

[研究ノート]

組織における電子的社会場：感想、コメント編

栗原宏文

もくじ

- 1 社会心理学的な視点から気がついたこと 社会心理学者から
  - 2 ソフトウェアと組織背景 メディア研究者から
  - 3 組織と創造力／カオスの許容度 会社同僚から
  - 4 組織との相互作用 社会学者から
  - 5 徹底的な議論 経営学者から
  - 6 発信者のリアリティが欠けている 社会学者、営業マンから
  - 7 「個人」の立場で発言させる 経営学者から
  - 8 自己納得を求めている ネットワーカーから
  - 9 等身大で理解 ネットワーカーから
  - 10 フォーラムの連帯形成過程 社会学者から
  - 11 掘り下げ方が深いので ネットワーカーから
  - 12 おもしろさが理解してもらえません ネットワーカーから
  - 13 けっこう重荷 ネットワーカーから
  - 14 十字架を背負ってしまった ネットワーカーから
  - 15 ワインの無いディナー パソ通大手役員から
  - 16 オフィスの現状のあり方 グループウェア研究者から
  - 17 行き違いが起こった時の障害は大きい 学会員から
  - 18 謝ったりできる人達 学会員から
  - 19 日本の遅れた経営者はますます安心してしまう 学会員から
  - 20 新しい知的活動のフレーム 会社同僚から
  - 21 個人的に感じている限界 会社同僚から
- 謝 辞
- 付 録 階層組織の中での電子的社会「場」 C.Perin

「組織における電子的社会場」に関する私の研究は CEMIT 論文（Several Findings from an Experiment with an Intra-Organizational Electronic Forum in a Japanese Corporation/H.Kurihara@presented at International Conference on Economics/Management and Information Technology 92, @Tokyo 9/2—4/92）と Perin 論文（Electronic Social Fields in Bureaucracies/C.Perin@Communications of the ACM, Dec. 1991 付録に抄訳を入れてあります）が起点になっています。そしてそれは「企業組織における電子的社会場 探索的ケーススタディを巡って」（栗原，愛媛経済論集第15巻第2号 pp.1—18, 1996年8月）にまで引き継がれています。筆者は1992年から1993年にかけて，これらの論文（やそれらへのコメント集も含めて）を研究仲間に送り，色々と感想やコメントを入手しました。今回，それらの一部を整理し後学のための資料にしたいと思います。

1 社会心理学的な視点から気がついたこと [KW (社会心理学者)>10/6/92@fpsy 7] :

・「情報の散歩道」の著者が経験されているのと同じような経験をされていることを知り，研究者としてニフティでの結果を過大に評価してはいけないと改めて感じました。

フォーラムのサイズの問題は，フォーラムの運営のいろいろな面で影響を持つことは明らかですが，もうひとつこれに関連して忘れてはならないのは，フォーラム参加集団と既存の所属組織との関係という（ニフティでは考えられない）問題があることをこの論文から教えられました。思いつくままにあげますと，

イ 所属組織の中でのネットワークの位置づけ：言うまでもないですが，組織の中でネットワークがどのような位置づけで運営されているのかが，参加者の行動に影響を与える

ロ ネットワークの仕事の流れの中での位置づけ：CSCWのように仕事遂行の道具として明確な位置づけが与えられているのか

ハ ネットワークでのグループの組織の中での位置づけ : ネットワークで形成されるグループが、組織の中で、インフォーマルグループとして扱われているのか、あるいは、ある程度オーソライズされたタスク・グループとして扱われているのか

ニ ネットワークでのグループが、組織内のすでに存在するフォーマル、インフォーマルグループとどのような関係として、存在しているのか : すでに存在する多様なグループとどのような関係として、ネットワーク参加者に意識されているのかということと、ネットワークの外の人々からどのように意識されているのか

・ などなど……社会心理学的な視点から気がついたことを挙げてみました。たぶん、ここでは挙げていませんが、ボランティアの問題も、この文脈からとりあげる必要があると思っています。(注「情報の散歩道」 : 梅村恭司@bit 9.92)

## 2 ソフトウェアと組織背景 [MR (メディア研究者)>12/12/92@nifty HP] :

・ 栗原さんの書かれた論文と Perin 女史の論文とは、確かに志向の似たもので相補するものですね。しかし、両者に共通する、僕からの感想としては、問題提起としては優れるが今後の研究課題に対しては「模索」の段階を脱していないというものです。当然ですね、みんながその状態ですから。しかし、キースラー、スプロウル、ライス、スタインフィールドといった面々は具体的な仮説を設定して、そこからなんらかのとっかかりを得ようという方略をとっています。多分に、彼らの研究者としての背景が影響しているようで科学社会的に面白いのですが。

・ 最近の傾向としては、タスク達成志向の共同作業のためのツールとしての側面を強調した場合の利用と、アイデア・プロセッサ/ブレイン・ストーミング的なクリエイティブな方向性を志向したフォーラム(電子井戸端会議)として

の利用を分けて考えることが多いようです。

・ままある誤解として S I S と C M C（注：Computer Mediated Communication）を「どうせ同一のインフラ上に構築できるものだから」という理由だけで構築された社内 LAN 上のシステムをとりあげて（システム屋の発想だけで、組織論，社会心理，コミュニケーションそして普及研究の知識を欠如したテクノロジー・プッシュによる失敗の典型），それらを組織と CMC というメディアとの親和性として論じるために評価を行ってきた研究例が多過ぎるのではないか。

・別に CMC でなくとも，組織への（注 単純なダイヤモンド・プル型の後出）イノベーション普及の例として取り扱うだけでも十分な例である可能性が大きいことがあるようです。確かに CMC はメディアとしてあたらしいコミュニケーション行動を要求（あるいは創造）しますが，ただメディアとしての特性とそこでの利用者行動を同時に論じるのは若干無理がありそうに思えます。

・マスメディア以上に CMC はアクティブなコミュニケーションを要求します。しかし，マスメディアと同様に利用と満足で評価を行うのであれば，（プログラムの内容を無視した）メディア比較が意味のないものとして批判されたように，CMC というメディア（ハードウェア）の特性を中心に議論を行うよりは，そのプログラム（サービス）をも考慮したカテゴリで評価が行われるべきでしょうが，そこにはそれニューメディア特有の（利用者間の）インタラクティブィティがサービスと密接に絡んでいるわけですから難しいんですね。

