

タイトル	情報技術を活用した知識マネジメントと組織特性との関係：理論的考察と実証研究
著者	佐藤，耕紀；Sato, Koki
引用	北海学園大学経営論集，17(4)：119-136
発行日	2020-03-31

情報技術を活用した知識マネジメントと 組織特性との関係

— 理論的考察と実証研究 —

佐 藤 耕 紀

1 はじめに

エージェンシー理論の研究で有名な経済学者の Jensen と Meckling (1998) は、「情報技術の変化によって、適切な分権化の程度がどのように変わるのかははっきりしない……技術の改善によって特殊な知識を下層から上層へと効果的に移転できるようになるのであれば、集権化へ向かうことになるだろう。逆に、これまで上層に特殊的だった情報を下層へと移転することが容易になるのであれば、分権化へと向かうだろう」と述べた。

たとえば、かつてタクシーの配車は、顧客の住所を本部から無線で多くの車に伝え、顧客に近い車が応答して客先へ向かうという自律分散的なシステムだった。ところが、GPS によって各車の位置を本部で把握できるようになると、本部が集権的に配車を決定するシステムが主流となった（近年はスマートフォンなどの GPS によって顧客の位置も把握できるようになり、配車システムはさらに進化しつつある）。

また、飲食チェーンなどでは、各店内に設置された監視カメラを本部のスタッフがつねにモニターし、異常や問題を発見した場合には本部主導で迅速に対応するというような体制をとっているケースもある。こうした事例は、IT の導入が集権化を推し進めた例と考え

ることができるだろう。

一方で、たとえば 2006 年まで 19 年連続の増収増益を達成した「トリンプ・インターナショナル・ジャパン」(国内シェア第 2 位の下着メーカー) では、その原動力のひとつとして、毎朝 8:30 からの早朝会議が有名だった。全国の拠点をテレビ会議システムでつなぎ、社長をはじめ課長以上は全員出席するこの会議では、平均で 1~2 分に 1 つというスピードで議案が処理され、終了後まもなく議事録が全社員へ向けてメール送信された。このような情報共有によって、現場の社員たちは全体の状況や方向性を理解しつつ、各自の判断ですばやく的確な意思決定を行うことが可能となっていた (関, 1999; 大久保, 2003)。トリンプのケースは、情報技術 (IT) の活用によって分権化が促進され、有効に機能するようになった事例だと考えられる。

このように個別の事例では両方のケースが観察されるが、はたして日本企業における平均的な傾向としては、情報技術を活用した知識マネジメント (以下「IT・知識マネジメント」と略記) の導入にともなって、集権的ヒエラルキーの度合いが強まっているのだろうか、それとも分権的ネットワークのような組織形態へと向かっているのだろうか。

情報技術の研究で著名な経済学者の Brynjolfsson (2003) は、IT 投資と企業の生産

図表 1 知識マネジメントのプロセスと、それを支援する IT

知識マネジメントのプロセス	知識創造	知識の保存・再利用	知識の移転	知識の応用
支援する IT	データマイニング 学習ツール	電子掲示板 知識貯蔵データベース	電子掲示板 ディスカッション・ フォーラム 知識ディレクトリー	エキスパート・システム ワークフロー・システム
IT によって可能 となること	新しい知識ソース の結合 ジャスト・イン・ タイム学習	個人および組織の記憶を支援 グループ間での知識 へのアクセス	より拡張された内部 ネットワーク より多くの可能なコ ミュニケーション・ チャネル より速い知識ソース へのアクセス	多くの場所で知識を応 用することができる ワークフローの自動化 による、新しい知識のよ りすばやい応用
プラットフォーム 技術	グループウェアとコミュニケーション技術			
	イントラネット			

出所：Alavi と Leidner（2001）

性との関係がそれほど明確ではないとい
う「生産性パラドックス」の原因を追究する
過程で、IT 投資が効果をあげている企業には
共通する組織特性がみられることを見出した。

また、Brynjolfsson と Hit（2002）は、IT と
相性のよい組織構造を「デジタル組織」と呼
び、その主な特性として、①情報アクセスと
コミュニケーションについてのオープンな政
策、②意思決定権限の分散化とライン従業員
への権限委譲、③業績に強く連動したインセ
ンティブ、④企業文化への積極的な投資、⑤
組織全体の戦略目標についての日常的なコ
ミュニケーション、⑥優れた従業員を募集・
採用することの重視、⑦（オンライン教育を
含む）採用後の教育への精力的な投資、とい
う 7 点を挙げた。

こうした研究結果と同様に、日本企業でも
IT・知識マネジメントと相性のよい「デジタ
ル組織」のような組織特性は見出されるのだ
ろうか。

本稿ではこうした疑問に答えることを目指
して、先行研究にもとづく理論的フレーム
ワークおよび仮説を示すとともに、企業アン
ケート調査による実証研究を行いたい。

2 理論的フレームワークと仮説

2.1 IT・知識マネジメントについての理論 的フレームワーク

Alavi と Leidner（2001）は、知識マネジ
メントの先行理論について広範なレビューを行
うとともに、IT の活用によって可能となる知
識マネジメントのプロセスについて、図表 1
のようにまとめられる理論的フレームワーク
を示した。

具体的な概念の操作化と測定方法について
は実証研究の節で説明するが、本稿では彼ら
のフレームワークに示される概念にもとづい
て、IT・知識マネジメントの測定変数に反映
させた。

2.2 組織特性についての理論的フレーム ワーク

佐藤（2003）は、組織類型に関する 11 の先
行研究をレビューし、組織特性の共通点につ
いて検討した結果、これら 11 の組織類型に
は共通する組織特性がかなり含まれており、
「ヒエラルキー型」および「ネットワーク型」
という原型的な組織類型に集約・統合するこ

図表 2 組織類型に関する先行研究のまとめ

	ヒエラルキー型組織	ネットワーク型組織
Weber (1922)	官僚的 (bureaucratic)	
Drucker (1954)	職能別 (functional)	連邦的 (federal)
McGregor (1957)	X 理論 (Theory X)	Y 理論 (Theory Y)
Burns and Stalker (1961)	機械的 (mechanistic)	有機的 (organic)
Chandler (1962, 1977)	職能別 (functional)	事業部制 (multidivisional)
Likert (1967)	システム 1 (System 1)	システム 4 (System 4)
Miles and Snow (1978)	防衛型 (Defender)	開拓型 (Prospector)
Mintzberg (1989)	機械的 (machine)	革新的 (innovative)
寺本 (1990)	ハイアラキー	ネットワーク
Alstynne (1997)	ヒエラルキー (hierarchies)	ネットワーク (networks)
飯尾 (1998)	ヒエラルヒー	ヘテラルヒー

出所：佐藤，2003，p. 17

図表 3 ヒエラルキー型とネットワーク型の中核的組織特性

	ヒエラルキー型	ネットワーク型
意思決定	集権的 個人的	分権的 集団的
コミュニケーション	垂直的	水平的
コントロール	公式的・他律的	非公式的・自律的
組織編成	固定的	流動的
メンバー	固定的・専門的 均一・同質	流動的・総合的 多様・異質
リーダーシップ	固定的・権限や地位に基づく 命令指示型	流動的・知識や能力に基づく 創発誘導型
組織の境界	内部統合型 固定的・閉鎖的	提携・協力型 流動的・開放的

出所：佐藤（2012）

とが可能であると考えた（図表 2）。

また、佐藤（2012）は「ヒエラルキー型」と「ネットワーク型」という両極理念型的な組織形態を定義づける「中核的組織特性」について議論し、図表 3 のようにまとめた。彼はまた、「ヒエラルキー型」または「ネット

