

## ニューオフィス革命

「電紙アーカイブ」などによる生産性向上

崎村夏彦

電話、ファクシミリ、コピーの普及による第一次オフィス革命によってホワイトカラーの生産性は飛躍的に向上したが、情報ブローカーとしての管理職の出現、オープンフロアの話し声による作業効率の低下など、新たなボトルネックも生じた。これらは、与えられた技術のもとでは必要悪であった。

しかし今、グループウェア、ワークフローシステムなどに代表される新しい情報技術により、このボトルネックを打ち破る好機を迎えている。第二次オフィス革命＝ニューオフィス革命である。作業の非同期化と、電脳空間上での「情報のスープ」の共有によって、組織はフラット化し、オープンフロアは消え、静かなオフィスが出現する。また、リモートオフィスの普及により、地理的制約がなくなり、いつでもどこでも仕事ができる環境が整う。

他方、情報の受け渡しを担当していた情報ブローカーは姿を消し、判断を行う真のプロが台頭する。生産性が向上する半面、労働強度もかなり増大する。

### I 日本のオフィスを動かしてきた「情報のスープ」

#### 1 6割の人間を捨てていた昔のオフィス

昔のオフィスにはパソコンもPDA(携帯情報端末)も当然ながらなかった。あったのは、大福帳と備忘録である。紙の上の情報を簡単に複写する手段も、リアルタイムで遠隔地に情報を移す手段もなかったから、もっぱら手書きで情報を写し取り、直に会って話すか、手紙をしたためていた。

このような形態のオフィスには、3つの大きな課題があった。それは、

- 情報流通コストが高い
- 情報の共有化がされない
- 検索がほとんど不可能

ということである。このため、分業・流れ作業ができなくなり、結局、「何でも知っているスー

パーマン」か、「技の世界の職人」といった限られた例外人、「エリート」が知的活動を取り仕切っていくことになった。

巷間よく、組織には何も言わずとも仕事のできる人間が2割、いろいろお膳立てすればできる人間が6割、どうにもならない人間が2割いるといわれる。この組織の2対6対2の6を捨ててしまったことによる、社会としてのポテンシャルの低下は、少なくなかったと思われる。

近代産業文明の成立過程において、産業革命時にはまさに「革命」というほどの生産性の向上をみたが、その結果達成された当時の英国経済の成長率は「未曾有の1%高成長」であった。しかし、現在では2%の成長は「低成長」である。こうした認識のギャップにも、すくい上げれば社会に貢献できたはずの、6割の人間のポテンシャルを切り捨てていた影響が現れているといえよう。

## 2 電話、コピー、ファクシミリによる第一次オフィス革命

こうした昔のオフィスの形態を根本的に変えてしまったのが、電話、コピー、ファクシミリの出現である。電話は1対1ながらリアルタイムでの情報伝達を可能にし、ファクシミリによって図形情報も送ることができるようになった。さらに、コピーで複写された情報は、各関係者の引き出しの中に入れられ、情報共有が達成されたのである(この間、紙の生産量は実に4.5倍に増えている)。その結果、2対6対2の6がすくい上げられ、社会のポテンシャルが大幅に上がった。

しかし、このn対n連携型の作業形態は、規模が大きくなるにつれて連携コストが指数関数的に大きくなるという問題点を抱えている。これを解決したのが、日本的な「ピラミッド型組織+ミーティング+オープンフロア+根回し」の体制であった。

ピラミッド型組織は、作業ネットワークを作業グループ(ミーティングサークル)ごとに分割す

る。各ミーティングサークル内の情報を得るにはその中で直接アクセスし、他のミーティングサークル内の情報を得るには、1階層上のミーティングサークルを通じて行う。こうして、連携コストを大幅に下げることができる。

