

組織変革におけるオルト・エリートと 制度の認知的側面

— 古書籍商業協同組合の情報化 —

桃 塚 薫

要 旨

本研究は、情報技術を資源として用い、既存の秩序に対抗する諸個人（オルト・エリート）が組織内に継続的に生まれ、組織変革を行なう過程に焦点を当て、組織変革の過程で行為者が制度をどのように構築し、それに従い、それを脱構築していくかを明らかにすることを目的とする。

そこで本論文は、オルト・エリート、制度の認知的側面、組織進化論による組織変革というフレームワークを用いて、伝統的な古書店の協同組合のオルト・エリートによる変革プロセスを検討した。

その結果、同組合の組織変革には3種類のオルト・エリートが介在していた。3者とも情報技術を資源として利用するが、技術のスキルの高さや情報技術の理念面と実践面のどちらを重視するかに違いが見られた。まず、情報技術の高いスキルを持つオルト・エリートは、古書組合全体として情報化に取り組むべきであるという理念を主張し、組織変革によって新たな制度を確立した（理念先行型オルト・エリート）。次に情報技術のあまり高くないスキルを持つオルト・エリートは、情報技術を利用して如何に利益をあげるかという実利面に着目し、確立した制度の中で組織変革を更に推し進めた（模倣型オルト・エリート）。それと同時に、高いスキルを持つ別のオルト・エリートが顕在化してきたが、彼らは、情報システムの体系化やシステムのオープン化というそれまでのオルト・エリートとは異なる理念を主張し、制度の再構築を図ろうとした（再構築型オルト・エリート）。

すなわち、組織におけるオルト・エリートは、新たな制度を作り出す組織変革を行い、次に生まれるオルト・エリートによってその制度が継承され変革が進化するとともに、その制度を再構築する変革が引き起こされることが分かった。

キーワード：オルト・エリート、組織変革、情報化、意味形成、制度、社会的構築主義、スクリプト

The Alte Elites and Institutions as Cognitive Practices in Organizational Changes

Kaoru MOMOZUKA

Abstract

In this paper, focusing on the organizational changes lead by the alte elites who use information technology as resources and counter authority, we discuss the relationships between the institutions such individuals construct, use and reconstruct, and the organizational changes in a conservative booksellers association.

We use three key concepts within this study; (1) alte elite, (2) cognitive domain in the institutions, and (3) organizational change as a process that means reducing equivocality and making a new concept through information processing.

The alte elites in the association are divided into three types; (1) normative, (2) imitative and (3) reconstructive.

In conclusion we find that all of them perform the roles of advocates of organizational changes, the first

constructing new institutions, the second using and strengthening them, and the third attempting to reconstruct them.

Key words: alte elite, organizational change, information technology, sense making, institution. social construction theory, script

1. はじめに

現代の組織においては、環境の不確実性に対応できる組織デザインが求められている。このような状況においては、常に経営手法を更新していくことが必要となるため、いかに組織変革を行っていくのかが重要な問題となる。そこで本研究では、組織内において、どのような変革の行為者が存在し、それらがどのように変革を継続して行っていったかについて検討する。

遠藤（1999,2000）によれば、情報技術の利用に積極的であり、かつ社会の既存の価値観に対抗的である個人（オルト・エリート 2.で後述）によって、社会の変容がもたらされることがこれまで観察されている。また、組織においても、このような個人が組織の変容を担うケースが見られる（花岡・桃塚 2002；桃塚 2003）。しかし、組織においてそのような個人が担う変革のサイクルと、それらの個人によって構築される制度の関係性についての考察はまだなされていない。

そこで本研究においては、オルト・エリート（遠藤 1999,2000）、制度の認知的側面（Scott 1995）、組織変革（Weick 1979;桃塚 3.4で後述）というフレームワークを用いて、古書籍商業協同組合の情報化の事例を検討する。そして、オルト・エリートの複数のタイプによる組織変革のプロセスの継続に焦点を当て、オルト・エリートによる制度化とその再構築のメカニズムはどのように作動しているのかについて考察する。

2. 先行研究

組織と行為者と情報技術についての見方は、3つに大別される（Orlikowski 1992など）。1つ目は、組織と独立して技術それ自体が客観的に存在し、それが組織に影響を与えたり（Rogers 1983）、技術それ自体が、組織における諸個人のコミュニケーションのあり方を決定する（Daft and Lengel 1986）という技術決定論モデルである。2つ目は、行為者が技術を戦略的に選択すれば高いパフォーマンスが得られる、という戦略選択モデルである（Child 1972など）。3つ目は、技術は社会的に構築されたものであるとし、技術に対する行為者の間主観性を取り込んだ構築主義的モデルである。例えば Barley（1986）は、同じ技術であっても、異なった組織や利用者によって、組織に異なった結果が引き起こされる、と述べる。また、Orlikowski（1992）は、情報技術と組織と行為者は相互に影響を与え合うと考えている。

3番目の構築主義的モデルは、近年大変注目されるようになってきているが、技術を解釈す

る行為者と、行為者の意図を超えた制度の構築と再構築という問題は、まだ研究途上にある。そこで本研究は、情報技術を武器にして組織変革を担う行為者によって、制度が構築され、それが再び他の行為者によって再構築されるプロセスの分析を試みる。

