

## 組織における知識創造のイネーブラーとしてのケア

— ビジネスと社会のリンク —

一 條 和 生

はじめに

本稿の目的は、ケアという組織メンバーの行動が、利益を追求する企業組織においても、社会問題の解決を目指す非営利組織においても、知識創造、つまりイノベーションの促進機能(イネーブラー)を果たすということを示す点にある。<sup>(1)</sup> ケアがビジネスの世界と社会の世界で共に重要な機能を果たすことを指摘し、知識創造という理論的フレームワーク<sup>(2)</sup>が社会問題の分析においても有効であることを示すのも本稿の目的である。<sup>(3)</sup> しかしこのような問題設定に対して疑問を抱く人がいるかもしれない。なぜならば、知識創造はこれまでもっぱら経営の世界で問題とされてきたし、一方でケアはこれまでもっぱら社

会問題に関わる領域で注目されてきたからである。従来、知識創造理論は企業の新製品開発活動等の分析において活用されてきたという事実があるから、社会問題や福祉問題を解決するのにそれが有効だといっても首をかしげられるかもしれない。逆に企業組織に関してケアという概念がどれだけ関連があるのかと疑問を抱く人々もいるかもしれない。プライマリーケア、介護のケアなどの例が示すように、今日わが国では、ケアという言葉は医療、介護福祉について語る時に使われることが多いからである。しかしここでケアの本来的な意味に立ち返ってみれば、このような疑問に対する回答が得られる。日本人の多くが受験勉強で暗記したであろう「Take care of」というイデオロムの存在が示すように、ケアという行為

はなにも医療現場だけで行われるものではなく、それは広く人間関係において実践されるべきものである。われわれは「take care of」を、「〽の〽を想う、配慮する」と暗記したはずである。ケアは広くわれわれの人間関係の中で問われるべきなのである。そして非営利な福祉のための組織であろうと、営利のための組織であろうと、それが人間関係に依拠していることに変わりはない。したがって本稿で強調したいことは、企業組織であろうと、行政組織、NPOであろうと、およそありとあらゆる組織において知識創造つまりイノベーションが起ころかどうかは、組織のメンバー間にケアしあう人間関係が存在するかどうかによるといふこと、ケアは知識創造を促進する機能を有するといふこと、そして組織活動をケアの実践という観点で再構築するといふことである。

#### ケアの特質

#### 知識創造とケア

それでは、なぜケアが組織における知識創造の促進要

因になるのだろうか。この問題を理解するためには、まず「人」と「人」との間に築かれる人間関係に注目してみよう。なぜならば、前述のごとく組織活動とは人間関係の産物に他ならないからである。組織の研究においては、その場その場での「人」と「人」とのあいだの出会い、相互関係が問題とされる。出会いの中で、人々の間にどのような関係が築かれていくかが問われる。

知識をめぐる今日の議論に大きな影響を及ぼしているマイケル・ポラニーは、言葉に表すことが容易ではない体でおぼえた知識を暗黙知 (tacit knowledge) と呼んだ。有名な「我々は語ることができるとは多くのことを知ることができるといふ表現が、形式知と暗黙知の二つの知から構成されるものとして知を捉えるポラニーの考えをうまく表している。<sup>(4)</sup>ポラニーは暗黙知を個人的知識 (personal knowledge) と呼んだ。その理由は、西田幾多郎が行為的直観といふ言葉で説明したように、「物を身体的に把握すること」<sup>(5)</sup>によって、われわれは知識を身につけることができるからである。行為を通じて直観的に事物を捉えるといふことは、歴史的、社会的、身体的に、そのときどきの世界を捉えるといふことであ

る。われわれは毎日の生活の中で出会う事物を、それぞれの身体を通じてつかみとっていくからこそ、知識は個人的なものになる。こうして企業組織であろうと、非営利組織であろうと、およそありとあらゆる組織活動においては異なる個人的知識のぶつかりあいが起こる。しかしこのぶつかりあいから創造的なプロダクトを生み出すのは容易ではない。なぜならば、他者の個人知の源泉である経験が共有されていないとき、人々は相手の個人的な知識にコミットできないことがあるからである。したがって、こうした状況下でいかにして創造的な関係を作り出すかが、組織による知識創造の鍵を握っている。

