

情報技術革新の与える  
組織コミュニケーションへの影響

高木晴夫

慶應義塾経営管理学会機関誌

慶應経営論集 第10巻第2号(1993年) 抜刷

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

慶應経営論集  
第10巻第2号  
1993年6月

論 文

# 情報技術革新の与える 組織コミュニケーションへの影響

高 木 晴 夫

## 論文要旨

情報技術革新をもたらす組織への最大の影響は、経営活動で行なう人間のコミュニケーションを支える基盤構造の変革をもたらすことである。高度情報技術による情報インフラストラクチャーが構築され、その上で今までなかったような多彩なコミュニケーションと人間行動が可能になる。そこに見られる2つの重要な特徴は、まず第1に、情報インフラストラクチャーの構築による物理的あるいは直接的効用としての、情報処理、伝達、蓄積などの活動の迅速化、大容量化、広域化、そして正確化である。第2は、そのような高度な情報インフラストラクチャーを手に入れたことによる人間コミュニケーションの開放と新たなパターンの自然発生的、創造的展開である。

## 1. 組織の情報インフラストラクチャーの構築

### 1.1 情報技術革新による経営組織の情報化

1980年代の後半から1990年代の始めにかけて、我が国の企業は経営活動の情報化に向けて極めて大きな投資を行なった。情報技術の高度化の進展を経営組織の中に取り込むことにより、工場のFA化、職場のOA化、さらに戦略経営のためのSIS構築、全社的な統合生産システムのためのCIM構築をもたらしたのである。情報技術によるこのような経営の情報化は、組織全体に強力な情報インフラストラクチャー（基盤構造）を装備させたといえることができる（高木晴夫・小坂武、1990）。すなわち、情報技術革新が与えた組織への影響とは、組織のインフラストラクチャーそのものを情報化する変革であったといえる。

受付 1993年1月26日  
受理 1993年2月25日

## 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

一般的に言って、経営組織は必ずなんらかの基盤構造を持っており、その枠組みは経営活動の土俵を提供し、ある場合には制約条件となっている。そのような基盤構造は経営活動にとってのインフラストラクチャーである。経営活動をよりよくするために従来からさまざまな効率化の手法が用いられてきているが、それらほとんどすべてのものは暗黙の前提として組織のインフラストラクチャーを所与としており、その枠組みの中で経営活動を改革しようとする。たとえば事業部制組織構造をとれば、その土台の上にさまざまな業務活動が展開される。事業部制が経営組織のインフラストラクチャーになっている。多くの経営効率化の手法は、そのような組織の基盤構造を暗黙の前提としており、その枠組みの中で活動のしかたや手順に創意工夫を凝らそうとするものである。

### 1.2 情報インフラストラクチャーの持つ組織構造的意味

歴史的に言って、経営組織の基盤構造の中に全社的な情報活動を専門に担当するインフラストラクチャーを持ったことは今日に至るまで一度もなかった。なぜならば、従来の組織構造の作り方では、情報を収集し、蓄積し、伝達する活動を全社レベルで行なう基盤構造を作れなかったのである。従来の組織構造の作り方の基本技術は分業であった。つまり組織メンバーの活動の仕方を専門ごとにルール化するという社会的な方法であった。この方法で行なえたことは、環境の不確実性に対応できるような専門分化した部門組織を作り、同時にそれらを統合する組織のつなぎ方を工夫することであった (Lawrence・Lorsch, 1967)。

このような社会的な方法では、組織メンバーの行なう活動の仕切りを作るだけであり、情報活動そのものを全社的に支援する積極的な意味での「道具」を作ることはならなかった。たとえば、その典型例が事業部制組織構造であるが、経営活動の仕切りができてそれに必要な情報機能を積極的に担当する基盤となる組織の情報インフラストラクチャーは存在していない。また、事業部制以上に環境適応力を持たすために工夫されたマトリックス組織にしても、マトリックスの中心となる職能横断的な（あるいは事業横断的な）プロジェクト・チームは人に依存する情報機能しか持たず、その規模も全組織的な情報インフラストラクチャーになれるほどのものではない。

