

## クラウド時代のスマート経営（4） 組織の求心力と個人の遠心力をどう高めるか

熊野健志（くまの けんじ）

### 1. はじめに

日本人が描く「働く」という動詞へのイメージはこの100年間にめまぐるしく変わってきた。100年前の「働く」イメージは主に農作業であり、50年前には工場での作業が一般的な職場風景になっていた。30年前はアタッシュケースを下げたセールスマンのイメージ、そしてこの10年間、大多数の人がパソコンの前で「働いて」いる。過去のそれぞれの変化は全く不連続であり、それ以前のワークスタイルとは、まさに断絶と断絶といいいほどの変化を見せる。ならば、この次にくる変化もわれわれの想像をはるかに超えたものであって何の不思議もない。変化の兆しはすでに表れている。クラウド時代においてわれわれは何を目指すべきなのだろうか。ワーカーやマネージャーにはどのような役割が求められるのか、その役割に向けて、今何を準備すべきなのか。私は、こうした論点に対し、少子高齢化やグローバル化といった顕在化した社会課題や、技術的進歩といった比較的短いスパンの変化ではなく、「個人の時代」までの変遷を100年単位で俯瞰し、私たちの社会がどこから来てどこを目指しているのかという観点から追ってみたい。

### 2. より鮮明になった「個人の時代」

本稿に着手した2012年6月24日の日経朝刊は、米国マイクロソフト社のタブレット端末「サーフェイス」の発表を報じた。見出しには、「ソフトの巨人もジョブズ流」・「主役は個人」に逆らえず、という二つのタイトルが踊っている。私は、十数年前、「個人の時代」という言葉を初めて耳にしたときには、抽象的には理解することができても、その具体的なイメージは描ききれなかった。だがクラウド・コンピューティングやユビキタス端末など進歩は、否応なしに私たちに「主役は個人」という現実

を突きつけている。しかし、いまだに多くの「個人」には主役としての自覚がなく、主役らしい振る舞い方を考えることもないのが現状ではないだろうか。それが証拠に「組織の求心力」は容易にイメージできても「個人の遠心力」は具体的なイメージがわきにくい。私は「個人の遠心力」とは、社会や組織から自立した主役らしい振る舞い方こそ「遠心力」の正体であると考えている。さらに主役とは価値提供者（稼ぎ手）のことである。今は個人の持つ携帯端末でさえ、十数年ほど前の1億円単位のコンピュータの性能を上回っている。上記の記事が示す最先端の情報デバイスも、想定する顧客はもはや企業ではない。こうした端末を使って自分自身のノウハウやスキルを提供できるものこそ、次の時代の主役なのである。これから始まる時代が「個人の時代」ならば、これまでの時代をどう認識すべきか。私は、明治維新までのいわゆる封建社会と明治維新から今日までの組織が主役であった時代を「法人社会」ととらえてみた。

### 3. 法人社会の発展と課題

#### 3.1 封建社会から法人社会へ

韓国で親日的すぎるといふことで青少年向けに発禁処分となった金完燮の「親日派のための弁明」[1]の中に、「世界中で日本と西ヨーロッパだけが中世に封建制度を経験した社会」という表現がある。封建制度は、封土を媒介として結ばれる一種の主従契約だが、与えられた領国の経営に失敗すれば改易される。封建制度は絶対王政に比べ王権は弱くなり、領主は戦国時代とは違った緊張感で領民や領国の経営にあたらざるをえなかった。その分地域ごとの自治の力が問われる。日本に豊かな地域文化や人材育成の風土が醸成されたのはこの封建社会が寄与するところもあったのではないかと。「長期にわたって封建制度を経験した社会だけが、その後順調に初期資