ワーク型」の組織が有効に機能することを補助・促進する補完的な組織特性を「付随的組織特性」と呼び、図表 4 のようにまとめた。

具体的な概念の操作化と測定方法については後の実証研究の節で説明するが、本稿では佐藤のフレームワークに示される組織特性項

図表 4 ネットワーク型とヒエラルキー型の付随的組織特性

	ヒエラルキー型	ネットワーク型
メンバー特性	低い知識水準	高い知識水準
	狭い視野	広い視野
	短期的な展望	長期的な展望
知識・理念・ビジョン・ 共通言語の共有	弱い知識共有	強い知識共有
	弱い理念・ビジョン共有	強い理念・ビジョン共有
	弱い共通言語共有	強い共通言語共有
組織文化	効率性重視	創造性重視
	閉鎖的・競争的	開放的・協力的
	少ない仮説提案	多くの仮説提案
	少ない仮説検証	多くの仮説検証
インセンティブ・人事制度	固定給中心	業績給中心
	外因的インセンティブ中心	内因的インセンティブ中心
	簡潔な業績測定	綿密な業績測定
	プロセス重視	結果重視
環境適応	事前計画型	臨機応変型
イメージ・評判	低いイメージ・評判	高いイメージ・評判

出所：佐藤（2012）

目を、測定変数として質問調査票に反映させた。

2.3 IT・知識マネジメントと組織特性との関係についての理論と仮説

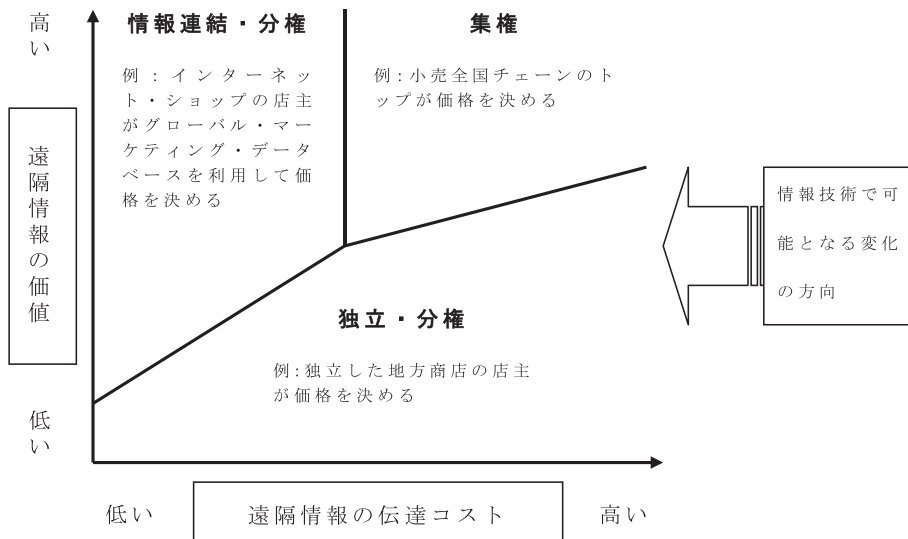
近年のいわゆる IT（情報技術）革命によって、組織内外のコミュニケーションにかかわるコストは大きく低下してきた。こうした情報コストの低下が意思決定構造に及ぼす影響について、Malone（1997）は図表 5 のようにまとめている。

Malone によれば、中程度の価値の情報を扱う意思決定に関しては、情報コストが低下していくにつれて、最初は「独立・分権」から「集権」（ヒエラルキー型）への移行が起こり、次に「情報連結・分権」（ネットワーク型）へと移行していく。

なぜそのようなことが起こるかという点、まず、遠隔情報の価値が中程度で、それを獲得するための情報コストがそれ以上に高い（情報利用の便益よりもコストの方が高い）場合には、調整（情報の利用）をあきらめて各主体が独立に「独立・分権」型の意思決定を行う方がよいことになる。つぎに、徐々に情報コストが下がり、集権的に情報を利用する場合のコストよりも便益の方が大きくなると、「集権」（ヒエラルキー）型の構造で調整を行うようになる。さらに情報コストが下がってはじめて、「情報連結・分権」（ネットワーク）型の調整が行われるようになる。このあとに説明するように、ネットワーク型の調整では、ヒエラルキー型の場合よりも多くのコミュニケーション・コストが必要となる。

Malone の理論は、歴史的な事実とも合致

図表5 情報コストと意思決定構造



出所：Malone, 1997, p.31 に基づいて作成

する。Chandler (1962, 1977) によれば、1840年以前には、産業は散在する小規模の伝統的企業によって担われており、生産・流通の大規模な調整は存在しなかった（「独立・分権」の時代）。1850～1880年代にかけて、鉄道・蒸気船・電信といった輸送と通信のインフラストラクチャーが整い、情報コストが低下してはじめて、生産・流通を集権的に管理する大企業が現れた（「集権」への移行）。大企業の組織構造は、1920年ごろまでは集権的な職能別組織が中心であったが、その後は分権的な事業部制組織への移行と垂直統合の解体が進んだ（「情報連結・分権」への移行）。

Malone の理論にしたがえば、情報革命によって情報コストが下がれば、意思決定構造は集権的なヒエラルキー型から、分権的なネットワーク型へと移行することになる。

上記の議論とも関連するが、たとえば Facebook や LINE のグループ機能のような、多対多のコミュニケーションを効率化する IT ツールは、調整が難しいという従来のネットワーク型組織の弱点を補うと考えられる。

図表6に示したように、リーダーを置くヒエラルキー型のシステムでは、集団内のコミュニケーション経路はメンバー数に対してほぼ比例的にしか増加せず、しかも最終決定を行う権限をもつリーダーがいるため、迅速で効率的な意思決定を行うことができる。これに対して、メンバーどうしが対等で自由なコミュニケーションを行うネットワーク型のシステムでは、コミュニケーション経路がメンバー数のほぼ2乗に比例して増大するため、組織が大きくなるにつれて調整プロセスは加速度的に複雑になり、意思決定は困難となる。

このような多人数によるコミュニケーションの難しさが、ネットワーク型組織の最大の弱点であった。インターネットも電子メールもない時代には、ネットワーク型の組織において情報をくまなく伝達したり、意見をまとめたりすることは至難の業であり、組織としての統合性や一貫性を保つことが困難であった。この点において、ヒエラルキー型組織の優位性があったといえる。

しかし IT 革命によって、組織内のコミュ

図表 6 メンバー数とコミュニケーションの経路数

メンバー数	2 人	3 人	4 人	100 人	n 人
ヒエラルキー型の コミュニケーション経路数	1 	2 	3 	99	$n - 1$
ネットワーク型の コミュニケーション経路数	1 	3 	6 	4950	$n(n - 1)/2$

コミュニケーションにおけるヒエラルキーの役割は小さくなりつつある。Drucker (2002, p.68) は、「今日の企業はヒエラルキーを基礎として構築されている。こうした階層のほとんどは情報を中継するためにあるが、それは他のあらゆる中継器と同様、非常に貧弱なものである。情報が中継されるたびに情報量の半分が失われる。将来のマネジメントでは、階層数はきわめて少数となり、情報の中継者は非常に有能でなければならないだろう」と述べている。

以上のような理論的考察から、IT・知識マネジメントによる情報コストの低下は、ヒエラルキーの強みを低下させ、ネットワークの弱点を補う方向に作用すると考えられる。つまり、IT・知識マネジメントはネットワーク型組織と補完的であり、IT・知識マネジメントの導入がネットワーク型組織への移行を促進する、あるいはネットワーク型組織では IT・知識マネジメントへの投資が積極的に行われるといった現象を通じて、両者の間には正の相関関係が生じることが予想される。

そこで本稿では以下のような研究仮説を設定し、この後に示す実証研究によって検証したい。

仮説：「IT・知識マネジメントとネットワーク型の組織特性との間には正の相関関係がある」

3 実証研究

3.1 IT・知識マネジメントに関する概念の操作化と測定

IT・知識マネジメントの調査項目については、先に挙げた Alavi と Leidner (2001) による理論的フレームワークに示されている内容を基本とし、さらに『日経情報ストラテジー』の 2000～2002 年の記事を参照して、実際の企業において重視され、多く採りあげられている IT・知識マネジメントの内容を検討し、12 項目の質問を作成した。

