

377.5
17

博士論文

企業における電子メールの有効性の研究

— 有効性のモデル化とマネジメント方針への提言 —

A Study on the Effectiveness of E-mail in Business Firms

— Modeling of the Effectiveness, and a Proposal

about Management Policies —

横浜国立大学附属図書館



11479556

横浜国立大学大学院
国際社会科学部

伊東 俊彦
Toshihiko Ito

2004

目 次

図表目次.....	9
第1章 序論.....	13
1. はじめに.....	13
2. 本論文の構成.....	16
3. 問題意識と研究の目的.....	18
3.1 研究テーマに関する問題意識.....	18
3.2 研究の目的.....	19
3.3 研究の貢献.....	20
4. 研究の方法.....	21
4.1 インタビューによるメールの現状調査（研究1）.....	21
4.1.1 研究項目.....	21
4.1.2 調査対象者.....	21
4.1.3 調査と分析の方法.....	21
4.2 アンケートによるメールの有効性の研究（研究2）.....	22
4.2.1 研究項目.....	22
4.2.2 調査対象者.....	22
4.2.3 調査と分析の方法.....	22
4.3 アクション・リサーチによるメールの事例研究（研究3）.....	23
4.3.1 研究項目.....	23
4.3.2 調査対象者.....	23
4.3.3 調査と分析の方法.....	23
第2章 テーマに関する先行研究.....	25
1. 先行研究の概要.....	25
2. コミュニケーションと電子コミュニケーションに関して.....	27
2.1 コミュニケーションの概念.....	27
2.1.1 コミュニケーションの重要性.....	27

2.1.2 コミュニケーションの概念	28
2.1.3 コミュニケーションの定義	30
2.1.4 コミュニケーションをみる4つの視点	32
2.1.5 コミュニケーションの目的と機能	43
2.1.6 コミュニケーションのプロセスと構成要素	46
2.1.7 コミュニケーションのメディア	52
2.1.8 コミュニケーションの種類	60
2.1.9 言語・非言語コミュニケーション	65
2.1.10 対人コミュニケーション	74
2.1.11 組織コミュニケーション	76
2.2 電子コミュニケーション	96
2.2.1 電子コミュニケーション関連の用語定義	96
2.2.2 電子コミュニケーションの同期性・非同期性	97
2.2.3 電子コミュニケーション・メディア	98
2.2.4 非同期電子コミュニケーションの特徴	110
2.2.5 メディア・リッチネスへの考慮	117
3. コンテキストに関して	118
3.1 コンテキストの概念	118
3.1.1 静的コンテキストと動的コンテキスト	118
3.1.2 状況のコンテキストと文化のコンテキスト	119
3.1.3 コンテキストとの関係のモデル	124
3.2 意味とコンテキスト	126
3.2.1 意味とコンテキストの関係	127
3.2.2 意味とスキーマ	127
3.3 コンテキスト依存	128
3.3.1 高・低コンテキスト文化と組織	129
3.3.2 コンテキスト依存と電子メールの関係	130
4. メディア・リッチネスに関して	133
4.1 メディア・リッチネス理論	133

4.1.1 情報処理モデルとメディア・リッチネス理論誕生の背景	133
4.1.2 メディア・リッチネス理論	137
4.1.3 多義性・不確実性と情報処理活動	139
4.1.4 多義性・不確実性を削減するコミュニケーションのしくみ	140
4.1.5 リッチ・メディアの条件とメディアのリッチネス	141
4.2 メディア・リッチネス理論の問題	144
4.2.1 リッチ・メディアの条件に対する問題	144
4.2.2 多義性の削減と不確実性の削減が相反するかの問題	144
4.2.3 電子メディアがメディア・リッチネス理論で言及されていない問題	145
4.2.4 メディア・リッチネスとタスクの多義性の関係の問題	146
4.3 メディア・リッチネスに関する各研究	146
4.3.1 電子メールのメディア・リッチネス	146
4.3.2 情報技術とメディア・リッチネス	147
4.3.3 電子メールのメディア・リッチネスは低いとする議論	147
4.3.4 電子メールのメディア・リッチネスは低くはないとする議論 ..	148
4.4 メディア・リッチネス理論の2重性	149
5. 先行研究からの考察	151
第3章 インタビューによるメールの現状調査と分析（研究1） ...	153
1. 研究1の概要	153
2. 研究1の目的と分析対象	154
2.1 目的	154
2.2 分析対象	154
3. 分析のフレームワーク	155
3.1 コミュニケーション・プロセスの概念フレームワーク	155
3.2 分析フレームワーク	158
4. 仮説の定立と分析方法	158
4.1 仮説の定立	158
4.2 対象企業の選択	160

4.3 仮説の分析方法	160
4.4 インタビューと仮説との関係	161
5. 仮説の分析	164
5.1 仮説の分析結果	164
5.2 仮説の分析内容	164
5.3 仮説の検証結果	167
6. 結論	169
6.1 研究3の結論	169
6.2 マネジメントへのインプリケーション —電子メールの有効利用に向けて—	170
6.3 本研究の課題	171
第4章 利用者からみたメールの有効性とメールのマネジメントに関する研究（研究2）	173
1. 研究2の概要	173
2. 研究2の目的	174
3. 分析のフレームワーク	175
3.1 分析フレームワーク作成	175
3.2 アンケートの実施	177
4. アンケートの分析結果	179
4.1 メール・システムの構造の抽出	179
4.2 因子とメールの有効性の分析	181
5. メールの有効性のモデル	187
5.1 結論 —有効性のモデルの考察刎.....	187
5.2 有効性のモデルのインプリケーション	189
5.3 今後の課題	191
第5章 ネット・グループにおける電子メールの有効性の研究（研究3）	192
1. 研究3の概要	192
2. 研究3の目的	196

3. 分析のフレームワーク	197
4. 対象組織と活動年度	199
4.1 対象組織	199
4.2 活動年度	201
5. MNI の活動とメールによるコミュニケーション	203
5.1 MNI 発足時（第 1 期）	203
5.2 MIC-P 発足時（第 1 期）	203
5.3 メールングリスト利用開始以降（第 1 期）	204
5.4 パソコン教室開始以降（第 1 期）	207
5.5 HP 立ち上げ以降（第 1 期）	207
5.6 二年度の状況（第 2 期）	210
5.7 三年度の状況（第 3 期）	213
5.8 四年度の状況（第 4 期）	215
6. ネット・グループと電子メール等の影響	218
6.1 電子メールの利用と影響	218
6.2 メールングリストの利用と影響	218
6.2.1 ID4（主に協働受注用のメールングリスト）	218
6.2.2 ID9（主に MIC-P 用のメールングリスト）	219
6.2.3 ID8（会員専用のインフォーマルなメールングリスト）	220
6.2.4 ID5～7（分科会活動用のメールングリスト）	221
6.2.5 ID10（主に外部へのメールマガジン用のメールングリスト）	221
6.3 ホームページの利用と影響	222
6.4 グループウェアの利用と影響	222
6.5 FAX サーバーの利用と影響	223
6.6 MNI のメール等の利用と影響からの考察	224
7. 結論とインプリケーション	226
7.1 結論	226
7.2 インプリケーション	228

7.3 今後の課題.....	229
第6章 結論 —メール・システム活用のための提案—	230
1. 研究の総括.....	230
1.1 研究1の目的と結論	230
1.1.1 研究1の目的と仮説.....	230
1.1.2 研究1の結論	232
1.2 研究2の目的と結論	233
1.2.1 研究2の目的と分析フレームワーク	233
1.2.2 研究2の結論とインプリケーション	233
1.3 研究3の目的と結論	235
1.3.1 研究3の目的と分析フレームワーク	235
1.3.2 研究3の結論とインプリケーション	237
1.4 研究の総括.....	237
2. メール・システムの活用のための提案	238
2.1 メールの導入段階	238
2.2 メールの運用段階	239
2.3 メールのマネジメントの柔軟性	240
2.4 メールのマネジメントの重要性	241
3. 本論文全体をとおして.....	241
4. 今後の課題.....	242
謝 辞.....	244
補足資料.....	246
A1. 資料1：インタビュー調査詳細.....	246
A2. 資料2：アンケート調査票	251
A3. 資料3：アンケートの集計結果.....	258
A3.1 アンケート結果の概要	258
A3.2 回答結果のグラフ	258
A3.2.1 回答者のプロフィール質問（質問1～6）	258
A3.2.2 質問7～24：メール・システムに関する質問.....	259

A 4 . 資料 4 : MNI の詳細資料.....	272
参考文献.....	273
索引.....	291

図表目次

図表 1-1	本論文の研究方法	24
図表 2-1	本論文テーマと先行研究の関係	26
図表 2-2	Shannon & Weaver のモデル	33
図表 2-3	概念的フィルターを含むモデル	35
図表 2-4	メディア・コミュニケーションのモデル	35
図表 2-5	Schramm のモデル	38
図表 2-6	若林のモデル	39
図表 2-7	社会的コミュニケーションのモデル	40
図表 2-8	システム相互作用的視点モデル	42
図表 2-9	Berlo の構成要素のモデル	51
図表 2-10	メディアの変容	58
図表 2-11	ソシユールの記号	67
図表 2-12	言語・非言語メッセージの要素	73
図表 2-13	組織コミュニケーションのタイプ	78
図表 2-14	Lewis の組織コミュニケーションのモデル	79
図表 2-15	リーダーと部下のコミュニケーション・モデル	81
図表 2-16	組織のコミュニケーション・モデル	82
図表 2-17	フォーマル/インフォーマル・コミュニケーションのタイプ	92
図表 2-18	電子メールのしくみ	101
図表 2-19	意味環境（コンテクスト）の例	121
図表 2-20	HC・LC とコンテクスト・情報・意味の関係	123
図表 2-21	情報伝達モデル	125
図表 2-22	M型組織とO型組織	130
図表 2-23	問題状況と組織の情報処理のモデル	138
図表 2-24	多義性・不確実性と情報処理活動	139
図表 2-25	コミュニケーションのしくみと多義性・不確実性	140
図表 2-26	メディアの特性とメディア・リッチネス	143

図表 2-27	メディア・リッチネスの2重性	150
図表 3-1	コミュニケーション・プロセスの概念フレームワーク	155
図表 3-2	分析フレームワーク (1)	158
図表 3-3	分析フレームワーク (2)	158
図表 3-4	分析の2軸モデル	159
図表 3-5	コンテクスト依存度と電子メール	159
図表 3-6	仮説の分析方法	161
図表 3-7	仮説の分析予想	162
図表 3-8	仮説の分析結果	164
図表 3-9	仮説検証のインタビュー項目と回答 (要約)	167
図表 3-10	電子メールの有効活用領域	169
図表 4-1	分析の手順	175
図表 4-2	分析フレームワーク	175
図表 4-3	アンケート質問	176
図表 4-4	分析フレームワークの変数とアンケートの関係	177
図表 4-5	アンケート調査の概要	178
図表 4-6	属性質問の結果	178
図表 4-7	因子分析の結果	179
図表 4-8	変数・質問と因子の関係	180
図表 4-9	メール・システムの構造	181
図表 4-10	メールの有効性の分析モデル	182
図表 4-11	因子と有効性の重回帰分析の結果	182
図表 4-12	因子と有効性の重回帰分析の結果(個別セグメント)	183
図表 4-13	メールの有効性の構造	185
図表 4-14	メール・システムの有効性のモデル	187
図表 4-15	メール・システムのマネジメント・モデル	189
図表 5-1	分析のフレームワーク	197
図表 5-2	メール・システムのマネジメント・モデル	198
図表 5-3	MNI 会員企業 (第1期)	199

図表 5-4	MNI 会員企業 (第 4 期)	200
図表 5-5	MNI のコミュニケーション・メディア	206
図表 5-6	MNI の主なメール/メーリングリストの件数推移	209
図表 5-7	MNI の主なメール/メーリングリストの件数グラフ	210
図表 5-8	MNI の主なメール/メーリングリスト半期件数	216
図表 5-9	分析フレームワークと結果	227
図表 5-10	メール・システムのマネジメント・モデル	228
図表 6-1	コミュニケーション・プロセスの概念フレームワーク	231
図表 6-2	分析フレームワーク(1)	231
図表 6-3	分析フレームワーク(2)	231
図表 6-4	電子メールの有効活用領域	232
図表 6-5	分析フレームワーク	233
図表 6-6	メール・システムの構造	234
図表 6-7	メール・システムの有効性のモデル	234
図表 6-8	メール・システムのマネジメント・モデル	235
図表 6-9	分析のフレームワーク	236
図表 6-10	メール・システムのマネジメント・モデル	236
図表 A1-1	A 社 (最終インタビューのみ)	246
図表 A1-2	B 社-1 (最終インタビューのみ)	247
図表 A1-3	B 社-2 (最終インタビューのみ)	248
図表 A1-4	C 社 (最終インタビューのみ)	249
図表 A1-5	D 社 (最終インタビューのみ)	250
図表 A2-1	アンケートの HP (1 ページ目-1)	251
図表 A2-2	アンケートの HP (1 ページ目-2)	252
図表 A2-3	アンケートの HP (2 ページ目-1)	253
図表 A2-4	アンケートの HP (2 ページ目-2)	254
図表 A2-5	アンケートの HP (3 ページ目-1)	255
図表 A2-6	アンケートの HP (3 ページ目-2)	256
図表 A2-7	アンケートの HP (4 ページ目)	257

図表 A3-1	質問 1－3 のグラフ	258
図表 A3-2	質問 4－6 のグラフ	259
図表 A3-3	質問 7－9 のグラフ	260
図表 A3-4	質問 10－12 のグラフ	261
図表 A3-5	質問 13－15 のグラフ	262
図表 A3-6	質問 16－18 のグラフ	262
図表 A3-7	質問 19－21 のグラフ	262
図表 A3-8	質問 22－24 のグラフ	263
図表 A3-9	質問 25 の回答（邦資企業-1）	264
図表 A3-10	質問 25 の回答（邦資企業-2）	265
図表 A3-11	質問 25 の回答（邦資企業-3）	266
図表 A3-12	質問 25 の回答（邦資企業-4）	267
図表 A3-13	質問 25 の回答（邦資企業-5）	268
図表 A3-14	質問 25 の回答（邦資企業-6）	269
図表 A3-15	質問 25 の回答（外資企業-1）	270
図表 A3-16	質問 25 の回答（外資企業-2）	271
図表 A4-1	MNI のテーマと具体的内容	272

第1章 序論

1. はじめに

本論文は企業における組織コミュニケーション¹において、電子メール²が企業活動にどのような影響を与えるのか、その構造を明らかにすること、および電子メール・システムのマネジメントの方針について研究するものである。

研究方法としては、まずいくつかの企業にインタビューすることにより、企業における電子メールの現状を調査する。その結果に基づきより多くの企業に対しアンケートを実施しその分析結果より、企業組織における電子メール・システムの有効性のモデルを作成し、かつマネジメントの方針を導き出す。最後にメール・システムの有効性のモデルとマネジメント方針の検証のために、協働受注を当初の目的とした企業グループ組織における事例研究を行うものである。

本論文においてコミュニケーションを捉える視点は、コミュニケーションの社会的相互作用を基本とする解釈シンボリック的視点（2章、2.1.4、(3)参照）としている。同視点は、人々が創造したシンボル（象徴）をもとに相互作用により個人や組織に共有される意味、および社会の振る舞いに関して着目する点でシンボリック相互作用論（Blumer, 1969, Mead, 1934）に基づいたものである（Krone et al. 1987, p.27）。解釈シンボリック的視点は、言葉や行為の意味は人々が交わすシンボルの相互作用により解釈されるのであり、行動は社会的相互作用をとおして発展し、それによりコンテキスト³が変化することにつれて

¹組織コミュニケーションとは、組織の成員および成員の集団が行うコミュニケーションのことである（原岡・若林 1993、p.2より）。組織コミュニケーション

²電子メールについては「2章、2.2.3、(1)電子メール」で述べる。

³ここでの「コンテキスト」はコード化規約（池田・村田, 1991, p.191）とは異なり一意に決まることがないもので、意味解釈のときに使われる共通の規範や文化のようなものである。

また「コンテキスト」は論者によっては「コンテキスト」と表記している。ど

行動も変化すると捉える。この視点では、人々の世界の意味は人々の相互作用によって生じるとされ、個人の意味は全体（社会）の意味（文化）に依存し、全体の意味は個人の意味に依存するという相互依存関係が存在する（Krone et al. 1987, p.28、狩俣,1992, p.13）。

つぎに、本論文の重要なテーマであるコンテキスト依存度は、組織コミュニケーションにおけるコンテキスト依存の影響を問題としている。

ところで組織コミュニケーションの研究に関連して、Galbraith（1973）は、組織を情報処理モデルとして捉え、職務における不確実性と組織の情報がどのように組織構造と関係しているかに着目している。彼によれば、組織は不確実性の量が増すにつれて情報処理能力を増加させるようにその構造を設計しなければならないとしている。彼の視点は組織の個々のコミュニケーションにあるのではなく、情報処理に合うような組織の構造を設計することであり、それによりコミュニケーションも有用になるという点にある。

それに対し、Daft & Lengel（1986）は、組織の情報処理は不確実性への対処だけでなく、多義性への対処という2つの視点から捉えることが重要であると唱えた。彼らは組織が必要とする情報が欠乏している状況を不確実性（uncertainty）が高い状態とし、それを解消するには不足している情報の量を増やすことが必要であるとしている。また多義性（equivocality）とは、曖昧でかつ、組織の状況に関して複数の対立する解釈が存在する状態を表す程度のこととしている。多義性に対処するには、単に処理する情報を増やせばよいのではなく、彼らが提唱するリッチネスが高い情報処理をしなければならないとしている。またリッチネスとは多義性の高い状況に対する理解度をある時間内に変えられる情報処理の能力であるとしている。

Daft & Lengel（1986）は、組織の情報処理を2つの視点で捉えることにより、Galbraith（1973）が情報処理を不確実性のみで捉える問題と、組織構造を設計するだけで対応する問題を指摘し、個々のコミュニケーションにおいてそれにふさわしいコミュニケーションのしくみを考慮することの重要性を訴え

ちらも同じものである。

た。そしてコミュニケーションのしくみを実現する手段としてのコミュニケーション・メディアの特性に着目し、メディア・リッチネス理論 (Daft & Lengel, 1984, 1986) を提唱したのである。

本論文の研究テーマは、このメディア・リッチネス理論に基づくが、これまで同理論に基づく研究では明確に採り上げられなかったコンテキスト依存度との関係や電子メール・システムのマネジメント面まで含んでいることに研究としての意義があると考ええる。

実証研究には3つの研究アプローチを採用した。まず始めに、電子メールを提供する側を中心として、メディア・リッチネスとコンテキスト依存度の関係をインタビューによる実証研究により明らかにした。それに基づき、電子メールを利用する側を対象に、メディア・リッチネス、コンテキスト依存度および電子メールのマネジメントの関連をアンケートによる実証研究で明らかにしメール・システムの有効性のモデルとマネジメント・システムのモデルを明確にした。最後に、複数企業が協働活動⁴のために作ったものづくりネット組織を対象に、電子メールの有効性のモデルとマネジメント・モデルの事例検証をアクション・リサーチ (研究者が組織の中に自分を組み込むことによる社会的行為を導き出す研究方法。詳しくは 4.3.3 参照) により明らかにした。これらの研究から結論として最後に、メール・システム活用のための提案をメールの導入段階・運用段階およびメールのマネジメントにわけて行うものである。

次節では、本論文の構成について述べる。

⁴ 協力して共に働くという意味で、ものづくりネットのメンバーは特に「協働活動」と名付けている。

2. 本論文の構成

本論文は6つの章と補足資料等から構成されている。

第1章 序論では本論文の全体をとおしての問題意識、および研究の目的や研究方法について述べる。

第2章では本論文の研究の前提となる先行研究について触れ、その中で本論文研究の位置づけについて考察する。

第3章から第5章までは、本論文の研究を3つのフェーズにわけ、それらを章として独立して記述する。各章の研究は学会査読論文(2本)および学会研究報告論文(1本)を基にしてまとめている。3章から5章の概要と学会論文との関係は以下のとおりである。

第3章は、インタビューにより組織における電子メールの現状を調査するものである。本研究は、学会査読論文「企業における電子メールの有効領域に関する研究—メディア・リッチネスとコンテクストの視点から—」『日本経営システム学会誌』(Vol.18, No.2, March 2002:平成14年3月)に基づいている。

第4章は、第3章のインタビューにより明らかになった内容などから質問項目を作成し、アンケートを実施することにより、その分析から電子メールの有効性とメール・システムのマネジメントに関する方針を明らかにするものである。本研究は、学会査読論文「企業における電子メールの特性とマネジメントに関する研究—アンケート調査に基づく電子メールの有効性の検証—」『日本経営システム学会誌』(Vol.20, No.1, Sep. 2003:平成15年9月)に基づいている。

第5章は、第4章で明らかにした電子メールの有効性のモデルおよびメール・システムのマネジメントの方針を中小企業のネットワークによる組織(ネット・グループと呼ぶ)における事例研究により検証するものである。本研究は「中小企業のネットグループにおける電子コミュニケーションの影響について」『情報処理学会、研究報告』の論文(2002-IS-82, Vol.2002, No.82:平成14年11月)に基づいている。

第6章は、上記3つの論文をとおして本研究の総括として電子メールを企

業組織で有効活用するための提案をメールの導入段階・運用段階およびメールのマネジメントにわけて行うものである。

補足資料には、インタビュー調査における詳細資料、アンケート調査票、アンケートの集計結果、アンケート結果の生データ（一部）、および「ものづくりネット板橋」の詳細資料を掲載する。

つぎの3節では、本論文の問題意識・研究の目的と研究の貢献について述べる。

3. 問題意識と研究の目的

3.1 研究テーマに関する問題意識

電子メール（これ以降では「メール」という略記をする場合もある）が企業組織に与える影響について、Sproul & Kiesler (1991, pp.252-255) によれば、電子メールの利用は、組織に柔軟な構造を作るのに役立ち、メールを利用するグループは、直接対面するグループ（委員会）より大規模・複雑・流動的な構造をもつことができ、グループ構成員の意識を変えることに役立ったとしている。また彼らは、電子メールを活用することにより、それまでの対面での会議の時間を削減でき、全体としてコミュニケーションが有効に行われるようになるとしている。

しかし前述の「メディア・リッチネス理論 (Daft & Lengel, 1984, 1986, etc.)」を電子メールに適用すると、メールはコミュニケーション・メディアの中で、対面会議などに比べてはるかにその有効性が低いと議論されてきた（例: Kiesler et al. 1986, Markus, 1994, 若林, 1994）。その反対に、メールはその使い方に精通すれば、対面会議より有効な面があるとする論者もいる（例: Rice & Lee, 1987, Walther, 1995, 古川, 1995, Ngenyama & Lee, 1997, Kock, 1998, Panteli, 2001）。はたしてメールの利用は対面会議などに比べて対極に位置するほど有効性が低いのかどうかということが1番目の問題意識である。

さて、組織コミュニケーションにおいては、組織のコンテキスト（組織に関連するいろいろな条項）のはたらきが無視できない以上に必要不可欠なものである。コミュニケーションが行われる際には、直接交わされるメッセージだけでなく、コンテキストも加わって初めて意味が解釈される（狩俣, 1992）からである。本研究では、コンテキストの影響として Hall (1976) が論じているコンテキストへの依存の度合い（コンテキスト依存度）とメッセージ表現との関係の概念を取り入れる。

Hall (1976) によれば、日本は欧米に比べてコンテキスト依存度が高いのでメッセージを明確に文字情報に表現しないため、文字情報の伝達メディアは欧米に比べて有効ではないとしている。そうであるとすれば、文字情報

の伝達メディアである電子メールは、日本では欧米より有効に使われることはないことになる。しかし、日本ではビジネスに電子メールが欠かせないほど、多くの企業で使われている。事実、インターネットの普及とともにわが国の電子メール利用は急速に伸び、1999年には導入企業が9割に達したとされている⁵。このような実態をみると、Hallのコンテキスト依存度とメッセージ表現との関係に疑問も出てくる。電子メールの有効性は本当に低いのかというのが2番目の問題意識である。

そして昨今、米国と同じように日本でも、電子メールの自由な利用を制限する企業が増えてきているという事実がある。Webのニュースの中にも日本企業においてそのような規制を明文化しており、まだ明文化していない企業でも明文化する必要性を感じている企業が多いという調査結果がみられる⁶。しかし、やみくもに米国に追従するのではなく、あるいは会社の資産であるから個人的な目的で自由に使うことは問題として単一的に規制をかけるのではなく、わが社としての電子メールのマネジメント方針と電子メールの有効性との関係を明確にした上で必要最低限の利用制限を考慮していくことが大切である。そのため実際に電子メール・システムのマネジメントの問題を明らかにしたいというのが第3の問題意識である。

3.2 研究の目的

本論文の研究目的は、3.1で示した3種類の問題意識を基に、企業組織における電子メールの有効性に関して、モデルを策定すること。かつ電子メール・システムのマネジメントの方針を明らかにすることの2つである。これを箇条書きにして以下に掲げる。

⁵このデータは電子メッセージング協議会『企業における電子メールの動向調査報告書』による従業員500人以上の企業（5,117社中、回答822社、官公庁・自治体など1,305団体中、回答137団体）の調査である。

⁶コンピュータ・周辺機器製造業では40.7%が明示的に私用メールを禁止している。「勤務先での私的メール利用と監視についての調査概要」日経ITproニュース、itpro.nikkeibp.co.jp/free/ITPro/NEWS/2002.10.29

- ① メール・システムの有効性のモデルを作成し、その事例検証を行うこと
- ② メール・システムのマネジメントのモデルを作成しその事例検証を行うこと

3.3 研究の貢献

本論文の研究から以下に掲げるような貢献が予測される。

- ① わが国の企業組織でメールを有効活用する根拠が明確になること
- ② メール・システムの規制強化へのリスクが明確になること
- ③ メール・システムのマネジメントの具体的な方針が提供できること
- ④ メール・システムのマネジメントの重要性が認識できること

4. 研究の方法

研究の方法として、1.はじめに で述べたように、企業組織における電子メールの研究を3つのフェーズに分けて行い、最終的に総括するという実証研究の方法を採用している。それぞれの研究項目、対象者および分析方法を3つの研究ごとにわけ、以下に述べる。

4.1 インタビューによるメールの現状調査（研究1）

研究1の詳細は第3章で述べる。

4.1.1 研究項目

本研究は、企業組織における電子メールのメディア・リッチネスとコンテキスト依存の関係を明らかにし、企業組織におけるメールの有効性について分析することである。同時に研究2のアンケート項目を作成するための調査の位置付けも兼ねている。

4.1.2 調査対象者

対象者は日本の企業組織4社で電子メールの企画・構築および電子メール・システムの日常の運用・保守を実施している部署の担当者が中心である。4社のうち半分の2社は、日本資本の企業（本論文では「邦資企業」と呼ぶ）で電子機器の製造業と製薬業であり、残りの2社は、外国資本の企業（本論文では外資企業と呼ぶ）で電子機器の製造業である。

4.1.3 調査と分析の方法

調査手段として各企業に対し、2度のインタビューを実施した。時期は平成12年11月および平成13年8月であった。A社、B社、C社、D社の4社を訪問し個別にインタビューを行う方法をとった。インタビュー結果を以下の手順で分析した。

- ・ 分析フレームワークの設定
- ・ 仮説の定立

- ・ インタビュー実施
- ・ 仮説の検証
- ・ 検証結果の考察と結論

4.2 アンケートによるメールの有効性の研究（研究2）

研究2の詳細は第4章で述べる。

4.2.1 研究項目

本研究は、企業組織における電子メールの利用環境、メールの有効性、およびメール・システムのマネジメントに関してアンケートの分析によりモデル化してその有効性を明らかにすることである。

4.2.2 調査対象者

対象者は日本の企業における電子メールを利用している利用者を中心とした方々である。学会、知人、およびその方から紹介された企業の方に対する電子メールによるアンケートの方法を採用した。

4.2.3 調査と分析の方法

調査手段としては、インターネットのサーバ上にアンケートを用意し、それに回答していただく方法を採用した。アンケート調査の実施時期は平成14年5月～6月である。アンケートの調査結果を以下の手順で分析した。

- ・ 分析フレームワークの設定
- ・ アンケート実施
- ・ メール・システムの構造の抽出
- ・ 因子分析により抽出された因子と有効性の分析
- ・ 分析結果の考察と結論

4.3 アクション・リサーチによるメールの事例研究（研究3）

研究3の詳細は第5章で述べる。

4.3.1 研究項目

本研究は、複数企業の代表者から構成されるネット・グループの活動に、メールおよびメール・システムの管理がどのような影響を与えたのかを明らかにする。それにより研究2の結論であるメールの有効性のモデルとメール・システムのマネジメント・モデルの事例検証をするものである。

4.3.2 調査対象者

対象は、小規模企業20社（年度により企業数は増減）が協働受注などを行うために作った組織（ネット・グループ）の構成員である。彼らは、東京都板橋区を中心とする同メンバー企業の主に社長たちである。

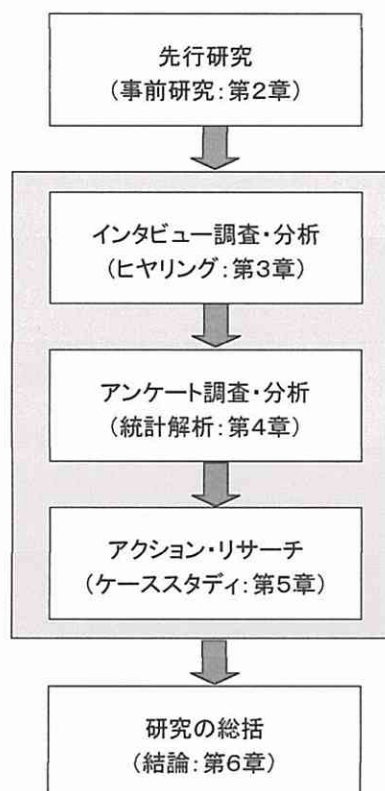
4.3.3 調査と分析の方法

調査の手段としては、アクション・リサーチ⁷による方法を採用した。同ネット・グループに対して、グループが創設された2000年度から2003年12月まで4年間（第1期～第4期）に渡るコーディネート活動支援事業のプロジェクト活動をとおして調査を実施した。調査結果を以下の手順で分析した。

⁷ アクション・リサーチは、クルト・レヴィンらによって「論文以外になにも生み出さない研究では十分でない。」という趣旨に基づき提唱された研究方法で、Moonmanによれば、研究者が対象となる組織になにが起きているかを組織に直接かかわらずに観察するようなエスノメソドロジ的な手法でなく、研究者が組織の中に自分を組み込むことによる社会的行為を導き出す研究方法としている（Moonman, 1970, 邦訳, pp.4-6. 関連文献：Forester, 1972、Checkland, 1991、神沼 et al. 1995）。本研究では、研究者がものづくりネット組織に外部支援者として参画し仮説に基づく積極的な働きかけにより調査を実施した、という意味で「アクション・リサーチ」と称している。

- ・ 分析フレームワークの設定
- ・ アクション・リサーチの観察結果
- ・ 観察結果の分析
- ・ 分析結果の考察と結果

図表 1-1 に、先行研究と総括を含めた本論文全体の研究方法を示す。



図表 1-1 本論文の研究方法

つぎの第2章では、本論分の研究に関連する先行研究について述べる。

第2章 テーマに関する先行研究

1. 先行研究の概要

本節では、本論文のテーマに関する先行研究全体の構成について述べる。

本先行研究は、論文のテーマである「企業における電子メールの有効性の研究」の研究フレームワークを明確にするために示すものである。

先行研究としては、本論文テーマの構成要素である「電子コミュニケーション」、「メディア・リッチネス」、および「コンテクスト」に関する3つの分野を採り上げた。以下にそれらの先行研究をどのようにみていくかについて述べる。

まず本論文における研究の分野である「電子コミュニケーション（第2節）」については、2つにわけて先行研究としてみていくこととする。

第2節の前半（2.1）では、「コミュニケーション」の概念に関する先行研究をみていく。コミュニケーションに関する概念、定義、種類、および組織コミュニケーションなどの研究をみることにより、本論文のコミュニケーションの議論に必要な内容をおさえることを目的にしている。

第2節の後半（2.2）では、「電子コミュニケーション」の定義、その種類と特徴、および電子コミュニケーションがはらむ問題などについて電子メールを中心におき、それ以外の電子コミュニケーション・メディアも含めてみていくことにより本論文の電子メールの影響をみる際の必要な内容をおさえることを目的にしている。

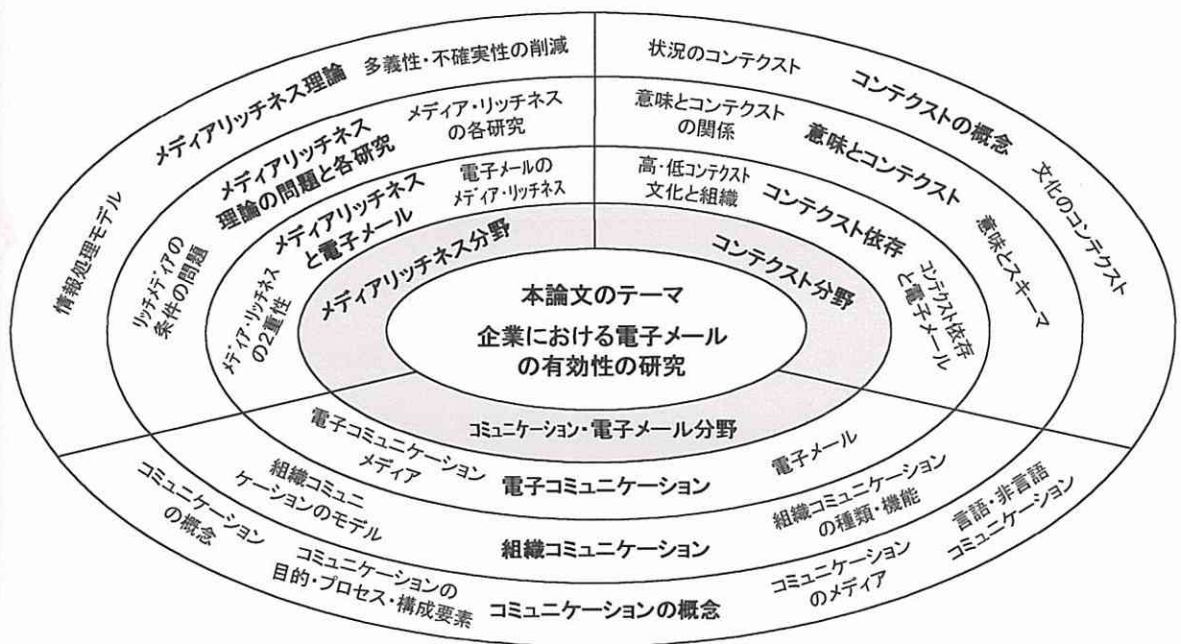
第3節では、「コンテクスト」に関して、そのもととなる「コンテクストの概念」の先行研究からみていき、本論文の要素である「コンテクスト依存度」のもととなった Hall (1976) のコンテクスト文化や、それを組織に適用した研究についてみていく。

第4節では、「メディア・リッチネス（第4節）」について、同理論の提唱者である Daft/Lngel(1984, 1986)のメディア・リッチネス理論と、その理論

に基づいて行われたその後の研究をみていく。それにより本論文におけるメディア・リッチネスの捉え方を明確にする。

最後に第5節では、第4節までみてきた先行研究と本論文研究のテーマとの関わりについてまとめるとともに本論文の研究の基本について述べる。

先に述べた先行研究の3分野と本論文のテーマとの関係を図表 2-1 に示す。



図表 2-1 本論文のテーマと先行研究の関係

2. コミュニケーションと電子コミュニケーションに関して

本節ではコミュニケーションと電子コミュニケーションに関する先行研究について本論文と関係するもののみを採り上げる。

まず、コミュニケーションの概念（2.1）に関する先行研究をみていく。ここではコミュニケーションの概念、定義、視点、構成要素、言語・非言語コミュニケーション、組織コミュニケーションのモデルと機能などについてみていく。

つぎに電子コミュニケーション（2.2）に関する先行研究をみていく。ここでは電子コミュニケーションの定義、特徴、電子メールを中心とする電子コミュニケーション・メディアについてみていく。

2.1 コミュニケーションの概念

2.1.1 コミュニケーションの重要性

組織⁸が成立し、存続するためにコミュニケーションが重要であることは、これまで多くの論者により述べられている。たとえば Barnard によれば、組織の存続に必要な要素は、「コミュニケーション」、「貢献意欲」および「共通目的」であり、これら3要素は独立して存在するのではなく相互依存関係にあり、共通の目的を伝達する（伝達により知り合う）ために、また貢献意欲を引き出すためにもコミュニケーションが必要であるとしている（Barnard, 1938, pp. 72, 82, 89）。

Simon は、組織の意思決定過程においてコミュニケーションが重要な役割を果たすと述べている（Simon, 1976, p. 108）。彼はコミュニケーシ

⁸ Barnard の公式組織の定義によれば、組織とは、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とされている（Barnard, 1938）。しかし、本論文の対象範囲である企業組織に限ると、この定義は広いといえよう。すなわち企業組織は社会的公器であり、そのことから組織の継続が求められている。三戸によれば、Barnard の公式組織の定義は一回限りの場合の組織も含んでおり、限界があるとしている。そして近代官僚制組織は、法や規制により成文化され、規則中心に動く公式組織として定義されるとしている（三戸, 2000）。

ヨンの情報伝達の側面が意思決定に影響をおよぼすとしている。

Galbraith は、組織を情報処理システムとして捉え、情報処理の面からコミュニケーションを捉えている (Galbraith, 1973, p.5)。1章 1.はじめに で述べたように、彼は、組織が不確実性の高い情報をどのように処理するかに着目し、そのためのタスクと組織構造のあり方を論じている。彼は、このように情報の不確実性を議論しているが、情報の多義性の面に触れていない。それに対し Weick (1979) は、多義的な情報 (1章 1.はじめに で述べた多義性の高い情報) をどのように処理するかに関心をはらっている。

Weick は、多義的な情報を処理して非多義的な情報に変換することにより組織化が進められるとしている (Weick, 1979, p.77)。言い換えれば、多義的な情報を処理するときに行われる人と人との相互作用により組織化が進められる (Weick, 1979, p.93) ⁹。彼によれば、組織化を進展させる相互作用の過程こそコミュニケーションにほかならないのである。

このように組織においてコミュニケーションはたいへん重要なものであり、その中で不確実性の高い情報と多義的な情報をどのように処理するか、コミュニケーションの面から関心をはらうことが必要である。これは本論文における基本的な認識である。

つぎにここで議論されている「コミュニケーション」の概念についてみていく。

2.1.2 コミュニケーションの概念

Dance は、コミュニケーションの概念は多義的なものであり、95 のコミュニケーション概念を挙げているが、それをコミュニケーションの要素として以下の 15 種類に整理・分類している (Dance, 1970, pp.204-208)。

- ① シンボル、会話、言語 (symbols, verbal, speech)

⁹ 多義性の削減による組織化について、Weick の解説は稲垣 (2002, pp.186-188) にも詳しく述べている。

- ② 理解 (understanding)
- ③ 相互行為、関係、社会的プロセス (interaction, relationship, social process)
- ④ 不確実性の減少 (reduction of uncertainty)
- ⑤ プロセス (Process)
- ⑥ 移動、伝達、交換 (transfer, transmission, interchange)
- ⑦ 連結、結合 (linking, binding)
- ⑧ 共同性 (commonality)
- ⑨ チャネル、伝送体、手段、通路 (channel, carrier, means, route)
- ⑩ 記憶の刻印 (replicating memories)
- ⑪ 識別反応、行為の修正、反応、変化 (discriminative response, behavior modifying, response, change)
- ⑫ 刺激 (stimuli)
- ⑬ 意図 (intentional)
- ⑭ 時間、状況 (time, situation)、
- ⑮ パワー (power)

このようにコミュニケーションは多様な要素を含むものである。言い換えると、Dance (1970) の主張どおり、コミュニケーションという用語は少なからず多義的に用いられ了解されているものである (石井, 1993, p.5)。そして個々のコミュニケーションは、上記の概念要素のどれかひとつに該当したり、2つ以上の概念の組合わせに該当したりすることになるのである。

ここで本論文の範囲である組織のコミュニケーションから捉えると上記の中で、②「理解」、③「相互行為、関係、社会的プロセス」、④「不確実性の減少」、⑦「連結、結合」、⑧「共同性」、⑪「識別反応、行為の修正、反応、変化」⑮「パワー」の要素が特に挙げられる¹⁰。

¹⁰ ②の重要性は、理解ができてはじめてメッセージが伝わったものとなるから

Dance (ibid.) の分類には、本論文で着目している「多義性の削減」および「意味の形成と共有¹¹⁾」の概念に直接関係する要素としては②と③にわずかにその片鱗がうかがえるが、明確には含まれていない。

つぎに、いままで述べてきた「コミュニケーション」の定義についてみていく。

2.1.3 コミュニケーションの定義

ここでは各論者が述べているコミュニケーションの定義と、それを電子メールに適用する場合にどのような影響があるのかについて個々に述べる。

石井(1993, p.9)は、「コミュニケーションとは、人間が一定の環境条件で言語および非言語メッセージの交換により、相互に影響しあい、思想や感情を共有する過程である。」と述べている。

ここでは、Dance の概念要素に明確にはみられなかった「非言語メッセージの交換」および「思想や感情を共有する過程」という語が使われている。石井の定義において、非言語メッセージの交換は文字通り言語に表されないメッセージであるので、電子メールではそのようなメッセージを伝えるのはたいへん困難である。同じように、思想や感情も定性的な要素が多いので、電子メールで伝えるのは困難なことであろう。また石井の定義は「相互に影響しあい」ということばで相互作用の面を含めている。

Rogers (邦訳, 1990, p.8) は、「コミュニケーションとは、相互理解に

である。理解にはメッセージの意味解釈がともなうのである。③の重要性は、Weick (1979) の相互作用から想定される。④の重要性は、多義性の減少とともに不確実性の減少も重要であることから想定される。⑦,⑧の重要性は、組織におけるチームワークで必要な要素と想定される。⑩の重要性は、コミュニケーションにおける識別とフィードバックの重要さから想定される。⑮の重要性は、組織の活動がパワーにより影響を受けることから想定される。

¹¹⁾ 「意味の形成と共有」については、次項の 2.1.3 コミュニケーションの定義の林(1994)の定義でも述べる。

到達するためにコミュニケーションの参加者が互いに情報を創りだし、共有していく過程である。」と述べている。

Rogers の定義は、互いに情報を創りだしていくという「情報の創造」の面を含めている点の特徴である。創り出した情報を共有していく点は、石井の定義にある「思想や感情の共有」と同じ意味である。Rogers の定義にも相互理解という表現を用いた「相互作用」がみられる。

電子メールにおいても、お互いに相手の状況を思い浮かべながら注意深く情報を送り、フィードバックを重ねればこうした情報の創り出しと共有ができるのではないかと思われる。

Rogers はまた、「コミュニケーションとは、送り手が受け手の行動を変えようと意図して、ある考えを受け手に伝達する過程である。」と述べている (Rogers & Rogers, 邦訳, 1985, p.30)。この定義では、コミュニケーションの相手の行動を変えるという意図が存在するという点に特徴がある。

Katsz & Kahn (1978, p.428) によると、「コミュニケーションとは情報の伝達と意味の交換である。」としている。また林 (1988, p.5) によると「コミュニケーションはたんに情報や意味が伝達される過程ではなく、人間相互間の意味交換の活動である。」としている。

Katsz & Kahn および林の定義には、石井 (1993) や Rogers (1990) には明確にみられなかった「意味の交換」という表現が含まれている。ここでは、コミュニケーションは単なる情報 (および意味) の伝達で終わるのではなく、意味の交換であることが明確に示されている。

狩俣 (1992, p.85) は、「コミュニケーションとは、送り手から受け手への単なる情報の伝達ではなく、送り手が同時に受け手であり、受け手も同時に送り手であるような相互主体的な多面的連続的な相互作用の過程であり、メッセージを媒介としての動的連続的に進行する意味形成の過程である。」としている。

狩俣の定義は、Katsz & Kahn の定義にもある「意味」に着目している。そして Katsz & Kahn が単に「意味の交換」と述べていたものを、相互作

用の過程で「意味形成」が行われるとして意味を形成していく過程まで含めている。

電子メールにこの定義を適用すると、電子メールは非同期伝達¹²のメディアという制約はあるが、相互作用をおし進めることにより意味の理解を深めることは可能であろう。もちろん狩俣の「メッセージ」は非言語メッセージを含んでいるので、その点は石井の定義で述べた「非言語メッセージを伝えることの困難さ」の問題が依然として存在することを忘れてはならない。

林（1994,p.16）は、日本にはコミュニケーションをうまく言い表す訳語がないとしたうえで、「コミュニケーションとは、“意味の形成と共有のプロセス”である。」と述べている。

林の定義は、形成された「意味を共有していくプロセス」という、狩俣の定義では「意味形成の過程」としていたのを共有のプロセスとしている。もちろんこのプロセスは相互作用の過程のことである。

本論文では、林（1994）の定義からコミュニケーションに関してつぎのように定義する。すなわち、コミュニケーションとは、「送り手と受け手の相互作用による意味の形成と共有のプロセスである」とする。

つぎの項では組織のコミュニケーションをみる4つの視点についてみていく。

2.1.4 コミュニケーションをみる4つの視点

コミュニケーションをみる4つの視点について、Fisher（1978）はヒューマン・コミュニケーションの研究としてそれを示したが、Krone et al. は、Fisherの研究を基にし、組織のコミュニケーションの視点

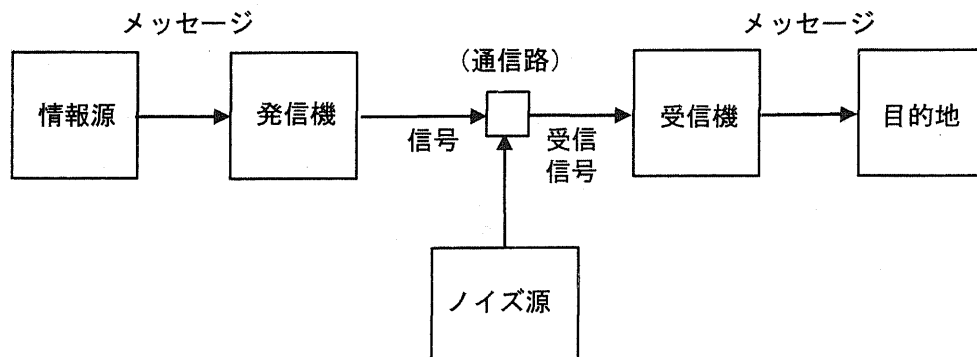
¹² 本論文では電子メールを中心（ただし電子掲示板、電子会議室を含む）に採り上げるので、その場で交互に情報交換するような対面型のコミュニケーションではなく、メッセージを送信しておいて、相手が読み出した後それに答えるまで時間を要するようなコミュニケーション方法をとる。このような方法を「非

(perspective) としてまとめている (Krone et al. 1987, pp.22-31)。以下に順にみていく。

(1) 機械的視点 (Mechanistic Perspective)

メッセージがある地点から別の地点へ伝達される線形の一方方向のプロセスとしてコミュニケーションを捉えるのが機械的視点からのコミュニケーションの概念である。コミュニケーションは鎖でつながったかのように次々と連結されていき、そこには因果関係が存在している (Krone et al. 1987, p.22) のである。Shannon & Weaver のモデル(図表 2-2)は、機械的視点の代表的なモデルである。

Berlo は、同モデルは人間のコミュニケーションについてではなく、電気通信についてのものであるが、行動学派の科学者たちが、同モデルは人間のコミュニケーションを記述するのに役立つとして利用したと述べている (Berlo, 邦訳, 1972, p.44)。同モデルは、ベル電話研究所で研究された電話などのコミュニケーションを中心に考えられたモデルである。そのためここでは、どのような種類の通信チャネル (通信路: 同図表) が最大量の信号を伝達できるか、送った信号がどのくらいノイズによって破壊されるか、というような通信分野の理論が中心となっている。



図表 2-2 Shannon & Weaverのモデル (Shannon & Weaver, 1949, p.5に加筆)

同期伝達」の方法と呼ぶ。

同モデルでは、送ったメッセージと受け取ったメッセージが必ずしも同一でないときに、それを送り手が認識しないという問題が存在する (McQuail & Windahl, 邦訳, 1986, p.23) との指摘がある。

同モデルでは前記のようにノイズなどの技術的な問題に関心があり、メッセージがどのように認識されるかには関心がない。電話も含めて人が介在するコミュニケーションでは、お互いのメッセージの交換により、相互作用を介して意味形成を深めていくプロセスが存在する。しかし、同モデルには「相互作用」や「意味形成」の内容は含まれていない。その意味で、同モデルはトランスミッション・モデル (伝達モデル) と呼ばれる (Lewis, 1980, p.44) のである。

電子メールを考えた場合、純粋に技術的な面での考慮は現代でも Shanonn & Weaver のモデルが摘要できる。しかしこれまで述べた理由により、電子メールで交わされるメッセージから相互作用の過程により意味形成していくようなプロセスは、同モデルではうまく表現できないのである。

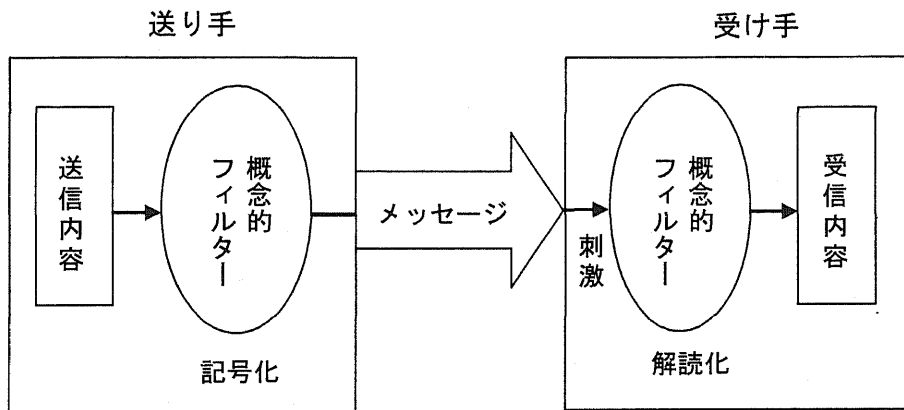
(2) 心理学的視点 (Psychological Perspective)

心理学的視点からのコミュニケーションの概念では、個々の人が持つ概念的フィルター (conceptual filters)¹³がコミュニケーションに与える影響に注目する。メッセージは受け手に対する「刺激」として捉えられ、それをどのように知覚し、解釈するかに着目している (Krone et al. 1987, p.25)。心理学的視点のモデルをつぎに2つ掲げる。

¹³ 概念的フィルターは、送り手が送信内容を記号化する際に、また受け手が刺激として受け取ったメッセージを解読化するときに使われる。それは、送り手や受け手の態度 (attitudes)、認知 (cognitions)、知覚 (perception) から構成される個々の人の内部にあるものである。(Krone et al. 1987)

1) 概念的フィルターを含むモデル

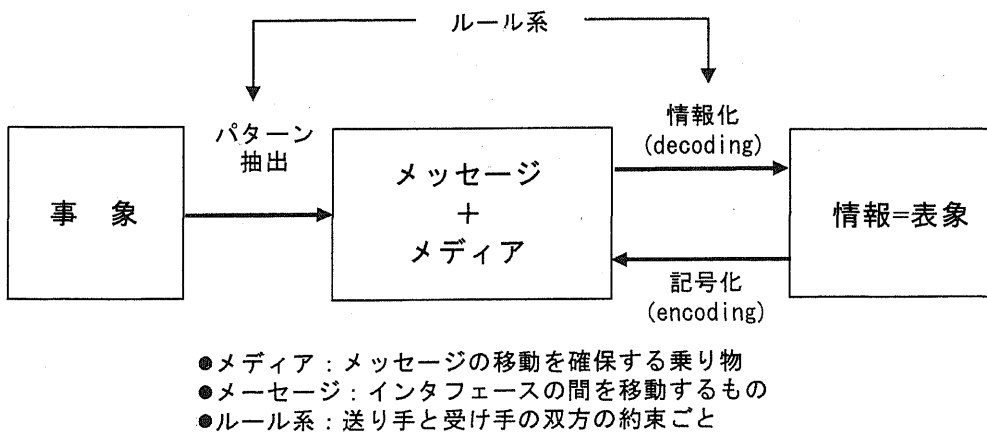
概念的フィルターに着目した心理学的視点のモデルを図表 2-3 に示す。同モデルでは、概念的フィルターを介して解読化が行われて初めて受信内容が得られるわけである。Krone et al.は、概念的フィルターはブラックボックスであって、その中のしくみについては明確にされていないと指摘している Krone et al. (1987, p.25)。



図表 2-3 概念的フィルターを含むモデル(Krone et al. 1987, p.25の記述を基に作成)

2) メディア・コミュニケーションのモデル

前記の概念的フィルターを含むモデル（図表 2-3）と同じ心理学的視点のモデルではあるが、概念的フィルターを明確に表現していないモデルを図表 2-4 に示す（池田,1991,p187）。



図表 2-4メディア・コミュニケーションのモデル(池田,1991, p.187)

同モデルは、コミュニケーションにおけるメディア（メッセージの移動を確保する乗り物）¹⁴の部分に注目したモデルである。同モデルにおける主要な要素をみていく。

メッセージ¹⁵はメディアを介して送られる。そのメッセージには「表象」された結果としての「情報」すなわち「意味」が託されている（池田,1991, p.187）。メッセージが指し示す「事象」があり、事象に表現を与え、メッセージ化することを「パターン抽出」と呼ぶ。パターン抽出にあたっては、コードとコンテキストから構成されるルール系¹⁶が参照される。またメッセージから意味が抽出され、すなわち「表象」されて「情報」となる。この「情報化（decoding）」のときもルール系が参照される。情報化と反対に、伝えたい事柄をメディアに乗せるためにメッセージへと変換する「記号化（encoding）」の過程でもルール系が参照される（ibid.,p.188）。

池田は、ルール系とは、ルール理論¹⁷が適用される体系であり、一般に複数の外在的な認知制約から成り立つものであるとしている。ルール系にはコード（4種類）とコンテキストがある（池田,1991, pp.190）。ここでルール系の構成要素であるコードとコンテキストの概念についてみていく

14 メディアについては、2.1.5、(4)メディアで詳しく述べる。

15 メッセージについては、2.1.5、(3)コミュニケーションの構成要素で詳しく述べる。

16 「ルール系」とは送り手と受け手の約束ごとのことである。ルール系の「ルール」とは、Shimanoffによれば、人々が行動するときに従う、追随可能な、規範的な、構造的なものである。すなわち、どのような行動が、コンテキストの中で義務づけさせられ、好まれ、あるいは禁止されるか、ということを示す順守可能な規定である（Shimanoff, 1980, pp.39,46）。

17 久米によると、「ルール理論」とは、人間同士のコミュニケーションは、暗黙に了解された共通のルールに沿って行われるものと考え、相手と自分との間に意味の相互調整が働くとする理論である（久米,1993, p.30）。

① コード

池田によれば、コードはセマンティクス（意味体系という規則的制約）、シンタックス（文法体系という規則的制約）、協調原理（コミュニケーションの場に働く社会的制約）、および社会関係コード（社会関係の場に働く社会的制約）の4つから構成される（池田, 1991, p.190）。

② コンテキスト

池田によればコンテキストとは、コミュニケーションが行われるその場の情報的な制約であるとしている¹⁸。（池田, 1991, p.191）。

(3) 解釈シンボリック的視点 (Interpretive-Symbolic Perspective)

解釈シンボリック的視点は、人々が創造したシンボル（象徴）をもとに相互作用により個人や組織に共有される意味および社会の振る舞いに関して着目する「シンボリック相互作用論 (Blumer, 1969, Mead, 1934)」に基づいたものである (Krone et al. 1987, p.27)。Krone et al.によれば、人々は意味に基づいて行動し、その意味は社会的相互作用により生じる。人々は組織におけるコミュニケーションによる解釈過程を通して意味を創造する（意味の創造はシンボル（象徴）の創造とも呼ばれる）。そして、創造した意味をシンボルとして維持していき、それを修正していくと捉える (Krone et al. 1987, p.28)。

解釈シンボリック視点では、人々のコミュニケーション行動は社会的相互作用を通じて発展し、それによりコンテキストが変化することにより、行動が変化すると捉える (狩俣, 1992, p.19)。

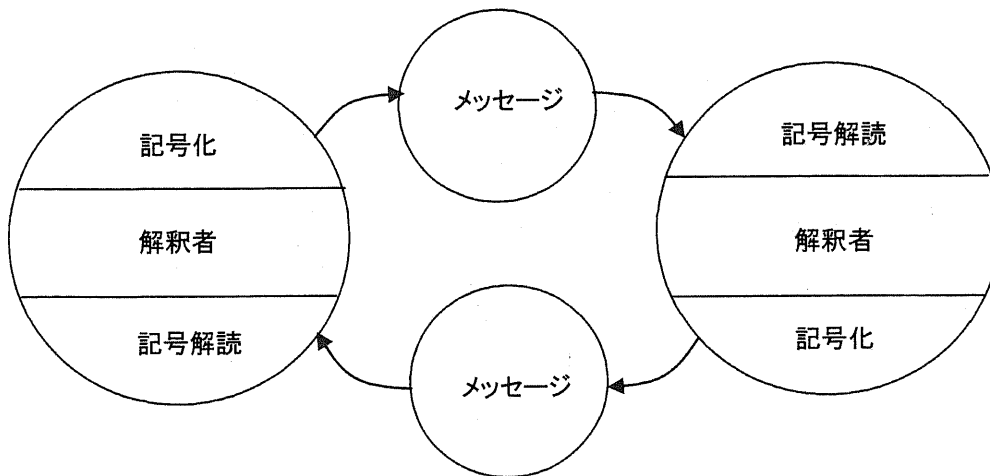
¹⁸ 池田・村田によると、コンテキストは情報的制約として活性化されるルールや推論を限定し、特定のルールや推論に選択的注意を向ける効果をもつとしている。コンテキストを制約とすることで、そこで適切な社会的制約（社会関係コードなど）を認識し活性化できるのである（池田・田, 1991, p.191）。「コンテキスト」の概念に関しては 3.1 コンテキストの概念 において詳述する。

同視点は、概念的フィルターを介してメッセージが解釈されるとする心理学的視点における人間の内部心理には注目せず、人々が創造したシンボルをもとに相互作用によってメッセージが解釈され、社会的コンテキストが修正されていくとする。ここでは、意味としての「シンボルの創造」という面と「社会的相互作用」の面が中心である。解釈シンボリック視点のモデルとして Schramm と若林のモデルをつぎに挙げる。

1) Schramm のモデル

Schramm のモデル（図表 2-5）は、解釈シンボリック的視点の基本部分を示している(Schramm, 1975, p.16)。

ここでは送り手は同時に受け手であり、送り手、受け手という表現は見られず、「解釈者」に換わっている。同モデルは、一方的な直線的モデルでなく循環過程として描かれる。しかし、このモデルには心理学的視点に見られた概念的フィルターによる解釈のようなくみはなく、単純にメッセージから記号解読して解釈することが描かれている。また送り手と受け手が相互関係をもち意味が発展していくような過程は捉えられていない。

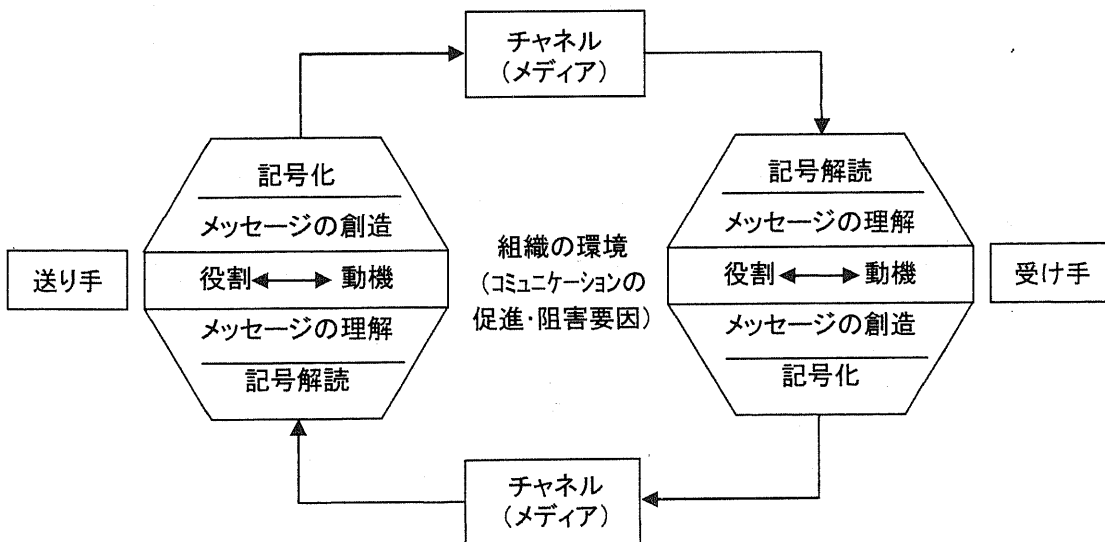


図表 2-5 Schrammのモデル(Schramm,1976,p.16)

2) 若林のモデル

若林は、組織コミュニケーションの基本過程としてチャンネルを明確にした解釈シンボリック視点のモデルを示している（図表 2-6：若林,1993,p.10）。

同モデルは、Schramm のモデルの循環過程を含んだ上で、組織のコミュニケーションを意識して、送り手と受け手の中心に「役割←→動機」が置かれている。また、送り手側で、役割・動機から「メッセージの創造」が行われ、「記号化」されて、コミュニケーションの「チャンネル（メディア）」を介して受け手に送られるプロセスも Schramm のモデル（図表 2-4）より明確である。受け手側では受信したメッセージを「記号解読」し、「メッセージの理解」をしたうえで、役割・動機への影響を考慮している。そのフィードバックも行われている。また組織の環境を「コミュニケーションの促進要因または（および）阻害要因」として捉えている。さらに、送り手と受け手の循環過程を回すことにより、両者の間では意味解釈が発展していくことが想定できる。

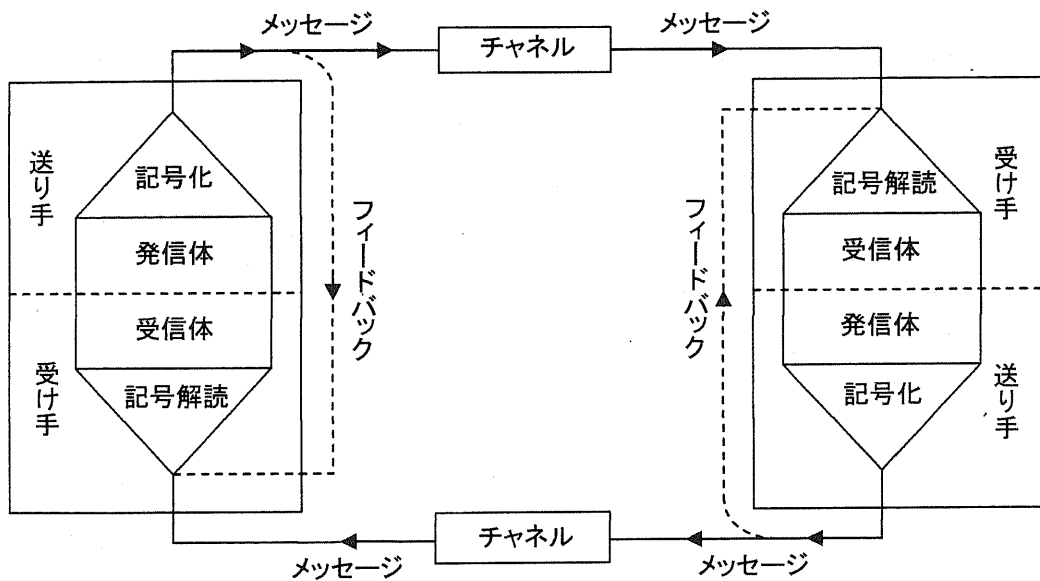


図表 2-6 若林のモデル(若林,1993,p10,図1-1より)

3) コミュニケーションのプロセス・モデル

竹内は、人間の個体ないし集合体の間における情報の処理と伝達の過程を社会的コミュニケーションと呼んで、図表 2-7 のようなモデルを提示している（竹内, 1973, p.113, 図 4.3）。

竹内のモデルは Schrumm（図表 2-5）と若林（図表 2-6）の両モデルを複合したようなモデルとなっている。ここでは送り手と受け手は同一のものとなっており（Schrumm のモデルの解釈者にあたる）、記号化と記号解読は schrumm と若林のモデルと同様である。ただし、両モデルにはないフィードバックが竹内のモデルにはみられる。フィードバックに関して竹内は次のように解説している。



図表 2-7 社会的コミュニケーションのモデル(竹内,1973,p113,図4.3より)

「メッセージに対する受け手の反応が送り手のもとに返ってくるプロセスを、ふつうフィードバックと呼んでいるが、それは送り手の立場に立った発想に由来するものである。送り手と受け手の関係は、一方的ではなく相互的關係としてみるべきで、相互に交わされるメッセージのいずれか一方のみをフィードバックという名で呼ぶことは適切ではない。自分の発信したメッセージが自分自身にとってのフィードバックであるとしている。発信者は送り手である

と同時に自分自身のメッセージの受け手として、そのメッセージに対する反応をみずからフィードバックすることが可能となるのである。」

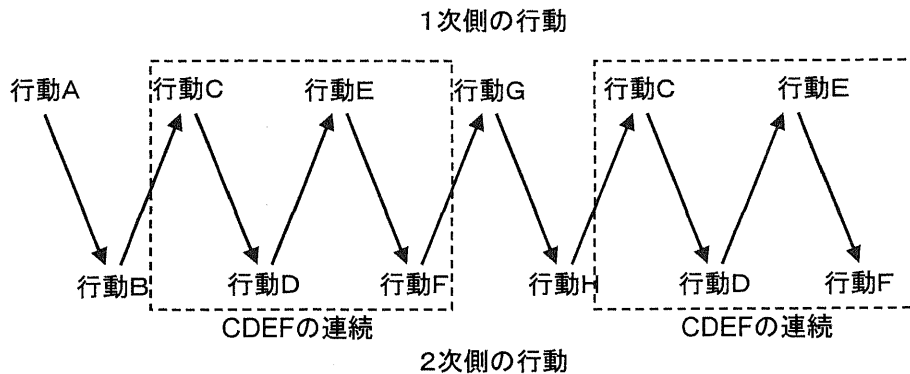
特に発話（言葉を発すること）においては、たとえ自分が意図していることを言葉で述べるときでも、実際に言葉を発してみないと自分のメッセージがどのような内容として出されるかは自分にもわからないのである。そのような危うさを即座に是正するためにも、みずかららのメッセージをみずからフィードバックすることをモデルに表すことは重要である。

(4) システム相互作用的視点 (Systems-Interaction Perspective)

システム相互作用的視点では外的な行動に着目し、コミュニケーションの過程はこれまでみてきた機械的視点や心理学的視点の還元主義と異なり、個々の過程を総計した以上のものであると捉えている。ここではコミュニケーションは参加者のコミュニケーション行為として捉える。個人はコミュニケーションの一部あるいはサブシステムとして捉える。そして全体のコミュニケーション行動が組織の行動を決めることに着目している (Krone et al. 1987, p.30)。

Rogers & Rogers は、組織のコミュニケーションを分析するにはオープンシステム理論を導入したシステム・アプローチを取るべきであると主張し、前記の Shanonn & Weaver の機械的視点には限界があると批判している (Rogers & Rogers, 1976)。

Trenholm は、システム相互作用的視点のモデルを提示している (Tranhholm, 1986, p.43)。図表 2-8 では一連の活動のながれが示されており、これまでの一回のメッセージのやりとりを示したモデルとは異なっている。コミュニケーションはスナップショットでみるものではなく、一連のプロセスの中で捉えなければならないとするのが、システム相互作用的視点であるからである。



図表 2-8 システム相互作用的观点モデル(Trenholm, 1986, p.43より修正)

ここではまず活動 A から始まり、それに対応して活動 B がありというように一連の活動が流れていく。ある人の行動がどのように次の人につながり、その行動がどのようにその次の人につながるかというように行動に焦点があてられているのである。そこではコミュニケーションに携わる個人は分析の対象にならず、送り手、受け手のコミュニケーションというような部分的な要素はない(末田, 2003, p.51)。

そのときに同図表中に示した2つの四角(波線)は、同じようなパターンが繰り返されることを示している。すなわち、この図表の例ではCDEFの活動列が2度繰り返されている。このようなパターンの繰り返しがなぜ起きるのかに着目するのである(ibid.)。

システム相互作用的观点の基本となるモデルは前記した解釈シンボリック視点のモデルである。その上で、システム相互作用的观点のモデルでは個々の相互作用そのものに着目するのでなく、それをシステムのプロセスとして明確に捉え、全体としては個々のプロセス以上のものが創造されるとするシステム論的な立場を強調する。

(5) 本論文のコミュニケーションに対する視点

これまでコミュニケーションをみる4つの視点についてみてきたが本論文のコミュニケーションの定義は、「送り手と受け手の相互作用により意味の形成と共有が行われるプロセス(2.1.3参照)」としており、

それは解釈シンボリック的視点の「社会的相互作用」により実現される。組織におけるコミュニケーションは当事者同士で完結するのではなく、組織全体のヒューマン・トランザクションとして捉えなければならないことからシステム相互作用的コミュニケーションのモデルを無視できないが、中心は解釈シンボリック的視点である。

つぎの項では、コミュニケーションの目的と機能についてみていく

2.1.5 コミュニケーションの目的と機能

これまでコミュニケーションの定義やモデルについてみてきたが、本項では、そもそもコミュニケーションを行う目的はなんなのか、およびコミュニケーションの機能についてみていく。

