

組織内メディアの多様化とその要因

- コミュニケーションを支援する経営情報システムの調査結果を踏まえて -

林 幹 人

1. はじめに

近年、企業組織内のコミュニケーションを支援するための経営情報システムとしてブログ(Weblogの略称)やSNS(social networking service)などのCMC(computer mediated communication)技術を導入する企業が増えている。これらの技術を活用することで、組織内の情報交換あるいは情報共有を促し、ひいては、組織マネジメントにおける諸問題を改善することにその主な狙いがあると考えられる。実際、そうした先進的な取り組みは専門誌などによって多数紹介され、その効果が報告されてきた。

しかしながら、ここでひとつの疑問が生じる。これらの新たな技術に一定の効果が認められるとして、既存のコミュニケーション・メディア(以下、メディア)との関係はどうなっているのか、という疑問である。多くの企業組織においては、電話や文書などの伝統的なメディアに加えて、既に電子メールや電子掲示板などのCMC技術が導入されている。もちろん、対面によるコミュニケーションも可能であることが通常であろう。このような状況において、新たなメディアが導入され、既存のメディアが整理されないとすれば、組織内のメディアは多様化し、既存のメディアとの間で機能的な重複や

それにとまなう非効率が生じる可能性がある。そして実際、こうした問題意識を出発点に実施された質問紙調査からは、メディアの多様化によっていくつかの問題状況が引き起こされることが確認された。

本小論は、その調査結果を踏まえて、組織内で利用されるメディアの多様化がなぜ起きるのかについて若干の考察を試みるものである。

2. メディアの多様化の影響に関する調査

調査は、メディアの多様化の影響を明らかにするために、従業者数500人以上の企業に勤務する会社員を対象に行われた。詳細については、紙幅の制約もあり別の機会に報告することにするが、結果の要点は次のようにまとめられる。

利用されるメディアが多様化すると、メディア選択における混乱やメディア選択についての調整、利用メディアの違いによるコミュニケーションの制限といった非効率が生じる

コミュニケーションにおける非効率が高まるにつれて、コミュニケーション環境の有効性が低下する

メディアについての利用ルールを策定することで、非効率状況をわずかに改善

できるが、一方で、コミュニケーション環境の有効性の低下を招く

導入されたメディアが多様化しても、利用されるメディアは同じ程度には多様化せず、飽和する

職務特性によってメディアの多様性のレベルが異なる

以上の調査結果からは、組織におけるメディアの導入管理に関するいくつかの実践的インプリケーションが導かれうるが、ここで強調すべき点は、非効率が生じるほどにメディアが多様化した状況が現実にあるということである。

3. メディアが多様化する理由

「多様なメディアが導入されると非効率が生じる」このことは比較的当然の帰結であり、決して予測できない類のものではない。にもかかわらず、問題を生じさせるほどに多様なメディアが導入され、ともすれば飽和状態にまで達してしまう理由は何か。言い換えれば、古いメディアがあるのに新たなメディアが導入される一方で、新たなメディアが導入されたのに古いメディアが捨てられないという状況はなぜ起きるのか。以下では、この二つの理由について考察する。

1) 新たなメディアが導入される理由

古いメディアがあるのに新たなメディアが導入される理由としては、まず、組織マネジメントにおけるコミュニケーションの重要性があげられる。コミュニケーションは組織が組織として機能するために不可欠な要素であるばかりでなく、市場環境への対応能力にも、新製品開発の能力にも、イノベーションの創造にもその成否が影響して

いることが知られている。こうしたなかで新たなメディアが考案され、その効果が宣伝されれば、たとえ既存のメディアと機能が重複するとしても、新たなメディアの導入は正当化されるものと考えられる。

また、他社による採用や、利用部門による要望などが新たなメディアの導入を後押しする場合もあろう。自社が目標とすべき優良企業が新たなメディアを導入したとすれば、自社も導入しようということになるかもしれない。あるいは、利用部門から現状の何らかの問題解決のために新たなメディアの導入が必要であることや、既存のメディアではその問題解決ができないことが主張されれば、その導入を検討せざるをえないだろう。

ただ、その場合、そうした要望を提出した部門のみが導入すれば良いのではないかという議論もありうる。しかし、メディアには通常ネットワーク効果が働く。ネットワーク効果とは、相互接続される製品やサービスに見られる性質であり、「同一の製品やサービスを利用する人が増えるほどその価値が高まる」という効果である。同様の概念で「ネットワークの価値はノードの数の二乗に比例する」といういわゆるメカーフの法則や、「双方向のコミュニケーションを媒介するメディアは利用者数がある臨界量を超えないと十分な効果が得られないために利用者も増えない」というクリティカル・マス理論もある。いずれにせよ、利用者が多いほど効果が得られるというメディアの性質からすれば、一部の部門だけに導入し、限られたメンバーだけに利用させることは必ずしも得策ではない。例えば、SNSは、利用者の人脈を可視化することで新たな人的ネットワークの形成を支援するメディアであるが、わずかな利用者でこれ

