

「江戸時代のWeb 2.0」の戦略的活用

— 紐帯と信頼を創り出す経営 —

Strategy of "Web 2.0 in the Edo Era"
Management by Social Capital

ネットビジネス界で圧倒的な強さを誇るGoogleと本質的に似通った戦略を、江戸時代の日本社会は既に実践していた。日本企業には江戸期以来のその伝統が強みとして残っている。

本稿の前半では、「江戸時代のWeb 2.0」ともいえるべき現象をいくつか取り上げ、そのなかから、今後の企業経営に活用すべき強みとは何かを探る。現代のWeb 2.0がインターネット技術を基盤としているのに対し、「江戸時代のWeb 2.0」の基盤は多神教や複合宗教の観念であり、まさに信仰に関連した集団である「講」をはじめとした人々の多種多様な紐帯（ちゅうたい）が、江戸時代に数々の優れたビジネスモデルを生み出していた。いくつかの事例からみいだした江戸由来の強みとは、「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」であった。

一方、「失われた15年」の間に、その伝統的強みが薄らいできた感がある。このままでは江戸由来の伝統的強みは失われてしまうかもしれない。また、日本企業の伝統的な弱みは、「危機的状況に置かれしないと戦略的な思考や行動をあまり積極的に行わないこと」であると考えられる。前半で検討した江戸由来の伝統的強みと合わせて考えると、日本企業は、江戸由来の伝統的強みを戦略的に残す施策をとっていくことが重要であるとの結論を導いた。

本稿の後半では日本企業が実践していくべき施策について検討した。日本企業は、企業組織の内外に紐帯を戦略的につくるべきであり、その具体的施策のアイデアをいくつかとり上げ、意義と留意点を検討した。



Japanese society in the Edo era had essentially a strategy comparable with that of the Internet giant, Google, which dominates the web market. Japanese companies have taken over the tradition to their advantage since then.

In the first half of this article, the phenomena that one can call "Web 2.0 of the Edo Era" are explained, and from among these, the advantage Japanese companies should make available for their future is explored. Whereas present-day's Web 2.0 relies on Information Technology, the "Web 2.0 of the Edo Era" is construed on the ethics of polytheism and combined religions. On the basis of these ethics, a variety of important connections were started between people in their "KOU-group", between other communities, or were formed under their religious beliefs, and these important connections created numerous excellent business models during the Edo era. The Edo era's original advantage that we have observed through several cases is a "mechanism to create a feeling of trust with tacit admission."

On one hand, it seems that during the "lost fifteen years" the traditional Edo-made advantage weakened. If nothing is done, this advantage might be lost. Or it may be thought that Japanese companies have a traditional disadvantage in that they "neither positively plan strategy nor take any action until they face serious situations." Considering this disadvantage with the advantage examined in the first half of the section, we have concluded that it is vital for Japanese companies to further develop this traditional advantage and make it available for their strategy.

In the last half of this article, it reviews how the advantage should be upgraded and implemented in Japanese companies. We would like to propose that the companies strategically construct the important connections and spread them throughout the inside and outside of their companies. To demonstrate this idea, some model cases are introduced, from which the importance for the implementation of the advantage and the points to be remembered are studied.

1 「Web 2.0」が鳴らす警鐘

「Web 2.0」という言葉は、元々インターネット関連の技術やビジネスの次世代パラダイムを示すシンボリックな単語として生まれたというのが定説である（未だに定義は定まっていないとされている）¹。

つまりWeb 2.0とは、最先端の技術とビジネスモデルの、さらにトップグループに共通する特徴（技術思想、ビジネスモデル、戦略などの側面）だといえる。

本稿は、日本企業が21世紀中葉に向けてどのような経営戦略をとっていくべきかについて検討する。その検討材料として、特に「江戸時代のWeb 2.0」とでもいうべき現象にスポットをあてる。

その中から、日本企業が受け継ぎ活かすべき「強み」を再検討した上で、今後の取り組み方についてさらに検討を加える。

再発見する「強み」は、日本企業にとって江戸由来の暗黙知的なアドバンテージであったが、「Web 2.0」の登場によって、世界中の企業の形式知となろうとしている。

ところが現代の日本企業は「Web 2.0」の概念を欧米から逆輸入しているありさまである。「江戸時代のWeb 2.0」で既に獲得しているはずの伝統的な強み（それも欧米では最先端中の最先端とされ垂涎的である強み）を、自ら忘れ去ろうとしているといっても過言ではない。

伝統的に備わっている（しかも世界中の競争相手が何とか自分のものにしようとしている）アドバンテージを放棄する結果になるとしたら、それは日本企業にとって戦略的な敗北である。

一方、「強み」が暗黙知のままであったならば、同様の戦略を形式知として意図的に展開する欧米をはじめとしたグローバル企業によって、日本企業はアドバンテージを失うどころか、先を越されてしまうことになりかねない。

本稿では、江戸由来のアドバンテージを暗黙知のまま放置し失ってしまうことなく、形式知化し、今後の企業経営に積極的に活用することを提言する。

2 現代と江戸のマクロ的相似²

江戸時代に対する評価は近年肯定的になってきており、明治維新以降の国づくりがスムーズに進んだのは江戸時代の蓄積があったからだとする考え方が主流になってきているようである。

江戸時代は21世紀のビジネスを考える上で非常に参考になる時代でもある。江戸時代に学ぶ点が多いと考えられる背景には、現代世界と江戸期日本とが、共にボーダレス化、フラット化が進行する社会経済であるという点がある。

戦国以前の社会経済は領国に分割されていたが、江戸時代にはこれが一体化し、人々が日本列島全域を行きかう社会経済へと変貌を遂げる。

江戸初期には、武家政権の新首都、江戸の建設により全国の様々な物資を江戸に流通させる必要が生じた。ところが江戸に物資を集めるためには大坂商人の力を活用するしかなく、各地の物資は大坂に一旦集められた上で江戸に送られることになった。

必然的に江戸と大坂の二大都市間には大量の商取引が発生することとなり、取引を支える仕組みとして貨幣制度が統一され、高度な決裁機能を含む金融システムが発達していくことになる。

全国的な流通経路ができたことにより、当時の基幹産業である農業も飛躍的な発展を遂げ、農作物を原材料とする織物や様々な工芸品が新たに生み出され、さらに豊かな商工業が発展することになった。

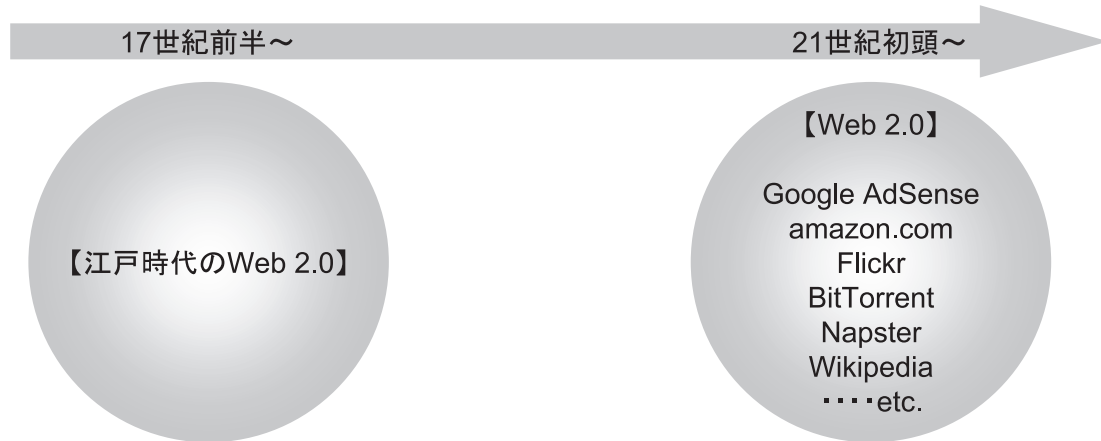
こうして経済が発展すればするほど、武士の地位が相対的に低下し、商人や富農の地位が上昇した。

このように社会経済がボーダレス化、フラット化していく江戸の発展プロセスをみると、インターネットが爆発的に発展してきた様子にイメージを重ねることができる。

3 現代と江戸のミクロ的相似³

歴史人口学者の速水融は、江戸時代に起きた大変興味深い現象を発見し、西欧の産業革命（Industrial

図表1 「江戸時代のWeb 2.0」は21世紀のビジネスモデルを先取りしていた



出典：Tim O'Reilly 「Web 2.0:次世代ソフトウェアのデザインパターンとビジネスモデル」
CNET Japanホームページ URL: <http://japan.cnet.com/column/> を参考に筆者作成。

Revolution) に比肩する革命だとして、この現象を「勤勉革命 (Industrious Revolution)」と名づけた。

速水は、濃尾地方の宗門改め帳（江戸時代の戸籍にあたる）を分析したところ、不思議なことに気が付いた。農村人口が増大するにつれて家畜数が激減していたのである。

一般的な解釈として、人口の増大は生産量の拡大を必要とし、生産財たる家畜も増加してしかるべきである。ところが、この時代には全く逆の現象が起きたというのだ。

約150年の間に濃尾地方全体で人口対比の家畜数は約3分の1にまで減少した。

濃尾地方はまさに先祖代々筆者が住んでいる地域なのだが、愛知県西部から岐阜県南西部にまたがる広い平野部である。家畜は山間部より平野部の耕作に向くので、人口増にともない家畜が激減するというのは非常に不思議なことである。

特に家畜の減少度合いは、濃尾平野中央部に位置する筆者の居住地近辺に著しく、実に人口対比の家畜数は6分の1にまで減少したという。

速水は、この現象を「勤勉革命」ともいうべき農業の大転換によるものと説明している。

江戸時代の農村社会は家族単位の農耕が中心で、家畜という生産財を大量に投下できるような資本家がほとん

どいなかった。このため家畜により耕作面積を拡大する余地は既にほとんどなく、家畜耕作は拡大再生産につながらなかった。

それどころか、家畜耕作は牧草地等による飼料生産を必要とするため、少ない耕作面積を有効活用する観点からするとむしろ合理的ではなかったという。

合理的な選択として、人々は家族労働力、すなわち人力により土地の限界生産力を向上する道を選んだ。当時の農民は従来よりも長時間、しかも家畜が行っていた重労働も含めて激しく働くようになっていった。

筆者を含め、現在の日本国民の大多数は農民の子孫だ。江戸時代という封建制度の下で少数の武士が大多数の農民を抑圧的に支配していたような印象がある。

しかし、多くの農民がこの時代に自らの選択として家畜による農耕を止め、人力による耕作によって農業経営を改善していったというのである。

そこには、武士に隷属する無力な農民というよりも、むしろ地道ではあっても少しでも豊かになりたい、という炭火のごとく息長く燃える情熱があったと見るべきだろう。

史料で実証された150年間という家系を6～8世代ほど経る。この間、人口の大多数を占めた農村の人々は「勤勉革命」のムーブメントをまぎれもなく維持し続けたのである。

米の生産量が高まると、次第に様々な商品作物が作られるようになり、さらには工芸品の原材料となる作物をつくる地域が増えていく。江戸時代には一次産業を圧倒的な主力産業としながら、並行してさまざまな工芸技術が進歩し、質の高い第二次産業が広く全国的に発展した。

農業の発展と共に広く発展した工芸産業の代表例が、繊維・アパレル産業である。

綿花や繭が糸となり、機織や染色の工程を経て反物となり、美しい衣料や日用品に加工され、消費者の手に届くまでには、多くの職人や商人が介在する。

この時代、ものづくりには熟練を要する高い技能と同時に人手を必要とし、勤勉さが重要であった。全国各地の農村で綿花などの商品作物が作られるようになると、原材料に付加価値をつけるため農村の中で製品や半製品にして出荷する、農村家内工業が広まる。

やがて、商人が農民に資材を貸し付けて糸を紡がせ機を織らせるなどし、出来上がった製品や半製品をまとめて買い上げる、問屋制家内工業の仕組みをつくり出す商人も出てくる。

江戸時代の工芸産業は生活にかかわる多様な製品を生み出し、人々の生活を豊かにしていく。繊維・アパレル関連の製品に例をとると、反物の製品カテゴリーだけでも、絹織、木綿織、麻織、縮緬（ちりめん）、紬（つむぎ）、絁（かすり）、絞（しぼり）、晒（さらし）、縮（ちぢみ）、上布（じょうふ）、など多岐にわたり⁴、産地の特徴をあわせると反物のブランド数は膨大な数に上った。これらの多数のブランド生地を使って、春夏秋冬、冠婚葬祭などにあわせた多彩な着物や生活用品がつけられた。

全国各地の産品は、廻船（海運）、渡瀬舟（河川湖沼）、中馬（陸運）など発達した輸送網を通じて全国に流通した⁴。

このように当時の繊維・アパレル産業を概観すると、江戸時代の産業が全国規模のマーケットを相手にしていることとともに、多種多様な製品が様々な人手を介して生活者に届けられるさまをイメージできるはずである。

繊維・アパレル産業において競争力を高める上で重要なのは、糸や生地の加工技術に優れること、生産力の高

い良質な生産拠点を確保すること、的確に商材リスクをとること、よい企画・デザインを生み出す人材群を持つこと、迅速で効率的な物流ネットワークを整備していること、などである。

なぜならば、江戸時代も現代も、原材料から糸、反物を経て製品となり生活者の手もとに届くまでの工程は長く多数の関係者の手を経る必要があるとともに、最終製品の中には気候や流行などに売れ行きが左右される製品も少なくないからである。

江戸時代と現代の繊維・アパレル産業は、この構造がほとんど変わっていない。

現代でも、紡績業、合成繊維業、撚糸業、糸商、機織、ニッター、染色業、テキスタイル商、アパレル、卸問屋、小売、といった業界の諸機能は、江戸時代に形成されたサプライチェーンが基になっている。

現代と、法制、科学技術、規模の点では差があるものの、産業のかたち自体は相似しており、産業にかかわる人々のつながりかたも非常に似ている。

ビジネスに関し江戸から学ぼうとすると、法制、科学技術、規模という側面を除けば、江戸と現代を直接対比して考えることが十分に可能であると考えられる。

4 「江戸のSNS」 俳諧連歌

2006年、日本でもSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）がブレイクした。

SNSは、2002年頃にアメリカで本格的に普及が始まった⁵、既存メンバーの紹介があってはじめて参加できるインターネット上のコミュニケーションサイトである。

インターネットは、1990年代後半から爆発的に広がりを見せた一方、匿名性を悪用した犯罪行為や誹謗中傷合戦など負の側面をも少なからず内包してきた。SNSは紹介を参加条件とすることにより、安心して参加できるコミュニティであることを訴求ポイントにして支持を広げた。

日本のSNSの草分けの一つといわれるミクシィ⁶は、2006年9月に東証マザーズへ上場を果たし、広く一般

図表2 ミクシィのホームページ



の注目を集めた。同社の設立は2004年。上場までわずか3年足らずである。

ミクシィの主な収入は広告料と有料会員から得られる会員収入である。同社の会員数は、「801万人以上（2007年1月28日現在）⁷⁾」に達し、その後も伸び続けている。

