

フリーエージェントとソーシャル・キャピタル

相原 憲一

- 1 まえがき
- 2 事例紹介
- 3 時代の潮流
- 4 フリーエージェント
- 5 ソーシャル・キャピタル
- 6 競争優位性
- 7 他研究分野との関連性
- 8 あとがき

1 まえがき

フリーエージェントという用語はその定義が不明確なまま多用されている。かつては、プロ野球の世界で使用されてきた経緯がある。今日、多様な就労条件が表面化しており、その一つとして個人の存在を強調する就労スタイルとして通用しているともいえよう（文献4）。そして単行本、商用雑誌でも採り上げられる社会現象となっている（文献2、3）。一時的な自己表現の勝利、すなわち“自己実現”はともかく必要条件として大切であるが、課題は、このような新たな就労環境においていかにして組織としても個人としても競争環境を勝ち続けることができるかにある。組織としていかにフリーエージェントを活用できるか、一方、フリーエージェントはいかにして組織を活用できるか、注目されるところである。これらの議論は、従来から用語としては別の表現であるがこれらの議論はなされてきた。たとえば、リクルートワークス研究所が提唱してきた“モザイク型社会”のコンセプトは同一土俵にあると考えられよう。

一方、ソーシャル・キャピタル（社会関連資本）という用語は特にネットワーク社会の到来や見えざる資本という概念が浸透して一応の概念を持って社会的に認知されているといえよう。かつては知的資本として、人的資本、関係資本、構造資本などが論

じられてきた経緯があるが、ソーシャル・キャピタルは言うなれば後二者に該当しよう。

本文は、フリーエージェントとソーシャル・キャピタルの関係に関して決して一時的な現象でなく、その時代背景は長く、今後も市民権を得た一つの持続的関係があることを考察している。事例体験から始まり、議論すべき土俵の整理、用語の整理を前半で行っている。後半では、フリーエージェントの競争優位性に関して、ヒューマンキャピタルも加えてソーシャル・キャピタルの時間的推移の観点で戦略を論じている。また、最後に、参考文献として関連の考察を掲載しておく。

2 事例紹介

本章では、経験的な事例を紹介、社会的代表事例などを紹介して、本文の議論展開に向けたイメージづくりを試みる。

2.1 体験事例

事例1：コンサルタントとして契約会社の所属でプロジェクトに参加

業界標準化活動を国際的に長年経験するなかで、日系企業はその国際的感覚のハンディを克服するため、

語学+技術力+交渉力

などを備えたプロフェッショナルを現地契約して、メンバーの一員に加えて業務分担する必要が多々ある。

たとえば、国際標準化活動においては、世界各地の動向把握が必要となり、専門的観点から現地に詳しい関係者の臨時雇用（または契約）を必要とするのが普通である。

彼らは、自分のコンサルティング会社を経営しな

から参加プロジェクトでは契約組織の一員として、場合によっては議決権を所有する行動もできる有力なメンバーとして社員と同等の権限で行動できる。要するに、彼らはプロジェクトに参加して知識資産を最大限に活用する業務契約を行うことで自己の存在、表現を実現している。別のプロジェクトではまた別の顔で活躍している。ただし彼らに要求される基本的価値は今の時代を読める能力であり、決して過去の実績からくる知識資本の大きさではない。

事例2：大学人で個人レベルの会社を立ち上げ仕事を
使い分けている。

長年の研究者（民間研究所）の実績を持ち、その後、研究者+教育者（大学）に転職して、その間会社を設立して、コンサルティング事業者（会社）として兼業生活している例である。すなわち、

- ・過去の実績を踏み台にして別社会に進出
- ・新たな世界での人間関係の拡充
- ・等身大で時代を先取りした事業展開
- ・大学発ベンチャーのような異業界連携も視野

