

修士号学位請求論文

MBA Dissertation

女性の社会進出とネットワーク経営をめぐる一考察
「ハートギフト」が形成するバーチャル企業社会

A Study of Women's Social Advance and Network Management
HEART GIFT Forms the Virtual Corporation Society

2007年2月

February, 2007

池田文子(中西史子)

Fumiko Ikeda(Nakanishi)

ヒューマンアカデミー大阪キャンパス
英国国立ウェールズ大学経営大学院
MBA (日本語) プログラム
学籍番号MBA-0310209

Human Academy, Osaka
Part Time MBA Programme
Validated by the University of Wales
Student ID No.MBA-0310209

目次

女性の社会的進出とネットワーク経営をめぐる一考察
「ハートギフト」が形成するバーチャル企業社会

目次	1
表/図/資料/添付リスト	4
和文要約	5
英文要約	6
キーワード	7
引用文献一覧	55
参考文献一覧	57
その他参考資料	60
第1章 はじめに	8
第2章 女性の社会的進出の現状と阻害要因	12
第1節 女性の社会的進出の状況	
第2節 仕事と家庭の両立と雇用条件、女性の労働意欲と就業能力	
第3章 ネットワーク社会における新しい企業戦略について	
第1節 テレワークにおける女性の雇用状況	22
[1]テレワークについて	
(1)仕事と家庭の両立	
(2)雇用条件における効果	
[2]女性の労働意欲と就業能力	
第2節 テレワーク導入の現状	27
[1]テレワーク導入状況	
[2]導入企業事例	
第3節 企業におけるネットワーク型組織の有効性	31
[1]ネットワーク理論	
[2]ネットワーク型組織	
[3]ネットワーク型経営について	
[4]オープンネットワーク型経営	
第4章 ネットワークを活かしたバーチャル企業について	
第1節 ネットワーク型バーチャル企業	36
[1]バーチャル企業におけるEコマース	

- (1) Eコマースとリアル接客にみるビジネスの優位性
- [2] バーチャル企業における消費者の信頼

第2節 信頼に基づくブランド構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 39

- [1] 企業とブランド
- [2] ナレッジマネジメントによる顧客とのリレーションシップの実現

第5章 ネットワーク型企業とテレワーカーの活用によるビジネスモデル

——企業活動を通じて女性の社会進出への途を拓く・・・・・・・・・・ 41

第1節 ネットワーク型企業のスキームの活用と女性の社会進出

第2節 ハートギフト ——実証事例として・・・・・・・・・・ 43

[1] ハートギフトについて

- (1) 会社概要
- (2) 商品およびサービス
- (3) 開業経緯
- (4) 顧客の概要
- (5) 仕入れ

[2] ネットワーカーについて

- (1) ワーカーの作業と評価
- (2) 女性ワーカーの活用

[3] オープンネットワーク型企業実例の優位性のまとめ

第6章 結語・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 52

表リスト

図表2-1	従業上の地位別女性就業者の割合	12
図表2-2	女性の年齢階級別労働力率の国際比較	13
図表2-3	離職期間別妻の就業希望者	14
図表2-4	末子の年齢別主婦の働き方の希望	15
図表2-5	結婚後の就業継続の状況	16
図表2-6	離職期間別前職の離職理由が「結婚」「出産」である女性の転職就業者割合 (平成13年10月以降に現職に就いた者)	17
図表2-7	前職の離職理由、雇用形態の異動区分、離職期間別転職就業者割合 (平成13年10月以降に現職に就いた前職が正規で現職が雇用者である者)	17
図表2-8	スウェーデンと日本の夫婦の生活時間(仕事と家庭)のバランス	18
図表2-9	女性労働力(25~34歳)と女性パートタイム比較(25~34歳)との関係 (イギリスと日本)	19
図表2-10	未既婚別就業率の日米英比較	20
図表4-1	ヒエラルキー構造フロー図	31
図表4-2	局所最適化アルゴリズム	33

和文要約

女性の社会的進出、特に雇用の問題は、改善されつつあるとは言うものの、まだ多くの進出阻害要因が存している。女性とくに家庭の主婦の雇用は、制約条件をかかえており、その勤労意欲、就労能力を発揮する基盤がまだ整備されていないのが現状である。この社会的問題を女性サイドおよび雇用する企業のサイドから考察分析を行い、これを解決するひとつのツールとして、ネットワーカーとして女性を活用することにより、その労働力と固有の能力を引き出すこと、その可能性について論述した。次に、ネットワーク経営における当該分野をめぐり考察分析を行うとともに、文頭に述べた社会的な問題の解決を可能とするビジネスモデルのひとつとしてこれを論述、提言した。

さらにこの論点の実現可能性、妥当性を、実証事例として筆者が立ち上げた「ハートギフト」の事例による検証を行った。

一方、女性の社会的進出といった問題の解決を、私企業立場から進めるためには、企業として競争優位の条件かつ利益を創出する仕組みを有することが基本的に必要である。ネットワーク経営は、ビジネススキームとしてコストその他で優位性が存するとはいえ、事業としての成長シナリオ、それを支える企業としてのケイパビリティ、能力が重要であり、とくに実証事例の企業では、知的資産がE-MARKETにおける信頼を基盤としたブランドにつながりコア・コンピタンスとなっていると論述した。

英文要約

In the issue of women's advancement in society, there are still many factors that hinder advancement, although employment issues are improving. The employment of women, especially homemakers, still has restrictive conditions, and the infrastructure that allows them to demonstrate their motivations and skills is yet to be developed. I observed and analyzed this social issue from the perspectives of women and their corporate employers, and put forward an argument on the idea and possibility of drawing out the labor force and its unique skills by employing women in networking positions, as a means to address this issue. I then took the approach of observing and analyzing the stated field in network management, while arguing for a business model that would solve the social problem described above.

Moreover, as a case study that demonstrates the achievability and legitimacy of my argument, I evaluated the example of Heart Gift, which I founded.

For private companies to promote solutions to the issue of the social advancement of women from a business perspective, the companies must inherently possess a system that generates profits and the conditions for a competitive advantage. Although network management, as a business scheme, already has advantages in areas such as cost, it must have a scenario for business growth as well as the corporate capabilities and skills to support it. I argue that the company in the case study in particular had intellectual assets that enabled it to establish a brand based on trust in the e-commerce market, and that proved to be its core competence.

日本語キーワード

女性の社会的進出、テレワーカー、バーチャル企業、E-ブランド、ナレッジマネジメント

Key Words

Women's social advance, Teleworker, Virtual Corporation, E-brand, Knowledge management

第1章、はじめに

わが国における少子高齢化が進展し、人口の減少化が顕在化している。そこには仕事と家庭の両立に悩む女性も多く、これも少子化の一因とされている。このような社会において人々が豊かな社会であり続けるためにも、近年とくに女性の就労形態に注目が集まっている。ここでは、企業が女性の潜在的な力を発揮させられるように、女性の社会進出の壁を取り除き、家庭と仕事の両立を可能とし、家庭生活の満足と社会の発展が実現することが望まれている。

仕事と家庭の両立のために必要な環境は、時間的、場所的対応が柔軟であること、さらに女性の就労者に将来的な希望、たとえば業務内容、賃金、その他待遇の公平性などが整備されることが重要な課題である。

家庭に入った女性には、就労意欲も高く正規雇用を望んでいるものが多く見受けられるが、これに反し産後はパートタイム就労者が多く見受けられ、理想と現実の間にはギャップが存している。

一方、後述のように、企業においては、人件費の固定費化を避けたい、あるいは企業の能力、ケイパビリティの源泉となる知的集積をするために、これらの女性には過大な期待をしえないとして正規の雇用を避けているものが見受けられるなど、女性と企業の立場の相容れないミゾがあり、問題の解決は容易ではない。

このような社会的な問題意識を前提として、当論文においてはIT社会を背景とするネットワーク経営の場で、女性ネットワークの活用を行い、これにより女性の就労の制約条件、すなわち時間的、場所的対応の柔軟性が得られると考察し、女性の労働力の活用、女性特有の能力活用を可能とし得ると論述し、これを論点のひとつとした。

これにもとづき、前述の社会的な問題を解決しうるビジネスモデルとしての提案、主張をおこなっている。

なおビジネスモデルとしては、ネットワーク社会におけるネットワークの活用を軸とするスキームを活用するだけでなく、企業の成長、グロースを支える利益創出の仕組み、企業成長のシナリオが必要なことは言うまでもない。すなわち企業としての持続的競争優位の条件を構築することが必須である。

ここではネットワークを活用したeマーケットにおけるネット通信による商品・サービスの販売を主とした小売業を想定してのビジネスモデルを論じている。そこにおける顧客が評価し購入する付加価値とは何か、消費者の関与はどうか、付加価値として評価される知的資産とは何か、それをどのように持続的に形成しブランドとして認知してもらうか、等々、ここでも女性特有の個性（例えば消費市場に直結した購買者としての感性）、能力の活用が存していることを述べた。

この主張提案の実証事例として、ネットによる商品サービス通信販売業「ハートギフト」を運営する、キャリアデザイン・インターナショナル株式会社の事例を論述している。当社は筆者が創業した企業である。当論文は単にこの企業による論文としての論拠を述べるものではない。

ここで論文作成とこの事業をめぐる経緯を述べさせていただき論文作成の意図につきご理解を得たいと考える。筆者池田は結婚出産後に再就職を試みたが、前述の通りの厳しい現実問題に直面した。また同時に女性の社会的進出に対する阻害要因とこれの解決について深い関心と問題意識を有するにいたった。

そこで、自分の希望する条件での就労が不可能なことから、8年前に、自分の個性と能力を生

かして起業するに至ったのである。

ただ事業モデルとして、女性の労働力、能力の活用によるコスト面での利益の享受と知的能力の活用による付加価値の創造と競争優位性の確保を求めたのである。そのスキームの大きい柱がネットワークとしての女性の活用であった。そこには、起業化の背景に常に女性の社会的進出の支援という問題意識を有していた。

幸いにして、事業として順調な業績をあげたこと、事業のユニーク性、女性企業家としての問題意識などが高く評価され、メディアに取上げられ、大学や各種学校、各種団体、地方公共団体など数多くの講演などに招かれた。それは高い評価がある反面で厳しい評価も存する筈だと自覚していたため、この事業の背景、社会経営環境分析、市場や競争者の分析などの経営戦略分析、あるいは消費者心理の側面、ブランディングとそのベースとなる知的資産の形成の研究、ネットワークと事業化、など多面的に、絶え間ない研究考察を行ってきた。

したがってこのテーマ、論文は、過去8年間にわたる考察研究に加えて、MBAにおける研究と学業体験をベースに、より客観的な視点、よりBIGMAPな視点から構築し、ここに論文として提出するものである。

ただ、提案、主張しているビジネスモデルは、ネットによる商品サービス販売という視点、限られた分野に重心がかかっており、今後さらに他業態、他業種の視点からの研究考察が課題となる。

以下、論文の構成として、第2章において、女性の社会的進出、現状と阻害要因、その改善の動向を述べ、社会的な問題意識とその背景を論じている。

第3章においては、前章を解決するネットワーク経営、テレワークの現状とこれを活用した企業戦略につき論及している。

第4章、女性の社会的進出を可能とするネットワーク、バーチャル企業・市場について述べ、このビジネススキームの企業戦略面にける強み、弱みとなるポイントなどについても考察した。

第5章においては今後導入されるべき、ネットワーク型組織の主張、提言を行った。そこにおいては、社会的課題を解決し、ビジネスモデルとしての有効性を問うだけでなく、組織論としての、理論的有効性についても考察し、この提言主張を補強した。