SNSのような、人と人のつながりの爆発的な広がりには似た現象が、江戸時代の日本でも起きていた。江戸時代で最もSNSに近い広がりを見せたのは、俳諧や狂歌、川柳を含む俳諧連歌のネットワークである。

俳句や川柳にあまり関心を持たない現代人からすると想像することも困難かもしれないが、江戸中期には、俳諧連歌は身分地域を問わず広く親しまれていた。

俳諧連歌のネットワークでもプロの俳諧人を中心にした常設サークルを「座」といい、素人俳諧人が句会や出版を目標にして立ち上げるプロジェクト的な集団を「組」や「連」といった⁸⁾。

組や連も、句を募り秀作を出版する上では宗匠とよばれるプロの俳諧人に謝礼を払って採点を依頼した。

俳諧連歌から派生した川柳の創始者、柄井川柳は、元々士分ですべて所有する土地を賃して生計を立てていたらしいが、趣味の俳諧を活かして宗匠となった。

秀句出版を掲げて句を募集する企画の場合、一句応募するときにはいくら、という入花料をとった。入花料といっても、応募句が「一万句以上にならないと宗匠への

お礼も出ない」⁹⁾程度の単価であったようだ。逆にいえば相応の応募数が見込めたということである。江戸時代の人々が俳諧連歌に熱を上げていた様子をうかがい知ることができる。

逆説的だが、俳諧連歌のような文化的な活動がプロを生み育てるほど活発に行われたのは、江戸時代には様々な関係でつながるソーシャル・ネットワークが、既に豊かに広がっていたからだとみることができる。

同好の士と時事風致への関心をおなじくし、短い句に込めた機知を推し量りあう面白み、というのは、意識が分断されていたらまずありえない。

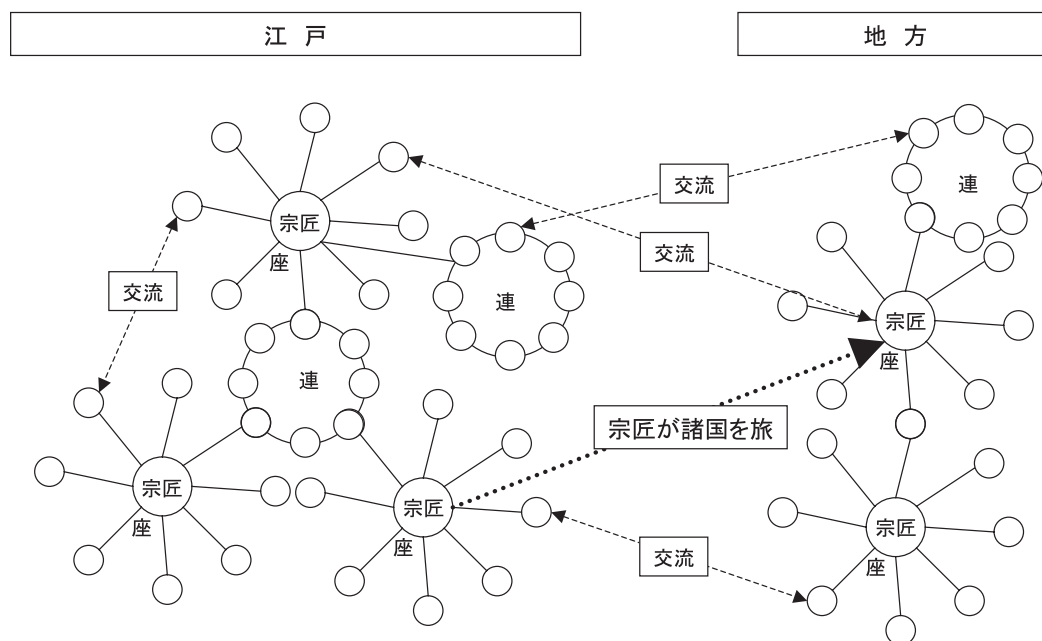
どこかでつながっている、という意識が俳諧連歌の流行を支え、その流行もまた意識のつながりをさらに強化した、と考えるのが自然である。関係が関係をよび、幾何級数的に関係が紡ぎ織り上げられていったのだ。

このような文化的ネットワークには、人々に裨をぬがせる特徴がある。

俳諧連歌の「座」では、宗匠の身分が低くても弟子は宗匠を当然敬った。それだけでなく、組や連のようなアマチュアの集いでも、旗本と町人が車座に座ることや、腕前が上なら町人が旗本よりも上座につくようなことも珍しくなかった¹⁰⁾。

松尾芭蕉や小林一茶のような、現代人にもよく知られた宗匠でなくとも、宗匠達にはある程度広範な地域にまたがって弟子がつき、各地に座ができた。

図表3 俳諧連歌のネットワーク



素人俳諧人の中には、本業の行商の道すがら句を募って歩き、秀句撰集の発行と句会の開催にこぎつけた例なども伝わっている¹¹。

こうした文化的ネットワークは、他の様々な芸事でも、俳諧連歌ほど大規模ではないにせよ、武士も農民も巻き込んで発達した。

江戸時代には、身分制度に基づく社会生活とは全く別の文化的な人と人のつながりが、一部の好事家の間だけではなく、ごく一般的かつ全国的な広がりをもって形成されていたといえることができる。

文化的ネットワークは本稿の主題であるビジネスとの関係は必ずしも強くないが、時代背景として抑えておくべき非常に重要な事実である。ひとことでいえば、インターネット社会がようやく到達したSNSに相当する、人々を夢中にさせた江戸のソーシャル・ネットワークだからである。

5 「江戸のWeb 2.0」 講と講のネットワーク

梅田望夫は、Web 2.0の本質とは「ネット上の不特定多数の人々（や企業）を、受動的なサービス享受者ではなく能動的な表現者と認めて積極的に巻き込んでいくた

めの技術やサービス開発姿勢」¹²だと述べている。この定義に従えば、SNSもWeb 2.0といわれるビジネスモデルのひとつである。

「21世紀の世界」と「江戸時代の日本」という違いはあるが、俳諧連歌のネットワークのように、人と人のつながりが身分をこえて全国的に広がる様子は、まさに「ネット上に能動的表現者が広がっていく」さまである。

Web 2.0の代表的存在であるGoogleやamazon.comは、ビジネスにおける特筆すべき成功事例でもある。1億人の参加者を誇る¹³というSNS世界最大手myspace.comも事業規模や存在感という点で、まだ遠くGoogleやamazon.comには及ばない。

Web 2.0的なビジネスの成功事例を江戸に探すならば、筆者は「講と講のネットワークがもたらしたビジネス」の事例を挙げたい。

講と講がつながってできた様々なビジネスモデルこそ「江戸時代のWeb 2.0」であったといっていよい。

講¹⁴とは本来、宗教諸派の信仰を促進するための集団である。しかし江戸時代には、信仰に名目を立てつつ実質的には信仰とは別の主目的を持つ様々な講が作られた。

講は、ひとつの村落の中にも複数の講が形成されるな

ど数限りなく、そこかしこにあった。この意味で講は現代のワールド・ワイド・ウェブと同等の意義を江戸社会において持っていたといえよう。

例えば農村では講が若者の男女交際のために役立った。江戸町人の間では宝くじ（富くじ）を共同購入するための講が流行した。

全国的に流行した「伊勢講」は、「お伊勢参り（お蔭参り）」、つまりパッケージツアーのための講である。

伝統的に建築関係の職人は「太子講」、「えびす講」、「富士講」、「御嶽講」などの名のもとに同業者組合を結成した。

広く民衆の間につくられた「頼母子講（たのもしこう）」は、金銭的な相互扶助を目的としていた。

講は実質的に、総じて何らかの経済活動を伴う人と人のつながりであったといえよう。実際に「講」をみていくと江戸時代の様々なビジネスに遭遇することとなる。

また、もう一つ非常に重要なことは、講と講のつながりを経て、人々の関係が全国的に広がったことである。

戦国以前の日本は、経済圏や人々の活動範囲が、大名などが支配する領国にほぼ限定されていた。人々の関係

も領国に閉ざされる傾向にあった。

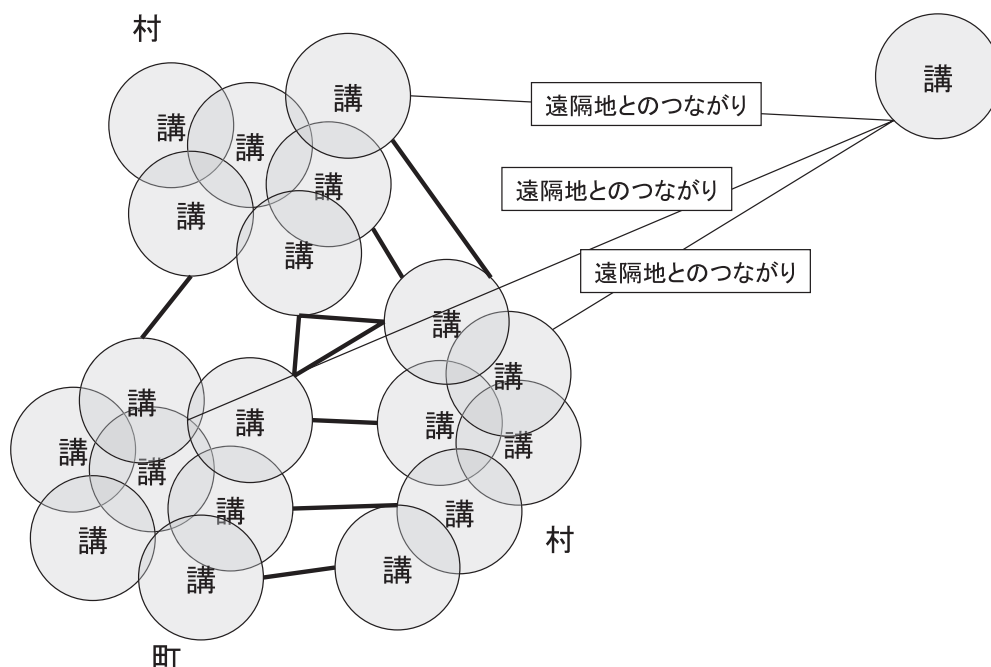
安土桃山時代の楽市楽座のような商取引を活発にする政策を徳川幕府が継承したこと、日本列島全域をカバーする海運航路が開発されたこと、江戸と大坂を中心とした金融システムが発達したことなど、数々の社会発展に支えられ、人々の経済的な活動範囲は徐々に広がっていった。その過程で様々な講が無数につくられた。

講が増えるにつれ、複数の講に加入する人も増えていく。するとその人を基点にしてそれぞれの講に入っている人々が間接的につながることになる。しかも、そのつながりは領国に閉じることなく、全国的に広がっていくのである。

互いの講は何がしかの経済的な活動を伴っている。講と講が出会えば、新たなビジネスチャンスが生まれ、優れたビジネスモデルが生まれることもしばしばであった。

戦国以前、数百の領国に分割された小さな閉鎖経済から、日本全国が「講」でつながり、そのつながりにビジネスが付随して拡がる様子を思い浮かべると、ワールド・ワイド・ウェブに乗って急成長していくGoogleやamazon.comに姿が重なる。

図表4 講のネットワーク社会



これらの決定的な違いといえば、Googleやamazon.comがインターネット技術を基盤としているのに対し、講は日本独特の多神教、複合宗教の観念を一応の基盤としていることぐらいである。

6 | 輪島漆器のビジネスモデル¹⁵

2007年3月に能登半島付近で起きた大地震は、石川県北西部を中心に多くの被害をもたらした。能登半島北部にある輪島市では、1名の尊い命が奪われたのをはじめ、大きな被害があったと報道された。

輪島市は代表的な高級漆器の「輪島漆器」で知られており、伝統の輪島漆器も打撃をうけた旨が大きく報道された。

江戸時代、輪島漆器は、講と講のつながりを上手く取り入れた、優れたビジネスモデルを実現していた。

そのビジネスモデルについて述べる前に、背景理解のために産業としての輪島漆器について若干触れておきたい。

英語で漆器を「japan」というように、漆器は日本で高度に発達した工芸である。中でも輪島は良質な漆の産

地に近く、古くから漆器づくりが行われていたという。ちなみに能登半島では、縄文時代前期（約6800年前）につくられたという世界最古の漆器が出土している。

輪島漆器が他の漆器に比べて優れている点の一つに、下地に珪藻土を使う独特の製法がある。この製法がいつ頃確立したかは詳しくわかっていないが、室町時代の漆器には珪藻土を使ったものがあるという。

その輪島漆器が産業として盛んになったのは江戸時代になってからだといわれている。ここから、輪島漆器のビジネスモデルの話になる。

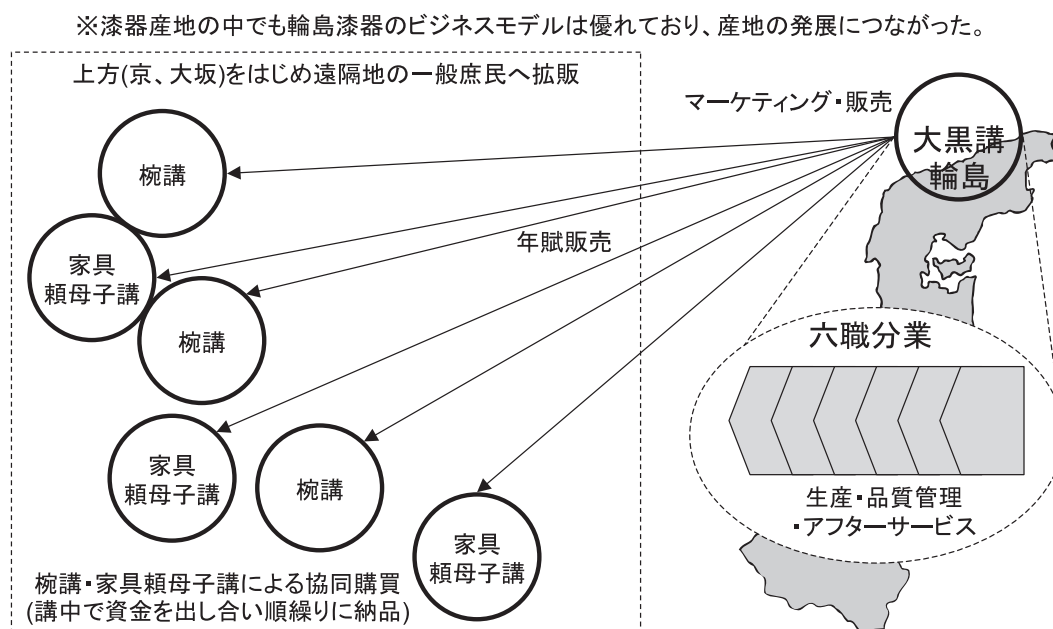
工芸産業を発展させていくためには、需要に応えるだけの生産体制を維持すること、製品の品質を高く保つこと、販売価格を適切な水準で安定させることなどが重要な条件となる。

