司がメモを使用した場合、部下の30%しかメモを用いず口頭で返答する傾向にあるが、電子メールの場合は70%が電子メールで返答している。その意味でCMCではメディアに付随した象徴的意味よりも社会的文脈に付随した「承認(あるいは期待)」という意味が優先されていると考えられるのである。

2つめの多忙感とメディア選択行動の関係であるが、「アクセシビリティ」の高さは、単に手軽さという観点だけでなく、過重労働の中で働く企業人にとってストレスからの解消としても重要な点である。電子メールの受信量が多い者ほど多忙感もち、上司がFTFで伝えても電子メールで返答していた。このことはストレスからの一時的な解放であると同時に、電子メールへの過適応というテクノストレスの影響もあるかもしれない。

電子メールの受信量が過度に多い者は、他者も自分と同程度に電子メールのチェックを行い、同程度に重要なメディアと受け止められていると考えがちなのではないだろうか。電子メールのもつ「手軽さ」は、発信者の連絡コストが低いと受け取られるが(たとえば電話や電子メールを用いずに、ひと手間かけてお礼状を送るという行為は、手軽なもので済ませないという相手への敬意という「象徴的意味」が含まれている)、電子メールを多用する者は電子メールへの親和性が高まり、「手軽」なもので済ませるといっても、誰もが共有できるという「情報共有規範」に従い、その象徴的意味を付与しているとも考えられる。また電子メールによる業務が多い者ほど職階による序列や緊急性に関わりなく電子メールを用いる傾向にあり、職制上の地位や緊急性優先という社会的属性や文脈への意識が低いと思われる行動をとっている。しかも電子メールが多い組織では上位職者に配信される電子メールの量が非常に多く、上位職者自ら、序列に対する規範意識が緩和する行為を行っているといえよう。このことからCMC重視型組織では組織内の序列に対する規範は弛緩すると考えられる。

3つめの発言の「フラット化」は、本調査ではミーティングに比べてML・イントラ会議室では職制上の地位の影響が低減していた。TrevinoはCMCは相手の存在感が薄くなるため、対面より社会的属性の影響が弱まると分析しており、FTFよりCMCの方が発言がフラット化するという先行研究の知見は、日本の年功序列型企業でもアンケートデータ・インタビューデータの両方から検証された。CMC重視型組織は低位職者にとっては規範から解放的な組織となり、自由な発想で創造性を発揮しやすくなるが、上位職者にとっては規範が緩み、統率的なリーダーシップが困難になるかもしれない。

また最も CMC 重視型であった D 社の特性についてさらに解釈を加えると、D 社は 1995 年以前のカプラ・モデムといった VAN（高速通信システム）の頃（1980 年代半ば）から全国の支社・支所への通信手段として電子ネットワークシステムを構築していた。その意味で D 社の社員にとってイントラネットは馴染みやすいものであり、CMC に対する寛容さが醸成されていたと予測され、社内でイントラネット採用者がクリティカル・マスを超えやすい環境にあったといえよう。D 社では上司に電子メールを多用する社員と多用しない社員を比べて、部署横断プロジェクトなどでの登用に差が見られないことから、CMC 重視のメディア選択行動が個人に直接的な不利益をもたらしていないことがわかる。これらのことから D 社では電子コミュニケーションを許容する規範が成立していると解釈できるのである。しかし、D 社は CMC で他社より先んじている分、電子メールでの過重労働や過適応状態も観察された。クリティカル・マスを超え、制度化された後の現象について、今後さらなる追跡研究が必要である。

## 5.2 職種ごとの志向とメディア選択の関係

最後にメディア選択に対する業務形態の違いについて触れておこう。本サンプルには現業の回答者が少なく、事務職 44%、専門・技術職 40%、営業職 8% とコンピュータを頻繁に使用する職種がほとんどである。ただし、業務形態上、社員同士の FTF の機会は事務職>専門・技術職>営業職となり、自ずと CMC の頻度は職種に影響されと考えられる。A 社と C 社は営業職のサンプルが少なく、B 社と D 社は事務職のサンプルが少ない。C 社の本社ビルには技術部署がなく、離れた場所にあるため、本社勤務の男性事務職が多い。C 社は男性事務職（C 社のサンプルの 50%）

