

インフォワーカーの時代

— 企業組織、人の情報化をめぐる —

生活研究部 研究員 小豆川裕子

〈要 旨〉

1. 「高度情報化」といわれて久しいが、昨今、アメリカではクリントン政権が「情報スーパーハイウェイ政策」を大きく掲げ、日本においては、「新総合経済対策」の中で、「情報」を核とした新社会資本整備を推進させつつあり、新たな近未来を予見させる大きな動きとなっている。また、生活者側からみた最近の動きにおいては、低価格で気軽に、楽しく、そして高度な処理ができるハード・ソフトの環境が整いつつあり、やっと「ユーザー本位の時代」の到来を感じさせるようになったと言えよう。
2. このような中で、企業内で働く人々は、今日、大部分が何らかの形で「情報」を取り扱う「インフォメーション・ワーカー＝インフォワーカー」^(注1)であるといわれる。
本稿では、「情報化」の洗礼をまずはじめに受ける企業組織における情報化とそこで働く人々（インフォワーカー）との関係に着目し、情報化の普及課題を様々な角度から眺め、これからの企業組織と人の情報化のあり方を考察するものである。
3. 企業におけるニューメディア機器・サービスに対する活用及び意識の現状においては、男性 30 代が積極層である。業種別では、「運輸、通信」が、職種別では、「研究、開発職」「企画、調査、広告」が特にパソコンを中心とするキーボード系機器・サービスにおいて活用度が高くなっている。これに対して、「経営管理職」「役員」などは、ポケットベル、携帯電話、自動車電話など通信系のニューメディア機器・サービスに関して活用度が高いものの、総じてニューメディア機器・サービスに対して心理的抵抗感があり、活用度が低いという結果が得られた。
4. 情報機器等コミュニケーション技術の普及が一定の「臨界量」に達して多くの人々が効用を感じ、それが定型化されるまでには過渡的に「情報プアマン」と「情報リッチマン」の格差が増大するという厳しい現実が存在する。このような個人間、そして組織間の格差増大をくい止め、企業が情報化メリットを最大限に享受していくためには、企業組織全体の枠組みを捉え直すなかで、個人個人の情報リテラシーを向上させる具体的方策の実践が、今後重要ポイントとなる。

1. はじめに

「高度情報化」といわれて久しいが、「情報化」の「今」を表すキーワードも、社会経済環境が変化する中で、刻々と塗り変えられている。

最近では、マルチメディア、多チャンネル化、ダウンサイジング、アウトソーシングなど、近未来の「情報」を核にした大きな変化を予見するキーワードがあとをたたない。

また、アメリカではクリントン政権が、「再生」と「変革」をスローガンに「情報スーパーハイウェイ政策」を大きく掲げ、日本では、「新総合経済対策」で盛り込まれた新社会資本整備において、行政機関、大学、研究所等をはじめとする「情報化」に対応した各種施設、システム等の整備等具体的な実行プランが現実のものとなりつつある。一方、ミクロな動きとしては、低価格で、しかも、気軽に、楽しく、高度な処理ができるハード・ソフトの環境が整いつつあり、やっと「ユーザー本位の時代」を垣間見ることができるようになったといえよう。このような中で、現代のビジネスマンは、大部分が何らかの形で「情報」を取り扱う「インフォメーション・ワーカー＝インフォワーカー」(川勝による^{註1})であるといわれる。

そして彼らと情報との関わり、とりわけ「情報化」の洗礼をまずはじめに受け、変化への対応が経営課題となっている企業組織、及びそこにいる人々と情報化との関連を検討することは、今後の人々の情報に対するつきあい方の大きな流れを展望する上で意味があることだと思われる。

そこで、本稿では、企業組織における情報化と人(＝インフォワーカー)との関係、情報化の普及課題を様々な角度から眺め、これからの企業組織、そしてそこで働く人のあり方を考察する。

2. ニューメディア普及研究の前提条件

さて、企業組織、人の情報化及び、情報化の普

及課題を様々な角度から考察して行く前に、「情報化」の革新がもたらしているコミュニケーション形態の基本的な変化を捉えるとともに、ニューメディア普及研究の前提となる考え方を若干整理しておきたい。

1980年以降、コンピュータを中心とする情報機器の革新によって、人々の意志疎通、情報収集・交換活動に基本的な変化がみられるようになってきている。それは大きく分けて3つあり、新しいコミュニケーション形態が、従来のマスメディアと個人間チャンネルの双方の特質を持っているものの、ある程度の会話的相互作用性を持つという①「インタラクティブ性」、多数の受け手の中の特定の個人に対して、特別のメッセージを交換可能とする②「脱大衆化・個衆化性」、そして各個人の時間的、空間的な制約からの脱却が可能となる通信行動の③「非同期性」である。

さらにニューメディア普及研究は、それまで長い間、人類学、コミュニケーション学、新育学、地理学、マーケティング、農村社会学、社会学などの分野の研究者によって、研究されてきた「技術革新の普及研究」の理論に基づきながらも、幾つかの新しい特徴が見いだされている。

Rogers E.M. (1986) は以下の3つの普及研究の新視点を掲げ、それは普及理論そのものの適用範囲の拡大に寄与すると述べている。

(1) 相互作用のコミュニケーション技術の採用には「臨界量」(Critical mass)の基準があること

これは、新しいコミュニケーション技術の効用発揮のためには、最低限の採用率が必要であるということを表す。経済学にも「ネットワーク外部性」という概念があり、採用者が多いほど情報機器から得る効用が増加する(Kats & Shapiro, 1985)ということがいわれている(石井、1990)。

「臨界量」とその規模は新技術の採用と利用に決定的な要因となることをいう。

一方では、ニューメディアの普及の初期段階において、採用率が臨界量の基準に達していないため、負の影響をもたらすということもありえる。例えば、コンピュータによる伝言システムで、システムの機能に対するニーズが少なければ、すぐに停止されてしまうということも示唆している。

(2) 新しいコミュニケーション・メディアは、相対的に「再革新」の程度が高いこと

「再革新」の概念は、過去10年間の普及研究においてしか認識されていない。それ以前においては、技術革新は開発時に標準的な質を達成しているので、普及過程では変化しないものと考えられていた。しかしニューメディアの技術革新は、採用され、実行される過程で、ユーザーによって変えられたり、修正されたりするということを意味している。つまり、ユーザーが受動的な立場にいるのではなくユーザーからの注文で、さらに新たな革新が行われる特徴があることを表している。

(3) 情報機器普及研究における焦点は、採用決定よりも「実行」と「活用」に分析の焦点をあてるとのこと

1970年代までの普及研究においては、①技術革新を採用するか拒絶するか、②他者より相対的に早く採用した人（イノベーター）の特徴を決定づけるものは何か、という観点から「採用」を主要な従属変数として位置づけてきた。しかしニューメディア普及研究における従属変数は、技術革新の「効用」の程度であり、採用決定とその「実行」「活用」は明らかに同一視されないものである。従って、ニューメディア普及研究においては「採用」ではなく「実行」「活用」に注目するようになっている。

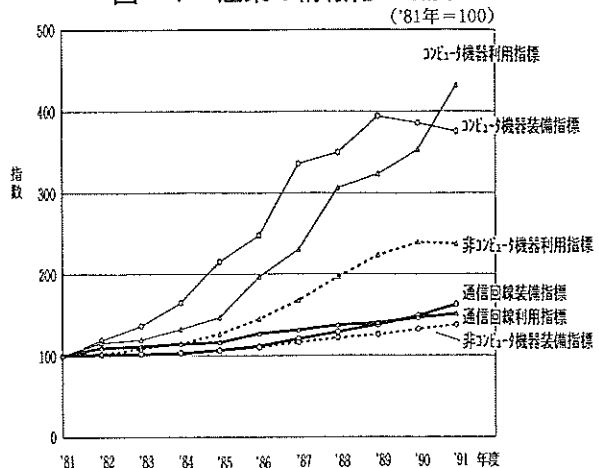
3. 企業の情報化の現状

(1) 企業の情報化

各企業では、業務の効率化、省力化を図るとともに、社内連絡の迅速化や組織活性化を図る手段として情報化を進めており、とりわけ通信回線、情報通信機器の普及が顕著である。

産業分野における情報化の進展状況を通信回線・コンピュータ機器、非コンピュータ機器の装備指

図-1 産業の情報化の進展



(資料) H5年通信白書より作成。

(注) 指標の内容は以下の通りである。

指標名	指標の内容
装 備 指 標	通信回線装備指標 国内及び国際通信回線の装備状況を表す指標で、公衆回線（事務用加入電話、移動体電話、ISDN等）と専用回線（高速デジタル伝送サービス回線、一般専用サービス回線等）の回線容量で表す。
	非コンピュータ機器装備指標 非コンピュータ機器の装備状況を表す指標で、非コンピュータ機器（電話機、自動車・携帯電話機、ファクシミリ等）の保有台数で表す。
	コンピュータ機器装備指標 コンピュータ機器の装備状況を表す指標で、コンピュータ（大型、中型、小型、超小型）の保有システム数で表す。
利 用 指 標	通信回線等利用指標 国内及び国際通信回線等の利用状況を表す指標で、公衆回線、専用回線及び郵便の利用支出で表す。
	非コンピュータ機器利用指標 非コンピュータ機器の利用状況を表す指標で、非コンピュータ機器の利用時間で表す。
	コンピュータ機器利用指標 コンピュータ機器の装備状況を表す指標で、コンピュータ（大型、中型、小型、超小型）の利用時間で表す。

標、そして利用指標により概観してみる。

まず情報装備面では、通信回線の装備状況を'81年度を100とした指数で比較すると(図-1)、『91年度の雇員1万人あたりの装備回線容量は、162.4と拡大している。また、コンピュータの装備状況では、『81年度の100に対して'92年度は375.3となり、通信回線装備指標よりもさらに大きな伸びを示している。また、コンピュータ機器以外の電話機、ファクシミリなどの情報通信機器の装備状況においても上述した2つの指標には及ばないものの137.5と伸長を示している。

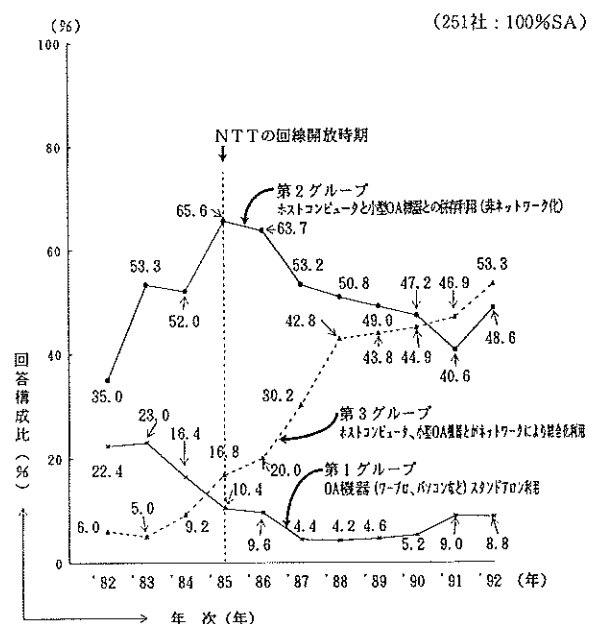
特に通信回線の画期的な伸長に関しては、『84年における高速デジタル専用線サービスの提供開始、『86年以降の新第一種電気通信事業者によるサービス提供の開始、さらに'88年度のISDNサービスの開始によってコストパフォーマンスが飛躍的に伸びたこと、また、社内の連絡手段としての自動車電話、携帯電話などの需要拡大も加わったことが大きな要因となっている。

