

事業組織における職能間コミュニケーション

渡部 博志

本稿の目的は、事業組織における職能間コミュニケーションの促進要因を考察することである。分析の結果、意図の上では職能間のコミュニケーションを促す目的で設置される水平的な統合装置が、職能間の情報共有に与える影響はみられなかった。その一方で、これまであまり想定されていなかった、事業計画の参照度によって大きな影響を受けることが明らかになった。特に、職能間の分化が大きな組織ほど、事前の調整手段として一般的に考えられている事業計画が、職能間のコミュニケーションを促す上で、より重要な役割を果たす可能性が分析から示唆された。

1. はじめに

継続的に事業を行っている組織では、目標達成に向けて分業が行われているのが一般的な姿である。例えば、事業部制組織においては、開発・生産・営業といった職能が、組織目標達成のために、それぞれに専門性を発揮した活動を行っている。しかしながら、組織として目標を達成するためには、分業している各職能の活動を適切に調整する必要がある。この活動の統合時に、職能間での情報共有は重要な要因になると考えられる。とりわけ、顧客のニーズや嗜好に対応し、市場の変化に適應することが事業に大きな影響を与える今日では、必要な情報を共有することの重要性は増していると考えられる。

それでは、組織内の職能部門間での情報共有は、どのような要因によって影響を受けるのであろうか。これが本論文の基本的な問題意識である。マトリクス組織やリエゾンロールといった職能間統合装置は、情報の共有を意図したもものとして組織で用いられると考えられてきているが、実際に職能間統合装置を導入すること自体が、職能間での情報共有を促進しているのだろうか。このよ

うな問題意識の下に、日本を代表する大手企業の事業組織（ビジネス・ユニット、以下、BUと略）を対象とした実証分析を行うことで、日本企業における実際の状況について検討を行う。

2. 研究の理論的背景と仮説の導出

分業されたタスクを統合し、組織全体が機能するためには、職能間の情報共有は重要であり、より複雑な環境に直面する近年においては、その重要性は高まっている（Miller, 2009）。職能間の情報共有に着目した研究群の中でも、代表的なものを挙げるならば、新製品開発に関する研究群（Moenaert and Souder, 1990; Griffin and Hauser, 1992, 1996; Lovelace et al., 2001）と、市場志向性に関する研究群（Jaworski and Kohli, 1993; Maltz and Kohli, 1996; Kahn, 2001）を指摘することができる。前者は、営業が持つ市場の情報を開発職能と共有して、製品開発にその情報を活かすということに着目している。後者の市場志向性とは、市場の情報を組織全体で把握し、組織内に伝え、そして情報を基に組織全体で市場に反応していくというものであり、市場情報に関する職能間の情報共有を扱った研究と考えることもできる。

既存研究では、職能間の情報共有度が高い組織ほど、成果が高まるという指摘がなされており、組織にとって重要な要素の一つとして考えることができる。しかしながら、職能間の情報共有は常に容易にできるわけではない。

その理由の一つとして、各職能がそれぞれに専門性を発揮することによって、職能毎に異なる志向性が発達することが指摘されている（Lawrence and Lorsch, 1967）。志向性の相違は、職能間での考え方の差異を生み、結果としてコミュニケーションの基盤である言葉の違いとして現れる可能性がある（Dougherty, 1992; Cronin and Weingart, 2007）。そのため、職能間の情報共有に困難が生じると考えられる。以前より複雑な環境に直面し、より高度な専門性の発揮が求められる今日の状況を考えるならば、職能間の分化が進むことで、言葉の違いを通じた情報共有の困難さが生じていることが想定される。したがって、次の仮説が導出される。

仮説1：職能間の分化の程度が高い組織ほど、職能間の情報共有度は低い

職能間で情報を共有する方法は、大きく分けると二つ考えられる。第1に、事前に各職能の活動の統合に必要な情報を共有しておくことである。第2に、各職能が活動を始めた後で、必要な情報を共有することである。