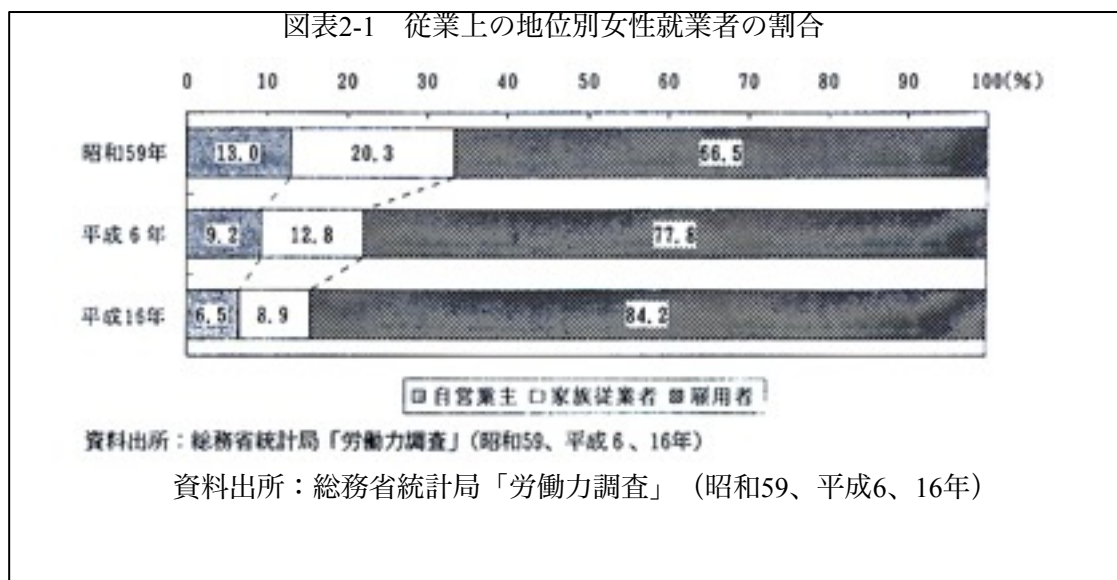
さらに、これを、実証事例による論拠を見出すために、インターネットによるeコマース事業「ハートギフト」を分析、考察した。とくに池田が長年にわたり構築してきたネットワークとともに形成するバーチャル企業が、個性的な知的資産を形成し、市場競争条件となるコア・コンピタンスを形成するに至った具体的事例についても述べている。特にeマーケットにおける企業、提供されるサービスの信頼性のベースとなる顧客の経験価値評価にもとづくブランド価値の重要性についても論及した。

第6章、結語は以上の総括と当論文の考察範囲からくる限界性と今後の研究の課題について論述した。ネットワーク経営スキームだけではビジネスモデルとして自己完結性が十分でないことを強く認識するとともに、さらに事業形態、業種、所在地などの与件の異なったケースの考察については課題として残されている。

第2章 女性の社会的進出の現状と阻害要因

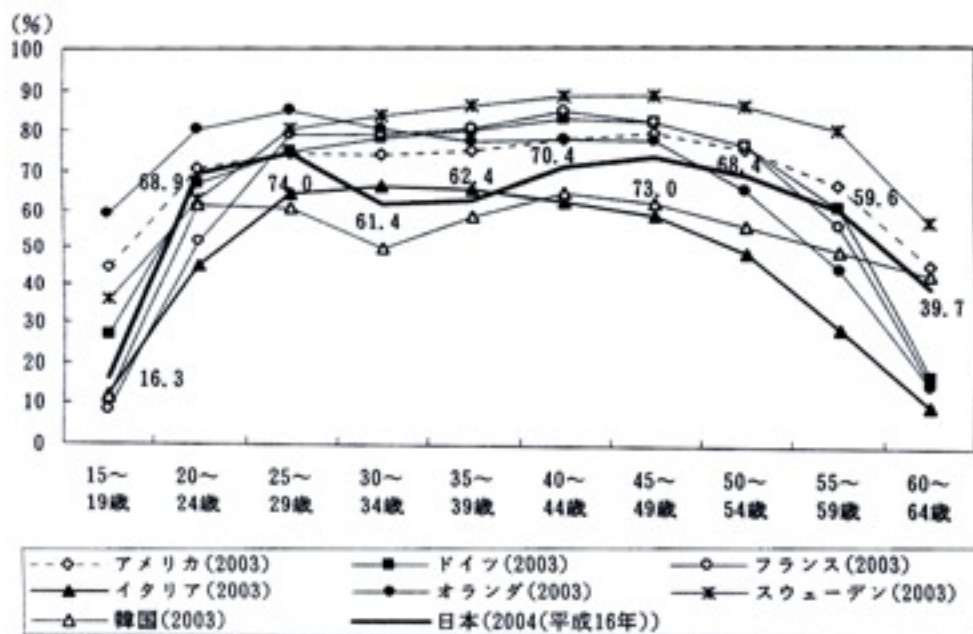
第1節 女性の社会的進出の状況

総務省統計局「労働力調査」によると、平成16年の女性の就業者数は2.616万人となっており2年連続の増加（19万人増加・0.7%増）傾向となっている。就業上の地位別にみると、図表2-1の通り、雇用者が2.203万人（女性の就業者総数に占める割合84.2%・前年比26万人増、1.2%上昇）、家族従業者が232万人（同8.9%、6万人減少、2.5%減）、自営業主が169万人（同6.5%、3万人減少、1.7%減）となっている。



わが国の女性の典型的な就労パターンは、図表2-2にみるように、結婚や出産を機に一旦労働市場から離脱する、30歳～34歳をボトムとするM字型カーブを描いている。近年では他の先進国のほとんどが台形型となっているが、日本はM字方の形状が際立っている。

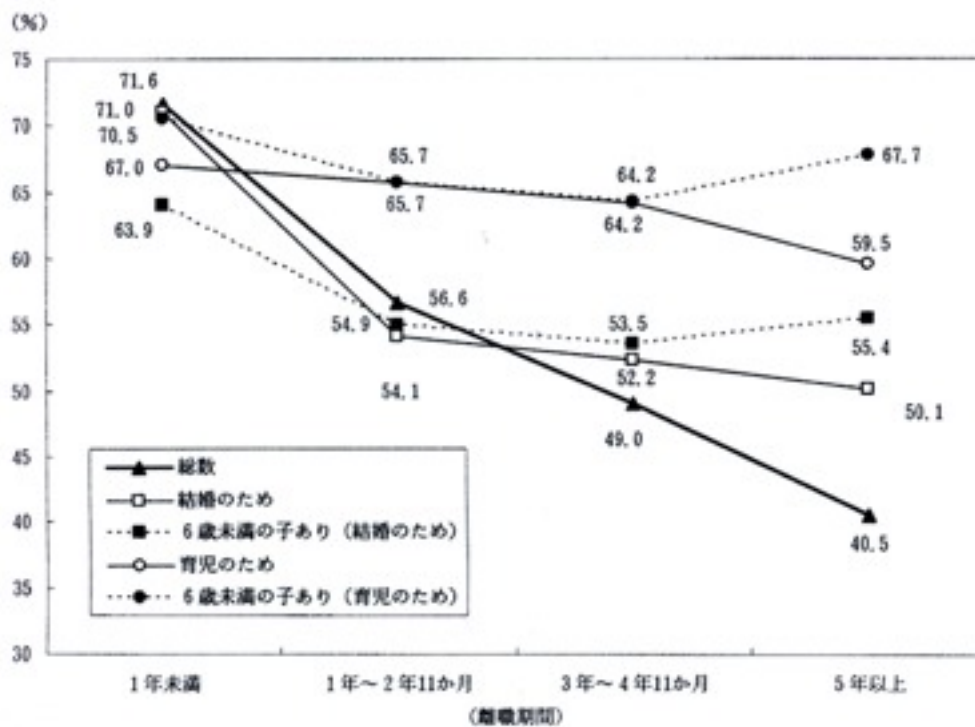




資料出所：ILO「LABORSTA」、総務省統計局「労働力調査」（平成16年）

図表2-3にみるように、結婚、出産を機に離職した女性に就業の希望の有無を問うと、48.5%の者が就業希望を有している。離職の理由が結婚であった者の就業の希望者は51.8%、育児を理由に離職した者については62.4%と、育児が理由で離職した者の希望が10ポイント以上高くなっている。また、離職期間別にみても、育児で離職した者の就業希望者割合は、離職期間が長くなってもあまり低下せず、結婚を理由に離職した者より、長期的に高い水準を維持している。

図表2-3 離職期間別妻の就業希望者割合（昭和48年以降前職を辞め現在無職の妻）

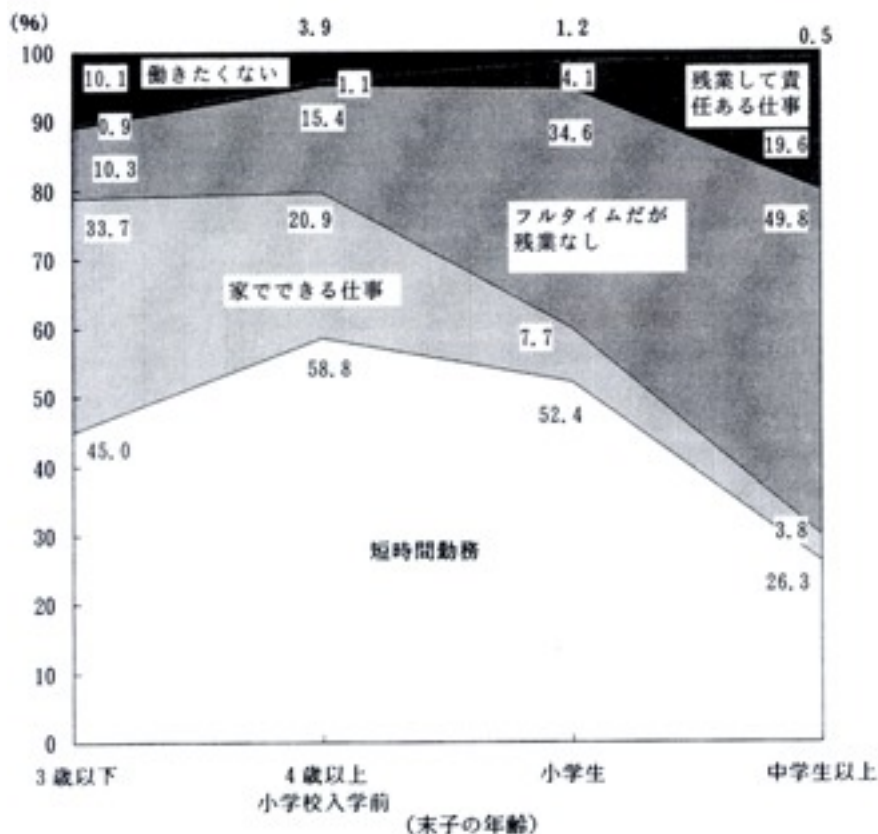


資料出所：総務省統計局「就業構造基本調査」(平成14年)

FUMIKO IKEDA(NAKANISHI)

また、図表2-4にみるように、現在無職であって就業を希望する女性が希望する雇用形態は、子供の成長過程によって異なっている。末子が小学生に入学するまでは、短時間勤務や在宅就業、中学に進学後は、責任ある仕事やフルタイムを希望するものがあわせて約7割を占めている。

