

### シリコンバレーのソーシャルキャピタルに関する一考察

KOKADO, Hiroyuki / 小門, 裕幸

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

1

(開始ページ / Start Page)

77

(終了ページ / End Page)

108

(発行年 / Year)

2004-05-01

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00002958>

# シリコンバレーのソーシャルキャピタルに関する一考察

小門裕幸

1. ソーシャルキャピタルの系譜
2. シリコンバレー文化
3. 地域への恩返しとシリコンバレー・ウェイ
4. 地域コミュニティをリードするシリコンバレー企業経営者  
ーシリコンバレー企業の地域コミュニティ意識ー
5. シリコンバレーのソーシャルキャピタル

昨今、ソーシャルキャピタルの議論が盛んである。ハイテク最大の産業集積を産んだシリコンバレーのソーシャルキャピタルは高くないとの意見が多い。本稿では、シリコンバレー・コミュニティの文化的特異性を把握しつつ、そこに育まれる恩返し文化を確認し、ハイテク企業などの地域コミュニティ意識に言及し、そして、ソーシャルキャピタル製造機関と称するコミュニティ・ファンデーションを紹介し、最後にシリコンバレーのソーシャルキャピタルについて考察しながら、シリコンバレーの本質にせまりたい。

## 1. ソーシャルキャピタルの系譜

米国ランド研究所のフランシス・フクヤマは、大著『歴史の終わりに』に引き続いて『トラスト（日本語訳『信無くば立たず』）』を上梓した。そこで、わが国が独特の厚い信頼システムを構築した国であり、それが世界の大国に押し上げた原動力であったと指摘している。フクヤマは信頼を「コミュニティの成員たちが、共有された規範に基づいて規則を守り、誠実に、そして協力的に振舞うということについてのコミュニティの内部に生ずる期待」と定義し、この信頼が社会にある程度広がっていることから生ずる能力をソーシャルキャピタルと呼んだ<sup>1</sup>。ソーシャルキャピタルは、直訳すると社会資本である。わが国では道路・鉄道・空港など公共工事の対象となるインフラのことになるが、それとは似ても似つ

<sup>1</sup> 『信無くば立たず』三笠書房、p5。

かない全く異なる概念である。社会資本とそのまま訳されている場合もあるが、あえて区分して関係資本<sup>2</sup>とも訳されているケースもある。また制度資本とも訳されている。

ソーシャルキャピタルは、物理的なインフラを示すものではなく、地域コミュニティ構成員の関係性を示すものである。その関係性が効率化や価値の創造を行なうことがある。それは地域コミュニティに存する物理的資本（道具・機械・設備などの生産物を生む資本）や人的資本（個人が生産活動に持ち込む知識・技能、訓練・教育により、あるいは無意識的に形成される資本）のように形あるもので明示的に成果を示せるものではない。しかし明らかに経済社会活動の源の一つを構成するもので、目に見えない資本として位置づけられる。

そもそも、ソーシャルキャピタルは、まちづくりのバイブル『The Death of Great American Cities』を著した都市研究の大御所ジェーン・ジェイコブス女史が、その中で取り上げた概念である。都市のコミュニティが、緩やかな弱いネットワークを形成し、それを使って、(旧勢力の)強い絆と摩擦をおこさないで共存しつつ、多様性と創造性を生み出し、しかもその生成過程に安定性を与えている。その都市コミュニティのネットワークに潜む力をソーシャルキャピタルと彼女は呼んだ。1980年代に入って、社会学者ジェームズ・コールマンは、「ソーシャルキャピタルは目に見えないもので機能において定義され、他の資本と同様に価値を生み出すものである。信頼関係を築き域外にそれを拡大しようとする地域コミュニティは、信頼関係を構築できないコミュニティに比べその成果物において大きな差が発生する。また、お互いの信頼性の評判が協力を誘発するが、相手に対する信頼性の便益を軽視すると信頼性を高める努力を怠るようになる。その意味でソーシャルキャピタルは、社会活動の副産物である」<sup>3</sup>とソーシャルキャピタルの重要性を指摘している。また、社会学者ピエール・ブルデューは、人間集団に形成されるネットワークは様々な機能を果たすようになるが、その機能が継続的に維持され蓄積される場合、その蓄積物の総体をソーシャルキャピタルと呼びたいとしている<sup>4</sup>。1993年米国ハーバード大学の社会学者ロバート・パットナムが『Making Democracy Work』<sup>5</sup>を発表。イタリア北部と南部で生ずる経済成長の顕著な差異を説明するものとしてソーシャルキャピタルに焦点をあて、この概念を再整理してスポットを浴びた<sup>6</sup>。ソーシャルキャピタルを、「社会の効率性が改善できる根源にあるもの、信頼、規範やネットワークなどの社会的組織の特徴」と定義した。引き続き『一人でボーリングー米国コミュニティの崩壊と再生』<sup>7</sup>を上梓。アメリカのコミュニティのソーシャルキャピタルが減衰している点を指摘した。パットナムの議論するコミュニティは、イタリアの伝統的な地域コミュニティや古きよき時代のアメリカ

<sup>2</sup> 山岸俊男『安心社会から信頼社会へ』中公新書。

<sup>3</sup> Coleman, James S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology*, Vol.94, Supplement S95-S120.

<sup>4</sup> *An Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago の中で指摘。

<sup>5</sup> *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (邦訳『哲学する民主主義ー伝統と改革の市民的構造』NTT出版)。

<sup>6</sup> イタリアは1970年に至り憲法にある州制度の規定を漸くのこと実施に移す。地域分権を始動させる。ロバート・パットナムは、その機会を捉えて民主主義の背後に潜む社会的経済的文化的環境が地域によりどのように影響するのかを北部・中部・南部6州について20年の長きに亘り調べ、この本により研究成果をまとめ発表したものである。

<sup>7</sup> 原題は *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* である。

カのコミュニティを想起させる。ソーシャルキャピタルの普遍的効能をそこから拡大させたことから、彼の帰結については異論を唱える経済学者も多い。ソーシャルキャピタルは、経営学の分野でも注目されている。ウェイン・ベーカーは、ソーシャルキャピタルを個人的ネットワークやビジネスネットワークから得られる種々の資源として定義し、その資源には、情報、アイデアやビジネス機会、精神的サポート、協力などをあげている<sup>8</sup>。

ソーシャルキャピタルの特徴としては、①使えば増嵩し使わないと減耗する、②ソーシャルキャピタルの創造は無尽蔵であるが即成は不可能である、③また意図的にもつくれな、④ソーシャルキャピタルは、社会構造の中に埋め込まれており、個人が私有するものではない、などがあげられる。公共財的に扱うべきものであろう。

ソーシャルキャピタルとは、ある人間集団について、人と人との多様な関係性が、外部経済として働き、種々の取引コストを下げるなど、総体として、集団の経済行動の効率化・価値形成をもたらす資源となるもののことを指す。ソーシャルキャピタルを構成するものとして、より具体的には、社会的・経済的ネットワーク、人と人との信頼関係、集団の行動規範やその集団に対する責務に係わる規範があげられる。信頼関係は互惠という規範と構成員の積極的な諸活動<sup>9</sup>によりもたらされる。互惠主義は、機会主義と利己心を抑制し集団内部で発生する様々な問題への対処を可能とするものである。構成員の積極的諸活動とは、町内会、自主的な業界団体、青年会議所、ロータリークラブ、ボランティア活動、ボーイスカウト、合唱団などの趣味のグループ、スポーツのクラブ、勉強会、サークルなどフラットで対等な関係で行なわれているインフォーマルあるいは法人格をもった組織において行われる交流のことで、ソーシャルキャピタル形成の一つの要件である。それは、このような交流が密になればなるほど、相互の便益のために協力できる素地が高まり、コミュニティのなかの裏切り行為を抑制（裏切りコストが増大するから）し、互惠精神を鼓舞し、コミュニケーション促進による個人の評判の流布・膾炙に効果を持つからである。構成員が動き回ることにより、連携・協働の可能性が高まり、成功体験が連携・協働文化を醸成することになる。

ソーシャルキャピタルについては、パットナム的に厳格に地域コミュニティに限定して使う場合、人と人との織り成す関係性程度に使う場合など、ひとつの定義に押し込めるものではない。幅広く使われている。いずれにせよ、パットナムは米国民に大きな衝撃を与えたことは事実である。

なお、欧州連合（EU）では地域の開発政策が積極的に推し進められている。ソーシャルキャピタルのコミュニティにおける自律的調整能力や協力体制に注目して、その形成に資する政策を模索している。とりわけ、ソーシャルキャピタルがコミュニティの融和を促進し公式非公式の集団の強化に結びつくことに着目し、地域コミュニティから排除されている失業者が職につき、起業し、あるいは協同組合などへの参加が動機づけられることを期待している。

<sup>8</sup> Wayne Baker (2000) *Achieving Success Through Social Capital*, Michigan Business School.

<sup>9</sup> civic engagement を訳している（前掲注5、p.171）。

## 2. シリコンバレー文化

### 2.1 三つのOK

「シリコンバレーには三つのOKがある」スタンフォード大学のビル・ミラー教授がよく言った言葉である。失敗してよい。転職してかまわない。競争相手との会話もOK。この三つである。

ほめ上手の国である。失敗が小さな成功にかき消される。子供の野球の試合。ちびちゃんが生意気にもバットを振って登場する。どう見ても当たりそうにない。三振した。「ナイス・トライ！」大きな声がかかる。また彼に順番が回ってきた。キャッチャーが後逸した。振り逃げだ。「走れ走れ」割れんばかりの声援である。「良くやった」とほめられる。

チャレンジの場、挑戦の場が設けられている。小学生が小さな木片を削ってミニカーを作っている。コンペがあるという。スーパーマーケットの一角に滑り台のような傾斜を作って持ち寄ったものを走らせる。子供は必死である。何か目標を決めて一生懸命やらせてみる。勝ち負けではなく、チャレンジすることの楽しさを実感させる。彼らはまたチャレンジする。学校に数学クラブがある。年に数回大会が催される。勝ち抜き戦で問題を解かせて競わせる。勝ち進むと州の大会まである。父兄も参加する。成績優秀者を発表しみんなまで賞賛する。

PTAの年次総会。功労者が表彰された。最後に日本人のお母さんが呼ばれた。英語が不自由なのに裏方に徹してよくやってくれたというのだ。万来の拍手である。一枚の表彰状に感動する。日常の努力を評価し感謝の気持ちを惜しまない。信頼関係がつくられる。様々な機会にほめてほめてほめられて、チャレンジさせられる。挑戦・努力・奉仕が評価される。そんな風土がシリコンバレーには染み付いているようだ。

米国人はよく職を変える。シリコンバレーのベンチャーの求人では、数十倍の応募があった。失業者ではない。気に入ったベンチャーがあれば会社を辞める。先端技術を学ぶ場がベンチャーであるとの認識がある。株式公開という楽しみもある。大企業から人材を引き抜く。大企業への出戻りも許される。転職は勲章である。業績を積み上げて今がある。昔のネットワークが生きている。

技術変化が激しい。満室（席）と聞いたインキュベーターの席があちこち空いている。5時以降人が集まってくるというのだ。A社のa君、B社のb君、C社のc君がビジネスプランを練って、プロトタイプを作っていく。計画が軌道に乗り始めると会社を一人やめ二人やめベンチャーに参加する。ベンチャー準備のための夜の仕事はムーンライトワーキングと呼ばれている。企業を変わることによって技術を磨き、ネットワークも拡大する。個人には必ず人生の師と仰ぐ相談相手、メンターがいる。転職するときにはメンターに相談する。コミュニティの深みが違う。

ベンチャーの社長が、競争相手の社長に電話をして技術問題を解決した。商品化の直前である。相手の社長とは面識がない。こんな話をあちこちで聞かされる。シリコンバレーはネットワークを介して様々な情報が交換され共有される。成功ベンチャーをたくさん輩出するインキュベーターを訪問した。事務局長曰く。三つの入居条件があるという。その一つは情報の共有。教えてくれと頼まれて、拒否をすると退去させられる。あとの二つは市場があることと素直に人の言うことを聞き入れることである。事務局長は元神父。神学は人間を理解する最大の学問であると指摘する。

人格・識見・学歴（工学と MBA）どれをとっても非の打ち所のない元ベンチャー・キャピタリストの社長。インタビューを終えて帰ろうとしていた私を追いかけてきて「一言言い忘れた。シリコンバレーには IBM（再生前の凋落する巨大企業）に就職するなという合言葉がある。10 年いるとバカになる」と、軽やかに言って立ち去った。大企業に染まらず、中小・中堅・ベンチャー企業など、様々な企業で修行する。そんな文化がある。

