

経営情報ネットワークにおけるミドルマネージメントの オプティミズム

高橋 律*

<目次>

1. はじめに
2. IT化によるミドルマネージメントの変化
3. IT化へのミドルマネージメントの対応
4. おわりに

1. はじめに

近年、ドン・タプスコットとアンソニー・D・ウィリアムズの共著「ウィキノミクス」が指摘するコラボレーティブな生産形態の变革が注目されている。これは多数の人の参画によって開発・生産を行う社会現象を意味し、ウィキノミクスではサービス利用者の参加意識が発展し、そのサービスを補完する形で開発・生産にかかわるところまでを含めている。Web2.0での利用者はサービスを受ける側の視点だが、ウィキノミクスではサービスを提供する側の視点に立つ¹⁾。

確かに、企業組織における意思決定機能が現場に移行され、ネットワークによる情報共有を基礎として、消費者の変化およびニーズの多様化に対応した迅速な経営活動が必要とされてきている。このような状況下において、ミドルマネージメント（中間管理職）はトップマネージメントからの意思伝達ではなく、現場の意思決定の支援へと、その意識変

革を遂げなければならない。図1で示すように、わが国の企業の業種構成はサービス経済化の影響を受け、通信、保健医療等の支出割合が増加する等、徐々に消費構造が「モノ」から「サービス」へとシフトしていることは周知のとおりである。ウィキノミクスに代表されるサービス利用者主体の経済への変化が進む中で、ミドルマネージメントの意識にも、並々ならぬ速度でその变革が求められている²⁾。

しかしながら、日本労働研究機構の調査によれば、IT（情報技術）化適応のための訓練は8割以上の企業で必要としているものの、「教育訓練にあてる時間がない」、「教育訓練に費用がかかりすぎる」といった状況から、成果主義的な賃金への急速な切り替わりが見られる。また、職務能力と年齢との関係のイメージについては、「ある年齢まで上昇し、あとは一定」した傾向が強い³⁾。すなわち、若年層の成果主義と中高年層の年功制度が混在した労働環境が、わが国の特色となっており、中間層のオプティミズムの温床となっている。

そこで、本論文では経営情報ネットワーク化が進むわが国におけるミドルマネージメントのオプティミズムについて論考し、その諸課題について考察する。

*本学商学部准教授

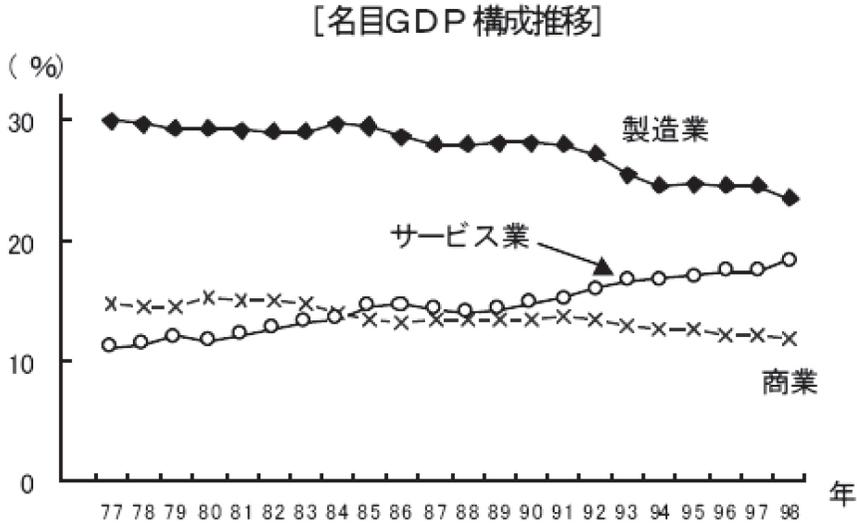


図1 名目GDP 構成推移 (出所：内閣府「国民経済計算年報」)

2. IT化によるミドルマネージメントの変化

本章では近年のIT化社会において、企業内のミドルマネージメントの役割がどのように変容してきたかについて考察する。今日の企業経営におけるサービス経済化や多品種少量生産体制は、その前段階の20世紀型経済活動の特色である商品経済化や大量生産体制としばしば対比される。この20世紀型マネージメントにおいては巨大ピラミッド型組織が形成され、いわゆるトップダウン型の意思伝達機構が確立されてきた。情報ネットワーク構造の視点からは、電気通信技術の進展が背景となり、トップマネージメントの意思決定およびその伝達を広範にカバーすることができた。また、トップマネージメントの下にミドルマネージメントを配することによって命令指揮系統が機能した。とりわけ日本的経営にとってはその集団主義の中核を「日本の課長」が担ってきた⁴⁾。この点について九州産業大学の山本政一教授は、課長の責任と権限の拡大が組織の活性化につながると論じてい

る。

確かに電気通信技術を背景とした社会環境下において、ミドルマネージメントの巨大ピラミッド組織に占める意義は大きかった。山本が示す「中間ボス型支配構造」が形成されたのは1980年代のME (Micro Electronics) 化の時代である。この当時、組織のパイプ役として上司と部下を結びつける中間層は、意思伝達のみならず業務遂行の中核であり、課長を通じて各種業務が達成されるところに日本的経営組織の特徴があると、山本は指摘している⁵⁾。これは当時、集積回路の発達によりコンピュータが生産工程管理の分野に入り込み、また数値制御工作機械が、機械加工の部門に導入されるなど、生産設備のエレクトロニクス化が急速に進み始めたことに起因する。一方ではコンピュータ化による労働の代替や従来型技能の陳腐化、職業能力のミスマッチ等が懸念されたが、需要増加による生産の増大や、内部労働市場の柔軟性といった日本的雇用の特性をいかした対応により、結果として雇用量は増え、ミドルマネージメントの位置が安定的に保たれたものと考えられ