第1の方法として、計画による事前調整が考えられる。計画は、職能毎の活動を統合し、戦略的意図を組織全体に伝える基本的な方法である(Mintzberg, 1983, 1994)。計画によって各職能の活動が予め規定されることで、統合時に必要となる他職能の情報を、計画を通じて共有することが可能になる(Galbraith, 1977)。また、計画が浸透している組織では、組織の戦略的意図を職能間で共有していると考えられることができる。そのため、計画を介して、情報共有が容易になることが想定される。このような組織では、従業員が計画を参照し、活動しているはずである。したがって、次の仮説が導出される。

仮説2：計画の参照度が高い組織ほど、職能間の情報共有度が高い

このように、計画が浸透し、従業員から参照される存在となっている組織ほど、情報共有に正の影響を与えられられる。そうであるならば、計画が参照されていない上に、各職能が外部環境に対応することで分化の程度が高い組織では、職能間のコミュニケーションに大きな困難を抱えていると考えられる。そこで、職能間の情報共有に対して、職能間分化度と計画参照度との交互作用効果についても、分析において検討を加える。

職能間での情報共有の第2の方法として、各職能が活動を始めた後で、必要な情報を共有することが考えられる。その方法として、水平的な職能間統合装置を階層構造に追加的に導入することが、これまでの組織論では考えられてきた(Galbraith, 1977)。代表的な方法としては、マトリクス組織の導入や統合担当者の設置、タスク・フォースの編成といったものが挙げられる。これらの方法は、柔軟な職能間の情報共有を意図して組織に導入されるものである。したがって、次の仮説が導出される。

仮説3：水平的な職能間統合装置をもつ組織では、職能間の情報共有度が高い

以上の仮説を検証するために、日本を代表する企業を対象として、重回帰分析

析を用いた実証分析を行う。

3. 実証分析

(1) データの概要

本分析で用いるデータは、一橋大学大学院商学研究科グローバル COE プログラムにおける研究プロジェクト（組織の〈重さ〉プロジェクト）が、2008年度に実施した質問票調査から得られたものである。調査対象は、日本を代表する大手企業 21 社で、分析単位は事業部に相当する BU である。組織の状況について検証するため、各 BU に属する中間管理職（ミドル・マネジャー）と初級管理者（ロー・マネジャー）から、合計 6 名の回答を得ることを基本とし、その回答の算術平均値を組織の状況を表す値として用いている。分析対象となる BU の数は 137 である。

(2) 変数

重回帰分析での被説明変数は、職能間の情報共有度である。これは、仕事を行う上で必要な他職能の情報が、どの程度 BU 内で共有されているのかを測定したものである。情報の受け手となった場合と、送り手となった場合の両面で情報の共有を捉えるため、以下の両質問の平均値を BU 内の情報共有度としている（クロンバックの $\alpha = 0.661$ ）。具体的な質問内容は次の通りである。

- 他の職能分野に関する情報のうち、自分が仕事をする上で必要なものを全体で 100% とすると、そのうちの何% を実際にあなたは知っていると思いますか
- 他の職能部門が仕事をする上では、あなたの職能部門に関する情報を必要としているはずで、その全体を 100% とすると、そのうちの何% 程度が実際に他の職能部門に伝わっていると思いますか

なお、各人への質問では「10%以下」から「90%以上」まで、10%刻みの 10 点尺度で回答を得ているが、本分析では組織の状況を表す BU 毎の平均値を、百分率に変換したものを分析で用いる。

重回帰分析に投入する説明変数は、大きく分けて 5 つである。

第 1 に、組織規模である。これは、各 BU の正規従業員数を常用対数化した

ものを用いる。規模の大きさが情報伝達の際に影響を与える可能性が考えられるため、コントロール変数として投入するものである。

第2の変数は、職能間の分化度である。これは、仮説1に対応する変数であり、ここでは職能間のコミュニケーションの際に、言葉の違いがどの程度存在しているのかを尋ねることで操作化している。具体的には、「同じBU内の他の職能分野の人と話をする際に、他分野の独特の専門用語にとまどうことがある」程度を、「まったく違う」から「まったくその通り」の7点尺度で測定している。職能間の分化度が大きいほど、コミュニケーションが難しくなると考えられるため、被説明変数との間に負の関係が想定される。