という展開をしている例である。

このように、前職のスキルを最大限に活用することでまず踏み台をつくり、兼業の整合性をとり時間的な使い分けを駆使して自己表現にチャレンジしている例である。

2.2 社会事例

事例3：宝塚歌劇団出身というブランド

ご存知のように、宝塚歌劇団は、ある年齢になると団員は退団することで新陳代謝をはかり組織の持続性を確保している。これ自身組織の競争優位の持続性の典型事例でもあり、組織の遺伝子という意味でも大いに研究の価値がある。一方、現役で惜しまれつつ退団したトップスターは、その後個人紹介には必ず“元宝塚トップスター”というブランドがつくことで多方面の活躍が期待でき、自己資本を生かした自己実現の機会が大いに存在する。

3 時代の潮流

本章では、議論に先立ち現状の社会背景を分析し

て、新たなワークスタイルでの就労が持続的に実施できる可能性が現実的に見えてきた典型的な状況のいくつかを分析評価して整理する。

① 知識資本を持つ就労年齢層の高齢化

多くの人にとって経験知の活用チャンスが一層生まれるであろう。事実、経験豊かな中途採用が企業の活性化に結びつく事例が多発している。しかしながら、環境の変化により価値観のずれが生じ、移り行く時代の価値観との整合性が常に保証されるかどうか不安を残すことも十分考えられる。過去の知識資産はある意味で“資本”であると割り切る継続的なチャレンジが必須である。

② 脱企業ワークスタイルでの生産性向上

個人が獲得する知識資本に関しては個人帰属が普及して帰属する組織からの独立化が進み、ワークスタイルは個人対応で多様化し、個人に適合した生産性向上手法の存在が認められる。異業界にまたがる、多様な事業者からなるプロジェクト的な事業展開が主流になる傾向があり、能力を発揮できる人材が多方面から要求されてきた。決して、組織内からの人材にこだわる必要もなくなり、逆に組織に居るから安泰であるということもない。

③ ユビキタス社会の理解（ネットワーク、ユーザ、アプリケーションの各プラットフォームオープン化）（文献5、6）

常時接続可能でモバイル環境が充実してきたインターネットはいわゆる“ユビキタス”環境を実現してきた。実際の人間としての思考判断の前提となる現実のアナログ環境と、情報機器を活用した場合にマシンの処理判定の背景にあるデジタル環境とを上手に組み合わせることが可能である。積極的にシームレスに双方向行き来できる接点を見出すネット生活が営めることとなり、現実のコミュニティとバーチャルなコミュニティの使い分けは新たな自己実現の可能性を秘めてきた。

④ オープン環境での競争優位の継続的努力

オープン環境で個人、組織、地域、社会での価値存在をアピールできる競争優位の獲得が必要である。オープン性は参加が容易に可能であるが、一方では模倣が容易という“諸刃の剣”でもある。

ナレッジの活用の視点がクローズした環境からオープンな環境へとまったくシフトすることとなり、その管理運営が競争の優位性を左右する。

⑤ 社会生態系の多様性維持

必要多様度の法則からして個客要求の多様化に対しては企業資産も多様化する必要があり、多様な職業が異なる視点で価値を共存しなければならない。一時的なブームで、競争優位になってもかならず反動が起こることとなり、多様な価値観を受け入れる組織づくりが不可欠になっていることは言うまでもない。その場合、必要となる知識資本、すなわち、人材は組織内に限らずある意味で組織外との何らかの契約関係で確保することも効率的と認められてきた。

⑥ 社会的評価基準の変化

終身雇用制の崩壊、私生活重視、国際的価値観の導入、“物”から“もの”へのシフトなど、社会的基準が大きく変化してきた。ブランドの優位性、時間や空間を買う概念の導入などの視点で就労スタイルを考慮する時代である。事業体は、社員数や、ハードウェアとしての売上高、そして、全国展開などのいわゆる“数の論理”で勝ち組みになる時代ではない。個人生活においても、定型的な勤務体制でリスクなし、チャレンジなしの優等生的な社員よりも、社内外で目的意識をもった人材の必要性が当然となってきた。

4 フリーエージェント

本章では、まずテーマとなっているフリーエージェントとは何かを整理して、議論展開のフレームワークと焦点を明確にする。

4.1 社会的位置づけ

フリーエージェントという用語が学術的かつ本議論で最適か否かは置いておいて、内容的には、文献2で整理された以下の社会的位置付けの範疇で考えられよう。

フリーランス：特定の組織には意図的に雇われずに様々なプロジェクトに参加して自分のスキルや知

識を売る立場である。すなわち、自己資本の切り売りで、多面的な顔を持ち、それが自己実現につながる。したがって、技術者が経営に関与することや、ベンチャーキャピタルが、技術開発内容にタッチするようなこともなく“エキスパート”としての存在性を表に出すことが可能である。