(1) コミュニケーションの目的

Berlo は、人間の根本的な目的は、われわれが住んでいる環境との原初的な関係を変えることであり、それは外部的な影響力に完全に支配される確立を減少し、われわれ自身が影響力をつくりだす確立を増大することとし、そこからコミュニケーションの目的を引き出している。すなわちコミュニケーションの目的は、影響を与えるために、思いどおりに感化するためであるとしている (Berlo, 邦訳, 1972, pp.22-23)。

また彼は、コミュニケーション能力を改善しようとするときには、送り手がメッセージをつくったときに意図したものはなんであったかという点に注目することであるとし、受け手の反応の記述によって、コミュニケーションの目的をいいあらわすことができるようになってはじめて、能率的で効果的なコミュニケーションに向かうことができるとしている (ibid, p.23)。しかしわれわれがコミュニケーションを行うときには必ずしも、その目的に気付いていない場合がしばしばあり、目的に気付いていなくてもコミュニケーション行動を避けることはできないとしている (ibid. p.24)。

Berlo は、コミュニケーションはかならずしも目的をもっておこなうことはないとし、目的を意識しないで行う場合もあるが、他者に影響を与える道具としてコミュニケーションを位置づけている。こうしたコミュニケーションの道具的な目的を批判したのが Habermas である。

Habermas は、人間の行為には成果志向型の行為と了解指示型の行為の2つがあると述べている。成果志向型行為は2つあり、どれも目的合理的行為であるが、非社会的状況での行為である場合は「道具的行為」と呼ばれ、相手の意思決定に影響を与える社会的状況での行為である場合は「戦略的行為」と呼ばれるとしている。このような成果志向型行為に対して、了解志向型の行為をコミュニケーション的行為と呼び、そこでは参加している行為者の計画が言語的了解に基づいて調整されるとしている。そのような対話的關係がコミュニケーション的合理性による行為である。そしてこの了解こそが主体間で一致が達成される過程であり、コミュニケーション能力の目的であるとしている。このような開かれたコミュニケーション能力によるコミュニケーション的行為はいかなる強制を受けることなく了解をめざす社会的行為であり、社会の秩序を維持するという以上に、秩序をたえず創造的に形成する行為であるとしている (Habermas, 1986)。

本論文では電子メールを対象とするが、秩序を絶えず創造的に形成するというコミュニケーションの目的が必要であると考えられる。

(2) コミュニケーションの機能

コミュニケーションの機能について、狩俣 (1992) は、基本的に「情報伝達」、「意味形成」、「連結」、「調整」の4つがあるとしている (狩俣, 1992, p.138)。この4つの機能はこれまでの各モデルで断片的にみてきた内容であるが、ここでまとめて採り上げる。

1) 情報伝達

情報伝達は、単に情報を伝達するというだけで終わるのではなく、

意味形成に必要な要素となっていることを考慮しなければならない。Katz & Kahn は、人間がつくりあげる組織は情報システムであると捉えることができる。そしてそのような組織は情報を取り入れ、それを利用しなければ組織として有効に存続できない。情報交換と意味の伝達は社会システムないし組織の本質である、と述べている (Katz & Kahn, 1978, pp.428-429)。

本論文では、これまでみてきたように、情報伝達飲みで終わるのでなく、そこから相互に意味解釈の過程を行うことにより、意味の伝達ができるものと捉える。

2) 意味形成

コミュニケーションにおいては情報伝達以上に、伝達された情報の意味が重要である。ここで誤ってならないのは、「言語の要素や構造もそれ自体に意味があるわけではなく、それは単なるシンボル、またはその集合であるという点である。

Berloによると、コミュニケーションでは極論すると意味の伝達はできないとし、伝達できるのはメッセージであって、意味はメッセージの中にはなく、メッセージを利用する人間の心の中にあるとしている (Berlo, 1960, pp. 212, 223)。

「意味を伝達することは不可能である」という表現は、上記「①情報伝達」における「意味の伝達」の記述と矛盾するのではないかと思われるが、厳密には「メッセージの交換により、受け手の中で解釈過程を経て意味が生まれる。」と捉えればよいのである。

3) 連結

コミュニケーションは、組織の構成部分（個人ないし要素）と部分を連結し、個人を組織的努力に結びつける。すなわち組織における人々を連結し、人々の行為を組織目的に結合し、人々を組織的努力に連結する機能を果たしている (狩俣, 1992, p.140)。

コミュニケーションを行うことにより組織のチーム活動がスムーズに行われ、また組織の目的が個人の目的と結びつけられるのである。

4) 調整

組織の人々が共通の目的を達成するためには、人々の間の多様な価値観や目標、思考や感情などの対立、葛藤を調整することが必要である。また組織が環境の変化に対応してそれ自体を創造するとき、組織のサブシステムを調整し、組織と社会あるいは環境との間を調整するのにコミュニケーションが必要である。(狩俣, 1992, p.141)。

組織における社会的相互作用が進む中で、「調整」が重要であることは疑う余地がないであろう。

2.1.6 コミュニケーションのプロセスと構成要素

2.1.4 でみてきた「4つの視点」では、いくつかのコミュニケーションのモデルが提示された。これらのモデルはコミュニケーションの要素から構成されたものであるが、モデルにより構成要素の呼び方や役割が異なっている。本項では4つの視点のまとめとして、コミュニケーションのプロセスとその構成要素についてみていく。

(1) コミュニケーション・プロセス

コミュニケーションは変化する現象、すなわちプロセスとして捉えなければならない。Berlo はあるコミュニケーション理論家のことばを借りて、「コミュニケーションの特定の初めと特定の終わりについて論ずることはできない。またコミュニケーションがただひとつの方向に起こるとは言えない」(Berlo, 邦訳, 1972, p.37)、と述べている。

彼は、コミュニケーションをスナップ写真のようなもので捉え、それで分析する危険を論じ、コミュニケーションをプロセス¹⁹として捉えな

¹⁹ プロセスの定義として、Berlo は、「時間的に連続的な変化を示す現象」あ

ければならないとしている。そして「コミュニケーションの要素は別々のものではなく、それぞれ重なり合わないような実在に分けることができない。」としている。

Berlo は、コミュニケーションの要素を別個の実在、別個の人間と考
えてはならないのであって、それらはコミュニケーションが起こるため
に遂行されねばならない行動の名称として捉える（Berlo,邦訳,1972,
p.37）ことを主張している。

彼のコミュニケーションをプロセスとしてみる視点は、4つの視点の
うち、「システム相互作用的視点」のシステムの見方と同様のものでは
ある。コミュニケーションの要素は独立したものではなく、相互に関係す
るものとして、またコミュニケーションは連続して起こるというプロセ
スとして捉えなくてはならない。

次項ではコミュニケーションの構成要素についてみていく。

(2) コミュニケーションの構成要素

コミュニケーションの6つの構成要素について Berlo の議論を中心
にみていく（Berlo,邦訳,1972）。

1) 送り手

Berlo は、Shannon & Weaver のモデル（図表 2-2）では、送り手
は人間ではない機械装置（transmitter）からの想定であるが、人間
のコミュニケーションが行われるところでは、いかなるときにも送り
手、すなわちコミュニケーションに従事する目的と理由をもった人ま
たは集団があると述べる（Berlo,邦訳,1972, p.45）。送り手はなんら

るいは「連続的な操作または処理」と辞書で定義されてきたものであり、ヘラ
クレイトスが「一人の人間は2度と同じ川にはいることはできない。」といった。
という例を挙げ、人間は常に変化しているものであり、同じように、川の流れ
も変化しているのである、と説明している（Berlo, 邦訳, 1972, p.35）。

かの観念・欲求・意思・情報やコミュニケーションの目的をもってコミュニケーションを始める (ibid.) ののである。

本論文の対象である電子メールでは、特殊なケースとして、メール・システム自身がメッセージを作る場合²⁰もあるが、それも人間があらかじめ設定したためとして、送り手は人間として問題ない。

つぎに Berlo は、送り手の精度を高める要素を考えるには送り手単独ではなく、「記号化体 (後記 3) で述べる)」も含んで考えなければならないとしている (Berlo, 邦訳, 1972, p.59)。その上で精度を高める要素には、コミュニケーション技能(記号化の技能、記号解読の技能、思考あるいは論理)、態度 (自己に対する態度、送り内容に対する態度、受け手に対する態度)、知識のレベル (自分の態度・受け手の特性・メッセージ構成の方法・チャネルの選択方法の知識とその分析能力)、社会的・文化的システム (所属集団・価値や基準・場の認知・社会構想での身分や格付けに対する知識) の 4 つ (ibid. pp.59-69) を挙げている。実はこの 4 つは送り手のみでなく記号化体も含んで考えなければならないのである。

2) 受け手

Berlo は送り手と同様の議論から受け手も人間と考えてよい²¹と述べている。ただし、ここで忘れてならないのは、受け手はただ受動的にメッセージを受けているのではないということである。

彼は、送り手と同様に受け手も目的をもってメッセージを受けているので、受け手は必ずしも送り手の目的に合うように反応するとは限らないと述べる。そして送り手と受け手の目的が相容れないとき、コ

²⁰ たとえばメールシステムに対し、指定した日時にスケジュール内容を自動送信するように設定することができる。

²¹ たとえば出張中でメールが読めないときのために、メールを受信すると自動的に不在の「お詫びメッセージ」を返すようにメールシステムに設定すること

コミュニケーションは破れるとしている (Berlo, 邦訳, 1972, pp.29-30)。

彼は個人内コミュニケーションの場合は、送り手と受け手が同一人となり、その場合、送り手と呼ぶか受け手と呼ぶかは動的なプロセスを切り離してやることになってしまうと述べる (ibid. p.70-71)。受け手となった人もつぎには送り手となるからである。このような観点にたち受け手のコミュニケーション技能を考えると、受け手単独でなく、「記号解読体」も含めて捉えないとならない。そしてコミュニケーション技能には、送り手と同じ4つの要素 (前記 1) 参照) が挙げられる。その上で送り手にも適用されるものとして、送り手と受け手の技能の度合いについての関係こそ精度を高める重要な決定要因であると述べる (ibid. pp.70-73)。

3) 記号化体

Berlo は、送り手の考えを受け取り、それを記号に置き換えて送り手の目的 (意図) をメッセージの形式に表現する役目を担うものとして記号化体を挙げている (Berlo, 邦訳, 1972, p.45)。記号化体は、解釈シンボリック的視点のモデルでは、「記号化」という要素で表現されていたものに相当する (図表 2-5、2-6 参照)。

彼はたとえば、音声機構 (話しことば、鳴き声、音楽的調子などをつくるもの)、手の筋肉組織 (文字、絵などを作るもの)、身体の他の筋肉組織 (表情、身振り、姿勢などをつくるもの) があり、これらは送り手と一体のものである。また、複雑なコミュニケーションの例として、上司の指示で働く部下も記号化体であるとしている (ibid. pp.45-46)。

4) メッセージ

Berlo は、送り手の目的が表現されたものがメッセージであり、そ

ができる。これも人間の操作による設定と捉える。

これは物理的形式で表現されなくてはならないと述べる。メッセージはまた観念や目的や意思がある記号に変換されたひとつのシンボル体系であるとしている (Berlo, 邦訳, 1972, p.45)。

彼はメッセージの要因としてメッセージ記号、メッセージ内容、メッセージ構成の3つを挙げている (ibid. p.74)。順にみていく。

① メッセージ記号

Berlo は、メッセージ記号の「記号²²」とは、ある人にとって意味をもつように構造化できるシンボルの集まりと述べる。要素の集まり (語彙) と、意味をもつように要素を組み合わせる一連の手続き (文章構成法) とがあるならば、それは記号であるとしている (ibid. pp.77-78)。

② メッセージ内容

Berlo は、メッセージ内容とは、送り手が目的を表現するために選んだメッセージに含まれている素材であるとし、内容には要素と構造があるとしている (ibid. p.80)。

③ メッセージ構成

Berlo は、メッセージ構成とは、コミュニケーションの送り手が決定した記号や内容の選び方や並べ方のことであるとしている。そして一般的には送り手によるメッセージの送り方の決定 (記号や内容とその送り方についての選択) を意味するとしている (ibid. p.82)。

5) チャネル

Berlo は、チャネルはメッセージの媒体すなわち運搬者であると述

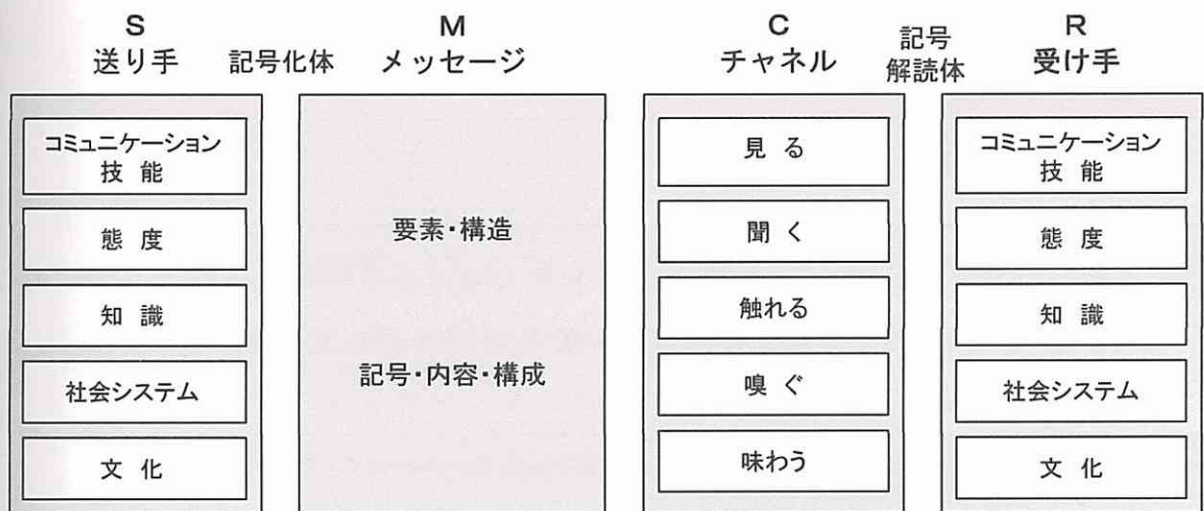
²² 「記号」については、2.1.9 (2) 1) ソシユールの言語研究でもみていく

べる。メッセージはなんらかのチャンネルがあつてはじめて存在するとしている。その上でチャンネルの選択はコミュニケーションの効率化を生む重要な要因となっているとしている (Berlo, 邦訳, 1972, p.46)。

彼は、チャンネルには3つの意味があり、それらは記号化・記号解読の装置 (話したり聞いたりする機構に相当)、メッセージの媒体 (音声ならば音波)、媒体を搬送するもの (音声の音波を搬送する空気) であるとしている (ibid. p.85)。

ここで彼は記号化と記号解読のための装置をチャンネルとするが、これらは構成要素としてチャンネルからは独立していたものであったので、矛盾が発生している。しかし、このことは彼も議論していて、目的に応じてどちらとも言えるとしている。すなわちチャンネルの一部として考えることもでき、独立していると捉えることもできるとしている。重要なのは名称ではなくてその機能であるとしている (ibid. pp.88-89)。

また彼はコミュニケーションのチャンネルの選択は重要であるが、研究が始まったばかりであると述べている。本論文のテーマであるメディア・リッチネスの摘要の基本的な目的はこのチャンネル選択にあるといえるのである。



図表 2-9 Berloの構成要素のモデル (Berlo, 1960より)

6) 記号解読体

Berlo は、記号解読体は受け手のもっている一組の運動系技能であると述べる。またそれは受け手のもっている一組の感覚系技能と考えることができるとしている。記号解読体は、解釈シンボリック的視点のモデルでは、「記号解読」という要素で表現されていたものに相当する（図表 2-5、2-6 参照）。

彼は、一人または2人のコミュニケーション状況においては、記号解読体は感覚であると述べる（Berlo, 邦訳, 1972, p.46）。

しかし、感覚というひとことで表しているが、これは認知心理学で言うところのフレームあるいはスキーマ、そして心理学でいうところの概念的フィルターの働きで記号解読する役割を果たす活動と考えられる。

ここまで Berlo の提示した構成要素を図表 2-9 に示す。ここでは構成要素の記号化体と記号解読体は役割として名称が残っているだけである。

本論文の研究対象である電子メール・システムの構成要素も基本的には彼のモデルに基づいている。

つぎの項ではコミュニケーション・メディアについてみていく。

2.1.7 コミュニケーションのメディア

(1) コミュニケーションのメディアの定義について

1) コミュニケーションのメディアの定義

林は、コミュニケーションのメディアとは、コミュニケーションを媒介するテクノロジーのことであるとし、メッセージを伝達するものや人や手段をひっくるめて、メディア（媒体）と呼んでいる。その意味でメディアは多様であり、さまざまなものがメディアになりうるた

め、メディアにより効果や機能(役割)も異なるとしている(林, 1988, pp.174, 82)。

なお本論文では、「メディア」と「コミュニケーション・メディア」は同じ意味で使用している。

メディアはテクノロジーであると定義しているが、ここで「テクノロジー」についてみていく。Rogersは、「今日、テクノロジーは機械的原理の応用とか利用という狭義の意味合いで用いられることが多いが、それは正しくなく、望ましい結果の達成をめざして因果関係間に横たわる不確定性を除去したり軽減していくように設計された道具や手段である」(Rogers, 1992, 邦訳, p.3)と述べている。そしてテクノロジーは、材料とか部品などのハードウェア要素だけでなく、その構成目的とか機能達成のために情報ベースで構成されるソフトウェア要素の両側面を有していると述べる。さらにコミュニケーションの古典的なテクノロジーとしては、話し言葉や文字もテクノロジーであるとしている(ibid.)。

2) メディアとチャネル

メディアはコミュニケーションを媒介するテクノロジーであるとしたが、そうするとチャネルとどこまでが同じでどの点が違うのだろうか。それについて以下に述べることにする。

本論文の図表 2-19 では「メディア」と表記し、図表 2-6、2-7、および 2-9 では「チャネル」と表記している。このうち、図表 2-6 では「チャネル(メディア)」と二重表記している。メディアとチャネルはあたかも同じものと考えてよいのであろうか。

図表 2-9 (Berlo, 1972) のチャネルの定義は、メッセージの媒体すなわち運搬者であった。メディアとの違いは、メディアがテクノロジーとしているが、チャネルは単に媒体あるいは通信路であり、テクノロジーという語がないという点のみである。たとえば肉声によるコミュニケーションにおいては、音声メディアという言葉もあるが、音声

チャンネルとも言える。音声は言葉を話すための技術と言えなくはないが、一般的にはテクノロジーとはいわないであろう。しかし、本論文では各種のコミュニケーションを比較する際の便宜のために、コミュニケーションにおいて、メッセージを媒介するものはすべて「メディア」と呼ぶこととする。

つぎにメディアの用例として、次項のマスメディアの脚注でも述べるが、狭義の「メディア」は「マスメディア」のことであるといわれている。ここで「マスメディア」という呼び方は一般的であるが、「マスチャンネル」という呼び方は一般的でない。この場合「マスメディア・チャンネル」と呼ぶ（Rogers,邦訳, p.5 参照）こともある。

本論文のテーマである電子メールを中心とする電子コミュニケーションのメディアやそれと比較するメディアで考えるならば、メッセージを媒介するという機能に着目すれば、メディアとチャンネルはほぼ同じ意味で使用できると考えてよい。しかし、電子メールはテクノロジー的な側面で捉える方が一般的である。また本論文の3節で採り上げるメディア・リッチネスとの整合をとるためにも、本論文では基本的には「メディア」という言葉を使うこととする。

(2) メディアの種類

ここではメディアの種類について、メディアを介して結びつく人間の数を基準とする分類と、メディアの機能からの3分類、映像メディアと言語メディアの比較、最後にメディアの7つの分類についてみていく。

1) パーソナル・メディアとマスメディア

林は、メディアを介して結びつく人間の数を基準にすると、パーソナル・メディアとマスメディアにわけることができるとしている（林, 1988, p.175）。順にみていく。

① パーソナル・メディア

パーソナル・メディアには、郵便、電信、電話、そして現代のニューメディアと呼ばれる電子メディア²³がある (ibid.)。パーソナル・メディアはパーソナル・コミュニケーションで使われるメディアである。

②. マスメディア

マスメディアには、書籍、新聞、雑誌、パンフレット、映画、ラジオ、テレビがある (ibid.)。マスメディアはマスコミュニケーションで使われるメディアである。

「メディア」という語を狭義に用いて、「マスメディア」を意味することがよくあるが、厳密にいうと、パーソナル・メディアの場合もあるので、本論文ではマスメディアは省略しないでマスメディアと表記する。

2) 機能からの分類

メディアの機能面に着目して分類すると、大きく3つに分類できる。Hart は、メディアを現示的メディア、再現的メディア、および機械的メディアに分類し、その順にメディアが発達してきたと述べる (Hart, 1991, p.5)。つぎに3つのメディアを順にみていく (児島, 1998, p.14 より)。

① 現示的メディア

情報の発信にも受信にも道具や機械を必要としない身体という現示的メディアが最初で、身振りや表情などの非言語的コミュニケーションに身体が使われた。つぎに言語の発達により「話し

²³ 電子メディアのうち、コンピュータを利用した電子メディアについては、2.2.3 電子メディアで詳しく述べる。

言葉」という手段をもつことで身体メディアの重要性が飛躍的に増大し、現在に至っている。

② 再現的メディア

情報の発信にのみ道具や機械を必要とするメディアで、話し言葉から発達した「絵画」がもっとも古く、つぎに「文字」がある。文字や絵画を大量複製するためにできた「活版印刷」、そしてより再現性の高い「写真」へと発達した。

③ 機械的メディア

情報の発信にも受信にも機械を必要とするメディアで、話し言葉から発達した電信、電話、そしてラジオ、レコードと続く。また絵画や写真から発達した映画、テレビへと続く。

3) 映像メディアと言語メディア

林は、テレビや映画などの映像メディアと印刷物などの言語メディアに分けて、その特徴を述べている(以下の4点、林, 1988, pp.84-89)

① 一次的／二次的

林は、自然な知覚に近い映像記号の方が、言語のように解読の技術や想像力を働かせなければならない記号よりも理解は容易で記憶にも優れていると述べる。映像記号を伝える映像メディアへの接触経験は生の素材についての直接経験(一次的経験)に近い。それに対して言語メディアへの接触は、一次的な経験を概念やカテゴリーを用いて再構成した記号の集合体への二次的な経験である。

映像メディアは、具体的な現実をそのまま示し、生々しい問題定義ができ、受け手に情緒的な反応を喚起することができるが、映像は現実を部分的に切り取ったものに過ぎない。それは表面的な見かけのよさが重視されるという問題をもつ。言語メディアは、生々し

い現実を提示するには劣るが、その背後にあって見ることのできない困難な過程や原因について言及することができる。言語メディアは映像メディアと同じ物事を多層的、多面的、総合的に扱いうるし、物事をより論理的、抽象的、一般的、体系的に扱うこともできるとしている。また言語メディアは現在だけでなく、過去も未来も提示できる。映像メディアの場合は言語によるなんらかの注釈などがなければ、過去や未来を提示することは困難であるとしている（林, 1988, pp.85-86）。

② 多義的／一義的

林は、言語記号は相当に意味を限定する上に、記号を用いたメッセージの構成者の視点によりかなり意味が限定されると述べる。言語メディアは一義的な意味を伝えるが、映像メディアは意味を一義的に限定することはむずかしく、見る側の解釈の自由度がより高いので、映像メディアは、多義的である。言語メディアは事物の微妙な差異や個性が切り捨てられ、一般化や紋切り型に陥りやすいとしている。映像メディアはさまざまに解釈する個性的な人間を生みやすいであろう、としている（林, 1988, p.87）。

③ アナログ／デジタル

言語メディアは一時に一つの要素を提示するが、それはデジタルの情報であり、受け取る方は継続的な情報処理が必要であると述べる。それに対し、映像メディアはアナログ情報を提示し、一つの画面は多様な要素を含むため、受け手は同時に多くの要素を処理する並行的な情報処理が必要である。また多様な視点の提示が可能である。しかし、映像メディアは、そのスピードに併せて多様な情報処理をしなければならないため、受け手のペースを攪乱し、情報処理不十分な状態に陥りやすい。言語メディアは受け手のペースにあったスピードで、すこしずつ情報処理することを可能とさせるとして

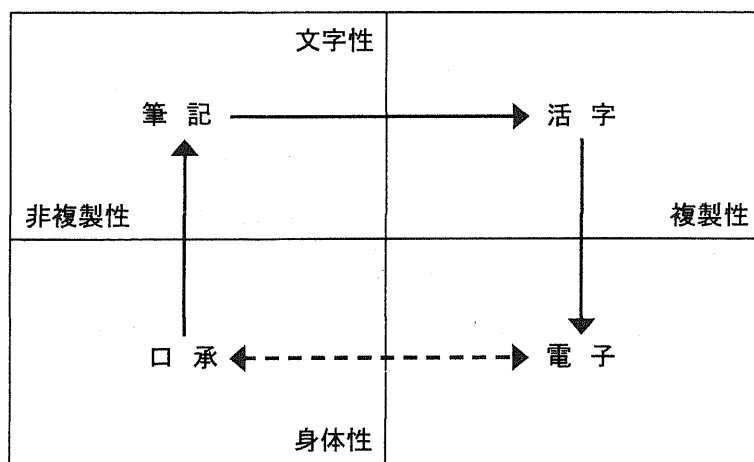
いる（林, 1988, pp.87-88）。

④ 受動的・参加的／能動的・孤立的

林は、映像メディアの方が受動的な反応をもたらし、言語メディアの方が解読に努力が必要で、思考力や想像力をはたらかせるためにより能動的な接触を必要とすると述べる。しかし、言語メディアは個人的で孤立的であり、社会に対して閉ざされがちであるのに対して、映像メディアはさまざまな感情的な反応を生み、行動の模倣も生み出す。映像メディアは、集団的で参加的なメディアであるのに対し、本の虫はあまり社交を好まないとしている（林, 1988, pp.88-89）。

(3) メディアの変容

吉見は、メディアの機能からみた分類が歴史的に変容していることに着目し、それを図表 2-10 のように示している。同図表では、メディアを複製性（横軸）と文字性・身体性（縦軸）で捉えて、メディアの変容を提示している（吉見, 1994, p.76 :）。



図表 2-10 メディアの変容(吉見, 1994, p.76, 図2に加筆)

まず身体を中心として複製不可能な「口承」がなされ、ついで文字の発明により、文字の固定はできるが複製ができない「筆記」が行われた。その後大量に文字の複製ができる「活字」が発明された。さらに、文字のみでなくさまざまな形態の複製可能な電子メディアへと変容した。電子メディアは話し言葉や表情なども複製でき、より身体性へも近づいているメディアといえる (ibid. pp.75-78)。

本論文の対象である電子メールはもちろんこの電子メディアであり、変容がもっとも進んだメディアであるとともに、彼の説明から身体性へも近づいたメディアとして捉えることの重要性が示唆される。

(4) 電子メディアの定義

ここでは、前記「メディアの変容」でみてきた電子メディアの定義についてみていく。

電子メディアの定義は論者により狭義から広義までいろいろある。はじめに比較的狭義では、コンピュータを利用したメディアによるコミュニケーションでかつファクシミリ、双方向テレビなどを含むとする吉見 (1994, p.76) や宮田 (1993, p.6) の定義がある。宮田は電子メディアとは、「典型的にはコンピュータの性能を内蔵し、利用者間および利用者との情報間の双方向性を実現、促進させるコミュニケーション・テクノロジー」としている (宮田, 1993, p.6)。

それより広い定義では、電子機器から構成されるメディア (電話・ラジオ・テレビ・VTR・ビデオカメラ・インターネット・マルチメディアなど) によるコミュニケーションとする定義もある (三上, 1998, p.66)。

本論文では、電子メディアと呼ぶ場合は吉見・宮田の狭義とする。そして、ファクシミリや双方向テレビなどを除いた電子メール、電子掲示板、電子会議などのメディアを「電子コミュニケーション・メディア」として定義する。

(5) メディアの利便性と表現性

林は、メディアというテクノロジーは、コミュニケーションを媒介するという役割から、利便性のみならず表現性という両義性をもっているとして述べている（林, 1988, p.174）。

映画が衰退したのは、茶の間で居ながらにして見られるテレビの利便性のためである。また電話の普及により手紙が激減したが消滅しないのは、電話の利便性にない手紙固有の表現性のためとしている（ibid. p.176-177）。

彼は、このようにメディア体系の変動にはメディア形式における利便性と表現性の間の相克が見られるとしている。そして、各メディア形式のもつそれぞれの文化的価値に着目すると、棲み分けの関係が必要とされ、メディアの固有の領域の確保とそれに基づく共存関係の維持が求められるとしている（ibid. p.177）。

メディア・セレクションの議論はこうした利便性と表現性の上でなされるものと捉えることができる。

つぎの項ではコミュニケーションの種類についてみていくこととする。

2.1.8 コミュニケーションの種類

コミュニケーションは多義的なので、その分類をするときには、視点を定めないとならない。ここでは社会的コミュニケーションの分類とメディアによる分類、およびその他の分類にわけてみていく。

(1) 社会的コミュニケーションの分類

竹内は、人間の個体ないし集合体の間における情報の処理と伝達の過程を社会的コミュニケーション²⁴と呼んでいる。彼は、社会的コミュニ

²⁴ 竹内は、コミュニケーションをひろく「情報の処理と伝達のプロセス」と規定すると、拡散分子を構成する4種類のヌクレチオド塩基の配列パターン（情

ケーションは大きく3つに分けられるとする。それは、パーソナル・コミュニケーション、マスコミュニケーション、組織コミュニケーションの3つである(竹内, 1977, p.3)。

それに対し林は、社会的コミュニケーションはパーソナル・コミュニケーションとマスコミュニケーションに分けられるが、その中間的なものを中間的コミュニケーションと呼んでいる。そして中間的コミュニケーションの中のひとつに組織コミュニケーションを位置づけている(林, 1988, p.6)。

児島も、林とほぼ同じ立場をとり、中間的コミュニケーションを2つに分けている。彼は中間的コミュニケーションを組織コミュニケーションとコレクティブ・コミュニケーション²⁵とに分類している(児島, 1993, p.125)。

ここでは林の分類した内容について以下にみていく。

1) パーソナル・コミュニケーション

パーソナル・コミュニケーションとは、個人と個人間のコミュニケーションのことである(林, 1988, p.6)。マスコミュニケーションが一方のコミュニケーションであるのに対し、パーソナル・コミュニケーションは、双方向であり、インフォーマルなコミュニケーション

報)が細胞の分裂・増殖を通じて分与されていく遺伝現象もコミュニケーションと呼べる。また、ホルモンの分泌測度を情報とする多細胞生物体の代謝作用や、刺激と反応を電気パルスによって媒介する生体の神経伝導も、サーモスタットにみられるような環境の変化を感知して入力装置の作動を調整する自動制御のメカニズムもすべて同じコミュニケーションと呼ばれることになるとして、社会的コミュニケーションという呼び方で区分けしている(竹内, 1973, p.105)。

²⁵ 児島によれば、コレクティブ・コミュニケーションには社会運動、市民運動、消費者運動、ボランティアグループ、レジャーや趣味の同好体、パソコン通信上のネットワーク結合体などがあるとしている(児島, 1993, p.125)。それらは企業組織というような強固な組織ではない中間的結合状態の集合体におけるコ

ンも行うことができる (ibid. p.97)。

パーソナル・コミュニケーションにはパーソナル・メディア (2.1.7、(2)、2) 参照) が中心として使われる。そのため、人と人とは対面して行われる対面コミュニケーション (face to face communication) だけでなく、郵便・電信、電話、電子メディアによるコミュニケーションもパーソナル・コミュニケーションとも呼ばれる。

パーソナル・コミュニケーションは対人コミュニケーション (interpersonal communication) ²⁶とも呼ばれる (対人コミュニケーションについては 2.1.10 で詳しくみていく)。

2) マスコミュニケーション

マスコミュニケーションは、マスメディアによる大衆へのコミュニケーションのことである (林, 1988, p.6)。これは少数の送り手から多数の受け手への本質的に一方向のコミュニケーションである。

マスコミュニケーションにはマスメディアが中心として使われる (2.1.7、(2)、2) 参照)。

3) 中間的コミュニケーション

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するものが中間的コミュニケーションである。同コミュニケーションには、専門的関心によるもの、地域性をもつもの (コミュニティ)、非人格的な組織によるもの (組織コミュニケーション) がある (林, 1988, p.6)。

中間的コミュニケーションに使われるメディアは前記のパーソナル・メディアおよびマスメディアである。

コミュニケーションである。

²⁶ 林は、対人的コミュニケーションと呼び、パーソナルコミュニケーションと同じ意味で使っている (林, 1988, p.37)。

(2) メディアによる分類

コミュニケーションで使われるメディアの種類に対応してコミュニケーションが分けられる。代表例を以下に掲げる。

1) 対面コミュニケーション (face to face communication)

人と人が直接顔を向き合って行うコミュニケーションで、対人コミュニケーションの典型的な形態である(「対面」と省略する場合もある)。たとえば対人コミュニケーションには、電話による人と人とのコミュニケーションも含まれるが、それは対面コミュニケーションではない。

2) 従来型メディアによるコミュニケーション

① メモ・手紙によるコミュニケーション

メモは文書というメディアを使うコミュニケーションであり、手紙は郵便というシステムを含めた文書によるコミュニケーションである。

② 活字媒体(新聞・雑誌・書籍・報告書など)によるコミュニケーション

このうち、新聞・雑誌・書籍はマスメディアであり、報告書は中間的メディアである。

③ 電話・ラジオ・テレビ・VTRによるコミュニケーション

このうち、電話はパーソナル・メディア、ラジオ・テレビはマスメディア、VTR(ビデオテープ・レコーダー)は映像メディアである。

3) 電子メディアによるコミュニケーション

狭義には、コンピュータを利用したメディアによるコミュニケーションで、ファクシミリ、双方向テレビによるコミュニケーションも含

む（吉見，1994，p.76、宮田，1993，p.6）。広義では、電子機器から構成されるメディア（電話・ラジオ・テレビ・VTR・ビデオカメラ・インターネット・マルチメディアなど）によるコミュニケーションである（三上，1998，p.66）。

本論文では狭義の電子メディアによるコミュニケーションとする。

4) 言語コミュニケーションと非言語コミュニケーション

メッセージの表現手段に言語が用いられるのが言語コミュニケーションであり、言語でない非言語が用いられるのが非言語コミュニケーションである（2.1.9で詳しくみていく）。

(3) その他のコミュニケーション

1) コード依存型コミュニケーションとコンテキスト依存型コミュニケーション

コード（言語が主）への依存が強いコード依存型コミュニケーションと、コンテキストへの依存が強いコンテキスト依存型コミュニケーションがある（飯塚，1993，p.46）。

2) 垂直方向のコミュニケーションと水平方向のコミュニケーション

組織コミュニケーションにおいて、コミュニケーションの流れ方が垂直方向（上方向と下方向にさらに分かれる）のコミュニケーションと水平方向のコミュニケーションに分けられる。

垂直方向（上方向と下方向）および水平方向のコミュニケーションについては2.1.11、(7)、1)で詳しくみていく。

3) フォーマル・コミュニケーションとインフォーマル・コミュニケーション

組織コミュニケーションにおいてコミュニケーションの形体が定型の場合がフォーマル・コミュニケーションで、非定型の場合がイン

フォーマル・コミュニケーションである。

フォーマル・コミュニケーションおよびインフォーマル・コミュニケーションについては 2.1.11、(6)で詳しくみていく。

4) 異文化コミュニケーション

異文化コミュニケーションとは、文化的背景を異にする人たちが、メッセージの授受により、相互に影響し合う過程(石井敏, 1997, p.7)としてのコミュニケーションである。

つぎの項では、言語・非言語コミュニケーションについて、言語の研究も含めてみていく。

2.1.9 言語・非言語コミュニケーション

言語コミュニケーションでは言語メッセージが、非言語コミュニケーションでは非言語メッセージが扱われる。しかしわれわれがメッセージを発するとき、たとえば対話の場合に言語メッセージだけが交換されているわけではなく、必然的に非言語メッセージも交換される。われわれは言語メッセージと非言語メッセージの両方を駆使してコミュニケーションを行っている(末田, 2003, p.21)。この項では、始めに言語の研究についてみていく。つぎに言語・非言語コミュニケーションについてみていく。

(1) 言語の研究について

1) 言語とは

Sapir (1921) は、言語は自発的に作り出されたシンボルの体系によって考えや感情や欲求を伝達する純粋に人間的・非本能的な方法である、としている。

言語は、対人コミュニケーションにおいて主に使われ、それは人間特有のものであり、動物にはみられないものである。この点で、Chomsky (1975, p.7) は、言語は人間の知性の産物であるとしてい

る。

また Hayakawa は、言語は、人間の神経系に起こっている非常に変化に富んだ事柄を報告できるだけでなく、それらの報告を報告することができる（叙述についての叙述ができる）ものであると述べている（Hayakawa, 1985, 邦訳, p.11-12）。

このような言語であるが、世界には数百種もの主要な言語があり、類似した部分もあるが、細かな点でかなり違っている。原岡（1990, p.13）は、違った社会の人間が自分の社会の言葉でコミュニケーションすることはまず不可能であるとし、人間はすばらしいコミュニケーション能力を持っているにも関わらず、言語の多様性のためにその能力に限界があるとしている。

2) 言語研究

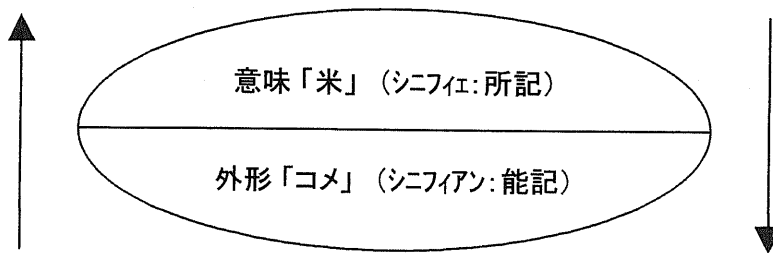
① ソシユールの言語研究

ソシユールは言語を、記号 (signe)・システム・構造として捉え、言語研究がそれまで、同一言語を歴史的変遷で研究するのに対して、一定期間変わらないものとして研究する立場をとった。そして言語共同体が社会的に合意した言語体系をラング (langue) とし、個人の発話をパロール (parole)、ラングのもとでパロールを発話することをランゲージュ (langage) と呼んだ。

彼は、ランゲージュは1つの能力に過ぎず、個人一人では決してラングに達することはなく、ラングは社会的なものであり、いかなる事象もそれが万人の事象となる瞬間までは言語的に存在しないとしている（丸山, 1983, p.111）。すなわちラングとは、個人のランゲージュ能力の行使を可能にする社会が取り入れた契約の総体である。そしてパロールは、いわゆる言葉にあたるものとし、ランゲージュは人間特有のシンボル化能力として捉える (ibid. pp. 112-114)。

ソシユールはまた、記号を所記 (signifie) と能記 (signifiant)

に区別して、記号の恣意性を提示した。記号の恣意性はつぎの2つに分けられる。



図表 2-11 ソシュールの記号(林, 1988, p.205, 図6-1に加筆)

第1の恣意性はシニフィアン（能記）とシニフィエ（所記）の関係で見いだされるもので、シーニュ（記号）が担っている概念と、それを表現する聴覚映像との間には、自然的かつ論理的絆がないとしている。すなわち、与えられた聴覚映像と特定の概念を結ぶ絆（記号の価値を付与する絆）は根底的に恣意的なのである（丸山, 1981, .p.144）。

ソシュールの記号に関し林（1988）は、シニフィアン（能記）を外形、シニフィエ（所記）を意味と訳してこの恣意性について図を提示（図表 2-11）している。

彼によると、日本語では、たとえば「米」を「コメ」と呼ぶ基本的な理由がない、他の呼び方でもよいのであるが、いつどこかで「コメ」と決めてしまったためである。英語では“rice”が「米」にあたるが、それは日本語の「米（という文字）」と似ても似つかない外形をしているという。言語により音形が異なるということは、言語記号が恣意性をもっているからである（林, 1988, p.205）。そして、ある社会において記号が成り立って使われていくためには、外形（シニフィアン：能記）と意味（シニフィエ：所記）の対応が、きちんと習慣づけられていなければならないとしている。このような

習慣づけられたものをコード²⁷というのである (ibid.)。

第2の恣意性は、言語体系内のシーニュ（記号）同士の関係であり、個々の辞項 (terme) のもつ価値が、その体系内に共存する他の辞項との対立関係からのみ決定されるとしている。すなわち、辞項の価値（その区切り方の尺度）は、あくまでも言語社会で恣意的に定められたものである（丸山, 1981.p.145）。

またソシユールは、意味というものは文のレベルで生まれるとしている。つまり個々の語単独では、何の意味ももっていないのである。個々の語が担っているのは差異だけであり、その差異が意味化するのには、文脈の中におかれるときだけである（丸山, 1983.p.187）。

本論文では、「意味」はコミュニケーションのメッセージの中にはない、と捉えている。ソシユールが意味は文の中で生まれるとしている文がメッセージの要素であるならば、彼とは別の視点で意味を捉えていることになる。それはソシユールの文脈は、文の中に存在するからであり、本論文研究のコンテクストは文の中の文脈も含むが文の外の環境も含む幅広いものと鱈得るからである。この意味とコンテクストに関しては3.2でみていくこととする。

② 他の言語研究

コミュニケーションに関連する言語研究では、ソシユール以外に、変形生成文法や普遍文法を議論したチョムスキー、言語ゲーム論を展開したウィットゲンシュタインが挙げられるが、本論文研究に直接関係しないため、ここでは省略する。

(2) 言語コミュニケーション

言語コミュニケーション (verbal communication) とは、「言語を媒介とするコミュニケーションのこと」もしくは、「言語を主たる伝達手

²⁷ コードについては、2.1.4、(2)、1)、①に詳しく述べている。

段としたコミュニケーションのことである（末田, 2003, p.75）。

ここではまず、言語コミュニケーションにおける言語の特徴と、言語コミュニケーションの2つの特徴についてみていく。

1) 言語コミュニケーションにおける言語の特徴

Trenholm & Jensen (1996) は、言語コミュニケーションにおける言語使用の特徴としてつぎの4点を挙げている。

① 独立性と分断性

言語コミュニケーションで使う言語は数字のように独立し、分断できる要素から成り立っている。分断できる柔軟性をもつことが非言語とは異なる点である。言語が分断できることにより、われわれは言語を恣意的に使うことができるのである（Trenholm & Jensen, 1996, p.91）。

② 新しい現実の創造

言語コミュニケーションにより、そこにはないものや架空のものについて話すことができる。言語はこのような創造性をもっている。これはいいことばかりではなく、偽りを述べることもできてしまうという面ももっている。（*ibid.*）。

③ 新しい思考や複雑な思考の支援

言語コミュニケーションで使う言語はわれわれが論理的に、そして合理的に考えられるように、複雑な思考を支援する働きをもっている（*ibid.*）。

④ 内省的

言語コミュニケーションで使う言語は、コミュニケーションを行っているわれわれがどのようなことを言っているか振り返ること

ができる。それによりコミュニケーションの仕方を改善することができる(ibid.)。

2) 言語コミュニケーションの抽象作用と意味作用

成毛は、言語コミュニケーションの特徴として抽象作用と意味作用を挙げている(成毛, 1993)。

① 抽象作用

言語は抽象的であり、抽象的であることにより情報の取捨選択が行われる。言語は物理的現実からかけ離れていることを意味するので、目の荒い網のように、伝える内容とその編み目からぼろぼろと落としているのが真の姿である。つまり言語自体が物理的現実の抽象作用の一因となっているのである(成毛, 1993, pp.139-140)。

② 意味作用

成毛によると、「コミュニケーションは意味伝達の行為であり、意味はつぎの4つに分類されるとしている(成毛, 1993, p.146)。それらは a. 状況的意味(状況により決まり、使われる場、条件、状況が異なると意味が変化する)、b. 構造的意味(記号と記号の関係の中にある意味で文章の中で言葉やコンマの位置の変化で意味が変化する)、c. 外延的意味(辞書の定義がその例でありわれわれが共有する一般的な意味のこと)、d. 内包的意味(記号と対象と人間との関係の中にある意味で人間個人がもつ私的な意味)である。

上記4つの中で成毛は、d.の内包的意味は、主観的で感情的負荷のかかったものであり、人間の間で完全な一致はないという理由から、コミュニケーションで重要であるとしている(ibid., p.146)。これは個人が持っている「スキーマ(対象を認知するために対象を意味づける枠組み的な知識)」を動員して得られる意味とってよいであろう。そして a. は、状況のコンテクストにより決まる意味で

あり、b.は言語のコンテクスト（文脈）により決まる意味であるといえよう。意味伝達において、状況に応じてこれら4つの意味が独立して存在するというより、互いに組み合わさって意味が作り出されるのである。

つぎの項では非言語コミュニケーションについてみていく。

(3) 非言語コミュニケーション

言語によらない（すなわち）非言語によるコミュニケーションを非言語コミュニケーションと呼ぶ。ここでは、非言語コミュニケーションの定義、重要性、チャネルについてみていく。

1) 非言語コミュニケーションの定義

橋本によると、非言語コミュニケーション（non-verbal communication）とは、コミュニケーションの場における言葉による刺激を除いたあらゆる刺激を含むもので、メッセージの送り手や受け手にとり、内在的な伝達価値をもつものであるとしている（橋本,1993,p.178）。

この「非言語」という言い方に対して、Mehrabianは、（後記する）パラ言語や音声表現がいろいろなニュアンスを伝えることができるのに「非言語」と呼ばれているのはおかしいと述べる。彼は、非言語コミュニケーションと呼ばずに「インプリシット（暗示的）コミュニケーション」という呼称を提案している（Mehrabian,邦訳,1986,p.3）。次項でも述べるが、コミュニケーションにおいては、非言語により伝わる部分の割合は想像以上に大きいのである。

2) 非言語コミュニケーションの重要性

Birdwhistell（1970,p.118）は、「対人コミュニケーションにおいて、言葉によって伝えられるメッセージは全体の35%に過ぎず、65%

は言葉以外の手段による。」と述べている。また Mehrabian (1986, 邦訳, p.98) は、感情の伝達においては、93%は言葉によらないもので、言葉によるものは7%に過ぎない、と述べている。このことはコミュニケーションにおいて、言葉以外の非言語コミュニケーションの果たす割合がたいへん多いことを示している。

これらの論点からすると、電子メールは前期のように基本的には文字を中心とするので、非言語コミュニケーションについてはたいへん不利な立場にあるといえる。

3) 非言語コミュニケーションのチャネル

飯塚によれば、コミュニケーションでは言語・非言語の多数のチャネルを同時に使って多重的なメッセージを発信・受信しているとして（飯塚,1993,p.49）。以下に彼が示す非言語コミュニケーションのチャネルについて示す（ibid. pp.49-54）。

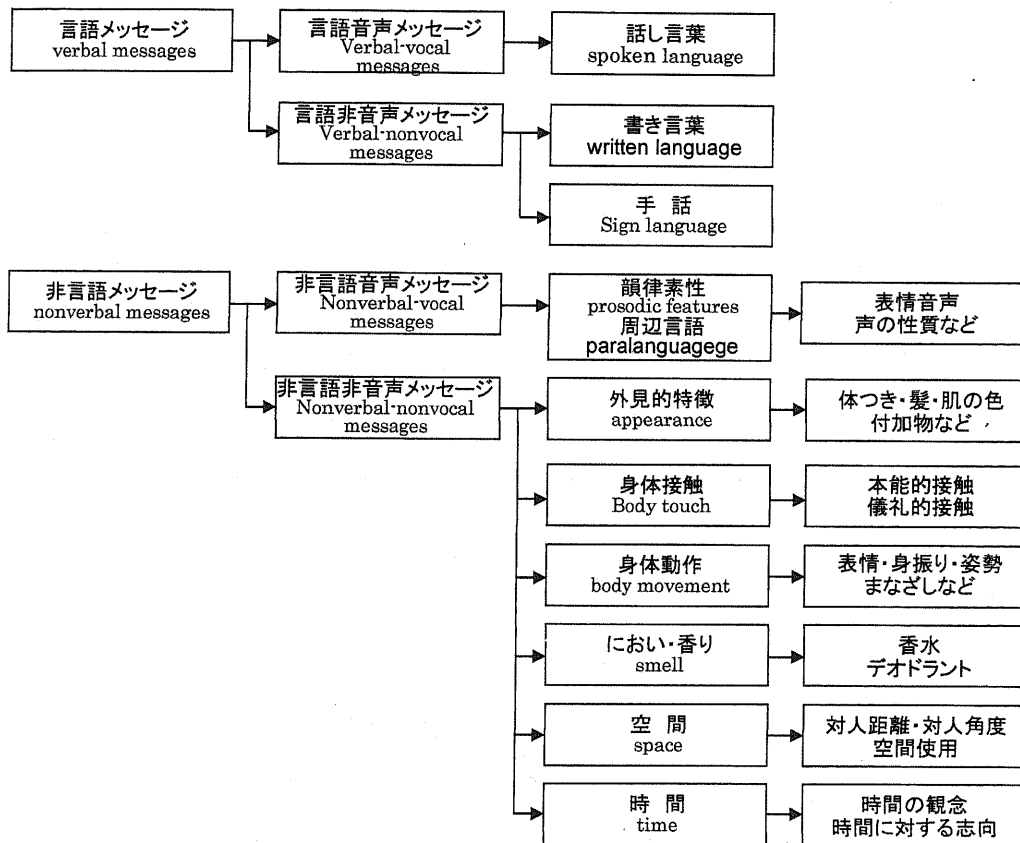
- ① 表情：もっとも強力なチャネル
- ② 視線：文化差が大きい、感情状態を示す指標、人間関係の性質を反映
- ③ 身体の動き：ジェスチャー
- ④ パラ言語：発話における内容以外の、内容を運ぶ音声の特徴
- ⑤ 接触：身体接触はもっとも原初的な形態
- ⑥ 上記チャネル以外：対人距離（空間）、服装、香り（臭い）、時間など

上記で確認したようにこれらの非言語チャネルは電子メールでは伝えることが困難なため、このような要素がメッセージの一部として必要ないようなメッセージの伝達に限定するほうが効果的といえるだろう。しかし、それは単純な結論であり、3.1でみていく「コンテキスト」を企業組織において共有することが別の手段（たとえば会議

や個人同士の会話による対面コミュニケーションなど)で補完できれば、場所と時間を超越して非同期伝達のできる電子メールの得意分野も拡大するといえるのではないだろうか。

(4) 言語・非言語メッセージの要素

言語コミュニケーションにおけるメッセージは、話し言葉（言語音声メッセージ）だけではない。書き言葉や手話などという言語非音声メッセージも含まれる。また非言語メッセージは非常に幅広く、表情音声などの非言語音声メッセージと、外見的特徴、身体動作、匂い香り、空間、時間などの非言語非音声メッセージが含まれる。



図表 2-12 言語・非言語メッセージの要素(末田, 2003, p.20より)

言語・非言語メッセージの要素について図表 2-12 に示す(末田, 2003, p.20)。非言語メッセージの要素は、前記の非言語コミュニケーション

のチャネルの内容と重複するが、図表 2-12 の方が言語メッセージとの関係もわかり、より体系化されている。

つぎの項では対人コミュニケーションについてみていく。

2.1.10 対人コミュニケーション

(1) 対人コミュニケーションの定義

Trenholm et al. は、対人コミュニケーション (Interpersonal communication) とは、送り手と受け手の役割を共有する 2 人の相互活動により意味形成が行われる過程としている (Trenholm et al. 1996, p.31)。

久米は、対人コミュニケーションとは、2 人をベースに対面して行う言語および非言語によるコミュニケーションであると述べる (久米, 1993, p.31)。

平井も、対人コミュニケーションとは、2 人ないしそれ以上の比較的少数の人間が、対面状況で行うコミュニケーションであると述べる (平井, 1993, p.84)。

久米や平井の定義では必ずしも 2 人でなくてもよいとしているが、Trnolm et al. は 2 人に限定し、3 人目が入ると、そこで小集団コミュニケーションに移行するとしている。また、Trnholm et al. は相互活動により意味形成が行われることまで規定しているが、久米は、コミュニケーションの結果がどうなるかは含んでいない。その意味で、久米の定義の方が幅広く一般的であるが、本論文のコミュニケーションの定義に基づき、Trenholm の定義を本論文では採用する。

(2) 対人コミュニケーションの特性

Watzlawick et al. は、対人コミュニケーションの特性には以下の 5 点があるとしている (Watzlawick et al., 1967)。順にみていく。

1) コミュニケーションの不可避性

人間はコミュニケーションの意図の有無にかかわらず、コミュニケ

ーションから逃れられないのである。送り手の意図の有無にかかわらず、他者がその行動を解釈して意味づけをする限り何かが伝わり、そこにはメッセージとしての価値がでてくるものと考えざるを得ない。その意味で人間にとってコミュニケーションは不可避なのであるとしている (Watzlawick et al., 1967, pp.48-50)。

2) 内容と関係の両面性

コミュニケーションのメッセージが内容を規定するが、送り手と受け手を結ぶものが関係面であるとしている。この関係面が内容面の意味を規定しているので、メタ・コミュニケーションと呼ばれる。

3) 刺激・反応・強化

コミュニケーションにおける行動は、刺激や反応、および強化につながる。ここではコミュニケーションにおける行動が同時に刺激となったり、反応となったり、強化となったりすることがあるということである。

4) デジタル型とアナログ型

デジタル型のコミュニケーションは、伝えたい内容(意味)とその形式を恣意的に取り決める。そのため、学習によってその意味がわかるようになる。デジタル型は言語を使うときに強く現れ、抽象的な概念でも学習すれば、表現できるのである。それに対しアナログ型のコミュニケーションは内容とその形式の関係が類推できるものである。アナログ型のコミュニケーションは関係面でよく使われる。非言語コミュニケーションにはこのアナログ型が使われるのである。

5) 対称的と補完的

コミュニケーション上のやりとりは対照的か補完的である。ここで対称的は、コミュニケーションの両者の間に差があれば、それをでき

るだけ最小限におさえるようにすることである。また補完的とはコミュニケーションの両者は互いに異なるものとして、それぞれが異なるコミュニケーション行動をとり、一方が他方の行動で欠けた面を補って、共に刺激し合うようにすることである。

(3) 対人コミュニケーションの能力と問題

和田は、対人コミュニケーションをうまくできるかどうかは対人関係をうまくできるかにかかっているので、効果的に適切に他者と相互作用する能力が必要としている。特に非言語的行動に関するスキルの占める割合が大きいとし、①非言語的表出（コミュニケーションの符号化）、②非言語的感受性（コミュニケーションの符号解読）、③非言語的統制（振りになるときに嘘を付く場合、感情を読まれないようにするため意識的に行う統制）の3つが重要としている（和田, 1993, pp.91-92）。

反対にこれらの能力が低い場合、対人関係をうまくできず、対人コミュニケーションにおいて問題が発生することにつながると考えられる。

つぎの項では本論文の対象でもある組織コミュニケーションについてみていく。

2.1.11 組織コミュニケーション

2.1.4 でみてきた4つの視点のうち、4番目のシステム相互作用的視点以外は、主に送り手と受け手あるいは、同時に送り手であり受け手である2者間のコミュニケーションをモデル化することにその中心がおかれていた。しかし、組織におけるコミュニケーションは当事者同士で完結するのではなく、それが組織の環境や組織内の他者との関係にもどのように影響していくのかを捉えることが大切である。このような当事者間で終わらない組織コミュニケーションに関して、その定義・種類・モデル・特性・個人の役割・障害についてみていく。

(1) 組織コミュニケーションの定義

若林は、組織コミュニケーションとは組織の成員および成員の集団が行うコミュニケーション活動としている（若林, 1993, p.2）。

それに対し、斉藤は、組織コミュニケーションとは組織が自己に関する情報を、受け手のニーズに答える形で体系化し、いろいろなメディアを通じて伝達することとしている（斉藤, 1993, p.252）。ここでは組織をひとつの人格として捉えた組織パーソナリティ²⁸の考え方に基づいた定義となっている。また彼は、組織のCI活動を意識した定義としている。

本論文においては、若林の定義を採用し、組織コミュニケーションとは「組織の成員および成員の集団が行うコミュニケーション活動」とする。

(2) 組織コミュニケーションの種類

若林は、組織の成員は、①個人として、②集団や組織の代表者として、③組織の内部および④外部に対してコミュニケーション活動を行っている。そして組織は、上記①～④のコミュニケーション過程が相互に関連し合う極めて複雑なコミュニケーション・システムを構成していると述べている（若林, 1993, p.2）。

組織コミュニケーションの種類として French et al.は、送り手と受け手が、組織のメンバーか組織外の人かによって4種類のコミュニケーション・タイプを図表 2-13 のように示している（French et al., 1985, pp.164-165）。

タイプ1：組織のメンバー同士（送り手も受け手も組織内）

²⁸ 斉藤は、組織パーソナリティとは、企業のあり方や生き方であるとしている。企業のあり方や生き方は、各企業の独自の歴史、特有の性格・価値・規範・哲学から形作られるもので、それは、他の企業と取り替えたり、まねをしたりすることができない固有の組織特性となり、個人の性格との対応関係から組織パ

- タイプ2：送り手が組織のメンバーで受け手が組織外の人（人々）
- タイプ3：送り手が組織外の人（人々）で受け手が組織のメンバー
- タイプ4：組織外の人（人々）同士（送り手も受け手も組織外）

松原は、図表 2-13 のタイプ1の「組織のメンバー同士」のコミュニケーションが、通常、組織コミュニケーションと呼ばれている領域であると述べる。またタイプ2と3は企業間コミュニケーションであり、タイプ4は直接当該企業になされたものではないが、その結果が組織の利害を左右するものであると述べる（松原, 1990, p.159）。

本論文の研究対象である電子メールも、このタイプ1が中心をしめるが、タイプ2、3も含めた領域としている。

		受け手	
		組織のメンバー	組織外の人
送り手	組織のメンバー	1 目標 行動計画 スケジュールリング、調整 結果のフィードバック インフォーマルな会話	2 企業のPR 広告 顧客への請求 仕入れ先への注文 顧客・仕入れ先・公共機関への回答
	組織外の人	3 組織への問い合わせ 広告 顧客のクレーム 仕入れ先からの請求書 公共機関からの文書	4 顧客から組織の不満を公共機関に訴求 業界団体から議員への陳情 興味団体から規制団体・議員への陳情 組織へのうわさ 組織の調査報告・投資分析など

図表 2-13 組織コミュニケーションのタイプ (French et al. 1986, p.165, fig-5.6)

つぎに組織コミュニケーションのモデルについてみていく。

ーソナリティと呼ぶとしている（斉藤, 1993, p.246）。

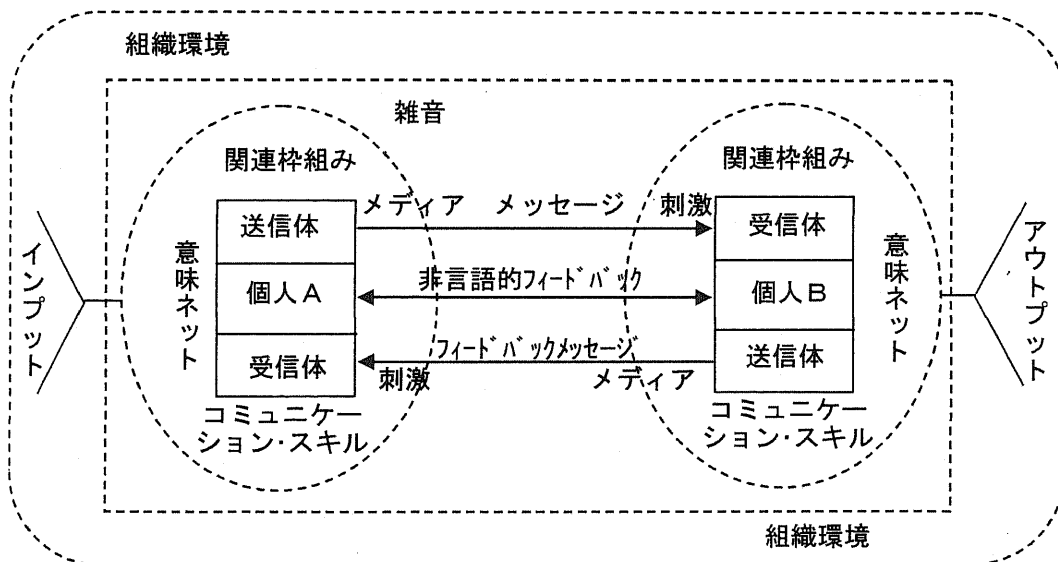
(3) 組織コミュニケーションのモデル

組織コミュニケーションに着目したモデルとして、ここでは Lewis のモデルと狩俣のモデルをみていく。

1) Lewis の組織コミュニケーションのモデル

Lewis は組織コミュニケーションの特徴としてつぎの4点を挙げている (Lewis, 1980, pp.35-36)。

- ① 複雑なオープンシステムとして起きる
- ② メッセージの流れ、パターン、およびチャネルを含む
- ③ 管理の目標、変化、イノベーション、および成長の過程を考慮する
- ④ 人々の態度、感情、関係性、および技術を含む



図表 2-14 Lewisの組織コミュニケーションのモデル(Lewis,1980,p.55)

彼は、組織を複雑なオープンシステムとして捉え、そこでメッセージが交換される組織コミュニケーションのモデルを提示している(図表 2-14)。

同モデルでは、組織コミュニケーションが「組織環境

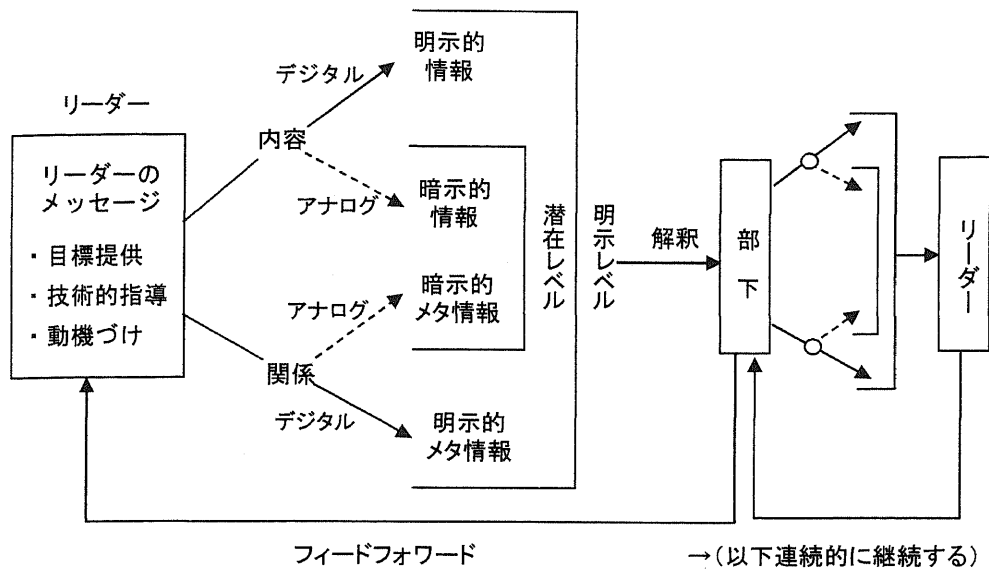
(organizational environment)」のもとで行われることが明示されている。またコミュニケーションを行う個々人は、組織の事象に関する個別の「関連枠組み (frame of reference)」を持っている。この関連枠組みには、人の背景、態度、以前の知識、誕生以来蓄積された経験が含まれている。個々人の中にある「意味ネット (semantic net)」は、受け手が解釈して受け取ったメッセージをより大きなパターンと関係づけできるようにさせるものである。「コミュニケーション・スキル」は、読み、書き、話す、聞くからなり、理解を促進するか阻害するかに働く。「刺激 (cues)」は、言語的、非言語的、公的、私的な刺激である。「雑音 (noise)」は、コミュニケーション過程で起こる障害であり、有効な理解を歪めるものである。

具体的には、「個人A」がメディア（矢印→で示される）を介して「メッセージ」を送り、「個人B」はそれを受け取り、その後、「フィードバックメッセージ」と「非言語的フィードバック」が受信者と発信者の間で送り返される。このときコミュニケーションが成功するのは、メッセージに関して送り手と受け手の理解の度合いが類似しているときである。この成功は両者がフィードバックを送り合うことにより可能となる。

同モデルでは、組織コミュニケーションが孤立した個人と個人間で行われるのではなく、組織環境のもとで行われることが示されている。組織環境からインプットを受け取り、組織環境に対してアウトプットすることが明示されている。

2) 狩俣の組織コミュニケーションのモデル

狩俣は、組織のコミュニケーション・モデルとして、リーダーと部下のコミュニケーションのモデルを2つ提示している（狩俣, 1989, p.137, 1992, p.86）。



図表 2-15 リーダーと部下のコミュニケーション・モデル(狩俣, 1989, 図5-5, p.137より修正)

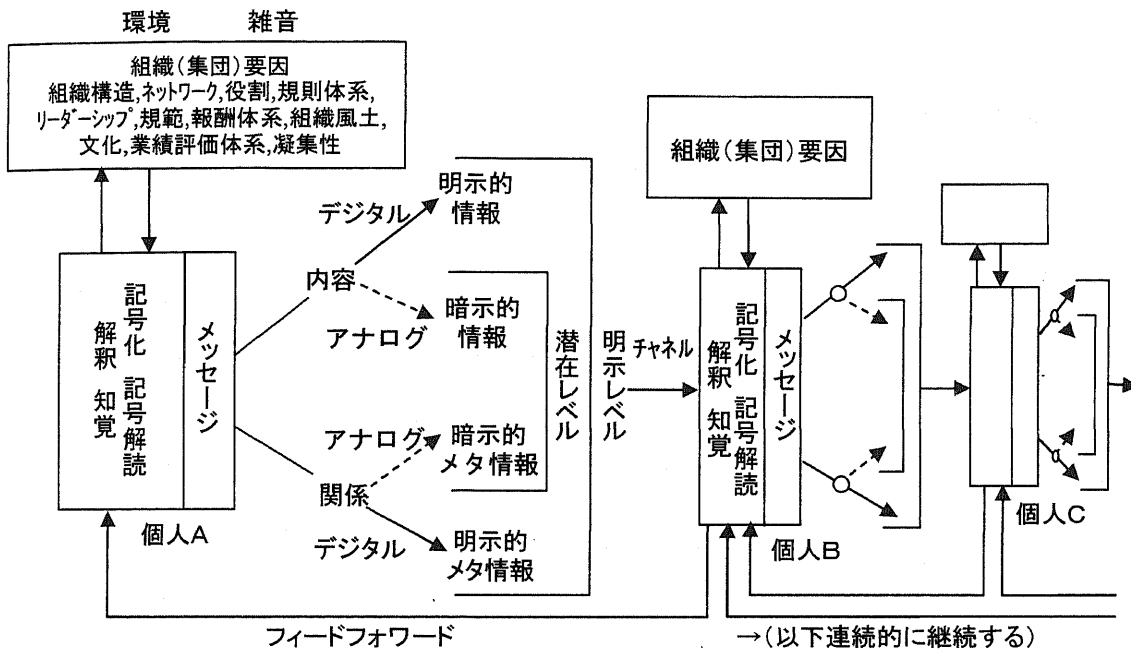
これまでみてきたモデルは、抽象化した「組織の人々のコミュニケーション」のモデルであり、組織におけるリーダーと部下のような関係は示されていない。狩俣（1989）のモデル（図表 2-15）には、リーダーと部下の間の具体的なコミュニケーションとそのメッセージ（目標提供、技術的指導、動機づけ）が示されている。

同モデルで、リーダーから部下に送られるメッセージ（はたらきかけ）には、メッセージの「内容」と、それ以外の「関係」の情報がある。メッセージの内容および関係の情報には、それぞれ「デジタル」表示と「アナログ」表示がある。デジタル表示は「明示的情報」であり、アナログ表示は「暗示的情報」である。関係の情報²⁹は、内容の関係性を規定するようなより上位次元の情報（メタ情報）である。部下はそれらの情報から解釈して、リーダーに影響をおよぼしたり（フィードフォワード）、さらに下位のリーダーにはたらきかけるわけで

²⁹ 関係の情報の例を挙げると、部下はリーダーのリーダーシップのあり方や、方法について知覚し、解釈するため、そのあり方や方法が部下の心理的側面に大きく影響をおよぼすのである。たとえば部下を動機づける場合には、そのようなリーダーと部下の関係性が重要になる。この関係性に対する情報が関係の

ある。

同モデルのメッセージの内容と関係の「アナログ部分」は、前記の非言語コミュニケーションで送られる非言語メッセージに属するものである。そしてコミュニケーションが当事者だけで終わるのでなく、つぎつぎとはたらきかけていく組織の階層構造が表されている。



図表 2-16 組織のコミュニケーション・モデル(狩俣,1992,p.86より修正)

狩俣（1992）は、同モデルを詳細にしたモデルも提示している（図表 2-16）。同モデルには、組織（集団）要因と環境が追加されている。組織要因は、組織に関する多くの要素を含んでいる。組織の人々は、この組織要因と（組織要因を介した）環境によって影響を受ける。組織要因は、送るべきメッセージを記号化するとき、また記号化されたメッセージの解釈のために記号解読するときに参照される。つまり、メッセージを解釈するときにも、それを作るときにも参照されるものである（狩俣, 1992, p.85）。

個人Aが送ったメッセージは、個人Bに解釈され、個人Bの行動を

情報である（狩俣, 1989, p.136）。

促すとともに、個人Aにも影響をおよぼす（フィードフォワード）。また個人Bは、さらに個人Cにメッセージを送るというようにして、つぎつぎと影響をおよぼす。彼らは集団要因や組織要因、あるいは環境要因によって影響され、それらの要因が複合的に関連してメッセージを媒介として人々の間に意味が生成発展していくのである（狩俣,1992, pp.86-87）。

本論文の研究においても電子メールにより、ただ単に情報伝達ができるだけでなく、組織のコンテキストと相互作用していく過程の中で意味解釈が行われ、意味が生成発展していくことが重要と考えている。