の特徴ともいえる。また B 社・D 社はエンジニアが多い組織で、ことに D 社は男性専門・技術職のサンプル（57%）が多く、その特徴ともいえる。組織成員のうち職業ごとに組織コミットメントの違いがあり（藤本 2005）、専門職業人志向をもつ者と組織人志向をもつ者では自ずとコミュニケーションが異なり、メディアのもつ象徴的意味の付与や組織での規範意識にも影響すると考えられる。今回は職種ごとに比較できるサンプルが得られていないこともあり、組織での CMC の制度化に着目して成員を職位という序列や規範の観点から分析を進めてきたが、職種や産業の特性と制度化の関係を分析することも必要である。

## 6 結 び

本稿では企業内での非匿名でのフォーマル・コミュニケーションにおける FTF と CMC の関係性について本調査で得られた知見のうち特徴的なものについて概観してきた。分析はメディア選択行動の反復性、多忙感によるメディア選択行動と CMC 許容規範、発言における職制上の地位のフラット化という観点から行った。CMC を多用する上司がいる組織では部下もそれに習い CMC を多用し、電子メールでの過重労働がより CMC を制度化させていた。このように CMC を多用している組織では、非匿名の職場でありながら発言がフラット化する現象が見られた。Kiesler らの研究でも CMC では社会的属性情報が伝わりにくいことから発言がフラット化しやすいと同時に、罵倒や配慮のない発言が多くなるとも指摘されている（Kiesler and Sproull 1992）。CMC 重視型組織では CMC が低位職者にとって規範の抑圧からの解放として機能し、上位職者にとっては過重労働からのストレス・情報処理にアクセシビリティのよさという点で機能している。しかし、CMC 重視型組織では情報の少なさにより相手の存在感が希薄

になることで低位職者には開放的であるかもしれないが、希薄化したコミュニケーションを続けることは、組織内の凝集性も低下しているとも考えることもできる。A社は他のB・C・D社よりもイントラネットの利用率が低い傾向にあったが、その分FTFは多く、社員の会社への愛着は最も高かった。一見遅れて見えることが社員の忠誠心を維持する要素として機能しており、イントラネットの利用率の変化とともに企業の凝集性も変化することが予測される。また電子コミュニケーションの実態は大きく異なるにもかかわらず、職場満足度は全社大きな差は見られなかった。一旦、入社すると他社の内情は入手しにくいことから、転職の少ない日本では自社内でしか自己の忙しさは相対的にしか感じられないために、どの企業でも満足度が同程度となることが推測される。他にも本調査ではイントラネット上の「一般化された他者」の存在にFTFがどのように影響しているか、イントラネット利用への同調的規範意識など興味深い結果が見られ、これらについても分析を進める予定である。

個人情報保護法の全面施行以来、電子情報漏洩に関する社会の目は厳しく、企業はCSR（企業の社会的責任）において顧客から収集した情報の保守に苦慮している。「情報の共有」は今や「情報の限定」が重要とされる時代である。さらに企業組織内の電子コミュニケーションは成熟期に向けて変容を求められている。企業組織における非匿名の電子コミュニケーションは調査の難しさもあり、解明されていないことが多く、調査への理解がなければ困難であるが、今後もこれらの諸現象の解明に努力したい。