### 1.3 歴史的観点からみた組織の情報技術革新

情報技術革新がもたらした企業組織の情報化は、電子装置という物理的な道具によって、組織における情報活動の基盤構造を作った。コンピューターとそのネットワークという今日までに人類が作り得た最高の情報機能を組織の中に組み込み、情報インフラストラクチャーとするのである。この電子的な方法は、分業という社会的な方法しかなかった時代に比べて、比較にならないほどの情報能力を組織に与えられるようになったといえる。

経営組織の歴史から見て、電子的能力による組織の基盤構造をもてたことは画期的なことである。

従来から、物理的な建物や設備の構造が全社的な経営効率に影響を与えることはあった。装置産業にそ

## 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

の例を見ることができる。しかし、物理的な装置を用いて経営組織全体の情報活動の基盤構造とすることは過去にはなかった。経営組織の存立基盤である情報インフラストラクチャーに電子装置を用いるという情報技術革新は、将来、歴史的に振り返ったときに、極めて大きな意義のあることとして位置づけられるであろう。

## 2. 情報インフラストラクチャーに支えられる

### 新しい組織コミュニケーション

#### 2.1 新しいマネジメント行動とコミュニケーションの必要性

今日において多くの企業がさまざまな情報技術を組織に導入して経営活動を情報化していると言っても、あるいは情報技術革新の恩恵に預かっていると言っても、それは情報技術のいわば原始的な能力を用いるレベルにとどまっている。電子装置を用いる情報インフラストラクチャーを構築することで従来の組織構造では実現できなかった情報機能を実現したのであるが、その効果の程度は、それを持つことによる第一義的なものである。つまり、新しいハードウェアを持つことによって直接的に得られた能力の向上分にすぎない。新しいハードウェア本来の能力を十二分に発揮させているとは言えないのである。

したがって、情報技術革新が組織において大きく進行した今日、情報インフラストラクチャーとしてのハードウェアの潜在能力を最大限に活用する新しいソフトウェア、すなわち組織メンバーの新しい人間行動のパターンの開発が大きな課題となっている。企業経営の競争力という観点からすれば、情報技術革新があまねく浸透すれば、情報インフラストラクチャーを構築することだけによるメリットは相対的に低下するのであり、そのもとでいかに効果を発揮する人間行動の展開ができるかが今後の経営競争力の源泉となってくる。

現時点は、分業という社会的な方法で作られてきた組織構造のなかに全社レベルでの物理的な情報インフラストラクチャーを組み込んだ段階である。言うなれば、既存の組織体制のなかに情報技術による新しいハードウェアを装備しただけで、そのうえで効果的に活動する人間行動としてのソフトウェアの開発がまだ進んでいない。つまり、組織における情報技術を有効活用する人間の行動とコミュニケーションのパターンがどのようなべきかが模索されているのである。

#### 2.2 予想されるマネジメント行動とコミュニケーションのパターン

情報インフラストラクチャーを装備した企業組織でどのようなマネジメント行動とコミュニケーションのパターンが有効になるかについて一つの予測がなされているので紹介しよう。アプルゲイト・キャッシュ・ミルズ (Applegate・Cash・Mils, 1988) は、情報技術が浸透した組織は、自動化された情報とコミュニケーションのネットワークが、大規模で広域的で複雑化した企業における情報の共有を支援するようになるとしている。したがって、社内のすべての部署を結ぶピラミッド的な関係はコミュニケーション網

## 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

で置き換えられ、大きな会社でも、小さな会社で働いている時と同じように、組織メンバー一人一人がコミュニケーションを持てるようになる。

トップ・マネジメントは組織のレベルを問わずに何が起きているかを知ることができるようになり、企業活動の全体的な成果を時間単位あるいは一日単位で把握できるようになる。その結果、ラインの管理者をコントロールするための伝統的で硬直的な手続きはゆるめられるであろう。また、どんな地位や部門にいる組織メンバー同士でも直接コミュニケーションできるようになり、組織上の報告関係に仕事を進める上での関係が組み込まれている必要がなくなる。一方、現場の組織メンバーは、情報システムを通じて必要は情報と分析ツールが提供されるので分析的な作業はそれらにまかせ、より多くの時間を創造性の発揮に使い、かなり自律的に仕事ができるようになる。