る⁶⁾。

すなわち、組織が拡大を続ける状況下ではマネジメントにおける中間層の存在意義は大きく、その意思伝達機能および課を統括する能力が重要視された。しかしながら、1990年代以降のわずか十数年の間に急速なIT化社会が到来し、電気通信技術に代わって情報通信技術による社会環境の変化が顕著となった。当然のことながら、このIT化の進展は企業組織のあり方や雇用のあり方にも影響を及ぼすものと考えられる。また企業におけるITの活用を中心とした企業組織変化や雇用の実態も変容してきている。図2で示すとおり、日本労働研究機構の調査結果によれば、IT化によって求められる中間管理職の能力や知識の重要性の変化については、「インターネット等を活用して必要な情報を検索、収集する能力」、「収集した情報を整理、分析する能力」、「収集した情報を活用して自

分自身で新たな企画を生み出す能力」について「重要性が高まっている」、「重要性がやや高まっている」とする企業割合が高い。また、今後もこれらの重要性が高まるとする企業割合が増加している⁷⁾。

この結果は、今日の中ドルマネジメントにトップダウン型の意思伝達のアシスト機能が求められていないことを如実に表している。また、「新たな企画を生み出す能力」がミドルマネジメントのみならず、一般職についても同様に求められるという結果が出ている。なぜなら、トップダウン型の意思決定にあつては部課組織からの稟議によるボトムアップによって、トップマネジメントの決裁を引き出した。しかしながら、図3に示すとおり、今やミドルマネジメントの意思決定による「新規事業推進」や「業務改善の企画」の重要度が増しており、その責任や権限についてもミドルマネジメントに移譲さ