説明変数として投入する第3の変数は、計画参照度であり、これは仮説2に対応する変数である。回答者に対して、「BUに関する仕事をする際に、BUで策定されているフォーマルな計画（事業計画、ロードマップなど）をどの程度参照」するかを、「全く参考にしていない」から「それなしでは仕事ができない」までの7点尺度で尋ねることで、BUの計画参照度を測定した。BU計画の参照度が高い組織ほど、事前の計画を通じて職能間の情報共有度が高いことが想定されるため、被説明変数との間に正の関係が見られることが予想される。

仮説3で述べた職能間統合装置が情報共有度に与える影響を検討するため、職能間統合装置の有無をダミー変数で操作化したものが、第4の変数である。職能間の情報共有を促す代表的な仕組みとして、以下の5つの職能間統合装置について、その有無を尋ねた。

- ・マトリクス組織（事業・売上・コスト等に責任を負う）
- ・統合担当者（事業・売上等に責任を負わない）
- ・定期的会合（会議・連絡会・研究会等）
- ・非定期的会合（会議・連絡会・研究会等）
- ・職能間人事異動

それぞれについて、BUに存在する場合には1を、存在しない場合には0をとるダミー変数を作成し、重回帰分析に投入する。いずれも職能間の情報共有を促すと考えられるため、被説明変数に対し正の関係を見せることが想定される。なお、このダミー変数については、BU長に対する質問から直接回答を得たものを変数として用いている。第2の変数と第3の変数が、BU内の中間・初級管理者から得た回答の算術平均値であるという点で、ダミー変数とは異なる

ることに若干の注意が必要である。

最後に第5の変数は、職能間分化度と計画参照度との交互作用効果を測定するための、交互作用項である。既に述べた両変数を、それぞれ中心化した上で積をとったものを変数とするものである。職能間で分化が生じているにもかかわらず、計画を参照していない組織では、職能間のコミュニケーションが更に困難になっている可能性を検証するものである。

(3) 分析結果

前項で説明した変数について、記述統計を示したものが表1ならびに表2である。

表1：変数の記述統計

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
①職能間情報共有度 ^a	35.000	75.000	58.841	6.733
②組織規模(常用対数)	0.903	3.798	2.255	0.601
③職能間分化度 ^b	1.333	5.750	3.213	0.837
④BU計画参照度 ^b	4.200	7.000	5.764	0.502

a: パーセント、b: 7点尺度で測定。N = 137

表2：職能間統合装置の採用の有無

	無	有
マトリクス組織	69	68
統合担当者	85	52
定期的会合	9	128
非定期会合	48	89
職能間人事異動	51	86

N = 137

表1の職能間情報共有度に注目すると、平均的な組織では必要な情報の約6割がBU内で共有されている。また、表2に示した職能間統合装置の採用の有無については、マトリクス組織を採用しているBUがほぼ半数であり、ほとんどのBUでは定期的会合が開かれている。なお、半数以上のBUが、ここに示した5つの職能間統合装置のうちの3つ以上を採用している。

変数間の相関は、表3に示した通りである。被説明変数である職能間情報共有度と説明変数との間には、5%水準で統計的に有意な相関が見られることが分かる。

表3：変数間の相関

	相関行列			
	①	②	③	④
①職能間情報共有度 ^a	1			
②組織規模(対数)	-0.189 [*]	1		
③職能間分化度 ^b	-0.391 ^{**}	0.333 ^{**}	1	
④BU計画参照度 ^b	0.297 ^{**}	-0.117	-0.043	1

a: パーセント、b: 7点尺度で測定。相関行列の値はPearsonの相関係数。

**： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$ (いずれも両側検定)。 $N = 137$

職能間情報共有度を従属変数とする重回帰分析の結果を示したものが、表4である。ここでは、コントロール変数である組織規模を説明変数として投入するモデル1をベースとして、モデル2以降で変数を追加的に投入している。この結果から、以下の3点について指摘することができる。

