

# 高流動性地域における高度専門職の電子ネットワーク・コミュニケーションと雇用制度

藤本 昌代 同志社大学社会学部准教授

## 1 はじめに

インターネットや電子メールがコミュニケーション・ツールとして一般的に使われ始めて10年以上が経過し、携帯電話も含めれば生活における電子ネットワークの普及率は非常に高い。インターネット上でのコミュニケーションでは、利便性と共に匿名性によるさまざまな社会現象が着目され、とりわけ私的空間における電子ネットワーク・コミュニケーション（Computer Mediated Communication 以後、CMC と呼ぶ）に関する研究が多い（池田 1997 ; Ito et al 2005; 三浦 2008; 富田 2009）。しかし、電子媒体における私的空間の研究が活発であるのに対して、多くのホワイトカラーが仕事の場でCMCを行っているにもかかわらず、これらの研究は少ない。近年、いくつか職場でのコミュニケーションや電子メールのログを分析する研究もなされているが、業務上の守秘義務、セキュリティの問題もあり、情報の入手が容易ではない（桑田 1995; 若林 2003; 藤本 2000, 2006; 安田・鳥井 2007）。

そのような状況の中で2002年度、筆者は企業内電子ネットワーク（以後、イントラネットと呼ぶ）を有する一部上場企業5社の協力を得て、イントラネット・コミュニケーション調査を行った（藤本 2003, 2006）。本調査ではいくつかの知見を得たが、特に年功序列がまだまだ残る日本の組織での上司、部下間のメディア選択行動に興味深い現象が見られた。たとえば、上司との密なコミュニケーションを避けるためにCMCを用いる部下と上司の関係、上司が対面コミュニケーション（Face-to-Face Communication 以後、FTF と呼ぶ）を行っても、部下はCMCで返答しがちな組織とそうではない組織の違いがみられた。M. L., Markus も心理的コストが高い場合、密接なコミュニケーションを避けるためにCMCが選択される場合があることを示しており、日本の組織でも同様の傾向が確認されている（Marcus 1994a, 1994b）。

しかし、米国のような成果主義で上司の評価が雇用契約にも直結するような組織では、心理的コスト以上にCMCを選択する必然性が他にもあるのではないだろうか。また情報通信技術（以後、IT と呼ぶ）の普及度合いによってもCMCの意味合いが異なるだろう。たとえば、シリコンバレー（以後、SV と呼ぶ）のようにCMCが普及した地域、企業の社員の流動性が高い地域では、人員の代替対応性を高める必要があり、情報の明文化が発達すると予測され、日本以上にCMCが重視されるだろう。そこで本稿ではCMCが普及した地域における高度専門職の企業内コミュニケーション状態を調査し、日本の企業調査で得られた知見との違いを比較、検討を行う。

## 2 研究経緯

### 2-1 就業の場における CMC

就業の場におけるCMCについての研究は、インターネット、イントラネットの導入が日本より先行している米国に多く、1980年代から企業組織内の電子コミュニケーション研究がみられる（Daft and Lengel 1986; Fulk, Schmitz and Steinfield 1990; Kiesler 1992; Markus 1994a, 1994b; Rice, Kraut, Cool, and Fish 1994; Carlson and Davis 1998）。今回、調査対象地としたSVは半導体企業やIT企業が多く発達した地域であり、電子媒体導入による社会問題としてC. BrodがSVでのコンピュータに過剰に適応した人々や適応障害を起こす人々の事例からテクノストレスという言葉で表現し、警鐘を鳴らした（Brod 1984）。プログラミングでのゼロと1のON/OFFの思考パターンが、対人コミュニケーションでも曖昧な回答を嫌う傾向が強くなったり、長時間の開発にエスカレートしていくパートナーが家に帰らなくなるコンピューター・ウィドウ（IT企業に夫を取られ、未亡人状態になった妻）の発生など、コンピュータに関わる業務の拡大が生む社会現象が取り上げられた。日本でもキーパンチャーなどのVDT障害（液晶画面が一般的になる前に用いられていたモニターで、電磁波の発生が女性の利用者に悪影響を及ぼすと問題視された）の女性たちやコンピューターへの不適応に悩む中高年に関する研究が行われた。現在はテクノストレスという言葉が用いられることは少な

く、SVでも日本でもコンピュータを扱う業務に就く人々は、CMCに慣れた世代であるため、適応に関する問題は少ない。時代が進み、日本ではネットワークの発達により自宅での持ち帰り残業の発生、さらに時代が進み、セキュリティの問題から自宅での作業が制限され、会社内での残業時間の増加という経緯を辿っている。後述するがSVでは、家族のために一旦帰宅して、その後に自宅で仕事を続ける社員が少なくない。

コンピュータへの適応の他にもコミュニケーション研究では、FTFとCMCに関わるメディア選択の決定要因に着目した研究があり、メディア特性的要因、技術決定論的要因、社会的要因などからアプローチされている。R.L. Daft and R.H. Lengelはメディアが伝達できる情報の量や質の豊富さに着目し、「メディア・リッチネス理論」を提出した(Daft and Lengel 1984, 1986)。彼らは情報処理においてメディアの特性をリッチネスという観点からタスクとの適合性を分析している。たとえば込み入った交渉において対面は多義性の除去という点でよりリッチな情報を伝達できるが、電子メールはリーンな(情報に乏しい)メディアであるとしている。

