

組織における情報 (1)

— 組織階層を通過する情報に関する一考察 —

山 崎 みさと

Information in Organizations:

A Study on How Information Varies within Organizations

Misato YAMAZAKI

This is a study on how information varies within organizations. It is assumed that some kind of information varies its volume and range when it passes through an organizational hierarchy. First, the definition of information should be requested in order to find the key for clarifying this assumption. It will be tried in thinking the communication and the knowledge-management. Then, the theoretical analysis will be challenged to prove this assumption.

はじめに

1. コミュニケーション
 - 1.1. コミュニケーションの目的と要素
 - 1.2. コミュニケーションの流れ
 - 1.3. メッセージ伝達のチャンネルとメディア
2. コミュニケーションの機能的側面
 - 2.1. コミュニケーションの機能
 - 2.2. コミュニケーション関係の質
 - 2.3. コミュニケーション・システム
 - 2.4. コミュニケーションの経済性
3. ナレッジ・マネジメントにおける情報
4. 今後の課題

はじめに

「知とは何か。情報とは何か。それぞれ意味するものは何であるか。組織の中で情報はどのような活動・役割をなしているのか。情報技術の発達は、組織にどのような影響をもたらすのか。」ということを考察することで、「情報の量は組織の階層を経るに従って、どのような変化

を起こすのか、また、その際情報の取捨選択はどのように行なわれているのか」という問題を理論的に検証することが本研究の目的である。

そのためにはまず、情報の定義から明らかにしなければならない。なぜなら、情報という言葉は、非常に広範な範囲を形成するものであり、正確に限定した言葉を当てはめることは現時点でかなり難しいからである。しかるのち、上記の目的を達成する為の理論展開を行なう。

ここでは、まず情報の占める意味が最も広範であると推察される「コミュニケーション」を概観することによって、情報の示す意味の範囲と側面を考察する。続いて、ナレッジ・マネジメントで扱われる「ナレッジ」を考察する。このことによって、情報が意味する範囲を限定することを試みる。

1. コミュニケーション

組織にとって、組織内のコミュニケーションを考えることは重要である。なぜなら、コミュニケーションによって組織の各メンバーは連結され、組織は環境と結びつき、組織努力が調整され、生産に必要な情報が提供されると言われているからである。その重要性は多くの研究から明らかである。バーナード(1938)は、「経営者の第一の機能はコミュニケーションのシステムを確立し、維持することである」とし、「徹底した組織理論では、コミュニケーションは中心的位置を占める。なぜならば、組織の構造的拡大と範囲は、ほとんど完全にコミュニケーション・テクニックによって決定されるからである」と主張している。

コミュニケーションは組織全体に浸透しているものであるが、そこで行われる「組織コミュニケーション」は独立した単独のものではない。コミュニケーションは、経営者が意思決定、コントロール、調整を達成するための手段でもあり、組織内のチームワークの良し悪しは、コミュニケーション関係に結びついている可能性が大きい。このように組織内のあらゆる側面がコミュニケーションにとって重要な意味を持っていると考えられる。

1.1. コミュニケーションの目的と要素

コミュニケーションの目的の1つは、「情報を循環させること」であることは間違いない。その活動に影響する要素には(1)情報のタイプ、(2)タイミング、(3)負荷(load)があるとされる。第1に、コミュニケーションによって伝達される情報のタイプについては、組織の人々が、「何かを遂行するのに必要な情報をどのように、そしてどの程度得ているか」という点を考察しなくてはならない。これは組織内における各タスクに必要な情報ニーズの適正さと関連している。又、どのような情報を入手できるかを考える必要もあろう。

