

高度情報化と組織像の変化

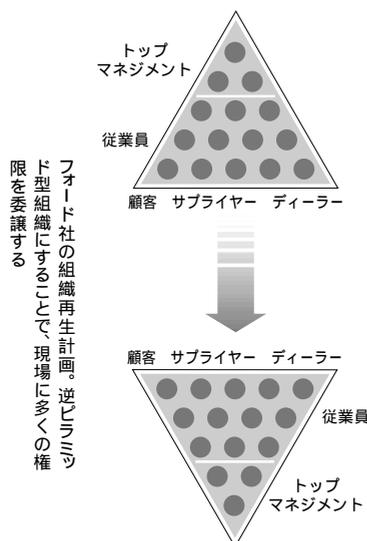
売れ行きの伸び悩むフォード社が、創設以来の伝統である「ミッド」型の組織構造を転換したのが大きな話題となったことは、記憶に新しい。消費社会が成熟して、顧客から細かい要望が寄せられるようになり、これへの対応の不在が業績の落ち込みの原因になっているとの認識と、旧来型の意思決定方法ではそうした要望に応えられないとの判断によるものだ。同社では、自動車を買った顧客の反応をネットワーク上で見られるシステムが導入された。「つい最近までは、私たちには情報など全くありませんでした。あえていえば、上からの命令だけが『情報』でした」とは、生産現場で働く工場ライン長の弁。同社では現場が主導権を取り、顧客の声を製品作りに生かしていくという取り組みも始

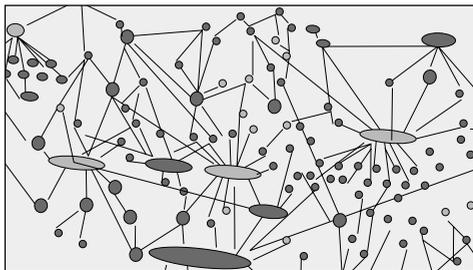
地域情報ネットワークによる コミュニティ・ソリューションに向けて

天野 徹 *Written by Toru Amano*

まっている。これは組織の形態を変えることにより、従来型の「ミッド」型組織から、高度情報化時代の特徴の一つである「ジョンソン型経営」への変化が生じた例といえよう。

高度情報化時代の企業経営といえば、「コア・コンピタンスとアライアンス」という言葉が強調されたことがあった。それぞれの企業が競争力のある部分に純化し、必要に応じて他の企業と連携することでビジネスを展開するという考えである。自社に生産設備を持たないファブリス・メーカーはその典型といえるが、世界企業ナイクが展開する経営戦略が、一国の経済問題にまで発展したことは記憶に新しい。契約を打ち切られた工場、生活基盤を失った労働者たちによる抗議行動は全世界的な展開を見せ、ナイキはついに戦略の見直しを行わざるを得なくなった。自国の経済運営について有効な対策を打てなかった政府の責任は問われなければならないが、高度情報化にも輝かしい光があれ





トーマス・マロン教授らが描く「21世紀型組織図」

は消すことのできな
い影もあることを如
実に示す出来事であ
ったことは確かである。

さて、未来の組織
の先行例として世界
的に有名なのは、オル
フェウス管弦楽団で
ある。指揮者のい
ないオーケストラ。団
員一人ひとりが自
由に意見を述べ合い、

情報共有とアクティブなインタラクティブにより、「情報と関係性の共有地」(「モモンズ」)を作り、お互いをアーティスティックに相互編集することをおおして、素晴らしい演奏を創りあげていく。「つつした」問題解決「こそ、コミュニケーション」シジョンと呼ばれるものである。協働を通じた創造には多大な時間と労力が必要なので楽団活動そのものによる経済的メリットは少ないが、社会的評価と創造の喜びを享受することができ、団員一人ひとりがそれらのパランスを取ることにより、楽団の活動が成立しているという。

そして、エアーに「ミニミニ」シジョンを加えた「ミニ」(「こ」)を活用することにより、芸術という創造的活動における「コラボレーション」を企業における研究開発活動に応用しようという試みが、散見されるようになった。ただし、企業活動で「このような活動を長期的に成立させるためには、芸術の領域とはまた違った条件も必要である。例えば、テネシー州に本社のあるバックマン、

ラボラトリーズ社では、サイバー空間上に国境や専門性、セクシジョンを超えた人々のフォーラムがあり、それをもとに自主的にプロジェクト・チームが形成され、それがビジネス上の問題解決に役立っている。同社では、「個人が一人であげた成果」よりも、「プロジェクトがチームとしてあげた成果」の方が高く評価される。そして社員たちの間では、昇進や待遇よりも、仲間から認められることが働き甲斐になっているという。

