

NI(ネットワーク・アイデンティティ)経営

目次

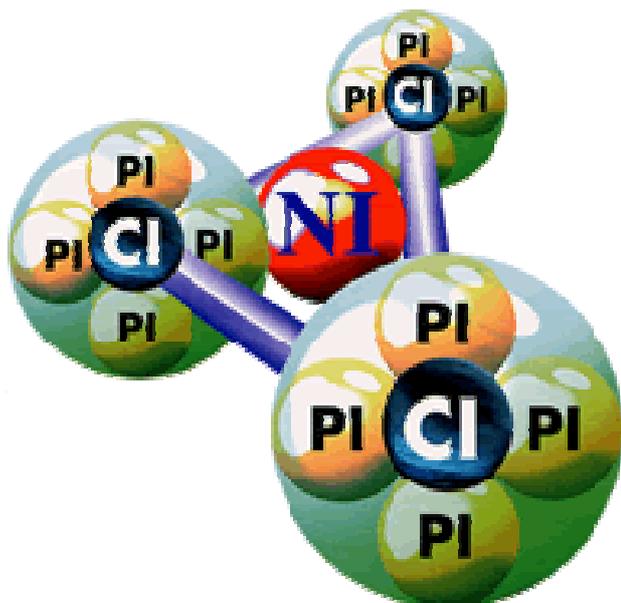
1. NI経営とは
2. 相互理解、相互信頼、相互作用
3. パートナーシップとは厳しい関係
4. 会社は個人のネットワーク
5. 会社と個人は全個一如
6. 自社さえ良ければでは連携できない
7. 遠心力を超える求心力
8. 可視化経営フレームワーク
9. リンクソーシング
10. 個人の人生プランを明確にする
11. PIを組み合わせて価値（NI）を生み出す
12. ICTの活用とユビキタス断層

1 NI（ネットワーク・アイデンティティ）経営とは

NI経営とは、雇用者（資本家）と被雇用者（労働者）の対立関係を越えたパートナーシップに基づく企業経営を言い、個の確立（Personal Identity）とコア・コンピタンスの確立（Corporate Identity）を基盤にネットワークを形成し、そのネットワーク全体をアイデンティファイする（Network Identity）ことで、個を活かし、全体を生かすポスト資本主義社会の経営コンセプトである。

このNI経営の実現には、求心力のある理念と目的、それぞれのコミュニケーションを密にする情報通信技術（ICT）、更にネットワークを構成するメンバー（パートナー）の意識と能力を高める教育システムが必要となる。

NIコンサルティングが提供する可視化経営システム（VMS）、グループウェア（NICラボ）や日報システム（顧客創造日報シリーズ）は、NI経営を実現するために必須の道具として開発されたものであり、これらITツールの活用は、NI経営というコンセプトを真に理解し、実践する時に最も高度化される。



価値の源泉は個人

NI経営を把握する上で、まず最初に理解しておかなければならないことは、如何なる企業であってもその価値の源泉は個人であるということである。一般的には企業の価値はその企業が生み出すものとして捉える。しかし実際には企業という存在は概念上のものであって、企業という実体はない。「あの会社は〇〇だ」とか「うちの会社は・・・」などと、あたかも「会社」という物・者が実在しているかのように言うことは当り前のようになっているが、会社なり企業というものは、個人の集まり、即ち個人のネットワークのことを指す。

たとえば、ソニーという会社は、ソニーそのものが優れた価値を生んだのではなく、井深大氏がいて、盛田昭夫氏がいたから価値を生んだのである。それも実際には二人だけがいれば良かったのではなく、一緒にトランジスタを研究したり、販売に回った当時の社員がいたから価値を生んだのである。ホンダについても同様だ。本田宗一郎氏だけがホンダなのではない。しかし本田宗一郎氏がいなければホンダはなかつただろう。松下もしかり。松下幸之助氏が優れた人であったことは間違いないが、一人で会社を作り、一人で二股ソケットを作ったわけではない。一人ではないが、そこに松下幸之助という人がいなければ、パナソニックにはなっていなかつただろう。

企業価値の源泉を突き止めるべく、企業を分解していくと、その最小単位は個人となる。これ以上の分解や分離分割は不可能だ。企業価値や企業における付加価値は、この最小単位である個人から生まれ、個人間のやり取りによって増幅されたり、増殖したり、他の価値と接触することでまた新しい価値を生んだりするものである。ところが通常は、企業という存在があり、そこに社員が入ったり（入社）、出たり（退職）すると考えられている。新しい社員が入っても、その企業は相変わらずその企業であり、社員が辞めても、その会社はその会社であると考えられている。だが、それは法律上のことであって、確かに法人登記も変わらないし、代表者も変更なしだ。資本金も本店所在地も変わらない。しかし企業の価値は、登記によって規定されるのでも、本店所在地によって決まっているものでもない。その企業に属している個人か既に退職した個人、もしくはその企業に関係する外部の個人によってその企業の価値は決定するのだ。

法人格という概念を取り払え

我々は、実体がないのに、法律上あるものとする法人格というニセの人格に惑わされ過ぎてている。法人格がどうであれ、AさんとBさんとCさんがいる会社に、新しくDさんが入社すれば、その会社はそれまでの会社とは違う会社になると考えるべきである。Dさんが入ったことで、Bさんが辞めて、AさんとCさんとDさんの会社になったら、元の会社とは大きく違う会社になっている。それを同じ会社だと思っているようでは、これからの時代において企業価値を高めていくことはできないし、社員個人を尊重した経営はできない。法律概念で経営を考えてはならないのだ。

そこでNI経営では、企業を個人のネットワークであると考え。個人（Personal Identity）がネットワークされて、企業としてのアイデンティティ、CI（Corporate Identity）を形成していると考えるのである。

2 相互理解、相互信頼、相互作用

企業が個人のネットワークであり、企業価値の源泉が個人にあるとすると、そのネットワークは個々人が持つ価値を増幅するものでなければならないことになる。個々の価値を増幅するための基礎は、「一人ではできないことも二人ならできる」「あの人だけでは難しい課題も、私が手伝えればなんとかなる」という相互理解と相互信頼である。企業価値（C I）を形成する個人（P I）のネットワークは、ただ個人と個人がつながっている状態ではなく、相互理解と相互信頼を伴うものでなければならない。

同じ個々のネットワークでも、ヘタに結び付くとかえってパフォーマンスが下がる場合もある。「足手まとい」という状態だ。能力が充分でなかったり、やる気がなかったり、目指す方向が違う人間がネットワークに混じると、途端にそのネットワークのパフォーマンスは落ちてしまう。その場合には、相互理解があっても決して相互信頼は生まれまいだろう。この状態のままネットワークする人数が増えていく、要するに社員数が増えて企業規模が拡大していくと、ネットワークそのものが崩壊することがある。これが、内輪揉め、内部分裂である。

