

情報共有と組織力の向上：IT活用能力と組織学習  
(概要版)

平成17年3月

財団法人 機械振興協会 経済研究所

## 第1章 問題意識と調査研究の方法

### 1. 問題意識

近年、日本企業は厳しい環境変化の中で未曾有の大変革期を迎えている。複雑性が増し変化のスピードも速くなった環境の中で競争優位を維持していくには、組織的なイノベーションの創造を絶えず喚起していかなければならない。組織的なイノベーションを生起させるには、組織内で蓄積された人、技術、知識・ノウハウ等の経営資源を組み合わせ、複合化していくことが重要になる。なお、その際にポイントになるのが「情報共有」というキーワードであると考えられる。最近では、情報共有を促進し、組織的イノベーションを創造する基盤として、IT（情報技術）活用への注目が高まっている（IT経営）。具体的には、ITを活用しながら経営の効率化や経営変革・革新を図っていこうとする動きが鮮明なものとなっている。

しかし、IT経営の掛け声とはうらはらに、IT投資が実際の経営パフォーマンスに結びついているのか、あるいはITの導入によって情報共有が本当に促進されているのか、といった疑問の声も聞かれるようになってきている。また、ITの導入、活用との関係を別にしても、日本企業の組織内（機能別、事業部・カンパニー別）での情報共有は本当にうまくいっているのか、多くの課題が未解決のまま残されているのではないかと、といった面も浮かび上がってくる。これらの現象は、ITを導入・整備し、情報化の「仕組み」を組織内に構築するだけでは情報共有は促進されず、「仕組み」を有効に機能させるマネジメントの工夫が必要であり、さらに深層としての組織能力（組織の情報活用能力）や組織風土が必要であることを示しているのではないだろうか。

このような問題意識を踏まえ、本調査研究では、わが国機械関連企業における情報共有の現状を把握するとともに、ITの導入、活用を組織的なイノベーションに結びつけることを可能にするようなマネジメントの特性を解明することを主たる目的とする。

### 2. 調査の視点

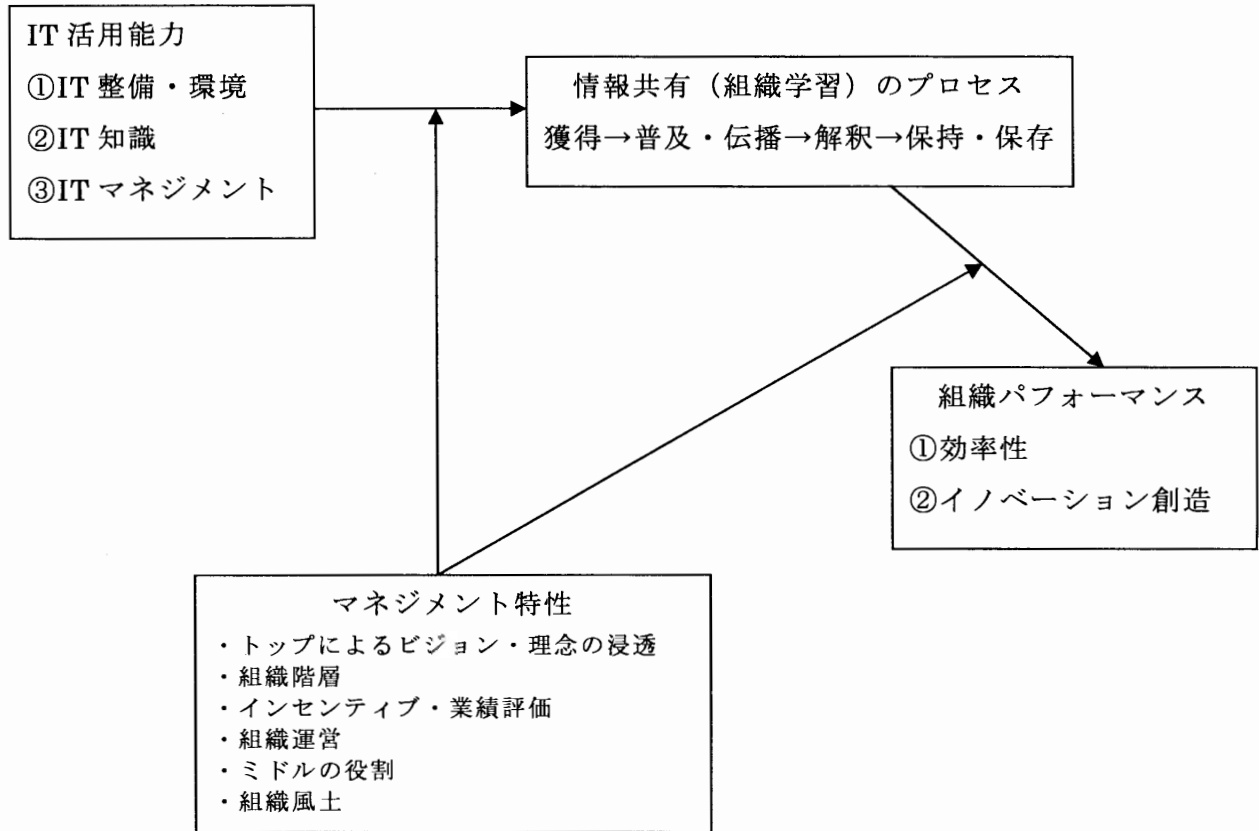
- ①情報技術の活用（段階）と情報共有の状況
- ②IT活用能力（ITケイパビリティ）とは何か？
- ③情報共有という現象をどうとらえたらよいのか？
- ④IT活用能力（ITケイパビリティ）と情報共有との関係は？IT活用能力、情報共有、組織力（パフォーマンス）との関係は？
- ⑤情報共有を促進するマネジメント特性とは？
- ⑥具体的な経営活動（製品開発、生産、サプライチェーン・マネジメント、クレーム対応）の中での情報共有とマネジメントの課題

### 3. 調査の対象

業種：機械関連企業（機械4業種：一般、電気、輸送用、精密、他）

規模：大手企業

### 4. 調査の枠組み



### 5. 調査の手法

大手企業を対象としたアンケート調査を中核とする（アンケート調査の概要は第Ⅲ部）。

## 第2章 エグゼクティブ・サマリー

本章では、本調査研究から得られた知見をサマリーの形でまとめておくことにする（なお、詳細な内容、考察については第Ⅰ部 総論および第Ⅱ部 各論における個別分析を参照のこと）。

### 1. IT活用能力（IT ケイパビリティ）、情報共有（組織学習）と組織能力

- ケイパビリティは、各種の資源を結合・利用する「転換プロセス」（組織学習プロセス）を通じて生成される。
- ケイパビリティや組織能力、パフォーマンスや持続的競争優位、組織学習との間には、次のような特性が存在すると考えられる。①ケイパビリティや組織能力は、能力を最大限に発揮させる組織学習という転換プロセスを通じて、組織能力を形成してパフォーマンスの向上や持続的競争優位の実現を可能にする。②組織学習の持続的努力は、ケイパビリティや組織能力の形成や増幅によって、パフォーマンスの向上や持続的競争優位の実現を可能にする。
- IT ケイパビリティとは、個々の物理的な IT 資源、あるいはそれらを組み合わせた情報システムそのものではなく、それらを駆使することによってビジネスにおいて各種の資源や活動を調整・管理するのに効果を発揮する目に見えない無形の組織能力である。
- IT ケイパビリティは、オペレーショナル・ケイパビリティとして優れた機能を発揮して競争優位の実現に貢献するものであっても、識別可能な戦略的意思決定にとってのダイナミック・ケイパビリティそのものとして競争優位を実現するには限界がある。

