

■ 研究論文

コンテキスト重視の情報戦略の射程

On the Range of Context based Information Strategy

関西大学 古賀 広志

Kansai University Hiroshi KOGA

1. はじめに

近年、情報の意味を決定する要因として、コンテキストの重要性が再び脚光を浴びつつある。

そもそも、コンテキストという言葉は、ラテン語の「ともに織りなす、組み合わせる」を源とし、コンテンツと対照する形で「行間の意味＝文脈」というニュアンスで用いられることが多い。そのため、コンテキスト重視の情報戦略とは、情報の背後に見え隠れする文脈に注目する「もうひとつの情報戦略」と理解することができる。

そこで、本稿では、コンテキストに注目する新しい情報戦略の意義について考察を加えることにしたい。

2. コンテキスト概念の意義

まず始めに、コンテキスト概念を整理することから議論を始めることにしよう。

2.1 コンテキストの定義

コンテキストは、情報の「地」と「図」を決定し、そこに意味を見出すための手がかりである。認知科学の教科書を繙けば、壺に見えたり恋人同士に見えたりする絵や、ウサギやペリカンに見える絵が掲載されている。視座による図柄が変わる例として有名だ。結局、図柄（コンテンツ）だけ

では、意味は決まらない。あたかも、銀の鎖が「賢者の贈り物」になるとは限らないのと同様だ（恋愛を成就する方法などのマニュアルがいつも成功するとは限らないのだ）。賢者の贈り物になるかどうかは、鎖がおかれている状況や行為主体との関係性に依拠している。言葉を換えれば、行為主体を取り巻く状況性や文脈性は、構成要素が織りなす布置（constellation；星座のように構成要素が織りなす関係のこと）の意味形成（sense making）に関わっている。このような関係性や状況性を意味する概念が「コンテキスト」に他ならない。

ところで、コンテキストをめぐる議論は、それほど新しいものではない。その嚆矢は、二十年以上前に遡ることができる。おそらく、経営情報論研究の研究領域において、コンテキストの重要性を初めて本格的に議論したのは、日置弘一郎であろう。

彼は、「組織知能」を巡る松田武彦の議論に応える形で、「組織におけるインテリジェンス」と題する論攷を発表し、その中で「コンテキスト」の重要性を指摘している（日置、1993）。

また、コンテキストを「人々の認知（認識）や決定・行動を支えている構造的な前提」と定義し、いわゆる「文脈」とは「多少ニュアンスの異なる意味」と理解する論者もいる。根来龍之である。

彼は、SSMや構造化議論を手がかりにして、コンテキストの形成と変革のモデル化に取り組んでいる（根来，1993）。

さらに、欧米では、認知心理学の研究領域の知見である「状況的認知」ないし「正統的周辺参加」の概念を援用し、知識の創造や移転のモデル構築が精力的に試みられている（Dixson，2000）。

本稿では、このような先駆的研究を踏まえた上で、あるいは割り込んで、コンテキストを「コンテンツの間の布置（関係性）を解釈する着眼点」と定義したい。つまり、複数のコンテンツからなる状況の意味形成を担う要因としてコンテキストをとらえるのである。この限りにおいて、コンテキストは、構成要素の「見立て方」に他ならない。

2.2 コンテンツとコンテキスト

このとき、コンテンツは、組織の中の「人工物、参加主体、参加主体の行為、参加主体間の相互作用などの具象化された対象」を指す。それゆえ、コンテンツとコンテキストは必ずしも一対一の形で対応するとは限らない点に留意する必要がある。ともすれば、コンテキストを「情報を把握するための次元の一つ」と位置づけ、コンテンツと合わせて情報の構成要素の二分法（あるいは、メディア・コンテンツ・コンテキストの三分法）として理解する傾向が強い。それゆえ、コンテンツとコンテキストの境界に注目し、驚異的な技術革新を背景にすれば、コンテキストのコンテンツ化が可能ではないか、という議論が行われることになる。

たしかに、個々のコンテンツの背後には、コンテキストが見え隠れしている。しかし、コンテンツ理解は一義的に決定し得ない。それを解釈する行為主体のおかれた状況によって、コンテキストは異なってくるからだ（教授会を例にあげれば、同じ議題であっても、審議結果が学部毎に異なる場合を想像して欲しい）。