図表2-4 末子の年齢別主婦の働き方の希望

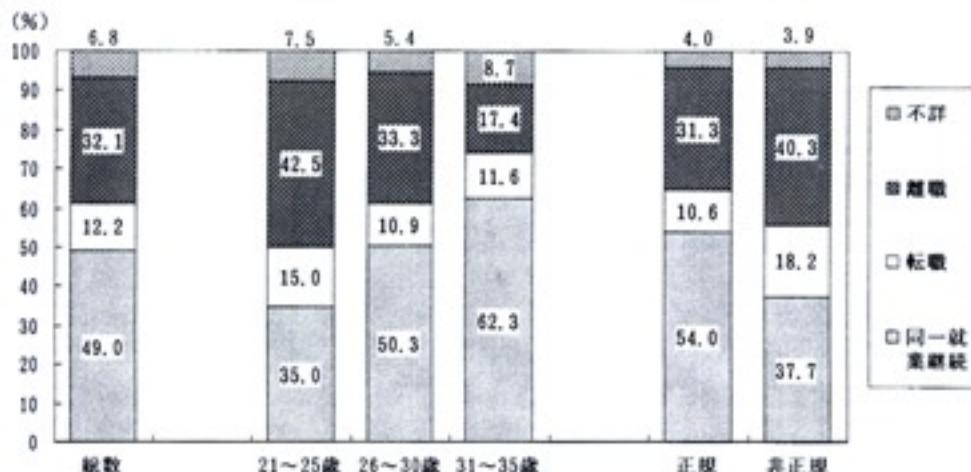


資料出所：株式会社アイデム「パート・アルバイト就業実態調査」（平成12年）

(注) 末子が3歳以下の主婦パートタイマー、専業主婦

週間労働時間が35時間未満の短時間雇用者は、平成16年には1.237万人（男女計）そのうち女性が69.3%の857万人となっている。女性パートタイム労働者の平均勤続年数は5.1年である。女性一般労働者と女性パートタイム労働者の賃金格差は前年同で65.7%となっている。結婚、出産後の就業継続について、図表2-5にみるように、31～35歳では「同一就業継続」「転職」をあわせて73.9%が結婚後も就業継続している。結婚後も継続の意思がある正規社員のうち73.7%の者が同一就業を継続しているのに対し、非正規雇社員のうち同一就業継続者は54.1%と低く、非正規では継続就業ができない場合が多いことが示されている。

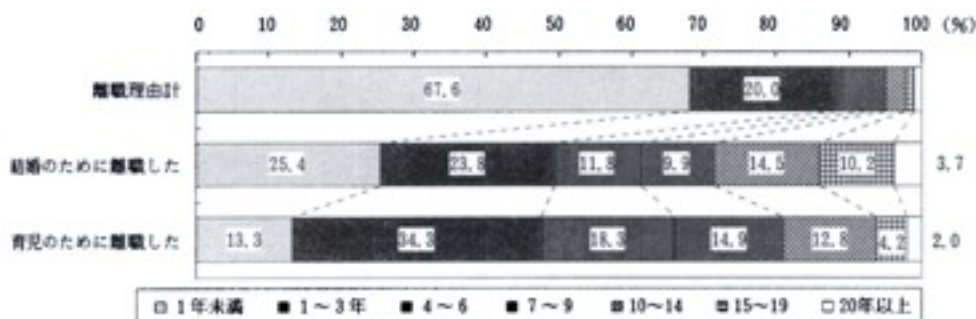
図表2-5 結婚後の就業継続の状況



資料出所：厚生労働省「第二回21世紀成年者横断調査（平成15年）」

さらに、図表2-6の通り、結婚、出産のため離職した女性の再就職は3年以内が約5割となっている。

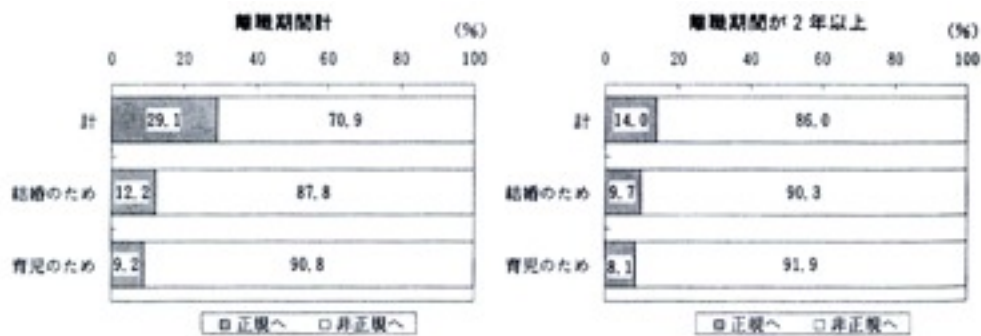
図表2-6 離職期間別前職の離職理由が「結婚」「出産」である女性の転職就業者割合（平成13年10月以降に現職に就いた者）



資料出所：総務省統計局「就業構造基本調査」（平成14年）

そのうち育児により離職した者で、前職が正規であった者で正規へ就業できたものは29.1%であったが、70.9%が非正規へ就業している。正社員で再就職をしようとするればブランクが短い方が再就職に成功する確率が、図表2-7のように高くなっている。

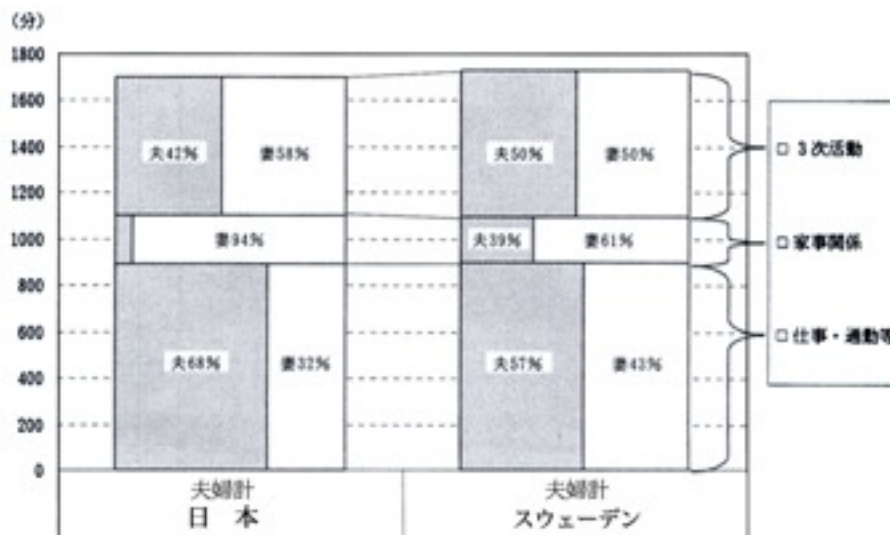
図表2-7 前職の離職理由、雇用形態の異動区分、離職期間別転職就業者割合（平成13年10月以降に現職に就いた前職が正規で現職が雇用者である者）



資料出所：総務省統計局「就業構造基本調査」(平成14年)

M字カーブを解消し、出生率を上げている諸外国を参考までにみると、図表2-8にみるように、スウェーデンと日本の夫婦合計の生活時間と分担で、特に顕著なのが家事関係の割合である。スウェーデンの夫の割合が39%であるのに対し、日本の男性は6%である。

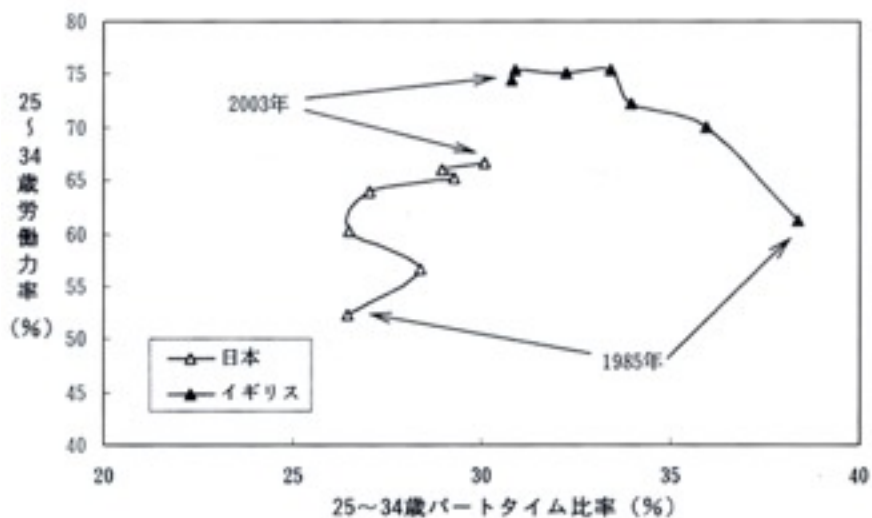
図表2-8 スウェーデンと日本の夫婦の生活時間（仕事と家庭）のバランス



資料出所：内閣経済社会総合研究所編「スウェーデン家庭生活調査」から
 日本 25～39歳夫婦のみ世帯総務省統計局「就業構造基本調査」（平成13年）
 スウェーデン 20～44歳カップルのみ世帯（SCB Time Use Survey 2000/2001）

また、図表2-9が示すように、イギリスでは労働力率の上昇とパートタイム比率の低下が同時進行している状況がみられ、これは日本が労働力率の上昇とともにパートタイム比率も上昇しているのと対比的である。

図表2-9 女性労働力（25～34歳）と女性パートタイム比較（25～34歳）との関係
（イギリスと日本）

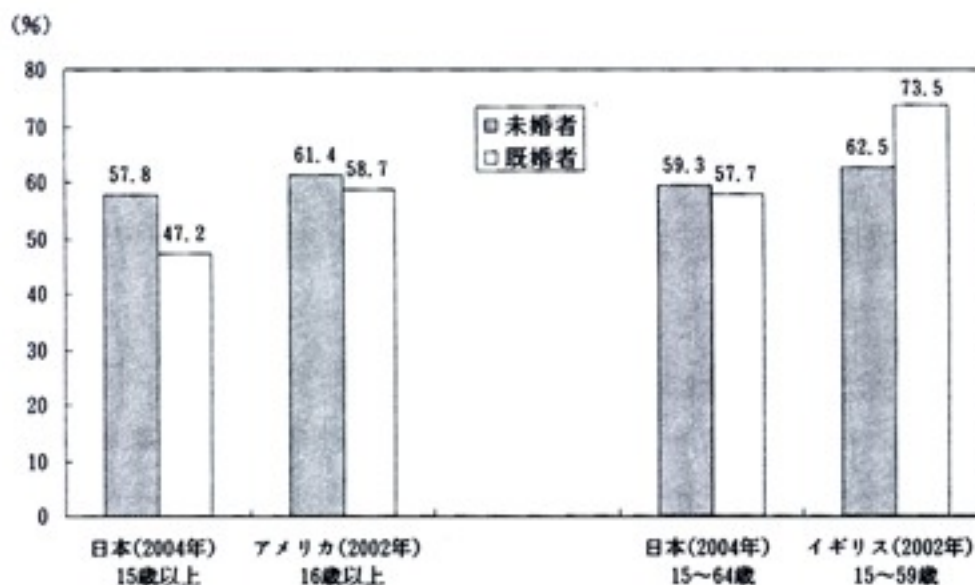


ILO "LABORSTA" OECD "LABOUR Market Statistics"

総務省統計局「労働力調査」(1985、1990、1995、2000、2001、2002、2003)

図表2-10のようにアメリカ、イギリスをみるとわが国と異なり既婚女性の就業率が高い。イギリスでは未婚者の就業率が62.5%であるのに対し既婚者が73.5%とむしろ未婚者を上回っている

図表2-10 未既婚別就業率の日米英比較



資料出所 ①日本 総務省統計局「労働力調査」

以上のように、日本の少子高齢化対策に諸外国の既婚者の女性の就業率が高く、女性の社会的進出の貢献度の高さからみて、わが国の就労状況において就労環境の整備が重要な課題となっている。

第2節 仕事と家庭の両立と雇用条件、女性の労働意欲と就業能力

最近の傾向として、女性が職業を持つことに「子供ができてもしっかり働く方がよい」という、いわゆる就業継続型への支持が男女ともに多くなっている。しかし、現実には子育て期にある男性が家事にかかる時間は極めて少なく、社会的な支援も不十分で、女性にとって就業を継続することは容易ではない。