第2に、情報を何時受け取るかは情報の有用性を考える場合に重要である。したがって、組

織がタイムリーな情報を適正に流通させるシステムであるか否かを考察する必要がある。

第3に、コミュニケーション負荷 (communication load) は、発生するコミュニケーションの頻度と量を意味する。その最適負荷は、受け手が情報量を処理する能力によって決まるとされるが、何が最適負荷であるか定義できていない。しかし、組織における最も一般的な不満は、従業員が十分な情報を得られていないと感じている点にあるとされており、情報の適正量を考えることは重要である。負荷はまたテクノロジーとも深く関係している。最近では、コンピューターなどによって大量のコミュニケーション処理が可能になったが、必ずしも恩恵だけをもたらすものではない。それによって、本来は伝達されることのなかった大量の必要でない情報が、必要な情報を隠してしまう (見えにくくなる) 可能性も指摘されているからである。人々がメッセージの交換にどのように対応しているかを明らかにする意味で、情報量は重要である。

1.2. コミュニケーションの流れ

組織の階層は、はあらゆる組織の根源的要素であるので、コミュニケーションをその流れる方向の観点から分析することが多い。最も一般的な分類は、(1)ダウンワード型、(2)アップワード型、(3)水平型である。

ダウンワード・コミュニケーションは、マネージャーから部下への垂直的な指令系統をもつメッセージ・システムのことである。それは指令、社内誌、業績評価、職務指示、社内オリエンテーション、職務トレーニングといった形式をとる。従業員は多くの異なった情報源からたくさん情報を受け取るが、こうしたダウンワード・コミュニケーションが、どのくらい有効であるかについては多くの議論がある。具体的には、経営陣が「従業員は何を知る必要があるか」と考える認識と、実際に従業員が「知る必要がある、あるいは知りたいと思っている」ことの間にあるギャップが問題となる。このことは、情報に対する需要と供給になんらかの情報量の変化がありうることを示唆している。

ダウンズ (1999) によれば、ダウンワード・コミュニケーションは次のような4つの特質を持つ。(1)公式な場合と非公式な場合がある。(2)タスク情報を超えるものである。(3)従業員や職場、さらには企業自身に焦点がある。(4)従業員の期待に必ずしも沿うものではない。(5)環境の変化につねに適応するものでなければならない。したがって、組織が情報に対する広範なニーズにいかにかつ効果的にこたえているかを考察する必要がある。

コミュニケーションは公式もしくは非公式に指令系統を逆流する場合もある。例えば、業務報告のように、あるレベルの従業員から上司に上がるものもある。これをアップワード・コミュニケーションという。特に情報をフィードバックする際はアップワードになることが多く、効果的なアップワードコミュニケーション・システムは組織の機能維持に必要不可欠である。提

案制度、チーム、QC、目標設定、および多くの参加型経営技法もアップワードコミュニケーションとされる。又、業績評価も従業員が自らの業績水準とその職務目標の印象を伝達することからアップワード・コミュニケーションの側面を持つと考えられている。

従業員が上司と自由に情報伝達することができるかどうかは、生産性ばかりでなく満足度にも大きな影響をもたらすが、アップワード・コミュニケーションが可能であれば、従業員は組織の一員としての強い自覚をもつことができ、自分たちが尊重あるいは重要視されているという意識をもつことができよう。

しかしながら、アップワード・コミュニケーションは、しばしば従業員によって故意にフィルターにかけられるという側面を併せもつ。インプットされた情報量とアウトプットされた情報量が同一ではなくなるということが発生する。このようなフィルタリングが生じる原因は、昇進や上司からの信頼に関連して、従業員が自己防衛する必要があるためとされている。フィルタリングは組織内においてしばしば見られる。このように、コミュニケーションの逆機能は、アップワード・コミュニケーションにおいて起こりやすい特性があるといえる。

組織内において交換される職務に関するコミュニケーションの殆どは、上下関係のない同期、同僚、仕事仲間の間での水平的なものであり、インフォーマルな側面をもつ。これを水平コミュニケーションと呼ぶ。チームワークなどは水平コミュニケーションである。水平コミュニケーションはタスク・プロセスの調整にとって絶対的に必要なものであるが、時に「情報はパワーをもつ」ため、情報を他人と共有したがることも多くみられる。これは水平的コミュニケーションにおいて情報の調整が行われている可能性を示す。