(4) 組織コミュニケーションの特性

若林（1993）によれば、組織で行われる各種のコミュニケーション活動において、相互に矛盾のない、明瞭で迅速な情報のフローが維持されるように、システムを構造化する必要性があると述べる。それをしないと、組織のコミュニケーション構造に欠陥や不備、矛盾が生じそれが拡大する場合は、組織が統合性を失い、コミュニケーションの最小単位である二者間コミュニケーションだけが無秩序に絡み合うカオスの状態に陥ってしまう。そのため、組織は個人レベル、集団・組織レベルを通じてコミュニケーション・プロセスを統制し、それを一定の構造のもとに維持管理する必要に迫られる。このとき組織のコミュニケーション・システムの構造を形成する要素には、コミュニケーションの内容（すなわち情報）に関するものと、コミュニケーションのフロー（すなわち伝達方法や経路）に関するものの2つがあると述べている（若林, 1993, p.2）。順にみていく。

1) 組織のコミュニケーション内容の構造化

若林（1993）は、コミュニケーション内容の構造化のためには、組織は「使用する言葉」や「概念とその意味」をまず限定することから始める必要があると述べる。すなわち業界用語や専門用語、および

それらに一貫した意味を与える理論や過程、技術的な知識や日常業務関連知識、一般常識や教養的知識、価値観や歴史、文化に至るまでの意味解釈に対して統一化が求められる。統一化には教育が手段となるが、最終目的は、組織内での成員各人の情報処理活動を均質化し、効率化していくことであるとしている。

若林が述べるコミュニケーション内容の構造化の対象は、Lewisのモデル(図表2-14)にある「関連枠組み」と同様のものであり、「組織のコンテクスト」と呼ばれるものである。組織のコンテクストを明確にし、成員が共通認識に到るためのものであるといえる。その目標は情報処理活動の均質化、および効率化なのである。

2) 組織のコミュニケーション・フローの構造化

若林(1993)は、コミュニケーション・フローの構造化には、成員各人の役割の付与と役割関係の体系化が行われる必要があるとして、情報の送受の責任を決める必要があるとしている。誰がどのような内容の情報を伝達するかを、全組織を通じて統一的に定めることが、組織にとってもっとも基本的でかつ困難な問題であるとしている。成員各人に一定の役割を与え、その役割業務の一貫として「情報の受け取りと、送り出し」の責任を定めることが必要であるとする。このような役割体系により、組織コミュニケーションの流れがトップからボトムに、ボトムからトップへと構造化していくことになるとしている(若林, 1993, p.3)。

以上の2つの構造化について電子メールで考えると、メディアとして単に導入するだけでことが足りるわけではなく、新しく使い始めるメディアであればこそ、それを有効に働かすために、組織成員間で上記のような「組織のコンテクスト」の共通理解を進めるような教育を実施したり、電子メールの送受の責任や役割を明確に決めることが大切であるといえそうである。しかし、後者の送受の責任や役割を明確に決めると問題

も発生すると考える。電子メールはフォーマルなコミュニケーションにも使えるがインフォーマルなコミュニケーションによっても効果を発揮するといえる。役割や送受の責任者を決めることが画一的になるとインフォーマルなコミュニケーションを阻害する要因となる可能性が高まる。そのため、コミュニケーションの種類による使い分けが必要となるであろう。

次項では組織コミュニケーションにおける個人の役割についてみていく。

(5) 組織コミュニケーションにおける個人の役割

組織コミュニケーションにおける個人の役割には一定のパターンがみられる。この個人の役割は大きく4つに分類される。平井は、それらについて以下のように説明している（平井, 1993, p.91-93）。

- ① **ゲートキーパー**：組織に入ってくる情報や組織から出ていく情報の流れをコントロールする役割をもつ人。ゲートキーパーを介して主だった情報が入出される。
- ② **リエゾン**：組織の中に2つ以上のサブグループ（派閥）があるときに、異なる派閥同士のコミュニケーションの仲介をする役割をもつ人。リエゾンはどの派閥にも属さない仲介者である。リエゾンは組織が派閥で分解してしまうかもしれない危険から守る役割を果たす。
- ③ **オピニオン・リーダー**：組織の成員に対して、比較的恒常的に望まれるような影響を与える役割をもつ人。たとえばオピニオン・リーダーの特徴として、外部の譲歩に広く精通していること、フォロアーを掌握していること、自身が率いているグループの規範への忠誠度が高いこと、が挙げられる。
- ④ **コズモポリイト**：組織の外とコミュニケーションする立場にある人である。通常、社長はこの役割をもつが、トップだけでなくボトムにいるたとえば、営業マンなどもそうである。公式・

非公式をとわず、このような役割をもつ人がコズモポリイトである。

(6) 組織コミュニケーションの障害

組織コミュニケーションに発生する障害に関して、Toshi et al. (1986) は、メンバーの個人的要因、組織構造の要因、およびコミュニケーションの状況の要因の3つを挙げている。ここではそれらについて、松原の説明をみていく(松原, 1990, pp.166-167)。つぎに組織コミュニケーションの構造化の問題を挙げる若林の説明をみていく(若林, 1993, pp.3-4)。

1) 個人的要因

メンバーの精神的状態・メンバー間の価値観や態度の非類似性によって情動的な障害を持っているような状況では十分なコミュニケーションが行われなため、相手への情報伝達や、相手からの情報の受容ができないことが発生する。価値観や態度の非類似性があるとメンバー間にコミュニケーションを行うための共通の準拠枠が形成されないため、相手の意図が全く理解されないで平行線をたどることが発生する。メンバー間の準拠枠が形成されるにしたがい、両者のコミュニケーションの有効性が増すことになる(松原, 1990, p.166)。

2) 組織構造の要因

組織構造内の階層水準の拡大あるいは、地位の差から発生する障害はもっとも大きいものである。コミュニケーションの上下への流れで考える。下から上に向かう場合には、部下が報告する内容の中に上司にとって不快なものがあると予想されるときには、都合の悪い部分は削除(filtering: Hunt, 1989, p.49)して、他の部分は強調されて伝達されることがある。反対に、部下を不愉快にさせる情報や上司自身の勢力を弱める情報はそれが必要な者であっても、上司は伝達に消極

的になりときには歪曲 (distortion: Hunt, 1989, p.49) することがある (松原, 1990, p.167)。

3) コミュニケーションの状況要因

コミュニケーションを行う状況がノイズ (雑音) を発生させ、効果的なコミュニケーションの障害となる場合がある。たとえば情報の流れが一方向で、フィードバックの余地がない場合である。文書による一方的なコミュニケーションで課題の処理が行われる場合など、コミュニケーションの歪みが発生しやすい (松原, 1990, p.167)。Rogers et al. (1985) は個人が操作できる能力以上の情報を受けて情報過多に陥ると、それが他の組織にも波及し、組織の生産性が低下するとしている。

4) 組織コミュニケーションの構造化の問題

若林 (1993) は、組織はあたかも機械のように、安定的にかつ効率的に目標を達成するために組織コミュニケーションが必要とされるとしている。しかし、組織は構造化のため 100%規定の型にはめることはできないし、そうすべきでもない。コミュニケーションの内容とプロセスが完全に構造化されてしまった組織では、成員はみずからの言葉と概念を奪われ、組織の用語を機械的に口にするだけで、決められた相手に対して決められた内容を機械的に伝達するだけの“組織の歯車”と化してしまうと述べている (若林, 1993, pp.3-4)。

以下に彼による完全に構造化できない理由 3 点をみていく (ibid.)。

① 情報環境の不確実性

組織の情報環境はあまりにも複雑で不確実性に富んでいるため、組織がすべての問題をコントロールすることはできない。情報はどのように統制しても内部から自然発生的に生み出されたりして、組織の中を通過していくからであるとしている (若林, 1993, pp.4)。

② インフォーマル・コミュニケーションの重要性

組織の成員は、公式化された役割において、構造化されたコミュニケーション活動（フォーマル・コミュニケーション）を行う一方で、非公式な場面や役割において、自発的な対人的コミュニケーション活動（インフォーマル・コミュニケーション）を行っている。非公式集団やその中でのコミュニケーションは、人々がそこで人間性を回復したり、社会的欲求の充足を可能にするという点で、組織にとって必要不可欠なものである（ibid.）。

インフォーマル・コミュニケーションについては(6)、2)でもみていく。

③ 革新と創造の活動

組織はみずから古いコミュニケーション構造を打ち壊し、新しい概念や価値を創造しようと努力している（Weick, 1969）。変化する環境に対して組織が適応してくためには、組織は常に古い情報を新しい情報で置き換え、みずからを変革していかねばならないからである（Rogers & Rogers, 1976）。

組織は伝達の正確さと効率から構造化を必要とするが、みずからの変革と環境適応の必要から、新しい情報の創造と伝達を行っていかねばならない。安定と効率を維持する勢力と、創造と革新を生み出す勢力とのバランスの上に、組織コミュニケーション・システムが機能しているのとしている。

(7) フォーマル／インフォーマル・コミュニケーション

松原は、フォーマル・コミュニケーションとは、組織目的の効果的な達成を主眼としているコミュニケーションのことであり、インフォーマル・コミュニケーションとは、従業員のプライベートな欲求の満足が主目的となっているコミュニケーションのことであると述べている（松原,

1990, p.161)。順にみていき、最後に組織のイノベーション対応のための両コミュニケーションの関係についてもみていく。

1) フォーマル・コミュニケーション

組織における仕事の情報伝達はほとんどフォーマルなコミュニケーションを通して行われる。このコミュニケーションの方向は垂直方向（上から下、および下から上）と水平方向を使って組織の全員に分け隔てなくなされる（松原, 1990, p.161)。つぎにこの二種類（3つ）のコミュニケーションを順にみていく。

①下方向のコミュニケーション

Katz & Kahn (1966) は下方向のコミュニケーションが行われる具体的な過程としてつぎの5つを挙げている。

- a. 特定の課業に関する指示
- b. 仕事の手続きや実際に関する情報
- c. 仕事あるいは、他の仕事との関係を理解させるための情報
- d. 部下の仕事の結果のフィードバック
- e. 組織目的を教え込むための情報

松原は、上記の5つのうち前者2つが、メンバーの職場適応の基本を示すものであり、後者の3つはメンバーの仕事に関するモチベーションや企業へのコミットメント（一体感）を醸成する役割を果たすとしている（松原, 1990, pp.161-162)。

②上方向のコミュニケーション

部下と上司との間で行われることが多いコミュニケーションである。仕事内容の報告や意見具申などである。組織が友好に機能するためには下方向のコミュニケーションに対する上方向のコミュニケーションの役割が重要である（松原, 1990, p.162)。

また仕事と直接関係をもたないものも含まれ、それにはメンバーの個人的な悩み、メンバー間の個人的なトラブルなどがある。このようなコミュニケーションに対する的確な察知とその適切な処理が、組織内の各システムが有効に機能していくために必要不可欠からざるものである (ibid.)。

③ 水平方向のコミュニケーション

水平方向のコミュニケーションは、組織内部の同一階層水準間のコミュニケーションであり Fayol (1972) によってその重要性が主張された³⁰。水平方向のコミュニケーションは横断型コミュニケーションと同じものである。現代のように企業の組織的規模が拡大・複雑化し、また組織を取り巻く環境が急激に変化している場合にはこのような水平コミュニケーションが必要である。たとえば、部・課長会議、委員会などが具体的な例である (松原, 1990, pp.163-164)。

Baird

馬場は、水平方向のコミュニケーションの特徴に、「説得的内容」を挙げている (馬場, 1983)。下方向のコミュニケーションは組織階層のもつ権威により、受容効果がバックアップされているが、水平方向のコミュニケーションは、情報のもつ魅力によって受け手の行動が左右される。そのため、情報のもつ価値を効果的に伝達する必要があるとしている (松原, 1990, pp.163-164)。

2) インフォーマル・コミュニケーション

インフォーマル・コミュニケーションは、(5)、4)、②でその重要性についてみてきたように、非公式な場面や役割においての自発的な対人的コミュニケーションである。インフォーマル・コミュニケーシ

³⁰ fayol (1925) は水平型コミュニケーションのことを"bridge"と呼んでいる。

ンは組織図に明示されたコミュニケーションのネットワークを通らないで非公式で行われる。インフォーマル・コミュニケーションは、うわさ、ゴシップが中心で、その内容は会社の経営活動から仲間のプライバシーに到るまで多種多様である。そのほとんどが口コミにより伝達される。インフォーマル・コミュニケーションは組織にとって有害な場合もあるが、有益な場合も少なくなく、組織全体としてはそれを有効に利用することが必要である（松原, 1990, pp.164-165）。インフォーマルな集団におけるコミュニケーションの効果は米国におけるホーソン研究でも明らかになっている（Homans, 1950）。

3) フォーマル／インフォーマル・コミュニケーションとイノベーションへの対応

Kleps は、組織内と組織外に分けたフォーマル／インフォーマル・コミュニケーションで伝達される内容を提示している（図表 2-17）（Kleps, 1990, p.275, fig.13.2）³¹。彼は、組織内のフォーマル・コミュニケーションは企画・立案や経営管理のためのコミュニケーション活動である一方、インフォーマル・コミュニケーションは構成メンバー間で文化的な情報を共有するためのコミュニケーション活動であると述べる。また組織外のフォーマル・コミュニケーションは、広報宣伝のためのコミュニケーション活動であるのに対し、組織外のインフォーマル・コミュニケーションは、相互にネットワークを確立し、それを維持するためのコミュニケーション活動であるとしている³²。

³¹ 図表 2-17 のオリジナルは Eisenberg (1984) であり、Kleps がそれに加筆したものである（Kleps, 1990, p.275, fig.13.2）。

³² Kleps (1990) の同図表の解説は Eisenberg (1984) の提示に基づいており、彼がそれにアイデアを加えたものである。

		コミュニケーション形式	
		フォーマル・コミュニケーション	インフォーマル・コミュニケーション
対象者	組織内	目標 使命 規則、規定 政策と手続き 1	雑談 グループ・ディスカッション おしゃべり会 2
	組織外	広報活動 3 広告 営業活動 企業間契約	4 社内取り決め 弱い連携 先輩のネットワーク 重複した役員

図表 2-17 フォーマル/インフォーマル・コミュニケーションのタイプ (Kreps 1990, p.275, fig-13.2)

そして、組織がイノベーションを成功させるためには、組織メンバーに対し組織の活動に対するフィードバックが必要であると述べる。それには、環境の変化と制約についての情報を収集し解釈するとともに、組織の内部状態についての情報への対応を刷新しなければならないとしている (Kreps, 1990, p.274)。

(8) 組織コミュニケーションの効果

ここでは、組織コミュニケーションの効果の判定基準と効果的コミュニケーションの要件についてみていく。

1) 効果の判定基準

上田は、受け手になんらかの影響を与えたとき、それをコミュニケーションの効果というとしている (上田, 1974, p.29)。これは Berlo (1972, 邦訳, 1972, pp.22-23) がコミュニケーションの目的として、影響を与えるために、思いどおりに感化するためであるとしているのに通じる。上田は、組織コミュニケーションの効果の判定基準としてつぎの指標を挙げている。

- ① 明確性：あいまいな表現は曲解、誤解の原因となる。正確な理

解のためには明確な表現が必要である。

- ② 一貫性：企業内では、経営トップと中間管理者の間で、経営理念、目的に対する一貫した態度が大切である。
- ③ 適度性：メッセージの適度な量と長さを受け手に流すことが必要であり、過度な量と長さは受け手の関心を失わせ、反応をにぶらせる。
- ④ 適時性：受け手の心理状況、全体の流れというタイミングをみはらかってコミュニケーションする配慮が必要である。
- ⑤ 適切性：経営が直面している危機的な状況などの環境に対応して適切なコミュニケーションの手段、方法を採用することが必要である。
- ⑥ 適用性：目的、対象別にふさわしい情報をあたえることが必要である。
- ⑦ 規格性：標準化を進める上での規格性が必要であり、それに基づいたコミュニケーションが望まれる。
- ⑧ 応用性：どんな場合でも規格性が必要なわけではなく、状況に即応した弾力的な運用には柔軟性、創意性を発揮するために応用性が加味される必要がある。
- ⑨ 比較可能性：コミュニケーション活動がどれだけ成果をおさめたか、前回と比べてどうかなど、活動の価値を判断するための比較可能性をもっていることが必要である。
- ⑩ 経済性：質的な評価だけでなく、経済的な制約における効率的な運用が必要である。
- ⑪ 関心性：受け手に関心と興味をもたせることができることが必要である。
- ⑫ 相乗効果性：他のコミュニケーション活動への波及、あるいは併用による相乗効果をあげることが必要である。

上田の判定基準には 12 の基準がある。基準はすべてが独立してい

るわけではなく、相互依存していたり、補完的な場合がある。そのため、すべて同レベルの基準にするのではなく、実際に適用するには組織のおかれている状況に応じて重要度付けや絞り込みをした上で判定基準とするとよいであろう。

2) 効果的コミュニケーションの要件

原岡は、組織コミュニケーションの基本は対人コミュニケーションであるとし、Johnson (1981) が提示した対人コミュニケーション・スキルを獲得するための訓練プログラムの必要性を述べている(原岡, 1993, pp.297-301)。その要点は効果的なメッセージの送付と効果的なメッセージの受容である。以下にみていく。

① 効果的なメッセージの送付

原岡は、メッセージを効果的に送る3つの要件を提示している(原岡, 1993, pp.297-298)。

1. メッセージを理解できるような言葉で表現する
2. 送り手に信憑性がある
3. 受け手の影響を確かめるためにフィードバックを求める

彼は具体的にはつぎのような方法が必要としている。

- a. 自分の意見か他人の意見かを言葉で明確にする
- b. 具体的なメッセージにする(必要な情報を明確にする)
- c. 言語メッセージと非言語メッセージを一貫させる
- d. 複数のチャネルを用いる(言語だけでなく図や表を用いるなど)
- e. 受け手の準拠枠³³に合致するメッセージを出す

³³ 準拠枠とは、心理的・行動的な現象・事象または特性の現れ方をその背景で支え規制していると考えられる文脈・基準・心理的座標系などをいう。(中島義

- f. 感情を述べる場合には、行為や言葉で出すなどにより自分の感情として述べる
- g. 他社の行動に反応するときは、評価や解釈を行わないで、他者の行動をそのまま述べる。

② 効果的なメッセージの受容

原岡は、効果的なメッセージの受容には、メッセージの受け取りに関するスキルが必要であるとし、基本的には、つぎの2つの要件を提示している。

1. 送り手の考えや感情を理解したいという意図の伝達：送り手のメッセージを正確に理解し、評価は行わないという意図を伝える。
2. 送り手の考えや感情を理解する。

彼は具体的にはつぎのような方法が必要としている。

- a. メッセージの内容と送り手の感情を評価を用いず正確に言い換えること
- b. 送り手の感情について感じたことを述べる。
- c. 送り手のメッセージについて自分の解釈を述べ、メッセージの意味について送り手と合意ができるまで話し合う。

ここまでコミュニケーションの概念についての先行研究をみてきた。次節からは電子コミュニケーションについての先行研究をみていく。

2.2 電子コミュニケーション

本節ではまず電子コミュニケーションの定義をあらためて示した上で、電子コミュニケーション全体の特徴と、電子メールを中心とした電子コミュニケーション個々のメディアの特徴についてみていく。

2.2.1 電子コミュニケーション関連の用語定義

ここではまず、電子コミュニケーション関連の用語の定義からみていくこととする。

Sproul & Kiesler は、コンピュータによるコミュニケーション技術とそのアプリケーションには電子メール、電子掲示板、電子会議などがあるとして、それらは「コンピュータをベースとしたコミュニケーション (computer based communication)」とか、「コンピュータを媒介としたコミュニケーション (CMC: computer-mediated communication) と表現されると述べている。そして電子メール、電子掲示板、電子会議などの総称として、「電子メッセージング・システム」とか「電子コミュニケーション (electronic communication)」と呼ぶこともあるとしている (Sproul & Kiesler, 1991, p.26)。

すなわちここでは、CMC と電子コミュニケーションは同じ意味で使われていると考えてよい。

遠藤は、CMC の定義について、コンピュータ・ネットワークを介したコミュニケーションである (遠藤, 2000, pp.3,14) としている。単にコンピュータを介しただけでは、コンピュータの端末として、コンピュータの OS (operating system: 基本ソフトウェア・システムと) を操作するときのやりとりも CMC といえるかどうかの議論となる。「コンピュータを介する」という意味が、コンピュータ・ネットワークまで含めて、それを媒介とする、と解釈すればよいのである。

それに対し Mann & Stewart は、CMC とは、文字を基本としたコミュニケーション・プロセスにおいて直接、コンピュータを利用すること、としている (Mann & Stewart, 2000, p.2)。この CMC の定義では、コミュ

ニケーション・プロセスは、2.1.6、(1)でみてきたように、コミュニケーションをプロセとして捉えている (Berlo, 邦訳, 1972, p.37) だけで、Sproul & Kiesler (1991) の定義と基本的には同じである。しかし、そこで扱われるメッセージの内容は「文字を基本とする」というように規定しているところが異なる。画像・映像・音声を交わすことができる CMC もあるので、それと区別して論じるためである。

中村は、CMC をコンピュータ・コミュニケーションと邦訳して使っている。彼は、電子コミュニケーションというと、言葉の中にコンピュータを含まないので、対面コミュニケーションと区別するために、CMC またはコンピュータ・コミュニケーションという用語を使うとしている (中村, 2003, p.8)。

さて、電子コミュニケーションと混同しやすい言葉に、電子メディアによるコミュニケーションがある。2.1.8、(2)でみてきたように、電子メディアの定義は論者により各種あるが本論文では、コンピュータを利用したメディアとし、電子メディアによるコミュニケーションは CMC のことである、とする。

2.2.2 電子コミュニケーションの同期性・非同期性

電子コミュニケーションの大きな特徴のひとつにコミュニケーションが行われる過程における送信・受信の同期性・非同期性という特性がある。

同期性とは、電子コミュニケーションにおいて、メッセージの送受信が同時刻に行われる場合であり、電子会議やチャットなどに代表されるコミュニケーションの特性である。送受信が同時刻 (といっても実際には原則として交互) に行われるので、フィードバックが即座に得られると言う特徴をもつ。しかし、電子メールのようによく考えてから返事をするというような対応はとれず、その場の迅速な判断にまかされるという限界がある。

それに対し、非同期性とは、送信から受信 (すなわち、相手側の送信) の間にある時間がとられる特性である。たとえば、電子メールでメッセージを送信した後、相手側の送信によりメッセージを受け取るまでは、数分

の場合もあれば、数日の場合もある。この相手次第という点が特に急いで答をもらいたい場合に問題となる。

この後の項では、電子コミュニケーション・メディアについて個々にみていく。

2.2.3 電子コミュニケーション・メディア

ここでは個々の電子コミュニケーション・メディアについてみていくが、以下のものは本論文の研究に関係が薄いため、以下の説明のみとする。

- ① FAX、各種電話：これらはマイクロコンピュータ内蔵のものがあり、かつネットワークにはコンピュータが利用されているが、本論文の電子コミュニケーションのメディアからは除外する。
- ② 携帯電話、PHS：これらは電話機能のほかに電子メールの送受信ができたり³⁴、インターネットの情報をみることができるが、基本的には電話の延長としての機器と考え、本論文の電子コミュニケーションのメディアからは除外する。
- ③ ボイスメール：欧米の企業組織でよく使われており、ボイスメール研究1のインタビュー対象であるD社では、企業組織の標準のコミュニケーション・メディアとされている(調査時点)。同社ではもちろん電子メールも標準として活用されている。

ボイスメールの興味深い研究として Trevino & Webster (1992)

³⁴ 携帯電話やPHSの電子メールは、外出先でも電子メールの送受信ができる携帯性というメリットがあるが、文字数の制限や文字入力に多少時間がかかること、および電子メールの自動フォルダ転送や過去メールの閲覧を行うのはたいへん困難である、という特性がある。このようにパソコンで行う電子メールと比べて異なる点が多いので、本論文では、電子コミュニケーションに含まないとした。

は、電子メールとボイスメールの研究の結果、電子メールの方がボイスメールより相互作用（interaction）が多いことが確認されたと述べている。

ボイスメールは基本的には電話の留守番機能の高度なものと捉え、本論文の電子コミュニケーションのメディアからは除外する。

- ④ 双方向テレビ、テレビ会議システム：コンピュータ制御およびネットワークにコンピュータが利用されているが、本論文の電子コミュニケーションのメディアからは除外する。

つぎの項では、電子コミュニケーション・メディアについて個別にみていく。

(1) 電子メール（electronic mail）

電子メールとは文字通りで言えば電子化した手紙のこと（船津,1996,p.211）である。ここで電子メールの基本的なしくみを図表 2-18 に示す。

電子メールとは、送り手または受け手のコンピュータ（PC または WS に内蔵している電子メールソフト）と電子化されたメッセージを蓄えるためのメールボックスが回線³⁵を介してネットワーク接続されるしくみをもった電子コミュニケーションの代表的なメディアである。

ところで、電子メールの特殊なケースとして「メーリングリスト」があるが、それはつぎの(2)で述べる。また、電子メールのような蓄積交

³⁵ 「回線」とは、通信経路または通信チャネルのことである（Dyson,邦訳, 1996,p.168）。回線を大別すると構内で使用される LAN (Local Area Network) と外部との接続に使用される WAN (Wide Area Network) がある。WAN には電話回線や ISDN のように利用の都度、電話局と論理的に接続される交換回線と常時接続される専用回線がある。電子メールを含む電子コミュニケーションにはこれらのどの回線もよく使われている。

換のしくみをとらない「インスタント・メール³⁶」は(6)で述べる。

つぎに電子メールの持っている特徴（非同期性、転送の容易性）とそれから発生するメリット、デメリットおよび問題点（情報過多の側面）について述べる。

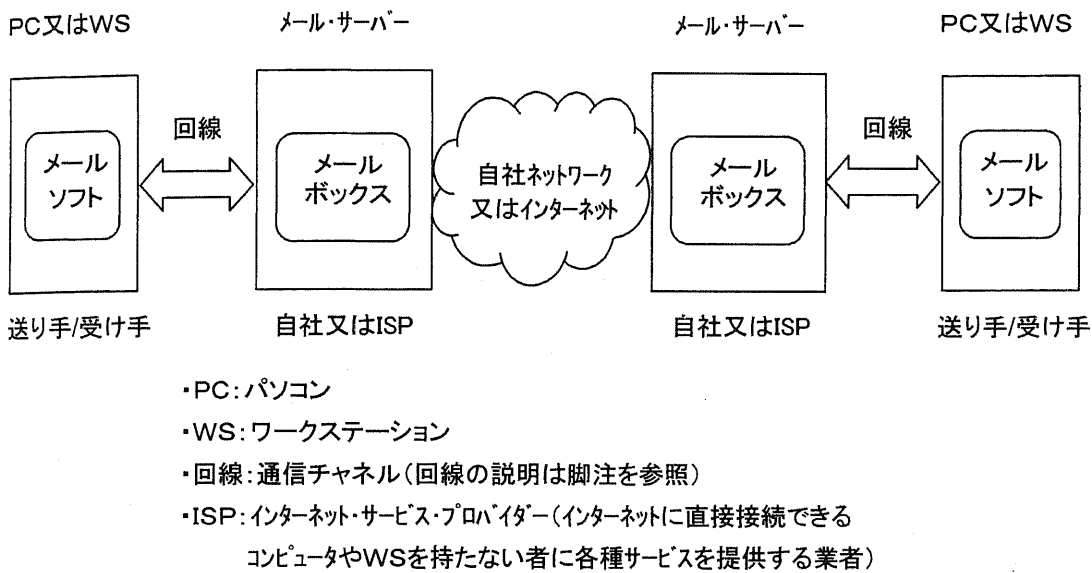
電子メールは、蓄積交換のしくみをもつため、2.2.2でも述べたように、メッセージが瞬時に相手と交換されるのではなく、非同期性をもつメディアである（2.2.4、(1)を参照）。

その他の特徴である「距離の超越」、「記録性」、「文字を媒介とする」、「双方向性」、「ネットワーク性」、「社会的コンテクストの欠如」、「フレーミングの発生」、「技術の2面性」に関しては、2.2.4で述べる。そのためここでの説明は省略する。以下に2.2.4では詳しく述べていない電子メールの特徴についてみていくこととする。

記録が容易な点は、受信した電子メールをほかの者に転送する容易性にもつながる。この特性は、電子メールに情報を付加してつぎつぎと伝えて行くにはたいへん便利である。また一度の送信で多数の者に同じメールを送ることもできる。これは「同報メール」と呼ばれ、あらかじめ登録した電子メールの宛先全員へ1回の操作で送ることもできる（これは、厳密には「同報の容易性」という部類の特性である）。しかし、これらの機能が弊害となる場合もある。たとえば、簡単に当時者同士でない者に暴露的に電子メールが転送されてしまうという問題がある。そのため、万一誰に転送されても自分の立場が悪くならないように個人的に注意を払う必要がある。口頭ならば記録が残らないため、「オフレコで話すが……」というような内容も、電子メールでは伝えられないという点でデメリットとなることがあるのである³⁷。

³⁶ インスタント・メールについては後記の5)その他のCMCメディアで説明する。

³⁷ 本論文の第3章の研究1のインタビューにおいて、A社A-5氏は「冗談は電子メールで書けない。転送されているかもしれないので転送を予想して書く。」



図表2-18 電子メールのしくみ(青井,1994,p.147,図4-11より追加・作成)

また電子メールは、これまで述べたように、時と場所の制約から解放されることにより、従来の文書によるコミュニケーションと比べて情報量が極端に増えることにつながりやすい。対面コミュニケーションと違い、直接相手に面していないので、それほど必要がなくても安易に電子メールを送ることになりがちなのである。もちろんそれには電子メールの転送の容易さ(転送機能、同報機能)も影響している。そのようにして、日常的に処理する情報量を増大させ、さまざまなタイプの電子メールが乱舞するのである(池田・柴内,1997b,p.36)。企業組織においてほとんど意味のない電子メールが多数送られてくるといふ障害が発生するのである。

たとえばわが国においては、職務分掌が明確でない企業が多く、そのためレターや回覧は共同で作業をしたり、同一部署のメンバーを支援するために情報共有の手段として従来よく使われてきた。今までは、そう

と述べている。C社 C-1氏は『後でフォワードされても問題にならない言葉使いを気にしている。それが一番。』と発言している。

した書類は物理的な制約から、必要最低限の場所へ配布することが守られていたが、電子メールによりレターや回覧がほとんどなくなった反面、電子メールの転送件数は数倍以上に増えているのが実状である。事実ジャンク・メール（受信した本人にとって必要でない電子メール）の処理に頭を悩ませている企業も多い。本論文の研究1のインタビューで訪問した、A社A-4氏は、『役員や部門長からジャンク・メールの処理に対してなんとかして欲しいと言われ、解決のための課題を突きつけられている。』と述べている³⁸。またB社B氏も、『トップの時間が電子メールを読むのに安易に使われているのが問題である。』と述べている³⁹。

(2) メーリングリスト (mailing-list)

メーリングリストは、あらかじめ登録されたメンバーに同時に同じ電子メールを送るような機能を中心にした電子メールの特別な形態と捉える。メーリングリストは、電子メールの同報機能に似ているが、同報機能は送り手のひとりひとりが直接読んでもらいたい複数の相手を設定するのに対して、メーリングリストは、電子掲示板（つぎの(3)参照）に掲示するのと同じ感覚でとりあえずメーリングリストのメンバーへ送っておく、という方法がとられる点で異なるのである。

この点は、電子掲示板もメーリングリストと同じ感覚で使われている。

³⁸ 「経営トップが本来の意思決定にさかなければならない時間を大いに浸食しているという問題が発生している。役員や部門長はあまりにも情報量が多すぎてさばけない。情報の階層化で何か整理ができないものか。自分がサゼッションしなくてすむ電子メールは本来は来て欲しくない。」と嘆いている

³⁹ 「電子メールで一番の公害は、CC: が200件もなっていることである。しかし、知りたがりの上司はそれを開く。……、それで決定が遅れるということがある。あまりにも安易に電子メールを転送しすぎる。本部長クラスでは電子メールではなくて、管理者が口頭で伝えるべきである。一番大事なものはトップの時間です。電子メールを一生懸命見て時間を使うのはトップの仕事ではない。」

電子掲示板やメーリングリストで読む内容は個人宛のものではなく、多数の者を相手にしているので、もし読む必要がない内容であっても、「読まされた」という意識は強くもたないですむのである（松尾,1999,p87）。

また、最近では、送られてきたメッセージをメンバーが読んでパソコン側で消去した後でも、ネットワーク上のメーリングリストの共通サーバー上に過去の履歴（過去の電子メール）を掲示板のように容易に一覧できる形で保存しておけるものも登場している⁴⁰。ここまでの機能をもっとメーリングリストというよりグループウェア⁴¹に近いといえる。

(3) 電子掲示板（Bulletin Board System）

電子掲示板は、個人が書いた意見をネットワーク上に設けられた掲示板に掲示することにより、不特定多数の利用者⁴²の目にふれるようにするシステムである⁴³。後記する電子会議室が、テーマを特定して意見交換を行うシステムであるのと異なり、電子掲示板は、掲示するのみで相互に行う必要がある意見交換は別の手段（たとえば電子メールなど）を使うようにしている。また、あらゆる情報が1つの電子掲示板に含まれていると検索が困難になるため、実際はテーマごとに掲示板をわけることが行われている（松尾,1999,p86）。

このように電子掲示板は、一覧性の面ですぐれているが、ネットワーク上の掲示板のサイトまでわざわざアクセスしないと、掲示板上の情報

⁴⁰ たとえば、Yahoo社が提供する世界最大のメーリングリストである egroups や、GMO M&S社が提供する FreeMail があり、どちらも宣伝が付いてくるが無償で提供されている。

⁴¹ グループウェアとは、グループワークを支援するために設計されたアプリケーション・システム群の総称である（石井,1994,p.9）。

⁴² 企業組織では掲示板ごとに見る人をあらかじめ特定していることもある。

⁴³ 電子掲示板のこの定義は、川浦（1993,p.53）の記述から追加・作成している。

を見ることができない点で、電子メールより不便であるとする指摘がある。電子メールの場合はメール・ソフトをオープンすれば自動的に受信メールを見に行けるので、より便利なのである。

ここまで説明した電子メール、メーリングリスト、電子掲示板、は似通った点が多いので関連した電子コミュニケーション・メディアといえる。それぞれの特性を考慮して使い分けることが電子コミュニケーションのリテラシー（基本的能力）として必要とされる。

(4) 電子会議室

電子会議室⁴⁴は、多数の者と特定したテーマに関して、ネットワーク上に設けられた仮想空間（異空間）上で意見交換を行う会議システムのこと⁴⁵である。実際にはネットワーク上のサーバーに会議室が設定され、一般的には登録した者に限って参加を許す形で運営される。もちろん会議室といっても、対面コミュニケーションの会議と異なり、非同期に会議が行われる⁴⁶ので、時間と場所の制約を離れて「いつでも、どこでも、参加メンバーの誰とでも」会議ができる自由さを備えている。

またパソコン通信で使われた「フォーラム（forum）⁴⁷」は、この電子会議室が複数集まったものである。また、インターネット上における

⁴⁴ 電子会議室はいろいろな種類があるが、英語表記では「computer conferencing system」とも呼ばれる（Orlikowski,1995）。

⁴⁵ 電子会議室のこの定義は、石川・堀内（1997,p.154）の記述から追加・作成したものである。

⁴⁶ 本論文では非同期に会議が行われるものを「電子会議室」と呼んでいる。それに対し、同期して会議が行われるものを「電子会議」と呼んでいる（(6)、1参照）。

⁴⁷ 「フォーラム」は、電子会議室の機能だけでなく、電子掲示板、データ・ライブラリー、リアルタイム会議（電子会議よりチャットに近い）の機能を含むものがある。

電子会議室はニュース・グループまたは SIG (Special Interest Group) と呼ばれている。いずれも原理的にはほぼ同様なしくみをもつものである。

電子会議室の参加メンバーは登録されているとはいえ、数百人から数千人以上もの規模になる場合もある。そのため、前記したように社会的コンテクストがあいまいなまま意見交換が行われることが多くなり、フレーミング⁴⁸が発生しやすくなる(川浦,1993,p.43)。また、倫理的な面でテーマにふさわしくない発言も出やすい。そのため、各会議室(または会議室全体)を運営・管理する者を明確に決め、発言内容を常時適切にチェックしていく必要がある。

電子会議室は企業組織内に限定される場合の方が少なく、企業の領域を越えてテーマに興味をもつ者が多数参加することが多い。そこでは仕事と趣味の区別がつかないような各種の情報交換がなされる。むしろ。インフォーマルな情報交換の方が多いいってもよいくらいである。利用の仕方にもよるが、外部の専門家の知恵が無償で提供される機会もあり、オープンでフレキシブルなコミュニティがそこに形成されるわけである。このことにより、企業組織内では得られない幅広い意見交換から価値ある情報が得られることも少なくない。

しかし、最近ではセキュリティの面から外部の電子会議室へのアクセスを禁止する企業も出始めており、このことはマネジメント面での対応が求められる問題でもある。

(5) ホームページ

ホームページ⁴⁹は、世界最大のネットワークのネットワークであるイ

⁴⁸ フレーミングとは議論の場で誹謗や中傷まで発展してしまう現象のことである(松尾, 1999, p.153)。

⁴⁹ ホームページ(home-page)は、ブラウザというソフトウェアにより WWW(下記)から最初に表示されるページのこと(Bremner,1997,p.16)で、そこ

ンターネット上の WWW (World Wide Web) ⁵⁰の中にある情報を TCP/IP⁵¹と呼ばれるプロトコル⁵²を介してパソコン側のブラウザ⁵³が表示するページ (画像の形態で) のことである。

ホームページはハイパーテキスト⁵⁴と呼ばれる言語で作成されており、あらかじめ作成者が指定してある箇所にマウスのポインタをもっていきクリックすると、別のページが表示されるようになっている。このように別のページとの関係を「ハイパーリンク (またはリンク)」と呼ぶ。

ホームページは、文字だけでなく、画像も表示できる。また、ラジオのように音声や音楽を出力したり、テレビのように動画像を表示したりすることもできる。さらに表示画面にポイントしクリックするだけで必

からリンクされるページはホームページという名前にふさわしくないが、ここでは一般的用語として説明している。

⁵⁰ WWW (world wide web) は、インターネット上のハイパーテキスト (脚注参照) で作成されたページの膨大な集合のこと (Dyson, 邦訳, 1996, p.136) で、世界中に広がったグローバルな情報システムのひとつである (井田, 1999, p.3)。

⁵¹ TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol) とは、インターネットの標準プロトコルとして 1982 年にサーブラが中心となって開発したプロトコルである (吉田, 2000, p.37)。

⁵² 「プロトコル (protocol)」とは、ネットワークや通信で、データの送受信を行うときに従うべき手順を定義したもので、ネットワークで使用される各種フォーマット、タイミング、シーケンス、エラー検査方式が定義されている (Dyson, 邦訳, 1996, p.297)。

⁵³ ブラウザはホームページを閲覧するためにパソコン側にあるソフトウェアのことで、マイクロソフト社のインターネット・エクスプローラやネットスケープ社のネットスケープが有名である。

⁵⁴ 「ハイパーテキスト (hypertext)」とは、本来の並び方ではなく、利用するものが非連続的に閲覧する (リンクと呼ばれる機能で) ことが可能なように情報を提供する手段のこと (Dyson, 邦訳, 1996, p.260)。またハイパーテキストの文書を作成するための言語は、HTML (hypertext markup language) と呼ばれる (Dyson, 邦訳, 1996, p.50)。

要なデータベースを手元のパソコンまで取り込むこと(ダウンロードと呼ぶ)もできる。このように各種のメディアを扱えるので最新のマルチメディアとも呼ばれている。

このように便利なホームページであるが、その特性は電子掲示板に類似している。すなわち、ホームページ側からの情報発信に反応するという形で行われ、受信者側が対等に情報発信する電子メール、電子会議室などとは異なるメディアであると考えられる。その面でマスメディアに近く、池田・柴内(1997a,p7)は「ミニメディア」と呼んでいる。同じように川浦・北山(1997,p.140)は、ホームページは権限の所有が高いメディアであると述べている。ホームページによるコミュニケーションは、他の電子コミュニケーション(電子メール、電子掲示板、電子会議室)に比べてもカスタマイズ性⁵⁵が高いことが特徴である(川浦・北山,1997,p.140)。

このようなホームページを組織内で活用すると、今まで企業のスタッフ部門が提供していた定型的な情報の掲示やデータのダウンロードに非常に適しているといえるだろう。たとえば、人事が提供する各種社内サービスの申請に必要な書類は、ホームページから取り出すことが可能である。実際、今回インタビューした4社ともそのような「イントラネット⁵⁶」のシステムを構築してサービスを行っていた。

⁵⁵ 池田はカスタマイズ性の背景として、電子コミュニケーションにおいては、マスメディアが選択してくれた情報提示から、データベース全体を一覧して選ぶようなものでなく、一覧が不可能なほど情報が増大したため、利用者側で多くの情報処理を行わざるを得なくなったとしている。そのため、利用者が個々の目的の情報を選び出しやすいような対応を情報環境側で行うことの程度を「カスタマイズ性」と呼んでいる(池田,1993,pp.19-20)。ホームページは、ハイパーテキストによる関連ページへのリンク機能や、マルチメディアの利用によりこうしたカスタマイズ性が高いメディアといえる。

⁵⁶ イン트라ネット(intranet)とは、インターネットの技術を社内のパソコンまたは(および)ワークステーションのネットワークに応用したものである(楠、

また、NTT 東日本法人営業部門では、イントラネット上に、全員がホームページをもつことにより、社員同士の知られざる側面（社会的コンテクスト）を見えるようにしている。同社では、このシステムの情報サービスの概念としてノウハウならぬ「ノウフー（Know Who）」という言葉を使っている。そして実際、仕事の成果も上がっていると報告されている（上村,1999,pp.23-29,上村,2000,pp.212,日経情報ストラテジー,1997.6,pp.80-85）。

(6) その他の電子コミュニケーション・メディア

ここではその他の電子メール・メディアのうち、同期性をもつ電子コミュニケーション・メディアについてみていく。

1) 電子会議

電子会議については、いろいろな解釈がなされている。情報技術の進展とともに電子会議の解釈も変わってきているといえよう。電子会議を英語で書き表すとつぎの3種類で表されている。

それらは、teleconferencing⁵⁷, computer conference⁵⁸, electronic meeting⁵⁹である。Weatherall & Nunamaker（邦訳,1997,p.13）によれば、「電子会議とは、会議を実施する場所でコミュニケーションをよりよくするために、ネットワーク化されたパソコンを利用するものである。しかし、彼らは広義の電子会議は、異なる時間、異なる場所で行われるものも含むと述べ、これを「any place meetings」と名付けている（ibid., p.30）。それに対して石川・堀内（1997,p.155）によれば、電子会議システムは、同期同空間型の会議システムであり、

1996, p.13 より追加）。

⁵⁷ teleconferencing : (Dyson,邦訳,1996,p.239)

⁵⁸ computer conference : (松尾,1999,p87)

⁵⁹ electronic meeting : (Weatherall・Nunamaker,邦訳,1997,p.v)

電子会議室は、非同期異空間型の会議システムであるとしている。すなわち、電子会議システムではコンピュータを介して実時間を共有して（同期的に）意見交換を行う違いがある。

なお、Weatherall & Nunamaker (1997, p.23) によれば、電子会議が従来の会議と明白に異なっている点は、「参加者がパーソナル・コンピュータを使用する点」と「進行役 (facilitator) が議長を支援する点」である。また堀内・嶋田 (1994, p.191) によれば、「電子会議システムでは、電子コミュニケーションの特徴であるコンピュータの文字入力により、他人の発言の終了をまたなくても常時自分の意見が入力できる利点があり、発言時間や回数の不均衡を是正する効果がある反面、情報過多という現象もおこり、会議のプロセスに損失となることもある。また「入念かつ正確な言葉を用いたコミュニケーションができる利点がある反面、その入力作業に時間をとられるため、意見発表の手がかりを減少させてしまう。」と述べている。さらに「いずれにしても電子会議システムがもたらす会議への効果は状況依存的である。」としている (ibid., p.193)。

2) チャット (Chat)

チャットは電子会議（狭義）と同様に同期性（リアルタイムな情報交換）をもっていることが特徴である。しかし、チャットはネットワーク上に形成された仮想空間（異空間）で情報交換するのに対し、電子会議（狭義）は同じ場所に集まって情報交換する違いがある。さらにそこで行われる内容が、前者は会議なのに対して、後者は単なる「おしゃべり」が多い点に違いがある。

チャットは、文字を介したリアルタイムの会話、いわばオンライン筆談であり、電話と異なり、何人もの人と「おしゃべり」ができるのがメリットである（川浦, 1993, p.43）。しかし、キーボード入力をしなければならないので相手とのタイミングがとりにくい問題がある（川浦, 1993, p.43）。チャットに関するタイミングの問題は電子会議

で述べたのと同様である。

3) インスタント・メール

通常の電子メールは一旦ネットワーク上のサーバにメッセージが蓄積され、相手を読み出して初めて相手に届くのに対して、インスタント・メールはそのまま相手に送られる。もちろん相手があるときネットワーク上にアクセス（接続）していることが前提となる。

このようにインスタント・メールは、相手がネットワークに参加しているかどうかを確認してからメールの送受信を行うシステムなので、即座に相手にメールが届き、返事も即座に返すことができるので、チャットと同様に同期性をもっている。

インスタント・メール⁶⁰は、実際には一部のISP（インターネット・サービス・プロバイダー）のホームページなどで提供されている。

4) リアルタイム会議

ネットワークを介して参加者が仮想的な空間上で行う会議の形式をとるのがリアルタイム会議である。方式的にはチャットとほぼ同じで同期性をもっている。チャットは開始する前にテーマを決めないが、リアルタイム会議は原則的には開始前にテーマが決まっています、それについて議論する点が異なる。

2.2.4 非同期電子コミュニケーションの特徴

ここでは非同期性をもつ電子コミュニケーションに共通的な特徴について電子メールに代表させてみていく。

⁶⁰ インスタント・メールはインスタント・メッセージ、メッセージ、ページャー、ICQ（ICQ社商品名）とも呼ばれ、後述するチャットと電子メールの機能を併せ持つようなものである。

(1) 非同期性

電子メールでは、直接送り手と受け手のコンピュータが接続されるのではなく蓄積交換（2.2.3、(1)参照）というしくみがとられる。そのため、対面コミュニケーションのように、情報の送り手と受け手が同時刻に（同期して）情報交換する必要はなく、別々の時刻に伝達することができる。このような特性は非同期性と呼ばれる。

この非同期性が電子メールの最大の特徴であり、これがメリットにもなり、反対にデメリットともなるわけである。すなわち相手がどこにいても、いつでもメッセージを送ることができるという時間の制約から解放されるメリットがある。しかしその反面、相手から瞬時にフィードバックを得たい場合には不向きである。また、相手が自分自身の電子メールボックスを確認してくれないと、電子メールは届かないものと同じになってしまう（川浦,1993,p.52）。さらに電子メールによる議論を行うと、非同期性のため議論が断続するので、それまでの議論の流れが無視されやすく、混乱することもあると指摘されている（高木, 1993, p.271）。

この非同期性は電子メールだけでなく、電子掲示板、電子会議室も同様に備えている特性である。ただし、議論の流れに関しては、電子掲示板、電子会議室ではそれまでの議論の流れがテーマごとにひも付けできる機能を備えていることが多いため、電子メールよりは混乱が軽減されるのである。

(2) 距離の超越

電子メールでは、ネットワークの特徴から物理的な距離を気にせずに世界中の誰とでも同じ容易さで電子メールが交換できるメリットがある。

電子メールはまさに時間的・地球的制約を受けない情報技術革新したコミュニケーションの手段であると言える（高木,1993,p.270）。池田・柴内は、「1万キロの遠さであろうがそれを感じさせない、物理的な場

所を越えて縁が続くメディアであるので、今までの対人的コミュニケーションのパターンを変えてしまうものである。」とさえ述べている（池田・柴内, 1997b, p.36）。

距離に影響されないということは、どこから送ってこられるか、予測がつかないことにもなる。見ず知らずの者からの電子メールにより被害を受けることも考慮する必要がある。たとえば世界中からウィルス・メールが送られてくる危険性があるので、セキュリティへの対応も十分に必要である。

この距離の超越は電子メールだけでなく、他の電子コミュニケーション・メディアもほぼ同様に備えている特性である。

(3) 記録性

電子メールは記録を容易に残せるという特性(記録性)をもっている。送信元、受信先の双方で電子メールのメッセージを記録しておくことができるのはこの特性によるのである。メッセージ本体や送信元の電子メールID(手紙の住所氏名にあたるもので、電子メール・アドレスとも呼ばれる。)はもちろんのこと、送信日時(タイムスタンプ)も一緒に記録される。この記録により、過去の電子メールの履歴をたどることを容易にさせるのである。電子メール導入当初の企業のエンドユーザーにとって、この履歴を残しておけることがメリットに挙げられることがよくある⁶¹。

この記録性は電子メールだけでなく、他の電子コミュニケーション・メディアも同様に備えている特性である。

⁶¹ 都内某社本社への「電子メール導入の評価支援コンサルティング：1996年実施」におけるインタビュー(筆者担当)では、電子メール導入の効果で約2割のユーザが、仕事の振り返りや問題が発生したときのチェックに大いに役立つものとして、「やりとりの履歴が容易にとれること」をメリットの第一に挙げ

(4) 文字中心

電子メールは文字によるコミュニケーションが中心である。ただし、それを厳密に適用すると、電子メールの添付ファイルや WWW (2.2.3(5)参照)の画像情報は範囲外となるが、それらは特別な例として考慮する。

文字の伝達では、文字で表した言葉そのものを正確に相手に伝えるというメリットをもっている。もちろん言葉は、その言葉のもつ意味が正確に伝わるかどうかまで保証できるものではない。意味の伝達は前記したように言葉以外の非言語情報による影響も大きいからである。またコミュニケーションの送り手と受け手が共通にもつコンテキストや、コミュニケーションが行われる状況のコンテキストにも影響されるからである。

このよう文字中心の特徴は電子メールだけでなく、他の電子メディアもほぼ同様に備えている特徴である。

ところで、文字情報の中には「スマイリー⁶²」(またはエモティコン)と呼ばれる記号文字で感情を表す方法も用いられている。親しい間でスマイリーを利用することにより、かなり感情的な面も合わせて表現できるようになり便利である。

(5) 双方向性

電子メールは、双方向性をもっており、一方的な発信や受信ではなく、お互いに相互に情報を交換し合うことが比較的容易に実現できるという特徴をもっている。そのため、自由にかつ容易にコミュニケーション

ていた。

⁶²内田 (1999) は、スマイリーはどのような表情やアクションで言いたい (書きたい) のかを手助けするために使われ、メールを読む相手と、自分の発言の背景や意図 (発話状況) を強引に共有させるとしている。またそれは、よい文章を書くためにあるのではなく、制限されたフォーマットの中で、会話の状態を少しでも共有し、画面上に再現するために使用されているとしている。(内田,1999、p.102)

に参加すること（送信）ができるのである。

この双方向性は電子メールだけでなく、他の非同期の電子メディアもほぼ同様に備えている特徴である。ただし、ホームページは前記のようにマスメディアに近く、一方的な発信性が強いので双方向性があるとはいえない（2.2.3、(5)参照）。

(6) ネットワーク性

電子メールでは、未知の人や不特定多数とコミュニケーションすることができるという「ネットワーク化の容易性（ネットワーク性）」が挙げられる。居ながらにして世界中の人々と情報交換することができる面でたいへん便利な特徴である。しかしその反面、ネットワーク性によりコミュニケーションを継続したくない不特定多数から迷惑な情報や誹謗・中傷などの内容も送られてくるという不便な面もある。この問題に関してはつぎの項の「(7)社会的コンテクストの欠如とフレーミングの発生」で述べることにする。

(7) 社会的コンテクストの欠如とフレーミングの発生

電子メールにおいては、当時者同士の社会的コンテクスト（社会的ステータス、肩書き、地位、人種、年齢、容貌といった情報）が伝わりにくくなる（Sproull & Kiesler, 1986）という特徴がある。

高木は、電子メールを用いた議論では、電子的メッセージそのものに社会的ステータス、肩書き、地位、人種、年齢、容貌といった情報が欠落する、と述べている（高木, 1993, p.271）。社会的コンテクストの不在により、コミュニケーションがとりにくくなるわけである。

しかし、電子メールが対面コミュニケーションの代替をまるきりできないというわけではない。Romm (1998) はマネジャーと部下のコミュニケーションで、電子メールを効果的に利用した例を示している。対面コミュニケーションと補完的にもちいることで双方の効果をあげることができるものと考えられる。

つぎに電子メールではよくフレーミングが発生する(2.2.3、(4)参照)。Rice & Love (1987)によれば、電子コミュニケーションは非言語情報が使えないのにもかかわらず、29%のメッセージに対人感情的な表現が認められたとしている。電子コミュニケーションにおける議論では、前記の社会的ステータスが欠落するため、そうした社会的手がかりのなさが原因で、対面コミュニケーションよりフレーミングがおきやすいと指摘されている(Romm,1998,松尾,1999, p.113)。また川浦によると、対面コミュニケーションならば相手の非言語情報による手がかりによりフレーミングが起きる前に修正されることがあるが、電子コミュニケーションではそれが無いのでフレーミングが発生しやすいとしている(川浦,1993,p.43)。さらに江下によれば、フレーミングの原因は非言語情報が伝わらないだけではなく、実時間を共有していないため、迅速なフィードバックができないことも大きく起因するとしている(江下, 2000, p.201)。電子コミュニケーションでは文章が容易に記録に残せるため相手の発言の言葉尻をとらえて、それを批判することが起きやすくなりがちなのである。

フレーミングの発生は、電子メールだけでなく、他の電子メディアでも発生する可能性はある。

(8) 技術の2面性

遠山によれば、電子コミュニケーションにより「フラットな組織による意思決定の迅速化」、「合議や根回しという日本的経営に風穴を開ける」、「情報共有が組織のIQを高める」、「個性の発揮と、主体性、創造性の向上」という言葉が雑誌にみられるが、先進的企業での活用事例からは「優秀な社員は発信するがそうでない社員は発信しない」、「情報が欲しければ情報を出せ」、「こんなに時間を使って、何をやっているんだ」という現実的な批判がみられるとしている(遠山,1996)。つまり、本来技術が持っている2面的効果(Walton,1989,p.26)である「参画の効果」と「従属と管理の効果」のうち、参画の効果が上げられずに、従

属と管理の効果を上げることになってしまっているとしている（遠山,1996）。

さらに梅田（1998）によれば、電子コミュニケーションが発展している現代においても、ベンサムが述べている囚人の監視施設であるパノプティコン⁶³が存在するとしている。それは具体的には情報パノプティコン⁶⁴と呼ばれるものに巧妙に姿を変えて生き残っており、それにより自由なコミュニケーションが阻害されているとしている。

また Romm（1998）は、電子メールが情報パノプティコンとしてマネジャーの監視のもとにコントロールされたために、その送受信に制限がかけられた事例を示している。外部からのハッカーやクラッカーによる不正アクセスに対し企業を守るために監視を強化するのはやむを得ないが、社内の者にまで厳しい監視の目を広げる企業がでてきている⁶⁵。米国では就業時間にポルノ掲載のホームページをみたことが理由で解雇された従業員や電子メールの不正使用で解雇された従業員のニュース⁶⁶もみられる。日本においても外資系企業において私用電子メール禁止の動きがでてきている。それを実践するため監視ソフトの導入⁶⁷も進んでいるという。

このように電子コミュニケーション・メディアはあくまでも技術のひ

⁶³ ベンサムは監獄所において囚人を監視するために中央監視塔をもつシステムをパノプティコンと述べて紹介している（関,1979,p.16）。

⁶⁴ 「情報パノプティコン」は、Zuboffにより詳しく紹介されている。彼女は電力会社の作業員が中央の集中管理室に作業状況を細かく管理・監視されているしくみを述べている（Zuboff,1988,p.322）。

⁶⁵ 米国の大企業の45%が従業員の電子メール、電話およびコンピュータ・ファイルを監視していると報告されている（Wired News,1999.4）。

⁶⁶ 米国有力企業の従業員40人が、ポルノのホームページを就業時間に閲覧し解雇された（Cnet.com,1999）。また米国有名新聞社の従業員23人が電子メールの不正使用で解雇された（Wired News,1999.12）。

⁶⁷ 研究1のインタビューを行った対象企業のうち、米国資本の2社は実際に監視ソフトを導入している。

とつであり、その技術の利用には2面性があるのである。電子コミュニケーションを比較的自由に利用させ、従業員の自由なコミュニケーションを促進する方向と、効率化を重視して定型化を進め、自由なコミュニケーションを制限する方向である。電子コミュニケーション・メディアはどちらにも対応できるが、企業における個々のコミュニケーションの目的からその方向性を明確にする必要がある問題である。

2.2.5 メディア・リッチネスへの考慮

ここまで、電子コミュニケーション・メディアの特徴についてみてきた。

2.2.1 および 2.2.2 でみてきたことは主に機能面の特徴である。しかし、コミュニケーション・メディアとして電子コミュニケーション・メディアを捉えるときには、1.はじめに、で述べたようにメディア・リッチネスの視点からの考慮も大切である。

すなわち、組織コミュニケーションにおいて、電子コミュニケーション・メディアがどのようなメディア・リッチネスを持っているのか、という点である。これは組織のコンテキスト（組織の状況）がもつ多義性に対してどれだけ有効であるかということである。その上で電子コミュニケーション・メディアを適切に選択したり、管理していくことが必要なのである。この点が研究2の目的のひとつとなっている。

メディア・リッチネスについての詳しいことは4節のメディア・リッチネスに関して、で述べる。

これまでコミュニケーションの概念と電子コミュニケーションに関する先行研究に関してみてきた。つぎの節ではコンテキストに関する先行研究についてみていく。

3. コンテキストに関して

本節では「コンテキスト依存」の対象である「コンテキスト」の概念に関する先行研究からみていき、その後「意味とコンテキスト」と「コンテキスト依存」についてみていくこととする。

3.1 コンテキストの概念

本論文におけるコミュニケーションは、送り手と受け手の相互作用により意味の形成と共有が行われるプロセスとしている。ここでコミュニケーション行動が行われている環境や背景を知らないと意味の形成はできないのである。このコミュニケーション行動の環境や背景を規定するのがコンテキスト⁶⁸である。コミュニケーション行動を規定することからコンテキストはコミュニケーション行動において重要な役割を果たす。この節ではコンテキストをみる視点やコンテキストの定義についてみていく。

コンテキストをみる視点はさまざまあるので視点を決めないとひとつに定義することは難しい。つぎの項ではコンテキストの各視点にわけて定義をみていく。

3.1.1 静的コンテキストと動的コンテキスト

末田はコンテキストを静的に捉えるか（静的コンテキスト）、動的に捉えるか（動的コンテキスト）によりコンテキストを2つに分けている（末田, 2003, p.125）。順にみていく。

(1) 静的コンテキスト

静的コンテキストは、それ自体にあまり変化がないものであり、コミ

⁶⁸ コンテキスト（文脈）について辞典では、「時間という次元のもとに、過去からある時点（現在）までに展開された進行中である、人間の行為やその行為の説明などを含んだ、複雑に入り組んだ出来事の総和であり、筋である。」としている。（中島義明・他編著『心理学辞典』有斐閣, 1999, p.774）

コミュニケーションの当事者が変えていくことができないものである。つまり静的コンテキストは、コンテキストが先にあって、テキスト（言葉にされたもの）が存在するという考え方である。そのためコンテキストがコミュニケーションを規定するものである（末田, 2003, p.126）。

たとえば、単に相手が着ている洋服に関して「その服いいね。」といったときに、それは着ている人のジェンダー、年齢、人間関係などのコンテキストが先にあって、それによって意味が違ってくると想定した場合のコンテキストのことである。このようなコンテキストはコミュニケーションにより容易にかえることはできない点で静的コンテキストである。

(2) 動的コンテキスト

動的コンテキストは、それ自体が常に変化するものであり、コミュニケーションの当事者が直接その変化に関与できるものである。つまり、動的コンテキストは、テキスト（言葉にされたもの）が先にあって、コンテキストが存在するという考え方である。そのためコンテキストがコミュニケーションを規定することもあるが、当事者のコミュニケーションによって変化していくものでもある（末田, 2003, p.126）。

たとえば、前記(1)と同様に「その服いいね。」と言った場合でも、今度はそれにより、よりよい人間関係「お近づきになりたい」というコンテキストを創造するために「その服いいね。」と言ったと想定した場合には、コミュニケーションによってコンテキストが創造されたことになる。これが動的コンテキストである。

3.1.2 状況のコンテキストと文化のコンテキスト

Malinowski (1949) はコンテキストを、コミュニケーション行動を取り巻くその場の状況（状況のコンテキスト）と、その場の状況を取り巻く社会的・政治的・歴史的な背景（文化のコンテキスト）の2つに分類している。順にみていく。

(1) 状況のコンテキスト

1) 状況のコンテキストの要素

Malinowskiの提唱した状況のコンテキストを体系化したHalliday(1979)は、状況のコンテキストの要素としてつぎの3点を挙げている。

- ① 活動領域 (field) : 何が起きているのか、何についてのコミュニケーションなのか、にかかわるもの。
- ② 役割関係 (tenor)⁶⁹ : 誰がコミュニケーションをしているのか、にかかわるもの。たとえば、コミュニケーションの当事者間の社会的距離、心理的距離、力関係など。
- ③ 伝達様式 (mode) : どのような形態で伝えられるのか、にかかわるもの。たとえば、話し言葉で伝えられるのか、書き言葉で伝えられるのかなど。

2) 状況のコンテキストの定義

ここで状況のコンテキストに関する各論者の定義についてみていく。

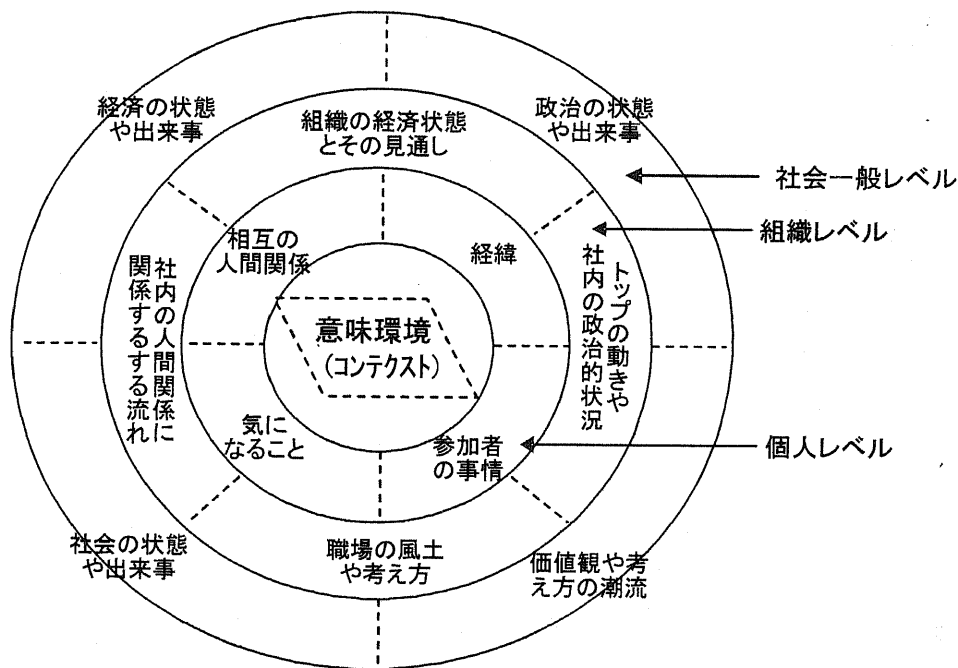
池田によればコンテキストとは、コミュニケーションが行われるその場の情報的な制約であるとしている。彼によれば、コミュニケーションにおいて、メッセージの情報化や記号化のときにルール系としてのコードが活性化される。しかしどんなコードを活性化させるかは状況に左右される。このような状況というその場の制約となるものが「コンテキスト」⁷⁰としている。(池田, 1991, p. 191)。

⁶⁹ 役割関係の要素について Maynard (1997) は、日本では場面が重要で、それは、単に物理的・社会的な場面だけでなく、主体の対称や設定についての態度・気分・感情までを含んだ包括的なものと述べている。

⁷⁰ 池田・村田によると、コンテキストは情報的制約として活性化されるルール

岡部は、コミュニケーションがコンテキスト（文脈）に影響されることはよく知られた事実であると述べた上で、コンテキストとは、コミュニケーションが起こる物理的、社会的、心理的、時間的な環境すべてを指し、コミュニケーションの形式と内容に大きなインパクトを与えるものとしている（岡部, 1996, p.54）。

Bateson は、コンテキストは階層構造をもち、世界をコミュニケーションの側面からみていくときにコンテキストがそれを包み込むコンテキストへ階層構造をなして順次積み上がっていくとしている（Bateson, 邦訳, 1987, p.579）。



図表 2-19 意味環境(コンテキスト)の例(林, 1994, p.69, 図2-7に加筆)

林（1994）はコンテキストのことを「意味環境」と命名し、それは個人レベルに近いところから、組織レベル、社会一般レベルまで同

や推論を限定し、特定のルールや推論に選択的注意を向ける効果をもつとしている。コンテキストを制約とすることで、そこで適切な社会的制約（社会関係コードなど）を認識し活性化できるのである（池田・村田, 1991, p.191）。

心円状に構成されているとしている。図表 2-19 に林のコンテキストの概念を示す（林,1994,p.69）。

これまでみてきた定義で池田（1991）は、状況のコンテキストの定義の中ではその場の状況という点で狭い定義となっている。他の岡部（1996）、Bateson（1987）、および林（1994）は状況のコンテキストであるが、コミュニケーションが起こる背景まで幅広く捉えた定義となっている。

3) コンテキスト化

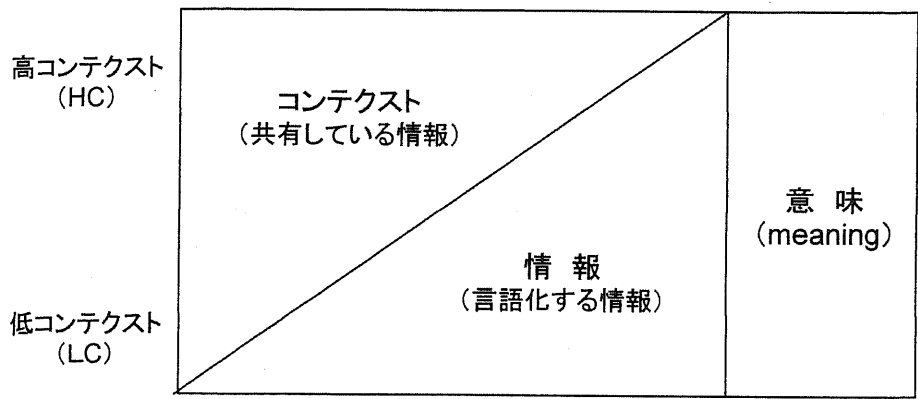
状況のコンテキストにおいて、コミュニケーションの当事者がコンテキストをどのように規定するのかについてコンテキスト化という概念がある。

Gumperz（1992）によるとコンテキスト化とは、話者や聞き手が言語および非言語を使ってある時ある場所で言った言葉と過去の知識を結びつけ、会話を保持していくプロセスであると述べている。

また、Hall は、人間がコンテキスト化を行うことにより、人間の相互行為の非常な複雑さを処理することができるかと述べる。このコンテキスト化により、われわれは情報過剰で身動きがとれなくなるという事態を免れることができるとしている（Hall, 1976, pp.90-91）。

(2) 文化のコンテキスト

Hall&Hall は、前記のようにコンテキストとは、できごとを取り巻く情報であり、そのできごとの意味と密接に結びついているものであると述べている（Hall & Hall, 1990, p.6）。ここではコンテキストとはコミュニケーション行動を行う際にあらかじめ共有している情報と考えている。彼は、共有している情報量が多い場合には言語化して伝達する情報量は少なくなり、反対に共有している情報量が少ない場合には言語化して伝達する情報量は多くなるとしている。この関係を図表 2-20 に示す。



図表 2-20 HC・LCとコンテキスト・情報・意味の関係(Hall, 1976, p.102)

同図表で伝えたい意味(メッセージ)に対し、共有している情報量(コンテキスト)が多い場合はコンテキストに依存する割合が多く言語化する割合が少なくなる。このような傾向をもつ文化を高コンテキスト文化と呼ぶ。反対にコンテキストに依存する割合が少なく言語化する割合が多い文化を低コンテキスト文化と呼ぶ (Hall,1976,p.91)⁷¹。

彼は高コンテキスト (HC) 文化をもつ国は日本や中国であり、低コンテキスト (LC) 文化をもつ国は欧米であるとしている。つまり、日本はコミュニケーションにおいてメッセージ(伝えたい意味)⁷²を言語化しない傾向が強いが、欧米はメッセージの多くを言語化する傾向があるとしている。いかえると、日本はコミュニケーションにおいて、コンテキスト依存度が高く、欧米はコンテキスト依存度が低いことになるわけである。

そのため、一般に単一民族の国家は高コンテキスト文化の傾向があり、

⁷¹ 高コンテキスト文化と低コンテキスト文化は分離した尺度ではなく連続している尺度である。

⁷² Hall (1976) のメッセージは、コミュニケーションで送られるメッセージとは異なり、あらかじめ共有されているコンテキストも含んだものとなっている。そのため、広義のメッセージと呼ぶ必要があるが、本論文では区別せずに使っている。