また、メディア・リッチネス理論は人がメディア利用に合理的選択を行うのが望ましいという立場から研究されているが、それ以外にも技術特性の面からメディア選択を規定するという、たとえば、「アクセシビリティ(利用上の手軽さなど)」についての研究もなされた(Sproull and Kiesler 1992; Huber 1990)。物理的な距離の克服、共時性を求めない、情報伝達の早さ等々、コンピュータを利用する人々にとってのアクセシビリティは利用頻度に大きく影響するだろう。これは人々のメディア選択行動が情報の質よりも技術的なアクセシビリティが優先されがちであるというものであるが、このアクセシビリティは技術的な面だけでなく、心理的な面での影響も分析視点に必要である。たとえば人が密度の高いコミュニケーションだけを求めるのではないということに着目した研究がある。Markusは相手との相互作用を避けたい場合に電子メールが選択されがち傾向を見出し、メディア選択行動が「ネガティブな心理状況」に影響されることを示した。この選択行動研究は伝えにくい内容でのコミュニケーションの際にリーンなメディアを使うことで、相互作用を避けていると結論づけられた。これは日本のエンジニア組織での上司、部下間のCMCでも見られる(藤本 1996)。しかし、自身の契約に関わる評価を受けるような仕事の報告といった状況の場合、上司への相互作用を避けていたのでは、自分自身が不利益を被ることにもなりかねない。したがって、Markusや藤本が行った研究には雇用契約維持といった緊張状態が要素として考慮されていないといえる。そこで本稿では利用者が電子メールをどのような意味で選択しているかについて検討を進めていく。

## 2-2 日本の組織でのイントラネット調査

日本の製造業の場合、残業が蔓延化し、ほとんどの技術者は子供との夕食のために夕方5時に退社するというような理想的な生活は実現できていない(近年の経済危機の影響で大幅に残業が減った企業も多いが、この調査時点では長時間残業が一般的であった)。大企業ホワイトカラーのコンピュータ作業は、会社の大型計算機システムでなければ行えない業務もあれば、パソコン上でも行える業務もあるはずだが、定時以降も電子ネットワーク利用による自宅作業は認められないことが多い。かつて日本では共時性が非常に強く求められたことが長時間労働の要因と言われたが、現在ではセキュリティの問題も大きな要因となっており、社外へのデータの持ち出しが厳しく規制されていることが影響している。日本の場合、米国に比べて電子セキュリティや個人情報保護に対する意識が低かったために、海外の企業から対策の強化を求められて取り組まれた経緯があり、規制ルールを硬軟織り交ぜるレベルに至るのには、まだまだ困難な状況にある。そのため、一斉に社内外でのネットワーク経由操作を極端に制限してセキュリティを優先しているところが多い。

このような状況の中、日本のイントラネットに関する研究は組織内部であるため調査が困難であり、先行研究は極めて少ない。その中で日本を代表する一部上場の大企業5社(A社~E社のうち、E社は定性的な調査のみ)でイントラネットの利用調査を許可されたことは、大変貴重で意義深い(藤本 2003, 2006)。先述したようにCMC重視型組織では上司がFTFでも部下はCMCで返答し、FTF重視型組織では上司がCMCで連絡を行っても部下はFTFで返すことが多かった。

また、あえてリーンな情報しか伝えられないことを自覚してイントラネットを利用する例として、1995年に行われたソフトウェア技術者の社内コミュニケーション調査では、上司は「部下に会えない時でも報告を受けられるイントラネット(Lotus Notes)が、コミュニケーションを円滑にする」と、密なコミュニケーションを実現するツールとして評価したのに対して、部下は「苦手な上司の顔を見ずに報告をさっさと済ませられるので便利」と、希薄なコミュニケーションを実現するツールとして評価した例がある(藤本 1996)。

### 3 CMC が普及した社会での調査

#### 3-1 CMC が発達した社会での企業と社員の関係

今日、多くの大企業の大卒ホワイトカラーが毎日のようにパソコンでの CMC を行っており、電子メール受信過多で読み切れない CC メール（カーボン・コピー メール）に辟易としているという管理職も多い。日本社会は雇用契約と業務成果の関係が米国社会ほど直結していないこともあり、定型フォーマットがない場合、部下がコミュニケーション・ツールを選択できる余地が残されている。曖昧さの残るコミュニケーションになりがちと言われる日本人のコミュニケーションでは、FTF の方が誤解を生みにくく、あるいはノンバーバルな情報で補完することが好ましいという意見もしばしば耳にする。そこで CMC が発達した社会としての SV が日本とは対照的な就業状況であることを理解するために、以下では高流動性地域の高度専門職が置かれた社会環境について概観する。

#### 3-2 高流動性地域の高度専門職

この地域は XEROX のパロアルト研究所から発明されたさまざまなコンピュータ技術の発展、Apple、Yahoo、Google など世界的に有名な IT 企業の発展を経て、人々の生活における電子メディアの普及率は非常に高い。たとえば Google のお膝元であるマウンテンビュー市では、誰でも無料で Google が提供するワイヤレス LAN を使用することができるほか、ウェブへのアクセスや電子メール、そして Face Book や LinkedIn などのソーシャル・ネットワークの利用者も非常に多い。

さらに SV は移民が非常に多い地域であり、とりわけ高度専門職として就労ビザ<sup>1</sup>を取得して働く人々が多い。彼らの流動性は能動的転職だけでなく、高学歴、高度専門職であっても解雇や VISA の期限等により、受動的な転職も行なわざるを得ない状況にもあり、その点からも流動性が高い地域となっている。ここでは多くの高学歴移民が就業しているが、グリーンカード（永住権）や米国籍を取得して安定的に就業することができる人々は多くない。そのため SV では人的ネットワークは次の就業先を確保するためのセーフティネットとして重視されている。

このように多様な人々が協働する場では、コミュニケーションの際、暗黙の了解を期待していたのでは、当然の事ながら誤解が生じやすい。SV の管理職の重要な仕事の一つは、業務内容を明確にすることであり、彼らは成員間の業務の範囲が後々混乱しないように明文化を意識する。ケースは異なるが、中国の深セン経済特区での日系企業の組み立て工場では、日本の工場の 5 倍近い詳細なマニュアルが用意されている。日本の工具には口頭でニュアンスが伝わるところが、中国の工具（現地では員工と呼ばれる）には伝わらなかったためという（藤本 2008）。したがって、多様な人々に仕事の内容を伝えるためには、齟齬が起りにくい詳細な文書（電子ファイルも含む）が必要となる。その意味で母国語、文化、規範が大きく異なる人々の集合地である SV と日本での大企業におけるホワイトカラーの同質的な集団での業務電子メールに反映される内容や意味に大きな違いがあることは想像に難くない。