〔注〕

- 1) 著者が1995年に行った開発部にエンジニアが所属する企業23社への調査。
- 2) メディアの象徴的意味的なメッセージ性はTrevino

らだけでなくM. McLuhanを始めとする多くの研究者が着目している。

- 3) これに対して中村雅章はオーストラリアの多様な企業の管理者に対する調査でMarkusとは異なる興味深い結果を導きだしている。中村の調査では伝えにくい内容でもリッチなメディアで回避するタイプと伝えにくいからこそリッチなメディアを利用するタイプとに分かれていた。Markusの情報伝達の内容によってメディアが選択されるという知見は、中村の研究によって、同じ状況にあってもメディア選択に個人差が見られたことから、情報を受け取る相手の特性や発信者と受信者の関係性にも着目する必要があると修正された(中村 2003)。
- 4) 本調査は京都経営者協会の川村雅巳様のご紹介によりA社・B社・C社・D社・E社にご協力頂いた。川村様をはじめとして調査への調整を取りまとめて下さった担当者の皆様・不慣れな学生のアンケート・インタビューに快く回答して下さった被調査者の皆様に心から御礼を申し上げます。
- 5) 本調査は教員・TA・社会調査実習受講生37名によって実施されたものであり、1班から6班に分け、サブテーマを決め、その上、情報共有性を高めるためにそれぞれの班から各企業担当班要員としてインタビュー班とアンケート班担当者を出すマトリクス組織型で運営した。連絡方法もFTFは授業や時間外活動で行い、CMCではインターネット上の会員制の擬似イントラネットや班ごとに作られたメーリングリストを利用し、企業組織の組織運営・コミュニケーションに近づけた(就業経験のない学生に自律的にプロジェクトを進める意欲、企業調査の結果を解釈する上で教育効果がみられた)。
- 6) Carbon Copy：直接の宛先ではないが、報告が必要な人に送信記録として送られることが多い。
- 7) 送信量も関係性が見られたが、受信量が多い人でも1日に送信処理できる限界があるためか、送信量は受信量ほどの大きな差はない。
- 8) ここでは個人のパソコンメールではなく、業務用の電子メールであるため、最低量を10通未満とし、処理量も多めに設定している。
- 9) ランダムサンプリングではないため $\chi^2$ 検定をする意味がないが、有意な差( $p < 0.01$ )があることを参考程度に付記する。
- 10) これについても参考程度であるが、電子メール受信量ごとの多忙感の平均値を多重比較すると受信料の多い者と少ない者で有意な差がある( $p < 0.01$ )ことを付記する。

付表

付表 1 FTF と CMC の影響力の職位比較

(上段：実数 下段：構成比)

	ミーティング影響力			ML 影響力			電子会議室影響力		
	影響なし	影響あり	合計	影響なし	影響あり	合計	影響なし	影響あり	合計
課長職相当以上	12 13.3%	78 86.7%	90 100%	4 22.2%	14 77.8%	18 100%	13 48.1%	14 51.9%	27 100%
係長職相当	20 29.4%	48 70.6%	68 100%	11 44.0%	14 56.0%	25 100%	14 66.7%	7 33.3%	21 100%
主任職相当	25 50.0%	25 50.0%	50 100%	5 62.5%	3 37.5%	8 100%	5 83.3%	1 16.7%	6 100%
一般社員	41 52.6%	37 47.4%	78 100%	6 50.0%	6 50.0%	12 100%	16 69.6%	7 30.4%	23 100%
合計	98 34.3%	188 65.7%	286 100%	26 41.3%	37 58.7%	63 100%	48 62.3%	29 37.7%	77 100%