つまり、解釈主体を取り巻く状況がコンテンツ理解の多義性を生み出すために、複数のコンテンツを包含する形でコンテキストが位置づけられることになる。

2.3 コンテキストの間主観性

コンテキストが多義的にならざるを得ないのは、その間主観性が深く関わっているからだ。このとき、コンテキストは、行為主体の解釈であるため、客観的とは言い難い。しかし、完全に主観的とは言えない。

協働体の中では、ある程度の共通理解がなされている（むしろ、協働体の価値観や行動パターンに染まった人々は、コンテキストの存在自体に気がつかない場合が多い）。それゆえ、間主観的存在としてコンテキストを理解すべきである。

ところで、間主観性は「二重の解釈」に依拠する特性である。改めて言うまでもなく、協働活動に参画し貢献する主体は、同一のコンテキストを保有しているとは限らない。むしろ、個人は、異なるコンテキストをもつと理解する方が現実的である。それゆえ、組織のコンテキストは、個人が組織人格として行動する場合に、行為の準拠枠として想定される「もうひとつのコンテキスト」と理解すべきであろう。言葉を換えれば、組織コンテキストは、組織成員らしく行動するための「立ち居振る舞い」に深く関わる「組織感」に他ならない。

ベテラン社員の「これがうちのやり方」という台詞には、組織コンテキストと個人コンテキストが共役関係にあることを示している。

もちろん、経験年数の長さで組織コンテキストの深まりを一義的に決めることはできない。しかし、得てして新人から熟練になるにつれて、組織に染まり、組織の中に自己を没入させていく（のめり込んでいく）傾向が強い。レイブとウェンガーは、このような「新人から熟練者に進展（ないしアイデンティティを確立）していく過程」を「正統的周辺参加」と呼んだ（Lave and Wenger, 1991）。正統的周辺参加の知見を援用すれば、新参者は、熟練者の解釈を解釈することにより、組織コンテキストを体得していく。このことは、熟練者の解釈を新参者が解釈するという意味において、「二重の解釈」となる。

上述の「間主観性」とは、コンテキストにおけ

る「二重の解釈」に依拠する特性である。

このとき、組織構造やマニュアルなどは行動準則を体系化したものであり、組織コンテキスト解釈の手がかりとなる。しかし、組織には、公式マニュアルの他に裏マニュアルと呼ぶべき「現場のルール」が存在することが多い (Orr, 2000)。

実は、組織コンテキスト理解においては、非公式マニュアルの方が有用である場合が多い。

たとえば、ゼロックスでは、コピー修理マニュアルを技術者に配布したところ、ほとんどの技術者がそれを参照していなかった。その代わりに、現場では、手書きノートが重用されていた。そこには、食堂や休憩所で先輩から語られる武勇伝が記載されていた。コピー機の修理現場では、技術者は体験談を頼りに作業していたのだ。

また、米国陸軍では、マニュアルに記載された戦場の描写よりも、トルストイの小説『戦争と平和』の方が現実的であることから、現場の体験を伝承する仕組みを構築している (Gordon et al., 1996)。

このように、非公式マニュアルの性質は、体系的かつ包括的というよりも、極めて個人的な武勇伝 (war story) や逸話の形をとることが多い。しかし、この武勇伝こそが「解釈された組織コンテキストを行動に具現化した見本例」として機能するのだ。

ところで、個人的色彩の強い武勇伝をコンテンツ化しようとするならば、多様な「異本」が存在することになる。それゆえ、コンテキストを効率的に理解させるという発想は不適切になる。むしろ、組織コンテキストを体得するためには、試行錯誤を通じて血肉化する必要があるために、従来の命令統制 (command and control) 型マネジメントと異なるアプローチが必要となる。

2.4 コスモロジーとしてのコンテキスト

前述の議論から明らかなように、コンテキストは、コンテンツの背後に潜む存在というよりも、行為主体の思考様式に深く関わっている存在である。言葉を換えれば、組織人格としての価値基