#### 3-2 高流動性地域のコミュニケーション調査

本研究では CMC が発達した社会、ことに高流動性による多様性の高い地域として、米国カリフォルニアの SV でコミュニケーションに関するインタビュー調査を行った。

##### (1) 調査期間

2007 年 4 月から現地のフィールドワークを始め、本稿では 2008 年度に行ったインタビューを中心に述べる。現在、引き続き調査を行っており、調査票調査への準備を行っている。

##### (2) インタビュー対象者

本稿で取り上げるのは高度専門職として大学院卒のエンジニアである（本稿では取り上げないが、SV でのインタビューではバイオ関係の研究者にも行っている）。インタビューは博士学位をもったエンジニア（米国人エンジニア、中国人エンジニア、インド人エンジニア、日本人エンジニア）に行っている。

<sup>1</sup> H-1B ビザと呼ばれる専門職（会計士、経営コンサルタント、コンピューター・エンジニアなど）用のビザで、3 年間の就労での滞在が認められる（最大 6 年まで更新可能）。その後、グリーンカード（永住権）への移行は、雇用者がスポンサーとなって手続きをしてくれるかどうかにかかっている（グリーンカード申請が H-1B ビザ有効期間に認められるとは限らない）。

また経営者の立場から情報を得るために、IT企業の副社長、IT系企業社長、バイオ系企業社長、人材派遣会社コンサルタントにインタビューを行っている。

(3) 制度、センサスデータ

参考データとして米国センサスデータ、カリフォルニア州労働法参照。

(4) 分析視点

- ①SVの高度専門職の就業、生活パターンおよびCMC普及を示す情報の取得
- ②CMCが心理的コスト、アクセシビリティ以外の要因で選択されている状況の探索

## 4 電子メール利用状況

本章では前述した日本の企業5社のうち2社の課長職相当の電子メール利用状況とSVのシニア・エンジニアの電子メール利用状況を比較する。

### 4-1 日本企業における電子メール利用状況

図1と図2に示すのは、先の企業内イントラネット調査のA社～D社4社のうち、企業属性、社員構成が類似しているB社とD社の課長職相当の電子メールの送受信数比較である（CCメールを含む）。課長職の受信数では50通以上という非常に多くの電子メールの処理をしている人々が10%～25%であるのに対して、送信数では両社とも多く送信する人々が30～49通で10%程度となっており、送信にはある程度の限界があることがわかる。受信数、送信数は両社ともに10～29通が最も多い比率となっている。

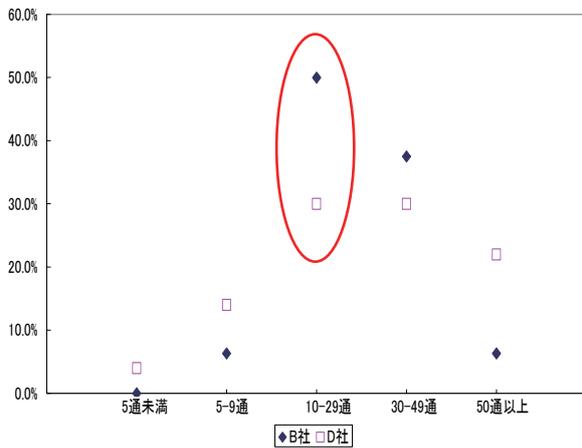


図1 B社, D社 課長職相当メール受信数

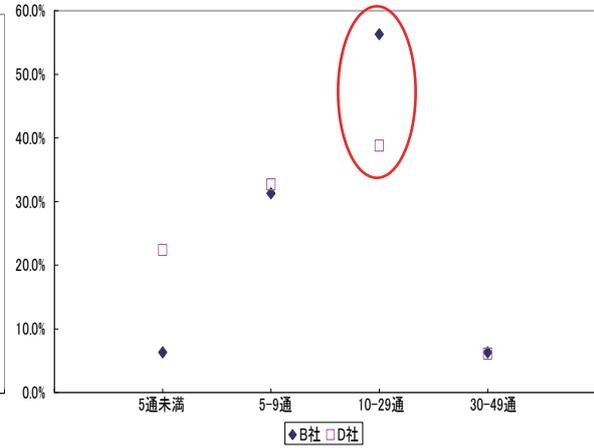


図2 B社, D社 課長職相当メール送信数

次に上司、部下間のコミュニケーション・メディア選択状況を示したものが図3である。D社は上司から

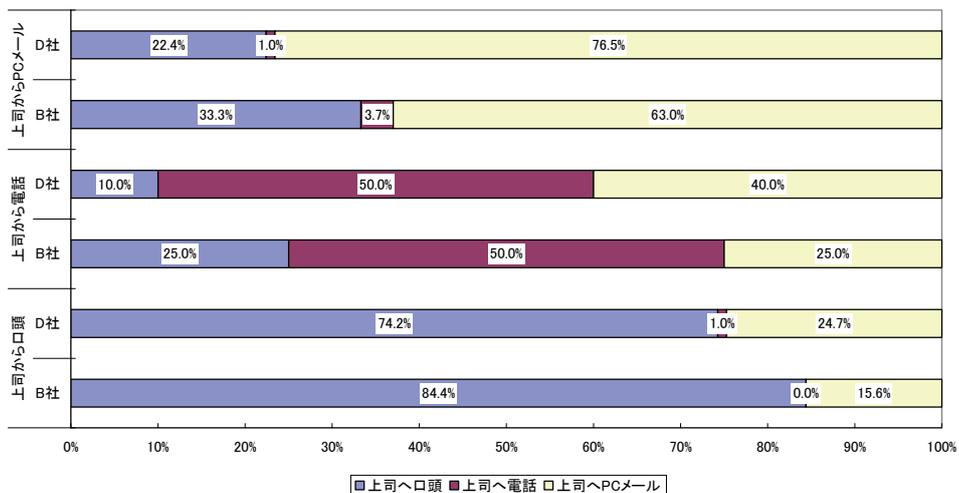


図3 B社, D社 上司一部下間のコミュニケーション・メディア選択比較

電子メールが来た時だけでなく、電話、口頭で連絡があった場合のいずれも、B社より電子メールで返答することが多く、B社は上司が電子メールでも口頭で返答する場合も少なくない。