もちろん、ミーティングだけでは捨象されてしまう情報が多い。そこで必然的に出てきたのが、オープンフロアすなわち大部屋制と、根回しであった。

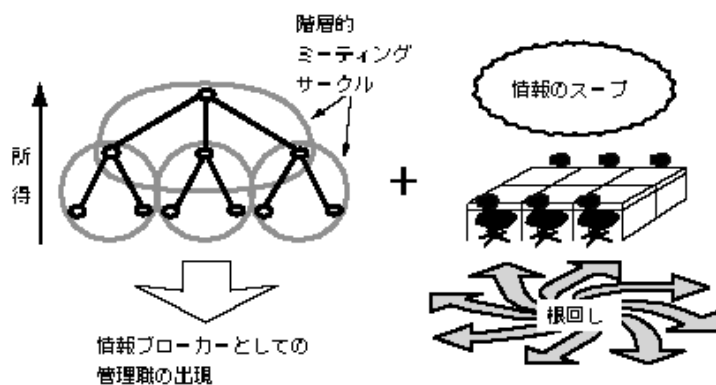
オープンフロアだと、自分の仕事に直接関係ない話も、知らず知らずのうちに頭に入ってくる。興味のある話だったら自分から話に入っていくだろうし、そうでなくても頭の片隅に引っかかっている、後日その話が必要になったときに、「おーい、ちょっと××についてだれか知ってる」と叫ぶことによって、話を改めて聞きに行くこともできる。情報が大部屋の頭上の空間でゴった煮になっていて、「情報のスープ」を形成している。

図1は、この「情報のスープ」の共有と根回し

とが、ミーティングだけでは捨象されてしまう情報を補完しているオフィス形態を、模式的に表したものである。日本で一般的に見られるオフィス形態であり、日本の発展の原動力のひとつになったことは疑いない。

しかし、このようなオフィスにも問題点はあった。次に、そのうちの主なものを6つあげる。

図1 ピラミッド型組織と「情報のスープ」



出所) 野村総合研究所

## II 現在のオフィスが抱える 6つの問題点

### 1 検索経路が長くなることによる コストの上昇と情報の欠落

上記のシステムだと、作業グループ内の情報は、比較的簡単に検索することができる。

しかし、他の作業グループの情報を検索しようとする、2つ以上のミーティングサークルを通じて情報を得なければならない。その結果、情報の検索経路が長くなり、伝言ゲーム的要素によって情報の欠落も生じる。

オープンフロア制や根回しはこれを緩和するものではあるが、人間が3次元空間上で認識できる範囲はたかだか知れているし、根回しは度が過ぎると、そもそも何のためにサブネットワーク化したのかわからなくなる。

### 2 情報ブローカーとしての管理職の出現

このシステムだと、情報は上の階層にいくにつれて集約されることになる。また一般的には、それにつれて地位も上昇し、所得も増大する。情報の検索経路上にいること自体が利権となる。その結果、情報ブローカーとしての管理職が出現することになる。

情報ブローカーは、情報の存在に偏りがあるからこそ生きていられる種族である。情報が簡単にあまねく行き渡ってしまえば、自分の存在価値がなくなってしまう。したがって、本質的には情報を公開しない傾向がある。これは、組織にとってはコスト増大要因であり、悪である。

### 3 同期通信ゆえの待ち時間の問題

ミーティングの際に、本当に必要な人間だけが集まっているか思い起こしていただきたい。全体としては必要だが、その瞬間瞬間は、必要ない人が多数いることが多いのではないだろうか。たとえば、自分はその情報をすでに知っている、重複して聞く必要はないと思ったりすることはないだろうか。このような無駄を明示的に機会費用で計上すると、かなりの額に上るのではないかと思われる 때가しばしばある。

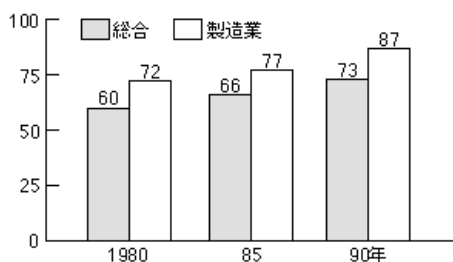
### 4 オープンフロアの話し声による作業効率の低下

まわりで人が話すと作業能率が低下するという実証研究は、いくつか知られている。

フランスと英国の認知心理学者、サラメとバツデーは 1982 年に、被験者のまわりで被験者に関係ないことを 75 デシベル(普通の話し声程度)の大きさで話すと、直前に覚えたことを順次思い出す作業の能率が激しく低下することを検証している。また、ウェールズ大学のジョーンズらは 89 年に、50 デシベル程度の話し声(ささやき程度)を被験者の周囲に流すと、読解力と記憶力が有意に低下することを実証している。