準、コスモロジーのニュアンスに近い概念である¹⁾。それゆえ、コンテンツ自身を深く観察したとしても、コンテキストを意識することはできない。

以上の議論から明らかなように、コンテキストは、行為主体のコスモロジーとして、コンテンツ理解に先行する存在と言える。

そればかりか、コンテキストは、出現すべきコンテンツを制約する傾向が強い。コンテキストが意識に作用することで、認識可能なコンテンツが制限されるからだ (アバタもエクポに見えるように、コンテキストに染まり、視野狭窄に陥るだけでなく、セレンディビリティやピグマリオン効果が深く関わっている)。極端な場合、コンテキストと同一化する形でコンテンツを出現させる場合さえ考えられる。マイケル・ポランニーの表現を借りれば、「動態的客観的結合 (dynamo-objective coupling)」の状態である²⁾。

このように、コンテキストは、コンテンツ理解だけでなく、出現すべきコンテンツにまで影響を及ぼすことになる。

さらに、コンテキストは、コンテンツ理解の結果によって、強化される傾向が強い。言葉を換えれば、コンテンツの出現は、コンテキスト強化 (場合によっては、修正) の契機なのだ。

3. コンテキストに対する情報技術の射程

組織の中のコンテキストがとみに注目されるようになった背景には、情報通信技術 (Information and Communication Technology : ICT) における著しい革新が深く関わっている。

しかし、コンテキストを重視する技術特性は、コンテンツに焦点をおき、その加工・蓄積と伝達の効率化を目指してきた伝統的な情報化アプローチの想定するものとは大きく異なる点に留意する必要がある。そこで、コンテキスト重視に進まざるを得ないような新しい技術特性について概観することにしよう。

3.1 技術のオープンエンド性

進展する ICT は、組織コミュニケーション形態を大きく変貌させている (Malone, 2003)。新しいコミュニケーション形態は、CMC (Computer Mediated Communication) と呼ばれ、伝達効率の向上だけでなく、行動パターンの変化をもたらす (たとえば、Yates and Van Maanen ed., 2001)。

しかも、その変化は一様でない。言葉を換えれば、IT 導入の影響が一義的に決定できないことから、かえって、組織のコンテキストを意識せざるを得なくなったのだ。

たしかに、ICT 導入の効果は「多義性」に優れている。たとえば、電子メールシステムは、一般に組織階層を飛び越えて直接トップに意見表明できる「自由度の高さ」が喧伝されることが多い。しかし、発信されたメール内容を検閲し不満分子を監視する「電子版パプティノコン」として、システムを利用することも可能である。ウォルトンの言葉を借りれば、ICT は「二面性 (duality)」を備えているのだ (Walton, 1995)。

このように、ICT の効果を事前に一義的に決めることはできない (ICT のオープンエンド性)。そのため、極端な言い方をすれば、ICT 導入の影響は、導入される組織の数だけ異なることになる。

このとき、ICT 導入の影響を左右するカギ要因は、組織のコンテキストである。電子メールシステムを監視システムとみなすか、フラット化の道具と理解するかは、当該組織のコンテキストに大きく依拠する。フラーの言葉を借りれば、ICT の効果はコンテキストに「極性化 (polarize)」されることになる (Fuller, 2000)。

別の見方をすれば、組織成員が ICT を「業務遂行というコンテキストの中で意味づける」ために、同様のシステムであっても、異なる組織では異なる効果が生じるのだ。この限りにおいて、ICT 導入は「組織コンテキストを組織成員に意識化させる契機」と言える。

しかし、ICT 活用の姿は、コンテキストによって拘束されるだけでない。コンテキストから ICT という影響過程とは逆に、ICT がコンテキスト形

成に深く影響を及ぼす場合がある。この点については、ズボフの指摘が示唆に富む (Zuboff, 1988)。彼女は、ICT によって数値化された情報を活用することにより、現場の新しい働き方を促進することがあると主張する。そこでは、ICT は、コンテキスト再解釈による新コンテキスト創造の誘発装置として機能することになる。

このように ICT は、コンテキストの強化と更新という両義的な力を持つ。しかし、逆説的な言い方をすれば、コンテキストに拘束されるがゆえに、その再解釈と創造が可能になる点に留意しておく必要がある。