相互理解と相互信頼に裏打ちされ、価値を増幅していくネットワークは、「三人寄れば文殊の智慧」を体現している状態であると言える。一人よりも二人、二人よりも三人、三人よりも四人と、数が増えるほど価値が増幅していくわけだ。この状態であっても、人数が増えていくと、相互信頼はあるのだが、今度は徐々に相互理解が難しくなる。どんなに優秀で、共通のビジョンを持っていたとしても、お互いが何をやっているのかが見えにくくなるからである。それは物理的な限界であって、ネットワークが拡大していくことで必然的に起こってくる障壁である。お互いが何をしているのか、それぞれの仕事の状況はどうなのかが分からなくなると、当初はあった相互信頼も崩れてしまうことがある。

この限界を超える方法が、ITを活用した情報共有である。特にIT化された日報は、ネットワークを形成しているメンバー間の相互理解を促進するために非常に有効なツールである。それぞれが何を、何を考えているかがオープンになっていることで、「あの人は今こういうことをしていて、それを上手に乗り切っているな」とか「なるほどこういう工夫で成果を出しているんだな」ということがお互いに見える化され、確認し合えることで、人数が増えても、相互理解と相互信頼を維持することができるのだ。

相互作用が価値を創出する

相互理解と相互信頼が醸成されると、相互作用が生まれる。相手がどんな人間であるかを知り、相手もこちらを知っている。そして、その相手は信頼に足る仕事をしている。となれば、「こういう仕事を彼に頼めないか」「彼がやっている仕事に自分のアイデアをプラスできないか」といった相互作用が自然発生的に生まれてくる。これをNI経営では「ナ

レッジ・コラボレーション」と呼ぶ。一般に、ナレッジマネジメントと呼ばれているものと似ているが、ナレッジマネジメントが単なる情報共有レベルの取り組みを含むのに対し、ナレッジ・コラボレーションは、個対個の相互作用によって新しい価値を生み出す創発性の高い領域に限定していると考えてほしい。ナレッジ・コラボレーションは、単に個と個の相互作用によって新しい価値であるナレッジを生み出すというのではなく、そこで生まれたナレッジが更に次のナレッジ・コラボレーションを生み、それによってまた新しいナレッジが創発されるというスパイラルな価値創造を指している。

個人の価値を増幅させる、相互理解、相互信頼、相互作用を伴うネットワークを支えるのが、VMS（可視化経営システム）、グループウェア（N I コラボ）、日報システム（顧客創造日報）であり、そういう活用をしてはじめてITネットワークに価値が与えられると考えるべきである。

3 パートナーシップとは、厳しい関係

雇用者（資本家）と被雇用者（労働者）の対立を超えたパートナーシップが、NI 経営の基本であり、個々人の持つ価値を引き出すためには、お互いがお互いを支えるパートナーにならなければならないのだが、これが難しい。パートナーシップという言葉は、聞こえは良いが、対等の価値を持ってこそそのパートナーであり、パートナーに見合う価値を自分が持っていなければならない関係でもある。

PI とは個人の価値を洗い出すこと

NI 経営において、その基礎となるのは、PI (Personal Identity) である。この PI がネットワークされて CI (Corporate Identity) を形成する。個々がパートナーシップに基づいてネットワークされるということは、その PI の価値を問われるということである。

NI コンサルティングでも採用時に「うちは社長も社員もパートナーであり、対等ですよ」と言う人がいるが、そういう時には「パートナーということは、それに見合う価値があるのかを問われるということです。あなたにその覚悟がありますか」と問うことにしている。「自分には自分の価値がある」「自分らしく生きたい」「自分にしかできない仕事をしたい」などと言うのは簡単だが、「ではその価値を表現してみよ」と言われると口ごもる人が多いだろう。特にこれといった得意分野もなく、人と比べて自慢できるような能力もないのに、どうやって価値ある人のパートナーになれるのか、何をもって対等な関係を構築するのかを個々人が考えるところから NI 経営は始まると言って良い。なぜなら、自分を信用できない人間は、他人を信用することができないからである。前項で指摘した、「相互理解」「相互信頼」「相互作用」は、まず「自己理解」と「自己信頼」が前提となる。

自分で自分の価値に気付いていなければ、その価値を相手に伝えることもできず、ましてや上手にアピールすることもできないだろう。いくら価値があっても、その価値が表に出てこないのでは新たな価値を創出することはできないわけだから、まず自分の価値を洗い出してみたい。

能力が価値ではない

「あなたにはどんな価値があるのですか」と尋ねられると多くの人は、自分の能力について答えようとする。能力と一言で言ってもいろいろな能力があり、高いか低いかも判断しにくいものである。能力が高いから価値があり、低ければ価値がないと考える必要はない。相手にとって価値があったり、目指す目的に照らして価値があれば良いのであって、他者との比較で能力が高いか低いかを定めるものではない。どうしても学校時代の偏差値やテストの点数で価値を決められた体験から抜け出せない人が多いのかもしれない。例えば自

分のオフィスで、落ちていたゴミを拾ってゴミ箱に捨てることを厭わない人には大きな価値がある。単純な作業を長時間、文句も言わずにコツコツと続けられる人には価値がある。感じの良い接客で相手を気持ち良くさせることのできる人には代え難い価値がある。

ここに組み合わせの妙がある。ゴミ拾いする人ばかりが集まっても価値は増幅しない。それぞれの価値は認めるけれども、その組み合わせでは高い価値とは認められない。しかし、仕事をバリバリこなして金を稼ぐことに対して価値を持つ人間と、それを裏で支えるゴミ拾いを厭わない人間とのネットワークにおいては、価値が増幅される。金を稼ぐことは得意でも、細かいことに配慮ができず、人の嫌がることのできない組織では価値を生み続けることはできないからだ。

PI の価値とは、その人の絶対的な能力を指すものではなく、その人が持っている全人格的な資質や才能を、そのネットワークの中で相対的に位置づけるものであると言えるのだ。PI の価値は単独で決定するのではなく、それを見つけ出すためにもネットワーク、すなわち他者との関係性が必要となる。

と考えると、価値のない人間はいないことになるわけで、それぞれにはそれぞれの価値なり、出番があるということになるのだが、その価値を見つけるためには、お互いが相手の価値を引き出そう、見つけ出そうという意識を持つことが重要となる。

こうした検討もしくは振り返りもなく、単に「対等な価値を認めてほしい」という主張は、ビジネスをする上で認めることはできない。人としての平等はあっても、ビジネス上の対等関係は成立しないのだ。

PI があって CI があるのか、CI があるからこそ PI が見えてくるのか、そこにこれからの企業経営の要諦が隠されていると言えるだろう。

4 会社は個人のネットワーク

企業組織、会社というものは、それ自体で存在しているかのように誤解されているが、あくまでも個人の集合に過ぎない。法人登記だけされて、社員もいない会社は、幽霊会社、ダミー会社であって、まともな会社とは見なされないのだ。したがって、N I 経営では、会社はP I (Personal Identity) のネットワークであり、一般に言われているC I (Corporate Identity) とは違った意味で会社を捉えている。