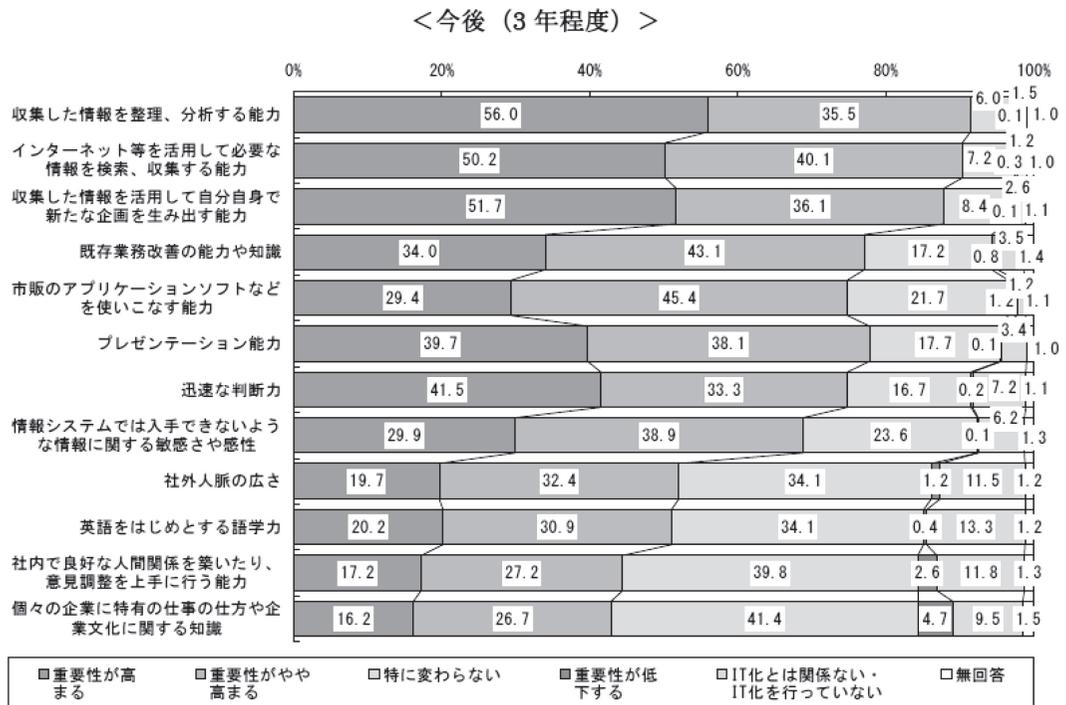


図2 IT化にともなって求められる中間管理職の能力や知識（出所：日本労働研究機構）

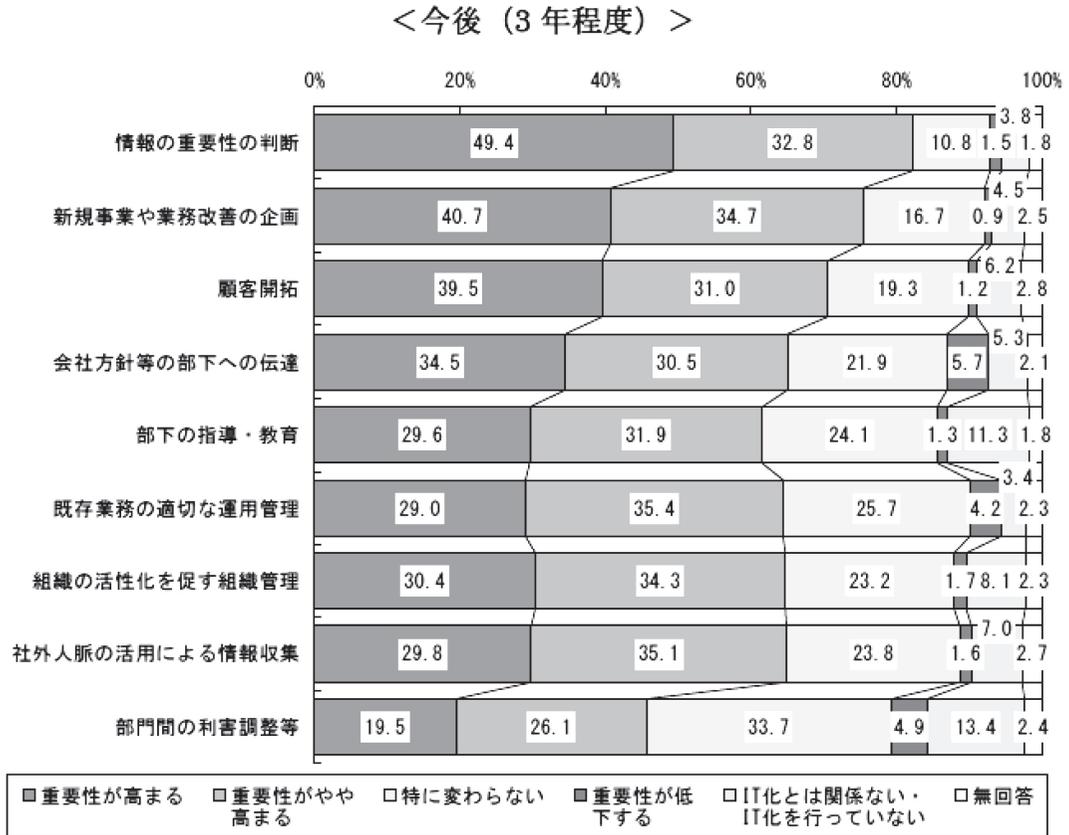


図3 IT化にともなう中間管理職の職務・役割の変化（出所：日本労働研究機構）

れている。すなわち、先に述べたようにサービス経済化や多品種少量生産体制下においては、情報ネットワーク型の経営スタイルへの変容が生じており、大企業を中心に意思決定のフラット化が推進されていることが、上述した結果から理解される⁸⁾。

現在、ITは企業価値の中核、換言するならば経営・プロセス・製品サービスへと浸透し始めている。詳述するならば、ビジネスモデル（経営戦略）、個別業務・生産プロセス、製品・サービスという、企業活動のあらゆる次元にITが競争資源として浸透している。企業経営レベルでは、金融、流通、製造業等のあらゆる産業分野でITが生産性向上や企業競争力の主要な源泉となりつつある。例としては、ウェブ上で新規ビジネスを開拓した

り、点在する工場の生産システム全体を管理したりする等の取り組みが考えられる。特に、ITにおける計算処理能力やデータ蓄積能力、高速伝送能力等が高度化すると共にWeb2.0時代が本格展開する中、新たなビジネスモデル構築におけるIT活用は決定的に重要である⁹⁾。

東海学園大学の山崎みさと教授は、ミドルマネージメントが企業内情報コミュニケーションにおいて果たす役割を次のように指摘している。すなわち、ミドルマネージメントは企業内コミュニケーションを円滑化するために周囲の信頼を受け、その信頼に裏打ちされた情報管理と情報化推進の役割を果たし、そのためには際立つ柔軟性と適応力を持つ必要がある¹⁰⁾。したがって、今日のミドル

マネージメントに要求されている新たな企画は、ITを基盤としたビジネスモデルにならざるを得ず、その企画を推進するためには一般職に率先してミドルマネージメントがIT知識に習熟することが求められる。

企業ビジネスモデル、業務プロセス、開発・生産・流通プロセスというあらゆる企業活動の階層で多重・多様なIT化プロセスが発生する。このため、IT人材のスキルとしては、企業のビジネス活動全体を構造化する能力、あるいは企業内の各種プロセスについての専門知識とIT知識の融合化が課題となっている。この意味での人材は、企業内の経営企画等の中核人材であることから、ミド

ルマネージメントに求められることになる。同時に、これら個別業務プロセス部品を結合する際のシステムインテグレーション、データ統合やその保守管理に関する生産性、信頼性、セキュリティ、透明性等の確保が困難となりつつある。この点についての高度な知見が、ミドルマネージメントにとっても重要となる。

表4に示すとおり、1000人以上の大手企業の人材育成メカニズムは、それなりに充実してきており、最近は、一定の評価体系に沿った処遇を行うプロフェッショナル制度を導入する企業も増えている¹¹⁾。しかしながら、図5で示すとおり、中小企業をはじめと

表4 3年前と比べて重視されるようになった経営課題（出所：労働政策研究・研修機構）

	計	人材育成の強化	収益性の向上	顧客満足度の向上	コストの削減	品質の管理・向上	企業の社会的責任	現場の強化	コーポレート・ガバナンスの強化	財務の健全化	新製品や新サービスの開発	雇用の柔軟化	売上高や市場におけるシェアの拡大	事業再編	株主価値の向上	その他	無回答
総数 (N = 1,291)	100.0	67.9	58.9	55.3	55.0	49.3	39.6	33.8	31.6	28.1	27.3	23.5	21.5	11.7	4.7	1.2	0.7
300人未満 (N = 854)	100.0	66.0	60.0	53.7	57.6	50.6	36.2	36.8	26.6	27.9	27.9	21.0	22.0	11.0	3.4	1.3	0.5
300～999人 (N = 327)	100.0	70.3	57.2	57.8	51.7	46.2	42.2	26.9	35.8	29.7	25.7	28.4	19.3	11.3	6.1	0.3	0.9
1,000人以上 (N = 110)	100.0	75.5	55.5	60.0	44.5	48.2	58.2	31.8	58.2	25.5	27.3	28.2	23.6	18.2	10.9	2.7	1.8