本主義社会に移行できた」と同書は述べている。韓国人からのこの指摘は、当事者である日本人にはなかなか気がつきにくいことかもしれない。

明治維新以降、かつてのような藩はなくなったが、人が組織化された大小さまざまな「法人」が「藩」に代わり社会の主役を担ってきた。この今日までの100年あまりの社会はいわば「法人社会」と表現できるのではないか。法人とは、自然人以外で、法律によって「人」として、権利義務の主体たる資格（権利能力）を認められた存在である。つまり法律上は「人」にしか与えられない権利能力を便宜的に組織にも与えようとしたのが法人である。そもそも「法人」が必要とされた背景には、資本、労働、土地といった生産手段の所有や、企業活動の継続性を保証するという目的があった。確かに法人の存在なしに社会的基盤の構築や成長はありえなかった。その歴史はわが国においても百年余りにすぎないが、現実の社会では法人の実効性は個人に比べればはるかに大きい。これから向かう「個人の時代」への変化は、「封建」の時代から「法人」の時代へ、そして「個人」の時代へという流れで理解するべきだろう。われわれはまさに転換点にいる。現在、多くの人が手にするスマートフォンでさえ、かつて企業しか持ちえなかった大型コンピュータの性能を上回っている。生産手段は個人持ちの時代である。前述のように「働きかた」そのものが劇的な変化をほらむなかで、「法人」に対する社会の期待も急激に変化しているはずである。それではこの法人社会にはどのような特徴やメカニズムがあったのだろうか。

### 3.2 法人社会を支えてきたもの

維新後、日本人は「法人社会」の本質を的確に理解した。そして、その特長を最大限に発揮する仕組みづくりと、その仕組みに対する国民的な合意形成を迅速に展開したことがその後の飛躍の要因といっていだろう。日本型経営の特長は、終身雇用・年功序列・企業別組合だとされるが、これらはいずれも「法人」の体質強化には欠かせないものである。人として擬せられる「法人」には、その組成成分である自然人ができるだけ安定的に、また排他的に存在することが望まれる。法人を取り巻く社会にも、学歴を重んじ、転職や副業も社会的規範としては望

ましいこととはされないなど、法人社会を支える雰囲気は濃厚だった。また法人を前提として、税や年金、保険といった義務的経費を企業単位で収納代行する仕組みなど、社会全体としても「法人社会」を前提に制度設計が行われてきた。これは身分が固定し、滅私奉公的な求心力が働いていた封建社会の遺伝子が絶えることなく生き続けてきた効果かもしれない。こうした仕組みは、近代日本の成長と発展に有効に働いたことは間違いない。では「社会」「法人」「個人」はそれぞれどのようなメカニズムで相互に関連してきたのだろうか。

### 3.3 「黄金の循環」の時代

東京大学の水町勇一郎教授の「労働法」[2]によると「戦後の経済成長期には、労働法や社会保障法などによる社会的保護と経済成長とが有機的に結びつく形で国の社会と経済が発展していくという「黄金の循環」が、先進諸国の間にある程度共通する現象として見られた」とされている。例えば、近代になって農村などから労働力を吸収した炭鉱などでは、労働者は親類縁者や蓄えがないものも多く、労働災害は即、失業を意味していた[3]。こうした状況に対し職場環境の改善や健康保険、労災制度の確立、雇用保険などの整備を行うことにより労働者が安心して働ける環境が整備され、さらに賃金が上がることによって国民の購買力や労働へのモチベーションが向上し、その結果、総需要が拡大することでさらに市場が拡大する。経済成長によって社会保障制度が充実し国民生活の質が向上してさらに経済成長が加速するという循環のモデルである。もちろん「黄金の循環」だけが高度成長の要因だとは言えないが、高度成長期の国民生活の質の向上率を見てもやはり企業とその従業員との関係が蜜月期であったことは事実であろう。一方で失われた10年とも20年とも表現される現在はこの関係が逆のスパイラルを示しているとも考えられる。すなわち供給過多による物価の下落、物価の下落による利益の減少と、賃金の低下、さらには失業者の増加、それに伴う従業員の購買力の低下、それがさらなる物価の下落を誘因となり、名目金利が0%でもなお実質金利は高止まり感が強く、実質的債務負担の増加から企業、個人とも債務を減らそうとし、設備投資や住宅投資を手控えるようになり、さらに総需要が減少し