表1 B社、D社におけるメールでの仕事観  
(上段:度数 中段:構成比 下段:標準化された残差)

	少ない	適量	多い	合計
B社	13 14.1%	53 57.6%	26 28.3%	92 100.0%
	1.9	0.5	-1.7	
D社	15 7.1%	114 54.3%	81 38.6%	210 100.0%
	-1.9	-0.5	1.7	

さらに電子メールでの仕事観をB社、D社で比較したものが表1<sup>2</sup>である。B社に比べて、D社の方がメールでの仕事が適量を超えて多いと感じていることがわかる。D社の人々は上司への返答にCMCを多用していることから、電子メールでの仕事量を多く感じており、B社との傾向差がうかがえる。

#### 4-2 SVにおけるCMC

では、CMCが普及しているSVでは、どのようなコミュニケーションが行われているのだろうか。企業のエンジニアの電子メールの送受信状況を直接得ることは大変困難であるが、サンマイクロシステムズ<sup>3</sup>のシニア・エンジニア（研究開発部門 P.K氏 50代男性 工学博士）が自身の電子メール送信状況のデータを提供してくれた。2009年度の量的調査の前の質的調査であるため、1ケースの情報のみであるが、非常に貴重な情報であるため、本節では彼の職場での電子メール利用状況を示す。

K氏は職場では週に1回程度、全体ミーティングを行い、上司からの電子メールは必ず電子メールで返事を行うという。数時間後の会議時間の変更など急ぎの用事が電子メールで送られてきて、全員に伝わりきらなかったことはあるが、それは秘書のコントロールミスであって、研究職のせいではないという。職場では役割分担が明確であることがうかがえる。この地域ではK氏が仕事に就いた1980年代から電子メールが使われているため、CMCには慣れていて違和感がなく、またFTFでもいくらでも話をするため、CMCのためにFTFが減るということはないという。図4は2007年7月2日から2008年7月1日までのK氏の一日の電子メール送信数である。図5はK氏の年間の電子メール送信状況を縦軸に日数の度数、横軸に電子メールの送信数で表したものである。受信数はCCメールを含めると一日に大量の電子メールを受け取るとしたK氏も送信メール数は20通以内が多く、10通前後に集中している。年間を通じて、一日に20通以上出す日は少なめであり、15通までの送信数が多い。

K氏はサンマイクロシステムズには18年間勤務しており、会社に愛着ももっている。K氏は息子にも同社を勧め、息子はカリフォルニア州立大学の大学院の工学研究科修了、博士学位取得後、父と同じくサンマイクロシステムズに入社した。現在、家はパロアルト市内にあり（スタンフォード大学がある街で、パロアル

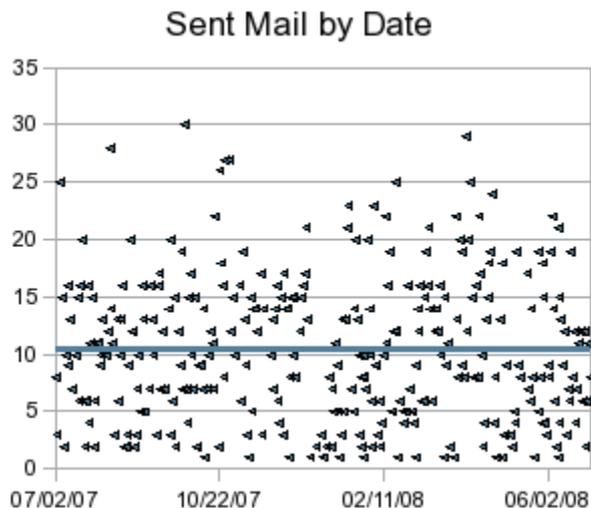


図4 K氏の年間電子メール送信数

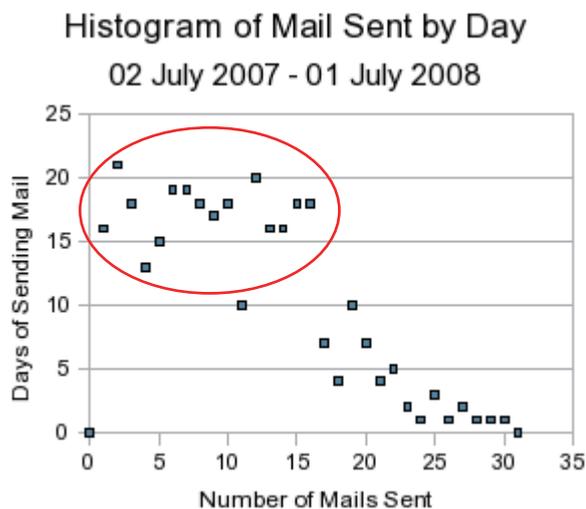


図5 K氏の送信数の度数分布

<sup>2</sup> ランダムサンプリングではないが、参考程度に $\chi^2$ 検定結果を示す ( $\chi^2$ 値 5.42 p<.10)。

<sup>3</sup> シリコンバレーの代表的企業の一つであり、初のネットワーク用ワークステーション製品を発表した。後にインターネット標準プロトコルとなるTCP/IPをいち早く採用した（当社ウェブサイト企業の「歴史」より）。

ト市は環境が非常によいため、地価が非常に高い)、収入にも満足しているため、今以上の高所得を得るためにやりたくない仕事を我慢してまで行うという気はない。彼にとって、興味深い仕事ができることが重要であり、今の職場はそれが実現できる職場であるため、転職する気はない。CMC 中心であるが、職場ではコーヒータム等でFTFは自然と行っている。上司への電子メールは業務報告および仕事上の約束の「確認」という意味が強い。K氏は仕事の魅力は今以上の給与ではなく、興味深い仕事であり、これからもサンマイクロシステムズに勤めたいと考えている。勤続年数、企業への愛着はまるで日本人エンジニアと話をしているようであった。

