

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——

The “Alt. elite” and Information Systems in Japanese Antiquarian Booksellers Cooperatives

花岡 幹明

(東京工業大学大学院博士後期課程) 桃塚 薫

1. はじめに

組織において情報化を行なうとき、情報技術を保有しかつ現状に不満を抱く層を取り込むことが、目的達成のための重要な手段となる場合がある。しかし、従来の組織の情報化に関する研究では、この点にはあまり言及してこなかった。

そこで本論文では、「オルト・エリート」(遠藤, 1999) というフレームワークを援用しながら、古書店の協同組合が情報化に取り組み、一定の成果をあげた事例を取り上げ検討する。本稿でケースとして取り上げる東京都古書籍商業協同組合¹⁾は、組合加盟古書店の売上げの減少、新しいタイプの古書店の市場への参入などによって、これまで安定していた環境が激変しつつあった。そこで情報技術を武器にして組織を変えていこうとするオルト・エリートが立ち

上がり、インターネットに古書サイトを構築し組合の情報化を推し進めた。本論文では、事業協同組合の情報化においてオルト・エリートの果たした役割を分析し、このような層が、情報化の実行者として機能することの可能性について考察する。

2. オルト・エリートとは

【オルト・エリートの概念】

遠藤(1999)によれば、インターネットの発展を担った若手研究者たちは、エリート層と非エリート層の中間に位置する半エリートであった。彼らは、『やがてエリートになる能力を潜在させているが、現状では権威のヒエラルキーの中位以下におり、したがって、心情的にはエリートに対抗的(非エリートに同調的)であり、マイナーカルチャーに自己のアイデンティティを託す』ような、いわば宙吊りの状態にあるグルー

1) 本論文のケース部分を執筆するにあたり、東京都古書籍商業協同組合の方々にインタビューを行った。中でも、同組合広報のK氏とH氏にこの場を借りて篤く御礼申し上げる(両氏へのインタビューは、2001年10月27日に行った)。なお、このケースは、主にK氏、H氏にお話いただいた内容と、参考文献に記載された内容を、筆者が再構成したものであり、すべての文責は筆者にある。

ブとして、動的に定義される。」遠藤は、このような層に「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。(遠藤, 1999: 31)

このようなオルト・エリートという考え方は、ダイナミックな概念である。ある一時点においてオルト・エリートである人が、そのままオルト・エリートでいるとは限らず、既存の権威のヒエラルキーに取り込まれる人もあれば、そのままオルト・エリートでありつづける人もいる。また、新たにオルト・エリートになる人もいる。

例えば、マイクロソフトのビル・ゲイツは、世界にパソコンを普及させる過程で、メインフレームの時代に対する異議申し立てを行なったという意味においてオルト・エリートであったが、世界中にパソコンが普及し、マイクロソフトの基本ソフト (Windows) がデファクト・スタンダードとなると、権威のヒエラルキーの側に身をおくことになった。アップルのスティーブ・ジョブズは、Macintoshを普及させるなかでIBMの権威に対抗的であり、現在でもWindowsに対する異議申し立てを行なっているという点で、継続してオルト・エリートでありつづけているといえる。また、Linuxの生みの親であるリーナス・トーバルズは、オープンソースの基本ソフトを普及させることで、新たにオルト・エリートになった人であるといえる。

このように、オルト・エリートという概念は動的なものである。すなわち、オルト・エリートは個人に固定した静的属性ではな

く、次々に変化していくのである。

このような層が、現実に日本社会の中に存在することは、日本社会学会が95年に行なった「社会階層と社会移動に関する全国調査」で明らかになっている。(遠藤, 2000 (II))²⁾ まず、情報技術の利用に積極的な態度を持つ(情報コンシャスな)層は、相対的に社会を変革したいと考えているという特徴が見られる。更に、20代の若者層の中で情報コンシャスな層は、情報コンシャスではない層と比べて、不公平感が相対的に高い。「こうした若者層は(情報技術も1つの武器として)、従来とは異なる(現時点で若者である自分の社会的状況を改善するような)社会秩序を期待し、その期待の実現に向けて行動を選択する」(遠藤, 2000 (II): 140)。また、同調査によれば、情報コンシャスな層は、相対的に「社会活動」、「サークル活動」を重視する傾向がある。(遠藤, 2000 (II): 119)

すなわち、オルト・エリートは、既存の社会の秩序とは対抗的であり、情報技術を武器にして、社会を変革していこうとし、ネットワーク上の自発的な活動に積極的な態度をもつことが統計調査から裏付けられた。

【組織におけるオルト・エリート】

オルト・エリートは、既存の社会の秩序とは対抗的で、それを変革していこうとする人々である。では、組織においても、遠藤の述べるようなオルト・エリートの行動が見られるであろうか。

2) 1995年度の社会調査で情報技術の利用に関する質問項目として挙げられたのは、「パソコン・ワープロ所有率」であった。遠藤(2000 (II))は、この質問項目と階層移動との関連をもとにして、分析を行なった。

組織変革を担う者としては、従来、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（コッター、1978；シャイン、1985；寺本、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（シャイン、1995；マッケニー、1997）。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（シャイン、1995）。

