アメリカの地域コミュニティとキャリアデザイン風土(その2) 米国シリコンバレーにみる地域創生 : ジョイントベンチャーシリコンバレーと市民企業家

KOKADO, Hiroyuki / 小門, 裕幸

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

175

(終了ページ / End Page)

210

(発行年 / Year)

2011-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007388>

アメリカの地域コミュニティと キャリアデザイン風土（その2） 米国シリコンバレーにみる地域創生

—ジョイントベンチャーシリコンバレーと市民企業家—

法政大学キャリアデザイン学部教授 小門 裕幸

シリコンバレーは時代先駆的な企業を次から次へと産みだしている。リーマンショック後もベンチャーは元気だ。“スモール・ハンドレッズ⁽¹⁾”と呼ばれるEV（電気自動車）ベンチャーが出現している。代表格のテスラモータは一時話題をさらった（昨年トヨタが出資）。シリコンバレーには、グーグルやヤフー、eペイ、古くはシスコシステムズ、オラクル、サンマイクロシステムズ（昨年オラクルが買収）、アップル、インテルなど、日本でも有名なIT企業が目白押しである。また、世界のベンチャー起業家が集結する。最近もフェイスブックのザッカーバーグが東海岸のボストンからシリコンバレーに居を変えた。インターネットの初のブラウザ開発をリードしたアンドリーセンもシャンペーン（イリノイ州）から駆けつけ、シリコングラフィックスの創業者、ジム・クラークの誘いを受けてモザイクを立ち上げた。これはインターネット革命の狼煙をあげることとなった歴史的な事件だった⁽²⁾。役職につかず一介のエンジニアであることにこだわった、無料OS、リナックスの仕掛人トルバドスもフィンランドから家族ともども移住。ベンチャー設立に参加した。国を問わず人種を問わず世界から創造性豊かな人材が集まる。リチャード・フロリダがここにヒントを得てクリエイティブクラスの時代⁽³⁾を書きあげたことも有名だ。

産業組織、イノベーション、ナレッジマネージメント、産業クラスター、あるいはエクイティ・ファイナンスなど、経営、経済・金融はいうに及ばず、多文化共生社会として社会学の研究対象としても極めて興味深いところである。世界からなお熱い視線が送られている。キャリアデザイン論でも、バウンダリレス

キャリア実践の地であり、エドガー・シャインもとりあげたキャリアインプレンツの実例に事欠かないところである。スタンフォード大学の心理学者克蘭ボルツのいう計画的偶発性が見事に当てはまる文化風土が醸成されている地域である。

しかしながら、この地が大不況に見舞われ、地域から工場も人も逃げ出す、いわゆる空洞化現象が起きたことはあまり知られていない。しかもその時、地域の人たちが立ち上がりドラマティックな地域再生劇が展開されたことも知られていない。そしてその活動から生まれたNPO スマートバレーインクがネット革命のテストベッドとなり、今日我々が目にするe-ビジネスやe政府などのシーズがそこにあったことも知られていない。地域コミュニティの人たちが立ち上がり、来たるべき時代に相応しい、ある種の地域コミュニティインフラがつくられた。そして、この地がインターネット革命のうねりを見事に捉え、他の地域にさきがけて新しい産業を开花させていったことは、画期的なことであった。しかし、このドラマはその後の同地のまばゆいばかりの繁栄の中で裏舞台に隠れかき消されてしまっている。

この地で創生活動を行った人たちは自分たちのことを市民起業家と称した。その経営理念はヒューレットパカード社のHP ウエイにならってシリコンバレーウエイと命名されている。紛れもなくこの地にいわゆるソーシャルキャピタルが厚く堆積した⁽⁴⁾。ソーシャルキャピタル理論の大御所ハーバード大学のロバート・パットナムもこの動きには注目していた。

本稿はシリコンバレーの地域創生ドラマをケーススタディ風に文章化するものである。私は当時かの地におり多くの方々と関わりを持ち、そして幸運にも10年後に彼らを再度取材する機会を得た。私にはこのドラマを記録する義務があると考えたからだ。そうすることで日本の地域で厳しい時代にチャレンジする人たちにエールを送ることができればと思う。

再取材に関しては、HP社の元秘書室長セス・フェアリ氏に大変お世話になった。彼はHP社の元社長であり会長であったアメリカIT産業界の大立者ジョン・ヤング⁽⁵⁾に仕え、その後この物語に登場するJVSVNに転職している。紙面を借りて彼に感謝の意を表すものである。因みに彼はフレンドシップに満ちる情熱溢れる典型的なWASPである。還暦を機にピースコープ(平和