一方、利用状況の推移をみると、概して装備状況の動向を反映する結果となっており、特に近年のコンピュータ機器及び非コンピュータ機器利用指標の伸張が顕著である。'81年を100とした指数でみると、『91年の通信回線の利用状況は149.1、コンピュータ機器は516.6、そして非コンピュータ機器は240.0でとなっており、特にコンピュータの利用が急伸している。

ところで、企業組織における情報化の実態はどうだろうか。(社)日本オフィスオートメーション協会では'82年より、企業の情報システムの利用に関する調査を実施している(図-2)。情報システムの利用段階を①OA機器(ワープロ、パソコンなど)スタンドアロン^(注2)利用、②ホストコンピュータと小型OA機器との併存利用(非ネットワーク化)、③ホストコンピュータ、小型OA機器とのネットワークによる結合化利用の3つに分類し、各グループの推移をみてみると、現在では①グループのOA機器のみの利用は非常に少

なくなっている。②グループのホストコンピュータ、OA機器併存型は'85年のNTTの回線開放時期をピークに低下傾向を示していたが、『92年はやや上昇している。さらに、③グループのホストコンピュータ、小型OA機器のネットワーク型については、『90年を境に②グループを超え、『92年の利用は過半数を占めることとなっている。このように、全般的に、オフィスにおけるネットワーク化は急速に拡大傾向にある。

図-2 OA機器の利用段階の推移

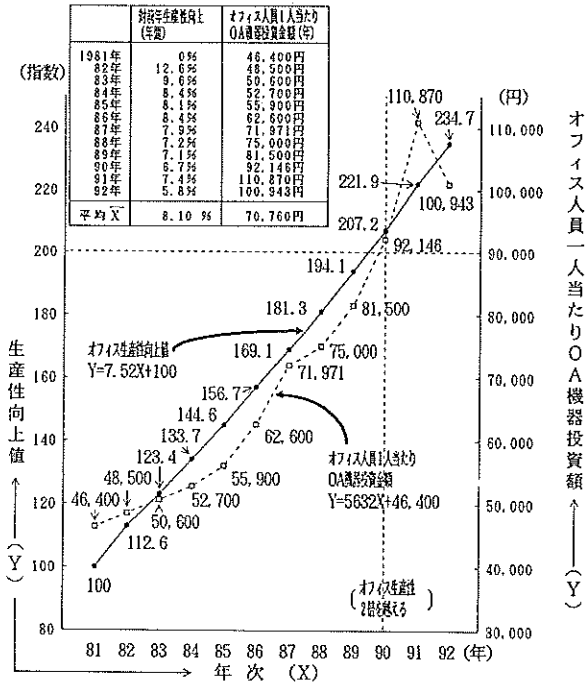


(資料) 「'93オフィスオートメーション実態調査報告書」
 (社)日本オフィスオートメーション協会

(2) 企業の情報化投資の効果

さて企業における情報化投資に関しては、生産性の向上にどれだけ寄与するかという議論がよくなされるが、その定量的な効果測定は複雑な要因がからまるだけに非常に困難である。「オフィスオートメーション実態調査」では、オフィス業務の生産性を、投入されるOA機器や投入人数(工数)と、オフィスで取り扱われる事務量、知的付加価値向上などの算出結果との関連で捉えるという一つの試みを行っている(図-3)。

図-3 企業の情報化投資の効果
(オフィス人員1人当たりOA化投資額とオフィス生産性向上の推移)



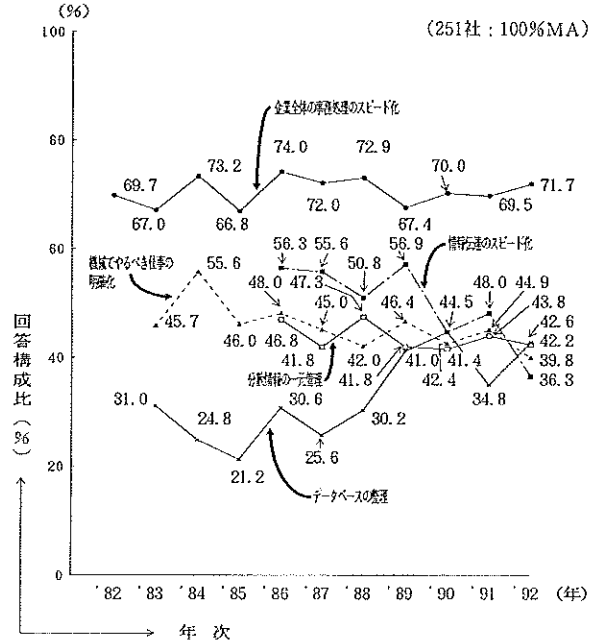
(資料) 「'93年オフィスオートメーション実態調査報告書」
(財)日本オフィスオートメーション協会
(注) 生産性向上値に関しては、「業務量の増加に対して人員一定」「業務処理期間の短縮」「事務処理サービス品質向上」「売上高の上昇」「付加価値向上」「人員削減」等に対して、各企業が総合的にこれらを前年度比較により評価を行っている。

これによると、オフィスの生産性向上値は'81年を100とした場合、'91年では200を超え、'92年4月においては234.7となっている。

また、オフィス人員1人当たりの投入対投資金額の比較でみると、投入がこの12年で2.38倍、産出側も2.35倍となってほぼ同程度となっており、投入、産出の効果の相関がみられる。

一方、OA化の定性的な効果については、「企業全体の事務処理のスピード化」が圧倒的に多く評価は定着しているが、それ以外の「情報伝達のスピード化」や「分散情報の一元管理」にもある程度は効果をあげているとみられるものの、未だその評価は定まっていはいないようである(図-4)。

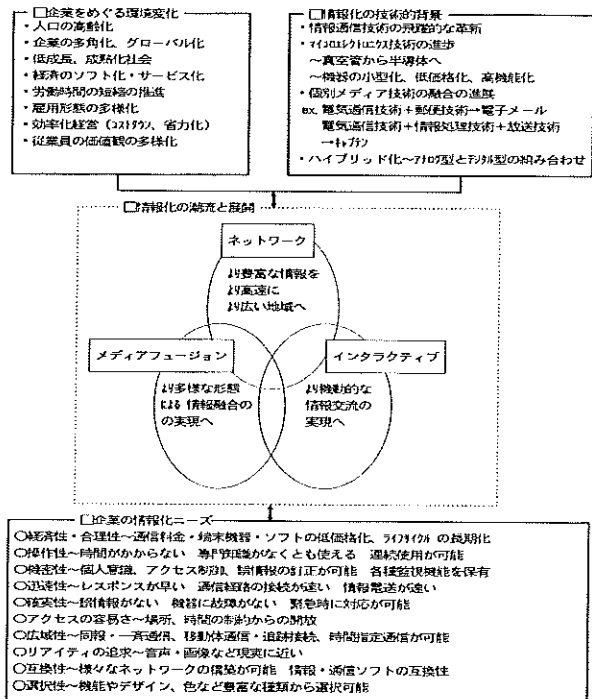
図-4 OA化の定性的効果の推移
(上位5項目)



(資料) 「'93年オフィスオートメーション実態調査報告書」
(財)日本オフィスオートメーション協会

企業は環境変化、技術革新を背景として、多様な情報化ニーズを顕在化させており、情報化の潮流もそれらをより満足させる形で展開されている(図-5)。

図-5 企業をとりまく環境変化と企業の情報化ニーズ



(資料) 各種資料によりニッセイ基礎研究所が作成

4. 働く人々の情報化

さて、本項では、働く人々の情報化の現状を、ニューメディア機器・サービスの活用状況、受容性、ビジネス・コミュニケーションに関する指向性、そして仕事の内容と時間に関するニーズによって概観し、検討を行う。尚、(1)～(4)で検討する調査は、2で述べたニューメディア普及研究の前提条件である「臨界量」を考慮しながら、調査項目を選別し、「活用」に焦点をあてることに留意した。

以下(1)～(4)で検討する調査は、

調査時期：1992年10月12日～10月21日

調査地域：首都圏、京阪神圏、中京圏、札幌圏、福岡圏

調査対象：勤労者、男性1,676名、女性506名の合計2,182名

調査方法：日本生命の職域セールスレディ「リーブ」による留置法、

によるものである。

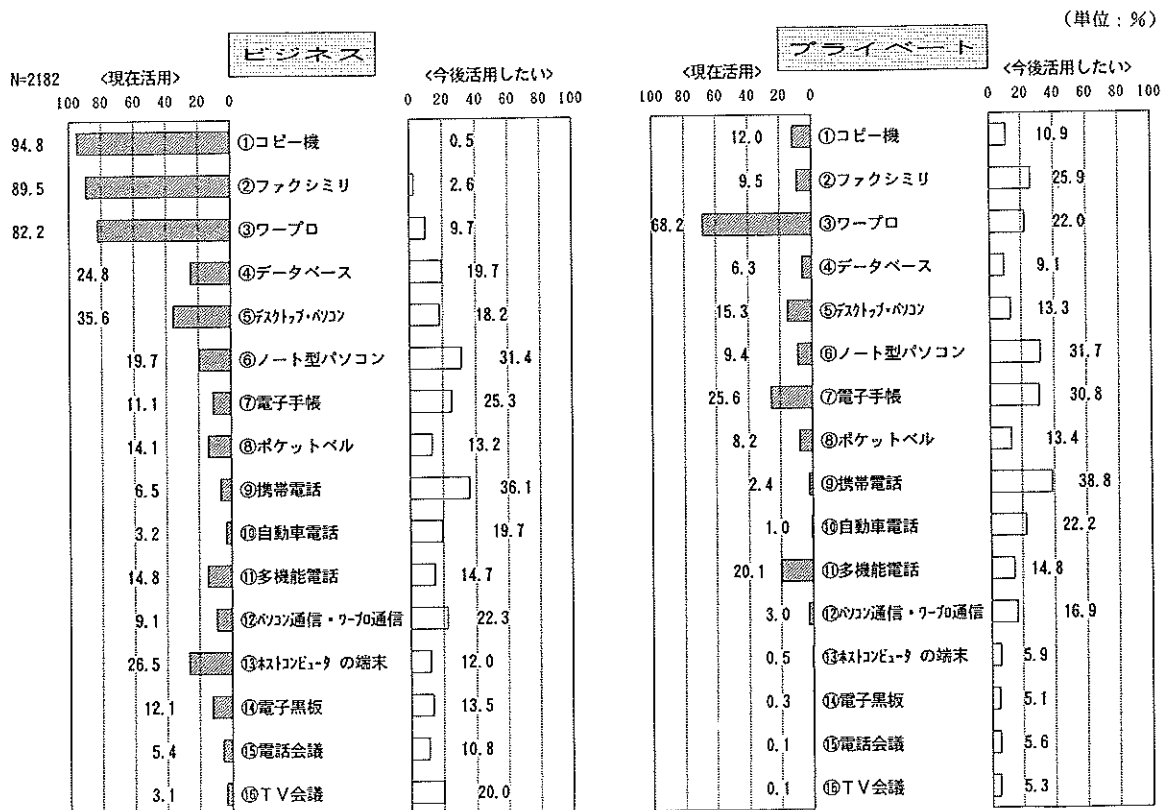
(1) 働く人々のニューメディア機器・サービスの活用状況

16項目のニューメディア機器・サービスについて、ビジネス及びプライベートにおける現在の活用状況と、今後の活用意向を調査した(図-6)。

○ビジネスにおける現在のニューメディア機器・サービスの活用については、「コピー機」「ファクシミリ」は約9割が活用、「ワープロ」に関しては8割を超えて活用を行っている。次いで「デスクトップパソコン」「ホストコンピュータの端末」が続き、「データベース」サービスも全体の約4分の1が現在活用を行っており、個人ベースでもビジネスにおける情報化の進展がみられる。