複数民族の国家ほど低コンテクスト文化の傾向があると捉えている。

このことを単純に考えると、HCの方がコミュニケーションのときに、メッセージに最低限の言語しかないので、簡潔で時間がかからず効率的であると思われる。しかしHallによれば、それを成立させるためには、あらかじめ受け手との間に共有のための情報がプログラムされていなければならず、HCの方が結果的にこの準備のために多くの時間を要してしまうと述べている(ibid.,p.91)。それでは、LCの方がメッセージの言語化した量が多いので効率がよいのであろうか。確かに異文化コミュニケーションにおいては少なくとも、メッセージを明確にしなければ、最低限の意思疎通もできなくなる可能性が大きい。しかし異文化ではない場合に、メッセージをあまりに明確にすると、それにより意味を創造し、新しいアイデアを互いに創り出す、というような相互作用には弊害とならないか懸念される。この点は本論文の問題意識の源泉のひとつである。

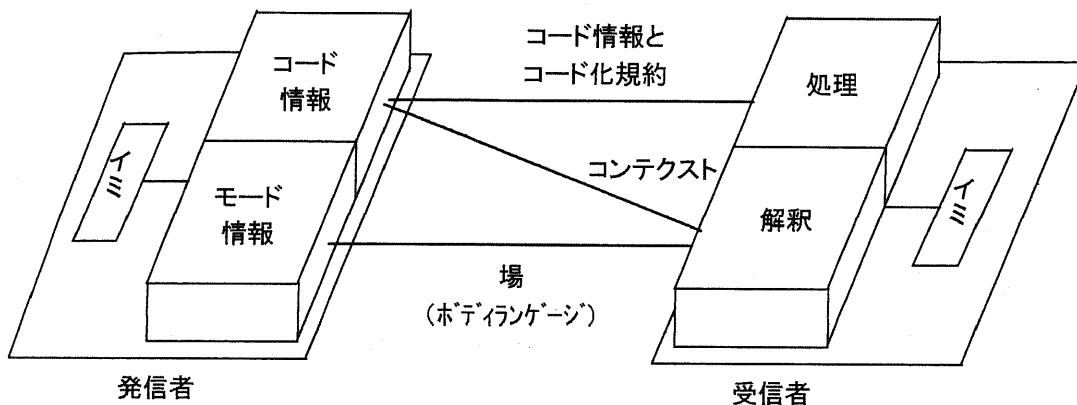
つぎにコミュニケーションとコンテクストの関係をモデル化した例についてみていく。

3.1.3 コンテクストとの関係のモデル

金子はコミュニケーションのモデルでコンテクストとの関係を明確に提示している(図表2-21)。彼は、情報をコード情報とモード情報(コード情報・モード情報は後で述べる)と呼ばれる2つにわけている。(金子, 1985, p.129)。同モデルでは、発信者と受信者の間に3つの意味伝達のためのメディア(チャンネル)が存在する。一つ目のメディアを介して伝達されるものは、コード情報とコード化規約である。コード化規約は、コード情報そのものを規則的に処理するためのものである。Shannon & Weaverのモデル(図表2-2)にあるような信号(情報)を処理するときの規則にあたるものである。

つぎに2つ目のメディアで伝達されるものはコンテクストである。コンテクストは、コード化規約のように一意に決まることがない「意味の解釈」

のときに使われる。それは言語でいう「文法」にあたるある種の論理体系を提供するものである。金子のコンテキストは、Bateson (1987) が定義した広義のコンテキストではなく、「コード化規約」と「場」の中間のものとしている。3つ目のメディアにより伝達される「場」とは、送り手と受け手が共有している包括的で明示的にはいいがたい漠然とした雰囲気、気分を共有するものである (金子, 1986, pp. 166-169)。「場」では、ボディランゲージ的な情報伝達が行われる (ibid. p.144)。「場」は、非言語情報および非言語情報が伝えられる空間である。



図表 2-21 情報伝達モデル(金子,1986,p.138,図, p.163,図6のを合成)

ここで前記のコード情報とモード情報は、今井(1984)のA型情報とB型情報⁷³にあたるものである (金子,1986,p.129)。コード情報は、そのものがほかのものと区別できるかどうかという約束が成立している情報であり、モード情報は、その約束が成立していないものである。モード情報は、

⁷³ 今井によれば、A型情報とは、コンピュータや通信の情報処理が可能な情報の実質的な意味内容を問わずに、その形式だけに注目する「形式的情報」である。またB型情報とは、人々の間で意味内容や文脈を伝えることができる「意味的情報」である (今井, 1984, pp.44,49)。金子は、コンテキストはコード情報から出るものとしているが、今井は前記脚注のように、文脈(コンテキスト)はB型情報(モード情報)に区別している。そのため、金子と今井の情報の区別は必ずしも一致していないのである。

雰囲気、やり方、流儀、身振り、態度、香り、調子、感じなど、より複雑に修飾された情報である (ibid., p.131)。

同モデルは情報の伝達において、発信者と受信者の間にある3つのメディアを明確に分けた点が特徴である。しかし、金子の「コンテキスト」は狭い意味のコンテキストという点で限界がある。すなわちコンテキストがコード情報から出ているというのは語と語の関係という狭義のコンテキストを想定している。場がもたらすコンテキストは、場の情報(非言語情報にあたるもの)としているのである。同モデルのコンテキストに関し、本論文ではコンテキストはモード情報にも含まれると考える。

つぎに電子メールの場合について考察する。

電子メールでは、金子のコード情報は、対面コミュニケーション⁷⁴に比べ、より正確に伝えることが可能である。反対にモード情報を伝えるのはたいへん困難である。場の情報はほとんど伝わらないと考えなければならない。そのためには場の情報をできる限り、コード情報に変換して伝えることが必要とされる。しかし変換能力の限界(ことばでいい表せないからこそ場の情報である、という矛盾をはらんでいる。)と、変換にかかる時間の限界(敢えてことばで説明を加えても「百聞は一見にしかず」で時間が多くかかるだけで効果が低い。)を考慮しなければならないのである。

3.2 意味とコンテキスト

これまでコミュニケーションの定義などで、「意味形成」について述べてきたが、ここでは「意味形成」という場合の「意味」、と「コンテキスト」についての先行研究を述べると共にそれらの関係についてみていくこととする。

⁷⁴ 対面コミュニケーション (interpersonal communication) とは、2人をベースに対面して行う言語および非言語によるコミュニケーションである (久米, 1993, p.31)。

3.2.1 意味とコンテキストの関係

Ogden & Richardによれば、意味そのものが多義性を持っていて、明確には意味の定義はないとしている(Ogden & Richard, 1966, pp. 110-112)。

言語における意味について、丸山は、「ソシユールは、言語（記号）には意味がない。意味は言葉が織りなす差異のモザイクから生ずる。」と述べている(丸山,1981, p.168)。また Ullmanによれば、文は語にとってコンテキストをなし、発話は文にとってコンテキストを成している。そして、意味の決定においてコンテキストは重要な役割を果たしているとしている(Ullman,1964,pp.54-59)。これらのコンテキストは言語のコンテキスト（文脈）という範疇のものである。

言語のコンテキストと違い、広義のコンテキストについて岡部は、前記のように、岡部（1996,p.54）は、コミュニケーションが起こる物理的、社会的、心理的、時間的な環境すべてを指し、コミュニケーションの形式と内容に大きなインパクトをあたえるものとしている。

また狩俣は、意味は一義的に決まるのではなく、コンテキストの中でしか決まらないので、意味を理解するということはコンテキストが何かを理解することなのであると述べている(狩俣, 1992,p.55)。

3.2.2 意味とスキーマ

前記したように、意味は4つ（状況的意味、構造的意味、外延的意味、内包的意味）に分類される（2.1.9、(2)、1）参照）。そして4つの中の内包的意味は、個人が持っている「スキーマ」を動員して得られる意味であった。ここではそのスキーマについてみていく。

「スキーマ」とは、対象を認知するために対象を意味づける枠組み的な知識のことである（池田・村田,1991,p.19）。スキーマは認知の様式あるいは枠組み（本論文ではスキーマを飛び交えるときには「認知の枠組み」とする。）であり階層構造を持っている。たとえば人間の場合、特定の個人を認知する「個人スキーマ」の上位に「人間スキーマ」がある(ibid.,p.68)。

われわれは経験的に獲得したスキーマを利用しながら、新たな情報を解釈し現実世界を能動的に構成していくのである (ibid.,1991, p.15)。また、藤原によれば、スキーマとは、対象の属性や事象に関する情報を処理するときに用いる、過去の経験に基づいて体制化された知識構造である (藤原, 1997, p. 12)。社会的スキーマとは、人や社会的事象に関係するスキーマでそれはつぎの4つに分類されている。「人スキーマ」、「自己スキーマ」、「役割スキーマ」、「事象スキーマ」である (ibid.,p.12)。

3.2.1 では、意味解釈のときにコンテキストが重要な役割を果たすとしたが、それでは、スキーマとコンテキストはどのような違いがあるのだろうか。意味解釈の際には、メッセージとコンテキストからその意味解釈が行われるが、われわれが本当に理解できるというのは、コンテキストによってそれに該当する認知の枠組み (スキーマ) が引き出されて、それに基づいて理解するということが起きると述べる (山下,2000)。

また山下によればたとえば、情報が完全に明瞭であれば、われわれはコンテキストに頼らずにスキーマを動員して意味解釈できるのである。しかし、情報が曖昧であるほど、われわれはコンテキストに頼らざるを得ない。そして情報の意味解釈において理解する際に、スキーマに頼ることになるわけである (山下,2000)。いずれにしてもスキーマはわれわれが、ものごとを理解する際に脳の中で行われる認知のプロセスに関係するものであるので、心理学ではたいへん重要な要素である。しかし、心理学以外のコミュニケーション研究では、われわれが最終的に理解する仕組みは省くことが多いため、スキーマまで言及することが少ない。本論文でもスキーマとコンテキストの関係はこれ以上言及しないこととする。

つぎに組織レベルのコンテキストに依存する度合いに関する研究についてみていく。

3.3 コンテキスト依存

3.1.2、(3)で Hall (1984) の高コンテキスト文化と低コンテキスト文化

におけるコンテキストへの依存についてみてきた。Hall が提唱する「コンテキスト依存の割合」は国レベルであるが、これを企業組織レベルで研究した林（1944）の研究をここではみていくこととする。そしてコンテキストと電子コミュニケーションの関係について考察する。

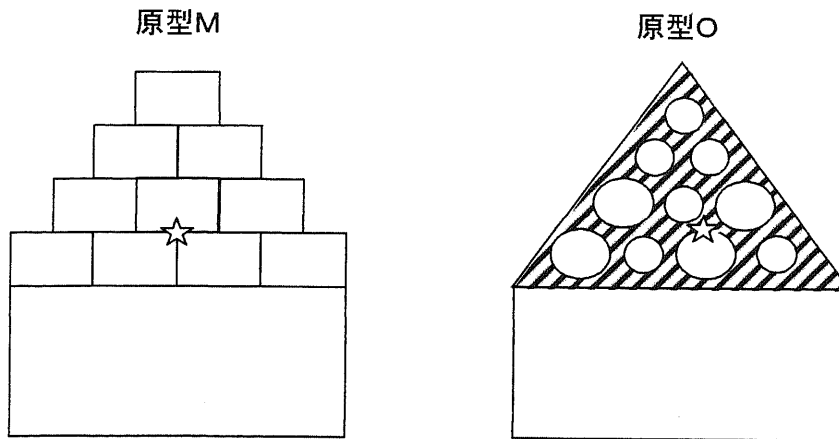
3.3.1 高・低コンテキスト文化と組織

Hall が提唱する「コンテキスト依存の割合」は国レベルであるが、これを企業組織レベルで研究した林（1944）の研究をここではみていく。

林（1994）は、高・低コンテキスト文化と組織の構造の関係を日本と欧米の文化を対比して研究している。彼によると、組織の構造は大きくM型（機械論的）組織とO型（有機的）組織にわけることができるとしている（林, 1994, pp.54-58）。M型組織は、各職務とそれらの相互関係を論理的にデザインして、任務のすべてを配分し切る考え方をもっている。O型組織は、ルーチン化された部分および技術的に専門家された部分が円として存在している。円の中は個人に割り当てられた仕事であるが、その周りにはグリーンエリアと呼ぶ領域（図表 2-22 の斜線部分）がある。そこは、複数の個が一体化してひとつの主体になったような行動が生まれるようなコミュニケーションの母体として働く部分である（林, 1994, pp.54-58）。これらを図表 2-22 に示す。

同図表の原型M型では、各職務が明示的に規定されていて、人の代替性は組織と外部市場（組織の外の領域）間となっている。それに対して、原型O型では、人の代替性は組織内の内部市場となっている。そして日本の企業組織は原型O型に代表され、欧米（林は日本以外の国と述べている。）の企業組織はM型に代表される。欧米の企業組織は原型M型の低コンテキスト経営であり、低コンテキスト文化をもち、日本のそれは原型O型の高コンテキスト経営で、高コンテキスト文化をもっている（ibid., pp.66,76）。

すなわち、林の理論を適用すると、原型O型の日本の企業組織は、コミュニケーションにおいてコンテキスト依存度が高く、原型M型の欧米の企業組織は、コンテキスト依存度が低いといえる。



図表 2-22 M型組織とO型組織(林, 1994, p.57,図2-1より)

本論文では、林（1994）のO型組織、M型組織を規準にして、インタビュー対象となる企業組織を選択した。

3.3.2 コンテキスト依存と電子メールの関係

ここではコンテキスト依存と電子メールの関係を考察することとする。

本論文では、これまで述べてきたように、コミュニケーションは、人と人(あるいは人々)の相互作用のプロセスと捉えている。そこでは意味がそのまま伝達されるのではなく、相互作用により意味が形成されるという立場をとっている。つまり、コミュニケーションにおいて送られるメッセージ⁷⁵そのものに意味があるのではなく、メッセージは解釈されて初めて意味をもつ(意味形成)ものとする⁷⁶。メッセージが解釈されて初めて意味をもつという視点で、メッセージと共に重要な役割を果たすものがコンテキストである。前記のように、人はコンテキストという枠組みでメッセ

⁷⁵ ここでのメッセージは、Hall (1976) のメッセージ(共有されたコンテキストも含むもの)ではなく、あくまでも送られたメッセージそのものを指している。

⁷⁶ Berlo (1972) は、意味はメッセージの中にあるのではなく、我々の中にある。そして人々が持っている意味に類似性がない場合には、コミュニケーションをおこなうことは不可能であるとしている。(Berlo, 1972 邦訳 p.212)

ージを解釈して意味そのものを生み出す(意味形成)からである(狩俣, 1992, p.55)。

また本論文でのコンテキストの位置づけは、コミュニケーションが行われている環境あるいは状況という視点⁷⁷と、コミュニケーションの当事者たちがあらかじめ共有している情報⁷⁸という2視点をコンテキストとして捉えている。なぜなら、意味解釈の際、あらかじめ共有されているコンテキストのみでなく、その場の状況のコンテキストも影響を与えるからである。

ここで日本における電子メールによるコミュニケーションに関して、コンテキスト依存との関係で考察してみる。

日本は欧米よりコンテキスト依存度が高いので、同じことを伝えるのに、電子メールのメッセージ(言語化した情報)は欧米より少なくなるはずであろう。欧米の場合は、コンテキスト依存度が低いので電子メールのメッセージ(言語化した情報)はより多くなるであろう。そして日本は電子メールで送られたメッセージを意味解釈して意味形成する際に、欧米より多くのコンテキストを動員することになるだろう。ここで考えなくてはならないのは、言語化した情報の曖昧さと、コンテキストのもつ曖昧さである。言語化した情報の曖昧さをできるだけ回避するには、言語化した情報で切り口を変えたり論理的な説明を加えたりして情報をふやすことが有効であろう。またコンテキストの場合は、十分共有しているコンテキストならば曖昧さは少ないが、その場の状況のコンテキストは曖昧で共有ができていない場合も多いという点である。

そのように考えると、意味解釈の際、より多くの部分をコンテキストに依存する日本の文化では、言語化した情報の曖昧さとコンテキストの曖昧

⁷⁷ Jandt (1998) はコミュニケーションが起こっている環境でコミュニケーションを規定するものをコンテキストと定義している。(Jandt, p.29)

⁷⁸ あらかじめ共有している情報もコミュニケーションが行われている環境あるいは状況に関するものと捉えることもできる。いずれにしても本論文では2

さが加わって、電子メールによる意味解釈の行き違いがより多くあることが予想される。また解釈の行き違いがあったときに、その修正に時間がかかる電子メールは、欧米より有効性が低いといえるのではないか、というのが本論文の問題意識である。

Hall (1976) はコンテキスト依存の程度に関し、国や人種レベルで共通な傾向としている。しかし、本論文では検証する際の制限から日本国内でインタビューを行う必要があった。そのため、林 (1994) の「組織レベルのコンテキスト文化 (3.3.1 参照)」を対象企業に適用して電子メールの現状調査と分析を行っている。

次節では、コミュニケーションのメディアの性質について論じるための枠組みのひとつであるメディア・リッチネスについてみていくこととする。

つを含めてコンテキストとしている。

4. メディア・リッチネスに関して

本節ではまず Daft & Lengel (1984, 1986)が提唱したメディア・リッチネス理論についてみていく。つぎに、メディア・リッチネス理論を用いたその後の研究と本論文研究におけるメディア・リッチネスに対する視点について述べる。

4.1 メディア・リッチネス理論

メディア・リッチネス理論 (Media richness theory) については第1章の1.はじめに で概略を述べたがここでさらに詳しくみていくこととする。

4.1.1 情報処理モデルとメディア・リッチネス理論誕生の背景

メディア・リッチネス理論の基本的な枠組みは Galbraith (1973) の情報処理モデルからスタートしている。ここではまず組織の情報処理モデルがどのように発展してきたのからみていく。

(1) 組織の情報処理モデル

組織の情報処理モデルとは、組織的な協働を、情報の処理という観点から捉えようとしたモデルである (加護野, 1988, p.52)。ここで情報処理とは、環境の情報を取り入れ、それを伝達し、それをもとに意思決定をし、その結果を組織の内外に伝達するという活動をさすのである (ibid.)。

情報処理モデルは、Simon (1976)、March & Simon (1977) らによって確立されたモデルであり、それまでの人間を機械のように見なしてきた Taylor (1947) や Weber (1947) らに代表される伝統的組織論を批判する形で生み出されたものである。

しかし、情報処理モデルにも限界がある。それについては次項でみていく。

(2) 情報処理モデルの限界

加護野は、情報処理モデルには組織の認識の面からみて4つの限界があると指摘している（加護野, pp.55-59）。それらを順にみていく。

1) 第1の限界

情報処理モデルは、組織の認識過程の複雑さを十分に捉えることができないとしている（加護野, 1988, p.55）。組織や個人の認識過程を意思決定に焦点をあて対応してきた情報処理モデルは、認識過程のための「準拠枠」や「状況の定義」の概念は理論的には示されていたが、実際の問題にそれをどのように結びつけて対応するかが示されていなかった。それまでの官僚的な組織が有効に機能できるような比較的安定した環境ならば問題ないが、近代のように曖昧で複雑な状況では変化への対応が遅れてしまうと指摘している（ibid., pp.55-57）。

2) 第2の限界

情報処理モデルが人間や組織の能力には限界があるとしても、あたかもコンピュータのような合理的な存在と捉えていたことにあるとしている。前述のように情報処理モデルは人間を機械のように捉えることを批判して誕生した情報処理モデルがコンピュータという機械のメタファー（隠喩）として組織を捉えていたからである。サイモンら（Newel & Simon, 1972）は、人間の問題解決の過程はコンピュータでシミュレーションできると考えているが、人間はコンピュータのような形式論理から逸脱した思考方法をとる。また、複雑で信念の入り混じった過程では人間は論理的で合理的なふるまいはしない（Gardner, 1985）と述べている（加護野, 1988, pp.57-58）。

3) 第3の限界

組織における人間の認識過程がそれを取り巻く社会的な状況と切り離して捉えられている問題を指摘している。その結果、組織の中で

共有されたものの見方、集団の目に見えない圧力、集団や組織の規範などの認識過程への影響力が考慮できていないとしている（加護野, 1988, p.58）。

4) 第4の限界

組織におけるものの見方や考え方の変化というダイナミックな現象に十分な注意を払ってこなかった問題を指摘している（加護野, 1988, p.58）。情報処理モデルはこのような現象に対して漸進的な変化しか考慮していないのである。漸進的な学習だけでは対応できない場合に飛躍的な学習（Argyris & Schon, 1978）もあることを考慮していないのである（ibid., pp58-59）。

(3) コンティンジェンシー理論以降

1) コンティンジェンシー理論と Galbraith の情報処理モデル

Simon (1976)、March & Simon (1977) の後、情報処理モデルは Lawrence & Lorsch (1967) らに代表されるコンティンジェンシー理論に引き継がれて行くが、コンティンジェンシー理論は、上記の一つ目の限界に別の視点から解決を試みたが、結局状況が異なれば方法も異なるという命題を展開しただけで、上記の4つの限界そのものは克服されなかったのである。

Galbraith (1973) は上記4つの限界のうち、最初の組織の状況の捉え方に対して不確実性の概念を導入して別の視点からその解決を試みた。しかし彼は第2から第4の限界については解決までいかなかったのである。

Galbraith (1973) は、「組織の職務の不確実性が大きいほど、意思決定者と決定を実行していく部門との間で交換されるべき情報の量が増える。」としている。彼は不確実性とは「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量とのギャップである。」と定義している。また彼は組織の課題に関連

する情報の不足解消に必要な情報量処理する有効性が、組織構造の柔軟性や組織の階層数という組織形態の特徴に裏付けられていることを指摘している Galbraith (1977)。

2) Weick の組織認識のモデル

Galbraith の情報処理モデルに対して Weick (1979) は、組織の状況を認識していく視点そのものの転換をはかった。すなわち、情報の量的側面ではない質的側面からの情報処理の必要性を指摘した。Weick (1979) は、組織の状況に関する新しい情報は曖昧で複数の意味解釈をもつと述べる。

そのような多義性をもつ情報は組織に混乱を引き起こすため、情報の意味解釈の多義性を削減するような活動が必要であると指摘している。Weick (1979) の視点は情報処理モデルにとらわれずに、生きた世界(環境)を認識するという視点で新たなパラダイムを提供した。ここでは状況は初めから多様な意味をもっているとしている。そしてそれに対する絶対的な答えが存在するのではなく、われわれはそうした環境にかかわっていくうちに、いろいろな解釈過程を通して環境を認識し、それを共有していくことになるのである。

Weick (1979) 的な環境の認識で、組織の状況への認識の課題がすべて解決する訳でもない。彼は情報処理モデルの解決を目指した訳ではなく視点が異なるのだが、Weick (1979) の視点でも、前記した情報処理モデルの限界の4番目は解決していないのである。しかし、少なくとも Galbraith (1973) 的な認識への対応では片手落ちなのは理解できるだろう。

3) Daft & Lengel の組織認識のモデル

Daft & Lengel (1986) は、Galbraith (1973, 1977) と Weick (1979) の2つの情報処理の議論を受け、組織の情報処理には情報量に対応する側面と情報の意味(質)に対応する側面の2つの次元があることを

提示した。これがメディア・リッチネス理論が生まれた経緯である。なお、ここで「組織の状況」と述べているのは、「組織のコンテキスト」と呼ばれるもののことである。

つぎにメディア・リッチネス理論についてみていく。

4.1.2 メディア・リッチネス理論

Daft & Lengel (1986) は、組織が情報処理をする目的は、組織が直面する状況（組織のコンテキスト）の不確実性（uncertainty）と多義性（equivocality）の2つに対応するためであるとしている。

不確実性とは、組織の状況について情報が欠乏している状態の程度のことであり、多義性とは、組織の状況について曖昧で、かつ複数の対立する解釈が存在する程度のことであるとしている。

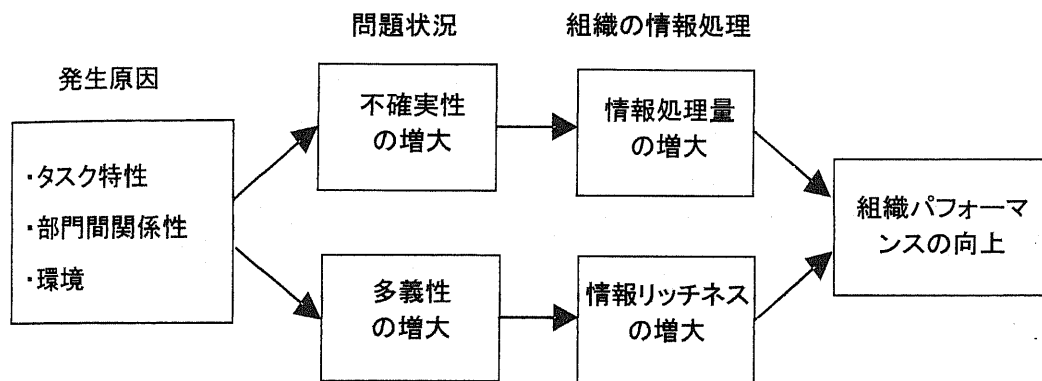
組織がこれら2つに対応するためには異なった情報が要求される。すなわち状況の不確実性に対応する（不確実性の削減）には、必要となる（不足している）情報の量を増やせばよい。しかし状況の多義性に対応する（多義性の削減⁷⁹）には、単に情報の量を増やすことは適切ではない。またどのような情報が必要かと一意に決まるものではなく情報処理を繰り返していくことで、多義性の意味そのものを発見したり、多義的な状況の意味を創造したりしていく必要があるのである。このように情報そのものの質に着目して、何回もの相互作用を通して状況の多義性を解決するにふさわしいものにしていかなくてはならないのである。

彼らは、このような多義的な状況を解決するのにふさわしい情報の性能を「情報リッチネス（information richness）」と呼んでいる（ibid.）。またこのような性能をもつ情報を「リッチ情報（rich information）」と呼んでいる。リッチ情報とは短時間に、意味の共有化や合意を促進するような情報であるとしている。反対にリッチでない情報とは、意味の共有化や合

⁷⁹ 多義性の削減とは、複数の解釈ができるような状況で解釈の合意に到達する

意をもたらさないか、もたらずにしても時間がかかるような情報であるとしている (ibid.)。

図表 2-23 に Daft & Lengel の情報処理モデル (Daft & MacIntosh, 1978, Daft & Lengel, 1986) に基づきそれを図式化したもの (中村,2001) を示す。



図表2-23 問題状況と組織の情報処理モデル (中村,2001,p.80,図1)

同図表に示されているように、組織における問題状況である不確実性の増大と多義性の増大の発生原因として挙げられるのは、タスク特性⁸⁰、部門間関係性⁸¹、および環境⁸²である。不確実性の増大に対しては情報処理量を増やし、多義性の増大に対してはリッチ情報を増やすことで、パフォーマンスを高めることができるのである (Daft & Lengel, 1986)。

過程のこと。

⁸⁰ タスク特性に関して Daft & MacIntosh (1978) はテクノロジーの中身として示しているが、中村はタスク特性としている。タスク特性とは、タスク多様性 (タスク遂行の過程で予測しない出来事が発生する頻度のこと) とタスク分析可能性 (個人が問題にどのように対応するかに関する特性) に分類される (Perrow, 1967) ものである (Daft & MacIntosh, 1978, Daft & Lengel, 1978, 1986)。

⁸¹ 部門間関係性は、部門間の相互依存性と部門間の相違性に分類される (Daft & Lengel, 1986)。

4.1.3 多義性・不確実性と情報処理活動

ここで状況の多義性と不確実性の関係は単純に相反するものではなく、実際には、両者とも高い場合もあれば、片方だけ高いこともあり、両者とも低い場合もあるわけである。その4つの組合せとマネジメントに求められる情報処理活動を示したものが図表 2-24 (Daft & Lengel, 1986) である。

高 多 義 性	1	多義性(高)、不確実性(低) ・特定な状況が曖昧で不確実 ・マネジメントは、問題を定義し 共通の法則を発展させて意見を 集める	2	多義性(高)、不確実性(高) ・状況の多数が曖昧で不確実 ・マネジメントは、問題を定義し 解答を探索し、客観的なデータ を集め、意見交換する
	3	多義性(低)、不確実性(低) ・特定な状況の問題が明瞭・明確 ・マネジメントは、解答を必要と しない、通常の客観的データを 集める	4	多義性(低)、不確実性(高) ・状況の多数が明確化した問題 ・マネジメントは、多くの質問をし 明確な解答を探し新しい量的 データを集める
低	不確実性		高	

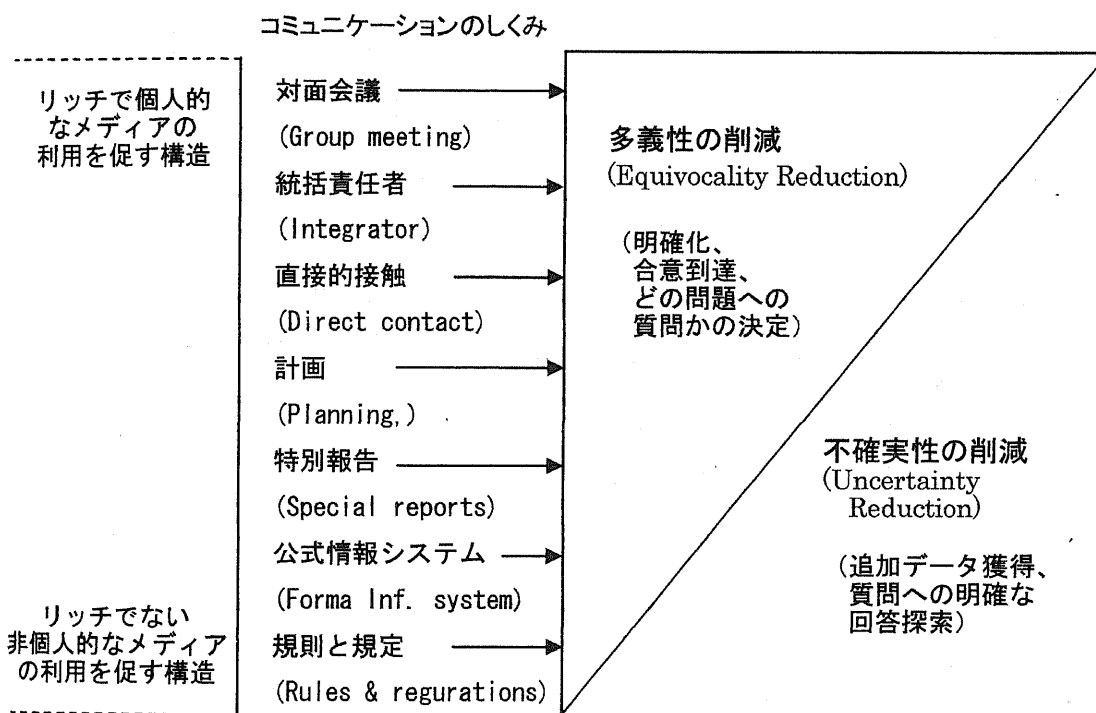
図表2-24 多義性・不確実性と情報処理活動(Daft & Lengel,1986, Fig.1)

たとえば、同図表の1の組織のコンテキスト(組織の状況)の多義性も不確実性も高い場合は、多数の曖昧で、不確実な組織のコンテキストが存在するので、マネジメントは問題そのものの定義をし、それに対する解答を探索し、客観的なデータを集めて、意見交換することが必要である。つぎに同図表の3の組織のコンテキストの多義性も不確実性も低い場合は、問題そのものが少なく明確なので、マネジメントは解答を必要とせず、通常の客観的データを集めればよいのである (ibid.)。

⁸² 環境は環境の不確実性と分析可能性に分類される (Daft & Lengel, 1986)。

4.1.4 多義性・不確実性を削減するコミュニケーションのしくみ

Daft & Lengel (1986) は、組織がもつコミュニケーションのしくみは各々異なる多義性と不確実性の削減能力をもっているとして、それらと多義性・不確実性の削減との関係を提示している (図表 2-25)。同図表では多義性の削減⁸³と不確実性の削減の割合は各々の割合が大小の関係となり連続している。ここでは組織内における7つのコミュニケーションのしくみ (1つまたは2つ以上のメディアから構成されるもの) の特性が示されている (Daft & Lengel, 1986, Fig.2)。



図表2-25 コミュニケーションのしくみと多義性・不確実性 (Daft & Lengel, 1986, Fig.2に加筆)

Daft & Lengel によれば、多義的な状況では必要な情報も一意に決まらないので、状況に応じてつぎつぎと異なる情報の対応をしていくことが求められる。つまり量より質が大事でその質も相互作用が進むに連れて、つぎつぎと異なるものが必要とされるわけである。そのため、こうした情報の処理に

⁸³ 多義性の削減とは、複数の解釈ができるような状況で解釈の合意に到達する

一番ふさわしいコミュニケーションのしくみは、「対面会議（対面コミュニケーションとも呼ばれる）」であるとしている。対面会議は、リッチでかつ個人的なメディアであり、多義性の削減にもっとも有効である。対面会議とは反対にコンピュータの出力という形で提供される「公式情報システム」や「規則と規定」といったコミュニケーションのしくみは、リッチでなく非個人的なメディアであるとし、多義性の削減には有効でないが、不確実性の削減には有効なしくみであるとしている（Daft & Lengel, 1986）。

メディア・リッチネス理論ではこのようにコミュニケーション・メディアの性能をリッチネスという視点で捉えているのである。

4.1.5 リッチ・メディアの条件とメディアのリッチネス

(1) リッチ・メディアの条件

リッチ・メディアとは、前に述べたように多義性の削減に有効な性能をもったメディアのことである。またリッチ・メディアはメディア・リッチネスが高いメディアと同じ事である。それでは具体的にどのような性能がリッチ・メディアの条件として挙げられるのかに関して、はつぎの4点としている（Daft et al., 1987, Daft & Lengel, 1984）。

- ① フィードバックの迅速さ：迅速なフィードバックは質問や修正を容易にする。
- ② 複数の手がかり：人の外観、声の抑揚、ジェスチャー、言葉、数字、図形シンボルを含むもので、メッセージの一部を構成するものでもある。
- ③ 言語の多様性：言語シンボルによって伝達される意味の範囲の広さ）⁸⁴

過程のこと。

⁸⁴ 組織の状況の多義性には多様性をもつ言語の方が有効であるという指摘は Daft & Wiginton (1979) で述べられている。この基本となるのは、Ashby (1956) が指摘した必要多様性の法則 (the law of requisite variety: 環境の多様性に抗してシステム自らを制御しようとするれば、システムはそれ以上の多

- ④ 個人的な焦点：個人の気持ちや感情の注入、受け手の準拠枠、必要性、状況に応じて複数のメッセージを仕立てられること)

(2) メディアのリッチネス

Daft & Lengel は、メディア・リッチネス理論としてまとめる以前の論文 (Daft & Lengel, 1984) で、図表 2-25 とは大半が異なる従来から企業組織で使われているメディアのリッチネスについて提示している⁸⁵ (図表 2-26)。

同図表で、対面がもっともメディア・リッチネスが高く、電話がそれに続く。公的数値書類 (たとえば企業の売上げデータ表など) はメディア・リッチネスがもっとも低い (ibid.)。同図表の4つの欄はそれぞれ 4.1.5、(1)に示したメディア・リッチネスの条件に対応している⁸⁶。

対面のメディア・リッチネスがもっとも高いのは即時にフィードバックができるので、解釈のくい違いもその場で修正できる。また視覚と音声という複数のチャンネル (手がかり) が使える。かつ非言語メッセージによるコミュニケーションも可能である。たとえば、相手の発言への同意や疑問なども顔の表情で即座に伝えられるし、声の大きさや自信ある話しぶりからも内容面の追加情報を得やすいからである。電話は対面よりメディア・リッチネスが低いのは、特にチャンネルとして視覚が使えないからである。私的文書などの文書が電話よりメディア・リッチネスが

様性を有さなければならない) である。

⁸⁵ Daft & Lengel (1984) では、メディアの性能を情報リッチネスで表しているが、これはメディア・リッチネスとおきかえることができると考えられる。

⁸⁶ 実際には図表 2-26 を提示した (1984 年) 後に、Daft et al. はリッチ・メディアの条件をより詳しく説明している (1987 年)。しかし、図表 2-23 の内容は 4.1.5、(1) と整合している。「フィードバック」は 4.1.5、(1) の①「フィードバックの迅速さ」に対応する。「チャンネル」は (1) の②「複数の手がかり」に対応する。「個人的/非個人的」は (1) の③「個人的な焦点」に対応する。「言語」は (1) の③「言語の多様性」に対応する。

低いのは、フィードバックが遅いことと文書という制限された視角となっているからである。また私的文書より公的文書の方がメディア・リッチネスが低いのは、公的文書では個人の準拠枠で対応することができないため、フィードバックがより遅くなるからである。公的文書より公的数値書類の方がメディア・リッチネスが低いのは、数値データは、自然言語ではなく数値の羅列のため、より抽象度が高く、そこから意味を解釈する場合には多義性が高いからである。(ibid.)

高い ↑ メディア・リッチネス ↓ 低い	メディア	フィードバック	チャネル	個人的/ 非個人的	言語
	対面 (face-to-face)	即時	視覚、音声	個人的	ボディランゲージ、 自然言語
	電話	速い	音声	個人的	自然言語
	私的文書 written, personal	遅い	制限された 視覚	個人的	自然言語
	公的文書 (written, formal)	たいへん遅い	制限された 視覚	非個人的	自然言語
	公的数値書類 (numeric, formal)	たいへん遅い	制限された 視覚	非個人的	数値

図表2-26 メディアの特性とメディア・リッチネス(Daft & Lengel, 1984, Fig.2を修正)

これらの順位は多義性を削減する有効性の順位であるが、不確実性の削減についてみると、公的数値書類がもっとも不確実性の削減に向いている。すなわち問題が明確でよく理解されている状況では、解答も明確なので、自然言語よりより抽象度の高い数値データの方が有効であるとするのである。このような状況では対面がもっとも冗長度が高く、話し言葉がもつ曖昧さがよりそれを助長するので、たとえ迅速なフィードバックができたとしてもコミュニケーションは混乱を来す恐れがあるのである。そのため対面はもっとも不確実性の削減に向かないメディアとなる。(ibid.)

つぎの項ではメディア・リッチネス理論の課題についてみていく。

4.2 メディア・リッチネス理論の問題

メディア・リッチネス理論はわれわれがメディアを選択するときの判断基準ともよくあい、利用に際して判断を単純かつ容易にするのでよく受け入れられている。しかし、メディア・リッチネス理論にもいくつかの問題が存在する。それらについてここでみていく。

4.2.1 リッチ・メディアの条件に対する問題

メディア・リッチネス理論では、メディアのリッチネスの程度はリッチ・メディアの条件（4.1.5、(2)）をどの程度満たしているかどうかで判断する。しかし、Daft & Lengel（1986, 1987）は、これらの要素がどのような重みや組合せで関係して、メディア・リッチネスをもたらすかについては触れていない。

そのため、メディア・リッチネスの尺度は絶対尺度ではなく、相対尺度となる。つまりメディア同士の比較で、どちらがよりメディア・リッチネスが高いか低いかを判定する。メディアの中でもっとも高いのは対面として、それと比較して低さの程度をメディア間の順位比較で求めるしかないのである。

でもここで、たとえば条件の①のフィードバックは劣るが、④の言語が勝っているメディアと、①は勝るが、④の言語が劣るメディアの場合（それ以外の②と③は同程度と仮定する。）は、どっちがより高いメディア・リッチネスをもつのかどうかは一意には決められないのである。これはモデルがもつ単純化の宿命と考えて例外として判断するしかないのだろうか。

4.2.2 多義性の削減と不確実性の削減が相反するかの問題

メディア・リッチネス理論では多義性の削減に、より有効なメディアはメディア・リッチネスがより高い、としている。そして不確実性の削減は

多義性の削減が低いメディアであるほど不確実性の削減が高いとしている。

しかし、メディアの不確実性の削減の程度で比較した結果ではなく、多義性の削減の程度で比較した結果から不確実性の削減を類推するのは問題がないといえるのであろうか。コミュニケーション・メディアは多義性の削減の程度でならべれば、不確実性の削減はそれに反比例するのだろうか。

たとえば、両方に有効性が高いメディアや両方に有効性が低いメディアが存在しないのか疑問が残る。また不確実性の削減に有効なメディアであってもフィードバックが極端に遅いのは問題ないのであろうか。たとえば、リッチ・メディアの条件のうち、②から④までが同じ程度に劣るメディア同士は両方ともメディア・リッチネスが低く、不確実性の削減に有効とされるが、①のフィードバックのみがもう一方ほど遅くないメディアは、比較すればメディア・リッチネスは高いが、そのようなメディアの方が不確実性の削減にもより有効なのではないか。このようなケースはモデルの限界と考えなくてはならないのだろうか。

4.2.3 電子メディアがメディア・リッチネス理論で言及されていない問題

Daft & Lengel が提唱したメディア・リッチネス理論 (Daft & Lengel 1984, 1986) が対象とするメディアは、組織における従来からあるコミュニケーションのメディア (対面、電話、書き物) であり、そこには電子メディアは含まれていない。そのため電子メディアのメディア・リッチネスを判断するには、リッチ・メディアとしての条件 (4.1.5、(2)、図表 2-26) を適用して判断することになるのである。

それによると電子メールは、「フィードバック」が速くなく、「チャネル」は「制限された視角」である。「個人的/非個人的」は「個人的」であるが、「言語」は「自然言語」で、対面よりは劣るであろう。その結果、電話よりメディア・リッチネスが低く、「私的文書」程度のメディア・リッチネスと考えられる。しかし、本当にそうなのであろうか。冒頭で述べたよう

に、現在日本の多くの企業でコミュニケーションの中心として電子メールが採用されている状況が私的文書と同程度のメディア・リッチネスということで説明できるのだろうか。この点について、研究者によりいろいろな判断がされている。ひとことでいうと、電子メールはメディア・リッチネス理論を適用すると、リーン・メディア（メディア・リッチネスが低いメディア）となるが、それは誤りとする説と、そのとおりにする説の両者があるのである。この件については、4.3 でみていくこととする。

4.2.4 メディア・リッチネスとタスクの多義性の関係の問題

中村（2002）は、コミュニケーション・メディアを選択する際に、該当のタスクの多義性が高い場合にはメディア・リッチネス理論があてはまるが、タスクの多義性が低い場合はメディア・リッチネス理論の説明力が低下すると述べている。すなわち多義性が低い場合は、リーン・メディアが使われるというのがメディア・リッチネス理論に則った結果であるが、実際は状況からの影響が相対的に大きくなるため、そのようにはならないとしている。さらに、タスクの多義性が高い場合であっても状況からの制約が大きいと、メディア・リッチネス理論に従って選択する場合とそうでない場合に2分されるとしている。彼は、メディア・リッチネス理論は伝統的なメディアでは妥当性をもっていたと考えられるが、電子メディアでは、その説明力に疑問が生じてきたと指摘している（中村, 2002）。

このようにタスクの多義性との関係では必ずしもメディア・リッチネス理論があてはまらない場合があることが指摘されている。

つぎにメディア・リッチネスに関して上記に述べた意外の研究についてみていく。

4.3 メディア・リッチネスに関する各研究

4.3.1 電子メールのメディア・リッチネス

若林（1994）は、コミュニケーション・メディアの中でメディア・リ

リッチネスの高い順に並べるとつぎのようになるとしている。

- ① 対面的接触
- ② テレビ会議
- ③ 電話
- ④ 電子メール
- ⑤ 文書

ここでは電子メールは多義性の削減には文書のつぎに有効でないリーン・メディアとされている。また不確実性の削減には文書のつぎに有効なメディアとされている。しかし、不確実性の削減でしてみると、文書より、電子メールの方が有効ではないか、と考えられる。つまり電子メールによる文書データは複製が可能であり、文書より容易に作成もできそうである。

4.3.2 情報技術とメディア・リッチネス

桑田は、電子コミュニケーションを含む情報技術による組織における調整機能への効果という枠組みにおいて、情報技術の活用で不確実性の削減に関わる調整活動が大幅に集約された構造が作られると述べている（桑田,1995）。

彼はその結果、主要な職務や組織デザインの基本的制約条件は、多義性の削減へと大きくシフトするとしている。すなわち、電子コミュニケーションを含む情報技術を活用する組織においては不確実性の削減が有効に行われるとともに、組織デザインや主要な職務で多義性の削減の面がより重要視されることになるわけである。

4.3.3 電子メールのメディア・リッチネスは低いとする議論

前記したように若林は、メディア・リッチネス理論を適用すると、電子メールはリーン・メディアであるとしている（若林,1994）。また Kiesler et al. (1984) も、電子メールは、コンセンサスに至るまで対面コミュニケーションより多くの時間を要することになるのでリーン・メディアと捉

えている。

Markus (1994) は、電子メールでリッチな情報を扱った事例があるとしながらも、そのような例は特殊なケースであると述べ、電子メールにメディア・リッチネスがあるからといって、ほとんどの管理者がそのように使えるわけではないと論じている。

4.3.4 電子メールのメディア・リッチネスは低くはないとする議論

Ngwenyama & Lee (1997) は、企業のマネジャーと部下のコミュニケーションにおいて、電子メールによる複数回に渡るやりとりで、多義性の削減ができた実験データを提示して、電子メールにもメディア・リッチネスの性能が存在することを実証している。

また Walther (1995) は、電子コミュニケーションと対面コミュニケーションとの比較研究を行い、電子コミュニケーションを利用したグループもよい結果をあげている、と述べている。さらに、Rice & Love (1987) は、リサーチ・グループが電子コミュニケーションによって、対面コミュニケーション以上の成果を上げた事例を示している。

古川 (1995) は、組織内の仕事は基本的に集団でなされるものとし、集団が行う課題の特性と必要情報の所在および情報リッチネスの枠組みでの研究を行っている。彼によれば、電子メールが有効性を持つと予想される課題の状況は、「アイデアの創出」、「情報収集」、「知的・合理的判断課題」などであるとし、その効果を発揮させるには当該問題についての適切なフレーミング（意味づけ）がなされる必要があるとしている（古川, 1995）。

また電子コミュニケーションはリッチなメディアである、とする Sproull & Kiesler (1986) も、電子メールは発言する際の制限をゆるやかにするので、プレーンストーミングに向いている、と述べている。古川 (1995) は、アイデアの創出や知的判断などは従来、多義性が求められる部分がかかなり多いものと判断されてきたとし、前述したようにフレーミング（意味づけ）が適切であれば電子メールの効果が確認されたとしてい

る。

また Panteli (2001) は、テキストベースだけの電子メールの実験により電子メールは組織の壁を緩和する働きや組織の上司・部下の関係をより平等に近づける働きがあり、社会的コンテクストが伝わりにくいといわれてきた面も否定するような結果が得られた。したがって電子メールのメディア・リッチネスは低いとはいえない、と述べている。

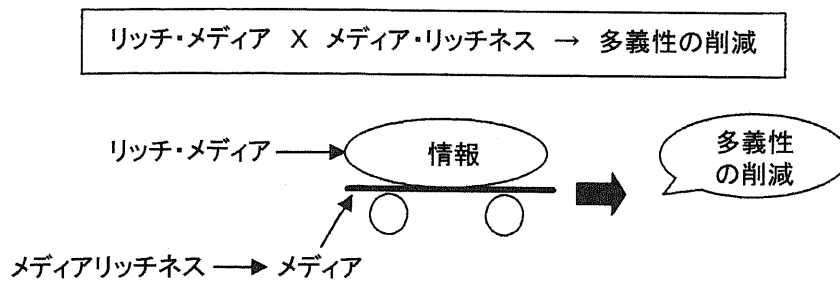
これまで述べたように、電子メールに関連する領域では、メディア・リッチネス理論を疑問視する論者がいたり、必ずしも電子メールはメディア・リッチネスが低いメディアであると固定して捉えることはできないという論者もいる。そこでこれらの点を明らかにしたいというのが本論文の目的のひとつである。

4.4 メディア・リッチネス理論の2重性

メディア・リッチネス理論に関するこれまでの記述に採り上げなかった点で重要なものに、メディア・リッチネス理論の2重性が挙げられる。ここではそれについて考察する。

メディア・リッチネス理論では、メディアのもつ性能をメディア・リッチネスで表している。ここでメディア・リッチネスが高いとは、短時間で多義性の削減ができることである。メディア・リッチネスが低いとは多義性の削減がほとんどできないか、削減に多くの時間を要することである。

しかし、もうひとつリッチ情報の議論(4.1.2 参照)がある。これは情報の性能であり、短時間で多義性の削減ができる情報をリッチ情報と呼び、そのような情報の性能を情報リッチネスと呼んでいる。反対にリーン情報(リッチでない情報)とは、多義性の削減がほとんどできないか、削減に多くの時間を要する情報のことである。



図表2-27 メディア・リッチネス理論の2重性

すなわち、メディア・リッチネス理論では、多義性の削減に対し、メディアの性能と、情報の性能という2重性があるのであり、これが混乱を招いている。図表 2-27 に示すように、多義性の削減にはリッチ情報とメディア・リッチネスの高いメディアの利用がもっとも有効である。すなわち、メディア・リッチネスが高いメディアでもリッチ情報が得られなければ、多義性の削減はできないことになるのである。

しかし、4.1.2 で述べたように、「状況の多義性の削減にはどのような情報がよいかと一意に決まるものではなく、情報処理を繰り返していくことで、多義性の意味そのものを発見したり、多義的な状況の意味を想像していく必要がある。」とされている。つまり、リッチ情報もすぐに得られるのではなく、何度か繰り返して得られるものであり、場合によってはそのような情報そのものも創造しなければならないのである。そのように繰り返しを効率的にできるメディアが求められるのであり、それがメディア・リッチネスが高いメディアと呼ばれるのである。そのような繰り返しを短時間でできるように、フィードバックが速く得られることもメディア・リッチネスの条件のひとつである（4.1.5、(1)参照）。

本論文では、メディア・リッチネスを研究の分析対象としているが、ここではメディア・リッチネスに着目して、リッチ情報に関してはメディア・リッチネスと補完的な関係にあるものと捉える。

これまで第2章では、本論文の研究に関連する先行研究について、コミュニケーションの概念、電子コミュニケーション、コンテキスト、およびメデ

メディア・リッチネスをそれぞれみてきた。次節では、これまで取り上げてきた先行研究からの考察について述べる。

5. 先行研究からの考察

ここまでの先行研究でみてきたように、電子メールには、メディア・リッチネスが低いメディアとする説と、それほど低くはないとする説に2分されているといえる。また日本は高コンテクスト文化をもっているため、メッセージを発するときコンテクストに依存する度合いが高く、そのため電子メールの有効性は欧米より低いといえる。しかし、実際はどのようなのであろうか。

松尾(1999)は、「対面に近づくことが、電子メディアの進むべき道といえるのだろうか。」とリッチ・メディアへの道に疑問を投げかけている。そこには対面こそ優れたメディアであるという盲目的な捉え方が存在している。彼は、コミュニケーションにおいて利用される情報には感覚チャネルからではない「手がかり情報」もあるからとしている。手がかり情報は対面のときはさして意識せずに利用しているが、電子メディアではその重要性が顕在化するわけである(松尾1999, pp.119,120)。この「手がかり情報」こそ本論文の研究対象のひとつであるコンテクストに他ならないわけである。

これらの議論を実証研究することにより、日本の企業組織における組織コミュニケーションにおいて、電子メールの有効性の実体をさぐり、さらに電子メール・システムのマネジメントの問題まで導き出すことが本論文の目的である。

本研究を進めるにあたり、前述のようにまずインタビューにより、電子メールのメディア・リッチネスとコンテクスト依存度の関係を検証する。そこではつぎに続くアンケートのための設問作りの予備調査の目的も含んでいる。そして、電子メール・システムのマネジメントの範囲までを含むアンケートによる実証を行う。アンケート結果を分析することにより、電子メール・システムの特性と管理のモデル化を図ることと、電子メール・システムのマネジメント方針へのインプリケーションを導くことが、ここでの目的で

ある。それを踏まえて、最後にアクション・リサーチの方法により、アンケート結果の分析から得られたメール・システムの有効性のモデルとマネジメント・モデルが実際に有効であるのかどうかを確認するのが最後の研究の目的である。それら一連の研究による結論を最後に述べて終わることとする。

つぎの第3章では、インタビューによる電子メールの現状調査について詳しく述べる。

第3章 インタビューによるメールの現状調査と分析 （研究1）

1. 研究1の概要

本研究は、わが国の企業組織（企業と略すこともある）で利用される電子メールの有効な領域について、「メディア・リッチネス」と「コンテキスト依存度」の2つの分析軸を用いてインタビューにより検証したものである。

電子メールは多くの論者からメディア・リッチネスが低いコミュニケーション・メディアといわれている（2章、4.3.3参照）。またわが国ではメッセージを文字に明確に表現しない傾向があるとされている（2章、3.1.2、(2)参照）。この2つのことから、文字中心の電子メールはうまく利用できていないのではないかと想定される（2章、3.3.2参照）。しかし、検証結果ではその双方とも否定する面が見られた。つまり、わが国の企業において使われている電子メールはメディア・リッチネスが低いとはいえないこと、および電子メールが企業のコミュニケーションとして有効に利用されていること、の2つが検証された。

これらの結果から、わが国の企業で電子メールをより有効活用するために、管理・運用面に関してマネジメントの課題として明確な方針を立てて取り組む必要があることを提唱する。

なお、本研究の骨子は学会査読論文「企業における電子メールの有効領域に関する研究—メディア・リッチネスとコンテキストの視点から—」『日本経営システム学会誌』（伊東俊彦・堀内正博，Vol.18，No.2，March 2002，pp.9-18）に基づいている。

2. 研究1の目的と分析対象

2.1 目的

本研究の目的は以下の2つである。

- ① 電子メールの企業活動への影響について、「メディア・リッチネス」および「コンテキスト依存度」との関係から明らかにすること
- ② 電子メールのアンケート（第4章記載の研究2で利用）の項目を導き出すこと

2.2 分析対象

本研究の分析対象は、企業で使用される情報交換用の電子メール⁸⁷および業務システムで使われる電子メールに限定する。

調査対象企業は、100%日本資本の企業（「邦資企業⁸⁸」と呼ぶ）2社と、100%外国資本の企業（「外資企業」と呼ぶ）2社である。

⁸⁷ 電子メールについては第2章、2.2.3、(1)を参照。

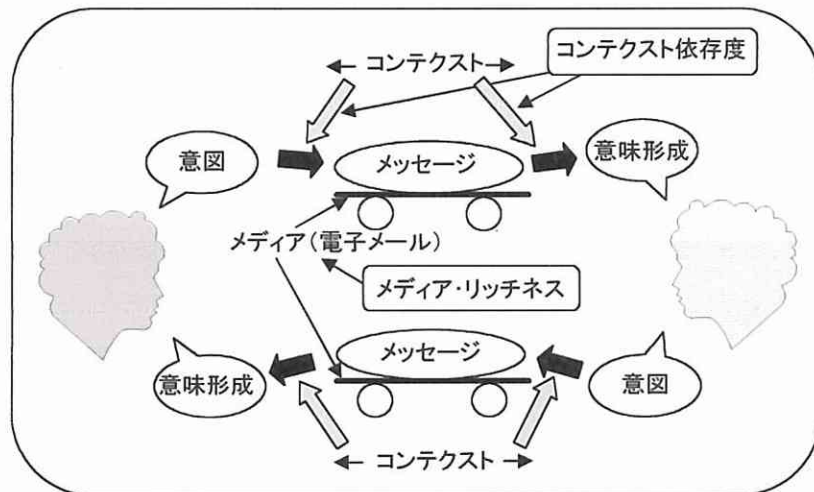
⁸⁸ 一般には、「内資企業」とよぶこともあるが、「日本」という意味を込めて「邦資企業」と呼ぶことにする。

3. 分析のフレームワーク

本節では本研究の分析のフレームワークとして、まず研究対象である電子メールを中心とするコミュニケーション・プロセスの概念フレームワークの中で、コンテキスト依存度とメディア・リッチネスについて述べる。つぎに分析のフレームワークについて述べる。

3.1 コミュニケーション・プロセスの概念フレームワーク

本研究で分析対象とするコミュニケーション・プロセスの概念フレームワークを図表 3-1 に示し、以下に説明する。



図表3-1 コミュニケーション・プロセスの概念フレームワーク

コミュニケーションに際して、人はある伝えたい「意図」をもちこれをメッセージの形に生成する。そのメッセージがメディア（電子メール）を介してコミュニケーションの相手に伝えられる。ここで意図からメッセージを生成するとき、コンテキストの存在を無視することはできない。またメッセージを解釈して意味そのものを生み出す（意味形成の）際にもコンテキストの枠組みで解釈が行われる⁸⁹。

⁸⁹ なお、意味形成と解釈の関係については、解釈が先でそれにより意味形成がなされるとする場合（狩俣,1992）と、意味形成が先にあるからこそ解釈が成

本研究では、このようにコミュニケーション・プロセスにおいてメッセージがコンテキストに依存する度合いに着目する。すなわち、意図からメッセージを生成する際に、お互いに共有している（しているであろう）コンテキストに依存する度合いが強い（コンテキスト依存度が高い）と、メッセージの中に占めるコード化された言語情報は少なくなるという Hall（1976, 前掲図表 2-20）の理論を採用する。彼の理論では、同じようにメッセージを解釈し意味を生成するときにもコンテキスト依存度が高くなる。そしてこのような傾向は文化的なものであり日本はコンテキスト依存度が高く、欧米はコンテキスト依存度が低いとしている（3.1.2(2)参照、Hall, 1976）。

ここでコンテキストについて明確にしておく。コンテキストとは、コミュニケーション行動の環境や背景を規定するもの（中島 et al. 1999, p.774）で、状況のコンテキスト（Halliday, 1979, Bateson, 1987, 林, 1994）と呼ばれるものである。それに対し、コンテキスト依存度の理論で扱われる文化のコンテキストは、コミュニケーションの際にあらかじめ共有している情報としてのコンテキストである（Hall, 1976）。しかし、本研究ではコミュニケーションの際にコンテキストに依存するという傾向は、なにも文化のコンテキストに限定されるものではなく、状況のコンテキストまで含んで取り扱うべきであると捉えることとする。なぜならば、コミュニケーションの当事者は、お互いに共有しているコンテキストが何であるのかをすべて明確に把握することは不可能に近いからで、文化のコンテキストがもつ傾向は状況のコンテキストにも適用できると想定して問題がないであろうと考えられるからである。このような理由により、本研究ではコンテキストの概念としてこの両者を扱うものとする（2章、3.3.2参照）。

つぎにメッセージを媒介するものとしてのメディアについてみていく。本

り立つという場合も考えられる。しかしここでは解釈されることと意味形成がほぼ同時期に起きるような意味形成を取り上げているので、その前後関係は問題にしない。

研究では電子メールを中心的なメディア⁹⁰として分析するものであり、電子メールのメディア特性を分析するために、情報の多義性（2章、4.1.3参照）とメディアの関係を理論化した Daft&Lengel（1986）のメディア・リッチネス理論（2章、4.1参照）を採用することとする（図表3-1参照）。

ところで、メディア・リッチネス理論では、対面会議（対面コミュニケーションとも呼ばれる）のメディア・リッチネスは高いが、コンピュータ出力である文字情報はメディア・リッチネスが低いとされている（2章、4.1.4参照）。電子メールを単純にコンピュータ出力とすると、メールのメディア・リッチネスは低いこととなるが、Daft・Lengelの論文（1986）には、メールは明確には考慮されていなかった。そのため、メールがどのようなメディアであるのかという位置づけにより、そのメディア・リッチネスは高いとか低いとかというように議論が分かれている。本研究の冒頭に述べたように、電子メールのメディア・リッチネスは低いとするのが一般的ではあるが、論者の中にはメディア・リッチネスが高いとするものもいるのである。（第2章、4.3.3～4.3.4参照）。

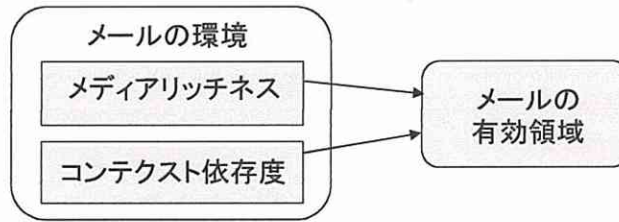
このメディア・リッチネスが高いか、低いかによってそこで交わされるコミュニケーションのメッセージの内容との関係が影響を受ける。すなわち、メディア・リッチネスが高いメディアであれば、多義性をもつメッセージの交換に有効であるとされる（Daft&Lengel, 1986）。反対にメディア・リッチネスが低ければ多義性をもつメッセージの交換に有効でないと言われるのである（Daft&Lengel, 1986）。

本研究は、次の3.2で示す分析フレームワークにより、メディア・リッチネスおよびコンテクスト依存度とメールの有効領域を分析するものである。

⁹⁰ 電子メール以外にメッセージを媒介するメディアとして、電話や対面コミュニケーションにおける身体性メディア（音声、身体、表情など）も挙げられる。身体性メディアについては、2章、2.1.7、(3)の内容に基づいている。ただし、非言語のメディアについては、2章、2.1.9、(3)、3)ではチャンネルと述べているが、本研究では電子メールとの比較のため、あえてメディアと呼んでいる。

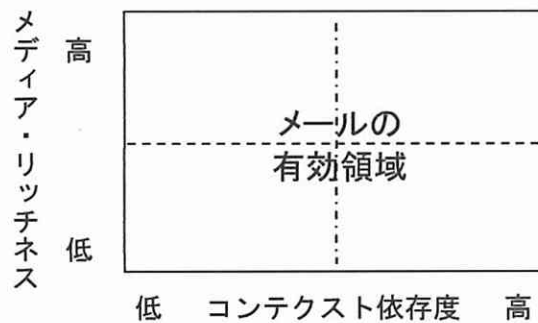
3.2 分析フレームワーク

本研究の分析フレームワークを図表 3-2 に示す。



図表3-2 分析フレームワーク(1)

前節（3.1）で説明したメディア・リッチネスとコンテキスト依存度がメールの有効領域とどのような関係にあるのかを分析することが、本研究の分析フレームワークである。メディア・リッチネスとコンテキスト依存度は、これまで述べてきたようにそれぞれ「高い・低い」が存在する。そこで図表 3-2 の分析フレームワークは図表 3-3 のように表すことができるであろう。



図表3-3 分析フレームワーク(2)

すなわち、メディア・リッチネスとコンテキスト依存度の2つを分析軸とする範囲でメールの有効領域はどのように表されるのかを分析することが本研究の分析のフレームワークである。

4. 仮説の定立と分析方法

本節では、分析をするにあたって立てた仮説の説明と、分析の方法について述べる。

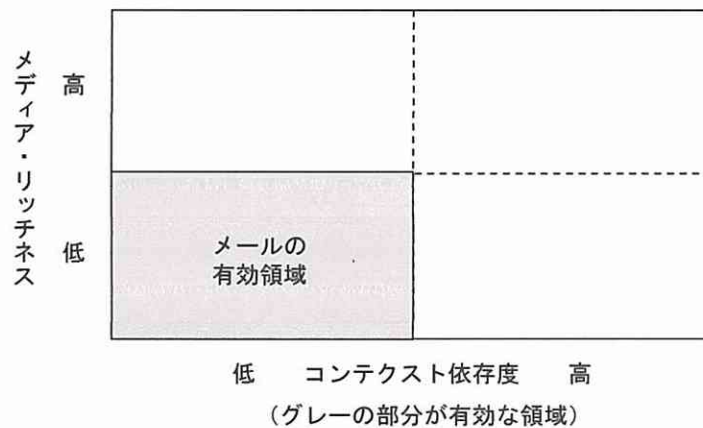
4.1 仮説の定立

ここでメールの有効領域の分析に関して以下のような仮説を立て、それを

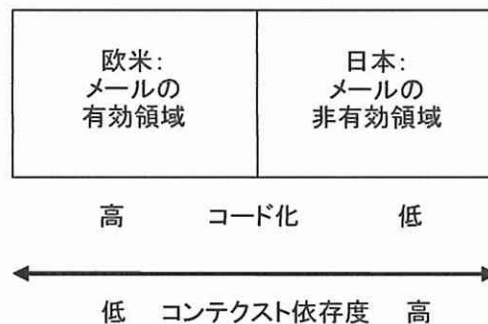
検証する方法をとる。

- ・ 仮説1：メールはメディア・リッチネスが低い
- ・ 仮説2：メールは、コンテキスト依存度が高い企業よりそれが低い企業でより有効⁹¹に使われる

ここでメディア・リッチネスが低いという仮説と、コンテキスト依存度が高い場合に、より有効に使われるという仮説から図表3-4が導かれる。



図表3-4 分析の2軸モデル



図表3-5 コンテキスト依存度と電子メール

前述のように日本はコンテキスト依存度が高いと言われているので、電子メールは不向きと考えられる。そのことを示したのが図表3-5である。この

⁹¹ 仮説2の「有効」とは、同じ内容をコミュニケーション相手に伝えるのに、より少ない回数あるいは少ない時間ですむ性能と定義する。

ような状況が想定されるわが国の企業では、電子メールの有効活用領域は図表 3-4 の通りであるのかを分析するのが本研究の目的である。

4.2 対象企業の選択

仮説を分析するために、インタビュー対象企業を選択した。選択にあたっては、Hall（1976）の国レベルのコンテキスト文化を組織レベルに適用するため、林（1994）の基準（2章、3.3.1参照）を採用した。選択した企業は、原型O型（有機的構造をもちコンテキスト依存度の高い（高コンテキスト）文化）の組織構造の特徴をもつ邦資企業2社（A社、B社）と、原型M型（機械的構造をもちコンテキスト依存度の低い（低コンテキスト）文化）の組織構造をもつ典型的な外資企業2社（C社、D社）である。

この4社はわれわれが企業内容を熟知しており、比較的技術分野に重点をおく事業体で、従業員が1,200名～5,000名、売上高が500億円から5,000億円の中規模企業である。

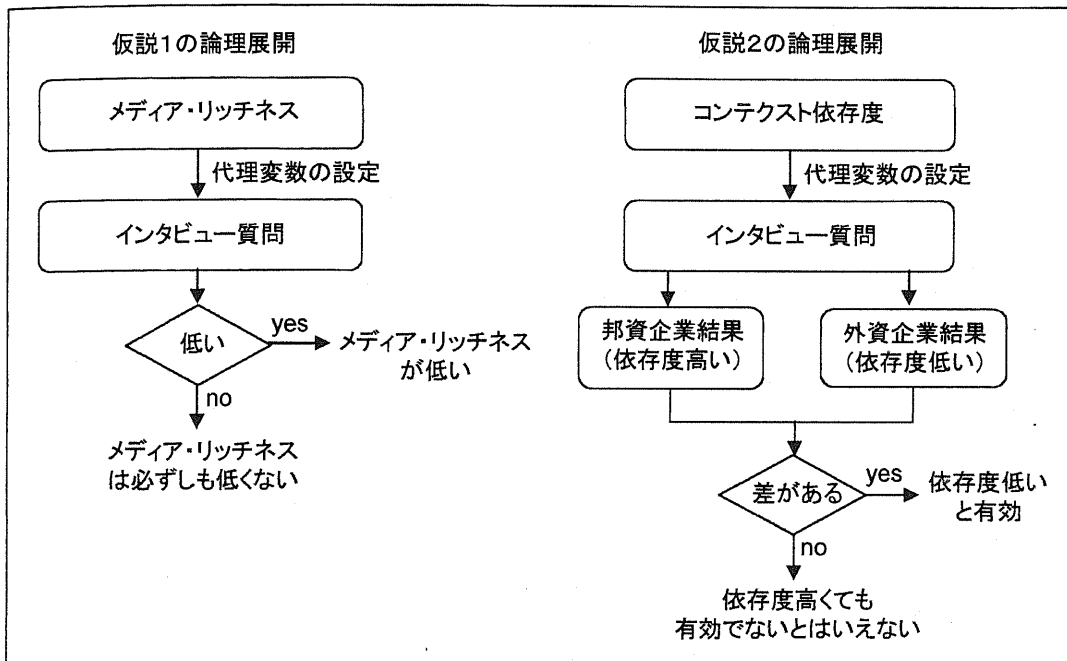
4.3 仮説の分析方法

仮説の分析方法について図表 3-6 に示す。2つの仮説の分析はこの図に沿って行うこととする。

すなわち仮説1では、メールのメディア・リッチネスに対して代理変数の設定をしてそれにもとづくインタビューを行う。インタビューの結果、仮説1が肯定されれば、メールのメディア・リッチネスが低いことが検証されたことになる。しかし、もし否定されれば、メールのメディア・リッチネスは必ずしも低くないことが検証されたことになる。この場合、メールのメディア・リッチネスは比較的高い（中程度より高い）ということが検証されたことになる。

つぎに仮説2では、コンテキスト依存度の代理変数を設定してそれに基づくインタビューを行った。邦資企業に対するインタビュー結果と、外資企業に対するインタビュー結果の間に差があり、外資企業の方が有効に使われているということであれば、仮説2が肯定されたこと（仮説2が成立）になり、

コンテキスト依存度が低い場合にメールは有効に使われると検証されたことになる。反対に差がなく、外資企業も邦資企業も有効に使われているということであれば、仮説2が否定されたことになり、コンテキスト依存度が低くても高くてもメールは有効に使われると検証されたことになる。



図表3-6 仮説の分析方法

4.4 インタビューと仮説との関係

インタビュー調査の方法としては、まず4社に出向き質問項目に対する聞き取り調査と、フリーディスカッションによる調査を行った。インタビューは、2000年11月に電子メール利用の現状調査を実施し、質問項目そのものの調整を行った上で2001年8月に、電子メールによる質問と再インタビューを実施した。

つぎに各インタビュー項目に対する結果がどのようなであれば、仮説が成立するのかという関係を図表3-7に示す。これは図表3-6に基づきインタビュー項目を考慮して作成したものである。

図表 3-7 仮説の分析予想

	項目	肯定/否定	仮説の肯定/否定
仮説 1	Q 1	否定	肯定
	Q 2	否定	肯定
	Q 3	否定	肯定
	項目	邦資/外資の差	仮説の肯定/否定
仮説 2	Q 3	差あり	肯定
	Q 4	差あり	肯定
	Q 5	差あり	肯定
	Q 6	差あり	肯定
	Q 7	差あり	肯定