具体的には稿末付録に示した質問調査票にあるとおり、それぞれの質問項目について「現在の状況」と「5 年前からの変化」を 7 段階評価で回答してもらい、IT・知識マネジメントに関する概念を多面的に測定した。

3.2 組織特性に関する概念の操作化と測定

組織特性の調査項目については、先に挙げた佐藤の理論的フレームワークに示されている概念にもとづいて、質問項目を作成した。

具体的には稿末付録に示した質問調査票にあるとおり、「中核的組織特性」11 項目と「付随的組織特性」16 項目、合計 27 項目の質問について「現在の状況」と「5 年前からの変化」を 7 段階評価で回答してもらい、組織特性の概念を多面的に測定した。

3.3 企業アンケート調査の概要

調査対象は基本的に、ダイヤモンド社の『組織図・事業所便覧 全上場会社版 2003』に記載されたすべての上場企業（全 2668 社）とした。

しかし、このうち 1997 年以降に設立された会社（54 社）については、「5 年前の状況」について質問することが適さないため、調査対象から除外した。また、完全子会社化、合併、倒産などによって 2002 年度末までに上場廃止された企業（29 社）についても、対象から除外した。残った 2585 社すべてに対して、質問調査票を発送した。

発送作業は、2003 年 1 月 30 日に行われた。質問調査票の他に、調査依頼状と返信用封筒が同封された。調査票の返送期日は同年 2 月 28 日とされた。

返送期日の近づいた 2 月 24 日、回収率向上の目的でリマインダー（再依頼状）を発送した。リマインダーは、その時点までに返信（または断りの連絡）のなかった企業に対してのみ発送された。

返送期日後もしばらくの間は調査票の到着が続くため、若干の余裕をみて、4 月 30 日に最終的に回収を打ち切った。238 社から有効回答が寄せられ、有効回答率は 9.2% だった。

回答の得られた企業サンプルが母集団を代表しているかどうかを検討するため、業種別構成割合、規模別構成割合、設立年、前年売上高、従業員数、平均年収、平均年齢といった指標について、回答企業と全上場企業の平均値や分布図を比較した。このような調査で完全に偏りのないサンプルを得ることは不可能だが、回答企業の代表性は概ね良好であり、分析結果を大きく歪めるような要因は発見されなかった。

3.4 仮説の検証

図表 7 と図表 8 に、IT・知識マネジメントに関する変数と、組織特性に関する変数との

間の相関係数¹⁾を示した。

図表 7 に示したのは「現在の状況」についての質問から得たデータの分析結果であり、IT・知識マネジメントの現状と、組織特性の現状との間の相関関係が示されている。図表 8 に示したのは「5 年前の状況と比べると」どうかという質問から得たデータの分析結果であり、IT・知識マネジメントの 5 年前からの変化と、組織特性の 5 年前からの変化との間の相関関係が示されている。

また、IT・知識マネジメント全体を代表する変数として、12 変数の合計スコアを計算して分析に含めた。同様に、中核的組織特性に関する 11 変数の合計スコアと、付随的組織特性に関する 16 変数の合計スコアも計算して分析に含めた²⁾。

これら現状と変化についての相関関係を一覧して見やすいように、図表 9 に 5% 未満の水準で有意な相関関係をまとめて示した。+ および - の符号は相関の方向（正負）を示しており、P は現在（Present）についての相関、C は変化（Change）についての相関で有意となっていることを示している。

図表 9 に示されるように、仮説に反する負の相関は 3 つのみだったのに対して、有意な相関のほとんどは仮説どおりの正の相関だった。

また、IT・知識マネジメントの合計スコアと、（ネットワーク型の）中核的組織特性の合計スコアおよび（ネットワーク型の）付随的組織特性の合計スコアとの間にも、仮説どおりの正の相関がみられる。

このような相関分析の結果は、「IT・知識マネジメントとネットワーク型の組織特性との間には正の相関関係がある」という仮説をかなり明確に支持するものといえるだろう。

4 おわりに

以上のように、本稿では IT・知識マネジメントへの取り組みと、ネットワーク型組織を

図表7 IT・知識マネジメント（現状）と組織特性（現状）との相関係数

	インターネット 環境の整備(現在)	グループ ウェアの導入 (現在)	知識交換・ 議論の場 (現在)	成功事例・ ノウハウな どのデータ ベース (現在)	専門知識 をもつ社内 人材の検 索システム (現在)	社内ネット の横断的 検索ツール (現在)	議論・根回 しの電子化 (現在)	顧客や納 入業者との 取引の電子 化(現在)	知識の活 用支援担 当者の設 置(現在)	IT化推進 へのトップ レベルの 主導 (現在)	IT導入に 伴う業務・ 組織・意識 の改革 (現在)	優れた知 識の提供 を促す報 奨制度 (現在)	IT・知識 マネジメント (12変数合 計)(現在)
意思決定の 分権性（現在）	0.17**	0.15*	0.08	0.04	0.14*	0.00	0.01	0.03	0.15*	0.09	0.10	0.08	0.12
意思決定の 集団性（現在）	0.14*	0.05	0.02	-0.05	-0.04	-0.01	0.08	0.10	0.05	0.05	0.04	0.02	0.05
コミュニケーション の水平性(現在)	0.07	-0.02	0.04	0.03	-0.03	0.05	-0.02	0.04	0.11	0.14*	0.20**	0.03	0.07
従業員の自律性 (現在)	0.06	0.11	0.08	-0.00	0.06	-0.00	-0.05	0.06	0.04	0.06	0.11	-0.01	0.06
組織編成の 流動性（現在）	0.11	0.09	-0.02	0.05	0.07	0.04	0.08	0.02	0.09	0.17*	0.14*	0.03	0.10
従業員配置の 流動性（現在）	0.13	0.07	0.09	0.16*	0.10	0.11	0.13	0.11	0.13*	0.24**	0.17**	0.14*	0.18**
従業員の 多様性（現在）	0.22**	0.23**	0.20**	0.15*	0.16*	0.07	0.04	0.17*	0.22**	0.18**	0.23**	0.07	0.22**
リーダーシップ の流動性(現在)	0.16*	0.18**	0.21**	0.31**	0.26**	0.27**	0.19**	0.27**	0.25**	0.29**	0.37**	0.30**	0.36**
リーダーシップ の創発誘導性 (現在)	0.28**	0.16*	0.16*	0.15*	0.14*	0.15*	0.16*	0.24**	0.18**	0.17**	0.18**	0.13	0.24**
業務における 提携・協力の 利用（現在）	0.16*	0.15*	0.07	0.12	0.14*	0.19**	0.06	0.08	0.15*	0.10	0.08	0.13*	0.16*
取引・提携関係 の流動性(現在)	0.16*	0.11	0.16*	0.17**	0.17**	0.13*	0.07	0.20**	0.16*	0.26**	0.17**	0.21**	0.23**
中核的ネットワーク 特性（11変数合 計）(現在)	0.28**	0.21**	0.18**	0.19**	0.20**	0.17**	0.12	0.22**	0.26**	0.29**	0.30**	0.19**	0.30**
従業員の知識水 準の高さ(現在)	0.30**	0.26**	0.23**	0.20**	0.18**	0.24**	0.04	0.12	0.22**	0.19**	0.27**	0.16*	0.27**
従業員の視野の 広さ（現在）	0.17**	0.11	0.18**	0.22**	0.25**	0.23**	0.05	0.19**	0.26**	0.24**	0.34**	0.26**	0.29**
従業員の展望の 長期性（現在）	0.18**	0.14*	0.13*	0.13*	0.22**	0.23**	0.13*	0.21**	0.28**	0.22**	0.29**	0.20**	0.27**
知識の共有の 強さ（現在）	0.16*	0.16*	0.13*	0.29**	0.22**	0.24**	0.21**	0.29**	0.32**	0.35**	0.41**	0.29**	0.36**
理念・ビジョンの 共有の強さ(現在)	0.22**	0.18**	0.13	0.30**	0.21**	0.26**	0.19**	0.21**	0.37**	0.42**	0.43**	0.30**	0.37**
共通言語の共有 の強さ（現在）	0.07	0.05	0.08	0.15*	0.07	0.15*	0.06	0.02	0.17**	0.17*	0.18**	0.14*	0.15*
組織文化の 創造性（現在）	0.19**	0.16*	0.16*	0.21**	0.24**	0.25**	0.15*	0.21**	0.31**	0.28**	0.33**	0.26**	0.32**
組織文化の開 放性・協力性(現在)	0.09	0.15*	0.14*	0.18**	0.19**	0.20**	0.19**	0.13*	0.31**	0.29**	0.39**	0.21**	0.29**
業務改善に関 する仮説提案 の多さ（現在）	0.26**	0.15*	0.23**	0.34**	0.16*	0.30**	0.17**	0.38**	0.37**	0.36**	0.35**	0.27**	0.39**
業務改善に関 する仮説検証 の多さ（現在）	0.21**	0.20**	0.21**	0.31**	0.19**	0.31**	0.13*	0.29**	0.33**	0.36**	0.30**	0.32**	0.37**
業績給の割合 (現在)	0.14*	0.10	0.14*	0.19**	0.12	0.20**	0.18**	0.24**	0.24**	0.27**	0.23**	0.20**	0.26**
内因的インセン ティブの割合(現在)	0.11	0.14*	0.09	0.16*	0.10	0.16*	-0.05	0.11	0.25**	0.13*	0.17**	0.15*	0.17**
業績測定の 精密性（現在）	0.16*	0.07	0.16*	0.14*	0.14*	0.21**	0.16*	0.19**	0.17**	0.23**	0.19**	0.18**	0.23**
業績評価に おける結果の 重視（現在）	-0.05	-0.06	-0.08	-0.03	-0.09	-0.06	-0.06	-0.14*	-0.08	0.01	-0.04	-0.04	-0.08
環境適応の臨機 応変性(現在)	-0.04	0.01	-0.07	-0.04	-0.04	-0.10	-0.04	-0.02	-0.10	-0.03	-0.14*	-0.05	-0.08
イメージ・評判 の高さ（現在）	0.22**	0.16*	0.11	0.11	0.02	0.06	0.10	0.10	0.21**	0.31**	0.33**	0.22**	0.22**
付随的ネットワ ーク特性（6変数合 計）(現在)	0.28**	0.23**	0.23**	0.34**	0.26**	0.34**	0.20**	0.31**	0.43**	0.45**	0.47**	0.36**	0.45**