管理者にとっても、情報システムが調整、管理、意思決定、コミュニケーションといった仕事を補助してくれるために、経営資源の確信的な使い方を考える時間が持てるようになる。したがって、上司や部下にたいしてなすべきリーダーシップは、部下のモチベーションや創造性、社会性といった点が中心になる。こうした組織になると、トップ以外の人の仕事は、他の人の仕事を監督（それも主に評価と管理の目的で）することが中心的ではなくなる。一般の社員は自分自身の仕事を自分でもっと管理できるようになる。つまり、仕事の性格が、特定の標準的な手続きを実行するということから、自分の専門能力を必要とする一連のプロジェクトに参加するということに変化する。各プロジェクトではリーダーをたてるであろうし、だれがリーダーになるかも仕事の必要性に応じて、メンバー間で交替するであろう。細分化され、仕事の内容で分類される職務は、仕事が次々と変化していくために、あまり重要ではなくなる。自分の特別な技能と専門知識を、プロジェクトからプロジェクトへと適用していくという意味では、あまり重要ではなくなる。つまり、個人メンバーの自律的で創造的な活動が中心となる仕事のやり方である。

さらに、このような仕事のやり方になると、一人一人の能力やプロジェクトへの貢献度を追跡できることになり、それに応じた報酬を与えることができるようになる。しかし、組織のメンバーの一人一人が高度の能力を持つことが求められるにもかかわらず、組織のなかでの昇進の機会はより少なくなる。そのため、働く環境そのものが興味を引き、参加意識を強めて人々に報いるようにならなければならない。仕事にやりがいを持たせ、プロジェクトは多様で刺激を感じさせ、自律性を尊重しなければならない。フレキシブルで動能的な報酬体系によって、会社はメンバー一人一人を独自の貢献をする人として扱い、それに報いることが可能となる。

### 2.3 ネットワーク行動の重要性

情報技術を活用するインフラストラクチャーの上で生起するであろうと予想して前項で概観した新しいマネジメント行動とコミュニケーションの中心的な部分はネットワーク行動と呼べるものである。このパターンの人間行動は我が国においても近年さかんに議論されるようになっている（たとえば、金子・今井、

## 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

1988)。もともと人間は、大きな仕事をする時には一人でやらずに、たくさんの人々の行動を結び付けて仕事をする。しかも直接の指示命令関係にない人をたくさん使う場合には、このようなネットワーク行動がきわめて重要になる。

むしろここで注意すべき点は、情報技術革新による情報インフラストラクチャーがなくても人間はネットワーク行動をとるということである。したがって、企業組織において情報技術革新が進展すればするほど、そしてそれが情報インフラストラクチャーを構成すればするほど、人間の持つネットワーク行動の傾向はますます強まるであろう。情報システムという便利名道具がネットワーク行動を極めてやりやすくしていくはずである。

### 2.4 日本における一つの実例

情報インフラストラクチャーの上で生起するであろうマネジメント行動とコミュニケーションのパターンの予測は、アメリカの文献をもとにして述べたものである。日本の場合はどうであるかについてまだ十分な実証研究はなされていないが、筆者はある大企業（浜松テクノロジー株式会社、仮名）において情報技術を活用してのマネジメント行動とコミュニケーションについて事例研究を行なった（高木、1992）。その会社の社長は、全社に張りめぐらされているパソコン通信網を活用して電子メールを頻繁にやりとりし本節で予想したマネジメント行動とコミュニケーションのパターンをすでに一部実行しているようである。社長とのインタビューからそれをうかがい知ることができ、次のように述べている。