動態化する環境において、一般的な資源を競争優位の源泉として形成し、洗練・増幅させるか、その価値をいかに維持管理するかといった視点から、「個々の一般資源」と「それらの資源を開発し、管理するケイパビリティ」「資源を利用し統合する能力」「資源の組み合わせを整える企業能力」を区別することが重要である。ケイパビリティは、各種の資源を結合・利用する「転換プロセス」（組織学習プロセス）を通じて生成される。このように生成されたケイパビリティは戦略的に価値があり、希少で、模倣困難性があり、代用可能性が低い場合、「組織能力」「コア・ケイパビリティ」として持続的競争優位の源泉として認識されることが多い。ここで重要なのは、「いかに一般的な資源を戦略的に価値ある源泉としてケイパビリティや組織能力を形成し、洗練・増幅させるか、その価値をいかに維持・管理するか」という動的なプロセスの視点である。パフォーマンスとの関係を考慮した場合、いかに優れたケイパビリティや組織能力が存在していたとしても、「能力」だけで十分に企業のパフォーマンス向上が実現されるわけではない。このような転換プロセスは、

①能力をいかに生かすかという視点をもつことが必要であり、②組織学習の結果は必ずしもパフォーマンスの向上や競争優位の実現に積極的に作用するとは限らないという2点に注意すべきである。ケイパビリティや組織能力、パフォーマンスや持続的競争優位、組織学習との間には、次のような特性が存在すると考えられる。①ケイパビリティや組織能力は、能力を最大限に発揮させる組織学習という転換プロセスを通じて、組織能力を形成してパフォーマンスの向上や持続的競争優位の実現を可能にする。②組織学習の持続的努力は、ケイパビリティや組織能力の形成や増幅によって、パフォーマンスの向上や持続的競争優位の実現を可能にする。安定的な競争環境では「実行前の学習」、高速に変化する不安定な動的競争環境では「実行による学習」がケイパビリティや組織能力の形成において必要になる。「実行による学習」によって形成されるケイパビリティや組織能力は、動的環境に適応するために試行錯誤的な実行と学習を繰り返すなかで戦略を明確にしつつ資源やケイパビリティを組み合わせ・統合・再構成して抜本的改革レベルに収斂させる組織ルーティンであり「ダイナミック・ケイパビリティ」と呼ばれる。

ITケイパビリティとは、個々の物理的なIT資源、あるいはそれらを組み合わせた情報システムそのものではなく、それらを駆使することによってビジネスにおいて各種の資源や活動を調整・管理するのに効果を発揮する目に見えない無形の組織能力である。ITケイパビリティは自己完結的に組織能力として機能を発揮するものではない。他の資源やケイパビリティの存在によって、初めてその価値が認められ、またそれらと組み合わせられなければ価値がないという特性を他の資源やケイパビリティ以上に強く持っている。ITケイパビリティは、オペレーショナル・ケイパビリティとして優れた機能を発揮して競争優位の実現に貢献するものであっても、識別可能な戦略的意思決定にとってのダイナミック・ケイパビリティそのものとして競争優位を実現するには限界がある。ITはもともと高度レベルの反復的ルーティン（プログラム）によって情報収集、伝達、処理、記憶の能率性を向上させるものである。しかし、非反復的な暗黙的なルーティン特性のダイナミック・ケイパビリティとして、またはその直接的な構成要素としては必ずしも十分に機能するものではない。ITケイパビリティはオペレーショナル・ケイパビリティとして、大いに機能を発揮するとともに、資源やダイナミック・ケイパビリティ、あるいは戦略性あるオペレーショナル・ケイパビリティとして転換する学習プロセスの支援として評価すべきかもしれない。

## 2. 企業の競争力と情報技術の活用

■企業間ネットワークの導入はそれ自体が企業の競争力を左右する要因となるのではなく、戦略的なビジネスネットワークと組み合わせることで競合相手と比べて高い企業パフォーマンスにつながる。

組織IQの調査結果から、日本企業は社内外で「形式知」を有効に活用することを不得

手にしているように推察できる。特に、技術進歩が早く、ビジネスを巡る環境が急速に変化するエレクトロニクス産業においては、社内のリソースだけに頼るのではなく、思い切った外部機関との連携を進めていくことが必要となる。IT革命によって企業間ネットワークの構築が進み、企業の競争力については、各種企業間連携を抜きに語れなくなっている。

「取引コスト」理論では、企業間ネットワークの普及が進むと取引コストが低下して、内部取引から市場取引への移行が進むとされるが、現実の企業間取引はそのように単純なものではない。ITシステムを用いることで、ネットワークを通じて行われる取引の実態が可視化され、当事者間の契約コストなどの低減が可能になるため、無数の取引先と市場で取引するのではなく、特定の企業との関係特種的なネットワークを選択するという現象が起きるのである。新たな企業間ネットワークを構築するためには、ネットワーク上で行う業務を互いのバリューチェーンの中で適切に位置づけ、それぞれの企業経営に生かしていくための win-win の関係を築くことが重要である。企業活動基本調査のデータを用いた実証分析により、企業間ネットワークと企業間のビジネス連携は生産性の向上という観点から見て補完的という結果が得られた。企業間ネットワークの導入はそれ自体が企業の競争力を左右する要因となるのではなく、戦略的なビジネスネットワークと組み合わせることで競合相手と比べて高い企業パフォーマンスにつながるものと結論づけられる。

### 3. 製品開発と情報共有の課題

- ロードマップを利用して製品およびその開発期限の情報共有を図ることが重要である。また、ロードマップを経営トップに危機感を持ってもらうための材料として利用し、経営トップを巻き込みながら、さらなる社内での情報共有を促進することも重要になる。
- 研究開発時間や顧客との接点時間を増加させるために、ITを有効活用することが必要である。
- 製品開発にかかわる重要情報を社外へ持ち出さないような姿勢を個々の社員が持つようなITケイパビリティの確立が必要である。

日本の製造業の真の課題として、①中央研究所における自主研究が製品に結びつきにくくなっていること、②研究開発投資が利益に結びつきやすい製品になっていないことが挙げられる。いわゆる「死の谷」問題は、利益の大きい製品に結びつかないというところがあり、これは経営戦略全体と研究開発戦略の全体にかかる問題である。ではなぜ研究開発投資が利益に結びつきやすい製品に結実しなくなったのか、という点に関しては、製品化までの短縮化の中で、事業部内の研究開発部門は製品開発ができれば責任を果たしたという気になってしまい、「単なる製品開発」になってしまっていることが問題である。これを打破するには、マーケティングから研究開発、製造、調達、販売、サービスなどの関連部署が一体的に協業することが必要であり、そのために情報の共有が重要になる。利益の出

る製品開発における情報共有を促進するには、①ロードマップの活用と②研究開発時間増加のための IT 活用がポイントになる。ロードマップを利用して製品およびその開発期限の情報共有を図ることが重要である。また、ロードマップを経営トップに危機感を持ってもらうための材料として利用し、経営トップを巻き込みながら、さらなる社内での情報共有を促進することも重要になる。また、今後は製品開発にかかわる重要情報を社外へ持ち出さないような姿勢を個々の社員が持つような IT ケイパビリティの確立が必要になるだろう。

#### 4. 生産システムと情報共有の課題

- 情報共有の場を形成するため、IT 導入にあたって企業の基本的な価値観、組織風土を重視することが必要である。特に、生産管理上での IT 活用では、人間のミスを補い、ストレスから解放するという強い理念が重要になる。
- IT は情報共有を促すが、その背景に部門を超えたコミュニケーション・メカニズムが機能していることが必要である。
- IT 技術といえども組織的・人間的な側面に大きく影響を受け、そういった条件を無視した IT 化は成功しがたい。

トヨタ生産方式は、明示的なものの裏にある組織学習を適切に行う能力に左右される。組織学習には学習する場が適切に設定される必要がある。トヨタ自動車の経営上の特徴は、適切な組織学習の場を形成するための要因になっている（「現地現物」「五回のなぜ」「文書主義」等）。組織学習の場の存在がさらなる組織学習を促し、「絶え間ないカイゼン」を可能にするトヨタ生産方式を実行し、かつ生産方式自体をも「カイゼン」していくことを可能にしている。IT 技術の導入に際しても、自らの作り上げた組織学習方法に則したものとなっている。たとえば、人間のミスを補完し、ストレスから解放させることを IT 導入の目的、理念としていることから、「人間性重視」の基本理念を重視していることがわかる。企業理念としての「トヨタ生産方式」を最大限尊重した上で IT 化を行っているということになる。また、情報共有を促すような組織風土、部門を超えた情報共有を促進するメカニズムの存在も重要な要因と推察される。