では、組織変革を担う個人とは、どのような人々なのであろうか。これまで、組織変革を担う者としては、トップやミドル・マネジメントに焦点が当てられ、その役割やリーダーシップの重要性が論じられてきた (Kanter et al. 1992)。組織の情報化といった問題に特化しても、それは同様であった (Schein 1995)。すなわち、権限や地位の明確なマネジメント (管理者) が計画的に変革のきっかけを創り、それを実行し、定着化させる、というプロセスを実行していくという考え方である。しかしながら、組織内における変革の行為者は、管理者に限られるのであろうか。

遠藤 (1999, 2000) は、潜在的にはエリートになる可能性を持ちながら、現状では権威のヒエラルキーの中位以下にいて、「何らかの (個人の能力を超えた) 理由でその能力が社会的に評価されないかもしれないとの大きな不安を抱え、この不安にせきたてられるように何らかの行動を起こそうとする」 (遠藤 2000:137)、いわば宙吊りの状態にある人々のカテゴリーに、「オルト・エリート (alt elite: alternative-elite)」という呼称を与えて概念化した。

オルト・エリートは、心情的には旧来の社会構造に対抗的であるが、「革命といった急激な社会変革を望むよりは、社会における彼ら自身の自己実現」 (遠藤 2000:137) を意図する。なお、情報技術の利用に積極的な (情報コンシャスな) 諸個人の中にこのような行動特性が見られることは、統計調査によって確認されている (遠藤 2000)。そこで、本研究においては、情報技術の利用に積極的なオルト・エリートに焦点を当てる⁽¹⁾。

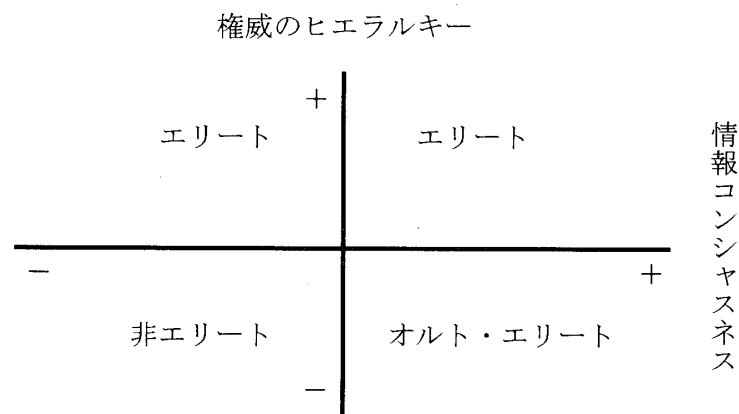
花岡・桃塚 (2002) は、遠藤のオルト・エリートのフレームワークの組織への適応可能性について考察を行った。花岡・桃塚は、古書店の共同組織において、情報技術を保有しかつ現状に不満を抱く諸個人が、既存のヒエラルキーに対抗しながら情報技術を資源として組織を変えていく事例があることを確認した。すなわち、オルト・エリートのフレームワークが組織に適応可能であり、トップやミドル・マネジメント以外にも、オルト・エリートが情報化の担い手として機能するのである。

また、桃塚 (2003) は、オルト・エリートを、情報コンシャスネスの程度と、既存の権威のヒエラルキーという2つの軸によって位置づけた (図1参照)。桃塚 (2003) は、オルト・エリートのダイナミズムとは、諸個人が他者を構成する要素を互いに取り込むことで自己と他者の関係性が常に変化すること、すなわち「アイデンティフィケーション」に他ならないこと、当該組織におけるオルト・エリートは、組織の内部や外部の諸個人の特性を内部に取り込みつつ、自らの権威を組織内において高めていこうとする動的な運動を行っていることを明らかにした。そして、情報技術の導入に成功した結果、組織における情報の流れに変化が生じる、という組織変化が確認された。このように、遠藤の「オルト・エリート」のフレームワークは、組織を分析する

ツールとして利用可能であることが明らかになった。

遠藤（1999,2000）は、オルト・エリートは社会に継続的に生まれてくると想定している。しかし、組織においてもこのような人々が同様に継続的に登場し、組織変革の担い手となり得るかどうかについての検討はまだされていない。また、桃塚（2003）は、オルト・エリートが、能動的に自己のアイデンティフィケーションを図ると述べているものの、そもそも組織は、個人の能動性だけでなく、社会によって規定される側面も持っている（3.1で後述）。そこで、本研究においては、組織における制度、とりわけ認知的側面（3.2で後述）から、オルト・エリートが行為者となる変革プロセスにおいて、彼らの行為がどのように制度化され、どのように再構築されるかについて考察することにする。

図1 オルト・エリートの位置づけ



（桃塚 2003 再掲）

3. フレームワーク

3.1 制度としての組織

新制度学派の知見によれば、組織は諸個人が意図的に作り上げるものであると同時に、すでに作り上げられた社会の価値観や規則、すなわち制度によって強く影響される。Scott(1995)の述べるように、制度は、社会的行動に対して安定性と意味を与える、認知的、規範的、および規制的な、構造と実践から成り立っている。制度の規制側面とは、規則や法のような強制力をともなう行為者に作用する制度の側面である。制度の規範側面とは、価値観や規範のような道徳的に行為者に作用する制度の側面である。そして制度の認知的側面とは、行為者が社会と相互作用しながら形作る「当然のこと」として作用する制度の側面である。これは換言すれば、行為者は、諸個人による間主観的な世界の理解とともに、諸個人の相互作用によってすでに形作られている客観的・外在的枠組みに依存している、とする考え方である。本研究は、この3つの制度の側面のうち認知的側面、すなわち行為者が制度をどのように形成し、それに従い、それを組み替えていくかに着目する。