もちろん、制約のない自由は存在するかという哲学的論議を展開するつもりはない。むしろ、ここでは、中高生が厳しい校則の縛りの中で、許容範囲内での「こだわり」を楽しむように、制約が「創意工夫の母」としての側面に注目したい。

3.2 コンパートメントの中の自由

このとき、制約内での自由という考え方について、村田晴夫の「コンパートメント化」の考え方が示唆に富む (村田, 1990)。

村田によれば、コンパートメント化とは「あたかもテレビゲームのように」次々と現れてくる「コンパートメントのように仕切られた局面」の連続体として、日常の業務や生活が位置づけられる世界を意味する。行為者は、コンパートメント内部では、ある程度の自由度をもつ。

しかし、どの局面が現れるかを統制することはできない。そのために、彼らは「与えられたルールにしたがってゲームを演じ」なければならない。

しかも、各局面における行為はリアルタイムに捕捉されるために、立ち止まる余裕すら与えられない。そこでは、行為主体は、次々に現れる局面に条件反射的に対処していただくだけだ (そのため、行為者は、準拠しているルールそのものを疑う余裕がない)。

3.3 コンパートメント化の罫

コンパートメント化の考え方を援用すれば、

ICTの創発的特性は、あくまでも「システム化を通じた組織活動をコンパートメント化」の範囲内での自由度に過ぎないと理解できる。それゆえ、コンパートメントの中の即興は、既存コンテキストを強化する傾向が強い。現状維持に対する強いバイアスは、ともすれば、技能低下を招く危険さえ抱えている。いわゆる「コンパートメント化の罨」である。

日常業務は、いわゆる「資源ベース論」において、競争優位の源泉として注目される。しかし、日常業務は、他方で、コンテキストを型にはめてしまい、閉塞感や停滞感を引き起こす悪循環をもたらす危険をあわせもつ。まさに「諸刃の剣」である。

現実問題として、「現在の作業の効率化」という視野狭窄は、組織の機能不全の原因となる場合が多く、看過すべきでない。

たとえば、コンパートメントの中での対応は「過剰適合」となる危険が強い。過去の成功神話を信奉し、新しい状況に対応できなくなった例は枚挙にいとまがない。

過剰適合は、失敗体験の解釈さえも成功神話に引き寄せる作用をもつ。特定の方法論を絶対視するとき、思考が失敗に終わったとき、方法論を批判するのでなく、努力が足りなかったと反省し、ますます方法論を絶対視するのだ（ミス学習）。

また、化石化の問題も看過できない。偶然的に成功した行動パターンを「勝利の方程式」と誤解し、業務遂行能力のさらなる発展の機会を看過してしまう罨である。たとえば、たまたま、通じた片言英語で満足し、会話技能の向上を停滞してしまう場合を想像して欲しい（成功がもたらす言語習得能力の頭打ち現象）。

上であげた問題点は、些細な事象といえる。しかし、「一事が万事」であり「蟻の一穴」が大切である。僅かなズレが、日常業務の反復を通じて拡大し、取り返しのつかないミスに発展してしまうのだ（近年の企業の不祥事は、上述のミスに起因する例が少なくない）。

4. コンテキスト重視の情報戦略の射程

前節の議論を要約すれば、コンテキストは、行動を誘導するとともに、その結果の解釈から再編成される特性を備えている。このとき、コンテキストを設定するためには、一定の枠組みが不可欠である（コンパートメント化）。しかし、一定のコンテキストの枠内では、ともすれば、現在の作業の効率化に目を奪われがちになる。その結果、与えられた業務を手際よくこなすノウハウを追求する傾向が強く、環境変化への対応力を弱めてしまう危険が高い。この限りにおいて、化石化やミス学習の現象は、ノウハウ追求における「グreshamの法則」と呼ぶことができよう。

したがって、組織慣性に起因する閉塞感を打破するためには、脱コンテキスト化ないしコンテキスト変換が不可欠となる。つまり、逆説的な言い方になるけれども、コンテキスト重視の情報戦略の狙いは、脱コンテキスト化におかれることになる。そこで、コンテキスト重視の情報化戦略の射程について、脱コンテキスト化という視点から、考察を加えることにしよう。