臨時雇用：恒久的な職につくことを望んでいるが、チャンスがなくまたスキルの不十分さも重なって実現しない立場である。かつての、“浪人”と呼ばれた人たちである。結果として、組織に取り込まれるか否かは自己実現としては重要性を帯びないかもしれない。人材派遣の一部の立場、就職前のお試し期間なども範疇である。

個人起業家：個人的レベルでの小規模自営会社を正式に設立して経営を実践して、社会的信用も適時獲得して、等身大の目標を自分の意思で実現しようとする立場である。

例えば以下のような職種事例が広い意味で自立したフリーエージェントとして考えられる。

例1：コンテンツクリエイターとしての例えば映画監督、作家、芸術家、音楽家、建築家、衣装デザイナーなどは自己表現が組織と直結することが少なくオープンなチャンスが多い。

例2：技術者も例えば、情報関係の能力を有して、それが資格として価値をもつ場合もあり得る。所属する組織が変更しようが同一スキルで納得する業務を遂行できる可能性がある。

例3：栄養、介護など社会的インフラ業務に関係する人たちは資格というスキルを踏まえて多様なワークスタイルを選択できる。

本論文で対象となるフリーエージェントとはこのような事例であり、上記の分類からすると、臨時雇用は論外で、フリーランス中心、個人起業家の一部ということになる。

4.2 ワークスタイル

ワークスタイルとは業務の遂行スタイルであり多様である。基本的には以下の支配要因で分類されよう。

空間的支配：プロジェクトにフェイスツーフェイス

スでの物理的参加か、インターネット経由などのバーチャル的参加のいずれであるかである。世界中から一堂に会して意思疎通を図って立ち上げる作業が前者であり、世界中に分散したまま、個々の作業結果の報告や確認を行う作業は後者である。

時間的支配：同時に複数プロジェクトに時間を区切って参加で兼任なのか、または単一プロジェクトに常時参加で専任かで、時間配分も変わる。

プロセス的支配：業務プロセスのどこに参画するかであり、特定の専門分野に限って結果を出す契約や、全体管理的な契約もありうる。

今日のネットワーク社会、特にユビキタスネットワーク基盤の充実を視野に入れると、これらの選択肢はかなりの自由度が見込まれている。すなわち、必要に迫った、ワークスタイルの選択が可能となり、自己実現のチャンスが高まるばかりでなく、組織にとって硬直化した人事体制から脱却できることとなる。

4.3 仕事の価値観

フリーエージェントでのワークスタイルでの共通の目的は価値ある勤務内容の自己表現である。これはマズローモデルとの対比でも整理される。すなわち、その日の生活することで精一杯では考えられないことである。この価値とは何であるかであるが、例えば以下の点が挙げられる。

- ・自由な視点で発想、時間、場所の選択ができる。言い換えれば、生産者の立場、消費者の立場の両面から、経営戦略にも参画可能となり、両者の代弁者として、優位な地位を占める。
- ・自分らしさの表現ができる。自己実現が組織の活性化につながることは言うまでもないことで、ゆとりから生まれる本物のアイデアはかけがえのないものであり、本物である。
- ・責任を必要とする重要な仕事の遂行である。自主的な業務参画は当然責任を伴い、その達成感も比例して大きいものとなる。この感触が次のビジネスチャンスにつながることは言うまで

もない。

- ・次のチャンスにつながる仕事である。責任のある仕事を遂行した結果、本人への周囲の信頼感も自ずと高まり、社会的な存在として注目されるようになるのは言うまでもない。

5 ソーシャル・キャピタル

本章では、テーマのもう一つの視点、ソーシャル・キャピタルについて整理する。なお、キャピタルとは“資本”であり、それをうまく活用しないと価値を生じないものである。“資産”はその活用の結果として得られた結果であるといえる。