しかしながら、組織内における変革の行為者は、マネジメント（管理者）に限られるのであろうか。すなわち、組織を意図的に変更（情報化）する場合、その行為者は社長やCIOあるいは現場の管理者やその上の管理職以外には存在しないのであろうか。田尾によれば、組織内部における変革の提唱は、既存の権益集団に属さない「疎外されたメンバー」がおこなう場合があると述べている。なぜならば、現行のシステムに満足している管理者は、現在の権益を確保することが最大の関心事であり、組織の変化を支持しないため、既存の利得から落ちこぼれた人たちが変化の主導者となることが多いからである。更に、「疎外されたメンバー」は、既存の利害関係から疎外されているため、組織の問題点を客観的に把握できるからである。（田尾、1991: 221-224）

このように、組織における情報化は、管理者が行なう場合だけではなく、組織の現状に不満を持つ「疎外されたメンバー」が担う可能性がある。社会のマクロレベルでオルト・エリートの存在は確認されている（遠藤、2000（II））のと同様に、組織においてもオルト・エリートが情報化の担い手となる

と想定される。

では、オルト・エリートとは、どのような情報リテラシーをもつ人々なのであろうか。遠藤（2000（II））では、社会におけるオルト・エリートは、情報技術の利用に積極的な態度を持つといわれているものの、彼らの保有している情報技術の詳細は、調査項目がないため明らかになっていない。そこで、本稿では、組織における情報利用に関して言及されることの多い組織における情報リテラシーの問題から、組織におけるオルト・エリートに着目してみる。

一般に、リテラシーとは、読み書き能力のことを指す。そのなかでも情報リテラシーとは、玉置（1994: 38）によれば、「仕事や個人生活で、それぞれの時点でどんな情報を必要としているかに気づき、それをどこからどうすれば手に入れられるかを知っていて、それを入手し、活用する能力」のことである。また、組織における情報リテラシーは以下の3つのリテラシーの集合体である。（早川他、1996: 45）

1. コンピュータリテラシー（コンピュータなどの情報処理機器を駆使できる能力）
2. データリテラシー（業務活動の遂行に必要な情報を提供できる方法を選択でき、必要な情報を作り出せる能力）
3. ビジネスリテラシー（ビジネスを成功に導くためのビジネスプロセスを描け、ビジネスプロセスを構成する個々の業務活動を遂行するのに必要な情報を決められる能力、および業務活動の遂行を通じて必要なデータや情報を収集できる能力）

また、組織においては、各人の立場に応じて、求められている情報リテラシーの内容が異なっている。早川（1996）によれば、経営者・管理者は、会議、面談などの人と人

とのコミュニケーション機能を改善するための情報リテラシーが求められる。また専門職には、専門領域で課題解決を行なうためにデータを入手し分析する情報リテラシーが求められる。また、担当者は、各種OA機器の基本操作を主体とした情報リテラシーが求められる。(早川 1996: 24-27)

そこで、組織におけるオルト・エリートは、情報技術を「武器」にできるくらいの、相対的に高い情報リテラシーをもっていることが予想されるが、オルト・エリートの持つ情報リテラシーは、必ずしも同質性があるとはいえないであろう。すなわち、各人の立場によって要求されるリテラシーは異なることが想定される。

これまで見てきたように、オルト・エリートは、既存の価値観とは対抗的な立場に位置し、情報技術を武器にして社会を変えていこうとする動きを見せるダイナミックな層である。

このような人々は、組織においても同じように機能することが想定される。すなわち、彼らは情報化の実行者として機能するであろう。従来は、組織変革のモデルから導かれる情報化の実行者としてはマネジメント(管理者)に焦点が当てられてきたが、本稿では、それ以外の層、すなわちオルト・エリートが情報化の実行者として存在するかどうかについて観察する。そこで、このような層が、情報化の実行者として機能した例として、古書籍商業協同組合における情報化の事例を取り上げることとする。

3. 古書籍商業協同組合における情報化の事例

【古書業界とは】

古書業界³⁾は、大きく2つに区分される。1つは、全国古書籍商組合連合会(全古書連)⁴⁾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、既存の古書店である(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)。これらの古書店は、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く、店舗数はおよそ2700店である。全古書連加盟古書店は、売り場面積において後述の経営拡大志向のフランチャイズ・チェーンに及ばず、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)。

もう1つが、主に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)であり、ブックオフ、テイソー、フォーユーなどが有名である。これらのチェーン店は、マニュアルやPOSシステムを使った近代的なマネジメントを行い、積極的に事業を拡大している(小田、2000参照)。

【古書店の協同組合】

では、古書店が加盟する協同組合とは、どのような組織であろうか。

3) 2001年現在、全国にある古書店の数はおよそ7000店である(小田・河野・田村、2001: 164参照)。

4) 全国古書籍業商連合会は1932(昭和7)年に成立された全国の古書組合(2001年現在52組織)の上部機関である。

本稿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）これらをまとめると、古書組合とは同業者間の連携と、同業者間の交換会による古書取引を行う組織であるといえる。⁵⁾