部隊)に志願。現在はキルギスで平和活動を行っている。アメリカでは、時折日本人には想像できない、このような人の生き方に遭遇する。その決断力と勇氣。いつも教えられ考えさせられる。アメリカの懐は深いと思う。まだまだ学ぶべきことは多い。

エド・マクラッケン社長 (シリコングラフィックス社) への電話

1993年の9月、シリコングラフィックス (SGI) の社長エド・マクラッケンは、マウンテンビュー市にある本社を出て家路を急いでいた。シリコンバレーの幹線道路280号線に乗って、車を走らせている。彼はシリコングラフィックスの人材の育成・調達を考えていた。

当時SGIは売上で年率32%の急成長を遂げ、シリコンバレーで2000人を超える従業員を雇用し、シリコンバレーの花形企業であった。しかし、人事部が優秀なエンジニアが辞めていくと嘆いている。その報告を受けたばかりである。従業員は、シリコングラフィックスには不満がない。良い会社である。しかし、シリコンバレーの住宅費は高過ぎる。公立の学校は最悪であると不満がくすぶっている。有能な人材を残留させ、新たに優秀な人材を引き付け、採用するためには、どうすれば良いのだろうか。繊細な画像映像を創り出す魔法のコンピュータを製造するシリコングラフィックス社は、成長と成功をどのようにして維持するのか。これから、どうやってトップ・タレントをシリコンバレーに引っ張ってくるのできるのだろうか。

シリコングラフィックス社。シリコンバレーの成功物語には必ず登場するスタンフォード大学の准教授だったジム・クラークの創立 (1982年) である。1990年代の初頭、映画ジュラシックパークのデジタル画像を提供したことで有名になった。若き正副大統領クリントンとゴア (1993年~2000年) も西海岸にくるたびに立ち寄り、IT革命による米国再生を声高に叫んだところだ。

エド・マクラッケンは、アイオワ州生まれ、唐きび農家の出身である。アイオワ州立大学でエンジニアリング学科を卒業後スタンフォード大学に転じ、1968年MBAを取得以来、シリコンバレーの住人である。シリコンバレーの技術者の登竜門であるヒューレットパッカー社に16年勤め、製品部長のポストから、1984年に当時のベンチャー企業 (売上5百万ドル▲7百万ドル)、シリ

178 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

コングラフィックス社の CEO に転進する。そのシリコングラフィックス社を1993年売上1100百万ドル利益95百万ドル、従業員3500人の大企業に育て上げた(1986年株式公開)。

エド・マクラッケンは、ハンドルを握りながら、次々と発表されるシリコンバレーの経済指標を思い浮かべている。シリコンバレーの経済は悪化の一途をたどっている。生活の質も確実に低下した。エド・マクラッケンは、その日に受けたアプライドマテリアル社の会長兼 CEO のジム・モーガンからの電話に思いあぐねている。

アプライドマテリアル社は半導体製造装置のトップメーカーである。ジム・モーガンは、投資銀行家から転進して、当時ベンチャー企業であったアプライドマテリアル社を世界的企業に仕立て上げた人物である。日本進出も早い。参入障壁の高い日本市場をがっちりつかんだことでも有名な人物である。半導体不況の中、世界的視野でシリコンバレーを見つめている。

ジム・モーガンがエド・マクラッケンに言った。「公民連携 (Public Private Partnership) のシリコンバレー再生のための組織 (NPO)、ジョイントベンチャーシリコンバレーネットワーク (JVSVN) の共同議長 (会長) になってくれないか」。エド・マクラッケンは、考えている。JVSVN は、シリコンバレー経済を再生軌道に乗せてくれるロケットになりえるか。シリコングラフィックスは、企業市民 (コーポレートシチズン) としてコミュニティに対し責任を果たしていたのだろうか。JVSVN でこれらの任務を果たすことは良い方法かもしれない。JVSVN は、シリコングラフィックス社に対しても、戦略的理念の実現に福音を与えてくれるかもしれない。しかし、シリコングラフィックス社の仕事をしながら、どうやって JVSVN に貢献できるのだろうか。

疲弊する地域—1990年代初頭のシリコンバレー—

1980年代、米国の製造業は壊滅的打撃を受ける。日本の製造業が米国を打ちのめした。米国では、競争力強化をもくろむヤングレポートが発表され、危機にある米国に警鐘を鳴らした『メイド・イン・アメリカ』が世に出た時代である。米国は、日本を標的にして躍起になって経済の再生を訴えた。ジャパンバッシングの時代である。