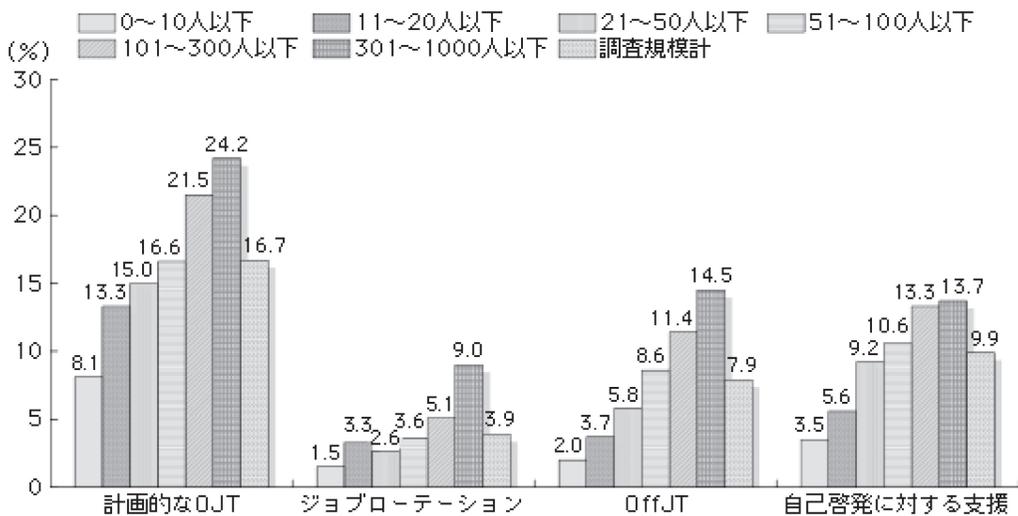


図5 社員数別のIT研修の形態（出所：中小企業庁）

する多くの企業の場合、目前の仕事を取ることに傾倒してしまい、中長期的なビジネス環境の変化等を踏まえたビジョンを持っていないという問題がある。また、大多数の企業においては、知識や技能が体系化、共通化されておらず、各個人レベルでのスキル保有にとどまっているとの問題点がある。さらに、現場経験を踏んだ上で、体系だった知識の習得のために改めて大学等の教育機関を活用するといった、生涯教育構想のメカニズムも未成熟である¹²⁾。

3. IT化へのミドルマネージメントの対応

前章で述べたミドルマネージメントの役割の変化にもとづき、本章ではミドルマネージメントには今後、IT化に対応したいかなる取り組みを求められるかについて述べる。

同志社大学の佐藤厚教授は「IT化の進展が管理職を不要にするのではなく、たとえば一般職にやらせていたOA機器操作を、いまや管理職自らがやらなければならなくなった結果、IT機器使いこなし能力のない管理職はついていけなくなる。」と述べている¹³⁾。一方で、IT化の進展は組織のフラット化や分権化を促し、組織階層が減少するので結果的に管理職のポストや役割が縮小するとの知見も存在する。確かにWeb2.0に代表される情報共有の形態が一般化した今日、情報伝達の媒介者としてのミドルマネージメントの意義は縮小した。しかしながら、佐藤が指摘するように、ミドルマネージメントに求められる能力は今や管理機能(M)と+実行機能(P)を併せ持つPM化(プレイングマネージャー化)しているものと捉えることができる¹⁴⁾。

そこで、ミドルマネージメントに求められる具体的な機能について、ここでは考察す

る。先の厚生労働省の調査結果からも分かるとおり、ミドルマネージメントには企業における基本戦略系人材、換言するならば経営における付加価値の創造者としての存在意義が深まってきている。これは企業経営が直面する諸課題に対するIT活用型の新たな戦略を構築する人材としての意義とも言えよう。これらには企業の各種活動、すなわちビジネスモデルの構築、プロセス(企画、生産、流通、顧客管理)や社内業務(財務、人事、経理)の改善、個別の製品・サービスの開発といった広範な分野で、ITを活用した高付加価値を創造するための基本戦略を提供する機能があげられる。

このように捉えた場合、ITを使って現実のビジネスモデルや生産プロセス等を改革する際のスキルとして重要なのは、現実存在する多様な活動をモデル化してITを適用可能な形に再構成する能力である。また、情報システムの国際標準化が進む中、デファクト標準としてのモデル化技術の獲得が重要になる。すなわち、ビジネスモデリング関連の知識やスキルの獲得が重要である。このようなスキルについて、わが国ではエンドユーザコンピューティングの知識を問う資格試験として、情報処理技術者試験において初級システムアドミニストレータ試験を実施している。これを主催する情報処理推進機構によれば、「利用者側において、情報技術に関する一定の知識・技能をもち、部門内又はグループ内の情報化を利用者の立場から推進する者を対象にこの試験は実施されている。またシステムアドミニストレータ(システム管理者)は、担当する業務の情報化を利用者の立場から推進する役割を果たす¹⁵⁾」。