ポラニーも西田幾多郎も、対象を理解するためには対象へのコミットメントが必要であることを指摘した。それは *indwelling*、つまり相手の懐の奥深くに入り込む姿勢であり、対象に関心を持ち、五感をフルに使って対象を理解しようとする積極的な姿勢である。それは自分が相手の側に「なって」理解すること、他者の置かれてある文脈で理解するように努めること、自己の経験を相手の経験に投げ入れることである。このように互いに相手の経験を尊重し、相手の個人的知識を尊重しながら知

識創造に通じる創造的な相互関係を生み出す一連の行為こそ、ケアが意味することである。

対象に対する *indwelling* を伴わない行動はイノベーションを実現しない。その逆である。たとえば医療に関して言えば、医者が患者を単なる治療対象ととらえ、症状を調べ、治療法を医学知識に基づいて判断し、それに従って治療を施せば医療ケアは完結するといったような姿勢が、薬害エイズなどのような深刻な問題が起きるにいたったことと、決して無関係ではない。中村雄二郎の言葉を借りれば、このような問題が起きるにいたったのは、これまでの医療が、事物を対象化し操作する方向で成り立っている厳密・精密化学と捉えられてしまったからである。中村が医療の問題を「操作の知」ということばで捉えようとするのも、医療の現場では人間の受ける痛み、苦しみ、人間の弱さが十分に考慮されていないのではないかという批判の声がとみに高まってきたからである。「インフォームド・コンセンス」、医師の倫理という考えが生まれたのも、患者は持ち得ない医療知識をもとにして圧倒的な支配的地位に立った医師が、症状を「科学的」に検討し、医学知識を「操作」して治療を施



シマはジェームズ・コールマンの社会資本に関する議論を発展させながら、われわれにはコミュニティを求め、傾向があると述べている<sup>(11)</sup>。古典派経済学者の想定しているように、人は常に合理性を基準として生きていくわけではない。人間の性質には、新古典派経済学の言う「効用を合理的に最大化する個人」というモデルに合致しない重要な側面がある。確かに人々は利己的であるけれども、ちょうどそれと同じくらいに、人間の性質には大きなコミュニティの一員であることを渴望する一面もあるからである。したがって、契約と利己心は協調の重要な源泉であるけれども、最も効果的な組織は倫理的な価値観の共有に基づいてトラストしあう関係を作り上げた組織であると、フクシマは考えるのである<sup>(12)</sup>。

フクシマは「信頼とそれを成り立たせる倫理的な規範の共有の問題」を、コミュニティにおいて「決定的に重要な要素」とまで言い切るほど、倫理的な価値観の共有に基づくトラストの育成を組織において重視している<sup>(13)</sup>。ところで、フクシマが日本を高信頼社会と定義していたのに対して、信頼というよりも閉鎖された環境の中で安心が築かれていたことに日本社会の特質があると指

摘したのは山岸俊男だった<sup>(14)</sup>。日本はこれまで集団の凝集性を高め、外部に対して閉ざされた関係の内部で安心していられる相互協力体制を確立することを通して社会や経済の効率的運営を達成してきた。その一方で、「安心社会」の境界外にいる人々に対しては、不信や差別といった状態が放置されてきた。しかしグローバリゼーションの進展はこのような閉鎖的な体制をますます非効率的にしつつある。関係に依存しない普遍的な原理に従った効率的で公正な社会・経済・政治制度を確立し、特定の集団を超えた信頼の形成が求められる。これが山岸の主張である。

日本をクローズドローカルな「安心社会」から「オープンでグローバルな信頼社会」へと転換する鍵はケアである。グローバルなレベルでケアの実践を組織、社会のメンバーに求める価値観こそ、「安心社会」から脱した信頼社会の基礎となる倫理的な価値観である。人間同士の間で起こる相互関係でケアを実践するということは、人への強い関心を持って、対話を通じながら理解できあう共通の基盤を作り上げていくことである。このような相互関係をグローバルなレベルで他者との間に築