戦後一貫して米国経済を牽引していたカリフォルニア州も製造業不況にみまわれる。カリフォルニア州は人口3千万人を擁する米国最大の経済州である。規模はイタリア経済に匹敵する。企業誘致と人口拡大による経済の高度成長が止まり、財政赤字が累増していた。私がカリフォルニアに着任した1991年、カリフォルニア州に立地する工場の40%が州外、国外への移転を計画していた。私の住まいする地域の最寄の中学校がリストラで閉鎖されていた。教員の給与も一律30%カットされていた。失業率が高まり、一皮向けば庶民の苛立ちが爆発しそうな時代であった。事実、1992年4月にロサンジェルスの大暴動が起こっている。当時のロサンジェルスの失業率は15%に達していた。世界の半導体産業、パソコン産業をリードしていたシリコンバレーは、様々な課題に直面していた。半導体、コンピュータ産業の競争力が著しく後退し、防衛費の大幅削減の影響を受ける一方で、住宅を始めとする生活コストの増大に、州の環境規制の強化が追い討ちをかける。地域の交通インフラにも問題が生じていた。1992年、ビジネスの景況感指数が過去最悪をつける。年率7% (1972~1984) を維持してきた雇用の伸び率が、0.7% (1984~1991) に低下し、全米平均の1.9%をも下回ることになった。リストラの嵐がやまず、この間製造業と防衛産業で4万人の失業が発生している。しかも新規起業が著しく低下していた。建設業など一部の関連産業では失業率が30%になんなんとし、住宅コストは、周辺地域と比較すると5割増。周辺諸州と比較する2倍から3倍に高騰していた。地域のアンケート調査でも、そこに継続的にすみたいか、そこで起業したいかとの問いに36%が「ノー」と回答していた。

1980年代の後半、連邦政府の出資の大型プロジェクトである技術開発協同組合となるセマテックとMCCの誘致合戦にテキサス州オースティンに敗退する。州都オースティンに二つの連邦政府機関が設置された。当時の産業の集積度に照らせば当然シリコンバレーに誘致されるべきであったものであったが、オースティンに奪われた。さらに、地震研究センタも地震のないニューヨークへの立地を決定する。シリコンバレーにとってショックな事件が立て続けに起こる。「何かがおかしい」シリコンバレーの心あるものはみんながそう感じ始めていた。

シリコンバレーの企業は、競争に打ち勝つためには、有能な技術者、効率的

180 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

かつ迅速な行政手続き、強力な情報通信インフラが必須であると認識している。それらは、コミュニティから声にしなければいけなかった。シリコンバレーの生活の質では有能な人材を確保できない。コストがなお上昇を続ける。政府部門、政府機関、そして個人の意識も、民間企業の効率性の追求を阻んでいた。ある公共体では建築許可に36ヶ月以上もかかった。これはシリコンバレーの製品サイクルを遙かに超えている。企業は、製造部門のみならず、最先端の研究開発部門さえ、域外に移し始めている。とりわけテキサスのオースティン、隣接州のフェニックス（29.5万人地域圏3.5百万人）（アリゾナ州5.5百万人）やポートランド（54万人地域圏2百万人）（オレゴン州）が誘致に積極的である。

シリコンバレーの人たちにとっては、これらの事件はみんな他人事であった。地域の疲弊も自分には一切係わり合いがない。他人のせいにして批判する。誰も責任をとろうとしない。誰も行動を起こそうとしない。「非難の文化」が蔓延していた。市民性に乏しく自分のことしか考えない住民、企業家、企業家精神が欠如し自己閉塞する公共団体。このような状況を打破すべくJVSVNが誕生する。

ジム・モーガン会長（アプライドマテリアル社）の危機感

—地域の空洞化は現実の問題—

1991年のはじめ、アプライドマテリアル社のジム・モーガンはシリコンバレー本社の危機に直面していた。彼は、取締役会（ボード）の会長であり執行役員の最高責任者（CEO）であった。今でこそ売上10億ドルを超える世界最大の半導体製造装置の大企業であるが、当時は、株式公開を果たした中堅企業である。1987年以来、積極果敢にシリコンバレーに人材・設備両面で巨額の投資を行っていた。シリコンバレーに競争力のあるビジネス拠点を建設する予定でいた。売上はなお年率30%の成長が続く。拡大戦略が可能だと考えている。立地条件を比較してみても驚いた。テキサス州オースティンがずば抜けて優れている。担当者はグローバル事業企画のトム・ヘイズである。後にJVSVプロジェクトを提唱する人物である。ジム・モーガンはいかにシリコンバレーを愛していても、経営者としてはオースティンへの進出を決定せざるをえない。