以上のことから、すべての方向のコミュニケーションにおいて、情報のフィルタリング、もしくは調整が行なわれている可能性が指摘できる。それがいつ、どのような条件で起きるかを考察しなければならない。

1.3. メッセージ伝達のチャンネルとメディア

コミュニケーションのメッセージを伝達するにはチャンネルやメディアが必要である。具体的には、対話、社内メール、新聞、社内機関紙、掲示板、会議、インタビュー、電話、トレーニングなどである。こういった組織内のメディアには、重要な情報を提供してくれるものと、そうでないものが混在しているという認識を多くの従業員がもっているといわれる。実際、伝えられた情報が、どの程度信頼性をもつものであるかは、判断がむずかしい。そのため、情報とメディアの適切な組み合わせや適時性が重要となる。例えば、コミュニケーションを口頭・書面のいずれかによって行なうべきかを決定するには、それぞれのコミュニケーションのもつ特徴を考慮しなくてはならない。

口頭によるコミュニケーションの利点は、相手と直接に満足のいく相互作用ができるという

点と、フィードバック作用を通してよりいっそう相手に適応できることであるとされる（コンラッド）。

一方、書面でのコミュニケーションは記録として保存したり、大量の人間に確実に一定の情報を伝達するには最良である。

このようにコミュニケーション・チャンネルの選択は重要な問題であるが、複数のチャンネルを使って、メッセージの伝達をより確実にする場合も指摘される。マネージャーはコミュニケーション・チャンネルの効果を、(1)口頭に続く書面、(2)書面のみという優先順位で評価しているとされる。しかし、その順位は情報技術の進んだ現在においてはどう変化したか、またシステム内にどのような重複や反復があるかを観察することも必要である。

コミュニケーション・チャンネルには公式・非公式のものがあるが、非公式チャンネルと公式チャンネルの区別は必ずしも明確ではない。前者は口コミや噂、または公式構造の外での社会的相互作用をさす。非公式チャンネルでは情報が非常に早く伝わるが、人は概して公式チャンネルを通じた情報を好むということも伝えられている（ダウンズ）。その理由は、非公式に回ってきた情報は信頼性が低いからである。公式チャンネルと非公式チャンネルはしばしば相反したものとして分析されるが、それらは組織において並存、混在している。それらが相反する場合もあるが、非公式チャンネルが公式チャンネルを補強し、組織内での強い絆をもたらすこともありうる。非公式チャンネルをもたない組織は存在しないと言えよう。そのチャンネルの選択はどうやってなされるかが重要となる。

2. コミュニケーションの機能的側面

2.1. コミュニケーションの機能

組織内のコミュニケーションは、その機能的側面から考察することも必要となる。具体的には、タスク・職務機能、社会・維持機能、動機づけ機能、統合機能、革新機能という5つの側面である。

コミュニケーションの重要な側面の1つは、知らせる、指示する、命令する、問題を解決する、ゴールをみきわめる、コントロールするという能力であり、タスク・職務機能と呼ばれる。具体的には、上司からの指示や問題解決の為の会議などはタスク機能のコミュニケーションである。これらの多くはダウンワード・コミュニケーションであるが、アップワードに報告されるべき重要なフィードバックを必要とするものも多いとされる。

組織はまた、働く場所というだけではなく、生活の時間の多くを過ごし、組織内の人間同士が相互関係をもつ場所でもある。そして、仕事は自らのアイデンティティを証明する重要な手段である。これらの目的を達成する為に使われるコミュニケーションは社会・維持機能をもつ

といわれる。社会・維持コミュニケーションの直接的ゴールは、個人の自己価値の気持ちを高めることである。又、個人間やグループ内の協調的な相互作用に高い価値をおくこと、そして組織の人事機能を円滑にすることである。