従来のCIはデザイン統合に過ぎない

過去に何度か、C I ブームと呼ばれた社名変更やロゴマークの刷新などの流行があったことはご存知の方も多いただろう。電電公社がNTTになって、クルッと回ったマークを採用したあたりがその絶頂かもしれない。世はバブル景気に湧いていた頃である。

そこで提唱されたC I とは、経営理念などを明示するM I (Mind Identity)、それをデザイン的に表現するV I (Visual Identity)、そして実際に活動する社員のあるべき姿を浸透させるB I (Behavior Identity) を見直し、再構築することであり、要するに、理念やビジョンを社内に浸透させると同時にマーケットに対して自社のイメージアップと認知度アップを図る全社運動と位置付けられるものであった。

それはそれで意義があったし、社名を変え、デザインを一新することはビジネス面のメリットもあり、社員の意識昂揚にもつながる効果がある。私も当時はC I の指導を行ったりしていたので、その現場も理解しているつもりである。だが、この当時のC I には、社員を一つの型にはめようとする問題があった。〇〇社の社員はこうであらねばならない、〇〇マンはこういう服装で……と個々の社員の特性や才能を考慮するのではなく、誰がやっても同じになるように金太郎飴を作り出すことが主眼であった。

しかし実際には、個々人には差があり、同じ〇〇マンであってもAさんとBさんは別の人である。従来のC I はそこまでは考えていないのであって、思い切って言い切れば、会社のイメージ統一のためのデザイン統合に過ぎなかったと言えるだろう。

会社とは生き物である

同じ会社、同じ部署であっても、AさんとBさんとCさんの三人だった部署が、AさんとBさんとDさんという構成に変われば、自ずとそのパフォーマンスや価値が変わってくる。外見を綺麗にすれば、それに合わせて中身も背伸びをして変わっていくという考えもあるし、それはそれで正しいが、中身が伴わないのに、外見だけを変えても意味がないということもある。景気が良くて、マーケットが拡大していた時にはイメージアップだけでも良かったが、景気も低迷し、競争も激化してくると、やはり外見よりも中身である。実

のない花より、実のある団子に価値がある。実のある団子とは、企業を構成する最小単位である個人（P I）である。

企業価値の源泉を辿れば、必ず個々の人材に行き当たる。会社が環境を用意するということはあるが、その環境を用意する意思決定をした個人がいて、その環境を活かす個人がいるから、環境を用意することに価値が生まれる。企業の価値とは、その発生過程から考えれば、個人のネットワークから創出されたものであると言える。前項までに見てきたP IのネットワークこそがC Iであり、企業の価値そのものである。

外見ではなく中身の時代

こうした観点から会社を見ていくと、会社とは生き物であると考えべきである。少なくとも会社は、成長も変異もしない無機物ではない。個々の人材（P I）が一つの細胞のようにつながり、全体（C I）を形成している。細胞が会社ではないが、細胞がなければ会社は存立し得ない。人間においても、細胞が新陳代謝で入れ替わっても別人とは言われないが、明らかに中身は違うものである。日々変化すると考えると無理があるが、同じ本人であっても、十代の自分と、五十代の自分とでは違うと考えれば良いだろう。これと同じように会社は、個々の人材のネットワークによって形成され、その人材が入れ替わることによって変化している存在である。だから会社は変わるし、成長もする。能力も高くなるし、善にも悪にもなる。善なる理念で創業された会社に悪意を持った人が入ってきて主導すれば、その会社は悪となる。

土地や建物、機械や設備、店舗が価値創出の有力な手段であり得た時代には、個々人の変化が大きな影響を与えなかったケースもあったけれども、価値創出が個人の頭の中に依存するようになると、どういう個人が集まった会社なのかが重要になる。

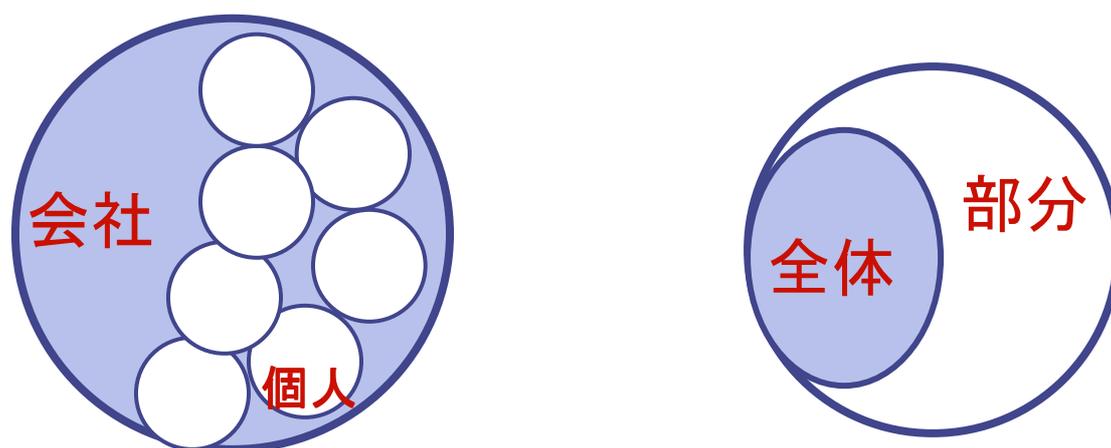
話を元に戻すと、従来のC Iが集まった人を一つのあるべき姿に収斂させようとしたのに対し、N I経営におけるC Iは、集まった個々人の価値を最大化させるネットワークを形成するものとして捉えることになる。そのネットワークの価値が高まり、魅力が増すことによってさらに良い人材（P I）を集め、C I（企業価値）を増幅させていくと考えるのである。会社の実体は個人であると考えれば、会社の繁栄と個人の幸福はつながっていると考えることができる。そこから生まれる「全個一如」という考え方を次項で紹介していこう。

5 会社と個人は「全個一如」

NI経営では、会社（CI）は個人（PI）のネットワークであり、個々人の持つ価値をその相互作用によって増幅させていくものが会社であると考えているのだが、その根本には、全個一如という思想基盤がある。

個人と会社は切り離すことのできない関係

「会社は会社で、自分は自分であり、会社と個人は別ものである」と考える人が多いが、実はそうではなく、会社と個人の関係は一生切り離せない関係である。会社の評価はそれを構成する個人の評価によって左右されるし、個人の評価は属している会社の評判によって影響を受ける。もし、その会社を辞めて別の会社に転職したとしても、「元〇〇の人」と言われ、元の会社の影響を受け続けることになる。



この関係を全個一如と言い、「全体の中に部分があり、部分の中に全体がある」という関係になっている。図のように、全体としての大きな丸は、部分としての小さな丸が寄せ集まって形成されている。その部分である小さな丸を取り出して拡大してみると、大きなはずの全体がその中に含まれているという関係である。