・ですから，研究計画の設計（というよりは，CMC をよく知るため）には，便宜上でも，ハードウェア（メディアの物理的構造）による特性，ソフトウェアからくる特性（会議室などの設定やクリティカル・マスの問題など），そしてそれらを可能にする組織的な背景から来る特性（社会的な情報処理装置として与えられた特性，組織の中での存在意義など，全体から意図的あるいは無意図的に与えられたメディアの認知された特性）などへ分けて考察するといいいのではないか，と現在考えています。

・もちろんこれらは相互にダイナミックな関係にあるわけで，それらのマネー

ジメントが普及エージェントの役割になるでしょう。ですから、栗原さんの研究で得られたコメントがどの要因によるものかを区分することで、(利用者の利用形態と満足度が) ボトルネックや Perin の研究との関連付けがより明確に出来るのではないかと感じました。多分に先ほど掲げたライスやスタインフィールドの研究はソフトウェアと組織背景(ここでタスク志向か、発想志向かが分けられる)に重点を置いていると思われます。

・近い将来、PDA(Personal Digital Assistant)やPIE(Personal Information Equipment)が、ある特定職(営業職など外回りの仕事に就いている人たちなど)に普及し、営業データの転送以外にコメント送信や受信などから自然に発展しCMCなどになった場合(ダイヤモンド・プル)の普及などを考慮すると。また違った研究が可能になるでしょうね。単純に組織へのイノベーション普及方略の問題として捉えられる部分から、どの程度メディア研究・コミュニケーション研究としてのCMC研究が可能なのかは、十分に議論の余地がありそうですね。ただコラボ・ワークというのは別にCSCWでなくともいいのかどうかという見地からも行われているようなので、それらの議論も知る価値がありそうです。

### 3 組織と創造力/カオスの許容度 [HS(会社同僚)>8/17/92 by mail]:

・直接、本報と関係ありませんが、組織と創造力というと、ギリシャ時代の「対話」あたりから議論すると面白いような気がしました。スクールとかアカデミアとか知的創造センターの仕組みはギリシャ辺りが一番よく考えられていたような気がします。レトリックなどをまじめに取り上げたのもそれが集団に対してイメージ喚起力が強いからでしょう。(ちょっと反論あるかも知れませんが某君が意識的にやっている)反感や苛立ちを与えるというのもレトリックの一つだから。いずれにしても新しいアイデアは、いろんな要素をゴチャゴチャあつめて出来上がったカオスを再秩序化するとき生まれるのだから、コミュニケーションは混乱=カオスを作れば成功なのかも知れませんか。

・電子フォーラムが組織としての創造性を高めることを目的とすれば必然的にゆらぎからカオスへという体制擁護者にとってはいかがわしい部分を持たざるをえない。従来こうしたいかがわしい部分はアフターファイブの酒の席がその役目を担っていた。

・電子フォーラムが昼の、就業時間内という中でこのいかがわしさをもちうるかが一つの問題。体制擁護者が電子会議に何らかの危惧を本能的に感じるのはこのため。クローズのフォーラムという議論が出てくるのもこうした背景があるからでしょう。いかがわしさを許容出来る人たちが徹底的なカオス（いかがわしさ）を発生できるから。

・新聞やTVなどもこうした矛盾を内包している。公器といいながら秩序に対する侵犯性が常に必要（朝日なんかはすこし誤解して教条的になっているが）。コミュニケーション論やマスコミ論なんかはどのような議論をしているんでしょうか。

#### 4 組織との相互作用 [SG (社会学者)>1/31/93@nifty mail] :

・私は、昔フランスに留学していて社会学の勉強をしていたことがあり、そのときからミシェル・クロジェという社会学者の組織論が気になっていまして、パソコンその他のネットワークが組織のなかに普及するとき組織とどのような相互作用を生み出すことになるのか、考え続けておりました。それで、以前出した論文集にもそのような問題関心から文章を書いたことがあるのですが、栗原さんの場合と同じように、企業その他の組織の現場のデータが不足しているため、十分な展開ができませんでした。抜き刷りがありますので、別便でお送りします。

#### 5 徹底的な議論 [SA (経営学者)>4/17/93 nifmail] :

・ネットワークの社会的側面についての考察は重要だと思いますし、小生も関

心あるところです。今後の展開には2つのポイントがあると思います。一つは、どの様に学問的に展開して行くかということで、より普遍的な理論に展開する方法です。もう一つはこのような考察を現実の問題解決に如何に当てはめていくかです。ある意味では、この両者は対立する方向かも知れません。とは言っても小生は勉強不足で、具体的にはどうしたらいいかアイデアはいますぐにはございません。

ご送付頂きましたコメント集を拝見しました。これを拝見しての小生のコメントを以下に簡単にご披露致します。栗原様の論文についてかなり徹底的な議論がなされている事を知り、驚きました。小生も仕事仲間の間で論文を送り合ったりコメントを送り合ったりする事はありますが、あんなに徹底的な議論をすることはありません。社会心理学分野の特徴なのでしょうか。確かに本学の社会学分野の先生も似たような議論の仕方をします。ネットワークの利点が出ていていいと思います。

**6 発信者のリアリティが欠けている [FJ (社会学者, 営業マン)>5/16/93 nifmail] :**

現在、小生、仕事上のコミュニケーション問題、つまり、ユーザと営業、営業とSE、そして、そのなかでのマーケティング部門の役割に、実践的に直面しています。この領域での、電子メディアの果たせる機能はきわめて脆弱です。自分の行動決定において電子メディアの占めている位置が、決して平均的なものではないだけでなく、全体的には、電子メディアを媒介にしたインタラクションなどには期待もしていないことを思い知らされて、少々、疲弊しております。

まあ、この過程で、またもや労働倫理やら、日本的コミュニケーションやらに関するメモはたまりましたけど。

電子メディアは、伝達よりも、提示の方向で発展するのは、どうしようもないのでしょうかねえ。

発信者                      伝達                      受信者の行動                      （私のパートナー）  
発信者（伝達）提示（with 発信者）      受信者の行動      要求されているもの