#### 5. サプライチェーン・マネジメント（SCM）と情報共有の課題

- IT の支援による「組織間」の情報共有の前に、まずは「組織内」の情報共有や情報の取り扱い方、社員の参画意識や人的資源を含めた IT インフラ（環境）の整備が不可欠である。

IT を活用した組織間での情報共有の程度、IT の環境整備でも取引先や顧客との業務取引情報の共有の度合いはやや低いものとなっている。組織間の情報共有を IT 活用能力と

いう視点からみると、オンラインでの外部情報収集手段は一般的になっているものの、取引先との関係維持・発展のための IT 知識や取引先の情報収集・分析を行う技術、外部情報の獲得・蓄積・社内伝播のための IT 活用といった点についてはさらなる努力が必要であろう。大規模な SCM の仕組みを導入しても効果が見えてこないという声がよく聞かれる。SCM では欠品や過剰在庫を防ぐため、従来、企業秘密としてきたような販売実績や在庫情報を吸い上げることばかりに躍起になり、積極的な情報の開示が不十分ではないかと推察される。真の情報共有の実現には双方向の情報交換が必要になる。また、組織内の形態・体制の面から SCM を成功させるための要因を探ると、社員一人一人が SCM にかかわる一員であることを自覚すること、社内における情報共有の環境を整備していくことが必要であることがわかる。SCM がもたらす効果として「顧客ニーズへの対応の速さ」が向上しているとする企業像は、個々の社員の SCM への参画意識が高く、IT を使って取引先に関する情報収集や分析を行うことが巧みで、外部のデータベースを利用して市場情報に日常的にアクセスする人的資源を含めた IT インフラが整っており、情報のインタラクションに前向きで鍛え上げられた組織となっている。

## 6. 不都合情報の共有に関する課題

- 不都合情報を共有することで、問題の原因を組織的に探求することが可能になる。これにより将来起こりうる同種のあるいはより大きな問題を予防、回避することが可能になる。
- 不都合情報の共有により、真の顧客ニーズの発見、新たな視点からのアイデア創出といったイノベーション創造の基盤を形成する契機となりうる。
- 不都合情報を隠さない、ねじ曲げないという経営トップの理念の表明と浸透が重要になる。
- 不都合情報の伝達や共有といった活動を日常業務から切り離さないようにすることが重要である。
- コミュニケーターとしてのミドルの役割にも留意すべきである。
- 組織的な共有の仕組みだけでなく、過度の責任追及や失敗を懲罰的に扱う組織風土の変革が必要である。

顧客からの苦情やクレーム、組織内での非倫理的行為や法律違反といった自社に不都合な情報を共有することで、問題の原因を組織的に探求することが可能になる。これにより将来起こりうる同種のあるいはより大きな問題を予防、回避することが可能になる。また、真の顧客ニーズの発見、新たな視点からのアイデア創出といったイノベーション創造の基盤を形成する契機にすることもできる。不都合情報は、扱いによって自社の貴重な財産となるうるものである。しかし、そのためにはマネジメントの工夫が求められる。最大の問題は、不都合情報の伝達や共有といった活動を日常業務から切り離さないようにすること



が重要である。経営トップは不都合情報を隠さない、ねじ曲げないという理念を常日頃から組織に浸透させておくことが実際に場面で有効になる。また、専門部署と他の部署との連携も必要であろう。そのためにも、経営トップの理念を十分理解したミドルがコミュニケーターとして上下・左右のコミュニケーションをとりながら情報共有を促進する姿勢が求められる。組織的な情報共有の仕組みを構築することも大切だが、過度の責任追及や失敗を極度に嫌う体質、過度の懲罰的な体質といった組織風土を、オープンで風通しのよいものに変革していくことが同時に重要になる。

## 補論

■ 情報革命がもたらす不確実性の増大と IT ツールの発達により、ネットワーク型組織がより有効に機能するようになる。

ネットワーク型組織の特性は下記のとおりである。

意思決定：分権的・集团的

コミュニケーション：水平的

コントロール：非公式的・自律的

組織編制：流動的

組織メンバー：流動的・総合的、多様・異質

リーダーシップ：流動的・知識や能力に基づく、創発誘導型

組織の境界：提携・協力型、流動的・開放型

補論では、IT ツールを有効に活用するために求められる組織特性、組織デザインのあり方について議論している。まず、情報革命が①業務環境の不確実性を増大させているとともに、②IT ツールを生み出すことによって企業の情報処理活動を効率化させてもいることを説明している。次に、組織デザインの基本形類型（ヒエラルキー型⇄ネットワーク型）について述べた上で、不確実性の増大と IT ツールの発達が組織デザインにどのような影響を及ぼしているかを議論している。結論としては、情報革命がもたらす不確実性の増大と IT ツールの発達により、ネットワーク型組織がより有効に機能するようになるということが得られている。今後も情報革命による不確実性の増大と IT の発達による情報コストの低下が進むとすれば、企業はさらにネットワーク型組織への移行を強めていく必要がある。

### 第3章 アンケート調査の概要と結果

#### 3-1 調査の実施概要

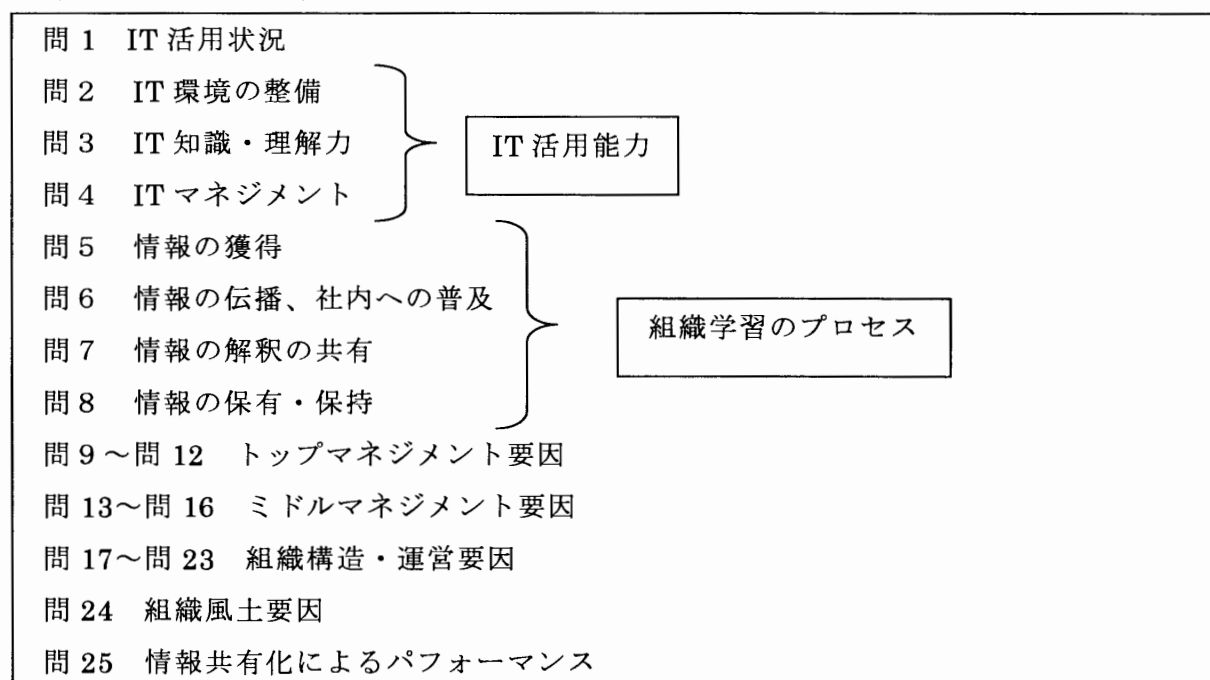
- (1) 調査対象：機械関連製造業（機械4業種、鉄鋼、化学、ガラス・土石製品、金属製品、非鉄金属、ゴム製品、紙・パルプ、医薬品）上場、未上場 1500 社  
経営企画担当者宛に送付
- (2) 調査期間：平成 16 年 12 月 10 日～26 日
- (3) サンプルング：ダイヤモンド社『会社職員録 上場・未上場版 2004』
- (4) 有効回答数：125 社（回収率：8.3%）