3.2 制度の形成と模倣と再構築

Berger and Luckmann (1966) によれば、制度化の始まりは、二者間で繰り返される行為のパターンである。このパターンは、繰り返し遂行されることによって慣習化される。この慣習は、一度形成されるとそのまま持続する傾向があるが、この慣習を実践するのがこの二者だけであれば、それは廃止することも出来る。しかし、他者（例えば、彼らの子供たち）がこの慣習を継承する場合、それは、「個人に対して外的で、かつまた強制力のある事実として対峙する、一つの現実性をもつもの」(Berger and Luckmann 1966:100) として、客観性をともなって現れてくる。このとき、そのようなパターンは、そのパターン本来が持つ具体的な意味連関から独立した事実となってしまうため、様々な図式によって説明されなければならなくなる。説明が成功すれば、その慣習は社会に定着し、制度となるのである。

ただし、この定着した制度は、行為者に必ずしも自動的に作用するわけではない。Scott (1966) は、認知的側面における制度は、すなわち「スクリプト」(意味形成と有意味な行為の選択に際しての指針)として作用する、と述べる。制度に従う行為者は、盲目的に制度に従うのではなく、スクリプトを参照し、制度の意味を考えながら行為するという自省的態度を持ち合わせている場合がある。

また、ひとたび制度化したパターンは、そのまま永遠に継続するわけではない。行為者がその制度に疑問を抱き、「当然のこと」であるとは考えなくなったとき、行為者たちは、別のパターンを再構築し、それが他者によって継承され、新たな制度として定着していくことがある。そこで本研究においては、制度の認知的側面とは、行為者の相互作用が社会に拡大して制度となること、行為者による制度への準拠は自省的であること、そして制度は組み替え可能であること、という3つを表しているとする。では、このような制度は、組織変革においてどのように作用するのであろうか。

3.3 組織化と組織変革

組織論における組織変革のモデルは多様であるが、Van de Ven and Poole (1995) によれば、これらのモデルは、ライフサイクル・モデル、目的モデル、弁証法モデル、そして進化論モデルの4つに大別することが出来る。そして、本研究で考察する制度の認知的側面からみた組織変革は、Weick (1979) の組織進化論(組織化)の議論を用いることで説明できる⁽²⁾。

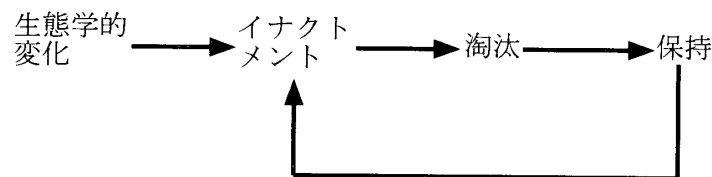
Weick (1979) によれば、組織は解釈のシステムである。組織においては、組織の各成員が持つ意味の多義性が削減されることで組織全体としての意味形成が行われる。Weick の組織化とは、生態学的変化、イナクトメント、淘汰、保持というプロセスである。そこで本論文では、この変革プロセスを制度の形成に当てはめる。

まず、生態学的変化とは、個人によって意識されるかもしれない環境の変化である。これは制度の形成においては、新しいパターンの生じるきっかけとなる。イナクトメントとは、個人が特

定の経験を現在進行形でしていることであり、制度の形成においては二者間の相互作用の特定のパターンである。淘汰とは、行為の意味をさかのぼって考えることであり、ひとたび遂行された行為を振り返ることは、第三者的な観察者が占めるのと同じ態度で自分自身の行為に対することである。制度の形成においては慣習化である。この段階で、組織の意味の多義性が削減される。そして保持とは、そのような行為の意味が知識在庫として固定されることである。制度の形成においては、制度が確立したことを意味する。このサイクルが、行為者によって形成される制度である。

また、スクリプトを利用する行為者は自省的态度を取るため、制度に準拠しているときにも組織変革が生じることがある。この場合は環境の変化は認識されず、生態学的変化は知覚されない。しかしイナクトメント・淘汰・保持のサイクルが作動している⁽³⁾。それに対して行為者が制度の再構築を行なうときは、再び生態学的変化から保持までのサイクルによって新たな制度が生じる。このように、制度の認知的側面に基づく組織変革は、3種類の形態が考えられる（図—2参照）⁽⁴⁾。

図2 組織化と組織変革のプロセス



(Weick 1979:172を元に筆者が改変)

3.4 オルト・エリートと組織変革の継続

先に述べたように、遠藤（1999,2000）は、社会においてはオルト・エリートが継続的に登場してくる可能性を指摘している。そこで、本研究においては、オルト・エリートによる組織変革の継続を次のように捉えることにする。すなわち、オルト・エリートが組織変革を行い、変革が成功してエリートとなったとき、オルト・エリートの行動特性は、スクリプトとして他の諸個人に作用する可能性があると考えられる⁽⁵⁾。また、オルト・エリートは動的なメカニズムである。すなわち、現在エリートになってしまった元オルト・エリートに対抗して、現在の制度を再構築する新しいオルト・エリートが絶えず生まれる可能性がある。

したがって、オルト・エリートがエリートとなるとき、新たに生まれるオルト・エリートがタイプの異なる2種類の組織変革を実行する可能性がある。まず、オルト・エリート以外の成員にオルト・エリートの対抗的メンタリティが埋め込まれることによって、それらの成員による組織変革が進化する可能性がある。他方で、過去のオルト・エリートに対抗する新たなオルト・エリートが生まれることによって、新たな変革が生じる可能性がある。すなわち、連続的に性質の