パソコン通信は役員やスタッフとの連絡に欠かせない道具です。国内出張でも海外出張でも、鞆にいたノート型パソコンを手近な電話にモデムでつないで活用しています。一般社員からくる電子メールには必ず返答するようにしており、朝5時におきてパソコンに向かうこともあります。「発言広場」（パソコン通信の一つの機能である「フォーラム」のこと；次節で説明）ももちろん読むようにしています。私の方からなにか言ってしまうと社員が思い切って発言できなくなると思い、あまり口をはさまないようにしていますが、忙しくてもスケジュールの合間を見ていくつかある「発言広場」に必ず目を通し、社内の様々な意見を知るようにしています。

電子メールは、パソコンやワープロの操作ができれば簡単にその機能が享受できるという意味において情報技術革新のなかでもおそらくもっとも大きな影響をマネジメント行動とコミュニケーションのパターンに与えるものである。次節で電子メールの場合に集中してその検討を行なう。

### 3. 電子的コミュニケーションの影響と効果

#### 3.1 電子メールの機能

企業における電子メールは、組織を情報化するために各従業員に配置したコンピューター端末（ないしパソコンやワープロ）を結んでホストコンピューターを中心にした通信ネットワークを形成し、そのネットワーク上であたかも手紙（メール）のやり取りが電子的にできるようにしたものである。これを用いることで自分のパソコンでワープロ打ちしたものを瞬時に相手の電子メールボックスに入れることができ、相手がそれを読んだかどうかの確認も容易である。ネットワークでつながれている限り、国内海外を問わず瞬時にメールを送付することができ、時間的・地理的制約を受けないまさに情報技術革新したコミュニケーション手段となる。（もちろんここで述べる企業専用の電子メールに限らず、一般に用いられる商業ベースの電子メールでも全く同じである。）

多くの場合、電子メールのサービスメニューの主なものには、上に述べた「メール」に加えて「フォーラム」、「電子会議室」、「電子掲示板」などがある。「フォーラム」は、新聞でいう読者投書欄のようなもので、自分の意見を広く多くの人に知ってもらうためのものである。パソコンから自分の意見を電子メールで送る要領で「フォーラム」へ送信しておけば、だれでもそれを読むことができる。「電子会議室」は複数の人と電話で話を要領で、何人かの人と電子メールを使って情報や意見の交換を会議の形で行なえるものである。「電子掲示板」は日常生活での掲示板と同じようなもので、電子メールを使って送信しておけば誰かに役立ちそうな情報を自由に掲示できる。逆に「こういうことを知っている人がいたら教えて下さい」と掲示しておけば、それを見た誰かから返事が返せるようになっている。

#### 3.2 アメリカにおける電子メールの効果と影響

情報化時代のコミュニケーション・ツールとして電子メールを活発に用いているのはやはりアメリカであり、人々が電子メールを介してどのようなコミュニケーション行動をするかについてさまざまな観察や実験がなされている。本節では、予想外の行動傾向が発生するという意味において興味あるいくつかの点をスプロウル・キースラー（Sproull・Kiesler, 1991a及びb）の研究をもとにして述べることにする。

##### 3.2.1 コミュニケーションへの影響

最も重要な点は電子メールには他のコミュニケーション・ツールにない便利な機能があると言っても、それを使うことがコミュニケーションの改善に役立つとは単純に言えないことである。理屈からすると、電子メールを用いての電子的な議論は、メッセージが文字による文章なので対面による議論よりは混乱が避けられ、優れたコミュニケーションが可能であると考えられる。つまり、電子的な議論は文字による純粹に知的なものであり、人々の社会的スキルや個人的特質に影響されずに意志決定できるということである。

しかし研究の結果はそうではなかった。電子メールを用いた議論では、議論の流れが無視されやすく、電



### 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

子的メッセージそのものに社会的ステータス、肩書き、地位、人種、年齢、容貌といった情報が欠落する。正式の文書であるかそうではないかの判別もつかない。つまり送り手、受け手、あるいはその状況に関する情報に欠けるのである。

スプロウル・キースラー自身の電子的コミュニケーションによるグループ意思決定の実験によると、電子的相互作用で増大した民主主義は意思決定の障害になり、結論に到達するのに時間がかかりすぎ、実験を断念せざるを得ないグループもあった。ネットワークを仕切ろうとする人が発生し、意思決定が遅れ衝突が増えた場合もあった。また、電子的な場では極端な意見、不満や怒りが表出されやすいこともわかった。