輪島では、「大黒講」と呼ばれる製販業者の講をつくり、これらの条件を整えることに成功した。

まず、「六職」とよばれる分業体制を整備して生産体制を整えると同時に、基準を設けて高い品質を維持する仕組みをつくった。

また、販売価格も大黒講が統制して不当な価格で販売

図表 5 輪島漆器のビジネスモデル



出典：北野信彦「近世漆器の産業技術と構造」2005を参考に筆者作成。

することを禁じ、販売価格を安定させたのである。

一方、輪島漆器は当時も一般庶民にとっては高級品である。需要がなければ大黒講もあまり意味を持たない。ところが当時、輪島漆器は一般庶民の生活の中で使われていた。一般庶民に高級品を普及させるビジネスモデルがあったからである。

上方では、「椀講」あるいは「家具頼母子講」と呼ばれる講が数多く作られた。これはいわば庶民による協同購買組合である。

椀講や家具頼母子講では、講中で定期的に資金を積み立て、一定の資金が貯まると順繰りに特定の家のために輪島漆器のセットを購入した。購入の時期は多少長い眼で見る必要があるが、講中の一般庶民は確実に輪島漆器を手に入れることができたのである。

つまり、大黒講の講中と椀講や家具頼母子講の講中が出会ったことによって、本来高級工芸品ゆえにごく小規模なビジネスにとどまるはずだった輪島漆器は飛躍的に発展したのである。

大黒講によって整えた生産能力は、椀講や家具頼母子講が掘り起こした広範な需要があってはいじめて活かされた。

椀講や家具頼母子講が顕在化させた高級漆器のニーズは、大黒講によって輪島漆器の生産能力が高まったからこそ広く満たされた。

どちらが欠けていても、江戸時代に輪島漆器が産業としてさほど発展することはなかったといっていよう。同時に一般庶民の生活に高級漆器が潤いをもたらすこともなかったと考えられる。

7 | 伊勢講と浪花講¹⁶

江戸時代は「お伊勢参り（お蔭参り）」を筆頭に、庶民の参詣旅行が大ブームになったことでも知られている。この参詣旅行ブームも「講」が支えていた。

典型的な伊勢信仰の場合、「御師（おんし）」と呼ばれるスタッフが全国に派遣され、全国各地の町や村で「伊勢講」がつくられた。

御師は、伊勢講の設立から参詣旅行の道案内に至るまで講中を指導した。講中は、資金を出し合い、代表者を選出して参詣旅行に送り出す。近隣の町や村の伊勢講がまとまってお伊勢参りにでるので、一行はまさに今で言う団体ツアーであった。

資金力という点でも、参詣が理由だと往来手形を入手しやすいという当時の時代背景からも、このスキームは実によくできていた。同様のスキームが多くの社寺でとられた。江戸近郊では神奈川県の大山や江ノ島弁財天への旅行も同じスキームで人気を集めた。

一般庶民の旅行への潜在ニーズをうまく捉える形で、数え切れない参詣講が全国にでき、多くの旅人を動員した。

こうして旅行が活発になると、旅人向けのサービスも発展した。しかもただ発展しただけではない。サービス品質を維持するための仕組みが新たに開発されたのである。

有名なものの一つに「浪花講」がある。浪花といっても大坂ローカルの講ではない。

浪花講は、全国主要街道にまたがる一大ネットワークを誇った、旅籠の講である。

江戸時代の旅籠の中には、サービスが劣悪なものや、ぼったくりの宿も少なくなかった。

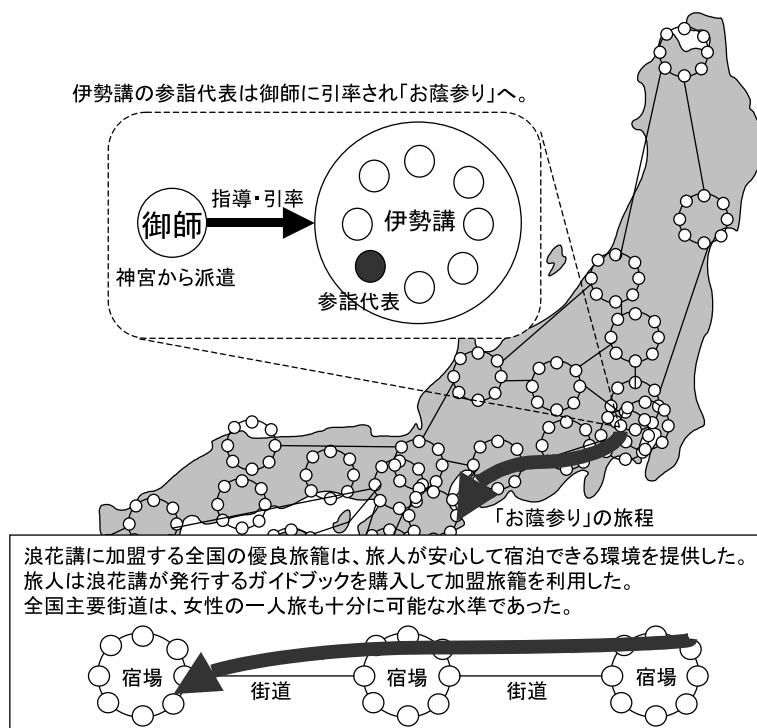
浪花講は、旅人が安心して泊まれる旅籠のネットワークとして設立された。浪花講に加盟した旅籠は、その印となる看板を軒先に掲げることにより、旅人が安心して泊まれる旅籠であることを示す。

一方、旅人も浪花講が発行するガイドブックを購入して会員となり、ガイドブックを頼りに旅に出た。ガイドブックにはもちろん加盟旅籠が紹介されている。

浪花講をかわきりに、三都講、東講など旅籠のネットワークが他にもつくられた。

こうして、伊勢講のような参詣講が人々を参詣旅行へ導き、浪花講のような旅籠のネットワークが旅行の品質を保証する仕組みができあがった。江戸の旅行ブームは、このような優れたビジネスモデルに支えられていたのである。

図表6 参詣講と浪花講のビジネスモデル



出典：池上真由美「江戸庶民の信仰と行楽」2002を参考に筆者作成。

8 ノーベル賞を先取りした五常講¹⁷

2006年、ノーベル平和賞をバングラディッシュのグラミン銀行と、その創設者であるムハマド・ユヌス氏が受賞した¹⁸。

グラミン銀行は「貧者の銀行」とよばれ、一般の銀行が融資できないような貧困層に、「マイクロクレジット」という小額融資を無担保で行っている。これが「底辺からの経済的および社会的発展の創造に対する努力」と評価されたのである。

このニュースを聞いて、筆者は「五常講」を連想した。「五常講」は二宮尊徳が創設した金融の講だ。グラミン銀行と非常によく似た考え方で設立された講で、同様に貧困層に対し低利で貸付を行った。

ノーベル賞の創設（1901年）に先立つこと半世紀、五常講はグラミン銀行の偉業を先取りしていたことになる。

通常の発想では、担保や返済可能なキャッシュフロー

がなければ融資をするなどとてもないことだが、マイクロファイナンスは、いわば信用力のない者にも貸してくれたことに報いようとする、借り手側の返済意欲を獲得することによって貸し倒れリスクをカバーしているとみることができる。

融資した小額の金銭によって借り手が自立できれば、返済可能なキャッシュフローは後からついてくるものであり、返済可能になれば債務者は忠実に返済義務を履行する、という発想である。

また、グラミン銀行では、融資を受ける者が5人で互助的なグループをつくり、返済を助けあう体制をとることを融資の条件にしている。

結果としてグラミン銀行への返済率は通常の金融機関と遜色がないという。

グラミン銀行のスキームは、五常講に非常によく似ている。二宮尊徳は「報徳」を唱え、「人々が互いに道になった徳のある行いをする、と回りまわって各自に還元されるのが世の中の道理である」ことを説いた。

図表7 五常講の基になっている考え方

●五常……「仁・義・礼・智・信」の五つの徳の、常の実践。

●推譲……持てる者が持たざる者へ譲ることで、親子の間にみられるような、ただ相手のために尽くす関係を、社会経済全般に拡大することによって、社会経済を建て直し、以て皆が幸福になるとする考え方。

出典：野沢希史 訳、童門冬二 解説「二宮尊徳翁の訓え」2001 を参考に筆者作成。

すなわち、「皆が徳を行えば皆が豊かになる」、という理論を示したのだ。五常講はその実践の場の一つであった。

五常講では「徳のある行い」を「推譲」といい、余剰資金を持つ講のメンバーが融資資金を負担する仕組みになっている。長い眼で見れば出資メンバーもいつ借り手に回るとも限らない。したがって推譲がなされる仕組みを維持しておくことは、講中のセーフティネットとして認識される。

さらに五常講においては、借り手から見てセーフティネットの向こうに出資してくれた人の顔が透けて見える。ここがひとつのポイントである。

借り手と出資者の間にそれほど差はない。借り手も手持ちの金銭に余裕があれば出資する側に回るだけのことである。互いに似通った立場であるから、返済できなかった場合、相手にどれほど迷惑をかけるかは十分に実感できる。

また五常講の借り手は自分が住む世界が「江戸のWeb 2.0」で隅から隅までつながっていることを直感的に認識している。二宮尊徳の「報徳」の理念と理論も頭によぎる。恩を仇で返すようなことをしたら、どこで生きていけばよいか途方にくれることにすらなりかねない。

前向きな意味でも後ろ向きの意味でも、借り手が行き着く結論はグラミン銀行の場合と同じである。

9 | 信頼感を醸成するメカニズム

企業経営において「江戸に学ぶ」というと、道徳的な観点や、精神性の高さ、豊かさなどに焦点をあてるものと、武家の行政改革の成功例に学ぶとするものが多い。

例えば前者は近江商人の「三方よし」、大店の家訓など、後者は徳川吉宗の享保の改革、上杉鷹山の藩政改革などである。

これらは、経営者が自身の経営哲学を練り上げるうえで、もしくは経営幹部が自身の行動を考える上で、参考になることが少なくないだろう。

一方、先に紹介した、輪島漆器、大旅行ブーム、五常講、といった事例には、近江商人や大店の主、徳川吉宗、上杉鷹山、などといった主役がいない。五常講の事例でも主役は二宮尊徳というわけではない。

三つの事例に共通しているのは、ビジネスモデルとして優れていることである。言葉を変えれば戦略が優れているのだ。

輪島漆器の事例では、製販協同組合である大黒講と、購買組合である椀講、家具頼母子講のつながりが産業としての輪島漆器を発展させ、一般庶民に高級漆器のある生活をもたらした。

さらに付け加えれば、このモデルでは椀講などが発注商品を確定させ購入資金も確保するため、在庫リスクと回収リスクが小さくなるとともに、大黒講が品質や販売価格を統制しているため商品の品質が維持され価格変動リスクも押さえられる。

製販業者は在庫リスクや回収リスクをさほど取らずにすみ、消費者は安定した価格で品質のよい商品の提供を受けることができる。ここには製販業者と消費者とのWin-Winの状況が作り出されている。

大旅行ブームの事例でも、伊勢講における神宮と参詣旅行者との関係、および浪花講における旅籠と旅人の関係がWin-Winである。

五常講の場合は、貸し手と借り手にWin-Winを超えたといってもよい関係を作り出している。

筆者が注目するのは、これらの強力な関係、あるいは状況が、講という共通のプラットフォームによってもたらされている点である。

一つ一つの講は、独自の目的があって結成された集団である。その講が、ときに優れたビジネスモデルを構成するわけであるが、その背景には五常講でのべたような、講中の人々が、お互いの顔が見える関係にあることが原因しているのではないかと考える。

大黒講と椀講のように講と講が会ってビジネスモデルを構成する場合でも、講中を通じて間接的にはあるが人と人をつなぐ紐帯ができる。

相手の顔が見える関係や、人と人をつなぐ紐帯が実感できる関係の下では、相手に対する信頼感が生まれやすい。先に紹介したいすれの事例でも、優れたビジネスモデルを支えているのはこの信頼感である。

つまり江戸時代においては、講（ここでは座・組・連・結・仲間などの集団を含めて考えてもよい）という共通のプラットフォームが広く一般に浸透していることによって、信頼感を半自動的に維持するメカニズムが作用していたといえることができる。人々が取り立てて意識したり計画的な信頼維持活動をしたりするなどということなしに、暗黙のうちにある程度の信頼感を互いに維持することができたのである。

「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」がある場合とそうでない場合とでは、江戸時代における産業経済の発展に大きな差が生じた可能性もあると考える。

共通のプラットフォームにのっとって集団を多様かつ広域に発展させ、集団間の関係を織り上げてつくられた「江戸のWeb 2.0」。そこには、幕府の政策があったわけでも、偉大な事業家の大戦略があったわけでもない。江戸時代の人々が意図せずつくり上げた、世界に先駆けたソーシャル・ネットワークが、「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」を生み出したのである。

10 「信頼感」の戦略的重要性

信頼感が醸成されると、ビジネスの場では主に次の五つの効果が得られる¹⁹。

（１）マーケティングの効率が高まる

マーケティングとは、いわば供給する側と購入する側の意思疎通を図ることである。

購入する側に、商品やサービスの明確なニーズがあれば、できるだけ正確に供給側に伝わる方がよい。

反対に、供給側がどのような製品やサービスを提供できるかを購入する側が正確に知らなければ、ニーズそのものが見えづらい。

供給側と購入側が互いに相手方に信頼感を持っていれば、互いの意思疎通が円滑になり、二者間の取引を最大化することも可能になる。

（２）コストが低く抑えられる

マーケティング効率が低いこととあいまって、様々なコストを低く抑えることができる。

例えば輪島漆器の例では、生産者が規模のメリットを活かすことができる点や在庫を不用意に抱える必要がなくなる点など生産コストが抑えられるほか、流通や販売のチャネルが集約されるため流通コスト、販売コストも抑えることができる。

購入する側も、品質の保たれた高級漆器を妥当な価格で購入することができる。

つまり供給側と購入側双方のコストを低く抑えることができるのである。

（３）リスクが小さくなる

供給側の回収リスク、品質に対する不芳リスクや購入側が理解不足であることによるブランドに傷がつくリスクなどを抑えることができる。

購入側にとっても、期待はずれの商品を購入してしまうリスクや不良品をつかまされるリスクなど取引に伴うリスクを必要最小限にとどめることができる。ここでも供給側と購入側双方についてリスクを小さく抑えることができるのである。