企業活動では芸術活動と異なり、「コラボレーション」そのものから得られる喜びよりも、成果に対する金銭的評価が重視される。しかし重要なことは、この会社が企業活動の長期的な利益を達成するためには、特別に優秀な個人を雇用し、その能力を発揮させることよりも、会社の文化を身につけた社員の間で展開される知的な「コラボレーション」活動を評価し根付かせることの方が、より大切だと判断し、それが正しいことが実証されたことである。これは、企業内でICTを活用した協働による問題解決アクシジョンを実現するためには、企業活動におけるソーシャル・キャピタルの重要性を認識し、それに投資することが必要であることを示している。

「ミニミニ」活動の本質的な変化

次に、地域社会におけるまちづくり活動の歴史的展開過程へと目を転じてみると、その中心的な担い手集団が、町内会・自治会という包括

的で、「かたい」組織から、それらの連合体を経て、自由活動型・ネットワーク型といわれる「やわらかい」組織に移ってきていることに気付く。その背景には、地域社会が抱える問題の多様化と変化の早さ、住民の多様化とプライバタイゼーションの進行がある。そして最近では、従来は別の概念と考えられていた「ネットワーク」と「ミニミニ」・「ミニ」・「アンシクシジョン」と「ミニミニ」・「ネットワーク・ミニミニ」・「ミニ」・「アンシクシジョン」という言葉が、地域社会研究の領域で用いられるようになった。ここで注目すべきなのは、新しい言葉を作らなければ把握できないほど、住民の質と社会活動のあり方が変わってきているという点である。「新しい葡萄酒は新しい革袋に」という言葉同様に、新しい社会の新しい動きは、新しい概念で捉えなければ本質を理解できないということだろう。

「つつした」活動から看取できるのは、従来の「組織維持」を中心とした発想から解放された「問題解決」中心の発想に基づいた活動が形をなし、社会的に認められる段階に入っていることである。いや、むしろ、そうした発想に基づく活動によらなければ、地域社会の問題を解決することが不可能になってきているというべきか。

消費社会で「豊かさ」を当たり前前に享受しながら育った世代は、もはやかつてのような「共同体」をベースとした問題解決プロセスには参加しようとはしない。しかしながら、問題解決を行うためには、様々な資源の動員が必要であり、それに公的な性格を持たせるためには、自治体

との連携が必要である。住民としても、行政としても、最も重要なのは、直面している問題の解決なのだから、その目的を達成するために役立つ方法を見出す方法を支援対象から外し、役立つ方法を支援対象として設定し直すための、パラダイムの転換を行わなければならない。

都市社会学における新しい概念、それを弁証法的な展開と見るか、単なるレトリックに過ぎないか、それはこのようなパラダイムの転換を意味しているか、と見ることもできよう。

「コミュニティ・ネットワーク」という考え方

高度情報化時代に相応しい地域社会の問題解決のキーワードとして最も重要なものは、ポータル的なコミュニケーション・ルートの形成と、異なる組織・集団のメンバー間の協働および、従来のヒエラルキー・ルートとは異なる様式での資源動員であろう。しかし、地域社会の特性や直面する問題の性質を正しく把握した上で適切なネットワーク戦略と阻害要因への対処を行うていかなければ、そうした活動も地域から浮いたものになる。数々の事例を調査・考察する過程で私が辿り着いたのは、ICTを活用した協働による地域問題の解決行動を、特に「コミュニティ・ネットワーク」の活動（と呼ぶことにすれば、その実現のためには、地域社会と問題の特性を考慮した適切なネットワーク戦略の選択と、地域

特性や組織制度に由来する阻害要因への対策が不可欠であるという仮説であった。

筆者が電子情報通信学会コミュニティ・ネットワーク研究会で企画した平成十五年・十六年のシンポジウムでは、様々なタイプのコミュニティ・ネットワークの活動の担い手を招いてお話を聞きしたが、いずれの活動も、属性に応じた戦略の選択、阻害要因への対策がなされていたといえる（島根県プロジェクト三三、北海道紋別郡西興部村、福岡県宗像市、桐生インターネット協会、横浜市緑区ネット、アカデミーヒルズ六本木ライブラリー、びわこ市民研究所）。地域情報化政策の多数が実質的な成果をあげていないといわれる中、彼らから学ぶべきものは多いはずだが、それを理解するための概念の例が現実には追いついていないために、成功体験・失敗体験が単なる人材論に矮小化され、貴重な経験が放置されているのは大変残念なことだ。

ICT環境は、あくまでもハード環境に過ぎないが、使い方によっては、地域社会を劇的に変える力を持っている。しかしそれは、「適切な活用法が伴っていない」という話である。つまり、従来型の構造をそのままにして、単にICTの導入を行っただけでは、期待された効果は得られない。

属性によるコミュニティ・ネットワークの類型

		資源の質	
		単	純
資源の 分散	農山漁 村型(A)	中心 市街地型(B)	集 中
	郊外 住宅地型(C)	都心型 (D)	
		多様	

【表】地域特性の類型

		包括的	
		コミュニティ 型(A)	行政型 (B)
集 合 的	アソシエ ーション型(C)	私企業 型(D)	個 別 的
	部分的		

【表】問題特性の類型

い。地域情報化が成果をあげるためには、従来の組織・制度的制約をしなやかに乗り越えていく工夫と、住民間のライフスタイルや文化の相違をやわらかく包み込みながら、新しいつながり、そして新しい文化を創出していく工夫が必要となってくる。これはいわば、従来の地域・組織におけるソーシャル・キャピタルの活用あるいは換骨奪胎、再構築の言みである。