著者らはこのような現象が発生する理由を次のように説明している。すなわち、電子的会話はどちらかと言うと非人間的であり、逆にそのために発言しやすくなる。特に社会的状況や背景に関する情報が薄くなるために、人々は社会的地位を無視し他人からの評価を気にしなくなる。つまり気取る努力をしなくなるので、より正直になるとも言える。恥ずかしさがなくなり、活発になる。意見やアイデアが出しやすくなる一方で、感情的にもなるのである。

このような効果を逆に活用することを示唆する研究もある。鉛筆よりも電子メールのアンケートの方で、違法な麻薬の使用や小さな犯罪を犯したことなどがより多く報告された。また病院で患者から病歴を聞く時に、医者よりもコンピューターの方に、社会的、肉体的に好ましくない事実を多く明らかにした。つまり、多くの人々が本当の気持ちや意見を知りたがって入りいる微妙な問題について、電子的ネットワークを通じてアンケート調査するのであり、実際に活用する調査会社が現れている。

### 3. 2. 2 企業内での業務活動への効果

電子的コミュニケーションが企業における人間行動にどのような影響を与えるかについても、スプロウル・キースラーはさまざまな観察や実験をふまえて述べている。結論的に言えば、すでに2.2に示したアプルゲイト・キャッシュ・ミルズらの予測に多く符合する行動傾向をスプロウル・キースラーは報告している。重複を避けるためにむしろ著者らの報告で特長的な点のみをここに示すことにする。それは「電子グループ」の発生である。

電子メールが普及した組織ではネットワークを通じて人々のグループが形成され、「電子的グループ」と呼べるものがたくさん形成される。(企業組織外の一般の商業ベースの電子メールにおいてももちろん電子的グループはたくさん形成される。)グループ内では頻繁に電子メールがやりとりされ、情報や意見、気持ちの交換がなされる。「グループ」と呼ぶにふさわしく、一種の親密性と凝集性が形成される。これらのグループは従来からある人間関係をもとにする集団とは異なり、電子メールという新しいネットワーク媒体を通して形成されているのである。

多くの場合、人々は時間帯や仕事の種類によって異なる数種類の電子的グループに属している。そのい

### 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

くつかは既存の仕事によるグループの延長であり、メンバーどうし顔を会わすことができる。しかし他のほとんどの電子グループは、メンバーどうし直接個人的な人間関係はなく、また直接会う機会もほとんどないような人々から構成されている。すなわち、電子的グループは、公式的グループ・非公式的グループという従来の分類に加えて、対面的でなくても可能となる第3のグループのあり方を意味している。

電子的グループを活用することで、従来の組織では起こりえない情報の流通と共有の形態が発生する。従来の組織では業務とその遂行に関する情報は職制を通じた公式的な保存と配付のシステムがとられている。一方、真の現場情報は個人に属しており、そのような公式的システムにはのらない。そこで用いられるのが非公式な人間関係による情報交換という形態である。しかしこの方法では社会的なスキルが要求され、人間関係を持っていないかぎり情報網から取り残される。「今そこで」の人間関係を使わなければならないため、時間的・地理的制約も非常に大きい。電子的グループではこのような制約、すなわち社会的、時間的、地理的な制約が取り払われ、公式・非公式な形態では不可能な情報流通が可能となる。

### 3.3 日本企業の事例

我が国でも電子メールが普及してきており、非常にたくさんの人々がそれをを用いて仕事をし、生活に役立てている。前項で見たような電子メールの影響と効果は日本でも十分生じていると考えられるが、その実態を系統だてて調査した研究はまだ少ない。特に企業組織内での電子メールの活用実態がどのような組織行動論的な研究が待たれている。筆者は、その初期段階として、すでに紹介したような浜松テクノロジー社の事例研究を行なった。アメリカでの電子メールの影響と効果を踏まえながら、事例研究のポイントを紹介することにする。