（４）新たな取引相手と出会う機会が増える

供給側も購入側も、信頼のおける取引相手を通じて、新たな取引相手と出会う機会が増える。

浪花講の例では、加盟した優良旅籠と優良旅籠のヘビーユーザーであった発起人達の信頼関係をもとに、広く一般庶民が優良な旅籠を選ぶことができるガイドブックが出版され、大いに支持された。この点でも、供給側と購入側の双方が、新たな取引相手と出会う機会を得ることができるわけである。

（５）新たな価値を創造できる可能性が高まる

信頼感は、より濃密な意思疎通につながる。

濃密な意思疎通は、互いのナレッジを触発し新たなアイデアを生む基盤となる。

江戸時代の繊維・アパレル産業の発展は、まさにこの繰り返しであったと見ることができるだろう。

繊維・アパレル産業の発展には、講だけでなく、俳諧連歌の座・組・連のような文化的な紐帯や、農村の結、職人仲間、組問屋などあらゆる集団が幾重にも関わったと考えてよい。

実際、江戸初期にはなかった各地の名産品が江戸時代を通じて数多く開発され、二次加工品まで含めれば膨大な新規製品が市場に出回り、一般庶民にまでいきわたる豊かな物質文化を育んだ。

加えて、豊かな物質文化は俳諧連歌の大流行のような、純粋に文化的な紐帯が広がる背景ともなり、出版や広告などメディア産業を発展させる原動力ともなった。

文化的紐帯は人々のネットワークをより重層的で豊かにする好循環を作り出した。江戸時代中期以降は文化面でもビジネス面でも、より創造性あふれる成果が残っている。

関係者のもつ信頼感が高いか低いかによって、これら五つの効果が得られるか否かが左右される。関係者の信頼感を高く維持できれば競争力も維持できると考えられるが、関係者の信頼感が低下していくならば相対的に競争力も低下していくはずである。

一方、江戸期日本のような「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」とは別の方法で信頼を確保するには次の方法が考えられる。

- a) 契約により取引ルールを細かく定める。
- b) 実効性のある提携（資本提携等）を組む。
- c) 第三者監査で信頼の可否を確認する。

いずれも現代ビジネスの場で行われていることだが、これらに頼りすぎると、これら信頼感を獲得するためのコスト自体がかさむジレンマに陥る。

仮に現代企業が「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」を確保できていれば、a～cのようなコストがかさむジレンマに悩む必要はない。

また、a～cのような形で信頼感を確保しても、その場合には（４）や（５）の効果をj得ることは容易ではないと考えられる。

総じて信頼感を醸成するメカニズムを持っている企業組織は、契約・提携・監査などによって信頼感を確保している企業組織に比べ相対的に競争力が高いといことができる。

11 「信頼感」の実践と応用

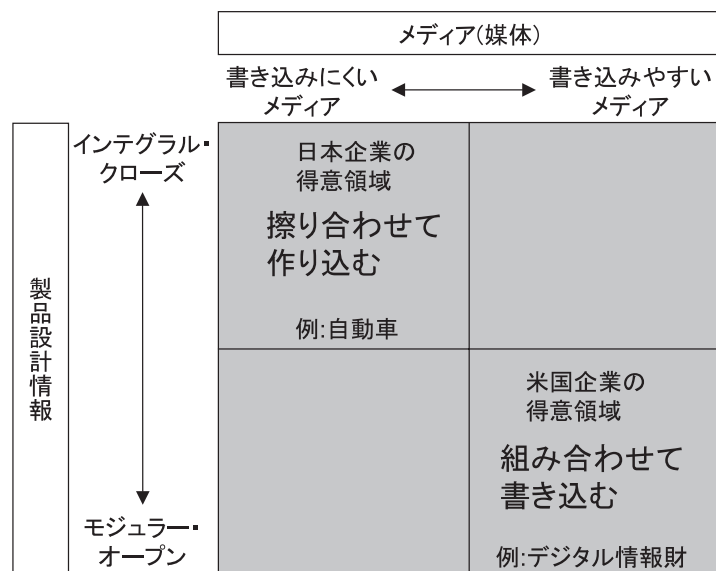
藤本隆宏は、『日本型システムが強かったとされるのはもっぱら製造業だ』という話をよく聞くが、これは情報転写論の立場からすると正確ないいかたではない。強かったのは製造業一般ではない。製造業の中でも特に設計情報の転写が難しい素材、つまり『書き込みにくいメディア』を扱うタイプの分野が、日本の得意領域だったと考えられる。²⁰と述べている。

日本企業が強いのは「擦り合わせて、作り込む」タイプの事業分野であり、その代表例が自動車産業²¹であるという。

アメリカ企業が強いのは「組み合わせて、書き込む」タイプの事業分野であるとし、その代表例はアプリケーションソフトのようなデジタル情報財産業²²であるとしている。

日本企業が得意だとされる「擦り合わせて、作り込む」

図表 8 日米企業の得意領域



出所：藤本隆宏「能力構築競争」p.95 新潮社 2003年

タイプの事業分野、例えば自動車産業では、より競争力のある製品を生み出すためには開発から製造に至るまで非常に多くの関連企業から商品開発者や設計技術者、技能者が参加することになるとともに、例えばA部品とB部品のつなげ方をどうすべきかについて、A部品担当とB部品担当は試行錯誤と互いの「擦り合わせ」とを繰り返す必要がある。

ここで元々伝統的に「信頼感」が人々の間に豊富であれば、「擦り合わせ」がよりスムーズかつ深く進む効果がでてくると考えられる。

トヨタ自動車はまさにこの典型である。トヨタの車づくりは、多くの協力会社を巻き込んで一体となって行われる。

新車開発の場合、車種別に部門横断的なプロジェクト体制が生まれ、部品メーカーなどの協力会社もそこに入り込み一体的に開発を進めるのである。

協力会社は資本関係のある企業、ない企業、自動車関連事業を主力とする企業、そうでない企業など様々である。トヨタの車づくりは、いわば「巨大な大黒講」である。

自動車に限らず、「擦り合わせ、作り込む」タイプの事業分野で強い日本企業は他にも多数ある。これらの企業は、講に似た人と人のつながりを仕事の中で実践してい

るのである。

一方、日本にも「組み合わせて、書き込む」タイプの事業分野があるし、その中には強いとされる企業もそうでない企業もある。

例えばイオンやイトーヨーカドーのようなGMSは、「様々な商品の組み合わせで売り場を作り、最も効果をあげると考えられるマーチャンダイジングやオペレーションを多くの店舗に書き込む」ビジネスであるといえる。

GMSに限らず多くのチェーンストアが「組み合わせて、書き込む」タイプである。

では、日本のチェーンストアは外国企業に席捲されてしまったか、という決してそうではない。

「日本企業は『擦り合わせて、作り込む』タイプのビジネスに強く、『組み合わせて、書き込む』タイプのビジネスには弱い。日本企業が『擦り合わせて、作り込む』タイプのビジネスに強いのは、『暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム』という江戸由来の強みがあるからだ。」

我々はこう考えがちだが、逆に考えたほうがすっきりする。

「日本企業が『擦り合わせて、作り込む』タイプのビジネスに取り組んだとき、講のような『暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム』を実践すべき状況に置かれた

がために、江戸由来の強みが活性化して他に類をみない『信頼感』の豊かな状況を作り出し、結果として高い競争力を実現してきた。」

こう考えるべきではないだろうか。

すると「組み合わせで、書き込む」タイプのビジネスの分野の中にも、何らかの活動や施策によって江戸由来の強みを活性化した企業の中に、強い企業が生まれてきているのだと考えればよい。

つまり、ここまでみてきた江戸由来の強みは、特定の事業分野にのみ有効であるわけではなく、用いようによっては広範な企業にとって有用であるものと考えられるのである。

12 | 失われたプラットフォーム

日本企業に伝統的な「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」が備わっているならば、わざわざこのメカニズムを放棄するべきではない。

現代ビジネスにおいても信頼感が重要であることは論を待たない。しかし、信頼感を生み、維持するためのプラットフォームに相当するものが、現代ビジネスの場には何かあるだろうか。

多くの講が、同業者組合として今に受け継がれている。中には会社となった講もある。輪島漆器商工業協同組合をさかのぼると大黒講にいきつく。五常講は、現在の信用組合の源流となった。

しかし、同業者組合や信用組合は江戸時代の講の存在感には遠く及ばない。

講は江戸時代の人々にとって当たり前の存在であった。今で言うと、企業組織が講を置き換えうる集団だと考えるのが妥当である。

しかし、企業組織全体をひとつの講と見ることもできるし、法人を構成する一つ一つの単位組織を講にみたと、企業組織全体はビジネスモデルを構成する複数の講の集合体だとみることにもできる。

本稿では後者の視点に立つ。単位組織を講にみたと、企業組織を複数の講の集合体とみたとすることにする。

では、日本企業の単位組織は十分に「信頼感を生み、維持するためのプラットフォーム」であるといえるだろうか。残念ながらそうとばかり言えなくなっているのではないかな。

むしろ「失われた15年」を経て、企業の単位組織は信頼感を維持できない集団になりつつあるという事実が直接、間接に見受けられるようになっている。

様々な企業の不祥事や品質問題が後を絶たない。「日本のモノ作りにおける品質は低下している」という指摘もある²³。

また、現代の企業組織はスリムであることをもってよしとする傾向がある。多くの企業で以前より大幅に少ない人員で仕事をこなす例を見聞きする。加えて仕事が増加する要因もある。ISO、個人情報保護法への対応、内部管理体制の強化など、近年は特に社会的な要請によって管理の手間が増加している。

企業の単位組織は、信頼感のように感覚的な人のつながりを生み育む場としての特徴を後退させ、規定された機能を提供する場としての特徴を強めていると考えられる。

人々が本務に追われるほど、他部署の人と非公式に接触する機会は失われる。それどころか、企業の現場からは「OJTにかかる時間が確保できず、若年者の育成がなかなか進まない」という悲鳴すら聞こえる²⁴。職場内の紐帯すら切れかかっているわけである。

ここで認識すべきことは、現代の日本では「人と人をつなぐ信頼感」がまだ何となく我々の心に残っているとしても、もともと人々の間に信頼感を醸成していた「講というプラットフォーム」は失われてしまっていることである。

このまま放置すれば、折角長い年月をかけて育まれた「江戸のWeb 2.0」以来の日本の組織集団の強みも、徐々に失われていくかもしれない。

それどころか、現代のWeb 2.0やSNSがアメリカに起源をもつことが示唆するように、この日本的なアドバンテージは、近い将来、外国企業のアドバンテージになってしまう可能性が高まっていると考えたほうがよい。

では「失われた15年」以前のように、「人の過剰」といわれた豊富なスラック資源を有するように多くの企業が時計の針を戻すべきか、という、誰もたやすくそのような意見に迎合することはできまい。必要な業務量に比して相当程度多目の人員を常時全社的に投入するなど、多くの企業にはまずありえない選択肢であろう。

日本企業が、「江戸のWeb 2.0」由来の伝統的な強みを維持するためには、「講というプラットフォーム」に代わる何かを手に入れなければならないのである。

ところで、「講というプラットフォーム」に代わるものを考える上で、講について確認しておくべき重要なことがある。

講は法律や政策によって作られたわけではなく、全て職業人や生活者が自発的に作ったものであることだ。

つまり講は江戸社会全般に広くつくられたものであり、社会制度的インフラであるかのように捉えがちだが、決してそうではないということである。

現代において『講というプラットフォーム』に代わる何か（以下、「講プラットフォーム代替施策」と表記する）を獲得していく主体は、法制度やインフラを整備する国や地方自治体ではなく、あくまで企業や企業人自身であるべきなのである。

13 | 日本企業の伝統的な弱み

本稿は、日本企業の「伝統的な強み」を活かすことに焦点を当てている。したがって、「伝統的な弱み」の克服については、立ち入った議論には踏み込まない。

ただし、「伝統的な強み」を活かすために克服すべき「伝統的な弱み」というものがある。

日本企業は時に「戦略がない」、「戦略構築力が弱い」などと指摘される²⁵。

実際には日本企業も過去から未来に向かって進む道筋があるのだから、日本企業にも「戦略はあった」はずである。

しかも今日に至る成功を収めてきたわけであるから、実践してきた戦略は、その時々で何らかの優れた面を持

っていたといってもよいだろう。

問題は、無意識のうちに戦略を実践してしまっていて、戦略を明確に意識していないことである。

江戸時代に講のソーシャル・ネットワークが生み出した数々の優れた戦略も、無意識に実践されたいわば「暗黙の戦略」である。

「失われた15年」以前の、非公式な人と人のつながりによるソーシャル・ネットワークも、企業が戦略として意図的に実践していたものではない。

これに対しGoogleは、検索サイトのチャンピオンになることによって利用者の関心がどこに向いているかを把握しコンサルティングに活かしたり、利用者の関心と顧客とを結びつけるサービスを提供したりするなど、Web 2.0によってビジネス上どのような効果を出すかを戦略的に組み立てている。

すこし振り返れば、日本が小集団活動や地道な非公式のコミュニケーションを積み重ねて現場発で実現した高いレベルのQCDを、欧米をはじめとする外国企業はIT活用により実現する戦略的なアプローチで日本の製造業に追いついてきた、という歴史もある。

ところで日本の歴史を紐解くと、危機に瀕したとき、一致団結して戦略的に事を運ぶシーンも随所に見られる。危機が集団の団結力を高めるのは世界共通だが、日本は特にその傾向が強いように思える。

最も代表的な例は明治維新とその後の近代国家建設である。市民革命を経ずして近代国家を建設したことも、「富国強兵」を掲げてわずか20年ほどで列強に伍す国家を建設したことも、世界史上で他に類を見ない戦略的成功事例といえるだろう。

他にも、古くは元寇に際し権力闘争を繰り広げていた鎌倉武士が一致団結してこれを退けた事例、オイルショックやブラザ合意後の円高に日本企業がいち早く対応した事例、近年の企業活動でいえば、日産自動車や松下電器のV字回復の事例などが挙げられる。

このように日本には危機に瀕すれば一気に戦略的な姿勢に転じ成功を収めた実績がある。日本企業は戦略的な

経営自体が苦手であるかのように捉えるのは錯覚だといってよい。

端的にいった日本企業の伝統的な弱みとは「平時は戦略的な思考と活動にあまり積極的ではないこと」であると考えてみる。

14 | 伝統的な強みを戦略的に活かす

ここまでの検討内容をまとめると次のようになる。

- ①江戸時代の日本には「講というプラットフォーム」が基になった「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」があった。人々の間に醸成された信頼感は、現代の日本企業にも受け継がれており、日本企業の強みとなっている。
- ②前記の強みは今日「Web 2.0」として注目される最先端のビジネスモデルや戦略と本質的には同じ効果をもたらすと考えられる。江戸時代には実際に優れたビジネスモデルが「講というプラットフォーム」によって生み出されていた。
- ③「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」をもつ企業とそうでない企業とでは、前者の方が競争力は高いと考えられる。
- ④「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」は、「講というプラットフォーム」が失われてしまった現代では、意識せずほうっておいたら失われてしまう可能性がある。「講というプラットフォーム」に代わる何か（講プラットフォーム代替施策）を手に入れなければならない。
- ⑤日本企業の伝統的な弱みは「平時は戦略的な思考と活動にあまり積極的ではないこと」である。

