



インターネットと組織の人間学

立教大学社会学部助教授

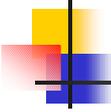
古瀬 幸広

furuse@rikkyo.ac.jp



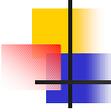
チュートリアルの要旨 (1/2)

- インターネット導入をめぐる軋轢
 - 組織のさまざまな場面で観察できる。
- 軋轢の基本分類
 - 思考停止型
 - 既得権益型
 - 「無理解」で済ませるのは容易だが、解決には結びつきにくい。
- 「人間」の観察を重視



チュートリアルの要旨 (2/2)

- 軋轢を乗り越える方法論
「人間学」からの提案
 - 説得か適応か
- 導入した後の課題
 - 組織の従来の価値観の転換が必要
 - 技術の理解、セキュリティの理解、規程の整備など課題多数
 - 段階的な導入プランの策定が大切



軋轢の表象

- 表面的なパターン
 - 比較的若い層がインターネット導入を画策
 - 組織の意思決定権をもつ層が**難癖**をつけて反対
 - 新聞に不正利用の記事ばかり出るではないか。こんな危ないものは使えない」
 - 「トイレの落書き、といわれるほどいい加減な情報が溢れているそうじゃないか。そんなものにアクセスできても意味がない」



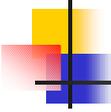
軋轢への一般的な対応

- 難癖」に辟易した導入派の行動パターン
 - 1. 引き下がって裏で愚痴る
 - 多くの場合、導入派は権力をもたない層
 - 同業他社がインターネットで成功することを密かに願う
 - 2. 会社をやめる
 - 価値観を共有できる会社にさっさと転職。



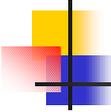
軋轢の構造をさぐる

- 裏に隠れる本当の理由
 - ひょっとして 難癖」は後からつけた理由ではないか？
- インターネット導入に反対する本当の理由はなんだろうか？



軋轍の基本構造

- 思考停止型
 - インターネット導入によるマイナス面の評価ができず、迷う
 - 「No」と言っている間に数年たてば、定年。
- 既得権益型
 - インターネットがもたらす「既存秩序」の破壊を恐れる。
 - インターネットが内在する新秩序が問題。



軋轍の本当の理由

- マイナス面の評価ができないこと
 - きっと誰もが「効果」はある程度わかっている。
 - その効果と「ひきかえにするもの」が、どの程度であるのかを見積もれない。
- 既存秩序を壊すことが予感されること
 - あまりにも強力なインターネットの情報共有機能が、既存の組織の秩序を壊すことを予感させる。



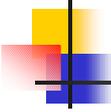
組織の導入戦略A

- 「説得」によって軋轢を乗り越える
 - インターネットのプラス面を強調するだけでなく、マイナス面についてもきちんと言及し、その一つ一つをつぶしていく
 - いったんは組織の秩序を壊さない変形システムを導入するプランをたてる。(個人的には推奨しない)



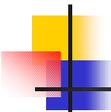
組織の導入戦略B

- ひとつの理想 = 適応
 - 組織にインターネットを導入すること
 - = 組織がインターネットに適応すること
 - = インターネットを使って組織が変わること
 - トップダウンでの実行か、地道な議論の積み重ねが必要。



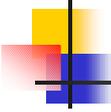
導入後の課題

- 電話代わりがもう一つ増えただけ？ No!
 - インターネットがもたらす世界は、明らかに従来のメディアがもたらすそれと異なる。
 - 日常業務に活用できても、それだけでは「適応」しきれていない。
 - 従来の「日本組織の常識」が、インターネットを活用することを阻害することが多い。



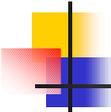
具体的な例 (1)

- 「上司」を向いて「顧客」を向かないウェブページ
 - 会社を紹介するウェブページを作るのはいいが、会長挨拶、社長挨拶から始める。
 - 「面倒だから」と顧客とのインタフェイス(メールアドレス等)を設置しない。
 - 上司が喜ぶページを作り、顧客が喜ぶページを作らない。



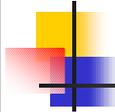
具体的な例 (2)

- フリーソフトウェア戦略への不適合
 - 無償公開で市場開拓できそうなソフトウェアがあっても、日本 (の大) 企業では実現が難しい。
 - 無償公開で普及すると「なぜ無料で配ったのか」と責任を追究される。
 - 無償公開しても普及しないと、「意味のないことをした」と責任を追究される。
 - 開発コミュニティにも参加しづらい
 - 「他社を助ける」行為であると問題視される。



課題1 : 価値観の理解

- 「インターネット社会」の価値観をまず理解してもらう
 - 最も異なるのは「情報の公開」「情報の共有」に対する態度。
 - インターネット環境で生活していると、情報は全員が「公開したほうがトク」「共有したほうがトク」という価値観になる。
 - この価値観は、従来のそれとは正反対。



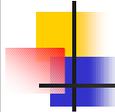
具体的な例 (3)

- イン트라ネット上に得意先の共有DB構築
 - 価値観が従来のままでは、誰も自分がもつ情報をそこに登録しない。
 - システムを作るだけでは、「適応」はできない。
 - アイディアを出し合う掲示板を設置しても、中身はガラガラ。
 - 全員が情報を共有した上で競争する、ということの価値が理解できないと、フリーソフトウェアコミュニティも理解できない。