〔文献〕

- Brod, Craig, 1984, *Tecnostress*, Addison-Wesley Publishing (=1984, 池央 耿, 高見浩訳, 1984, 『テクノストレス』新潮社).
- Carlson, P. J. and G. B. Davis, 1998, "An Investigation of Media Selection Among Directions and Managers: From 'self' to 'other' Orientation," *MIS Quarterly*, September, pp. 335-362.
- Constant, D., Sproull, Lee., Keisler, S., 1997, *The Kindness of Stranger: On The Usefulness of Electronic Weak ties for Technical Advice* edited by Keisler, S., *Culture of The Internet*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, pp. 303-322.
- Behavior pp. 191-233, JAI Press.
- Daft, R. L. and R. H. Lengel, 1986, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, Vol. 32, No. 5, May, pp. 554-571.
- Fulk, J., J. Schmitz and C. Steinfield, 1990, "A Social Influence Model of Technology Use," In J. Fulk and C. Steinfield (eds), *Organizations and Communication Technology*, Sage, pp. 117-140.
- 藤本一男, 2000, 「第 5 章 イントラネットと企業組織」廣井 修・船津 衛編『情報通信と社会心理』北樹出版, pp. 94-112.
- 藤本昌代, 1997, 「ソフトウェア技術者における対人コミュニケーションによる知識取得」『労務研究』vol. 50(1), 日本労務研究会, pp. 2-20.
- , 編著, 2003, 「2002 年度 社会調査実習報告書 企業内コミュニケーションにおけるイントラネットと対面の比較研究」同志社大学文学部社会学科社会学専攻.
- , 2005 a, 『専門職の転職構造—組織準拠性と移動—』文真堂.
- , 2005 b, 「制度変革期における組織に対する成員の意識—国立試験研究機関から独立行政法人への移行期の事例より—」独立行政法人 経済産業研究所 ポリシーディスカッション・ペーパー, P-004 ([http://www.rieti.go.jp/jp/publications/act\\_pdp.html](http://www.rieti.go.jp/jp/publications/act_pdp.html)).
- Huber, G. P., 1990, "A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 47-71.
- 池田謙一編著, 1997, 『ネットワーク・コミュニティ』東京大学出版会.
- Ito Mizuko, Okabe Daisuke and Matsuda Misa Edited, 2005, "*Keitai and the Intimate Stranger, Personal, Portable, Pedestrian Mobile Phones in Japanese Life*", Cambridge, MA, MIT Press.
- 狩俣正雄, 1992, 『組織のコミュニケーション論』中央経済社.
- Kiesler, S., and Sproull, L. 1992, "Group Decision Making and Communication Technology," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, VII. 52, pp. 96-123.

- 桑田耕太郎, 1995, 「情報技術と組織デザイン」『組織科学』, Vol. 29, No. 1, 組織学会, pp. 66-79.
- Markus, M. L., 1994 a, “Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice,” *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, pp. 502-527.
- Markus, M. L., 1994 b, “Finding a Happy Medium: Explaining the Negative Effects of Electronic Communication on Social Life at Work,” *ACM Transactions on Information Systems*, Vol. 12, pp. 119-149.
- Mead, G., H. 1934, *Mind, Self, and Society; from the Standpoint of a Social Behaviorist*, The University of Chicago Press (= 1973, 稲葉三千男・滝沢正樹・中野 取訳『現代社会学大系 10 ミード 精神・自我・社会』青木書店).
- 中村雅章, 2003, 『組織の電子コミュニケーション-コンピュータ・コミュニケーションと人間行動-』中央経済社.
- 仲谷美江・西田正吾, 1994, 「インフォーマルコミュニケーション研究の動向」『計測と制御』第 33 巻, 第 3 号, pp. 214-221.
- Rice, R. E., R. E. Kraut, C. Cool, and R. S. Fish, 1994, “Individual Structural and Social Influences on Use of a New Communication Medium,” *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 285-289.
- Sproull, L. and Kiesler, S. 1992, *New Ways of Working in the Networked Organization*, The MIT Press (=1993, 加藤丈夫訳, 『コネクション-電子ネットワークで変わる社会-』アスキー).
- Trevino, L. K., R. H. Lengel and R. L. Daft, 1987, “Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice In Organizations,” *Communication Research*, Vol. 14, No. 5, October, pp. 553-574.
- 若林直樹, 2003, 「第 1 章 事業構造改革と IT システム化の職場・職務への影響」『IT の仕事と職場組織に与える影響』財団法人 連合総合生活開発研究所, pp. 49-72.
- Wofford, J. C., Gerloff, E. A., and Cummins, R. C., 1977, *Organizational Communication: The Keystone to Managerial Effectiveness*, New York, McGraw-Hill Book Company.