5.1 ソーシャル・キャピタル（たとえば文献4）

個人が内部的に持ち合わせる、外からは見えない知識、スキル、経験などは、一般にヒューマンキャピタルといえる。これに対して、社会的な広がり、多様性、時間的展開などの個人的な内部資源から一人歩きした環境、すなわち社会的なネットワーク上に存在する資本をソーシャル・キャピタルと総称する。たとえば、情報、アイデア、アドバイス、富、権力や影響力、精神的サポート、善意、信頼、協力、ブランドなどが挙げられよう。これらは、あくまで材料であり、いかに維持し生かすかがポイントである。

資産が資本になる例も多い。過去の実績を踏まえた判断能力などの信頼は、資本が資産となり、また次の資本に還元される例である。個人だけでなく、組織としてもよくある例である。

5.2 ビジネススタイル

ネットワーク社会のビジネススタイルは情報のユビキタスの効果でのオープン化、すなわちネットソーシングが前提となる。ネットソーシングとは、ネットワーク上の資本共有活用による、資産の創出を効果的に達成するものである。提供側、受領側の双方での相乗効果を活用するスタイルが戦略の基本となる。

以下にビジネスでの勝ち組みの原則と事例を整理

しておく。

- (1) トップダウン+ボトムアップ：双方向の組織のしくみ
 - ・トップが明確な経営戦略を持ち合わせ、それによる主導性を発揮するために情報化戦略を導入して、組織の方向性を運営管理できる。
- (2) 顔が見えること
 - ・組織同士の契約ではだめ、組織は人が主役。実際の経営者や担当者の顔が浮かばないような関係は勝ちパターンにつながらない例が多い。
- (3) 適性がある人材配備
 - ・人材派遣の意味は顧客の信用が前提であり、適任者を組織内外から配備することが、信頼性を高める。資格獲得の意味は一つの選択肢としてあるのであり、資格があってもなくても本当の信用が大切である。

5.3 相対的価値の時間的推移

図1は先見性を持ったヒューマンキャピタルの相対的な価値が時間経緯でどうなるかを一般的に示している。当然価値観が変わらなければその期待値は変わらず、時代のミスマッチが起こり得るのが一般的である。図2はソーシャル・キャピタルの時間経緯を一般的に示したものである。この場合、名声が一人歩きする成功例と、生きた化石となる失敗例の両極端が生じる。いかにしてこのリスクを解決するかが重要である。

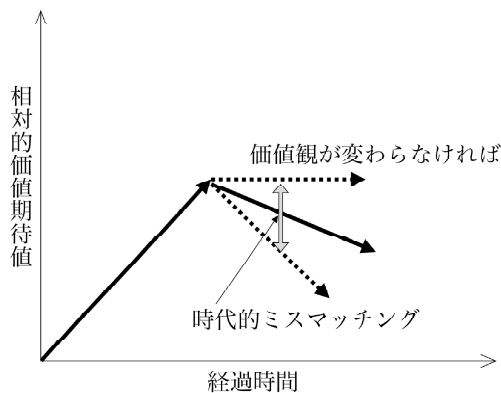


図1 ヒューマンキャピタルの時間推移

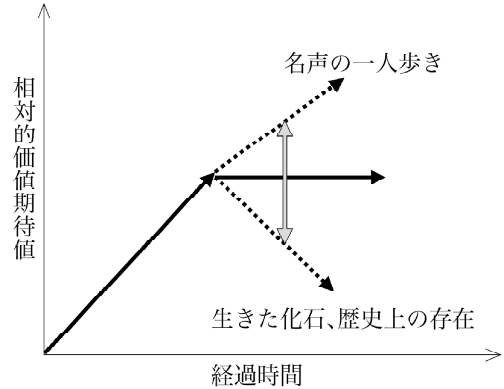


図2 ソーシャル・キャピタルの時間推移

6 競争優位性

本章ではフリーエージェント環境でいかにして個人一人ひとりが競争優位を持続させるか、個人本人の視点と組織の視点とで共通の戦略を考察する。

6.1 理想と現実のギャップ

フリーエージェントは陽の部分が目立っているが陰の部分が強く、一般に理想と現実のギャップが大きいといわざるを得ない。図3は、フリーエージェントの陽の部分を示した理想である。