○今後のニューメディア機器・サービスの活用意向については第一位が、「携帯電話」で4割弱、

図-6 働く人々のニューメディア機器・サービスの現在の活用状況と今後の活用意向



(資料) '92年10月ニッセイビジネスマンアンケート

続いて「ノート型パソコン」「電子手帳」で、「ワープロ通信・パソコン通信」の活用意向も2割を超える。

- 一方プライベートにおける現在の活用状況については、「ワープロ」は約7割が活用、続いて活用率は急激に低下するが「電子手帳」「多機能電話」「デスクトップ・パソコン」となっている。また今後の活用意向については、ビジネスと同様「携帯電話」へのニーズが最も高く、続いて「ノート型パソコン」「電子手帳」「ファクシミリ」である。
- 今後のビジネスにおけるニーズは、ハンディタイプで、場所や時間を気にせず気軽に扱える機器・サービスを望むと同時に、自分の情報や時間、人脈などの自己資源をよりよくマネジメントするツールへの関心の高まりがみられてい

る。

- 一方、プライベートにおいてもビジネスの活用傾向と同様に省スペース、軽量で便利な機器・サービスへの要望は高くなっている。

次に、現在におけるビジネス上の活用状況を詳細に検討する(表-1)。

- 男女・年代別をみると、男性においては「キーボード世代」といわれる20代よりもむしろ30代に積極的に活用されている。「ファクシミリ」「ワープロ」「デスクトップ・パソコン」「データベース」「ノート型パソコン」「パソコン通信・ワープロ通信」において、全年代中、最も活用度が高く、この層は業務処理の効率化を実践し、上司や部下の意思疎通の効率化、情報機器の創造的活用を行うコア層となっているようだ。そして30代をピークに活用は減少傾向がみられ、

表-1 働く人々の現在のニューメディア機器・サービスの活用状況

(単位: %)

	コ ピ ー 機	フ ァ ミ ク リ シ	ワ ー プ ロ	ソ ッ ド コ プ ス ・ ク ラ イ ド	タ ン ホ の ビ ス ト ラ イ ト	テ レ ビ ジ ョ ン	パ ソ コ ン 型	多 機 能 電 話	ポ ケ ト ベ ル ト	電 子 黒 板	電 子 手 帳	プ ロ セ ッ サ ・ 通 信 機	携 帯 電 話	電 話 会 議	自 動 電 車 話	T V 会 議
全 体 計 N=2182	94.8	89.5	82.2	35.6	26.5	24.8	19.7	14.8	14.1	12.1	11.1	9.1	6.5	5.4	3.2	3.1
<男女・年代別>																
男 性 計 n=1676	94.0	89.3	83.6	38.5	26.9	27.3	21.3	14.6	15.6	13.6	11.6	9.2	6.7	6.4	3.4	3.5
20代 n=630	94.8	87.3	78.5	④40.7	29.3	27.5	23.5	14.0	13.3	9.5	8.3	7.2	5.0	4.2	1.0	2.8
30代 n=516	96.2	92.8	⑧88.8	④42.1	28.5	29.3	②25.5	14.4	16.0	15.6	12.4	11.6	6.0	7.8	2.6	3.4
40代 n=385	93.8	90.5	87.0	35.7	24.3	28.1	15.7	15.4	17.6	⑩18.4	14.1	10.8	10.0	8.6	7.3	5.1
50代以上 n=145	▲83.0	81.5	▲77.0	▲23.7	▲17.0	▲17.0	▲11.1	15.6	18.5	11.1	17.0	4.4	7.4	4.4	5.9	3.0
女 性 計 n=506	97.5	90.3	77.8	▲25.9	25.1	▲16.3	▲14.4	15.6	9.3	7.4	9.3	8.8	5.8	2.1	2.5	1.6
20代 n=398	98.2	91.9	78.6	▲24.9	24.2	▲14.1	▲14.3	15.1	▲8.9	7.3	10.2	8.3	4.7	2.1	1.8	1.6
30代以上 n=108	95.1	▲84.3	▲74.5	33.3	28.4	24.5	14.7	17.6	10.8	7.8	▲5.9	10.8	9.8	2.0	4.9	2.0
<業種別>																
製 造 n=245	98.3	⑨95.8	83.9	④44.1	④44.5	③31.8	②26.3	19.1	16.9	②27.5	12.3	10.2	6.4	0.4	2.5	3.0
卸売、小売 n=199	96.3	⑨95.7	▲72.2	32.6	③35.8	25.1	15.0	15.5	②19.3	13.9	11.2	7.5	8.6	3.2	3.2	1.6
金融保険不動産 n=357	95.7	90.8	▲68.4	31.9	24.4	22.7	▲14.7	13.2	▲6.0	7.8	13.8	7.2	4.0	8.0	7.2	2.3
建 設 n=118	94.8	91.4	▲75.0	37.9	21.6	21.6	15.5	16.4	③31.9	13.8	12.9	10.3	⑩16.4	1.7	3.4	1.7
サービス n=305	94.8	90.2	84.6	④41.3	31.1	28.3	②28.7	14.7	②19.2	15.0	13.3	12.9	7.3	5.2	2.4	1.7
運輸、通信 n=175	94.6	91.1	⑨92.9	④45.8	29.8	④43.5	②26.8	②27.4	②22.0	②28.0	9.5	②23.2	⑩13.1	③33.3	3.0	④14.3
公 務 n=557	92.2	▲83.3	⑨90.9	▲29.6	▲13.6	▲16.0	▲14.7	▲9.3	6.1	▲1.9	8.0	▲3.9	1.9	-	0.9	-
電気熱供給水道 n=91	95.5	90.9	⑨88.6	31.8	30.7	28.4	19.3	19.3	②20.5	11.4	12.5	6.8	⑩15.9	4.5	8.0	⑩15.9
<職種別>																
営業販売・総務職 n=447	96.5	91.8	▲70.8	▲30.1	26.4	21.0	16.8	17.1	②27.3	15.4	②21.0	9.6	8.9	5.1	3.0	3.3
総務、財務職 n=173	94.6	⑨94.6	⑨92.2	38.3	28.7	24.6	21.0	12.6	9.6	10.8	12.0	10.8	4.8	3.6	7.8	3.6
企画調査広告 n=149	96.5	91.0	⑨88.9	④48.6	27.1	④43.1	②26.4	16.0	12.5	②17.4	10.4	12.5	6.9	⑩14.6	4.2	6.3
事務職、技能職 n=270	90.5	▲80.6	▲75.0	④42.1	25.8	23.0	②25.0	17.9	17.1	12.7	11.9	9.1	8.3	4.8	1.6	4.0
事務職 n=879	95.5	90.1	86.8	▲29.8	24.6	▲19.7	15.5	12.6	▲8.1	7.8	▲5.2	7.4	4.9	4.2	2.4	2.1
研究、開発職 n=109	96.3	88.9	87.0	⑥62.0	④45.4	⑤56.5	③38.9	17.6	▲8.3	②21.3	8.3	⑩15.7	2.8	2.8	-	2.8
経営管理職 n=60	93.0	91.2	▲73.7	33.3	▲19.3	26.3	17.5	19.3	②19.3	②24.6	②21.1	5.3	⑩12.3	⑩12.3	⑩17.5	5.3
<役種別>																
役 員 n=12	▲81.8	▲72.7	▲63.6	▲27.3	▲9.1	▲18.2	18.2	18.2	②27.3	②18.2	②27.3	9.1	9.1	⑩18.2	9.1	0.0
部 長 n=65	96.7	⑨95.0	▲66.7	33.3	26.7	③31.7	18.3	②21.7	18.3	②18.3	②20.0	10.0	⑩16.7	6.7	⑩18.3	3.3
課 長 n=168	95.1	94.5	83.5	34.1	25.6	22.0	▲14.0	11.6	18.9	②17.7	14.6	10.4	7.9	6.1	3.7	3.0
課長補佐 n=102	94.0	90.0	87.0	39.0	25.0	③39.0	②26.0	②20.0	▲8.0	②22.0	10.0	10.0	7.0	⑩10.0	3.0	5.0
係長、主任 n=386	92.6	90.2	⑨89.1	36.9	26.8	25.2	19.4	14.9	17.2	14.1	13.0	8.8	7.7	5.0	4.5	3.7
一般社員 n=1340	95.6	88.7	81.0	35.8	27.2	23.5	20.0	14.0	12.7	9.9	9.4	8.7	5.5	4.8	1.5	2.8

(資料) '92年10月ニッセイビジネスマンアンケート

(注) ◎: 全体平均より 5%以上 ▲: 全体平均より 5%以下 下線は、各属性中最高の占率を表す

50代以上の層は全般的に活用度が低い傾向にある。

○女性に関しては、男性に比して、「コピー機」を除き全般的に活用度が低いのが特徴であるが、女性の中では30代以上の層の方がそれ以下の層よりも全般的に活用はされている。

○業種別については、情報化推進の担い手であるが故に当然であるが、特に『運輸・通信』に従事する人々の活用度が高く、16項目のニューメディア機器・サービスのうち、11項目において全体平均と比較して5%以上の高い利用率を示す。また『製造業』では、「ファクシミリ」や「デスクトップ・パソコン」「ホストコンピュータの端末」「データベース」など、生産に始まって物流、顧客の管理まで戦略的情報システムがあらゆる形態で推進・展開されている背景もあり、キーボード系機器の活用度が高くなっている。さらに全般的に『公務』に携わる人は「ワープロ」を除いてニューメディア機器・サービスの活用度が低い傾向にあり、昨今取り沙汰される公的機関の情報化のたち遅れを窺わせる結果となっている。

○職種別については、『営業、販売、サービス職』では顧客への即時対応からであろうか、「ポケットベル」の活用度が高く、『総務、財務職』については「ファクシミリ」「ワープロ」がよく活用されている。

また、情報収集・加工・分析を行うという職種特性もあり、『企画、調査、広告』や『研究、開発職』については、パソコンを中心とするキーボード系機器・サービスの活用度が特に高い。さらに、『経営管理職』は「ポケットベル」「電子黒板」「電子手帳」「携帯電話」「自動車電話」等通信系機器・サービスにおいて活用度が高くなっている。

○また役職別では、役員は、全般的にキーボード系の活用度が低い。情報収集、業務効率化、生産性向上の「道具」としての機器・サービスの

活用は恐らく秘書や、部下の仕事として行われているのだろう。以下ワープロについては『係長、主任』層において、「デスクトップ・パソコン」「データベース」「ノート型パソコン」「多機能電話」「電子黒板」については『課長補佐』層において、積極的に活用されており、彼らが企業組織における高次の意思決定支援としての情報機器の活用拠点として機能している状況が窺えよう。