4.1 場の重要性

コンパートメント化の論理にしたがえば、コンテキスト創造は「コンパートメントの外に出ること」に他ならない。言葉を換えれば、準拠枠を仕切り直すためには、新しい視点から仕切りを見つめ直す必要がある。

このとき、ICTは、コンパートメントの外に出る上で有効な手段となりうるのだろうか。われわれの答えは「イエス」である。

そのためには、突飛なことを言うようだが、異なるコンテキストをもつ人々が集いあう「場」の設定が重要になる（もちろん、協働活動そのものが「諸力の場」といえる（Barnard, 1938）。それゆえ、厳密に言えば、「場」の再興（再活性化）と呼ぶべきかもしれない）。

結論を急げば、「場」に注目する分析視角がコンテキスト重視の情報戦略の意義である。

このとき、誤解を恐れずに単純化すれば、「伝統的」な情報化アプローチは、コンテンツに焦点をおき、その加工・蓄積と伝達の「効率化」を目指してきた。そこでは、対象となる業務システムの合理化、意思決定業務の効率化が、主たる課題であった。近年のICTの発展を、この文脈でとらえるならば、取引先や顧客との電子結合によりシステム化対象を拡大し、さらなる効率化を目指してきたと理解できる。つまり、システムの対象範囲を拡大することにより、さらなる効率化を目指そうとするのである。その結果、組織戦略や競争戦略と「統合」ないし「整合性」の重要性が主張されるようになった(Luftman ed., 2003)。

他方、コンテキスト重視の情報戦略は、システムの対象業務でなく、システムを運用する行為主体を含めた「幅広い行為者のネットワーク」に注目する。そこでは、ICTは、組織成員と同様に行為者ネットワークの構成要素の一つに過ぎない。

組織成員による日常業務活動は、組織コンテキストの色彩を帯びた組織的行為である。同様に、ICTは、データの把握方法や着眼点、システム運用の背後の思考様式などの非技術的要因を通じて、組織コンテキストの影響を色濃く帯びている。つまり、コンテキストを表象する物という意味において、ICTと行為主体を同水準で取り扱うことができる。したがって、ICTを取り巻く状況性は、コンテキストを具象化した事象の集合体と理解できる。

したがって、脱コンテキスト化を実現するためには、既存の布置を破壊するような状況を生み出す必要がある。そのためには、「新たなICTの導入」もしくは「プロジェクトチームの編成」が有効であろう(改めて言うまでもなく、これらに共通のキーワードは「場」である)。

プロジェクトのような職能横断的組織の場合、部門毎に異なるコンテキストの「すりあわせ」が不可欠となる。その過程を通じて、新しいコンテキストが創造される。

たとえば、インターネットの活用方法を模索するプロジェクトチームを編成した化粧品会社の場

合、メンバーの多くが、プロジェクトを通じて、自らの考え方の幅を広げることになったと述懐している(Koga and Matsushima, 2001)。

プロジェクトチームの編成は、異なるコンテキストを相互に解釈しあう「物理的な場」として理解できる。他方、イントラネットやグループウェアは、「電子的な場」として、異なる部門の働き方を概観し、コンテキストを再解釈する契機を提供してくれる。

もちろん、間主観的存在であるコンテキストをICTが可視化させるわけではない。そうでなくて、ICTは、コンテキスト解釈を通じた「違和感」という形で、異なるコンテキストを意識させる契機となる。われわれが「ICTによる意識化」と呼ぶ現象である(ibid.)。

つまり、コンテキストに注目する場合、情報化の影響は、効率化とは異なる論理である「意識化」が大きく関わっているのだ。協働活動における布置は、情報化を通じた「意識化」すなわち、コンテキストの内省によって、再編成される可能性がある(古賀, 2005)。

もちろん、総てのICTが意識化をもたらすわけではない。意識化を誘発するICTは、EUCに関わるものに限定される(それゆえ、新しい情報化の論理と呼ぶのだ)。言葉を換えれば、日常業務が遂行される現場の情報化は、コンテキスト再編成の「場」として機能すると理解できる(この点はOAの今日的意義のひとつであろう)。