#### (5) サンプル特性

##### ■従業員規模の分布

- 250 人未満：15 社
- 250 人以上 500 人未満：19 社
- 500 人以上 1000 人未満：25 社
- 1000 人以上 2500 人未満：27 社
- 2500 人以上 5000 人未満：14 社
- 5000 人以上：19 社
- 無回答：6 社

#### (6) 設問項目（概要）



## 3-2 記述統計および変数のまとめ

### 3-2-1 変数の設定

今回の分析で使用した変数は、IT活用能力、組織学習、マネジメント要因、情報共有の成果の4つに大別される。いずれも5ポイントのリッカート・スケールにより測定されている。

#### (1) IT活用能力

IT活用能力は、組織内のIT環境の整備が適切になされ、個人あるいは組織がITに関する知識・ノウハウを蓄積し、それを使って業務オペレーションを巧みに行える能力である。ここでは、Tippins & Sohi (2003)で使用されたIT能力 (IT Competency) の概念を若干変更して使用している。具体的には、「IT環境の整備」「IT知識・理解力」「ITマネジメント」の3つで構成されている。

個別項目であるが、「IT環境の整備」はハード、ソフト等目に見えるIT整備の状況を表す変数であり、IT投資戦略の企画・実行などを担当する専門部署の設置状況、CIO等の担当役員の配置、予算等6つの設問から構成されている(詳細は巻末の調査票を参照)。「IT知識・理解力」は、ITに関する技術的知識体系を組織がどの程度保有しているかについて表した変数であり、IT専門家の知識水準、IT知識に関する社員の理解度、教育・訓練機会の提供度合等5つの設問から構成されている。「ITマネジメント」は市場や顧客の情報をマネジメントするために企業がITを活用する程度を表す変数であり、取引先に関する情報収集や分析にITを活用する巧みさ、市場情報にアクセスするためのIT活用頻度等、5つの設問から構成されている。

#### (2) 組織学習

組織学習はダイナミックなプロセスであり、定量的に測定することは難しい概念である。組織学習の概念は論者によって様々な視点が提示されている。ここでは、組織内での情報の流れに注目したHuber (1991)の概念を参考に、Tippins & Sohi (2003)で使用された変数を援用し、「情報の獲得」「情報の伝播・普及」「情報の解釈」「情報の保有(保持)」の4つを設定した。さらに、情報についても「顧客情報」に限定して用いている。

個別にみると、情報の獲得は、顧客ニーズ把握のための諸活動(公式 vs 非公式、定期的 vs 不定期)を中心とする6項目から構成されている。情報の伝播・普及は、組織内での顧客情報へのアクセスの容易さ、議論のための会合の頻度、組織内での異なった部署間での情報共有の程度等、6つの項目から構成されている。情報の解釈は、共有された情報の意味を読み込んで組織内で解釈、意味づけを行い、方向を統一していこうとする活動である。顧客ニーズに関する解釈の一致度合、顧客満足達成の方法に対する意見の一致度合等の5つの項目から構成されている。最後に、情報の保有(保持)であるが、ここではMoorman & Miner (1998)の議論に従い、組織の記憶(memory)を事実、事柄、知識等を保有(保

持)する表明的記憶 (declarative memory)、スキル、ノウハウ、手続き等を保有 (保持)する手続的記憶 (procedural memory) に大別して測定することとした。前者は、顧客の目標、市場での強みや弱み、研究開発情報や販売目標についての情報を保有 (保持)している程度等、7項目から構成されており、後者は顧客ニーズ探索の方法、クレーム・問い合わせ情報を効率的に扱う手続き、顧客を扱う最善の方法等、5つの項目から構成されている。

### (3) マネジメント要因

マネジメント要因については、トップマネジメント要因 (トップのビジョナリー性、危機感の醸成等)、ミドルマネジメント要因 (ミドルの役割、コミュニケーション等)、組織構造・運営 (部門横断的プロジェクトチームの活用、人事・評価制度の特徴、教育・訓練の実施状況等)、組織風土要因 (管理主導型 vs 自由闊達型) という4つの要因で構成されている。

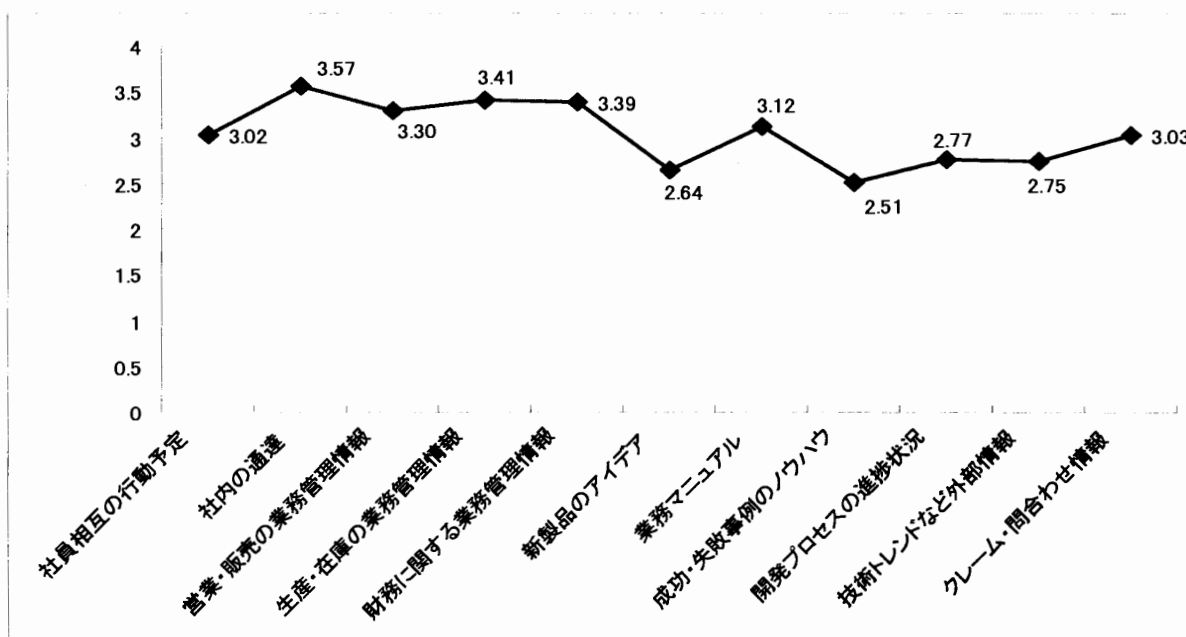
### (4) 情報共有の成果

情報共有により組織の成果がどの程度向上したかについて、意思決定・判断の速さ、業務処理のスピード、画期的なアイデアの提案頻度、職場の活性化、社員のやる気・挑戦意欲、都合の悪い情報の報告頻度、職場への忠誠心、顧客ニーズへの対応の速さ、取引先の拡大、上司と部下の間の信頼感の11項目で測定している。

## 3-2-2 変数の単純集計結果および変数の集約

### I. IT活用の状況 (問1)

図表 3.1 IT活用の状況 (平均値)