インタビュー項目と対応する仮説について以下に示す。

- ・ Q1(仮説 1): 込み入った内容のコミュニケーションに電子メールを使いますか。
- ・ Q2(仮説 1): 電子メールでコミュニケーションのほとんどが行えていますか。
- ・ Q3(仮説 1,2): 電子メールで誤解がおこることがよくありますか⁹²。
- ・ Q4(仮説 2): 電子メールのやりとりでわからないとか、解説を求められることがよくありますか。
- ・ Q5(仮説 2): 電子メールを出した相手からの回答に時間がかかることがありますか。
- ・ Q6(仮説 2): 業務処理に際して、電子メールの方が他のコミュニケーション手段より時間がかかりますか。
- ・ Q7(仮説 2): よく知っている人の場合と、知らない人の場合で、電子メールの使い方が変わりますか？

同図表の仮説 1 に関しては、その真偽反対の質問を想定（すなわちメディ

⁹² 誤解が起きるのは、多義性の削減（2章 4.1.2 参照）が必要なコミュニケーションを行っているため、と判断することができるであろう。

ア・リッチネスが高い場合の質問⁹³を想定)して、該当する Q1～Q3 のインタビュー質問を作成した。そのため Q1～Q3 に対し否定の回答が得られた場合に、仮説1の「メディア・リッチネスが低い」が肯定されたことになる。つぎに仮説2に該当する Q3～Q7 は、邦資企業と外資企業で差があれば、仮説2が成立することとなる。

インタビュー質問と、仮説の分析結果について次節5に示す。また、再インタビュー結果の要約を図表3-9に掲げる。

⁹³ メディア・リッチネスが低いという質問項目より、高いという質問項目の方が明確に作成することができるため、真偽反対の質問とすることにした。

5. 仮説の分析

5.1 仮説の分析結果

仮説とインタビューの結果を図表 3-8 に示す。

図表 3-8 仮説の分析結果

	項目	肯定/否定	仮説の肯定/否定
仮説 1	Q 1	肯定	否定
	Q 2	肯定	否定
	Q 3	肯定	否定
	項目	邦資/外資の差	仮説の肯定/否定
仮説 2	Q 3	差なし	否定
	Q 4	差なし	否定
	Q 5	差なし	否定
	Q 6	差なし	否定
	Q 7	差なし	否定

同図表の仮説 1 に該当する Q1～Q3(ただし、代理質問は真偽が反対)は、邦資企業においても、外資企業においても「否定」されなかった(肯定された)。そのため、仮説 1 は肯定されなかった(否定された)。すなわち、電子メールの「メディア・リッチネスが低いとはいえない」とする分析結果となった。この分析結果が得られるまでのプロセスは 5.2、(1)、(2)で述べる。

つぎに同図表の仮説 2 に該当する Q3～Q7 は、邦資企業においても、外資企業においても「差あり」とはならなかった(差が認められなかった)。そのため、仮説 2 は否定された。すなわち、電子メールは、「コンテクスト依存度が高い企業より低い企業で有効に使われるとはいえない」とする分析結果となった。この分析結果が得られるまでのプロセスは 5.2、(3)、(4)で述べる。また外資企業でも邦資企業でも有効に使えていることが検証された。

5.2 仮説の分析内容

インタビュー項目(Q1～Q7)から得られた主な回答結果を図表 3-9 に示し、その分析結果を以下に述べる。

(1) 仮説1 検証の結果（Q1～Q3の結果）

[Q1]：B社を除き、込み入った内容でも電子メールをよく使っている。

B社は電子メールを込み入った内容の事前資料によく使っている。「込み入った内容に使う」ことが肯定されたため、Q1において仮説1は否定された。

[Q2]：B社を除き、電子メールはコミュニケーションの9割以上で使われている。B社も電子メールがコミュニケーション手段の中でもっとも多い。これによりQ2が肯定されたためQ2において仮説1は否定された。

[Q3]：4社とも誤解が以前よく起きていたが現在は少なくなっている。A社の導入時(5年前)には誤解が多発していたことがインタビュー調査で得られた。われわれは当時のインタビューも行っている(伊東, 1997b, 伊東, 1998)。よって以前は誤解が起きるようなリッチな情報も送られており実際に誤解が起きているが、今回調査時点ではリッチな情報がかなりうまく扱えていると考察される。ゆえにQ3において仮説1は否定された。

(2) 仮説1の総括

邦資企業・外資企業ともQ1～Q3までが肯定されたことから、少なくともQ1～Q3において仮説1は否定されたといえる。すなわち電子メールのメディア・リッチネスが低いとは言えないことが検証された。

このことによりメールのメディア・リッチネスは比較的高い（中程度より高い）ことが検証された。

(3) 仮説2 検証の結果（Q3～Q7の結果）

仮説2では各インタビュー項目(Q3～Q7)に対する邦資企業と外資企業の差があるかないかを分析している。

[Q3]：邦資/外資の差はたいへん少なく大きな差は見られない。よって Q3 において仮説 2 は否定された。

[Q4]：邦資/外資ともたまに起きる程度で大きな差は見られない。よって Q4 において仮説 2 は否定された。

[Q5]：邦資/外資ともその日のうちに返すことが原則ということで大きな差は見られない。よって Q5 において仮説 2 は否定された。

[Q6]：邦資/外資とも、全般的に電子メールの方が速いという状況のため、電子メールが他のコミュニケーション手段に比べてもコンテキスト依存度の差に影響されずに有効に使われていると判断される。よって、Q6 において仮説 2 は否定された。

[Q7]：邦資/外資とも社内であれば文面はほとんど変わらない。しかし D 社を除いて、社外(お客様)とは失礼ないように文面に注意し少なくとも変えている。D 社は社内でもお客様へ出すような文面にしているので、コンテキスト依存度による差が出ているとは考えにくい。よって、Q7 において仮説 2 は否定された。

(4) 仮説 2 の総括

Q3～Q7 において、邦資企業と外資企業の差があるとは認められなかったことから、少なくとも Q3～Q7 において仮説 2 は否定されたといえる。すなわちコンテキスト依存度が低い企業の方が電子メールが有効に使われている、という仮説は肯定されなかった。

邦資企業と外資企業に差が見られなかったことは、両者とも電子メールの利用が強制されていなかったことから考えると、その差がなかった根拠を仕事の内容や責任感の程度に求める以上のものであると判断で

きる。結論として、電子メールはコンテクスト依存度に関係して有効であったり、有効でないことがあるとはいえないと判断される。

図表 3-9 仮説検証のインタビュー項目と回答（要約）

	邦資企業		外資企業	
	A社	B社	C社	D社
Q1	込み入った内容でもメールする。メールは口頭より効率がよい。	込み入った内容はメールを事前資料に使う。	込み入った内容もメールする。よほどでない限りメールする。	内容が込み入っているほど文章を推敲するがメールで出す。
Q2	9割はメールで行える。	メールで流すが、会って話す場合もある。	98%以上はメールでやる。	行えている。なんでもかんでもメールでやろうとする。
Q3	以前はよくあった。最近では誤解はあまり起きなくなった。	メールマナーが定着したため以前よりは起きるケースが少なくなっているがやはりときどき起きる。	よくあるとは思はないが起きることはある。	メールだから起きる訳でなく、メールで起きるときは対面でも電話でも起きる。
Q4	こちらのメールで言われたことはないが、相手からのメールではある。	私の場合たまにある程度。メールの内容が不足していることはない。他の人の場合はもっとあると思う。	よくあるわけではない。たまにです。2%くらい。他の人の場合はもっとあるかもしれない。	ないことはない位のレベルで滅多にない。他の人の場合はもっとあると思う。
Q5	基本的にはない。その日のうち、遅くとも次の日には返ってくる。	基本的にはその日のうちに帰ってくる。一日のうちの上司の返事は時間がかかることがある。	相手から大体その日のうちに返ってくる。私はその日の内に返す。	相手が忙しい場合に返ってこない場合がある。
Q6	まずメールを打とうとし、内容を整理して打つ。電話することもあるが結果的にはメールの方が速い。	顔合わせ後のやりとりにはメールの方が速いし効果的。	平均すればメールの方が時間は短くすんでいる。ワークフローがある場合はメールは格段に速い。	口頭の方が誤解を生んで却って時間がかかることがある。話して1分以上の場合はメールを出す。
Q7	社内であれば内容は変わらない。社外では時節の挨拶を入れる程度に変わる。	社内であれば若干変わる程度。特に社外の初対面の場合は失礼ないようにする。	多少変えるくらい。相手の顔を浮かべながらメールを書くようにしている。	文体はあまり変わらない。お客様でも社内でも変わることはない。

5.3 仮説の検証結果

以上の検証結果により、仮説1（電子メールはメディア・リッチネスが低い）と、仮説2（電子メールは、コンテクスト依存度が高い企業より低い企業でより有効に使われる）の双方が否定されたこと（すなわち仮説が成立しないこと）が検証された。

また、5.2、(1)の[Q3]で述べたように、電子メールの導入時点では誤解が多発しており、リッチ情報が有効に使えない状況であったと推察される。電

子メールに精通し、電子メール文化が醸成されることにより、電子メールのメディア・リッチネスが比較的高いことが活かされて使われていったと考えられる。

第2章の先行研究で述べたように、中村（2001）は、メディア・リッチネス理論は伝統的なメディアでは妥当性をもっていたと考えられるが、電子メディアでは、その説明力に疑問が生じてきたと指摘している（2章、4.2.4参照）。本研究の結論も、電子メールの有効領域は導入当初は電子メールのメディア・リッチネスの比較的高いところまでは活用されていなかったが、メールに精通すると、メールのメディア・リッチネスが比較的高いところまで活用されることとなったと考察される（図表 3-9）。

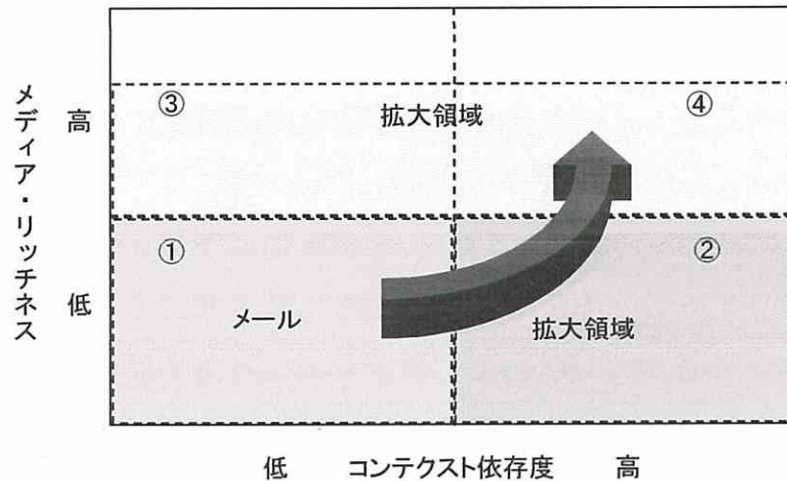
またコンテクスト依存度の影響もわれわれの前記調査（1997b, 1998）では、邦資企業は外資企業より有効に使えていない状況が少なくても想定された。しかし今回調査では、電子メールはコンテクスト依存度が高い場合でも低い場合でも有効に使えていると考察された。

以上の分析結果をふまえて、次節で結論を述べる。

6. 結論

6.1 研究3の結論

以上の検証結果により、電子メールのメディア・リッチネスは比較的高い（中程度より高い）といえる。また電子メールは、コンテキスト依存度の高さにかかわらず有効に使われるといえる。



図表3-10 電子メールの有効活用領域(仮説の検証結果)

図表 3-10 の①の部分は従来から電子メールが有効に活用されているといわれてきた領域であり、本研究の分析からも電子メール導入当初はこの範囲が有効活用領域とされる。②は仮説2が否定された結果から説明される活用領域であるが、電子メールに精通した状況で拡大された領域と考えられる。また③は仮説1が否定された結果で有効活用領域とされたものである。さらに④は仮説1および2の否定により有効活用領域とされたものである。なお、③および④の領域はメディア・リッチネスの高い部分にすき間が存在している。このことはメールのメディア・リッチネスは比較的高いのであるが、対面会議のメディア・リッチネスには及ばないが、そのつぎに高いといえる程度のメディア・リッチネスであるということを表している。②、③、④のいずれも電子メールに精通することにより有効活用される領域が拡大されたと考えられる。

以上の分析により、企業組織において電子メールは、多義性の削減ができるような比較的高いメディア・リッチネスをもっていること、およびコンテ

クスト依存度が低い場合はもちろんのこと、依存度が高い場合も有効に使われることが検証された。

ここで③、④についてさらに述べる。③はコンテクスト依存度が低い組織で多義的なメッセージを扱う部分であるが、この場合にも電子メールが有効に活用される。また④はコンテクスト依存度が高い組織が多義的なメッセージを扱う領域で、従来、邦資企業が得意としていた領域である。対面会議がもっとも効果のある領域といわれてきたが、この部分の多くも電子メールが補完・代替できることを示している。

6.2 マネジメントへのインプリケーション

—電子メールの有効利用に向けて—

本研究では、わが国の企業において電子メールは、多義的な情報交換もできる位、メディア・リッチネスが比較的高いコミュニケーション・メディアであることと、コミュニケーションにおいてコンテクスト依存度が高いといわれるわが国において、邦資企業でも外資企業に比べて差がみられないほど、電子メールが有効性の高いコミュニケーション・メディアであることが検証できた。

そのため、名実ともに企業において有効範囲が広いコミュニケーション・メディアである電子メールに関して、マネジメント面でその管理・運用方針を明確にして取り組むべき課題である、と提言するものである。具体的な電子メール活用の方針として4つの領域を2つにまとめて以下に説明する。

(1) 領域①と②の場合(不確実性の高い情報)

この領域でやりとりされる情報は多義性は低い但不確実性が高い場合が多いので、電子メールでやりとりされる情報の定型化を進めることが効果的である。それにより、より効率よく間違いない情報のやりとりが実現できるであろう。例えば EDI⁹⁴が導入されていない小規模企業に

⁹⁴ EDI とは、主として商取引データを対象とする企業間での電子データ交換

においては、商品の受発注処理のための情報伝達や在庫の問い合わせなどの定型的な情報は、電子メールを利用しそのフォーマット化を進めることが効果的である。また例えば、経費報告、出張旅費精算、什器・備品の購入申請なども同様である。なるべく不要な情報が入り込まないようなフォーマット化を進め、送信先も明確に限定することが大切である。

(2) 領域③と④の場合(多義性の高い情報)

この領域では、多義性が高く非定型な情報のやりとりが多いので、フォーマット化はそもそも向かない。自由な使い方、多義性のある情報からいかに新しい発見をし、創造することができるかがポイントである。そのため、電子メールの使い方に関しては現場の当事者に任せる方が効果的である。また、送信先も限定できないし、限定すると弊害が起きることにもなる。すなわち、電子メールを自由に利用させて従業員の自由なコミュニケーションを許し、コラボレーションを進め、アイデアの創造や意味の共有に役立つような利用者側に主体性をもたせる方向が求められる。この領域では米国企業で進められている、私用メールを明確に禁止させ、違反者を厳重に処罰するような管理の強化は向かない。そうすれば企業活動に停滞を来すといっても過言ではないであろう。また、インターネットを利用した個人用電子会議などの新技術も普及していくと考えられる。このため、この領域では電子メールだけでなく、よりメディア・リッチネスが高いと考えられる新技術も取り入れていく必要がある。つまりこの領域では、コミュニケーションのツール、方法などについて管理や規制を強めず、オートノミーのある自主的なコミュニケーションを確保・保証する必要がある。

6.3 本研究の課題

本研究では、電子メールの有効性をメディア・リッチネスとコンテキスト

(electronic data interchange) のこと（村田, 2003, p100）である。

依存度という2つの分析軸から検証し、それに基づきマネジメントへの組織コミュニケーションのメディアとしての電子メールの管理について検討した。

本研究は、研究2のアンケートに先立つ調査として行ったため、以下に示すような課題がある。

- ① インタビューによる実証のため、サンプル数が少ないのでより多くのサンプルで検証すること。
- ② インタビューは電子メールの管理者側への質問と、管理者を介してユーザーの使用状況を調査している。そのため電子メールのユーザー側への調査により有効活用範囲拡大のメカニズムを解明すること。
- ③ 電子メールを使用するタスクとの関連の検討が必要であること。

本研究には以上の課題があるが、本研究の目的として第3章、2に明記した2つの目的は達成できたものと判断できる。

第1の目的：電子メールの企業活動への影響について、「メディア・リッチネス」および「コンテキスト依存度」との関係から明らかにし、電子メールについて企業がどのように対応すべきかを明確にすること。

第2の目的：電子メールのアンケートの項目を導き出すこと。

第4章では、本研究の結果をもとにして、アンケート設問を作り、それを分析した研究について述べる。

第4章 利用者からみたメールの有効性とメールのマ ネジメントに関する研究（研究2）

1. 研究2の概要

電子メールに関する研究は1990年代半ば以降、電子メールの特性の研究（たとえば Sproull & Kiesler, 1993）から電子メールのポリシー、エチケットおよびプライバシーの研究（たとえば Rainone et al. 1998, E ジャパン協会, 2003）へと徐々に移ってきている。さらに2000年前後から企業における電子メールの監視に関する研究もみられるようになった。監視はやむを得ないとし立法化の動きもある（Watson, 2001）が、監視に疑問をはさむ研究（Hodson, et al. 1999）もみられる。

本研究（研究2）では、「監視などの電子メールに対する規制の強化は電子メールの有効性にネガティブな影響を与える」という仮説をもち、その検証を試みた。そして統計的には6%有意であるが、「規制の強化」は有効性にネガティブな影響を与えるという結果が得られた。またアンケートによるモデルの検証結果より、電子メールの有効性にもっとも強い影響を与えるのは「メール利用度」であることが分かった。さらに電子メールを利用する業務が「定型的」であるほど電子メールの有効性に影響を与えることが分かった。コミュニケーションの際にメッセージを文字情報に明確に表さない程度である「コンテキスト依存度」は、電子メールの有効性に少ないながらマイナスの影響があることもみられた。以上の結果から、企業組織における電子メールのマネジメントについて取り組むことの重要性を提唱する。

なお、本研究の骨子は、学会査読論文「企業における電子メールの特性とマネジメントに関する研究—アンケート調査に基づく電子メールの有効性の検証—」『日本経営システム学会誌』（Vol.20, No.1, Sep. 2003：平成15年9月）に基づいている。

2. 研究2の目的

本研究は電子メールの利用環境の視点から企業組織の電子メールの有効性を検証するものであり、以下の2つの目的で行うものである。

- ・メールの有効性のモデルを明確にすること
- ・メール・システムのマネジメント・モデルを明確にすること

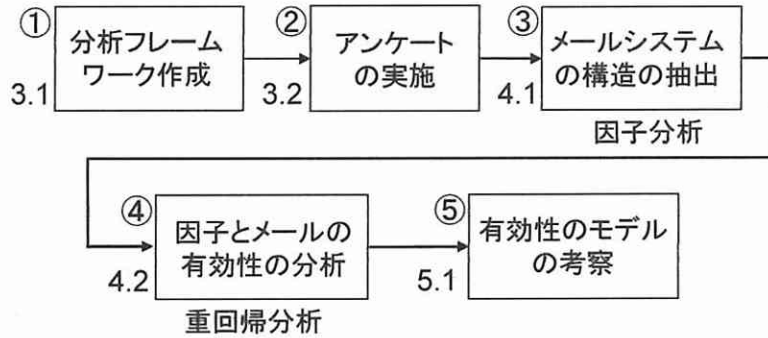
第2章の「インタビューによる電子メールの現状調査（研究1）」では、メディア・リッチネスとコンテキスト依存度の視点から電子メールの有効性をインタビューにより検証した。研究1の結論は、わが国企業の組織コミュニケーションにおいて、メッセージの表現はコンテキストに依存する部分が高いと言われるが、電子メールはビジネスに有効に活用されていること、およびそのメディア・リッチネスは比較的高く（中程度より高く）、メールはメディア・リッチネスが比較的高い領域で有効に使われており、電子メールの有効な領域が拡大しているということである。

しかし、研究1には3つの課題（3章、6.3参照）が存在した。本研究では、研究1の3つの課題にも対応しアンケートによる検証を行った。具体的な対応を以下に示す。

- ① 多くのサンプルによるメールの有効性の分析をすること
- ② メールの利用者を調査対象とすること
- ③ メールとタスクとの関係を明確にすること

3. 分析のフレームワーク

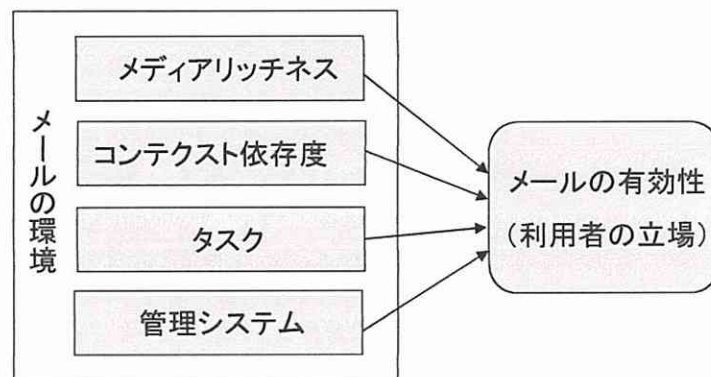
本研究は図表 4-1 に示すような手順で分析を進めた。各手順に沿って以下に説明する。



図表4-1 分析の手順

3.1 分析フレームワーク作成

研究1では、電子メールの有効性をメディア・リッチネスとコンテクスト依存度の関係だけで論じており、電子メールの管理の面や電子メールを利用する業務（タスク）の面は示されていなかった。また調査対象も電子メールの管理者が中心であった。



図表4-2 分析フレームワーク

本研究（研究2）では、電子メール利用者の立場からみた有効性を中心に扱う。分析フレームワークは、メールが使われる環境として第3章の研究1でも取り上げた「メディア・リッチネス」と「コンテクスト依存度」の2変数以外に、「タスク」と「管理システム」を加えた4変数とメールの有

効性との関係を示したものである（図表 4-2）。同図表は、研究1の結果から発展させて作成したものである。

ここで「タスク」とはメールを利用する業務のことである。メール利用者が、どのようなタスクを行っているかがメールの有効性に影響を与えるという仮説に基づいている。「管理システム」とはメールをコミュニケーション・メディアとして管理する方針や制度を含めた体系とする。メール利用者の行う業務と共に、企業内でメールの利用に関してどのように管理しているかもメールの有効性に影響を与えるという仮説に基づいている。

図表4-3 アンケート質問

<p>[利用者の属性に関する質問]1.~6.</p> <p>1.あなたが所属する企業の従業員数は</p> <p>2.所属する企業でメールが導入されてからのおよその期間は</p> <p>3.あなたの職種は</p> <p>4.あなたの職位は</p> <p>5.あなたの年齢は</p> <p>6.所属する企業はいわゆる外資系と呼ばれる企業ですか</p>
<p>[メールシステムに関する質問]7.~24.(7段階*)</p> <p>7.所属する企業の中途採用者は→大変多い/大変少ない</p> <p>8.所属する企業で個人ベースの職務内容はよく決まっていますか</p> <p>9.込み入った内容のコミュニケーションにメールを使いますか</p> <p>10.コミュニケーション手段の中でメールをどの程度使いますか</p> <p>11.メールで誤解がおこることがありますか</p> <p>12.メールのやりとりでわからないとか解説を求められることがありますか</p> <p>13.メールを出した相手からの回答に時間がかかることがありますか</p> <p>14.業務処理に際して、メールの方が他のコミュニケーション手段より時間がかかることがありますか</p> <p>15.よく知っている人の場合と、知らない人の場合で、メールの使い方が変わることがありますか</p> <p>16.総合的にみて、あなたが所属する企業ではメールがビジネスに有効に活用されていると思いますか</p> <p>17.メール利用に関し、いろいろ制約があると思いますか</p> <p>18.メール利用に関し、会社側が監視していると思いますか</p> <p>19.メール利用上の問題でとがめられることがあると思いますか</p> <p>20.決まりきった業務報告などに関しメールで報告のフォーマット(様式等)が決まっていますか</p> <p>21.仕事以外の個人的な内容のとき、会社のメールを使いますか</p> <p>22.社外の人にメールを出すことに関し、いろいろ制約があると思いますか</p> <p>23.メール利用に関し十分な教育が提供されていると思いますか</p> <p>24.総合的にみて、あなたが所属する企業は、メールの利用に関してオープンであると思いますか</p> <p>25.その他、ご意見やコメントがありましたらご記入をお願いします</p> <p>*質問7~24の回答は7段階のリッカート尺度を採用した</p>

3.2 アンケートの実施

前項の分析フレームワーク（図表 4-2）および第 2 章（研究 1）のインタビュー結果に基づき、アンケート質問(図表-4-3 参照)を作成した（本 3.2 の位置づけは図表 4-1、②に該当する）。同アンケートは 6 項目の利用者の属性に関する質問（質問 1～6）、18 項目の電子メールに関する質問（質問 7～24、7 段階のリッカート尺度）、および 1 項目の自由記入質問（質問 25）から構成されている。

つぎに、分析フレームワークの各変数とアンケート質問番号の関係を図表 4-4 に示す。

図表4-4 分析フレームワークの変数とアンケートの関係

変数	質問番号
メディアリッチネス	9
	10
	11
コンテキスト依存度	7
	11
	12
	13
	14
	15
タスク	8
	20
	23
管理システム	17
	18
	19
	21
	22
有効性	24
	16

実施したアンケート調査の概要を図表 4-5 に示す。アンケート方法としては、Web 上に作成したアンケート質問（補足資料、A2.資料 2 参照）に対し、回答者がマウスのクリックで回答する方式を採用した。アンケートの依頼はメールで行った。アンケートの回答者は、利用者の属性（企業規模、職位、年齢など）に対する結果（図表 4-6 に概略を示す）より、特に大きなばらつきはないとみられる。したがって本研究の対象として問題はないと思われる。

図表4-5 アンケート調査の概要

項目	内容
実施時期	平成14年5月20日～6月11日
アンケート方法	メールで依頼したWeb-Pageへの回答
設問数	25問(うち1問は自由記入)
送付件数	約2,000(企業、学会、大学関連)
回答有効数	428(回答率:約20%)
回答回収方法	CSV形式(Excel)で回収

図表4-6 属性質問の結果

属性	件数	合計	属性	件数	合計
全体	428	428	一般社員	154	428
1,000人未満	196	428	管理職	177	
1,000人以上	232		経営層	88	
導入4年未満	68	428	その他	9	428
導入4年以上	360		35歳未満	102	
研究・開発	55	428	35歳以上	326	428
非研究・開発	373		邦資企業	339	
			外資企業	89	

4. アンケートの分析結果

ここでは、前節で述べたアンケートの分析をし、それに基づき、メール・システムの構造と有効性の分析について述べる。

4.1 メール・システムの構造の抽出

本項では、前節で行ったアンケートに基づき、メール・システムの構造を明らかにする(図表 4-1 分析の手順の③)。

アンケート質問(図表 4-3 参照)のうち、質問 1~6、16、25 を除く 17 個の質問の因子分析(バリマックス回転)を行った。なお統計解析には S A S を使用した。因子分析の結果を図表 4-7 に示す。この図表には固有値が 1 以上の因子(第 1 因子~第 5 因子)だけを載せている。なおグレーで示した部分は各因子と質問の影響が強い部分(因子負荷量 0.5 以上、および因子負荷量-0.5 以下)である。

図表4-7 因子分析の結果

質問番号	因子名	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
		管理の強さ	伝達困難度	メール利用度	タスク定型度	中途採用度
Q18:利用に会社側が監視している		0.779	-0.006	0.139	0.052	0.003
Q19:利用上の問題でとがめられる		0.769	0.054	0.021	-0.028	-0.096
Q22:社外の人に出すのに制約がある		0.714	0.184	-0.084	0.005	0.115
Q17:メール利用に制約がある		0.553	0.356	-0.160	0.153	0.070
Q24:メールの利用にオープンである		-0.530	-0.036	0.460	0.018	0.060
Q11:メールで誤解がおこる		0.123	0.752	0.137	-0.022	0.132
Q12:解説を求められる		0.072	0.744	0.044	0.077	0.171
Q13:相手からの回答に時間がかかる		0.093	0.688	-0.080	-0.200	-0.123
Q14:他のコミュニケーションより時間がかかる		0.028	0.641	-0.335	-0.056	-0.153
Q10:コミュニケーションにメールを一番よく使う		0.033	-0.080	0.811	0.070	0.023
Q9:込み入った内容にメールを使う		-0.035	-0.005	0.718	0.151	0.046
Q8:個人ベースの職務内容が決まっている		-0.146	-0.047	-0.051	0.675	0.115
Q20:メールによる業務報告の様式が決まっている		0.218	0.063	0.131	0.649	-0.216
Q23:メール利用の十分な教育がある		0.062	-0.164	0.188	0.566	0.050
Q7:中途採用者が多い		-0.024	0.128	0.200	-0.103	0.815
Q15:知る・知らないでメールの使い方が変わる		0.207	0.335	-0.001	-0.151	-0.227
Q21:仕事以外の個人的な内容にメールを使う		-0.187	0.197	0.302	-0.233	-0.428
固有値		3.179	1.999	1.748	1.122	1.039
寄与率(合計:0.535)		0.187	0.118	0.103	0.066	0.061

*グレー部分は因子負荷量が0.5以上または-0.5以下

分析フレームワーク(図表 4-2)の4変数と抽出された因子の関係を図表 4-8 に示す。同図表の変数と質問番号の列は、図表 4-4 と同様(ただし有効性の質問は除く)である。番号(因子)の列には、各因子に対し影響が強い

質問のみ（図表 4-7 のグレー部分）を記載している。ここで、各因子と分析
フレームワークの変数との間の関係および因子の名前について考察する。

図表4-8 変数・質問と因子の関係

変数	質問番号	番号(因子)	因子
メディア リッチネス	9	9	第3因子 メール 利用度
	10	10	
	11		
コンテキスト 依存度	7		第2因子 伝達 困難度
	11	11	
	12	12	
	13	13	
	14	14	
	15		
タスク	8	8	第4因子 タスク 定形度
	20	20	
	23	23	
管理 システム	17	17	第1因子 管理 の強さ
	18	18	
	19	19	
	21		
	22	22	
	24	*24	

*因子負荷量がマイナス0.5以下のもの

第1因子（図表 4-7 参照）は質問 18、19、22、17 の順に因子負荷量が高く、また 24 はマイナス方向に因子負荷量が高い。これらは「管理システム」の質問に含まれている（図表 4-8 参照）。質問 21 は別の因子に関係すると考えられる。18、19、22、17 の質問内容および 24 の質問内容の「利用にオープンである」が反対方向であることから、第1因子を「管理の強さ」と命名した。

第2因子は質問 11、12、13、14 の順に因子負荷量が高く、「コンテキスト依存度」の質問に含まれている（図表 4-8 参照）。質問 7 と 15 は別の因子に関係すると考えられる。11～14 の質問内容から第2因子を「伝達困難度」と命名した。伝達困難度はコンテキスト依存度をメッセージ伝達の視点で捉えた概念と考えられる。

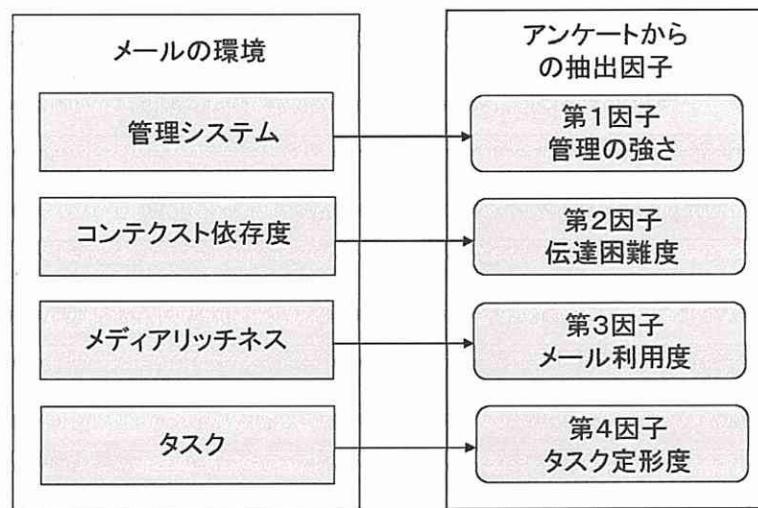
第3因子は質問 10、9 の順に因子負荷量が高く、「メディア・リッチネス」の質問に含まれている（図表 4-8 参照）。10、9 の質問内容から第3因子を「メール利用度」と命名した。なお質問 11 は第2因子となっている。第3

因子はメディア・リッチネスの特性を利用の視点から捉えたものと考えられる。

第4因子は質問8、20、23の順に因子負荷量が高く、「タスク」の質問に含まれている。8、20、23の質問内容から第4因子を「タスク定型度」と命名した。同因子はタスクの定型的な度合いと考えられる。

なお第5因子は、質問7のみの因子負荷量が高いが、これは第2因子にも含まれていない(図表4-8参照)。質問7の内容から「中途採用度(中途採用者の度合い)」という因子と思われるが、固有値が小さい(1.038)ため今回の分析対象から外すこととした。

以上の結果からメールの環境の4変数と因子分析の抽出因子4変数の関係からなるメール・システムの構造を図表4-9に示す。



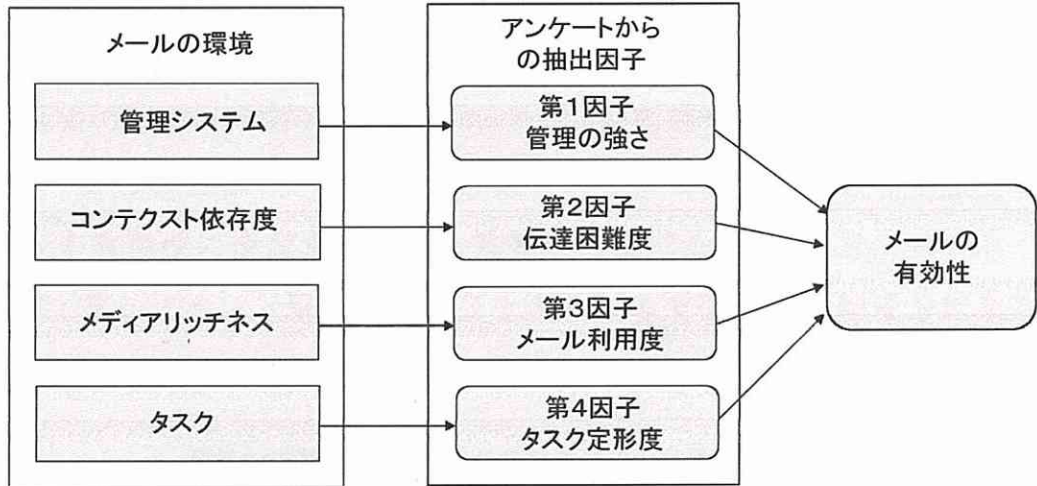
図表4-9 メール・システムの構造

4.2 因子とメールの有効性の分析

ここでは、因子分析で求められたメール・システムの構造とメールの有効性の関係の計量化を試みる(図表4-1、④に該当)。

有効性の計量化のための分析モデルを図表4-10に示す。同図表は図表4-9と有効性の関係を想定するものである。図表4-10の4因子(抽出因子)を説明変数とし、メールの有効性の質問(質問番号16)を被説明変数とする重回帰分析を行った結果を図表4-11に示す。

図表 4-11 より、第 3 因子の「メール利用度」が有効性に最も影響を与えている（偏回帰係数：0.672、1%有意）ことがわかる。つまり、4 因子の中で、メールの利用度が増すと、メールの有効性をより高くする方向に最も影響を与えることになる。



図表4-10 メールの有効性の分析モデル

図表4-11 因子と有効性との重回帰分析の結果

分析結果	F値	Prob>F	R ²	Adj. R ²
		53.484	0.0001	0.3879
	偏回帰係数	Stnd. Error	T for H0	Prob> T
切片	6.096	0.044	137.603	* 0.0001
第1因子:管理の強さ	-0.083	0.044	-1.875	0.0614
第2因子:伝達困難度	-0.116	0.044	-2.614	* 0.0093
第3因子:メール利用度	0.672	0.044	15.144	* 0.001
第4因子:タスク定型度	0.193	0.044	4.343	* 0.001
第5因子:中途採用度	0.132	0.044	2.978	* 0.003

* : 1%有意

つぎに、第 4 因子のタスク定型度は 2 番目に有効性に影響を与えている（偏回帰係数：0.193、1%有意）。しかしこの影響はメール利用度より低い。すなわち、タスク定型度が増すと、メールの有効性が増すが、その影響はメール利用度の 3 割弱（28.7%）である。

さて、第 2 因子の伝達困難度は 3 番目に有効性に影響を与えるが、その方向は反対である（偏回帰係数：-0.116、1%有意）。すなわち、伝達困難度

が増すとメールの有効性は低くなる。ただし、その影響はメール利用度の2割弱 (17.2%) と小さく、その方向は反対である。

最後の第1因子の「管理の強さ」は、有効性への影響が最も小さく、その方向は反対である (-0.083、6%有意)。すなわち、管理の強さが増すとメールの有効性は低くなる。ただし、有効性への影響はメール利用度の1割強 (12.4%) でたいへん小さい。このことはわが国において、電子メールの管理をこれまでほとんど行ってこなかったため、有効性への影響も小さく統計的に6%有意に留まっているものと推察される。しかし、管理の強さを増すとメールの有効性に逆行することは重要な発見である。

つぎに、各セグメント単位で4因子とメールの有効性の重回帰分析を行った結果を図表4-12に示す。

図表4-12 因子と有効性との重回帰分析の結果(個別セグメント)

質問	因子 件数	第1因子 管理の強さ		第2因子 伝達困難度		第3因子 メール利用度		第4因子 タスク定形度		検定		
		偏回帰係数	Prob> T	偏回帰係数	Prob> T	偏回帰係数	Prob> T	偏回帰係数	Prob> T	F値	Prob>F	
		1	1,000人未満	196	-0.137	0.088	-0.116	0.115	0.703	0.0001	0.166	0.014
	1,000人以上	232	-0.081	0.144	-0.098	0.080	0.603	0.0001	0.206	0.001	23.807	0.0001
2	導入4年未満	68	-0.078	0.628	-0.143	0.383	0.750	0.0001	0.129	0.356	8.221	0.0001
	導入4年以上	360	-0.092	0.043	-0.106	0.019	0.633	0.0001	0.197	0.000	42.772	0.0001
3	研究・開発	55	-0.241	0.095	-0.170	0.177	0.718	0.0001	0.353	0.014	9.521	0.0001
	非研究・開発	373	-0.065	0.166	-0.114	0.018	0.665	0.0001	0.173	0.0003	43.898	0.0001
4	一般社員	154	-0.093	0.234	-0.156	0.062	0.854	0.0001	0.171	0.041	24.096	0.0001
	管理職	177	-0.027	0.698	-0.050	0.433	0.540	0.0001	0.230	0.001	16.810	0.0001
	経営層	88	-0.191	0.063	-0.195	0.038	0.619	0.0001	0.134	0.158	13.179	0.0001
5	35歳未満	102	-0.031	0.739	-0.074	0.470	0.812	0.0001	0.250	0.006	18.690	0.0001
	35歳以上	326	-0.100	0.048	-0.121	0.016	0.626	0.0001	0.145	0.006	35.151	0.0001
6	邦資企業	339	-0.077	0.132	-0.121	0.023	0.698	0.0001	0.195	0.0003	39.706	0.0001
	外資企業	89	-0.108	0.217	-0.125	0.104	0.502	0.0001	0.173	0.027	7.891	0.0001

注:上記表中のグレーの部分は1%~5%有意な部分である

図表4-12よりすべての属性質問 (質問1~6) のセグメントにおいて、第3因子のメール利用度が他の因子より有効性に最も影響を与えていることがわかる (偏回帰係数: 0.502~0.854、1%有意)。

まず「メール利用度」に関して個々のセグメントでみていくと、企業規模では「1,000人未満」の企業の方が「1,000人以上」の企業よりメール利用度の有効性への影響が大きい。大規模企業ではメールがよく利用されている

ので、メール利用度を増やしても、小規模企業ほど有効性への影響が現れにくいものと推察することができる。導入年数では、「導入4年未満」の方が「導入4年以上」より有効性への影響が大きい。これも、導入して間もない企業の方が企業規模の理由と同様にあまり使われていないために、メール利用度の差がより強く有効性に影響するものと推察される。部門では、「研究・開発」部門の方がその他の部門より有効性への影響が大きい。職のレベルでは、「一般社員」の方が「管理職」や「経営層」より有効性への影響が大きい。これは同時期に行った企業へのヒヤリングにより、一般社員の方がメールの有効活用への要求が強く、その割にメールの利用に時間をさけないので利用度を上げることができれば、より活用度が上がるものと推察される。年齢では、35歳未満の方が35歳以上より有効性への影響が大きい。この理由も一般社員の場合と同じに35歳未満の方が有効活用への要求が強いためと推察される。邦資企業・外資企業では、「邦資企業」の方が「外資企業」より有効性への影響が大きい。これは同ヒヤリングによれば、外資企業ではメール利用度は、ほぼ満足できるところまで上がっており、メールの利用が比較的不十分な邦資企業の方が利用度を上げるとその影響が有効性により強く出るものと推察される。

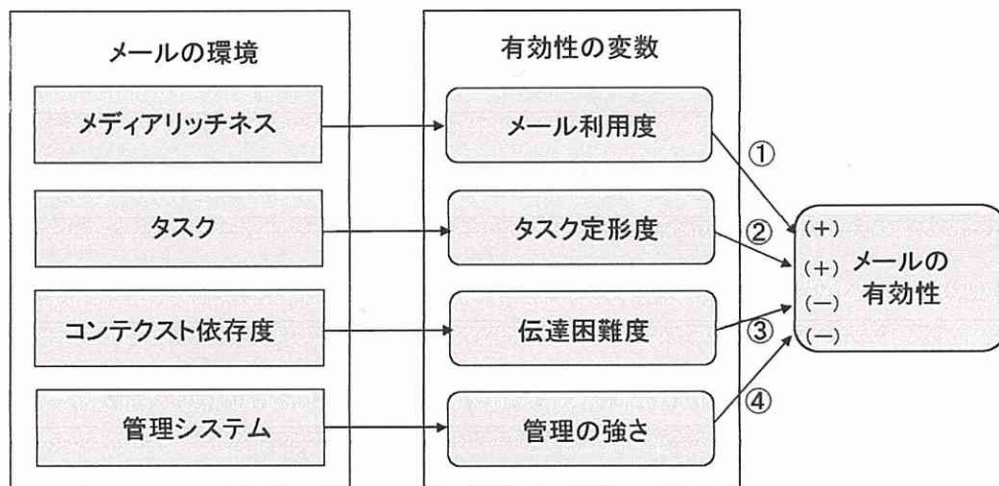
つぎに第4因子の「タスク定型度」では、「導入4年未満」と「経営層」では有意な関係は見られない。これは経営層や導入が浅い企業は、業務で使う電子メールの活用がまだ不十分でかつよく慣れていないため、タスク定型度との関係では有意レベルになっていないものと推察される。それ以外のセグメントでは1%~5%有意となっている。また、「研究・開発」部門は、タスク定型度の中では有効性に一番強く影響を与えている（偏回帰係数：0.353、2%有意）。これは研究・開発部門では非定型業務が多く定型業務が少ないので、その非定型業務をできるだけ公式化して定型化すればするほど、有効性にプラスの影響が出るのではないかと推察される。もちろん、多くの業務を定型化することはできないので限界はあるであろう。

第2因子の「伝達困難度」では、「導入4年以上」などの5つのセグメントのみが有効性に有意であった。そのため、個々のセグメント単位での比較

は意味をなさない。強いて挙げれば、「導入4年未満」の場合では、まだメールがあまり使われていないので、「伝達困難度」という視点では有効性にマイナスの影響が出ることも出ないともいえないのである。「導入4年以上」は有効性にマイナスといえる(偏回帰係数: -0.106 、2%有意)。また、「経営層」では「伝達困難度」が有効性にマイナス(偏回帰係数: -0.195 、5%有意)といえるが、それ以外の職のレベルではいえないのである。この理由は不明である。また35歳以上では「伝達困難度」が有効性にマイナス(偏回帰係数: -0.121 、2%有意)であるが、「35歳未満」では有意ではないので関係は不明である。さらに、邦資企業では、「伝達困難度」が有効性にマイナス(偏回帰係数: -0.121 、5%有意)であるが、外資企業では10%有意でしか判断できない(偏回帰係数: -0.125 、10%有意)。

第1因子の「管理の強さ」では、「導入4年以上」と「35歳以上」のみが有効性に有意(5%有意)であった。導入4年以上や35歳以上の利用者の場合には、管理の強さを増すと有効性にマイナスとなっている。それ以外のセグメントでは10%有意(経営層のみ6%有意)かそれ以上のため、個々のセグメント同士の比較は意味がない。

これまでの結果を基に作成したメールの有効性の構造を図表4-13に示す。



注:①~④は有効性への影響度の強さの順番
(+)はプラスの影響、(-)はマイナスの影響

図表4-13 メールの有効性の構造

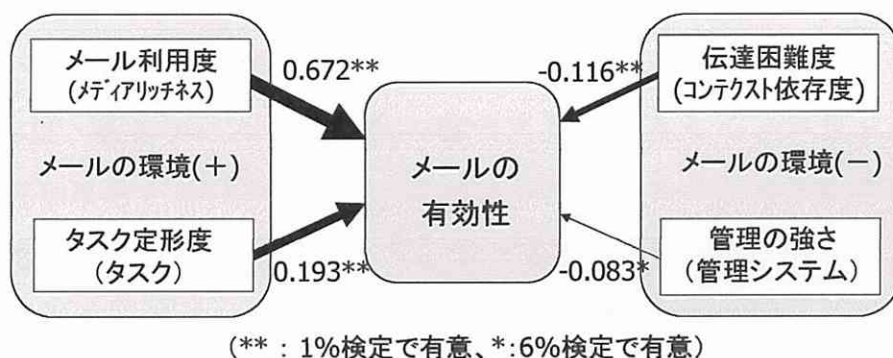
次節では、これまでの分析結果から得られたメールの有効性のモデルとその結論について述べる。

5. メールの有効性のモデル

本節では、結論としてこれまでの実証分析から導いたメールの有効性のモデルを考察し、本研究のインプリケーションについて述べる。

5.1 結論 — 有効性のモデルの考察 —

前節で述べた因子とメールの有効性の分析により、メール・システムの有効性のモデルは図表 4-14 のように示される。同図表は企業におけるメール・システムの有効性に関する参照モデルとしての役割を果たす。すなわちメール・システムの導入・運用の方針立案の際に、同モデルを利用するとポイントが掴め有用であろう。以下に、メールの有効性に影響を与える4変数を中心に同モデルを考察する(図表 4-1、⑤に該当)。



図表4-14 メール・システムの有効性のモデル

1つ目の「メール利用度」は、有効性に最も強く（偏回帰係数：0.672、1%有意）寄与する。そのためメールの利用度をなにも増して上げるような方策が望まれる。特に導入4年未満の影響度が強いことから、導入早期にできるだけメールの利用を喚起していくことが望まれる。また若い人ほど、そして一般社員の人ほどメールの利用をより高められるように、メールがしやすいデスク環境を用意したり、メールを容易に行えるような教育をしたり、そのような習慣をつけさせるような指導が必要である。つぎに、メール利用度はメディア・リッチネスの下位概念でもあるので、メディア・リッチネスが高い領域まで利用するような対応が望まれる。メールによる多義性の削減（複数の解釈ができるような状況で解釈の合意に到達する過程。2章、4.1.2

参照)ができるだけできるように、メールのテーマに対して日頃から共通認識が迅速にできるような意志疎通が大事である。もちろんメールのみならず対面コミュニケーションも駆使して推進する必要がある。さらにメールのフィードバックをできるだけ早めるように（メディア・リッチネスの高い領域まで使うように）教育などによる意識の醸成が必要である。

2つ目の「タスク定型度」は、それが高まるほど有効性に寄与する（偏回帰係数：0.193、1%有意）がその影響はメール利用度に比べて小さい。実際の企業活動ではメールを利用する業務が定型業務であれば、簡単にメールが利用できるように各種のテンプレートを用意してフォーマット化を進めること、およびそれを徹底させるための教育が望まれる。それにより定型業務そのものの効率化もより進む。非定型業務の場合は効率化を求めるより、沢山の意見を創出しそこから新しいアイデアを生み出すことが望まれる。そのため、フォーマット化を進めるよりもアイデアの生成を促進するような仕組み（たとえば、過去メールが簡単に一覧できる機能をもつメールリストの利用など）を考えるべきである。このようにメール・システムの管理にはまったく異なる2つの方向がありうるのである。

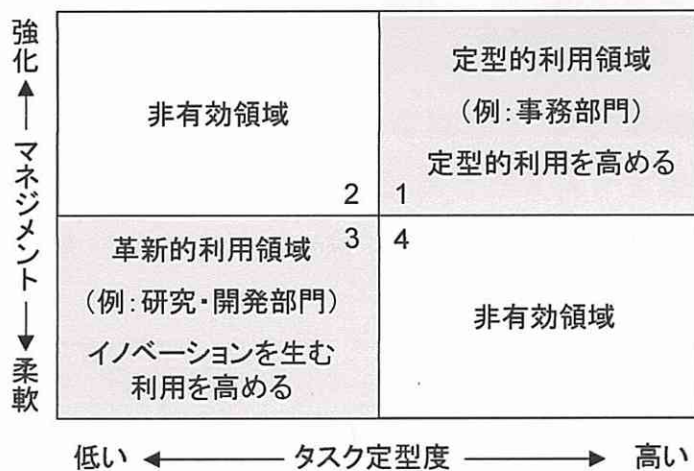
3つ目の伝達困難度は、それが増すほど有効性にマイナスの影響がある（偏回帰係数：-0.116、1%有意）。伝達困難度の有効性への影響は小さいが、実際の企業活動では、電子メールのメッセージはできるだけ明確にして、コンテキストへの依存度合いを少なくすることが望まれる。電子メールによるフレーミング（悪罵の応酬）や誤解が起きないように、相手が理解しやすい文章表現を心がける意識を醸成することが必要である。伝達困難度はこのコンテキスト依存度の質問から抽出された因子であるが、研究1では、電子メールの有効性にコンテキスト依存度の影響はみられない、と結論づけている。しかし、研究2では、わずかながらマイナスの影響があることが認められた点が特筆すべき点である。

以上をまとめると、電子メールをビジネスで活用するために、決まった文体やフォーマットで行う仕事の種類と、自由に行う仕事の種類を明確にして、スピーディに電子メールが活用できる文化を築き上げることが求められる。

4つ目の「管理の強さ」は、それが強まるほど有効性にはマイナスの影響がある（偏回帰係数：-0.083、6%有意）がその度合は小さい。しかし将来を考慮するとおろそかにできないことである。本章の1. 研究2の概要で述べたように、現在電子メールの監視が各企業で進められている。本論文の調査企業へのアンケートでも「ここ1, 2年のうちにメールの監視が厳しくなった」という声が寄せられている（自由記入の回答中にいくつかみられた）。監視に代表されるメール・システムに対する規制の強化は、有効性にマイナスの影響があることに留意しなければならない。特に私用メールの禁止を打ち出している企業が多くみられるが、どこまでが業務用でどこからが私用なのかの区別はメールの性格上たいへん難しい問題である。個人個人の自由裁量に委ねる方がよい結果を生むものとする。

5.2 有効性のモデルのインプリケーション

ここでは有効性のモデルのインプリケーションについて述べる。有効性のモデルの考察結果からメールの利用度を増す方法がもっとも有効性に影響を与えること、およびタスク定型度などの結果から導いたメール・システムのマネジメント・モデル（図表4-15）を示す。



図表4-15 メール・システムのマネジメント・モデル

図表4-15の水平軸は「タスク定型度」であり、垂直軸の「マネジメント」はメール・システムに対するマネジメントの度合いを「強化」と「柔軟」の

方向としたものである。

まずセル1は、タスク定型度が高く定型業務に電子メールが利用される領域である。企業の事務部門における電子メールの利用がこの領域と考えられる（事務部門でも定型度の低いタスクはあるが、どちらが多いかという視点で判断した）。セル1では、電子メールの定型的な利用を大いに高めることが有効性に寄与する。5.1で述べたことと同様に、定型的な利用を促進するためにメール・システムのマネジメントの強化が求められる。もちろん電子メールの監視というネガティブな面が多いものは最低限に留め、できるだけテンプレートを使い、フォーマット化により効率的にコミュニケーションできる方向を目指すよう指導し、そのようにしているかどうかモニターすることが必要である。

反対にセル3は、電子メールの革新的利用領域である。タスク定型度が低く非定型業務が多い企業の研究・開発に代表されるような部門がこの領域である。この領域では対面会議を補完的に使うことでイノベーションを生むような活動に電子メールを積極的に利用することを主眼とする⁹⁵。5.1で述べたように電子メールの使い方や内容は、個別のテーマに応じて利用者が自由に決められるようにメール・システムのマネジメントの柔軟さが求められる。つまりセル3では、オートノミー⁹⁶を確保しつつ相互依存性を高める柔軟なマネジメントが望まれる。

セル2と4は非有効領域である。すなわち、タスク定型度が低い領域でマネジメントを強化すること（セル2）、およびタスク定型度が高い領域でマネジメントを柔軟にすること（セル4）は、5.1の分析から、有効性に反するためである。

以上、本研究はメールに関し、それが企業活動になくってはならないものま

⁹⁵ イノベーション活動の一環としてよく利用されるブレインストーミングにメールが効果を上げていると Sproull, & Kiesler (1986) は述べている。また古川 (1995) は、アイデアの創出に電子メールが役立っていると述べている。

で普及し、各種の研究が行われてきた中で、比較的多くのサンプルによる定量的分析を行い、メール・システムの有効性のモデルとマネジメント・モデルを作成した。そして両モデルからメール・システムのマネジメントに対する提言を行った。これからも企業活動の中核のツールとして発展するであろう電子メールに関して、メール・システムのマネジメントの方向性を提示した。

5.3 今後の課題

本研究の課題としては、提示したメールの有効性の構造（図表 4-13）とメール・システムのマネジメント・モデル（図表 4-15）について、実際の企業組織において、事例検証することにより確認していくことが挙げられる。この点について純粋な単独企業ではないが、共同受注を目的に結成されたネットワーク組織における電子メール・システムのマネジメントの方針と成果の関係について事例検証した結果を、つぎの第5章で述べることとする。

⁹⁶ オートノミーとは、自らの意見で決定するような自律のこととする。

第5章 ネット・グループにおける電子メールの有効性の研究（研究3）

1. 研究3の概要

わが国企業における電子メールの導入は1999年時点で9割に達したとされている⁹⁷。しかし本研究3の対象である小規模企業では、その普及は3割にも満たなかった。それを裏付ける事実として本調査研究を始めた2000年8月の時点で、対象となる企業の社内にパソコンが設置されている割合はわずか3割であった（全20社中6社）。これは中小企業の95%にすでにパソコンが設置されているという特定団体の調査⁹⁸に比べても極端に低い値である。しかし、そのような小規模企業の代表者たちから構成されたネットワーク形態の組織でも電子メールをうまく導入すれば、予想以上の効果を上げる可能性があることが本事例から確認できた。

本研究では、企業の代表者が特定目的のために形成したグループ組織を「ネット・グループ」と呼ぶこととする。本研究は「ものづくりネット板橋」と呼ばれる東京都板橋区を中心とした異業種のネット・グループの活動において、メールの導入とその積極的な利用が、グループ組織の変革に大きな影響を与えたことを、アクション・リサーチ（研究者が組織の中に自分を組み込むことによる社会的行為を導き出す研究方法。詳しくは第1章、4.3.3参照）により事例研究したものである。

ネット・グループの参加者の母体となる各企業は「ものづくり業界」と呼ばれる下請け・孫請けの製造業である。従来日本が強いと言われてきた製造

⁹⁷ 電子メッセージング協議会『企業における電子メールの動向調査報告書』は従業員500人以上の企業（5,117社中、回答822社、官公庁・自治体など1,305団体中、回答137団体）の調査

⁹⁸ この調査は、中小企業総合研究機構（2002）によるもので、2000年6月に中小企業金融公庫取引先から無作為抽出した13,387社へのアンケート結果で95%の企業にパソコンが導入済みと報告している。

業でもビジネス環境は日増しに厳しくなっている。親企業の製造部門が海外へ転出し、産業の空洞化が進んでいるからである（中小企業庁,2002）。特に同ネット・グループの中で主流を占める金属加工業では、加工賃金低下の圧力が増す中で小規模企業の倒産、吸収合併の動きが激しい。同母体企業20社がおかれている環境も年間売り上げが半分以下となり、間違えば倒産寸前という状態であった。そのような状況の打開のため板橋区が呼びかけ、ネット・グループが作られ、ビジネス開発を共同して行っていく「ものづくりネット板橋（以降では「MNI」と略す）⁹⁹」が発足したのである。

このようなネットワーク形態のグループは各地にみられる（たとえば東京都大田区や東大阪市など：高橋, 2000を参照）が、それらと比較するとともに小規模な組織といえるMNIは、幸運にも初年度の半ばに旧通産省の中小企業コーディネート活動の支援¹⁰⁰を受けることができた。この支援は1年単位¹⁰¹であるが、2000年度から2003年度まで4年続けて支援を受けることができたのである¹⁰²。支援補助金により外部の専門家委員や関係のコーディネータを集めることができた。これによりネット・グループとして当初なにもできない状態からはるかに数々の活動が協働¹⁰³してできる状態に

⁹⁹ ものづくりネット板橋については、八木（2001, 2003）が解説している。同会員企業（一部）へのインタビュー記事は中村（2003）を参照。同ネット・グループの紹介雑誌記事は、吉村（2003a, 2003b）、吉田（2002）、日経BP（2002）を参照。

¹⁰⁰ 同支援の正式事業名は、旧通産省の傘下である全国中小企業団体中央会が募集した「コーディネート活動支援事業」である。コーディネート活動支援事業に関しては、高島（2001）に記載されているため本論文では説明を省略する。

¹⁰¹ 各年度の実際の活動期間は、旧通産省の許可がおりてからとなるため、毎年8月から翌年の2月までの正味7ヶ月間である。

¹⁰² 本研究中（2003年度後半）に4回目の支援を受けることが決定し、2003年度も支援活動が始まった。

¹⁰³ この「協働」ということばは、ともに協力して働くという意味を込めて、2年度の活動開始のときに作られたものである。初年度は「共同受注」としていたが、2年度からは「協働受注」と改名している。

変容することができた。そしてなによりもその成果はグループメンバーの意識の変化に現れているのである。たとえば3年度の支援活動が始まる最初の会議で、MNI会長のK氏は以下のように述べている。

『2年前の後ろ向きの気持ちは、いまほどのメンバーにも見られないですよ。みんなが協働すれば自分たちにもなにかできると考えているんです。実際に4つの分科会では今まで考えられなかった新しい取り組みがスタートしています。』

Lipnack & Stamps が述べるように、まさにネットワークを存続させているのは構成員に共有されている価値観なのである（Lipnack & Stamps, 邦訳, 1984, P.290）。このようになるためには当初行われた月に1回の顔合わせ会議だけでは不十分であった。そこでは会議が開かれるだけでなにも起こらなかったからである。しかし、顔合わせ会議を補完するものとしてその後採用された電子メールが強い影響力をもったものと考えられる。同電子メール¹⁰⁴は、Lipnack & Stamps (1984, p.338) が述べる「必要なときにはいつも取り出せるような情報の保存方法」に役立っているといえる。

またMNIにおける電子メールは、メールのメディア・リッチネスが高い領域で、大いに利用されていたと考えられる。たとえば、MNIの主要な構成組織である複数の分科会¹⁰⁵活動のすべてで、新製品開発の議論と実施上の意見交換に電子メールが使われている。そして分科会には、それぞれ専門のメーリングリストが用意され、日程案内や議事録だけでなく、開発していく内容についてブレインストーミング¹⁰⁶のような議論が交わされているか

¹⁰⁴ 実際には電子メールの一形態であるメーリングリストが起爆剤となった。

¹⁰⁵ 分科会は二年度（第2期）から創設された。分科会はそれぞれ別の目標（たとえばUVカード（紫外線検知カード）の開発など）をもって、MNIのメンバーで構成されている。ただし、同じメンバーが複数の分科会に参加している。

¹⁰⁶ ブレインストーミングは、Osborn (1948) によって開発された創造技法のひとつである。ブレインストーミングは、そこで出されるアイデアの批判をしないでアイデア創出の量を増やすことにより、アイデア同士の相互作用から新

らである。もちろん対面会議も行うことでお互いが補完関係にあり、うまく機能しているのである。

本研究では、第4章（研究2）で得られた結論を実際の組織で事例検証した内容を述べている。具体的には研究2の結論である「メールの有効性の構造」および「メール・システムのマネジメント・モデル」が事例により検証されたといえる。

しいアイデアを生み出すのに有効な技法（Osborn, 1948）といわれている。

2. 研究3の目的

本研究の目的は、つぎの2つである。

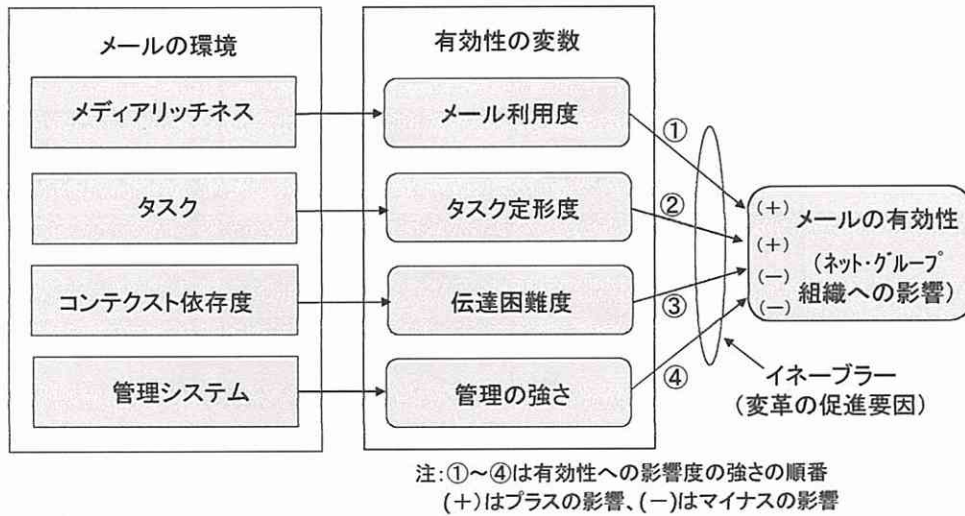
- ① メールの有効性の構造についてネット・グループでのメールの影響という事例から検証すること
- ② メール・システムのマネジメント・モデルについて、ネット・グループの事例から検証すること

第4章で述べた研究2はアンケートによる調査・分析でサンプル数は多いが、実際そこで得られた結論である「メールの有効性の構造」および「メール・システムのマネジメント・モデル」が現実の組織において、どこまで適用できるものかどうかを事例検証することが本研究の目的である。もちろん本研究は、単独の企業ではなく複数企業の代表者から構成される組織という制約はあるが、少なくともそのような組織において、研究2の結論が検証されるのを見極める目的で行ったものである。

なお、本研究の骨子は学会研究発表論文「中小企業のネットグループにおける電子コミュニケーションの影響について」『情報処理学会、研究報告』（2002-IS-82, Vol.2002, No. 82, Nov. 2002, pp.33-40）に基づいているが、その後の調査で研究内容を大きく加筆している。

3. 分析のフレームワーク

MNI の活動を追う前に事例検証を行う視点としてメール・システムの分析フレームワークを図表 5-1 に示す。同図表は、第4章 (研究2) の「メールの有効性の構造 (図表 4-13)」と基本的には同様のものであるが、アウトプットの矢印線にイネーブラー¹⁰⁷ (変革の促進要因) が付記されている点が変わっている。



図表5-1 分析のフレームワーク

同図表 5-1 の有効性の変数の「メール利用度」はメディア・リッチネスから導かれたものであり、「タスク定型度¹⁰⁸」はタスク (メールを利用する業務のこと) から導かれたものである。「伝達困難度」はコンテキスト依存度から導かれた変数であり、「管理の強さ」は管理システムから導かれた変数である。管理の強さはメール・システムをコミュニケーション・メディアとして管理する方針や制度を含めた体系のことである。ここでネット・グループにとってゆるやかな管理が望ましいという仮説をたてるが、これは Weick

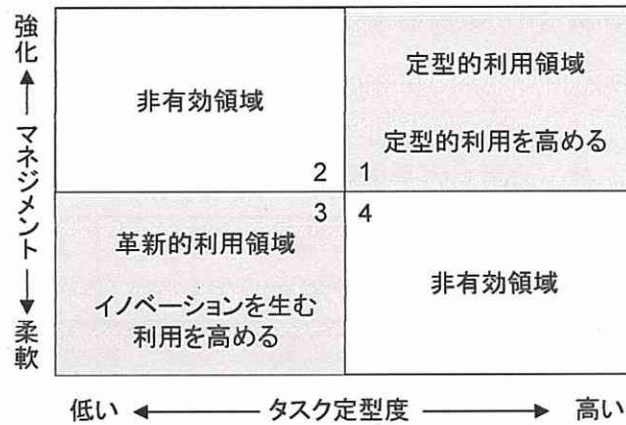
¹⁰⁷ イネーブラーについて Davenport は、変革を促進する手段としている。

(Davenport, 1994、伊東, 2003a, pp.17-18)

¹⁰⁸ タスクの定型度が高ければそこで交わされるメッセージは比較的定型のものが多いと想定できる。反対に定型度が低ければ、定型のメッセージが少ない

(1976) のルースリ・カップルド・システムから導出している。そしてこれら4つの変数がネット・グループの組織にどのように影響するかを事例検証するものである。

つぎにメール・システムのマネジメントについて、第4章（研究2）で提言したモデル（図表5-2）がネットグループでも有効であるかどうかを事例検証することを行う。



図表5-2 メール・システムのマネジメント・モデル

と想定できる。

4. 対象組織と活動年度

ここでは具体的なネット・グループ組織への影響をみていく前に本研究の対象組織と活動年度について述べる。

4.1 対象組織

MNI は、当初は共同で展示会（テクノピア 2000 東京¹⁰⁹）に出展するためのネット・グループとして 2000 年 3 月に結成された。結成年度の 2000 年 10 月の MNI の会員企業と、2003 年 8 月現在の会員企業をそれぞれ図表 5-3、図表 5-4 に示す。

図表5-3 MNI会員企業（2000年10月現在：第1期）

No.	会社名	株/有	住所	資本金 (万円)	社員数 (人)	創業年
1	A社	株	板橋区	1,400	3	1968
2	B社	株	板橋区	1,000	14	1947
3	C社	株	板橋区	1,000	9	1950
4	D社	株	板橋区	1,000	9	1964
5	E社	株	板橋区	1,000	4	1959
6	F社	株	板橋区	1,000	3	1996
7	G社	有	板橋区	560	4	1953
8	H社	有	板橋区	300	10	1966
9	I社	有	板橋区	300	7	1970
10	J社	有	板橋区	300	6	1964
11	K社	有	板橋区	300	6	1970
12	L社	有	板橋区	300	5	1957
13	M社	有	旧 浦和市	300	5	1960
14	N社	有	板橋区	300	5	1970
15	O社	有	川口市	300	5	1987
16	P社	有	板橋区	300	4	1948
17	Q社	有	板橋区	300	3	1955
18	R社	有	板橋区	300	3	1974
19	S社	有	板橋区	300	3	1981
20	T社	有	板橋区	300	1	1970
—	事務局	有	板橋区	300	1	1998

*注1:資本金・社員数の多い順および創業の古い順に並べている

*注2:グレー部分は2003年度まで継続の企業(事務局を除く)

109 「テクノピア 2000 東京」は製造技術の総合展示会で出展社数 252 社、28 団体、2000 年 5 月 31 日～6 月 3 日まで東京ビッグサイトで開催された。

MNI 発足時の会員企業は、資本金 1,400 万円以下、社員数 14 名以下(社長を含む)の小規模企業で、平均社員数は 5.5 人である。創業はもっとも古い会社が 1947 年で、株式会社 6 社、有限会社 14 社である(図表 5-3 参照)。

事務局は中小企業の診断および支援をビジネスにしている有限会社社長が担当している。事務局である同社は、ビジネスとして MNI の事務作業とコーディネート活動支援のプロジェクト全体のマネジメントを担当している。同社社長はプロジェクトのメンバーではあるが MNI の正規メンバーではない。

また MNI としての物理的な事務所は存在しない。そのため、MNI の例会は通常、板橋区の関連施設内にある会議室をその都度借用して開催している。分科会の会議の場所も同様である。

図表5-4 MNI会員企業(2003年8月現在:第4期)

NO.	会社名	株/有	住所	資本金 (万円)	社員数 (人)	創業年
1	U社	株	板橋区	1,000	16	1945
2	V社	株	練馬区	1,000	15	1958
3	B社	株	板橋区	1,000	14	1947
4	D社	株	板橋区	1,000	9	1964
5	E社	株	板橋区	1,000	4	1959
6	F社	株	板橋区	1,000	3	1996
7	G社	有	板橋区	560	4	1953
8	L社	有	板橋区	300	5	1957
9	M社	有	さいたま市	300	5	1960
10	N社	有	板橋区	300	5	1970
11	O社	有	川口市	300	5	1987
12	P社	有	板橋区	300	4	1948
13	W社	有	板橋区	300	4	1973
14	Q社	有	板橋区	300	3	1955
15	T社	有	板橋区	300	1	1970
16	X社	個	板橋区	0	3	1989
17	Y社	個	板橋区	0	1	1999
18	個人	個	板橋区	0	1	個人
—	事務局	有	板橋区	300	1	1998

*注1:資本金・社員数の多い順および創業の古い順に並べている

*注2:グレー部分は2000年10月から継続の企業(事務局を除く)