ていく。「社会」「法人」「個人」の距離感は、蜜月期を経て倦怠期に入ったとも考えられる。ちょうど日本経済が曲がり角にさしかかったころ、外資系コンサルなどが盛んに使い始めた言葉がある。その一つが「B to C」だった。

### 3.4 「B to C」は何を示しているか

最近あまり使われなくなったが、10～15年前頃からB to B, B to C, G to Cといった表現が煩瑣に使われていた。この表現はある意味で、当時の企業の意識を明確に物語っている。図1に示すように、B to B, B to Gの間には財やサービス、行政サービスと交換に対価や税がやりとりされる。一方、B to Cは、企業が消費者に財やサービスを提供して対価を得る、G to Cは行政が、行政サービスを提供して税を得るという構造にしか見えない。Cは対価や税を払うだけの存在に見えてこないだろうか。本来Cは消費者、市民であると同時に、自営業者だったり給与所得者だったり、何らかの収入を得る存在でもある。しかし、この表現法では、Cを消費者 (consumer), 市民 (citizen) 以外に認識できない。

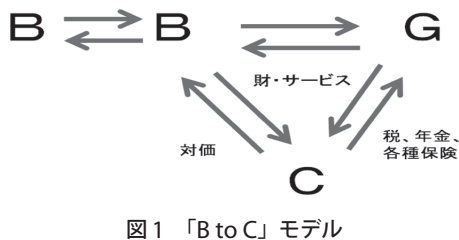


図1 「B to C」モデル

実際、従業員は同時に消費者でもある。早い時期にこの関係に気がついた経営者の一人は、ヘンリー・フォードだった。フォードは大量生産でT型フォードを低価格化すると同時に従業員の給料も上げていった。それは従業員自身がT型フォードを購入できるようにするためであった。すなわち企業と従業員は、図2のように労働力の提供者であり、かつ消費者の関係になっているのである。Bを日本のすべての企業群、Cをその企業群で働くすべての従業員と考えればよくわかる。「黄金の循環」を示す成長期の「法人社会」は、法人が財やサービスを提供するだけでなく、Cに業務を排出する存在であることが一体感をもって理解されてきた時代だったのではないか。では私たちのさらなる成長

は、どこに着目すればその可能性が見えてくるだろうか。

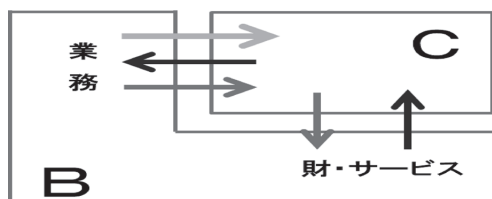


図2 BとCの関係

### 3.5 家計への着眼

法人社会の100年間、組織の会計管理手法は非常によく研究されてきた。その一方で家計の戦略的分析はあまり真剣に議論されてこなかったのではないだろうか。しかし「個人の時代」に向かう現在、個々の家計に戦略的可能性を見いだすことはおおいに議論されるべきである。家計の課題と可能性を考察するために図3のモデルを示す。家計も収入と支出の2面から成り立っているが、強い家計とは自ら用途を意思決定できる可処分所得が多い家計であるとする。もちろん「豊かさ」の定義が多岐にわたることは承知している。

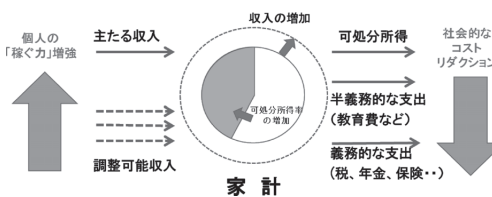


図3 可処分所得モデル

しかし血流を止められて生命が維持できないように収入がなければ生きられず、可処分所得の多寡が自由意思を左右する要素であることは論を待たないだろう。可処分所得を増やすための方法は二つある。一つは収入を増やすことである。もう一つは税金や年金などの義務的経費の削減である。