1点目は、職能間分化度が情報共有度に対して負の効果を持っているということである。すなわち、コミュニケーションの基盤部分である言葉に職能間に違いが見られる組織ほど、職能間の情報共有度が低くなるということである。このことから、仮説1は支持された。職能毎にももの考え方に差異が生じることで相手の話が理解できないほど、情報は共有されないということを示唆していると考えられる。

2点目は、仮説2に示した計画参照度である。BU計画参照度が高い組織ほど、情報共有度が高いという関係が見られたことから、仮説2は支持された。BUの計画を参照することによって、その計画に含まれる複数の職能の情報を入手することができるために、情報の共有が増えるということがこの結果から考えられる。

3点目は、職能間統合装置に関する分析結果である。予想とは異なり、5つの統合装置のすべてについて、職能間情報共有度との間に有意な関係が一切見られない。したがって、仮説3は棄却された。この結果は、情報共有を促すと

表4：重回帰分析結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
組織規模(常用対数)	-0.189*	-0.067	-0.157	-0.188*	-0.011	-0.007
職能間分化度		-0.369**			-0.375**	-0.356**
BU計画参照度			0.279**		0.277**	0.280**
マトリクス組織				-0.062	-0.045	-0.049
統合担当者				0.089	0.061	0.069
定期的会社				-0.050	-0.053	-0.056
不定期会社				0.070	0.102	0.109
職能間人事異動				0.028	-0.058	-0.063
職能間分化度×BU計画参照度						0.154*
F値	5.028*	12.468**	8.508**	1.293	5.373**	5.337**
決定係数	0.036	0.157	0.113	0.056	0.251	0.274
調整済決定係数	0.029	0.144	0.099	0.013	0.205	0.223

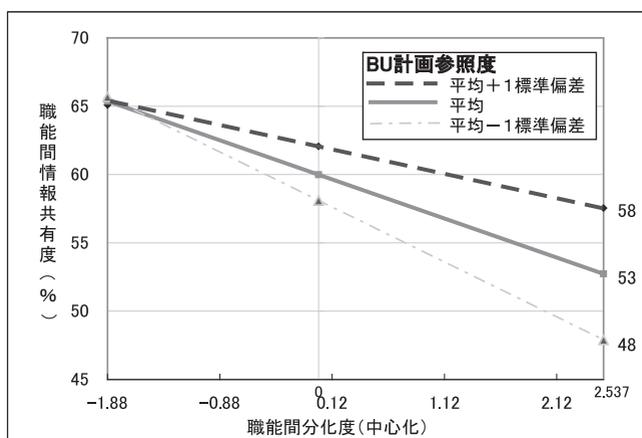
従属変数：職能間情報共有度。表記の係数は標準化係数。

**：p < 0.01、*：p < 0.05(いずれも両側検定)。N = 137

いう組織的機構の本来の目的からすると、興味深い結果である。職能間統合装置という「仕組み」を導入すること自体からでは、情報の共有が必ずしも促されるわけではないということを示唆している可能性がある。

以上の3点は、前節で示した仮説と対応する分析結果である。最後に、職能間分化度と BU 計画参照度との交互作用効果について確認する。表4のモデル6に示されたように、職能間の情報共有度に対して5%の有意水準で、正の交互作用効果が見られる。具体的に情報共有度に対してどの程度の影響が生じているのかを図示したものが、図1である。

図1：職能間情報共有度に及ぼす影響の違い



グラフの縦軸は職能間情報共有度で、グラフの値が高い位置にあるほど共有度が高いことを示している。横軸は職能間分化度で、右に行くほど職能間で分化の程度が大きいことを示している。なお、横軸については、分析に用いたデータが取り得た範囲を両端としている。図1にはBU計画参照度の違いによって、3本の直線が描かれている。この3本は、平均値と、平均値からプラスとマイナスにそれぞれ1標準偏差離れた値の直線であり、交互作用効果を図示する際に一般的に用いられるものである(Aiken and West, 1991; Cohen et al., 2003)。