MNI の会員企業の推移に関しては、当初の会員企業 20 社(事務局を除く)

のうち、2003年8月まで継続しているのは、6割にあたる12社(図表5-3のグレー部分)である。MNIの2003年8月現在の会員は18社(ただし2社は個人企業、1名は個人会員)である(図表5-4参照)。現在の平均社員数(社長含む)は5.7人と2000年10月に比べ多少増えている。これは新しく参加したU社とV社の従業員が比較的多いためである。

MNIのようなゆるやかな組織であるネット・グループは移動が激しく、MNIは、多いときは22社が参加していたが、1年で退出していった会社もあり、前述のように現在まで3年以上継続しているのは現会員企業(個人を含む)の66.7%にあたる12社(図表5-4のグレー部分)である。

4.2 活動年度

MNIは板橋区商工振興課の応援や地域中小企業診断士の支援により、旧通産省の「コーディネート活動支援事業」を2000年5月に申請し、同年7月にその承認を受けた。その翌月(8月)から「MNIのコーディネート活動支援事業(以降ではMIC-P(ものづくりネット板橋コーディネート活動プロジェクト)と略す)」が開始された。

MIC-Pは当初、企業経営者と中小企業診断士からなるコーディネータ(5名)、大学教員、中小企業診断士、シンクタンク社員からなる専門家委員¹¹⁰(6名)、およびコーディネートを受ける対象企業のメンバー(MNI会員)で構成された。MIC-Pは2000年8月に開始され翌年2月に終了したが、その後も合計4年間支援活動を続けることになった。支援期間は筆者が参加した各年度のプロジェクトの実施時期であり、以下のとおりである。

- ① 2000年8月～2001年2月(第1期)
- ② 2001年8月～2002年2月(第2期)
- ③ 2002年8月～2003年2月(第3期)

¹¹⁰ コーディネータ、専門家委員に関しては、高島(2001)、および八木(2001)に記載。筆者はMIC-Pの専門家委員の1人として初年度(第1期)から4年度(第4期)まで参画した。

④ 2003年8月～2004年2月（第4期）

この間、当初の支援メンバーから変更があったがコアとなる約半数のメンバーはそのまま継続している。

5. MNI の活動とメールによるコミュニケーション

5.1 MNI 発足時（第1期）

MNI 発足の理由は、4.1 で述べたように「テクノピア 2000 東京」へ共同出展するためであった。共同出展の成果として、6月に今まで取引のなかった企業から注文の問い合わせが来るようになったが成約に結びつくものはなかった。そのため展示会が終わると、ビジネス目標として掲げた共同受注をどのように実現するのか考えあぐんでいる状況で、この時期の活動は停止状態であった。

この時期の各社の通信手段は電話と FAX のみであった。ビジネス規模¹¹¹からみるとそれで不足ないともいえる。しかし、MNI の将来へ向けての議論は、月に1回の会合以外に意見交換する手段をもっていないという問題をはらんでいた。そしてその年の5月に申請した旧通産省の「コーディネート活動支援事業」の許諾も決まらない中でなにも起きなかった。

5.2 MIC-P 発足時（第1期）

2000年7月に「コーディネート活動支援事業」が許諾され、8月から外部支援者を含めたプロジェクトとしての MIC-P の活動が始まった。しかし MNI 会員の中には、「補助金がおおりてしまったから余計なアウトプットを出すために無駄をやらされているという被害者意識」を持つメンバーが何人もいる状態であった。

MIC-P では、毎月 1,2 回の会合とそれに合わせて勉強会としてのセミナーを開催したが、そのときだけ参加して帰るという状態が続いた。「共同受注へ向けての活動の具体化」、「情報共有へ向けての活動」、「外へ向けての情報発信」という活動の3本柱は立てたものの具体的内容がなにも決まらず、ただ時間だけが過ぎていった。

メンバーからは『MIC-P の目的が分からない。』とか、『コーディネート

¹¹¹ 明確な売上高は未入手であるが、事務局によると、年間¥1千万円から¥数億円の範囲である。

活動のための報告書作成に貴重な時間をとられるのは困る。』という後ろ向きな発言が多く出た。つまり彼らにとって MNI の活動は他人事なのである。コーディネータや専門家委員の間ですら月 1,2 回の会合では意見がまとまらず、平行線に終わることも多かった。MNI というネット・グループは形だけで、組織としての機能をほとんど果たしていない状態であった。この段階ではせっかく編成されたコーディネータ・チームも組織の活性化にはなにも貢献していない状態であったし、間違えば組織が崩壊しかねない状況でもあった。

上記の状態を打開するため、専門家委員から電子メールの一形態である外部提供の無料メーリングリスト（メーリングリストと略す）を利用してはどうかという提案がなされた。しかし、『無料でも電子メール末尾に宣伝文が付くのでよくない。』とか、『セキュリティ面がたいへん不安だ。』というマイナス面のみが誇張され、メーリングリストの使用はペンディングとなった。

対案として、MNI の HP（ホームページ）を開発し、その電子メール機能を使えばよいということになったが、肝心の HP はなかなか立ち上がらなかった。HP は MNI のメンバーのうち IT（情報技術）に明るい者が主導で進めることになったが、現業が忙しい中での着手のため仕様決めが進まず、なかなか日の目をみない状態が続いた。結局 HP はその後 4 ヶ月たってようやく立ち上がる状態であった。最初の時点では、情報技術に詳しいキーメンバーがイネーブラー（変革の促進要因）となるべきところが、結果的にその反対のディセーブラー¹¹²（変革の阻害要因）となっていたといえる。

5.3 メーリングリスト利用開始以降（第1期）

HP の電子メールが立ち上がらない状況を打開するために、まずは MNI

¹¹² ディセーブラーは一般的な言葉ではないが、イネーブラーの反対語として、変革を阻害する要因、すなわち「変革の阻害要因」として本論文では使用している。ディセーブラーについては竹之内・伊東 et al.(1994)および伊東(2003a, pp.18-19)に述べられている。

の正規メンバーではないコーディネータの中心人物と専門家委員だけで、MIC-Pの方針を議論する目的で、同年9月にメーリングリスト¹¹³（図表5-5のID17）を強制的に立ち上げた。参加人数は7人と少なかったが、全員が普段メールをよく利用している者たちのため、メーリングリストの効果は期待以上のものがあつた。すなわちコーディネータと専門家委員との間の意見交換という相互作用により、毎月のMIC-Pの会合において彼らがリーダーシップがとれるようになったからである。この小さな成功をつくったことからMIC-Pが始動し出したのである。

このように、電子メールの一種であるメーリングリストを対象組織の周縁にまず適用し、小さな成功をおさめたことにより参加メンバー間の相互作用のみならず全体のコミュニケーションが促進されたのである。すなわちそれほど時間を待たず、プロジェクトの方向性や新企画などを議論する場として同メーリングリストが有効に機能しだしたからである。

MIC-Pの7名による、メーリングリストの利用は対面コミュニケーションを補完する効果を十分に果たした。たとえば、メーリングリストにより、MIC-Pの運営の仕方や今後の方針などについて、積極的な議論の交換やアイデア創出に大いに役立った。このような利用のされ方から、不確実性の削減だけでなく一部多義性の削減まで拡大されたメディア・リッチネスが高いところまでメーリングリストが活用されたものと考えられる。

その後同年10月にはMNIメンバーの有志からの発言で、メーリングリストをMNIの正規メンバー間でも利用しようという提案がなされた。当初利用できるメンバー（パソコン所有者）から電子メールとメーリングリストを使うようになった（図表5-5のID10：このメーリングリストは、2003年現在は外部会員向けが中心であるが当初は正会員のみが利用した）。

¹¹³無料メーリングリストとしては世界最大のユーザー数を持ちYahoo社提供のegroupsを利用した。これは単なるメーリングリストのみでなく、過去メールの蓄積、スレッド機能、共有フォルダー機能、アンケート機能などが充実している。ただしMNI会員のほとんどはメーリングリスト機能のみを使っている。

さらに11月にはMIC-P専用のメーリングリストも開設された(図表5-5のID9)。

しかし、ここでの問題はMNIのメンバーの多くが会社にパソコンを設置していない(パソコンの設置は6社で、電子メールが使用できるのは3社のみ(事務局を含めて4社))という状況であった。『ものづくりの仕事は電話とFAXさえあればできる。』、『パソコンは難しいし、使えるようになるまで面倒くさい。』という意見が先に立ち、それまでパソコンの利用価値が認識されていなかったのである。メーリングリストを使うためにはまずパソコンの使い方を学び、その便利さを認識する必要があった。

それでもMNIへのメーリングリスト導入により、毎回電話とFAXで連絡していた事務局との情報交換の作業は3割ほど軽減された(事務局と頻りに情報交換する企業がメーリングリストを利用できるようになったため)のである。

図表5-5 MNIのコミュニケーション・メディア (2003年6月現在)

ID	種類	提供	アドレス	開始年月	参加数	件数	用途
1	メール	mono-net	info@mono-net.gr.jp	—	会代表	—	MNIの窓口用
2	メール	—	事務局受発信メール	2000年7月	—	2,839	情報伝達用:汎用
3	メール	mono-net	NNN@mono-net.gr.jp	—	—	62	電子ホテル開発用
4	メーリングリスト	mono-net	mono-ml@ml.mono-net	2001年3月	21	6,380	協働受注ビジネス用
5	メーリングリスト	mono-net	al@ml.mono-net	2003年2月	10	80	アルミ半打田付開発用
6	メーリングリスト	mono-net	UV@ml.mono-net	2002年3月	10	302	UVカード開発用
7	メーリングリスト	e group	mono-net_PC@egroups	2003年4月	55	72	パソコン教室用
8	メーリングリスト	e group	mono-mono@egroups	2001年10月	38	394	会員インフォーマル用
9	メーリングリスト	e group	MIC-project@egrops	2000年11月	49	2,070	コーディネート活動用
10	メーリングリスト	e group	mono-net@egroups	2000年10月	234	550	外部会員(お客様)用
11	ホームページ	mono-net	www.mono-net.gr.jp/	2000年12月	—	—	会のHP/外部広報
12	グループウェア	HotBiz	HotBiz	2001年9月	21	—	会員グループウェア用
13	FAXサーバー	mono-net	—	2001年9月	21	—	協働受注ビジネス用
14	電子会議室	mono-net	—	2001年9月	21	17	共有フォルダ:資料揭示
15	電子掲示板	mono-net	—	2001年9月	21	63	特定話題用
16	チャット	mono-net	—	2001年9月	21	—	おしゃべり用
17	メーリングリスト	e group	monodukuri@egroups	2000年9月	7	84	コーディネート委員会

*表中のグレー部分は、メールまたはメーリングリストである

る。

5.4 パソコン教室開始以降（第1期）

まずはパソコンに慣れるため、板橋区が管理するパソコン教育施設を安く利用させていただき、そこで MIC-P のコーディネータの中で、パソコン操作に慣れている者が先生となり、自主的なパソコン教室が12月に開始された。パソコン教室へ参加するとそれまで毛嫌いしていたメンバーの多くは、もともとのづくりの高度なスキルやノウハウをもつ人たちのため、意外と習得が速くまたパソコンに興味をもつようになった。さっそく自社用のパソコンを購入する動きが何社にもみられた。

第1期に計4回開催されたパソコン教室¹¹⁴の成果で、MNIメンバーのメーリングリストが本格的に機能しだした。メーリングリストを使いだすと彼らは、「相手を煩わせないで結構なことまで情報交換できること」を認識しだした。すなわち、「複数会社での製造工程のやりくり」、「MIC-Pの進め方への議論」、「将来のビジネスへ向けての議論」などがメーリングリスト上で交わされるようになった。まだまだ多義性の削減のレベルまではいかないが、メンバー間の情報交換に電子メールがよく使われるようになった。この段階では、それまでディセーブラー（変革の阻害要因）として存在していたキーメンバーも、イネーブラーに変わって迅速なコミュニケーションに大いに寄与することになった。

5.5 HP 立ち上げ以降（第1期）

2000年12月によりやくHP（図表5-5のID11）が立ち上がり、MNIの中心となるよりどころができた。しかし、HPサイトの中のメーリングリスト（図表5-5のID4）は結局年を越してしばらくしないと使えない状況であった（2001年3月より稼働）。

HPは外部にレンタルサーバーを借りる形で立ち上げた。このレンタルサーバーのリモート（遠隔）システム管理や、レンタルサーバーへ送るための

¹¹⁴ 開催日は12月9日、12月16日、1月26日、2月15日であった。

ファイルを作成するサーバー（ホームページ作成サーバー）の管理は MNI のメンバーが自主的に行っている。

『HP を更新しました。』というメッセージがメーリングリストで流されると、メンバーからメーリングリストでその感想が即座に送られるようになった。以下は MNI 会員からメーリングリストの ID9 に送られた HP 改訂内容をみての感想である。

皆さん会の HP 見てください。

僕も数日振りに見てみたら、大変身してますよ!!

近々会員の方の HP もアップされるようです。

絶対見て下さい。

x x さん! すごく良いですよ。感謝感謝!!

HP の URL はこのメールの最後の署名欄にあります。

”有限会社 xxxxxx” 山本一郎（仮名）

以下も MNI 会員から ID9 に送られた年末のメッセージのひとつで、1 年間の活動に関する感想でメーリングリストなどの活用で意識が変わってきつつあることがわかる。

毎々お世話になっております。(有) XXXXX 山田太郎（仮名）です。

今年1年間、皆様にはほんとうにお世話になりました。

ありがとうございました。

「ものづくりネット板橋」に参加をしたおかげで、私ひとり・弊社1社ではなかなか経験できないことを体験できました。

「テクノピア2000東京」「いたばし産業見本市2000」に出展。会員相互の工場見学会や例会・会合後のワイガヤ”では皆様との親交を深めることができ、お酒もちょっぴり飲めるようになりました。各セミナーでは、多様なお話しが拝聴でき、情報の引き出しの数を増やすことができました。また、9月には「ものづくりネット板橋」空中分解の危機!があり、打ち合せを繰り返し、“悩んだり、かっか”したことを思い出します。

各位がメールアドレスを保有してメーリングリストによる情報交換がで

きるようになりました。そしてホームページの作成～開設へと継続してきます。また、12月にはパソコン教室が2回開催され、基本から教わることができました。

感謝！でいっぱいです。

第1期の終了時期（2001年2月）になると、ほとんどの会社（21社（1社増加）中19社：90%）にパソコンが導入され、メーリングリスト上で情報交換できるようになった。見積の情報交換はHPサーバー提供のメール（2001年3月からはメーリングリストへ移行）で、それ以外はメーリングリストで、という自主的な使い分けもされている。見積の過程では定型的なメッセージが交換されるので、これはタスク定型度の変数で捉えられる。研究2で提言したメール・システムのマネージメント・モデルの中にある定型的利用領域の管理とその利用が、まさに活かされる使い方をしていた。

図表5-6 MNIの主なメール/メーリングリストの件数推移（2000年7月～2003年6月）

ID	年月 アドレス	2000年						2001年											
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	事務局受発信メール	91	120	109	244	86	54	85	88	50	94	41	40	84	61	86	135	78	73
4	mono-ml@gw.mono-net									61	110	367	381	476	273	460	365	428	152
8	mono-mono@egroups							10	26			1	4	46	4	7	6	19	23
9	MIC-project@egroups					79	55	128	124	60	43	37	17	28	26	60	57	75	26
10	mono-net@egroups				60	176	57	88	52	72		7		1					1
17	monodukuri@egroups			35	27	20								2					
-	各月合計	91	120	144	331	361	166	301	274	269	247	453	442	637	364	613	563	600	275
-	半年合計	7～12月までの合計 1,213						1～6月までの合計 1,986						7～12月までの合計 3,052					

ID	年月 アドレス	2002年												2003年						合計
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
2	事務局受発信メール	65	131	99	63	45	39	69	96	69	109	90	38	49	81	34	43	46	54	2,839
4	mono-ml@gw.mono-net	208	337	287	169	298	215	262	212	144	237	131	74	130	120	95	103	128	157	6,380
8	mono-mono@egroups	24	26	11	6	17	27	10	14	8	5	8	12	14	21	9	4	16	16	394
9	MIC-project@egroups	113	92	15	15	44	5	8	85	186	111	133	105	124	96	69	30	15	9	2,070
10	mono-net@egroups	2	3	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	2	3	1	4	4	2	550
17	monodukuri@egroups																			84
-	各月合計	412	589	414	254	405	287	354	408	408	463	363	230	319	321	208	184	209	238	12,317
-	半年合計	1～6月までの合計 2,361						7～12月までの合計 2,226						1～6月までの合計 1,479						

またメンバー会社の会社紹介もHP上に公開された。この段階では、メー

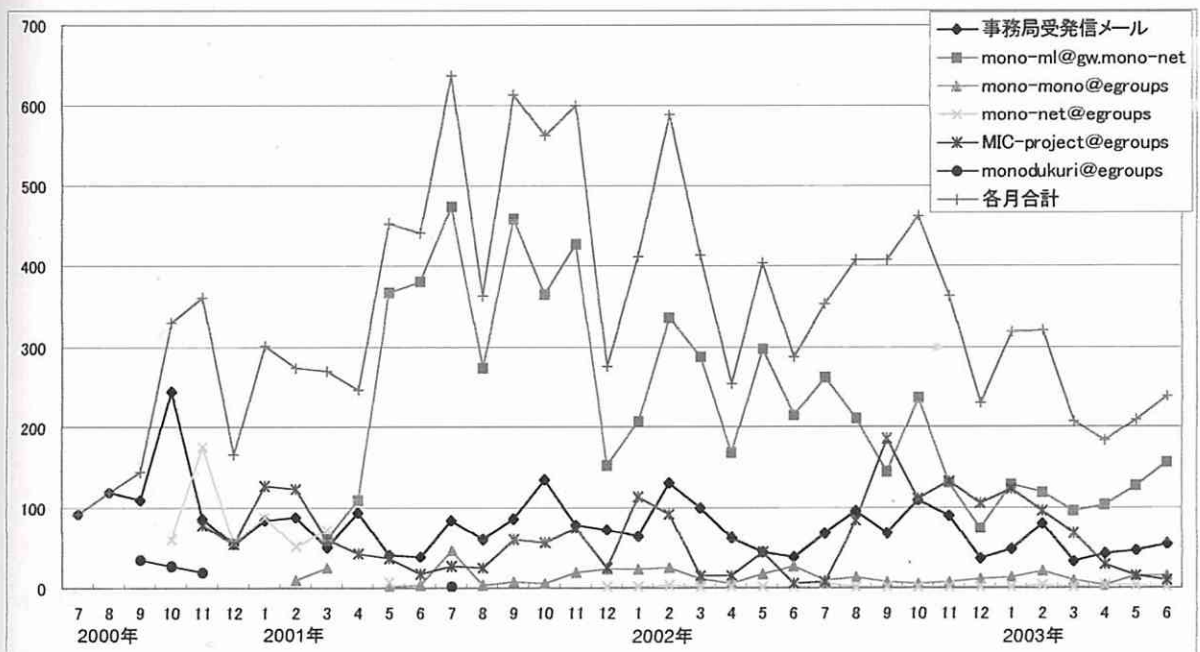
リングリストとHPという電子メディア同士の相互作用が相俟ってMNIというネット・グループの進展に大きく寄与したといえよう。

5.6 二年度の状況(第2期)

2年度の「コーディネート活動支援事業」が2001年8月に再開された。MNIメンバーの意識は2000年夏の状況とは大きく変わった。『自分たちでもなにかできるぞ。』と発言する者が多くなってきた。具体的には2000年秋までは『共同受注などはできない。』と言っていたのが、『自分たちのできる範囲で共同していけばよい。』と前向きの発言をするようになってきた。

共同受注という言葉は「協働受注」へと変わった。すなわち、受注に向けてともに働くという方向で活動することが目的であって、共同受注はその手段のひとつである、と認識するようになった。たとえ共同受注ができなくても「仕事の協働」ができれば、その方がビジネスにはよいではないか、という考えからであった。

各地で小規模企業同士がネット・グループを結成し、共同受注を目標に活動しているが、なかなかうまく実現しない。それは共同受注という言葉にこだわりすぎるためではないかとも考えられる。



図表5-7 MNIの主なメール/メーリングリストの件数グラフ(2000年7月-2003年6月)

さて、MNI のメンバーが柔軟な考えをもつことに関して電子メールとメーリングリストの果たした役割は大きいといえる。すなわち毎日のように誰かが電子メールやメーリングリスト上に意見を送っている¹¹⁵。たわいもない意見もでるようになったが、これはメンバー間のコミュニケーションが抜群に改善されたためである。

協働受注も電子 FAX システム（FAX サーバーと呼ぶ）の採用でスムーズに進められるようになった（2001年9月に稼働）。それまで1社毎に主に事務局が手動送信していたのが、FAX サーバーの共有フォルダーに自動的に FAX データが受信されるようになった。そして自動的に会員企業に FAX がきたことをメール送信するようにシステムが作られ、会員は共有のフォルダで FAX を確認するしくみになった。

2年度の春（2001年4月）に戻るが、その時点で「共同開発による新たな製品を作りたい。」と言い出す者が出てきた。以下は MNI 会員から ID9 に送られた新しいものを作りたいというメッセージである。

xxx の斎藤（仮名）です。

先ほど NHK の番組で私たちと同じ様な活動をしているグループを放送していました。

道路の白線を引く機械を共同で設計、製作してホームページに載せる。

パソコン教室などは私たちと同じようでした。でも、私たちより「1歩先をいっている」と感じ、何かしなければと、ちょっとあせりを覚えました。

「必要は発明の母」と申します。何でもいいからアイデアを持ち寄って話し合いましょう。私が思い付くと「そんな物あるよ」と云われてしまいます。

¹¹⁵ 電子メールとメーリング・リストの合計件数は、多い月で 637 件（約 21 件/1日）である。2001年以降の少ない月で、184 件（約 6 件/1日）である（図表 5.5 参照）。ただし、これらは主要な電子メールとメーリングリストの合計のみである。

それに追随する者も何人か出てきて、MNI としての意識の一体感が強く生まれてきた。共同開発の分科会が 3 つでき、分科会では 5 つの試作品¹¹⁶が生み出された。そのうちの一つである紫外線検知カード（UV カード）が 3 年度では商品になっている。

また、HP を活用した仮想的な製品展示会（バーチャル展示会）を 2002 年 1 月中旬から 3 月末まで開催した。この展示会は予想以上の述べ 7,000 という HP 来訪者をカウントした。

以下は外部の方から寄せられた同展示会に対する感想のメールである。

A 氏：

早速、サイト訪問させていただきました。

大変面白いサイトですね!!

期限付きというのはちょっと勿体無いように思います。いろいろな形で発展する余地があるように思います。例えば、(思いつきで恐縮です)

- 1.もう少しプロ向けの表現を充実させて受発注へとつなげる(製品を計測器にかけた場合の誤差などを見えるようにするなど)
- 2.何らかの児童用の教育コンテンツや、(特に地元板橋での地域教育など)全く技術を知らない人用のコンテンツとしての活用(製造工程が動画などで見えるようにするなど)

今後ともじっくりウオッチさせていただきます。

こうした活動は、各種雑誌にも紹介され(たとえば日経 IT21, 2002)、それが MNI メンバーの意識変化にさらにポジティブに影響した。

MNI というネット・グループが短期間でここまで進展してきたのは、メ

¹¹⁶ 共同開発としては、2 年度・3 年度継続したものに、UV カードの「空見ちゃん」とネーミングした製品、展示用にパソコン・周辺機器およびディスプレイを内蔵した展示ディスプレイ、金属材料のみで共同製作した水車小屋がある。さらにアルミ半田がベテランでなくてもできる半田駆動装置や展示用電子ホタ

ーリングリストを中心とするコミュニケーションが組織の活動と変革に大きな影響を与えたからであるといえよう。

第2期において、一部のメンバーの間ではメディア・リッチネスの比較的高いレベルまでメールの活用ができるようになってきた。たとえば、加工を共同作業で行う際の問題のアイデア出し、展示会のレイアウトの工夫や分科会が開発している試作品を紹介するパンフレットの作成（キャッチ文や文章のレイアウト）などもメールで迅速に行われるようになったからである。コンテキスト依存度の面でみると、定型的なメッセージはより正確に書くようになり、メディア・リッチネスの比較的高い領域でも低い領域でもコンテキストに依存してメッセージを省略すると、うまく伝わらないということも学習できてきていた。

5.7 三年度の状況（第3期）

3年度の2002年8月からは、これまでの集大成として「協働新事業開発」、「協働新製品開発」、「協働受注」、「情報リテラシー」の4つの目標に取り組んだ。分科会もさらに増え4つが立ち上がり、2年度より高い意識で活動が進められた。

以下はこうした協働受注活動の中で受注を獲得した MNI メンバーから ID4 のメーリングリストへ送られたメッセージである。

皆様の協力のおかげで無事、今日納品することができました。

Uさん・Vさん・Wさん・Xさん・Yさん・Zさん

本当にありがとうございました。

この場を借りましてお礼の挨拶に代えさせていただきます。

誰か抜けてたらごめんなさい^^;

またよろしくお願いします。

有限会社 XXXX 佐藤一郎（仮名）

ルの製作がある。

また協働開発も積極的に進められ、総金属で作られたディスプレイ用水車小屋の開発にもメーリングリストが大いに利用されている。以下はその一例である。

水車の切り抜き加工が終了しました。

が、水車自体の重量が結構重たいんです。0.76Kg 有ります。数値で表現すると軽そうですが、持つとチョッと重たい感じですよ。アルマイト加工をしてしまうとワイヤーでの加工は出来なくなってしまいますので（通電しない為）、その前にXさん、Yさんに現物を見て頂き相談に乗って頂きたいと思います。

よろしくお願いします。

加工途中の画像は <http://wwwxxxxxxxxx.htm> に乗せてあります。

会社より 佐々木一郎（仮名）

こうした協働開発のための分科会は、いまではそれぞれ自立的に進められていて、MNIの活動はより複雑になってきた。

ところで、MNIの中心であるHPの中にはグループウェア¹¹⁷も構築され、ビジネスに直結する情報交換に利用できるようになった。しかしメーリングリストの方がはるかに多くのメッセージ伝達に使われている。その理由はメーリングリストの操作の単純さとそこから得られる情報交換のメリットというパフォーマンスのよさのためであると思われる。グループウェアはスケジュール管理、居場所連絡、電子掲示板、共有フォルダー、電子メールなどがあるが、グループウェアを利用するのに登録が毎回必要なため、手軽で便利なメーリングリストか電子メールに利用が偏ってしまうのである。

ところで、10月になってMNIから一度に4社が脱退するという危機的なケースが起きた。今までは『MNIの活動についていけない』とか、『自社にメリットがないから』と脱退する会社が1社ずつあったが、今回のケースは脱退した会社が別グループを結成し、新しい活動を始めるということである。

¹¹⁷ グループウェアとしては HotBiz を使用。

MNI のコアメンバーの者たちはその動きを強いて反対せず、ネット・グループの発展形として捉え、敢えて引きとめはしなかった。MNI のメンバーにはかえって自分たちが価値あるものをこれから開発していかなければならない、という大きな刺激となった。脱退した彼らも 12 月の MNI の忘年会には参加したのだから当ネット・グループの底力がここにあるとあってよいだろう。

以下は毎月開催されている例会の感想をメーリングリスト（ID9）に送ったものである。

今日（昨日？）の例会は皆さんありがとうございました。

今回は久々の出席でしたが、私がちょっとサボっている間にみんな驚くほど積極的になっていてビックリしました。

う～んみんなネコかぶっただけで、実はスゴイのね。参りました！

これからのものづくりネット板橋の大躍進が目に見えます。

これからも頑張って日本のものづくりをリードして行きましょう！！

（有）xxxx 佐藤一郎（仮名）

こうした自由な発言ができるのも MNI のメーリングリストのよさである。

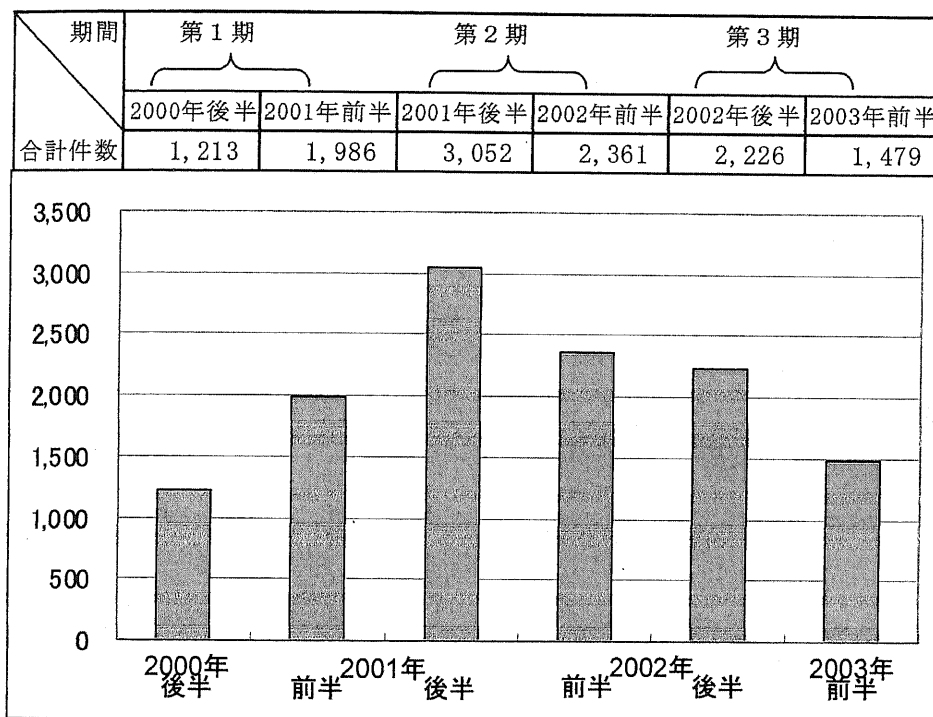
5.8 四年度の状況（第4期）

4年度の2003年8月からは、第4期のコーディネート活動支援プロジェクトが開始された。2003年度から経産省のコーディネート活動支援事業も装いを変え、より明確なアウトプットが求められるようになった。すなわち、今まで対象組織と外部との「マッチング・ビジネス」のような比較的達成しやすい目標も対象になっていたが、今年度は対象から外れ、「新製品開発や共同受注などによるビジネスの変革」のみが対象となった。

MIC-Pの目標も4年度は、「協働開発・協働製作」、「新規事業化」、「協働受注」の3つの目標に取り組んでいる。分科会も5つ設けられ、新規事業開発へも積極的に取り組んでいる。

しかし問題がないわけではない。一番の問題は、取り組む目標が多いのに比

べて MNI のメンバーが少ないことである。会員は 17 社と 1 個人であるので、7 つのテーマ¹¹⁸に対して、それぞれ構成員が 6、7 名とすると、3 つ以上重なって分科会に参加しているものがほとんどである。分科会活動も大事だが、MNI 以外の各社の本業ビジネスもあるので、そのバランスに苦しんでいる会社も多い。しかし、MNI の活動を二の次にしては彼らの将来はないことを強く認識しているので、悪戦苦闘している状況である。



図表5-8 MNIの主なメール/メーリングリスト半期件数(2000年後半-2003年前半)

ところで、MNI における電子メールやメーリングリストの件数は 2001 年度をピークに、2002 年度以降は毎月比較的平均に推移している（多い月で 16 件/日、少ない月で 8 件/日：図表 5-6 参照）。半期毎の合計件数も同様

¹¹⁸ 5 つの分科会が担当する 7 つのテーマはつぎのとおりである。「ホテル・ロボット・システムの開発」、「アルミ半田付け装置の改善」、「メタリック水車の商品化」、「カン・バッジとチタン活用製品の開発」、「UV カード販売」、「IT 部会」、「展示会部会」

である（図表 5-8 参照）。特に 2003 年前半が少ないのは、この時期に分科会専用のメーリングリストが立ち上がり、一部がそちらへ移ったことも影響している（分科会のメーリングリストは図表 5-6 や図表 5-7 に含めていないため）。

このように電子メールやメーリングリストの利用が減少していることは、必要なこと、将来役立ちそうなことに電子メールやメーリングリストを使うように学習の効果が現れているとからと推察される。

今年度の成果を報告する 2004 年 3 月まで MNI の活動が期待通りに進展することを願っている。

6. ネット・グループと電子メール等の影響

MNIでは前述のように、数多くの電子メディアを活用している。図表 5-5 に示すように、電子メールが 3 種、メーリングリストが 8 種、ホームページ・サイトが 1 種、FAX サーバーが 1 種、グループウェアが 1 種、電子会議室、電子掲示板およびチャットがおのおの一種（電子会議室からチャットまではグループウェアに含まれる機能）である。これらの利用とその影響について順にみていく。

6.1 電子メールの利用と影響

電子メールは、ID1（MNI の外部からの窓口用）、ID2（事務局受発信）、ID3（電子ホタル開発用）の 3 つである。ID3 はメーリングリストでなく、通常メールをグループ・アドレスの設定で利用している。ID1～ID3 の中では事務局とのやりとりである ID2 がもっとも多い（合計 2,839 件：図表 5-5 参照）。電子メールがなかったときは前述のように、事務局が電話と FAX で情報伝達していたので、電子メールによる情報交換の効率化の影響は図りしれない。

なお、電子メールの一種であるメーリングリストの利用とその影響に関しては次項で述べる。

6.2 メーリングリストの利用と影響

メーリングリスト 8 種のうち 3 種類（ID4～ID6）は MNI が独自運用しているもので、残りの 5 種類（ID7～ID10、ID17）は egroups を利用している。これらのメーリングリストの利用と影響について個別に以下で述べる。

6.2.1 ID4（主に協働受注用のメーリングリスト）

メーリングリストの中では、ID4 の利用がもっとも多い（合計 6,380 件：図表 5-5 参照）。ID4 は協働受注用に主に使われているもので、MNI のフォーマルな情報交換の利用が立て前である。しかし、実際にはインフォーマルな情報交換にも数多く利用されている。協働受注であれ、ちよつとし

た仲間内の話であれ、どれかひとつのメーリングリストを使った方が便利であるからといえよう。

MNI ではこのように利用を厳格にしていなかったところに管理の柔軟性がみられる。

6.2.2 ID9（主に MIC-P 用のメーリングリスト）

メーリングリストで2番目に多いのが ID9 である（合計 2,070 件：図表 5-5 参照）。ID9 は前述のように、MNI がコーディネータ活動の支援を受けているときに、コーディネータや専門家委員と意見交換するために設けられた MIC-P 専用のものである。そのため MIC-P が解散したとき（各年の3月から7月まで）は利用が少なくなるが、それでも意見交換され続けていることがわかる（図表 5-6 参照）。

以下は ID9 のメーリングリストで、外部の先生たちとのやりとりからよいアイデアをいただいていると、MNI メンバーが述べているものである。

XXXX の清水（仮名）です。

XX 先生、いつもアドバイスを頂き有り難うございます。

先生のように私達と一緒にになって、問題を考えたり、アイデアを出したりされる方は、そうはいません。それに例会の後の、先生との飲みながらの会話は、楽しい一時でもあります。

（以下省略）

ID9 のメーリングリストをとおして、新製品開発における外部からの助言・提言が彼らの行動に影響を与えていることがわかる。初年度はギクシヤクする面も見られたが、2年度以降は MNI と外部との相互作用がスムーズに行われているといえる。このように小規模企業からなるネット・グループとしての MNI にとって、外部の異質な人間との情報交換は彼らの意識の変革と新しいアイデアの創出に大いに貢献しているものと思われる。

6.2.3 ID8（会員専用のインフォーマルなメーリングリスト）

MNI 会員専用のインフォーマルな情報交換用に設けられた ID8 は現在あまり利用されていない（394 件：図表 5-6 参照）。前述のようにインフォーマルな情報も ID4 の方を利用しているためである。このことは、厳密にインフォーマルかどうかわかる情報は意外に少ないことを示しているのではないだろうか。そしてインフォーマルな情報も継続されれば、ビジネスに結びつく情報に変わることも大いにあると考えられるからであろう。

『メーリングリストが変わるとそれまでの議論がとぎれるので始めた議論は同じメーリングリストで行う。』と、よくメーリングリストを利用する MNI のメンバーは述べている。メンバーにとって、議論している場が変わるのはたいへん億劫なのである。それならば、すべてをひっくめてフォーマルな情報交換の ID4 を利用した方が便利である、という理解からであろう。

この事実はわれわれが電子メールのマネジメントを行う際に重要なヒントを与えてくれると思われる。すなわち最初からビジネスに結びつくかどうかを明確にはいえないことも多いのであり、そのような情報も重要なことがあるからである。このような事実に関して最近、一般の企業では、「外部への電子メール発信の禁止」や「私用メールの禁止」が行われていることをよく耳にする¹¹⁹。こうしたことは事実裏付けられた対応なのかどうかは問題である。個人の自己管理のもとでもっと自由に使わせるべきであろう。このことについては第 6 章、結論で詳しく述べることにする。

¹¹⁹ 第 4 章（研究 2）でも述べたように、アンケートの自由回答欄にこうした外部へのメール送信の禁止に対する会社の方針に問題を感じている発言がいくつかみられた。

6.2.4 ID5～7（分科会活動用のメーリングリスト）

ID5～7の3種は、各分科会活動用である。ID5は新製品開発のアルミ半田付用、ID6はUVカード（紫外線検出カードの開発と同マーケティング）用、ID7はパソコン教室（教室の開催案内や質疑応答向け）用である。このように目的別にメーリングリストを分けた点が前述のように議論の一貫性に貢献しているといえる。

これらのメーリングリストは、開設が比較的最近（順に2002年3月、2003年2月、2003年4月：図表5-5参照）のため件数はそれほど多くはない（図表5-5参照）が、目的別に分けたことが便利であるとMNIメンバーからも評価されている。

6.2.5 ID10（主に外部へのメールマガジン用のメーリングリスト）

ID10は、当初MNI会員専用にはやく設けられた（2000年10月）が、それがID4（2001年3月）とID8（2001年10月）にバトンタッチされた（図表5-6参照）。そのことから、2年度からは主にメルマガ（外部へメール・マガジンとして配布を目的とするもの）として利用されている。

そのため、利用方針を変更した2001年4月からは利用件数がゼロの月もみられるほど極端に使われていない（図表5-6参照）。ID10の会員は234名（図表5-5参照）とMNI関連の電子メールやメーリングリストではもっとも多いが、件数はたいへん少ないのである（2001年4月から2003年6月までは合計45件）。

これは、メンバーが送信した後に管理者の承認を必要とする設定になっていることや、そもそもメルマガを発行するほど余裕がなく、発行する行為の優先順位が低いことに起因しているといえるだろう。事実メンバーの一人は、『このメーリングリストは窮屈だから使う気がしない。』と述べていた。すなわち、メンバー同士の相互発信が自由にできないという限定された利用なので、MNI会員も発信する機会がないのである。メルマガ用と決めたときにそのような使い方に限定してしまった当然の帰結でもあ

る。MNI のようなネット・グループで利用される電子メディアにとっては、通常の電子メールのように参加者全員が自由に送受信できるのを歓迎していることがこの事実からうかがわれる。

6.3 ホームページの利用と影響

ホームページ（HP：ID11）はネット・グループのようなバーチャルな部分が多い組織では、ネットワーク組織としての拠り所として効果を発揮しているといえる。それは MNI 専用の事務所がないからでもある。

HP では、MNI 会員の会社紹介を毎月持ち回りで、会員独自に制作し掲載してきた。2003 年 8 月で全会員の会社紹介が一巡した（ただし個人会員分は未完成である）。会社紹介の HP 作成をとおして、今まで下請け・孫請けのみのビジネスに徹していた MNI メンバーにとって、あまり考えたことがない「会社の目標の明確化」や「お客様へのアピール項目」などがビジネスの上で重要であることが認識できてきた。そのことが彼らの意識に新しい変化をもたらしたことも事実である。

また会社紹介の HP 作成は彼らの情報リテラシーの向上に役立ち、それが電子メールやメーリングリストの情報交換の際のレベル向上に大いに役立っているといえる。

6.4 グループウェアの利用と影響

グループウェア（ID12：HotBiz）には、ID14～16 の機能も含まれるのでいっしょにグループウェア群としてみていく。前述したように、グループウェア群は各種の機能をもっているが、わざわざグループウェアにログインしてから使わなければならない、ようやく電子掲示板や電子会議室を利用しても、そこに掲載されている情報は電子メールやメーリングリストの内容と変わるものではないので、使い勝手の面倒さが利用にマイナスに影響している。またチャットはほとんど使われていない。『そんな時間はない』というのが彼らの本音である。

上記理由のため、MNI の例会で「グループウェア群の廃止」が検討された

が、レンタルサーバーを使用していれば無料で継続使用できるということで消極的に継続されている状況である。

MNI の事例を通してこのようなグループウェアのもつ問題点（機能と使い勝手のバランス）が確認できた。MNI のようなネット・グループにとっては、電子メールやメーリングリストの使い勝手のよさと機能とのバランスがもっとも好影響を与えているのである。

無料のメーリングリストである egroups はグループウェアに近い豊富な機能ももっているが、彼らのもっぱら使っているのは純粋にメーリングリスト（同報通信）の機能のみである。もちろん情報リテラシーのレベルが高く比較的時間がとれる一部のメンバーは、メーリングリストの同報通信以外の機能である過去メールの一覧や、共有フォルダーの利用などを行っているが、インタビューによると、それも全体の2割程度にすぎないのである。

6.5 FAX サーバーの利用と影響

FAX サーバー（ID13）は、すでに 5.6 で述べたように外部からの見積依頼に利用している。外部取引先から見積依頼や図面が FAX 経由で送られてくると、それを FAX サーバーが自動的にサーバー内に取り込み、共有フォルダーに上げておく。そして MNI メンバー全員に FAX がきたことを同報通信するように自動化されている。以下はそのとき送信されるメールのメッセージである。

ものネット FAX が FAX 情報を受信しました。

WEB 上で確認し、担当者にご連絡下さい。

.....
ものネット FAX <http://xxxxxxx/>
.....

このメールを受信した MNI メンバーは、FAX 内容を確認のために共有フォルダーを見に行けばよいのである。しかし、『これが以外と面倒である。』という意見も出ている。いちいちネット上の共有フォルダーを見に行かない

と FAX 内容が確認できないからである。

また、個別に FAX のやりとりをしていたのと比べると省力化に役立っているが問題もある。FAX サーバーは外部委託でなく MNI 会員が管理しているため、システム管理に手間がかかることが苦勞の種である。『本業の合間に FAX サーバーの面倒をみるのはとても骨が折れる。』と担当者は述べている。最近では外部からの FAX が少ないのに、ウィルス騒ぎなどで毎日のようにシステム管理にかかる時間は多く、FAX サーバーをやめてしまおうかという意見も出ており、2003 年の 8 月現在、やめる方向で準備が進められている。

MNI のような小規模なネット・グループではこうしたシステム管理が極力必要ないようなシステムが望まれる。FAX サーバーまでは無理であるが、外部のメーリングリストの利用は、そのような管理が必要ないという条件を満たすものである。

6.6 MNI のメール等の利用と影響からの考察

全体を通して MNI の電子メールとメーリングリストを中心とするコミュニケーション・システムの管理はできるだけ規制をかけないで誰でも使えるようにしている点が特徴である。例外として見積などのみ、クローズドのメンバーが使うメーリングリストを利用している。このような電子メール（メーリングリストを含む）のゆるやかなシステム管理の方針が、MNI の活動への影響を強める方向に寄与しているものと考えられる。第 4 章（研究 2）のインプリケーションであるメールシステムのゆるやかな管理が、ここで実現され成功しているといえる。

また MNI ではメディア・リッチネスの低い領域での活用（すなわち見積など）では、あらかじめマニュアル化して迅速に伝達するように努めている。また、メディア・リッチネスの高い部分での活用（自由発想して開発のアイデアを交換するなど）でも大いにメールやメーリングリストを使っている。「5.6 二年度の状況」のおわりでも述べたが、さらに一例として、アルミニウムの板に誰でも容易に半田付けができる装置の開発（アルソルダーと最

近命名した)で特許申請まで行っているが、その開発に際しても電子メールによる議論が大いに貢献している。

もちろん月1回の定例会と専門家委員会(同時に実施)では、ほぼ全員が顔を合わせてフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションをとっている。また月1回の各分科会(分科会独自の日程で開催)でも顔を合わせて電子メールやメーリングリストでは足りない部分を補完している。メンバーは電子メールの限界も分かっており、顔合わせと電子メールがお互いに補完関係になってコミュニケーションにおける相互作用がうまく働いているのである。

3年度には、電子メールを中心とする電子コミュニケーションの利用もかなり慣れてきたが反面弊害として、電子メールのやりとりをチャットのように短時間で何度も行う者に対する批判も出てきた。

また、すでに5.7で述べたように2002年10月に、MNIから1度に4社が脱退するケースが起きた。脱退した会社は別グループを結成し、MNIとは異なりもっと小回りが利く新しい活動をしているということである。Muellerによれば、ネットワーク組織の発展形態の最終段階である4段階目においてはグループが分化する徴候が現れると述べている(Mueller, 1986)。MNIは、まさにそのような段階になっていると考えられる。

7. 結論とインプリケーション

これまでの調査から、MNI では電子メール（主にメーリングリスト）が組織の活動に大きな影響を与えてきた。本事例からわかるようにメーリングリストは、HP で利用するメールや一般の電子メールよりパフォーマンスが優れているといえよう。それは簡単に同報機能が扱えることと、とりあえず送っておくというメーリング・リストがもつ同報機能と電子掲示板的な機能が便利に使われたからであるといえよう。

よくメーリングリストを使う MNI のメンバーは以下のように述べている。

『メンバーへの質問でも、なんでもよいからパソコンが使えるときにメーリング・リストへ送信しておく。すると仕事をしている間に誰かがみて返事してくれる。新たなアイデアのヒントが得られる。』

専門家委員とコーディネータの間のメーリングリストで小さな成功を達成したことに始まり、その後のパソコン教室での学習がうまく機能し、MNI メンバーの意識が「変わらなければ」と思う方向になってきた。それらが MNI のイネーブラー（図表 5-9 の「変革の促進要因」の部分）として働き、MNI という組織が大きく変化を遂げることに繋がったといえよう。

以下には MNI の調査・分析を通しての結論とインプリケーションについて述べる。

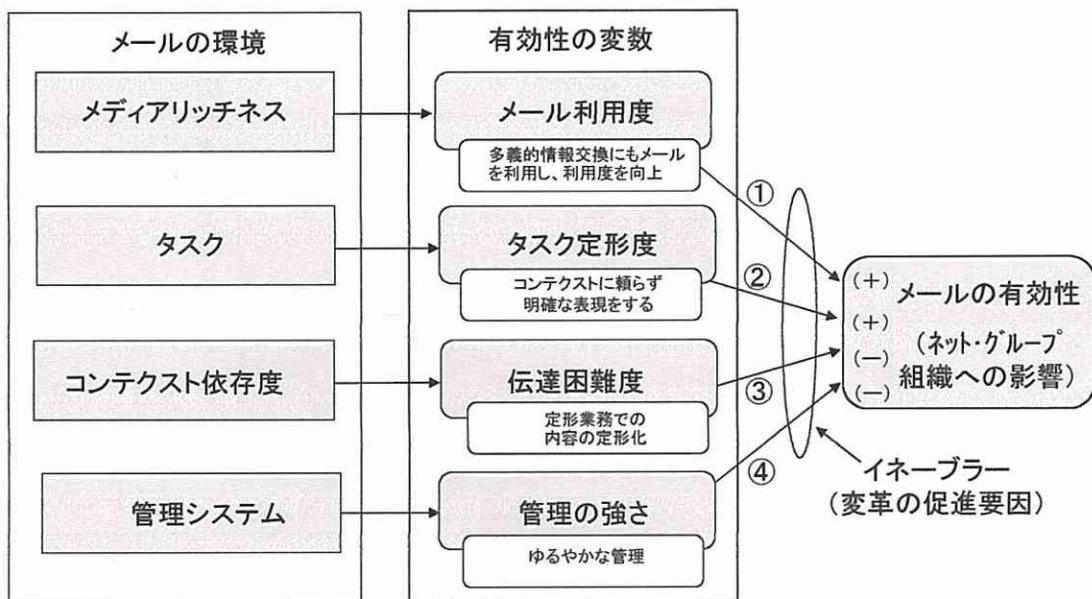
7.1 結論

本研究は足かけ 3 年半におよぶネット・グループの活動をアクション・リサーチで捉えて考察したものである。その目的は第 4 章（研究 2）で求めた 2 つの結論（「メール・システムの有効性のモデル」と「メール・システムのマネジメント・モデル」）を実組織で確認するためであった。

研究方法は、観察者としてだけでなく、積極的にメンバーの一人として対象に参画した上で調査する方法をとった。その結果、上記の 2 つの結論が事例で確認されたといえよう。このことに関して以下に述べる。

図表 5-9 に示すように本事例ではメディア・リッチネスとしては多義的な情

報の交換にも電子メールなどを使うことが有効であると確認された。コンテキスト依存度では、コンテキストに頼りすぎずメッセージは明確に書くよう心がけることが有効であると確認された。タスクに関しては、定型的な業務ではメッセージ交換の内容を定型化することが有効であると確認された。また管理システムは厳格にしすぎないようにゆるやかな管理の方が望ましいと確認された。



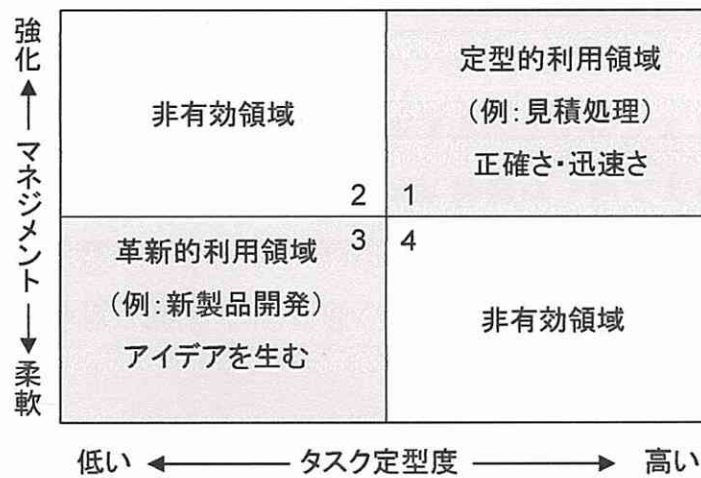
注:①~④は有効性への影響度の強さの順番
(+)はプラスの影響、(-)はマイナスの影響

図表5-9 分析フレームワークと結果

また第4章(研究2)のインプリケーションで述べたメール・システムのマネジメント・モデルについても確認できた。すなわち、見積システムという定型的な作業に関してはFAXサーバーを利用し、そのときの手順を明確にマニュアル化している。事務局でなくても各社で見積サーバーから送られたFAXが入ったというメール情報でFAX内容を確認し、その後のフォローを電子メールやメーリングリストで正確に、かつ迅速に行うようになっている。また問題があれば、毎月の例会でその原因と対策を話し合い改善している。これは図表5-10のセル1の部分で、MNIにより検証されたといえる。

さらに、3年度に入って活発化した新製品の開発については、自由なやりとりができるようにフォーマット化はあえて行っていない。電子メールもメ

ーリングリストも思いついたその場でアイデア交換のために自由に使われている。図表 5-5 のように、なにもメーリングリストだけではなく、電子メールも数多く使われている。メールとメーリングリスト全体の半分程度が開発関連のやりとりに使われている状況である。われわれが専門家委員として参加した第1期からみると、まるきり違うネット・グループかと思うほど、自由な議論がなされている。これは図表 5-10 のセル 3 の部分であり、これも MNI により検証されたといえる。



図表5-10 メール・システムのマネジメント・モデル

7.2 インプリケーション

最後に一般の小規模企業同士がネット・グループを作るような場合へのインプリケーションについて述べる。

本事例のように小規模企業同士のネット・グループでは数々の困難が想定されるが、「まずはできるところからやってみて小さく成功するやり方」が現実的である。メーリングリストのような容易に実現できる電子メールの一形態もいろいろと用意されている。これらを利用することが肝要である。

また、電子メール・システムの運用にあたっては、図表 5-10 に示したマネジメント・モデルに沿って実行することがネット・グループの発展に有効に働くといえよう。以上をまとめて以下に示す。

- ① まずはできるところからやってみて小さく成功するやり方を試みる。
メールの場合でいうと、無料で提供されているメーリングリストを活

用することから始めると効果的である。

- ② ネット・グループでは協働作業を試みるのが意識変革のために重要である。協働作業にはコミュニケーションがつきもので、そのためにも電子メールの活用をできるだけ進めることが大切である。
- ③ 定型業務は、メールの定型的な使用をすすめるようなメールの管理が望ましく、非定型業務では自由にメールを使わせるようにゆるやかな管理こそ大切である。

7.3 今後の課題

ネット・グループにおける電子メール（メーリングリスト）の組織活動への有効性を影響の面から事例検証したが、検証は一例であり、かつ定量的な検証はなされていない。これらは事例検証のもつひとつの宿命とも考えられるが、定量的な検証に関しては今後の課題である。

次章では、これまで述べてきた3つの研究を総括すると共に本論文の結論を述べることとする。

第6章 結論

–メール・システム活用のための提案–

本論文では、これまで3つの研究について、各章（第3章～第5章）で述べてきた。本章ではそれらの研究の総括とともに、メール・システム活用のための提案などについて述べる。

1. 研究の総括

本論文において行ってきた研究1（第3章）から研究3（第5章）までの研究では、主に電子メール・システムの構造をモデル化し、それを有効性のモデルとして検証することを行ってきた。本節では、これまでの3つの研究を総括するため、各研究の目的と結論を再掲して考察する。

1.1 研究1の目的と結論

1.1.1 研究1の目的と仮説

(1) 研究1の目的

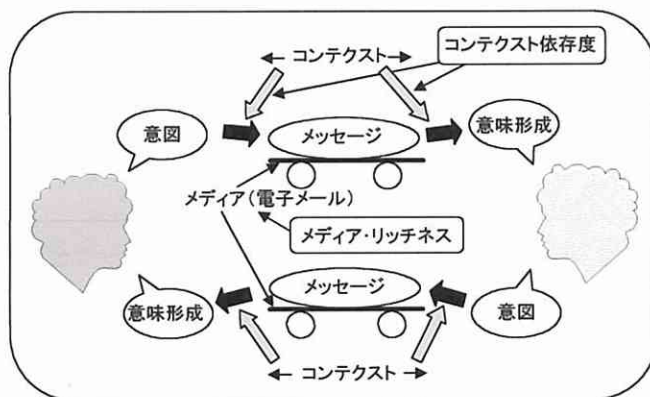
研究1の目的は、以下の2つである。

- ③ 電子メールの企業活動への影響について、「メディア・リッチネス」および「コンテキスト依存度」との関係を明らかにすること
- ④ 電子メールのアンケートの項目を導き出すこと。

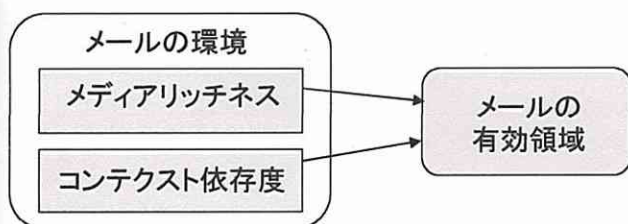
上記の目的のため、邦資企業2社（100%日本資本）と、外資企業（100%外国資本）2社を選択し、該当企業のメールの状況をインタビューし目的に沿って立てた仮説の検証を行った。

(2) 研究1の仮説

研究1のインタビューに先立ってコミュニケーション・プロセスの概念フレームワーク¹²⁰(図表6-1)と2つの分析フレームワーク(図表6-2、図表6-3)に基づき以下の仮説を立てた。



図表6-1 コミュニケーション・プロセスの概念フレームワーク



図表6-2 分析フレームワーク(1)



図表6-3 分析フレームワーク(2)

・分析の仮説

- ① 電子メールはメディア・リッチネス¹²¹が低い
- ② 電子メールは、コンテキスト依存度¹²²が高い企業より、それが低い企業でより有効に使われる

¹²⁰ コミュニケーション・プロセスの概念フレームワークの解説は3章、3.1を参照

¹²¹ メディア・リッチネスとは、多義性の削減に有効なメディアの特性のことである。(2章、4.1.5参照)

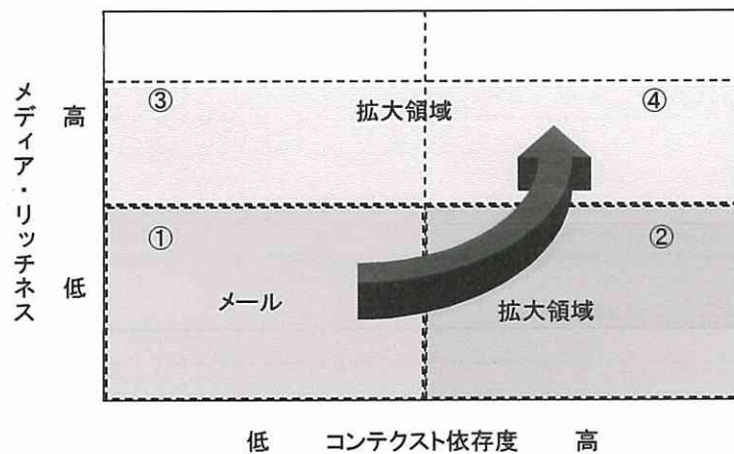
¹²² コンテキスト依存度とは、メッセージを解釈する際にコンテキストに依存する度合いのことである。(2章、3.1.2(2)参照)

1.1.2 研究1の結論

インタビューを分析した結果、2つの仮説は否定された。すなわち以下のような結論が得られた。

- ① 電子メールはメディア・リッチネスが比較的高い
- ② 電子メールは、コンテキスト依存度が高い企業でも、低い企業でも有効に使われている

この結論から電子メールが有効に活用される領域は図表 6-4 のように幅広いことが確認された。またわが国において、コンテキスト依存度の差は電子メールの有効性に大きな影響がないことを確認した。



図表6-4 電子メールの有効活用領域(仮説の検証結果)

図表 6-4 の①の部分は従来から電子メールが有効に活用されているといわれてきた領域であり、本研究の分析からも電子メール導入当初はこの範囲が有効活用領域とされる。②は仮説2の否定から説明される活用領域であり、メールに精通した状況で拡大された領域と考えられる。③は仮説1の否定から有効活用領域とされる。④は仮説1および2の否定により有効活用領域とされる。

1.2 研究2の目的と結論

1.2.1 研究2の目的と分析フレームワーク

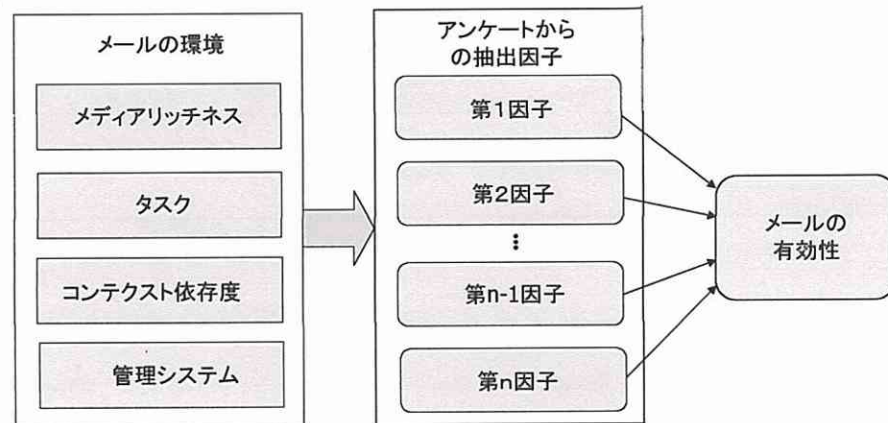
(1) 研究2の目的

研究2の目的は、以下のとおりである。

- ・メールの有効性のモデルを明確にすること

(2) 分析フレームワーク

上記(1)の目的のため、図表6-5に示す分析フレームワークに基づき、アンケートを作成した。アンケートは同図表の「メールの環境」の4変数の代理変数として作成した。アンケートの結果(428件の回答結果)から因子分析を行い4つの因子を抽出した。その4因子とメールの有効性との関係を重回帰分析により求めた。



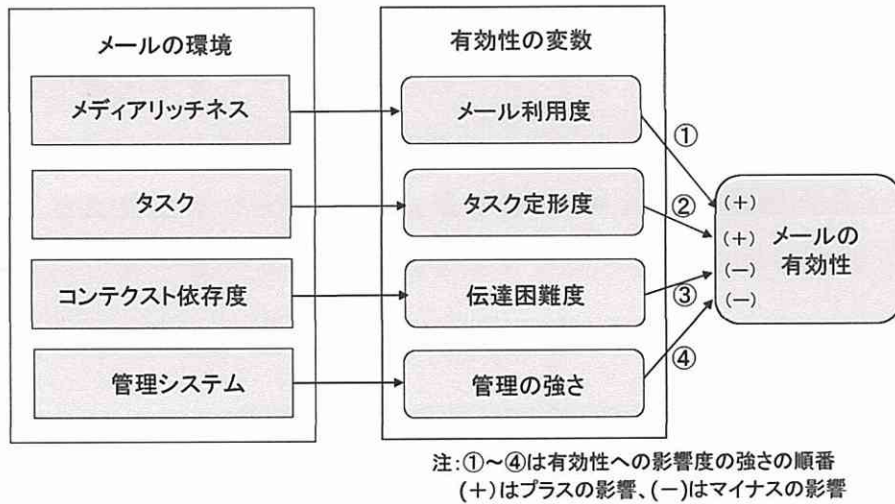
図表6-5 分析フレームワーク

1.2.2 研究2の結論とインプリケーション

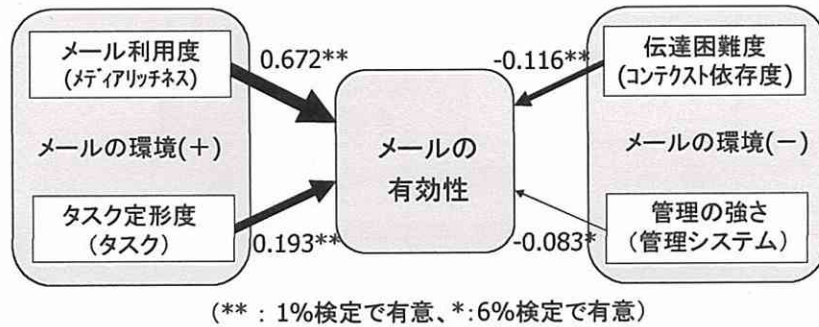
(1) 研究2の結論

分析の結果、メール・システムの構造が図表6-6のように求められた。またメール・システムの有効性のモデルを図表6-7に示す。

メールの有効性に最も影響が強いのは「メール利用度(メディア・リッチネスから導かれた)」であり、メールの利用が高まるほどメールの有効性が高くなることがわかった(偏回帰係数: 0.672、1%有意)。



図表6-6 メール・システムの構造

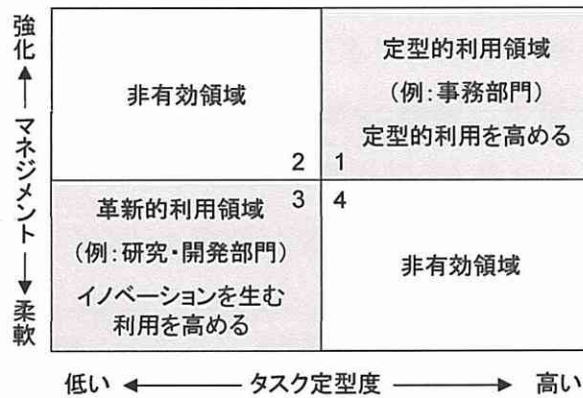


図表6-7 メール・システムの有効性のモデル

2番目に有効性に影響が強いのは「タスク定型度(タスクから導かれた)」であり、タスク(メールを利用する業務)の定型度が増すほど、有効性が高くなることがわかった(影響はメール利用度の3割弱で、偏回帰係数: 0.193、1%有意)。3番目に有効性に影響するのは「伝達困難度(コンテキスト依存度から導かれた)」である。これは有効性への影響は小さく、マイナスに影響することがわかった(影響は絶対値でメール利用度の2割弱で、偏回帰係数: -0.116、1%有意)。すなわち、伝達困難度が増すほど有効性が低くなることがわかった。管理の強さは、有効性への影響はもっとも小さく、マイナスに影響することがわかった(影響は絶対値でメール利用度の1割強で、偏回帰係数: -0.083、6%有意)。

(2) 研究2のインプリケーション

以上の結果からメールの有効性には、なによりもメール利用度を増すこと、つぎにタスク定型度を増すことであるとされた。メールの利用度を上げるためとタスク定型度を考慮し、メールの有効性で得られた結論をもとに、メール・システムのマネジメントのモデル（図表6-8）を提言した。



図表6-8 メール・システムのマネジメント・モデル

図表6-8のセル1では、電子メールの定型的な利用を大いに高めるように、できるだけテンプレートを使い、フォーマット化するなどを推進する。またそのような利用が行われているかどうかをモニターすることが必要である。反対にセル3は、電子メールの革新的利用領域であり、ここでは対面会議を補完的に使うことでイノベーションを生むような活動に電子メールを積極的に利用することを主眼とする。メール・システムのマネジメントの柔軟さも求められ、オートノミーを確保しつつ相互依存性を高める柔軟なマネジメントが望まれる。セル2と4は非有効領域である。

1.3 研究3の目的と結論

1.3.1 研究3の目的と分析フレームワーク

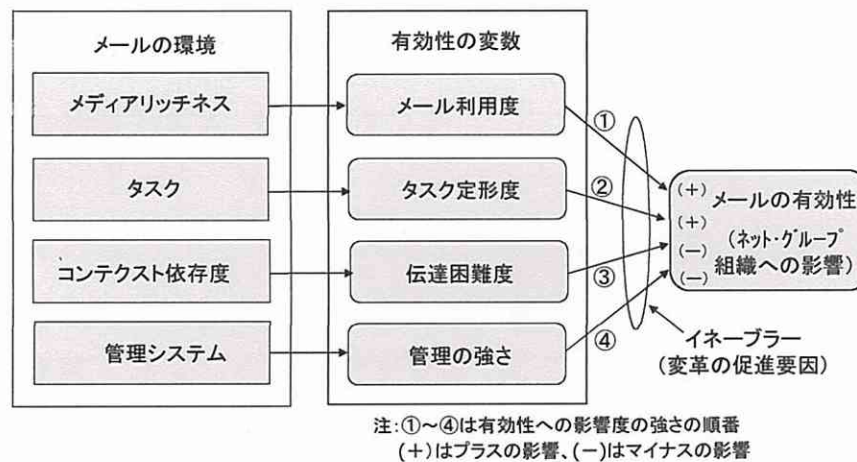
(1) 研究3の目的

研究3の目的は、つぎの2つである。

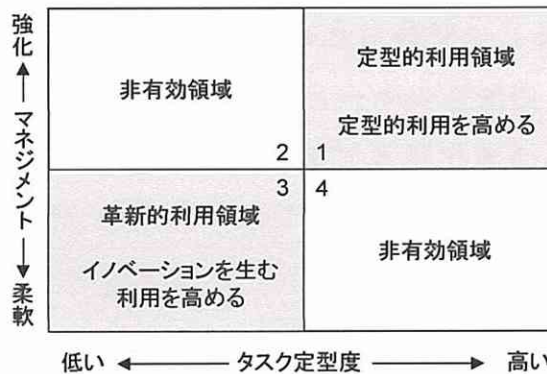
- ① メール・システムの構造（有効性の構造）についてネット・グループでのメールの影響という事例から検証すること
- ② メール・システムのマネジメント・モデルについて、ネット・グループの事例から検証すること

(2) 分析フレームワーク

上記(1)の目的のため、図表 6-9 に示す分析フレームワークおよび図表 6-10 に示すメール・システムのマネジメント・モデルに基づき、3年半に渡り調査者も対象組織に積極的に参画して研究を行うアクション・リサーチを実施した。対象組織は当初 20 社の社長から構成されるネット・グループ（MNI と呼ぶ）である。



図表6-9 分析のフレームワーク



図表6-10 メール・システムのマネジメント・モデル

1.3.2 研究3の結論とインプリケーション

(1) 研究3の結論

MNIの事例検証により、フレームワークに示した構造(図表6-9)の正当性が検証できた。またメールシステムのマネジメント・モデル(図表6-10)に関しても、MNIではそのようなマネジメントが行われていて、活動に好影響を与えていることが確認できた。

(2) 研究3のインプリケーション

これまでの結論からMNIのような小規模なネット・グループで、電子メールを導入・運用していくことに対して以下のような提言をした。

- ① まずはできるところからやってみて小さく成功するやり方を試みる。メールの場合でいうと、無料で提供されているメールングリストを活用することから始めると効果的である。
- ② ネット・グループでは協働作業を試みるのが意識変革のために重要である。協働作業にはコミュニケーションがつきもので、そのためにも電子メールの活用をできるだけ進めることが大切である。
- ③ 定型業務は、メールの定型的な使用をすすめるようなメールの管理が望ましく、非定型業務では自由にメールを使わせるようにゆるやかな管理こそ大切である。

1.4 研究の総括

これまで1.1~1.3まで述べてきたように研究1、2、3をとおして、本論文のテーマである企業における電子メールの有効性について、そのモデル化を行い、モデルを事例により検証することができた。またメール・システムのマネジメント方針のためのマネジメント・モデルを作成するとともに事例により検証することができた。以上により本論文のテーマが達成できたものと判断してよいであろう。

つぎの節ではこれらの検証結果から、メール・システムの活用のための提案について述べる。

2. メール・システムの活用のための提案

メール・システムの活用に関してまず、導入段階と運用段階に分けて述べる
こととする。

2.1 メールの導入段階

メールの導入段階の留意点は以下の4点である。

- ① 電子メールをはじめとする電子コミュニケーション・メディアの
利用性に留意する
- ② 電子メールをはじめとする電子コミュニケーション・メディアの
効果がすぐに現れるようなものを導入する
- ③ 電子メールをはじめとする電子コミュニケーション・メディアの
複雑な機能は、そのようなメディアの利用を阻害することに留意
する
- ④ メーリングリストの導入こそ、もっとも効果的である