オフィスで普段行っている業務を思い起こしていただきたい。情報を入力し出力するという知的作業が、どれだけ大きな割合を占めることか。オープンフロアは知的作業には向かないのである。

図2 日米の労働生産性の比較 (米国=100)



出所) 総務庁統計局編『世界の統計』1995年より野村総合研究所作成

80年代には日本的オープンフロアが米国でも注目されたようだが、その背景にあった「米国は日本に比べて労働生産性が低い。だから負けるのだ」という考え方は、統計によってあっさりと葬り去られる。日米の労働生産性を比較すると、日本の労働生産性の方が低いのである(図2)。その傾向は、非製造業でより顕著である。実は、オープンフロア制が悪さをしているのではないだろうか。

## 5 直接会って話さないと動的情報は伝えられない

動きを伴う情報をファクシミリなどで伝えようとして苦労した経験は、だれしもあるだろう。単純なものならいざ知らず、結局、動的情報は直接会って、ホワイトボードに図を書きながら伝えることになる。

たとえば、ファクシミリのやりとりで仕事を非同期で進めていこうとしているとしよう。文章や普通の図で表現しやすいものは、これでかなりスムーズに進むだろう。しかし、動きの微分値がどのように変化していくかといったことを、直感的にわかりやすく紙の上を書くのは大変むずかしい。

こうした情報を伝えようとする、結局、「では、ちょっと会ってお話ししましょう」ということになる。せっかく非同期通信のメリットを享受しようとしても、所詮はここがボトルネックになって、同期通信に特有の待ち時間が生じてしまうのである。

## 6 情報が散在する

今のシステムでは、情報は個人のものとなりがちで共有がむずかしい。そもそも情報がどこにあるかがわからなければ検索すらできないが、これを知ることがむずかしい。これは、従来のシステムの大きな欠点といえよう。

### Ⅲ 第二次オフィス革命を支える 5つの新しい情報技術

このような問題点は回避しえないのだろうか。かつてはそうであったかもしれない。しかし、今はそんなことはない。われわれはまさに必要としていた技術を手に入れつつあるのである。それは、(1)ネットワークパソコン、(2)グループウェア、(3)ワークフローシステム、(4)電紙アーカイブ、(5)オーサリングツール——の5つである。

#### 1 情報通信インフラとしてのネットワークパソコン

ネットワーク化されたパソコンは、現在の電話のような、基本的通信インフラになる。かつては1つの業務グループに1台だった電話が1人1台になったように、パソコンは今後、急速に

普及していきだろう(もう少し取り扱いが簡単になることが条件だが)。

第二次オフィス革命は、このインフラを前提にして進んでいくと考えられる。

## 2 情報の共有と検索を可能にするグループウェア

最近、グループウェアという言葉はいろいろな意味で使われている。ここでは、コンピュータネットワークを用いて、情報の共有と検索を可能にする仕組みをグループウェアと呼ぶことにする。

グループウェアの導入によって得られる効果は、情報のスープを電腦空間(コンピュータネットワーク上に形成される仮想空間をこう呼びたい)上で共有できることに尽きる。情報のスープを電腦空間上で共有することには、直接的には次の3つの効果がある。

第1の効果は、1対n非同期・異地点通信が徹底できるということである。これによりわれわれは、場所と時間の2つの制約から解放される。

第2は、情報のスープと(話し声による)能率の低下の切り離しである。オープンフロアの話し声による作業効率の低下を防ぐには個室制を採用すればよいが、それではオープンフロア製の良さである情報のスープへのアクセスが失われてしまう。グループウェアは、この情報のスープを電腦空間上に再現し、個室制の欠点を最小化する。これによって、後述するように、かなりの生産性向上が期待できる。