相関係数の後の星印は、「*」が5%未満の水準で有意、「**」が1%未満の水準で有意であることを示している。

情報技術を活用した知識マネジメントと組織特性との関係(佐藤)

図表 8 IT・知識マネジメント(変化)と組織特性(変化)との相関係数

	インターネット環境の整備 (5年前との比較)	グループウェアの導入 (5年前との比較)	知識交換・議論の場 (5年前との比較)	成功事例・ノウハウなどのデータベース (5年前との比較)	専門知識をもつ社内人材の検索システム (5年前との比較)	社内ネットの横断的検索ツール (5年前との比較)	裏議・根回しの電子化 (5年前との比較)	顧客や納入業者との取引の電子化 (5年前との比較)	知識の活用支援担当者の設置 (5年前との比較)	IT化推進へのトップレベルの主導 (5年前との比較)	IT導入に伴う業務・組織・意識の改革 (5年前との比較)	優れた知識の提供を促す報奨制度 (5年前との比較)	IT・知識マネジメント (12変数合計) (5年前との比較)
意思決定の分権性 (5年前との比較)	0.19**	0.13*	0.02	0.07	0.11	0.02	0.17**	0.11	0.17**	0.10	0.11	0.15*	0.15*
意思決定の集団性 (5年前との比較)	0.22**	0.09	0.08	0.07	0.10	0.05	0.10	0.12	0.13	0.08	0.21**	0.07	0.15*
コミュニケーションの水平性 (5年前との比較)	0.12	0.02	0.09	0.08	0.08	0.10	0.04	0.10	0.11	0.16*	0.13*	0.14*	0.13
従業員の自律性 (5年前との比較)	0.13*	0.13*	0.17**	0.13	0.12	0.05	0.07	0.06	0.07	0.17**	0.15*	0.14*	0.16*
組織編成の流動性 (5年前との比較)	0.27**	0.20**	0.10	0.21**	0.14*	0.12	0.19**	0.20**	0.19**	0.34**	0.31**	0.17**	0.27**
従業員配置の流動性 (5年前との比較)	0.14*	0.09	0.11	0.12	0.06	0.04	0.12	0.16*	0.11	0.26**	0.17*	0.12	0.17*
従業員の多様性 (5年前との比較)	0.18**	0.15*	0.08	0.14*	0.14*	0.14*	0.07	0.08	0.11	0.21**	0.17*	0.08	0.17**
リーダーシップの流動性 (5年前との比較)	0.11	0.13	0.19**	0.27**	0.24**	0.20**	0.19**	0.26**	0.24**	0.25**	0.22**	0.23**	0.28**
リーダーシップの創発誘導性 (5年前との比較)	0.33**	0.26**	0.28**	0.28**	0.28**	0.26**	0.37**	0.38**	0.35**	0.25**	0.30**	0.25**	0.40**
業務における提携・協力の利用 (5年前との比較)	0.27**	0.23**	0.23**	0.29**	0.18**	0.25**	0.27**	0.31**	0.29**	0.26**	0.29**	0.30**	0.36**
取引・提携関係の流動性 (5年前との比較)	0.28**	0.22**	0.22**	0.24**	0.23**	0.18**	0.21**	0.33**	0.26**	0.27**	0.27**	0.25**	0.33**
中核的ネットワーク特性 (17変数合計) (5年前との比較)	0.38**	0.28**	0.26**	0.32**	0.28**	0.23**	0.30**	0.35**	0.34**	0.39**	0.39**	0.32**	0.43**
従業員の知識水準の高さ (5年前との比較)	0.13*	0.07	0.11	0.08	0.07	0.17**	0.02	0.02	0.06	0.19**	0.20**	0.15*	0.14*
従業員の視野の広さ (5年前との比較)	0.22**	0.15*	0.19**	0.25**	0.19**	0.24**	0.07	0.15*	0.13*	0.18**	0.32**	0.20**	0.26**
従業員の質望の長期性 (5年前との比較)	0.23**	0.12	0.14*	0.26**	0.21**	0.24**	0.17**	0.25**	0.24**	0.18**	0.25**	0.22**	0.28**
知識の共有の強さ (5年前との比較)	0.16*	0.16*	0.26**	0.28**	0.24**	0.22**	0.32**	0.36**	0.25**	0.18**	0.28**	0.23**	0.33**
理念・ビジョンの共有の強さ (5年前との比較)	0.17*	0.09	0.13	0.20**	0.13*	0.22**	0.14*	0.25**	0.23**	0.31**	0.33**	0.28**	0.28**
共通言語の共有の強さ (5年前との比較)	0.10	-.07	0.04	0.07	-.01	0.04	-.02	0.11	0.08	0.18**	0.15*	0.08	0.08
組織文化の創造性 (5年前との比較)	0.13	0.09	0.13*	0.16*	0.11	0.08	0.18**	0.25**	0.21**	0.22**	0.17**	0.12	0.21**
組織文化の開放性・協力性 (5年前との比較)	0.25**	0.18**	0.21**	0.26**	0.15*	0.23**	0.14*	0.28**	0.23**	0.27**	0.32**	0.28**	0.31**
業務改善に関する仮説提案の多さ (5年前との比較)	0.23**	0.24**	0.21**	0.25**	0.13*	0.14*	0.08	0.18**	0.20**	0.33**	0.36**	0.25**	0.29**
業務改善に関する仮説検証の多さ (5年前との比較)	0.14*	0.17**	0.26**	0.31**	0.28**	0.25**	0.18**	0.25**	0.27**	0.32**	0.37**	0.31**	0.35**
業績給の割合 (5年前との比較)	0.27**	0.22**	0.32**	0.41**	0.38**	0.37**	0.27**	0.29**	0.37**	0.26**	0.39**	0.43**	0.44**
内因的インセンティブの割合 (5年前との比較)	-.11	-.01	-.05	-.04	-.08	0.02	-.08	-.05	0.01	-.00	-.06	0.05	-.04
業績測定の高密性 (5年前との比較)	0.23**	0.16*	0.15*	0.15*	0.10	0.18**	0.12	0.19**	0.18**	0.29**	0.24**	0.22**	0.25**
業績評価における結果の重視 (5年前との比較)	0.11	-.03	-.02	0.09	-.02	-.03	-.16*	-.10	-.04	0.04	0.02	0.03	-.02
環境適応の迅速な変化 (5年前との比較)	-.03	0.00	-.04	0.03	-.07	-.04	-.04	0.00	-.10	0.02	-.00	-.09	-.04
イメージ・評判の高さ (5年前との比較)	0.17*	0.05	0.04	0.02	-.02	0.04	0.02	0.11	0.11	0.28**	0.22**	0.17**	0.13*
付随的ネットワーク特性 (16変数合計) (5年前との比較)	0.30**	0.20**	0.26**	0.35**	0.23**	0.30**	0.18**	0.32**	0.31**	0.40**	0.44**	0.37**	0.41**