(2) 働く人々の情報機器・サービスに対する心理的抵抗感の程度

それでは、情報機器・サービスの活用や活用意向の裏側にある人々の受容性はどのようになっているのだろうか。

情報化に関する人々の心理的抵抗感の程度を、いくつかの質問に絞って尋ねてみた(表-2)。

表-2 情報化に対する抵抗感の程度<抵抗感の多い順> (抵抗感あり+やや抵抗感があるの計)

N=2,182

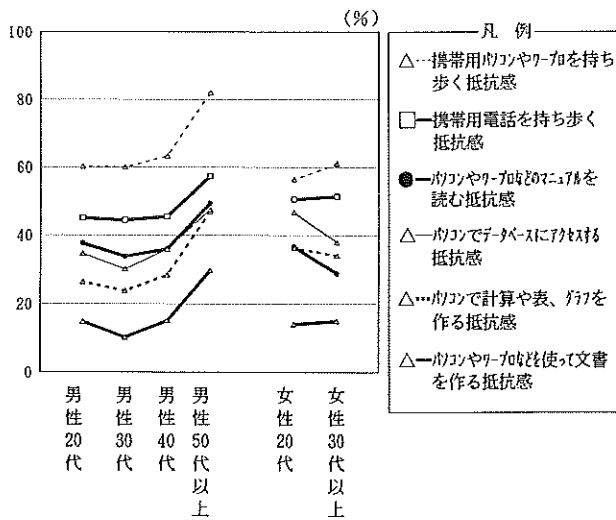
1. 携帯用のワープロやパソコンを持ち歩く	61.8%
2. パソコンでデータベースにアクセスする	36.8%
3. 携帯電話を持ち歩く	36.8%
4. パソコンやワープロの機能を使えるようにマニュアルを読む	33.6%
5. パソコンで計算をしたり、表やグラフを画く	29.7%
6. ワープロやパソコンを使って文書を作る	14.6%

○全体を通して、最も抵抗感があったのは、機器そのものの操作とはやや異質な面もあるが、「携帯用のワープロ、パソコンを持ち歩く」であり、過半数を超えた。以降、「データベース

にアクセスする」「携帯電話を持ち歩く」と続くが、抵抗感がある人は全体の約4割を占める。一方、「ワープロや、パソコンを使って文書を書く」に関しては、抵抗感を抱く人は、もはや15%程度に過ぎない。昨今ではワープロによるオフィス内の文書作成が徐々に標準化され、人々の情報化適応がまずワープロを通して進展している様子がうかがえよう。

○さらに属性別にこれらを眺めると、男女・年代別では、男性30代が6項目のすべてにおいて、最も抵抗感の程度が少ない。そして、20代、40代でやや上回り、50代以上で最も抵抗感が高くなっている。一方女性については、「マニュアルを読む」「計算、表、グラフをつくる」「データベースにアクセスする」において、20代以下と比較すると、30代以上の方がやや抵抗感が少ない傾向がみられる(図-7)。

図-7 ニューメディア機器・サービスに対する心理的抵抗感(男女・年代別)

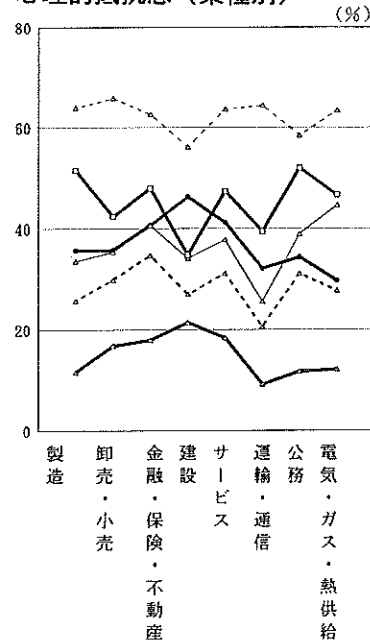


(資料) '92年10月ニッセイビジネスマンアンケート
(注) 抵抗感あり=抵抗感あり+やや抵抗感ありの計

○さらに、ハンディタイプの情報機器を持ち歩くことについては業種別では『建設業』、職種別では『労務職・技能職』で抵抗感の程度が少ない。また情報機器による文書作成、計算や、データベースのアクセスなどについては業種別では『運輸・通信』、職種別では『研究職』『企画・

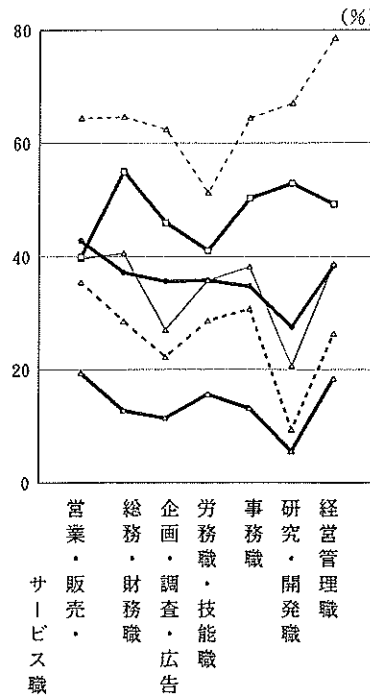
調査・広告』、役職別では『係長・主任』『課長補佐』層で受容性が高いのが特徴となっている(図-8, 図-9, 図-10)。

図-8 ニューメディア機器・サービスに対する心理的抵抗感(業種別)



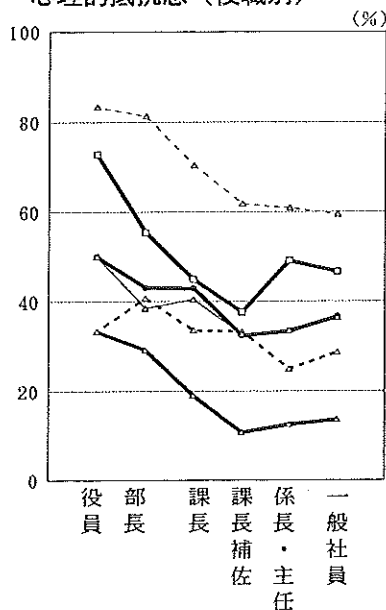
(資料) '92年10月ニッセイビジネスマンアンケート
(注) 抵抗感あり=抵抗感あり+やや抵抗感ありの計
凡例は図-7と同じ

図-9 ニューメディア機器・サービスに対する心理的抵抗感(職種別)



(資料) '92年10月ニッセイビジネスマンアンケート
(注) 抵抗感あり=抵抗感あり+やや抵抗感ありの計
凡例は図-7と同じ

図-10 ニューメディア機器・サービスに対する心理的抵抗感（役職別）

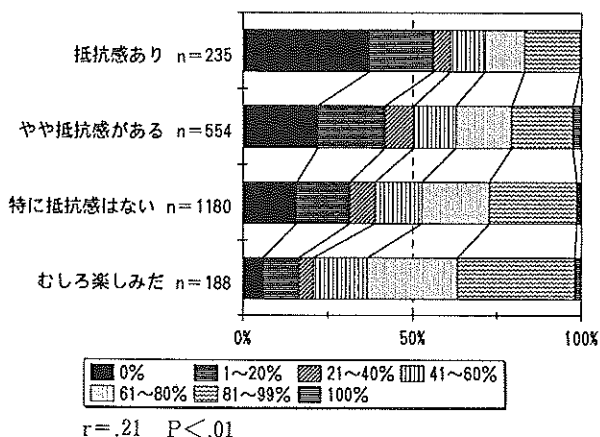


(資料) '92年10月ニッセイビジネスマンアンケート
 (注) 抵抗感あり=抵抗感あり+やや抵抗感ありの計
 凡例は図-7と同じ

(3) 情報機器の活用度と心理的抵抗感との関連

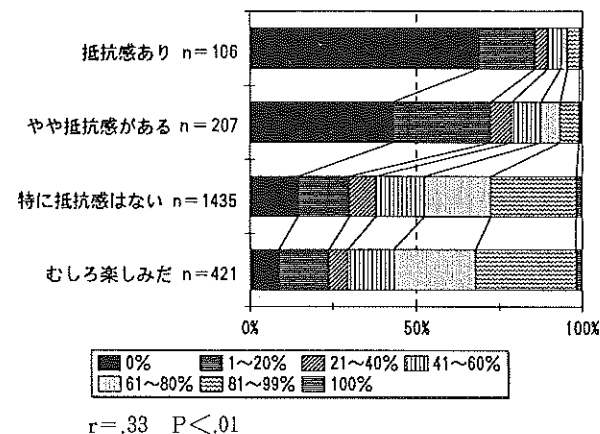
ニューメディア機器の活用に関しては、使えば使うほど、抵抗感がなくなり、効用を実感できるといわれるが、実際はどうだろうか。マニュアルを読む抵抗感と全文書のうちのワープロの使用比率との関連、ワープロやパソコンで文書を作る抵抗感とワープロの使用比率との関連、パソコンで計算、グラフ作成の抵抗感とパソコンの使用比率との関連の3つに関して検討を行った(図-11, 図-12, 図-13)。

図-11 マニュアルを読む抵抗感とワープロの使用比率との関連



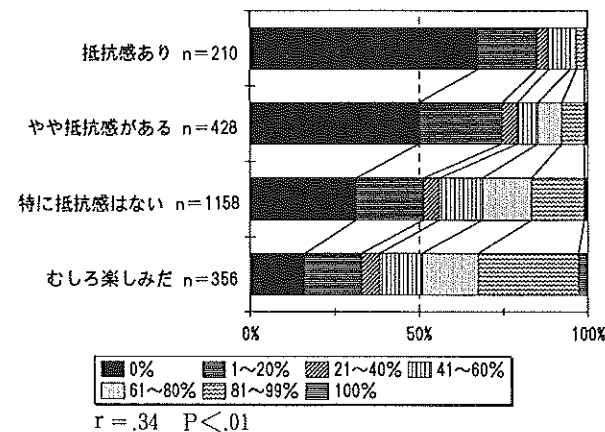
r=.21 P<.01

図-12 ワープロやパソコンで文書を作る抵抗感とワープロの使用比率との関連



r=.33 P<.01

図-13 パソコンで計算やグラフ作成をする抵抗感とパソコンの使用比率との関連



r=.34 P<.01

(資料) '92年10月ニッセイビジネスマンアンケート

これによると、それぞれ、使用比率と受容性との関連において、ゆるやかではあるが相関がみられる。例えば、マニュアルを読むことに対して「抵抗感あり」と答えた人の中では、ワープロを全く使用していない人が最も多く、使用比率2割以下の人が半数以上を占めるが、一方、「むしろ楽しみだ」と答えた層の中では全文書のうち8割を使用している人が最も多く占め、6割以上使用している人で過半数を占めるという結果になっている。

また、ワープロで文書を作ることや、パソコンによる計算、グラフ作成に関する「抵抗感あり」の人の内訳をみると、半数以上が全く使用しない人であり、「むしろ楽しみだ」と答えた人は、上

記と同様、活用度が高い人が多く、全文書のうち4割以上使用している人で過半数を占めている。このように情報機器に対する心理的抵抗感は利用率の上昇とともに解消される傾向にあることから、活用以前の「心理的な構え」「思いこみ」や活用度の低さによる「不慣れ」が活用に対する阻害要因になっていることが推察される。