第3は、作業をこの電腦空間上で行うことに

よって、すべての情報がここに集中するというデータウェアハウス(情報倉庫)効果である。これにより漏れのない情報蓄積ができるようになり、欲しいときにいつでもリアルタイムで検索できるようになる。

## 3 業務に沿って情報を伝達し処理するワークフローシステム

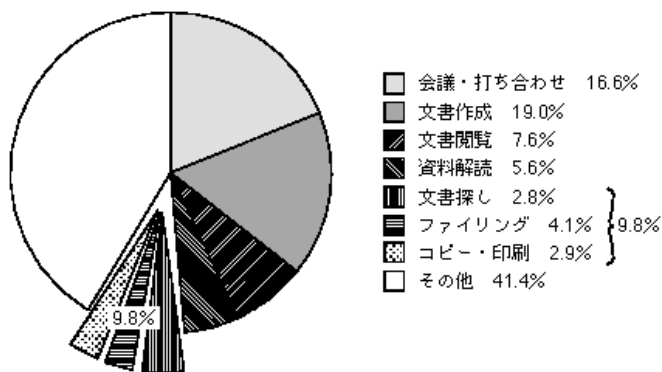
グループウェアの効果は情報のスープを電腦空間上で共有することだとすれば、ワークフローシステムの効果は、情報のある決められた経路で効率的にタイミング良く流す、情報ベルトコンベアであるといえる。まず、あらかじめ情報経路が決定できるものについては、システム的に情報の流れを制御するので、漏れのない情報伝達ができる。

この情報ベルトコンベアは、多分岐かつ非同期の流れ作業を支援する。多くの作業は1つの企業では完結しないから、企業間にも導入すれば当然、効果は倍増する。米国IDC社の94年の調査によれば、グループウェアおよびワークフローシステムへの投資の収益率は、平均で350%だったという。これを革命と呼ぶずして何であろうか。

## 4 紙の上の情報をネットワークに取り込む電紙アーカイブ

正確な統計は存在しないだろうが、一般的にいわれるところによると、情報の95%は紙の形で存在する。この情報をネットワーク上に取り込まなければ、革命の効果は半減してしまう。実際、図3に示すように、現在われわれは、労

図3 労働時間の配分の実態



出所) 日本オフィスオートメーション協会編『オフィスオートメーション実態調査報告書』1994年をもとに野村総合研究所作成

字をその画像の裏にもつという手法を用いて、ほぼ全自動で紙の文書のネットワーク上への取り込みを可能にしている。これはほぼ完全なデジタル化ということができ、理想的である。

しかし、日本語の場合にはこのように簡単にはいかない。そもそも、認識しなければならない文字数が桁違いに多いし、スペルチェック、文法チェックの技術も緒についたばかりであり、英語の場合のような実用段階には程遠い。

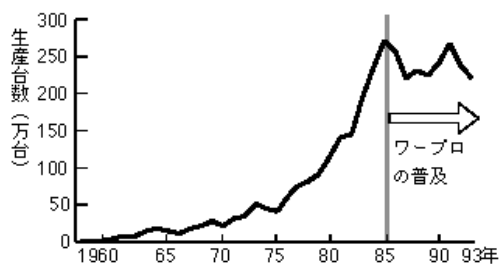
働時間の10%近くを書類整理に使っている。

この目的のために、いくつかの方法が提案されてきている。欧米で最もポピュラーなのは、OCR(光学式文字認識)である。特に英語に対しては、OCR はかなりの成果をあげており、ほぼ実用の域に達している。これは、OCR 技術と、スペルチェック技術、文法チェック技術を組み合わせた成果である。

米国アドビ社の「アクロバット・キャプチャー」などでは、元の文書の形式を維持したままOCRを行う。スペルチェックで辞書になかった単語については、該当部分を画像で残し、文

しかも、図4に示すように、日本はワープロの普及がコピーの普及よりもはるかに後だったこともあり、文書の多くは手書きである。手書き文字のOCRの精度は、活字に比べて格段に落ちる。こうした欧米と日本との違いは、現象的には「電話+ボイスメール」対「電話+ファクシミリ+コピー」、「テレックス」対「ファクシミリ」など、随所に現れる。