## 2.2 サン・マイクロシステムズとシスコシステムズの新しい理念

「みんなで競争をすればみんなが勝利者になる。自分だけで独占して儲ける時代は終わった。みんなに仕事を配分（アウトソース）すればするほど、みんなが儲かる」

「人材の時代である。人が大切だ。機械や設備があっても価値は生まない。資金を集めて機械を買い、造れば売れる時代はとうの昔に去った。人が生み出す知識や知恵が大切だ。付加価値を生む創造力豊かな人材の調達・育成が経営のポイントである。固定的スキル（技能）を重宝する時代は終わった。これからは学習し続けなければいけない。労働者と経営者の対立で時間を空費する余裕は無い。自主性に富む生き生きしたチームに権限を委譲して創造性・生産性を如何に高めるかがキーである。ピラミッド型の大きな組織では時代のうねりに的確に舵をとれない。フラットな小さな分散型組織でないと生き延びることができない。仕事は創り出すものだ。ルーティン・ワークをこなすのは仕事ではない。肩書きの時代は終わった。その個人がどれだけ輝けるネットワークを持っているかということの方がはるかに大切だ」

前者はサン・マイクロシステムズのホームページに掲載されていた言葉である。後者は、シスコシステムズの当時の会長ジョン・モーグリッジの言葉である。いずれも新しい時代の理念を捉えたものである。両企業とも、スタンフォード大学から発した企業で時代の旗手として新しい文化を創出している。

1980 年代急成長してシリコンバレーの大企業に仲間入りしたサン・マイクロシステムズ、JAVA というオブジェクト指向の言語を開発して無償で提供、次世代のシステム開発に貢献している。収益の源泉は、顧客コミュニティの拡大によるサーバーの拡販にある。シスコシステムズ社は、インターネットの普及に必要な通信機器メーカーである。一時期会社価値が GM を抜きマイクロソフトに次ぐ地位を占めたこともある。大企業となった両企業に共通する文化、それはコミュニティ（情報共有）、フラット（対等権限委譲）、コラボレーション（協働）である。

## 2.3 新時代のマインド・セット

1994 年カリフォルニア大学バークレー校の助教授アナリー・サクセニアンが『Regional Advantage（現代の二都物語、講談社）』という書物を著し、IT 産業論を展開した。フラットで、カジュアルで、人と情報が流動する地域コミュニティとしてのシリコンバレーと、伝統と文化に閉塞しピラミッド型の官僚組織が跋扈するボストン・ルート 128 を代表とするエスタブリッシュメントの世界、東海岸とを比較したものである。その後、シリコンバレーはジャーナリストの関心を呼ぶ。ニューヨークタイムズに寄稿するジェフリー・ジェームズはシリコンバレーに 21 世紀のカルチャーを見出した。伝統的マインド・セットと新しい時代のマインド・セットを整理し次ぎのように述べている。異邦人の私がシリコンバレーに感じていた特異性と相通するものがある。彼の言葉を借りて伝統的資本主義社会と

IT 革命で変貌するシリコンバレー社会を比較したい。彼は、伝統社会の資本主義をナポレオンのピラミッド型軍隊になぞらえた。

①新しい時代のマインド・セットでは、ビジネスは生態系（エコシステム）そのものである。生物が誰に命令されるのではなく自由に動き回る。アメーバが動き回り、離合集散を繰り返すように。様々な出会いがあり、アイデアの創発が起こる。コラボレーションが起こり、価値創造が起こる。

これに対して伝統社会ではビジネスは戦場である。一兵卒は上官の命令に従って動くのみ。秩序を乱すことは許されない。社長は皇帝である。従業員は兵隊。顧客の獲得は領地のなわばり争いに似ている。女性は兵隊にさえなれない。何の権限も与えられない存在である。

②新しい時代の会社はコミュニティである。伝統社会では、会社は従業員がその歯車になっている巨大な機械のようなものであった。ピラミッド組織に個人がはめこまれている。従業員は部品でいつでも取り替え可能、個人のやる気や個人の望みは会社という機械の目的のために抑圧される。権限は細分化され硬直的。組織の変革は不可能と吹き込まれる。このような巨大機械はマンモスのようで、世の中の変化、市場の変化に適応できない。

コミュニティ的会社は、従業員は履歴も思考過程も異なる人材が英知を結集し商品やサービスを生み出す。彼らはコミュニティの一員であるだけで対等である。それぞれのやりたいことや夢をみんなで共有し、夢は組織のビジョンとしてセットされている。従業員は組織の目標に献身できる。会社コミュニティの成功に貢献する。

③新しい時代のマネジメントとは管理・監督・支配するのではなく、奉仕することである。管理職は仕事の方向性を示すのみ。従業員のために必要な資源を調達しリーダーシップをとることにある。組織を管理するのではない。権限は委譲され従業員は自らのルールで仕事に励むことになる。伝統社会の組織のマネジメントとは部下を縛り付けて経営者の意思どおりに動くように管理することであり、組織の掟を守らせることにあった。

	伝統社会	新しい社会
ビジネス	戦場	生態系
会社	巨大な機械	コミュニティ
マネジメント	管理・監督・支配	奉仕
従業員	子供	同僚
仕事の動機付け	恐怖・脅し	ビジョン
変化	苦しみ	成長
コンピューター	主人	僕
仕事	苦しみ	遊び

④新しい時代の従業員は同僚である。従業員はポストへの適・不適で決められるのではない。組織にとって必要不可欠の人として採用される。従業員は役員室にいようと現場で力仕事をしていようとその役割が期待される。従業員も自分の仕事に自ら責任を負う。競争は楽しくあたかも貢献度のコンテストが行われるような雰囲気が漂っている。伝統社会の組織では、従業員は子供として扱われる。未熟で馬鹿で信頼されない。従って従業員は上司や経営者に憤りを感じ、自ら責任を負うことはない。上司が直接責任を負うものについて仕事をする。生産的な仕事をしている時間より、上司の悪口などを言って愚痴をこぼす時間のほうが長い。

⑤新しい時代の仕事の動機付けは理念（ビジョン）である。従業員は義務感や脅しでは本当の仕事はしてくれない。組織の目標を理解し、面白いと感じ、将来自分たちも収益にあずかると感じるから全身全霊を投入し仕事をするのだ。伝統社会のやり方（動機付け）は脅しであった。解雇されるかも知れないという恐怖で仕事をした。管理職も従業員もリスクのあることには取り組まない。仕事は楽しくなく、上司に媚びへつらうことを覚える。社内の派閥工作に巻き込まれる。歪んだ人間関係の中で悩むことになる。

⑥新しい時代の変化とは成長である。変化は望ましいものである。新しい市場条件に適合すれば成功を収める機会がある。従業員も組織も、常に新しいアイデアを尊重し、新しい仕事の仕方を模索し、新しいビジネスモデルを考えている。伝統社会では、変化とは痛みである。複雑で困難なものである。従来通りのやり方さえ踏襲すれば利益が上がる。変革は会社の最終・最悪の選択である。リエンジニアリングなどの会社救済の処方箋は変化を伴う。それが苦しみに添加するため、従業員は最後まで抵抗する。

⑦新しい時代のコンピューターは下僕（サーバント）である。技術はルーティン・ワークからの開放のためのもの。人間は創造的な生き物である。人間同士の広範なネットワークを構築することが重要になっている。伝統社会では、コンピューターはご主人様であった。技術は管理職による管理・支配を強化するためのものであった。従業員は人間性が否定され、コンピューター・システムに組み込まれる。従業員よりコンピューターのニーズが優先した。従業員はコンピューターを積極的に使わない。サボタージュを決め込んでいた。

⑧新しい時代の仕事は遊びである。創造的な仕事は好きでなければできない。楽しさの中で創造性が生み出される。四六時中頭の中から離れないものである。管理職は従業員が楽しんで仕事をし、仕事に満足するようにすることである。仕事は生きがいであり、遊び心の中で楽しく行なわれる。それくらいのものでないと新しい付加価値や競争力ある商品は生み出せない。伝統社会では、会社での仕事は人生とは隔絶したもので、従業員は時間の切り売りをしていた。彼らは他に沢山やりたいことがある。仕事は苦しみである。従業員は一所懸命仕事をしたいとは思っていない。管理職と従業員とは常に摩擦を生む。

### 3. 地域への恩返しとシリコンバレー・ウェイ

#### 3.1 地域への恩返し

「地域コミュニティに恩返しするのだ」という言葉が耳に飛び込んできた。1996年の9

月にシリコンバレーにあるインド人協会を訪問したときのことだ。初代会長ファテルが言った。彼は、シラスロジック社の社長である。MIT（マサチューセッツ工科大学）の教授からユタ大学に転出し、さらにシリコンバレーでアイデアを結実して成功した。新型のチップで一世を風靡した。この協会にはアメリカ人も参加している。主催するベンチャーセミナーの評判も高い。地域コミュニティの若者がたくさん参加している。「地域に恩返しをする。それはインドの伝統ですか」すかさず聞いてみた。「俺達のことをインド人インド人と呼ばないで欲しい。俺達はアメリカ人だ」次期会長に決まっているリッキー（ノベル社元副社長）が、いぶかしげに私を見つめながら続けた。「インドには家族に恩返しと言う考え方はあるが、地域コミュニティに恩返しという伝統はありません。アメリカで学んだのです」。本来よそ者であるアジア人までが地域コミュニティのことを考えている。自分たちの地域コミュニティを自分たちの力で自分たちのために良くしようとしている。シリコンバレーの合い言葉は、地域コミュニティへの恩返しではなからうか。

### 3.2 2002年地域への恩返し調査

シリコンバレーでは2002年に「地域コミュニティへの恩返し」と題して、地域コミュニティへの寄付及びボランティア活動など地域コミュニティに関する調査（1,516名の電話調査）<sup>10</sup>を行っている。シリコンバレーは、全米・全世界から様々な人材<sup>11</sup>が集まるところで、なおアメリカのフロンティアである。新しい地域コミュニティ構築の実験の場でもある。

この調査で、シリコンバレーのコミュニティ活動が活発なことが裏付けられている。シリコンバレーの96%の人が寄付（所得の3.3%）を実行。81%がボランティア活動を行なっている<sup>12</sup>。失業率が悪化する中で（98年4%→02年10%）、世帯あたりの寄付額（2300ドル/世帯）は増加し全米平均を40%以上上回っている。その特徴は、①居住長期化に伴い高まる地域へのコミュニティ意識<sup>13</sup>、②シリコンバレーが優れているのは多

<sup>10</sup> サンノゼなどの中心地域を含むサンタクララ群及び北に接するサンマテオ郡、南のサンタクルーズ、南東部から対岸に広がるアラメダ郡の4郡を対象にしている。時期的には、2001年9月11日事件後の調査である。愛国心の高揚（50%以上が犠牲者に寄付）が見られる反面、ITバブルがはじけ、経済が下降局面にあり、生活コスト、チャイルドケア、ヘルスケア、など様々な問題が発生した時期にあたる。

<sup>11</sup> ①人種的には白人（50%）、アジア人（26%）、ヒスパニック（20%）、アフリカ系米人（3%）、②出生地は、カリフォルニア州（35%）、州外（29%）、海外（36%）、③米国居住期間；3年未満（13%）、3～5年未満（13%）、5年以上（73%）、④シリコンバレー居住5年未満；35歳以下（43%）、全体（34%）⑤学歴；高校以下（23%）、専門学校・カレッジ（28%）、大学（23%）、大学院以上（25%）を対象とした調査である。

<sup>12</sup> ①寄付金額（年間1,000ドル以上44%、501～1,000ドル18%、101～500ドル29%、1～100ドル9%）、②月間ボランティア時間（6時間未満45%、6～10時間22%、11～20時間9%、20時間以上21%）。

<sup>13</sup> コミュニティ（結束）意識については、新参加者が多いため、集团的には地域コミュニティではなくて、身近な家族（85%）や友人（60%）が高い。次いで、サンフランシスコ湾岸地域（47%）、シリコンバレー（32%）、自分が居住する市（32%）、近隣住区（30%）などの地域コミュニティに対する意識も3割を超えている。出身地グループ（39%）、人種グループ（39%）、職場・同業者（39%）、宗教グループ（29%）に対する結束感に比べ地域意識は決して低くはない。

自分の人種に対するコミュニティ意識については、ヒスパニック（53%）、アジア人（40%）が、白人（31%）に比べ高い。年齢的には、35歳以下（42%）の若い人たちが、職場・同業者に対しコミュニティ意識を強く持っている。中でもアジア人（45%）、海外生まれ（46%）が高い比率になっている。