ところが現在の経済は前述の負のスパイラルにより、収入も低下の傾向が続いている。当分この状態は続くであろう。蜜月期、従業員は企業に忠誠を尽くし、一社専属で生涯就業することが普通であった。経済状況が変わってもその点は変わらず、いまだ副業等が就業規定で禁止されていることが多い。

多くの企業の従業員は自らの才覚で自分の収入を調整することは難しい。個々の家計において調整可能な収入源を広げる必要がある。そのためには個々人の能力や機会の拡大も必要だが、それ以上に社会的なコンセンサスの醸成が重要である。さらに従来に比べ国民の健康寿命、すなわち生産可能年齢も長くなる傾向があるため、生涯一職業という概念はもう通用しないし、複数の職業経験が伏線となって新たな可能性を呼び覚ますならば、それも国力の増加につながるのではないだろうか。

一方、収入が少なくなると支出を削減せざるをえないが、支出には自ら削減を決定できない税金や年金、保険などの義務的経費があり、これは増え続ける。こうして可処分所得はさらに削られる。

### 3.6 義務的経費の削減

このように「個人の時代」に向け、持続可能な組織・個人・ワークスタイルの将来モデル構築を考える際に、家計の分析と可処分所得（率）を継続的に増やすメカニズムの創出こそ不可欠な議論ではなからうか。もちろん「お金だけがすべてではない」という意見もあるだろうが、この時代の閉塞感を打ち破るためにはまず家計に血液を送り込む以外にないのではないか。しかし、政府と企業は真逆の行動にでている。負のスパイラルを断ち切るためには、家計の可処分所得（率）を上げることが必須で、そのために複線的な収入源を増やすことと、義務的経費をどう下げられるかという2点がポイントになる。代表的な義務的経費についてどう考えれば下げられるのか私案を述べてみる。

#### 3.6.1 老齢年金

高齢で働くことが難しくなってきたとき、社会全体で扶助することは大切な考え方である。しかし、本稿の冒頭でみたように「働く」イメージは大きく変わった。これからも変わり続けるだろう。さらに「黄金の循環」の時代は終わりを告げ、法人社会までも大きく変わろうとするとき、企業の定年制度に基づいた一律の制度しか考えられないだろうか。また法人にのみ過度の負担を強いる制度に未来を感じない。むしろきちんと健康を自己管理し、社会に貢献したいと思う高齢者の就業可能性を高める制度設計を目指すべきではないだろうか。

#### 3.6.2 健康保険

国民医療費を是正していくために重要なことは国民の健康への意識改革と社会的な品質改善プロセスである。実際、国民医療費の1/3、十数兆円は生活習慣病に対する費用である。「個人」を啓発し、医療費を削減し続ける社会的な品質改善プロセスは創出可能だと考える。日本の自殺者は年間3万人を超えている一方、意外に思われるかもしれないが、2011年度の全国の交通事故死亡者は4,611名である。1970年には16,765名であった。警察、国土交通省はじめ行政、自動車関連の業界関係者の不断の努力に深く敬意を示すとともに、国民医療に対する挑戦にも通じる可能性だと私は信じている。

#### 3.6.3 生活保護

年間3.7兆円、210万人を超える生活保護支給が注目されている。特に就業可能年齢の受給者が増えている。これも納税世帯の負担増、可処分所得減に直結している。皆の税金で彼らを養っているのだ。雇用環境の悪化、家族の紐帯関係の希薄化、日本人としての矜持まで薄らいでいること、原因はさまざまであろうが、「企業」を強くする政策が勝り「個人」を強くする政策がおろそかになっているとは考えられないだろうか。企業だけでなく、国民に自覚と機会を与え、「稼ぐ力」をどのように呼びさまさせるかが課題ではないだろうか。