電子メールの送信数を比較すると、先の日本のイントラネット調査で課長職が一日に処理する量と類似しており、特にSVのエンジニアの電子メールの処理量が飛び抜けて多いわけではないようである(異なる点はCMCが多用されてもFTFは活発であり、スケジュール管理はエンジニア自身ではなく、秘書が役割を担っていること)。

#### 4-3 SVの労働時間と生活リズム

SVで働く高度専門職の多くは移民であり、インド人エンジニア、中国人エンジニアが非常に多く、その他にも日本人や韓国人などアジア人の高度専門職が就業している。図6は米国の中で人口におけるアジア人比率の高い州のトップ5とSV(一番上のバー)を示したものである<sup>4</sup>。アジア人の比率はハワイに次いで約28%と高く、全米の中でこの地域のアジア人比率の高さがうかがえる(ヒスパニック系は約25%)。SVのクパチーノ地域の小学校では、親の大学院修了者比率が75%以上とも言われ、インド人や中国人が多い。スタンフォード大学のあるパロアルト市の公立高校では、SVで働く高度専門職の子供たちやスタンフォード大学関係者の子供たちが多く、ESL(English as a Second Language)クラスでは13カ国もの生徒が通っており、そのほとんどがアジアからの子供たちであった(2007年度)。

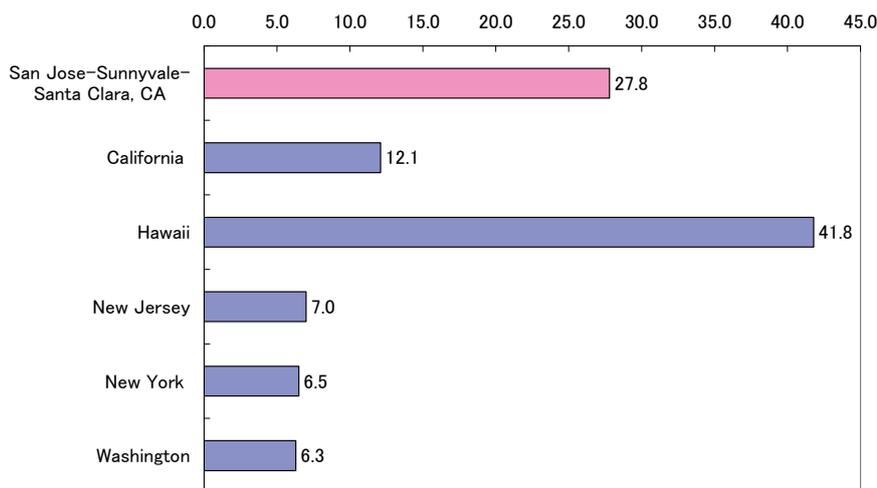


図6 人口に占めるアジア人の割合トップ5とシリコンバレー(%)  
出所: 商務省国勢調査局(Bureau of Census)『State and Metropolitan Area Data Book: 2006』から作成

SVのエンジニアの転職行動の例として、たとえば、シノプシスという米国企業に勤めるインド人(40代男性)、アメリカ人(40代男性)、日本人(30代男性)の研究者(全て工学博士)のうち、インド人はいくつか転職をした後、この企業に8年ほど勤めており、アメリカ人、日本人研究者たちはいずれも10年以上この企業に勤務している。彼らは1~2年に一度というような頻繁な転職は行っておらず、当該企業での就業形態と仕事の興味深さにより留まっているという。企業とエンジニアの間には、定時労働、出勤日等の就業規則で社員を拘束せず、1週間に数日の出勤者も許容されるという信頼関係があり、彼らは日常生活の自由度が高く、快適だという。彼らは自宅で徹夜をする日もあれば、平日にゴルフに行くことも可能である。業務内容が高度であり、同レベルのエンジニアを確保することが企業にとって容易ではないこともあり、自律的な就業形態を認めている。ただし、企業が終身で雇用してくれるとは限らず、企業から期待される役割を担えなくなった時には、次なるキャリアパスを自ら考えて、転職先を見つけなければならない。

<sup>4</sup> ヒスパニック系も多く、SVの人口中25%を占める。SVでは白人のアメリカ人が50%を下回るため、人種間の平等感が高い。

既婚者の行動パターンについて、ある経営者は次のように語った。「アメリカでは夫が家庭生活を省みずに仕事をするとう離婚につながるんです。彼らを夕食の時間まで拘束しようとするとう他の企業に転職していきましょう。そのため、夕方5時になるとみな帰宅します。しかし、彼らは子供達と共に夕方の3時間を過ごしたら、またパソコンに向かい、10時や12時頃に仕事のファイルをメールで送って来たりします。ネットワークがつながっていれば、家でも仕事ができるわけですから、家庭と熱心な仕事ぶりは両立できるのです」(バイオ系商社 経営者 40代 男性)。

また別の経営者は「有能なエンジニアは、外部から誘いを受けるため、彼らは興味深い仕事に動機づけられ、自らの能力が高まるような仕事に惹きつけられていきます。単に長時間労働をすることを要求しても誰も頑張らないが、興味深い仕事と新しい発想ができるような自由な環境を用意することが優秀なエンジニアを確保する上で重要です」(IT系商社 経営者 50代 男性 PDM)。

多くの高度専門職移民たちは、自己の能力向上、興味深い仕事と柔軟で自律的な就業形態に動機づけられる傾向がある。しかし、家庭生活におけるコアタイム(家族と共に食事をする時間や子供の学校に関する親として義務など)の優先度を下げねばならないような職場は選ばず、企業がそのようなことを要求すると、優秀な人材を確保することは困難であることがうかがえる。