近隣住区に対するコミュニティ意識をもつのは60歳以上の人たち（41%）である。さらに面白いことに、ハイテク技術者（84%）がシリコンバレーに対するコミュニティ意識が高く（ハイテク以外69%）、

様性<sup>14</sup>、③専門知識やスキルによる地域コミュニティへの貢献（ボランティア）<sup>15</sup>、④職場の地域コミュニティへの関心が従業員に連鎖<sup>16</sup>、⑤ハイテク従事者の高寄付比率<sup>17</sup>、⑥年間 5,000 ドルを超えるシリコンバレーの高額寄付者は在住期間が5年超の白人<sup>18</sup>、⑦若年層 35 歳未満は非白人が多く非自主的な寄付・ボランティア、しかしレベルは高い<sup>19</sup>。

アジア人（80%）のほうが白人（70%）より高い。学歴的にも大学卒（77%）のほうが、専門学校・カレッジ卒（69%）や高卒（59%）よりも高い。また男性（75%）のほうが女性（66%）よりシリコンバレーへの思い入れは強い。さらに、居住期間による差異が顕著である。5年以上の居住者が地域コミュニティに対する意識が高い（近隣住区；5年以上居住 34%、5年未満居住 18%、居住する市；同 35%、32%、シリコンバレー；同 36%、23%、サンフランシスコ湾岸地域；50%、35%）。その分彼らは、出身地に対してのコミュニティ意識が薄れていく（5年以上居住 34%、5年未満居住 53%）。また、コミュニティ意識の高揚に伴い地域活動が活発化している。5年以上居住する人たち（52%）は地域へのボランティア活動が活発となる（5年未満 39%）。

<sup>14</sup> シリコンバレーが優れている理由を聞いたところ、多様な人種・多様な文化をサポートするところが良いとする人が 75%と第1位である。続いて、質の高い芸術・娯楽がある（71%）、安全に暮らせる（67%）、良い仕事がある（60%）子供にとって良い教育環境にある（59%）、寄付やボランティアに寛大（53%）、健康的で豊かな生活（53%）、家族を育てるのに良い（53%）、生活条件を改善してみんなで仕事ができる（51%）、となっている。

<sup>15</sup> 高学歴の彼らは、専門知識やスキルをコミュニティのために使う。寄付、ボランティアに加えて、専門的スキルの提供をする（全体 33%、大卒以上 38%、専門学校カレッジ 32%、高卒 23%）。あるいはまた、NPO の理事やコミュニティの委員会の委員になり、専門知識を生かし積極的にコミュニティに関与する（全体 20%、大卒以上 25%、専門学校カレッジ 19%、高卒 12%）。NPO の理事やコミュニティの委員会の委員になるのは、白人（26%）、リタイアした人（30%）に多く、年間 2,000 ドル以上の人（36%）、5千ドルを超える人たち（47%）が高い。

<sup>16</sup> 近隣（30%）や宗教（29%）よりも職場（39%）に対するコミュニティ意識が強い。とりわけハイテク技術者（43%）及び海外生まれの人たち（47%）にこの傾向が強い。米国生まれの人たちは 35%である。一般によく寄付する人たちは雇用者に対して地域への貢献を求める（62%）。10 万ドル以上の寄付者（71%）や 35 歳以下の若い人（71%）にこの傾向が強い。米国では給与から自動的に寄付が控除されることが多いが、彼らはその仕組みが更なる寄付への動機付けになる（29%）といっている。

<sup>17</sup> ハイテクに従事しているものの方（84%）がそうでない人に比べて寄付する人（78%）の割合が高い。しかも直接寄付をしている比率が高い（75%対 66%）。ハイテク従事者はアジア人（41%）が多く（全体平均 26%）、年齢的にも若く（25~34 歳 34%、全体平均 25%）、また海外生まれ（45%）が多い。また 5 年未満居住者が、相対的にはコミュニティには馴染みにくい層であるにもかかわらず 34%と高い。彼らがコミュニティとして認識するのは家族（84%）、友人（57%）、ついでサンフランシスコ湾岸地域（48%）、シリコンバレー（43%）、そして職場（43%）という順になっている。

彼らのもう一つの特徴は、インターネット経由で NPO やフィランソロピーについて学び（39%対全体平均 26%）、寄付をし（25%対同 12%）、ボランティアの機会を見つけている（26%対同 19%）ことだ。またハイテクワーカーの文化芸術関係への寄付の割合が大きい（21%対同 14%）。

<sup>18</sup> 高額寄付者は全体の 9%を占めるが、ほとんどがシリコンバレーに 5 年以上住んでいるもの（87%）で、白人（72%）が圧倒的に多い（ヒスパニック 12%、アジア人 10%）。そして米国生まれ（86%）が大宗を締める（全体平均 64%）。彼らはシリコンバレーに関係するものに寄付をしている（54%対 38%）。彼らの寄付（投資）姿勢は戦略的である。頼まれて寄付する、あるいは寄付をする余裕があるからするのではなくて、自らの決断で寄付をしている（75%）。また彼らの多くは理事や委員のポストについている（47%対 20%）。

<sup>19</sup> 非白人が 71%（全体で非白人は 50%）、彼らは、ヒスパニック（29%）とアジア人（40%）である。しかも海外生まれが 52%である（全体では 32%、35~59 才の 35%、60 以上の 13%）。しかも半分以上がここに住み始めて 2 年未満、米国居住ベースでみても 5 分の 1 が 2 年未満である。したがって出身地に対するコミュニティ意識が高い（75%）。フィランソロピーのレベルはもちろん全体を下回るが、過去 1 年間でボランティア経験は 42%（全体 49%）寄付も 71%（全体 78%）と問題意識は予想外に高い。彼らは頼まれたり（35%対 27%）、内容を確認できないまま（42%対 36%）、寄付をしているケースが多い。

### 3.3 コミュニティ・エンジェル

1990年代後半のeビジネスの爆発は、シリコンバレーに数知れぬミリオネアを誕生させた。シリコンバレーは金儲けに奔走する技術オタクの天国のように誤解されている向きもある。しかし、彼らの地域コミュニティへの関心は高く、フィランソロピー活動は極めて活発である。ベンチャーに対する投資やNPO（非営利組織）への寄付という単発の行為にとどまらない。投資先・寄付先に積極的に関与しようとする人たちがいる。ベンチャーに資金面のみならず経営面でも面倒をみる人たちのことを（ビジネス）エンジェルと呼ぶが、地域コミュニティのNPOに強く関与し自らの資産と時間を費やす、このような人達のことをコミュニティ・エンジェルと呼びたい。

シリコンバレーの寄付の歴史も1937年設立のヒューレット・パッカード社とともに始まる。創業者二人の強いコミュニティ意識が独特の地域文化の礎を築く。彼らは寄付にも熱心であった。ウィリアム・ヒューレットはスタンフォード大学に、デビッド・パッカードはスタンフォード病院やモンレーの水族館などに寄付をしているので有名だ。それぞれ財団を持ち、二人が亡くなった今でもその財団は活発に活動している。コミュニティ・エンジェルは、寄付の仕方においてさらに一步踏み込んだ。彼らは、コミュニティに対する投資（寄付）の効果に関心を払う。投資に目的意識をもっていて、自分が必要と考える特定の分野にフォーカスする傾向が強い。

シリコンバレーの寄付金団体であるコミュニティ・ファンデーション・シリコンバレー（後述）には、1998年104百万ドルの寄付が、1999年にはそれを上回る146百万ドルの寄付が集まっている。その91パーセントが35才から44才の間の若手からの寄付で占められている。55才以上が寄付の担い手である全米平均とは著しく異なる。彼らは齢を取ってからの寄付を好まない。若いうちに寄付をしたいと考えている。株式公開前でも寄付をする。彼らには、コミュニティに投資（寄付）することがビジネスにとって必要であるとの判断がある。寄付の考え方を、教会や両親からではなく、同僚や同年輩の仲間から或いはネットでの会話や朝食会で学んでいる。キリスト教の教えが直接的原因にはなっていないと彼らは言う。地域社会の伝統・文化がフィランソロピーの精神を醸成しているというべきだろう。

### 3.4 コミュニティ・エンジェルの群像

コミュニティ・エンジェルとして有名な三人、ギブ・マイヤーズ、ハリー・サール、スティーブ・カーシュを雑誌Upside（2000年3月）により紹介したい。

#### （1）ギブ・マイヤーズ

ギブ・マイヤーズは、有力ベンチャー・キャピタル、メイフィールド社の創業者の一人である。長らくジェネラル・パートナーを務めている。メイフィールド社は3Comを含め数多くのベンチャーを育てたことで有名だ。彼らは、リスクが高い初期段階から投資を決断する。ベンチャー・キャピタル内にベンチャーのためにオフィスを提供したこともある。1998年、彼は30年に及んだベンチャー・キャピタリストとしての栄光の日々に幕をおろした。57才。「違うことがやりたくなった。コンピューターを学校に寄付するようなことではない。自分が直接社会に役に立つことをしたい」。高名なる元ベンチャー・キャピタリストはベンチャー・フィランソロピー（起業的慈善）という新しいコンセプトに挑戦して

いる。

彼は、サンドヒルロードにあるメイフィールドのオフィスに新しい組織、アントルブルナース・ファンデーション (EF) を立ち上げた。サンドヒルは、シリコンバレーの有力ベンチャー・キャピタルが軒を並べる目抜き通りだ。EF はベンチャー・キャピタルと NPO の世界との結合を図ろうとするもので、スタートアップベンチャーから 10 万ドル相当の現株の寄付を募る。株式公開すれば価値が何十倍となり、EF の財政が潤う。既に 55 社のベンチャーと契約を終えている。2000 年当時ファンドの価値は 700 万ドルに上昇している。

EF は、NPO への一般的な寄付業務にとどまらない。睡眠や食事をする暇もない創業間なしのベンチャーと子供達の面倒をみる。従業員の子供も同様だ。また地域コミュニティのためのボランティア活動を、彼らの家族のためにアレンジする。週末の河川の清掃・公共物のペンキ塗りなどに連れて行く。インターネット部品を製造しているランプネットワーク社のパティ・パーク副社長は「ベンチャーが EF の活動に参加する。それは、ベンチャーが若い時期から良い企業であるとの社会的評価に繋がる。EF に参加することは人材確保に繋がる。誰でも自分を気にかけてくれる会社で働きたい。EF に関与しているということはその証になる。」と言っている。

EF は、寄付の対象を、教育手法や青少年のための先端的教育活動を行っている機関に焦点を当てている。EF は、被寄付機関に対し 3 年から 5 年の中期の投資を約束し全面的な経営支援を行う。それは、ベンチャー・キャピタルが e ビジネスのドット・コム・ベンチャーに対処するのと同様である。ベンチャー 500 社から寄付 (現株) とその将来価値 5 億ドルが目標である。寄付を受けた NPO は資金調達事務からは解放され、違いのある NPO 作りに専念できる。EF の会長であるマイヤーズと寄付をしたベンチャー企業の社長が被寄付機関 (NPO) のボード・メンバー (理事会の理事) となり、NPO に必要な人材の注入を図る。NPO のカルチャーはビジネスとは異なる。強い NPO にするためには経営的発想が大切である。1999 年 11 月寄付第 1 号を決定。325 千ドルを支給した。サンフランシスコ湾沿岸地域の貧困家庭の生徒指導を行う NPO である。その資金は、読み書き能力の向上のため、専属の先生の採用に充てられる。

マイヤーズは「私は起業家精神の権化であるベンチャー・キャピタルにいた人間だ。私の経験とネットワークを使って地域コミュニティを支援していきたい」と語る。「EF はスタートアップ企業だ。私は週 60 時間働く。週末も働いている。実は CEO (最高執行責任者) を探している。私は会長としてもっと違うことに時間をさきたいと考えている」と笑って答えた。

## (2) ハリー・サール博士

ハリー・サールは、ニューヨークのコロンビア大学出身のユダヤ人。エネルギー物理の博士課程にいた。その頃の彼は、人生に黄金が埋まっていようとは夢想だにしなかった。給湯設備がなく冷たい水しか出ないニューヨークの安アパートに住み、ぼろの服をまとったりサーチャー (研究者) になる。そんな人生だと信じて疑わなかった。1978 年起業家の虫が彼に取りついた。虫は黄金虫にと成長する。LAN (Local Area Network) のさきがけとなったネットスターシステム社を立ち上げる。1986 年にはネットワーク診断で有名なネットワーク・ゼネラル社 (現在のネットワークアソシエイツ社) を創立する。