つまり、電子メディアの伝達形式には、発信者のリアリティが欠けているのです。私個人の問題としては、電子メディアは十分にリアリティを伝搬するのですが、この感覚は、経験のたまものなのでしょう。そうだとすると、それは、教育やら訓練やらで全体化できるものなのだろうか、という疑問がわきます。この辺は、いつぞやシンポジウムでの電子メールをめぐる議論の続きになりますが。

とはいえ、私の実感からすると、非常に効率の悪い方法で、営業とのコミュニケーションが必要なので、ちょっと消耗してます。確かに、ノミネーションと呼ばれるようなコミュニケーション形態は、どの世界でもあるわけですが、仕事の公式的部分では、もっと、形式的にすませられると思っていましたが、大外れです。提示（プレゼンテーション）用に電子装置をつかっても、直接的な伝達では殆どつかえません。フウ！

## 7 「個人」の立場で発言させる「社会的効用」[KI（経営学者）>6/09/93 nifmail]：

・フォーラムにおけるコミュニケーションの最大の利点は、通常の対人関係における上下関係・利害関係などが薄まっているので、通常のコミュニケーションより時間はかかるが、あるテーマについてストレートに議論を進められることだと思う。（コメントにも「パソコン通信は議論の本質をつく」というのがありましたが、同感です）

・あるテーマ（例えば「国土構造を考える」）で実際に社会人数人で議論した場合、各自の社会的立場（所属企業など）に立って議論がすすみ、各個人の意見をもとにテーマに関して論議がなされることは難しい（いくら友人同士でも個人の視点、社会全体の視点より所属組織の視点で議論されることが多いので

は?)。それに比べるとフォーラムではより「個人」「社会」という視点が協調されて議論が進んでいる。電子的社会場は人間(日本人)を「会社人(経済人)」から「個人」の立場で発言させる「社会的効用」がある、というのは言い過ぎか?

・また、フォーラムでの議論は、事前に各自がよく考えた上で文書を練って(?)作るので、論点が通常の会話より明確だと思う。これも、比較的ストレートに議論が進む原因のひとつだと思う。

・ただ、「コミュニケーションはカオスをつくれれば成功」(コメント文)というのもありましたが、それもまた真実だと思います!

## 8 自己納得を求めている [SG(ネットワークer)>6/28/93 nifmail]:

・みなさんが感想を寄せられるなかで関心をもったのは、パソコン通信のビジネス利用を進めるにあたって(これはビジネス利用に限らず、パソコン通信を推進しようとして個人でご苦労されている方に共通のように思えるのですが)、自分のところは特殊事情があるので、どこでもうまくいくハウツーはないだろうと思いつつも(思い込みも含めてですが)、同じような課題をもっている人の話を聞くことで、経験を共有するというより、自己納得を求めているところがあるんだろうなと感じました。これは、FBBS(注 nifyのBBSフォーラム)でのビジネス利用のこれまでの話でもそんな感じを受けます。かつてOA化を推進したときのことを思い出しました。事情はすごく似ているなと思いました。また、その意味では、徹底的に組織内ゲリラ的に進めるやり方については、こうした「意識共有」が個々人の継続のバネになると期待しているのですが(取材はできないけど、ゲリラ的な社内ネットには面白いものがあるようにも聞くのです)、組織内で正面戦をやる場合は、パソコン通信導入の権限だけでなく、仕事の仕組みの変更や組織開発などに関しても関与できる(権限をもてる)仕組みが必要なのかもしれませんね。

**9 等身大で理解 [SG (ネットワーカー)>93/07/15 coara] :**

・読み直してみても、電子会議は多様な側面をもっているなあと感じました。利用者がその多様な側面のどこから電子会議観をつくるかと、実際の運用をどの側面から進めるかで（もちろん多様性をそのまま取り込むケースもあるでしょうが）、当初の段階における各人の利用のスタンスも利用の満足度も違ってくるのでしょうか。たとえば、文章によるコミュニケーションだからと、論理性の長所を生かすことに力点をおく場合と、文章を使うコミュニケーションだけど、インフォーマル性に力点をおく場合では、参加のスタンスも運営の仕方も違ってくるでしょうね。文章コミュニケーションというのは印刷されたフォーマルなものでなければいけないという価値観を持つ人の場合、論理性の長所に力点をおくと、文章が苦手なのでと敬遠する人もいるでしょうし、反対に、インフォーマル性に力点をおくと、証拠の残る文章コミュニケーションをインフォーマルにやるのは嫌だという人も出てくるかも知れませんね（もちろん、それぞれその反対の理由で積極的に使う人も出てくるわけですが）。実際には、電子会議は、話ことばと文章言葉の中間的な電子会議ことばのようなものによって進められることが多いと思うのですが（栗原さんのところではどうでしたか？）、人間はいままで経験したメディアの延長上に新しいメディアのイメージを作らざるを得ないところがあって、特別に適応性が高かったり、それにのめり込むタイプの人は別にして、一般的に等身大で理解されるのには、社会的な受容度としてのクリティカル・マスの突破が必要なのかも知れませんね（もちろん、多様性の時代ですから、等身大で理解した上で、電子会議がかなりの多様性を取り込んでくれたとしても、なおかつ好まない人がいてもおかしくはないわけですが）。

**10 フォーラムの連帯形成過程 [HS (社会学者)>7/27/93 nifmail] :**

・6月上旬に論文と資料をお送り頂き大変ありがとうございました。すぐに読

ませていただいたのですが、非常に示唆に富んだ多くの内容を含んでいたため、解読レコメントをしようと思いつきながらも時間が過ぎてしまいお返事をせぬまま2月近くがたってしまいました。大変失礼いたしましたことをお許しください。