相関係数の後の星印は、「*」が5%未満の水準で有意、「**」が1%未満の水準で有意であることを示している。

図表 9 IT・知識マネジメントと組織特性との相関関係（まとめ）

	インターネット 環境の整備	グループ ウェアの導入	知識交換・ 議論の場	成功事例・ ノウハウな どのデータ ベース	専門知識 をもつ社内 人材の検 索システム	社内ネット の横断的 検索ツール	稟議・根回 しの電子化	顧客や納 入業者との 取引の電 子化	知識の活 用支援担 当者の設 置	IT 化推進 へのトップ レベルの主 導	IT 導入に 伴う業務・ 組織・意識 の改革	優れた知 識の提供を 促す報奨 制度	IT・知識マ ネジメント (12 変数合 計)
意思決定の 分権性	+P, C	+P, C			+P		+C		+P, C			+C	+C
意思決定の 集団性	+P, C										+C		+C
コミュニケーション の水平性										+P, C	+P, C	+C	
従業員の自律性	+C	+C	+C							+C	+C	+C	+C
組織編成の 流動性	+C	+C		+C	+C		+C	+C	+C	+P, C	+P, C	+C	+C
従業員配置の 流動性	+C			+P				+C	+P	+P, C	+P, C	+P	+P, C
従業員の多様性	+P, C	+P, C	+P	+P, C	+P, C	+C		+P	+P	+P, C	+P, C		+P, C
リーダーシップ の流動性	+P	+P	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
リーダーシップ の創発誘導性	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+C	+P, C
業務における提 携・協力の利用	+P, C	+P, C	+C	+C	+P, C	+P, C	+C	+C	+P, C	+C	+C	+P, C	+P, C
取引・提携関係 の流動性	+P, C	+C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
中核的ネット ワーク特性 (11 変数合計)	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
従業員の 知識水準の高さ	+P, C	+P	+P	+P	+P	+P, C			+P	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
従業員の 視野の広さ	+P, C	+C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C		+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
従業員の 展望の長期性	+P, C	+P	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
知識の 共有の強さ	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
理念・ビジョン の共有の強さ	+P, C	+P		+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
共通言語の 共有の強さ				+P		+P			+P	+P, C	+P, C	+P	+P
組織文化の 創造性	+P	+P	+P, C	+P, C	+P	+P	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P	+P, C
組織文化の 開放性・協力性	+C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
業務改善に関 する仮説提案 の多さ	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
業務改善に関 する仮説検証 の多さ	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
業績給の割合	+P, C	+C	+P, C	+P, C	+C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
内因的インセン ティブの割合		+P		+P		+P			+P	+P	+P	+P	+P
業績測定の 精密性	+P, C	+C	+P, C	+P, C	+P	+P, C	+P	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
業績評価におけ る結果の重視							-C	-P					
環境適応の 臨機応変性											-P		
イメージ・評判 の高さ	+P, C	+P							+P	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C
付随的ネット ワーク特性 (17 変数合計)	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C	+P, C

特徴づける組織特性とが同時にみられる傾向のあることを示唆する相関関係が示された。

この結果は、Brynjolfsson と Hit (2002) のいう「デジタル組織」のような組織特性が IT の効果を高める、あるいは Malone (1997) がいうように情報コストの低下とともに情報連

結・分権（ネットワーク）型の意思決定構造へと移行していく、といった先行研究の内容と整合的である。

本稿の研究結果は、海外で行われた実証研究の結果とも整合している。たとえば Bresnahan と Brynjolfsson と Hitt (2000) は、

約 400 社の大企業を対象とした研究において、IT の増強が個人やチームへの権限移譲、労働者のスキルと教育の増強、採用時の綿密な検討や教育訓練と関連していることを発見した。さらに彼らは、上記の労働慣行どうしの間にも相関関係があることを見出した。このことは、上記の労働慣行が補完的な労働システムの一部であることを示唆しているという (Brynjolfsson と Hitt, 2000)。

もちろん相関関係だけでは詳細なメカニズムや因果関係を議論する根拠とはならないが、日本企業を対象とした実証研究で、上記のような海外の先行研究と合致する結果がえられたことは興味深く、それなりに意義のあることではないかと考えている。

〈引用文献〉

- Alavi, Maryam and Dorothy E. Leidner, "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, 25-1, 2001, pp.107-136.
- Alstyne, Marshal van, "The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 7-3, 1997, pp.83-151.
- Bresnahan, T., E. Brynjolfsson and L. Hitt, "IT, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: A Firm-level Analysis," *The Quarterly Journal of Economics*, 117-1, 2002, pp.339-376.
- Brynjolfsson, Erik, "The IT Productivity Gap," *Optimize Magazine*, 21, 2003.
- Brynjolfsson, Erik and Lorin M. Hit, "Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance," *Journal of Economic Perspectives*, 14-4, 2000, pp.23-48.
- Brynjolfsson, Erik and Lorin Hitt, "Digital Organization: Preliminary Results from an MIT Study of Internet Organization, Culture and Productivity," *MIT Working Paper*, 2002.
- Burns, Tom and George M. Stalker, *The Management of Innovation*, Oxford University Press, 1961.
- Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, 1962.
- Chandler, Alfred D., *The Visible Hand*, Harvard University Press, 1977.
- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, Harper-Collins, 1954.
- Drucker, Peter F., *Managing in the Next Society*, Truman Tally Books, 2002.
- 飯尾要『情報・システム論入門』日本評論社, 1998.
- Jensen, Michael C. and William H. Meckling, "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure," in *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, 1998.
- Likert, Rensis, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967.
- Malone, Thomas W., "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT," *Sloan Management Review*, 38-2, 1997, pp.23-35.
- McGregor, Douglas M., "The Human Side of Enterprise," *Management Review*, 46-11, 1957, pp.22-28.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978.
- Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management: Inside of Our Strange World of Organizations*, Free Press, 1989.
- 大久保隆弘『早朝会議革命 元気企業トリップの「即断即決」経営』日経 BP 社, 2003.
- 佐藤耕紀「組織類型論の統合へ向けて：ヒエラルキー型組織とネットワーク型組織の組織デザイン特性」『防衛大学校紀要』第 87 輯, 2003, pp.1-28.
- 佐藤耕紀「日本企業の組織特性における変化の方向性—理論的考察と実証調査—」『防衛大学校紀要 (社会科学分冊)』第 104 輯, 2012,
- 関建一郎『トリップの超スピード経営 即断即決・即時対応のマネジメント』ダイヤモンド社, 1999.
- 寺本義也『ネットワーク・パワー』NTT 出版, 1990.
- Weber, Max, translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, 1922, 1947.