「オー・マイ・ゴッド (困ったことだ)」彼は叫んだ。1989 年ネットワークジェネラル

が株式公開を果たしたときのことである。「必要以上の金ができた。どうすればいい」彼は困惑する。1993年マカフィーアソシエートと合併するまでの4年間、彼の魂はさすらった。出社するが何のために生きているのか、何のために会社にいるのかが分からない。チームメートに対する忠誠心なのか。もっと金儲けをしたいのか。悩みに悩んだ末、人を助けるために生きたいと彼は悟る。「株式上場のお陰で私の人生は十分豊かになった。資産が人生に必要な金額を超えている。幸せを地域コミュニティに還元する義務がある。地域コミュニティのことを考えている人を助けたい。地域コミュニティのために何かをやろうとしているベンチャーやNPOを支援したい」そして、それを実行に移す。

大学に寄付をする。「100万ドルの小切手にサインをする時は手がふるえた。えも言われぬ恐怖心。耐えがたい違和感があった。株式市場がクラッシュするかもしれない。そのときのために、この金はどうしておくべきものではなかったか。自分の好きな研究をもっとすべきではなかったか。いろいろな思いが交錯してしまった」と言っている。しかし、彼の純資産は倍々ゲームを続けていた。

彼にとって、富は祝福されるものであると同時に頭痛の種でもある。元大学人として、教育に貢献したい。そんな頃、スタンフォード大学の恩師から、NPO スマートバレーリンク設立の話が舞い込んでくる。

### (3) スティーブ・カーシュ

スティーブ・カーシュは、現在42才、MIT卒の秀才で今シリコンバレーにいる。マウスシステム社、フレームテクノロジー社、インフォシーク社、最近ではプロベルソフトウェア社を立ち上げた。オプティカル・マウスなどを自ら発明している。技術者であると同時に有能な経営者である。

彼は、コミュニティ・ファンデーション・シリコンバレー（後述）に75万ドルを寄付している。それとは別に毎年5万ドルの寄付を定期的に行っている。そして、なお、いつもハイテク長者番付に登場する。推定資産200万ドル。1990年二つ目の会社をアドビ社に売却。その時から彼のフィランソロピーは始まる。弱冠32歳であった。シリコンバレーで有名なフィランソロピスト、レオナルド・イーライ。元ヒューレット・パッカード社の役員である。「金を出したくなければそれでもいい。君が死んだら君の金は政府にめしあげられてしまうよ。それが嫌なら、いま寄付をして満足を得てはどうなのか」と説得される。それ以来彼は六つのNPOのボード（理事会）に座っている。電気自動車を普及させるためにカープールレーン（高速道路の優先車線）の使用を求める運動（カリフォルニアAB21）、ガンと糖尿病の研究、教育分野では拳銃所持禁止など。彼の関心領域は際限がない。曰く「遅くなつては意味が無い。いま寄付することが賢明だ。死んでからでは税控除は受けられない」彼は、実践を伴わない言い訳上手の官僚的種族を軽蔑する。「彼らは大企業に勤めていて、いつも文句だけいって誰かがやるのを待っている人たちに似ている」と酷評する。

### 3.5 シリコンバレー・ウェイ（シリコンバレーの地域コミュニティ意識）

コミュニティ・エンジェルは、結果重視で雇用機会を創り出し、教育にひとときわ関心が高く、他人に迎合することなく独自の判断でフィランソロピーを行っている。シリコンバレーの地域コミュニティへの独特な関与の仕方を、HPウェイになぞらえて、シリコンバ

レー・ウェイと呼び出した。シリコンバレー・ウェイは自然に生まれたものではない。個人と企業の溝を埋める。個人と個人との間の助け合いを促す。企業内でのフィランソロピー運動などを推進する。このような地道な努力の積み重ねの結果生まれたものである。シリコンバレーという市・郡の境界を越えた地域の理念として普及する。特徴を整理すれば次の通りである。

### ①地域コミュニティに恩返し(giving back)

シリコンバレーでは多くの人がコミュニティ・エンジェルとなっている。彼らは、地域コミュニティが重要であることを子供のときから教え込まれる。地域コミュニティへは恩返しをするものとの意識が、地域の文化として定着している。シリコンバレーへの新参者、異邦の人達もこの地で助けられ、この精神に染まっていく。恩返しの対象は、分野が多く、個人の教育関連への寄付の水準は全米平均の2倍である。シリコンバレーの企業も全米の企業平均に比べ教育分野への寄付額が多い。

コミュニティ・エンジェルは次のように語っている。

「シリコンバレーは、他の地域とは異なります。そこではベンチャーにしる、NPOにしる、地域コミュニティの中で資金を得る機会がふんだんに存在しています」

「私は、地域コミュニティに資金を提供します。それは楽しいことです。地域コミュニティに変化が起こり、新たな結果が生み出されるのを自分の眼で見るとはとても気分がいいですから」

「私は自分が住んでいる地域コミュニティのことが一番気にかかります。赤十字への寄付であっても、私は私が住んでいるサンタクララ市の赤十字に寄付をします。フィランソロピーは家族から始まって、地域コミュニティ、そしてニーズのあるさらに大きな地域コミュニティに拡げていきます」

「私達は地域コミュニティに恩返しをしたいと考えています。私達はシリコンバレーというコミュニティで機会を得て成功しました。大変感謝しています。シリコンバレーにいる他の人もここで楽しく豊かな生活を送ってほしいと思います」

「昔はいつも同じ人が、地域コミュニティに投資をしていました。最近、ハイテク企業の人たちが参加し始めました。様々な人が参加しています。明らかに変わったと思います」

### ②地域コミュニティ変革と結果重視

シリコンバレーの投資家は投資効率に極めて厳しい。最小の投資で最良の結果・最大の効率を上げることを目指している。新しくコミュニティ・エンジェルとなった人達は、インターネットやバイオ産業に携わる人達である。彼らの企業活動は社会の変革を促している。彼らのフィランソロピー活動も社会の変革をもたらすと信じ行われている。彼らが参加するプロジェクトはスケールが大きい。連携などによる成果を期待している。彼らは決断力のある歴戦の勇士で、企業が連携し協働した場合のパワーの爆発を熟知している。結果を得るために連携することの重要性を痛感している人達である。

「私は、社会の変革が起こるようなプロジェクトに投資を集中します」

「戦略的でベンチャー的なフィランソロピーに焦点が集まっています。若い人たちが特にそうです。彼らの寄付は極めて結果重視であります」

「資金があることが答えではありません。NPO は使い方が下手です。まじめで正直な人たちが心暖まるやり方でオペレーションをしていますが、彼らのやり方は十分吟味されているとは言えません」

「私は、理由が明確で、知っている人がいれば、資金提供はやぶさかではありません。効率経営が理解できるからです。個人的なコンタクトがあることは大切です。なぜなら、私の関与が確認できるからです。NPO に個人的に参画すること、それが一番いい方法です」

### ③独自の投資判断

シリコンバレーの人達は投資の決断に関しては、彼もやるから自分もやる的な迎合的なやり方ではなく、自らが独自に判断することが多い。米国人の7割は寄付に際し他人のアドバイスを求めるのに対し、シリコンバレーの人達のその数字は5割にとどまっている。

「レバッジの高いものに努力を払いなさい。プロジェクトに関与してリーダーシップを取るようになさい。広く浅く的な投資をするのはやめなさい。彼もやるから私的な寄付はやめよう。重要なのは、継続性であり自分の努力の結果を冷静に見つめることです」

### ④地域を越える絆

シリコンバレーの人達はシリコンバレーを越えて絆を形成し維持したいと考えている。シリコンバレーは移民の地である。シリコンバレーの住民の5割が他の地域から来たよそ者である。6割がカリフォルニアの外で生まれている。25%がシリコンバレーに来て5年に満たない新参者である。40年前この地はほとんどがオレンジの広がる農場で小さな町が点在するにすぎない地域だった。

「私はこの地域コミュニティの文化的インフラに資金を提供したい。恩を受けたシリコンバレーのバイタリティを維持したいからです。そのためには世界レベルの魅力を持つことが重要だと考えます。」

「自分に関係するグループや自分の近隣コミュニティだけをサポートするのは問題です。自分の地域コミュニティと広域コミュニティ、両方に関与しなければいけません」

### ⑤職場と地域コミュニティ連帯

シリコンバレーの人達はそれぞれが対等で独立し、それぞれが機会を待ち、個人の強いネットワークで結ばれている。それが、地域コミュニティへの恩返しの精神とボランティアにつながっている。シリコンバレーでは職場が宗教以上に重要であるようだ。チャリティに対する関心度は職場のアンケートの方が教会のアンケートより高い。これはもちろん全米のパターンとは相違する。シリコンバレーでは、職場で、地域への恩返し精神が涵養され、ボランティアの機会が与えられる。給与から慈善団体への寄付の控除を行っている企業が43%（全米平均29%）もある。シリコンバレーでは26%の人が職場でボランティアをする場所を教えられる。全米平均は20%にすぎない。個々人が独立し対等な関係で生活を営んでいるシリコンバレーでは、職を得、生計を営むために個人のネットワークや

相互の信頼関係が必須である。その結果として強いコミュニティ意識を持つに至ったのではないかと考える。シリコンバレーでは、52%の人が会社とは別のコミュニティ（例えばプロフェッショナルのための組織やビジネス関連の組織など）に属している。全米平均16%の3倍を超える比率である。そもそも慈善活動というのは宗教色の強いものと考えられるが、シリコンバレーの慈善活動は宗教関連は26%にすぎない。全米の70%とは好対照をなしている。

「寄付とボランティアの機会は仕事を通じて得られます。会社のオーナーは、会社や、政府から補助金をもらったり、ボランティアの日を設定したり、ウェブにボランティアの機会を流すことによって、従業員の動機付けを行っています。オンライン上での機会提供は今後も増えていくでしょう。みんな忙しい。だからこそ、会社はボランティア的活動ができるようにできるだけ配慮しなければいけないのです」

「CEO や会社役員の影響は大きいのです。CEO が会社の NPO への投資精神を示し体現すれば従業員はついてきます。地域コミュニティへの恩返し精神は養うことができるのです」

#### 4. 地域コミュニティをリードするシリコンバレー企業経営者 —シリコンバレー企業の地域コミュニティ意識—

市民意識の高い個人だけがシリコンバレー・コミュニティで輝いているのではない。シリコンバレーの大企業も地域コミュニティの一員であるとの意識が高い。地域コミュニティ意識が強い経営者が多数存在し、従業員ともども地域コミュニティと一体となつてうごめいているようにみえる。

本節では、シリコンバレーの大手企業のコミュニティへの関与、フィランソロピー、ボランティア、地域コミュニティとの連携などについて、1993年に実施した「シリコンバレー大企業地域コミュニティ関与に関する調査」によりながら、かれらの地域コミュニティ意識を探ってみたい。地場大企業（本社がシリコンバレー）を中心とするシリコンバレー企業53社<sup>20</sup>を対象にして、彼らが地域コミュニティに対してどのような哲学を持ち、それを企業内でどのように規範化し、それを実践しているのかなどを見てみたい。

<sup>20</sup> 101社にアンケート、53社回収、従業員合計で14万人、シリコンバレートップ100社の75%に当たる。これらの企業には、戦前に設立されシリコンバレーの文化の礎となったヒューレット・パカード社、戦後、一時代を創ったインテルを始めとする半導体企業群（AMD、ナショナル セミコンダクター、サイプレス、シラスロジック）、シリコンバレーで育んだアイデアを見事に結実したアップル・コンピュータ、情報通信の先駆けとなったスタンフォード大学発のサン・マイクロシステムズ、シスコシステムズやシリコン・グラフィックス、データベースの雄オラクル、そしてIBMに対抗したメインフレームのベンチャーであるアムダール、EMSという新しい製造業を生みだし急成長したソレクトロン、などのハイテク先端企業が含まれる。また周辺企業として半導体製造装置関連のアプライド・マテリアルズやレイケム。大商業銀行バンク・オブ・アメリカ、地場新聞社サンノゼ・マーキュリーなどがある。さらに本調査では、これらの企業に加え本社は持たないが、シリコンバレーに事業所を持つIBM、GE、ロックード、国防省など名だたる有力企業もカバーしている。

#### 4.1 新しい企業市民スタイルを提示するシリコンバレー企業

シリコンバレー企業（本社シリコンバレー）の寄付額（301ドル／従業員）は、全米平均より高い（シリコンバレーにも籍を置く全米展開大企業、同229ドル。全米展開企業、同198ドル）。彼らの最大の関心事は教育で、77%の企業が小中高等学校に何らかの関与をしている。また、売上（50億ドル以上）、従業員（2,500人以上）の企業規模が大きいところほどコミュニティへの関与が高い。