(4) 働く人々のコミュニケーションの意識構造の分析

次に働く人々の、ニューメディア機器・サービスに対する活用やコミュニケーション活動が、どのような意識によって形成されているのかを探る。尚、構造分析に関しては、ニューメディア機器・サービス活用や、ビジネスコミュニケーションに係わる29項目を設定して、因子分析法を用い、3つの因子を抽出(表-3, 図-14, 表-4)、さらにこれらの因子に対する調査対象者の反応特徴を考察した。

①第一因子：ニューメディア装備・エリート因子

この因子は、日常的に主にパソコンやワープロなどのキーボード系ニューメディア機器・サービスを積極的に活用し、パソコンで計算したり、表・グラフを作成したり、データベースにアクセスしたり、文書を作成したりすることを楽しみと感じる項目が上位を占める。このことより「ニューメディア装備・エリート因子」と名づけた。因子得点をみると、男性30代がその指向性が高く、次いで20代であり、50代では低いのが特徴である。業種では、「運輸、通信」「電気、ガス、熱供給、水道」、職種では「企画、調査、広告」「研究、開発職」、役職では「係長クラス」「課長補佐」がこの因子によく反応している。

②第二因子：ニューメディア装備・ポテンシャル因子

この因子は、現在は活用していないが、今後プライベート、ビジネスで、積極的にパソコン、ワープロなどのキーボード系のニューメディア機器・サービス、また携帯電話や、自動車電話などの通

表-3 働く人々のコミュニケーションに関する意識構造

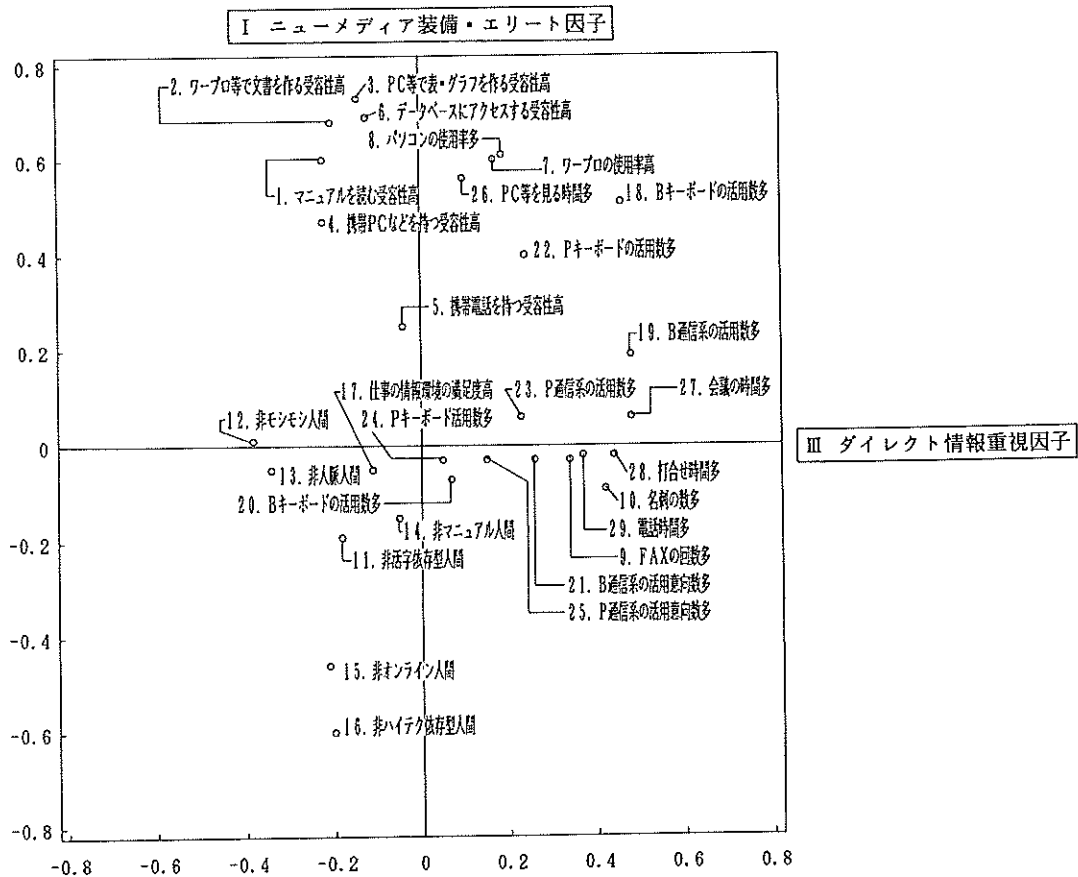
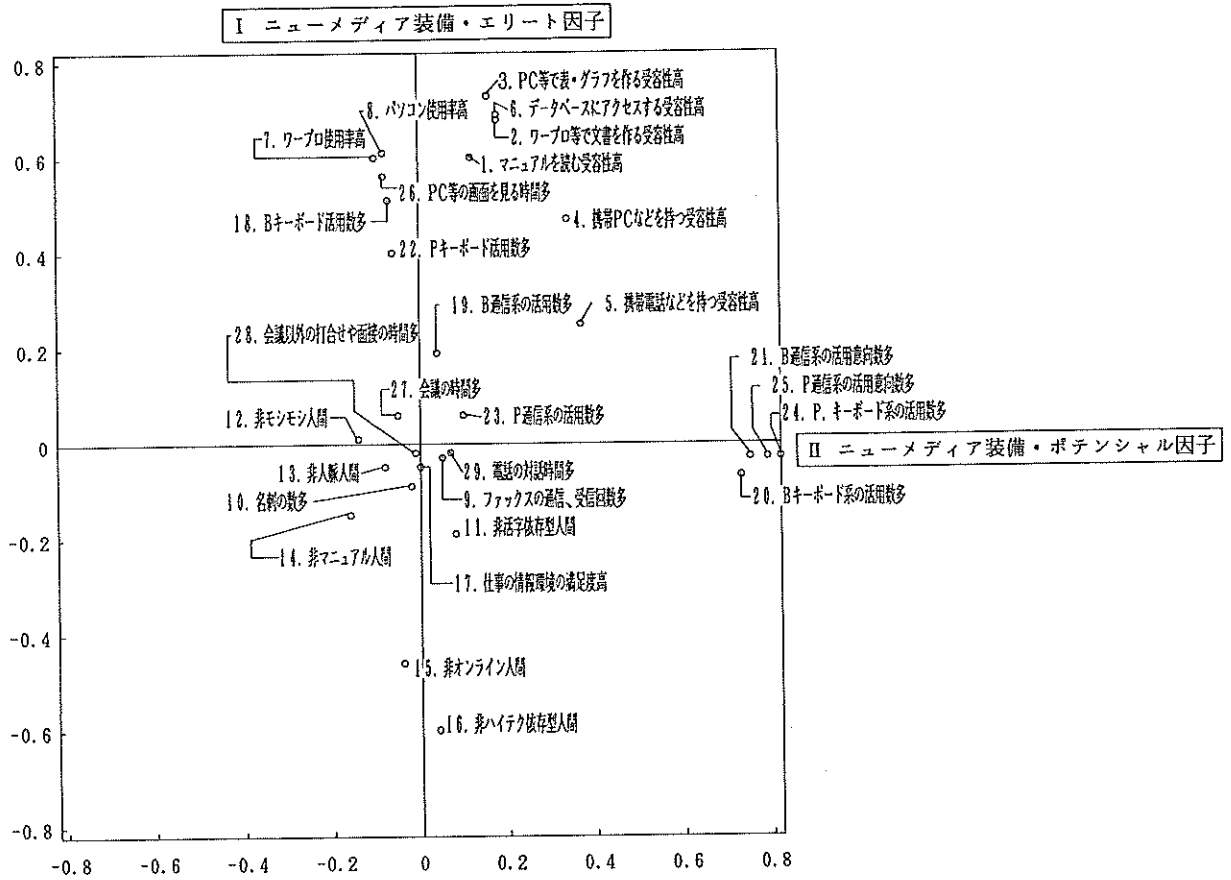
第一因子：ニューメディア装備・エリート因子		第二因子：ニューメディア装備・ポテンシャル因子	
☆パソコンで計算したり表やグラフを画くことの受容性が高い	0.734	☆プライベート上の今後活用意向のあるキーボード系ニューメディア・サービス機器の数が多	0.817
◎パソコンでデータベースにアクセスなどの受容性が高い	0.688	☆プライベート上の今後活用意向のある通信系ニューメディア・サービス機器の数が多	0.795
◎ワープロやパソコンを使って文書を作成することの受容性が高い	0.676	☆ビジネス上の今後活用意向のある通信系ニューメディア・サービス機器の数が多	0.754
◎自分で作る計算書や資料のうちパソコンの使用率が高い	0.611	☆ビジネス上の今後活用意向のあるキーボード系ニューメディア・サービス機器の数が多	0.729
◎パソコンやワープロの機能を使えるほどマニュアルを読むことの受容性が高い	0.601	○携帯電話を持ち歩くことの受容性が高い	0.374
◎自分で作る全文書のうちワープロの使用率が高い	0.600	○携帯用ワープロやパソコンを歩くことの受容性が高い	0.339
◎パソコンやワープロの画面にいる時間が多	0.564	第三因子：ダイレクト情報重視因子	
◎ビジネス上で現在活用するキーボード系ニューメディア機器・サービスの数が多	0.506	○会議の時間が多	0.482
○携帯用ワープロやパソコンを持ち歩くことの受容性が高い	0.472	○ビジネス上で現在活用する通信系ニューメディア機器・サービスの数が多	0.477
○プライベート上で現在活用するキーボード系ニューメディア機器・サービスの数が多	0.401	○ビジネス上の現在のキーボード系ニューメディア機器・サービスの数が多	0.462
		○会議以外の打合せや面接の時間が多	0.442
		○名刺の数が多	0.417
		○電話の対話時間が多	0.369
		○ファックスの通信、受信回数が多い	0.343

☆その因子を強く説明している項目 (因子負荷量 0.7~)
 ◎その因子をかなり説明している項目 (因子負荷量 0.5~)
 ○その因子をやや説明している項目 (因子負荷量 0.3~)
 数値は因子負荷量を示す

(資料) '92年10月 ニッセイ・ビジネスマンアンケート

(注) 「キーボード系ニューメディア機器・サービス」は、ワープロ、パソコン、電子手帳、ホストコンピュータの端末、パソコン通信・ワープロ通信・データベースの(現在活用、今後活用意向あり)該当数
 「通信系ニューメディア機器・サービス」は携帯電話、自動車電話、多機能電話、電話会議、TV会議、FAXの該当数(現在活用、今後活用意向あり)該当数
 「パソコンで計算したり表やグラフを画くことの受容性」「パソコンでデータベースにアクセスすることの受容性」「ワープロやパソコンを使って文書を作成することの受容性」「パソコンやワープロの機能を使えるようにマニュアルを読むことの受容性」「携帯電話を持ち歩くことの受容性」「携帯用ワープロやパソコンを持ち歩くことの受容性」に関しては、抵抗感の程度の4段階評価により得点化。
 「ワープロの使用率」は全文書のうちワープロで作成する割合、「パソコンの使用率」は全計算書、資料のうちパソコンで作成の割合、会議の時間、電話の対話時間は、1週間における時間、名刺の数、ファックスの通信、受信回数はそれぞれ1週間の枚数、回数に換算
 「活字型人間」「モシモン人間」「マニュアル人間」「オンライン人間」「ハイテク依存型人間」はそれぞれ、対象者本人自身の情報行動(情報収集、交換など)タイプの3段階評価により得点化した。
 尚、Bはビジネス、Pはプライベートを表す。