このように考えると家計における可処分所得を増やす挑戦は、技術的な改善も含めてまだまだ未踏の分野であることがわかる。社会保障費の増加が一因で、最低賃金と生活保護額の逆転現象が話題になったが本末転倒な話である。生活保護受給者を3割削減すれば1兆円以上、生活習慣病を2割減らせば3兆円近く国からの出費が減る。社会的な品質改善に向けて、これまで蓄積してきた技術力を投入すべきである。逆に住宅減税やエコポイントなどの政策が象徴的だが個人の消費を増やせば景気が良くなるという一つ覚えがまだまだ横行している。しかし個人の潜在的能力を拡大し、可処分所得を拡大させるということが、すなわち個人の遠心力を強化し、社会全体の活性化の源泉になることを忘れてはならない。「個人」に対して消費しか求めない、あるいは組織に対する求心力しか求めないという姿勢はいずれ立ちゆかなくなる。「個人」の強化こそ、国が率先し

て推進しなければならない政策である。政府はこの義務的経費の削減、および家計の可処分所得率にこそ政策の数値目標にすべきである。政府が明確な意図をもって「個人の遠心力」を強化することは、クラウド時代において一国の盛衰をも左右する政策である。

## 4. クラウド時代への挑戦

### 4.1 世界経済を覆うクラウド・ソーシングの波

クラウド・ソーシングとは、インターネットを通じて、企業が不特定多数の人々に業務をアウトソーシングすること。なかでも oDesk は創業5年足らずにもかかわらず、すでに月50万時間の業務を1万8,000社のクライアントに提供する企業に成長し、さらに対前期比600%超の勢いで伸び続けている希有のベンチャーだ。ワーカーとしての登録者の多い国は、第一位がフィリピン、第二位がインド、第三位がパキスタンといわれている。英語圏という前提、そして国家間の人件費の差を如実に表している。しかし、これまでの本稿での議論を前提に考えるとこれらの国々は、封建社会や法人社会のプロセスを十分成熟させないまま、いきなり「個人の時代」に突入した感がある。私は、「個人の遠心力」が先行し、国あるいは自国の企業の「組織の求心力」が十分働かないのではという危惧を感じている。世界がフラット化することは悪いことではない。しかしクラウド・コンピューティング、クラウド・ソーシングの効果が効きすぎると、企業やさらには、国家までもが求心力を失い、年金やさまざまな保険、教育制度といった制度の維持に深刻な影響を与えることになるだろう。しかし、クラウド・ソーシングの波は、いやおうなしに世界規模で個人の遠心力を引き出していき、もはや止めることはできない。それでは、企業や国家は、強まる「個人の遠心力」に見合うだけの「組織の求心力」を高めるためにどのように変わっていく必要があるだろうか。

### 4.2 「組織の求心力」を保ち続けるポイント

図2で示したように、組織にとって個人は、消費者、市民というだけではなく、ワーカーとしての意味を持つ。これまでの「黄金の循環」の時代には、給与や福利厚生が求心力の源泉だった。しかし、

oDeskをはじめとするクラウド・ソーシングは、仕事を出すことそのものが求心力になっている。ここでは、もはや「国境」や「雇用」という常識すら存在しない。ネットワークを通じてどのように仕事を排出するか。その技量の巧拙がそのまま組織の競争力になる時代なのである。

### 4.3 マネージャー、ワーカーに求められる役割

それでは世界的なクラウド・ソーシングの潮流のなかで日本のマネージャーやワーカーはどのようにその役割を見いだし、これに備えればよいのであろうか。「組織の求心力」は、業務の排出力にかかっていることを述べた。この排出力を実現するのが新たなマネージャーの役割である。業務を切り出し、ネットワークを経由してワーカーに配布する。このとき業務についてよりの確に編集・表現できるマネージャーがより優秀なマネージャーである。業務が的確に表現されることによってより広範囲のワーカーがその業務に参加できる可能性が高まるからである。さらにマネージャーには、クラウド時代に合ったワーカーを老若男女など既成の概念にとらわれずネットから発掘し育成するスキルが要求される。こうしたスキルを持ったマネージャーがクラウド時代の寵児となっていこう。