くことができたとき、われわれは他者の経験を共有し、他者がそこから開いた展望を理解し、それを通じて自身の展望を開き、知識を高めていくことができる。なぜならば、「他者をケアするということは、その人の成長を助け、その人の能力を開花させる手伝いをすること」<sup>(15)</sup>だからである。トラストはケアの産物である。そしてケアにグローバル、ローカルの違いは無い。ケアをグローバルなレベルで他者に対して実践することを社会のすべての人々に求めることこそ、日本が特定の集団にのみ対して開かれた「安心世界」を脱してグローバルなレベルで信頼を確立していく手段である。

#### ケアの双方向性

他者をケアするということは、他者の内面に備えられた能力の発見とその開花につながっていく。どんな知識も最初の出発点は個人の経験にある。しかしこの個人の経験を組織で、社会で共有するためには、その経験を他者も受け取め、共有しなければならぬ。そのとき、この経験を伝え聞いた他者がそれに何らの関心も示さなけ

れば、もしかしたら組織の、社会の知に高まったかもしれない個人の経験、知はそれでつぶされてしまう。このように知識はこわれものなのである。それに対して、ケアはこわれものの知識を守る。そうして個人の経験、知識を尊重することにより、知識の発展を促す。

ところで、他者とわれわれとの出会いの中で実践されるべきケアとは、本質的に双方向性をもつ。癒やし、癒やされるという言葉こそ、ケアの本質をついている。力関係に支えられて一方的に提供されるサービスは、癒やし、癒やされる関係を生み出すことはできない。たとえば、医師の対象 $\parallel$ 患者への深いコミットメント、患者との対話を通じた交流、そして患者をケアすることによって自分自信もケアされるといった双方向、インタラクティブなケアが、今、医療には求められている。もちろん、このような相手のことを思い、癒やし、癒やされる関係が求められているのは医療の現場だけではない。親が子供をいたわり、教師が子供を教育し、医師が患者に治療を下す。組織のメンバーが互いの経験を尊重しながら、より良質な知を創造していく。こうした人間間のインタラクションがおこるあらゆる場でケアの実践が求め

られる。なぜに個人主義が支配的だとされるアメリカにおいて、成人の四五%がボランティアに携わっているという現実の解明を試みたワズナウは、他者にケアを施す者自身がその行為によってケアされることを指摘している。すなわち、「私は他者を助けることによって、自身自身の存在を正当化しているのです。」という言葉が典型的に示しているように、彼らは他者に対するケアを通じて自らをケアしていたのである。他者をケアすることにより、われわれもまた成長することができる。ケアされた他者は、今度は相手、つまりわれわれのケアに向かう。そしてそれによって、われわれの知力は高まっていく。このような関係を経て、組織の個々のメンバーの知力がスバイラル状に高まっていくのが、ケアに基づく社会関係の理想的な姿である。

#### インターネット時代におけるケア

ところで、インターネットが社会の基本的なインフラストラクチャーになる今後、ケアの意義はますます高まる。インターネットはバーチャルな世界での人間同士の

インターネットラクションをますます促進する。このようなコミュニケーションの中から創造的な人間関係を築き上げていくためには、ケアの結果として生まれるトラストがそこに存在しなければならぬ。インターネットでのコミュニケーションを経験した人であれば誰でもわかるように、インターネットでは他者から送られてきたメールを簡単に他者に転送することができる。したがって相手に対する信頼がなければ、目の前にいないためにその時の表情もわからない他者に対して転送されたら困るようなメールを送ることはできない。<sup>(16)</sup>一方、インターネットの進化によって実現するSOHO化、バーチャル・オーガニゼーション化、在宅勤務化の進展も早い。アメリカではますます多くの人々が独立して働くようになり、今では独立したプロフェッショナルで、インターネットでバーチャルに仕事をこなす、「Eランサー」と呼ばれるインターネット時代のフリーランサーも登場しつつある。<sup>(18)</sup>このようなバーチャル・オーガニゼーションでは、マネジャーはどうやって目の前にいない、組織で顔を合わせていない部下をマネージすればいいのかというジレンマに直面する。