【報告書による情報化の提言】

前述したように、1990年代に入って、古書組合を取り巻く環境は激変していた。組合加盟古書店の多くは売上げが低迷し、フランチャイズチェーンの大型店舗が、各地に進出し始めていた。東京組合には、このような状況に危機感を感じた人たちがいた。1995年1月、東京都中小企業団体中央会から、東京組合に対して、「活路開拓ビジョン調査事業」の打診があった。危機感を感じていた組合員たちは、たくさんの仕事を抱えて多忙を極めていたが、組合や古書店の問題点を解決したいと願い、これに応じることにした。彼らは「今後どうあるべきか」という指針が必要な時期にさしかかってい

る。だからこそ、ここで知恵を絞り出してビジョンを打ち出すことに意義があると考えた」のである。（東京都古書籍商業協同組合，1996: 2）早速、同組合内に「活性化ビジョン委員会」が設置され、調査事業が開始された。委員会のメンバーは、40歳代が中心となった。古書業界の構成員は平均年齢が高いため、この委員会は、東京組合としては若手が中心の委員会となった。（東京都古書籍商業協同組合，1996: 1）委員会は毎週のように行なわれたが、彼らは無報酬のボランティアとして調査事業を進めた。

彼らは、この調査結果を取りまとめて、翌（1996）年3月、『活路開拓ビジョン調査事業報告書 東京の古本屋 今後の古書籍業界のあり方——現状と展望』（以降「報告書」と略す）という報告書を作成した。（東京都古書籍商業協同組合，1996）「報告書」では、これから求められる組合の役割として、組合員への支援や交換会の活性化、業界の外に対する積極的な広報活動などの必要性を示した。また、この調査には、組合員の情報化に関する質問項目も含まれており、今後は情報化を行なう必要があることにも触れられている。

当時、東京組合には、情報化について漠然とした恐怖感があり、書籍はコンピュータにとって変わられるという意識があった。同組合は「報告書」において、「すでに日本は完全な情報化社会の時代に入っている。ところが古書業界は本来、情報流通産業としての側面をもっているにもかかわらず、取り組みは遅れている。マルチメディア化が叫ばれて久しいが、このなかで、わたしたちの業界に何ができるのか、これからの

5) 交換会とは、古書店同士で古書の売り買いを行なう市場のことである。

時代に古書というメディアは生き残れるのか、などを検討することは避けられない状況」(東京都古書籍商業協同組合, 1996: 6)であるという環境分析をしている。

当時、組合員のパソコン・ワープロ利用率は26%とごくわずかであり、主な使用目的は、顧客管理、自家・合同の目録作成、チラシ等を含めた文書作成、古書データの管理、会計管理であった。(東京都古書籍商業協同組合, 1996: 40)更に、パソコン・ワープロ利用者の中でも、コンピュータ同士をネットワークで接続して利用するという利用法はほとんど浸透しておらず、コンピュータ単体での利用がほとんどであった。

このように、組合員にはこれからの情報化の進展に対して恐怖感があったものの、「報告書」の中で、組合としてはコンピュータ導入を組合員に積極的に推し進めて、組織の改革を図ることを提案した。このとき具体的に提言されたのは、現在手作業で行なっている交換会業務のOA化、インターネットを利用した業界イメージの発信、組合による組合員への情報化指導の体制作り、組合加盟書店の事務効率を向上させるためのパソコン導入である。(東京都古書籍商業協同組合, 1996: 74)

【インターネット導入の試み】

「報告書」では、情報化の取り組みとして、インターネットを利用することを考えており、インターネット上で古書に関する情報を組合が束ねて古書のポータルサイトを作成しておけば、組合加盟店や顧客の利

便性が向上する、という考え方が打ち出されていた。すでに、東京組合では1996年3月、ドメイン名koshu.or.jpを取得していた。そして、「報告書」の提案を受け、同組合では1996年9月、理事会の下にインターネット運営委員会を設立した。委員会では、「すべての組合員に参加の道を保障する公平性、個々の店の非公開情報を第三者から守る安全性、統一した仕様で業界全体の利益になる統一性の確保」という三原則を挙げた。(『古書月報』, 1998.8: 16)なお同委員会は、活性化ビジョン委員会同様、無報酬のボランティアとして活動を行なった。

この委員会を中心としたインターネットの取り組みには、2つの側面があった。1つは、組合員全体の利益となるようなインターネット利用法(インフラ構築方法)を探る側面、もう1つは、最初の目的のためには組合員にパソコンとインターネットを普及させなければならないという側面であった。また、この活動はあくまで「実験」と位置づけられられた。⁶⁾

当初、この取り組みの中心となったのは、インターネット運営委員会の委員8人であった。そこに一般の組合員約50名が参加した。この実験を行なった委員や参加者の情報リテラシーの水準は、さまざまであった。委員8人のうち、2人は高度な情報リテラシーを持つ人、残りは情報リテラシーの習得に努力している人とコンピュータの操作がまったくできない人であった。コンピュータをまったく知らない人が委員に加わったのは、委員会の取り組みを情報

6) 「実験」であるというのは、インターネット事業は、組合が事業として費用を出す性格の取り組みではなく、自発的参加者の手弁当で運営される、ボランティア的な集まりが志向されたということであるといえる。

リテラシーの低い他の組合員にも理解できるものにするためであった。また、コンピュータが扱えない委員は、情報リテラシーの高い委員が仮に暴走するようなことがあれば、歯止め役になることも期待されていた。この実験に参加した一般の組合員も、情報リテラシーの高い人ばかりではなく、コンピュータがまったく操作できない人もこの実験に参加することができた。