人間関係はタスクを達成する過程でこじれることが多く、その結果仕事は挫折してしまう場合もある。こういう時、維持機能をもつリーダーシップが分裂した人間関係を修復するのに必要となる。スタッフの社交、会議、チームワーク・セミナーなどは、維持機能のためのコミュニケーションといえる。

組織において、命令や指示だけでは経営目標に対する従業員の同意や貢献を得られないことがある。その場合、影響を与えたり、承認を得たり、動機づけする為に説得的コミュニケーションが図られる。これを動機づけ機能とよぶ。

また、コミュニケーションによって組織内に絆が生まれ、その結果、社員は一体感を覚え、進んでプロセスに参加し、組織に働いていることにプライドをもち、また何が起きているのかを知るという帰属意識が生まれる。これを統合機能とよぶ。組織の現況報告、意思決定への参加なども統合機能として考えられる。統合機能が不完全な場合は、仕事や組織についての従業員の関心は薄くなってしまう可能性が大きいとされる。

組織は従業員から提案を引き出すために公式のシステムを制度化する場合もあるが、多くの場合、微調整によって新しいアイデアを取りこむ方法を探求する。コミュニケーションは、そういった組織の革新機能および調整機能をもつのである。具体的には提案制度、問題解決会議、QC会議、目標設定などである。

これら5つのコミュニケーション機能は相互に関連しており、単独で成り立つと言うよりは、組み合わせあって、あるいは重複して機能していると考えられる。

2.2. コミュニケーション関係の質

コミュニケーションにおけるあらゆるメッセージの伝達・交換は、何らかの関係を有する人々の間で行なわれる。すべての相互作用は、関係するの人々の間で、その関係の強化、維持、希薄化などに影響を与えている。例えば、好意をもつ人間からの命令と、そうではない人間からの命令に対する組織メンバーの対応の仕方は、あきらかに違いがある場合が多い。一般に、逆機能的かつ否定的人間関係は、コミュニケーションを阻害するとされている。このように組織内の人間関係は、コミュニケーションの質に大きな影響を及ぼすと考えられる。したがって、人間関係についても考察が必要となる。

第1に、上司と部下の関係を考えなくてはならない。組織メンバーにとって上司との関係は、組織構造上最も重要なコミュニケーションであり、相互間の信頼は「コミュニケーションの質、レベル、内容、方向に影響する」とされる。また、信頼は上司と部下との関係の性格によって

決定される部分も多い。したがって、あるグループにおいて効果的なコミュニケーションは、別のグループにおいて効果的でないということもある。「生産的なコミュニケーション・スタイル」は組織文化によって異なるといわれる。

第2に、同僚間の関係があげられる。同僚間の関係は、生産性と満足度の双方に影響すると考えられている。

第3に、マネジャー間の関係を考える必要がある。マネジャー間の人間関係は、組織コミュニケーションの健康面に重大な影響を及ぼすとされる。それは組織の他の人間関係や雰囲気を決定的とされることがあるとされるから重大である。

以上のような組織内の人間関係を分析するには、「誰が、いつ、どうやって、何についてコミュニケーションするか」を決定するルールを見つけ出さなければならない。全てのコミュニケーションは何らかのルールに支配されているものであるとすれば、それを明らかにする必要がある。実際には、従業員がそれらを明言することは難しいかもしれないが、何らかのルールは存在しているのではないだろうか。

また、各人が異なった見解のルールをもつことは、組織においては大いにありうる。その結果コミュニケーションの問題が生じる可能性は大きいと言える。

同様に、人々がコミュニケーションに関して行なう選択の全ての局面において、ルールの対立が起きる可能性があると言及されている。人が行動によって何を意味し、その意味がコミュニケーション行動に対してどのような影響を与えるのかを分析した研究もある。他人がもつ印象とどのように一致するかを分析している(1980)。

コミュニケーション行動の相互作用のパターンが安定化するにつれて、コミュニケーション・ネットワークと呼ばれる構造が発展する。ネットワークが組織構造に従っているものであれば、公式なネットワークとなる。