図-14 働く人々のコミュニケーションにおける因子分析布置図



信系ニューメディア機器・サービスを活用したいという意識の高い項目が上位を占める。このことにより、潜在的にメディアを使いこなしたいという願望を持っているという意味で「ニューメディア装備・ポテンシャル」因子と名づけた。

属性で見ると、男女とも20代が相対的にこの因子に強く反応しており、男性50歳以上はこの傾向が低い。キーボード世代といわれる20代も、現在のビジネス上では、積極的に情報機器を操作しながら仕事をこなしていくには、まだ条件が整っていないと思われるが、情報機器を手元において自由に使いたいという意欲の高まりがみられるようだ。業種では「建設」「電気・ガス・熱供給・水道」、職種では「労務職、技能職」、役職では「一般社員」がこの因子に反応している。

③第三因子：ダイレクト情報重視因子

この因子は、ビジネスにおいて、会議の時間、打合せの時間、名刺の数、また電話の時間、ファックスの回数が多く、さらに現在活用しているキーボード系、通信系のニューメディア機器の量が多い項目が上位を占めている。従ってパソコンや活字などから得られる二次情報だけを頼りにするのではなく、直接的なコミュニケーションを重視することにより、ビジネスを進めていくという指向の高さを意味する。

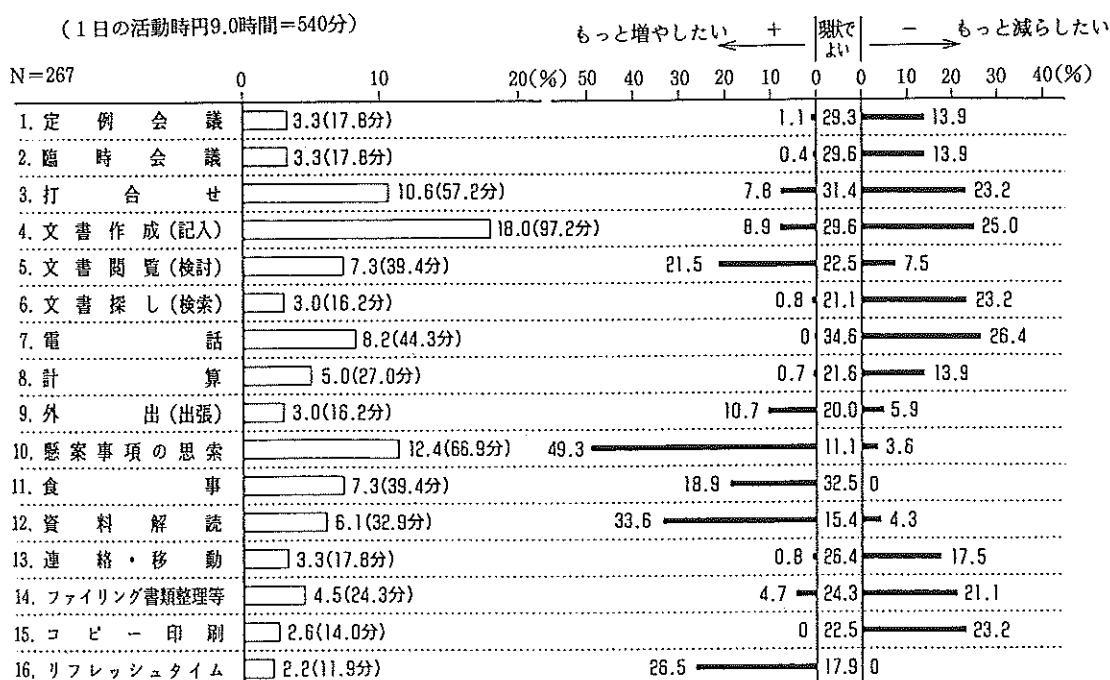
属性をみると、男性40代以上がよく反応しており、業種では「運輸、通信」「製造」「卸売、小売」、職種では「経営管理職」「企画、調査、広告」「営業、販売、サービス」、役職別では「部長・課長」が相対的にこの因子に強く反応している。このことより、すでにニューメディア機器・サービスから得た情報をベースに、直接的なコミュニケーションによって、ビジネスを完結させる職種や高次の意思決定に関与していくワークスタイルを持っている層に高い因子ともいえるであろう。

表-4 働く人々のコミュニケーションにおける属性別因子スコア

		n	ニューメディア装備・197因子	ニューメディア装備・877因子	ダイレクト情報重視因子
性別	男	1676	0.028	-0.016	0.123
	20~29歳	630	0.078	0.073	-0.036
	30~39歳	516	0.195	-0.040	0.168
	40~49歳	385	-0.091	-0.056	0.295
	50歳以上	145	-0.518	-0.236	-0.221
男女別	女	506	-0.108	0.061	-0.469
	20~29歳	398	-0.125	0.074	-0.498
	30~39歳	108	0.036	-0.003	-0.068
	未結婚	1045	-0.001	0.066	-0.208
既婚別	既婚子供なし	213	0.190	-0.044	0.130
	既婚子供あり	886	-0.050	-0.061	0.215
	既婚離婚別	17	0.622	-0.158	-0.394
	製造	245	0.054	-0.069	0.235
業種別	卸売、小売	199	-0.130	0.084	-0.166
	金融、保険、不動産	357	-0.203	-0.096	-0.005
	建設	118	-0.050	0.205	0.133
	サービス	305	0.019	-0.063	0.042
	運輸、通信	175	0.378	0.001	0.428
	公務	557	0.026	0.015	-0.297
	電気、ガス、熱供給、水道	91	0.149	0.088	0.105
	営業、販売、サービス	447	-0.269	0.059	0.353
	総務、財務職	173	0.088	-0.011	-0.064
	企画、調査、広告	149	0.304	0.035	0.428
職種別	労務職、技能職	270	-0.042	0.111	-0.199
	事務職	879	0.049	-0.038	-0.270
	研究、開発職	109	0.561	-0.119	0.116
	経営管理職	60	-0.306	-0.129	0.684
役職別	役員	12	-0.869	-0.155	0.316
	部長	65	-0.619	-0.157	0.797
	課長	168	-0.328	-0.075	0.413
	課長補佐	102	0.096	-0.089	0.374
	係長、主任	386	0.196	-0.003	0.101
一般社員	1340	0.027	-0.036	-0.157	

(注) アミ部分は属性別に各因子に対して反応度が高いものを表わす

図-15 働く人々のビジネスにおける時間節約ニーズと時間消費ニーズ



(資料) 「'93オフィスオートメーション実態調査報告書」
 (財)日本オフィスオートメーション協会

(5) ビジネスにおける「時間消費」ニーズと「時間節約」ニーズ

さて、現在の仕事の内容と時間に関連するニーズとの関連については、人々は、その仕事にもっと時間をかけたい～「時間消費」ニーズと、もっと時間を減らしたい～「時間節約」ニーズがみられる。

1日の活動時間を9時間とした場合、「時間節約」ニーズについては、「電話」「文書作成(記入)」「コピー印刷」「文書探し(検索)」「ファイリング、書類整理等」が上位を占めている。もっと時間をかけたいとする「時間消費」ニーズでは、圧倒的に「懸案事項の思索」「資料解読」が上位であり、続いて「リフレッシュタイム」「文書閲覧(検討)」となっている。

働く人々はじっくりと情報を検討し、分析を行い思索に耽るという創造的な知的活動の時間をもちたいと願っている。そして情報機器・サービスの活用はその手段の一つとして、事務連絡や文書作成、検索の効率化を願う時間節約ニーズの実現

と相まって、限られた労働時間の充実につながるものと思われる(図-15)。

5. 企業組織、人の情報化の課題認識

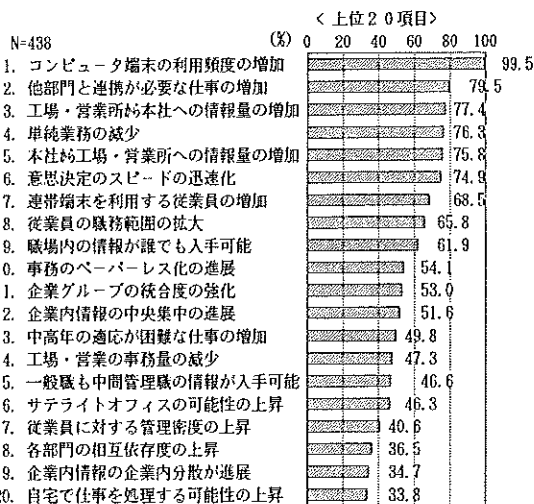
ところで企業の「高度情報化」を今日の企業の経営目的との関連で語るならば、大きく2つに分類されるだろう。一つはいかに戦略的に「環境変化への適応」を行い、マーケットニーズを捉えた事業、商品・サービスを提供していくか、そのための迅速な情報収集や、正確な判断を行うための手段である。

もう一つは、「効率性の追求」であり、人、モノ、資金、時間の限られた資源をいかに有効活用し、生産性をあげるか、そのための手段である。そしてさらに一つ加えるならば、この双方をより有機的に結合し、一見無駄とも思われるかもしれないが、柔軟で強靱な組織の構築に間接的に役立っていると思われるのが、インフォーマルな「ヒューマンネットワーク」としての情報機器の活用、そして展開がある。

ここでは、効用が期待される企業組織、人の情報化における働く人々にとっての課題を、以上のような企業の「高度情報化」の目的を念頭に置きつつ概観してみる。

(1) 勤雇用情報センター「情報ネットワークの進展、組織・仕事の変化に関する調査研究報告」(1990年)によると、情報化によって企業内の組織や仕事にどのような変化が生じているのか、指摘率の上位をみると、コンピュータ端末の利用頻度の増加、そして連帯端末を利用する従業員の増加など、『インフォワーカーの増加』を示すもの、他部門との連携が必要な仕事の増加や、各部門の相互依存度の上昇が示すような『部門間ネットワーク領域の拡大』を示すもの、工場・営業所から本社へ、あるいは本社から工場・営業所への情報量の増加、職場内の情報の公開など、『情報流通量の増大・情報共有化の促進』、また『意思決定の迅速化』を示すもの、さらに、単純業務の減少や従業員の職務範囲の拡大などで期待される『創造的な仕事へのシフト』を示すものなどがある(図-16)。

図-16 情報化に伴う仕事と組織の変化

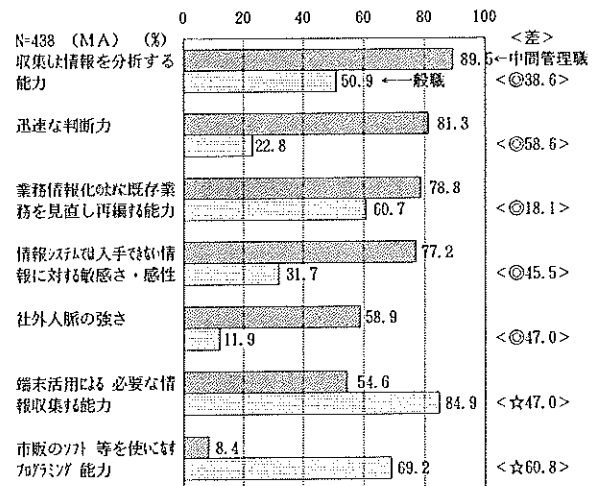


(資料) '90年「情報ネットワークの進展と組織・仕事の変化に関する調査研究報告」(勤雇用情報センター)