前述のように oDesk などでは、フィリピンやインドといった国々のワーカーが低価格で業務を引き受けていく。早晚、国内の労働市場にも大きな影響をもたらすだろう。それでは、日本のワーカーは何を目指せばよいのだろうか。私は以下の3点が強化ポイントだと考えている。

a) 複数の専門分野の融合：たとえば弁護士でありかつ医師であるという人は希少性が高いが、これまでの労働市場では資格はどちらか一方しか活かせなかった。しかしクラウド時代では、二つの専門知識が融合するところに新たな強みが生まれる。弁護士や医師だけでなく、モンゴル語と調理師免許、行政書士と神主、放射線技師と調理師免許など、一見、関連のない知識群が融合するところに新しい価値が生まれる。二つではなく、三つの知識群の融合を実現するとさらに希少性が増すことはいうまでもない。

b) 文化、芸術、風土風俗に根ざしたコンテンツとテクノロジーの融合：これまでの工業化社会で

は、製品はどちらかといえば中性的、無機質、汎用性が重んじられてきた。しかし、日本の漫画やアニメの伝播力を見てもクラウド時代においては、さらにローカルコンテンツに大きなチャンスをもたらす。

c) 上記、a) と b) に共通するのは個人の志向性と嗜好性である。「個人」が、やりたいことを存分に伸ばすことで新たな可能性が拓かれる。これは経済的にも文化的にも成熟した社会ならではの強みではないだろうか。さらにこうした一つひとつの分野において「お師匠さん」が重要な役割を担う。この「お師匠さん」的な振る舞いもクラウド・ソーシングの世界では、重要な役割なのである。

## 5. おわりに

明治初期、すなわち法人社会の黎明期に福澤諭吉が著した「学問ノススメ」は、当時、累計100万部を超えるベストセラーであった。ここには一人ひとりの国民が学問によって自主独立の精神を養うことの尊さが説かれている。封建社会の終わりに福澤諭吉が描いた未来は、まぎれもなく「個人の時代」だったはずである。それから100年、私たちは「法人」という名の「人」に社会の成長を託した。法人社会は私たちが踏みしめなければならない階であったことは間違いない。そして今、私たちは情報通信技術を背景として、再び「個人の時代」に立ち向かおうとしている。「個人が主役」の時代は、個人が価値提供の主体になる時代である。個人は守られるべき存在から個々に権利義務をより明確に主張する存在になるだろう。こうした環境においてこれまでの企業組織のマネジメントも大きく変貌せざるをえない。個人が自立性と流動性を高め、企業もこれまでのように「人」を管理するスタイルではなく、むしろこれまで以上に「業務」を管理するスタイルに移行せざるをえなくなるのではないだろうか。「組織

の求心力」と「個人の遠心力」が拮抗した社会、これがわれわれが次に目指すべき未来の姿である。組織の求心力と個人の遠心力、その均衡を図りながら新たな100年の構築に思いをはせるのは、私たち一人ひとりなのである。幸甚の至りではないか。

## 参考文献

- [1] 金完燮, 荒木和博・荒木信子訳『親日派のための弁明』草思社, 2002年, 75-83ページ。
- [2] 水町勇一郎『労働法[第2版]』, 有斐閣, 2008年。
- [3] 熊野健志, 中西穂高「炭鉱史にみる労働観の変遷とテレワークの可能性」『日本テレワーク学会研究発表大会予稿集(12)』2010年, 133-138ページ。

## 略歴

### 熊野 健志 (くまの けんじ)

富士通株式会社

東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科修了。技術経営修士(MOT)

日本テレワーク学会理事, 法政大学地域研究センター客員研究員, NPO法人いちかわライフネットワーククラブ人づくり事業部長

「平成14年度農村整備・活性化基礎調査 農村地域の活性化のための情報通信技術に関する調査」『次世代XML Webサービスとシチズン・セントリックの考え方』(共著) 紀伊国屋書店(2005), 「シチズン・セントリックを実現する分散協調ワークの研究」(共著) Webサービスイニシアチブ(2006), "An Experimental Study on The Telework-based Diet Management System," San Diego International Systems Conference(2006), 「炭鉱史にみる労働観の変遷とテレワークの可能性」(2010) 他多数

※本稿における見解は、筆者個人の見解であり所属する団体のものではありません。