役所内の職員間の信頼関係を基盤に、縦割り組織の弊害を乗り越えて地域の活性化を実現した西興部村、新旧住民のライフスタイルの相違と流域ごとの利害関係の相違を包み込んで新しい市民活動へと展開させつつあるびわこ市民研究所等々、問題解決のプロセスにおいて様々な阻害要因を乗り越えていく上では、効率型・創発型および狭域型・広域型の別を問わず、ソーシャル・キャピタルの蓄積、あるいは活用が、非常に重要な役割を果たしていることが多い。

		狭域型		創発型
		システム修復型(A)	システム補完型(B)	
効率型		システム拡張型(C)	システム再構築型(D)	広域型

【表】ネットワークの類型

		組織・制度上の障壁		高い
		組織融合型(A)	組織連携型(B)	
メンバーの異質性による障壁	低い	階層限定型(C)	文脈重層型(D)	低い

【表】活動の阻害要因の類型

ICTによる問題解決は、従来の資源の流れ・情報の流れだけでなく、考え方や行動様式までも変化させなければ実現しないことが多いが、そうしたダイナミックな変化は、適切なソーシャル・キャピタルの裏付けなしには実現できない。このように考えれば、コミュニティ・ネットワークによる問題解決が実効あるものになるためには、属性と戦略の適切な組み合わせのみならず、問題解決のプロセスにおける阻害要因をクリアする上での社会的な基盤となるようなソーシャル・キャピタルの存在もまた、欠かすことのできない条件であるといえよう。

コミュニティ・ソリューションを
実現するために

これから先、ビジョンの共有や、コア・コンピタンスとアライアンスをキーワードとした高度情報

成が、それに先立って、あるいは同時並行的に行われていく必要があるだろう。その意味で、コミュニティ・ネットワークは、まさに地域社会のリアルなコミュニティにおける「コミュニティ・ソリューション」の実現を目指すものといえる。

ICTというハードな環境が整備され、高度情報化時代の可能性を現実のものにするための組織および問題解決のあり方が具体的に明らかにされつつある今日、問題の焦点は技術や制度の側面から、社会や文化という人文社会科学的な領域へと移りつつある。そして、高度情報化時代に相応しい組織論によって問題解決を行えるようになるか否かは、個人のレベル、地域社会のレベル、個々の会社や組織のレベルだけでなく、異なるセクターの連携というレベルで協働を可能とするようなソーシャル・キャピタルを、高度情報化時代に相応しいソフィスティケートされた方法によって、形成・蓄積していくことができるか否かにかかっている。我々は、そのために

先行例に学び、独自の工夫をこらした上で具体的に行動すべきなのである。

- 1) ICT (Information and Communications Technology) の略。ITに加え、「人」が主人公である(Collaboration/Coating)という「有機的・バリエーション増加の仕組み」を組み込んだ造語。
- 2) 正統的周辺参加は、新しく加わった人が、その共同体に散在する学習資源にアクセスして熟練者になって行くこと、あるいはその学習課程のこと。

参考文献

金子郁容 岩波書店 一九九九
『コミュニティ・ソリューション』ポランタリーな問題解決にむけて。
『人との「つながり」に投資する企業 ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』トニー・エン・ローレンツ・ブルサック著 沢崎冬日訳 ダイヤモンド社 二〇〇三
『NHKスペシャル、変革の世紀』(1) 市民・組織・英知。水越伸編 日本放送出版会 二〇〇二
『IT導入は企業を危くする』増岡直二郎 洋泉社 二〇〇二
『哲学する民主主義 伝統と改革の市民的構造』ロバート・ハットナム著 河田潤一訳 NTT出版 二〇〇一
『状況に埋め込まれた学習 正統的周辺参加』ジーン・レイヴ、エティエンヌ・ウエンガー著 佐伯胖訳 産業図書 一九九三

□天野 徹(あまの・とほる)

一九六三年福岡生まれ。江戸川大学助教、首都大学東京非常勤講師、総務省ICT住民参画研究会WG委員、電子情報通信学会コミュニティ・ネットワーク研究会委員長。専門は、都市社会学、社会情報論、住民参加型まちづくり、および社会統計学。また、文理融合型のまちづくり教育、および社会活動を行っている。著書は、『大都市高齢者と盛り場 とげ抜き地蔵をつくる人々』(共著、日本評論社)、『テキスト社会学』(共著、ミネルヴァ書房)、『文系学生のための社会統計学』(たしなみ)、『学文社』、『統計学の想像力 覚束ない未来のために』(ハーベスト社)など。