チャールズ・ハンディも指摘するように、そのような場合に部下を信頼すればいいと言えはことたりるが、

「効率とコントロールは密にリンクしており、しっかりとコントロールしておかなければ業務効率は達成されないという伝統」が根強い組織においては、信頼の実践は容易ではない<sup>(19)</sup>。こうした中でハンディはパーチャリティを機能させるためにはトラストを機能させることが必要だととして、そのために留意すべきトラストの特質を七つ挙げています。トラストには学習が必要である（つまり人間同士の継続的なインタラクションの中から作り上げられる信頼関係）、トラストにはタッチが必要である（つまりindwellingするコミュニケーション）、トラストには絆を通じた結びつきが必要である（他者への深いコミットメント）という一連の特質から浮かび上がるのは、トラストを生み出す前提としてのケアしあう人間関係である<sup>(20)</sup>。インターネットが社会の基本的なインフラストラクチャーとして機能するネットワーク社会においては、組織内の人間関係、あるいは広く社会全体のインテグレーション・メカニズムはコントロールからケアに変わる<sup>(21)</sup>。

#### ケア・イン・プラクティス

#### 組織内の人間関係におけるケア

さて、ケアが組織活動において具体的にどのような形で実践されるべきなのか検討してみることしよう。最初に組織内の人間関係におけるケアである。組織内の人間関係は、それが創造的なものになるべきならばケアに支えられるべきである。なぜならば、ケアは自分と他者とをともに育てるが、このような組織のメンバー間の成長こそ、つまり創造的な人間関係こそ、持続して、首尾一貫して知識を組織的に生み出していくためには不可欠だからである。このような議論はあまりにもナイーブに響くかもしれない。しかし、近年アメリカの組織学界で最も関心を集めているテーマは組織におけるトラストである。グローバルな競争の激化は企業にダウンサイジングを迫り、それはアメリカ企業界の場合、直接的に解雇をもたらしている。そのような状況下で、組織のメンバー間にどのようなようにしてトラストを維持するのが、今アメリカの組織学界では重大なテーマとなっている。実際に

世界を代表する大企業であるGE(ゼネラル・エレクトリック)でも、チームワークと並んでトラストがマネジャー研修の重要項目とされている。このような動向、現実には、ケアとかトラストといった問題が、決してナイーブな問題ではなく、実は組織の内外での活動に関して、それが重要な意味を持つことを示唆している。

このような、特にアメリカにおけるトラストへの関心の高さは、一九八〇年代後半のリストラ、一九九〇年代前半のリエンジニアリングによって、組織内でトラストを壊してしまったという認識に基づいている。トラストの特質とは、築くまでには時間がかかるが、ある一つの行動、あるいは言動で、一瞬の内に消え去ってしまう可能性を秘めていることである。長年のケアしあう関係の結果としてトラストは生まれる。しかしケアがなくなるとトラストは壊れる。トラストは非常にデリケートであることを忘れてはならない。

従来、組織論はいかにして多数の人々から構成される組織活動を効率的に運営し、組織全体のパフォーマンスを高めるかという点に注目してきた。しかし組織レベルで共有される知識であろうと、社会レベルで共有される

知識であろうと、それが個人の経験に発するものであることには変わりがない。組織、社会は新しい知識の創造を通じてイノベーティブになり、パフォーマンスを高めるといふ知識創造理論の見地に立てば、組織、社会のマネジメントにおいてまず留意すべきことは、組織、社会の構成員個々の知識創造力をいかにして高めるかということである。組織、社会のマネジメントもそのような観点から再構築されなければならない。実際、ソニー、花王など、日本経済が厳しい局面にある中でも持続的な成長を遂げている企業では、「個を活かす」マネジメントが確立し、それが革新的な製品、サービスを両社が生み出す大きな基盤となっている<sup>22)</sup>。