これを会社と個人に当てはめて考えてみると、全体は会社であり、部分としての個人が集まって会社が形成されている。部分である個人の中には会社があり、個人の評価に会社の評価が影響を与える。したがって、会社の価値を高めるためには、その部分である個人の価値を高めなければならないし、個人の価値を高めるためには、そこに含まれる全体としての会社の価値を高めなければならない。

この価値観を共有することができるから、社員個々の価値（PI）を高めることに会社が努力できるし、会社の価値（CI）を高めるために、個々の社員が全力を出して貢献しよう

と思える。もし「会社は会社で、自分は自分であり、自分さえ良ければ良いのだ」と考える社員が存在すれば、会社は「社員はどうせ自分のことだけを考えていて、教育や支援をしても辞めてしまって無駄になる」と考えざるを得なくなる。そんなことでは、相互理解も相互信頼も相互作用もできなくなってしまう。となるとNI経営による価値創出はできなくなってしまうのだ。

ネットワーク社会の掟が全個一如

なぜ全個一如の考え方を共有しなければならないのかというと、ネットワークだからである。ネットワークは個にパワーを与える。例えばインターネットによって世界はネットワーク社会になったわけだが、それによって個人にパワーが与えられてしまった。情報のパワーである。それまでは新聞社やテレビ局でなければ世界に向けた情報発信などできなかったが、今や個人がパソコンや携帯電話を使って全世界に情報発信できる時代になった。「個の時代が来た」とは良く聞く言葉であるが、では個人が力を持ったのだから、力任せに好き勝手なことをやって良いのかと言うとそうではない。力を持ったが故に「自分さえ良ければそれで良い」という考えを許してはいけなくなったのだ。力がない時には少々悪さをする人間がいても隣近所で悪影響は萎んだが、ネットワークがあれば一気に全世界に伝播してしまう。その典型例がインターネットのウイルスである。その存在を許してしまったらインターネットに接続する人などいなくなってネットワークそのものが消滅してしまうことになるだろう。

これと同様な関係が、ネットワークされた企業にも存在しているのだ。個人（PI）をネットワークし、情報を共有して、その個人が能力発揮し易いようにエンパワーメントするのがNI経営であるとする、そこには全体と部分はつながっていて、自分さえ良ければそれで良いという身勝手な考えは許されないという全個一如の価値観が共有されていなければならないことになる。全個一如は、ネットワーク社会の掟なのだ。

もちろん、この全個一如はPIをネットワークしてCIを形成するという点でも必要なものだが、CIとCIをネットワークしていくNIにおいても必須の考え方となる。それについては次項で触れてみよう。

6 「自社さえ良ければ」では連携できない

NI経営における根本思想である全個一如は、「全体の中に部分があり、部分の中に全体がある」という関係性を示し、「自分さえ良ければそれで良い」という考えを排除する価値観である。個人（PI）のネットワークである会社（CI）は、この全個一如という基盤がなければ成立しない。表面上、成立していたとしても、組織としての相乗効果を生む有効なネットワークにはなり得ない。とすると、CIのネットワークであるNIはどうだろうか。

自社さえ良ければと考えては個の力を活用できない

近年は、たとえ大企業であっても、一社単独で価値を創出し続けることは難しくなってきたおり、どうしても他社との連携、提携、協業が必要になっている。世界に冠たるトヨタでさえ、部品供給してくれる協力会社がなければ立ち行かないし、自動車が走るためにはガソリンスタンドも必要だし、整備工場も要る。楽天がTBSと提携しようとしたり、ライブドアがニッポン放送やフジテレビに触手を伸ばしたのも、自社だけでは実現できない何かがあるからだ。

ライブドア事件や買収ファンドの存在がニュースになることで、M&Aの功罪が問われているが、買収や合併という分かり易い連携をするか、業務提携や協同プロジェクトのような緩やかな連携をするかは別にして、自社単独ではなく、他社の力を借りて事業を進めることは、どの企業においても重要な経営課題になっている。

NI経営においても、他社との協調関係はCIとCIのネットワークとして捉え、NIと位置づける。いかに相乗効果の出る、個別企業の価値を増幅させてくれる企業間ネットワークを構築するかが、これからの企業経営において避けて通ることのできないテーマである。

しかし、その時問題なのは、「自社さえ良ければそれで良い」と考え、相手企業の利害を無視した力任せの連携、提携では決してうまく行かないということである。そのような姿勢を表に出してしまえば、まとまる話もまとまらない。それで話が進むのは、相手が余程弱っているか、困っている状態であって、弱者とのネットワークは、結局そのNIの価値を下げてしまうことになる。

仮に強者とのネットワークであっても、そこに「自社さえ良ければ」という空気を感じたら、その被連携企業を構成しているPI（個々の社員）が、退職やモチベーションダウンという形で抵抗することになるだろう。会社対会社や経営者対経営者で話をまとめ、法的に何の問題もなかったとしても、個人が納得し、そこにメリットを感じなければ企業価値（CI）が低下することになる。

新たな価値を産まない連携では意味が無い

ライブドアがニッポン放送を子会社化しようとした時、ニッポン放送の社員が不快感を表明したのは興味深かった。社員ではないラジオのパーソナリティなども同様の動きをした。このような状態で株を買い占めたとしても、新たな価値を産んでいくことは難しい。M&Aで成功例が少ないというのも、会社（C I）は結局、個（P I）のネットワークであり、実体と呼べるものは個人しかないということに気付いていない結果だろう。

上場企業において、連結決算で売上や利益を計上するために、安易なM&Aで売上や利益を嵩上げするような動きが見られるが、そこに理念もビジョンもなく、全個一如という思想基盤もなければ、一時の話題性はあっても実質的な価値を伴うものにはなり得ない。

P I（個人）をネットワークしてC I（企業）を形成し、そのC IがネットワークされてN I（相乗効果）を創出するN I経営は、全個一如という価値観で支えられているのだ。

7 遠心力を超える求心力

会社が個人（P I）のネットワークであると考え、その個々のP Iの価値が高まることで企業の価値を高める源泉であると考え、そこに遠心力が働くようになる。会社があつてはじめて個人が力を発揮すると思えば、「会社なくして個人なし」だが、個がベースとなつて全体（会社）を形成していると思えば、別に会社は関係なく、どこで仕事しても良いという考えを生み易い。

この遠心力に対して、個人（P I）を惹きつけ、一緒に仕事をしたいと感じさせる求心力がなければネットワークは維持できない。遠心力を超える求心力がなければN I経営は成立しないのだ。

求心力の源泉は理念と目的

求心力を生むもの、それはその組織の理念と事業経営の目的に他ならない。決して個人では実現し得ない高邁な目的がそこにあり、それを主導するリーダーもしくはコア企業が持つ共鳴性の高い理念があつてこそ、力のある個人や企業がそのネットワークに留まることになる。