シリコンバレー企業の際だった特徴は起業家的新しいスタイルの地域コミュニティ関与が行われていることである。特徴的な点は次のとおりである。

- ①企業のコミュニティ関与は単なる企業方針ではなくて、地域コミュニティを企業の価値とする。
- ②企業のコミュニティへの関与を専門の企業スタッフに担当させるのではなくて、従業員や従業員による委員会などに任せてしまう。
- ③企業の地域コミュニティにおける活動結果や成果を監督し計測する。
- ④企業が従業員にボランティアや慈善活動への参加インセンティブを与える。
- ⑤他の企業やNPOと連携して重要な役割を果たす。
- ⑥企業は、現金での協力のみならず、現物や労務提供による貢献が大きい。

#### 4.2 地域貢献の根拠

なぜ、彼らが地域コミュニティに関与し貢献しようとするのか。アンケートで彼らは、次のように答えている。

##### 〈ビジネスラショナル〉

企業が地域コミュニティに関与するビジネス的根拠は、i) 教育の質の向上・職業訓練コストの削減、ii) 健康管理や医療システム、悩みなどの解決による欠勤率の低減、iii) コミュニティサービスや文化・芸術・アメニティの充実、iv) 警察・防災・ケアサービス・リクレーションの利便性の向上、v) 高等教育への貢献、vi) 企業管理職のコミュニティ関与によるコミュニケーション・分析・知識獲得・意志決定・チームワーク能力の向上、ひいては企業に対するロイヤリティの高揚・管理職の離職率の低下、vii) 地域コミュニティや地域政府などとの関係が企業の問題解決の時に役に立つ、などである。

##### 〈評判ラショナル〉

i) 従業員確保・長期雇用を実現、ii) 従業員の企業・仕事への誇りの高揚、iii) 地域政府からの信頼の獲得。企業の将来に影響のある地域コミュニティに関心を持ち、地域政府は、企業の地域コミュニティへの関与により企業を信頼する、iv) 地場企業との取引の円滑化。地場企業との信頼関係の構築が取引コストを下げる。

##### 〈利他主義的ラショナル〉

シリコンバレー企業の役員には「企業の成功は、地域コミュニティと共にある。地域への恩返しとして、企業は地域コミュニティに投資をするのである」という人が多い。地域コミュニティとの共存共栄が企業哲学になりつつある。

企業にとって、地域コミュニティは、人的資源を投入し事業展開を行なう場である。立

地する地域コミュニティの良し悪しが、コストの削減、生産性の上昇、売上の増加などに影響する。企業の地域コミュニティとの繋がり、人と人、人と組織とのつながりの深まりが、地域コミュニティを豊かにする。シリコンバレーの企業経営者は企業の地域コミュニティに対する関与が地域の多様性をより豊かに奏でることを知っている。

#### 4.3 地域コミュニティ関与の態様とその種類

地域コミュニティへの関与・貢献について、16の態様に分け具体例を紹介したい。

①地域コミュニティへの貢献に関し、企業目標・企業価値として社是などに定め公式に表明している。

##### ヒューレット・パッカー

1957年に企業方針の一つとして企業市民（コーポレート・シチズンシップ）を設定した。「企業は、事業所を有する国及び地域コミュニティに対して経済的にも知的にも社会的にも価値ある存在となることにより、社会に対する責務を果たす」と謳っている。

##### ナイト・リッター（地場新聞サンノゼ・マーキュリー・ニュースの親会社）

「我々は、地域コミュニティに対して、良き市民であり生活の質の向上や生活のコミュニティ市民的改善に貢献する……」

##### アムダール

「顧客、従業員、地域コミュニティとの関係において、質と革新と思いやりがわが社の特徴である……」

##### アップル・コンピュータ

「……企業市民として、地域コミュニティの経済知的社会資産となるべく……」など

②企業のポリシーとして明確にプログラムを決め手続きを定めている。

##### アプライド マテリアルズ

「……社会的に責任ある企業として地域コミュニティに便益を与えるような組織・プログラム・活動に対し企業フィランソロピーの観点から支援する……」

##### IBM

創業者トーマス・ワトソンは、50年以上前に、従業員に対して「地域コミュニティのために IBM の仕事から離れて時間をとりなさい。どんな国も地域コミュニティがやってくれる以上のことはしてくれない。……」とのべ、これが IBM の哲学になっている。

##### シノプシス

「我々のミッションは、我々が生活し仕事をする地域コミュニティを支援することで……」

##### バンク・オブ・アメリカ

「バンク・オブ・アメリカで仕事をするものは、ボランティアに深く関与し実践す

ることを誓い、……地域コミュニティへの関心や配慮は我々の遺産の一部である。……」  
など

#### ナショナル セミコンダクター

「我々は、地域コミュニティへの関与についてはその重要性を強く信ずるものである。企業は単にそこに居を定めるだけでなく、地域コミュニティを強くし健康にするための不可欠な役割を負っている。我々は地域コミュニティの生活の質の改善に、従業員のボランティアや財政的支援などの企業関与により、その責任を果たし……」

#### バリアン

「良き企業市民であることは必要不可欠である。我々は地域コミュニティの権利を尊重し、相互の懸念事項をともに解決する……」など

### ③地域コミュニティ関与計画を定めている。

地域計画で重要な鍵を握る事項を見つけ出し、具体的な資金提供（寄付）などの計画を謳ったもの、事業所ごとに、管理者や従業員に地域コミュニティのニーズや事業所施設の影響を確認させ企業のとるべき道を探らせるものまで、様々である。

#### ヒューレット・パッカード

各事業所に「地域コミュニティ活動計画」の策定を義務付けている。内容的には地域ニーズを確認し優先順位を付け、実行計画を組み、毎年結果を報告する。シリコンバレーの各都市でこの計画をもち、従業員はこの計画に参加する。

アドバンスト・マイクロ・デバイスの「地域コミュニティ5カ年計画」、サン・マイクロシステムズ「年次ボランティア計画」など。

### ④地域コミュニティ関与に関して企業スタッフ及び役員に説明責任を課している。

責任説明を企業が果たすためにはフィランソロピー理念、ボランティア・プログラムや一般的企業の地域コミュニティプログラムを確定しなければいけない。また特定の地域との連携についても意思決定しなければいけない。IBM、ヒューレット・パッカードなどでは、事業所担当役員がこれに当たる。レイケム、シリコン・グラフィックス、タンデムほか30%の企業が1名以上のフルタイムの従業員がこの任に当たっている。シノプシスは、10人の企業寄付チームをつくり企業フィランソロピーを担当している。アップルは企業支援金の決定プロセスに従業員を参加させ、ロッキードは従業員が「ボックス・オブ・ザ・マンズ（毎月の寄付）」委員会を組織して天引き方式で地域コミュニティへのフィランソロピー活動を行っている。ネットワーク・ゼネラル社も従業員が地域寄付委員会を組成している。

### ⑤企業の地域コミュニティ関与の状況を定期的に評価し、地域コミュニティを含め株主、従業員などに報告、話し合いの機会を持っている。

バンク・オブ・アメリカ、インテル、ナショナル セミコンダクター、サン・マイクロシステムズは、従業員のボランティア時間数を記録している。ヒューレット・パッカードは計画2年目に地域ごとの評価を行なうために従業員を派遣している。NPOなどがどのように利用したか、どのように会社がその組織に貢献できたかが調べられる。ナショナル

セミコンダクターは企業プログラムに沿ってボランティアチームに参加した従業員に対し 15 問のアンケートを毎行なっている。インテルは、「インテル企業市民報告書」で企業全体のフィランソロピーの報告をし、シリコンバレー・コミュニティに関しては「サンタクララ・コミュニティのインテル」と題する冊子を発刊している。サン・マイクロシステムズもまた 20 ページに亘る「地域コミュニティ投資報告」を発刊しサン・マイクロシステムズ基金から拠出した寄付金額・寄付先を紹介している。ウイルソン・ソクシーニ・グッドリッチ・ロザーチ法律事務所は「無償（作業）（プロボノ）報告書」を発刊し事案別・顧客別にシリコンバレーでの公益プロジェクトを説明している。

⑥地域コミュニティに社内規定に従って金銭的寄付を行なう。

アドバンスト・マイクロ・デバイシズ、アプライド マテリアルズやシラスロジックは、税前利益の 1% を寄付に充当、アスペクトテレコムも収益水準によるが 4% を上限として税前利益を提供している。

⑦収益の変化に対して寄付金額の変動がないように平準化する仕組みを創っている。

スリーコムやアスペクトテレコムは、コミュニティ・ファンデーションに信託勘定において、企業収益の悪化に対処している。バンク・オブ・アメリカなど数社は、企業寄付基金を設けて寄付金額が大きく変動しないようにしている。

⑧自社製品や施設提供などのサービスを提供することによる寄付を行っている。

アップル・コンピュータは小中高等学校に的を絞ってコンピューター本体、周辺機器及びソフトウェアの提供をしている。IBM とヒューレット・パカードは、従業員が学校などに寄付する場合に自社製品を 20~25% の割引販売をしている。アドバンスト・マイクロ・デバイシズは自社ビルの一部を二つの NPO に提供。それぞれ 15 人、4 人の専任の従業員が常駐している。米国国防省は、JVSVN 他と協働で環境インキュベータープロジェクトを企画運営した。そのために約 1 万平米の空きスペースを提供している。その他多くのシリコンバレーの企業は、その規模を問わず、役員・従業員が行なうボランティアやコミュニティ活動に会議室などを提供している。

⑨従業員の地域コミュニティ貢献に対してマッチング方式で会社が金銭支援をしている。

GE（サンノゼ）は、GE 基金を通じて従業員が行なう教育・芸術・環境などの NPO への寄付について 15 千ドルを上限として 1 対 1 のマッチング方式（寄付額が倍増）で寄付額増額に貢献している。

シリコン・グラフィックスは従業員が行なうユナイテッド・ウェイに対する寄付に 1 対 1 のマッチング方式で増額している。芸術・教育分野も近々開始の予定である。サン・マイクロシステムズは国際従業員が行う国際的貢献に対しマッチング方式により支援している。

⑩企業が公式のボランティア・プログラムを持っている。

企業の公式のボランティア計画が従業員の地域コミュニティへの関与を容易にする。企業規模にあわせ様々な方法が開発・管理されている。オラクルは「オラクル・ボランティアズ」計画をサンマテオ郡ボランティアセンターと連携して実施している。サン・マイク

ロシステムズは、サンタクララ郡及びサンマテオ郡のボランティアセンターと契約をしてボランティア活動の調整を行なっている。ウイルソン・ソンシーニ・グッドリッチ・ロザーチ法律事務所は意図的に年間 35~50 時間の無償作業の上限を撤廃。会社の方針として「無償サービスは我々弁護士のプロとしての責務であり、無償作業は法的知識を深め良い経験を重ねることになるとして、これらの活動が多なる個人的満足に繋がる」と推奨している。

⑩企業が従業員のボランティア活動を推奨しインセンティブを与えている。

アップル・コンピュータはオンラインでボランティア機会を月次情報として提供。毎年発行されるニュースレターでは特別ボランティア機会の欄を設けている。バンク・オブ・アメリカは、「チーム・アメリカ・プログラム」で従業員にボランティア活動機会の提供システムを構築している。内容的には署名機能・合意通知機能を持ち、服装・必要所持品などの情報を提供し、事後のサンキュー・レターまでが準備され、ボランティア時間も記録されるようになっている。レイケムは「RAVE (レイケムボランティア・交換)」プログラムを組んで従業員とボランティア機会のマッチングを行なっている。会社の従業員によるレイケム・シンガーズ、レイケム・バンド、レイケム・ピエロなどの組織が慈善活動に積極的に参加している。

ナショナル セミコンダクターは「ボランティア時間ガイドライン」を発行、仕事に重大な支障（スケジュール変更・結果的に残業が発生）がない限り、管理者はボランティアに参加させることを強く勧めている。地場企業の社長も、公式非公式の場でボランティア支援の重要性を意図的に強調している。役員の不用意な発言で従業員が叱責されても従業員が前向きに対処できるようにするためである。シラスロジック他の企業では、定期的にボランティア活動を企業のニュースレターや雑誌に発表させている。IBMは1971年以来、大学、関連教育機関に従業員を派遣し、IBMが認定したNPOに従業員を手弁当で派遣している。ナショナル セミコンダクターは、従業員が「ドラー・ドゥーワーズ・プログラム」に則って月8時間以上のボランティア活動をする場合、その機関に対して500ドルの補助をしている。