例えば、組織図は誰が誰にコンタクトするかを規定しているので、本来コミュニケーション・ネットワークを記述していることになり、「組織図=ネットワーク図」となるはずである。しかし、実際にはネットワーク図(コミュニケーションの流れ)は組織図と異なる場合が多い。これはいかなる原因によるものか解明が必要となろう。組織論が問題とする1つはこの点である。

ネットワークが、職務や職務プロセスにもとづく公式ネットワークよりも、むしろ友情や社会的絆にもとづいて機能しているとすれば、それは非公式なネットワークとなる。組織内においては、さまざまな情報が異なる複数の独自ネットワークを通じて処理されると考えられる。

以上のように、コミュニケーションは組織内の人々がどのような関係で構造を形成しているのかによって特徴づけられるものである。組織内の、「誰が、どんな種類の役割を演じているのか」を理解することで、組織がどう運営されているかが理解できるとされている。これを経

営陣が正しく認識・統制している場合と、そうでない場合では、組織の運営に大きな違いが生じる。

2.3. コミュニケーション・システム

どんなシステムも少なくとも1つの環境、すなわちシステムを超えた枠組みのなかで動く。これらの環境がコミュニケーション方法の選択を支配する場合もある。具体的には、その環境がクロードであるか、オープンであるかを考えなければならない。

クロード・システムは、隔離され、外部社会と隔絶しており、外部で何が起きても影響されないし、また反応もしないものである。完全に外部社会から閉ざされた環境はそう多くは存在しない。しかし、外部の環境変化への対応が遅いシステムは沢山ある。具体的には、消費者の変化するニーズに対応できない企業などである。

これに対し、オープン・システムは、コミュニケーションによって、組織がその環境を感じ取り、どのような環境変化にも対応できるものをいい、環境と自由に相互作用するシステムである。最近話題のサプライチェーン・マネジメントは、オープン・システムによるものと言えよう。

組織をシステム的な見方をすることによって、異なるコミュニケーション形態が組織の間で確認できる。それは、(1) 同じ部署での個人間、(2) 異なった部署で働く個人間、(3) 部署間、(4) 個人と組織間、(5) 部署と組織間、(6) 環境とその他の要素（個人、部署、組織）との間、の6形態である。これらのコミュニケーション形態は、単独で存在するというよりは、すべてが関係し合っていると考えなければならない。

2.4. コミュニケーションの経済性

本来、組織は明確な成果を達成する為に存在するものである。その為に、コミュニケーションによって、生産性、満足度、収益性、前向きな労使関係といった組織目標の達成が可能になる（リカート、1967）。したがってコミュニケーションとその成果の関係は重要となる。

それは従業員の満足度にも現れる。何が従業員を満足させたか、あるいは、何がそうさせなかったかは、組織の生産性に直結する。すなわち、コミュニケーションは生産性に関する変数と考えることができる。しかし、現在のところ、それはある特定のコミュニケーションが必ずある一定の方法で生産性に影響すると主張できるものではない。しかし、もし、満足度にコミュニケーションが影響を与えるとするなら、コミュニケーションがどの程度効果的に行なわれているかを知る手がかりになるだろう。実際にこれに関する多くの研究がある。満足度は又、組織メンバーが自らの組織を判断する基準となりうる。コミュニケーションは組織にとって重要であるが、大きなコストがかかる。したがって、コミュニケーション手段を選択する場合に、

コストが大きな影響を与えることもある。コミュニケーションのどの要素が人間行動に影響を及ぼすかを正確に特定することはやはり難しい。

ここで述べたコミュニケーションの全ての側面、分野をカバーすることで、組織の包括的なイメージが得られる筈である。これによって得られる鳥瞰図は、コミュニケーション風土、あるいは組織文化という言葉で表現される概念である。組織風土は、「組織の参加者に対して共通の準拠枠を提供するので、個人の業績や満足度に潜在的な影響を与えるものと考えられている」(ジョイス&スロカム、1984、p736)とされる。したがって、組織風土を考察することも重要である。