図6でその受験者の業務別の割合を見てみると、情報処理サービス業が13%、ソフトウェア業と製造業がともに10%、サービス

初級シスアド受験者の業務別の割合

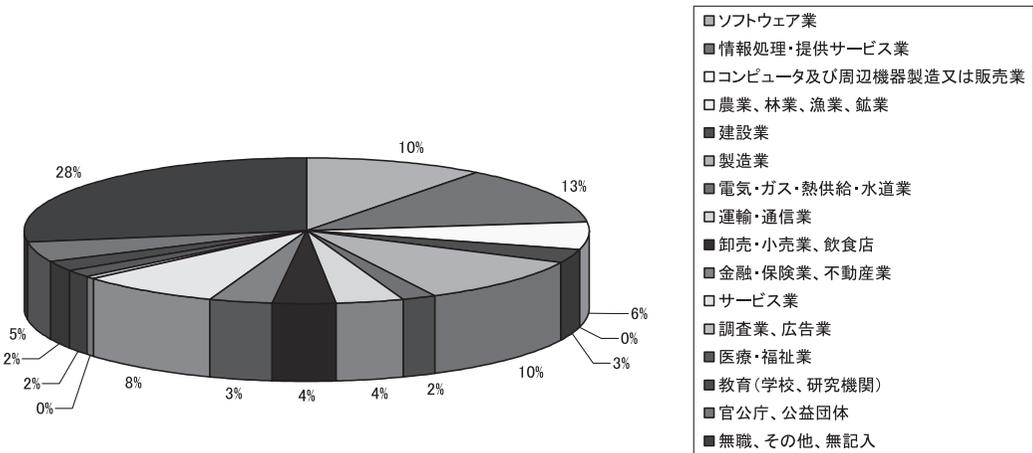


図6 平成18年秋期初級シスアド受験者の業務別の割合 (出所: 情報処理推進機構)

業が8%であった¹⁶⁾。このように、IT系企業以外の一般的業種からの受験者層の幅広さがこの試験の特徴となっている。これは上述したとおり、システムアドミニストレータが利用者側からのシステム改善、更には業務全般の改善を担当する者であることから、容易に理解されるところであろう。ミドルマネージメントがプレイングマネージメント化し、IT活用型の新たな戦略を構築していこうとするならば、まさにこのシステムアドミニストレータとしての知見を備える必要がある。確かに、この試験の受験者層の幅の広がりを見ると、IT活用型の戦略を考える上でのスキルの習得を必要としているエンドユーザが増加している実態をうかがい知ることができる。

しかしながら、インターネットの普及に代表されるIT化の進展は、わずか十数年という短いスパンでビジネスに急速かつ強大な影響を与えたことは周知のとおりである。したがって、企業内においてもITに関する研修およびスキルの習得は急務であったにもかかわらず、図7からも分かるように研修時間、研修費用の確保が実態のニーズに追いつか

ない結果となっている¹⁷⁾。

また、平成19年度の初級システムアドミニストレータ試験受験者の平均年齢は28.2歳であった。そして、その合格者の平近年齢は平成13年春期が29.7歳であったが、平成19年春期には28.7歳と、徐々に若年化している。厚生労働省の平成13年賃金構造基本統計調査によれば、職階別にみた課長の平均年齢は男性が47.3歳、女性が47.6歳であった¹⁸⁾。図8に示したように、課長の年齢にあたる47歳以上の初級システムアドミニストレータ試験受験者は極端に少ない¹⁹⁾。この試験は、情報処理技術者試験の各種試験の中でも比較的その難易度は低い。情報処理推進機構が提示している初級システムアドミニストレータ試験の技術水準は次のとおりである。

「利用者側において、担当する業務の情報化を利用者の立場から推進するため、次の知識・技能が要求される。①仕事の進め方を把握し改善策を考えるためのシステム思考能力、それを支えるDFD、ワークフローなどの手法やコンピュータの活用法に関する知識をもつ。②情報システムの開発・利用につい