女性の就業意欲について出産や育児の経験に則して大まかに分類すると、出産を経験しても就業を継続することを希望する「就業継続型」、出産を契機として一旦仕事を辞め育児の負担が軽くなった後で再就職を希望する「再就職型」、専業主婦として家事、育児に専念する「専業主婦型」にわけることができる。

また、再就職型の女性の就業形態をみると、非正規雇用者が多くを占め、再就職時において正規雇用者を希望するものの、非正規雇用者として就職せざるを得ない状況もうかがえる。このような企業の人事、総務の仕事は、正規雇用を維持しながら、人件費の削減の視点から、非正規社員の雇用を増加させることにより賃金コストを下げるということがこれに影響していると想定される。

企業における育児期の就業体制の柔軟化によって、意欲を持った女性の就業を促進させることが重要である。人間のもつ知恵や能力が、ますます重視される時代を迎え、労働者の意欲と能力を引き出す雇用管理の役割はますます重要である。人口減少社会にむけて取り組むべき雇用管理の課題として人口減少社会における労働政策の課題は、政府としても以下のことが述べられている。

- ・労働者の職業能力の形成に向けた主体的な努力を引き出すこと
 - ・労働者の職業能力開発機会を充実させること
 - ・女性の能力の有効活用に向け積極的に取り組むこと
- (厚生労働省 労働政策担当参事官室 平成17年版労働経済分析)

第3章 ネットワーク社会における新しい企業戦略について

第1節 テレワークにおける女性の雇用状況

[1]テレワークについて

今後の人口動態の大きな変化にともなって、人的資本の調達には企業の大きなテーマである。少子高齢化の日本社会においては、女性の潜在的なアビリティを活用することが重要となる。

筆者がここで取り上げたテレワークとは、情報通信手段（IT）を活用して、場所や時間にとられない柔軟な就労方法のことである。その就労場所は、自宅、サテライトオフィス、テレワークセンターやモバイルワークなど、一般勤務場所以外で勤務する場所以外の場所である。以上の環境において「ITを活用して1週間あたり8時間以上就労する者をテレワーカー」と定義する。（社団法人日本テレワーク協会）

ワークライフバランスの改善や企業革新、地域活性化の手段としても注目されている「テレワーク」は、2005年度の国土交通省調査によると、全国で674万人、就業人口の10.4%にまで増加した。また、2006年1月に策定されたe-Japan戦略IIにおけるIT新改革戦略において、2010年までに就業人口の20%にまで増加させるという目標が定められている。

わが国の2005年のテレワーカー率は10.4%で、前回（2002年）調査時点の6.1%と比べると、約1.7倍に増加している。「広くとらえたテレワーカー」（週8時間未満）の割合については28.5%となっており、前回調査時点の9.5%と比べて約3.0倍に増加している。

テレワークを始めたきっかけとして、テレワーカーの約30%が勤務している会社の制度を利用した雇用型テレワーカー、そして約60%の人が自主的な判断による自営型テレワーカーとなっている。

地域性をみると、首都圏、中部圏、近畿圏の三大都市圏では7.1%、1都7県換算の首都圏では8.8%であり、都市型のワークスタイルといえる。

就業場所はリビングルームが一番多く活用しており、テレワーカーの約60%がこの形態による就労に満足している。その理由として家族とのコミュニケーションがとれることがこれにつながっていると考えられる。その他の満足の要因としてストレス軽減があがっている。

就業時間は、一般的な就労者の平均労働時間が週に43時間であるのに対し、テレワーカー全体の平均労働時間は約48時間、さらに企業の制度による雇用型テレワーカーは51時間となっており、一般的な就労者の平均よりも高くなっていることがわかる。

この背景は、通勤時間短縮による就労時間の余裕の確保ができるというその反面と、家庭との両立により公私の区分が不透明になり長時間労働になる面が存している。視覚的に勤労状態が雇用サイドから把握ができないことが、プレッシャーとなる成果によって雇用者の期待に適えようと精神的負担となる可能性があることを示唆するのであろう。

国全体の労働人口の男女比は約7:3であるが、テレワーカー人口は、第2章図表2-2にみるように、M字カーブの底にあたる30~39歳の女性が多いため、女性人口全体に占める育児中の女性の割合は約1.9%だが、テレワーカーのうち約17%が育児中女性である。この構造は、在宅勤務が可能な女性の就業構造に適しており、今後M字カーブを押し上げる効果がテレワーカーにあると考えられる。

[2]仕事と家庭の両立

企業においては、人件費の固定費化を避けるため、女性の正規雇用を避けているものが見受けられる。女性の希望と企業の立場の相容れないミゾがあり、問題の解決は容易ではない。企業の

能力、ケイパビリティの源泉となる知的集積にパートタイマーの女性のキャリア管理においてその能力を生かしきれていない実状がある。これについては前節にみるように、ネットワークを利用した就労システムは企業にとっても女性労働者にとっても、双方にメリットのあるシステムになっていると考えられる。

女性、特に育児中の女性の就業を阻害する要因として、自宅を空けて勤務先で勤務することができないという、時間と空間に関する問題がある。それは一日24時間のうち、8時間の労働時間を捻出できないということではなく、それが分断化されていたり、自宅以外で勤務が困難な状況のことである。

具体的には、女性は自宅にいながら、自分のペースで仕事を行うことができる。育児中女性は、子供の様子にあわせて世話をする必要がある。たとえば子供がゆっくり昼寝をしている時や近所の家で預かってもらえる時間帯は、フリーの時間となる。ネックは、その時間がいつやってくるのかが事前に管理できないことである。本人自身にも予測不能なため、事前に予定を入れることが難しい。ただ、24時間という枠の中であれば、およそ何時間をその作業に費やすことができるかは、日々の生活パターンの中で時間の配分を行うことができる。

企業にとって、完全に同期している必要がない業務内容であれば、充分仕事を依頼することは可能である。急な連絡事項があっても、インターネットを利用したメール又はテレビ電話などで意思疎通を図ることは遠隔であっても可能である。

このしくみを稼働させるために、事前の予定作成、資料のデータ化及び蓄積が必然的に発生する。これらの作業及び成果物は、次章4章2節にみるテレワーク導入企業の事例の通り、作業のフローや企業の知的資産としての前途が開けてくると思われる。

まとめると、ネットワークとして業務を行うことのメリットは、①時間と空間の問題を解決できること ②予定管理をおこなうために詳細な計画化が行われること ③作業進捗、成果が形式知として蓄積されること ④従前は範囲外であった空間と結びつくことで新たな価値をもつリソースを取り込めること ⑤9時から17時というビジネスコアタイム以外の時間帯の活動も可能になること ⑥非同期（本体との）での作業が可能のため、各々のペースで作業ができる、言い換えれば、他の人によって作業を中断されることが避けられるといえよう。以上にみるように、これまでの日本的な組織に多くみられる、人と人の同期化に対する強要または、トップダウンによる非計画的な指示による非効率さという点が改善される可能性がある。

[3]雇用条件における効果

家庭を持つ女性、特に育児中の女性については、前述の通り時間と空間の問題から、正規社員として就労することが困難であった。そのため、パートタイムによる時間の分断化という条件を優先条件として雇用される形態を選択せざるを得なかった。しかし、パートタイム労働者に対する企業の姿勢は、人件費を固定化せず、企業のシフトの中にあてはめながら効率よく人員を配置することが重要視されているので、パートタイマーの継続的雇用、つまり長期的な就労に伴う賃金アップは回避しようとする。

企業にとって、パートタイマーにはそのような潜在的能力を期待していないので発揮される機会がないというのが実情で、企業によってはパートタイマーにはそのような能力がないと考えられがちである。パートタイマー人材は流動的になり、知的資本は蓄積されない。

しかし、テレワークによる労働が可能になると、有能な能力を持った人はパートタイマーという雇用条件の選択肢にとらわれることなく、自分の能力を発揮することができる、また、そのような能力を生かすことができる企業への就労が可能になる。

企業にとって、能力のある人材であれば重要な人材であり、長期的にパートナーシップを結び、企業の知的資本として保有あるいは関係を継続したいと考える。

このような、企業と従業員の関係構築を、ネットワークを利用した就労形態が可能にするのである。

[4]女性の労働意欲と就業能力

テレワークによる雇用によって、これまでパートタイム労働では両立が困難であった企業からの使命と、従業員の能力発揮が可能となる。

テレワークには、ワーカーにとって満足度の要素となる ①報酬 ②やりがい ③社会的接点を与えることができる。企業側は、ワーカーが有する能力を見極め、自社にとって必要な能力であればそれを取り込んで活用することができる。ワーカーは、与えられた業務を遂行するとともに、自分にとっても能力のある分野であるから新たな価値を加えるように創意工夫をする。そこで成果をあげることができたのであれば、それは報酬となりやりがいとなって、ワーカーは企業や社会との接点を持ち続けることができる。

このことにより、テレワーカーは、自分の才能を活かし、キャリアを継続的に構築してゆくことができる。そして、このような形態で働く従業員が有する能力自体が、このシステムを活かすカギとなる。

このように障壁を取り除くことで、企業の人的資産力は改善されるのである。女性の人事政策における対応の変化が大いに貢献する。いかに育児期間をブランクではなく、それを生かす時間として環境を提供できるかによって、従業員の次へのステップ、つまりその人のキャリアを生かし潜在的能力を発揮するというステップを踏むことができ、あらゆる人のあらゆる潜在能力を生かす環境を整えることが、企業の使命である。

第2節テレワーク導入の現状

[1]テレワーク導入状況

テレワーク導入を検討する企業の目的にはいくつかある。コスト削減、優秀な従業員の確保、生産性の向上などが上げられるが、それはいずれも企業にとって、コアケイパビリティとなる要素である。

日経新聞（2006年8月22日）1面 によると、「NTTやヒューレットパッカードなどIT大手四社が本格的な在宅勤務を導入する。先行するIBMを含めた大手五社の従業員の半分にあたる約3万人が在宅勤務を利用できる見通しで、他業界にも広がるとみている。育児中に限定せず、システム部門全体や全社員を対象とする。企業の情報化投資の拡大で技術者不足が深刻化しており、勤務体制の多様化で人材確保につなげる。」という。

ここにみられるように、女性の育児問題に限らず、全従業員を対象としていることの背景には、企業戦略の上で長期的規模的な効果が期待できるということを表していよう。

[2]導入企業事例

国内において、すでにテレワークを導入している代表的な企業について、2005年度日本テレワーク協会のシンポジウムにおいて、その参加企業の従業員による、テレワーク導入後の成果発表内容を以下にまとめる。

(1)NTTコミュニケーションズ

①メリット

- ・やりがいのある仕事にチャレンジできる
- ・研修投資や学習機会に投資できる

②ベースとなるマネジメント

- ・成果業績のプラットフォーム化

③ワーカーとしての評価

- ・時間的メリットで、回り回って気持ちに余裕ができるので社員が元気になった。
- ・モチベーションのアップにつながるのではないかと考えられる

(2)旭硝子

①業務

- ・モバイル型テレワーク営業で情報発信を行い、回答者は新しい指示を行う。
- ・フォローとフィードバックが確実に行われている。

②成果

- ・情報が形式知として蓄積された。

③ベースとなるマネジメント

- ・評価基準は「成果実績」と「定性評価」（顧客の評価・提案内容）

④メリット

- ・ITツールを使用したことで、コスト削減（バックオフィス）も実現でき、情報が共有され、透明性も実現している。

(3)日本IBM

①業務

- ・情報の完全データ化し、ベースとなる資料の検証、参照、閲覧が可能である。

②メリット

- ・場所、時間にとらわれない働き方と、品質・効率の向上を実現している。

③コスト削減

- ・一般企業における紙の使用量が一人あたり平均8mであるのに対して、IBMは13cm（但しバックオフィスによる使用がほとんど）という結果であり、間接費の軽減にも効果がみられた。