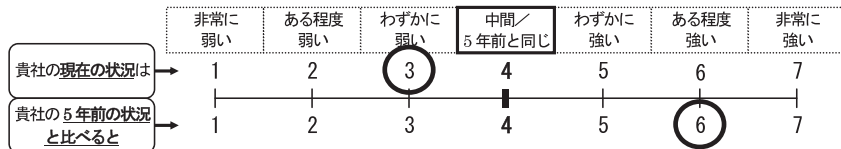
注

- 1) 7 段階尺度による測定であり、外れ値の影響といった心配はないため、ここでは通常の Pearson の相関係数を用いた。
- 2) 合計スコアではなく主成分を用いる方法も考えられるが、主成分の計算方法は複数あり、また手法がブラックボックス化して解釈が難しくなるようなことを避けるため、ここではシンプルに合計スコアを用いた。なお、いずれを使用しても結果にそれほど大きな差は生じない。

付録：質問調査票（本稿に關係する部分の抜粋）

《 ご回答の要領 》

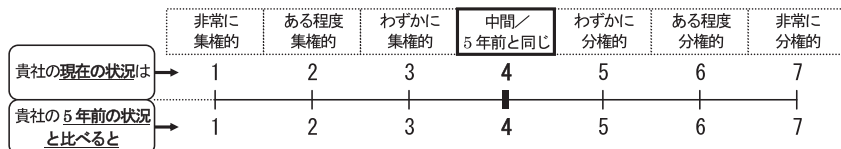
- この質問票でいう「貴社」とは、貴社の（連結ベースではなく）単独ベースの状況を指すとお考えください。
- 多くの設問では、まず「貴社の現在の状況」を客観的にどう思われるか、次に「貴社の5年前の状況と比べると」どのように変化したかをお尋ねいたします。最もよく当てはまると思われる数字に○をつけてお答えください。例えば、ある質問に対して、貴社の現在の状況は「わずかに弱い」と思われ、しかし貴社の5年前の状況と比べると「ある程度強」くなったと思われる場合は、下記のようにそれぞれ該当する数字を○で囲んでください。



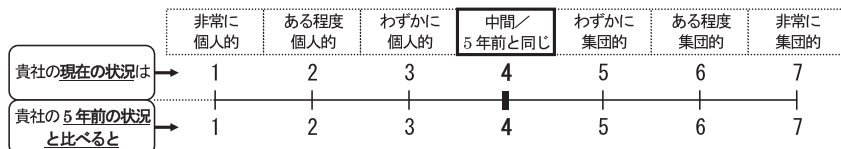
- 質問項目の中に、やや学術的・抽象的な用語が含まれていることをお許しください。用語には括弧書きで説明文がついておりますので、それをご参考にお答えいただければ幸いです。
- 欠落値があると分析にかけられない統計手法もございますので、できるだけすべての質問にお答えくださいますようお願い申し上げます。

I. 貴社の組織特性についてお尋ねいたします。

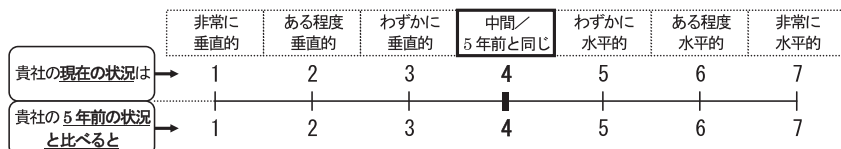
- I-1. 貴社において、業務に関する重要な決定の多くは、分権的（現場の判断や自由裁量にゆだねられる）ですか？ それとも集権的（組織階層の上方で決定され、命令・指示される）ですか？



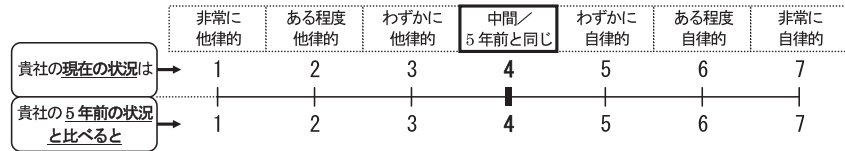
- I-2. 貴社において、業務に関する重要な決定の多くは、集団的（多くのメンバーが参加し、自由に議論したうえで決定する）ですか？ それとも個人的（基本的には一人の責任者が決定し、命令・指示を与える）ですか？



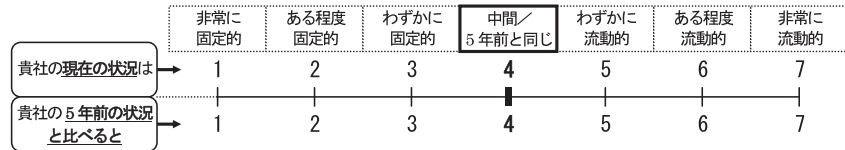
- I-3. 貴社の業務に関するコミュニケーションの多くは、水平的（組織内の誰に対してでも、必要があれば自由に直接連絡をとれる）ですか？ それとも垂直的（所定の管理職や担当者を経由する、タテの公式ルートを通さなければならない）ですか？



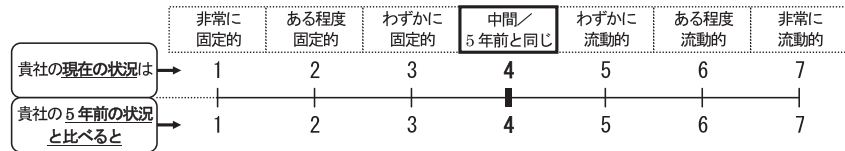
- 1-4. 貴社の従業員は、業務を行ううえで、自律的（行動を制約する規則などが少なく、現場の従業員に大幅な自由裁量が与えられている）ですか？ それとも他律的（行動について規則やマニュアルで細かく定められており、現場の従業員は規則や命令に厳格に従う）ですか？



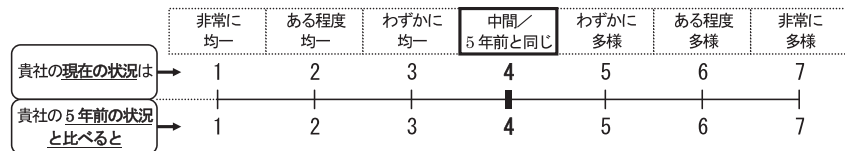
- 1-5. 貴社において、組織単位（部署）の編成は流動的（状況に応じて臨機応変に組織単位の新設や統廃合が行われる）ですか？ それとも固定的（一度制定された組織編成は長期にわたって変わらない）ですか？



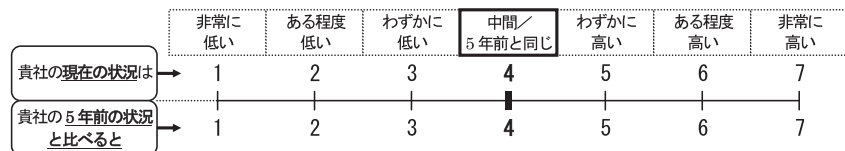
- 1-6. 貴社の従業員の配置は、流動的（その時々が必要や適性に応じて、臨機応変にさまざまな業務や部署に配置される）ですか？ それとも固定的（長期にわたって一つの部署や業務に専門化する）ですか？



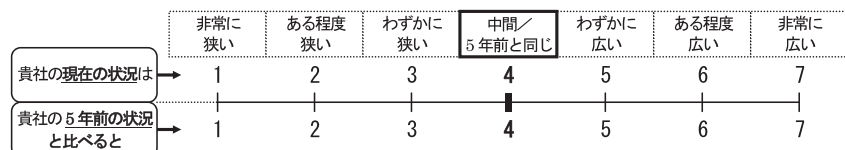
- 1-7. 貴社の従業員は、もっている知識、専門分野、能力、技能などにおいて多様ですか？ それとも均一ですか？