実線で描かれた3本の内の真ん中の直線は、BU計画参照度が平均値を取る場合のグラフである。この平均値を取る直線よりも全般に上に位置する太い破

線は、BU計画参照度が平均値よりも1標準偏差高い組織を示したものである。また、平均値を取る直線よりも全般に下に位置する細い破線は、BU計画参照度が平均値よりも1標準偏差低い組織を示したものである。

まず、いずれのグラフも右下がりになっていることから、仮説1に示した、職能間分化度が高い組織ほど情報共有度が低いという関係を見ることができる。次に、3本のグラフに着目すると、BU計画参照度が高い、太い破線のグラフが、それよりも参照度の低い他のグラフよりも職能間情報共有度が高い値を取っている。このことは、仮説2で示した、BU計画参照度が高い組織ほど、情報共有度が高いという関係をグラフで示しているものである。

この3本のグラフを比較すると、BU計画参照度の違いによって、職能間分化度が高まった際の情報共有度に違いが見られることが分かる。職能間で分化がほとんど生じていない組織では、BU計画参照度による職能間情報共有度の違いはほとんど生じていない。しかしながら、分化の程度が高まるほどBU計画参照度の違いによって情報共有度の差が広がっている。すなわち、グラフの左端では3本の直線が1点に集まっているものの、右へ移動するに従って、3直線の乖離が大きくなっていく。これが交互作用効果である。最も分化の程度が高い組織（横軸上の右端）を考えれば、ここに示したBU計画参照度が高いグラフ（平均値+1標準偏差）と、参照度が低いグラフ（平均値-1標準偏差）との間には、情報共有度に約10%の開きが生じることになる。

交互作用効果が正であることは、BU計画参照度が低く、職能間分化度が高い組織は、交互作用効果によって情報共有がさらに少なくなるということを意味している。このことから、職能間の分化が進んでいる組織ほど、情報共有度に対する計画参照度の影響がより大きくなるということを示唆している。具体的には、外部環境に対し各職能が高い専門性を発揮するために志向性の分化が生じるとすれば、仮説1に対する分析結果より、分化によって職能間のコミュニケーションに困難が生じていると考えられる。そのように困難が生じているにもかかわらず、計画を通して他職能の情報が入手されない組織では、より一層、職能間で情報共有が少なくなるということが想定される。

交互作用効果の存在から、職能間の分化が大きい組織においても、事前の調整手段として考えられている計画が組織内に浸透することが、職能間の情報共有にとって重要な要因になるということが考えられる。その理由は2つ考えら

れる。

第1に、計画を通して戦略的意図が浸透することで、組織の方向性に対する従業員の焦点が定まる可能性である。計画は事前の調整のみならず、事後的にも各職能が行動する際の参照点として、情報共有に寄与することが考えられるからである。

第2の理由として考えられるのは、計画の策定プロセスを通じて、職能間で情報が共有される可能性である。組織の上層で策定される計画であっても、その計画が現実的に実行可能なものであるためには、策定プロセスにおいて下位の階層とのコミュニケーションが行われることが一般的であると思われる。このプロセスにおいて、さまざまな職能の活動を考慮に入れて計画が策定されることで、計画の背後にある他職能の情報を共有できる可能性が考えられる。

このような理由から、一般的には事前の調整手段として考えられる計画が、職能間の情報共有に対する重要な要因となり得るのだと考えられる。

4. まとめ

本論文の分析結果から示された主要な事項は、次の4点にまとめることができる。

第1に、事業組織において、情報伝達の基盤である言葉に職能間での違いが大きく存在すればするほど、情報共有が困難になるという点である。この点は、ある意味で常識と一致することである。

第2に、その基本的な目的から、情報共有の手段であるはずの水平的な職能間統合装置の有無自体は、情報共有度を高める上で必ずしも有効に機能するわけではないということである。多くの組織で職能間統合装置が採用されているものの、組織内の階層構造に追加的に設置して情報共有を促進させるというGalbraithの議論は、少なくとも本論文で用いたデータからは確認ができなかった。