## 5 雇用制度と「証拠」としての電子メール

SVでは業務上の電子メールは互いのコミュニケーション内容に齟齬がないか確認および、契約上、証拠としての意味も強い。日本の場合、CMCの際、とりわけCCメールには「とりあえず情報共有」の意味が強いが(実際、あまりにも大量のCCメールを受信するため、CCメールは読まずに削除するという管理職も多い)、SVでは情報共有だけでなく「証拠」としての意味がある。それはSVの流動性と関連することがそれぞれの事例からでもうかがえる。SVは博士、または修士の学位をもった高学歴移民が雇用を求めて、あるいは起業する機会を狙って集中する地域である。企業は研究者・技術者という組織に依存しない専門知識を有する専門職を雇用している。さらに彼らはSVの頻繁な解雇や外部労働市場の存在のため、組織コミットメントが低いコスモポリタンの志向をもつ人々が多く、就労ビザの年限もあり、短期で就労する者も多い。したがって、SVではいくつかの例外を除けば、数年で離職する者が多い。その中で齟齬なくコミュニケーションを行うには確認は欠かせないのである。

### 5-1 被雇用者にとっての「証拠」

リーナな情報メディア、アクセシビリティ、心理的コストなどメディア選択行動に関わる分析が1990年代に行われてきたが、ここではSVのIT企業 研究開発部門 シニアエンジニア I.N氏(50代男性 工学博士)の事例からSVでのCMCの意味について再検討を行う。

N氏はCCメールは上司に報告したという「証拠」として、何かあった時に「責任」を問われないために、自分の責任は離れたという意味で大変重要であるという。日本のように「とりあえず、知っておいて下さい」という軽い報告とは意味が異なるのである。また電子メールやイントラネット導入により、上司へコピーメールが頻繁に送られるようになった日本社会と異なり、元来、米国では上司に紙の文書の時代からカーボン・コピーを届ける慣習があった。その意味でそれが電子化されたにすぎない米国社会と日本の社会では、CCメールの意味が異なることは当然である。SVでは電子メールやメッセージなどのイントラネットの記録は、FTFで話し合ったことでも、記録に残さないと後で齟齬があったり、約束を反故にされたりすると、契約上、評価上、不利益を被る恐れがあるため、相手と合意の上で証拠作りとして重要な意味をもつのである。

そして彼らはCMCを重視してもFTFが減少するわけではなく、日々の交流、金曜日の午後のピザパーティで親交も深めている。SVの経営者は日本企業のように「他との連携をとって欲しい」と言うが、SVでは自分の役割を全うすることが評価につながり、役割以上のことを行っても契約に入っていなければ、評価されないため、結局、みな連携はしないという。SVではマネージャーの方がエンジニアより給与が高いこともあり、エンジニアはキャリアパスとして、途中からマネージャー職になりたがる傾向がある。マーケットで何が評価されるのかを見極めて、それをプロデュースすることの方が重要で、自分で開発することは偉くないと考える若者も多いという<sup>5</sup>。マネージャー職はメールが多くて大変だが、エンジニアより給与が高く、メールでの情報処理は重要な仕事であり、エンジニアの業務と兼務しているわけではないため、役割分担として成り

<sup>5</sup> アメリカ人50代男性 シスコシステムズのシニアエンジニアにインタビューをした際には、一度マネージャー職に就いたが、面白くなかったのでエンジニアに戻ったという者もいた。

立っているという。

SV の高度専門職移民は H-1B ビザによって米国での滞在を認められているが、一定年限を過ぎると帰国しなければならない。そのためグリーンカードへの書き換えが必要となるが、それは本人のもつ技術の特殊性、経営者との関係性などが重要なポイントとなる。その中で転職を繰り返し行っていると、経営者との信頼関係が形成されにくい。しかしながら SV には全く転職をしないというのも誰からの誘いもない低レベルな人というレイベリングがされがちである。ハイレベルな仕事をしていると、外部からの誘いがあり、その場合、グリーンカードへの手続きを会社がとってくれる場合もある。また前雇用者とのよくない関係やそれが原因での退職は、同僚から見てもあまり信用を受けない場合がある。

以上のことから、上司と部下の間で指示された業務内容の遂行を確認する電子メールは、そのほかにも仕事の評価、解雇されないための重要な証拠となり、単なる情報共有に留まらないことが確認された。

## 5-2 経営者にとっての「証拠」

ここでは現地の経営者の語りも含めて、雇用する立場からの電子メール、イントラネットの役割について検討する。インタビューした中で経営者たちは、口を揃えてカリフォルニア州の労働法が他州より経営者に厳しいと語る。経営効率を高めるのは大変難しいが、その中で人件費は経営効率に負担をかける。そのため企業はできるだけ有能な社員を雇用し続け、能力不足の社員は解雇したいと考える。しかし SV にはカリフォルニア州の労働法で雇用者に課された厳しい制度があり、被雇用者を個別に解雇するには、マイノリティーへの差別、性差別、パワーハラスメントなどがあってはならず、経営者にその意図がなくても相手がそうだと裁判で訴えると、潔白を証明するのに大変な労力を要するという。そのため能力不足の社員が解雇された場合、企業から賠償金を獲得することを援助する弁護士が存在もあり、能力不足であったことの記録、証明、評価基準の明確化などの訴訟対策は常々、管理職の重要な業務であるという（IT サービス提供企業 副社長 40 代女性、バイオ系商社社長 40 代社長、バイオ系 R&D 企業 副社長 40 代男性、M&A コンサルタント会社社長 50 代男性、人材派遣会社 管理職 30 代女性、IT 系 R&D 企業社長 40 代男性）。

能力不足の技術者の解雇と同時に有能な技術者の確保も経営者にとって重要な問題であるが、インド人経営者の IT 企業では、独身のエンジニアは納期が迫っていると、何も言わなくても自分で深夜まで働き、休日にも返上で頑張ってくれるという。しかし、既婚のエンジニアは家庭生活を大切にするため、定時には頑張るが、独身者のように頑張る高く評価されることより、定時終了後は家族の時間を確保しようとするため、夜遅くまで残ったり、休日に出てきて仕事をするのは少ない。伸びようとする若いエンジニアとシニア・エンジニア、それぞれモチベーションされるようなマネジメントが必要であるという。そして次々と渡航してくる高度専門職の独身者が経験を積む時期、彼らの業績は非常に高く、技術も所得も伸びるという。その経営者は、彼らの技術が向上し、自社にとって重要な存在に成長した頃に外部からのヘッドハントがあるため、いい人材を確保し続けることは難しいが、現在は社員との信頼関係が築けており、良好な状態にあると語る。