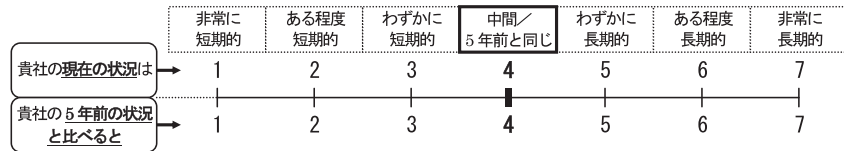
- 1-8. 貴社の従業員の多くは、知識水準（教育水準、能力や技能の水準）が高いですか？ それとも低いですか？



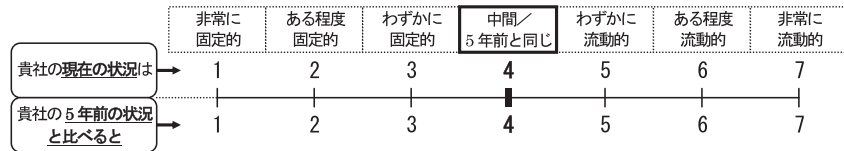
- 1-9. 貴社の従業員の多くは、業務を行う上で視野が広い（業務の全体的な構造や仕事どうしの関連性をよく認識し、全体の中で自分が果たすべき役割をつねに考えて行動する）ですか？ それとも狭い（自分の担当範囲内の職責を効率的に果たすことだけに集中する）ですか？



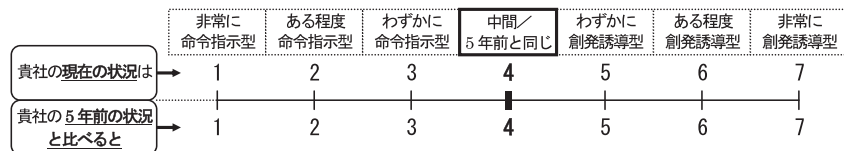
- I-10. 貴社の従業員の多くは、業務を行ううえで展望が長期的（自分の現在の仕事が後々業務全体に及ぼす影響や因果関係をよく認識し、つねに将来を見通して行動する）ですか？ それとも短期的（現在目の前にある仕事を効率的に果たすことだけに集中する）ですか？



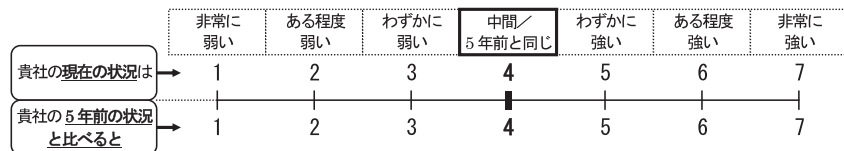
- I-11. 貴社の多くの業務において、リーダーシップは流動的（その時々状況によって臨機応変に、最も適切な知識や能力をもつ者がリーダーシップを取る）ですか？ それとも固定的（つねに権限や地位において上位の者がリーダーシップを取る）ですか？



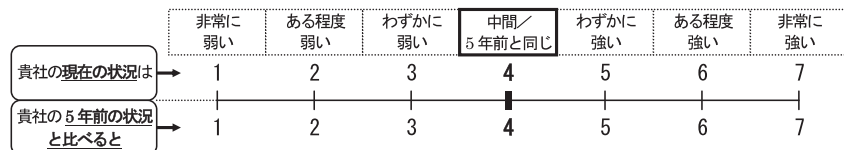
- I-12. 貴社においてよくみられるリーダーシップのスタイルは、創発誘導型（メンバーを自由に行動させて成り行きを観察し、メンバーから多様なアイデアや行動が創発した段階で、その選別・方向づけ・支援を行う）ですか？ それとも命令指示型（つねにリーダーが決定し、メンバーに命令や指示を与える）ですか？



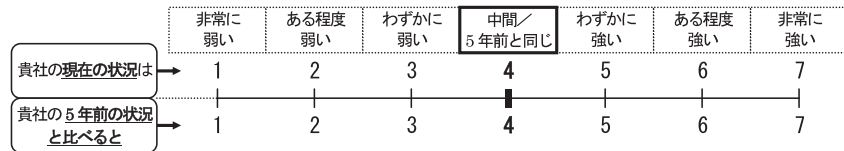
- I-13. 貴社の従業員の間での、業務に関する優れた知識の共有度は強い（ノウハウ、カン、コツのような言葉で表現しにくい知識も含め、優れた業務知識を幅広く、深いレベルで共有している）ですか？ それとも弱い（情報を隠したり、コミュニケーションが不足しているため、優れた業務知識を十分に共有できていない）ですか？



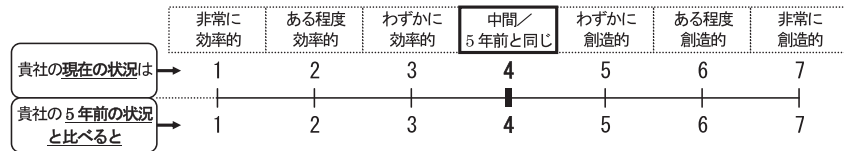
- I-14. 貴社において、理念（企業の使命と価値観）やビジョン（企業全体の今後の方向性についての展望）の共有度は強い（理念やビジョンが組織全体で共有され、従業員の行動に強く徹底・浸透している）ですか？ それとも弱い（部署ごとに理念やビジョンが異なり、組織全体で共有されているものは少ない）ですか？



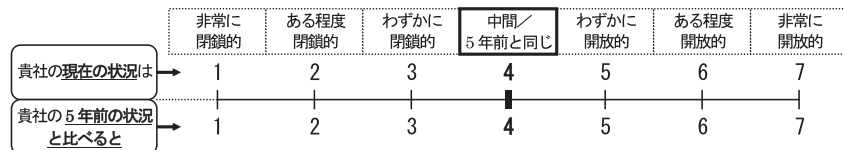
- I-15. 貴社において、「共通言語」(コミュニケーションの基礎となる共通の用語、概念、尺度)の共有度は強い(組織全体で多くの「共通言語」が共有されている)ですか? それとも弱い(部署ごとに「共通言語」が異なり、組織全体で共有されているものは少ない)ですか?



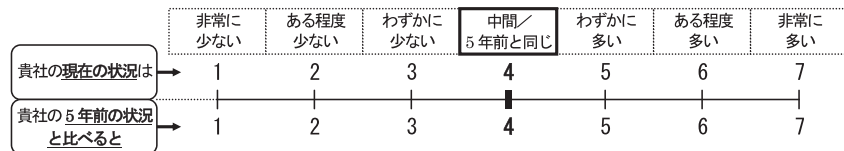
- I-16. 貴社の多くの業務において実際によくみられる行動は、創造的な行動(リスクや不確実性を恐れず、積極的に新しい方法を試す)ですか? それとも効率的な行動(リスクや不確実性を避け、確立した方法を繰り返し活用する)ですか?



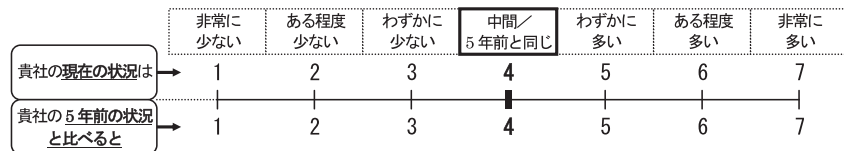
- I-17. 貴社の多くの業務において実際によくみられる行動は、開放的な行動(他のメンバー、他の部署、他の企業との相互理解を深めて密接な協力を可能にするために、もっている情報や知識を積極的に開示する)ですか? それとも閉鎖的な行動(価値のある情報や知識を個人、部署内、企業内で秘匿・占有することによって、競争上優位に立とうとする)ですか?



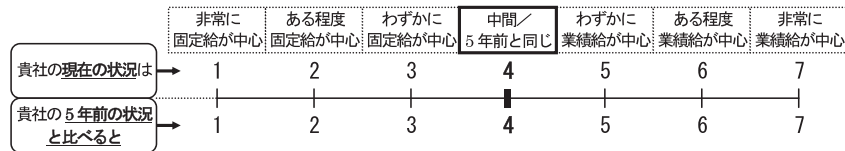
- I-18. 貴社において、業務の改善について現場からさまざまなアイデアや仮説が提案される頻度は多いですか? それとも少ないですか?