一般によく見られる「顧客第一主義」や「地域経済への貢献」、「和」、「協調」といった理念では要件を満たさない。抽象的過ぎるし、その企業でなくても必要なことだからだ。その企業に求心力を生むためには、その企業でなければ実現できない価値、そのリーダーだからこそ提示し得る理想、そのネットワークでなければ達成できない遠大なビジョンが感じられなければならない。

独自性という点においては、経営の目的とその目的を達成した際のビジョンが重要だ。なぜその事業を行うのか、そしてその事業を通じてどこへ行こうとしているのか、そこへ行けばどのような価値が実現するのか、を明確に説明できなければならない。更に、なぜそれを他社や他人はできないのかの説明できれば、事業戦略的にも優れたビジョンを示せていると言える。

そうした理念や目的が提示され、そしてそれが絵に描いた餅になることなく、実際に実行、実践されているという確信を持った時、個々人はそのネットワークに留まることにメリットを感じるようになる。

互いに高め合う個人が集まらなければならない

次に求心力となるのが、そこに集まった個人（P I）の人的価値である。どんなに高邁な共感できる理念や目的があつたとしても、そこに実際に集まってくる個々人が互いに尊重し合えない相手であれば、相互信頼も相互作用も生むことはできず、求心力は働かなく

なってしまう。優秀な人材が集まってくれば、それらが相互に刺激し合い、高め合う関係を作り出すことになるだろう。これは単に能力的に優秀であるというだけでなく、理念や目的に対して共感共鳴しているという点において優れているということでもある。逆に言えば、理念や目的に共感共鳴しないような人材を頭数を合わせるような形でそのネットワークに取り込むと、結果としてその組織の求心力を阻害し、遠心力が求心力を凌駕する結果となりかねないということだ。

理念や目的に共感した優秀な人材がネットワーク化されるとそれが呼び水となって次の優秀な人材を集めることになる。N I 経営における価値の源泉は個人（P I）であることをここでも再認識させられる。

8 可視化経営フレームワーク

企業価値の源泉は個人であり、その個人（P I）のネットワークが企業（C I）である。そしてその個々人は、価値創出のための生産手段を持っていて、企業に頼る必要がない。

Peter F. Drucker は、“Management Challenges for The 21st Century”（邦題「明日を支配するもの」）の中で、「21世紀における生産手段は人間の頭脳（Knowledge）である」として、次のように述べている。

「肉体労働を行う者は、生産手段を所有しない。経験は豊富かもしれないが、その経験も、そのほとんどの場合、現に彼らが働いている場所においてでなければ価値がない。持ち運びできない。

ところが、ナレッジワーカーは生産手段を所有する。頭の中にしまわれた知識は持ち運びができ、大きな価値を持つ。まさに生産手段を所有するからこそ、彼らの流動性は高い。

もちろん、彼らが特定の組織を必要としないわけではない。彼らのほとんどは、組織と共生関係にある。」

産業革命以後、19世紀から20世紀の間は、工業化の時代であり、企業が持つ工場や生産設備に価値があった。これらは高価であり、一個人では所有できない。だから資本家から出資を集める株式会社が必要となった。一方の個人は自らの肉体を駆使する労働力しか所有していないために、資本家が所有する企業に対して労働力を提供し賃金を受け取る労働者に甘んじるしかなかった。

しかし今や Drucker が指摘するように、生産手段が個人の頭脳にシフトしている。今もモノそのものは工場で機械設備によって作られているが、その企画、設計やデザインなどに付加価値は移り、自動車などもソフトウェアで制御されており、人間の頭脳が生み出した価値によって成り立っている。そこで大切なことは、人間の頭脳は個々人が所有しているということである。ここにN I 経営が企業価値の源泉は個人であると主張する根拠があるわけだが、企業は個人を雇うことはできても所有することはできない。強制的に肉体を動かすように命令することはできても、頭の中で何を考えているかを制御することはできない。企業は、個人の持つ頭脳工場を所有することもできないし、コントロールすることもできないのだ。

個人は、単なる労働者ではなく、自らの頭脳工場を所有するオーナーである。企業（C I）は、頭脳工場のオーナー同士が連携しネットワークしたものに過ぎない。対等なオーナー同士が相手を強制することはできないから、各オーナーには、自律的かつ自発的に仕事に取り組んでもらわなければならない。そこで必要となるのが「可視化経営」というコンセプトである。

可視化経営

可視化経営とは、企業行動の実体を可視化することで、経営者から現場の一社員までがセルフマネジメントできるようにする自律協調型の組織運営手法であり仮説検証スパイラルを高速回転させるスピード経営を実現するもの、と定義される。企業の将来ビジョンや戦略を可視化し、そこへ行くための道筋を明らかにし、今その道筋のどこへいるのかを可視化する取り組みであり、企業経営にコクピットを用意するものでもある。

可視化経営の詳細はここでは述べないが、経営のコクピットは、経営者だけでなく生産手段のオーナーである個々の社員にも用意されなければならない。自分が判断し、自ら動くためには、そのための情報が必要だからだ。企業（C I）がどこへ向けて進もうとしているのかを共有し、その進行状況を表すコクピットが用意されることで、個人（P I）が自発的に動くことができる。

可視化経営フレームワークは、N I 経営を実践していくためのサブコンセプトである。

9 リンクソーシング

会社（C I）は個人（P I）のネットワークであって実体がなく、会社（C I）は他の会社（C I）とネットワークされて、N I（新しい価値）を生むとすると、そこには会社という枠を超えた個人（P I）間のネットワークが形成され、会社の枠に囚われない価値創出のネットワーク構造ができると考えるべきである。

会社の枠に関係なく、最適な資源（ソース）を最適な形で結び付け、事業運営に活かすことを「リンクソーシング」と呼ぶ。

アウトソーシングの進化形

アウトソーシングという言葉はもはや珍しい言葉ではなくなった。生産設備を持たないメーカーがあったり、営業マンのいない営業部門があったりもする。社外の専門業者や提携先を活用することで、自社の経営資源をより強い部分に集中させようというのがアウトソーシングの基本的な考え方だ。ところが、アウトソーシングも進化してきて、社外にあるけれども社内にあるのと変わらない、社内にあるよりもかえって社外にあった方が、効率が良くらいの高度なアウトソーシングが増えてきたのである。

逆に、社内と言っても派遣社員がいたり、パートやアルバイトがいたり、契約社員や嘱託社員がいたりすると、どこまでを社内と呼ぶのかも怪しくなってくる。どこの企業でもここ 10 年くらいの間には正社員比率が下がってきているのは間違いないだろう。今後は定年後の高齢社員を嘱託などで再雇用する例が増えてくる。

こうしてアウトソーシングが普及し、社内に社外のリソースが入り混じってくると、アウトかインかという線引きが曖昧になり、大した意味を持たなくなる。社会保険の手続きをどこがするかとか、社員証の発行をどこがしているかという違いはあるが、仕事の進め方には大きな違いは認められない。そこで、アウトでもなくインでもなく、社内外を問わず最適なリソースを最適な形で活用するリンクソーシングという進化形が登場したのだ。