#### 企業組織の顧客に対するケア

顧客に対する姿勢を、AT&Tやハーツレンタカーは「カスタマー・ケア」という言葉で表現している。カスタマー・サティスファクション、カスタマー・サポートといった言葉で表現されていた企業と顧客との関係に、「ケア」という言葉が使われだしたのである。しかし顧

客に対するケアは、人々（顧客）の悩み、問題、不便さを解消し、人々の生活、社会のさらなる向上に貢献したい、人々に新しい喜びを与えたいという熱い思いの側面だけで問われるべきではない。新製品、新サービスの開発においてもケアは求められる。その際には、顧客との交流を通じて知を生みだし、それをビジネス（製品、サービス）に生かして、顧客との「共感の土壌」、企業と顧客とが「共感しあう関係」を創造していくことが追求されなければならない。このような企業と顧客とのインタラククションによって獲得が目指されるのは「顧客知」である。<sup>(23)</sup>

顧客知とは、顧客と企業とのインタラククションを通じて創造される製品・サービスに関する新しい知を意味している。したがって、それは単に顧客に関する知識を獲得することだけを意味しているわけではない。それぞれ異なる情報解釈のためのコンテキストを持つ顧客と企業とが直接的な交流を持つことによって、より高質な知を生み、それを製品・サービスに生かしていくことができるとき、顧客知はイノベーションの源泉となる。つまり顧客と企業とによる知の共創 (co-innovation) の可能

性が、顧客知の獲得から生まれる。インターネットはここでも新たな可能性を展開する。<sup>(24)</sup> 顧客との交流を持ちながら、彼らの持つ経験、知識を知るに際してもケアが重要である。顧客の悩み、問題を相手の立場に立って考え、顧客のことを思い、顧客の経験にコミットメントしながら「顧客に認知される品質」<sup>(25)</sup> 水準の新商品の開発に努める姿勢がイノベーションには求められる。

#### 企業組織、行政組織、社会組織間のケア

アメリカのアイスクリーム・メーカーである「ベン・アンド・ジェリーズ」は、仕事場で共有すべきバリュー（価値観）の一つに「トラスト」を定め、ビジネス実践上の価値観の一つに「ケアする資本主義」を掲げている。この「ケアする資本主義」とは、自然に対するケア、人々に対するケアなど、あらゆる者に対するケアを実行しながら利益を上げていくという姿勢を示している。<sup>(26)</sup> 実際に彼らは「ケアする資本主義」の実現をめざして、地域の非営利組織と連携して自然環境の保護などに積極的にかかわっている。

「ケアする資本主義」実現のためには、金子郁容の主張するように、公共セクター、民間セクター、非営利セクターがリンクし、社会問題を解決していくというシステムが必要である。金子は、地域のさまざまな問題については、中央省庁がすべて上意下達で執り行うことは現実的に不可能であり、かといって問題解決を市場原理に委ねるのも、さまざまな利害対立、アンフェアを生み有効ではないと指摘する。地域の問題は地域の当事者が解決するというのが基本ではあるが、この場合にもマネジメント力等の問題ですべてを非営利組織に任せるのは難しい。こうした状況の中で金子は、社会問題の解決主体をあくまでも地域の当事者に置いて、行政組織はそれに連携すべきであると考える。また非営利組織もマネジメントという概念を適用することで体質強化をはかる必要があり、そこに企業経営のノウハウをもった企業人が大いに寄与しうる分野があると主張する。こうして非営利組織、行政組織、企業組織との間のリンクが生まれ、その中で社会問題の解決が図られていくという、ネットワーク組織原理に基づく社会問題解決のシステムが構想される。

ところで、金子はこのような問題解決アプローチをボランティアの本質であると主張するが、まさにボランティアの中核を構成するものこそケアである。ボランティアとは単に「人助けをしよう」ということではなく、ボランティアの精神に基づく自発性と対象に対するコミットメントに支えられている。ケアは根本的には個人の感受性に根ざした「つなぐ力」を人々の間に生み出し、非営利組織、行政組織、企業組織との間に社会問題の解決を目指したリンクをもたらず。民間、行政、非営利という三つの異なるセクター間に「与えることと与えられること」のインタラクションが成立していく。「知識創造のイネーブラーとしてのケア」を媒介としてつなごうとしたリンクが社会問題の解決を直接的に目指した「ケアの実践」を支えていくのである。