【インターネット運営委員会の活動】

インターネット運営委員会の主役となったのは、同委員の中でもとりわけ情報リテラシーの高い人々であった。そもそも組合でインターネットの取り組みを始めようと考えたのも彼らであり、「報告書」を作成した活性化ビジョン委員会にも名を連ねていた。彼らは、老舗の古書店の2代目の店主で、80年代の初めからパソコンやワープロを用いているコンピュータのパワーユーザーであった。当時は、古書店で在庫管理のコンピュータ化を行なう人はまだほとんどいなかったため、彼らは古書業界におけるコンピュータ利用の先進例であった。

東京組合では、組合のサイトのコンテンツとして、同組合の広報を考えていた。つまり、古書店という存在を社会に向けてアピールする「タテ看板」のようなものを想定していて、すでに各書店でサイトを持っている人たちには組合サイトからリンクを張るという形を考えていたのであった。また、古書店のPRをインターネットで行なうのは他の媒体を使うよりも安価であるというのも、インターネットに注目した理由の1つであった。

このサイトの主たる内容は、あくまで組合の広報活動であったが、サイト上には各

会員が販売する古書の目録も少し掲載されていた。委員や参加者たちは、組合のインターネット利用についてそれ以上具体的な方向性が与えられていたわけではなかった。しかし、彼らは、インターネットを利用して「世の中に古本屋が存在していること、そこに本を売ること、そこから本を買うことの道筋を作る、その基盤作り」（『古書月報』、1997.8: 26）をしているという意識があった。

【情報化に反対する組合員たち】

しかし、東京組合のインターネットの取り組みは、組合員全員の支持が得られたわけではなかった。同委員会では、自分たちが「どういう組織でどこに所属しているのか、ということではなかなか組合的な認知が得られ」ないことに苦慮していた。（『全古書連ニュース』、2000.7: 8）当初から、同委員会では、情報化は組合全体として取り組んでいるという認識に立って活動しており、インターネットサイトは組合の公式のサイトであると考えていた。しかし、組合員の中には、「一部の人間が勝手にやっている」と考える人がいた。

同委員会に対して、インターネットそのものに反対する意見、インターネット自体には反対しないが、インターネット運営委員会の方針に反対する意見があった。インターネット自体に反対する意見としては、コンピュータを利用している組合員は3割しかないのだから、インターネットを利用したくない人がたくさんいることをインターネット委員会は理解するべきであるというものがあつた、また、古書店が長年蓄えてきた古書に関する知識を不特定多数の人がアクセスするインターネットに公開す

ることは、今までの顧客に対する背信行為であり古書店にとって自殺行為である、という反対意見も組合に寄せられた。

また、同委員会の方針に対する批判もあった。組合のインターネット事業に、加盟書店の私的な営業活動が含まれるべきではないという意見や、組合事業までレベルを下げたくないで自前でインターネット事業を行なう、という意見もあった。（『古書月報』、1997.8）

【委員会の対応】

インターネット運営委員会は、このような批判に対応するため、自らの存在意義を組合員にアピールし、組合がインターネットを発信することの意義を正当づけるための問題解決に明け暮れた（橋口、1997）。彼らは、情報リテラシーの低い組合員に、パソコンやインターネットの習熟をしてもらうように努力を重ねた。例えば、どのような機器を購入したらよいか分からない、という組合員に対しては、〇社のパソコンの仕様を一部変更して組合員向けのパソコンを作ってもらい、この機器の購入を推薦した。（『古書月報』1997.12: 4）また、組合員に向けてインターネット利用に関する講習会を開催した。（『古書月報』1998.2: 8）

そして東京組合では、自分たちだけではなく他の都道府県古書組合加盟書店もこのサイトに参加するように広く呼びかけを行なった。⁷⁾（『古書月報』1997.10: 20）

しかしながら、組合のサイトに対する組合員の評価を高めるために一番役に立った

のは、インターネット上に掲載した古書目録と、それを用いた古書のインターネット通販であった。これらの目録には、参加者全員から集めたデータを一括して検索できる目録と、それとは別に各参加古書店のページにリンクされているその書店独自の目録（検索機能なし）とがあったが、組合員は次第に前者の目録検索機能の利便性に注目するようになってきた。

この利便性に着目する人が増えた背景には、インターネットの大衆化があった。インターネットを中心とした電子ネットワークは、90年代半ばまで、まだほとんどの人が体験したことのない世界であったが、90年代後半になるにつれ、爆発的に利用者数は拡大していった。東京組合においても、インターネットが社会に普及する過程で、情報化は「世の中の大きな仕組み」であって書籍と対立するものではない、という認識が組合員の中に広まっていった。インターネットの大衆化は、組合サイトに対する追い風となり、反対者を減少させるのに役に立ったのである。同委員会は、このような変化を見てとり、「インターネットで本が売れる」と主張することで、次第に組合の中でインターネット事業が市民権を得るようになってきた。ここにいたって、組合員に対するコンピュータとインターネットの普及という問題は、解決されつつあった。他方で、インターネットを用いた広報活動という当初の導入目的は、インターネット通販を前面に押し出すことで、影が薄くなってしまった。