リンクソーシングはNI経営

ここまでお読みいただいている方は、すでにお気づきだと思うが、リンクソーシングとは、まさにN I 経営であると言える。N I 経営と意識してはいなくても、個人（P I）の価値を企業という枠に囚われずにネットワークし、それによって価値創出を実現するというのはN I 経営の具体的な姿である。

実は、N I 経営とは、遠い未来の話ではなく、今すでに現実に起こっている変化を表したコンセプトなのだ。私がアウトソーシングの進化形としてリンクソーシングというコンセプトを提唱したのは 1999 年だが、あれから 10 年以上が経ち、ますます個（P I）を活

かし、個（P I）の価値を引き出す必要性が増している。土地や建物、工場や設備があれば価値を創出できるのではなく、そこに人間の智慧が投入されなければ価値を生まなくなった今、会社という枠に囚われた人材活用では通用しなくなったと考えるべきであろう。

個を活かし、全体を生かす経営、それがN I経営である。

10 個人の人生プランを明確にする

個を活かし、全体を生かす経営がN I 経営であり、企業価値の源泉が個人（P I）にあるとすると、まずは個人（社員）の主体的かつ能動的な参加が求められる。「生活のために仕方なく」とか「辞めて転職したいけれども良いところも見つからないので」といった思いで仕事をしてもらっても新しい価値を創出することはできない。しかし実際には、すべての社員が主体性を持って、前向きに仕事に取り組んでいる企業は少ない。その状態のまま、N I 経営の実現を訴えても空念仏になってしまう。

ライフカレンダーを作成してみる

そこでまず取り組みたいのが、社員個々人の人生について考えてみるということだ。まず個人がどのような生き方をしたいのか、どのような人生を送りたいのかを考えないことには仕事に主体的に取り組むことはあり得ない。しかし人生について、具体的に考えて人生計画を立てているような人はごく少数である。ほとんどの人は「幸せになりたい」とか「人並みより上の生き方がしたい」といった漠然とした希望を持っているだけで、「ではその幸せとはどのようなものか」と聞いても、「人並みとはどのような生活を人並みと言うのか」と聞いてみても、明確な答えが返ってくることは少ない。

私が20年近く行っている自己発働研修という研修では、人生目標を書き出し、それに期限を入れて「ライフカレンダー」というものを作成させる。これまで多くの人に書いてもらったが、具体的に書き切る人はとても少なかった。これは是非ご自身でも試しに書いてみていただきたいが、自分の人生でありながらロクに考えていないことに気付くことになるだろう。具体的に書き出してみることで、漠然としていた人生がより明確なイメージとして描けるようになる。そうすると、その人生を実現するために、どう生き、どういう仕事をして、どのようなキャリアを積むべきかが次第に明らかになってくる。

キャリアビジョンとの擦り合わせ

自分の人生をどうデザインするかが「ライフカレンダー」で明らかになれば、その実現のために積んでおくべきキャリアの将来像、「キャリアビジョン」が明確になる。そのキャリアビジョンを実現するために、自社の仕事や自社のビジョンが有効かどうかを判断しなければならぬ。企業価値は個人（P I）を源泉とするから、ある社員のキャリアビジョンを元にして企業の新ビジョンを作るということも大いに結構だ。無理に企業ビジョンに個人のキャリアビジョンを合わせようとする必要はない。そしてもしキャリアビジョンを実現する場や機会をその企業が提供してあげられないことが判明した場合、退職、転職を勧めることもある。もし無理に仕事をさせたとしても、キャリアビジョンと企業ビジョン

が擦り合っていない場合、早晩退職するようなことになるので、そのつもりでいた方が良いでしょう。

個人（P I）の頭の中から価値が生まれてくる以上、本人が自発的かつ主体的に仕事に取り組もうとしない限り、高い付加価値は生まれてこないのだ。社内にそうした価値を必要としない単純作業や定型業務があって、誰もその仕事に自分のキャリアアップの機会を見出せない場合、その仕事はアウト（リンク）ソーシングすべきであると言える。当然アウトソーシング先は国内だけでなく海外も含めて最適な先を見つければ良い。^L

11 PIを組み合わせて価値(NI)を生み出す

社員個々人のキャリアビジョンが明確になり、人生プランができてきて、その実現が企業の理念や目的と合致しているとなると、社員は自己発働を始める。強制されなくても勉強したり、課題に取り組んだりするようになるのだ。仕事も進んでやるようになる。自己発働とは、他人からとやかく言われなくても自ら努力していくことを指す。自発的に取り組むから智恵も出てくるしアイデアも湧く。そこには就業時間やプライベートの境はなくなり一日 24 時間、一年 365 日をフル活用できるようになる。

人間の頭にオンとオフはない

仕事の時間をオン、休日をオフと言うが、人間の頭、すなわち脳みそにはスイッチはない。ずっとオンである。寝ている間も完全に止まることはない。仕事の時もプライベートの時もずっと同じ脳が人間を制御しているから、頭を使うとなると時間で分けることはできなくなる。仕事にプライベートなことを考えることもあるし、自宅でくつろいでいる時に仕事のアイデアを思いつくこともある。

この時に、「自宅に帰ってまで仕事のことを考えてしまった。仕事人間になってしまう」と考えてしまうようでは、余計ストレスを感じることになる。人間の頭にはオンもオフもないのだと思えば、イライラすることもないし、一日 24 時間をフル活用できる。

もちろん、工場や建設現場でのブルーワーカー的な仕事や店舗での販売などでは時間による制約がある。身体を動かせば良いだけの仕事なら、時間で割り切ってやれば良いし、その時間内はフルに身体を使わなければならない。身体は疲れてしまうからオンとオフを作って休養させる必要もあるだろう。しかしそうした仕事の比重はどんどん下がっているし、ただ身体だけを動かせば良い仕事は機械化されたり海外へシフトしているのが現実だ。

だが、頭を使う仕事は違う。イヤイヤやっけては良い仕事ができないし、仮に他のことばかり考えてサボってばかりいても、誰もそれを発見できない。監視も強制もできないのだ。となれば、自己発働してもらわなければならない。

PI の組み合わせの妙

キャリアビジョンが明確になるということは、個々の PI が明確になることに他ならない。そうすればそれをネットワークして、個々の PI の強みや良さを生かす組み合わせを考え、 $1+1+1=\infty$ となる組み合わせの妙を求めることになる。

リーダーに向く人もいれば、フォロワーとして力を発揮する人もいる。絵のうまい人もいれば字の綺麗な人もいる。人前で話すのが得意な人もいるし、文章を書くのが得意な人もいる。売るのが好きな人もいれば、作るのが好きな人もいる。それぞれの社員 (PI) の

好きなこと、得意なこと、興味のあることを組み合わせて仕事にしていく。そういう組織を作っていく。嫌ならやらしてもらわなくて良い。嫌ではない人を探してくるか、アウト（リンク）ソーシングする。これで CI が形成され、個々の PI は自己発働する。そしてそれぞれが「自分さえ良ければ」「自社さえ良ければ」という意識を捨てて、全個一如の思想を根本理念としてネットワークされれば、そこに NI（ネットワーク・アイデンティティ）の価値が創出されることになるのだ。