図4 コピーの普及



出所) 通産省編『機械統計年報』より野村総合研究所作成

日本では、OCRの代わりに光ファイル化が行われようとした。しかし、これは「高い、遅い、キーワード入力が必要」という三重苦によって阻まれてしまった。そのうえ、光ファイルが提示した業務スタイルは、ここ数十年間に洗練されてきた業務スタイルとは比較しようもないほど粗削りだった。日本のオフィスにとって必要なのは、ファクシミリのように、初期データ入力の手間が不要で、ここ数十年の間に洗練されてきた業務スタイルを活かす、もっとアバウトな仕組み、「電紙アーカイブ」だったのである(図5)。

「電紙アーカイブ」とは耳慣れない言葉だと思う。これは、上記のような問題点に対する解答として、野村総合研究所が構想したものである(商品名「パワーバインダー」)。

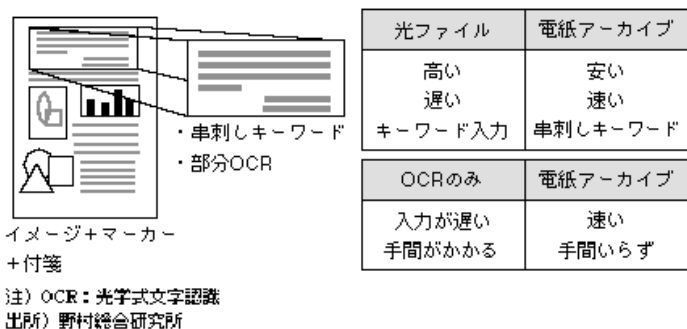
具体的には、まずコピー感覚でネットワーク上に情報を画像の形で取り込んで蓄積する。蓄積した画像情報は、紙の場合と同様に、高速のページめくり、付箋の貼付、蛍光ペンでのマークづけができ、それをもとに検索も行える。必要な部分は任意に自動キーワード化(特に、定型書式の串刺しキーワード化)しておき、検索に使用する。

テキストとして必要な部分については、必要なときに必要なだけ OCR でテキスト化することができる。前述のように、日本語に対する OCR はもともと認識率が良くない。95%の認識率という、1行に1文字は間違える計算である。これは、そのままでは読むに耐えない。しかし、検索の際のキーワードとして使うだけなら十分である。

### 5 自分の主張を効果的に表現するオーサリングツール

文章は、リニアな論理構造を記述するのに適しているが、分岐したりジャンプしたり、動きを伴ったりする情報を提示するのは苦手である。無理に書き表そうとすると、直感的には訳のわからないものになってしまう。人間は、視覚情報に関してはものすごい処理能力を持

図5 「電紙アーカイブ」と光ファイル, OCR



っているが、文字情報の処理能力はたかだか知れている。

たとえば、各県庁所在地における過去 52 週間の売り上げの推移から、何らかのパターンを知りたいとしよう。この統計を文字で表すとすると、47×52 の行列表示をするのが最も簡潔だが、それを見せられても、にわかには何がどうなっているのか判別がつかない。これに対して、各県庁所在地での売り上げを日本地図上で棒グラフにして表し、時間経過に従ってその棒が伸縮するようにすれば、あっという間に大体の傾向が把握できる。

もっと身近なところでは、電車のダイヤがある。首都圏の通勤電車の時刻表をぱっと見たところで、中央線と井の頭線と山手線がどのタイミングで接続しながら動いているかは皆目見当がつかない。しかし、この情報も画面上のアニメーションとして動かしてもらえれば、一瞬にして把握することができる。

これらを効果的に記述する手段がオーサリングツールである。オーサリングツールは、数値情報をアニメーション化したり、漠然とした動きをマウスの動きで入力して、後で修正・再

生したりすることを可能にする。

卑近な例では、プレゼンテーション用資料やロールプレイングゲームの制作に使用されているツールがこれにあたる。これまで市場に出回っていたこの手のツールは、独自の言語を覚えたりしなければならず、使いこなすのがむずかしかった。しかし、最近になってかなり簡単に使えるものが出始めている。今後は、情報を提示する手段として、重要な位置を占めていくことになるろう。