異なるオルト・エリートが生まれ、変革が進展していくと想定される。

そこで、本研究は以上のフレームワークを用いて、オルト・エリートが情報技術を武器として組織を変革し、その後継続して登場するオルト・エリートがどのようにして変革の行為者となったかについて、制度の認知的側面から考察する⁽⁶⁾。

4. 事例

4.1 2種類の古書店

現在、全国にある古書店の数はおよそ7000店から8000店であるといわれる（小田・河野・田村 2001など）。それらの古書店は、大きく2つに区分される。

1つは、ロードサイドに位置する大規模なフランチャイズチェーンの近代的な古書店（「新古本屋」とも呼ばれる）である。もう1つは、全国古書籍商組合連合会（全古書連）傘下の古書組合（都道府県別に組織される）に加入している、いわゆる古書店である（以後、単に古書店と表示するときは、これらの書店のことを意味する）。後者は、東京の神田や本郷にある老舗の古書店、目録販売のみを行なう古書店、街中の小さな古書店などで構成されており、伝統的かつ零細な商店が多い、店舗数はおおよそ2700店である。全古書連加盟古書店は、売り場面積において経営拡大志向の「新古本屋」に及ばず、また売上げ自体も減少する傾向にある書店が多い（東京都古書籍商業協同組合 1996）。本研究では、前者の古書店が加入する古書組合における情報化の動きに着目する。なお、事例作成にあたり、筆者は組合関係者への対面インタビューおよび電子メールによる質問を行った⁽⁷⁾。

4.2 古書店の協同組合の情報化

では、古書店が加盟する協同組合とは、どのような組織なのであろうか。

本研究で着目する中小企業の事業協同組合は、「構成員が相互に情報交換をおこない、またさまざまな事業に参加して連携を図るために、中小企業の同業者によって構成される水平的な組織」（宮下 1997：i を参考にして筆者が加筆修正）である。たとえば、東京都古書籍商業協同組合（以降東京組合と称す）の約款は次のようになっている。「本組合は、組合員の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行い、もって組合員の自主的な経済活動を促進し、かつ、その経済的地位の向上をはかるとともに、内外文化の興隆に寄与し、もって古書籍類の適正円滑な需要の仲介に努めることを目的とする」（東京都古書籍商業協同組合定款第一章総則目的）。なお、古書店の協同組合は強制的に加入させられるものではなく、あくまで加入を希望する事業者が自発的に組織に参加する。

1990年代に入ってから、組合加盟古書店の多くは売上げが低迷し、「新古本屋」の大型店舗が各地に進出し始めていた。東京組合の中には、このような状況に危機感を感じた人たちがいた。彼らは、今後組合は情報化に取り組むべきである、と主張し（東京都古書籍商業協同組合

1996), その後組合内に委員会を発足させて「日本の古本屋」(www.kosho.or.jp)というウェブサイトを作成し, この情報化の理念を体現化した。このとき中心となったのは, 1980年代からMS-DOSのパソコンやオフコンを自店舗で利用し, SQLやBasicなどのプログラム言語に熟達し, 他の組合員向けに営業支援ソフトを作成・販売するなど, 情報技術に詳しい組合員であった。サイトの発足当初は, 組合全体で情報化に取り組み, インターネット利用を推進することに対して, 組合員から反対意見が相次いだ⁽⁸⁾。しかしながら, 現実には同サイト上で着実に古書が売れるようになっていった。それにつれて, 組合員のインターネット事業への反対意見は減少し, 組合のウェブサイトへの参加者は増加していった。また, 同ウェブサイトは東京組合に属していたが, 他の道府県の古書組合に入っている組合員も利用できるようになった。

1998, 99年頃から新たにコンピュータやインターネットを利用し始めた一般の組合員の中からは, 更なる情報化投資を促す声が高まった。彼らは, 同組合に直接意見を述べたり, 組合員専用のウェブサイトの電子掲示板に意見を書き込んだ。このとき中心になったのは, 他人の情報化の支援をするほどの技術力は持ち合わせていない, 平均的なエンドユーザである組合員であった。彼らは, インターネットを利用することで如何に売上を伸ばしていくか, という現実的な側面に着目した。この一般組合員たちの要望によって, 2001年に「日本の古本屋」は今までよりも遙かに規模の大きなサイトへと改装された。このようにして, 1996年東京組合のごく少数の組合員が集まって始まったウェブサイトは, 2003年7月現在, 全国の古書店568店が利用し, 月額売上高1億2,000万円に達するまでに拡大した⁽⁹⁾。また, 2003年には, 東京組合において古書店間の古書売買のコンピュータ化が行われ, 情報技術の利用は, 一般消費者への古書販売だけではなく, 多方面へ拡大している。

なお, 一般の組合員がインターネットに積極的な態度を取り始めた時期と相前後して, 組合が情報化を促進することには賛成するが, 組合の情報技術の利用の仕方が間違っているとして, 同組合の情報化の方向性に対してアンチテーゼを提示する組合員の動きも顕在化してきた。彼らは, 80年代からUNIXのワークステーションやMS-DOSのパソコンを使用し, C言語やFORTRANなどのコンピュータ言語に精通し, 他者のコンピュータ利用の支援を行うことのできる高いスキルを持つユーザーである。例えば彼らの中には, 「日本の古本屋」の情報システムの選定過程やシステムの構成が一般組合員にとってブラックボックスであることを指摘する組合員や, 「日本の古本屋」は体系的な情報システムではないことを問題にする組合員がいる。