その一方で、被雇用者が個人都合で離職するのは容易なしくみになっており、ヘッドハンターも技術者に好条件での転職を勧めるため、離職率が非常に高い。このような状況の中、企業は常に優秀な人材を獲得し、彼らを自社内に留めておく魅力を高める必要がある。しかしながら経営者にとって不利な労働法がある中で、被雇用者がビザの法的規制から解放され、グリーンカードを取得するには所属企業の協力が必要となるため、ビザからグリーンカードへの書き換えが企業には優秀な人材を留める有効な手段となっている。このような高流動性地域における社員とのコミュニケーションは、単に業務連絡だけでなく、働きがいの付与、信頼関係形成において重要な行為となる。電子メールは記録としての意味が強いが、業務には打ち合わせが必要な詳しい話や複雑な説明がないとわからないようなこともあるため、その場合は電子メールで用件を済ませず、相手の机まで行ける時間があれば FTF で、なければ電話で、相手が見つからない場合は、「後で電話を下さい」というメモを電子メッセージで残す。メディア・リッチネス理論にあるように込み入った話では、SV でも FTF が選択されている。そして休憩所などで会った時や朝に会った時など、いつもちょっとしたコミュニケーションをとっており、仕事上で CMC が増えたことで FTF が極端に減ることはないという（副社長 C. S 氏 日本人女性 40 代）。

## 5-3 SV における CMC メディア選択行動の意味

先に示した事例から被雇用者だけでなく、経営者にとっても電子メール、電子ファイルの送信、保存が「証拠」として重要であることがわかる。日本のような「とりあえず情報共有」として電子メールやイントラネットが使用される場合だけでなく、「証拠」としての緊張感の有無が日本の CMC と大きく異なる。口頭だけで業務報告をすると、上司が失念してしまった場合、自分の過失にされかねない。SV の被雇用者にとって、ま

た経営者にとって身を守る重要なメディアとして電子メール、イントラネットが機能するため、CMCは雇用制度に影響され選択されることが確認された。

## 6 CMCメディア選択行動と雇用制度の関係性

### 6-1 共時性にこだわらない業務形態

かつてA., Toffler (1980=1982)が述べていたサテライト・オフィスは、共時性を求める日本の企業では普及しにくかったが、IT企業が多いSVでは自宅での作業も受け入れられていた。また日本の組織の場合、与えられた役割以外の仕事への配慮ができる能力も重視されることがあり、普段からFTFで周辺情報を得ることで、他の仕事への想像力の拡張が期待される。しかしSVの場合、ブレイクダウンした後は、与えられた役割を全うすることが重要であり、返って自分の役割を超えて人の役割を行うことは、人の仕事を侵害する悪と考えられる。自身の果たすべき業務内容ではないことは、たとえ一瞬で済ませられることでも関わらないという役割の溝が見え隠れするのもこのタイプの組織にはありがちである。そのため同僚と打ち合わせる必要のない時に共時性は強く求められず、パソコンがつながっている環境から送られる定期的なレポートが、上司の要求に適合的であれば、どこで作業しても許容される(ただし、セキュリティの問題があるため、どの会社でも自宅持ち帰りが可能とは限らない)。したがってSVではCMCがアクセシビリティの点で高く評価されていることは間違いない。そのような彼らを動機づけるものは、自律的に仕事ができるCMC環境と興味深い仕事である。日本の組織の役割横断的なカバー力の強さは共時性を求めがちで、役割分担を越え、責任範囲が不明確なコミュニケーションが行われがちであるが、SVは役割間のカバー力の弱さがある一方で、明確な役割分担、証拠が残るコミュニケーション・パターンが共有され、共時性を強く求めない自律的な業務形態が成立している。

### 6-2 家族と仕事の関係

米国の離婚率の高さは知られるところであるが、既婚者は家庭人としての行動を全うせねば、パートナーに離婚を迫られても文句が言えないという。そのため家族との夕食の時間を確保しつつも、パソコンでの作業およびインターネットでの業務ファイルの送付も深夜に行われることもある。SVでの仕事のペースは大変速く、長期的なスパンでゆっくり行うより、新しいアイデアをいち早く実現することに意義があることが多い。そのため、もっとも注力してくれる即戦力は独身のエンジニアとなりがちであり、彼らは定時外の長時間労働も厭わない。その中で既婚者は家庭を大切にしつつ、仕事にも対応するという体制をとる。電子メール、インターネットの存在は、短期的に仕事に注力できる世代を過ぎた人々を使い捨てのパーツのように扱うのではなく、シニアの技術者のノウハウを大切に活かすツールでもある。ただし、相当な技術力がない限り、シニアの技術者としての処遇は与えられないため、技術者として長く雇用されるよりも管理職に就きたがる技術者も多い。

### 6-3 CMCメディア選択行動と雇用制度の関係性

情報共有以外にも、上司への業務連絡、責任の移行、報告の「証拠」として電子メールが使用されていたことから、SVの高度専門職は心理的コストのためにCMCを利用するというよりも、雇用を守るためにCMCを用いていた。さらに夕食後も仕事をしているというアピールにも電子メールは有効な手段として用いられていた。日々、解雇と背中合わせのSV<sup>6</sup>における上司と部下とのCMCは、心理的コストを低減するために用いるとした先行研究とはずいぶん意味合いが異なるといえる。Kiesler, Markus, 藤本らの研究ではCMCの利用はFTFを遠ざける心理的コストやアクセシビリティ等が指摘されていたが、これらは安定した状態にある組織と個人の関係の観察であることを指摘せねばならない。心理的コストを払うような相手の場合、リッチな情報での相互作用よりもリーンな相互作用を選ぶということも理解できるが、先行研究では解雇へのリスクヘッジとしての電子メールの意味に着目していなかった。今回、この調査で明らかになった電子メールの意味、それが選択される文脈は、SVでは契約、解雇の緊張の下で行われるCMCであり、先行研究で見落とされていた観点であると言えよう。