7) 東京組合のサイトは、これ以降、全古書連傘下の古書組合加盟書店ならば、だれでも参加することができるようになった。

【インターネット事業拡大期】

インターネットが社会的に急速に普及していく中で、1997年末、書籍のコンテンツの電子化を目ざしていたD社とM商事は、東京組合に対して、インターネットで専門書を扱う共同事業を提案した。(小田・河野・田村, 2001: 133, 217)この時点では、組合としてはまだインターネット事業に積極的に取り組むことは資金的に難しかったため、両社と手を組み、インターネットの実験を継続した。⁸⁾そして、1年後の1999年10月、3者の共同事業が正式にスタートした。

新サイト構築にあたっては、D社が中心となって実際のシステムの構築が行なわれた。人気の高いデータベース検索をこれまでよりも使いやすくし、今までのサイトでは10万点くらいまでを念頭に置いていた目録掲載数は、100万点まで可能となった。また、旧サイトは古書店の参加者がなかなか増えなかったが、その原因には参加の敷居⁹⁾が高かったことが考えられたため、新サイトは敷居を低くした。(『古書月報』, 1999.10: 16)また、今まではデータベースに掲載されている各古書店の在庫管理とサイトの情報が切り離されていたため品切れが頻発していたが、新サイトでは参加各店のパソコンからリアルタイムに在庫の更新ができるようになった。(青木, 2000)

この間、東京組合は以下のようなことを

述べている。

「組合加盟店は(非加盟店のほうが総売り場面積が広い)「古いタイプの古本屋」という少数派になりつつあります。……では「古いタイプ」で「少数派」になりつつある私たちが、しかし古書の世界にあっては「業界スタンダード」であると主張できる点とはどこにあるのでしょうか。いうまでもなく、それは単に売り場面積の問題ではなく、業界(市場)がもつ豊かな経験、その取り扱い分野のスケール(幅と奥行き)、すなわち多様な古書を専門に扱いうるプロの集団であるという、いわばその内実において求められる問題です。……インターネット上に最大の「古書空間」を作ることが可能です。」(『古書月報』1999.4: 26)

同組合は、インターネットを用いて、自らの正統性を社会に対して再度主張することが可能であり、インターネットは今後の古書事業を展開するのに有望な選択肢であると考えられるようになった。

【インターネット事業発展期】

2000年4月、東京組合の上部組織である全古書連では、すでにインターネットでは使用していた「日本の古本屋」というサイト名を、全古書連の呼称としても使用することを決定し、また全国の古書組合加盟古書店向けに「日本の古本屋」というロゴとポスターを作成した。これは、「大型古書店の急

8) 東京組合、D印刷、M商事の3者は、98年5月に、サーバ利用の覚書を交わし、組合が古書取引のノウハウやデータを提供する。2社は、これに見合ったシステムを作る。運用は三者で分担する。投資・経費は、それぞれに応じて出す。事業からあがった収益も一定の分配とする。インターネットなどで公開されたもの以外のデータは、第三者に渡らない安全性を確保する。最低5年程度の期間継続する。とした。(『古書月報』, 1998.8: 16)

9) 旧サイトでは、一般会員はファイルのアップロードがセキュリティ上許可されていなかったため、サイトを更新するには、一般会員自身がhtmlファイルやcsvファイルを作成してそれをサーバ管理者に渡したうえで、はじめて更新が可能となるという、手間のかかる手法である。それに対して新サイトでは、参加者がwebサーバの管理画面に接続することが可能となり、webを用いて書籍データの更新をおこなうことができるようになった。

激な進出に対抗するとともに、古書業界の存在を社会的に再確認してもらおう」という意味があった。（『全古書連ニュース』, 2000.7: 4）また、毎日新聞の雑誌『アミューズ』に古書組合のサイトを取り上げてもらい、全古書連として同誌の1ページを使って業界広告を打った。このように、古書組合は、外の社会に向けて、アピールを行なうようになったのである。

このような宣伝活動が功を奏したこともあり、組合サーバへのアクセス数は日増しに増加するようになった。その結果、データベースの検索や書籍の追加ができない事態が頻発し、会員や顧客から苦情が殺到した。サーバの性能が限界に達していたのである。

全古書連加盟書店用のインターネット掲示板では、組合員によって、サイトが動かないことに関する苦情の書き込み、技術的にどのような部分を改善すべきか考える投稿、このままではインターネット上で古書を販売する他の会社に負けてしまう心配がある、古書組合のインターネット事業をもっと拡大するべきである¹⁰⁾、などの書き込みが頻繁になされた。インターネットを使って今後の事業を展開することについて、インターネット運営委員会以上に、一般の組合員が積極的になりつつあった。インターネット運営委員会は、D社と協議を行なって解決策をさぐった。しかし、資金面の問題もあり、解決できなかった。

ところが、2000年12月、東京組合は東京都から中小企業経営革新支援法の認定を受

け、中小小売商業高度化事業の融資を受けることになった。東京組合は資金的なめどが立ったため、インターネット運営委員会を改組し、インターネット準備委員会を発足させ、組合単独事業としてインターネット事業の準備に着手した。2月には会員に対してインターネット事業に関する公聴会を開催し、これから組合としてインターネットでどのような事業を展開していくべきかについての話し合いを行なった。