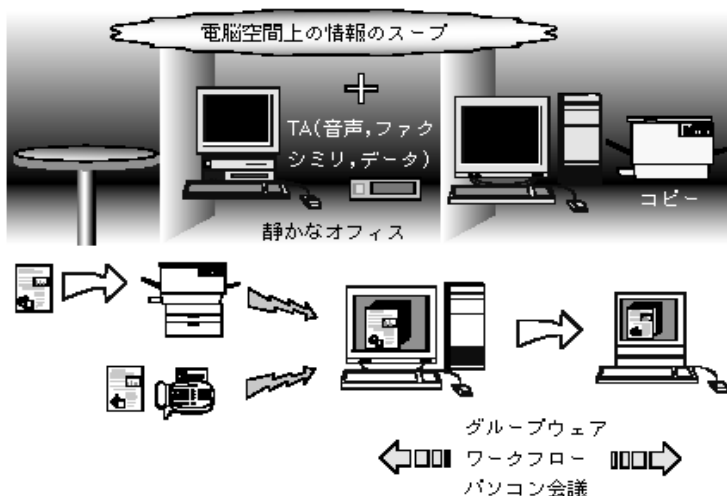
## IV ニューオフィスのイメージ

### 1 会議室にとって代わるパソコン

これら5つの技術によって生み出されるニューオフィスとは、どんなものだろうか。

まず、話し声が聞こえるため能率が低下す

図6 パソコンを装備した静かなニューオフィス



注) TA: ターミナルアダプター  
出所) 野村総合研究所

ることと、共有されるべき情報が口頭でやりとりされ、属人的に蓄積されることを避けるため、今のような騒がしいオープンプロアは大部分が廃される。欧米なら個室制になるところだろうが、日本のように地価が高いとそうもいきまいから、図書館のブースのような形態になるかもしれない(図6)。

各個室・ブースには、パソコンが装備され、ほとんどすべての作業はこのパソコンを通じて行われる。ミーティングは大部分が廃され、グループウェアの会議室機能を用いて行われる。このような形で「知識」が自動的にネットワーク上に蓄積されていく。グループウェアの検索機能を使えば、担当していないことに対する問い合わせなどが来ても、担当者の助けなしに答えることができ、迅速な対応が達成される。

ネットワーク上では実名が基本だが、場合によっては意図的に匿名性が使われる。時には、知的刺激に対してすぐに反応を返し、互いに脳細胞の活性度を上げていくことによって新しいアプローチを探すという、ブレインストーミング的なミーティングも有効である。このような目的のときには、匿名によるパソコン会議が行われる。

このパソコン会議は、議長+匿名の参加者で構成される。参加者は与えられたテーマに対して、自分の意見を黙々とパソコンに打ち込む。この意見は、まず議長のパソコンに表示され、議論をそら



そうしていなければ、各参加者に配信される。参加者は匿名だから、発言は地位に関係ない。社長の主張を平社員が堂々と批判するようなことも、自然に行われる。

結論が出ると、その段階で各匿名参加者がだれであったかが発表される。こうすることで、だれが良い意見を言っており、だれがくだらないことを言っていたかが明らかになる。議論の過程はログになっており、すべての記録はパソコン上に残っている。仕事をしたつもりになりたくて今まで会議を行っていた人は、身の置き場がない会議である。

## 2 ワークフローシステムで処理を定型化

非定型の処理がグループウェアとパソコン会議によって行われるとすれば、ある程度定型化することができる処理は、ワークフローシステムで行われることになる。定型の処理ならば、事前にワークフローを設計できる。一度これを設計しておけば、新しいトピックが生じたときには、それがどのワークフロー・カテゴリーに属すかを分類さえすれば、すぐに作業のベルトコンベアが動き出す。

ワークフローシステムへの参加者は、主に作業員、判断者、フロー設計者、フロー管理者の4種である。作業員とは文字どおり、グループウェアから情報を引き出したりしながら流れてきた情報を加工する人である。また判断者とは、流れてきた情報をもとに、そのプロジェクトを先に進めるかどうかなどの判断を行う人である。フロー設計者は、このワークフローそのものを設計する。フロー管理者とは、情報