以下に各項目を説明する。①の利用性とは、簡単に使えること、使うのに
短い準備時間ですむこと、いつでも使えることなどである。このような利用
性の面からメール（メーリングリストを含む）がもっとも望ましい。

②の効果がすぐに現れるものとして、メールやメーリングリストのような
ものであれば、コミュニケーションのツールとして使えば、情報交換にすぐ
にメリットが現れるので有用である。

③の複雑な機能は、研究3（第4章）で述べたような複雑な機能を実現し
たグループウェアは使われなくなる、ということである。グループウェアで
あっても容易に迅速に使える機能のみに限ることが大切である。

④のメーリングリストは、一般の電子メールを補完するものであるが、特
に協働作業を行う場合には、関係者全員に情報が流されるので、効果が大き
いのである。

2.2 メール の 運用 段階

メールの運用段階の留意点は以下の3点である。

- ① 電子メールをはじめとする電子コミュニケーション・メディアのリテラシー教育を行うこと
- ② メールを利用する業務内容に合わせたマネジメントをとること
- ③ メールの使用規制はできるだけかけないこと

以下に各項目を説明する。①のリテラシー教育は一回限りではなく、何度もレベルに分けて細かく教えていくことが大切である。いまさら電子メールの講習と思う企業もあるかもしれないが、電子メールがここまで普及してきた今だからこそ、その有効な利用は業務に大きな影響を与えるのである。特に初心者はキーボードが遅いことからどうしてもメール文は乱暴になりがちである。しかし、そのようなメールを出すとうなるかを、教育の場で体験することが必要である。隣り同士で電子メールを打ってみて気持ちがよい文章はどのように書けばよいかを体験することは効果的である。またメールばかりでなく、ワープロソフト、表計算ソフトやプレゼン・ソフトなどのリテラシー教育も実施することが大切である。たとえば、メールのより高度な活用には表計算ソフトで作成したファイルの添付なども必要とされるからである。

②の業務内容に合わせたマネジメントとしては、定型的業務では、メールで扱う文書をフォーマット化するなどの対応が効果的である。また指定されたフォーマットを利用しているかのモニターも必要である。しかし、非定型的業務では自由に使わせ、できるだけ利用に障害をきたさないようにすることが大切である。

③の使用規制に関しては、外部と内部に分けて考える必要がある。外部からのハッカーやクラッカーから企業組織のコミュニケーションの中核である電子メールを守ることは企業の経営マターでもある。それを怠っていると、お客様や株主の訴訟を免れない事態に発展することも覚悟しなければならない。システム的にはファイヤウォールやウィルス監視およびワクチンソフト

トは必須である。しかし組織内部に対してはどうであろうか。最近では外部へ電子メールを自由に発信することを禁止している企業も多い。研究2のアンケート結果でも、そうした会社の規制の強化にクレームを示す者が何名かいた。もちろん内部機密を簡単に外へ漏らすようなことがあっては企業資産が危険にさらされることになる。しかし、内部のこうした不正行為は厳しくすればするほどより陰にこもってしまい、発覚したときにはさらに大きな損害を組織に与える事になりかねない。管理の厳しさは電子メールの有効性にネガティブに影響することを考えておかないといけない。

最近では外資企業ではなく、邦資企業でメール監視ソフトを導入しているケースがみられる。そして規則もより厳しく決められている。反対に外資企業の場合は、組織に損害を与えるような不正行為をした場合は厳罰で対応するが、運用は柔軟にしているところが少なからずある。われわれがインタビュー調査した外資企業は2社ともそのような運用をしていた。規則でしぼるとコミュニケーションという人と人の心の理解のための道具はうまく使えない弊害を生じさせる。規制はできるだけかけないことが大切である。

2.3 メールマネジメントの柔軟性

メールマネジメントの柔軟性に関する留意点は以下の2点である。

- ① 自己管理が大切である
- ② 自律を促す企業文化の醸成

以下に各項目を説明する。①の自己管理はメールのマネジメントを柔軟にするのと裏腹に必要なことである。またどんなに規制を強化しても結局は自己管理に行き着くのである。メールのように悪用すれば、会社の信用を大きく失墜させるコミュニケーション・ツールにとって、自己管理が必要であることを自覚させる教育も必要である。

②の自律を促す企業文化とは、自ら会社を代表する立場で考えられる意識を持つということであり、そのような自律こそ重要であるという企業文化を醸成していく教育の実施が求められる。

上記①と②に関連して某社では、「オネスティ」という企業理念のもとに自己管理を進めてきた。そのためメールの規制は極力ゆるくしている。もちろん会社に損害を与えるような悪用には厳正に対処しているがいくら規制をかけても個人の自己管理が徹底していなければ無駄なことを長年の経験から認識しているためである。このような標語を掲げて自律を促すことも大切である。

2.4 メールマネジメントの重要性

メールマネジメントの重要性に関する留意点は以下の3点である。

- ① 人間系システムとしての認識
- ② 技術面のみでの管理では手落ち
- ③ メール管理はコミュニケーション部門で

以下に各項目を説明する。①の人間系システムは、メールを技術的なシステムとしてみてしまう弊害を指摘している。人と人とのデリケートなシステムとしてみるこそ重要であり、そのためには人が自己管理の範囲で自由に使えるようなマネジメントこそ重要である。

②の技術面のみから管理することは今までよく行われてきたが、①と関連して、なによりもコミュニケーションのツールであることを認識することが大切で、人と人が生き活きと使えるようなマネジメントこそ重要である。

③のコミュニケーション部門の管理は、いままで情報システム部門がコンピュータシステムとして管理してきたことの弊害を指摘している。プログラミングやシステム開発とは異なり、純粹に人間のコミュニケーションという原点に戻り、その視点で管理できる新設の「コミュニケーション部門」やそれに類する部門が管理すべきことを提言する。

3. 本論文全体をとおして

電子メールは、わが国の企業組織の中核となるコミュニケーション・メディアとしてここまで普及してきたが、電子メールのシステムとしてのマネジ

メント面はなおざりにされてきたのではないか、というのが本論文全体を通しての問題意識である。電子メールというとすぐに、技術的な面がマネジメントの中心となる。または本論文でも議論してきたメールの監視の面に偏ってしまう。本論文でメディア・リッチネスを研究の骨子に据えたのもそうした問題意識に対処するためであった。コミュニケーション・メディアがもつ本質を捉えて、そこからメール・システムのマネジメントに対する方針を立てることの必要性を訴えることが、その目的である。

本論文ではそのために、研究1から研究3までの3つの研究を通して、電子メールの企業組織における有効性のモデルとそれを踏まえた上でのメール・システムのマネジメント方針の策定の提案をしてきた。マネジメント方針は企業組織のそれぞれの業務（タスク）に対応して決められなければならないことも述べてきた。

本論文で最後に述べたいことは、マネジャーの意識変革が必要なことである。たとえば、テレワークがわが国で進まないのは、マネジャーが部下（テレワークで離れている部下）から離れると、電子メールなどでは部下とのコミュニケーションがうまくとれなくなり、仕事はかどらなくなるためであるともいわれている。そのため、会社が実施しようとするとうマネジャーからの反対が強くて踏み切れないといわれている。

このようなマネジャーではいくら一般社員がメールを活用しようとしても、マネジャーの意識が低いので活用が中途半端で終わってしまう。マネジャーこそ、管理のプロとしていまこそ自律することが求められる。自律にはメールによるコミュニケーションがスムーズにとれることも必須要素である。そのようにマネジャーの意識改革を行うためには、現役マネジャーの資質の棚卸しと基礎的なマネジメント教育の実施がいまこそ求められるのである。

4. 今後の課題

本節では本論文の今後の課題について述べる。

メールの有効性のモデル（メール・システムの構造：図表 6-9）およびメー

ル・システムのマネジメント・モデル（図表 6-10）について、事例検証できたが1社のみでしかもネット・グループという特別な組織であった。多数のサンプルでの事例検証や一般の企業における事例検証については今後の課題である。

また、今回の研究はわが国のメール・システムに関するもののみであった。他国のメール・システムの場合ではどのような有効性のモデルとなるか、という点や、他国との相違点の分析については今後の課題である。

さらに、現在では単純なテキストのみのメール文でなく、HTML 言語などによるグラフィック・動画・音声およびカラーを利用したメール文も利用されている。あるいはメール本文に添付ファイルとしてワープロファイル・表計算ファイル・プレゼン用ファイルおよび動画ファイルなども利用されている。そのようなメールの種類により、今回の結論にどのような差異がみられるかは興味ある分野であるが、それは今後の課題である。

また、最近よく使われている携帯電話のメールやメールに似た機能であるチャットあるいはインスタント・メールやボイスメールとの比較についても今後の課題である。

以上

謝 辞

本論文の作成にあたり、論文指導グループの主指導教授として数々のお力添えをいただきました横浜国立大学国際社会科学研究科 大塚英作教授にお礼申し上げます。先生の懇切丁寧なご指導がなければここまで論文として仕上げることはできませんでした。また、論文指導グループの副指導教授としてご支援をいただきました同学科 白井功教授ならびに白井宏明教授にお礼申し上げます。両先生には中間報告・予備審査をはじめとして数々の貴重なコメントをいただきました。それにより本論文の質を上げることができました。

さらに、1年次にご指導いただきました同学科 長谷部勇一教授、ならびに2年次にご指導いただきました同学科 松井美樹教授にお礼申し上げます。松井教授には自主ゼミの設置とそれへの参加をお許しいただき数々のご指導をいただきました。特に米国からメールで励ましのことばやコメントをいただきましたことにたいへん勇気づけられました。そして論文の最終審査をご担当いただいた同学科 田名部元成助教授、森田洋助教授に御礼申し上げます。

また、外部でご指導いただきました青山学院大学国際経営管理学部 堀内正博教授にお礼申し上げます。堀内教授には当論文の骨子となる学会査読論文2本の共著者として多くのご指導をいただきくとともに、当論文に対するご指導もいただきました。そして当論文を作成する環境のご配慮をいただきました学習院大学経済学部 田中伸英教授にお礼申し上げます。田中教授のお心遣いにより、当論文を作成する時間を生み出すことができました。

つぎに、当論文に貴重なコメントをいただきました中央大学総合政策学部 丹沢安治教授にもお礼申し上げます。いただいたコメントから多くの気づきを得ることができました。さらに研究3を進める上でお力をいただきました中小企業診断士の高島利尚様ならびに八木田鶴子様にもお礼申し上げます。調査対象であるネット・グループにアクション・リサーチの立場で参加でき

ましたのも両先生のおかげです。

つぎに、研究1のインタビューにご協力いただきました4社10名のみなさま、ならびに研究2のアンケートにご協力いただきました400名を超える企業のみなさま、および研究3の中で実際の活動に参画させていただくというご配慮をいただきましたネット・グループの「ものづくりネット板橋」の皆様にお礼申し上げます。

終わりに当論文のドラフトや部品段階の内容発表に際し、貴重なご意見をいただきました横浜国立大学国際社会科学研究所博士後期課程の坪井晋也様、侯偉青様、岡田式博様、Pham TT Hong様、ならびに大塚ゼミの皆様にお礼申し上げます。皆様の暖かい励ましの言葉にどれだけ励まされたか測りしれません。

その他、ここに挙げられませんでした、本論文作成に際し、多くの皆様のご支援・ご指導を得ましたことにお礼申し上げます。本論文にはまだまだ課題も多いですが、なんとかまとめることができましたことは、以上述べました皆様のお力添えの賜と深く感謝する次第です。本論文をまとめることにより皆様からいただきましたご支援の一部でもお返しすることができましたならば幸甚でございます。

補足資料

A 1. 資料 1 : インタビュー調査詳細

図表 A1-1 A 社（最終インタビューのみ：2001年8月のみ記載）

質問項目		人物	A社:日本資本、電気機器 開発・製造・販売 A-3:事業企画部部内マネジャー
① ① 込み入った内容のコミュニケーションにメールを使いますか？	Mail回答	私の場合、新会社立ち上げと準備中ということ、また、コアメンバーが物理的に離れていることから、良くメールを使います。	
	聞き取り	そうしてます。思いついたことをメールで打つ。込み入った度合いにより、向こうが捉え方が違うときには改めて電話をするようにします。	
② メールで誤解がおこることがよくありますか？	Mail回答	良くありますね。その時は、逐次電話で補足説明することにしています。	
	聞き取り	よくあります。自分の意見をぶつけたとき、向こうが誤解していることがよくある。そのため最後に、ご意見ありますか、という一文を入れると、「自分はこう思うが、あなたは、というと違ってくる。反応が違う。メールでは結論から行くので、そんな強い考えを持っているのか、自分はこう思うんだ、といったことが強くでる。決めちゃったのだというようになる。「ご意見ありますか」と入れるようになってから激減した。誤解がほとんどなくなった。	
③ メールでコミュニケーションのほとんどが行えていますか？	Mail回答	行えません。やはり、行間というか、気持ちの部分で伝えている内容がプラス志向で言っているのか、マイナス志向で言っているのか、勘違いすることが良くあります。	
	聞き取り	メールの割合とすれば9割くらいはメールで行えています。	
④ メールを出した相手からの回答までに時間がかかることがありますか？	Mail回答	遅くとも次の日には返事が返ってきます。	
	聞き取り	基本的にはない。緊急は電話です。ある程度時間がおけるものはメールです。	
⑤ メールのやりとりでわからないとか、解説を求められることがよくありますか？	Mail回答	良くありますね。	
	聞き取り	よくあります。相手がキーワードを使ってくることがあるが、それがあるけど、こちらからのメールで説明求められることはほとんどない。日頃コミュニケーションがとれている人ならいいけど、とれていない人だと、「なに言ってるの」と言われることはたまにあります。	
⑥ 業務処理に際して、メールの方が他のコミュニケーション手段より時間がかかりますか？	Mail回答	場合によると思います。基本的には、まずメールで趣旨を伝えておいて、補足説明としてメールを使うというのが最近のやり方です。	
	聞き取り	まずメールを打とうとする。整理しておいて、電話の方がいいな、ということで電話することもあります。結果的にはメールの方が速い。同じ部屋の人間でもメールを打ちます。相手をディスターブしたくないし、自分もディスターブされたくないの。	
⑦ よく知っている人の場合と、知らない人の場合で、メールの使い方が変わりますか？	Mail回答	冒頭の挨拶とか、よく知らない方の場合は、ちゃんと時節の挨拶を入れるとかしますね。	
	聞き取り	全然変わります。(それは社外ですか?)そうです。社外なら時節の挨拶を入れる。社内ならスタイルは変わらない。サブジェクトを工夫する。結論が言えるような形で工夫します。何々にたいする連絡、自分の名前というようにサブジェクトを作ります。社外なら貴社益々...というのを入れるが、社内は必要ない。簡潔がよいと思っているので。	

図表 A1-2 B社-1 (最終インタビューのみ : 2001年8月のみ記載)

質問項目	人物	
	B社: 日本資本、医薬品 開発・製造・販売 B氏*: 事業部企画部部内マネジャー	
① ① 込み入った内容のコミュニケーションにメールを使いますか？	Mail回答	経緯を知っておいたほうがよいと思われることは、まず経緯の概要をメールで連絡しておき、その後ミーティングで説明します。メールは、あくまで事前資料の位置づけです。
	聞き取り	込みいった内容ではメールを事前資料に使います。かこの経緯を知っておかなければならない場合、自分の視点でまとめておいてある切り口から、まとめたものを事前に流しておいてやある。事前資料としての価値はあるが、メールだけだと逆効果になる。上司と部下では会社の方針とかを傳達で伝えるときはいいが、その後はメールだと却って溝を生む。離れていても3ヶ月に一度は目標設定をするので、メールは連絡に使う。
② メールで誤解がおこることがよくありますか？	Mail回答	以前よりもメールマナーが定着してきたため、トラブルが減っていると思いますが、ないとはいえないでしょう。「！」のつけ方ひとつでも、つけた本人の気持ちと受け取った人の受け止め方がまるで反対という事例もありました。
	聞き取り	例として、「！」をじぶんの気持ちを柔らかく受けとめてもらうために付けたが、受け取った人は、きつい命令と受け取った。丁寧が慥無礼にとられることもある。やたらとCCを使うと誤解がある。途中からCCで見ている人は、途中からの情報なのでこんらんさせることがある。CCを責任分担させるために使う人がいる。初期はなかったが、私の場合はメールと電話も使うので、ほとんどそうしたことはない。3ヶ月に一回あるか程度。
③ メールでコミュニケーションのほとんどが行えていますか？	Mail回答	できないことはありません。が、文章というものはエネルギーと時間を使います。また、間接部門に来るメールのほとんどは、何らかの要望です。そしてその要望の裏には感情が潜んでいますので、直接本人に話を聞くのがベストです。そのうち、芋ずる式にいろいろな話が出てくることもままあります。
	聞き取り	文章は起承転結があるが、会って話すときは反応をみて話せるし、聞きたいこともできる。メールでできないことはないが、時間がかかる割に効果が薄い。他人行儀のところがあると思われる。間接部門で社内だと会って話せるのでよい。例えばリアウト変更のとき、複数の人からメールで内容が飛んでくるが、実際に現場に、見に行くと話をすると、新たなことが出てくる。聞いてみると、いっぱい要望が出てくる。メールの補完効果は内容による。過去に同じ様な事があったときはメールで流した方がよい。新しいことの場合には、メールを出した人の話を聞いて説明してやる。メールだけだとダメ。大枠こうだけでもというとき、メールで返すと、建て前論となり、冷たく感じてしまう。そうすると、次からは話してくれなくなる。出向いて行くのが多い。

図表 A1-3 B社-2 (最終インタビューのみ：2001年8月のみ記載)

質問項目	人物	
	B社：日本資本、医薬品 開発・製造・販売 B氏*：事業部企画部部内マネジャー	
④ メールを出した相手からの回答までに時間がかかることがありますか？	Mail回答	上司(部長)に出すメールは、組織改革や人事異動、マネジメントに関する提案が多いため、すぐ回答できないことも多く、必然的に時間がかかります。
	聞き取り	電話をかけるにはエネルギーがいるので、タイムラグがかかる。電話はその日のうちに、メールはいつ見てくれるとか、ということがあるので、開けてくれないことがある。たまっている人もある。メールを流しておいて開封確認をしておいて、相手が見ていないとメールを打ち出して置いてそれを持っていく。同じ部署内なら口頭で確認する。部長も読むのが大変で、「口頭で報告して欲しい」というのが多い。メールで「打ち合わせの前に目とおしておいて欲しい」と言っても見てもらえない。実務的にはアメリカなどとはメールをよく使う。それでテレビ会議を使っている。テレビ会議は顔が見れるのでそこそこ効果的だと思います。
⑤ メールのやりとりでわからないとか、解説を求められることがよくありますか？	Mail回答	部下の文章をよく添削することはあります。伝えたいことが的確に表現されていないことがあります。やはり通達ひとつをとってみても、文章は難しいと思います。
	聞き取り	内容が不足しているということはない。大体は網羅されている。あいまいなところはある。それは具体的なことを書かないといけない。たとえば文章の添削をする。なぜ行動する必要があるのか、その理由を書く。そのような内容がない人がいる。業務をしている最中にメールが飛び込んでくるので、5W1Hを書かないといけない。(解説を求められる頻度は?)多いことはない。たまにある程度。(工夫をしていることは?)まくらことばを書きます。単純に伝えるだけでなく、こちらの意図どおりに動いてもらいたいので頭を悩ませています。
⑥ 業務処理に際して、メールの方が他のコミュニケーション手段より時間がかかりますか？	Mail回答	間違いないかかります。読んで理解するよりも、その場でホワイトボードなどを使って口頭説明受けるほうが、その場で聞きたい部分を聞くことができるため理解が深まります。特に、複数の人間が絡む場合、私の場合はそれら関係者を一堂に集め一挙に問題点の共有化を図ります。問題というのは複数の当事者がいるもので、それら当事者が問題の本質について共通の土俵に立つことができないと、解決に向かっていけません。メールではできない部分です。
	聞き取り	プロジェクトを進める場合、ある程度顔合わせしたとき、途中でメールのやりとりは効果的です。今回のプロジェクトでも有効であった。前提条件があったときは効果的。メールはアンケートなどの収集にはよい。(メーリングリストは使っていますか?)メーリングリストはしていない。個人のグループ設定のレベル。
⑦ よく知っている人の場合と、知らない人の場合で、メールの使い方が変わりますか？	Mail回答	初対面の方にはメールを出しません。先に電話を入れておき、関係をつないだうえでメールに移ります。逆によく知っている人には、言葉遣いも気楽になります。
	聞き取り	よく知っている人と知らない人ではオス棟変わる。初対面だと、電話で不在だとメールを出すのが、失礼ないようにする。(社内の人でも変わりますか?)若干変わる。自分としては失礼なことにはなかつたと思う。自分のところに来るメールの文面では、失礼であったものもある。メールでは脅しなどが赤い文字で送ってくる意図がある。読む人が恥ずかしくなるような文体で送ってくる。

図表 A1-4 C社（最終インタビューのみ：2001年8月のみ記載）

質問項目		人物	C社：米国資本、電気機器 開発・製造・販売 C氏*：情報システム管理部長
①	① 込み入った内容のコミュニケーションにメールを使いますか？	Mail回答	はいそうです。
		聞き取り	よほどでない限りメールでします。
②	② メールで誤解がおこることがよくありますか？	Mail回答	よくある、とは思いませんが、起こります。
		聞き取り	相手の気持ちを考えないで言葉遣いを間違ったとき起きることがあります。ピンポンになってしまうときはやめようとするために電話するか会います。
③	③ メールでコミュニケーションのほとんどが行えていますか？	Mail回答	電話、直接面談 の組み合わせです。メールは、相手の時間を拘束しませんので、比率は高いですね。
		聞き取り	メールが圧倒的に多いですね。相手の都合を考えなくてもよいので、98%以上はメールでやります。日に100通はメールが来るので、100通のうち電話はまずない。メールの次は電話ですけども。
④	④ メールを出した相手からの回答までに時間がかかることがありますか？	Mail回答	内容にもよりますが、こちらの思惑道りにはいかないこともあります。
		聞き取り	読みっぱなしがある。私の場合はメールでもらったものは、その日のうちにかたづける。そうしないと忘れてしまうから。8割から9割はその井内にメールで返します。残りはすぐには答えられない場合。相手からも大体、その日のうちに返ってくる。タイムリミットがある場合だけ電話でやる。
⑤	⑤ メールのやりとりでわからないとか、解説を求められることがよくありますか？	Mail回答	よくはないと思いますが、②や③の返事と同じになります。
		聞き取り	98%はOK。ときどき「教えてくれ」と、戻ってくることもある。電話でいうときはほとんどない。最近では忙しくなっているので、携帯電話も使わない。
⑥	⑥ 業務処理に際して、メールの方が他のコミュニティ手段より時間がかかりますか？	Mail回答	全般には(平均すれば)、時間は短くなっているように思えます。
		聞き取り	一般的な書類の処理にはワークフローが組み込まれていれば圧倒的にメールが速い。トータル的にはメールの方が速い。交通費請求でも電子承認になっている。勤務評価や購買申請もワークフローになっている。
⑦	⑦ よく知っている人の場合と、知らない人の場合で、メールの使い方が変わりますか？	Mail回答	多少、言葉使いなど 変えることがあります。
		聞き取り	多少変える位です。知らない人だと警戒する。相手の顔を浮かべながらメモを書く。(社内ではどうですか?)社内でも初めての人や目上の人なら、どのへんで(頼み事を)切るかを考える。どこまでリクエストするかを決めて返してみるようにしている。

図表 A1-5 D社（最終インタビューのみ：2001年8月のみ記載）

質問項目		人物	D社: 米国資本、電気機器 開発・製造・販売 D-1*: サービス部門担当専門職
①	① 込み入った内容のコミュニケーションにメールを使いますか？	聞き取り	使ってます。
②	② メールで誤解がおこることがよくありますか？	聞き取り	メールだからといって誤解が起きるわけではなく、メールで起きるようなケースは対面でも電話でも起きることを経験しています。
③	③ メールでコミュニケーションのほとんどが行えていますか？	聞き取り	行えています。
④	④ メールを出した相手からの回答までに時間がかかることがありますか？	聞き取り	読んでもらっても忙しい場合には返事がこないことがあります。そのようなときは、「あの件どうなっていますか」と他のメディアに頼ることもあります。その場合も即座に催促せず、一日くらいおいて、相手の時間をとりたくないときはメールをもう一度出す。相手を読んでもないだろうとか、緊急なのにすぐにアクションを取ってくれないときには電話でいうとか、します。
⑤	⑤ メールやりとりでわからないとか、解説を求められることがよくありますか？	聞き取り	ないことはないくらいのレベルで減多にありません。本当に相手が理解しようと思ってくれるときは、アテンションしてくれて、そう思っている人は聞いてくる。分かってない場合もあるが、分からなくてもそのままにしてしまう人もいます。後で聞いて分かったことで...。関心がない話は斜め読みして、「違うように解釈してるな」と思うことがある。後から会ったときの話でわかる。話題の当事者ならそういうことはないが、CC:で送ってる人は広くメールをとっているとか、たまっている人という人がいる。ザッと読んでくれる人とそうでない人がいる。私のカウンターパートの人とは(よく)やりとりしているので、お客様がパートナーでもそういうことはない。
		聞き取り	たとえば話として、メールでパンフレットの校正をしたとき、相手に「メールでできないので、FAXでして下さい」とメールを拒否されたことがある。担当レベルのやりとりはメールで不自由なかったが、業者が間に入っていて、その業者は工数を敢えて延ばしてちゃーじするようなメチャクチャな人だったので、そういうこともありまし
⑥	⑥ 業務処理に際して、メールの方が他のコミュニケーション手段より時間がかかりますか？	聞き取り	必ずしもそういうことはない。口頭の方がかえって誤解を生んでかえって時間がかかることがある。複数の場合、口頭だと、うまく伝わらない。
		聞き取り	ボイスメールでは、複数の人間にキチッと伝えるとき時間が節約できるが、1対1でも相手をつかまないと、待たなければいけないので、ワン・トゥ・ワンでもそうです。FAXはほとんど使わない。メールに対する対抗馬は携帯くらいしかないが、その場でちょっと確認するときは電話だが、それはワンポイントで聞く場合だけで、それ以外はしゃべって1分以上かかる場合はメールで伝える方がよい。
⑦	⑦ よく知っている人の場合と、知らない人の場合で、メールの使い方が変わりますか？	聞き取り	友達と同じような文章は書かないが、でもそんなに変わらない。友達でも「です」「ます」調で書く。文体はあまり変わらない。
		聞き取り	内容が複雑な場合は、何度でも推敲する。相手に知っているからといってかえることはない。知っているも特に丁寧ということもなく、英語でも日本語でも英語の書き方にしている。文体はお客様でも社内の営業でも変えることはない。

A 2. 資料 2: アンケート調査票

図表 A2-1 アンケートの HP (1 ページ目・1)

電子メールに関するアンケート

●アンケートのお願い

- ・このたび、企業における電子メールの利用状況調査のため、**企業のみなさま**にアンケートのご協力をお願い申し上げます。
- ・なおアンケートの1次元集計結果をご希望の方には電子メールでお送りします。
- ・アンケート終了後メールアドレスをご入力ください。

●アンケートご回答の方法

- ・以下のアンケートは**企業勤務**の方をお願いします。所要時間は約5分です。
- ・各質問に対して、もっとも近いと思われるもの1つを選択し、該当の○をクリックして下さい。

はじめに、あなたの会社関連についてお聞きします。
下記の項目にご記入の上、最後に「次のページ」ボタンをクリックして下さい。

1. あなたが所属する企業の従業員数は？(回答はひとつ)

- 1~9人
 10~99人
 100~999人
 1,000~4,999人
 5,000人以上

2. あなたが所属する企業で電子メールが導入されてからのおよその期間は？(回答はひとつ)

- 1年未満
 1年以上2年未満
 2年以上4年未満
 4年以上

3. あなたの職種は？(回答はひとつ)

- 研究・開発・設計
 生産・製造
 販売・販売支援
 サービス業務
 スタッフ(企画・人事・経理・総務・教育など)
 情報システム部門
 会社経営
 その他(記入)

4. あなたの職位は？(回答はひとつ)

- 一般社員
 管理職
 経営層
 その他(記入)

図表 A2-2 アンケートの HP (1 ページ目 -2)

5. あなたの年齢は？(回答はひとつ)

25歳未満
 25歳以上 35歳未満
 35歳以上 45歳未満
 45歳以上

6. あなたが所属する企業はいわゆる外資系と呼ばれる企業ですか？(回答はひとつ)

はい いいえ

7. あなたが所属する企業の中途採用者は？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

大変少ない	どちらでもない				大変多い	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7

8. あなたが所属する企業で個人ベースの職務内容は？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんど 決まっていない	どちらでもない				たいへんよく 決まっている	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7

この内容で宜しければ「次のページ」ボタンを1回だけクリックしてください

次のページ

アンケートについてのお問い合わせは、下記へお願い致します。

アンケート実施主体:xxxxxxxxxxxxxx :伊東俊彦
 xxxxxxxxxxxxxxxxx :堀内正博
 E-Mail: toko-ito@k5.dion.ne.jp

図表 A2-3 アンケートの HP (2 ページ目 -1)

電子メールに関するアンケート

次に、あなたが所属する企業における電子メールの使い方についてお聞きします。
下記の項目にご記入の上、最後に「次のページ」ボタンをクリックして下さい。

9. 込み入った内容のコミュニケーションに電子メールを使いますか？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんど使わない	どちらでもない				たいへんよく使う		
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	

10. コミュニケーション手段の中で、電子メールをどの程度使いますか？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

電子メールが一番少ない	どちらでもない				電子メールが一番多い		
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	

11. 電子メールで誤解がおこることがありますか？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどない	どちらでもない				たいへんよくある		
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	

12. 電子メールのやりとりでわからないとか、解説を求められることがありますか？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどない	どちらでもない				たいへんよくある		
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	

図表 A2-4 アンケートの HP (2 ページ目 -2)

13. 電子メールを出した相手からの回答に時間がかかることがありますか？
 (回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどない			どちらでもない			たいへんよくある
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7

14. 業務処理に際して、電子メールの方が他のコミュニケーション手段より時間がかかることがありますか？
 (回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどない			どちらでもない			たいへんよくある
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7

15. よく知っている人の場合と、知らない人の場合で、電子メールの使い方が変わることがありますか？
 (回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどない			どちらでもない			たいへんよくある
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7

16. 総合的にみて、あなたが所属する企業では、電子メールがビジネスに有効に活用されていると思いますか？
 (回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどそう思わない			どちらでもない			たいへんそう思う
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7

この内容で宜しければ「次のページ」ボタンを1回だけクリックしてください

[次のページ](#)

アンケートについてのお問い合わせは、下記へお願い致します。

アンケート実施主体:xxxxxxxxxxxxxxxx :伊東俊彦
 xxxxxxxxxxxxxxxxxxx :堀内正博
 E-Mail: toko-ito@k5.dion.ne.jp

図表 A2-5 アンケートの HP (3 ページ目-1)

電子メールに関するアンケート

最後に、あなたが所属する企業の電子メールの管理についてお聞きします。
下記の項目にご記入の上、最後に「次のページ」ボタンをクリックして下さい。

17. 電子メール利用に関し、いろいろ制約があると思いますか？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどそう思わない			どちらでもない			たいへんそう思う
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7

18. 電子メール利用に関し、会社側が監視していると思いますか？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどそう思わない			どちらでもない			たいへんそう思う
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7

19. 電子メール利用上の問題でとがめられることがあると思いますか？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんどそう思わない			どちらでもない			たいへんそう思う
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7

20. 決まりきった業務報告などに関し、電子メールで報告のフォーマット(様式など)が決まっていますか？
(回答は7段階のもっとも近いと思われるものをクリックしてください。)

ほとんど決まっていない			どちらでもない			たいへんよく決まっている
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7

図表 A2-7 アンケートの HP (4 ページ目)

電子メールに関するアンケート

アンケートを確かに受領いたしました。ご協力いただきどうもありがとうございました。

- * 電子メールアドレスをご入力いただけました方には、アンケートの1次集計結果を後日、電子メールにてお送りいたします。
 - * なお、お知り合いの企業に勤務する方にも、別送電子メールの転送により、ぜひこのアンケートをお薦め下さるようお願い申し上げます。
-

この画面を閉じるには「閉じる」ボタンを1回だけクリックしてください

閉じる

アンケートについてのお問い合わせは、下記へお願い致します。

アンケート実施主体:xxxxxxxxxxxxxxxx:伊東俊彦
xxxxxxxxxxxxxxxx:堀内正博
E-Mail: toko-ito@k5.dion.ne.jp

A 3. 資料 3 : アンケートの集計結果

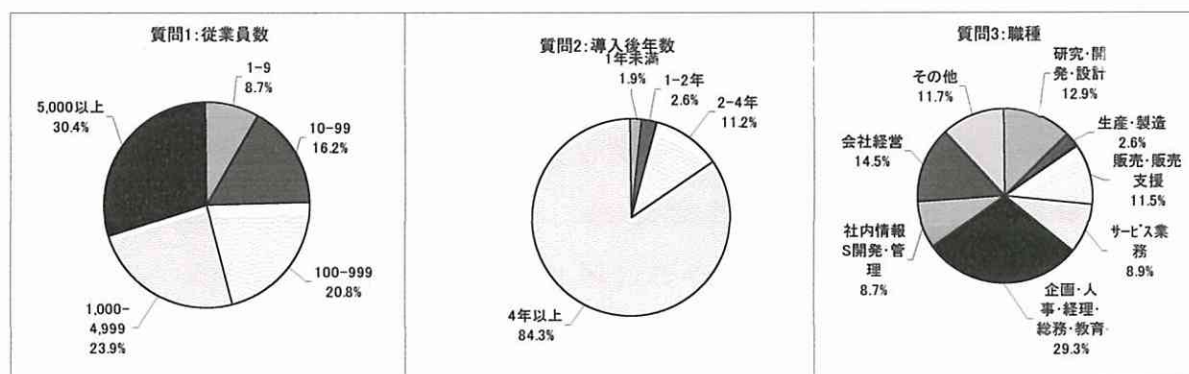
A3.1 アンケート結果の概要

- ・実施時期：平成 14 年 5 月 20 日～6 月 11 日ただし、最初の一週間（5 月 26 日）までに全体の 85%の回答を得た。電子メールと web によるアンケートの速さは予想以上であった。
- ・アンケート方法：電子メールで回答をご依頼し、該当の web-page へご回答いただく方式
- ・設問数：25 問（うち 1 問は自由記入）
- ・電子メール送付件数：約 2,000 件（企業、学会、大学関連のみなさま）
- ・有効回答数：428 件（回答率：約 20%）
- ・回答回収方法：CSV 形式（Excel）で回収
- ・自由回答（質問番号 25）：回答数 103 件（全回答の 24.1%）

A3.2 回答結果のグラフ

A3.2.1 回答者のプロフィール質問（質問 1～6）

(1) 質問 1-3：回答者のプロフィール(1)



図表 A3-1 質問 1 - 3 のグラフ

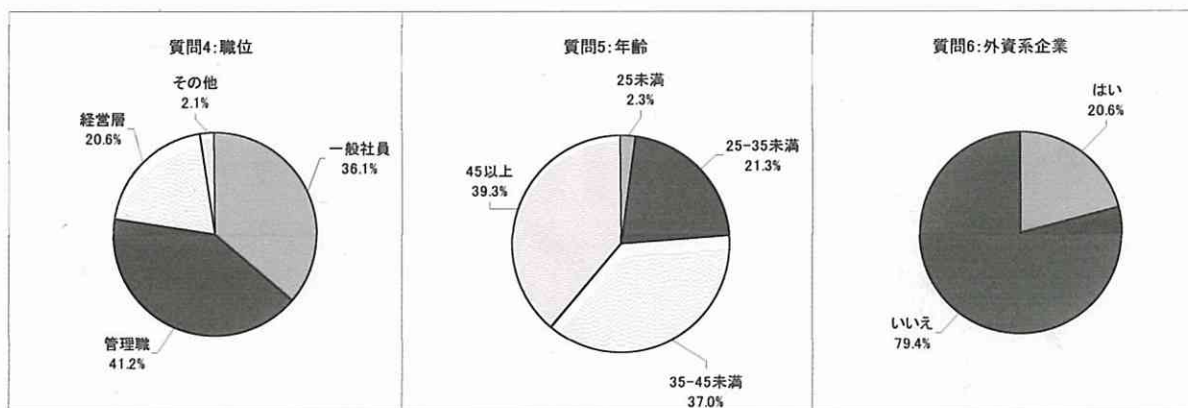
回答者の企業の従業員数（質問 1）は 1,000 人未満が 46%、1,000 人以上が 54%と中堅以上の企業の方が多い。

回答者の企業への電子メール導入後年数（質問 2）は、4 年以上がほとんど（84.3%）であり、電子メールの利用には比較的慣れている方が

多いと思われる。

回答者の職種（質問 3）で、社内情報システムの開発・管理は 9%であるので、回答者のほとんど（91%）は電子メールの利用者の立場と考えられる。もっとも多い職種は、企画・人事・経理・総務・教育が約 3割であり、ついで会社経営が 14.5%、つぎに研究・開発・設計が 13%である。

(2) 質問 4-6



図表 A3-2 質問 4-6 のグラフ

回答者の職位（質問 4）は、一般社員が 36%で、管理職以上が 62%であった。たまたま当アンケートを受信した方に管理者以上が多かったのか、一般社員は忙しくて回答ができなかったのかは特定できていない。

回答者の年齢（質問 5）は、35 歳以上が 66%であり、管理職以上が多い（質問 4）のと同じ状況と思われる。

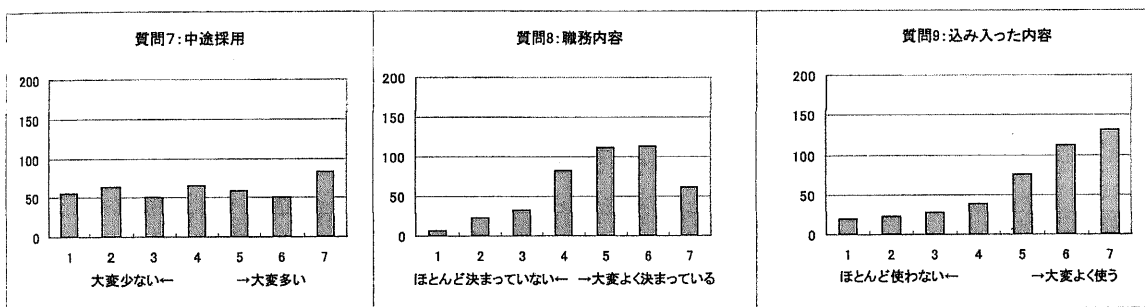
外資系企業（質問 6）は約 2 割で、それ以外（邦資企業）は約 8 割であった。

A3.2.2 質問 7-24: メール・システムに関する質問

質問 7-24 までは 7 段階評価の回答をしていただいた。評価の 4 は「どちらでもない」である。

(1)質問 7-9

回答者の企業の中途採用者の割合（質問 7）は、「多い」の 6 から「大変少ない」の 1 まで、分散しており、「大変多い」の 7 のみ他と比較して多くなっている。他の質問との関連でみると、外資系企業（質問 6）の回答者の中途採用者の割合は他の企業より多く、特に 7 の突出に影響を与えている。回答 7 は外資系企業の方が件数が多いことが影響を与えている。



図表 A3-3 質問 7-9 のグラフ

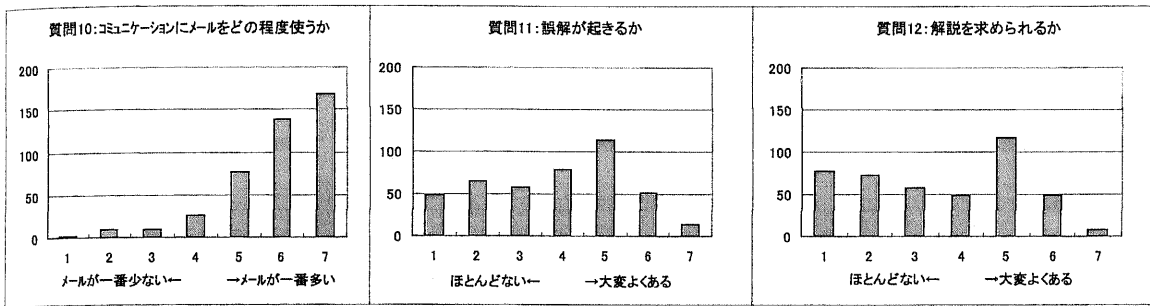
職務内容（質問 8）は、「決まっている」という回答者の方が多かった。

込み入った内容のコミュニケーションに電子メールをよく使うか（質問 9）は、「大変よく使う(7)」という回答がもっとも多かった。込み入った内容から簡単な内容まで、幅広く電子メールを利用しているものと考えられる。

(2)質問 10-12

コミュニケーションに電子メールをどの程度使うか（質問 10）は、圧倒的に電子メールが一番使われていることがわかる。

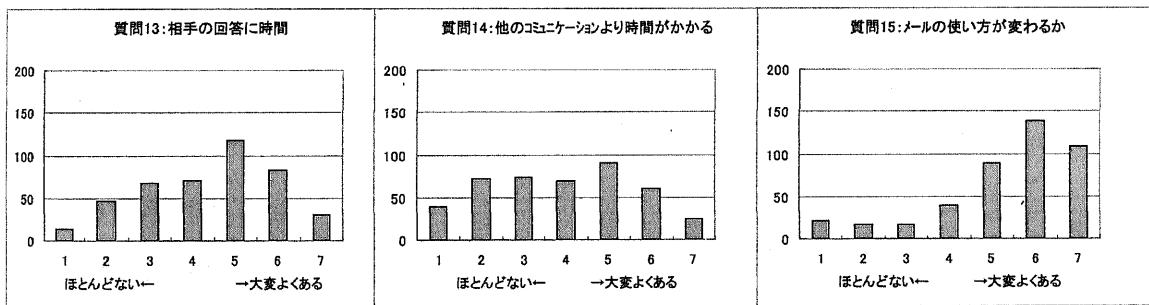
電子メールのやりとりで誤解がおこることがあるか（質問 11）は、「ほとんどない(1)」から「ある(6)」まで分散している。ただし、「よくある(5)」がもっとも多く、「大変よくある(7)」は少ない。



図表 A3-4 質問 10-12 のグラフ

電子メールのやりとりでわからないとか解説を求められるか（質問 12）は、「よくある(5)」にピークがあるが、「ほとんどない(1)」まで分散している。「大変よくある(7)」は少ない。

(3) 質問 13-15



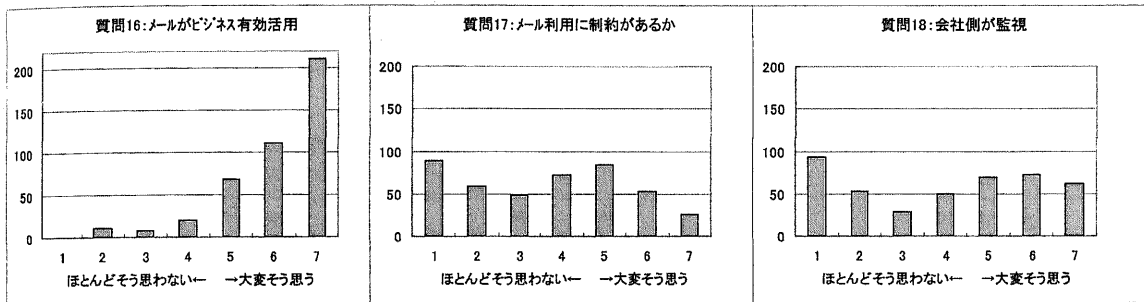
図表 A3-5 質問 13-15 のグラフ

電子メールを出した相手からの回答に時間がかかるか（質問 13）は、「よくある(5)」にピークがある正規分布に近い構造になっている。

業務で、電子メールは他のコミュニケーション手段より時間がかかるか（質問 14）は、「よくある(5)」にピークがあるが、全体に回答が分散しているなだらかな構造になっている。

知っている人／知らない人で電子メールの使い方が変わるか（質問 15）は、「よくある」という傾向が出ている。送る相手により使い分けをしていると考えられる。

(4)質問 16-18



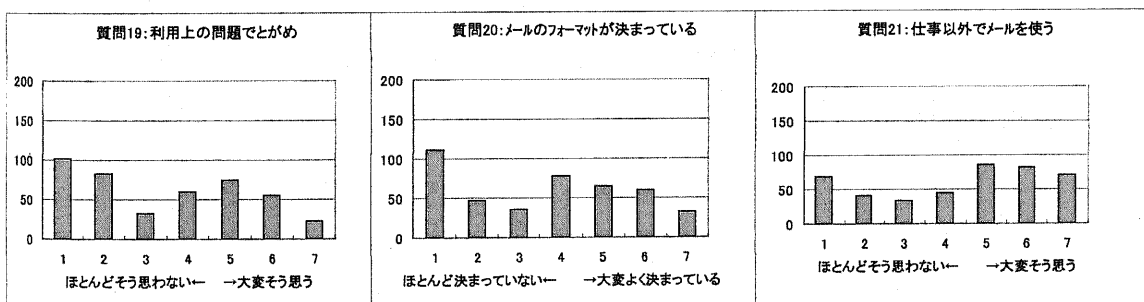
図表 A3-6 質問 16-18 のグラフ

電子メールがビジネスに有効活用されているか（質問 16）は、「大変そう思う(7)」がもっとも多く、電子メールがビジネスに有効に活用されていると思われる。

電子メール利用の制約があるか（質問 17）は、「そう思わない」と「そう思う」の両方にピークがあり回答が分散している。

電子メール利用に会社側の監視があるか（質問 18）は、「そう思わない」と「そう思う」の両方にピークがあり、回答が分散している。

(5)質問 19-21



図表 A3-7 質問 19-21 のグラフ

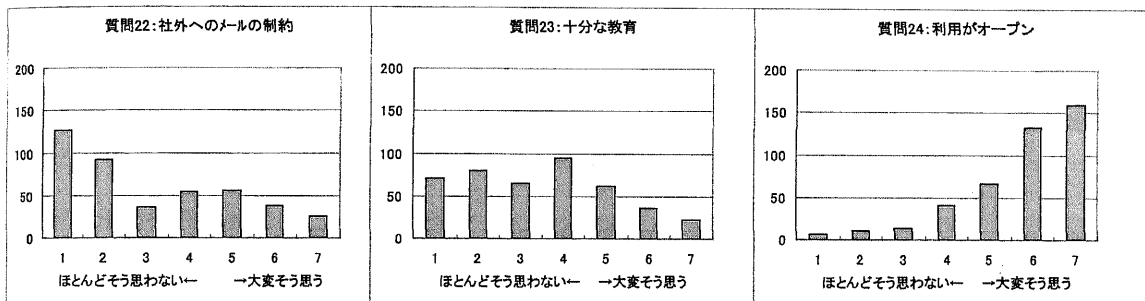
電子メール利用上の問題でとがめられるか（質問 19）は、「ほとんどそう思わない(1)」と「そう思う(5)」の2つにピークがある。

電子メールの報告のフォーマットが決まっているか（質問 20）は、「ほとんど決まっていない(1)」と「どちらでもない(4)」の2つにピークがある。

クがある。

個人的な内容で電子メールを使うか（質問 21）は、「ほとんどそう思わない(1)」と「そう思う(5)」の2つにピークがある。

(6)質問 22－24



図表 A3-8 質問 22－24 のグラフ

社外への電子メールに制約があるか（質問 22）は、「ほとんどそう思わない(1)」がもっとも多く、「そう思う」は少なかった。細かくみると「そう思う(5)」にピークがある。

電子メールの十分な教育が提供されているか（質問 23）は、「どちらでもない(4)」をピークにどちらかという「そう思わない」の方が高かった。教育は十分とまではいえない状況と考えられる。

電子メールの利用がオープンであるか（質問 24）は、「大変そう思う(7)」が多くなっている。回答者の企業では電子メールの利用に関してオープンであると考えられる。

質問 25（自由回答）の回答結果は次の A3.3 に示す。

A3.3 アンケートの自由記入の質問（質問番号 25）結果

自由記入の回答数は 103 件で回収全体の 24.1%であった。以下に属性別に示す。

図表 A3-9 質問 25 の回答（邦資企業-1）

ID	邦資/外資	職位	職種	質問25：自由記入
1	邦資企業	社員	研究・開発	社内での情報リテラシー格差が広がりつつあり、電子メール他グループウェアを使わざるをえない環境を、企業がいかに作り込むかがポイントではないか。
2				「電子メールの利用に関してオープン」の意味がわからない業務を遂行する上のツールとして機能しているか、作業員間の迅速な作業を行う際に障害が少ないと言う意味？もしくは社内の情報がオープンであること（自由に使えて、自由に情報を発信できる？）、セキュリティに関わる意味をさすか？
3				質問によっては非常に答えづらいものがありました。
4				ネット関連の仕事をしている中小企業です。監視しているのは宛先のアドレスやrejectの状況など。また、大量のメール送付に関しては制限がかかっています。電子メールを使ってプロジェクトの進行管理をすることもありますが社内での連絡は口頭も一緒に行います。この場合は電子メールは記録のために使うことが多いです。同様に、電子メールが100%届いているという信頼はおいていませんので、緊急の要件や重要な要件はかならず電話なり別の手段で連絡をとります。
5				メールの利用範囲、用途等について明示的な規定はないが、なぜか強い自主規制が働いており、あまり活発な利用はなされていない。会社規模が非常に小さいせいかもしれないが。
6			販売・支援	弊社の電子メールシステムは「リモートアクセスができない」にもかかわらずシステム上の不安定性が増すために「メール転送を原則禁止」しているという不便さがあります。とはいえ多くの社員は出張時、外出時や休日でのメールチェックが必要なために転送を行いそのためにしばしばサーバーが落ちるという現象が起きています。
7				中小企業の利用者です。電子メールの使い方以前に、文章に表現すべき内容が、構造化されて表現できる能力を持った人がほとんど居ません。ピラミッド・プリンスプルに沿った表現でなくとも、ビジネス文書として簡潔にポイントを表現できいけません。以前、敬語を含めた過去の職位階層構造を意識した電子メールの使い方、文章表現が多様されています。コミュニケーションの道具が変わっただけで、本質的な企業カルチャーが、トップではまったく変わってません。/しかし、口頭伝達（一種の伝言ゲーム）から文字にかわり、正確性と伝達の時間的制約に関しメリットを引き出せました。
8				回答を7段階にしている意図がよくわからない。2と3ほどの程度違うのか、どう判断するのかわからなかった。
9				セミナー等楽しみにしています。がんばってください。
10			スタッフ	このようなアンケートを活用したいのですが、データの集計も含めてどのようなシステムを使用したらよいのでしょうか。
11				去年から、社外の人には、管理職をCCせずに添付ファイルを送れなくなった。内容やメールの数についても監視されている。方法の詳細は公開されていない。
12				今や社内はもとより、業界全体でメールがないと仕事ができない仕組みになっている。良いとか悪いとか、モラルとか考えている場合ではなく、ビジネス社会では使えるものは何でも使わないと生き残れない。メールは仕事の多くの部分を大きく変えてしまった。上司と部下や他社との関わり方など全てがメールによって大転換した。この10年では最も大きな変革ツールであったと思う。
13				メールは、情報提供と情報共有という面では非常に有効とされます。しかし、議論を行うには言葉の誤解が多く、また、これまでの経過にこだわることの多い意識の違いや知識・情報・立場の違いによる冗長性が大きく、何度かメールでやり取りしたものの結局直接の話し合いが必要な場合が多々あります。また、会ったことのない相手とのメールのやり取りは必要以上に事務的または慰撫になる、または「ぞんざい」になる場合があります。従来の紙ベースの書式をメールにしたり、簡単なメモで良いにもかかわらずワードファイルを添付するなど、無理な形式化も見られます。

図表 A3-10 質問 25 の回答 (邦資企業-2)

ID	邦資/外資	職位	職種	質問25：自由記入		
14	邦資企業	社員	スタッフ	特にありません。		
15				電子メールは、初めての訪問、初めての依頼には利用不可。メールで依頼しても必ず電話でフォローする。通常の業務では大至急は電話。それ以外はメール。メールで返事がこないものは電話でフォロー。		
16				電子メールはコミュニケーションの手段として有効。使用頻度が高いので、相手によって表現の仕方や、自分のキャラクターが自然に出るようなスキルが身につけているような気がします。ジャンクメールやCCメールが多いのは(仕事上でも)閉口ですが。		
17			IS	特に有りません。		
18			電子メールに関して、ほとんど何も決まっていない状態です。企業として 使う際に どのくらいの規制を入れるべきなのか/判断しきれない状態です。また そういったことを行える人材もおらず、現状は ほとんど規制がない状態です。			
19			会社で利用する電子メールは当然社用であり、私用には緊急時/以外利用しないのが常識と考えます。/電子メールは便利ですが、毎日業務メールが数十通あると/重要な情報が埋もれることがあり、危ないときは電話などと/併用せざる得ません。			
20			他	問題の表現が曖昧で(例:「コミュニケーション」とか「オープン」など)何を問われているのか分りにくい質問がいくつかありました。		
21				うちの会社は、ウェブサイトのデザインという業務内容から、ネット関連の利用に関してはかなりオープンだと思う。		
22				相手に文意を理解してもらうには、相当に気をつけて文章を作成しないと伝わらないのがメールです。結局、詳細な部分は電話がかかってきて説明しなければならぬと言うことが多々あります。		
23				電子メールは相手とのリアルなアクションが必要ない分、気楽です。また書く事はインプットであり熟慮した文章を伝えられます。/マレーシアと福島と東京、東京でもバラバラな会社に関係していますが、お客さまとのメールも含み全部MLで情報を共有していますからどんな些細なことも問題点も皆知っています。時としてMLでの議論も1メールで700行に及ぶ事もあります。電話や対面でなくてはならないケース以外コミュニケーションは/電子メールが代替しています。少なくともFAXの世代寿命は終わったのかもしれませんが。電子メールという媒体は、情報のデジタル化を押し進めています。検索抽出置換整理体系化や編集可能で再利用性が極めて高いです。最近では、OCRスキャナーで読ませ簡単なソフトでデジタル化で/きます。どんどん文書をPCに取り込んで皆で情報共有をしています。		
24				弊社では外部からのダイヤルアップ接続すらまだ整備されていませので、外出時は不便さを感じています。		
25				電子メールは大変便利で今後も益々活用すると思います。ただ、日本語の文章能力が必要になるように思います。伝えたい微妙なニュアンスが上手く伝えられず誤解を招いたことはただただあります。本当に事務連絡のみでつかうべきなのか。あと、日本人ははっきりと言えないことが多いので、そう言うときにはメールで言いにくいことを伝えることができます。メールはコミュニケーションの良い面とますます直接対話が無くなるという悪い面があると思います。今私が抱えている問題はネットワーク作りですが、大勢の人と色々な打ち合わせをするのに情報共有と言う点でなんでも全員に送っています。たくさん関係ないものも来るので大変でそのあたりどのように使っていくべきか悩んでいる状態です。今コミュニケーションの大切さが私の仕事のメインになっており、少し勉強したいと考えています。また、何かあればおしらせくださいませ。		
26				管理職	研究・開発	業務での電子メール利用は、私どものような大企業では不可欠になっています。様々な部署の人間が一同に会するのは大変困難な状況ですし、キーマンはたいいていの場合席におらずつかまりません。電子メールがとまったら、ほとんど仕事にならない状況です。
27						電子メールの使用についてはガイドラインが設定されています。/パソコンの私用は厳禁です。今までに実際に処分された人もいます。

図表 A3-11 質問 25 の回答（邦資企業-3）

ID	邦資/外資	職位	職種	質問25：自由記入
28	邦資企業	管理職	研究・開発	1年ほど前からWebグループウェアを使い出しているのですが、純粋な電子メールの使用頻度は減っています。グループウェアの電子会議室の利用を電子メールの利用として回答して良いのか迷いました。
29				Q24の「オープン」の意味がわかりません。個人の自由な使用を認めていることなのか、イントラネットでないことかなど、いろいろあると思います。(回答しないと送信できないので、無理に回答しておきました)
30				電子メールでのコミュニケーション文化が企業やそこで働く個人に定着するには、数年かかると思う。個人的には、電子メールの利用は簡単なアポイントや、重要度の低い情報を他部署のスタッフに送るという用途からスタートして、現状では、隣にいるスタッフに重要な業務上のコミュニケーションをとるのに利用している。こういう使い方になるまでに、5年以上かかった。どっちにしてもメール利用形態には何か発展過程があると思う。最初は時間場所を越えた非同期通信ツールとして、電話とは用途が済み分けられていたが、今は利用の境界（電子メールvs電話）が不明確になっている。同期型コミュニケーションにおいても、電子メールは、雑談よりフォーマルで、紙ベースの報告書よりインフォーマルなコミュニケーションツールというイメージがあり、仕事上の込み入った議論をインフォーマルにやりとりするには非常に便利だとも思う。とりとめないコメントですが、ご参考まで
31				電子メールのネチケットを理解していない人が多い。職位があがるほど理解が乏しい。
32			生産・製造	出張先が社内の場合、社内電子メールシステムが全国で使用できるので/便利なコミュニケーション手段としますますます重要になってきている。
33			販売・支援	電子メールの利用の拡大は目を見張るものがありますが、cc:での送信が増えて、情報の整理・集約の面では如何なものかと思うことが多々あります。
34				個人メールに気を使う。すぐ抹消するが、会社（弊社に限ったことではないですが）が、技術者を使いログをみているのか気になり、できる限り自宅から発信しているものの、使わざるを得ないとき心配になる。
35				日本語の場合文章にすると表現がきつく感じられる部分があり、トラブル対応などでメールオンリーでの対応はかえって状況を悪化させる傾向がある。
36				電子メールはもはや企業のOAツールとして定着しており、モバイル/PC等どこでも使える状況である。
37			サービス	7段階評価は判断に迷う場合が多いと思います。5段階でよいのではないのでしょうか。
38				所属している会社は、Windowsが浸透する前からUNIXベースでメール使っており、社内の風土もオープンなので他の企業に比べて特殊だと思います。Windowsやインターネットでメールをはじめたところは、メールに関しては閉鎖的なところだと思います。（汎用機を基幹システムで使っている会社やお客様を扱っている銀行などは閉鎖的なので調べてみられると良いのではないかと思います）たぶんUNIX時代から行っている会社は、同様だと思いますので
39			スタッフ	特になし
40				当社では社外の人に電子メールを出すことに関しては、企業の秘密情報流出に皆さん気にしています。私用のメールが禁止されれば、たぶん企業の電話を使って飲み会の設定をすることになるので制限するのは必ずしも得策ではないと思っています。
41				以下の方より転送され、回答しました。株式会社ケイコン経営創研株式会社 http://www.keieisoken.co.jp 浅江季光 様
42				どちらでもないという回答が多いことは、セキュリティという事に関して殆ど意識がないと同様に、各メディアの持つ特徴や効果を意識せず、安易にメールがはびこっている事を意味している。電子メールは情報伝達には非常に有効な手段であるが、ネゴやコーディネーションを行う場合はメール+面談が必要である。言い換えれば、メールだけで事足りる業務は殆どない。
43				メールは外部とのコミュニケーションにもよく使っていますが、正直会社側はどうなっているのか、とても不安です。しかし、迅速に処理できてしまうので、よく使っています。

図表 A3-12 質問 25 の回答（邦資企業-4）

ID	邦資/外資	職位	職種	質問25：自由記入
44	邦資企業	管理職	スタッフ	やや段階が多いような気がしました。5段階ですとあらわしやすいのですが、2か3かまた5か6かで結構悩みました。
45				弊社はほとんどチェックしていません。が、極端なものは個別に注意しています（記録は採っている）。他社の例ですが、訪問先で待っているとき見渡すと、多数の人がインターネットで遊んでいました。PC功罪の罪が、これから見えざる大問題になるのでは？（事務の人ほど多く無駄をする）
46				ちょっといまさらの調査の感じがしますが、息子が貴大学出身なので協力させて頂きました。
47				職種によると思いますが、IT関連の仕事では電子ファイルの交換等が可能なことが前提となっており、電子メールが使えないと仕事がストップしてしまいます。特に外国企業とのコミュニケーションは時差の問題もあり電子メールが必須です。かといって、電話を使わないかと言えばそうではなく、電話もかなり使います。電子メールは「公的な」大枠を決めるときに使い（証拠として残りますので）、一方、微妙なニュアンスの話や記録に残したくない話は電話で行う、という使い分けが多いです。FAXはほとんど使いませんが、大企業では未だにFAXをメインに使う営業の方が多いと感じます。ベンチャー企業や、大企業でもIBMのようなところは見積書もPDFにして電子メールで送ってくれるケースが多いです。こちらとしては保管が楽になり助かります。（FAXだと管理が大変です）ベンチャー企業や外国とのやりとりが多い企業の多くは、すでに電子メールと電話は同じレベルのコミュニケーション手段であり、制約を云々するレベルのものではなくてきていると思います。逆に、機密文書等が流出しやすい状況を作り出してもいいと思いますが、文書を流出される手段は電子メールだけではなく、むしろ電子メールでは非効率であったりしますので、電子メールだけ監視してもほとんど意味はないだろうと思います（単なる安心感や緊張感の問題）。
48				電子メールでコミュニケーションのスピードが上がっています。また、人脈開拓にも十分機能しています。新しい人脈の半分以上は、電子メールによるものです。もはや、電話やFAX連絡しかできない会社とは、コミュニケーションに時間がかかり、相談相手にできません。
49				7段階というのは回答に迷います。解釈がマチマチになっても統計処理上は問題ないということなのでしょうか。
50				電子メールは国際間コミュニケーションとして、かなり便利であるが、英語用と日本語用のパソコンのシステムの違いが、たまにトラブルの問題となる。/また、メールが相手に確実に届きかつ相手が見ているかの確認が、忙しい中でかつメールを毎日100件以上処理しなければならない状況下で、いちいち行っていられないのが、難点である。暇な人は宜しいが。/更に、メールの場合、送信者が良く考えずに気軽に発信するという状況が発生しており、情報の洪水の助長が益々強くなっている。特に、ホームページを気軽に作る状況は、やや問題である。/メールは、コミュニケーション手段として大変便利である一方、情報が溢れ過ぎる社会的問題（個人の処理能力の限界を超えた情報量の中で、重要な情報を見逃してしまう問題や情報がなければ生きていけないようなメール中毒の人間が増えるなどの問題）が、今後大きくクローズアップされてくると思われる。
51				電子メールは制約をつけると利用をしづらくなると思います。
52			IS	現在、自社での電子メール利用で問題と感ずるのは、・表現力が不足 ex. 図示しづらい・量が多くなりすぎ、情報がうずもれる・古い情報を掘り出すのが困難という、情報量過多をどう解決するかとことに/あると感じています
53			会社経営	管理部門と営業部門の使用率、普及率、技能格差について調べると面白いと思います。
54			他	当社では、メールを監視していることが公表されています。/実際には、問題発生時に例外的にチェックを行うということも公表されています。/すべての添付ファイル付き outgoing のメールは、ウイルスチェックをして、事前に伺いを立てることになっていますが、実際にそんなことをしている人はいません。outgoing の最大容量は1MBと決められていますが、もっと大きな添付ファイルも普通に出ていってしまいます。完全な二枚舌運用で、実際にはかなり自由です。

図表 A3-13 質問 25 の回答（邦資企業-5）

ID	邦資/外資	職位	職種	質問25：自由記入	
55	邦資企業	管理職	他	電子メールはビジネス上で必須のツールになっています。	
56				・例えば、電子メール後に電話等で確認するなど怠らなければ、携帯電話同様、道具立てとしてはこれほど便利なものはなく、仕事の効率は非常にアップした。逆にメールをこなしていない人がいるので、その点は二重手間になることがある。/・ウィルスの観点からの質問がないのはなぜですか？	
57		経営層	研究・開発	企業をリタイヤして、現在は大学教官です。そのため、前職の立場で回答しました。/企業人か否かのチェックをしてからアンケートを出す配慮が望まれます。	
58			生産・製造	私は1人で仕事をしていますので、参考になれたかどうか。	
59			サービス	最近のコミュニケーションにおいては/TEL FAX 郵送 MAIL WEB 会議 夜のコミュニティの中で、MAILが高い割合を示しています。	
60				非常にIT系のベンチャーらしい使い方をしていると思います。	
61			スタッフ	現在ではメールなしの仕事は考えられません。但し、相手によってメールをする場合としない場合がまだ有るのは事実です。	
62			IS	7段階の評価の場合、真中のあたり (3, 4, 5) のレーティングは2種類あります。ある分は1, 2に近く、別の部分は6, 7に近いので平均して4というように2つのピークがある分布と、本当に真中にピークがくる分布の場合です。これらは内容的には大分異なってくると思うのですが、私の場合は、感覚的に全分野の平均としてクリックしました。	
63			会社経営		メール利用については時間と場所を問わないコミュニケーションが取れる点は良いが、時間差や不特定多数に一方的に流れる場合、大きな混乱を生むことが問題。ガイドラインを定めても、結局、最後は個人の情報リテラシーに依存してしまうようだ。学校教育の段階から利用方法について徹底できれば良いのだが。
64					このアンケートの主旨とずれるかもしれないが、電子メールを活用している企業と、教育が全く行き届いていない企業との差が大変大きいと感じています。
65		現在、使用している人間が特定されているので、質問の趣意にもともと添わない傾向があります。(当社は個人企業に近い) /こちらの立場の問題よりも、先方(メール宛先)の方が問題です。相手を気にしながらメールすることがよくあります。			
66		伊東様ご無沙汰しております。松長@アンビションです。当社はソフト開発企業であり、かつ顧客がパッケージソフトメーカーや電子機器メーカーなので特殊事例かもしれませんが、私自身はセールスエンジニアに近い顧客の窓口を担当しており、一番の意思伝達手段は電話だと常日頃感じております。ただ電話だと接触履歴が残らない、言った言わないの問題を摘み取れないなど欠点もあるため、時間がかかっても電子メールを多用しております。Q22に関しては、それほど支障のない社外メールは会社アドレスを使用しますが、それ以外に5アドレスほど併用しており、状況で使い分けます。(一理由には競合製品のリサーチなどで必要なためでもあります) 今後とも宜しくお願い致します。			
67		大企業から独立したばかりなのですが、電子メールはNiftyServe時代から10数年利用しています。前職の会社でインターネット接続環境と電子メールが導入されたのは1996年。その導入のプロジェクトの責任者をやりました。ルールは設けられなかったのですが、全社員宛に会社批判のメールを打ったものがあり、電子メール利用規約を作成しました。しかも、その会社批判のメールを削除するようにと経営者が指示を出し(Notesなので)、私は頑として拒否したことがありました。もし経営者のいうとおりに消していれば、自分のメールにも同じことが起こるのではないかと思ひ、社員の電子メール利用が促進されないと感じたからです。始末書で済みました。			
68		弊社はものづくりネット板橋の会員です/このアンケート一部あてはまらない部分があると思いますが(会員皆町工場なもので)			
69		電子メール・リテラシ、すなわち、メールの書き方や利用法の細目基準が必要だと、この頃思います。(これまでは個人に任せていたので)			
70		23の教育に関しては、ツールの使い方に関しては行なわれても、ネチケット的な部分、会社の業務と連動しての効率的な使い方に関する部分では今後もっとまじめに取り組んでいかなければならないと感じています。			

図表 A3-14 質問 25 の回答（邦資企業-6）

ID	邦資/外資	職位	職種	質問25：自由記入
71	邦資企業	経営層	会社経営	終わりの方の質問は、経営者自らが答えるにはちょっと???な内容の質問ですね。(_ ;)/従業員達は全く違うように感じていたりして...
72				電子メールはビジネスの遂行上必須のツールです。メールでの返信が遅い場合等もありますが、それはメールという手段のせいではなく、相手先のコミュニケーションのやり方の問題で、電話や手紙等でも同様だと思われます。
73				この調査方法だと、個人の主観により結果が大きく変わると思います。もう少し、調査の趣旨及び目的を明確にし、各質問の意図とランクの定義付けが必要ではないでしょうか？（まさに、データマイニングする前処理の問題ですね！）
74				経営者とは名ばかりで、ほとんどすべてを自分でやらなければならないいちいちな町工場です。私のデータが役に立つのかな？
75				独立して1人でコンサル会社をやっています。あまり参考にならないかも知れませんが、悪しからず。
76				郵便より早く、電話ほど煩わされない、しかし記録に残り迅速性もあるという両者の長所を併せ持つメールは大変に重宝している。ボイスメールが思ったほど定着しなかったが、記録性の面で電子メールが勝っていたからではないか。今の若者のチャット文化を見ると、今後ますますメールが進化（変化？）していくように思う。
77				他
78		他	スタッフ	7段階の評価において、具体的な例を示してもらわないとどこにマークして良いか曖昧になる。2と3、5と6の関係が特に曖昧になる。
79		他	他	1) 丸秘で出したにもかかわらず無断で転送されてしまう事/2) その人だけにそっと教えた積りでも回覧されてしまう事/3) 転送して欲しくない人にも転送されてしまう事/等、思わぬ落とし穴があって嫌になってしまう事が良くあるのが玉に傷だとおもいます。
80				<意見>電子メールのメリットは/1. 忙しい人でも都合の良いタイミングでコミュニケーションできる/2. コミュニケーションの効率化(同時一斉配信)が図れる点にあり、デメリットは/1. 文字のみによるコミュニケーションであるため誤解が生じやすい/2. アクセス頻度によりレスポンスタイムが異なる点にあるものと思われます。<質問>このアンケートの最終的アウトプットはいつ、どこで発表されるのでしょうか?お差し支えなければ最終的アウトプットも共有させて頂きたく、お願い申し上げます。
81			海外送信の場合はトラフィックエラーが多いため、従来のファックスを用いてい	
82			日本の企業も従業員も私的と公的の区別が出来ていない。	