以上から次のような結論が導かれる。

日本企業は、「暗黙のうちに信頼感を醸成するメカニズム」を強みとして維持するために、「講プラットフォーム代替施策」を（危機に瀕したときだけでなく）平時から戦略的に打っていくべきである。

すると次の問題は「講プラットフォーム代替施策」としてどのような施策を検討・実施していくべきか、ということになる。

以降は一部事例を参考にしながら、「講プラットフォーム代替施策」のあり方について考察する。

15 | 施策検討の範囲

「講プラットフォーム代替施策」は、企業活動全般に検討しうる。

そればかりか、従来は企業活動の範疇に必ずしも含めて考えてこなかった部分に対しても、今一度何らかの施策を検討していくべきであることに気がつく。

事例として取り上げた江戸時代の講を、企業の戦略としての視点で捉えなおしてみると、一般的な戦略として捉えられるものもあるが、中には一般的な企業サイドの戦略には当てはめづらいものがある。

椀講・家具頼母子講、伊勢講、浪花講、五常講には、企業サイドに相当する事業者のほかにユーザーサイドに相当する生活者が含まれている。講中に生活者が含まれる点を、現代の企業経営に置き換えるときにどう考えるかが、まず重要なポイントである。

従来、企業の戦略として市場や顧客は動きかける相手であった。ところが近年登場した、「Web 2.0」と呼ばれるビジネスモデルでは、市場や顧客、あるいは協力会社群は、能動的に活動する主体として捉えられ、ビジネスモデルの中で重要な役割を果たすようになっている。

例えばGoogleは、優れた検索機能をユーザーに先ず使ってもらい、その上でユーザーの検索実績を根拠として、顧客企業にソリューションを提供する。Googleの検索機能を使うユーザーはGoogleの顧客企業の潜在的なカスタマーでもある。

つまりGoogleは顧客企業に対する戦略的なアプローチと共に、検索ユーザーに対する戦略的なアプローチを意図して実践しているのである。

言い換えれば、Googleとは（一般の企業と同様に）顧客企業にサービスを売る組織集団であると共に、世界中

図表9 例示した「講」の主な目的と効用

講の事例	主な目的	効用（戦略的に追求しうる側面）
大黒講	輪島漆器の製造販売体制充実	商品企画、生産管理、品質管理、価格統制、販売効率、市場拡大、市場深耕、品質保証、顧客満足、回収リスク低減、在庫リスク低減、全体最適
椀講 家具頼母子講	高級漆器などの共同購買	信用確保、個人の資金繰り、購入価格平準化、品質面の安心、情報収集と分析の効率化
伊勢講	参詣者の掘り起こし	広告宣伝、市場拡大、市場深耕、顧客満足
	伊勢神宮への参詣	信用確保、個人の資金繰り、購入価格平準化、品質面の安心
浪花講 三都講 東講	旅籠の品質保証	広告宣伝、市場拡大、市場深耕、品質保証、顧客満足
	旅の安全	宿泊面の安心、情報収集と分析の効率化、旅程の計画化促進
五常講	マイクロファイナンス	セーフティネットの実現、報徳理論の実証、貧者への資金供給、債務不履行の防止、地域社会経済の安定化

の検索ユーザーを含めた、いわばメタ・カスタマーでもあるのだ。

例えばGoogleの組織図を書こうとしたとき、従来型の発想ではGoogleの法人組織のみを表すが、「Web 2.0」のパラダイムでは、メタ・カスタマーも組織図に当然に含めるべきである。またさらには、メタ・カスタマーに様々な商品やサービスを供給するGoogleの顧客企業群も、Googleの組織図に含めてしまうべきかもしれない。

「江戸のWeb 2.0」講のネットワークは、暗黙のうちにGoogleと同じことをやっていたのである。

ここで確認できたことは、「講プラットフォーム代替施策」は企業活動全般について検討すべきことに加えて、少なくとも企業の顧客及びサプライチェーンに関わる全ての関係者の活動を含めて検討すべきであるということである。

16 | 〔事例〕ワールドのスパークス²⁶

現代の繊維・アパレル産業のサプライチェーンは、江戸時代に既にその原型ができていたことは既に述べた。

一方、繊維・アパレル産業全体は、現代ではあまり成長分野とは考えられていない。このことから江戸由来のサプライチェーンが時代遅れになってしまったようにも見える。しかしそう見るのは早計である。

日本の繊維・アパレル産業のサプライチェーンが古い不合理なものに感じられるようになったのは、サプライ

チェーンの広がりを日本国内で捉えきれなくなったことが主たる原因だ。

中国に代表されるローコストな生産基地が海外に育ち、そこから国内市場への物流も整い、サプライチェーンの地理的範囲が広がってしまったがために、海外シフトが進んだ生産部門が大きな打撃を受けたということはある。紡績や製品加工部門が特に大きな打撃を受けた。

しかし、これは繊維・アパレル産業のサプライチェーン自体が時代に合わなくなったのではなく、地理的に広がったということにすぎない。繊維・アパレル業界のサプライチェーンは現在も江戸時代以来の構造を受け継いでいるし、その構造はかなり完成度の高いサプライチェーンでもある。

サプライチェーンの完成度を示す好例が紳士服専門店などに見られる既製カッターシャツである。

既製カッターシャツは、同じデザインの製品でも、襟まわりや袖丈などサイズが非常に細かく設定されている。生地や柄も加えると膨大な種類の製品がある。

ロードサイドの紳士服専門店の売り場を思い浮かべて欲しい。既製カッターシャツは、一品ずつ透明なビニル製の袋に入れられて、細かくサイズを区切った棚に並べられている。

既製カッターシャツのコーナーは紳士服専門店の広いスペースを占め、大抵、レジ近くの便利な場所に大きく陣取っている。

このような木目細かな既製品があるのは日本だけだという。

この、既製カッターシャツの売り場を実現するまでに、どのようなサプライチェーンが必要であるか簡単にまとめると次のようになる。

まず、既製カッターシャツの原材料は主に綿やポリエステルである。サプライチェーンは、原材料から糸を紡ぐ紡績にはじまる。

紡績業の多くは海外に移ってしまったが、問題はどのような糸をつくることにするかである。糸には様々な種類があり、同じ原材料からでも紡ぎ方や撚り方によって性能や風合いが変わるからである。

どの糸をつくるかは、先々の製品の売れ行きを予測して決めることになる。予測なので外れることもある。したがって糸をつくるにもリスクテイクが必要になる。また、同じ糸でも全てが既製カッターシャツだけに使用されるとは限らないので、糸のリスクテイクといっても、ある紳士服専門店が単独でリスクを取りに行く、ということとはあまり一般的ではない。糸を扱う商社がこのリスクを取るのが一般的である。江戸時代でいえば糸商である。

商社は、糸の番手（形質）だけでなく、色についてもリスクを取る。糸は一旦染めてしまうと、染めた色の製品が売れなくなったからといって染め替えるということが困難である。できれば染めずに置いておき、需要に応じて染めたいところだが、それでは急の需要に対応できない。少なくとも染色工程にかかる時間はリスクを取らなければならないのである。

糸ができたら次は織りである。生地は糸の性能や風合いだけでなく、織り方によっても別の製品になる。生地についても、糸と同様に織り方のリスクを商社などが取らなければならない。

また、製品や状況によっては生地になってから染色を行うため、染色のリスクテイクと時間がここでも必要となる。

生地が完成すると、次にデザインを決め、いよいよ商

品化する。

デザインが決まったら、次は生産数量を決める必要がある。しかも、その商品全体の生産数量を決めるだけでなく、首回りや袖丈などのサイズの区分で数量を決めなければならない。購入客がどんなに性能やデザインを気に入っても、サイズが合わなければその製品は売れない。

製品と品番（サイズの区分）について細かく生産数量を決めてリスクをとったら、いよいよ工場で生産する。

次に問題となるのが製品の物流である。既製カッターシャツは、購入客が来店したとき実際に店頭になければ売れない。どの店に、いつ、どの製品のどの品番を、どれだけ配送し、残りを物流センターにストックしておくか、を決めることになる。店頭在庫の有無は販売機会のリスクテイクであると同時に、物流コストのリスクテイクでもあるのだ。

最後に、ようやくその製品が店頭に着くと、この結果が紳士服専門店の既製カッターシャツ売り場の光景である。

このように、繊維・アパレル産業はサプライチェーンが長く複雑である。サプライチェーンが長い商品商品の発注から店頭に着くまでのリードタイムも長くなりがちで、気候変動や流行の変化によるリスクが生ずる構造になっている。

なにげないロードサイド店の棚は、店頭販売に至るまでの、販売予測・受発注・裁断縫製・生地のリスクテイク・生地生産・糸のリスクテイク・糸生産にまで遡る、全てのサプライチェーンが見事に統合された結果なのだ。

このサプライチェーンを、ITを使って再編したのがSPAである。

SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) とは、一つのブランドで統一したコンセプトに基づいてアパレル製品の企画・生産から販売までを一貫して行う業態のことをいう。1980年代に米ギャップがはじめてこの業態を採用したといわれている。

日本では「ユニクロ」のファースト・リテイリングで広く知られるようになったSPAだが、日本でSPAを採用

しているのは同社だけではなく、国内大手アパレルは、ほとんど何がかこの業態を採用している。

中でも、2005年に株式非公開化を発表して注目を集めたワールドは、いち早く1990年代初めからSPAに取り組んできた企業としても知られている。

ワールドのSPAは、生産基地を優秀な国内産地に留めることにより高収益のビジネスモデルを追求しようとしている点がポイントだ。

一般に中国でのアパレル製品生産は、生産コストを大きく引き下げるが、物流にかかるコストと時間を増大させる。

中国で生産されるアパレル製品は、物流コストを抑えるために船便を用いるし、製品ロットをある程度大きくする必要がある。

物流にかかる時間を確保する必要があるために、生産スケジュールも製品企画スケジュールも国内生産に比べて全て前倒しにする必要が生じる。

製品企画が前倒しということは、企画から製品が店頭に並ぶまでのタイムラグが長くなり売れ行きを読み間違えるリスクが大きくなるということだ。

売れ行きを読み間違えて不良在庫化した製品は、値下げ販売するなどして処分せざるをえなくなる。アパレル産業ではいかに商品の売れ残りや値引き処分を少なく押さえるかが収益力に大きく影響する。

ワールドの戦略は、生産をできる限り国内産地に絞ることで、発注から納品までのリードタイムを短く押さえ込み、トヨタ自動車さながらのジャスト・イン・タイムを実現しようという逆転の発想なのだ。

ワールドはこの仕組みを「SPARCS（スパークス）」と呼んでいる。

スパークスとは、「販売と生産における機会ロスと在庫ロスの削減を目的に、商品に関わる全ての流れを、店頭と同期化する体制を構築するため、当社と一体的なネットワークを構築するパートナー集団の総称」であるという。

2000年、ワールドは公式に「ワールド・プロダクシ

ョン・パートナーズ（WP2）」の名でパートナー企業群を募集した。

2007年4月の段階では、小売店で販売されたものを週次で管理しデリバリーする販売系の体制は既に整備されており、その中核に「株式会社ワールドストアパートナーズ」という関連会社を置いている。

引き続き生産系の体制構築が進められており、2007年4月には、生産系のスパークスを推進するパートナー集団の中核として、その名の通り「株式会社ワールドプロダクションパートナーズ」という関連会社を立ち上げている。

ワールドはスパークスの実態についてほとんど情報を公開していないが、公表されている2007年4月1日付けの組織図を見ると、株式会社ワールドストアパートナーズと株式会社ワールドプロダクションパートナーズの二つの関連会社が営業本部の一部として掲載されていることが確認できる。

また、ワールドはマトリックス組織の体制をとっており、組織はブランド別の事業部組織と、機能別の本社・本部組織とで構成されている。

注目すべきは、前出の2社を含めて営業本部の中の関連会社が、すべてサプライチェーンをカバーする方向へ伸びているとみられることである。

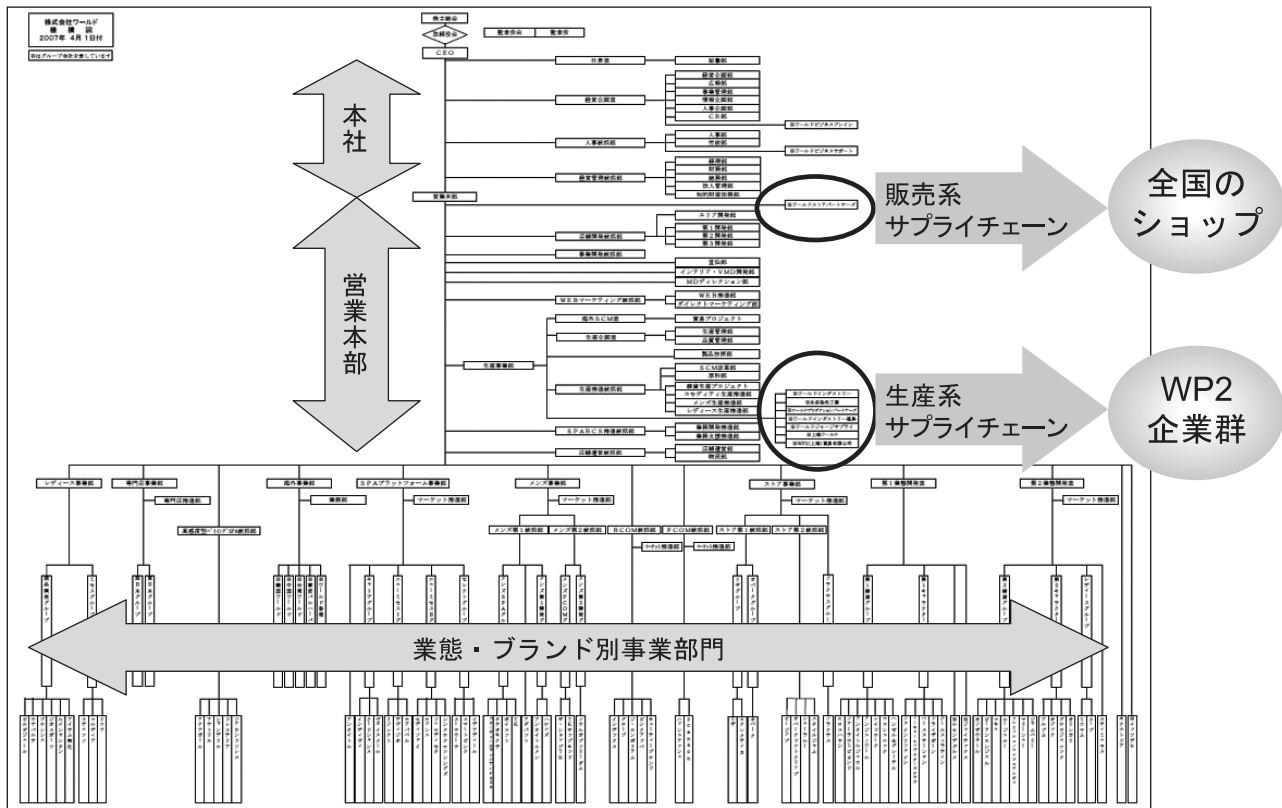
前出2社の先にパートナー企業群を組織化していることを考え合わせると、ワールドの組織はサプライチェーン全体に働きかけることができるようになっていると見ることができる。