大きな落とし穴は、過去の実績にこだわり時間が経過しても自分のヒューマンキャピタルが役立つと錯覚する場合である。自分よりも社会のほうが動きが早い時代であるから、実績ある中高齢者が優位と思われるのはほんの一瞬である。すなわち、図4に示すように社会的信用がある程度得られたとしてもヒューマンキャピタルの衰退は著しい。また、組織

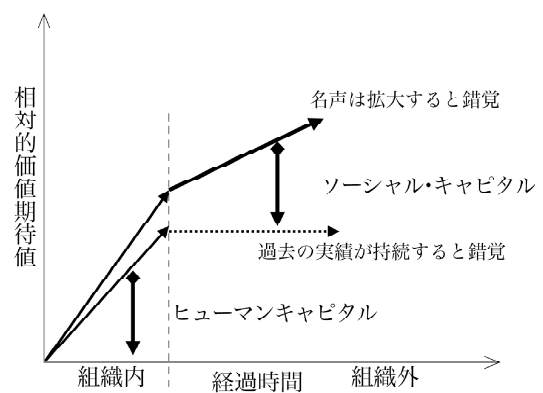


図3 フリーエージェントの理想例

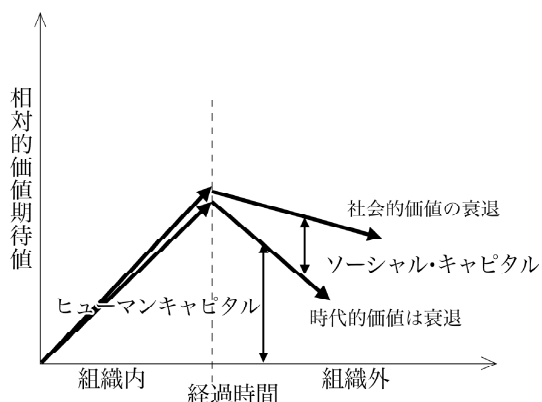


図4 フリーエージェントの環境不整合例

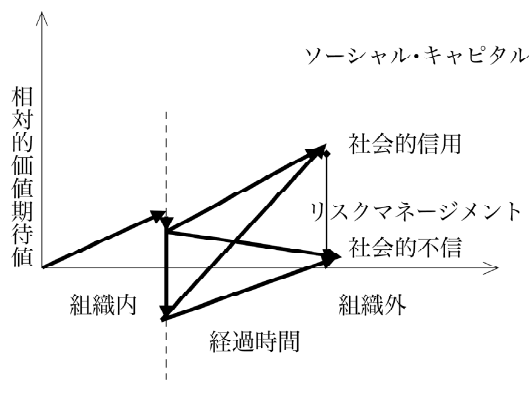


図6 ソーシャル・キャピタルの持続例

と自分の切り分けができない場合は、ソーシャル・キャピタルは一時的に失う現象が生じる。どうすればこれらを克服できるかがフリーエージェントの成功のかぎである。

6.2 成功へのロードマップ

図5は、異なる視点での新規環境に飛び込んでヒューマンキャピタルを蓄積することで底上げの解決を図るシナリオである。同一テーマでも視点を多様化できるスキルアップで相対的価値を持続することになる。

図6は、組織と個人のキャピタルを整理する前提でフリーエージェントとなる心構えが成功へのものとも支配的要因であることを示している。最後に図7は総合的な競争優位性の考え方をイメージしている。フリーエージェントとしては、適時視野の拡大という切り替え戦略が優位性の実現をもたらす可能