図表 A3-15 質問 25 の回答（外資企業-1）

ID	邦資/外資	職位	職種	質問25：自由記入
83	外資企業	社員	研究・開発	こんにちは。大下と申します。戸並氏からの依頼によりアンケートに参加させていただきました。
84			販売・支援	6年前位に情報化推進を担当していたことがあり、電子メールのリテラシー向上などにつとめていました。/調査項目を読んで懐かしく感じました。
85			スタッフ	まずはお互いに顔をあわせて概要の相談をした上で、細部の詰めに電子メールを使用します。
86				企業の電子メール管理のシステムについては、一般社員にはあまりよくよく知られていない現状があると思うので、実際にはどのようなことになっているのかはよくわからない。
87			他	外資系コンピューターソフトウェア企業に所属しているので、電子メール利用はかなり早い時期からです。逆に何でも電子メールで済ませようとする傾向が強く、ミスコミュニケーションが発生したりする時もあります。
88				電子メールの「確認・証拠文書」としての機能について、分析されているようでしたら、結果に興味があります。(特に改正商法に関係して)
89				伊東さん、ご協力させていただきました。論文を楽しみにしております。電子メールリテラシーの低い人たちにはいつも悩まされる毎日です。
90				弊社では10数年前から電子メールを導入していますが、電子メールの利便性の一つに、Time Zoneの異なる国々のCounter Partsとのやりとりが大変有効であると言えます。またやりとりが書面に残せるのでEvidenceとしても多々活用しています。基本的には個人個人のDisciplineやモラルが必要ですが、オリジナルメールを勝手に転送され問題になる危険性もあると思います。
91			管理職	研究・開発
92				電子メール(文字)は、f2fコミュニケーションが基礎に成り立っていると便利だが、f2fが無いと誤解が生じる場合がある。即ち、コミュニケーションの目的であるメッセージ(言外言)が伝わらないことが多い。言葉のニュアンス、言葉により移転するイメージ等です。コミュニケーション(共感作用)は人間活動その物と認識しておりますが、伝達、共感効果をもたらす要因構造(寄与率)から電子メール(文字)に Smothing X が加わるとビジネスインフラから生活インフラになると思っています。電子メールは用途別機能、用途とは政治、買い物、介護、学習、エンターテイメントなど、また個人、恋人、友人、家族、などに特化した用途/開発に進むと思っています。/孫と年寄、寝たきり被介護者と社会などもその用途の一例です。(元日本DEC&コンパック社勤務)
93			販売・支援	隣人同士でも電子メールを使うほうが効率がいい。//カナダ国内にいるので、みなそれぞれ英語・フランス語にアクセントがあるので、会話がやや困難である。このような環境では、メールが一番効果を発揮する。
94			サービス	電子メールは、あくまでもツールである。それ以上でも、以下でもない。使う人への訓練と同じに、倫理観の教育・ディスカッションも大切と考えています。(以上)
95			スタッフ	戸並さんのご紹介です。沖縄県なので研究内容に関連あるかどうか分かりません。当方は、外資系本土企業の子会社です。子会社化されてから、/メール使用についての管理統制が強くなっています。(正しい方へ) 旧来のメールと両建てですが、親会社側に統合される予定です。
96				外資系日本法人に勤務しています。No.1の質問における会社規模(5000人以上と回答)に関し一応申し添えますと、日本法人の規模は700人程度です。メールはむしろ海外との通信において重要とってるので、グループ全体の規模で返答いたしました。
97				研究者というのは、面白いことを聞くものだ。/と、思う。考えすぎな質問が多い。

図表 A3-16 質問 25 の回答（外資企業-2）

ID	邦資 /外資 企業	職位	職種	質問25：自由記入
98	外資 企業	管理 職	他	・設問の制約ということばがあいまいだと思います。ビジネスマナーレベルのことなのか、規定のようなルールなのか、システム上の”制約”なのか、人により解釈が異なると思います。
99				メールだけでなく、メールを用いた業務自動処理につなげないと単なる連絡手段になってしまいます。
100				海外との情報交換には非常に便利です。emailとWebなくして私達の仕事は成り立ちません。
101				他社の電子Mailの使われ方がどの程度か知りたいですね。
102		経営 層	スタッ フ	電子メールで記述するとスピードと正確性の両方が向上するので商談などの面談よりもビジネスをより深く進められると思う。
103	他	他	どんな目的でこのアンケートが行われているのかが良く分かりませんが、メールは最早企業活動にとって不可欠なものになってしまっています。生意気なことを言わせて頂くと、問題として考えられるのは、セキュリティ、保存（圧縮）、キーワード検索、/ISOとの接続による業務作業の効率化などが考えられます。	

A 4. 資料 4 : MNI の詳細資料

MNI の第 1 期から第 3 期までのテーマ内容について図表 A4-1 に示す。

図表A4-1 MNIのテーマと具体的内容

期	テーマ	具体的内容
第 1 期	グループ基盤の強化	MNIの規約および運営基準の作成
		専門家による調査・分析・助言→強み・弱みの確認
		経営力強化セミナーおよび勉強会の開催
		先進企業の視察研修および交流会の実施
	会員企業間の信頼関係の醸成	毎月 1 回以上の会合による情報交換会および交流会の開催 会員相互の工場見学会の実施
	I T 化の促進	パソコン教室の開催
メーリングリストの開設 ホームページの開設		
情報の発信	全国規模の展示会への出展	
	各種企業情報交換会および交流会への参加	
第 2 期	グループ基盤の強化	経営力強化セミナーおよび勉強会の開催
		先進企業の視察研修および交流会の実施
	会員企業間の信頼関係の醸成	毎月 1 回以上の会合による情報交換会および交流会の開催
		会員相互の工場見学会の実施
	I T 化の促進	パソコン教室の開催
		メーリングリストのさらなる活用
		ホームページのトップページで会員会社紹介（会員相互に取材・作成・活動報告の掲載）
		グループウェアの開設 FAXtoWEBの開設
	情報の発信	WEB上でのバーチャル展示会の開催
		全国規模の展示会への出展
各種企業情報交換会および交流会への参加 各種マスメディア・公的機関によるMNIの視察・ヒヤリングの取材協力とパブリシティ活動		
協働開発・協働制作の推進	会員のシーズ・ニーズの開発による新製品開発の研究チーム誕生（3 チーム）	
第 3 期	グループ活動のインフラ強化	毎月 1 回以上の会合による情報交換会および交流会の開催
		会員相互の工場見学会の実施
		経営力強化セミナーおよび勉強会の開催
		先進企業の視察研修および交流会の実施
		パソコン教室の開催
		メーリングリストのさらなる活用
		ホームページのトップページで会員会社紹介（会員相互に取材・作成・活動報告の掲載）
		グループウェアの利用 FAXtoWEBのさらなる活用と運営マニュアルの作成
	協働開発・協働制作の推進・協働販売の推進	産学公連携の推進
		新製品開発の研究チームの活動推進
		特許取得に向けての活動（アルミ半田付け）
		開発製品の販売チームの誕生 マーケティング勉強会開催 新たな製品開発研究グループの誕生
	情報の発信	WEB上でのバーチャル展示会の開催
		全国規模の展示会への出展
各種企業情報交換会および交流会への参加		
各種マスメディア・公的機関によるMNIの視察・ヒヤリングの取材協力とパブリシティ活動		

上記図表 A4-1 は八木 (2003, p. 105) を基に加筆したものである。

参考文献

- 足立行子「コミュニケーションとは何か」足立行子・椿 弘次・信 達郎編著『ビジネスと異文化のアクティブ・コミュニケーション』同文館出版, 2002
- Ahuja, M. K., K. M. Carley "Network structure in virtual organizations," *Organization Science*, Vol.10, N0.6, pp.741-757, Nov.-Dec. 1999
- 秋山博介「企業のコミュニケーション」大島 眞・秋山博介編『コミュニケーション学』現代のエスプリ 417号 (2002年4月), 2002
- 青井浩也『電子メール：経営効率化の新情報メディア』日本経済新聞社, 1994
- Argyris, C. D. A. Shon "*Organizational learning: A theory of action perspective*," Reading, Mass.: Addison Wesley, 1978
- Ashby, W. R. "*An introduction to cybernetics*," New York: Wiley, Science Editions, 1956
- 馬場昌雄『組織行動：第2版』白桃書房, 1983
- Barnard, C.I. "*The functions of the executive*" , Oxford University Press, 1938, 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹 訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968
- Bateson, G. "*Steps to an ecology of mind*," Harper & Row Publishers, 佐伯泰樹・佐藤良昭 訳『精神の生態学：下巻』思索社, 1987
- Berlo, D. K. "*The process of communication: An introduction to theory and practice*," Holt Rinehart and Winston Inc, 1960, 布留武郎, 阿久津喜弘 訳『コミュニケーション・プロセス』協同出版, 1972
- Birdwhistell, R. L. "*Kinesics and context: essays on body motion communication*," University of Pennsylvania Press, 1970
- Bishop, L., D. I Levine "Computer-mediated communication as employee voice: A case study," *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.52, No.2, pp.213-233, 1999
- Blumer, H. "*Symbolic interaction: Perspective and method*," Enflewood Cliifs, NJ: Prentice-Hall, 1969, 後藤将之 訳『シンボリック相互作用論』勁草書房, 1991
- Buenger, V., R. I. Daft, E. J. Conlon, J. Austin, "Competing values in organizations: contextual influences and structural consequences," *Organization Science*, Vol.7, No.5, pp.557-576, Sep.-Oct. 1996
- Carlson, P., G. Davis "An investigation of media selection among directors and managers: from 'Self' to 'Other' orientation," *MIS Quarterly*, pp.335-359, Sep.1998

- Carlson, J. R., R. W. Zmud "Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions," *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.2, pp.153-170, 1999
- Cecez-Kecmanovic, D., et. al. "Organizational change mediated by e-mail and intranet: An ethnographic study," *Information Technology & People*, Vol.12, Issue 1, pp.9-26, 1999
- Checkland, P. "From Framework through Experience to learning : the essential nature of action research," H.E. Nissen, H.K. Klein, R. Hirschheim (Editors), *Contemporary approaches and emergent traditions*, Information Systems Research, North-Holland: Elsevier Science Publishers, IFIP, pp.397-403, 1991
- Chomsky, N. "Reflection on language," J.L. Schatz, Trust of Chomsky Children's Trust#2, 1975, 井上和子・神尾昭雄・西山祐司 訳『言語論』大修館書店, 1979
- 中小企業庁 編『中小企業白書 2002年版』大蔵省印刷局, 2002
- 中小企業総合研究機構『中小企業の Web サイト活用と情報提供機関に関する調査研究』中小企業総合研究機構, 2002
- CNET.com News "Xerox fires 40 for online pornography on clock", <http://news.cnet.com/news/0-1003-200-809024.html>, 1999.9.24
- Daft, R. L. "Essentials of organization theory & design: 2nd ed.," Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001
- Daft, R. L., R. H. Lengel "Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design," *Research in Organizational Behavior*, Vol.6, pp.191-233, 1984
- Daft, R. L., R. H. Lengel "Organizational information requirements, media richness and structural design," *Management Science*, Vol.32 No.5, pp.554-571, 1986
- Daft, R. L., R. H. Lengel, L. K. Trevino, "Message equivocality, media selection, and manager design," *Management Science*, Vol.32 No.5, pp.554-571, 1986
- Daft, R. L., R. H. Lengel, L. K. Trevino "Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems," *MIS Quarterly*, September/1987, pp.554-571, 1987
- Daft, R. L., N. B. MacIntosh "A new approach to design and use of management information," *California Management Review*, pp.82-92, 1978

- Daft, R. L., N. Macintosh "A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units," *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, pp.207-224, 1993
- Daft, R. L., K .E. Weick "Toward a model of organizations as interpretation systems," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, pp.284-295, 1984
- Daft, R. L., J .C. Wiginton "Language and organization," *Academy of Management Review*, Vol.4, No.2, pp.179-191, 1979
- Dance, F. E. X. "The `Concept` of communication," *The Journal of Communications*, Vol.20, pp.201-210, June, 1970
- Davenport, T. H. " *Process innovation: Reengineering work through information technology*," Harvard Business School Press, 1993, ト部正夫・伊東俊彦・杉野周・松島桂樹 訳『プロセス・イノベーション：情報技術と組織変革によるリエンジニアリング実践』日経 BP 出版センター, 1994
- 電子メッセージング協議会『企業における電子メールの動向調査報告書』電子メッセージング協議会（現 E ジャパン協議会）,2000
- DeSanctis, G., P. Monge "Introduction to the special issue: Communication process for virtual organizations," *Organization Science*, Vol.10, N0.6, pp.693-703, Nov.-Dec. 1999
- Dyson, P. " *The dictionary of networking 2nd ed.*," SYBEX Inc, 1996, テクニカルコア 訳『ネットワーク用語事典』技術評論社, 1996
- Eisenberg, E. M. "Ambiguity as strategy in organizational communication," *Communication Monographs*, Vol.51, p.237, 1984
- E ジャパン協議会『企業における電子メールの利用、及びインターネットのビジネス利用に関する動向調査報告書』 E ジャパン協議会,2001
- E ジャパン協議会『ビジネスにおける電子メール活用ガイド』 E ジャパン協議会,2003
- 遠藤薫『電子社会論』実教出版,2000
- 江下雅之『ネットワーク社会』丸善, 1994
- 江下雅之『ネットワーク社会の深層構造』中央公論社, 2000
- Fayol, H. " *Administration industrielle et generale*," 1925, 佐々木恒男 訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972
- Ferry, D. L. "Measuring facts of media richness," *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, Issue 4, Summer 2001
- Fisher, B. A. " *Perspectives on human communication*," New York: Macmillan, 1978
- Fisher, D. " *Communication in Organizations*," West Publishing Co., 1981

- Forester, M. "An introduction to the theory and practice of action research in work organizations," *Human Relations*, Vol. 25 No.6, pp.529-556, 1972
- French, W.L., F. E.Kast, J. E. Rosenzweig, "*Understanding human behavior in organizations*," Harper & Row Publishers, New York, 1985
- 藤本一男「電子メディア・コミュニケーション・モデルの検討：リアリティの源泉である相互作用過程に注目して」『情報システムと社会環境研究会発表資料 69-5』情報処理学会, pp.31-38, 1998
- 藤尾美佐「オフィスの対人コミュニケーション」足立行子・椿 弘次・信 達郎 編著『ビジネスと異文化のアクティブ・コミュニケーション』同文館出版, 2002
- 藤原武弘「対人コミュニケーション：相互作用の認知的基盤」藤原武弘編『社会心理学』倍風館, 1997
- Fulk, J., J. Schmitz, C. W. Steinfield "A social influence model of technology use," J. Faulk, C.W. Steinfield (Eds.) *Organization and communication technology*, Sage Publications, Newbury Park, Calif., pp.117-140, 1990
- Fulk, J., C. W. Steinfield, J. Schmitz, J. G. Power "A social information processing model of media use in organizations," *Communication Reserch*, Vol. 14, No.5, pp.529-552, 1987
- 船津 衛『コミュニケーション入門』有斐閣, 1996
- 船津 衛・宝月 誠 編『シンボリック相互作用論の世界』恒星社厚生閣, 1995
- 古川久敬「電子コミュニケーションとチーム活動」, *Organization Science*, in Tokyo, 『組織科学』Vol.29, No.1, pp.18-28, 1995
- 古瀬幸広・廣瀬克哉『インターネットが変える世界』岩波書店, 1996
- Galbraith, J. R. "*Designing complex organizations*," Addison-Wesley Publishing, 1973, 梅津祐良 訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980
- Galbraith, J. R. "*Organization design*," Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1977
- Gardner, H. "*The mind's new science: A history of cognitive revolution*," Basic Books, 1985, 佐伯胖 訳『認知革命：知の科学の誕生と展開』産業図書, 1987
- 後藤将之『ジョージ・ハーバード・ミード —コミュニケーションと社会心理学の理論—』弘文堂, 1987
- 後藤将之『コミュニケーション論』中央公論新社, 1999
- Gumperz, J. J. "*Discourse strategies: Studies in interactional sociolinguistics 1*," New York : Cambridge University Press, 1982
- Habermas, J., 河上倫逸・M. フーブリヒト・平井俊彦 訳『コミュニケーション

- 『論的行為の理論』上・中・下, 未来社, 1985・1986・1987
- Habermas, J., 森 元孝・千川剛史 訳『意識論から言語論へ』マルジュ社, 1990
- Hall, E. T. “*Beyond culture*,” Anchor Press, 1976, 岩田慶治・谷 泰 訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 1979
- Hall, E. T., M. R. Hall “*Understanding cultural differences*,” Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1990
- Halliday, M. A. K. “*Language as social semiotic: the social interpretation of language and meaning*,” London: Edward Arnold, 1979
- Hart, A. “*Understanding the media: a practical guide*,” New York: Routledge, 1991
- 橋本満弘「非言語コミュニケーションの概念と特徴」橋本満弘・石井敏編『コミュニケーション論入門』桐原書店, 1993
- 橋本良明・吉井博明・三上俊治・水野博介・石井健一・平林紀子・中村巧・是永論・見城武秀・福田充「企業における電子メールシステムの実態—事例研究—」『東京大学社会情報研究所調査研究紀要』No.3, pp.1-70, 1993
- Hayakawa, S. I. “*Language in thought and action, 2nd ed.*,” New York: Harcourt Brace and World, 1964, 大久保忠利 訳『思考と行動における言語』岩波書店, 1965
- 速水栄『電子メール文章読本—新たなビジネスツールを使いこなす—』中央公論社, 1997
- Hayakawa, S. I. “*Language in thought and action, 4th ed.*,” New York: Harcourt Brace and World, 1978, 大久保忠利 訳『思考と行動における言語』岩波書店, 1985
- 林 吉郎『異文化インタフェース経営』日本経済新聞社, 1994
- 林 幹人・松井美樹・大塚英作「電子メール・システムの有効性に関する実証的研究」『経営情報学会予稿集』1997年春期全国大会, pp.29-32, 1997
- 林 進「コミュニケーションと人間社会」林 進編『コミュニケーション論』有斐閣, 1988
- 原岡一馬「人間とコミュニケーション」原岡一馬 編著『人間とコミュニケーション』ナカニシヤ出版, 1990
- 原岡一馬「効果的コミュニケーションの創造」原岡一馬・若林満 編著『組織コミュニケーション』福村出版, 1993
- 平井一弘「コミュニケーションのレベルと理論的特徴」橋本満弘・石井敏 編著『コミュニケーション論入門』桐原書店, 1993
- Hodson, T. J., F. Englander, V. Englander, “Ethical, legal and economic aspects of employer monitoring of employee electronic mail,” *Journal of*

- Business Ethics*, pp.99-108, Mar 1999
- Homans, G. "The human group," Harcourt Brace, 1950, 馬場明男・hayakawa 浩一 訳『ヒューマン・グループ』誠信書房, 1959
- 堀内正博・石川昭・上原宏『電子会議革命』産能大学出版部, 1997
- 堀内正博・嶋田清隆「GCNと集団的意思決定：電子会議システムの将来」石川昭・堀内正博 編『グローバル企業の情報戦略』有斐閣, 1994
- Hunt, G. T. "Communication skills in the organization: 2nd ed.," Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1989
- 飯塚雄一「非言語コミュニケーション」立川敬二 監修『コミュニケーションの構造』NTT出版, 1993
- 池田謙一・村田光二『こころと社会』東京大学出版会, 1991
- 池田謙一・柴内康文「電子ネットワーキングと集団形成の論理」池田謙一編『ネットワーキング・コミュニティ』東京大学出版会, 1997a
- 池田謙一・柴内康文「カスタマイズ・メディアと情報の爆発」池田謙一編『ネットワーキング・コミュニティ』東京大学出版会, 1997b
- 池田謙一・柴内康文「電子ネットワーキングの社会的リアリティ」池田謙一編『ネットワーキング・コミュニティ』東京大学出版会, 1997b
- 生田正輝『コミュニケーション論』慶應通信, 1983
- 今井賢一『情報ネットワーク社会』岩波書店, 1984
- 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1988
- 稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002
- 石井裕、原島博 監修『CSCWとグループウェア』オーム社, 1994
- 石原 潤「ITのコミュニケーション」大島 眞・秋山博介編『コミュニケーション学』現代のエスプリ 417号(2002年4月), 2002
- 石井敏「コミュニケーション研究の意義と理論的背景」橋本満弘・石井敏編『コミュニケーション論入門』桐原書店, 1993
- 石井敏「言語メッセージと非言語メッセージ」古田暁監修『異文化コミュニケーション 改訂版』有斐閣, 1996
- 石井敏「異文化コミュニケーション」石井敏・久米昭元・遠山淳・平井一弘・松本茂・御堂岡潔編『異文化コミュニケーション・ハンドブック』有斐閣, 1997
- 石川昭・堀内正博『電子会議革命』産能大学出版部, 1997
- 伊東俊彦「電子メールの導入を成功させるには」『企業と人材』産労総合研究所, Vol.30, No.688, pp.82-87, 1997a
- 伊東俊彦「電子メールによる仕事のやり方の変化及び成果との関係の一例」,『経営情報学会春期全国研究発表大会予稿集』経営情報学会, pp.37-40, 1997b
- 伊東俊彦「2つの異なる企業文化を持つ組織における電子メール導入の一考察」

- 『経営情報学会春期全国研究発表大会予稿集』経営情報学会, pp.287-290, 1998
- 伊東俊彦「電子メール利用におけるネチケツト調査からの一考察」『経営情報学会秋期全国研究発表大会予稿集』経営情報学会, pp.243-246, 1999
- 伊東俊彦『電子コミュニケーションの研究 - 組織コミュニケーションの視点から -』, 青山学院大学院国際政治経済学研究科修士論文, 2000a
- 伊東俊彦「人的コミュニケーションの手段としての電子メール」『日本人間工学会大会予稿集』, June 2000b
- 伊東俊彦「企業における電子メールの有効性に関する研究」『経営情報学会 2001 年度春期全国研究発表大会予稿集』, June 2001a
- 伊東俊彦「中小企業グループの組織化のイネーブラーとしての電子コミュニケーション」『経営情報学会 2001 年度春期全国研究発表大会配布報告集』, June 2001b
- 伊東俊彦「中小企業グループのネットワーキングを促進する電子コミュニケーション」『日本経営システム学会第 28 回全国研究発表大会予稿集』, May 2002a
- 伊東俊彦「企業における電子メールの有効領域に関する研究 - メディア・リッチネスとコンテクストの視点から -」, 『日本経営システム学会誌』 Vol.18, No.2, pp.9-18, Mar. 2002b
- 伊東俊彦「中小企業のネットグループにおける電子コミュニケーションの影響について」『情報処理学会、研究報告』 Vol. 2002, No.82, 2002-IS-82, Nov. 2002c
- 伊東俊彦「情報技術によるビジネス改革」神沼靖子・浦昭二 編『情報社会を理解するためのキーワード3』倍風館, 2003a
- 伊東俊彦「企業における電子メールの特性とマネジメントに関する研究 - アンケート調査に基づく電子メールの有効性の検証」『日本経営システム学会誌』 Vol. 20, No.1, pp.1-8, Sep. 2003b
- Jandt, F. E. "Intercultural communication," Sage Publications, 1998
- Jarvenpaa, S., D. E. Leidner "Communication and trust in global virtual teams," *Organization Science*, Vol.10, NO.6, pp.791-815, Nov.-Dec.1999
- Johnson, D. W. "Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization, 2nd ed." Prentice-Hall, 1981
- 加護野忠夫『組織認識論』千倉書房, 1988
- 上村高樹 編著『経営ビッグバン 情報活用 21』タスク・システム・プロモーション, 1999
- 上村高樹 編著『e 革命 経営ビッグバン 情報活用 II』タスク・システム・プロ

- モーシオン, 2000
- 神沼靖子・佐藤敬「情報システム学:の研究課題と方法:5.アクションリサーチとソフトシステム方法論」『情報処理』Vol.36 No.10, 情報処理学会, 1995
- 金子郁容『ネットワークキングへの招待』中央公論社, 1986
- 加藤秀俊『文化とコミュニケーション』思索社, 1977
- Katz, D., R. Kahn "The social psychology of organizations," Wiley & Sons, 1978
- 狩俣正雄『組織のリーダーシップ』中央経済社, 1989
- 狩俣正雄『組織のコミュニケーション』中央経済社, 1992
- 川上善郎「コンピュータ・コミュニケーションのある生活」川上善郎・他共著『電子ネットワークキングの社会心理』誠信書房, 1993
- 川浦康至「コンピュータ・コミュニケーションの世界によろこそ」川上善郎・他共著『電子ネットワークキングの社会心理』誠信書房, 1993
- 川浦康至「メディアとしてのコンピュータコミュニケーション」『メディアコミュニケーション』富士通ブックス, 1994
- 川浦康至・北山 聡「ネットに分散、ネットでリンク」池田謙一編『ネットワークキング・コミュニティ』東京大学出版会, 1997
- 見城武秀「デジタル時代のコミュニケーションと<コンテクスト>」『東京大学社会情報研究所紀要』N0.49, pp.25-50, 1995
- Kiesler, S. "The hidden message in computer networks", *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press, Jan.-Feb. pp.46-48, 1986
- Kiesler, S., J. Siegel, T. W. McGuire "Social psychology aspects of computer-mediated communication," *American Psychology*, pp.1123-1134, Oct. 1984
- Kiesler, S., L. S. Sproull "Response effects in the electronic survey," *Public opinion quarterly*, Vol.50, pp.402-413, 1986
- 岸真理子「組織とあいまい性 -イクイボカリティとメディアリッチネス-」『社会・人文系のためのあいまいとファジー』オーム社, 1993
- 岸真理子「認識モードとメディア活用」遠田雄志 編『組織の認識モード』税務経理協会, 1996
- 岸真理子「情報技術と組織コミュニケーション」遠山暁・村田潔・岸真理子『経営情報論』有斐閣, 2003
- Kock, Ned "Can communication medium limitations foster better group outcomes? An action research study," *Information & Management*, pp.295-305, 1998
- 児島和人『マス・コミュニケーション受容理論の展開』東京大学出版会, 1993

- 児島和人「メディア・コミュニケーション論の生成」竹内郁郎・児島和人・橋元良明 編著『メディア・コミュニケーション論』北樹出版,1998
- 香内三郎・山本武利・岩倉誠一・田宮武・後藤和彦・川井良介・安川一『現代メディア論』新曜社, 1987
- Kovacic, B. "New approaches to organizational communication", State University of New York Press, 1994
- Kreps G. L. "*Organizational communication: Theory and practice, 2nd ed.*," New York: Longman, 1990
- Krone, K. J., F. M. Jablin, L. L. Putnum "Communication theory and organizational communication: Multiple perspective," in *Handbook of organizational communication*, Sage Publications, pp.18-40, 1987
- 熊谷誠治『電子メールの実際』日本経済新聞社, 1996
- 久米昭元「コミュニケーション研究の主な領域」橋本満弘・石井敏編『コミュニケーション論入門』桐原書店, 1993
- 桑田耕太郎「情報技術と組織デザイン」『組織化学』Vol.29, No.1,白桃書房, 1995
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998
- Lawrence, P. R., J. W. Lorsch "*Organization and environment: managing differentiation and integration*," Division of Reserch, Harvard Business School, 1967, 吉田博 訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977
- Lengel, R. H. "The selection of communication media as an executive skill," *The Academy of Management Executive*, Vol.2 No.3, pp225-232, 1988
- Lewis, P. V. "*Organizational communication: The essence of effective management, 2nd edition*," Columbus, Ohio: Grid publishing, 1980
- Lipnack, J., J. Stamps "*Networking: The first report and directory*," New York: Ron Bernstein, 1982, 正村公宏 監訳『ネットワーキング』プレジデント社, 1984
- 町田欣弥・伊東俊彦・石黒桂一郎「経営資源としてのネットワークに関する一考察 -横断的な人的ネットワークの視点から-」,『経営情報学会秋期全国研究発表大会予稿集』経営情報学会,pp.25-29, 1992
- Malinowski, B. "Supplementary essay I: The problem of meaning in primitive languages," Ogden, C. K., I. A. Richards (Eds.) *The meaning of meaning 10th ed.*, Routledge & Kegan Paul, pp.296-336, 1949
- Mann, C., F. Stewart "*Internet communication and qualitative research*,"

- Sage Publications, 2000
- March, J. G., H. A. Simon “*Organizations*,” New York: Wiley, 1958, 土屋守章 訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977
- Markus, M. L. “Electronic mail as the medium of managerial choice,” *Organization Science*, Vol.5, NO.4, pp.502-527, Nov.1994
- 丸山圭三郎『ソシユールの思想』岩波書店, 1981
- 丸山圭三郎『ソシユールを読む』岩波書店, 1983
- 松原俊浩「企業組織におけるコミュニケーション」原岡一馬編『人間とコミュニケーション』ナカニシヤ出版, 1990
- 松尾太加志『コミュニケーションの心理学』ナカニシヤ出版, 1999
- Maynard, S. K. “Shifting contexts: The sociolinguistic significance of nominalization in Japanese television news,” *Language in Society*, Vol.26, pp.381-399, 1997
- McCaskey, M. “The hidden message managers send,” *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press, Nov.-Dec., 1979, DHB 編集部訳, 「マネジャーの隠されたメッセージを読み取る法」『コミュニケーション戦略スキル』ダイヤモンド社, pp.169-199, 2002
- McQuail, D., S. Windahl “*Communication models*,” Longman Group Ltd., Essex, England, 1981, 山中正剛・黒田勇 訳『コミュニケーション・モデルズ』松籟社, 1986
- Mead, G. H. “*Mind, self, and society; from the standpoint of a social behaviorist*,” edited by C. W. Morris, 1934, 稲葉三千男・滝沢正樹・中野収 訳『精神・自我・社会』青木書店, 1973
- Mehrabian, A. “*Silent Message: Implicit communication of emotions and attitudes*,” Wadsworth Publishing, 1981, 西田司・津田幸男・岡村輝人・山口常夫 訳『非言語コミュニケーション』聖文社, 1986
- 三上俊治『情報環境とニューメディア』学文社, 1991
- 三上俊治「メディアの今日的生成と緒形態」竹内郁郎・児島和人・橋元良明 編著『メディア・コミュニケーション論』北樹出版, 1998
- Mintzberg, H., “*The nature of managerial work*,” New York, Harper and Row, 1973, 奥村哲史・須貝栄 訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993
- 宮田加久子『電子メディア社会』誠信書房, 1993
- 宮田茂司「ITで結束固めるものづくりグループ」『戦略経営者』TKC, 2002.10
- 宮崎公立大学 編『コミュニケーション用語事典』北樹出版, 2001
- 宮崎正史「コミュニケーションの一般モデルの構築に向けて」『広島女子商短期大学紀要』第7号, pp.1-15, 1996

- 宮崎正史「コミュニケーションの一般モデルの構築に向けて II」『広島女子商短期大学紀要』第8号, pp.25-39, 1997
- Moonman, E. “*Communication in an expanding organization, A case study in action research,*” London: Tavistock Publications.1970, 犬田充・村上和子 訳『発展する組織のコミュニケーション - アクション・リサーチによるケーススタディ』日本能率協会, 1970
- Mueller, R. K. “*Corporate networking : Building channels for information and influence,*” New York : Free Press, 1986, 寺本義也・金井嘉宏 訳『企業ネットワークキング』東洋経済新報社, 1991
- 向日恒喜・中村雅章「企業従業員による電子コミュニケーションシステムの利用実態に関する研究」『中京経営研究』中京大学,第10巻,第1号,pp.125-144, 2000
- 向日恒喜・宇井徹雄「企業組織におけるコミュニケーション・メディアの選択に関する研究」『オフィス・オートメーション学会誌』第87号,pp.80-86, 1999
- 村田潔「ネットワーク・コンピューティング」遠山暁・村田潔・岸真理子『経営情報論』有斐閣, 2003
- 中島義明・他編著『心理学辞典』有斐閣, 1999
- 中村昭雄 編著『絶対負けない! 東京・大田区、東大阪の町工場に負けない板橋のモノづくりを発見!』アップル・プレス, 2003
- 中村雅明「メディア・リッチネス理論の展開と個人の情報メディア利用」『中京経営研究』Vol.10, NO.2, 2001
- 中村雅明, T. Robbins-Jones, M. Metcalfe 「コミュニケーションメディア選択に関するシナリオ調査分析」『中京経営研究』Vol.11, NO.2, 2002
- 中村雅明『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, 2003
- 成毛信男「言語コミュニケーションの概念と特徴」橋本満弘・石井敏編『コミュニケーション論入門』桐原書店, 1993
- 根来龍之「常識を打破するコンテクストラニング」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, Dec.-Jan, pp.50-58, 1996
- 根来龍之『情報ネットワークのアイロニー1,2』講演シリーズ 82, 産能大学, 1997
- Negroponte, N. “*Being digital*”, Nicholas Negroponte, 1995, 西和彦 監訳『ビーイング・デジタル』アスキー出版, 1995
- Newel, H. A. Simon “*Human problem solving,*” Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1972
- Ngwenyama, O. K., A. S. Lee “Communication richness in electronic mail:

- Critical social theory and contextuality of meaning," *MIS Quarterly*, pp.145-167, June 1997
- 日経BP編「日本的経営と電子メール」『日経情報ストラテジー, 1995年3月号』日経BP社, pp.70-92, 1995a
- 日経BP編「電子メールパワー」『日経情報ストラテジー, 1995年11月号』日経BP社, pp.69-90, 1995b
- 日経BP編「イントラネット経営革命」『日経情報ストラテジー, 1997年6月号』日経BP社, pp.76-95, 1997
- 日経BP編「メーリングリストを活用すれば,メンバー全員で情報を交換できる」『日経IT21, 2002年4月号』, 2002
- Ogden, C. K., I. A. Richards "The meaning of meaning 10th edition," Routledge & Kegan Paul, 1966, 石橋幸太郎 訳『意味の意味』, 新泉社, 1982
- 荻野綱男「コミュニケーションの記号と意味作用」林 進編『コミュニケーション論』有斐閣, 1988
- 岡部朗一「コミュニケーションの定義と概念」橋本満弘・石井敏編『コミュニケーション論入門』桐原書店, 1993
- 岡部朗一「文化とコミュニケーション」古田 暁 監修『異文化コミュニケーション[改訂版]』有斐閣, 1996
- 岡部曜子『情報技術と組織変化』日本評論社, 2001
- 岡本真一郎「言語コミュニケーション」立川敬二 監修『コミュニケーションの構造』NTT出版, 1993
- Orlikowski, W., J. Yates, K. Okamura, M. Fujimoto "Shaping electronic communication: The metastructuring of technology in the context of use," *Organization Science*, Vol.6, N0.4, pp.423-444, Jul.-Aug. 1995
- Osborn, A. F. "Your creative power," New York: Charles Scriber's Sons, 1948, 豊田晃 訳『創造力を生かす』創元社, 1969
- Pace, R. W. "Organizational communication," Prentice-Hall, 1983
- Panteli, Niki "Richness, power cues and email text," *Information & Management*, Octover 2001, pp.1-12, 2001
- Park, Y. G. (朴 容寛)「ネットワーク組織の組織論的コンテクスト」『東京大学社会情報研究所紀要』No.52, pp.47-64, 1996
- Park, Y. G. (朴 容寛)『ネットワーク組織』ミネルヴァ書房, 2003
- Perrow, C. "A framework for the comperative analysis of organizations," *American sociological review*, Vol.32, pp.194-208, 1967
- Rainone, S.M., J.C. Sipior, B. T. Ward "Ethical management of employee E-mail privacy," *Information strategy*, pp.34-40, Spr. 1998

- Rice, R.E. "Task analyzability, use of new media, and effectiveness: A multi-site exploration of media richness," *Organization Science*, Vol.3, No.4, pp.475-487, Nov. 1992
- Rice, R.E., G. Love "Electronic emotion," *Communication Research*, Vol.14 No.1, pp.85-108, 1987
- Rogers, E. M. "*Diffusion of innovations 3rd. edition*," The Free Press, A Division of Macmillan Publishing, 1982, 青池慎一・宇野善康 監訳『イノベーション普及学』産能大学出版部, 1990
- Rogers, E. M. "*Communication technology: The new media in society*," The Free Press, A Division of Macmillan Publishing, 1986, 安田寿明 訳『コミュニケーションの科学』共立出版, 1992
- Rogers, E. M., Rogers, R. A. "*Communication in organizations*," The Free Press, A Division of Macmillan Publishing, 1976, 宇野善康・浜田とも子 訳『組織コミュニケーション学入門: 心理学的アプローチからシステム論敵アプローチへ』ブレーン出版, 1985
- Romm, C. T. "Electronic mail as a coalition-building information technology", *ACM Transactions on Information Systems*, Vol.16, No.1, pp.82-100, Jan. 1998
- Ruesch, J., G. Bateson, "*Communication: The social matrix of psychiatry*," New York: W. W. Norton, 1951, 佐藤悦子・R.ボスバーグ 訳『誠心のコミュニケーション』新思索社, 1995
- 斉藤和志「組織活性化のためのコミュニケーション」原岡一馬・若林満 編著『組織コミュニケーション』福村出版, 1993
- 坂元章編『インターネットの心理学』学文社, 2000
- Schmitz, J., J. Fulk "Organizational colleagues, media richness, and electronic mail: A test of the social influence model of technology use," *Communication Research*, Vol.18 No.4, pp.487-523, 1991
- Schneider, A. E., W. C. Donaghy, P. J. Newman "*Organizational communication*," McGraw-Hill Book, 1975
- Schramm, W. "How communication works," J. A. DeVito (Edited) *Communication: concepts and process*, Prentice-Hall, pp.11-19. 1976
- 関 嘉彦 編『ベンサム、J.S.ミル』中央公論社, 1979
- 関口一郎編『コミュニケーションのしくみと作用』大修館書店, 1999
- Shannon, C.E., W. Weaver "*The mathematical theory of communication*," The University of Illinois Press, 1949, 長谷川淳・井上光洋 訳『コミュニケーションの数学的理論 - 情報理論の基礎』明治図書, 1969

- Simanoff, S. B. “*Communication rules: Theory and research*,” Sage Publications, 1980
- Simon, H. A. “*Administrative behavior*,” 3rd ed., Collier Macmillan Canada, 1976, 松田武彦, 高柳 暁, 二村敏子 訳『経営行動』, ダイヤモンド社, 1989
- Sipior, J. C., B. T. Ward “The dark side of employee email,”
Communications of the ACM, Vol.42, No.7, pp.88-94, Jul.1999
- Sproul, L., S. Kiesler “*Connections: New ways of working in the networked organization*,” MIT Press, 1991, 加藤丈夫 訳『コネクションズ: 電子ネットワークで変わる社会』アスキー, 1993
- Sproul, L., S. Kiesler “Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication,” *Management Science*, Vol.32, No.11, pp.1492-1512, Nov.1986
- 末田清子・福田浩子『コミュニケーション学』松柏社, 2003
- 鈴木康之『電子メールで企業革新』NEC クリエイティブ, 1996
- 高木晴夫「情報技術革新と組織コミュニケーション」原岡一馬・若林満 編著『組織コミュニケーション』福村出版, 1993
- 高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連, 1995
- 高橋明紀代『町工場の IT 革命ーネットワークが日本経済新聞社の製造業を再生する!』PHP 研究所, 2000
- 高井次郎「異文化間コミュニケーション」原岡一馬・若林満 編著『組織コミュニケーション』福村出版, 1993
- 高島利尚「コーディネート活動支援のポイント」『企業診断』, 2001.5, pp.18-23, 中小企業診断協会, 2001
- 竹内郁郎「社会的コミュニケーションの構造」『講座 現代の社会とコミュニケーション第1巻: 基礎理論』東京大学出版会, 1973
- 竹内郁郎「社会的コミュニケーションとは何か」山根常男・他編『テキストブック社会学6: マス・コミュニケーション』有斐閣, 1977
- 竹之内隆・伊東俊彦・他共著「エンタープライズ・トランスフォーメーションに関する一考察」『経営情報学会秋期全国研究発表大会予稿集』経営情報学会, pp 9-16, 1994
- 田中茂範「日常言語における意味」『コミュニケーションのしくみと作用: 入門セミナー現代コミュニケーション1』大修館書店, 1999
- 谷口洋志「コミュニケーション・ツールとしての IT」足立行子・椿 弘次・信 達郎編著『ビジネスと異文化のアクティブ・コミュニケーション』同文館出版, 2002

- Taylor, F. W. "*Scientific management : comprising shop management, the principles of scientific management, testimony before the special house committee,*" New York: Harper & Brothers, 1947, 上野陽一 訳編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969
- Thompson, J. D. "*Organization in action,*" McGraw-Hill, 1967, 高宮普 訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館, 1987
- Thompson, M. S., M. S. Feldman "Electronic mail and organizational communication: Does saying "Hi" really matter?," *Organization Science*, Vol.9, No.6, pp.685-698, Dec.1998
- 徳永幸生「企業におけるコミュニケーション」立川敬二 監修『コミュニケーションの構造』NTT出版, 1993
- Tosi, H. L., J. R. Rizzo, S. J. Carroll, "*Managing organizational behavior,*" Boston: Pitman, 1986
- 遠山 暁「電子ネットワークの日本の意思決定への影響」日本学術会議 経営情報研究連絡委員会編『電子ネットワークと日本の経営の変革』経営情報研究連絡委員会シンポジウム資料集, pp.1-3, 1996.7
- 外山滋比古「誤解の意味」江藤文夫・鶴見俊輔・山本 明 編『コミュニケーションの典型：講座 コミュニケーション 6』研究社, pp.34-51, 1973
- Trenholm, S. "*Human communication theory,*" Englewood Cliffs, NJ.: Prentis Hall, 1986
- Trenholm, S., A. Jensen "*Interpersonal communication 3rd Edition,*" Belmont, Calif. Wadsworth Pub, 1996
- Trevino, L. K., R. H. Lengel, R.L. Daft "Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective," *Communication Research*, Vol.14, No.5, pp.553-574, Oct, 1987
- Trevino, L. K., J.N.Webster "Flow in computer-mediated communication: Electronic mail and voice mail evaluation and impacts," *Communication Research*, Vol.19, No.5, pp.539-573, Oct, 1992
- 津田幸男「コミュニケーション研究の方法とその系譜」橋本満弘・石井敏編『コミュニケーション論入門』桐原書店, 1993
- 塚本久仁桂・坂元章「電子ブレインストーミングの生産性－四つのテクノロジーの比較」『心理学研究』Vol.72, No.1, pp.19-28, 2001
- 塚本三夫「コミュニケーションの理論と構造」,青井和夫監修・佐藤毅編『コミュニケーション社会学』サイエンス社, 1983
- Tushman, M. L., D. A. Nadler "Information processing as an integrating concept in organization design," *Academy of Management Review*, Vol.3,

pp.613-624, 1978

内田和成「電子メール活用,3段階で」『日本経済新聞』1995.4.21

内田まほろ「電子メディアにおける記号表現」『コミュニケーションのしくみと作用：入門セミナー現代コミュニケーション1』大修館書店, 1999

上田利男『企業内コミュニケーション：第3版』日本経済新聞社, 1976

上田泰『個人と集団の意思決定』文真堂, 1997

宇井徹雄「企業組織におけるコミュニケーション・メディアの選択に関する研究」『オフィス・オートメーション学会論文集』Vol.20, No1, 第87号, pp.80-86, 1999

Ullmann, S. "*Semantics: An introduction to the science of meaning*," Oxford Blackwell, 1964, 池上嘉彦 訳『言語と意味』,大修館書店,1969

梅田敏文「電子コラボレーションが引き起こすオフィスパワーの変革」『経営情報学会誌』経営情報学会, Vol.7, No4, pp.69-83, 1999

Vargas, M. F. "*Louder than words: An introduction to nonverbal communication*," Iowa State University Press, 1987,石丸正 訳『非言語コミュニケーション』新潮社, 1987

和田 実「対人的コミュニケーション」原岡一馬・若林満 編著『組織コミュニケーション』福村出版,1993

若林 満「組織と人間」原岡一馬・若林満 編著『組織コミュニケーション』福村出版,1993

若林直樹「企業の組織認識の変動とメディア・コミュニケーション」『社会情報と情報環境』東京大学社会情報研究所, 1994

Walther, J. B. "Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational," *Communication Research*, Vol.19, N0.1, pp.52-90, Mar.-Apr. 1995

Walton, R. E. "*Up and running: Integrating information technology and the organization*," Harvard Business School Press, 1989, 高木晴夫 訳『システム構築と組織整合』ダイヤモンド社,1993

渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論』有斐閣, 2001

Watson, N. "The private workplace and the proposed "notice of electronic monitoring act": Is "notice" enough?," *Federal Communications Law Journal*, Vol. 54, pp.79-102, Dec 2001

Watzlawick, P., J. B. Bavelas, D. D. Jackson "*Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*," 尾川丈一訳『人間コミュニケーションの語用論：相互作用パターン、病理とパラドックスの研究』二瓶社, 1998

- Weatherall, A., J. Nunamaker “*Getting results from electronic meeting*,”
Electronic Meeting Solutions Limited, Hampshire, U.K., 1999, 関口義一・
比嘉邦彦・佐藤完治・米津治彦・佐川真 訳『組織を進化させる e ミーティング』
富士通ブックス, 2000
- Weber, Max, “*The theory of social and economic organization*,” A. M.
Henderson and T. Parsons Ed., London: William Hodge and Co., 1947
- Webster, J., L. K. Trevino “Rational and social theories as complementary
explanations of communication media choices: Two policy-capturing
studies,” *Academy of Management journal*, Vol.38, No.6, pp.1544-1572,
1995
- Weick, K.E. “Educational organizational as loosely coupled systems,”
Administrative Science Quarterly, 1976
- Weick, K. E. “The social psychology of organizing,” edited by C. A. Kiesler
“*Topics in social psychology*” , Addison-Wesley Publishing, 1969, 金児暁
嗣 訳「組織化の心理学」広田君美 監修『現代社会心理学の動向 第6巻』誠
信書房,1980
- Weick, K. E. “*Sensemaking in organizations*,” Sage Publications, 1995, 遠
田雄志・西本直人 訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文真
堂,2001
- Weick, K. E. “*The social psychology of organizing 2nd Edition*,”
McGraw-Hill, Inc., 1979, 遠田雄志 訳『組織化の社会心理学 第2版』文真
堂,1997
- Weick, K.E., R. L. Daft “The effectiveness of interpretation systems,”
Organizational Effectiveness: A comparison of models, Academic Press, pp.
71-93, 1983
- Weick, K.E., J. D. Orton “Loosely coupled systems: A reconceptualization,”
Academy of Management Review, Vol. 15, No.2 pp203-223, 1990
- Wiesenfeld, B. M., S. Raghuram, R. Garud “Communication patterns as
determinants of organizational identification in a virtual organization,”
Organization Science, Vol.10, NO.6, pp.777-790, Nov.-Dec.1999
- Wenger, E. “*Communities of practice: learning, meaning, and identity*,”
Cambridge University Press, 1998
- Wired News: “*Employers read workers’ email by J. Glasner*”,
<http://www.wired.com/news/business/0,1367,19152,00.html> , 1999.4.15
- Wired News: “*23 fired for email violations by C. Oakes*”,
<http://www.wired.com/news/politics/0,1283,32820,00.html>, 1999.12.1

- Wood, J. T. "*Human communication: a symbolic interactionist perspective*,"
New York: Holt, Rinehart & Winston, 1982
- 八木田鶴子「コーディネート活動を成功させる知恵：未来をつくるものづくり
ネットワークをめざして－「ものづくりネット板橋」中小製造業のグループ活
動の支援－」『企業診断：2001年5月号』中小企業診断協会, pp.36-41, 2001
- 八木田鶴子「診断助言実務の知識と応用 II－経営革新企業の事例に学ぶ－：小
規模製造業の経営変革への挑戦」『企業診断：2003年2月号』中小企業診断協
会, pp.102-107, 2003
- 八木田鶴子・高島利尚・伊東俊彦『未来を創るものづくりネットワークをめざ
して：平成12年度コーディネート活動支援事業報告書』Mar.2001
- 八木田鶴子・伊東俊彦・高島利尚『中小製造業のものづくり基盤の強化と経営
革新による成長支援：平成13年度コーディネート活動支援事業報告書』
Mar.2002
- 山倉健嗣『組織間関係-企業間ネットワークの変革に向けて-』有斐閣, 1993
- 山下清美「スキーマとコンテクストについて」『経営情報学会企業変容研究部会
4月度研究会配布資料』経営情報学会企業変容研究部会, 2000
- Yates, J., W. Orlikowski, K. Okamura "Explicit and implicit structuring of
genres in electronic communication: reinforcement and change of social
interaction," *Organization Science*, Vol.10, N0.6, pp.83-103,
Nov.-Dec.1999
- 吉田純『インターネット空間の社会学』世界思想社, 2000
- 吉田茂司「ITで結束固めるものづくりグループ」『戦略経営者2002年10月号』
TKC, pp.38-39, 2002
- 吉見俊哉『メディア時代の文化社会学』新曜社, 1994
- 吉村克巳「中小企業の意識は変わるのか!?－ネットワークと共同受注で再生へ
の道を探る」『JMA マネジメントレビュー2003年3月号』日本能率協会,
pp.40-43, 2003a
- 吉村克巳「中小企業の「水平連携」－相次ぐ失敗の真因とは」『経営者会報2003
年5月号』日本実業出版社, pp.32-37, 2003b
- Zuboff, S. "*In the age of the smart machine: The future of work and
power*," New York: Basic Books, 1988

索引

- 2 面的効果 115
- Barnard 27
- Blumer 13
- CMC 96
- Daft & Lengel 14, 133, 136, 140
- egroups 205, 218, 223
- Galbraith 14, 28, 133
- Hall 18, 25, 122, 129
- Lawrence & Lorsch 135
- Mead 13
- MIC-P 201
- MNI 193
- M型（機械論的）組織 129
- 型（有機的）組織 129
- Rogers 30, 41, 87
- Schramm のモデル 38
- Shannon & Weaver のモデル 33
- Weick 28, 88, 136, 198
- あいまい 92, 105
- アクション・リサーチ . 15, 23, 152, 192
- アナログ型 75
- アナログ表示 81
- アンケート . 22, 151, 173, 177, 179, 196, 233
- 暗示的情報 81
- 意思決定 44, 115, 133
- 意思決定過程 27
- 意思決定者 135
- 一義的 57
- 意図 29, 31, 41, 49, 74, 86, 95, 155
- イネーブラー（変革の促進要因） 197
- 意味解釈 .. 39, 45, 83, 84, 128, 131, 132, 136
- 意味が生成発展 83
- 意味形成 31, 34, 44, 45, 74, 126, 131
- 意味形成の過程 32
- 意味交換 31
- 意味ネット 80
- 意味の解釈 124
- 意味の共有化 137
- 意味の形成 30, 32, 118
- 意味の交換 31
- 意味のコンテクスト 126
- 意味の創造 37
- 意味の理解 32
- インターネット 19, 104
- インタビュー 21, 98, 102, 151, 153, 160, 223, 230
- インタビュー項目 161
- インタビュー対象 130
- インタビュー調査 161

インフォーマル61, 85, 105, 218, 220	記号化体 48, 49
インフォーマル・コミュニケーション65, 88	記号の恣意性67
ウィルス・メール 112	規則と規定141
現示的メディア55	協調原理37
エモティコン 113	協働 15, 23, 133, 193, 210
横断型コミュニケーション90	協働活動 15
送り手47	協働作業 229, 237
オピニオン・リーダー85	協働受注 13, 210, 211, 213
解釈34, 75, 81, 82, 92, 95, 96, 108, 130, 137, 142, 155, 187	共有のプロセス32
解釈シンボリック視点39	記録性 112
解釈シンボリック的視点 13, 37	グループウェア214
概念的フィルター34	ゲートキーパー85
概念フレームワーク155	研究フレームワーク25
仮想的な製品展示会（バーチャル展 示会）212	言語コミュニケーション（verbal communication）68
感覚52	言語シンボル141
関係の情報81	言語のコンテクスト127
監視ソフト 116	コーディネート活動193
関連枠組み80	コーディネート活動支援事業201
機械的メディア56	コード37
機械のメタファー134	コード化規約124
企業文化240	コード情報124
記号50	コズモポライト86
記号（signe）66	コミュニケーション・プロセス .46, 155
記号化36	コミュニケーション・メディア .15, 146
記号解読体52	コミュニケーション活動 77, 83
	コミュニケーション行為41

コミュニケーション行動 . 118, 119, 122, 156	社会関係コード 37
コミュニケーションの概念 .. 28, 33, 95	社会的コミュニケーション ... 40, 60
コミュニケーションの構成要素 .. 47	社会的コンテキスト 114
コミュニケーションのしくみ 140	社会的相互作用 43, 46
コミュニケーションの定義 ... 30, 42	社会的プロセス 29
コミュニケーションのプロセス .. 46	従属と管理の効果 116
コミュニケーションの目的 43	準拠枠 134
コミュニケーションの要素 .. 28, 46, 47	状況のコンテキスト .. 120, 131, 156
コミュニティ 105	状況の定義 134
コレクティブ・コミュニケーション 61	情報化 36
コンティンジェンシー理論 135	情報過多 87, 109
コンテキスト . 13, 18, 37, 118, 120, 122, 124, 126, 127, 130, 155, 156	情報技術 108, 147, 204
コンテキスト依存 14	情報共有 101, 115, 203
コンテキスト依存度 15, 18, 123, 131, 153, 156, 197	情報処理 14
コンテキスト化 122	情報処理活動 139
コンテキストの概念 122, 156	情報処理モデル . 133, 134, 136, 138
コンテキスト文化 129, 160	情報伝達 28, 44, 125
再現的メディア 56	情報の創り出し 31
参画の効果 115	情報の伝達 126
刺激 34	情報リッチネス 137, 148
事象 36, 80	情報量 101, 122, 135
システム相互作用的視点 41, 42	身体性 58
	シンタックス 37
	シンボリック相互作用論 13, 37
	シンボル 13, 28, 37
	シンボルの創造 38
	心理学的視点 34, 35
	水平方向のコミュニケーション . 64, 90

スキーマ	127	多義的な状況	137, 140, 150
成果志向型行為	44	多義的な情報	28
静的コンテキスト	119	タスク特性	138
セキュリティ	105, 112	チャット	109
セキュリティ面	204	チャンネル	50
セマンティクス	37	中間的コミュニケーション ...	61, 62
漸進的な変化	135	低コンテキスト文化	123
相互作用 13, 28, 31, 32, 34, 76, 83, 99, 118, 124, 130, 137, 205, 210, 219		手がかり情報	151
相互作用のプロセス	130	テクノロジー	53
相互理解	31	デジタル表示	81
双方向性	113	電子会議	108
組織化	28	電子会議室	104
組織コミュニケーション 13, 61, 76		電子掲示板	103, 111
組織コミュニケーションの障害 ..	86	電子コミュニケーション ...	96, 110
組織コミュニケーションの定義 ..	77	電子コミュニケーション・メディア	116
組織コミュニケーションのモデル	79	電子メール ... 15, 18, 30, 32, 34, 72, 84, 99, 111, 114, 126, 147, 148, 157, 173, 194	
組織のコンテキスト ... 18, 137, 139		電子メール・システム	15, 151
組織の状況	137	電子メールの管理	172, 175
ソーシャル	66	電子メールの不正使用	116
対人コミュニケーション	62, 74	電子メールのマネジメント	19
ダイナミックな現象	135	電子メールの有効活用領域	160
対面会議	141	電子メディア	59
対面コミュニケーション ... 62, 126		転送の容易さ	101
多義性	14, 127, 137	伝統的組織論	133
多義性の削減	137, 147	同期性	97
多義的	28, 57, 60, 170, 226	動的コンテキスト	119

同報機能	102, 226	非同期性	97
同報通信	223	飛躍的な学習	135
同報の容易性	100	表現	18
同報メール	100	表現性	60
認識過程	134	表象	36
認知	127	フィードバック	31, 40
認知心理学	52	フェース・トゥ・フェース	225
認知制約	36	フォーマル・コミュニケーション	
認知のプロセス	128	64, 88
認知の枠組	128	不確実性	14, 137
ネット・グループ	16, 192	不確実性の概念	135
ネット・グループ	23	不確実性の削減	137, 147
ネットワーク性	100, 114	複製性	58
ノイズ	34	フレーミング	105, 115, 148, 188
パーソナル・コミュニケーション		フレーミングの発生	100
.....	61	フレーム	52
パーソナル・メディア	55	ブレインストーミング	194
パソコン教室	207	プロセス34, 39, 40, 41, 46, 87, 118,	
パターン抽出	36	122, 164	
発話	41, 66, 72, 127	分科会	194
パノプティコン	116	文化のコンテクスト	119, 156
林（1994）の基準	160	分析フレームワーク	175, 197
パラ言語	71	変化する現象	46
パロール	66	ホームページ	105, 116
非言語コミュニケーション		マスコミュニケーション	61, 62
（non-verbal communication）		マスメディア	55
.....	71	無料メーリングリスト	204
非言語メッセージ	30, 32	明示的情報	81
非多義的な情報	28	メーリングリスト	102, 188, 194,

205, 206, 209, 213, 214, 221, 223, 228, 237, 238	文字性58
メール・システムの管理 23, 188	モデル化 22, 76, 124, 151, 230, 237
メール・システムのマネジメント・ モデル 189	ものづくりネット板橋 192
メール監視 240	有効活用領域 169, 232
メールの監視 173, 189, 242	有効性の構造 236
メールの管理 229, 237, 241	有効性のモデル 13, 15, 23, 152, 174, 186, 187, 189, 226, 242
メールの規制 241	ランガージュ 66
メールの有効性の構造 185, 197	リアルタイム 109, 110
メッセージ... 18, 31, 33, 36, 38, 45, 49, 72, 79, 81, 130, 151, 155	リーダーシップ 205
メッセージ化 36	リーダーと部下のコミュニケーションのモデル 80
メッセージ記号 50	リーン・メディア 146, 147
メッセージ表現 18	リーン情報 149
メディア 36, 52, 155	リエゾン 85
メディア・リッチネス 148, 153, 197, 224	リッチ・メディア 141
メディア・リッチネスの視点 117	リッチ情報 137, 138
メディア・リッチネス理論 . 15, 133	リッチネス 14
メディア・リッチネス理論の2重性 149	利便性 60
メディアの変容 58	了解指示型の行為 44
モード情報 124	ルースリ・カップルド・システム 198
目的合理的行為 44	ルール系 36, 120
文字情報 18, 113	ルールの制約 37
	ルール理論 36
	若林のモデル 39

博士論文

企業における電子メールの有効性の研究
— 有効性のモデル化とマネジメント方針への提言 —

A Study on the Effectiveness of E-mail in Business Firms
— Modeling of the Effectiveness, and a Proposal
about Management Policies —

横浜国立大学大学院
国際社会科学研究科

伊東 俊彦 (Toshihiko Ito)

2004

論文要旨

専攻	横浜国立大学国際社会科学研究科国際開発専攻 氏名 伊東 俊彦
論文題名	企業における電子メールの有効性の研究 —有効性のモデル化とマネジメント方針への提言—

はじめに

本論文は企業における組織コミュニケーションにおいて特に電子メールが企業活動にどのような影響を与えるのか、その構造を明らかにすること、および電子メール・システムのマネジメントの方針について研究するものである。

研究方法としては、まずいくつかの企業にインタビューすることにより、企業における電子メールの現状を調査する。その結果に基づきより多くの企業に対しアンケートを実施しその分析結果より、企業組織における電子メール・システムの有効性のモデルを作成し、かつマネジメントの方針を導き出す。最後にメール・システムの有効性のモデルとマネジメント方針の検証のために、協働受注を当初の目的とした企業グループ組織における事例研究を行うものである。

本論文の重要なテーマであるコンテキスト依存度は、組織コミュニケーションにおけるコンテキスト依存の影響を問題としている。

ところで組織コミュニケーションの研究に関連して、Galbraith (1973) は、組織を情報処理モデルとして捉え、職務における不確実性と組織の情報がどのように組織構造と関係しているかに着目している。彼によれば、組織は不確実性の量が増すにつれて情報処理能力を増加させるようにその構造を設計しなければならないとしている。彼の視点は組織の個々のコミュニケーションにあるのではなく、情報処理に合うような組織の構造を設計することであり、それによりコミュニケーションも有用になるという点にある。

それに対し、Daft & Lengel (1986) は、組織の情報処理は不確実性への対処だけでなく、多義性への対処という2つの視点から捉えることが重要であると唱えた。彼らは組織が必要とする情報が欠乏している状況を不確実性 (uncertainty) が高い状態とし、それを解消するには不足している情報の量を増やすことが必要であるとしている。また多義性 (equivocality) とは、曖昧でかつ、組織の状況に関して複数の対立する解釈が存在する状態を表す程度のこととしている。多義性に対処するには、単に処理する情報を増やせばよいのではなく、彼らが提唱するリッチネスが高い情報処理をしなければならないとしている。またリッチネスとは多義性の高い状況に対する理解度がある時間内に変えられる情報処理の能力であるとしている。

Daft & Lengel (1986) は、組織の情報処理を2つの視点で捉えることにより、Galbraith (1973) が情報処理を不確実性のみで捉える問題と、組織構造を設計するだけで対応する問題を指摘し、個々のコミュニケーションにおいてそれにふさわしいコミュニケーションのしくみを考慮することの重要性を訴えた。そしてコミュニケーションのしくみを実現する手段としてのコミュニケーション・メディアの特性に着目し、メディア・リッチネス理論 (Daft & Lengel, 1984, 1986) を提唱したのである。

本論文の研究テーマは、このメディア・リッチネス理論に基づくが、これまで同理論に基づく研究では明確に採り上げられなかったコンテキスト依存度との関係や電子メール・システムのマネジメント面まで含んでいることに研究としての意義があると

考える。

実証研究には3つの研究アプローチを採用した。まず始めに、電子メールを提供する側を中心として、メディア・リッチネスとコンテキスト依存度の関係をインタビューによる実証研究により明らかにした。それに基づき、電子メールを利用する側を対象に、メディア・リッチネス、コンテキスト依存度および電子メールのマネジメントの関連をアンケートによる実証研究で明らかにしメール・システムの有効性のモデルとマネジメント・システムのモデルを明確にした。最後に、複数企業が協働活動のために作ったものづくりネット組織(「ものづくりネット板橋」:MNI と略す)を対象に、電子メールの有効性のモデルとマネジメント・モデルの事例検証をアクション・リサーチ(研究者が組織の中に自分を組み込むことによる社会的行為を導き出す研究方法)により明らかにした。これらの研究から結論として最後に、メール・システム活用のための提案をメールの導入段階・運用段階およびメールのマネジメントにわけて行うものである。以下には研究の概要について述べる

1. 研究の概要

1. 研究1の目的と結論

(1) 研究1の目的

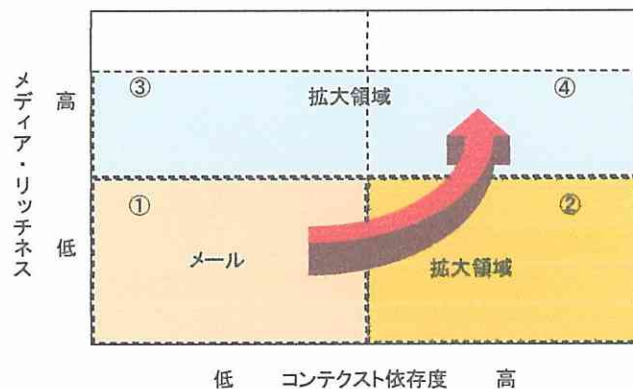
研究1の目的は、以下の2つである。

- ① 電子メールの企業活動への影響について、「メディア・リッチネス」および「コンテキスト依存度」との関係を明らかにすること
- ② 電子メールのアンケートの項目を導き出すこと。

(2) 研究1の結論

インタビューを分析した結果、以下のような結論が得られた。

- ① 電子メールはメディア・リッチネスが比較的高い
- ② 電子メールは、コンテキスト依存度が高い企業でも、低い企業でも有効に使われている



図表1 電子メールの有効活用領域(仮説の検証結果)

この結論から電子メールが有効に活用される領域は図表 1 のように幅広いことが確認された。またわが国において、コンテキスト依存度の差は電子メールの有効性に大きな影響がないことを確認した。図表 1 の①の部分は従来から電子メールが有効に活用されているといわれてきた領域であり、本研究の分析からも電子メール導入当初はこの範囲が有効活用領域とされる。②は仮説 2 の否定から説明される活用領域であり、メールに精通した状況で拡大された領域と考えられる。③は仮説 1 の否定から有効活用領域とされる。④は仮説 1 および 2 の否定により有効活用領域とされる。

2 研究 2 の目的と結論

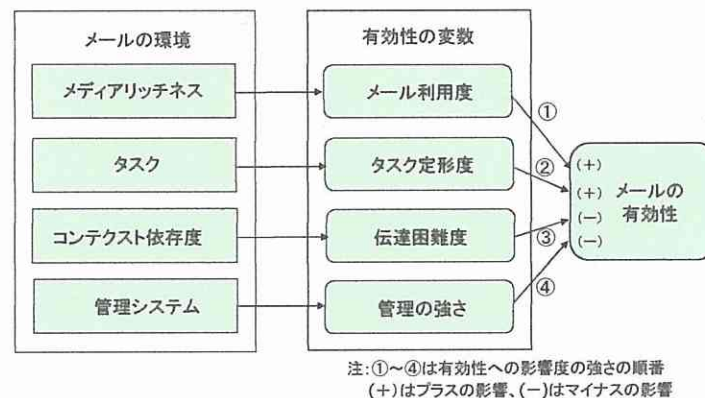
(1) 研究 2 の目的

研究 2 の目的は、メールの有効性のモデルを明確にすることである。

(2) 研究 2 の結論

分析の結果、メール・システムの構造が図表 2 のように求められた。

メールの有効性に最も影響が強いのは「メール利用度（メディア・リッチネスから導かれた）」であり、メールの利用が高まるほどメールの有効性が高くなることがわかった（偏回帰係数：0.672、1%有意）。

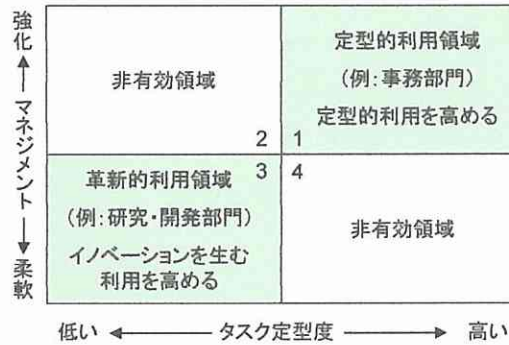


図表2 メール・システムの構造

2番目に有効性に影響が強いのは「タスク定型度（タスクから導かれた）」であり、タスク（メールを利用する業務）の定型度が増すほど、有効性が高くなることがわかった（影響はメール利用度の3割弱で、偏回帰係数：0.193、1%有意）。3番目に有効性に影響するのは「伝達困難度（コンテキスト依存度から導かれた）」である。これは有効性への影響は小さく、マイナスに影響することがわかった（影響は絶対値でメール利用度の2割弱で、偏回帰係数：-0.116、1%有意）。すなわち、伝達困難度が増すほど有効性が低くなることがわかった。管理の強さは、有効性への影響はもっとも小さく、マイナスに影響することがわかった（影響は絶対値でメール利用度の1割強で、偏回帰係数：-0.083、6%有意）。

・(3) 研究2のインプリケーション

以上の結果からメールの有効性には、なによりもメール利用度を増すこと、つぎにタスク定型度を増すことであるとされた。メールの利用度を上げるためとタスク定型度を考慮し、メールの有効性で得られた結論をもとに、メール・システムのマネジメントのモデル（図表3）を提言した。



図表3 メール・システムのマネジメント・モデル

図表3のセル1では、電子メールの定型的な利用を大いに高めるように、できるだけテンプレートを使い、フォーマット化するなどを推進する。またそのような利用が行われているかどうかをモニターすることが必要である。反対にセル3は、電子メールの革新的利用領域であり、ここでは対面会議を補完的に使うことでイノベーションを生むような活動に電子メールを積極的に利用することを主眼とする。メール・システムのマネジメントの柔軟さも求められ、オートノミーを確保しつつ相互依存性を高める柔軟なマネジメントが望まれる。セル2と4は非有効領域である。

3 研究3の目的と結論

(1) 研究3の目的

研究3の目的は、つぎの2つである。

- ① メール・システムの構造（有効性の構造）についてネット・グループでのメールの影響という事例から検証すること
- ② メール・システムのマネジメント・モデルについて、ネット・グループの事例から検証すること

(2) 研究3の結論

MNIの事例検証により、メール・システムの構造（図表2）の正当性が検証できた。またメールシステムのマネジメント・モデル（図表3）に関しても、MNIではそのようなマネジメントが行われていて、活動に好影響を与えていることが確認できた。

3つの研究から得た結論を基にメール・システムの活用のための提案を以下に述べる。

II. メール・システムの活用のための提案

メール・システムの活用に関して導入段階と運用段階およびメール・システムのマネジメントの柔軟性と重要性の認識について以下の提案をする

1 メール導入段階

メールの導入段階の留意点は以下の4点である。

- ① 電子メールをはじめとする電子コミュニケーション・メディアの利用性に留意する
- ② 電子メールをはじめとする電子コミュニケーション・メディアの効果がすぐに現れるようなものを導入する
- ③ 電子メールをはじめとする電子コミュニケーション・メディアの複雑な機能は、そのようなメディアの利用を阻害することに留意する
- ④ メールングリストの導入こそ、もっとも効果的である

2 メール運用段階

メールの運用段階の留意点は以下の3点である。

- ① 電子メールをはじめとする電子コミュニケーション・メディアのリテラシー教育を行うこと
- ② メールを利用する業務内容に合わせたマネジメントをとること
- ③ メールの使用規制はかけないこと

3 メールマネジメント

メールのマネジメントに関する留意点は以下の5点である。

- ① 自己管理が大切である
- ② 自律を促す企業文化の醸成
- ③ 人間系システムとしての認識
- ④ 技術面だけの管理では手落ち
- ⑤ メール管理はコミュニケーション部門で

以上