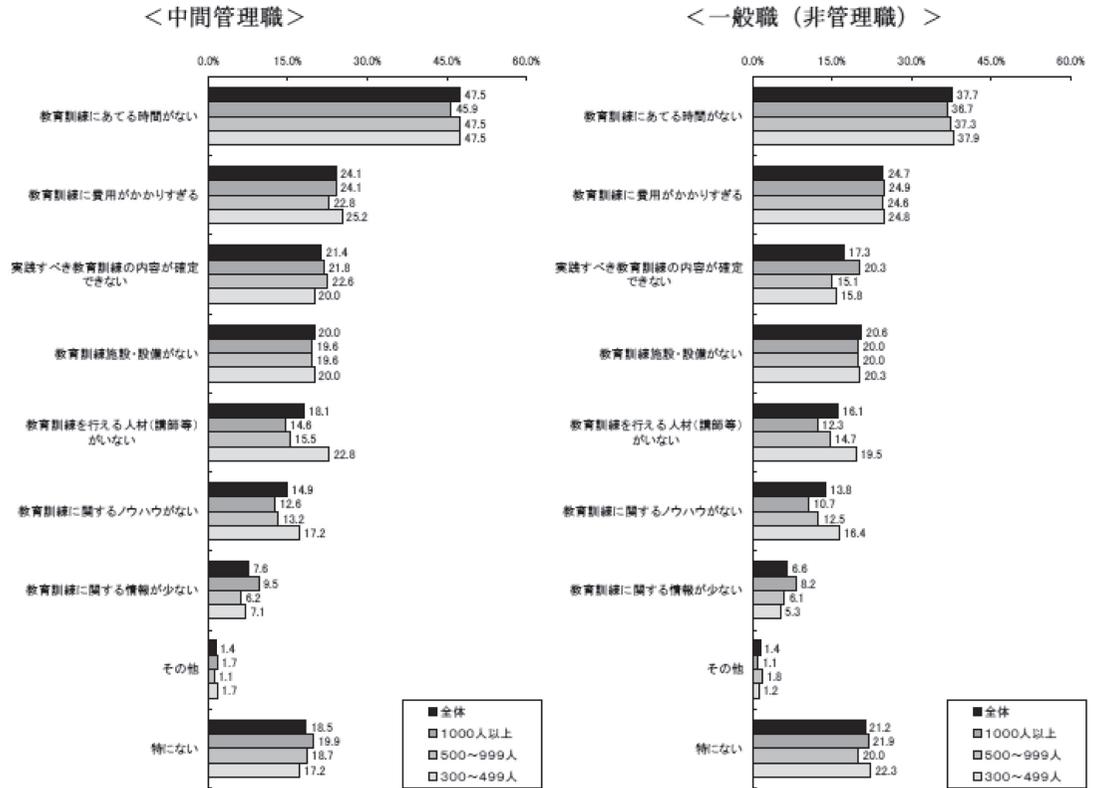


図7 IT教育訓練実施上の障害（出所：日本労働研究機構）

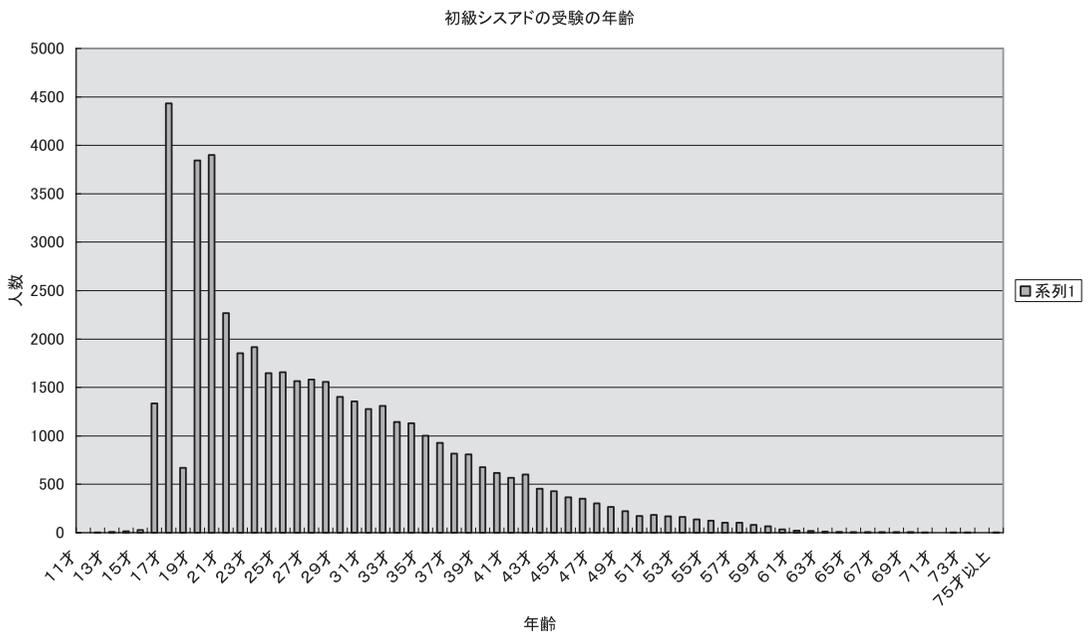


図8 平成18年秋期初級シアド受験者の年齢分布（出所：情報処理推進機構）

て、ヒューマンインタフェース設計、テスト及びシステム運用に関する知識・技能をもつ。③パソコンやネットワークに関する基礎知識をもつ。④業務において表計算ソフトやデータベースソフトなどのツールを操作・活用できる。⑤パソコン導入・運用・管理における実務的な知識・技能をもつ。⑥パソコンの様々な使い方やパソコン利用環境・オフィス環境に関する知識をもつ。⑦情報化推進のための話し方・文書の書き方・ビジュアル表現方法に関する知識をもつ²⁰⁾。」

しかし、内容が平易すぎるので受験しないという事情ではないことは容易に予想される。課長職の年齢層が大学を卒業した25年前の教育環境を考慮するならば、このような技術水準について現在のミドルマネージメントは、企業入社後に社内外における研修もしくはOJTによって経験的に習得せざるを得なかった。初級システムアドミニストレータ試験の午後問題の出題形式は長文問題となっており、その内容は企業内でエンドユーザが遭遇するIT化とその改善例などが題材となっている。すなわち、出題の傾向は実務経験者が実際の表計算ソフトやデータベースソフトを活用して業務を推進し、それを運用しているイメージ下にある。しかしながら、実際の受験者で最も多いのは大学一、二年生程度の層であり、この試験そのものの実施意義も問われるところとなってきた。実際、経済産業省は平成20年秋期より当試験についてはエントリ試験（仮称）と改称し、現行の試験を発展的に解消し、大学一年生レベルの基本的な知識を測る試験に変えるとの発表を行っている²¹⁾。