以上、経営的側面として効率効果の点においても、従業員の心身的状況についても一定の成果を有していると判定できる結果となっている。

テレワーク導入によるコスト減と従業員の心身的な有益性の例として、既に導入済みの大企業の事例を挙げたが、現状は柔軟かつ自己管理能力に長けた人々が参加する組織構築が可能な企業に限られている。一般的な企業における導入へのネックは

①.ネットワーク技術力

②ミドルマネジメント層の能力的限界と心理的反発

という表層的な要因があげられていたが、テレワークという働き方は、男女問わずあらゆる職種の人にとってもワークライフバランスを改善する形態として期待されている。

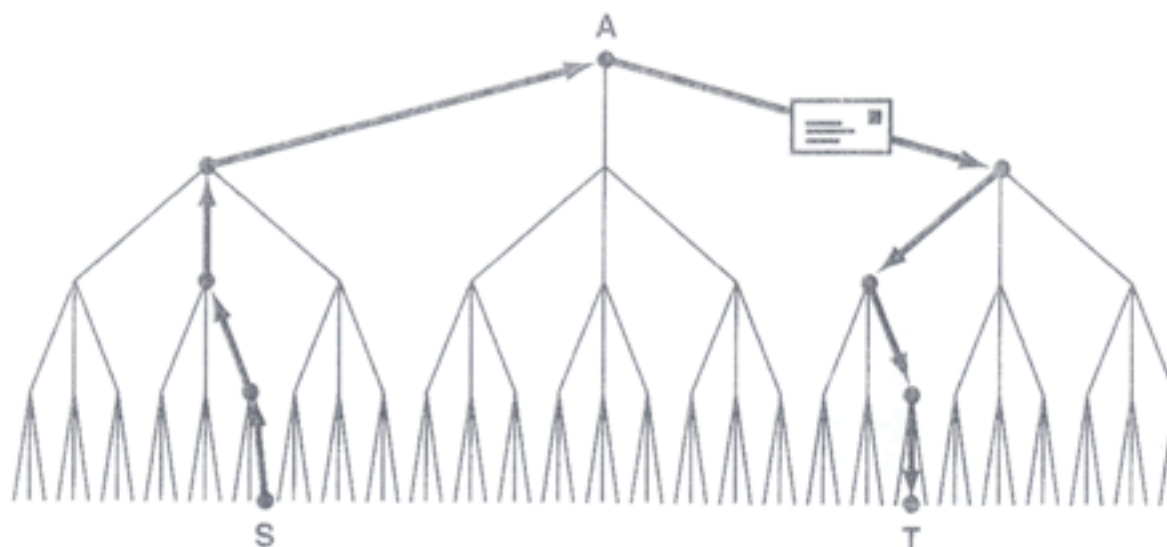
特に社会進出への障壁を有する女性にとって問題解決の手段となるテレワークは、企業にとっても女性の潜在的なアビリティを活用できるという点においてメリットがある。、テレワークをネットワーク型組織の一部として活用し、ネットワーク型経営を行うことができれば、経営資源の柔軟な配置と高い収益構造を実現することができる。このような、ネットワーク型組織をもつネットワーク型経営およびオープンネットワーク型経営の有効性について、これらの優位性の論拠となるネットワーク理論をふまえて次章で説明する。

第3節 企業におけるネットワーク型組織の有効性

(1) ネットワーク理論

ネットワークとは、ノードで結ばれた水平的結合である。この世界では、二点間の距離（点と点）・立地（点と面）・面積（面と面）のこれまでの問題（移動時間・移動コスト・移動のためにかかる活動・移動のための資源消費など）を、ゼロあるいはメリットに変換することができる。リアルの接点とインターネットを利用した場合において、後者において空間的距離はゼロとなり、同時に時間というコストを同期化によって表層化させない戦略もできる。ネットワークによる時間と距離は、短縮や拡散、収束も瞬時で分散、集中の現象も起こりやすい。フラクタルで柔軟であるがゆえ自己組織化、自己分散化、自己再生する。

図表4-1 ヒエラルキー構造フロー図



資料出所：スモールワールド・ネットワーク（2004年）

図表4-1は、ヒエラルキー構造におけるソースノード（S）からターゲットノード（T）へのメッセージが共通祖先（A）を経由するフロー図である。このようなヒエラルキーでは、上位の指揮系統に上がるほど多くのSとTの組合せがそのノードを通してやり取りするため情報処理の負荷が高くなる。（ダンカン・ワッツ、2004）は、ヒエラルキー型では、ノード間のメッセージが指揮系統を通して処理されなければならない、そのため上位にあるノードは下位の多数のノードの間で受け渡しされるすべての情報を処理しなければならない。ヒエラルキー方は分配効率が高いが、再分配効率は低い。すべての行動が正式な指揮系統によって監視、調整、承認されなければならない組織をイメージするとわかりやすいとしている。

また、全体最適から部分最適へのブレイクダウン時と全体最適へと再結合するための調整、問題解決のための時間、コストが発生し、部分最適の集合体は元の和より少なくなると考えられる。

一方、オープンネットワークの場合、外部の資源を取り入れることもできるため、部分最適の集合体が、単なる加算合計よりも大きくなる可能性がある。また、末端の小さな問題の段階で自己解決するため解決に時間とコストが少ない。このためには、実行者がリアルに近い窓口をもつこと、情報が一義的で、共有してもゆがまないことが条件である。

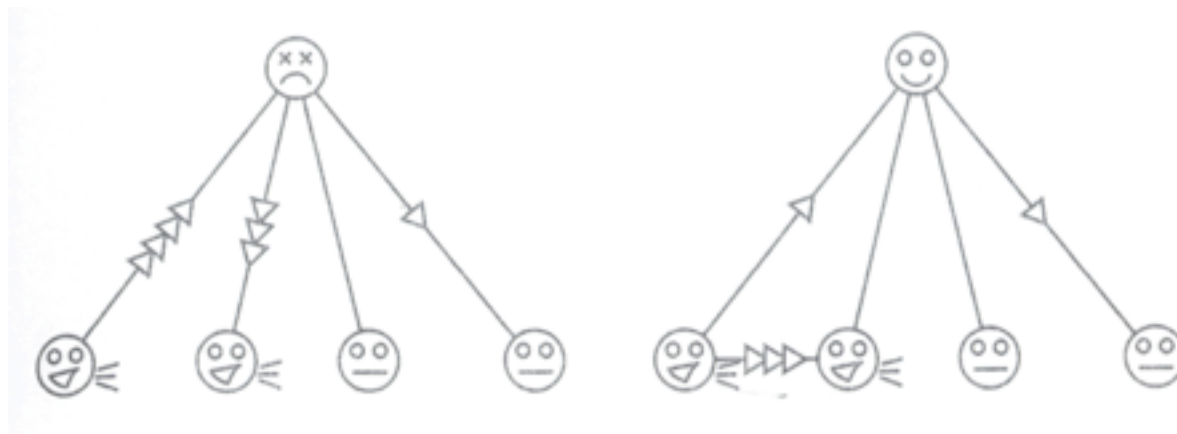
(2) ネットワーク型組織

理想的な組織、処理能力と創出力を併せ持つ組織とはどのような組織であろうか。

人の能力はコンピューターと違い、スケーラブルではないので、ヒエラルキー構造組織による個々の人間能力の和には限界点が生じる。

ネットワーク型組織とは、フラットまたはマトリックスにメンバーが構成されており、情報の双方向の交流が可能で、従来のヒエラルキー型組織に対して、意志決定者とマーケットの時間的物理的間隔が短くなり、意思決定の迅速化などトップダウンによる弊害部分を弱めることができる。

図表4-2：局所最適化アルゴリズム



資料出所：スモールワールド・ネットワーク（2004年）

図表4-2にみるように、最も過密なノードは、そのノードが最も多くのメッセージ（矢印で表示）を交換する二人をリンクすることで迂回されるので、上位に情報の負荷が軽減される。情報の往復の距離もなくなり、処理の時間も短くなり、双方に最適解を求めたり、共有し易い。

さらに、「個人」は潜在能力を見つけ出す能力だけでなく、その動機も持っているがわかる。つまり「分散型探索能力」の活用である。ネットワーク経済では、どのノードも利益を上げ、「分配」と「再分配」により自己組織化するネットワーク形成が理想的な組織となる。下位の階層の個人はメッセージを「処理する」のではなく、（少ないバイパスリンクにより）「創出」を行う。これが「メタチーム」というグループである。そして、離れたノード間で処理されたメッセージを、管理者は、その上層部で処理するために、直近の同僚だけではなく垂直の相互作用も生む。つまりひとつのレベルに負荷を集中させるのではなく、複数のスケールに分配するグループとなる。マルチスケール・コネクティビティ（多次元レベル結合性）により情報がすべてのレベルで処理されると、問題解決行動が生産行動と切り離せなくなる。つまり、不確実な環境下で分配と障害の危険性を最小化が可能となる。これが、理想とする、負荷の限界の回避と自己問題解決能力を併せ持ち、環境の変化に柔軟に対応が可能な組織の能力である。

(3) ネットワーク型経営について

企業活動における資産であるヒト・モノ・カネに、「時間」と「空間」「情報」をネットワークによりか津用すれば、従前の制約要素を、付加価値を生む源泉に変換できる。ネットワーク経営とは、企業の資源とその配置においてネットワーク理論のメリットを発揮することで、企業としてめざすべき結果にアドバンテージを与えるものである。今後の情報化社会においては、かつての物理的資産から情報資産へと価値がシフトするにあたり、これまでのヒエラルキー構造の組織以上に、ネットワーク組織の方が、情報処理の効率の点では優位性がある。

また、柔軟に組み合わせた人的資源の効率化、と情報集積とナレッジマネジメントを行い、人的資源が、各ノードとして結びつくことで、バーチャルな知的創造工場とすることができれば、地域特性を活かした付加価値や地域間格差を活かしたコストダウンも可能である。時間は同期化によって戦略目的にそった投入を可能にし、企業における資源の有効活用の戦略として使える。

情報はいかに有益な資源として利用可能な情報に変換し、蓄積したかで資産価値とよべるので、情報が自社オリジナルのコンピタンスとなるよう変換、活用されるためには、処理負荷を避け、整合性を判断するためナレッジマネジメントが必要である。情報の知識集約型、環境適応型、ファブレス型、テレワークシステムは、情報を資産と変えるため、そしてこれらの運営自体が知的資産となる。

(4) オープンネットワーク型経営

オープンネットワーク型経営とは、顧客とダイレクトなノードを有することで外部のリソースまでも巻き込む。顧客をまきこんだマーケティングコミュニケーションの仕組みとノウハウを有し、社内の知的財産に取り込むことのできるネットワーク能力を活用した経営である。オープンネットワーク経営は、単なるネットワークに経営に比べ、マーケットとの距離が短く、即時性も高く、ダイレクトに近いので歪曲もされにくい。ただ、オープンに入手したこれらの情報が、知的財産として企業の将来価値を創造するものかを判断するのは、情報処理システムではなく人である。情報処理システムと人との決定的な違いは、人は、「創造性」（将来に対し、より良くしようとする意思の含んだ予測する力）を持っているということである。ナレッジマネジメントによって「創造性」の源泉となっている、人の「知識」と「経験」を蓄積し、活かせるかである。

オープンネットワーク型組織およびオープンシステム、による人材資源の有効活用と、社会的資源（環境、インフラ）の有効活用について、ネットワーク型バーチャル企業を、次章にて検証する。

第4章 ネットワークを活かしたバーチャル企業について

第1節 ネットワーク型バーチャル企業

[1]バーチャル企業におけるEコマース

(1)Eコマースとリアル接客にみるビジネスの優位性

インターネットによるネットワークを利用した、Eコマース上のバーチャルでの接客はメール、電話、FAXなどを利用し、見えない顧客と直接ダイレクトな接点をもっている。リアルの接客とは、接点の方法のみがことなるが、直接顧客と対峙できる点は同じである。リアル接客と、Eコマースにおける接客は、相違点、共通点ともにみられる。