(2) また、情報化に伴い個人に期待される能力について、中間管理職と一般職で比較すると、中間管理職では「情報分析能力」「迅速な判断力」

「既存業務を見直し再編する能力」「情報に対する敏感さ・感性」などであり、より高度な情報化への理解と組織内改革を推進していく管理者マインド、アクティビティが求められる。そして、「社外人脈の強さ」にみられるように、人的コミュニケーションの価値を改めて見直すことも必要となっている。一方、一般職については、「端末活用による情報収集能力」や「ソフトなどプログラミング能力」など、実際に情報機器を使いこなしていく能力に対する期待が大きい(図-17)。

図-17 情報化に伴い従業員に期待されるようになった能力

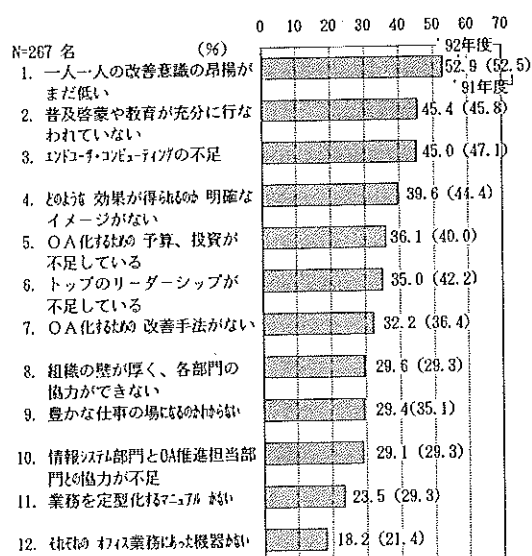


(資料) '90年「情報ネットワークの進展と組織・仕事の変化に関する調査研究報告」(勤雇用情報センター)
(注) < > において差異が中間管理職>一般職の場合は◎、一般職>中間管理職の場合は☆と表した。

(3) さらにこれら情報化推進にあたって、個人が捉える課題にはどんなものがあるだろうか。「'93 オフィスオートメーション実態調査」において、課題の上位をみると、まず「一人一人の改善意識の低さ」であり、前年と比較すると、他項目が全般的に改善傾向にあるのに対して、課題の解決が遅れている状況が窺える。続いては、「普及啓蒙や教育の不足」「エンドユーザコンピューティングの不足」そして「効果に対する明確なイメージの不足」「OA化の予算、投資不足」「トップのリーダーシップの不足」「具

体的な改善手法の欠如」「情報システム部門とOA推進担当部門との協力不足」など、主として、企業の全体的な方針、情報化に対する企業の明確な考え方、組織体制、実行への方法論に係わる問題が課題として認識されている。このことより、企業組織全体の枠組みをいかに変革させるかという課題と、個人個人の能力、マインドをいかに適合させるかという課題の両側面をいかに解決していくか、という具体策が必要となってきたことがわかる(図-18)。

図-18 オフィスの情報化が推進していく上で個人が感じている問題点



(資料) 『93オフィスオートメーション実態調査報告書』
 財団法人日本オフィスオートメーション協会

6. 企業組織、人の情報化の今後の方向性

—— 格差縮小が進展の鍵 ——

以上、概観してきたように企業組織とそこに働く人々の情報化は、過渡期特有の課題はあるものの着実に浸透してきており、現在の特徴は以下のように整理することができる。

(1) ビジネス上の情報機器・サービスの活用、及び意識においては、30代男性が積極層である。業種では、「運輸、通信」が、職種では「研究、

開発職」「企画、調査、広告」が特にキーボード系ニューメディアの活用度が高いことがわかった。これに対して、経営管理職、役員などの層は、ポケットベル、携帯電話など通信系ニューメディア機器に関しては活用度が高いものの、男性50代以上と合わせて、総じて受容性が低くなっている。

(2) 働く人々のコミュニケーションに関する意識構造については、日常的に主にキーボード系ニューメディア機器・サービスを積極的に活用し、パソコンで計算したり、表・グラフを作成したり、データベースにアクセスしたりすることをむしろ楽しみと感じるⅠ.「ニューメディア装備・エリート」因子、現在は活用していないが今後は、プライベート・ビジネスで積極的にニューメディア機器・サービスを活用したいという意向が強いⅡ.「ニューメディア装備・ポテンシャル」因子、さらにパソコンや活字などが得られるメディアを介した情報だけを頼りにせず、直接的なコミュニケーションを通してビジネスを進めていくⅢ.「ダイレクト情報重視」因子が抽出され、それぞれ年代、業種、職種、により反応特徴が異なっている。

(3) ビジネス上の情報化に関わるニーズについては、人々は、より業務を効率化することによる「時間節約」ニーズとともに、創造的な思考活動、高次の意思決定などに関しては、時間をもっとかけたいとする「時間消費」ニーズが存在する。

(4) 情報機器・サービスの活用に関わる心理的抵抗感の増加とともに減少し、むしろ楽しみだと感じるようになるという関連が認められる。

(5) 情報化に伴う、企業組織の働く人々の役割期待を一般職、中間管理職でみると、一般職については「必要な情報を収集する能力」や「プログラミング能力」などオペレーション力が期待される一方、中間管理職については、より高次

の、収集した情報の「分析能力」「迅速な判断力」、業務・組織の「リストラ能力」そして、逆説的ではあるが、情報システムを超えて、情報をキャッチできる感性や社外人脈の強さに求められる人的コミュニケーションである。

- (6) 情報化の個人が考える課題については、まず「一人一人の改善意識の低さ」があげられ、意識・操作能力に関連することが大きい。そして、「普及啓蒙や教育」とともに、効果の明確なイメージを社員一人一人に浸透させるとともに、全社的な組織体制の改革をどのように行っていくかという具体的方法論が必要である。などである。

情報化が進展する過程においては、過渡期特有の問題が生じる。Rogers E.M.(1983)は、組織内技術革新の段階過程のモデルを考案し、技術革新の最終段階としては、革新としての特性を失うようになり、組織の下部構造の一部としてルーティン化する「定型化」を設定した(表-5)。

表-5 組織内技術革新の段階的過程モデル (Rogers,E.M, 1983)

段階種別	各段階における主要な行動
I. 開始	・情報収集、概念化、技術革新採用計画、採用決定の準備
1. 議題設定	・技術革新を必要とする組織的問題の有無の探索
↓	・問題再認識と再定義を行い、組織の潜在的な価値革新を顕在化させるための環境条件の探索
2. マッチング	・組織内討議で明確化した技術革新を検討し、その適合性についての計画設計の推進
↓	《 採用への移行決定 》
II. 実行	・事象、行動、技術革新への移行に関わる決定のすべて
3. 再定義/再構築	(1)技術革新は組織内で特別に認識された問題や状況に適合するよう修正されたり、再革新されたりする
↓	(2)技術革新に直接関与する組織は、必要に応じて組織構造を技術革新に適合するように変化、再構築される
4. 明確化	・技術革新と組織間の関係は革新が進行するにつれ、かつ、革新が定常化するにつれて明確に定義されるようになる
↓	・技術革新が完成するにつれ、革新としての特性を失うようになり、組織の定常的要素のひとつに組み入れられていく
5. 定型化	

(資料) Rogers E.M, *Communication Technology : The New Media in Society*, The Free Press, 1986 (安田寿明訳「コミュニケーションの科学—マルチメディア社会の基礎理論」共立出版 1992年)。

しばしば情報化が「臨界量」に達し、多くの人々が効用を感じ、それが「定型化」されるまでには、「情報プアマン」と「情報リッチマン」の格差が増大するという厳しい現実がある。

そしてこのことは前述調査における情報機器・活用に関する世代間の特徴のネガティブな側面としても捉えられる。そして、このような格差の傾向が高じると、「情報機器・サービスの活用ができない、楽しむことができない」人々においては、疎外感が強まり、組織内落伍者となってしまうこともありえよう。

従って、企業組織全体が「情報化」による効用を日常レベルで最大限に享受するためには、こうした格差を生み出さない方策を具体的に勘案することが必要である。

情報化の阻害要因をとり除き、実務レベルで多くの人々を巻き込み、個人間、組織間の情報密度を高め、情報流通を活性化させていくことが、企業組織、人の情報化を今後進展させて行く上で重要なポイントとなるであろう。

それでは、最後に企業組織の情報化推進における課題解決のための方策を具体的に実践し、成功を博している例として、(株)リクルートの事例を紹介する。

○(株)リクルートの事例

リクルートにおける社内情報化は、数年前から話題になっている。もともとは、社内報「かもめ」における広範で迅速な情報収集のツールとして電子コミュニケーションを活用したいという意図で始まり、しかもボランティアの参加者を社内公募するというものであった(当時の参加者—ID^{#3}登録数 260名)。当初、このシステムは「あいしてる I」('87年に導入)と名づけられ、細々と有志で始められたが、一般の企業の事例でみられるような情報システム系の部署ではなく、広報系の部署の主導でスタートしたことが特徴的である。

そして、社内の情報交換やコミュニケーションが活発になるにつれ、日常の実務で、電子コミュ

ニケーションの効力を発揮することこそ必要であると再認識し、一層の業務の効率化、機能の汎用化をめざして、'89年、本格的な組織改革を伴うシステム「あいしてるⅡ」の導入に至ったという。以下に概要、特徴を紹介する。

【あいしてるⅡの特徴】

(1) システムの機能・効用

①業務の機能・効用

- ・総務・人事・経理スタッフ部門から全国一斉にリアルタイムで情報発信が可能
- ・特定部門においては業務連絡をシステム上で実施。システム上での業務連絡を促進するとともに会議の減少、時短を推進
- ・システム上でマネージャー(中間管理職)間で業務に関連した討議を実施
- ・総務の「研修所・保養所の空き情報」をリアルタイムで全国発信
- ・経理マニュアルや社内諸規定マニュアルをデータベース化して蓄積、検索を容易に可能にするとともにペーパーレス化を推進
- ・編集セクションが電子メールを活用して、原稿の入稿、校正業務を効率化
- ・自社のパブリシティ(社員のマスコミ登場も含む)を毎日全国に公開。記事内容はファックスからもアウトプットできるようにし、メディアミックスで情報伝達・収集、社内活性化に寄与

などである。

②コミュニケーションの機能・効用

自社内のコミュニケーションの方途としてはシステムの当初の目的であった、

- ・社内報「かもめ」の情報収集・原稿募集を始めとして
- ・社員の会社への問題提起の機会をシステム上で提供
- ・常時公開の電子掲示板によりトップマネジメ

ント(社長、取締役)とダイレクトに意見交換が可能

- ・社内の子育てを行いながら働く、ワーキングマザーの生きた情報交換が可能

などである。

(2) 組織内普及の方策

前述のように情報化に関わる課題として、「個人の意識」「教育・啓蒙不足」「効果に対する明確なイメージの不足」そして「具体的な改善手法の不足」が挙げられる。しかし、リクルートにおいては、組織内普及促進という意味でいくつかの特筆すべき具体施策を行っている。