経済産業省によれば、平成6年にシステムアドミニストレータ試験として開始された当試験が、このように十年余りの実施を経過して見直しが検討されるに至った背景の一つに

は、ITの企業価値の中核（経営・プロセス・製品サービス）への浸透がある。この点については前章で述べたとおり、ミドルマネージメントの役割が経営情報ネットワークにおける中核に位置づけられるという影響が現れたものとしても捉えることができる。そして、その具体的なスキルは国際標準化の傾向をたどっており、より戦略的な水準が要求されるにいたっている。このような企業環境下で、ミドルマネージメントをはじめ一般職を含んだ実務担当者を主にターゲットとし、エンドユーザコンピューティングに的を絞った検定試験がシステムアドミニストレータ試験であっただけに、その「発展的な解消」が意味するところは非常に重要であろう。なぜならば、これはわが国の戦略的なIT活用の主体となる人材育成が、次のステップにいよいよ進んだことを同時に意味するからに他ならない。すなわちストラテジスト（戦略企画）については、それを専門的かつ集約的に担当する人材を育成する方向性が明確化されたことになる。

したがって、今後の10年を展望すると、前章で指摘したミドルマネージメントの存在意義は新たな人材育成の段階を迎え、発展的に解消されることになる。組織のフラット化や分権化が促進され、今後は組織階層が減少し、ITを活用した戦略的な組織改革については、新たなセクションが企業全体を巻き込みながら運営されていく。無論、ミドルマネージメントが同様のポジションを担うことについても、時間や費用といった軋轢が解消されることによって可能である。また、既に企業によっては上述したようなミドルマネージメントの位置を確立するために人事制度改革に取り組み、成果主義を導入した事例も報告されている。ミドルマネージメントには今後、プレイングマネージャー化と同時に、イ

ンセンティブの強化という加重がかかることとなる。

このように存続か消滅かといった議論が繰り返される中、わが国のミドルマネジメントの意識調査ではいかなる結果が出ているのか、次に検討する。日本経営協会の「日本の中間管理職白書 2006」にもとづき以下の5項目に着目する²²⁾。

すると、第1点目としては、管理者に求められる役割ベスト2は「部下・後輩の育成」(84.9%)と「部門目標の達成」(78.9%)であり、以下「担当部署の活性化」、「会社目標の達成」の順であった。ミドルマネジメントは直面する業務の遂行については自己の役割として直視しているが、組織改革の主軸となるほどの余裕はないことがここからも分かる。

第2に、管理職に求められる3つの能力・資質は「判断力」(57.5%)、「指導力」(42.2%)、「行動力」(40.4%)との回答が得られている。仕事に対する取り組み姿勢は「組織方針にしたがって」(50.2%)、「担当業務に限らず時代を先取りする気持ちで」(41.2%)であった。前者は小規模企業に多く、後者は大企業に多いという傾向であった。先述したように、大企業の中にはミドルマネジメントに戦略的な機能の発揮を期待し、そのような人材を配置している事例も見られる。そのためIT化に対応した企業とそうでない企業との間での企業間格差はより拡大するものと考えられる。

第3に、管理者が抱えている問題・悩みのベスト3は「業務量が過大」(38.3%)、「業務目標のハードルが高い」(21.6%)、「他部署との連携が不調」(20.9%)であった。そのほかコミュニケーションをベースとした問題もあげられた。ミドルマネジメントのプレイングマネージャー化の影響から、業務過

多に陥っている状況が、この結果からも表れている。

第4に、部署管理上の問題・悩みは「業務能力の低い部下」がトップで約3割であった。ほかには「部署内に活気がない」(14.2%)、「コミュニケーションが悪い」(13.6%)との回答であった。この回答から分かるよう、ITを活用した戦略的な組織改革についてミドルマネジメントは強い意識を持っていない。確かに一般職について考えてみても、組織のフラット化に応じて、自ら意思決定を行い、その責任と権限を意識した人材が育成されていないこともまた事実であろう。ミドルマネジメントとしては組織改革に手が回らず、旧態依然とした業務形態が一般職によって続けられるという、一種の悪循環が生じている。

第5に、人事のあり方は、1位が「成果主義は欠点もあるので修正して実施すべき」で53.8%、2位が「年功序列などの日本的経営と成果主義を折衷すべき」で24.0%、3位が「成果主義は時代の要請なので当然実施すべき」で18.7%であった。確かに、トップマネジメントとしては、企業内のインセンティブを高めるために成果主義を強く意識することとなる。

しかしながら、獨協大学の阿部正浩助教授は成果主義の導入について、次のように報告している。例えば、職能資格を尺度とした成果主義を取り入れても、経営環境の激変の結果、新たな付加価値創出が求められるようになると、従来であれば顔、カン、コツがモノをいい、勤続年数と評価がマッチしていたものが、技術革新により勤続と能力の相関が薄れてしまう現象が生じる²³⁾。まさに、前章でミドルマネジメントの新たな役割について述べたとおり、IT化をミドルマネジメントは強く意識し、そのスキルを高める局面

にある。しかしながら、先の意識調査の結果から、ミドルマネージメントの現状は一種のオプティミズムに陥っており、勤続年数の長い者がその経験知のみを頼りに業務を遂行する構造が、企業変革の阻害要因の一つとなっている。それゆえ、フラットでフレキシブルな位置にあってビジネスモデルに対する戦略的アプローチを担う、ミドルマネージメントに代わる新たな人材の育成および登用へと経営システムは変化することとなる。