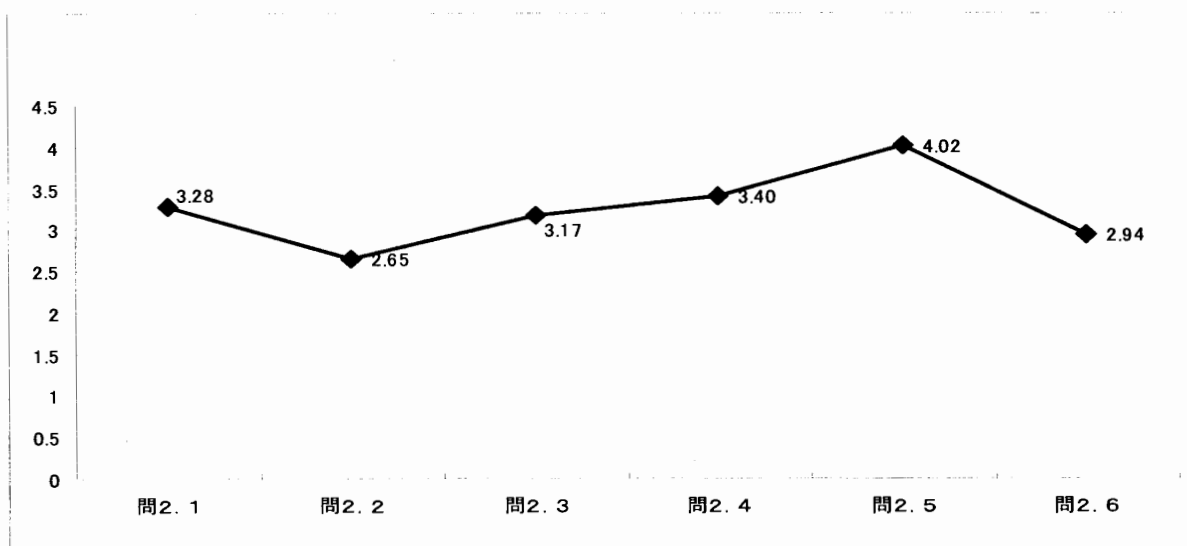


IT活用の状況を見ると、成功・失敗事例のノウハウが最も低い水準であり、開発プロセスの進捗状況、技術情報など外部情報、新製品のアイデアといった項目も他と比べ低い水準となっている。業務の効率化を目指すものではIT活用の水準が高いものの、イノベーション創造に結びつくようなIT活用については課題が残っているようである。

## II. IT活用能力

### 問2 IT環境の整備

図表 3.2 IT環境の整備の現状（平均値）



IT環境の整備の状況を見ると、専門担当役員（CIO）の配置が最も低い水準となっている。組織内のITインフラの整備状況はおおむね良好であるが、取引先との間でのIT整備が遅れている状況が浮かび上がってきた。外部からの情報を獲得する上で今後の課題といえそうである。

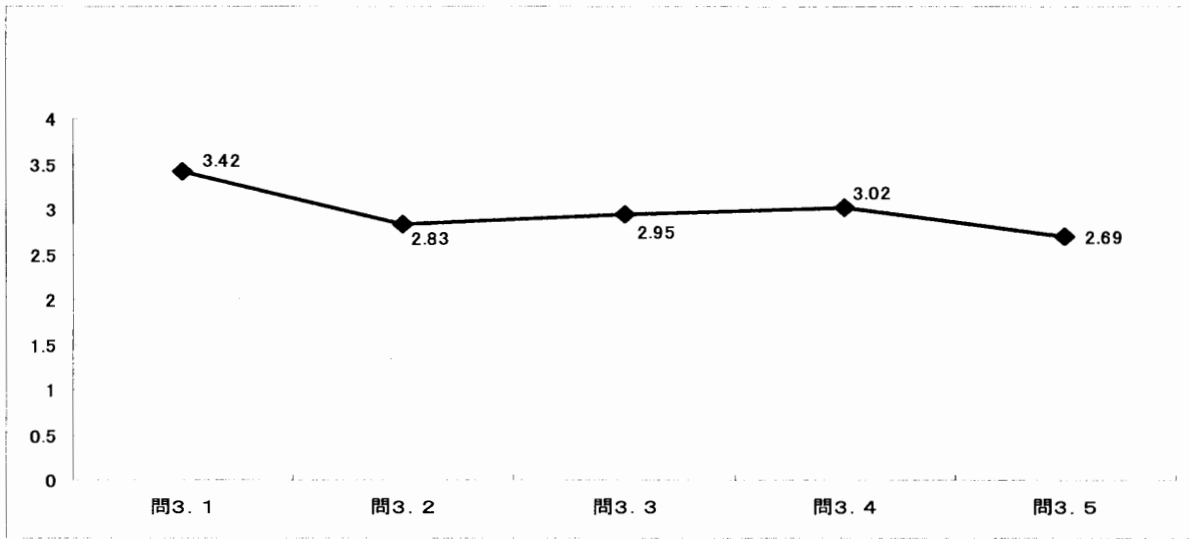
図表 3.3 因子分析結果

	因子
問 2.1	0.858
問 2.3	0.837
問 2.4	0.776
問 2.2	0.710
問 2.5	0.695
問 2.6	0.599
固有値	3.385
累積寄与率	56.411

図表 3.3はIT環境の整備に関する6個の変数の因子分析結果を示したものである。抽出された因子は1つであり、累積寄与率は56.411%となった（信頼係数：0.836）。ここから得られた因子得点をIT環境の整備の変数として使用した。

問3 IT知識・理解力

図表 3.4 IT知識・理解力の現状（平均値）



IT知識・理解力の現状をみると、社員に対するIT関連の教育・訓練の機会に課題がありそうであることが分かる。

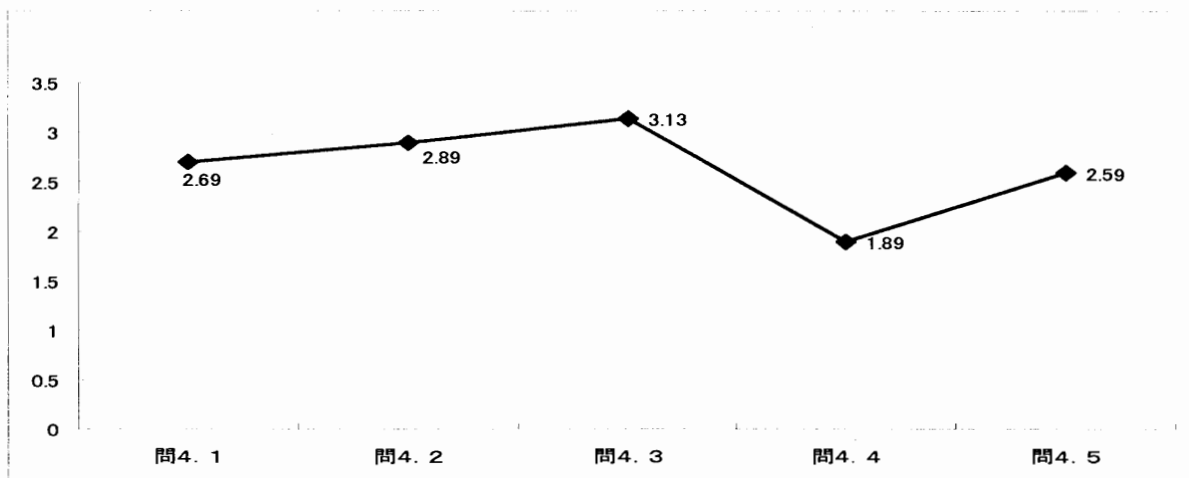
図表 3.5 因子分析結果

	因子
問 3.2	0.906
問 3.3	0.895
問 3.5	0.863
問 3.4	0.842
問 3.1	0.812
固有値	3.734
累積寄与率	74.684

図表 3.5 は IT 知識・理解力に関する 5 個の変数の因子分析結果を示したものである。抽出された因子は 1 つであり、累積寄与率は 74.684% となった（信頼係数：0.914）。ここから得られた因子得点を IT 知識・理解力の変数として使用した。

問4 ITマネジメント

図表 3.6 ITマネジメントの現状（平均値）



ITを使った経営手法やテクニックの現状をみると、外部情報の分析・管理に対話型の意思決定支援システムを使用することは少ないようである。IT環境の整備やIT知識・理解力に比べ、全般的に低い水準にとどまっている。インフラとしてのITや知識としてのITをどう実際の経営の中で使用していくかが今後の課題といえよう。