まず、相違点としては、Eコマースにおける接客は顔を見ながら対面することはなく、リアルの接客と大きく異なる点である。その方法は、多くはEメールか、電話、FAXに限られる。同じ点は、直接、顧客と接するという点である。媒体の方法が異なっても、顧客に直接情報を発信と受信をして要望や感想をきくことができる。これは、メーカーと異なる小売の大きな特徴である。リアルの接客かバーチャルの接客かを問わず、対顧客接点として必須な条件とは、顧客の期待値を超えるサービスを実現できるかである。また、購買プロセスにおいて段階があり、その店を信頼していなければ購買にまで結びつかない。そして購買したあと、顧客はその店を判断、評価する。期待通りだったか、または以上だったのか満たなかったか。そして周囲の意見や反応をみる。

この点について、筆者の運営するインターネットギフトショップ「ハートギフト」（第章で紹介）の役務であるギフト発送代行の役割を担ったサービス提供を例にみると、ギフトが贈り届けられることで、①贈り主が希望する内容と状況で受け取り主がギフトを受け取ることができたか。②相手に喜んでもらうという目的を果たしたか ③そのギフトの授与という機会が、贈る人と贈られる人の相互の関係性をさらに向上させたか ④発注者が次回発注する際、発注障壁が低くなっており、また新たに発注しようとするコンテンツが満たされているか、が基本的かつ重要なポイントとなる。そして、このような最低限の役務を果たす以外のサービスを顧客に提供すること、すなわち⑤顧客の要望を受け入れる姿勢があるか。⑥顧客にとってそれを容易にする窓口を持っているか。⑦この窓口の存在を顧客に開示しているか。⑧顧客とのリレーションシップのきっかけとなる上記のコンテンツを持っているかで、顧客との関係性を強調することも、反対にうまく実現しなかったときは破壊することもできる。

顧客からのクレームは、企業にとっては財産であり、次への確かな道標となる。この情報入手するためのきっかけをいかに増やし、入手し、次の課題へ、つまり今後來店する顧客へのロイヤリティを高めるための糧とするかは、その店の、顧客情報に対する意識と活用次第なのである。

顧客のクレームは処理するものではなく、それが企業における重要な改善すべき案件という扱いによって、マーケティングの接点とするのが、問題解決能力の高い企業である。

顧客接点やブランディングの有効な戦略のポイントとしてのコールセンターの存在がある。例えば、森永製菓株式会社、株式会社ニッセンなどの日本の企業でも導入がみられる。スタッフの意識改革が最も重要であり、クレームを上げた顧客に対しどのような対応ができるかは、顧客の立場で考え、さらによくする結末をめざして顧客に提案し、その問題点をアナウンスしていただいたことに感謝をし、今回の事例を社内で共有し、次の企業活動に生かすべきである。

基本的にバーチャルとリアルとは顧客接点については同じであり、バーチャルは特に、顧客とのリレーションシップにおけるベースとなる信頼が重要である。顧客との接点をつかみ、円滑に関係性が構築できるか、顧客満足を構築できるかということ、手段ではなく取引後の顧客との

関係構築可能な確なレビューを実行できるかが重要となる。One to Oneマーケティングはバーチャルな世界での顧客対応のことを指すが、バーチャルはネットワークによって取引の情報が蓄積されるためデータによる分析管理についてより有効であるため、顧客維持の経営のためのCRMにおける活用が優位となる。

[2] バーチャル企業における消費者の信頼

では、特にネットワーク型組織を基盤とする、Eビジネスの世界ではどうであろうか。

(フレデリックE.ライクヘルド/フィル・シェフター、2000、pp.62-65)によると、「Web上の顧客は移り気で飽きっぽく、つねに新しいアイデアに飛びつく傾向がある。という一般的な認識とは異なり、実際には、今日のオンライン客のほとんどは、明らかにロイヤルティ志向を示している。」という。また、Webの買い物客に対しての、「Eコマース小売業者にとってビジネスを展開する上で最も重要と思われる要素は何か」という質問には、価格の安さや品揃えの豊富さ、など他のすべての要素を大きく引き離して、「よく知っていて信頼できるWebサイト」という回答がトップであったとされている。このようにバーチャル企業においては、信頼が顧客との関係性において特に重要な要素となっている。

(サイモン、2000)によると、「信頼の源泉とは、相手側の意思決定の安定性、つまり①客観的に保障されている安定性 ②指針に従った明確な行動が見受けられる」場合としている。つまり、信頼性が有利に働くのは、①社会的不確実性 ②機会コスト が高いときということになる。

さらに「高信頼者」の特徴として ①特定の相手の信頼性に敏感で正確 ②既存のコミット関係を離脱していることが上げられている。そして「信用・評判」とは、「信頼を裏切らない、という連鎖した動機付けを有する状況であるという情報」のことをいう。

以上、信頼はナレッジによるコアケイパビリティ（顧客とのリレーションシップ、サービス、商品、ブランド構築）を形成するために必要な要素であり、企業の成功の根源となるものである。顧客の苦情や意見を速やかに商品に反映させることで「信頼」という付加価値を獲得することができる。

第2節 信頼に基づくブランド構築

[1]企業とブランド

バーチャル企業におけるEコマースにおいて特に、顧客との信頼関係が重要であると述べたが、この重要性は特にEコマースに限ったものではない。

市場の中の消費者と企業をつなぐものが信頼というブランドであるとする（須藤（2001）pp.11）によると、Eビジネスでは強いブランドの構築が事業成功決め手といえるほど重要である。単なる知名度アップではなく、積極的に選ばれるブランドとなることが企業にとっての優先戦略課題である。Eブランド構築の目指すゴールはブランドの強化を通じて企業が提供する商品、サービスから得る利益プレミアムを最大化することである。ブランドの構築にあたっては、「ブランドの育成」「ブランドの価値向上」「ブランドの保全」という三つのステップが必要である。と述べている。

また、（須藤（2001）pp.118-119）によると、顧客マインドへの定着を図るためには、ブランドの差別化の源泉をはっきりと定義し、社内で共有化するというのがブランド戦略上で最も重要なプロセスであり、ブランドマネジメントの出発点は、ブランド差別化の源泉、すなわちブランドアイデンティティを見極めることであると述べている。この、ブランドの核を支えるブランドアイデンティティは企業が持続的に管理運営をすべきとしている。特に、E-ブランドは、（須藤、2001）も述べているように、顧客の経験価値によって構築される。バーンド・Hによって提唱されているように、E-ビジネスにおけるブランド形成において注目されるべき概念である。

[2]ナレッジマネジメントによる顧客とのリレーションシップの実現

このようなブランドによって代表的に表現される知的財産としてのナレッジ資産がe-ビジネスにおいては重要である従って、ナレッジの構築とどれを運用するナレッジマネジメントが、企業にとっては、重要な経営要素となる。

「ナレッジマネジメント」とは、企業などの組織において、その共有資産としての“知識”の発見、蓄積、交換、共有、創造、活用を行うプロセスを体系的な形でマネジメントすること。あるいはそうした知識の創造・活用の仕組みを事業プロセスの中にビルトインし、生み出された知識を製品やサービス、業務プロセスの革新に具現化することで組織全体の競争力強化を目指す経営手法のことをいう。（野中郁次郎、竹内弘高1996）

経営学者ピーター・F・ドラッカー（Peter F. Drucker）は『ポスト資本主義社会』（1993年）で、知識経済においては知識だけが新たな価値の源泉として「唯一意味のある資源」だと指摘したが、その唯一の経営資源である知識は簡単に陳腐化する。企業の競争力を劣化させないためには、常に組織内で新たな知の創造を繰り返していくことが必要であるといっている。

ナレッジマネジメントによって実現することは、顧客と協力して、顧客の「経験」と「多様性」を共有し、マネジメントすることができることである。この結果、顧客から信頼を受けることができる

第5章 ネットワーク型企業とテレワーカーの活用によるビジネスモデル

——企業活動を通じて女性の社会進出への途を拓く

第1節 ネットワーク型企業のスキームの活用と女性の社会進出

これまでの考察において、当論文の目的に掲げた女性の社会的進出に対する問題意識は、ネットワーク型経営におけるひとつのスキームである「ネットワークの活用」による、女性特に家庭の主婦の職場進出を可能とすることで、ひとつの解決への途が開けることを論述してきた。

特に、ネットワークの活用によって、女性、とくに家庭の主婦が時間的、場所的な制約条件の中にあっても、就業の可能性を見出すことができることを考察した。またこれを導入する企業のサイドにあっても、女性の能力と労働力を効率的に活用することは、極めて有効であり、また企業と社会との関係においても意義のあることである。

I Tの発展の中にあっても、このビジネスモデルのスキームは、少子高齢化社会のわが国における、労働問題、福祉を含めた社会問題に対する有益な機能を示すことができるものと考え、当論文において提言主張をしたい。

このビジネスモデル、スキームは、これまでの考察において見られたように、ネットワーク経営独自の利点あるいは欠点を有するものである。たとえばネットワーク経営における組織および行動における有効性などもそれである。

しかし、このビジネスモデルのスキームは、一般的なスキームとしてのビジネスのモデルであり、その導入は企業条件がみたされれば、いかなる企業でもその活用や導入が可能となる。即ち、このモデル自体は、女性の社会的進出に途を拓くものであるが、これによって企業経営の基本的な条件、とくに持続的な市場競争力を確保することを約束するものではない。

そのため、この提言主張するモデルは、企業の収益を創出するドライバーとしては十分な条件を満たすものではない。それには、企業の持続的競争優位をもたらすような コア・コンピタンスを競争戦略、競争条件と行動が求められる。

なお、筆者の考察は、自身の体験してきた環境にも大きく影響を受けていることや、自己の所属する企業に対するこれまでの研究や体験から、論文としての体系や論旨の展開において、実証事例の自分が起業した『ネットによる商品サービスの通信販売業』を若干意識したものとなっていることは否定できないが、論文の体系として容認される範囲にとどめるべきと考えている。後述の事例企業においては、ネット通信販売業として、競争優位の条件として顧客の信頼に基づく企業価値、信頼をもたらす知的資産、とくに見えない顧客がこの企業を利用した経験に基づいて評価した価値＝信頼に基づくブランド価値にこれを求めている。

第2節 ハートギフト ——実証事例として

[1] ハートギフトについて

(1) 会社概要

- ・創立 1998年5月（個人事業として）、1999年6月 有限会社ハートギフト設立
2000年6月 株式会社ハートギフトに改組
- ・資本金 1000万円
- ・本社 大阪市中央区南船場2-11-13 FUKUDAビル701、
- ・代表者 池田文子
- ・業種 ギフト小売
- ・事業内容 インターネットによるギフト商品販売事業、ギフトプロデュース事業
キャリアセミナー事業、プロモーション、イベント企画

(2) 商品およびサービス

人と人をつなぐサービスを通じて、人々が幸せな生活を実現できる社会をめざし、インターネットによる一般顧客に対するギフト販売を主軸としている。アニバーサリーギフト 誕生日、結婚記念日などの記念日に、心に残るオーダーメイドのギフト商品を企画、制作、販売を行っている。商品はギフト用のラッピング、メッセージカードなどが添えられ、指定日時に指定の場所に届けられる。また、記念日前に記念日通知を行い、おすすめのギフトをご提案するサービスは無料。商品を単なるモノではなく、顧客のニーズをくみとった付加価値を重視し、ストーリー性の高い商品とサービスを行う。

(3) 開業経緯

1998年5月に自宅のマンションの一室にて個人事業として開業。きっかけは、筆者が第一子目の出産後のギフトの手配の不便さを感じたことと、知人の誕生日など記念日を忘れがらだったことから、記念日メール通知サービスと、自宅にしながらアニバーサリーギフトを発注できるしくみを考案、第二子妊娠中にホームページを自作するなどの開業準備をし、出産後一ヶ月で開業した。