浜松テクノロジー社では全社に高度なパソコン通信網が張られており、それをを用いた電子メールの機能が全社員に提供されていた。この事例は電子メールを同社の組織活性化運動での媒体として用いたことについてである。結論的にいうと、同社の現状は電子メールのそのような使い方についての社内の評価が交錯している状態であった。

浜松テクノロジー社では組織活性化運動を展開するにあたり、意見を広く全社員から吸い上げ全員で話し合うために、電子メールの一つの機能であるフォーラムを「発言広場」という名称の媒体として用いた。多くの一般社員が「発言広場」で活発に意見を述べるようになり、それをきっかけとする意見交換と議論が活発になってきた。管理職からは、媒体としての「発言広場」を積極的に活用すべきであると言う意見から、かえってマイナスの効果を組織に与えるというものまでさまざまであった。そのいくつかをここに紹介し、現状では企業組織での電子メールの活用において評価が確定していないことを示す一つの事例として検討する。

## 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

### 3.3.1 情報インフラストラクチャーを設計する側の論理

情報技術を組織に導入するに際して、その担当部門はシステムの目的を明確にして機能を設計する。情報インフラストラクチャーの基本的な設計思想がこれによって形成される。浜松テクノロジー社の情報ネットワーク推進部長は電子メールを組織で活用することの基本的な効果を期待して、同社における設計のねらいを次のように述べた。

21世紀をにらんで我が社の組織構造を考えたとき、現状のトップ・ミドル・一般社員というピラミッド型の組織のままだと、これからの環境変化の厳しさについていけません。トップ・ミドル、ミドル・一般という縦のコミュニケーションや、各層の中だけでの横のコミュニケーションだけでは、とても対応できない事態がつきつきに出現してきます。しかも現在どの会社でも組織の中ぶくれが起きていて、たくさんいるミドル自身が自ら動いて情報を創造していかなくてはならないのです。彼らこそが中心となって上にも下にも、右にも左にもナナメにも情報を発信して創造的なネットワーク組織にしなければなりません。その時、職制や階層や部門を越えて個人から個人へ自由にコミュニケーションできる必要があります。個を重視する会社ならばまずそれを可能にする道具を持たなければなりません。パソコン通信がその道具なのであり、電話やファックスにない大きな力を秘めています。

### 3.3.2 電子メールの影響を受ける管理職の側の論理

実際に電子メールを用いて組織活性化のための全社的意見交換がなされるようになると、良い意味においても悪い意味においても現場の実態や不満、矛盾について極めてたくさん意見が「発言広場」に投稿されるようになった。この意見交換は非常な活況を呈し、3.2.1で述べた「電子メールが人々をより正直にさせ発言しやすくされる効果」によると考えられた。しかしラインの管理職からは、組織活性化という名目で「発言広場」に投稿される現場からの意見は職制を通じた業務活動をかえって阻害するものになるという否定的な意見が述べられた。そのいくつかを次に紹介する。

発言者の個人名がわかるとはいえ、発言にのぞむ姿勢が人により異なり、軽い気持ちで発言するものがあつたり内容に誤認があつたりという無責任な発言をする者もある一方で、慎重で丁寧な発言をしようとして結局は発言しないものもいるわけです。

「発言広場」の発言は対話式ではないので、発言の途中で異論をはさめないため、間違いがあつてもそのまま論旨は展開していき、最終的には明らかにおかしい主張となつても、一見正論に見えてしまう。

## 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

回答を求めるような発言があった場合、もしそれが無責任な発言であっても、責任のある回答を求めるという矛盾がある。特に「発言広場」を読んだ役員から問題を調べて回答するように指示があり、しかもその問題が特定のところだけに発生するものではない場合は、かえって問題を複雑にしてしまう。そういった面では、「発言広場」は仕事を増やすだけの迷惑な存在ともいえる。