4. おわりに

本論文のはじめに述べたように、Web2.0、ウィキノミクス、ユビキタスといった用語に代表されるように、21世紀の企業経営は経営情報ネットワークの発展に伴い、どこにでもコンピュータがあり、誰とでもコミュニケーションや情報共有が可能な技術革新によって、企業経営は百年に一度ともいわれる変革の時代を向かえている。このような時期においては、ミドルマネージメントのあり方も大きく変容せざるを得ない。しかしながら、組織の変容は、このような技術革新のそれと必ずしも完全に同期しない。

そこで、「2. IT化によるミドルマネージメントの変化」では、企業のビジネス活動全体を構造化する能力、あるいは各種プロセスについての知識とIT知識の融合を企業内の経営企画等の中核人材であるミドルマネージメントが担うべき局面に達していることを明らかとした。また、「3. IT化へのミドルマネージメントの対応」では、ミドルマネージメントに求められる具体的な機能としては、デファクト標準としてのビジネスモデリング関連の知識やスキルの獲得が重要である点を指摘した。

しかしながら、関連資格試験の動向やミド

ルマネージメントの意識調査からは、企業経営が直面している課題が見え隠れしているにもかかわらず、現状の追認にとどまっている実態が明らかとなった。また、経済産業省の新たなIT人材育成プランにおいても、ミドルマネージメントのスキルアップ・プログラムには焦点が絞られていない。換言するならば中高年層のITスキル向上プランは発展的解消を待つ状況にある。これらの黙示するところは、ミドルマネージメントそのものの発展的解消とそれ自体の変容であると本論文では結論付けた。なお、ミドルマネージメントに代わるストラテジストの育成および配置の適正化についての検討は、今後の課題として残されている。

[注]

- 1) ドン・タプスコット/アンソニー・D・ウィリアムズ著、井口耕二訳、『ウィキノミクス マスコラボレーションによる開発・生産の世紀へ』、日経BP社、2007年
- 2) 経済産業省産業構造審議会新成長政策部会、『サービス経済化への対応について』、www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20415ej.pdf、2002年、参照
- 3) 日本労働研究機構、『IT活用企業についての実態調査・情報関連企業の労働面についての実態調査』、<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/h1306/index.html>、2001年
- 4) 加藤 仁著、『日本の課長』、PHP研究所、1988年
- 5) 山本政一著、『職場活性化と中間管理職』、九州産業大学商経論叢 Vol.34-No.4、1994年参照
- 6) 厚生労働省、『平成13年版 労働経済の分析』、<http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaa200101/b0015.html>、2001年、より引用・編集
- 7) 日本労働研究機構、前掲資料参照
- 8) 同上参照

- 9) 経済産業省産業構造審議会情報経済分科会情報サービス・ソフトウェア小委員会人材育成ワーキンググループ、『高度 IT 人材の育成をめざして』、http://www.meti.go.jp/press/20070720006/03_houkokusho.pdf、2007 年、より引用・編集
- 10) 山崎みさと著、『企業における情報コミュニケーション』、東海学園大学学術研究紀要第 8 巻第 1 号、2003 年、参照
- 11) 日本労働研究機構、『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』、www.jil.go.jp/institute/research/2007/documents/038/038_01.pdf、2007 年、参照
- 12) 産業構造審議会情報経済分科会情報サービス・ソフトウェア小委員会人材育成ワーキンググループ前掲資料参照
- 13) 佐藤 厚著、『特集：ここが知りたい・労働研究<人材の活用>』、日本労働研究雑誌、525 号、2004 年、より引用
- 14) 同上、参照
- 15) 情報処理推進機構、『初級システムアドミニストレータ試験 (AD)』、http://www.jitec.jp/1_11seido/h13/ad.html、より引用
- 16) 同上、『統計情報』、http://www.jitec.jp/1_07toukei/_index_toukei.html よりグラフ作成
- 17) 日本労働研究機構、前掲『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』参照
- 18) 厚生労働省、『平成 13 年賃金構造基本統計調査結果速報』、<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z01/index.html>、2001 年、参照
- 19) 情報処理推進機構、前掲『統計情報』よりグラフ作成
- 20) 情報処理推進機構、『出題範囲』、http://www.jitec.jp/1_13download/hani20061107.pdf より引用
- 21) 経済産業省産業構造審議会情報経済分科会情報サービス・ソフトウェア小委員会人材育成ワーキンググループ、前掲『高度 IT 人材の育成をめざして』参照
- 22) 日本経営協会、『日本の中間管理職白書 2006』、日本経営協会、2006 年、引用・編集
- 23) 阿部正浩著、『「成果主義」成功のポイントー人事データによる成果主義の検証からー』、ビジネス・レーバー・トレンド研究会、www.jil.go.jp/kokunai/bls/houkoku/documents/20050720.pdf、2005 年、引用・編集

The Predicament of Middle Management in Information Network Environment

TAKAHASHI Ritsu

Faculty of Commerce, Chuo Gakuin University

Abstract

Recently, Japanese middle managers are expected to be proficient as system administrators in addition to having general management skills. Their age cohort in Japan, however, generally lacks expertise in applying information technology to various business processes. Moreover, the press of business often does not allow sufficient opportunity even for conventional business modeling. This is creating a situation where middle managers are resigning themselves to a less ambitious posture, though developing conditions may not long allow such a luxury, as seen in the fact that new human resources are rapidly replacing middle managers as strategists in computerized management system environment. This paper examines the above situation in detail and evaluates the responses planned to ameliorate current conditions.