5. 分析

5.1 オルト・エリートのライフサイクルと組織変革

東京組合においては, 外部環境の悪化に注目し, 同組合全体で情報化に取り組もうとする人々が生まれ, このプロセスに他の組合員が参加して慣習化し, それが制度となることによって, 組織が変革されていった。そして, 同組合の情報化を更に促進していく人々が生まれていった。そ

れと同時に、組合の情報化の方法に違和感を持ち別の方法論を慣習化しようとする人々が現れた。すなわち、「情報武装した」対抗層が、情報技術を利用して自らを正統化し、組織の価値観を変えていったのである。これは、オルト・エリートが担った組織変革であった。そこで、東京組合におけるオルト・エリートの詳細を見ていくことにする。

同組合のオルト・エリートは、その特徴から3種類に分類することができる。まず、最初に情報技術を導入したオルト・エリート（オルト・エリートⅠ，以下AE-Iと略す）、次に、情報技術が導入されてから、さらなる情報化を推進するオルト・エリート（オルト・エリートⅡ，以下AE-IIと略す）である。そしてオルト・エリートⅡは、（エリートになってしまった）オルト・エリートⅠを模倣するオルト・エリートⅡ-a（以下，AE-II-aと略す）とオルト・エリートⅠに対抗的なオルト・エリートⅡ-b（以下，AE-II-bと略す）に分けることができる。では、これらのオルト・エリートはどのような特徴を持つのであろうか。

5.2 オルト・エリートⅠ（AE-I）

最初に登場したAE-Iは、熟練したコンピュータユーザーであり、古書店としては非常に進歩的な情報技術を持っていた。彼らは、東京組合に情報技術を導入するという規範を重視し、組合の情報化の必要性を広く組合員に訴え、それが軌道に乗るまでオルト・エリートとして組織変革を推進した。彼らは、フランチャイズチェーンの進出という古書店のおかれた環境変化（生態学的変化）の中で、組合のウェブサイトを構築して（イナクトメント）、他の組合員がこのプロセスに参加した結果、ウェブサイト利用が慣習化され（淘汰）、古書に関するすべての情報（「書籍千年の蓄積」（インターネット運営委員会『古書月報』1998.8））を同組合がインターネット上にデータベース化するという意味が組合員に浸透し、制度となった（保持）。

なお、AE-Iは、組合内に情報技術の利用が浸透することによって、オルト・エリートからエリートへ移行へと移行した¹⁰⁾。

5.3 オルト・エリートⅡ（AE-II）

5.3.1 オルト・エリートⅡ-a（AE-II-a）

この人々はAE-Iがエリートに移行する段階に登場し、AE-Iによってもたらされた制度のスク립トを自省しながら変革を更に推し進めた（5.4で後述）。この人々は、AE-Iの努力によって組合内でパソコンが普及していく時期に、パソコンやインターネットを利用し始めた組合員によって構成された。彼らにとって、組合が全体として情報化を行うことは、スク립トであった。彼らは、組合に対して、ウェブサイト上で売り上げを増やすためにエンドユーザーとして改善案の提言を行い、さらなる情報化を促した。この人々は、同組合の情報技術を強化し（イナクトメント）、他の組合員がこのプロセスに参加した結果、ウェブサイト利用による経済的利潤獲得が慣習化され（淘汰）、売り上げを増進する、という新たな意味形成を行った。その意味が組

合員に浸透して情報技術を利用するという制度が強化された（保持）。この人々は、それ以後も、古書店間の取引で使用される情報システムの構築など、更なる情報化を促進する組織変革の担い手となっている。

5.3.2 オルト・エリートⅡ-b (AE-II-b)

AE-II-b は、コンピュータの熟練したユーザーであり、AE-I がエリートに移行する段階に顕在化した。彼らは、AE-I と同様に、他人のコンピュータ利用の支援を行う技術をもつ熟練したユーザーである。彼らは、同組合が情報技術を導入することは与件とするものの、AE-I が確立した情報技術を利用した変革の方法論に違和感を持ち、組合内に共有される制度の再構築を図ろうとした（5.5 で後述）。彼らはとりわけ、ウェブサイトで利用されるソフトウェアやプログラム自体の問題点に着目した（生態学的変化）。彼らは、組合員用電子掲示板へ組合への批判点を書き込んだり、自らサイトを構築して具体的に組合サイトへのアンチテーゼを提示する（イナクトメント）ものもあるが、現在のところ、彼らの行為が慣習化されたり制度となるには至っていない。

5.4 オルト・エリートによる制度の模倣

AE-I と AE-II-a とを比較すると、前者は、情報技術を利用するべきであるという規範を重視したのに対して、後者は、そのような規範よりは情報技術を利用したときにどのように現実的な問題を処理していくのか、という実践的な側面に着目した。例えば AE-II-a は、同ウェブサイトは Internet Explorer で表示できればよいとするのか、RFC（Request for Comments：インターネットの標準規格）に準拠するのかといったユーザ・インターフェイスの表面上の問題に着目したり、具体的にどのように利益を上げる仕組みを作り上げるのか、ということに注目した。