図表 3.7 因子分析結果

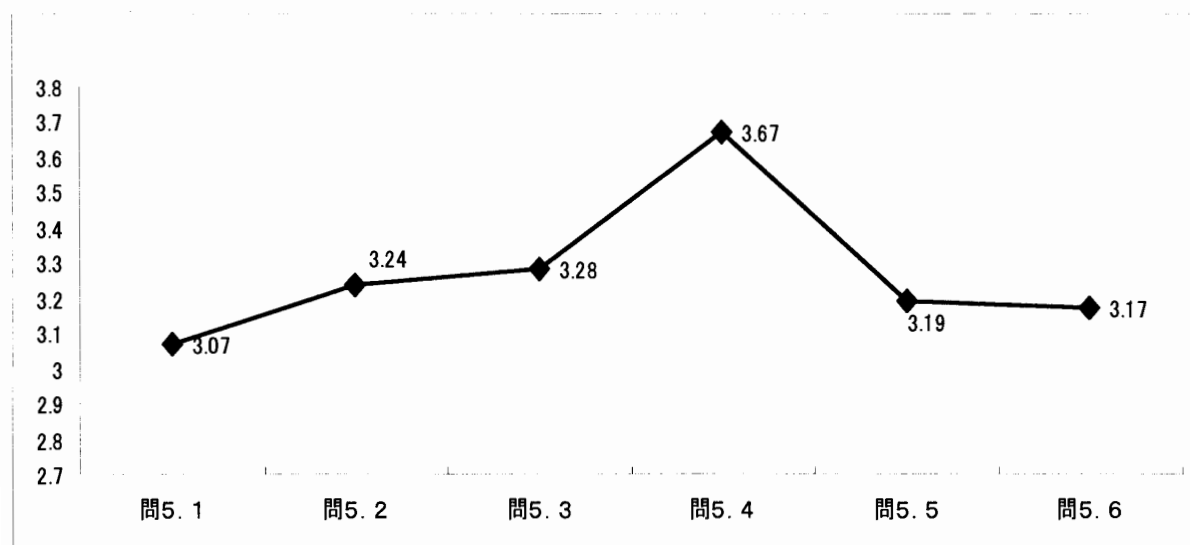
	因子
問 4.2	0.854
問 4.1	0.840
問 4.5	0.796
問 4.3	0.791
問 4.4	0.660
固有値	3.129
累積寄与率	62.573

図表 3.7はITマネジメントに関する5個の変数の因子分析結果を示したものである。抽出された因子は1つであり、累積寄与率は62.573%となった(信頼係数:0.845)。ここから得られた因子得点をITマネジメントの変数として使用した。

### Ⅲ. 組織学習

#### 問 5 情報の獲得

図表 3.8 情報の獲得の現状 (平均値)



情報の獲得の状況をみると、おおむね3を超える水準となっており、特に顧客を市場情報の源泉ととらえる傾向は最も高いものとなっている。顧客の重要性を否定する企業は皆無であり、その点で情報の内容を顧客情報に限定しているため、いずれの変数も高い水準になったものと思われる。ただし、将来ニーズを探索するための定期的な会合の開催は若干低いものとなっている点に注意が必要である。

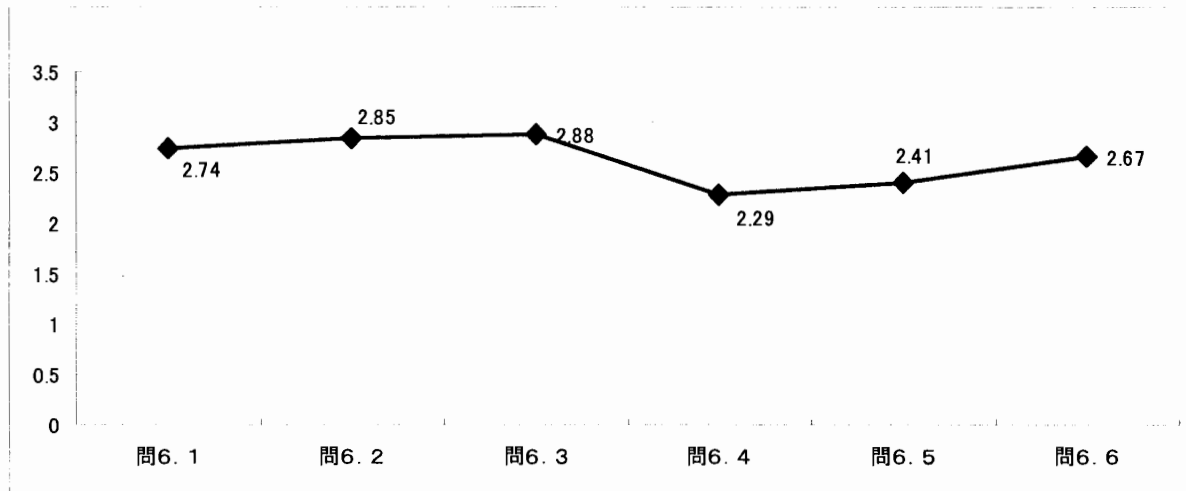
図表 3.9 因子分析結果

	因子
問 5.5	0.903
問 5.2	0.869
問 5.1	0.841
問 5.3	0.833
問 5.4	0.823
問 5.6	0.571
固有値	3.974
累積寄与率	66.237

図表 3.9 は情報の獲得に関する 6 個の変数の因子分析結果を示したものである。抽出された因子は 1 つであり、累積寄与率は 66.237% となった（信頼係数：0.895）。ここから得られた因子得点を組織学習プロセスにおける情報の獲得の変数として使用した。

問 6 情報の伝播・普及

図表 3.10 情報の伝播・普及の現状（平均値）



獲得した情報の社内への伝播、普及の現状をみると、いずれの変数も 3 を下回っており、情報の伝播・普及は低水準にとどまっているといえそうである。特に、組織の壁を超えて顧客情報にアクセスすることは難しいようである。せっかく獲得した情報も特定の部署が囲い込んでしまえば、情報の共有はなされず、イノベーション創造に結びつくような異質な情報の結合から生まれるアイデアも限定されたものになってしまうだろう。

図表 3.11 因子分析結果

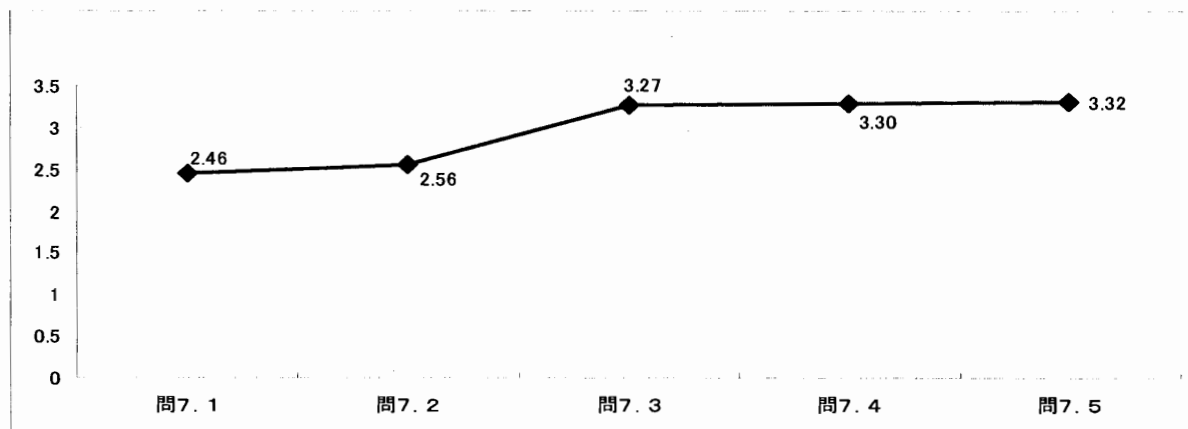
	因子
問 6.1	0.765
問 6.6	0.764
問 6.3	0.738
問 6.4	0.717
問 6.2	0.646
問 6.5	0.640
固有値	3.055
累積寄与率	50.911

図表 3.11 は情報の伝播・普及に関する 6 個の変数の因子分析結果を示したものである。抽出された因子は 1 つであり、累積寄与率は 50.911% となった（信頼係数：0.803）。ここから得られた因子得点を組織学習プロセスにおける情報の獲得の変数として使用した。