⑪企業がNPOの理事、学校の理事、市議員・委員・市長などの公益の役職活動を推奨している。

NPOや市議員のような公益組織の役員になると、そこには時間とエネルギーが取られる。本調査では53社中の43社が、従業員のNPO、学校、市会などの理事・市議員兼務を許し、内58%がそれを推奨している。但し市議会や教育関係の純公職については13%にとどまっている。30人以上の理事を抱える会社が3社ある。デロイト・テューシュ・クーパーズ・ライブラント会計事務所は、従来の積極的なNPOの理事就任を推奨し、それを記録に残している。また、ボード・コネクションという組織をシリコンバレー企業が共同で設け、スキルをもつ理事を紹介し訓練している。特定のスキルのある理事を求めるNPOに人材を有するシリコンバレー企業を紹介するものである。

1993年当時市議会議員をしていたのは、サン・マイクロシステムズ、1人（パロアルト市長、人口5万人）、ヒューレット・パッカード、3人（パロアルト市（元市長）、ロスアルトス市3万人、サニバル市13万人）、IBM、1人（モーガンヒル市3万人）、ローラル、

1人（ロスアルトス市）の計6人である。

⑬社長が、個人として地域コミュニティの問題に深く関与し、率先して指導力を発揮して他のマネージャの範となっている。

既述のとおり多くの企業の役員が JVSVN に参加した。とりわけスリーコムベンハム、アソシエートジェネラルのハリー・サールそしてシリコングラフィックのエド・マクラッケンは JVSVN 及びスマートバレーの役員として深く関与。また ESL の社長アート・モネーはユナイテッド・ウェイ、サンタクララ製造業グループ、JVSVN などに貢献した。

⑭地域コミュニティの問題に関して、企業として真剣に捉え、選択的に重要な問題に対しては積極的に指導力を発揮している。

地域コミュニティのプロジェクト成就のためには資金と指導力が必要である。これらの企業は社長ともども戦略的に年に12のプロジェクトを選別し指導力を発揮する。スリーコムはサンノゼ学区とともにサンノゼ教育ネットワークを設立。これはサンタクララ郡の24の高等学校とその他小中学校短大35を電子的につなぐ協働プロジェクトである。スリーコムが200万ドル相当の機材・デザインと人力を提供しサンノゼ市が100万ドル拠出したものである。アプライド マテリアルズ（ジム・モーガン会長兼 CEO）は既述の JVSVN に指導力を発揮し資金も提供した。また教育改革チャレンジ2000プロジェクトに100万ドルを率先して拠出した。さらに1992年 NPO とビジネスが一同に会し、情報を交換し企業が地域コミュニティを支援する場として、「CHARITech」というイベントを始めている。アムダール（ジョセフ・ゼムケ CEO）とサイプレスセミコンダクタ（T. J. ロジャーズ CEO）は、飢餓の人々に食料を提供する「セカンドフード銀行プロジェクト」で指導的役割を果たし、シンテックス（ポール・フリーマン CEO）は「アメリカン・リーダーシップ・フォーラム」を創設し地域コミュニティの指導者ネットワークを構築した。

⑮企業が他の NPO などとパートナーを組んで地域コミュニティの問題解決に対処している。

資源に制約があり、経済的危機の時期は、地域コミュニティの問題解決のために企業と NPO が協働して献身的努力を払わなければいけない。最も創造的かつ効果的な解決策は、彼らの連携により生まれる。アスペクトテレコムはビジネス・パーク入居企業に声をかけ、パークからライトレールとカルトレイン（私鉄）の最寄駅までのシャトル・バス・サービスを実現した。ノブヒル食料、ラッキ社などの食品関連機関は、NPO「食料をみんなに」と組んで、ポイント方式の寄付システムを実現した。サン・マイクロシステムズは、支社のある地域コミュニティへの寄付をサン・マイクロシステムズ基金を通じて行なうため「コミュニティ・パートナーシップ・プログラム」を創設している。その他多くの企業が地域の学校と連携して様々な支援を約束するとともに、学校に対し従業員の直接的支援を申し出ている。

⑯地域コミュニティの健全性に重大な影響をもつ政治事項に関与（住民投票事案を含む）する。

政治への企業の関与はデリケートな問題だ。しかし、多数のシリコンバレー企業は交通問題や教育に関する住民投票については公に意思表明し立場を明確にしている。ヒューレ

ット・パカードはサンノゼ市が直接事業として住宅を供給することについて賛成の意を表明している。意思表示をするに当たっては従業員にその理由説明を十分行なっている。

## 5. シリコンバレーのソーシャルキャピタル

### 5.1 ソーシャルキャピタルを創造するコミュニティ・ファンデーション・シリコンバレー (CFSV) – 優れた NPO を選び投資をする NPO –

ソルトレークオリンピックのトーチがその日サンノゼ市のダウンタウンを走った。快晴だが風が吹き抜ける寒い日だった。彼らを見送って、シリコンバレーに新風を吹き込んでいる CFSV の社長ピーター・ヒーローを訪ねた。彼のオフィスはダウンタウンのビルの 10 階にある。派手さはないが機能的なオフィスだ。1989 年に着任し、約 10 年で殆どゼロの状況から資産残高 583 百万ドル、年間寄付額 52 百万ドル (2001 年末) に引き上げた経営者である。スタンフォード大学で MBA を取得している。そもそも美術の専門家で、東海岸にある 4 年制のアート・カレッジの学長をしていたところ、シリコンバレーにスカウトされる。政府部門にもいたことがあるが、民間部門で働いていたビジネスマンである。先代のジョージ・ブッシュ大統領時代に国立美術カウンスルの栄に浴し、現在も起業家財団を含め六つの有力 NPO の理事を兼務している。

シリコンバレーではベンチャー経営者は技術と経営のキャリアを持ち、ベンチャー・キャピタリストは、さらにベンチャー企業での失敗・成功の実体験を持っている場合が多いが、彼のキャリアもそれに劣らず素晴らしい。そのような人を迎える NPO のポストがシリコンバレーにある。

数年前、彼は倒産しかけていたシリコンバレーのユナイテッド・ウェイを再建したことがある。ユナイテッド・ウェイは、古くからある NPO で NPO に寄付を行なうため主として大企業から寄付を集める機関である。白人のボランティア文化の集金マシンとして機能したが、時代の変化の中で資金が枯渇し、同業のピーターに助けを求めた。ピーターはまたたく間に 14 百万ドルを集めて、周囲を驚かせたつわものである。

ピーター・ヒーローは 50 歳代の後半で金髪、米人としてはスリムで小柄、物腰の柔らかい温かみのある人物であった。穏やかな表情だが目にはきらりと光るものを感じる。NPO に対する投資を通じて、人々を結びつけ、強いコミュニティをつくることを目的としている。コミュニティの優れたリーダーや優れた NPO を発掘し育て、優れたプロジェクトをともに創造する。それはソーシャルキャピタルの形成に他ならない。彼の役割はそのリーダーとなり仲介者 (カタリスト) となることである。この NPO のもう一つの特徴は顧客 (投資家、寄付者) 満足を徹底している点にある。投資家と一体となってコミュニティ構築を実践している。

CFSV の地域コミュニティプログラム部長によれば、投資先累計は約 200、毎年 50~60 の NPO に投資を行っている。彼女の仕事は、新規 NPO の発掘、既存 NPO のレビューである。CFSV は、マーケティング部門、コンサルティング部門、総務管理部門を含め、総勢約 50 名で所帯をまわしている。

日々収集される NPO の情報は、投資家のために提供される。投資家には二種類ある。一つは CFSV に自ら投資基金 (トラストファンド) を設営する大口資産家。資産額の 80% を占める。もう一つは草の根の小口投資家である。20% を占める。投資基金については、

創設から税務処理までを CFSV がすべての事務を代行する。基金は信託資産であり、所有権は CFSV にはない。米国税法では株式による寄託が可能でその時の市場価格で税控除ができる。シリコンバレーの成功者の多くはこの制度を利用している。

CFSV の寄付件数は、大口資産家の自己裁量による投資と CFSV の行う奨学基金、住宅開発基金や芸術振興基金など目的別寄付の合計で年間約 3,000 件を超える。

CFSV は、小口の寄付を集めることが目的であり、それにより地域コミュニティにより評価され成長してきた。しかし、投資基金の導入により業容を急拡大している。中でも、優等生の投資家はイーベイの共同創業者ジェフ・スコールである。イーベイは、アマゾン・ドットコム社と双璧の二大 e ビジネスの成功事例だ。アマゾンは、創業以来長期に亘り赤字続きだが、イーベイのオークションモデルは当初から黒字であった。イーベイは、社長 (CEO) ウィットマン女史を東海岸から迎え、巨万の富を築くに至った。

スコールはイーベイが上場前に株式を CFSV に寄託し、基金を創設した。株式公開後その価値は 40 百万ドルを超えた。これが寄付の新しいモデルとなり、シリコンバレーの若き起業家たちは未上場株式による投資 (寄付) を CFSV に持ち込んできている。彼らは地域への恩返しを若い時代から実行する道を見つけている。「私は、サイバー・スティンジ (けち) と呼ばれ、技術オタクの若者を蔑視する風潮を払拭したかった。人生のどこかで地域コミュニティに恩返しをする機会を持つことは素晴らしいことだ。世界は間違いなく助けを求めている。私たちの目標は潜在性を秘めている人材に機会を創出してあげることだ。自助努力をする人に道具を与えることが大切だ。とりわけ教育に資金を提供することが、鍵である。私は、35 歳ながら母校カナダのトロント大学に 750 万ドルの寄付をした。気恥ずかしかった」スコールは人生を振り返ってこう述べている。

CFSV は、顧客満足の視点で、つまり投資家満足の視点で経営を行なっているが、それはとりもなおさず、投資家を教育することを意味する。投資家教育を通じて無駄に費消されている寄付を減らし、地域コミュニティへの効率投資に貢献している。

投資先となるプロジェクトを投資家に説明する。フォーラムやセミナー、NPO 訪問の機会も提供される。「教育にはかなりの時間を割いています。彼らは多くの人と会いたがっています。機会を求めています。レセプションもやります。小さなミーティングも行います。このようなネットワークの形成がソーシャルキャピタルの形成強化につながります」とピーターは言う。投資家は資金を投入した NPO に対する関心が高い。直々にその NPO の理事になる人もいる。地域コミュニティを変えたい心が熱い。

フィランソロピーは易しいものではない。豊かになった若者にフィランソロピーの正しい道を教えるためにピーターは、シリコンバレー・ソーシャルベンチャーファンドを立ち上げた。20 代から 50 代までの投資家が対象である。フィランソロピーの専門能力をつけて、地域コミュニティを変えたい。そのように考えている人たち約 130 人が参加している。ベンチャー企業で働く人、ベンチャー・キャピタリスト、レッド・ヘリングといってベンチャー専門雑誌の社長も参加している。「彼らは、起業エネルギーを NPO の仕事に向け始めた。能力と資金のある人たちが資金・時間・専門能力を地域コミュニティに提供していく。彼らは、このプロジェクトに参加することによって、フィランソロピーを学び深め実践している」ピーター・ヒーローはこうコメントする。

CFSV は疲弊した地域コミュニティの再生にも力を貸している。サンノゼ市東部の貧困地域 (メイフェア地区)、人口 7,000 人のメキシコ人コミュニティである。コミュニティリ

ーダーと一緒に再生計画を練りあげる。就業率、ドロップアウト率などのベンチマークを作って計画を実行させる。最終目標は所得水準の底上げである。CFSVはコミュニティビルディングそのものに関与している。

ベンチャー・キャピタルが良いアイデアや良い経営者を見つけて投資をするように、CFSVは、コミュニティ開発の良いシーズや良いリーダーを見つけ出して投資をし、偉大なリーダーに育てあげる。「レバレッジを効かせます」彼らは意気軒昂である。

CFSVにはこのほか多くの投資基金がある。アジア人も基金を組んでいる。チョン・ムーン・リー。韓国人の苦労人である。食い詰めて帰国寸前で思いとどまった苦い経験を持っている。ダイヤモンドマルチメディア・システムズの創業者。現在アンベックス・ベンチャー・グループの会長兼CEOで、最近ではスタンフォード大学の顧問教授を務めている。

彼の恩返しの精神は生半可ではない。1999年久しぶりでスタンフォード大学のビル・ミラー教授を訪ねたとき、「韓国人は変わったよ」といってビジネススクールの夏期起業家コースのシラバスを渡された。上下2巻、褐色の表紙で分厚いファイルである。びっしりと教材が詰まっている。チョン・ムーン・リーがスポンサーをして韓国の起業家をスタンフォード大学の夏期集中特別講座に招待した。この講座はスタンフォード大学始まって以来のことである。

1990年代の始めまで、日本人留学生と韓国人留学生とは良く似ていると言われた。大企業からの派遣で母国での厳しい勤務から解放されて、勉学もさることながら、どうしてもゴルフや旅行に力が入る。彼らはこれをアメリカン・ドリームと呼んでいた。その韓国人が債務危機を境にすっかり変わった。大企業信奉神話が崩れた。自立心が高まり起業マインドを持つものが急に増えた。ミラー教授はそれを言いたかった。