東京組合においては、AE-II-a は、情報技術の利用を与件としそれを更に強化していったという点において、AE-I の行為を模倣したといえる。その際に、AE-I が持つ変革志向そのものが、AE-II-a の中に内面化された。つまり、同組合の情報化の理念そのものは AE-II-a においてはスクリプトとして作用したのである。そこで、AE-II-a は、情報化の理念そのものを問うことはなく、その理念をどのように実践するか、という側面に着目した。すなわち、AE-II-a には、変革欲求が埋め込まれたのである。従って、AE-I がエリートへ移行し、AE-II-a が新しいオルト・エリートを構成したときに、AE-II-a による変革の動きは、組合内において半自動的に継続していくことになった。

組織変革において、このようなスクリプトに従った自省的行為、すなわち変革志向が埋め込まれた状態とは、変革している状態が常態である。つまり、この状況では既存の価値に対抗的でなくても変革が進展するという一見奇妙な現象が発生することになる。このような AE-II-a の行為は、AE-I の路線を継続していくものであり、変革を志向するものの、現在エリートとなっ

まった旧 AE-I への対抗性は乏しい。この層による変革は、AE-I のそれに比べてゆるやかなものであり、以前の路線に対抗するというよりは、AE-I の変革を進化させていくことであると考えられる。したがって、AE-II-a による組織変革のパワーは AE-I と比べると減衰している。この層は限りなく非エリートに近いオルト・エリートであるといえる。

5.5 オルト・エリートによる制度の再構築

AE-I と AE-II-b を比較すると、両者とも情報技術の規範的側面に着目した点、また両者とも熟練したユーザーであるという点で同一の特徴を持つ。また、組織における既存の価値観に対して対抗的であるという面においても類似している。

しかしながら、両者の間では、情報化の理念そのものに違いがある。AE-I は、既存の価値観（古書組合の伝統を重視するため、組合全体として情報化を行う必要はないと考えること）に対して、新しい価値観（古書組合全体として情報化に取り組み、「古書千年の歴史」をデータベース化すること）を提示した。それに対して、AE-II-b は、一見したところ、情報技術における微視的差異を争点としたように見える。例えば、AE-II-b は、「日本の古本屋」の情報システムで稼働しているデータベースサーバのインデックス更新をどのようなタイミングで行うのかを問題にしたり、データベースの正規化が不十分である、と同組合員の掲示板で強く主張し、情報技術のより微細な問題に着目した。

しかし、この微視的差異の背景には、理念上の違いが存在している。AE-II-b の中には、「日本の古本屋」のシステムは、古書店の情報の流れを全体として管理するシステムではなく、図書館や出版社のような古書組合の外部の情報システムと連携をすることが出来ない、というシステムの体系性の欠如を指摘した人がいた¹¹¹。この人は、現在の古書組合の書籍データベースの規格には拡張性がなく、将来的に行き詰まると考えられるので、情報技術を熟知し、かつ古書の専門家である人が、将来性のあるシステムを構築すべきである、と考えている。この背景としては、現在の同組合の情報システムは、複数の組合員が同じ書籍を重複してデータベースに登録する仕組みになっており、登録した書籍のデータを他の組合員が再利用することができないことがある。

また同組合が、セキュリティ対策を理由にシステムの構成や利用しているソフトウェアやプログラムのソースを組合員に公開しないことや、システムの不具合が発生したときに議論をするための前提となる情報が組合員に対して公開されないことに対するいらだちを表明する AE-II-b もいる¹¹²。同組合はシステムの情報を広く一般組合員へ公開し、コンピュータの知識を持っている一般組合員は、プログラムのバグを発見したり改善案を迅速に提示したりできることが望ましい、とこの人は主張する。

この人は、自店舗で独自に運営しているウェブサイト上で Linux のディストリビューションを配布するなど、オープンソース運動に賛同しており、情報公開こそが、同組合の情報化に求めら

れるあり方である、と考えている。

このように、AE-II-bは、古書組合全体として情報化に取り組むという同組合の情報化の理念とは質の異なる理念（システムの体系化やオープンソース運動）を主張している。すなわち、AE-II-bは、同組合とは違う角度から情報化の必要性を訴えているのである。換言すると、AE-II-bによる変革はAE-Iのうち立てた情報技術利用の規範に対立する開発を主張するものであり、以前の路線を再構築する変革である。従って、AE-II-bによる組織変革の対抗性は大変高いといえる。しかしながら、彼らの行為は、他の組合員へと波及せず、制度となり組織を変革するまでには至っていない。

5.6 3種類のオルト・エリート

このように、同組合のオルト・エリートは、その特徴から3種類に分けることができる。まず、AE-Iは、情報技術の理念に注目し、次にAE-Iを模倣したAE-II-aは、むしろ情報技術の実践面を重視した。同時にAE-Iを再構築するAE-II-bが顕在化した。この層はAE-I同様に情報技術の理念に着目したが理念の内容はAE-Iとは異なっていた。これらのオルト・エリートには、次のような違いがある。

【ユーザーの特性】AE-IとAE-II-bは、自らの用途と他人のためにプログラミングを行う熟練したユーザーであるのに対して、AE-II-aは他人が作成したプログラムを使う一般エンドユーザーである。

