巻　頭　言

# 情報化のパラドクス

神戸大学経営学部
教授　加護野忠男

情報ネットワークが急速に普及し始めた。数年前までは言葉を聞くことすらまれ(稀)だった"インターネット"が，多くの人々にとって大変身近なものになってきた。私のような技術音痴の人間ですら，インターネットで人々とコミュニケートし，本を買う時代になってしまった。原稿も電子メールで送る時代になった。

情報化は，職場における人々の仕事の仕方，接触の仕方を大きく変え，組織形態，さらには雇用形態にまで変化をもたらしつつあると言われている。情報の結節点だったミドルマネジメントの存在意義は低下し，組織の中抜き現象，組織のフラット化がもたらされるという予測もある。実際に，ミドルを飛び越して，担当者とトップが直接電子メールで連絡を取り合うというような現象も現れているから，この予測は現実のものになりつつあると考えるべきかもしれない。在宅勤務が行われるようになると，雇用の形態も変わってこざるを得ないだろう。

情報化の進展は，企業と顧客，企業と企業の取引関係をも変えつつある。実際に，情報ネットワークを用いたニュービジネスも出てきている。日本の系列的な取引システムが，よりオープンなものに変わっていくと主張する人々もいる。

官公庁の職場にも情報機器が導入され，事務作業の効率化が行われつつある。ホームページを開設し，情報の開示を行うとともに，市民との対話に取り組もうという動きも報道されている。

新聞や雑誌を読むと，情報ネットワーク化に伴って我々の生活が急速に変わっているように思えてくる。しかし，我々の周辺を冷静に見回してみると，意外に変わっていないことに気付かされることが多い。私自身もインターネットで本を買うこともあるが，相変わらず本屋で本探しをしている。電子メールで送った原稿も，結局は雑誌や本として出版されている。大学でも会議の時間調整のためにインターネットが使われているが，余り生産的ではない会議の数はほとんど減っていない。

経営組織の体系的な調査でも，余り大きな変化は起こっていないという結論が支配的である。情報のネットワーク化が実際に組織の分権化やフラット化をもたらしている例は意外に少ないのである。情報ネットワークを駆使して成長してきたコンビニエンスストアチェーンでも，最近は，POSデータにとらわれるなという指導をしている。このように冷静に考えてみれば，情報技術の人間社会とのかかわりは，実に複雑なのである。情報技術が進歩すれば社会が変化するとは，単純には言えないのである。

もちろん我々の周辺を見てみると，情報技術，情報ネットワークを駆使して仕事をより効果的・効率的にしている企業や組織体が存在している。これらの組織体はどこが違うのだろうか。調べてみると意外なことが分かる。これらの組織体は，情報技術に関して進んでいるのではなく，情報を有効に利用するための人間系のシステム，物流や生産というロジスティックシステム，人々が効果的に接触できるような社会系のシステムに関して上手な工夫を行っているのである。情報化に伴って，情報システムではなく，人間系・社会系・物流系のシステムについての工夫がかぎ(鍵)となっているのである。私は，これを情報化のパラドクスと呼ぶことができるのではないかと考えている。