の流れと滞留を監視しており、あるノードで情報の滞留がみられたら、その流れを即座に再配置する人である。

作業員、判断者は、自分のノードでの情報の滞留時間と、アウトプットの質によって評価され、フロー設計者、フロー管理者は、いかに全体の滞留時間を最小化するかということで評価される。

## 3 いつでもどこでもオフィスと同様に

リモートオフィス化、モバイルオフィス化も進む。グループウェアを導入して業務を非同期化した時点ですでに、その業務に携わる人間が地理的に近い所にいるべき必然性はほとんどなくなっている。極端に言えば、どこにいてもオフィスにいるのと同様に仕事ができるはずである。

これを支えるのが、リモートアクセスの技術である。この技術は、日本のように移動に金と時間の双方のコストがかかったり、地価が高かったりする場合には特に有効である。

# V 現在の問題点をことごとく解決するニューオフィス

## 1 情報の検索性の向上と完全性の確保

情報がデータウェアハウスに蓄積されるということは、そこを見にいけば、つねに欲しい情報に到達するということである。検索経路は1ノードしか通らず、基本的に入力された情報がそのまま得られるので、情報の欠落は入力時にしか生じない。少なくとも伝言ゲーム的

情報の欠落は生じないし、不必要に人を煩わせることによるコストの上昇もみられなくなる。

実際、前述したように、現在のシステムでホワイトカラーが書類整理に使っている時間は、総労働時間の 10% 近くにもなる。グループウェアの導入によってこの時間が短縮されれば、人件費の削減は馬鹿にならない。

## 2 絶滅する情報ブローカー

情報を伝達するだけの情報ブローカーは、その存在価値を失う。情報の取り次ぎ業務は基本的にグループウェアとワークフローシステムによって行われるため、管理職として必要になるのは、その流れを設計・管理する人と、その情報を使って判断する人になる。彼らは、情報の存在に偏りがなくても生きていられる種族だから、情報を公開することに別にためらいはない。情報ブローカーは、ピラミッド型組織ではいわば必要悪だったが、ニューオフィスでは不要になるのである。

## 3 非同期通信により待ち時間を解消

グループウェアは基本的に非同期通信を支援する。したがって、各人が自分のペースで情報を検索・消化することができる。会議に代表されるような同期通信における待ち時間の問題は生じない。それだけでなく、グループウェアは地理的制約からも関係者を解放する。リモートオフィスやテレコミュニケーション(実際に通勤するのではなく、ネットワークを通じて出社すること)の実現と相まって、いつでもどこでも仕事が可能な環境を構築できるのである。

## 4 静かなオフィスによる作業効率の上昇

そもそも、オープンプラにする必要があったのは、情報のスープを共有するためである(監視という側面もあるが、これは他の方法でいくらでも代替可能である)。

グループウェアの導入により、この情報のスープの電腦空間上での共有が可能になれば、オープンプラ制をとる必要はなくなる。その結果、音を遮断したブース内で作業することができるようになり、話し声による作業効率の低下がなくなる。先のジョーンズらの研究から直接、定量的な効果を取り出すことはできないが、日米の労働生産性の格差からみて、このことによる生産性の上昇はかなり大きいと思われる。

## 5 動的情報の効果的な伝達

オーサリングツールを使用すれば、ホワイトボードを使用してさえむずかしいような情報を簡単に提示することができるようになる。テレビ番組などで、コンピュータグラフィックスを利用した解説を見て、非常にわかりやすかったという経験はないだろうか。オーサリングツールは、見栄えはさておき、効果としてはこれと同様のことを、われわれが行うことを可能とする。

オーサリングツールを使ってプレゼンテーション資料を作成し、それをグループウェアのデータウェアハウスに登録しておけば、従来のようにいちいち会って話をする必要もなくなり、非同期通信のままでも押し通すことが可能になる。