【人数】AE-IとAE-II-bは人数が少ないのに対して、AE-II-aは人数が多い。

【既存の秩序への対抗性】AE-IとAE-II-bは既存の秩序への対抗性が高いのに対して、AE-II-aは低い。

【変革の動機付け】AE-IとAE-II-bは変革を行う動機付けが高いのに対して、AE-II-aは動機付けは低く、変革を行うことが半自動化している。

【理念性】AE-IとAE-II-bは情報技術の理念を重視するのに対して、AE-II-aは実践を重視する。

【組織変革の実現度】AE-IとAE-II-aは、変革を実現することができたが、AE-II-bは変革が停滞している。

このように、同組合のオルト・エリートはその性質の違いにより、AE-Iは理念先行型オルト・エリート、AE-II-aは模倣型オルト・エリート、AE-II-bは再構築型オルト・エリートと称することができる。これらのオルト・エリートによる組織変革には、制度の確立による変革、スクリプトを用いた自省的行為による制度の継続という変革の進化、確立された制度の再構築による変革という3種類の動きが現れることが明らかになった¹³。

6. 終わりに

本研究においては、古書組合のオルト・エリートによる組織変革を制度の認知的側面から分析した。同組合の組織変革には3種類のオルト・エリートが介在し、三者とも情報技術を資源としているがスキルに差が見られ、行動特性の差異が制度に影響を及ぼし、これらの変革の性質や実現性に違いが発生することが分かった。同組合においては、AE-Iが、まず情報技術の理念に注目して組織変革を提唱し、制度が確立した。次にそれを模倣するAE-II-aがその変革を進化させるという制度のスクリプトを利用する動きが観察された。AE-II-aに内在している変革志向は模倣的であるため、既存の秩序に対する対抗性は余り高くない。そして、この動きと時を同じくして、新たな不満層の顕在化、すなわち情報技術の理念を重視し、現在の制度を再構築しようとするAE-II-bが観察された。これによって、オルト・エリートが継続して組織内に生まれていること、そして彼らの行為によって制度が生み出されることが確認された。組織におけるオルト・エリートは新たな制度を作り出す変革を行い、次に生まれるオルト・エリートによって、その変革が進化し、そしてその制度を再構築する変革の行為が引き起こされるのである。

本研究は、オルト・エリートと制度の認知的側面に焦点を当てたが、今後は、オルト・エリートの行為は、制度の他の側面（規制・規範）とどのようにかかわりあっているのかについて考える必要がある。また、オルト・エリートをどのようにマネジメントしていくのが組織にとって望ましい結果に結びつくのかについても、研究を重ねていきたい。

（投稿受付日2003年8月29日、採択決定日2003年11月12日）

謝辞

本研究を行うに当たり、対面インタビューおよび電子メールによる質問にお答えくださった東京組合の河野高孝氏・花井敏夫氏、古書店の緑風舎氏、有限会社セカンドブレインの青木隆平氏、古書 Duckbill の中園信氏に厚く御礼申し上げます。また本研究をまとめるにあたり、学習院大学の遠藤薫先生、及び査読の段階で匿名のレフリーの先生からご指導いただきました。謹んで感謝の意を表します。

注

- (1) 遠藤（1999, 2000）におけるオルト・エリートの考え方は、現実に存在する層の具体的特性に着目するよりも、非エリートとエリートの途中の点にある個人の状態を概念化した理念型である。本論文においては、特定の時期に特定の場に現れる層の実体を具体的に記述するための枠組みとしてオルト・エリートのフレームワークを用いている。複数のサイクルにまたがった組織変革に注目するとき、同じようにオルト・エリートとして捉えても、それらの特性は異なっている。そこで、本研究においては、これらのライフサイクルにあわせて、オルト・エリートを複数のタイプに分けてその特性を考察することにする。
- (2) なお、組織変革の進化論モデルは、自然淘汰のメカニズムを組織論に応用したものである（Van de Ven and Poole 1995; 大月 1999）。