ところで、電子的な場は、企業内の場に限定されるものでない。ウェブサイトを利用することで、顧客などの組織貢献者のコンテキストの意識化が可能となる。

たとえば、アイスタイルが運営するアットコスメは、会員登録した利用者(約52万人)が投稿した化粧品情報を公開するサイトを運営している。一日あたり約三千件の口コミ情報が集まるといふ。この声が、化粧品メーカーの製品開発に大きく影響を及ぼしている。アットコスメでは、化粧品をめぐるコンテキストを顧客やメーカーが「意識」する舞台と理解できる。

5. 結語

以上の議論から、ICTは、たんに対象業務を合理化・省力化、ないし再編成する道具ではなく、対象業務の背後に潜む組織文化の「意識化」を通じ変革を誘発する触媒と理解すべきであろう。

この限りにおいて、ICT革命は、その驚異的な技術革新を背景とするICT革命は、技術の革命というよりも、その影響を考慮する上で「極めて人間くさい文化的側面」を焦点に置かざるを得ない。この点こそが、コンテキスト重視のICT革命の本質なのだ。

さらに、繰り返し強調してきたように、組織のコンテキストは、当事者の解釈に委ねられており、極めて恣意的な存在、組織成員の間で共約されていると当事者が思い込んでいる間主観的存在である。それゆえ、コンテキストが意識化されるという状態は、「わかる」よりも「腑に落ちる」というニュアンスに近い。日常業務活動を通じて「実現する (realization)」という意味において、身体性を帯びた「理解 (realization)」となる。ICTの進展が身体性を復活させる点は極めて興味深く、特筆に値するだろう。この限りにおいて、コンテキストに注目することは、身体性の復活という「もう一つの情報革命」を促進する情報化アプローチと言えよう。

付記

本稿は平成16年度関西大学研究助成会の研究助成を得た研究成果として発表されるものである。

注

- 1) コスモロジーという概念を組織論研究の領域で最初に使ったのは、おそらくダグラス・マクレガーであろう。彼の有名な「X理論」や「Y理論」は管理者のコスモロジーとして提唱されたものである。
- 2) ちなみに、ポランニーは、動態的客観的結合を導く知恵を「暗黙知」と呼んだ。しかし、彼の概念は誤解されて引用されることが多い。たとえば、一部の経営学者の中には、パン作り名人や鳥肉加

工の技能を「言葉で表現できないスキル」として「暗黙知」と理解する傾向がある。この理解は、ポランニーに準拠すれば明らかに誤解である。ただし、誤解に準拠したところで、その研究成果そのものを否定することはできない。誤解が独創性を導くことは、科学的発見の（常とは言わないまでも）推進力となる可能性が高いからだ。

参考文献

- 古賀広志 (2005) 「組織文化と組織学習」 山下晋司・福島真人編『現代人類学のプラクシス』有斐閣。
- 日置弘一郎 (1993) 「組織におけるインテリジェンス」『経済論叢』Vol. 152, No. 3, pp. 108-125.
- 根来龍之 (1993) 「常識を打破するコンテクストラニング」『Diamondハーバードビジネス』1月号, pp. 50-58.
- 松嶋 登 (2002) 「情報化の光と影が織り成すパラドクス」『オフィス・オートメーション』Vol. 25, No. 3, pp. 3-12.
- 村田晴夫 (1990) 『情報とシステムの哲学』文真堂。
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Dixson, N. (2000) *Common Knowledge*, Harvard Business School Press.
- Fuller, S. (2001) *Knowledge management foundation*, Butterworth Heinemann.
- Gordon, R. et al. (1996) *Hope Is Not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army*, Times Books.
- Koga, H. and Matsushima, N. (2001) "Rashomon method of organizing e-work," *6th International ITF Workshop & Business Conference*, pp. 1-16.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning*, Cambridge University Press.
- Luftman, J. N. (Ed.) (2003) *Competing in the Information Age*, 2nd ed., Oxford University Press.
- Malone, T. W. (2004) *The Future of Work*, Harvard Business School Press.
- Orr, J. (2000) *Talking about Machines*, Ilr Press.
- Walton, R. (1995) *Up and Running*, Harvard Business School Press.
- Yates, J. and Van Maanen, J. (Eds.) (2001) *Information Technology and Organizational Transformation*, Sage.
- Zuboff, S. (1988) *In the Age of Smart Machine*, Basic.