労務問題の場合、回答しようとする、個人レベルでなく、組織としての回答となるため、内容によっては、答えられるものや答えられないものがでてくる。そのため、どのように対処するかの基準が会社にないために人によって対処の仕方が異なることになる。さらに、組織として解答するためには、管理職一人ではなく、その上にまで回答についての了承をとり、回答文そのもののチェックに細心を要したりするために時間がかかる。短く見積もっても1週間はかかる。そのためにどうしても回答することが少なくなってしまう。

組合に関係する問題が「発言広場」に提起されても、組合交渉という場があるため、参考にする程度にとどめている「発言広場」に出される問題には会社として正式には答えられない。

問題提起があっても、ある一面からの見方にすぎない場合が多く、果たして客観的に見てその問題があるのかどうか、あるいは違う見方が本質的なのかむしれないという要素を含んでいる。

この事例研究から言えることは、電子メールは「コミュニケーションのツール」と単純にいえるものではなく、その上で無限とも言えるほど極めて多様なコミュニケーションを可能にする「情報インフラストラクチャー」であるということである。インフラストラクチャーとはその上に棲む人間の行動の可能性を広げるものであり、使い方によってはいかような帰結をももたらしうるものとなる。すなわち、インフラストラクチャーがひとたび完成すれば、もともとの設計のねらいを超えて多様な活動がその上でなされるのであり、ある場合には予想外の波及効果をもたらすということである。

## 4. 結 論

情報技術革新がもたらす組織コミュニケーションへの影響と効果は極めて大きいものがある。ひとことで言うならば、それは人間のコミュニケーションを支える基盤構造の変革である。高度情報技術による情報インフラストラクチャーの上で従来になかった多彩なコミュニケーションと人間行動が可能になる。情報技術革新の前の時代に比べると、想像もつかなかったような無限ともいえる人間活動が展開される。

重要な点は、情報技術革新が2つのレベルにおいて組織に変革をもたらすということである。第1は、そ

### 情報技術革新の与える組織コミュニケーションへの影響

の変革による物理的あるいは直接的効用としての、情報処理、伝達、蓄積などの活動の迅速化、大容量化、広域化、そして正確化である。第2は、そのように高度に変革された情報インフラストラクチャーを手に入れたことによる人間のコミュニケーションの開放と新たな行動パターンの自然発生的、創造的展開である。

これら2点を踏まえて筆者の意見を2つ述べて本論を結ぶことにする。第1は、高度情報技術を導入して組織の変革を行なう場合には、技術的設計のねらいとそれを実際に用いる人々の実態との調整と統合が絶対的に必要である。導入する企業にとってのメリットと同時に、使う人々の生活にとって資するような設計がなされなければ予想外の使われ方が実態となって出現し、意外ではすまされない帰結をもたらす。

第2は、情報技術革新が基本的には人間の社会的行動の自由度を上げ、予期できない行動とコミュニケーションのパターンを出現させうるのであるから、その情報インフラストラクチャーの上で活動する人間の基本的マナーと論理意識を育成するための基礎教育を充実させねばならない。例えて言えば、自動車による道路交通システムが発展すればするボドドライバーの交通ルールとマナーの教育が重要になるのと似ているといえないであろうか。

### 《参 考 文 献》

- Applegate, L. M., I. Cash and D. Quin Mils. 1988. Information Technology and Tommorow's Manager. Harvard Business Review. No. 6, 128 - 136. 「情報テクノロジーはマネージャーを変える」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、1989, 4-5月、92-102)
- 金子郁容・今井賢一、1988、『ネットワーク組織論』、岩波書店
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch. 1967. Organizations and Environment. Harvard University Press. (吉田博訳、『組織の条件適応理論』、産能大)
- Sproull, L. and S. Kiesler. 1991a. Connections : New Ways of Working in the Networked Organization. MIT Press.
- Sproull, L. and S. Kiesler. 1991b. "Computers, Networks and Work." Scientific American, September, Vol. 265, No. 3, 84 - 91.
- 高木晴夫・小坂武、1990、『SIS経営革新を支える情報技術』、日本経済新聞社
- 高木晴夫、1992、『ケース「浜松テクノロジー株式会社」』、慶應義塾大学ビジネススクール

(慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 復 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---