- (3) 行為者のこのような自省的態度とは、「過去のイナクトメントの妥当性」に関して疑いを抱くことである。このとき、生態学的変化は、すでに生じてしまった変化の後に、回顧的にのみ把握される (Weick 1979: 169, 229参照)。
- (4) Weick (1979) は、「組織」ではなく「組織化」に着目する。これは組織が存在しないということを示しているのではない。組織をとらえるには、「組織化」というプロセスから観察する必要がある、ということを示している。その意味において、本研究で用いられている「組織」は時間的な流れを念頭においているため、Weick 的な「組織化」を意味している。
- (5) 本研究においては、オルト・エリートの相互作用によって制度が形成されると、そのオルト・エリートは変革を達成したため、エリートとなると考える。
- (6) 組織変革に際しては、変革の行為者 (変革主体、変革提唱者) と変革への参加者 (変革実行者) の区別があるが (佐藤 1998; 田尾 1991など)、本論文はとりわけ前者の変革の行為者の動きに注目することにする。
- (7) 本事例を作成するに当たり、2001年12月27日、東京組合の理事経験者である河野高孝氏・花井敏夫氏にインタビューを行なった。また、2002年12月11日に、山口県の古書店の緑風舎氏に電子メールでの教示を得た。2003年8月18日、有限会社セカンドブレインの青木隆平氏にインタビューを行ない、2003年8月19日に電子メールでも教示を得た。2003年8月22日及び同24日に、石川県の古書店の古書 Duckbill の中園信氏に電子メールで教示を得た。
- (8) とりわけ、東京神田の老舗の古書店の間では、現在でも、インターネットは古書店には不要である、という考え方をする人が多い (大内 2003)。
- (9) 東京組合内部資料による。
- (10) なお、AE-I による組織変革によって、同組合内部の情報の流れにも変化が生じた。たとえば、同組合に情報技術が導入された時には、同組合のウェブサイト上の売上月報の情報は、同組合の地域別下部組織を介して伝えられていたが、インターネットが組合員に普及してからは、メーリングリストで直接一般組合員に伝えられるようになった。
- (11) この点については、2002年12月11日に、山口県の古書店「緑風舎」氏から、同氏の考える古書組合の情報化の問題点として、電子メールで次のような回答を得た。「古書業界の将来を考えると、古書、図書館、新刊書、それぞれのデータベースは、相互にデータ交換が可能な共通性を持つ必要がある。古書業界が立ち後れている原因は、1. 業界内部において、データベースというものに対する知識や認識が希薄であること。2. 実務内容をデータベース化する技術が未発達であること。3. 全古書連という組織自体が内部的問題を抱えていること。4. 業務用データベースというのは、販購買在庫管理システムとして、財務管理や販売方針策定などに用いることで、その効果を現し、又実務負担を軽減するものであるのだが、現状では、単なる販売手段の一つとしてしか捉えられていない。それ故、データ精度に対する認識が低い。5. 現状では、古書のデータベース化は各店バラバラに行われており、統合サービスを提供している『日本の古本屋』など幾つかのサイトにおいて単に検索・注文システムに載せると云う目的で項目設定の規格化など行われているが、その仕様は、図書館や新刊書のデータベースと互換性を保てるものになっていないし、入力様式の統一さえなされていない」。
- (12) 古書 Duckbill の中園氏から、2003年8月22日、24日に、電子メールで教示を得た。
- (13) AE-II の持つ対抗性には、2種類のものがある。まず、AE-II-a においては、表出される行為そのものには、AE-I (現エリート) への対抗性はあまりなく、対抗性という行動特性そのものが自らの中にすでに埋め込まれてしまっているということ自体が対抗性を意味する。それに対して、AE-II-b は、情報技術の理念を重視するという点において AE-I には対抗的ではないが、実現したい理念の内容が極めて対抗的である。

参考文献

- Barley, S. 1986. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*. 31: 78-108.
- Berger, L. and Thomas Luckmann. 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday & Company. (山口節郎訳. 1977. 『日常世界の構成』新曜社).
- Chiled, J. 1972. Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*. 6: 1-22.

- Daft, Richard L. and Robert H. Lengel. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*. 32(5): 554-571.
- 遠藤 薫 1999. 「オルトエリート (alt. elite) ——再帰的自己創出システムとしての大衆電子社会——」『社会情報学研究 3』日本社会情報学会.
- 遠藤 薫 2000. 「情報コンシャスネスとオルトエリート」『日本の階層システム 5』東京大学出版会 : 107-143.
- 花岡幹明・桃塚 薫. 2002. 「組織における『オルト・エリート』と情報化について——古書業界の事例を中心に——」『豊橋創造大学紀要』6: 97-111.
- Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein and Todd D. Jick. 1992. *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience It and Leaders Guide It*. The Free Press.
- 宮下 淳. 1999. 『中小企業の協同組織行動』白桃書房.
- 桃塚 薫. 2003. 「オルト・エリートと組織変化のダイナミズムについて 古書籍商業協同組合の情報化を中心にして」『日本社会情報学会学会誌』15(1): 35-48.
- 小田光雄. 2000. 『ブックオフと出版業界—ブックオフ・ビジネスの実像』ぱる出版.
- 小田光雄, 河野高孝・田村和典. 2001. 『古本屋サバイバル』編書房.
- 大月博司. 1999. 『組織変革とパラドックス』同文館.
- 大月博司・藤田 誠・奥村哲史. 2001. 『組織のイメージと理論』創成社.
- 大内田鶴子. 2003. 「神保町の地域力」第123回神田学会資料(2003年7月24日). NPO法人神田学会.
- Orlikowski, Wanda J. 1992. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*. 3(3): 398-427.
- Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovations* *Third Edition*. Free Press. (青池慎一・宇野善康監訳. 1990. 『イノベーション普及学』産能大学出版部).
- 佐藤嘉倫. 1998. 『意図的社会変動の理論』東京大学出版会.
- Schein, Edgar H. 1995. The Role of the CEO in the Management of Change: The Case of Information Technology. Allen, Thomas J. and Michael S. Scott Morton ed. *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*. Oxford University Press. 325-345. (富士総合研究所訳. 1995. 「企業変革に果たすCEO(最高経営責任者)の役割」『アメリカ再生の「情報革命」マネジメント』白桃書房: 231-260).
- Scott, W. Richard, 1995, *Institutions and Organizations*, SAGE. (河野昭三・板橋慶明訳. 1998. 『制度と組織』税務経理協会).
- 田尾雅夫. 1991. 『組織の心理学 [新版]』有斐閣.
- 東京都古書籍商業協同組合. 1974. 『東京古書組合五十年史』.
- 東京都古書籍商業協同組合. 1996. 『東京の古本屋 今後の古書籍業界のあり方——現状と展望』(平成7年度活路開ビジョン調査事業報告書).
- 東京都古書籍商業協同組合. 1998. 『古書月報』(1998.8) 東京都古書籍商業協同組合.
- Van de Ven, A. H., and M. S. Poole. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. 20: 510-540.
- Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing* *2nd ed.*. Addison Waesly. (遠田雄志訳. 1997. 『組織化の社会心理学』文眞堂).

参考URL

『日本の古本屋』, <http://www.kosho.jp>. 2003年8月25日時点。