パートナー企業群の中核となる前出の関連会社2社は、それぞれパートナー企業と共通のコンピュータシステムや共通の業務プロセスでつながっているものと推測できる。

ワールドの事例は、基本的な組織戦略としての「講プラットフォーム代替施策」のあり方を非常にわかりやすく示している。

「Web 2.0以後」の組織戦略は、サプライチェーンをカバーするための施策を含むものとしていくことが望ま

図表10 サプライチェーンに紐帯をのぼすワールドのマトリックス組織



出所：株式会社ワールド ホームページ「機構図」2007年4月1日付 に加筆。

しい。ただし、それはM&Aのような垂直統合を必要条件とするものではなく、スパークスのようにWin-Winを前提とした緩やかな連携で十分である。

むしろサプライチェーンをカバーするときに重要になる施策は、コンピュータシステムや業務プロセスの共通化、あるいはお互いの役職員の人間関係の充実、ということになる。

17 〔事例〕東海染工が主導「チームJ」²⁷

繊維染色加工大手の東海染工は、2007年4月から5月にかけて、東京と大阪で「アイデアトーカイ（チームJ×匠）展示会」を開いた。

「チームJ」は東海染工が提唱してスタートしたグループで、繊維加工技術を持つ企業が連携して付加価値の高い生地を生み出し、日本の繊維加工分野の生き残りモデルにしようという試みである。

ワールドのスパークスは組織戦略の一環として、自社

事業を核にしたサプライチェーンをカバーする施策であるのに対して、東海染工の「チームJ」は、製品開発のイノベーション戦略として近接する事業分野の企業の水平連携を進めるものといえる。

継続的な取引関係を基にサプライチェーンを強化する戦略とは異なり、製品開発は試行錯誤がつきもので、連携といっても開発案件ごとに協働したり一旦離れたりする可能性がある。

一方で互いに競合する可能性もある企業同士が、より付加価値の高い製品開発を目的に協働する枠組みを維持するには、企業同士の信頼関係が何にも増して重要である。

「チームJ」は東海染工が主導しているが、参加企業各社にとって「チームJ」は製品開発戦略を推進するための「場」としての意味を持つ。参加企業は「場」に参加しながら他の参加企業との情報交換の度合いを高めていき、実際の共同開発の可能性を探ることになる。

「Web 2.0以後」の開発戦略は、従来よりもオープンな姿勢が要求されるようになるものと考えられる。おそらくこれは業種業態を問わないといっても過言ではないであろう。

今日のように世界のボーダレス化、フラット化が進むと、物理的にクローズした状態で開発を進めたとしても、同時多発的に接点のないはずの競合他社が同様の開発をいち早く完成させてしまうような事態が十分に起こりうる。あるいは技術的な違いはあったとしても効果がほとんど同一の製品やサービスが出てくる可能性も高くなる。

競合相手に先を越されるのを防ぐためには、開発のスピードを上げ、イノベーションの度合いを引き上げる必要がある。

また、開発リスクを分散するためには、M&Aによる直接的な水平統合はむしろ避けたほうが良い場合もある。特に市場が飽和状態であるか、縮小していくような場合は安易な水平統合は開発戦略やイノベーションの点では裏目に出ることも十分にありうる。

開発戦略としての「講プラットフォーム代替施策」は、このような水平連携を積極的に推進することであると考えられる。

ここではサプライチェーン以上に、企業間の信頼関係が重要になる。「チームJ」の運営実態は2007年5月時点ではほとんど公表されていないが、参加企業グループのより踏み込んだ参画をうながすために様々な工夫がなされているものと考えられる。

たとえば、参加企業の開発担当者による定例ミーティングや、より踏み込んだ共同開発の場合は人事交流という手法も考えられる。

他に合併企業の設立という手法がありうるが、合併を行う背景に、潜在的な競合意識により相互に牽制が働くようなことがあると、期待したほどの効果をあげることができず、別の競合相手に先を越されてしまうことになりかねない。合併は妥協ではなく、この場合は投資を効率的に進めるために取るべき手法である。

本質的にオープンな連携でなければ、開発戦略として

の水平連携は効果をあげないだろう。手法として一見水平連携を進めているように見えても、共同開発のプロセスで互いにクローズな姿勢であれば、それはそもそも「講プラットフォーム代替施策」ではない。戦略的に信頼感を醸成する状態が作り出せていないからである。

戦略として意図的に進めるには、実態としてオープンな共同開発が推進できる体制を、ひとつひとつ積み上げるような地道な施策を計画し、着実に実践すべきである。

18 | 江戸「職人組合」にみる失敗例

昔は非公式なコミュニケーションが、社員同士のつながりを保つ効果を持っていた。また、仕事の中にも職場の同僚や先輩後輩との交流があって、暗黙のうちに講に近い効果があったかもしれない。

「失われた15年」の間に、少なからぬ日本企業の企業組織内部の紐帯、すなわち社員同士のつながりが弱くなっている。

一方、企業組織内部の紐帯を充実させる施策を考えるまえに、江戸時代の事例の一つ見ておきたい。戦略的にむしろ失敗してしまったといえる事例²⁸である。

新興都市、江戸は幕府が全国から集めた職人や石工などの手で建設された。職人たちは、以後江戸の拡大とメンテナンスに備え、政策的にそのまま江戸に定住させられることになる。職人たち自身も新しい巨大都市での明るい未来を信じていたことだろう。

職人たちは、自らの職分を守るために自衛的な「職人仲間」を結成し、「仲間」以外の者がその職を営まないように、ニラミを利かせていた。

武士は自ら城をつくるために木を切ったり石垣を組んだりするわけではない。計画や監督はするが、実際の作業は職人がする。幕府は、江戸人口の過半数を占める武家の生活を支える上で、江戸の職人達を確実に統制することが必要だと考えていた。

幕府は、江戸の「職人仲間」に介入し、職人を統制下に置こうと務めた。商人が比較的自由にビジネスを展開できたのとは対照的である。

吉宗時代の享保の改革によって、幕府は職人が自発的に結成した「職人仲間」を規制する一方、幕府が承認した「職人組合」を通じて職人たちを支配統制する、という体制を確立する。

以後、江戸の職人は「職分」といわれる多くの職種に分割されて幕府の支配下に組み込まれた。

享保の改革で組合結成を命じられた職分は、次のように多岐に渡っている。扇屋、紺屋、雛人形屋、皮細工屋、きせる屋、火鉢土器屋、塗物屋、布物屋、鼻紙袋屋、はん木屋、練人形屋、絵物屋、唐紙屋、煙草入屋、玉細工屋……。

そもそも江戸の行政は非常に縦割であった。時代劇で、町奉行の警察権と司法権の範囲は町方に限定され、寺社や旗本へは捜査権が及ばない、という背景がよく描かれる。

同様に職人を支配統制する行政区分も縦割りであった。しかも非常に細かく区分されていた。

例えば建築土木行政では、土木工事を担当する普請方、大規模建築を担当する作事方、破損箇所を修理を担当する小普請方、と三つにも区分され、それぞれに奉行以下の行政組織が置かれた。

大工、木挽、畳職人、屋根職人、壁職人、瓦職人など、関係する職人もこれらの行政機構の下に縦割りで支配されることとなった。

職人の間には、職人組合を公認してもらうことで既得権益を守ろうとする動きが広がった。

この、細かな職分に分割した支配体制、および体制に呼応した職人組合の成立が、職人世界の発展速度をゆっくりとしたものにしてしまったのではないかと考える。

各職分は互いの領分を侵さず侵されず、まさに「分を守って」仕事を営んだと考えられる。互いの領分を侵さないようにするということは、言い換えれば「イノベーションを放棄している」ということであり、「顧客満足の追求は二の次」ということである。

結果として、江戸の職人世界は、ビジネスとしては見られるべき発展をほとんどしなかったといつてよいのではな

いだろうか。

一方で、職人の世界では工芸技能が究められ、伝統が蓄積されていった。しかし伝統が蓄積されると、その「匠の技」は、職分で分断された職人世界のあり方を、より積極的に肯定する根拠となっていくものと考えられる。

伝統工芸の技は素晴らしい美を生み出す。受け継ぐべき文化であるという考え方も全く否定しない。

しかし、江戸時代を通じて最もビジネスとしてのダイナミックさに欠けるのが、この大都市、江戸の職人世界ではあるまいか。

職分支配によって、江戸の職人はダイナミックで戦略的な発展機会を放棄させられてしまった。例えば江戸の職人は西欧が作り上げたような産業機械や外洋航海が可能な大型船を生み出すようなことはなかったわけである。

幕末、ロシアが持ち込んだ蒸気機関車を、模型と文献を頼りにわずか2年で模倣して試作してしまうほど高い技能を蓄積していながら²⁹、イノベーションとは無縁だったのである。

この事例は、一つの事業における健全な競争の重要性を物語っている。

「講プラットフォーム代替施策」は、競争を避けて仲良し倶楽部化を推し進めるようなものであってはならないのである。

19 | 江戸の実力主義

信頼感が豊かに蓄積されていたといっても、江戸は決してぬるま湯の時代だったわけではない。

「士農工商」といわれるように、厳しい身分制度に支配された、実力社会とは無縁の時代のようなイメージが強いが、実際には世に出て成功するためには、実力が必要だったし、実力があればきちんと評価する仕組みもあった。

先に見た俳諧連歌のように、文化的ネットワークによって袂を脱ぐことができる社会的環境が整っていた点も、実力主義社会であった江戸の傍証となろう。

まず、商家の実態からみてみよう。³⁰

時代劇で見る商家は、大店の当主が、跡取り息子の放蕩に手を焼く、という場面がよく登場する。しかし、実際には、大店ではこれはありえなかった。

三井、住友、鴻池、といった、後々まで生き残った豪商は、厳しい実力主義で跡取りを決めてきた。大店は、一族で株を持ち、一族の合議で重要事項を決定した。

特に重要な後継問題は、当主といえども一族の合議をはねつけるような決定権があったわけではない。大店の跡取りは、一族の総意で決められた。

例えば、大店の身代は女系相続が少なくなかったといわれる。当主に男子があっても甘やかされてしまい跡取りにふさわしくないような場合には後を継がせるなど大店にとって自滅行為に等しい。

仮に娘がいたならば、一族は、家屋敷や高価な家財道具、株に至るまで、大半の財産は当主の娘に継承させるという決断をした。

娘は大株主として大店を継承し、実際の経営は、最も優秀な従業員を婿に迎えてあたらせるのだ。

男子がいないから婿を取る、のではなく、優秀な経営者を得るために婿を取る、といった実力主義を徹底できた大店が生き残っていったのである。

大店は、いってみれば儒学が尊ばれた時代にあって、女系相続さえ厭わない徹底した実力主義によって所有と経営を分離していたのである。

大名家についても、同様の事実をみることができる。³¹

大名家こそ嫡子相続の典型のように思えるが、実際には家臣団という大組織が集団指導体制で「お家」を支えていたのであり、大名一人が独裁制を敷いていたわけではない。

家臣団は、主君がぼんくらであったならば「押し込め」といって、家臣の総意として主君を隠居させることができた。

武士道精神からしても、主君が間違った方向へ行こうとしていれば、一命を賭して諫言するのが忠臣であった。「押し込め」は究極の諫言である。

しかし、もう少し冷静に見れば、集団指導体制を敷く大名家の戦略としては、暗君をそのまま頂けば「お家」が傾く可能性が十二分にあるわけで、「お家大事」であればこそ「押し込め」という安全装置は、結果的に全ての大名家にとって必要不可欠な戦略オプションであったことになる。

さらに駄目押しで「江戸は実力主義」の事例を挙げよう。幕府の要職である。³²

江戸在勤の武士の役職の花形に、勘定奉行があった。勘定方のトップ、今で言うなら財務大臣である。

勘定奉行のポストは、三千石相当の旗本格であり、大名並みであった。元来は、家格が三千石以上の旗本のポストだったのだ。

ところが、やがてこれでは上手く機能しなくなった。当然のことながら、家格が高いからといって有能な人材、適性のある人材ばかりというわけにはいかない。

また、優秀で適性もあるからといって家格が低い者を登用すると、それは家格そのものを引き上げることに他ならず、人件費の高騰を意味した。

ここにメスを入れたのも、八代将軍吉宗の享保の改革であった。

吉宗は、「足高（たしだか）制」といって、家格が低い者でも実力があれば上級の役職に就けることができる制度を導入した。

ポストに見合った石高に足りない分を、任期中に限り、別途「足高」として支給する仕組だ。これによって、最下層の足軽でも、実力を認められれば勘定奉行になることができた。

任期が終われば元々の家格相当の禄に戻るから、人件費の高騰を抑制することができ、優秀な人材を登用するのに躊躇する必要がなくなった。吉宗にとり立てられた人物として有名な大岡越前守忠助も、とり立てられる前は冷遇をかこっていた人物だったという。

この足高制の結果、驚くべきことに、後には農民出身の勘定奉行まで誕生した。一説によると、解かっているだけで2人の勘定奉行が農民出身か農民出身者の子孫で

あるという。

江戸も時代を下ると、跡取りに恵まれない武士が老後の生活のために武家株を売る、ということがよく行われるようになった。

志や野心を持った農民や町人がこの武家株を買い、最初は最下層の足軽から勤め始め、頭角を現して、ついには勘定奉行などの要職に上り詰めた事例があったのである。

20 | 信頼感と実力主義の両立

「Web 2.0以後」の日本企業は、社員間の信頼感を維持向上することと、実力主義や成果主義などの戦略適的な人事施策の推進とを両立する必要に迫られる。

「失われた15年」の間、実力主義や成果主義に取り組んだ企業が必ずしもよい結果を出すことができず、時に批判にさらされた³³。

しかし実力主義や成果主義自体が本質的に間違っているとか、日本企業には適さない、などということは、そもそもありえないことである。

問題は、実力主義や成果主義を「信頼感の醸成」と両立する戦略をしっかりととっていたかどうか、ということである。

結論ではあるが、トヨタ自動車やキヤノンは、両立を図ることに成功してきた企業だということができる。一部に批判にさらされた成果主義先進企業の代表格、富士通は「信頼感の醸成」の点では必ずしも十分ではなかったのかもしれない³⁴。