組合内での討議やシステム開発を行なう会社との話し合いの結果、新しいサイトでは、古書業界のサイトとしてナンバーワンを目指す、インターネットのヘビーユーザーの会員も満足して使えるようなサイトを作る、また検索がスムーズに行なえるサイトを作ることが目標とされた。目録数は、300万件まで利用できるシステムを構築し、これまで各古書店に設けていた登録データ数の上限を撤廃した。システム開発は、A社と組合員の関連会社であるS社が行った。そして2001年8月に、組合単独事業として、新しいサイトのオープンにこぎつけた。こうして、1996年にインターネット利用の「実験」を始めてから5年間の研究段階を経て、東京組合は本格的にインターネット事業を展開していくことになったのである。東京組合はパソコンやインターネットの組合員への普及は、まず一定の成果をあげた。そして、インターネット上にwebサイトを構築することで、インフラの整備も進んだ。しかしながら、webサイトに掲載すべき組合の広報活動は、結局ほとんど実現しな

10) 1995年、日本で最初にインターネットによる古書販売を行なう商用サイトをオープンした会社にM社がある。組合員の中には、組合のサイトだけではなくM社のサイトを利用して古書の販売を行う古書店が増加していた。

かったのである。¹¹⁾

4. 事例分析

東京組合における情報化の実行者は、一貫してオルト・エリートであった。このケースにおける変化の担い手は、活性化ビジョン委員会とインターネット運営委員会の中核メンバー、そして、インターネット事業に参加したその他の組合員である。オルト・エリートとは、先に述べたように、動的な概念であり、組織の成員に固定的な役割ではない。本ケースにおいても、オルト・エリートは、固定的ではなく、入れ替わり現れた。

このケースは、次のような特徴がある。

- 広報活動としてスタートしたが、古書のインターネット販売に収束した。
- 情報リテラシーの高い人たちが情報化の担い手となった。
- 情報化の実行者は、東京組合内部から外部にまで拡大した。
- 新しいオルト・エリートが動的に生成された。

そこで、このケースにおける情報化の流れを、大きく3つに分けて、考察することにする。

【活性化ビジョン委員会の発足から「報告書」作成まで】

この段階は、組合における情報化が提唱された段階である。活性化ビジョン委員会

のメンバーたちは、「報告書」を作成したのち、メンバーの一部が中心となってインターネット運営委員会が発足した。彼らは、古書組合は情報武装することが必要であると考えていた。しかし、当時はコンピュータが書籍にとって替わるのではないか、という危惧が組合全体を支配していたため、情報化は組合の既存の価値観とは対立するものであった。情報化を提唱したインターネット運営委員会の中核メンバーは、後で述べるようにコンピュータのプロと呼べるくらいの技術を持ち合わせていた。同委員会は、情報化の予算が支給されていたわけではなく、現実には実験グループに過ぎなかった。彼らはまさに情報化を提唱するオルト・エリートであった。

【インターネット導入期から普及期まで】

この段階は、パソコンとインターネットが組合員に普及し始めた段階である。インターネット運営委員会が目ざした情報化は、組合の情報インフラの整備と、そのための組合員へのパソコンやインターネットの普及であった。

彼らは、高い情報技術を持っていたため、インターネットの利用可能性、すなわち、古書のインターネット通販について、十分な知識を持ち合わせていた。しかしながら、当時、インターネット通販は組合員の合意が得られていたわけではなかった。そこで、インターネットを利用した組合の広報活動を行うということを前面に出した。彼らは、

11) その他、現在東京組合の情報化における問題点としては、組合員の多くは、インターネットの利用はできるようになったものの、各店舗内におけるネットワーク化は進展していないことが挙げられる。また、法律上の問題点もある。東京組合のインターネットのサイトは、実質的に全古書連のサイトである。しかし、法律上は事業協同組合は各都道府県単位で組織されるため、法律上は東京組合のサイトである。現行の法律が組合の現実の情報化に追いついていないため、法律上の整備が必要である。

組合の既存の価値観とは対立する価値観のもとで情報化を推進したのであり、彼らの行動はオルト・エリートであったといえる。彼らの活動の結果も伴い、組合員に広くパソコンとインターネットの利用が浸透した。そこで彼らの立場は、本来の対抗的な立場から正統的立場へと転換していった。彼らのオルト・エリートとしての行動は成功したが、それによって彼ら自身はオルト・エリートではなくなっていった。

【インターネット拡大期から現在まで】

この段階は、前段階に引き続き、更に情報化が進行した段階である。インターネット運営委員会の情報化推進策は、インターネット上に古書販売のサイトを構築することに収斂していき、この方向性は組合員に広く受け入れられた。しかし、新たに組合に対抗的立場をとる人たちが現れた。彼らは、東京組合のサイトが置かれているサーバの改修が遅々として進まない状況に苛立ち、東京組合の情報化は不十分であると考えていた。これらの人々の不満や解決案は、直接電子メールなどの手段で東京組合に送られるほかに、全古書連加盟書店用のインターネット掲示板や東京組合が開催した公聴会など、彼らが集まる場でも表明された。組合の情報化は不十分だという意見をもつ人々は、東京組合の組合員以外にも、他の道府県にある古書組合の組合員が含まれていた。