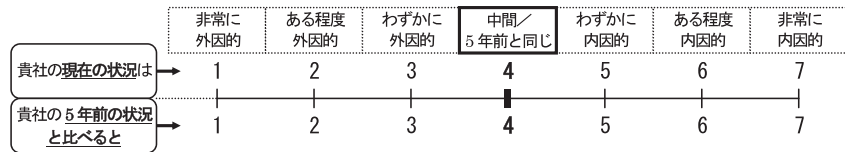
- I-19. 貴社において、業務の改善について現場から提案されたアイデアや仮説が有効かどうか、実際に実験・検証される頻度は多いですか? それとも少ないですか?



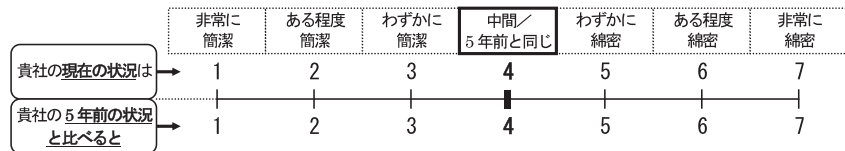
- Ⅰ-20. 貴社において、給与制度は業績給（従業員の年収は成果や業績に連動して決まる）が中心ですか？ それとも固定給（従業員の年収は年功や職種などによって一律に決まる）が中心ですか？



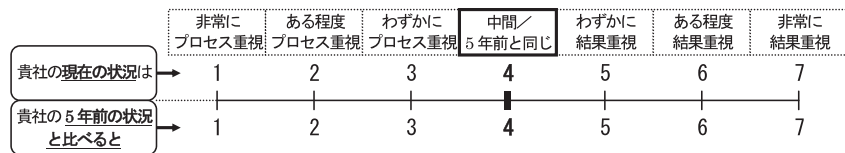
- Ⅰ-21. 貴社において、従業員の努力や貢献を引き出す手段は、内因的なもの（企業理念への共感、仕事のやりがい・面白さ・誇りなど）が中心ですか？ それとも外因的なもの（金銭的報酬、昇進、処罰など）が中心ですか？



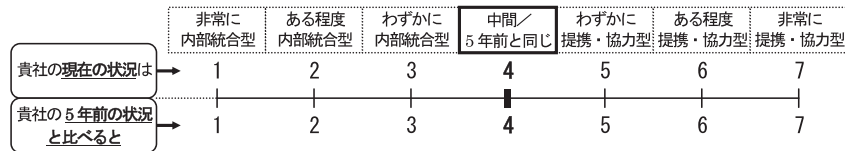
- Ⅰ-22. 貴社において、組織単位や従業員の業績の測定は綿密（多数の評価項目を設定し、手間と時間をかけてさまざまな角度から周到に評価する）ですか？ それとも簡潔（容易に測定・数値化できる基準のみによって、簡略に評価する）ですか？



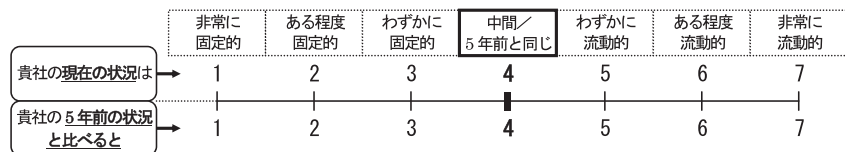
- Ⅰ-23. 貴社において、組織単位や従業員の業績評価では、結果とプロセスのどちらが重視されますか？



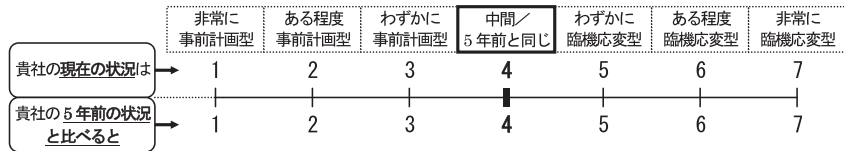
- Ⅰ-24. 貴社の組織編成は、提携・協力型（自社で行うのは最も得意とする中核業務のみで、その他の補完的な業務はアウトソーシング（外注）や外部企業との提携・協力でまかなっている）ですか？ それとも内部統合型（中核業務とはそれほど共通性や関連性のない業務も含め、幅広い業務を自社内部で行っている）ですか？



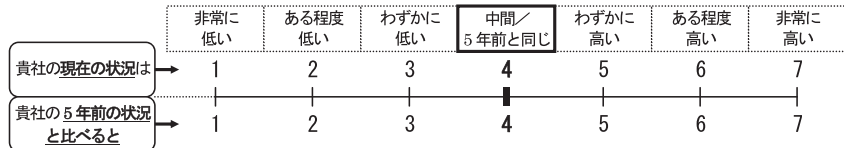
- Ⅰ-25. 貴社において、取引・提携関係の多くは、流動的（幅広くオープンに取引先・提携先を募り、臨機応変にその時々で最も適切なパートナーを選ぶ）ですか？ それとも固定的（社内・グループ内や過去の実績のある取引先・提携先を優先し、長期的な関係を築く）ですか？



- I-26. 貴社の多くの業務において、環境変化への対応は、臨機応変型（計画や予測は最小限の大まかなものにとどめ、変化が実際に起こってから臨機応変にすばやく対処しようとする）ですか？ それとも事前計画型（事前に環境を綿密に分析し、変化を予測して詳細な長期計画を立て、計画はめったに変更しない）ですか？

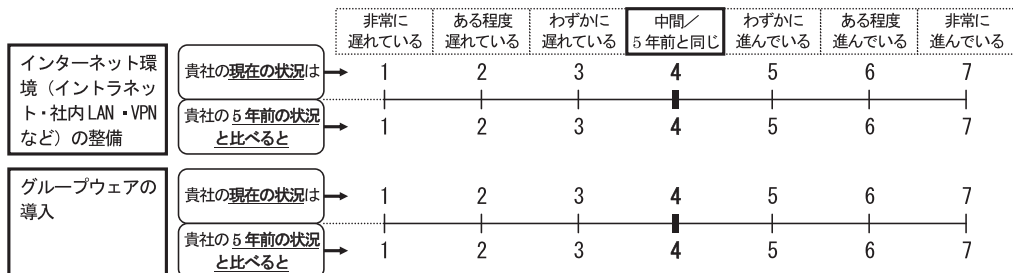


- I-27. 貴社の顧客・従業員・取引先・提携先・投資家などからの貴社に対するイメージ（好感度）や評判（信頼度）は高いですか？ それとも低いですか？



III. 貴社のIT化や知識マネジメントについてお尋ねいたします。

- III-1. 貴社において、以下の各項目への取り組みはどの程度進んでいますか？



(前ページから続く)

		非常に遅れている	ある程度遅れている	わずかに遅れている	中間／ 5年前と同じ	わずかに進んでいる	ある程度進んでいる	非常に進んでいる
ネット上で情報や知識を交換・議論する場（電子会議室など）	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
ネット上で成功事例やノウハウなどを蓄積・共有する知識データベース	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
ネット上のノウ・フー（専門知識をもつ社内人材の検索）システム	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
社内ネット上のすべての情報や知識を横断的に検索するツール	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
稟議・承認や根回しの電子化（電子稟議システムなど）	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
顧客や納入業者との取引の電子化・自動化、在庫・受発注情報の共有	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
蓄積する情報や知識の選別、更新、活用支援などを行う担当者の設置	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
IT化推進への、トップ経営者レベルの主導、強力なリーダーシップ	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
IT導入に伴う、既存の業務プロセスの見直し、組織改革、意識改革	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7
優れた知識の公開や相互提供を従業員に促す報奨・インセンティブ制度	貴社の現在の状況は →	1	2	3	4	5	6	7
	貴社の5年前の状況と比べると →	1	2	3	4	5	6	7