第3に、事前に策定されたBU計画は、それが参照されている組織ほど職能間の情報共有度が高いということである。これは、MintzbergやGalbraithの先行研究の知見と合致する点である。

第4に、BU計画参照度自体が職能間の情報共有を促進する可能性があるだ

けにとどまらず、交互作用効果から、職能間の分化の度合いが高いほど、BU計画参照度は職能間の情報共有を進める上でプラスにはたらくと考えられる点である。計画は職能間の活動を統合する際の基本的な仕組みとして従来考えられてきたが、事前の調整という機能以外にも、職能間の情報共有を促す役割が存在することを示唆する結果が得られたと言える。

以上のように、職能間の情報共有に影響を与える要因に関する知見が、分析の結果から示されたと考えられる。ただし、なぜ職能間統合装置の存在が情報共有に影響を及ぼさないのかということについては、明確な理由が明らかになったわけではない。有効に機能しない背景は明確ではないが、職能間の情報共有を進める上では、いわば「箱物」ともいえる、外形的な組織的機構を付加するだけでは、職能部門間で必要なコミュニケーションが自動的に行われるわけではないことが、その理由の一つとして考えられる。本分析では、職能間統合装置の有無のみを尋ねており、活用度や活用時の工夫といった側面については考慮されていないために、情報共有を促す上では、職能間統合装置採用後の運用面での活用がより重要なかもしれない。その点については、議論が深められる余地があると思われる。

本論文での分析結果で、職能間での情報共有に関する重要な問題がすべて明らかになるわけではない。しかしながら、少なくとも、これまでの一般的な想定とは大きく異なる要因が、職能間でのコミュニケーションで重要な役割を果たしている可能性が高いことは、以上の分析から示唆されるように思われる。

※本稿は、2010年度組織学会研究発表大会（2010年6月6日、中央大学多摩キャンパス）における研究発表を基に加筆・修正したものであり、日本学術振興会特別研究員としての研究成果の一部である。また、一橋大学大学院商学研究科グローバルCOEプログラムからの研究支援に対して、この場を借りて感謝したい。

参考文献

Aiken, Leona S. and Stephen G. West (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA; Sage Publications.

- Cohen, Jacob, Patricia Cohen, Stephen G. West, and Leona S. Aiken (2003) *Applied Multiple Regression: Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, 3rd edition*. Mahwah, NJ; Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronin, Matthew A. and Laurie R. Weingart (2007) "Representational Gaps, Information Processing, and Conflict in Functionally Diverse Teams," *Academy of Management Review*, Vol.32, No.3, pp.761-773.
- Dougherty, Deborah (1992) "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms," *Organization Science*, Vol.3, No.2, pp.179-202.
- Galbraith, Jay R. (1977) *Organization Design*. Reading, MA; Addison-Wesley.
- Griffin, Abbie and John R. Hauser (1992) "Patterns of Communication among Marketing, Engineering and Manufacturing: A Comparison between Two New Product Teams," *Management Science*, Vol.38 No.3, pp.360-373.
- Griffin, Abbie and John R. Hauser (1996) "Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.13 No.3, pp.191-215.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57 No.1, pp.53-70.
- Kahn, Kenneth B. (2001) "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.18 No.5, pp.314-323.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA; Harvard Business School Press.
- Lovelace, Kay, Debra L. Shapiro, and Laurie R. Weingart (2001) "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.44 No.4, pp.779-793.
- Maltz, Elliot and Ajay K. Kohli (1996) "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries," *Journal of Marketing Research*, Vol.33 No.1, pp.47-61.
- Miller, Katherine (2009) *Organizational Communication: Approaches and Processes, 5th edition*. Boston, MA; Wadsworth Cengage Learning.
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Upper

Saddle River, NJ; Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry (1994) "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review*, Vol.72 No.1, pp.107-114.

Moenaert, Rudy K. and William E. Souder(1990) "An Information Transfer Model for Integrating Marketing and R&D Personnel in New Product Development Projects," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7 No.2, pp.91-107.