この時期、すでにオルト・エリートではなくなってしまったインターネット運営委員会のメンバーは引き続き情報化の実行者であったが、そこに東京組合の情報化に不満があるとする人々が加わった。彼らは、組合サイトを大規模化することが、自分た

ちの利益になることを理解していた。彼らは情報化を推進するという組合の価値観に賛成してはいるものの、組合の情報化のスピードの遅さに異議を唱えていたのである。彼らは、同組合のインターネット単独事業成立に弾みをつける役割を担った。したがって、彼らはオルト・エリートとして組合の情報化を推進する一翼を担ったのである。

【オルト・エリートの大衆化】

これまで見てきたように、東京組合における情報化は、一貫してオルト・エリートによる情報化という側面があった。しかしながら、最初のオルト・エリートとしてのインターネット運営委員会の中核メンバーと、後に現れた情報化に対して更なる要求を突きつけたオルト・エリートは、同質ではなかった。

最初に現れたオルト・エリートは、80年代初めからコンピュータを使っている、コンピュータのパワーユーザーであった。彼らは、コンピュータのプロフェッショナルと呼べるほどの技術力を持ち合わせていた。例えば、彼らの中には、コンピュータを使って、古書目録の発行や商品在庫・顧客管理を行なっていただけでなく、自前でプログラムを作成して、パソコン上で動く古書管理システムを作りそれを他の古書店にも販売していた人がいた。また、自店舗ではDEC社のミニコンを導入して社内をオンラインで結び、独自のデータベース・システムを構築してパソコン通信で書籍の検索ができるようにしている人もいた。(山岡ほか、1996: 170-188 参考)

次に現れたオルト・エリートは、80年代からパソコンを利用しているコンピュータ

のヘビーユーザーだけではなく、古書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導入し始めた人々まで、さまざまな情報リテラシーの水準の人が含まれていた。彼らは、東京組合のネットワークをどのように改善すればいいのかについて指摘できる情報リテラシーを持ち合わせており、組合内においては相対的に情報リテラシーの高い層であったが、必ずしも、プロフェッショナルと呼べるほどの技術を皆が持ち合わせていたわけではなかった。¹²⁾ このように、最初に現れたオルト・エリートが情報技術のプロフェッショナルであるとする、次に現れたオルト・エリートは、一般のコンピュータ・ユーザーのなかで相対的に技術力のある人々であった。情報化を推進する態度においては、両者は同じオルト・エリートであるといえるものの、情報リテラシーの内容は大きく異なっていたのである。

これは、換言すれば、組合におけるオルト・エリートの大衆化であったといえる。組合の情報化の取り組みが始まった当初は、コンピュータやインターネットは、限られた一部の人が扱うことができなかった。しかし、組合の情報化が進展する過程で、大勢の組合員がコンピュータとインターネットを利用できるようになった。こうして、組織を変えるために情報技術を武器にすることは、一部の人間にのみ利用可能な

特権的手段から、誰でも少し努力すれば習得が容易な手段へと変わっていった。すなわち、情報化の導入期と普及期までは、情報リテラシーのきわめて高い層がオルト・エリートとしての役割をになった。しかし、情報化の拡大期には、以前のオルト・エリートほど突出した情報リテラシーを持たない層でも、比較的容易にオルト・エリートの役割を担うことができるようになったのである。

組合におけるオルト・エリートの大衆化は、オルト・エリートの質にも影響を与えた。組合の情報化が始まったときには、オルト・エリートは、組合員にパソコンとインターネットを浸透させる高い理想と使命感を抱いていた。しかし、新たに生まれてきたオルト・エリートは、古書組合のサイトで古書をもっと売れるようにすることに着目し、理想よりはいかに現実を改善するかに重きを置いた。

このように、組合の情報化の進展に伴い、オルト・エリートは大衆化した。すなわち、オルト・エリートとして要請される情報リテラシーの敷居は下がり、情報化の理想から現実の問題を改善する方向へとシフトした。東京組合における情報化は、オルト・エリートによって進展したが、それはオルト・エリートの大衆化と、軌を一にしていたのである。

12) 東京組合・D社、M商事の3者の共同事業を行なった際に、実際にシステムを作ったのはD社であったが、D社はシステムの仕様やプログラムのソースを東京組合には公開しなかった。したがって、現状に不満を抱く組合員の間では、ネットワークやプログラミングの技術を持ち合わせている人であっても、実際のシステムのどこに大きな問題があるのかなかなか判断できなかったが、これらの技術力をあまり持ち合わせていない組合員でも、現実にはサーバが動かないという側面から、さまざまな提言を組合に行なった。