## 問7 情報の解釈

図表 3.12 情報の解釈の現状（平均値）



組織内に伝播、行きわたった情報を解釈し、意見の統一を図っていくような活動はおおむね3を超える水準となっている。

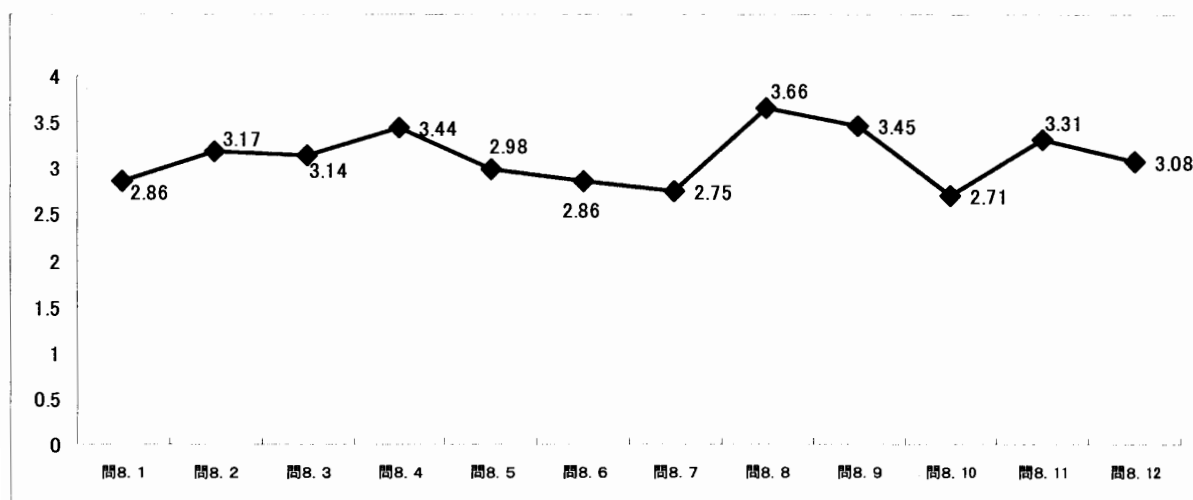
図表 3.13 因子分析結果

	第一因子	第二因子
問 7.4	0.938	-0.110
問 7.5	0.928	-0.114
問 7.3	0.847	-0.250
問 7.2	-0.130	0.900
問 7.1	-0.174	0.898
固有値	2.507	1.704
累積寄与率	50.139	84.222

図表 3.13 は情報の解釈に関する5個の変数の因子分析結果を示したものである。先行研究とは異なり2つの因子が抽出され、累積寄与率は84.222%となった（第一因子の信頼係数：0.905、第二因子の信頼係数：0.797）。第一因子は解釈の一致に関する因子、第二因子は解釈の不一致に関する因子となっている。

## 問8 情報の保有・保持

図表 3.14 情報の保有・保持の現状（平均値）



情報を獲得し、組織内に行きわたり、解釈によって意味づけが行われた情報の組織内への保有（保持）の現状をみると、顧客のニーズを探索する標準化された手続きの保有が最も低く、顧客の過去のマーケティング戦略への知識、顧客の目標に関する情報、顧客の販売目標についての情報、顧客の研究開発情報等の保有状況も低い水準となっている。通常の顧客情報についての保有はおおむね良好であるが、将来に向けた対策、洞察に必要な情報をいかに保持していくかが今後の課題といえそうである。

図表 3.15 因子分析結果

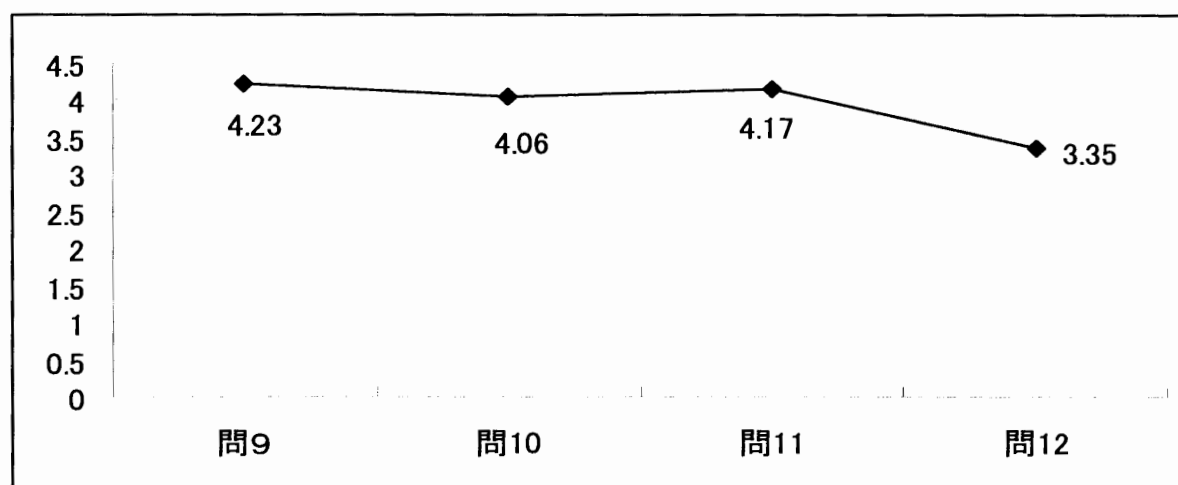
	第一因子	第二因子
問 8.6	0.836	0.216
問 8.5	0.826	0.189
問 8.1	0.804	0.305
問 8.3	0.776	0.347
問 8.7	0.764	0.296
問 8.4	0.742	0.343
問 8.2	0.742	0.305
問 8.11	0.033	0.888
問 8.9	0.364	0.710
問 8.8	0.342	0.674
問 8.12	0.473	0.666
問 8.10	0.440	0.662
固有値	4.982	3.221
累積寄与率	41.517	68.355

図表 3.15 は情報の保有（保持）に関する 12 個の変数の因子分析結果を示したものである。2つの因子が抽出され、累積寄与率は 68.355%となった（第一因子の信頼係数：0.928、第二因子の信頼係数：0.851）。第一因子は表明的記憶（declarative memory）、第二因子は手続的記憶（procedural memory）を示す因子となっている。これら2つから得られた因子徳点を組織学習プロセスにおける情報の保有（保持）の変数として使用した。

#### IV. マネジメント要因

##### IV-1 トップマネジメント要因

図表 3.16 トップマネジメント要因の現状（平均値）

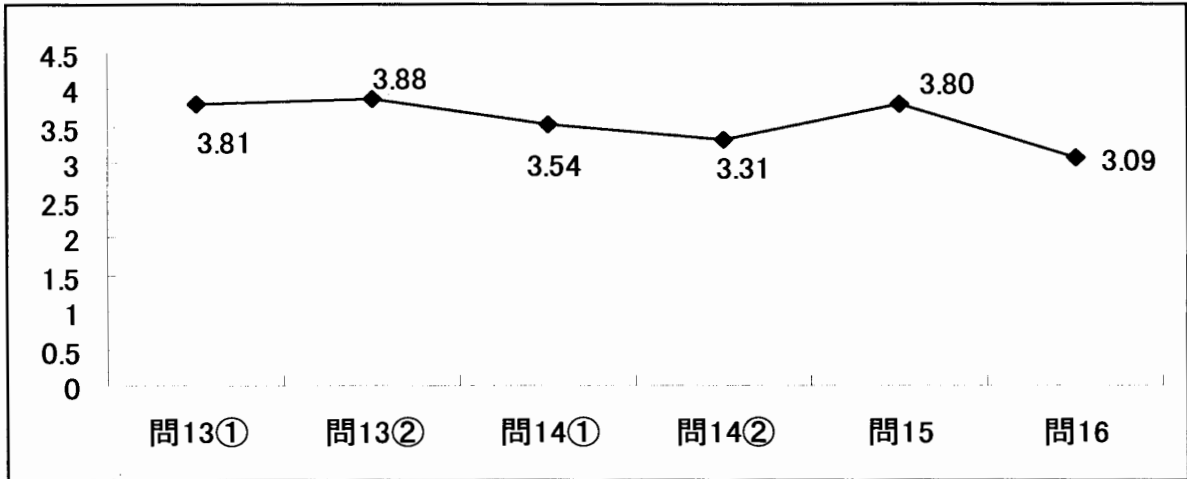


トップマネジメント要因は、計画・コントロール型のトップとは異なるビジョナリートップとしての特性を明らかにする項目となっている。4項目の中では、「トップが戦略やビ

ジョンを明確に提示している」という設問での平均値が最も高く、「日頃から危機感や危機意識の醸成を行っている」「自己の理念や価値観の組織内への浸透」といった順になっている。「トップの理念やビジョンが現場まで浸透しているか」という設問は最も低いものとなっており、現場レベルにいかに関与させていくかが今後の課題といえそうである。