## 6 情報のネットワークへの集中

グループウェアの導入で成果を上げるカギは、情報をそこに集中させることである。原理上、新規の情報は何の困難もなくデータウェアハウスに収録でき、自由に検索できる。

問題は、既存の紙の上の情報であるが、これはグループウェアと電紙アーカイブとを連動させることで乗り切る。電紙アーカイブのインデックス情報をグループウェアの側からも統一的に検索可能にしておき、検索結果として、電紙アーカイブファイルを返すのである。このようにすることで、既存の紙の上の情報とデジタル情報を統一的に取り扱うことができる。

## VI ニューオフィス革命の効果

### 1 生産性向上の余地は大きい

革命の効果は生産性の向上に現れる。ニューオフィスによる生産性向上効果を具体的に算定するのはむずかしい。しかし、日米の労働生産性の格差からみると、日本はまだ30%近い生産性向上の余地をもっている。現在は低成長に苦しんでいる日本経済だが、きちんと対処すれば、まだまだ大きな成長可能性をはらんでいるといえる。

これまでは技術的に不可能だった進歩を享受できる環境が整ってきた今、必要なのは、それを実現する意思と実行力である。日本は人口1人当たりのネットワーク化率が欧米に比べてきわめて低い。これは、回線料金の高さや規制の多さが原因であるといわれている。

まずはこの点から取り組まねばならないが、近いうちに必ず改善できるだろう。

### 2 バラ色のオフィス？

さて、ではその革命の結果訪れるのは、はたしてバラ色の世界であろうか。確かに、非同期通信、情報の集中・蓄積・検索、静かなオフィスは実現されて、効率は上がるだろう。しかし、個人レベルでみたときに、はたして手放しで喜んでよいものだろうか。

第1にあげられる現象は、真のプロの台頭であろう。ピラミッド型社会では、真のプロはその最下層で求められているのであって、本来あるべきよりも冷遇されているといえよう。ピラミッドを上って行こうとするならば、プロからゼネラリストへの脱却を求められるのである。しかし、第二次オフィス革命以降は、このような理不尽なことはなくなる。

このことはもう1つの側面をもっている。ゼネラリストの、判断者と情報ブローカーへの二極分解である。

今までゼネラリストと十把一絡げにされていた中身は、実は均一ではない。判断する人と情報を流すだけの人の2種類がいたのである。情報が完全ならば、だれでも判断できる。これはもはや判断ではない。ここでいう判断する人とは、情報が不完全なときに、リスクをとって正しい決定をする人のことである。これはひとつのプロフェッショナルである。無論、彼らは従来のように、他のジャンルのプロの上に立つわけではない。同列に並ぶのである。マネジャーと技術者のピラミッド型階層関係はもはや成

り立たない。

こうした決定のプロの一例が、優秀な経営者であり、トレーダーである。情報が足りないからと、ただだと判断を引き延ばす人は、情報ブローカーの類である。そして、情報ブローカーは絶滅する。

では、プロにはバラ色なのか。そうでもなさそうである。彼らを待ち受けているのは、シビアなパフォーマンス計測である。たとえば、判断者の場合は、情報が到達してから決定するまでの時間が計測されてしまう。そして、その判断が有効であったかどうか、定量的に測られる。より早く、より有効な決定を下す判断者が優秀な判断者とされる。

これは、ワークフローシステムの一機能である。情報が、情報ベルトコンベアにのって次々に目の前に流れてきて、判断者はそれを必死に処理する。処理が間に合わない場合、情報

はどんどん他の経路に流れ、その判断者の価値は低下する。

かつてチャップリンは、映画『モダンタイムズ』で、機械化がもたらすブルーカラーの悲哀と非人間性を描いた。今度はそのホワイトカラー版といえないだろうか。

著者 \_\_\_\_\_

崎村夏彦(さきむらなつひこ)

市場情報サービス部研究員

1994年ウエスタンオンタリオ大学経済学部  
修士課程修了

専門はコンピュータ技術によるオフィスの生産性向上のコンサルティング

査読者 \_\_\_\_\_

沢田ミツル(さわだみつる)

システムコンサルティング部主任コンサルタント