チョン・ムーン・リーはシリコンバレーへの恩返しとしてCFSVに基金をつくっている。「米国は花園です。たくさんの種類の植物が互いに競って美しい花を咲かせようとしています。私が育てた花は私だけのものではありません。それは花園コミュニティのものであります。そのコミュニティは土と水と太陽の光をくれました。それで美しく咲くことができたのです」リーが丹精込めたもう一輪の花が咲いた。サンフランシスコにアジア美術館(チョン・ムーン・リー・アジア文化センター)がオープンした。

「私はこの花園がいつまでも肥沃であってほしいのです。そうすれば、もっと美しい花が何世代にも亘って咲き乱れることになるからです」とチョン・ムーン・リーは言う。

CFSVはシリコンバレー・コミュニティの善意そのものである。理事会メンバーは23人、老若男女が名を連ねている。ベンチャー企業家7名、ベンチャー・キャピタリスト2名、弁護士4名、CPA公認会計士3名、大学関係者2名、コミュニティ活動家2名、篤志家1名、そして地元新聞社サンノゼ・マーキュリーの前社長の計23名で構成される。サンノゼ・マーキュリー紙はフィランソロピー担当の記者を置いている開明的な新聞社である。

この中に私が知っている人物が数名いる。シリコンバレーのベンチャー関係の取材で登場した人たちだ。彼らの活躍の場はベンチャーにとどまっていない。アジア系(中国系、インド系、日系)の方もいる。地域コミュニティへの奉仕の精神は基本的には万国共通でありたいものだ。彼らはNPOの理事やベンチャーの社外役員を兼務する。兼務の数は5~10に及ぶ。コミュニティの若い人たちのために、彼らのメンターになっている。米国のNPOの理事は名誉職ではない。働かなければいけない。汗を流さなければいけない。忙しい。彼らの熱意・エネルギーは敬服に値する。

CFSV のスタッフを支援する人たちがいる。もちろんボランティアだ。バレー・カウンスルとして認知され組織されている人が 46 人。彼らは、CFSV を通して地域コミュニティへのフィランソロピー活動を、行う人たちである。

さらにアドバイザー（顧問団）として、インテルの創業者ロバート・ノイスの夫人（ノイス財団理事長）、有力ベンチャー・キャピタルの代表、サンノゼ市に隣接するミルピタス市の市長、そしてスタンフォード大学のリーダーシップ論の権威などの有力者 30 人が CFSV を陰で支えている。また、個別のプロジェクトごとに、必要に応じて委員会が組成され、現在、公民の関係者 24 名が参画している。

CFSV への投資家には、既述の大口の基金、家族基金、一般基金に加えて、シリコンバレーの企業、そして数多くの個人からの寄付が集められている。地域コミュニティの善意の結晶である。また、ウィリアム・ソンシーニ弁護士事務所の創始者、ジョン・ウイルソンが亡くなった 1999 年、彼を偲んで数多くの寄付が CFSV に寄せられた。ウィリアム・ソンシーニは、ハンズオン型のベンチャー支援を始めた先駆的弁護士事務所である。ジョン・ウイルソンは、10 年の長きに亘り CFSV の理事を務めている。

CFSV の関係者は各人が複数の NPO やベンチャーなどの理事・社外役員を兼務している。彼らのネットワークが相互に絡み合いながらシリコンバレーを覆っている。このネットワークを背景に様々なプロジェクトが立ち上がる。シーズをみつけリーダーを発掘し、プロジェクトが進行する。

「コミュニティ・レスポンシビリティ（地域コミュニティの責任）。地域コミュニティは自分自身で責任を持たなければいけない」ピーターは、ソーシャルキャピタルをコミュニティ・レスポンシビリティに言い換えた。地域コミュニティの問題は地域コミュニティが一番良く分かる。地域コミュニティの人たちが自ら解決しない限り本当の解はない。CFSV は、彼らのネットワークを介して地域コミュニティのひと・もの・かねが見えている。情報の要になっている。NPO のための NPO。地域の自治の一部がここに代行されている。

## 5.2 シリコンバレーのソーシャルキャピタル 調査概要とそのとらえ方

1998 年 CFSV は、シリコンバレーのソーシャルキャピタル調査（電話聞き取り方式、回答者 1505 人）をハーバード大学ケネディ・スクール<sup>21</sup>の協力を得て実施した。シリコンバレーのソーシャルキャピタルは予想されたとおりに低くでた。ソーシャルキャピタルに関してシリコンバレーの地域特性は、次の通りである。①キリスト教徒の比率が低い（シリコンバレー 55%、全米平均 73%）、；内ミサに参加する人（同 27%、41%）②移民の比率が高い（同 16%、9%）。；サンマテオ、サンタクララ二郡の小中高等学校（K12）では 52ヶ国語が飛び交っている。英語を母国語とするものは 42%にすぎない。1999 年以降白人がマイノリティの社会となっている。アジア人、ヒスパニックがそれぞれ拮抗して 20%を超えている。アフリカン・アメリカンは 5%弱を占める。③高学歴社会である（サンノゼを中心とするサンタクララ郡だけでみることになるが学卒者以上 42%）。④所得格差が大きく拡大している（サンタクララ郡だけでみることになるが 20%タイルで所帯所得平均 394 千ドル、50%タイルで同 802、80%タイルでは同 1480）。

<sup>21</sup> 1998 年、ハーバード大学のケネディ・スクールは、全米に呼びかけてソーシャルキャピタル調査を実施。40ヶ所から合計約 26 千人の回答を得ている。

項目別に精査（質問項目参照<sup>22</sup>）するとその特徴は次の通りである。

- ①インフォーマルなネットワークについてはトランプやゲームなどの遊びの回数や、親戚との交流が薄いことが全体評点を低めている。友人との飲み会などは平均以上であり、友人を家庭に呼ぶ回数も全国平均は若干下回るが、類似のコミュニティに比べると高い。
- ②伝統組織への参画、市民としての組織参画については、総じて低いが、ミサ以外の教会活動が極めて低く、福祉団体への関与が低いのが特徴。労働組合やインターネットコミュニティへの参画度合いは高い。人種別には、白人以外の人種での参加度が低く、全体を低めている。
- ③コミュニティ意識も総じて低い。とりわけ宗教コミュニティに対する意識が著しく低い。同じ人種間のコミュニティ意識は白人は高いが、移住して日の浅いアジア、ヒスパニックは低い。
- ④政治的活動は平均並みである。
- ⑤ボランティア活動は、ミサ出席率が低く、全体を低めている。
- ⑥寄付のレベルは宗教部門が全国レベルを下まわるが、それ以外では全国レベルを上回る。
- ⑦ソーシャルトラストについては、人種間のトラストが他の地域に比べ高いのが大きな特色である。これはシリコンバレーの多様な友人関係の形成を示しているもので、ヒスパニック、アジア人との友人比率が他の地域に比べ顕著に高い。

<sup>22</sup> 10の質問項目とその細目は次の通り。

- ①インフォーマルな社会化（過去1年間に、友人とカードゲームに興じたか、親戚を訪問あるいは訪問してもらったか、友達を家に呼んだか、職場の同僚と職場を離れて会う機会があったか、職場の同僚と飲みに行ったり会食に行ったりしたか）。
- ②コミュニティ意識（友人から、隣人から、住むまちで、宗教の場で、職場で、同じ人種の人達から、インターネットで、得る）。
- ③コミュニティ意識の源泉（友人から、隣人から、宗教関係の人たちから、同じ人種の人達から）。
- ④組織の参画と市民としての指導力（過去1年、ミサ以外の教会の行事に、教会ではない宗教団体に、スポーツクラブに、若者の集まりに、PTAに、退役軍人の会に、隣組会に、シニアの会に、福祉団体に、労働組合に、ビジネス関係の団体に、奉仕団体に、人種・市民権グループに、公共的利権団体グループに、文化・芸術・音楽グループに、趣味・投資・園芸グループに、セルフサポートグループに、インターネットグループに、その他のグループに参加したか）。
- ⑤宗教との関わり（宗教・宗教的団体のメンバーである、毎週ミサに参加する、ミサだけでなく宗教関係活動に参加する）。
- ⑥寄付と家計収入（宗教団体、その他の団体への寄付額及び合計）。
- ⑦ボランティア（過去1年に、宗教の場で、健康疾病の関係で、学校やヤングプログラムのために、お年寄りや貧困者のために、美術や文化で近隣地区や市民グループでボランティアを行った）。
- ⑧政治への関心（先週新聞を読んだか、政治や国事に関心があるか、上院議員の名前を1名いえる、上院議員の名前を2名ともいえる）。
- ⑨政治への意思表示（過去1年間にあなたは、署名により参加、政治集会に参加、組合に参画、宗教・市民権グループに参加、デモに参加、公共的利権グループに参加しましたか）。
- ⑩多様な友人関係（オーナー企業主、職人、福祉補助金受給者、リゾートハウスの所有者、異教徒、白人、ヒスパニック、アジア人、アフリカ系アメリカ人、ホモセクシュアル、コミュニティの指導者と友人かどうか）。

### 5.3 シリコンバレーの本質

ソーシャルキャピタルが高いとされている米国中北部に位置する南・北ダコタ州（76万人、63万人）やミネソタ州（500万人）の地域コミュニティは、人種的にも宗教的にも、また地域コミュニティ規模も小さく、まとまりがある。シリコンバレーは、サラダボールの如く雑多な野菜が融合せずに混在し、常に世界から新鮮で多様な野菜が供給される。人の出入りが激しく、職場の流動性も高い。新参者の比率が極めて高い特殊な社会である。エスニックコミュニティの集合体として社会が存在している。インド人、中国人、韓国人、日本人、イタリア人などそれぞれが同胞感で結ばれ、それぞれのコミュニティが形成されている。エスニックコミュニティ内のネットワークは、日は浅いが深く、母国に比べ密度が高い情報の交換が行なわれる。その中で強いソーシャルキャピタルの形成も見られる。

1992年に起こったロサンゼルスの大暴動は、奇しくも、韓国人社会のソーシャルキャピタルの強さを証明した。ベトナム戦争時米国は多くの韓国人移民を受け入れた。彼らは講を作って助け合い、自分たちのためのコミュニティ銀行も創設され、スーパー融資の専門家も育っていった。強いコミュニティを背景にロサンゼルスで韓国人によるスーパー経営が拡大していった。黒人コミュニティにも進出する。窃盗が絶えない黒人と韓国人オーナーのいざこざが絶えなかった。まちの失業率も15%を超えていた。そのような中で、黒人虐待警官に対する仕組まれた判決（白人のみの陪審員で実施）に黒人社会の不満が爆発した。韓国人スーパーが恰好の標的となった。韓国人は、鉄砲を持って自衛した。

シリコンバレーのエスニックコミュニティには必ず協会が存在する。中国人、インド人のように起業に照準をあてた協会まで設立される。これらの協会は、エスニックの結束を強めると同時に開放的で米人など他民族を受け入れる。ネットワークが拡大し、新しいビジネスが起こる。異人種間のコラボレーションが起きている。

また、シリコンバレーには、地元大学・郷里の大学などのアラムナイ、種々のNPO、組織に至らない技術者や職人の寄り合い・勉強会などの関心のコミュニティが数多く存在する。

コミュニティ内で主として個人と個人とがつながる関係をボンディング<sup>23</sup> (bonding)、異なるコミュニティの個人が、コミュニティ間のつながりをつけることをブリッジング (bridging) と呼ぶ。シリコンバレーはボンディングとブリッジングが巧みに組み合わせられてコラボレーションが行われる場となっている。

シリコンバレーは、都市型の個人が独立性の高い生活を確保しつつ、様々なコミュニティを形成し、個々人が緩やかなネットワークでつながれている多様で多層なコミュニティである。仕事の間である会社コミュニティと社会空間のなかに発生する知的集団のコミュニティとエスニックコミュニティの存在が大きいのが特徴である。そして彼らはすべて実際の生活の間である地域コミュニティを持っている。ビジネス・フィールド、ソーシャル・フィールド、地域コミュニティ・フィールドの三層のフィールドの間を、あまたのインフォーマルな組織やフォーマルなNPOがつなぎ、埋めている（図参照）。インフォーマル組織にはフォーラム、技術者コミュニティ、勉強会、未設立の会社なども含まれる。