5. まとめと今後の課題

本論文では、情報化の実行者として、マネジメント（管理者）以外の層が機能するケースを考察するために、遠藤の「オルト・エリート」の概念を用いて、古書店の協同組合が情報化に取り組み、組合員の間にパソコンとインターネットが普及していくケースを取り上げた。そこでは、現状に不満を抱き、情報技術を武器にして組織を変えていこうとするオルト・エリートが立ち上がり、インターネットに古書サイトを構築し組合の情報化を推し進めてきたことが観察された。従って、従来の組織変革のモデルから導かれる、マネジメント（管理者）のリーダーシップによって推進される組織の情報化とは別に、それ以外の層、すなわち、オルト・エリートによる情報化のケースも存在することが認められた。また、情報化の普及期には、それまでのオルト・エリートが正統的な立場に移行することによって、新たなオルト・エリートが生まれてきたことが観察された。そして、両者は情報リテラシーの違いや理想に重きをおくか現実に重きをおくかの違いがあることから、組織を変えていこうとするオルト・エリートは複数のタイプに分けることができたことが分かった。

本論文の課題としては次のようなことが

考えられる。まず、情報化の実行者としてマネジメント（管理者）とオルト・エリートの機能についての比較である。特に、それぞれがいかなる状況において有効であるかを整理する必要があると思われる。今回のケースは、組合員全体の情報リテラシーが低く、情報化に対して、当初は誤った認識からかなりの抵抗が見られた。このようなメンバーの抵抗に対処する問題は、当然マネジメントのリーダーシップの問題点でもある。従って、他の変数も含めて整理することによって、それぞれの特徴を明確にしたい。次に、情報技術と組織の関係については、これまで多くの研究が行われてきたが、未だに一様な定義はなされていない。クローストンとマローン（1995: 166）が指摘するように、この領域は原因と結果が複合的であり、変数間の単純な相関の研究は多くの変数との関係の重要な可能性を省略してしまい不適切である。したがって、今回のようにケース分析の手法を用いて、各変数間の因果関係を明瞭にしていく必要がある。例えば、情報化の浸透にあたって、今ケースでは組織の内部者による情報化の推進を取り上げたが、実際には外部の影響（情報化の社会的認知）も存在する。従って、このようなオルト・エリートのケースをモデル化するために、ケース分析から他の変数とその関連性について調査を進めていきたい。

参考文献

- 青木隆平, 2000, 「新しくなった「日本の古本屋」」, 『徬書月刊』, 2000年1月号, pp. 24-25.
- Crowston, Kevin & Thomas W. Malone, 1995, "Information Technology and Work Organization," Allen, Thomas J. & Michael S. Scott Morton eds., *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*, Oxford University Press, pp. 249-275. (ケビン・クローストン, トーマス・W・マローン, 1995, 「情報技術の企業組織へのインパクト」, T・J・アレン, スコット・モートン編 ((株) 富士総合研究所 訳), 『アメリカ再生の「情報革命」マネジメント』, 白桃書房, pp. 131-171.)

- 遠藤 薫, 1999, 「オルトエリート(alt.elite)——再起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』No. 3, 日本社会情報学会.
- 遠藤 薫, 2000 (I), 『電子社会論』, 実教出版.
- 遠藤 薫, 2000 (II), 「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), pp. 107-143, 東京大学出版会.
- 橋口侯之助, 1997, 「古本屋のインターネット」, 『彷彿月刊』, 1997年12月号, pp. 14-15.
- 早川芳敏・高島利尚・財部忠夫・渋谷常博・花岡 菖, 1996, 『経営革新と情報リテラシ』, 日科技連出版社.
- Kotter, J. P., 1978, *Organizational Dynamics: diagnosis and intervention*, Addison-Wesley Publishing Company. (J・P・コッター(加護野 忠男, 谷光 太郎 共訳), 1987, 『組織革新の理論』, 白桃書房.)
- McKenney, James. L., 1995, *Waves of Change*, Harvard Business School Press. (ジェームズ・L・マッケニー(藤田 忠, 前田雅弘 共訳), 1997, 『情報革命と経営革新』, 産能大学出版部.).
- 宮下 淳, 1999, 『中小企業の協同組織行動』, 白桃書房.
- 桃塚 薫, 2000, 「テキストを用いた電子的コミュニケーションにおけるハビトゥスについて」, 『日本社会情報学会第15回全国大会研究発表論文集』, pp. 245-250, 日本社会情報学会.
- 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.
- Schein, Edgar H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass. (E. H. シャイン, (清水紀彦, 浜田幸雄 訳) 1989, 『組織文化とリーダーシップ』, ダイヤモンド社.)
- Schein, Edgar H., 1995, "The Role of the CEO in the Management of Change: The case of information technology," Allen, Thomas J. & Michael S. Scott Morton eds., *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*, Oxford University Press, pp. 325-345. (エドガー・H・シャイン, 1995, 「企業変革に果たすCEO(最高経営責任者)の役割」, T・J・アレン, スコット・モートン編((株)富士総合研究所 訳), 『アメリカ再生の「情報革命」マネジメント』, 白桃書房, pp. 231-260.)
- 玉置彰宏, 1994, 『よくわかるコンピュータ・キーワード解説』, 日経BP出版センター.
- 田尾雅夫, 1991, 『組織の心理学[新版]』, 有斐閣.
- 寺本義也, 1992, 『パワー・ミドル』講談社.
- 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.
- 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.
- 山岡 檀・浅野恭平・佐藤孔亮・永江 朗・大津なほ子, 1996, 『古本屋ビジネス 大量出版時代の“商い”』, アルメディア.

『古書月報』, 東京都古書籍商業協同組合.

『全古書連ニュース』, 全国古書籍商組合連合会機関紙.