・「日本企業における組織内電子フォーラム」についての論文は、とても参考になりました。その中でいくつかをあげてみますと、539頁の「共鳴効果の存在がフォーラムのメンバーの間の協働の関係の確立にとって重要である」、「協働の関係は個人の創造性を拡大する」、「他者と共鳴するために、構造化されていない「共通の場」を持つことが重要である」という所見は、私が問題としている公共性の基盤としてのフォーラムの連帯形成過程と協働的な問題解決過程を考察する上で非常に示唆に富むものです。ただし、この共鳴効果を個人の創造性の拡大にまでもっていくには、フォーラムのメンバーを仲介し一定の方向性を与える司会者的なリーダーの役割が重要であると思います。また、この共鳴効果を無意識のレベルに達するものであると考えるならば、ここでのコミュニケーションは、森岡<「意識通信」筑摩書房 1992>が言うような「意識通信」であり、さらにリーダーは、ホスト役としてメンバーの意識下にある創造力をつなぎ合わせ共通の夢を作り上げる「ドリーム・ナビゲーター」のようなものとして考えることもできるでしょう。

・二つ目として、540頁の「リスク無しに新しい考えを表明できない」、「こうしたリスクを引き受けることが人々の新しい関係を作り上げために必要である」という見解は、まさに電子ネットワーキングにおける原則であり、これはフォーラムのメンバーに暗黙のうちに認められている「自分の発言には責任をとらねばならない」という原則に通じているのではないかと思います。したがって、この原則が、フォーラムのメンバーによって守られている限りは、同じく540頁の「匿名性の使用が……フォーラムにおける無責任なメッセージを増大させるであろうという」見解はあてはまらないのではないのでしょうか。むしろ、電子フォーラムにおける匿名性は、個々のメンバーがもっているさまざまな社会的属性から彼らを一時的に解放することによって、発言をしやすくする働きをされると考えられるのではないのでしょうか。とくに、他者との積極的な関

係を回避する傾向のある若い世代のメンバー〈町沢「成熟できない若者たち」講談社 1992〉にとっては、自己表現を他者に向けてする際に他者の目に直接さらされることで自己が傷つく危険を防いでくれるシールドのような働きをするという点で重要なものであると思われます。

・栗原さんのご研究は、組織内の電子フォーラムにおけるコミュニケーションを主題とされていますが、これは別な見方をすれば、官僚制型ツリー組織とネットワーク型組織との関係に関する研究ということになるでしょう。この点で、私が問題としているハーバースの「システムと生活世界」図式における、フォーマルな組織から成り立つ政治・経済その他の「システム」とインフォーマルな組織（ネットワーク）から成り立つ「生活世界」の公共性との関係を考察する上でとても示唆に富んだものであります。

・今後とも、栗原さんの研究成果をお教えてください。また、資料の中のログファイルの記録にもありましたような、NIFTY その他のネットワークにおいてこうしたコンピューター・ネットワークコミュニケーションを主題としたフォーラムに参加してみたいと思っておりますので、それへの加入方法などお教えてください。よろしく願いいたします。

## 11 掘り下げ方が深いので [KW (ネットワーカー)>93/10/16 fbbs 8] :

・栗原さんが「8.7 電子会議イメージの多様性」で言っておられるのは、発言における（実際 or 心理的な）リスクを各自が引き受けてこそグループのコミュニケーション・スキルが高まり、ひいては生産性にも寄与していくということでしょう。これは組織に自分から参加していこうとする姿勢とイコールですし、企業内通信を定着させる上での大きなハードルであるとも私などは想像しております。横方向の発言リスク、縦方向の発言リスクそれぞれ踏まえつつ、隠す必要の無いものはオープンに意見交換するようにし、また逆に上手に物事を伝えていく方法を身につける、そんな社員ばかりになってくれたら会社は儲かる！（笑）。いや笑い事じゃなく、現場の声が経営側に伝わらなかつたり、経営者の

考えが浸透しなかったりするの、お互いに聞く耳が足りないとかだけじゃなく、差障りばかり気にして、またどう言ったら分かって貰えるか考えることに疲れて自分で黙り込んでしまうのが大きい、ヘタすればそちらの方が大きいとこのごろ感じたりするんです。それにしても栗原さんの御論文、掘り下げ方が深いので、こと企業内通信に限らず「電子会議室とは何か」一般にまで手が届いていますね。深いところでは草の根も企業内BBSも同じ、そうも感じました。

12 おもしろさが理解してもらえません [YN (ネットワーカー)>93/10/16 fbbs 8] :

・栗原さんの、電子会議による企業内コミュニケーションについての話題提供を、興味深く読ませていただきました。私も1991年から内線電話回線を利用した企業内BBSを運営しておりまして、栗原さんの分析結果にはうなずける部分が多く、頭の中を少しすっきりさせてくださったようで感謝しています。

・私の周囲の状況を観察してみますと、私達ネットワーカーが考える「参加メンバーの多くの目にとまる可能性があり、そこから何か生まれる」という電子会議や電子掲示板のメリットが、ユーザーに説明してもそのおもしろさがなかなか理解してもらえません。現実にはなにかの拍子で参加してしまった人の中で、その楽しさが体感できた人だけが会議に参加し続ける、という傾向があるように思います。

・電子会議で発言を行うと、一方的に批判される可能性もありますから、リスクを負って情報提供する、というなんともボランティアっぽい行為のようですが、しかしその発言を出発点として、発言と発言のぶつかりから何か別の雰囲気や人間関係が生まれてくる事が、自分にとっても、そして多くのユーザーにとっても、そして企業内BBSではその人が所属している組織そのものにもメリットをもたらしてくれるんじゃないかと考えて、現在もBBS運用を続けています。しかし、悲しい事は、そういったメリットや楽しさを体験する前にアクセスを止めてしまったりする人が多い事です。そういった人からよく聞く意

見は「役に立つ情報なんか，どこにもないじゃないか」という意見。私は，その人に役に立つ情報や意見などは，その人が発言を始めて，そしてその発言に対する意見や批判などから，その人自身が紡ぐものだと考えていますが，なかなかそういう考え方は一般受けしないようですね。