また、組織内のコミュニケーションの鳥瞰図(ネットワーク図)は、先にのべたように、実際の組織図とは異なる場合が多い。それが職能と組織構造に関する明確性の欠如として指摘され、結果的に意思決定に大きな影響を及ぼすと言われている。情報技術(IT)の発達により、コミュニケーションの流れに変化が生じた組織においては、その情報の流れに応じたフラット化された組織が必要であるとされる議論も、その根拠はこの点にあると考えられる。

以上、組織におけるコミュニケーションを概観することで、組織内の情報の流れをある程度まで把握することは可能であるかもしれない。しかし、これだけで情報のすべてを考察できたとは言えない。具体的には、組織内の各人がそれぞれにもつ「知識」や経験のすべてを、組織内のコミュニケーション・フローのなかで捉えきることができないという点を考える必要がある。そのため、次には「知識」という情報を考察・分析しなければならない。ここでは、ナレッジ・マネジメントを考察することでそれを行なう。

3. ナレッジ・マネジメントにおける情報

ナレッジ・マネジメントは、単にナレッジを管理するというのではなく、「ビジネスのプロセス全体において、企業がもつナレッジを最大限に活用し、組織や人が新たな価値を生み出す為の取り組み」と定義される。したがって、ナレッジ・マネジメントは全社的な展開が原則とされる(山口、1999)。

ナレッジ・マネジメントの主旨は、組織内の各人のナレッジの活用であるから、ナレッジが具現化されなければならない。活用の段階は組織や各人の条件によって異なるが、理想的なナレッジ・マネジメントは、最終的に「ナレッジの革新・創造」である。具体的には、「従来の技術や技能偏重」から、「新たな知識や知恵」を付け加え、活用範囲を広げることを目的としている。したがって、ここでいう「ナレッジ」とは、実際には共有化がむずかしい、個人の知

識や経験や技術と、それらすべてを凝集した企業としてのナレッジの双方を指すと考えられる。

しかしながら、現実の企業組織においては、ナレッジの具体的把握や認識は進んでおらず、それ以前に、ナレッジに対する正当な価値評価すら行なわれていなかったり、その基準も統一されていないところが多いと言われている。したがって、実際にはナレッジの活用に関しても、同一組織内においても、ばらつきが生じてしまう恐れが大きい。

ナレッジ・マネジメントはアメリカで発生・発展した管理法である。わが国においても、従来から知恵や技術を継承する組織や制度は存在したが、全体の仕組みとなっているところはなかった。したがって、ナレッジ・マネジメントを進める上で、特に重要となるのは、全員が参加することの徹底であり、そのための全員の意思統一をはかることが経営者に強く求められる。

又、教育の重要性も認識しなければならない。各人のもつナレッジを、なるべく多く抽出するためには、企業経営面からの必要性ばかりでなく、ナレッジ活用が各人にもたらすメリットが強調されるように説得する必要がある。

以上の概観から、ナレッジ・マネジメントにおけるナレッジという情報は、知識・経験・知恵などを包括するものであり、企業ごとにナレッジの及ぼす影響範囲は異なると定義される。同時に、ナレッジは、直接・間接に企業活動に役立つものに限定されるという特徴をもつ。したがって、変化・変遷のはげしい企業活動におけるナレッジのライフ・サイクルは、市場などの外部環境や、情報技術の革新などによって影響され、その長さは不定であるという特徴を併せ持つことになる。

4. 今後の課題

さて、ここまで企業における情報に関して、コミュニケーションにおける情報の分析と、ナレッジ・マネジメントにおいて扱われる「ナレッジ」という情報を、いくつかの側面から考察してきた。ここで、未だ解決されていない問題がある。それは、(1)コミュニケーション、ナレッジ・マネジメントに見られる情報は、すべて観察、測定することが可能か。又、流れや情報量の変化を理論的に規定できるか、という問題であり、(2)それ以外の情報を考察する必要はないか。もしあるとすれば、それは何か、という問題である。