#### IV-2 ミドルマネジメント要因

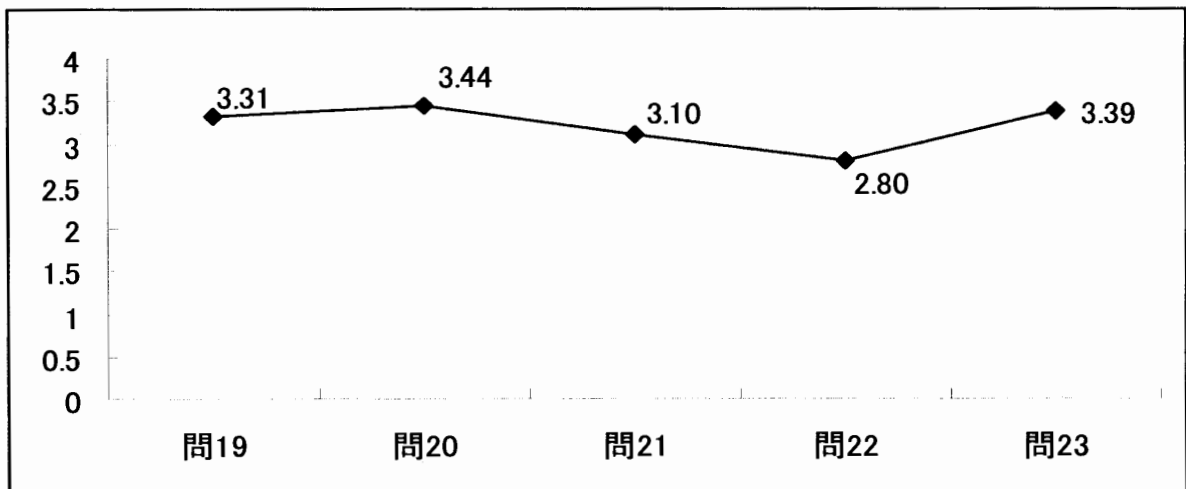
図表 3.17 ミドルマネジメント要因の現状（平均値）



ミドルマネジメント要因は、新たなミドルの役割、組織内コミュニケーションとの関わり、部下からの情報の重視度、自己裁量の変化といった項目から構成されている。上下左右のコミュニケーションでは、上下に比べ左右のコミュニケーションの水準が若干低いものとなっている。

#### IV-3 人事評価要因

図表 3.18 人事評価要因の現状（平均値）

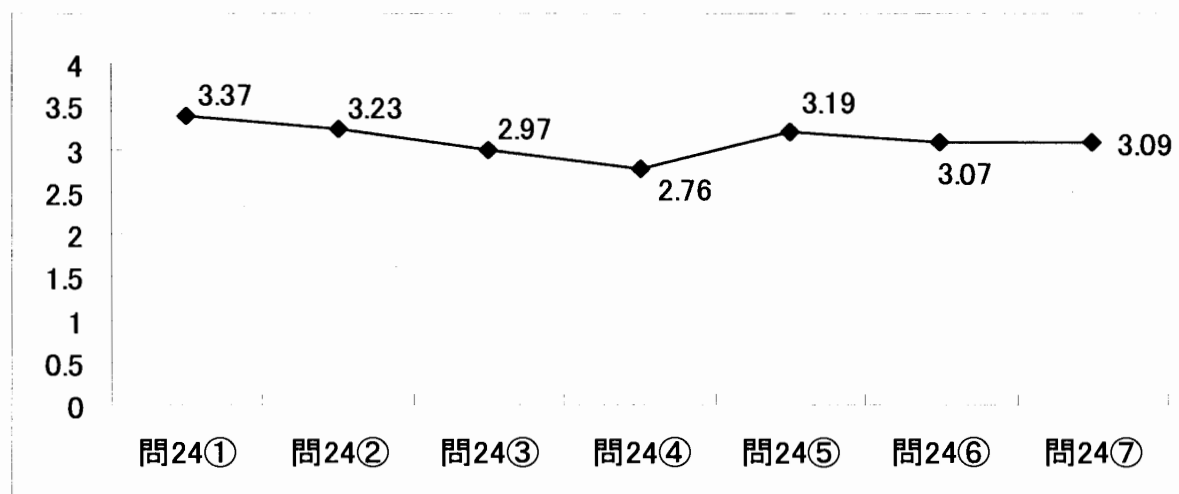


人事評価や人材育成に関する項目についてみると、人材育成としての計画的ジョブローテーションの実施度合が最も低い水準であり、教育訓練システムの整備度合も低いものと

なっている。その他の項目はほぼ3を超えるものとなった。

## V. 組織風土項目

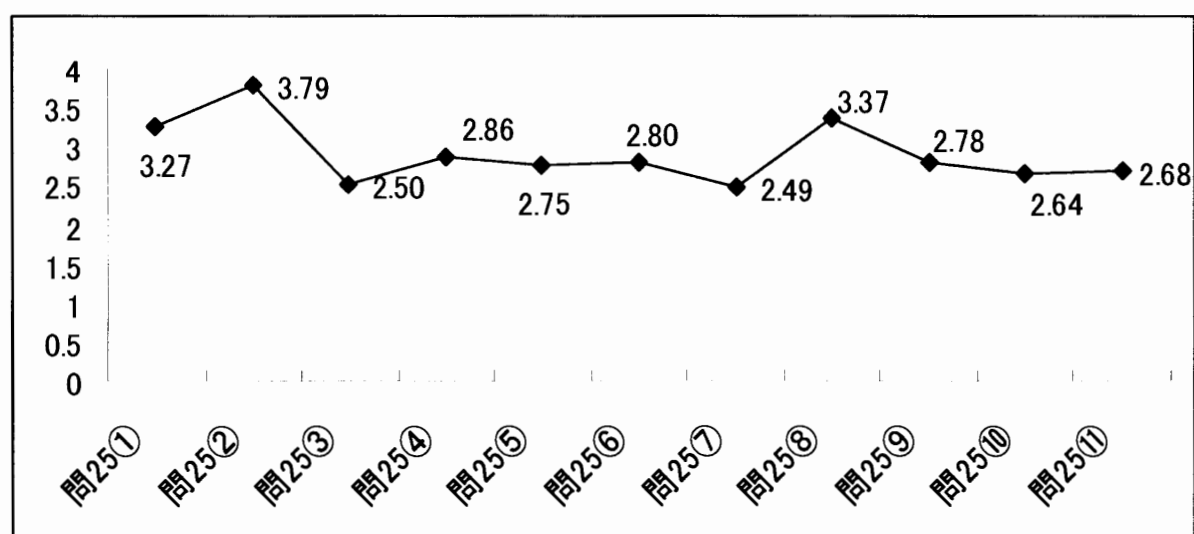
図表 3.19 組織風土要因の現状（平均値）



組織風土項目についてみると、社員の自主的な判断や自己裁量が認められる雰囲気および当初の予算や計画を柔軟に変更できる雰囲気の2項目では、自社の組織風土を自由闊達なものと認知する傾向がやや強いものとなった。その他の項目については、数値に若干の違いはあるものの、おおむね管理主導の傾向が強いと判断しているようである。

## VI. 情報共有による成果

図表 3.20 情報共有による成果（平均値）



情報共有による成果についてみると、業務処理のスピードアップの向上が最も高く、次いで意思決定・判断の速さ、顧客ニーズへの対応の速さといった順となっている。一方、画期的なアイデアの提案頻度、社員からの提案の新規性・創造性、職場への忠誠心、上司と部下の間の信頼感といった項目はいずれも低い値となっている。つまり、情報共有のパ



(禁無断転載)

H16-5

情報共有と組織力の向上：IT活用能力と組織学習  
(概要版)

平成 17 年 3 月

発行 財団法人 機械振興協会 経済研究所  
東京都港区芝公園 3 丁目 5 番地 8 号  
機械振興会館 電話 03 (3434) 8251  
<http://www.eri.jspmi.or.jp>

印刷 株式会社 シークコーポレーション  
電話 03 (3265) 7633