**13 けっこう重荷 [OC (ネットワーカー)>YN 93/10/17 fbbs 8] :**

栗原さんの分析はほんとうに素晴らしく，BBS 運営にかなり生かせるもので何度も繰り返し読ませていただいているのですが，そこから会議室へ私自身が反映させるとなると，けっこう重荷になってしまうわけです。1企業もこうした傾向が多いでしょうねえ。自分を弁護しているみたいですが（笑）。だから，情報を受け取るほうが，楽なんですよ。しかし，情報を出す側も反応がなければ面白くもなんともなくなってしまうわけですから，受け取る側のアプローチも必須なんですよ。相づちだけでも書いてくれれば（笑）結構雰囲気はよくなるのでしょうか。

BBS というのは，皆で作っていく部分と運営側が提供する部分があるのですが，参加する側の多くは「運営側からの提供」をかなり期待しているのではないのでしょうか？「役に立つ情報」というのは主に運営側への要求だったりします。しかし，運営側はたいがい他に仕事があったりの片手間運営ですから，どうしても「皆で作っていく」方向へいかざるを得ない。参加する側と運営側のギャップって結構おっきいのかも知れません。まあ，運営側に専従を置くほど BBS を重視しているところは皆無（？）でしょうが。

**14 十字架を背負ってしまった [YN ((ネットワーカー)>OC 93/10/18 fbbs 8] :**

企業内のパソコン通信を担当しておられる皆さんは，多くの方が，ほとんど企業内ボランティアと化している場合が多いように思います。実際にむちゃく

ちゃ忙しい人が多いですね。土日を休んだ事が無い、とか。企業内パソコン通信で目に見える利潤が出るなんて、ほとんど考えられないので、人をつけることもできないのが実態でしょう。兼任 100%

もうひとつ、草の根 BBS とは違って、そのパソコン通信システムを運営している事そのものを公表していない場合も多いので、発言しにくくなります。地方自治体などでは大きな BBS も運営されていますが、その担当者の方の発言となると、やはり身構えてしまうでしょう。こう考えると、企業の方が、公務員の皆さんより、少しは気が楽ですね。

特に Sigop という立場や権限が必要ということじゃなくて、人の話を読み、少しでも考え、自分の意見を人前に出せる人が必要ですね。そんな人が会員の中に存在しないと、ほとんど電子会議は電子会議の体をなさないでしょう。企業内の BBS の場合を見ると、そういう人材は存在するのですが、現状では、パソコンやワープロ等をいつでも使えるような状況にあって、なおかつそういう性格や能力を持っている、という人になるとごくごく限られてしまいます。

## 15 ワインの無いディナー [IT (パソ通大手役員)>93/10/14 isf] :

・アクセス頻度は言われる通りニュースが無ければ駄目ですね。自分で問題意識を持って書き込むと言うことは中々難しいことだと思います。先ず何か有るかなですね。人間はイベントと言いますか事件を期待してますね。ワインの無いディナーは太陽のない一日のようだと言いますが、イベントのない会議は、事件のない探偵小説のようなものと言えるようですね。パソコンは単なる箱ですからね。魔法の箱では無いのですが、どうもこの辺が誤解を生じますね。

・ROMが多いと言うことですが、これは普通のことですね。普通の会議でも発言する人は少ないですからね。ニフティサーブのフォーラムなんかですと90パーセントがROMですから、普通のね face to face 会議でも発言と言った事は限られていますし、発言する人は大体決まっていますからね。人数にもよりますが、そんなに発言内容に変わったものは有りませんからね。只普通の会

議の場合は誰かの発言に同調したりする発言が出ますが，電子会議ですとこれが少ないですからね。顔で，或いは軽く頷いたり，ノンバーバルなコメントが見えますね。あるいはウンと言ったり，ドウダカと言った簡単なコメント，こうした簡単なコメントをする習慣があると良いのですが，パソコン通信のチャットのように皆が一言，ふた言書いて呉れば良いのですが，これはパソコンの操作性の点で厄介なことも知れませんね。そのうち電子会議専用のツールが出来てペン入力で，ノンやウイをチェックして意思伝達をするようになるかも知れませんが，場所を変えて触れたいと思いますが，多様な発言で会議が活性化する為には，多様な文化を持った人がお互いにある程度理解しながら会議を持つ必要があると思います。

・情報の機密性と公開性は，これは会議室のシステム作りの問題ですね。一応切り方としては後にも書いておられるように公開の場はトリガーの場所で，段々公開度を絞っていくこととなりますね。例えばニフティサーブではフォーラムから始まり，バティオとかホームパーティに絞って話題を煮詰める事になりますね。或いは根回しとして電子メールを使って個人的打合せと言ったTPOに合わせたシステム展開が必要ですね。

・共鳴効果と言うことですが，パソコン通信と言いますか，電子メールの良いところは簡単に返事が書けると言うことでしょうか。そしてフォーマル感が無く書けると言うことでしょうか。勿論キーアレルギーと言った方達には無縁の事ですが，こう言うことで言いたいことが言える為に，思わぬ意見が聞けると言うことでしょうか。一方で言いたいことを言いすぎる事もある。この為に議論が収拾つかなくなると言った問題がありますね。特に文化の違いと言った事になると水掛け論になってどうしようもありませんね。宗教とかは正にその最たるものですね。私なんかは，土俵の違う人が，同じ土俵で議論する事は無理で，これは土俵を変えないといけないとアドバイスしますが，遣りだすとキリがないので，結局論争の当事者のお引き取りをお願いしますね。科学・技術関係ですと，こう言うことは少ないですね。客観的データを提供した所が，相手を説得出来ますからね。

・言われているように、知的刺激は予測もつかないことに会った時に起こる訳ですから、こうした思いがけない発言に会うことは新しい分野を開く上で重要な事と思います。日本の場合はしかしオフ・オフィス・ミーティングと言う習慣がありますからこうした機会に良きにつけ、悪しきにつけ思わぬ発見が起こります。まあこんな事も電子ネットの普及がもう一つといった原因かも知れませんね。