21 世紀の企業経営には、個を活かし全体を生かす NI 経営が必要になる。

12 ICTの活用とユビキタス断層

NI経営を実現するためには、個々（PI）を結び付け、ネットワークし、相互理解、相互信頼、相互作用を促進させるICT（情報通信技術）が必要となる。逆に言えば、このICTが発展、普及し低価格化してきたことで、NI経営が絵空事ではなく実践可能になったとも言えるものである。

しかし残念なことに、このICTの普及が個人にストレスを与えてしまい、ICTの便利さ、恩恵をうまく引き出せていないのではないかと感じることもある。最後にその点について触れておきたい。

うつ病や自殺が減らない

うつ病やうつ的な気分障害を訴える人が増えていると言う。実際に、2000年前後を境に精神科、心療内科などを受診する患者数も増えている。

また、自殺者についても、1998年以降、年間3万人前後で推移しており、それ以前の2万人前後から大きく増えている。データで見れば、1997年には23,494人だった自殺者が1998年には35.2%も増えて31,755人となっている。当時は、景気の悪化による経済状況の悪化が自殺増に結び付いていると言われていたが、その後景気が良くなったと言われた時にも自殺者は減っていない。

うつ病と自殺だけを根拠に仕事のストレスが増えたと言うことはできないし、うつ病や自殺の原因が仕事のストレスだけではないのだが、1998年から2000年の間に、何かしらの変化が起こっているように思われる。それを私は「ユビキタス断層」と呼ぶ。

まず、携帯電話の歴史を見ていただきたい。

- 1979年 自動車電話
- 1985年 ショルダーホン
- 1987年 ハンディータイプ発売
- 1991年 ムーバ登場
- 1992年 NTTドコモ誕生
- 1997年 ショートメールサービス
- 1999年 iモードサービス開始
- 2001年 FOMA登場
- 2005年 パケット固定料金 PHS終了

これはNTTドコモの年表である。1997年にショートメールというサービスが始まり、99年にはインターネット接続が可能なiモードが登場している。

次に、インターネットの歴史を見ていただこう。米国の国防のために生まれたARPAネットと呼ばれたネットワークが民間開放されインターネットとなったわけだが、日本に

紹介され始めたのは 90 年代の中頃である。

1994 年 ネットスケープナビゲーターVer.1.0

1998 年 インターネット人口 1000 万人突破

1999 年 2ちゃんねる 開設

2001 年 Yahoo!BB ADSL サービス

日本国内でインターネットが話題になったのは 94 年から 95 年くらいだったと思う。ネットスケープとインターネットエクスプローラーの覇権争いがあったことが懐かしい。そうこうしている間に Windows95 の成功もあってマイクロソフトが勝ち残ったわけだが、98 年にはインターネット人口が 1000 万人を突破し、ビジネスでインターネットを利用することはもはや当たり前となった。

いつとは特定しにくいだが、98 年から 2000 年の間に、「いつでもどこでもつながる」要するにユビキタス (ubiquitous) な環境が整ったと言えるのではないか。携帯電話やインターネットは少なくともビジネスに関わる人間であれば誰もが使うものになり、さらに携帯電話でインターネットにアクセスできるようになったことで、ユビキタスとなった。

このユビキタス断層によって、革命前と革命後が分けられる。前世紀と今世紀という分け方でも良いだろう。

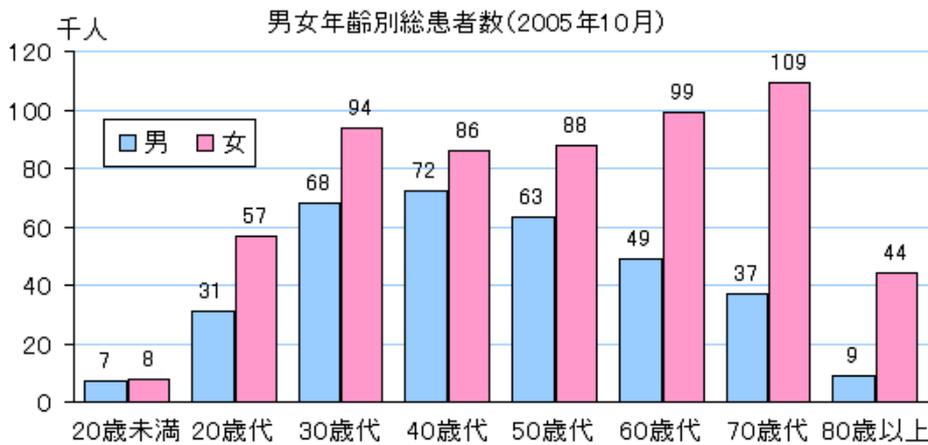
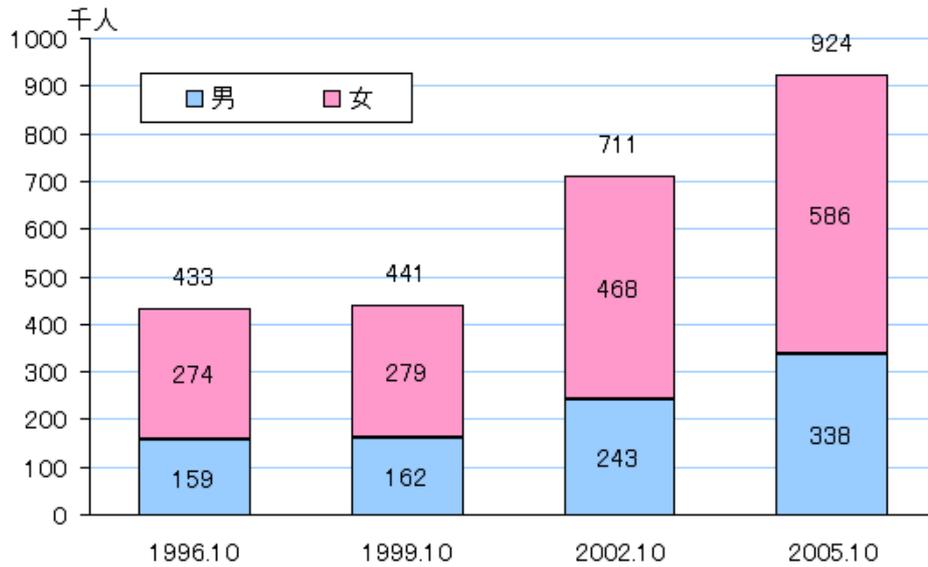
前世紀 (ユビキタス革命前) には、仕事は会社でする (家ではできない) ものであった。もしどうしても自宅で仕事をしようと思えば、そのために必要な書類や資料を持ち帰らなければならなかった。要するに限度があった。そして休日に顧客や上司から直接連絡が入るようなことは余程の特別なことが無い限りなかった。仕事とプライベートの線引きを会社がやってくれていたわけである。