#### 結び——ビジネスと社会のリンク

ケアは、我が国で一般的に理解されているような、悩み苦しむ者に対して救いの手を差し伸べる行為を指すのではない。ケアは良質な知を生み出すためのイネーブラーである。ケアは他者の経験、知識を尊重する行為を指

す。人と人との出会いにおいて互いにケアしあう関係が築けたとき、互いに異なる経験、知識の創造的な相互作用を通じてより良質な知を生みだされていく。さらにまたケアはモラルある知の創造を促進する。近代、知的に支えられた科学技術の進歩が逆にさまざまな弊害をもたらしてしまったことが危惧されている今日、知にはよりいっそうモラルが求められている。ビジネスの問題解決に際してであろうと、社会の問題解決に際してであろうと、対象、他者との出会いにおいて、知識を持った者が持つ力を十分に理解し、それをふりかざすことなく、他者の立場に立って自らの行為を考えることこそ、ケアの実践に他ならない。

営利組織においてであろうと、非営利組織においてであろうと、イノベーションを追求する者はケアに関する理解を深め、モラルある知の創造を促進することが求められる。売れるものを作りさえすればいいというだけのアプローチでは、企業組織も社会からの承認は得られない。非営利組織も企業、行政とのリンクなしには、地域の問題解決にあたってイノベーションを実現することはできない。ケアを知識創造のイネーブラーとしてイノベーション

オンを追求するという点においては、社会組織も企業組織も共通である。ケアは、理論的にも（組織活動の分析フレームワークとして）実践的にも（ビジネスと社会のコラボレーションに基づく問題解決手法として）ビジネスと社会をリンクする。

(1) 本稿においては社会に関する問題に関してであろうと、ビジネスの問題に関してであろうと、イノベーション（革新）を起こすには知識創造が不可欠であるとの考えから、知識創造とイノベーションを同義的に使用している。

(2) 暗黙知と形式知のスパイラルな相互作用により個人の経験に基づく知識が組織的に生み出されていくプロセスを理論的に解明したのは野中郁次郎教授である。野中教授の理論は次の文献に最も体系的にまとめられている。野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、一九九六年。野中教授によれば、知識は次の四つのプロセスを通じて創造される。暗黙知の共有化、暗黙知の形式化、形式知の連結化、形式知の内面化。

(3) このような目的をもつ本稿は、拙著『バリュー経営——知のマネジメント』（東洋経済新報社、一九九八年）、第四章にまとめられたケアに関する議論が、単に企業組織のみならず社会組織に対しても有効なものであることを指摘するものである。また同書出版後のトラストに関する議