そこで池田は自分の労働時間などの就労可能な条件のなか、また自分の持っている才能、女性としてギフトに関する感性、発想に加えてネットワークに対する知識とそれに関する技能を資産として、自宅を事務所としてスタートしたものであって、限られた与件のなかで創業に踏み切った。

同年の年末頃に取材を受けたパソコン雑誌への記事掲載でアクセスが伸び、それをきっかけに年間約20社以上の取材を受けるようになり、口コミとリピーターのみで売上が年々増加した。その間のほとんどを自宅での仕事と子育ての両立を経験。

筆者はこれまでの経験から「起業」「eショップの運営」「女性と仕事」等をテーマにした講演を大学や商工会議所などで行っている。社会的問題となっている少子化問題や受講生の声を聞く中で、自らの仕事と家庭の両立の経験から、自宅で子育て中の女性が在宅で仕事ができるようなくみ支援したいと考え、2005年社名をキャリアデザイン・インターナショナル株式会社に変更。（注1参照）在宅ワーカーの現在登録者数は約30名で、職種は、ラッピング、梱包、商品企画、営業など、個人の希望や能力に合わせて業務を任せている。

(4)顧客の概要

登録顧客は約3万名。男女比率は約半々で、顧客層はインターネットユーザー層に比例し20代、30代がメインである。携帯電話経由が増加しているため平均年齢が低化傾向である。

-年齢構成、20代28% 30代45% 40代22% 50代5%、

累積受注件数は約30,000件 記念日登録者約3,500名

-平均リピート回数3.2回×リピート顧客約5,500人

-リピート率58.6%

-新規顧客約6,000人中の経緯は、Yahoo検索3,600件、代表者活動から1,000件、

他のサイトからのリンク470件、口コミ430件、記事420件

(5)仕入れ

大きく分類すると ①一般流通における既存の大手メーカー ②海外から安く大量に仕入れて卸している卸問屋 ③ニッチな商品を企画、製作している中小企業 ④個人で職人的に創作活動をする個人、となっている。サプライヤーもまた、ネットワーカーの場合がある。

[2] ネットワーカーについて

(1) ワーカーの作業と評価

ギフト発送の作業を行うワーカーの属性は、既婚者95% 子供・孫あり95% 年齢22歳～52歳となっている。ワーカーの仕事に対する熱意は高く、子供がいても仕事ができ、その仕事が自分の好きな分野であるということ、業務上のリスクがないという点において、仕事を続けたいという意思が高く、日々の仕事の熱意につながっている。(注2参照)

ワーカーとの業務連動は、下記の通りである。

①注文フォームによる受注→②データベース格納→③顧客への対応→④ワーカーへ発送の指示(メールまたは電話)→⑤ワーカー宅からの発送

本部とワーカーとのリレーションシップによる作業のポイントとして、①顧客の声を共有すること、②在庫管理情報を共有していること、③在宅の作業環境に配慮することである。このための教育指導として、①初期研修 ②新商品研修 ③定期的品質管理 ④作業負フローの改善を行っている。

ワーカーの勤務に対する評価(指導上の評価、雇用継続上の評価)は、

- ・作業：納期、品質、作業効率の工夫、仕上りの工夫、改善点の提案(商品、業務内容)
- ・企画：新規性・付加価値的視点、価格感覚、業者との取引理解力、
- ・積極性：自分にできることがないか問い合わせてくる。新しい営業先のアイデアを提案してくれる。ワーカーを紹介する、など。

子育て中の女性には突発的な出来事、例えば子供の体調の変化、個人的予定、体調不良など業務を中断せざるをえないケースがある。

そこで、企業としての対応策としては、①本部とワーカーが連絡を取り合う関係性、②紹介者とワーカーとの連帯責任感 ③未然に防ぐための本部の予定管理 が必要である。柔軟な組織ゆえの不安定さを相互サポートという観点と、ネットによるコミュニケーションツールによるバックアップ体制が必要である。

(2) 女性ワーカーの活用

生活者の視点に近いところで顧客の苦情や意見を速やかに商品に反映させることで「信頼」という付加価値を獲得することができる。(注3参照) よって、基本的にはワーカーが個人的に興味を深く持っている分野を任せる。消費者としての視点が一般の人よりも厳しく新たな発想や改善に結びつくので、消費者にとって有益つまり企業競争力の高い商品を考案することができるからである。商品サービスの開発、女性の感性の生かし方については、筆者の起業前に、交流のあった主婦の細かな心配りやセンス、生活者としての情報力には注目をしていた。そのような女性のもつ能力を発揮する場として、ギフトは最適なフィールドである。なぜなら、ギフトを受ける側は女性が多く、何を贈ってよいかわからない男性のかわりに、受ける側の気持ちがわかるコンシェルジュとして、代筆してメッセージカードを沿え、ラッピングをする。そのような感性のお手伝いへのニーズがあり、女性の能力を生かし、就労者も楽しくできる仕事となっている。

one to one marketingの実現は、受注すべてに目を通し、一通ずつ返信、個別対応している。顧客の要望を取り込むことで新しい需要を創造している。

取引データの集積、分析に基づき、需要予測及びプルマーケティングを行うことで、安定継続的なリピート客を保有し、また新規客を誘引している。需要予測としては、①受注商品の売れ筋の微妙な変化をとらえる ②リピート状況(頻度、アイテム、内容の変化)、③顧客の利用状況の付帯情報からの想定 ④送り方(送り先種別、タイミング) ⑤関係性(続柄、メッセージ

カード内容、オーダーメイド商品の付加情報) ⑥選択基準(商品、メッセージカード、ラッピング) ⑦顧客からのフィードバック(メール、提案、電話)

しくみとしての優位性として、遠隔で作業を分担できるしくみは、距離と空間の問題解決に有益であった。これを付加価値を生みだすリソースとするには、地域連携や特有のコンピタンスを生かすことで可能になる。

例えば、九州の大分で自然増殖的にネットワークが形成されている。きっかけは1人の主婦の紹介から一気に10名以上のワーカーが加盟した。これによって、これまで大阪から二日を要していた九州地方の顧客への商品発送が一日短縮され、九州地方の顧客との距離が縮んだ。また、九州地方の名産など商品情報が入手できる点や、九州まで営業で訪問ができなかった法人に対しての営業活動、地元での贈答品の慣習にあわせた提案など、きめこまかなサービスが地方にも提供できる。各拠点は、物流拠点として、ブレインセンターとして、アイデアを具現化できるワーカーのアイデア、参加者、製作者と、ネットワーク組織によるバーチャル工場の具体化をめざしている。

[3]オープンネットワーク型企業事例の優位性のまとめ

経営の中で、生活者として顧客の視点で業務を行うことの重要さと難しさは、典型的なヒエラルキー型組織にはそれを実行のための障壁が存在することからもうかがえる。よってネットワーク型組織で運営されるハートギフトの実証例を、テレワークを利用したネットワーク型経営が、創出することができる付加価値の高いサービスの根拠として示した。ハートギフトのように、オープンネットワークにより知的資産を生む源泉である人的資源を広範囲から収束することが可能で、そのサービスの提供もネットワークで行うことができる。

このようなテレワークを利用したネットワーク型経営が、付加価値を高める経営に有効な理由は、暗黙知を蓄積、共有するネットワークシステムの構築によってナレッジマネジメントを行い、時間と空間をメリットに変えることで企業の限られたリソースを拡大できることにある。具体的には、物流の分散化及び内部化は、これまでの一般的な流れであった集中型やアウトソーシングと異なり、これまでの画一的なサービスを逸しながら効率化を実現するという、新しいロジスティック・ソリューションである。商品ごとや地域性による専門分化によって創造価値の集約化が可能となる。

また、ネットワークで構成されたワーカーは、必要に応じて柔軟性ある組織作りができるという柔軟性においては、アウトソーシング的メリットをもちながらも、内部の人材なので知的ノウハウの蓄積と共有が可能である。

さらに、各ノード(ワーカー)の規模は、収穫逡増の範囲内とすると、全体の最適化にも寄与する。

ポイントをまとめると、

- ①本社機能と、接客ポイント+製品ラインにおける知的ノウハウの収集と共有化
- ②専門性(スキルと地域性)を利用した分散型在庫による新しいバリューチェーン
- ③収穫逡増の範囲内ノードの柔軟なネットワーク化

このようにネットワーク型経営の企業は、ワーカーの就労希望を満たす条件での雇用を可能にし、企業はワーカーの能力を活かし、さらにそのリソースをネットワーク型組織に組入れることにより、ネットワークの経済性を含む優位性から、知的財産の集積および負荷軽減によって、競争優位となるコア・コンピタンスの集積および育成が可能となる。

このような企業としての競争優位性と、ワーカーの満足度、およびワークライフバランスを実

現する企業の姿は、今後CRSが重要とされる社会において有益であるし、特に女性の能力活用について挙げてきたが、男女共に今後柔軟な働き方を実現させることが望ましい。ワーカー・顧客の満足、経営効率とサービスの質をあわせもつこの経営手法は、通信販売の物流に限らず、その他の業種や職種にも応用が可能である。

注釈

(注1)

筆者は、小さな子供をもつ主婦の経験から、外出が困難でも贈り物を負担なく人に喜ばれるギフトを手配できる、人と人をつなぐサービスを実現したかった。そして自らが仕事と子育ての両立の壁に直面し、それを解決しながら子供と一緒に過ごせた生活を幸せだったと感じている。これらを可能にしてくれたインターネットの技術と、繰り返し注文を頂いたリピーターのお客様に感謝しながら、今後は、以前の自分のように子育てと仕事の双方を必要とする女性たちに、その生活を可能にするための仕事を提供し、少しでも子供の側にいながら自己実現を可能とする女性の支援を行う。

(注2)

ある女性ネットワーカーは、幼稚園、小学生の子供が三人おり、預けて働きにできることが困難であったが、一日のうちの作業可能な細切れの時間を有効につかい、月に5万円程度の収入になっている。「子供を迎えに行くまでの10分間」を有意義に使うことは、これまでの制限というストレスから、充実した「やりくり」の時間になるのである。

自宅での作業であっても、昔ながらの「内職」のイメージと異なる。その理由は、一つ目はハートギフトの仕事はクリエイティブであること、つまり主婦の得意とするきめ細やかな創意工夫や、自分の興味を生かした仕事を選択したり創造できること。そして二つ目に報酬が1時間作業した場合の工賃は時給850円のパートよりも高い換算になることだ。

(注3)

顧客からの受注メールで、その顧客がどのようなシチュエーションで贈ろうとしているのかを想像し示唆をすることが日常のオペレーション内容である。想定や理想とする結末は経験や感情を通して判断し、日々の業務に反映。このサービスには、まずハートギフトが信頼され利用されるということが必須である。従って、対顧客戦略の基本は、顧客の喜びであって、利益、リピート率、効率性を最優先としなかったことが、結果として高いリピート率につながったと判断する。企業として多くの顧客に満足を提供するためのナレッジの形成は、経験と信頼の蓄積という感性がハートギフトを支えている。

第6章 結語

以上の論述において示したように、筆者は、女性の社会的進出に対する深い問題意識を、実体験を通じて有し、またこれをきっかけとして、在宅女性をネットワーカーとして活用するビジネスモデルの着想を得たのであって、さらに自分の事業における事業運営、事業組織の中にこれを導入し、事業として成功させたのである。また筆者が当初抱いていた社会的問題については、この事業を通じて相応の貢献を行うことが出来たと考えられる。即ち、あくまでも私企業の本来的な活動による社会的貢献を意図すると言う立場である。

筆者の提言主張は、ITの発展を背景としてネットワーク社会におけるビジネスのモデルが、女性の労働力の活用やその個性的な能力の活用など経営資源の優れた活用の範囲にとどまるものでなく、バーチャルな企業組織の形成・運用により、労働コスト、在庫コスト、プロモーションコストをはじめ諸コスト面からの効率経営の実現可能性を論述している。