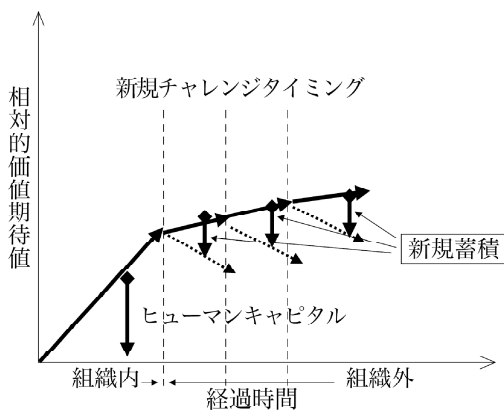


図5 ヒューマンキャピタルの持続例

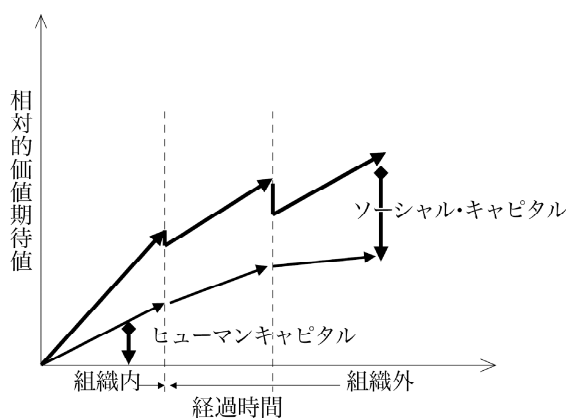


図7 フリーエージェントの競争優位性

性を秘めている。

7 他研究分野との関連性

本章では本論文の趣旨に関する他の研究分野での動向から本質的に潮流を示していると理解できる(相互に理論はこれまでない)事例に関して紹介する。

7.1 モザイク型社会に関して

リクルートワークス研究所が、従来よりモザイク型社会の実現に関して、積極的研究を進めてきた。このモザイク型社会とは、ネットワーク社会や個人的価値観の重要性がまだ顕著でない時代の提言である。しかし、本論文で考察するテーマの背景となる潮流を示していると理解できる。以下に文献9から引用した、基本の考え方を紹介する。

人の「働き方」を規定する要素はさまざまなもの

が考えられるが、これまでの日本社会で最も大きな要素となってきたのは年齢と性別であろう。

いわゆる「日本的雇用」の核心というべき長期雇用や年功序列を引き合いに出すまでもなく、従来の日本の雇用習慣は男性の正社員を中心に組み立てられてきたといえる。そこでは入社年度と年齢による年次管理を基礎にした画一的なルールのもと、サラリーマンと呼ばれる一群の人々が横並び的な意識で仕事に励む時代が続いてきた。自分で自分のワークスタイルを選ぶというより、会社の要求に自らを合わせる形で働き方が決まってきたのが現実であった。

「モザイク型社会」とは、年齢や性別などによってではなく、個人の価値観や能力・スキル、その人の志向によって働き方が決定できる社会を指す。つまり個々人に自分にとって理想的な働き方があり、それが現実選択可能な社会といえることができる。モザイクとは「ガラス・貝殻・エナメル・石・木などをちりばめて、図案・絵画などを表した装飾物。小さいものは古代エジプトの装飾具に用いたが、現代では建築物の床・壁面などに施したものをいう」（『広辞苑』岩波書店）。つまり形状や材質の異なるさまざまな素材を組み合わせる事によって、独特の美しさを描き出した装飾品のことである。

言い換えれば、「モザイク型社会」とは、誰かが生きて誰かが捨て石になるという関係で成り立つ社会ではない。さまざまな個性や多様な能力・スキルを持つ人間同士が、あたかも色や形、大きさの異なるタイルが組み合わせられて鮮やかな彩りを発するモザイク文様のように互いに影響しつつ、フラットな関係で存在する社会である。個人と企業が対等の立場に立ち、働く人が一方的な不利を被ることなく職業選択や転職が可能な流動化社会とは、そうしたモザイク型の社会の到来によって初めて実現できるものであろう。

7.2 自他非分離的思考法

「場」と「共創」という近年ポピュラーな話題に関してそのパイオニアとも言うべき文献¹⁰で述べられている“自他非分離的思考法”は、自己撞着問題を解決して、多様性を基盤としたコミュニティを扱

うことを目指している。本論文のテーマとの関係は一見ない様に見えるが実は、知的創造力の継続的な維持の観点で共通の土俵にあると理解しており、フリーエージェントのあるべき姿勢をも示唆していると解釈する。注目すべき論点と考え、引き続きの考察が肝要である。