・アメリカでは電子会議と言いますか電子ネットワークングについては10年以上も研究がされているようで色々の知見があるようですね。栗原さんが引用してられるスプロウルさん、キースラーさんの論文がありますが、サンエンティフィック・アメリカンに載った両女史の論文を私も1991年に読んだ事があり、今また思い出して見直しています。日本とアメリカは文化が違いますが、アメリカはこの前後から情報技術をベースにした REENGINEERING を進めて来て、それが昨年末から今年にかけて成果が出始め、更に多くの会社を取り上げだしており、最近のアメリカの復権と照らして、今更ながら彼らの自由民主主義精神による強さを感じますね。それとコミュニケーションと言うことは言葉や文字や画像だけではありませんから、何か纏めると言った時はコミュニケーションが不足しますから、補う手段を嚙まさないといけなと思いますね。単に情報を集めると言った時はそんな必要はありませんが、そうなる情報提供者自身は面白く無いでしょうね。情報提供はボランティア精神からだと言いますがボランティアと言うことは何らかの達成感が味わえないと成り立たないでしょうからそうした達成感を持たすことが大切ですね。そうでないと崩壊してしまいますね。

## 16 オフィスの現状のあり方 [ET (グループウェア研究者)>7/19/93 nifmail] :

・現在の企業内の情報管理はうまく運営されていないゆえに、情報は溢れているけれどもなかなか私にとって大切な情報が取り出せないという現実がありま

す。これを解決するための手がかりではないかと思いました。

・私の予測と論文の行間を読んで察したところ，CSCW などの支援は現状のオフィス環境では有益に利用できないのではないのでしょうか？ 個の創造性や主体性を大いに引きだし，個性的活動ができ，それでいて組織として統一がとれるような新たなオフィス形態というコンセプトを実現する上で情報通信技術が支援できる技術が CSCW ではないのかと私は考えております。『管理性とボランタリー性の調和』という観点を掘り下げていくとオフィスの現状のあり方につづりませんか？

・電子的共通場に参画できない人にはどのように対応されているのでしょうか？ 個人個人によって自己表現をするのに得意なメディアがあるということはないのでしょうか？ 対面して話を得意とする人，文字で表現するのが得意な人など。電子場はテキスト文字の世界ですか？ そこに，音声や映像などマルチメディアを取り込むと利用者の増減や利用方法に変化がおきそうなので，実験をされてみたらいかがでしょうか？

・電子場で利用者個人にとって，主要で期待できるメンバをどのように探していたのでしょうか？ つまり，どのような情報を手がかりとして必要な情報や人間に出会っていったのでしょうか？ 「共通の場」をより良く向上させていく上で，手がかり情報を多く残すことも必要ではないかと考えております。

## 17 行き違いが起こった時の障害は大きい [MR (学会員)>02 Sep 1993 junet] :

ここ二週間位の fj. news. policy の記事などをみておきますと，やはり「直接に会う機会のない」人同士の電子メディア上での会話と，直接に顔を会わせる機会のある（何らかの意味で価値観が共通している）人との電子メディア上での会話というものは，前者の方が情報量が少ない分だけ，行き違いが起こった時の障害は大きいのではないかと考えてしまいます。例えば，今メールを書いている際には金曜日にお会いした栗原様のお顔を思い浮かべながらメールを

書いている訳ですが、このような機会を経ることなく、直接メールを差し上げる場合とでは何かしら違った意識を持つことになるのではと考えます。これが、特定の人に当てて送る電子メールではなく、不特定の人を相手にするネットニュースであるということは、一層「どのような人が読むのだろうか」という意識をもってしまったりするのではないのでしょうか。

また、言葉以外の情報が入手できないために、言葉からすべての情報を得ようとしてついつい言葉の端を気にしてしまうといったこともあるのではないかと思います。たまに fj. soc. law などに投稿したりするのですが、それが相手にどのように読まれているのかということ（投稿したあとで）急に気になったりしたこともありました。これは、言葉という論理の形で議論をすることが（日本人は）うまくないということや片付けることができるのか、そうではなく、電子メディアという新しい媒体に特有の問題なのかということについては興味があたりはするのですが、今の段階ではどう考えていったらよいかということについても全く分からない状態です。

## 18 謝ったりできる人達 [HZ (学会員)>10 Sep 93 junet] :

さて、昨夜、手に入りましたグループウェアの研究会の資料、さっそく、読ませて頂きました。私も、前の会社で使っておりましたので、いろいろ思うところがあったのですが、非常に丁寧な分析をされており、感動いたしました。納得、納得と思いながら読ませて頂きました。使用体験といっても、それが企業のどのような部分に影響を及ぼしているかを分析されたこと、すばらしいと思いました。また、メンバーが二極分化するということも体験致しました。私は電子会議で発言できる人は、自分の意見を述べて、それに対する批判がきても、はっきり自分の考えを述べたり、謝ったりできる人達だと思っています。批判されることを恐れる人達は、最初から参加しないということが多いような気がしていました。でも、議論を活発にするためには、たたかれるのを覚悟で発言しなければならない場面もあるのですよね。nifty などのフォーラムで

は、管理人はあたらずさわらずの発言しかしませんから、あまり面白くないのですが。というより、問題発言を管理人はしてはいけないという暗黙の了解があるのでしょうか。私がか社で使っていたときも、発言に対して口頭でコメントしてくれる人達も多く、勇気づけられましたが、でも仕様検討で意見が異なるとなかなかしんどいものもありました。多分、どのような分野で利用するかによって、多少分析結果も異なるのだと思っています。私も栗原さんの論文を参考にさせていただいて、情報創造の研究に生かして行きたいと思っております。

**19 日本の遅れた経営者はますます安心してしまう [YN (学会員)>27 Oct 93 junet] :**

このCACMに載った論説の主旨について、ほぼ同感です。日本よりは進んでいるはずの米国、しかもオープンシステム、ダウンサイジングという新しい潮流にうまく乗った感のある時代の寵児のHPでさえこの有様では、我が国の一般の企業で電子メールあるいはグループウェアの置かれた立場が苦しいことはよくわかると言えます。こういう論説を読むと、日本の遅れた経営者はますます安心してしまうかも知れません。桑原桑原

**20 新しい知的活動のフレーム [HS (会社同僚)>7/27/93 hsysg] :**

電子メールに関する報文を栗原さんから送っていただいたので、感想というか、むしろ読みながら脈絡なく考えたことを書いてみます。電子メールあるいは電子会議は一つの対話であり、それを組織知能の増幅という文脈で考えるなら、プラトンあたりの対話をもう一度まじめに振り返ってみる必要がある。プラトンや当時の哲学者達は、対話が知的活動（解析的かつ創造的）の重要領域であると認識していて、対話を通して真理に到達したり、新しい価値を創造したりできると考えた。したがって、対話の技術論も発達してレトリック（修辞学）や論理学、雄弁術などが形成された。現代の対話、しかも開かれた対話