白人を中核とする自治意識の強いコミュニティに啓発されてエスニックコミュニティ

<sup>23</sup> Bonding を同質なものの間、Bridging を異質なものの間のつながりをつけると定義する人もいる。

が動く。白人のコミュニティ活動が一部のエスニックを巻き込み拡大し地域の基盤を形成している。

白人コミュニティを中心に形成された自由でカジュアルでフラットな文化を持つ信頼システムに、全米から集まった米国人のよそものがまず吸い込まれる。そしてエスニックのよそものも糾合される。

ビジネスの分野では、良いシーズやアイデアがあれば高く買われる。米人であろうと異邦人であろうと、契約という商慣行（制度慣行）によりビジネスシステムに取り込まれていく。シリコンバレー文化と共にあるアングロサクソン・システムである。よそものはこの信頼のシステムに実績で報いるべく必死になる。地域コミュニティが支援する。インド人協会のリッキー、e ベイの創業者のスコール、韓国の苦勞人チョン・ムーン・リーのような成功者には地域への恩返し精神が芽生える。そして、多額の資金が地域コミュニティに投下される。シリコンバレー・コミュニティでは、税収増も含め資金の地域内拡大的循環が起こる。世界中の資金がベンチャー成功者に集まり、その資金が地元に着く。地域コミュニティは雇用が増え、黒人の巣窟であった東パロアルトが再生の兆しを見せ、サンノゼ市のダウンタウンが生まれ変わり、マウンテンビュー市の色あせた中国人街もセンス溢れるまちに一新した。

シリコンバレーの持つ競争と助け合い文化、その奥深い温かみがよそものと起業家を包み込んでいるように見える。パトナムのいう自主・自発・自立の精神に満ちた、フクヤマのいう自発的社交性に満ちたソーシャルキャピタルがシリコンバレーのコアとなる白人を中心とする社会に形成され、風土となって定着している。そのプラットホームの上に、自由闊達に動き回る元気なよそものが乗っかり、緩やかなネットワークを形成しつつ、接触を繰り返し創発を起こす。このプラットホームは、よそものに対し行儀と作法を暗に要求し、シリコンバレーの秩序の中に落としこむ。自由でカジュアルでフラットな文化と、世界最高の気候と、高い生活の質を享受できるところで、緩やかな人間関係の中に身をゆだねながら躍動するビジネスシステムに取り込まれるのは心地よい。

シリコンバレーで活躍する起業家や技術者は、多人種、多文化の新参者たちである。若い人が多い。彼らは強いコミュニティを作るには日が浅く意識も低い。ソーシャルキャピタルは統計的に低く出る。彼らは、ジェイコブスのいう都会性の弱いネットワークの中で漂い、生活基盤が確立してないものも多い。その彼らが、気高いソーシャルキャピタル・インフラにただ乗りして、自由闊達に動き回る。明示的で厳格な契約文化に従って信頼の規範を学ぶ。アングロサクソンビジネスに染まるのである。

地域コミュニティに埋め込まれた信頼システムが、多くのよそものや起業家を暖かく包み込む魔力を持ち、自由に張り巡らされたネットワークが、思いやり文化の上に乗って機能している。地域コミュニティに対し彼らが抱くようになる恩返し精神が地域に対する責任意識に転化して、彼らよそものに主体的な行動が誘発される。彼らのベクトルはソーシャルキャピタルを強化する方向に向かっている。

コアとなる地域コミュニティのリーダーはソーシャルキャピタルの重要性を強く認識している。ソーシャルキャピタルは、地域コミュニティの行動の源泉でありコミュニティの活性化や再生の基本である。ソーシャルキャピタルは、①政治的には市民のコミュニティとの係わり合い（engagement）を意味し、選挙やコミュニティの委員会などに積極的に参加する意識を高め、②社会的には、子供たちの生活の場である学校にパワーと知恵を

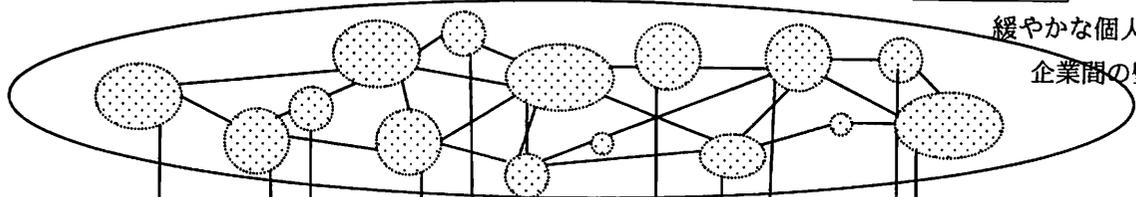
与え、犯罪の監視にも切っても切れない関係にあり（警官の数を10%増やすよりご近所の方々のファーストネームを10%多く覚えるほうが効果的）、③健康と幸福をみんなの力で改善するボランティアの精神を生みだし、④経済的には、就業機会を増やし、技能を高め、組織の取引コストを削減し、情報・人材・資源の共有化を可能とし、ひいては、技術革新のシードを生み出し、商業化に結びつけるものであると理解されている。ソーシャルキャピタルは通貨のようなもので、優れた生活の質を創造するための資源である。ゆるやかなネットワークで結ばれた地域コミュニティの構成員の恩義の関係が貸し借りにも似た感覚となり、コミュニティの共通する目的の完遂に力を発揮する。コミュニティ全体の運命をより良い方向に導くことができる。彼らはそう考えている。

米国では、政府というものは日本のように大きな存在ではない。地域分権である。地方政府は自分たちの手の中にある。コミュニティ構成員の自主的な行動がパワーに結びつき資金がそれについてくる。地方政府は自然にこの動きに巻き込まれる。このような行動があちこちで起こっている。行政区域内で、行政区域を越え、人種内で、人種を越え、ビジネスに関係するもの、コミュニティに関係するもの、様々な形の活動がある。そこに地域コミュニティの秩序が存在する。変化する時代のなかで、常に変わろうとする力が生まれ、社会変革が実現する。彼らは、新しい時代の新しい形の地域の自治（ガバナンス）モデルを提供している。シリコンバレーの本質はそこにある。

シリコンバレーのソーシャルキャピタル

ビジネスフィールド

企業群



緩やかな個人の結合  
企業間の壁が低い

NPO 群、インフォーマル組織群; 企業連携・業界団体、勉強会・フォーラム、ムーンライトワーキング

大学アラムナイ、  
クラブ、エスニシティ  
(市民起業家)

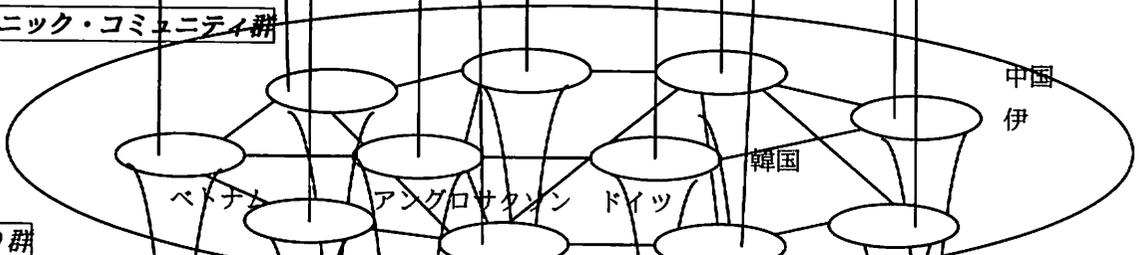
Bonding & Bridging

JVSVN

Innovative, Inclusive, Livable

ソーシャルフィールド

エスニック・コミュニティ群



インド

台湾

中国  
伊

韓国

ベトナム

アングロサクソン

ドイツ

NPO 群

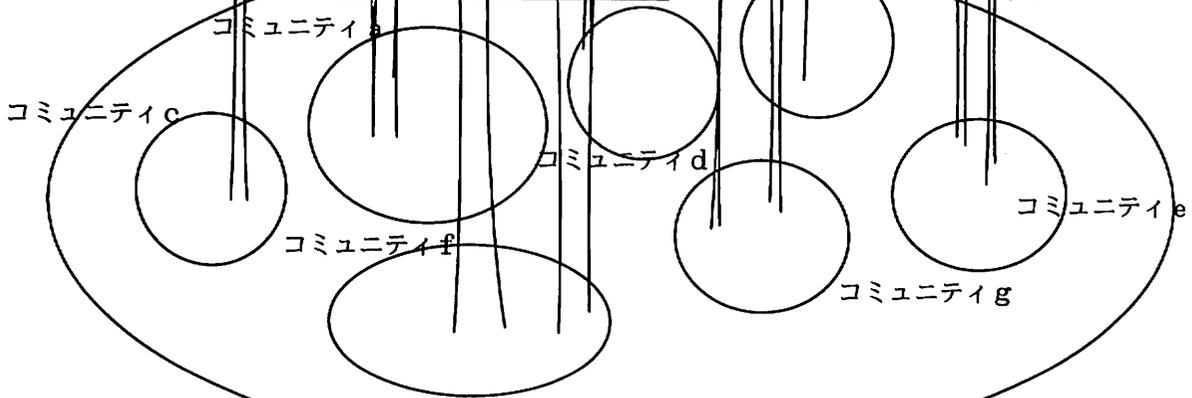
(市民起業家)

(スチュワード)

JVSVN

Innovative, Inclusive, Livable

地域コミュニティフィールド



REGION = Σ Community (市町村) = 地域コミュニティ (群) 運命共同体

ソーシャルキャピタル, サステイナブル (QOL, Social Cohesion)

Joint Venture Way ; 地域で責任、産業クラスター、コラボレーション、継続的改善、コミットメント

Silicon Valley Way ; 地域への恩返し、変革、非迎合的独自投資、絆、連帯感

## 参考文献

- ウェイン・ベーカー、中島豊訳 (2001) 『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社。
- 渡部亮 (2003) 『アングロサクソン・モデルの本質』ダイヤモンド社。
- Community Foundation Silicon Valley (1998) *Giving Back, The Silicon Valley Way: 1998 Report on Giving and Volunteerism in Silicon Valley*.
- Community Foundation Silicon Valley (2001) *Annual Report 2001*.
- Community Foundation Silicon Valley (2002) *Giving Back, The Silicon Valley Way : 2002 Report on Giving and Volunteerism in Silicon Valley*.
- Coyle, Diane (2001) *Paradoxes of Prosperity*, Texere Publishing.
- Elkind, Peter (2000) "The Man Who Sold Silicon Valley on Giving," *Fortune*, November 27.
- Evans, Mel (2001) "Social Capital in the Social Economy: the Growth Dynamic of the Third System," EURESCO Conference, University of Exeter.
- Evans, Mel (2001) "The Role of Social Capital in the Social Economy," The International / European Research Conference on Co-ops and Social Enterprises, Sweden.
- Florida, Richard (2002) *The Rise of the Creative Class*, Basic Books.
- Hanson, Kirk O., Peter D. Hero and James L. Koch (1994) "Corporate Community Involvement in Silicon Valley," American Leadership Forum- Silicon Valley Chapter and the Community Foundation of Santa Clara County.
- Henton, Douglas (2001) "Lessons from Silicon Valley: Governance in Global City-Region," *Global City-Regions*, Oxford University Press.
- Kennedy, Martin, ed. (2000) *Understanding Silicon Valley*, Stanford University Press. (加藤敏春監訳・解説、小林一紀訳 (2002) 『シリコンバレーは死んだか』日本経済評論社)。
- Klein, Denise and Michael Weber (1994) "Corporate Community Involvement In Silicon Valley," A Study Co-Sponsored by American Leadership Forum-Silicon Valley and The Community Foundation of Santa Clara County.
- Koch, James L., Ross Miller, Kim Walesh and Elizabeth Brown (2001) *Building Community: Social Connections and Civic Involvement in Silicon Valley*, Preliminary Findings Report, Center for Science, Technology, and Society, Santa Clara University.
- Kotkin, Joel (2000) *The New Geography*, Random House.
- Lee, Chong-Moon, William F. Miller, Marguerite Gong Hancock and Henry S. Rowen (2000) *The Silicon Valley Edge*, Stanford University Press. (中川勝弘監訳 (2001) 『シリコンバレー—なぜ変わり続けるのか』日本経済新聞社)。
- Lesser, Eric L. (2000) *Knowledge and Social Capital*, Butterworth-Heinemann.
- Patton, Donald (2003) *Innovation and Social Capital in Silicon Valley*, BRIE Working Paper 155.
- Porter, Michael E. (2001) "Regions and the New Economics of Competition," *Global City-Regions*, Oxford University Press.
- Putnam, Robert D. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press. (河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義』NTT出版)。

Putnam, Robert D. (2000) *Bowling Alone*, Simon & Schuster.

Rather, Dan (2001) *The American Dream*, HarperCollins Publishers.

小門裕幸（こかど・ひろゆき）  
法政大学キャリアデザイン学部教授