しかし、今世紀 (ユビキタス革命後) に入ると、自宅でも出先でも PC があれば仕事ができるようになった。そしてインターネットでつなげば職場と同じ情報が手に入る。PC があれば職場も自宅も仕事の環境に差がない。そして、夜中でも土日でもメールや携帯で直接連絡が入るようになった。顧客も携帯電話やメールなら気兼ねなく連絡してくる。一度出してしまうとそれが当たり前になって何度もかけてくるようになる。

このユビキタス革命によって、とても便利になり、仕事がしやすくなったとも言えるだろう。しかし、それを「仕事に追い掛けられる」「土日にも仕事が迫ってくる」と考えてしまえば大きなストレスになる。「以前は休みの日にはのんびりできたのに、今ではゆっくりできない。」「なぜ土曜日なのに、日曜日なのに、メールを打ったりしないといけないのか」などと考え始めるとそれがストレスになる。

こうしたユビキタス革命から逃れることができないのであれば、便利なものとして前向きに活用していくしかない。今こそ、雇われの労働者としての意識を捨て、ビジネスオーナーとして自発的、自律的に仕事に取り組むことが重要である。企業は個人の仕事をコントロールできない。頭脳工場で行われる仕事は、自分でコントロールしなければならないのだ。

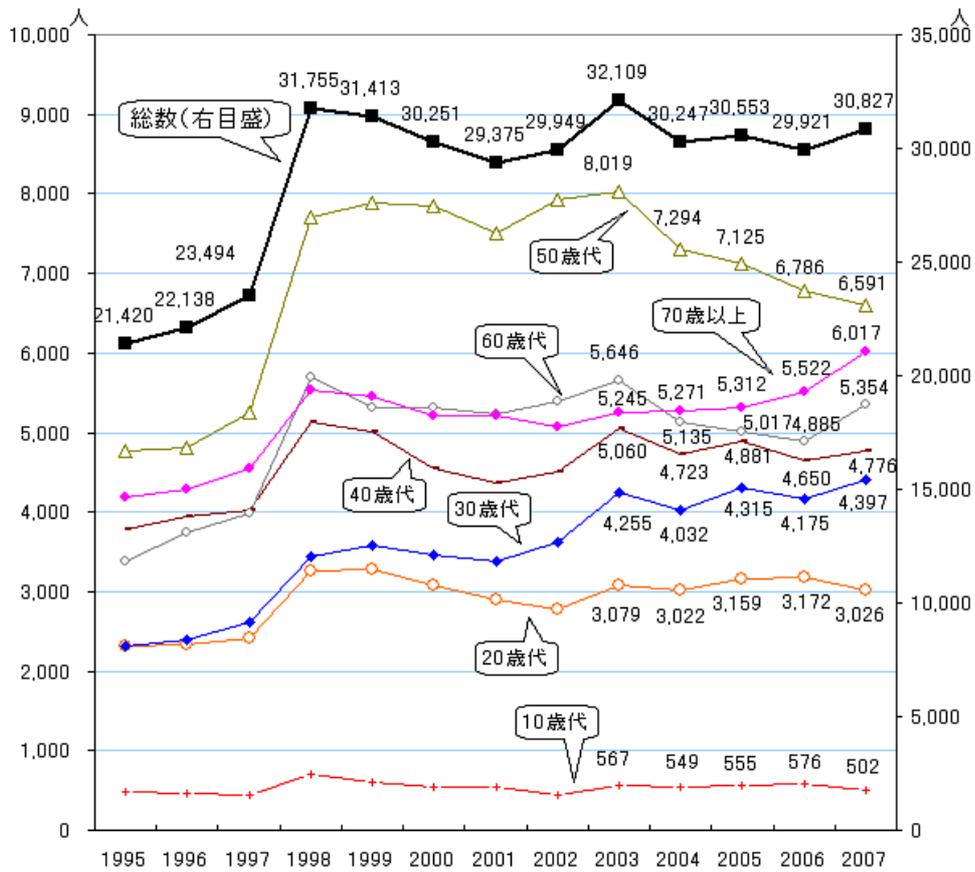
うつ病・躁うつ病の総患者数



(注) 「気分[感情]障害(躁うつ病を含む)」(ICD-10:F30-F39)の総患者数であり、うつ病及び躁うつ病(双極性障害)の患者が中心。総患者数とは調査日に医療施設に行っていないが継続的に医療を受けている者を含めた患者数(総患者数=入院患者数+初診外来患者数×平均診療間隔×調整係数(6/7))

(資料)厚生労働省「患者調査」

年齢別自殺者数の年次推移



(注) 年齢不詳があるため年齢別の合計が必ずしも総数に一致しない。07年確報。
 (資料) 人口動態統計

自らオーナーとして頭脳工場を動かし、他の頭脳工場（P I）と連携していくために必要なことが、仕事の可視化である。そのために可視化経営システム、IT日報を使う。

いつでもどこでも仕事ができるようになったために、お互いの仕事が見えにくくなっている。たとえ職場で隣の席にいる人でもPCの中は見えないし、自宅でやっていることなど知る由もない。だれがどこまで進んでいるのか、どこで困っているのか、何か問題は起こっていないか、といったことを可視化しながら、連携して進む。そしてお互いにコメントを入れ、ストロークを与え合う。ICTがあるからできることであり、ユビキタスだから場所や時間にも制約されない。ユビキタス革命をプラスに活かすことが心理的なストレスに負けない方法である。

Peter F. Drucker は、“Management Challenges for The 21st Century”（邦題「明日を支配するもの」）の中で、「成果を上げる秘訣の第一は、共に働く人たち、自らの仕事に不

可欠な人たちを理解し、その強み、仕事の仕方、価値観を活用することである。仕事とは、仕事の論理だけでなく、共に働く人たちの仕事ぶりに依存するからである。組織における摩擦のほとんどは、互いに相手の仕事、仕事の仕方、重視していること、目指していることを知らないことに起因している。その原因は、互いに聞きもせず、知らされもしていないからである。

知識労働者たる者はすべて、部下、同僚、チームのメンバーに、自らの強みや仕事の仕方を知ってもらう必要がある。組織は、もはや権力によっては成立しない。信頼によって成立する。信頼とは好き嫌いではない。信じ合うことである。そのためには、互いに理解していなければならない。」と述べている。

まさにNI経営を実践する必要性を述べてくれている。もはや指示命令によって相手を動かすことはできない。給料を払うからという理由で仕事をさせることはできない。そのような義務感ややらされ感で仕事をしていたら、ユビキタス革命によるストレスでまいってしまう。お互いを理解し、信頼し、コラボレーションを生んで行くことに楽しさ、面白さ、やりがい、充実感をもって「仕事働楽」と言えるような取り組みをすることがこれからの経営には求められる。

個を活かし全体を生かすのが、NI経営である。