多くの事例が知られている実力主義や成果主義については本稿では解説を控えることにして、「信頼感を醸成」する施策についていくつか提言を述べたい。

(1) 非公式活動の公式プロジェクト化

企業組織には通常、職位の責任権限や業務分掌が定められている。

しかし実際の企業活動は、これらのルールどおりに行われているわけではない。特に業務分掌については、営業担当は営業だけ、開発担当は開発だけをしているわけ

ではない。

ある営業担当と開発担当は、定められた仕事の傍ら、新製品の開発について活発な議論をしているかもしれない。

責任権限についても、公式には方針決定の責任権限を持たない管理部門の担当者達が、自発的に集って業務改革の方向性について企画立案活動を進めているかもしれない。

このような非公式な活動はどんな企業にもあるが、よほど注目に値する成果でも出さない限り、通常は評価されたり、経営陣から支援を受けるようなことはない。

しかし非公式な活動の中には、客観的に見ても十分に評価に値する活動が往々にしてあるものである。仮にそのような活動がなければ、職分支配下の職人のように活力のない企業になってしまう。むしろ有用な非公式活動を引き出してやるような仕組みを整備する必要があるだろう。

非公式活動の活動目的達成による貢献自体も重要であるが、非公式活動を公式にプロジェクトとして認知して促進してやるのが、「講プラットフォーム代替施策」として非常に効果的である点に注目したい。

公式な組織活動では行わないことだからこそ非公式に活動する。非公式活動は大抵、優れて自発的な活動である。

得てして公式組織の論理は、非公式活動を排除しがちである。責任権限の規定や業務分掌は、非公式活動とは相容れない面や時には矛盾する面があるからだ。

そこで、例えば本来は非公式な活動に該当するものであっても、申請して承認されれば堂々と時間や予算を割り公式プロジェクトとして取り組んでよい制度を導入するのである。

申請された活動の全てを容認していたら混乱が過ぎるということもあるかもしれないので承認プロセスは設ける。ただ経営としては、年間に公式プロジェクトをいくつか走らせる、といった目標値を置いて活動させるぐらい、意図的に承認するのである。

3Mは、この考え方に似た施策を実施している企業として有名である。3Mの社員は、一定割合の仕事時間を本来業務以外の活動に充てることになっている。

最初は3Mほど思い切った施策を実行できないとしても、前述のような非公式活動を促進する仕組みであれば少しずつ活動チームを増やしていく形で経営としても効果や影響を確かめつつ導入していくことができる。

非公式活動の公式プロジェクト化を進める上で注意すべきなのは、どのような非公式活動をプロジェクト化し、どのように経営資源の使用権限を与え、どのように評価するか、である。

この注意点の判断にこそ最も企業の戦略的姿勢が表れる。「講プラットフォーム代替施策」として「非公式活動の公式プロジェクト化」を進めるならばポイントはここである。

まず、既に述べたが中期経営計画や年度経営計画の中に「非公式活動の公式プロジェクト化」の目標本数や経費予算枠を設定する。ただ数値目標や予算額を設定するということではなく、どのような内容のプロジェクトを認めるのか、どのように予算を付与するのか、評価上はどのように取り扱うのか等も枠組みを決めておく必要がある。

特に注意を要するのが評価上の取扱である。

「本務以外の仕事を好んでやる以上は、本務同様かそれ以上に成果貢献を厳格に評価すべきだ。」

このように考える経営者は少なくないだろう。しかし杓子定規にそう言い切ってしまうのは危険である。

プロジェクト化されるような仕事は、大抵先の見えないう仕事である。手探りで調査分析からはじめ、仮説を立て、何らかの成果物を試作し、パイロットテストを行い、企業本来の公式活動に取り込んでいく。

このような仕事の場合、例えば必ず1年間で成果を出し、貢献度をもって評価を行うような考え方は、「講プラットフォーム代替施策」という目的に合致したアプローチとは必ずしもいえない。

プロジェクトに参加する立場からすると、プロジェク

トの評価は本務の評価とは切り離して、プロジェクトの成果貢献は加点点評価として行う方がフェアに感じるだろう。

一方、成果貢献を加点点評価にするだけではプロジェクト化の目的から外れた申請が上がってくる危険がある。本務評価のゲタに使われることが往々にしてあるのだ。

よってプロジェクトについては成果貢献の加点点評価とともに、活動プロセスに対し減点点評価を行うようにする(本務のプロセス評価とは別に)。

評価は本務とプロジェクトの二つに分けるが、二つの評価を総合すれば他の本務のみを担当する同格の社員達と同等のリスクバランスになるようにしておく。評価はリスクバランスの公平性が非常に重要である。

評価のリスクバランスの公平性が大切なのは、プロジェクト及び本務それぞれの活動に対するモチベーションを確保するためである。

評価というのは大変デリケートなもので、厳しくしても甘くしても、当事者のモチベーションによい影響を与えない。

評価は、まず当事者が「周囲の仲間と同等のリスクバランスの下に置かれている」と認識できることが重要である。

プロジェクトの評価が不利にしか働かないならば、プロジェクト化を提言する者は減多に出なくなる。

反対にプロジェクトの評価が有利にしか働かなければ、何でもかんでもプロジェクト化で提案を挙げて「口先三寸であっても承認を得た方が勝ち」というゲームに走る者が往々にして出てくる。

そうなれば、他の社員を含めて全体的にモチベーションが下がる危険性が高まる。口先三寸のプロジェクトが実際にはあまり取り組まれず遅々として進まないような実態は、衆人環視の中で早晚皆の知るところとなるに違いないからだ。

このようなことを防ぐためにもリスクバランスを他の同格社員と同等にするよう評価設計を行う必要があるのだ。

（２）特命プロジェクト

非公式活動を公式プロジェクト化する先のような位置づけとは根本的に異なり、トップダウンで実行させる特命プロジェクトは、多くの企業が何らかの過去に経験があるはずである。

ERPパッケージの導入、人事制度改革、株式公開、J-SOX対応、ISO認証取得、プライバシーマーク使用認証、等々、すぐに思いあたる特命プロジェクト、現に実行中の特命プロジェクトがあるのではないだろうか。

ここに挙げたものは、会社の方針として必要を認識して進める仕事である。通常の仕事との違いは、時限性があること、及び組織横断的にプロジェクトメンバーが集い、本務の指揮命令系統や業務プロセスとは別に実施することである。

特命プロジェクトには、上記のような必要に迫られてのもの他に、経営諮問的なプロジェクトや、事業部門の組織横断的な重点施策プロジェクトなどがあるだろう。

特命プロジェクトの場合は、評価上プロジェクト活動の部分も本務と同じと考えて評価する方が適する場合が多い。

「講プラットフォーム代替施策」として特命プロジェクトを活用するには、毎年計画的に特命プロジェクトに一定の人員や予算を割くような仕組みにしておくとういであらう。

本務に近い活動ではあっても、時限性があり部門横断的に本務とは異なる関係者と仕事を通じて関係を持つことで紐帯を充実させる効果が十分に期待できる。

ポイントは、経営計画等によりコンスタントに実施していくこと、及び毎回メンバーが同じにならないようにメンバーを適宜替えていくことである。

（３）委員会

日本では様々な「委員会」が企業内に設置されているが、各委員会の位置づけは様々である。

安全衛生委員会のような法定委員会をはじめ、会社法施行等の状況に対応して設置する企業が増えた経営の諮問機関としてのコンプライアンス委員会やリスクマネジ

メント委員会、その他の意思決定に関する諮問機関としての各種委員会などがある。

「講プラットフォーム代替施策」の一環として委員会を戦略的に活用する場合には、まず委員会の位置づけを決めることから始める必要がある。

委員会に共通するのは、衆知を集めてよりよい方向に向かうための議論検討をする場であるということである。

ポイントは、何を（委員会の分掌）、どこに誰に（委員会の体制）、答申としてどの程度までの結論を求めるか（委員会の責任権限）、である。

また、一般に委員会がプロジェクトと異なる点は次の点である。

第一に、委員会は時限性を必要条件とはしないこと。

第二に、委員会は組織の中で果たすべき役割が比較的明確に決まっていること。

第三に、委員会が果たすべき役割は一般に意見や分析評価結果などの答申を出すところまでなので、直接の成果貢献を必要条件とはしないこと。

このようなポイントを踏まえた上で、特に慎重な議論が必要な分野やテーマについて委員会を置いていくようにするとよいであろう。

（４）業務改善と人材開発重視のサークル

日本の製造業では、職場小集団活動（QCサークル）が現場改善や人材育成などの面で大きな効果を挙げてきた。

一方で職場小集団活動は製造業以外の業種では、一部を除きさほど注目されてはこなかった。

ここで「サークル」と称したのは、全ての業種業態において担当者レベルの紐帯づくりを検討すべきだと考えからである。

サークルの位置づけは、実務課題の検討を伴う担当者レベルの委員会のようなものである。ただし検討テーマの取扱にはプロジェクトのように時限性が必要である。

サークルの構成は、必ずしも職場単位である必要はないであろう。特に製造現場以外の職場では、職場単位で構成するとかえって本務との切り分けができず、活動の意義が曖昧になる。

職場小集団活動において製造現場が職場単位の構成で効果を出しやすいのは、製造現場は一般に、本務の間は本務作業に集中する必要があるため、腰を落ち着けた改善や指導育成が可能な職場小集団活動の意義が明確だからである。

製造現場以外では（場合によっては製造現場でも）、本務とは異なるくくりでサークルを構成することを含めてコーディネートが必要である。

例えば、営業部門と商品企画部門の担当者を集めたサークルをつくり、顧客の声をより効果的に商品開発に活かす仕組みを検討させる、研究開発部門と人事部門、知財管理部門、情報システム部門の担当者を集めたサークルでナレッジ活用のためのITを含めた仕組みづくりを検討させる、など組織横断的なコーディネートがありうる。

（５）アクション・ラーニング・プログラム

アクション・ラーニングは、人材開発に軸足を置いた、サークル活動に似た実践的なプログラムである。

集合教育で学んだことを実務に戻って実践し、また集合して成果の共有と振り返りを行う。

アクション・ラーニングは、集合教育を行う受講メンバー間に紐帯を形成する。受講メンバーは様々な部署の出身者となるが、学んだ知識を活かすのは各自の職場である。サークルとはここが異なってくる。

サークルと似ているのは、学習と実務をかみ合わせることによって、実践的な人材開発を進めることができる点である。

アクション・ラーニングとサークルをうまく組み合わせると、サークルが各サークルのタコツボに入るのを防ぐことができるし、アクション・ラーニングにおいて各自が実務に戻ったとき、実践に逡巡したりとまどったりしたときのフォローをサークルで行うことができる点など相乗的な効果が期待できる。

また、実務的に隣接するサークルという集団と、様々な部署から人が集る集合研修のつながりが、互いに「講と講」のような紐帯としてつながり、創発的な活動や成果につながることも期待できる。

（６）現場レベルの社内研究所

現代企業の現場は、ボーダレス化、フラット化が進展するのとは別に、各部署で必要とされる専門性が高まり、担当者レベルに集る情報がより高度になっている。

例えば営業現場をみると、かつては課長クラスが皆から集る日報を眺めながら把握していた市場動向を、担当者がサーバーにアクセスすることで共有し、自身の営業活動に自律的に活かすことができるようになってきている。

この結果、営業担当は、従来以上に高度な商品知識やマーケティング知識を必要とするようになってきている。

営業担当者は様々な情報をネット経由で自ら集め、自身が担当する市場により特化した知識や情報を身につけ、担当市場独特の営業プロセスやKFSを見つけるようになる。

このとき、その営業担当に独特の分野について具体的な指導教育をしようとする人材は社内にいないかもしれない。仮にその独特の市場が非常に大きなポテンシャルを持っているならば、企業としてその独特の市場を是非開拓したいところである。

現場レベルの社内研究所とは、組織図に載せる正式な研究所とは異なり、たとえばビジネスチャンスを見つけた担当者が発案しメンバーを募り、自律的に市場攻略を研究するような集団である。

放っておくと埋もれてしまうようなビジネスチャンスをすくい上げる仕組みとしては従来も社内ベンチャー制度などがあるが、現場レベルの社内研究所は、敢えてそこまで踏み込んだ施策とはせず、より広くビジネスチャンスをすくい上げる紐帯として効果が期待できる。

（７）バーチャル専門部室

組織のフラット化が進むと、ライン管理者ポストが減少する。

また、今後の日本の人口構成では、企業の人員構成も高齢層の比率が高まり、ベテランが多くなる。

ベテラン全員がポストにつけるわけではないが、前述のように担当者個々の専門性がより求められるようになるため、ライン管理者としてのポストとは別に、専門

性を認定したポストを認定するような仕組みの必要性が高まってきている。

バーチャル専門部室は、社内的には管理職ではないものの、特定の分野の先導者である社員を役職認定する仕組みである。

認定した社員は名刺に「〇〇部長」、「××室長」などと称することができる。

一方で実際に部下の居る管理職ではないので、処遇や評価には専門職としての仕組みを適用する。

バーチャル専門部室の実効性を確保するためには、バーチャルな役職者の役割を明確化する必要がある。役職にふさわしい役割を担っているかどうかによって、バーチャル役職に対する社内の認識は相当異なると考えられる。バーチャル役職が専門職のモチベーションを高めるほか、社内にその専門知識や人脈等を挙げ活用を促進するようになってこそ、バーチャル役職が創り出す価値をより大きなものにすることができる。

（８）メンタリング・プログラム³⁵

メンタリング・プログラムとは、経験の豊富な者（メンター）と経験が浅い者（プロテジェ）との目的を持ったコミュニケーションの機会を計画的に作り、相互の全人格的な成長を促すプログラムである。

必ずしもメンターがプロテジェへ一方的に指導教育を行うということではなく、いわば「飲みニケーション」を公式に、計画的に、極めて真面目に、実施するプログラムだともいおうか。

メンタリング・プログラムは、フラット化しスリム化し、忙しさが増した企業の中に、本務とは切り離された紐帯を人為的に作りだすプログラムである。

組織のパフォーマンスは、組織図に則った正式な役割分担に集中すればするほど高まるか、というとそれほど単純なものではない。

一人ひとりが持つ希望や不安は異なるし、それらの気持ち全てを上司と部下の関係が消化することも困難である。

メンタリング・プログラムでは、たとえばメンターと

プロテジェの間のコミュニケーションは当事者の他には知らせない、というルールを置き、その上で互いに腹を割った話をしてもらう。

実態としてメンターがプロテジェの悩みや不安、疑問などに応えることが多くなるものの、メンタリングの場に期待されるのは単にアドバイスがプロテジェにもたらされるということではなく、上司部下関係の他に社内に信頼できる、頼り相談できる相手がいる、という状況を作り出すことである。