さらに重要なことは、ネットの活用によるコスト効果やそれがもたらす利益面の効果だけでなく、市場とのリレーションをネットワークにより展開することによる経営効果である。顧客のニーズの把握とそれへの対応、新しい市場機会の獲得、例えば市場分野や顧客の開発を行うなどである。その他、マーケティングからの経営視点を機能化することもそれである。この重要性とその具体的展開例を、実証事例としてハートギフトの継続的な経営行動において論述検証した。

実証事例として取上げたハートギフトは、ネットによるサービスと商品の通信販売を主たる業務にする企業である。当論文の論点として、提言するビジネスモデルは一般化されたスキームにとどまるものでなく、これは事業戦略として持続的な競争優位性の維持を可能とするモデルとしての条件を具備するべきものとして論じている。

ハートギフトは、顧客との対面取引を行うものでなく、見えない顧客に対しての取引であり、顧客にとっても商品サービスも見えない、手に取れない取引である。それだけに前述のように一度当社を利用した顧客の経験価値が、価値あるものとして評価されることが企業の生命線となる。すなわちカスタマー・コンピテンシーが重要な経営要素となっている。

それらの大部分は、筆者とネットワーカーが共同して形成した知的資産であり、企業としての事業価値のベースとなり、企業のコア・コンピタンスとなっている。

また、企業の有する知的資産そのものが競争優位を生むのではなく、持続的に展開されるマネジメント、ナレッジマネジメントが価値を生むのである。この点は、事例企業においては、ネットワーカーへの継続的学習と知識、ナレッジの共有を効果的に行なっている。これは筆者が自己の経営をめぐって理論的考察を行い、これに裏づけされた経営行動を行っているひとつである。

また付言すると、事例企業は、ネットによる生活用品、サービス市場を相手とする企業であるが、ネットワーカーは生活感性において、一般消費生活市場や顧客にもっとも近い存在、女性従業員であり、顧客の感性をつかみニーズに対応するのに最適であると考えている。

また、組織運用については、一般的な企業、とくに大企業とは異なって、ネットワーク型企業において、ネットスキームの活用によって、よりフラットな組織を形成した運営を可能としており、当論のネットワーク経営組織の有効性、あり方をこの事例においても論及している。

以上のように、当論文が論点としている女性の社会的進出を阻害する各種条件に対して

ネットワーク経営とくにネットワーカーの活用を軸とした、ビジネスモデルの導入を提言しているが、しかしネットワーク経営スキームだけでは、ビジネスモデルとしての自己完結性の面で十分とは云えないのである。即ち、この経営スキームを生かした持続的競争優位の戦略、グロースのシナリオとビジネスの仕組みが、戦略的なビジネスモデルとして必要とされるのである。

さらに、IT, 科学技術のめまぐるしい進展のなかで、このようなスキームの陳腐化も早いと想定されるだけに、スキーム自体の自己革新とこれを活用する経営モデルが、競争に勝利する価値創造につながるものであることが必要である。

当論における事例企業、考察視点がネット通信販売という限定的な分野からの考察であることから、業種業態、所在する国など経営の与件の異なる視点からの考察が、これからの新しい変化に対応するビジネスモデル、経営スキームの考察の上で必要と考える。これは今後の課題としたい。

また、ネットワーク経営社会に関する理論的実証的考察について、特に組織とその運営に関する論述は、論旨の展開の上でその多くを割愛省略しているのであるが、その分野は、ネットワーク経営社会の今後の発展を研究史展望する上で、さらなる研究を必要とするものである。

また最後に、この論文が、女性の起業による、女性の固有の能力を生かした経営、個性的な経営が、市場競争優位の条件となりうる側面を示唆するものとして、今後の女性起業家に対するひとつの指針として役立つことを願うものである。

引用文献

- 伊藤良二 (2003) 「ブランドマネジメントの本質」 *Think!*、№7、pp.21-23
- 上田隆穂 (2002) 「プライシングへの消費者心理を理解する」 一橋ビジネスレビュー、50巻3号、pp.32-45
- 小林理生 (2002) 「経験価値創造のブランド戦略 ルイ・ヴィトン デマンドサイド物語」 グロービスマネージメントレビュー、冬号、pp5-15
- 清水聡 (2002) 「消費者の意思決定プロセスとマーケティング戦略」 一橋ビジネスレビュー、50巻3号、pp.19-30
- 須藤実和 (2001) 『eブランド戦略』日本経済新聞社、pp.11、pp.118-119
- ダンカン・ワッツ (2004) 『スモールワールドネットワーク』 阪急コミュニケーションズ pp335、pp338
- 野中郁次郎、竹内弘高著 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社 (「The Knowledge-Creating Company」の邦訳)
- 丸岡吉人 (2002) 「手段目的連鎖モデルで消費者を理解する」 一橋ビジネスレビュー、50巻3号、pp.49-59
- フレデリックF.ライクヘルド/フィル・シェフター共著 大関夏子訳 (2000) 「eロイヤリティのマネジメント」ハーバードビジネスレビュー、2000年11月号、 pp.62-65
- 社団法人日本テレワーク協会・財団法人社会経済生産性本部・財団法人日本SOHO協会
日本テレワーク学会『ここまで進んだ日本のテレワーク~実態調査にみる現状と将来像~』テレワークシンポジウム2002年・2003年開催 (主催：国土交通省
協賛：総務省・厚生労働省)
- 厚生労働省 労働政策担当参事官室 平成17年版労働経済 pp.22-25

参考文献

- 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1988.
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1982.
- 桑田耕太郎「情報技術と組織デザイン」『組織科学』Vol.29, No.1, 1995.
- 國領二郎, 『オープン・アーキテクチャ戦略』, ダイヤモンド社, 1999年.
- 佐々木宏夫, 『情報の経済学—不確実性と不完全情報』, 日本評論社, 1991年.
- 島田達巳・高原康彦『経営情報システム (シリーズ・経営情報システム第1巻)』日科技連, 1993.
- 高尾尚二郎「組織コミットメントの多次元性」慶応経営論集1996年3月
- 高木晴夫「個人と組織統合のための理論的フレームワーク」慶応経営論集1985年3月
- 高木晴夫「ネットワーク組織を動かすネットワークリーダーシップ」慶応経営論集1996年3月
- 高木晴夫「協働活動のための創造的コミュニケーション」慶応経営論集1994年1月
- 林紘一郎『ネットワーキング情報社会の経済学』NTT出版, 1998.
- Arrow, K. J., *The Limits of Organization*, Norton, 1974. (邦訳: 村上泰亮『組織の限界』岩波書店,)
- Blau, Peter M., *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, Inc., 1964. (邦訳: 間場寿一・居安正・塩原勉『交換と権力』新曜社, 1974)
- Coase, Ronald H., "The Firm, The Market, and The Law", The University of Chicago Press, 1988. (宮澤健一・後藤晃・藤垣芳文(訳), 『企業・市場・法』, 東洋経済新報社, 1992年.)
- Galbraith, Jay R., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973. (邦訳: 梅津祐良『横断組織の設計: マトリックス組織の調整機能と効果的運用』ダイヤモンド社, 1980) .
- Hayek, F. A., "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, 1945. (田中真晴・田中秀夫(訳), 「社会における知識の利用」, 『市場・知識・自由』, 第2章, pp. 52-76, ミネルヴァ書房, 1986年.)
- hannon, C. E., *A Mathematical Theory of Communication*, *The Bell System Technical Journal* Vol. 27, pp. 379-423, 623-656, 1948
- Krugman, Paul, *The Self-Organizing Economy*, Blackwell, 1996. (邦訳: 北村行伸・妹尾美起『自己組織化の経済学』東洋経済新報社, 1997.)
- Krugman, Paul, "The Self-Organizing Economy", Blackwell, 1996.
(北村行伸・妹尾美起(訳), 『自己組織化の経済学』, 東洋経済新報社, 1997年.)

Laurence Prusak, Rob Cross "ソーシャルネットワーク：組織活力の源泉”

Diamond Harvard Business Review October 2002. 西尚久 (訳)

Penrose, Edith T., The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, 1959. (邦訳：末松玄六『会社成長の理論』ダイヤモンド, 1962.)

Senge, Peter M., The Fifth Discipline, Currency/Doubleday, 1990. (邦訳：守部信之『最強組織の法則』徳間書店, 1995)

Simon, Herbert A., "Administrative Behavior," 3rd ed., Free Press, 1976.

(松田武彦・高柳暁・二村敏子(訳), 『経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究—』, ダイヤモンド社, 1989年.)

Weick, Karl E., The Social Psychology of Organizing, 2nd ed, Addison-Wesley, 1979. (邦訳：遠田雄志『組織化の社会心理学(第2版)』文真堂).

Williamson, Oliver E. Markets and Hierarchies, Free Press, 1975. (邦訳：浅沼万里・岩崎晃『市場と企業組織』日本評論社, 1980.)

Williamson, O., "Market and Hierarchies", New York: Free Press, 1975.

(浅沼万里・岩崎晃(訳), 『市場と企業組織』, 日本評論社, 1980年.)

その他参考資料：『ハートギフト』ホームページ HeartGift <http://www.heartgift.net/>

HEART GIFT

Memorial Original Gift

～ハートギフト～は、記念日通知＆ギフトサービスで
あなたの感謝の心を「贈る」お手伝いします。

決済・送料
ご利用案内
メッセージカード
お客様の声
会社概要
記念日通知

Category

▼出産祝い

- 世界で一番の絵本
- 子供服・幼稚園の着

▼お誕生日ギフト

- お花
- 世界で一番の絵本
- ラベルワイン
- エッチングワイン
- プレスバレット
- 誕生石ジュエリー
- 花文字アート

▼ブライダル

- お花
- エッチングワイン
- ラベルワイン
- 星の飾り物
- 有田焼エーティークップ

▼記念日ギフト

- お花
- エッチングワイン
- ラベルワイン
- 肖像画
- デジレット・ライト

▼その他

- オリジナルZippo
- カラーチェンジボール
- パワーストーン
- 手作り銀戸焼時計
- 美の元氣酒
- 癒しの雑貨ギフト
- 精神タイ ガラスグッズ



ORIGINAL ETCHING WINE

～あなたのオリジナルのメッセージを
オリジナルのブレスに刻んで～

★お知らせ

◆お祝いギフトにThanks & Love◆
～ハートのカップで気持ちを伝える。～
→「エッチングワイン」「ワインハート」ゼロワンチェックに転写♪

★お知らせ

◆お祝いギフトにThanks & Love◆
～ハートのカップで気持ちを伝える。～
→「エッチングワイン」「ワインハート」ゼロワンチェックに転写♪

★お知らせ

◆お祝いギフトにThanks & Love◆
～ハートのカップで気持ちを伝える。～
→「エッチングワイン」「ワインハート」ゼロワンチェックに転写♪

★お知らせ

◆お祝いギフトにThanks & Love◆
～ハートのカップで気持ちを伝える。～
→「エッチングワイン」「ワインハート」ゼロワンチェックに転写♪

★お知らせ

◆お祝いギフトにThanks & Love◆
～ハートのカップで気持ちを伝える。～
→「エッチングワイン」「ワインハート」ゼロワンチェックに転写♪

About

～ハートギフト～

自然の恵み

キャリアデザイン・
インターナショナル株式会社
TEL 06-6258-3554
E-mail heartgift.net

営業時間

月～金 10:00～17:00
土 10:00～17:00
日 10:00～17:00

メールで送る

新内装やギフト選定に
役立つ情報満載でお届け！

検索

TEL 06-6258-3554
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/

検索

TEL 06-6258-3554
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/

検索

TEL 06-6258-3554
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/

検索

TEL 06-6258-3554
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/
http://www.heartgift.net/ea/