論、とりわけインターネット時代におけるその意義も本稿には反映されている。

- (4) マイケル・ポランニー『暗黙知の次元』、佐藤敬三訳、紀伊国屋書店、一九八〇年。
- (5) 『西田幾多郎哲学論集Ⅱ』、上田閑照編、岩波文庫、三〇九ページ。
- (6) 伊東道生「暗黙知と知の創発」、『新工学知2 技術知の本質——文脈性と創造性』東京大学出版会、一九九七年、二二一—二二二ページ。
- (7) 中村雄二郎『臨床の知とは何か』、岩波新書、一九九二年、二二一ページ。
- (8) もちろんこのような状況にある医療を改革しようとする動きは生まれている。それぞれの患者の特徴に応じた心と体の双方からケアを施す全人医療を目指している日野原重明はその代表であるが、日野原のような考えを持ってケアを施す医師はまだ多数派でない。日野原重明・犬養道子『ひとはどう生き、どう死ぬのか』岩波書店、一九九七年。
- (9) 小林康夫「知のモラルを問うために——二一世紀のモラルを求めて」、『知のモラル』、小林康夫／船曳建夫、東京大学出版会、一九九六年、六ページ。
- (10) 小林、前掲論文、一五ページ。
- (11) フランシス・フクシマ『信』なくば立たず』三笠書房、一九九六年、四〇ページ。
- (12) フクシマ、前掲書、三四ページ。
- (13) フクシマ、前掲書、四一、六二ページ。
- (14) 以下の山岸俊男の議論に関しては、山岸俊男『信頼の構造』東京大学出版会、一九九八年を参照のこと。
- (15) M. Myeroff, 1979, *On Caring*, NY: Harper and Row p. 1.
- (16) R. Wuthnow, 1991, *Acts of Compassion: Caring for Others and Helping Ourselves*, NJ: Princeton University Press, p. 25.
- (17) もともとIのDNを通じてテレビ電話等の進化により、こうした問題はかなりの程度解決されてはいるが、他者に対する信頼がなければ機密情報を提供できなざることには変わりはない。ネットを通じてコミュニケーションはフェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションに比べて異なることについては既に多くの研究が示している。こうしたメディアの相違が認識と与えるインパクトに関する古典的な研究として、R. L. Datt and R. H. Lengel, 1984, Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, pp. 191-233.
- (18) T. W. Malone and R. L. Laubacher, 1999, The Dawn of the E-Lance Economy, *Creating Value in the Network Economy*, MA: Harvard Business School Press, pp. 55-67.
- (19) C. Handy, 1999, Trust and the Virtual Organization, *Creating Value in the Network Economy*, p. 108.

(20) 残る四つの特徴とは以下の通り。トラストは盲目的ではない。トラストには境界が必要である。トラストはタフである。トラストはリーダーを必要とする。C. Handy, *Trust and the Virtual Organization*, pp. 112-116.

(21) 同様にネットワーク社会に関する研究の第一人者である金子郁容も「インターネットについては樂觀論から徹底した批判まで、いろいろな議論がなされている。ここから何が本質なのかみきわめる必要があるのだが、どうやら鍵になるのは『信用』ということかなと思いは始めている。」と述べ、インターネット時代におけるトラストの役割を重視している。なお、この見解は『ビジネス・レビュー』の「インターネット時代の信用問題に関する特集号に掲載されている」(Vol. 46, No. 2, 1998, p. 86.)。

(22) ソニーの出井社長は個人の能力を最大に生かす組織の構築を目指しているし(『ウェッジ』一九九八年一月号)、花王の後藤社長も経営トップとして心がけていることとして「個を生かす組織の構築」を挙げている(一九九九年一月一日の筆者によるインタビュー)。なお「個を生かす企業」に関する文献としては、スマトラ・ゴシヤル、クリストファー・A・バートレット『個を活かす企業』ダイヤモンド社、一九九九年がある。

(23) 野中郁次郎・一條和生・パトリック・ラインメラー、一九九七年、「リレーション・プロセスに関する調査研究報告書」(ワーキング・ペーパー)。またその研究報告として、「『場』作りのマーケティング——知識創造理論のマー

ケティングへの応用」、日本ナレッジ・マネジメント学会第一回年次大会(一九九八年九月二一日、丸の内、東京)。

(24) インターネットを通じた顧客との交流はさまざまな事例があるが、「トヨタのVVC(バーチャル・ベンチャー・カンパニー)は、若者をターゲットとした車の開発に際してネットでの顧客との交流を図っている(<http://www.vvnet.com/>)。またサントリーのウイスキー無頼派のようた、ネットを通じて育った製品もある(<http://www.suntory.co.jp/news/1998/>)。"

(25) 「顧客に認知される価値」とは、しばしば品質が企業の論理で追求され、過度な品質追及がなされている問題に対する反省から生まれた考えである。GEがシックス・シグマで大きなコスト削減を達成することができたのも、「品質」から「顧客に認知される品質」へと発想の大転換をした点にある。

(26) B. Cohen and J. Greenfield, 1997, *Ben & Jerry's Durable Dip: Lead with Your Values and Make Money*, Too, NY: Simon and Schuster, p. 42.

(27) このような金子の主張に関しては、金子郁容・松岡正剛・下河辺淳『ポランティア・エコノミーの誕生——自発する経済とコミュニティ』実業の日本社、一九九八年、を参照。

(一橋大学助教授)