上司部下関係以外にメンターとプロテジェの関係を作り出すことによって、社内の紐帯が充実する効果が期待できるのである。

（９）キャリア・マネージャー制度³⁶

キャリア・マネージャー制度は、メンタリング・プログラムに似ているが、目的と運用方法の点で全く別の仕組みである。

企業では人事異動が頻繁に行われるが、多くの企業では社員一人ひとりのキャリアは人事部門が管理し、その時々の上司と相談をしながら組織編制と個々のキャリアとを考えていく。

しかし、社員数が多くなると、限られた人事部門のメンバーが社員全員のキャリアに眼を配る、というのは現実的ではない。

そこで、組織編制については人事部門と各ライン管理者との間で相談をする一方、一人ひとりのキャリア形成については各社員を継続してフォローするキャリア・マネージャーを決めておき、本人のキャリア形成上人事異動案がどのような影響をもたらすか等について意見を出させると共に、本人に対してどのように新任職務に取り組んでいくべきかなどにつき面談を持たせるのである。

キャリア・マネージャー制度は、社員数が多い組織において、また人事異動が多い組織において、異動に直面する社員のケアを（表面的にではなく）踏み込んで行う仕組みである。

キャリア・マネージャーは、社員にとって自分のキャリアについて一貫して一緒に考えてくれる存在となる。

仮に人事異動で環境が大きく変わったとしても、キャリア・マネージャーとの紐帯だけは継続してつながっている。同様に、自分をよく見てくれていた人事部長が変わっても、やはりキャリア・マネージャーとの紐帯は残っていくのである。

(10) 個人の希望を吸上げる提案人事制度

「講プラットフォーム代替施策」には、セーフティネットとしての機能と同時に、新たな価値を生み出す創発的な機能を求めていくことも重要である。

組織がスリム化され筋肉質になればなるほど、組織が新たな価値を生み出す力はむしろ抑制される。

新たな価値を生み出す状態に持っていくには、組織を少しずつ揺さぶり、従来なかった活動や人々のつながりを作り出していくことが重要である。

提案人事制度とは、社内公募制度、フリーエージェンツ制度、時限FA制度、希望兼任制度、自己申告制度、等々、人事異動に対する個人の意志を吸上げ活用する仕組みである。

これらの仕組みは、従来の日本的経営の文脈の中で、人事部門主導のローテーションを補完するものとして考えられてきた。

企業組織を「Web 2.0」型の組織に生まれ変わらせていくには、より戦略的かつ社員の自律的な意志を活かす仕組みへと質的な転換を図る必要がある。

従来の諸制度を提案人事制度として統合した捉え方をすることで、個人の意志を吸上げる事務手続きを統合するとともに、異動の意味を一人ひとりがより深く考えられる仕組みとしていくことが有効であると考ええる。

(11) 女性活性化推進ネットワーク

人口減少時代を迎えた日本では、女性や高齢者、外国人などの活用を促進する必要性が高まっている。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2006年11月に行った「2010年を展望する人事戦略・人事制度に関する調査」では、回答日現在で「女性を（どちらかといえば）活用している」と回答した企業は42%に過ぎないが、2010年頃を予測した回答としては66%と14ポイ

ントの上昇がみられた³⁷。

一方、同調査ではいくつかの女性活用施策の将来を含めた実施意向についてもたずねたが、活用予測の上昇を裏付けるほどの施策実施意向は確認することができなかった。

女性活用の必要性を認識する企業は少なくないものの、必ずしも具体的な施策にまで目処が立っているわけではないとみられる。

今、女性をうまく活用できていない企業組織が、女性活用を成功させるためには、組織自体を女性社会化していく戦略が必要である。

男性社会としての特徴が強い企業組織では、女性活用はなかなか軌道にのせにくい側面がある。

最もわかりやすく組織を女性社会化するには、女性だけの部署をどんどん作っていけばよい。ただしこれは別の問題が少なからず出てくるし、根本的な解決ともならない。

そもそも、女性あまり多く活躍していない組織では、女性の中に管理職に登用できるような人材が十分に育っていないため、女性だけの部署をつくること自体に無理がある。

そこで、女性を既存の組織の中に配置しつつ、女性のネットワークを公式に用意するという施策が考えられる。

女性社員には、発達した非公式のネットワークがあるという声をよく耳にするが、女性社員の非公式ネットワークは、必ずしも企業の方針や計画に沿って機能するわけではなく、そのまま紐帯として戦略的に活用するわけにはいかない。もっとも方針や計画に沿った活動の指令塔となる役員や管理職が女性社員のネットワークに取り込まれていないのであれば、これはある意味でしかたがない。

ここに、女性社員のネットワークを公式につくる意味がある。

女性社員が働きやすい企業組織にしていくためには、育児支援のような仕事と私生活を両立する仕組みも必要だが、それだけでは十分ではない。

女性社員が働きやすい職場を実現するためには、男性社会の発想ではどうしても限界がある。女性活性化ネットワークは、女性自身の意見をできるだけ率直に吸上げる紐帯となる。

一方で、女性社員から出てきた意見をそのまま男性社会にぶつけてもよい結果は得られない可能性の方が高い。ネットワークを通じて集められた意見は、一定の仕組みを通して役員レベルに客観的な意見として伝えられ、実効性のある施策の提案が人事部門から役員会等に対してなされるような進め方が有効であると考ええる。

(12) 紐帯データベース

いくつかの施策を「講プラットフォーム代替施策」のアイデアとして挙げてきた。

これらの施策をバラバラに実施するよりも、施策全体の組み合わせがどのような効果となって現れるか、施策と施策が紐帯を持ったらどうなるか、など、全ての施策が一元的にデータベース化してあるとよいであろう。

例えば、既に企業内SNSと呼ばれるパッケージソフトがいくつも販売されている。

また、従来非常に使い方が限定されていた人事情報システムを、ナレッジ・マネジメントに活かそうとする企業も増えている。

「講プラットフォーム代替施策」展開の上で、ITをどう使うかも非常に重要なポイントであろう。

21 | おわりに：戦略と信頼のバランス

ここまで、企業組織の中に紐帯を充実させるいくつかのアイデアを見てきた。

これらのアイデアを一つ一つ試してみることはもちろん有意義だが、それだけでは「講プラットフォーム代替施策」としては不十分である。

「Web 2.0」型の企業組織としていくためには、既存の組織図にあるような組織と、ここで紹介したような付加的な紐帯とを、共に公式な組織として位置づけ、中期経営計画や年度経営計画を通じて具体的な活動計画にまで落とし込む必要がある。

このとき、様々な「講プラットフォーム代替施策」によって用意される集団の位置づけを組織関連の規定などで明確にしておくことが実は重要であると考ええる。

江戸時代の講のように、自然発生的な集団をどんどん作らせる、というのもひとつの選択肢ではあるが、それでは戦略的な施策という側面を犠牲にすることになる。

江戸時代と全く同じことをすることが目的であってはならない。思考停止の懷古趣味は何も生まない。

本稿の後半で取り上げたいいくつかの施策は、実践する上で参画する人々の理解が非常に重要である。いたずらに制度を導入するだけでは、効果は得られにくい。

最も重要なポイントを確認しておきたい。

「講プラットフォーム代替施策」が必要なのは、日本企業の中に「信頼感を醸成するメカニズム」が薄れてきているからである。

信頼感を醸成することができているなら、より戦略的な経営を目指すべきである。戦略的な経営とは、企業としてしっかりした意図を持って活動を展開することである。

従来の20世紀型の日本的経営は、戦略よりも人を大切にした。信頼を何より重んじたのである。しかし、21世紀には信頼を重んじるだけでは十分ではない。

一方、「失われた15年」の間、日本企業はアメリカ的な戦略経営のテクニックに踊らされた面も確かにあるかも知れない。この間は日本企業の伝統的な強みである「信頼感の醸成メカニズム」がダメージを受け続けたともいえるだろう。

21世紀中葉に向けて、日本企業は戦略と信頼とを共に重視し、うまくバランスをとりながら進んでいく必要がある。

【注】

- ¹ Tim O'Reilly 「Web 2.0：次世代ソフトウェアのデザインパターンとビジネスモデル」 CNET Japan ホームページ URL: <http://japan.cnet.com/column/> 参照。
- ² この節は次の文献を参考に筆者の見解をまとめたものである。
鬼頭宏「文明としての江戸社会」講談社2002年。
宮本又郎（共著）「日本経営史 日本型企業経営の発展・江戸から平成へ」（第一章）有斐閣1995年。
鈴木浩三「資本主義は江戸で生まれた」日本経済新聞社2002年。
林玲子「江戸と上方 人・モノ・カネ・情報」吉川弘文館2001年。
武光誠「大坂商人」ちくま書房2003年。
小沢詠美子「お江戸の経済事情」東京堂出版2002年。
- ³ この節の前半は、次の文献をもとにまとめたものである。
速水融「近世日本の経済社会」麗澤大学出版会2003年。
- ⁴ 五味文彦 高埜利彦 鳥海靖 編「詳説 日本史研究」山川出版社1998年。
- ⁵ フリー百科事典「ウィキペディア (Wikipedia)」“ソーシャル・ネットワーキング・サービス”の項を参照。
- ⁶ 株式会社ミクシィ「新規公開目録見書」2006年。
- ⁷ 株式会社ミクシィホームページ「事業概要」URL: <http://mixi.co.jp/business.html> 参照。
- ⁸ 池上英子「美と礼節の絆 日本における交際文化の政治的起源」p.230 NTT出版2005年。
- ⁹ 鈴木勝忠「無作の指導者 柄井川柳」p.20 新典社1982年。
- ¹⁰ 池上英子 前掲書p.231-232。
- ¹¹ 池上英子 前掲書p.270-272。
- ¹² 梅田望夫「ウェブ進化論」p.120 ちくま書房2006年。
- ¹³ myspace.com ホームページ URL: <http://www.myspace.com/Modules/Common/Pages/AboutUs.aspx> 参照。
- ¹⁴ この節の講に関する記述は、次の文献を参考にまとめたものである。
池上真由美「江戸庶民の信仰と行楽」同成社2002年。
乾宏巳「江戸の職人 都市民衆史への志向」吉川弘文館1996年。
福田アジオ 編 綾部恒雄 監修「結集・結社の日本史」山川出版社2006年。
- ¹⁵ 輪島漆器及び輪島漆器産業に関する記述は次の文献をもとにまとめたものである。
北野信彦「近世漆器の産業技術と構造」雄山閣2005年。
輪島漆器商工業組合ホームページ URL: <http://www.wajimanuri.or.jp/> 参照。
- ¹⁶ この節の記述は次の文献を参考にまとめたものである。
池上真由美 前掲書。
福田アジオ 編 綾部恒雄 監修 前掲書。
- ¹⁷ 五常講については次の文献を参考にした。
報徳二宮神社ホームページ「二宮尊徳翁について」URL: <http://www.ninomiya.or.jp/sontoku/index.html>
全国信用協同組合連合会ホームページ「信用組合の歴史」http://www.zenshinkumiren.jp/deai/deai_history.html
- ¹⁸ グラミン銀行とムハマド・ユヌス氏については次の文献を参考にした。
「日本経済新聞」2007年4月16日、17日、18日、19日、20日「貧困は博物館へ」連載
Wikipedia「グラミン銀行」の項。URL: <http://ja.wikipedia.org/>
なお、グラミン銀行と五常講の類似性に関しては、Taejunがブログでポイントをまとめている。
URL: <http://stjofonekorea.blog6.fc2.com/blog-entry-769.html>
- ¹⁹ ドン・コーエンとローレンス・プルサックは、「信頼はソーシャル・キャピタルの要である」と述べている。沢崎冬日 訳「人と人の『つながり』」に投資する企業」ダイヤモンド社2003年。
- ²⁰ 藤本隆宏「能力構築競争」p.91 中央公論社2003年。
- ²¹ 藤本隆宏 前掲書p.95。
- ²² 藤本隆宏 前掲書p.95。
- ²³ 「日経ビジネス」2006年11月5日号 p.27特集「品質の復讐 驕れるモノづくり大国への警鐘」参照。
- ²⁴ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「2010年を展望する人事戦略・人事制度に関する調査 結果報告書」p.34 2007年。
- ²⁵ 日本の（企業などの）組織集団への戦略不在等の指摘については次の文献を参照。
戸部良一 寺本義也 鎌田伸一 杉之尾孝生 村井友秀 野中郁次郎「失敗の本質」中央公論社1991年。
野中郁次郎 戸部良一 鎌田伸一 寺本義也 杉之尾宣生 村井友秀「戦略の本質」日本経済新聞社2005年。
三品和広「戦略不全の論理」東洋経済新報社2004年。
- ²⁶ 株式会社ワールド ホームページ <http://www.world.co.jp/>。
- ²⁷ 東海染工の事例については次の文献を参照。
「織研新聞」2006年4月24日「産地横断グループ展広がる」
「織研新聞」2006年8月22日「繊維加工強化へ積極策」
日本繊維新聞ホームページ「『チームJ』、販売に瀧定名古屋」2007年4月24日付 URL: <http://www.nissenmedia.com/>。

²⁸ 江戸の職人組合については次の文献を参考にした。

乾宏巳 前掲書。

塚田孝 「職人・親方・仲間」吉川弘文館2000年。

²⁹ NHK「明治」プロジェクト編著「明治2 教育とものづくり、独創力をいかに育てるか」p.18 NHK出版2005年。

³⁰ 商家の経営については次の文献を参照。

武光誠 前掲書p.56-64

三井の所有と経営の分離について、宮本又郎は『『先祖を同じくするもの』程度の擬制的血縁関係であった』と述べている。同じく、大店が当主を代々同名にて襲名継承することについて「商家の当主は代々（中略）これらは個人名ではなく、屋号・法人名であった。」とも述べている。宮本又郎 前掲書p.54-55。

³¹ 「押し込め」については次の文献を参照。

笠谷和比古「武士道と日本型能力主義」p.63-75新潮社2005年。

³² 勘定奉行への農民出身者登用については次の文献を参照。

笠谷和比古 前掲書p.130-146

³³ たとえば代表的なものに、高橋伸夫「虚妄の成果主義」日本経済新聞社2004年。

³⁴ 富士通に在籍経験を持つという著者による主観を含めた批判に、城繁幸「内側から見た富士通『成果主義』の崩壊」光文社2004年がある。

³⁵ キャシー・クラム 著 渡辺直登 伊藤知子 訳「メンタリング 会社の中の発達支援関係」白桃書房2003年。

著者のキャシー・クラムは、日本版の前文において「メンタリング、あるいはこれに代わる発達支援関係は、1990年代中頃までは日本の企業のあちこちで見られました。（中略）日本型の経営スタイルを、多くの日本企業は捨て去ろうとしています。」と述べている。

³⁶ 本稿で用いた「キャリア・マネージャー」という名称は、IBM社で同様の制度に使用される名称によった。

³⁷ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 前掲書p.22

この調査において、「女性」、「高齢者」、「未経験者」、「外国人」、のうち、最も「現在」の活用認識から「2010年」の活用予測への「移行度数」が大きかったのが「女性」であった。