以下、同書の序章の一部を引用しておく。

私（清水）は、場と共創という考えをふまえて、現在の転換期の問題をどのように受け止めて、そしてその問題を日本の新しい文明にどう結びつけていくかという設計論を書いています。ここで、「自己の二領域論理」という新しい自他非分離的方法を紹介しています。この論理は、これまでの科学の自他分離的方法を特殊な場合として包含できることを頭に置いて考えられた自他非分離的方法です。具体的には、「場所の方から自己をとらえる」という禅思想と、「自己中心的に場所を捉える」という近代思想とを統合的に融合する二領域論理を考えることによって、自己撞着の問題を乗り越えようとするものです。さらにまた分化と形態形成という重要な生命現象を参考にして、多様な個の間の関係論と場所論とを結びつけることによって、多様性を基盤とした共同体（コミュニティ）を取り扱うことを目指しています。

8 あとがき

本文では、フリーエージェントの競争優位性に関してソーシャル・キャピタルさらにはヒューマンキャピタルをも加えた時間的推移で考察した。

- ① 異なる視点での新規社会に飛び込んでヒューマンキャピタルを底上げして解決を図る。
- ② 組織から個人へのソーシャル・キャピタル切り替えが迅速にはかれるようにする。自分に何が残っているか認識できることが肝要である。
- ③ プロフェッショナル（文献1）として先進的チャレンジを継続する。米国で技術者がMBAを取得するシナリオが成功例といわれている。

謝辞 本論文の事例考察の一部は、元名古屋商科大学大学院生山岡孝幸君の修士論文“知識資産と競争優位”作成での関係者の議論を背景としている。また、経営情報学会関係者とのフリーディスカッションも大いに参考となった。小松先生主催のワークショップでの議論も参考となった。この場を借りてお礼申し上げる。

参考文献

- 1) P. ドラッガー『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社 2000.6
- 2) D. ピンク『フリーエージェント社会の到来』ダイヤモンド社 2002.4
- 3) 「雇われない生き方」『週間ダイヤモンド』2002.9.7
- 4) W. ベーカー『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社 2001.8
- 5) 野村総合研究所『ユビキタスネットワークと市場創造』野村総合研究所 2002.1
- 6) 相原憲一「個客行動とユビキタスビジネス」経営情報学会全国大会 2001.11
- 7) 相原憲一「地域コミュニティビジネスの競争優位戦略の実践的考察」経営情報学会全国大会 2002.6
- 8) 相原憲一「フリーエージェントとソーシャル・キャピタル」経営情報学会全国大会 2002.11
- 9) 『リクルート版労働白書 Works Report '97』
- 10) 清水博、久米是志ほか『場と共創』NTT出版 2000

参考：ナレッジワーカーのすすめに関して

2001.12.22-23に裾野で開催されたワークショップ（小松昭英元名古屋商科大学教授主催）での以下の発表は、本テーマの実践的考察発表のきっかけとなった。本文と重複する文章もあるがそのまま引用する。

ナレッジワーカーのすすめ

1 ナレッジワーカーとは

“ナレッジワーカー”という言葉は良きにつけ悪きにつけ長年P.ドラッガーと結びつけられて紹介されてきたと言えよう。彼が30年間言ってきた“ナレッジワーカー”の方向性は当時から現在まで時代の流れにおいては正しいが、現時点でも本当に現実からみて価値ある存在としてこれまでと同じように素直に認められるかという多少疑問でもある。彼に言わせると肉体労働者にかわって技能技術者、すなわち“自らの肉体とともに理論的な知識を持って働く人”が社会（企業）の主役として成長するとして

いる。これがナレッジワーカーの議論のスタートであると私は理解している。

では今日、デジタル主導の技術で本当に論理的な知識展開が達成されているであろうか？ デジタルだと何でもできるとして論理的解釈なしに感覚的なアウトプットを期待しているのが実情である。現に、デジタル技術（デジタル化でない）で博士論文が書けるかとの疑問視がある。すなわち、デジタル技術の多くは単なる約束事ではない。論理性が重要なのは技術以前の思考プロセスにあり、技術の使い方により実現されるアナログ社会での新たな価値の創出可能性である。将来のナレッジワーカーになることはこの視点に立つことが大事でそれが不可能だとすすめられない。