(不特定な相手を対象にできる)としての電子メールや電子会議を考えれば、人間のフェース to フェースの対話をこえた新しい知的活動のフレームを作れるかもしれない。

対話の理論武装は、ギリシャ時代からかなりやられているので組織知能の増幅などの理論化にもそれが応用できるし、こうした知的努力はこの現代の対話の持っている潜在的な起爆力を顕在化するのに有効かもしれない。さらに言葉を中心としたログスによる対話だけでなく、画像・音声を交換できるようになった状態での対話まで考えると哲学的にも面白い課題になりそうな気がする。ロジカル人間の強い時代は終わるかもしれない。いずれにしても合意形成のために対話は進むはずで、ログス/画像/音声等を組合せた『立体的な論理学』のような仕組みが生まれてくるかも知れない。映像があらわれた時、ベンヤミンなんかが考えていたことが新しい意味を持ってくるかもしれない。扇動・プロパガンタ・アドバタイズメント的なものが底流として持っている文脈が重要になってくる。しかも、この新しい対話の媒体は一過性の言葉と違って、コンテキストから外れて複製/増幅/再生産されうる(コピーによって)から、状況は複雑になるし、面白くもなる。

## 21 個人的に感じている限界 [KT (会社同僚)>8/02/93 hsysg] :

何度か興味深く読ませて頂きました。「なるほどな～」と言う感じです。一つ感じた事を「単なる感想」としてフィードバックします。研究の狙いが「組織内コミュニケーションを活性化させ、技術やノウハウの伝承と再利用を促進させるツールや方法を見つけ、それらの可能性と限界を把握すること」であり、「電子会議システム」により一定の効果が得られた。…… その通りだと思ふ。……

論文の中で指摘されているように、「一年位してから話題が急速に下火になった」が、その理由として、

+人数の適正サイズに及ばなかった?

+グループ境界のオープン化が必要だった？

を挙げておられます。……………これもその通りだと思う。……………

もっと単純に言えば，電子会議から得られる「ネタ」も会議に提示できる「新ネタ」も尽きてしまった。という事ではないかと思う。論文で記述されていないが，個人的に感じている限界は「電子会議システムは，長期的に解決すべき問題の認識すり合せ」や「基礎的な知識の共有化」などには役に立つが「実際に早く決定し，アクションすべきテーマ」の議論には向かないだろう。という点です。

我々は毎日のように「この先何ヶ月，何年」どうするか？ という切実な問題で議論すべきテーマが尽きないことを考えれば，そうしたテーマに対して，電子会議や，もっと広く考えれば「グループ思考支援」をいかにするか？ 何が限界か？ といった視点からのアプローチにも期待したいと思っています。（これは，「意志決定がされる流れ：具体的にはラインによる組織管理」と「電子会議的な横断的な手法」の問題になるように思われ，組織／システム一体で考える必要があると思う。当然「試行」は難しいが……………）

## 謝 辞

「組織における電子的社会場」に関する私の研究に感想やコメントを送って頂いた方々に深く感謝の意を表します。

## 付 録 階層組織の中での電子的社会「場」

Electronic Social Fields in Bureaucracies/C.Perin @Communications of the ACM, Dec.1991 栗原抄訳 10.29.92

・コンピュータのコラボレーションの利用の普及は悲惨的な記録を残している。/Grudin 9/'88

・しかしながら電子メール/会議/編集等のグループウェアは，明らかに専門的従業員のチーム/プロジェクト的業務への親和性がある。問題の認識/解決を図る専門家として，弁護士，心理学者，経営管理者，市場調査の専門

家、そして技術者は、意見交換、草稿改訂、協同作業、メモ／論文／報告書の配布等と同様に、他との情報交換を求めている。電話、郵便そして対面会議は永くそれらの活動を支えてきたが、24時間使えるコンピュータによる連結性の容易さと速さは、それらの効率をかつてないほどにまで高めた。電子メールのメッセージの6割は、それが無かったならば送られなかっただろうという研究もある。'86

・ある従業員が新製品のアイデアを載せたところ、1分間で国中の300人の同僚に送られ、新しい長距離間共同プロジェクトを発足するに必要な返事が2日で得られた。／S. Kiesler 他 人々は、それが無ければ何もコミュニケーションする話題の無い人とコミュニケーションしている。これらの「弱い関係」は、組織の社会化と問題解決能力を向上させると言われている。'78 専門家レベルの従業員の仕事によくあるような、ルーチン的でない、予測しにくい業務に対して、問題設定や問題解決業務を支援するグループウェアは理想的に見える。

・しかし、コンピュータ業界でも、経営管理者はグループウェアを拒否しないまでもその支持を停止することがある。HPは世界にまたがるR&Dグループのために電子会議システムを選んだ('84)が、景気が陰ると予算削減の第一の目標にされてしまった。専門的業務で想定された親和性にも拘らず、グループウェアは組織の方からの説明しにくい抵抗にしばしば遭遇する。いくらコンピュータ・システムが技術的に優れていても、普及の記録を見るかぎり設計者の意図は、組織から見ると失望されることを示している。

・当初意図されたような有効性を阻む、組織のダイナミックスを、社会的、文化的に説明してみたい。グループウェアは有効なコミュニケーションや調整に関して、通常の階層組織モデル(管理者から見た従業員の可視性原則)と衝突している。この調査は150人の管理者や専門的従業員とのインタビューと討議に基づいたものである。／C. Perin '91

[社会的な場] Social Fields

・産業組織のルーチン業務の中での社会的「場」は、概念的もしくは仮想の集団とみなされる。そのインフォーマル性を管理者は、階層組織に良くないもの、およびその自発的協同性という望ましいもの、という両面から眺めている。

[組織：構造それとも過程？]