【組織内普及促進策】

- ・「あいしてるⅡ」の操作、考え方を普及させるボランティアメンバー「ザヴィエル隊」の設置(約1000名'88.12)
- ・便利な使い方を研究・開発するメンバー「スーパーザヴィエル隊」(全国約60名のマネージャー'89.12)を組織
- ・操作に関する教育・啓蒙を行う「教室」の開催、ビデオの貸出
- ・多忙な社員に向けての簡略版マニュアルの作成、配布・普及促進策として、マネージャー向けの重点キャンペーン、普及・運用ノウハウを共有するイベントを開催

などである。特に、パソコンや、電子コミュニケーションに馴染みのない人々が、ボランティア普及グループ「ザヴィエル隊」を通して、気軽に操作方法を教わることができる風土を創り、直接コミュニケーションにより、システム全体の考え方を普及させるとともに、そこで得られた情報をベースに、よりよい操作方法を開発し、組織全体を変革していく手法は画期的である。またマネージャー対象のキャンペーンは、導入期に中間管理職層に理解されない辛い時期を経て、650名のマネージャークラスにターゲットを絞って行なわれた普及促進

策である。マネージャー会議の連絡を電子コミュニケーションのみでしか得られないという強制条件を作り、「使わなければ業務が進まない」「使えば使うほど効用が実感できる」という状況から情報化に対する心理的抵抗感、情報化からの孤立感、疎外感を解消していく具体策として機能している。そしてこれは組織単位の活用を急速に推進していく上で非常に効果があったという。さらにこのキャンペーンの効用は、キーボードを操作していると、業務を怠っているようなイメージで捉えられ、普及が停止してしまうという導入の初期に陥ったケースを回避する意味でも役立ったという。

そして、マネージャー対象の普及策は「キーボードが打てない」「面倒だ」「使い方がよくわからない」「なくても済む」などの過渡期特有の阻害要因を克服する手段として十分に機能を発揮し、全社的に普及する突破口となった。

リクルートの電子コミュニケーションを通じた全社的な組織内情報化策は、それまでの業務慣行を再評価し、業務処理の効率化を図ると同時に、インフォーマルな「ヒューマンネットワーク」によるコミュニケーションの活性化によって、個人単位の情報リテラシーの向上も推進し、さらに柔軟で強靱な組織を構築していく具体策として評価すべきであろう(図-19、表-5)。

7. おわりに

組織内の情報化推進のめざす目標イメージは、一人一人が、日常的レベルで気軽に活用ができ、そのメリットを一部のマニアだけではなく、誰でもが享受できる状態である。

現在、企業組織においては、業種、職種、年代など個人間、組織間格差が過渡期特有の特徴として存在する。確かに存在する問題点、阻害要因ばかりに着目する人々をどうするか、メリットをイメージできない人々をどうするか、億劫で、それまでの業務取行に固執する人々をどうするか、な

ど情報化を進めるということは、ハードの整備だけではなく、このような意識・行動格差を具体的に是正していくという課題も同時に包含する。

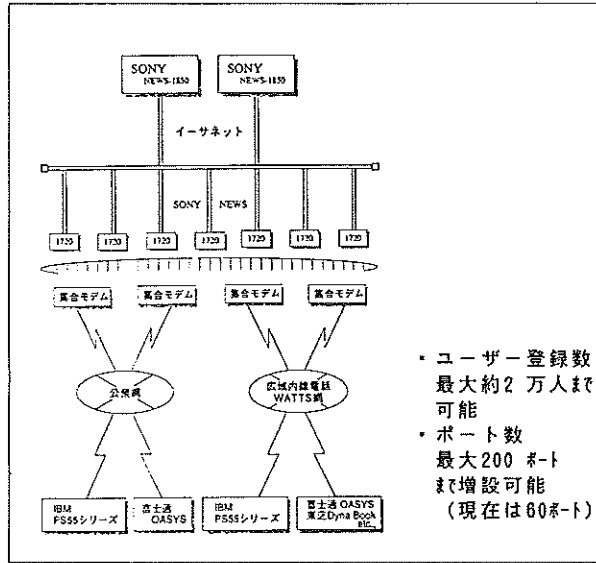
働く人々、及び企業組織の情報化に焦点をあて職場における情報化の特徴、コミュニケーションの形態、そこに存在する課題および今後のとるべき方向性を、事例を加えながら検討を行ってきたが、ビジネスにおける情報、及び情報化を語る上においては本稿は、まだ、その一部を切り取ったにすぎない。

リクルートの電子コミュニケーションにおいては、各自が「実名」で情報のやりとりを行い、自らを開いて言動に対する責任を負っているという。金子('93)は、「ボランティア〜もう一つの情報社会」において、『自発性パラドックス』という概念、つまり「動的な情報を発生するためには自らの情報を開示しなければならないが、自分から情報を出してしまうことによって批判を受けやすく、傷つきやすくなる」という考え方を提示した。その意味においては情報化は情報の共有・交換と同時に個人の自律化を促す手段であるといえるかもしれない。

小学校では、昨年より情報リテラシーを向上させる教育が始められ、全国の中学校では本年より新学習指導要領に沿って「情報基礎」の授業が始められている。まさに教育現場では情報化・電子化が本番を迎えている。情報化社会が人間を豊かにし、個人が情報の受信、発信の主体となり真の平等を実現することをめざすならば、日々革新が必要な過渡期には、企業組織とそこに属する個人においては、その自律性の錬磨と新しい規範に向けての様々な訓練が課題であるといえよう。

図-19 (株)リクルート「あいしてるII」システムの概要

《システム概要》



- ・ ユーザー登録数 最大約2万人まで可能
- ・ ポート数 最大200ポートまで増設可能 (現在は80ポート)

《システム機能》

- <情報センター（電子掲示板）>
 - ◎ 全社的な情報伝達利用
 - ◎ 部門毎の情報伝達
- <フォーラム（電子会議）>
 - ◎ 横断コミュニケーション
 - ◎ 部門・業務利用
- <電子メール>
 - ◎ 個人対個人のやりとり
- <オンラインアトラス>
 - ◎ 社員プロフィールデータベース
- <道具箱>
 - ◎ 読み方の設定など

表-6 (株)リクルート「あいしてる」の普及推移

年月	電子コミュニケーションシステム「あいしてる」の主な動き	登録ユーザー数	OA推進化及び「あいしてる」の組織普及促進策	社内システムの推移 (業務系/コミュニケーション)	ホストマシン 導入の推移	備考
1956 1958 1974 1979 1982 1984			電子計算機室発足 電算室(第2次)発足	テストの機械探点開始 給与計算システム	IBM230-721 探点機 IBM130(1号機) IBM 370-M125 IBM 4331 IBM 3081-D16	
1985. 3 1985. 10				Ark システム (予約・経管) Ark-G(原価管理)	IBM081-K IBM 3090(1号機) 日立H-6590 FACOM M380	
1985. 11 1986. 2 1986. 10 1986. 12				Ark-Q(利益管理)	IBM 3090(2号機) FACOM VP-400 GRAY X-4P	INS 事業部 発足 PCS 事業部 発足
1987. 4 1987. 6	あいしてる!提案 あいしてる!オープン ユーザー数約260名(端末数約25台)	約260/6.12	IBM5550 ソフトウェア	Ark-J(受注管理) あいしてる!カットオーバー	IBM 3090-400E	
1988			ワープロコンテスト (管理職以上) 社内OA資格制度	Ark-H(本社機能)	IBM 3090-120E FACOM VP-209 FACOM M-780 HEC SX-2	エー・ビー・シー 研究所設立
1989. 8	あいしてるIIカットオーバー ユーザー数約1,100名	1,102/8.1 1,441/8.31	約1,100 稼働成(1000名)	あいしてるIIカットオーバー	SONY NEWS 1850	
1990. 2			ユーザー数 稼働成(全国60名のマネージャー) 第一回あいしてるII運用自強大会実施(2.22)			
1990. 4	あいしてるIIマネージャーネットワーク完成 マネージャー(650名)一人一台時代へ移行 ユーザー数約2,600名(端末数約1,100台)	2,551/4.1 2,807/7.1		Neo-Ark 稼働スタート		
1991. 1		3,274/12.31				
1991. 4	新入社員(767名)に自動的にID発行 ユーザー数約4,300名	4,216/4.30				
7	全社員に自動的にID保持体制へ(744名は希望者へ発行) ユーザー数約6,500名(端末数約1,500台)	6,501/7.1		第三回あいしてるII運用自強大会実施(11.20)		
1992. 3. 3	あいしてるII第4バージョン・カットオーバー ファクシ 出力機能、フレッチ 転送機能を追加					
1993. 6. 2	ユーザー数約8,200名 (社員・7441 5,270 関連会社430 社外ヘルプ・協力者他 450)	8,200 / 6.2 (注)				

(資料) リクルートより提供の資料、及びヒアリングにより作成

(注) ユーザー数が1991.7における6,501に比較して、1993.6が8,200で減少しているのは、退職数が一定に対して採用数(中途、新卒含む)の減少による。

【注】

注1：『インフォワーカー』は、慶応大学環境情報学部、川勝久教授が「情報過多社会への挑戦～情報（メディア・環境・活動）論」ダヴィッド社、1992年において命名している。

注2：「スタンドアロン」とは、複数のパソコンをネットワークで接続して利用するのに対して、そのパソコンを1台だけ独立させて利用する方法をいう。

注3：「ID」とは、コンピュータがユーザーを確認するための一種の識別番号。文字や数字で構成され、電子メールを送る際の宛名の役割を果たす。

【引用、参考文献】

- ・H4年，H5年版通信白書 郵政省編
- ・(社)日本オフィスオートメーション協会、1993、「'93年オフィスオートメーション実態調査報告書」
- ・(財)雇用情報センター、1990、「情報ネットワーク化の進展と組織・仕事の変化に関する調査研究報告」
- ・飯田恭子、1992、「社内コミュニケーション活性化術」、ソフトバンク
- ・今井賢一 金子郁容著、1988、「ネットワーク組織論」、岩波書店
- ・宇野善康著、1990、「普及学講義」、有斐閣選書
- ・NTT未来予測研究会編、1991「2005年の社会と情報通信」、NTT出版
- ・片方善治 菊地実 原恵二共著、1993、「感性メディア論」、海文堂
- ・金子郁容著、1992、「ボランティア～もうひとつの情報社会」、岩波書店
- ・川勝久著、1992、「情報社会への挑戦～情報（メディア・環境・活動）論」、ダヴィッド社
- ・東京大学新聞研究所、「高度情報社会のコミュニケーション」、1990、東京大学出版会編
- ・島田達己著、1992、「情報技術と経営組織」、日科技連出版社
- ・生活情報化懇談会報告書、1992、「新しい「人」のニーズに対応するために」通産省機械情報産業局 電気機器課編
- ・「2001年の情報システム」『日経コンピュータ』、1993、1.11号 PP.56-111
- ・吉井博明、1993、「会議・打合せ行動の実態からみたテレビ会議の離陸可能性」『H3年度 情報通信学会年報』、PP.149～167
- ・Rogers E.M., 1986, Communication Technology: The New Media in Society. New York, N.Y., The Free Press (安田寿明訳、1992、「コミュニケーションの科学」共立出版)
- ・Rogers E.M., Communication Of Innovation: A Cross-Cultural Approach., New York, N.Y., The Free Press (宇野善康監訳、1989「イノベーション 普及学入門」産業能率大学出版部)