<sup>6</sup> 高度なエンジニアであっても、企業が配属された部署を廃止する場合、一斉に解雇されるため、能力不足で解雇されるエンジニアばかりではない。

## 謝辞

本研究は、財団法人電気通信普及財団平成20年度研究調査助成金の援助を受けて実施したものである。研究への支援に深く御礼を申し上げる。また現地調査では多くのインフォーマントから協力を得た。心より御礼を申し上げる。

## 【参考文献】

- Brod, Craig, 1984, *Tecnostress*, Addison-Wesley Publishing (=1984,池央耿、高見浩訳,『テクノストレス』新潮社)。
- Carlson, P.J. and Davis G.B.,1998, "An Investigation of Media Selection Among Directions and Managers: From 'self' to 'other' Orientation," *MIS Quarterly*, September, pp.335-362.
- Constant,D.,Sproull, Lee.,Keisler,S.,1997,"The Kindness of Stranger: On The Usefulness of Electronic Weak ties for Technical Advice edited by Keisler,S., *Culture of The Internet* ,Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey,pp.303-322.
- Daft,R.L. and Lengel R.H.,1986, "Organizational Information Requirements, Media Richness andStructural Design," *Management Science*, Vol.32, No.5, May, pp.554-571.
- Fulk, J., Schmitz J. and Steinfield C.,1990, "A Social Influence Model of Technology Use ,"In J.Fulk and C.Steinfield(eds), *Organizations and Communication Technology*, Sage, pp.117-140.
- 藤本一男,2000,「第5章 イントラネットと企業組織」廣井修・船津 衛編『情報通信と社会心理』北樹出版,pp.94-112.
- 藤本昌代, 1997,「ソフトウェア技術者における対人コミュニケーションによる知識取得」『労務研究』vol.50(1), 日本労務研究会,pp.2-20.
- 編著,2003,「2002年度 社会調査実習報告書 企業内コミュニケーションにおけるイントラネットと対面の比較研究」同志社大学文学部社会学科社会学専攻.
- ,2005a,『専門職の転職構造 —組織準拠性と移動—』文眞堂.
- ,2005b,「制度変革期における組織に対する成員の意識 —国立試験研究機関から独立行政法人への移行期の事例より—」独立行政法人 経済産業研究所 ポリシーディスカッション・ペーパー, P-004) ([http://www.rieti.go.jp/jp/publications/act\\_pdp.html](http://www.rieti.go.jp/jp/publications/act_pdp.html)) .
- ,2006,「企業組織における電子コミュニケーションと対面コミュニケーションの関係性」『同志社社会学研究』第10号, 同志社社会学研究学会, pp1-14.
- ,2008,「第7章 経営理念の異文化伝播」住原則也,三井泉,渡邊祐介編著『経営理念』PHP 研究所,pp143-172.
- Huber,G.P.,1990,"A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1, pp47-71.
- 池田謙一編著, 1997,『ネットワーク・コミュニティ』東京大学出版会.
- Ito Mizuko,Okabe Daisuke and Matsuda Misa Edited,2005, '*Keitai and the Intimate Stranger: Personal, Portable, Pedestrian Mobile Phones in Japanese Life*', Cambridge, MA ,MIT Press.
- 狩俣正雄, 1992,『組織のコミュニケーション論』中央経済社.
- Kiesler,S.,1992,"Group Decision Making and Communication Technology," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,VII.52,pp.96-123.
- 桑田耕太郎,1995,「情報技術と組織デザイン」『組織科学』, Vol.29, No.1, 組織学会,pp.66-79.
- Markus, M.L.,1994a, "Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice," *Organization Science*, Vol.5, No.4, pp.502-527.
- Markus, M.L.,1994b, "Finding a Happy Medium: Explaining the Negative Effects of Electronic Communication on Social Life at Work," *ACM Transactions on Information Systems*, Vol.12, pp119-149.

- Mead, G. H. 1934, *Mind, Self, and Society; from the Standpoint of a Social Behaviorist*, The University of Chicago Press (=1973, 稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳『現代社会学大系 10 ミード 精神・自我・社会』青木書店) .
- 中村雅章, 2003, 『組織の電子コミュニケーションーコンピュータ・コミュニケーションと人間行動ー』中央経済社.
- 仲谷美江・西田正吾, 1994, 「インフォーマルコミュニケーション研究の動向」『計測と制御』第33巻、第3号、pp.214-221.
- Rice, R. E., Kraut R. E., Cool C., and Fish R. S., 1994, “Individual Structural and Social Influences on Use of a New Communication Medium,” *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp.285-289.
- 柴内康文, 1997, 「第5章 ネットワークは爆発するー電子会議室のダイナミクス」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, pp.87-103.
- Sproull, L. and Kiesler, S. 1992, *New Ways of Working in the Networked Organization*, The MIT Press (=1993, 加藤丈夫訳, 『コネクションー電子ネットワークで変わる社会ー』アスキー).
- Toffler A., 1980, *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow* *The*, Bantam (=1982, 徳岡孝夫監訳, 『第三の波』中央公論社.)
- Trevino, L. K., Lengel R. H. and Daft R. L., 1987, “Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice In Organizations,” *Communication Research*, Vol.14, No.5, October , pp.553-574.
- 富田英典, 2009, 『インティメイト・ストレンジー「匿名性」と「親密性」をめぐる文化社科学的研究』関西大学出版部.
- 若林直樹, 2003, 「第1章 事業構造改革とITシステム化の職場・職務への影響」『ITの仕事と職場組織に与える影響』財団法人 連合総合生活開発研究所, pp.49-72.
- Wofford, J. C., Gerloff, E. A., and Cummins, R. C., 1977, *Organizational Communication: The Keystone to Managerial Effectiveness*, New York, McGraw-Hill Book Company.
- 安田雪・鳥山政博, 2007, 「電子メールログからの企業内コミュニケーション構造の抽出」『組織科学』第40巻第3号, 18-32.

### 〈発表資料〉

題名	掲載誌・学会名等	発表年月