2 生産性の維持管理

それでは、現在のネットワーク技術者、コンピュータ技術者がドラッガーの言うナレッジワーカーと呼ばれるであろうか？ 私の経験からして、彼らの実態は社会生活を正常に営む余裕もなく、社会と隔離されたほとんど肉体労働者であるといえる。勿論、仕事がかどれば一時的に肉体労働者であることは必要ではあるが。しかし、ナレッジワーカーは本人のナレッジの維持管理を現実社会の営みと常に接点を見出したうえで進める必要があり、そのことは常に自覚していないと極めて難しい存在であると言わざるをえない。ナレッジワーカーは社会的構造（社会生態系）上、その進展を促す必須の存在である。

なお、文中で述べた継続とは問題の所在の再認識、問題解決手段の更新、活用情報の更新、そして評価尺度の更新、循環を自立的に行うことである。言い換えれば、ナレッジワーカーには生産性の継続的な維持管理が必須である。生産性とは何が技術的に出来るかという手段の視点でなく、社会的に何ができるか、その結果、次の活動に対してプロアクティブに何を身に付けたかであり、経験知、身体知の蓄積にも結びつける必要がある。

3 認識すべき社会背景の変化

現状の社会背景を分析して、ナレッジワーカーが持続的に活躍できる状況を整理してみる。

① 知識資産を持つ就労年齢層の高齢化

多くの人にとって経験知の活用チャンスが一層生まれるであろうが、環境の変化により価値観のずれが生じ、移り行く時代との整合性が常に保証されるかどうか不安を残す。

② 脱企業ワークスタイルでの生産性向上チャンス
個人が獲得する知識資産は帰属する組織からの独立化が進み、ワークスタイルは個人対応で多様化し、個人に適合した生産性向上手法の存在が認められる。

③ ユビキタス社会の理解（ネットワーク、ユーザ、アプリケーションの各プラットフォームオープン化）

人間の思考判断の前提となるアナログ環境とマシンの処理判定の背景となるデジタル環境とを上手に組み合わせることでシームレスに双方行き来できる接点を見出すネット生活が営める。

④ オープンネット環境での競争優位の努力（ナレッジはオープン環境）

オープン環境で個人、組織、地域、社会での存在をアピールできる競争優位の獲得が必要であり、ナレッジの活用の視点がクローズ環境からまったくシフトする。

⑤ 社会生態系の多様性維持（ナレッジワーカーは全体の一員）

必要多様度の法則からして個客要求の多様化に対しては企業資産も多様化する必要がある。ナレッジワーカーも含む多様な職業が共存しなければならない。

4 実践の紹介

著者の SOHO 体験生活（三ケ日）を試行例として紹介する。キーポイントは生産性優位の維持管理に

あり、アナログ環境とデジタル環境の行き来が可能な組み合わせである。

① ユビキタスネットワーク環境構築にチャレンジ（リソースとしてのナレッジの維持管理）

常時接続、ホスティングサービス、無線 LAN、Web コンピューティング、ケイタイ等ネットワーク環境を全面的に活用することでナレッジの維持管理を図っている。

② アナログとデジタルの接点を持った環境づくりにチャレンジ（ポジショニングメリット発揮）

自然保護地域生活で高速道路アクセス至便、そして等身大のコミュニティビジネスモデルづくりにチャレンジできるベストポジションを得ている。

③ 一年間を3等分したライフスタイル堅持が可能な状況にある。

- ・知識のアウトプット期間（120日）

ひたすら知識消費（名古屋商科大学）を図る。

- ・知識のインプット期間（120日）

ひたすら知識獲得、創造作業（Sophianets 自営）を図る。

- ・切り替えバッファ期間（120日）

ひたすら人間生活、脱頭脳活動、自然追求生活を図る。

有意なナレッジの維持管理は、広い視野をもつ分析力を発揮したうえで、更に極めて厳しい自己管理を意識しないと成立しない。アウトプット（消費）のための単なるナレッジのインプット（生産）でなく、どのようにインプットを増やすかを意識したナレッジアウトプットの出し方が大切である。