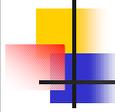
具体的な例 (4)

- 情報共有派がつくるウェブページ
 - 情報共有派がMDプレーヤー担当なら、同業他社のMDプレーヤーのカタログページにすべてリンクをはる。
 - 顧客にブラウジングの便宜を図り、しっかり比較してもらおう。
 - 「比較しやすいようカタログページの表現を統一しよう」と業界で主張する。
 - Robotでデータを集めて比較するサイトを作る。



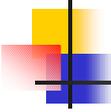
具体的な例 (5)

- 適応した組織が作る顧客とのインタフェース
 - ウェブに質問窓口をメールもしくはformで設置
 - チームのメーリングリストにそれを流す
 - チーム内で最初に発見した人物が対応
 - bccを活用して関係者にそのやりとりを流す



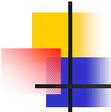
課題2 技術の理解

- 活用するためには技術の理解が必要
 - 「分散システム」は意外に理解されにくい
 - じつは従来型組織のやり方、考え方、価値観とはあわない(そこがインターネットのアナーキーなところ)
 - アクセスの仕組みもじつは理解されていない
 - HTML技術も理解されにくい
 - 目に見えるレイアウトがつい優先される。



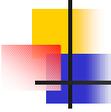
具体的な例 (6)

- それぞれの部署がサーバーをとりあう
 - 情報を集中管理しようとする習性
- 部署がサーバーを設置することを嫌がる
 - システム部門が反対することも多い。
- 「思い込み」で利用されないサービス
 - IPを取得することと、サービスを利用することが違うということが理解されていない。



具体的な例 (7)

- ウェブページを外注
 - HTMLの特性を生かしたページを提出
 - 他の「きれいな」ページを見て、クライアントが「あんなふうにはできないか」という。
 - 「わかっている」デザイナーは腐り、見た目だけはきれいなページを納入。
 - 外注してページを作るが、そのメンテナンス体制を整えていないことも多い。



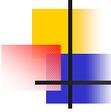
課題3 :セキュリティの理解

- 組織で使う場合は、関係者全員がセキュリティを理解することが重要
 - パスワード管理
 - PGPの導入
 - ウィルス対策
- 「システム管理部門の管理」
 - システム管理部門に過重な負担
 - 腐らせることも多い。



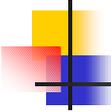
具体的な例 (8)

- ある会社はメールクライアントを全社的にOutlook Expressに統一
 - システム管理部門の「苦肉の策」
 - いろんなソフトが使われると 質問に対応しきれない。トラブルに対応しきれない。
 - かといって導入にお金のかかるソフトに統一することは主張できない



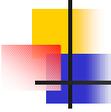
課題4 規程の不在

- なんとなく導入してしまっている組織多数
 - 株価情報等に熱中したらどうなるか
 - 転職の相談を会社のメールでしたらどうなるか
 - 電子メールの管理、アクセスログの管理手法を明確にし、規程を整える必要。
 - 「いったいなんのために」インターネットを導入したのかを全員に意識させることが必要。



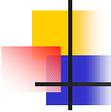
具体的な例 (9)

- 裏で管理を強化している会社
 - 上司のチェックを不安に思い、メールシステムを積極的には使わない。
 - メールングリストなどは個人メールで入会。
- 社員の不正利用を恐れる会社
 - 外」にメールを出せないシステムを導入。



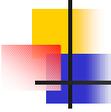
課題5 適応プランの策定

- インターネットは「個の適応」を要求する
 - 時間軸に沿った対応プランを作るべき。
たとえば
 - 第一段階
レンタルサーバーでの運用。一部の担当者の設置
 - 第二段階
イントラネットの導入。部署ごとに担当者設置
 - 第三段階
インターネット本格接続。部署ごとにサーバー設置



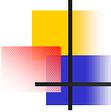
課題6 :ウェブの徹底活用

- 「広報任せ」からの脱皮
 - 最初に「ウェブの位置づけ」の議論あるべし
 - そもそもイントラネットウェブを広報に任せても意味がない。
 - 分散処理の特徴を生かした有機的なウェブ
 - それぞれの部署がそれぞれの範囲をカバー。
 - 運営ポリシーを明確にしておく。



総論 : 人間とともに

- インターネットは「個のスキルアップ」を求める
 - 分散システム、オープンシステムの特徴。
 - 自由な創造性の発露が可能だが、それぞれの部署、諸個人のスキルアップが重要。



「失敗する勇気」

- 日本の組織の課題 = 減点主義からの脱皮
 - 従来の価値観からの脱皮を迫るインターネット
 - 「新しいこと」に挑戦する人間の足を、組織がひっぱってしまう = 減点主義
 - だから多くは「トップダウン」でないと変わらない。
 - 実践部隊が「失敗する勇気」をもち、管理職が「任せる勇気」をもつこと
 - 新しい価値観を理解できなければ、任せるのも手。



日本の社会の課題

- 権利調整機構の不備
 - 行政指導の限界
 - しかし 裁判による決着には時間がかかる
 - デジタル著作権等の問題にいつまでも結論が出ない