(1)に関しては、コミュニケーション・オーディットによる具体的観察や、KJ法にもとづく事例検証などで、情報の実態把握がある程度可能となると思われる。しかしながら、個別の例から全体を推測するといった方法以上の、理論的な展開は今のところ可能となっていない。

(2)に関しては、個人に属する情報の問題を考える必要がある。個人に属する私的情報は無限であると考えられる。しかしながら、ここで問題とする「情報」は、組織における影響をもつものであると限定すれば、むしろ、私的情報のどの部分を組織情報に含まれるものかを限定す

ることで解決されよう。

組織に取りこまれるべき私的情報に関しては、既にコミュニケーションに関する考察において扱った。私的情報として、本研究で情報の枠外とする必要があるのは、その範囲が各人の特性などに大きく依存する嗜好や信頼に関わるものであろう。しかしながら、個人的な信頼感に影響を与える情報に関する一例は、やはり本研究のコミュニケーションにおける考察において扱った。時として組織の情報に影響を与える可能性は、このような情報においても否定できないのである。実際、情報の定義・範囲規定は、あらゆる側面を考慮すればするほど、難しくなる。

しかし、ここでは、情報とは、「組織のコミュニケーションに用いられるものであり、組織の企業活動において必要とされる経験や知識、および知恵や工夫をふくむ。」としたい。これによって、問題としたい情報の大方は定義されうると考える。

次回には、この情報の定義にもとづき、「情報の量は組織の階層を経るに従って、どのような変化を起こすのか、また、その際情報の取捨選択はどのように行なわれているのか」という問題を理論的に検証することとする。

(参考文献)

- アーサー・アンダーセン ビジネスコンサルティング『ナレッジマネジメント—実践のためのベストプラクティス』東洋経済新報社、1999年。
- 加護野忠男『経営組織の環境適応』第6版、白桃書房、1999年。
- 笹井均・井上正『組織と情報の経営学』中央経済社、1988年。
- 柴田英寿編『バリュー・インテグレーション』東洋経済新報社、1999年。
- ステファン・P・ロビンス著高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、1997年。
- C. W. ダウンス著太田正孝監訳『コミュニケーション・オーディット』シーエービー出版、1999年。
- 野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝弘訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1995年。
- 波頭亮『組織設計概論』産能大学出版部、1998年。
- ポール・ミルグロム・ジョン・ロバーツ著奥野正寛ほか訳『組織の経済学』N T T出版、1997年。
- マックス・ベイズマン著兼広崇明訳『バイアスを排除する経営意思決定』、東洋経済新報社、1999年。
- 横田絵理『フラット化組織の管理と心理』慶応大学出版会、1998年。
- 吉田和男『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社、1993年。
- 山口弘明『ナレッジ共有の技術』東洋経済新報社、1999年。
- 渡辺直登・野口裕之編著『組織真理測定論—項目反応理論のフロンティア』白桃書房、1999年。
- Barnard, Chester.: *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938. (飯野春樹編『バーナード 経営者の役割』有斐閣, 1979年)
- Bazerman, Max.: *Judgment in Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons, 1998.

- Downs, Cal W.; Johnson, K.M.; and Berge, Kevin. "Communication Feed-back and Talk Performance in Organizations: A Review of the Literature" In *Organizational Communication Abstracts*, Vol. 9, edited by H. Greenbaum, R. Falcione, and S. Hellwegg. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1984.
- Joce, W. F., and Slocum, J.W., Jr. "Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations." *Academy of Management Journal* 27 (1984)
- Klauss, R., and Bass, B. M.: *Interpersonal Communication in Organizations*, New York: Academic Press, 1982.
- Likert, R. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
(三隅二不二訳『組織の行動科学：ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社、1968年。)
- March, J. G.: *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc., 1999.
- Pearce, W.B., and Crone, V. E. *Communication Action and Meaning: The Creation of Social Realities*. New York: Praeger, 1980.