を利用してその真の価値が得られるはずもないことは容易に予想できる。結果として、メディアは全社的に導入されることとなる。

さらに、情報技術の低廉化も新たなメディアを導入することへのハードルを下げる。ハードウェアの性能対価格比が飛躍的に向上していることに加えて、ソフトウェアもオープンソースで提供されているものも少なくなく、それらを組み合わせることで低コストで実用に耐えうる情報システムを構築できる。結果として、やや安易に導入が試みられる状況が生じうる。

2) 古いメディアが捨てられない理由

新しいメディアが導入されたにもかかわらず古いメディアが捨てられない理由には、メディア間の機能や役割の違いがある。メディアの主たる機能はコミュニケーションを媒介することであり、一見すると代替可能かもしれないが、その機能には多少の違いがあることが多い。例えば、電子メールの登場によってもたらされるとされたペーパーレス化がほとんど起きなかったのは(場合によっては紙が増えたという指摘さえある)、紙を使った文書には、それがより公式であることを伝える機能があり、契約などにかかわる重要性の高い文書には紙が使われ続けたことが一因となっていると考えられる。あるいは、固定電話は、携帯電話によって通話機能の点ではほぼ完全に代替される上にメールの送受信や Web サイトへのアクセスなどさまざまな付加機能の点で大きく劣るにもかかわらず、多くの企業において利用され続けている。その理由として携帯電話に対する料金の安さが影響している可能性もあるが、それであれば固定電話よりも低料金の IP 電話によ

って固定電話が駆逐されない理由が説明できない。あくまでも推測の域を出ないが、固定電話が存続している理由として、携帯電話や IP 電話よりも信頼性の高い通話回線を確保するという役割や、名刺などに固定電話の番号を書くことで物理的なオフィスの存在を想起させ信用を高めるといった機能があるのではないかと考えられる。

また、古いメディアが使い続けられる理由には、そのメディアに投じられたサunkコスト(sunk cost)の影響もありうる。通常、何らかのメディアが組織で利用されるためには、そのメディアを導入するまでに多大な費用が投じられる。関連するハードウェアやソフトウェアの整備はもちろん、組織メンバーに操作教育を行い、利用を奨励し、ときには、「日報はそのメディアを利用して提出せよ」といった形で利用を制度化する場合もある。古いメディアを捨てることはそのメディアのために費やされたこうした努力をすべて無にすることに等しい。さらに、メディアでやり取りされた情報が資源として蓄積され捨てることができない場合、その情報を別のメディアに移行できないかぎり、その情報を扱うメディアも捨てられないことになる。

さらに、先に述べたネットワーク効果も、古いメディアを廃棄できない要因となる。メディアの価値がその利用者の増加とともに高まるとすれば、既に利用者が最大値に達している古いメディアは最も高い価値を持ち、利用者が少ない新しいメディアは低い価値しか持たないことになる。このような状況では、古いメディアから新しいメディアへの移行が躊躇されても不思議はない。さらには、そのメディアを介したつながりが社外にまで及ぶとすると、自社がそのメディアの利用をやめることは、ネットワークの

価値を低下させるという意味で社外の利用者に悪影響を与えうる。例えば、既に伝統的なメディアの部類に入る電子メールは社内外にわたって広く利用されているが、新たなメディアを導入するからと言って企業として電子メールの利用を停止すれば、関係する社外の電子メール利用者に不便を強いることになりかねない。結果的に、古いメディアは容易には捨てられないことになる。

4. おわりに

日経コンピュータ誌(2006年10月30日号 pp.40-57)は、企業における情報システムの機能や投資が重複している問題を「ITメタボリック症候群」として取り上げたが、メディアの多様化の問題はその一部と見ることもできる。本小論では、メディアが多様化し飽和する状況があるという先の調査結果を踏まえて、なぜそうした状況が起きうるのかを考察してきた。メディアが多様化する理由はもちろんこれだけではないし、ここであげられたものは、あくまでもメディアの利用に関する先行研究などの知見に基づいて推察されたものに過ぎない。ただ、上述の記事でも、ITメタボリック症候群の理由として、利用部門の要望が過度に重視されることや、ITがコモディティ化していることがあげられており共通点も見られる。しかしながら、より確かなことを言うためには今後のさらなる検討が必要である。