・経営管理者の組織観に階層のモデルが支配的なため、社会的「場」の妥当性は疑問視されてしまうたとえ経営管理者がその価値を認知したとしても、社会的「場」は階層組織的に居心地が悪い以下はその例

- 1 HP の例では、秩序維持に問題が生じることを予見した経営管理者は参加しなかった。'86 世界にまたがる電子会議システムを開発した企業でも、自社の技術者がそれを利用するのに不信感を表明した経営管理者もいた。
- 2 R & D の分野ではこの電子的社会「場」は、もっと大きな R & D の社会的「場」の中に組み入れられてしまうので、経営管理者は正当化したくない。HP では少なくとも一人の有力な経営管理者は、時間の浪費と決めつけた。'86
- 3 Drug Corp では専門的女性従業員によって作られた Dialog 会議システムが、人事部でモニターされ、転職問題が論議されていたことが分かり、停止された。
- 4 HP では業績悪化の時、やり玉に上がった。コスト、便利の測定と正当化が困難な問題である。財務的に正当化できない時、文化的にも疑念もたれる。

[組織の中での自由空間]

・オフィス不在の従業員に対する同情や関心の欠如は、オフィス不在への基本的否定態度を生みやすい。中央のオフィスにいないと、契約者、パート、

臨時雇い、のような疑似従乗員と見なされる。在宅勤務は管理を拒絶しているように見えるし、オフィスに居る時には要求されなかったような、詳細な報告書の提出を求められる。つまり物理的そして社会的どちらの距離も、組織における正当性と管理者の信頼を弱めてしまう。

[平等と強調の中の階層性]

・管理者が自立性の価値を認め難いと同じく、製品設計者や組織論者は、協調／協働性が階層性の中にもたらされる、ことを認めたがらない。コミュニケーション／調整活動は一見、並行的で平等に見えるが、実際は階層的關係を再現している。新しいメディア利用に対する「恐れ」や「組織の不安定性懸念」はこの平等性の脆さを示している。／Kiesler '86

・電子的協働／調整は、専門家の均質的なグループの中では起こるが、地位、価値、使なるグループを横断してまでは起こりはしない。／Bikson '87 これは真の協働の欠如を意味している。これは組織論的優越云々の前に個人的性格や態度の問題がある。またコミュニケーション戦略上の個人選好の問題もある。／Reder, Schwab '88 しかし大部分の研究は階層構造の強い、つまり組織の下位のレベルに関してであった。／Greenbaum '88

・The Coordinator は行動の管理には役だったが、アイデア開発には向かなかった。／Johnson, Olson, Weaver, Dunham '86 そして、コミュニケーションにおける不明瞭性は必然的に非効率的なコミュニケーションをもたらす、という基本的仮説は大いに疑問視された。コミュニケーションの意図を部分的に覆う、ことによって組織的目標に役立てることはしばしばある。／Reder, Schwab '88

・組織の中では、上司と部下が共同作業している時、部下の創造的アイデアを上司が聞き入れる保証は無いこと、これもグループウェアが階層性や葛藤から自由だということが誤りだという証拠である。

〔組織の中での社会的「場」の文化的立場〕

- イ 管理者は社会的「場」を影的存在とみなす。場所的そして時間的制約を越えて、電子的社会「場」は組織の規律と管理を越えるものと認識される。目に見えない電子的やり取りは、公然と服従を拒否する徴候と見られる。そして在宅勤務は管理者の信頼を失うと思われている。
- ロ 自己管理，自立性，共有，公開等の社会的「場」原理は家庭生活や余暇の文化的領域から借りたもので，企業組織の階層構造原則や，規則に制約された，規律重視という前提への挑戦である家庭と仕事場の間の文化的分け隔てには，橋は掛けられない。
- ハ 公式の組織図に見えないという意味で，電子的社会「場」は不明瞭で予測できない。

これは経営管理者等の疑いと否定を引き起こしやすい。

- ニ 電子的社会「場」は，自立的作業に従事している従業員と官僚的作業に従事している従業員の中に，緊張をもたらす。グループウェアが支援する活動は，なにかしら本質的なもの（それを，肯定的なものとして信じて来たが）を呼び起こす。それは階層組織の美点を疑問視させる性格である。それらの美点とは，精度，速度，曖昧性の排除，文書記録という知識蓄積，運営の連続性，思慮分別，運営の一様性，組織における従属関係，組織内摩擦の軽減等である。これらの理由で，階層組織は管理の自立的，自発的形式に優越すると信じられている。電子的社会「場」においては，討議はオフィス記録の一部になるとか，組織的に影響を及ぼすとは思えない。うわさが広まる場合めように，摩擦を軽減するどころか，それを悪化させかねない。

・テレコミュニケーションに関して言えば，家での超過勤務は許容され，評価されるが，在宅勤務はそうではない。管理の目が届かないことが問題となる。

・社会的過程の意義（階層性）と文化的過程（自発性）の意義の両者を平等に考慮すれば，現行の組織構造的枠組みを通して想像されるよりも多くの社

会的「場」が見つかる筈である。これらの仮想的グループは、インフォーマルと名付ける以上の価値があるかもしれない。

・システムの設計者はユーザーのニーズを分析する他に、ユーザーの期待を分析すべきである。これらは社会的「場」の組織の生産性への貢献をどう認識しているかに依る。社会的「場」を反組織的と見る管理者は、グループウェアへの投資に失望するだろう。

・設計者はもはや、「技術拡散と適応は社会的、文化的ダイナミックスに依存する」ことに驚くべきでないし、「これらの現実は、技術よりも重要な決定要因である」ことに失望すべきでない。

・技術進歩自身が現実を変えることを期待するよりは、これらの現実を（取り込まないまでも）認めた CSCW をこそ創造することに挑戦すべきである。

抄訳者の感想：日本とは違った意味での問題を記述している。日本ではコラボレーションが基本かつ管理はルーズだが、発言する習慣が乏しいのが問題である。一方、米国では、プロの繋りがあるが、歯車としては柔軟性に欠けることがあるようだ。

著者について：Constance Perin は米国の社会／経済制度の研究を専門とする文化人類学者である。MITのスローン・スクールでの研究に基づいてまとめられた。そこで彼女は原子力発電プラントのシステムと安全性について研究中である。