アプライドマテリアル社は日本への進出が早い。日本の半導体メーカーにいち早く製造装置を提供し業容を拡大した会社である。日本進出に際して、政府系の銀行の外資系企業融資の第一号を射とめた企業である。同社への融資を端緒として外資系融資は日米投資摩擦解消を目的とする融資として定着する。同社は、閉鎖的な日本市場をうち破った典型的な成功企業として日米両政府から注目された。ジム・モーガンはその経緯を『日本市場をこじ開ける (Cracking the Japanese Market)』と題した書物に著し、その日本語訳がベストセラーの一角を飾った。モーガンは先見の明のある経営者だ。日本の事情にも精通している。

世界に冠たる日本の製造業の時代だった。アプライドマテリアル社はオースティン工場に日本的経営方式を導入した。役職者は個室を持たず日本的大部屋方式の執務室や日本を彷彿させる従業員食堂、そして従業員の福利施設など設けている。工場長にも日本的なセンチメントのある人物をすえている。シリコンバレーに比べて住宅コストが三分の一。給与水準も半分。シリコンバレーでは廉価な労働力とされるベトナム人（優秀でよく働くが言葉に問題有り）の給与と地元テキサス大学オースティン校の工学部の院卒の給与がほぼ同額である。オースティンはアラスカ州（64万人）に次ぐ巨大州テキサスの州都である。石油もある。人口も多い。生活の質（QOL）もすばらしい。オースティンの商工会議所の専務が「毎年シリコンバレー詣をして、気に入った企業を選択的に誘致しています」と息巻いていたのを思い出す。米国では、都市間の仁義なき戦いが展開する。

ジム・モーガンは、怒りを隠せない。どうして、シリコンバレーはそこまで追い込まれたのか。シリコンバレーには多大なる恩義がある。シリコンバレーには幾多の世界的先端の技術企業群の集積がある。「アプライドマテリアル社がシリコンバレーにおいて健康を回復すれば、ほかのシリコンバレー企業にも連鎖するのではないか。シリコンバレーをビジネス面でも生活面でもベストの土地に蘇らせなければいけない」ヘイズの話を聞いて直感的にそう思ったという。彼は、シリコンバレー再生のための伝道師になったのである。

地場の中小企業社長 ケネットの登場

—インフォーマルなグループ（JVSV）の誕生—

ヘイズがモーガンに説明をしていた頃（1991年5月）、シリコンバレー最大の都市、サンノゼ（人口90万人）の商工会議所にも、シリコンバレー経済回復の方途を探る情熱家がいた。ベンチャー企業家（ピザズ印刷社のオーナー社長）、ジョン・ケネットである。商工会議所の次期会頭（理事会（ボード）の議長）に選ばれていた。会頭に就任する前から動き始める。二つの経済関連団体を招集し議論を重ね、連携の可能性を探った。その年の秋、商工会議所の理事会（ボード）は、連携をテーマに施策を模索する。

経済が悪化の一途をたどる。商工会議所も行動計画に結びつく具体的なテーマが求められた。理事会（ボード）メンバーであったPR会社の社長ブレナ・ボルガが、新しい活動を示す言葉として『ジョイントベンチャーシリコンバレー（JVSV）』を提示する。開けた1992年1月、ケネットは、サンノゼ市が属するサンタクララ郡の製造業グループ、米国エレクトロニクス協会、半導体協会、建設業協会のメンバーに声をかけ会議を始めた。シリコンバレーの総合的な将来像を描くのである。第一回目の会議は、サンノゼ市の南約80マイルにあるリゾート、モントレイで行なわれた。「オレゴン州ポートランドもテキサス州オースティンも経済は急回復している。州のほとんどが砂漠に覆われ、原子爆弾の製造・実験を行なったことで有名なニューメキシコ州のアルバカーキにインテルが20億ドルの投資を決定した。シリコンバレーはどうなるのか」次期会頭ケネットの危機意識はとりわけ高い。ケネットは東部の出身。オハイオ州（11.4百万人）で法律を学び、ペンシルバニア州（12.3百万人）でMBAを取得している。1973年シリコンバレーに移住。夫婦で法律と不動産に関する地元新聞2紙を発刊。1985年に売却して、1992年当時は新しい印刷会社を経営していた。1991年、米国中小企業庁（SBA）から米国西部地区の中小企業チャンピオンに選出され、その余勢をかって商工会議所の会頭に選ばれている。「ビジネス界は行政をまったく信じていません」彼は、はき捨てるように言った。彼の行動の原点はそこにある。

ハイテク企業 サラリーマン ヘイズの登場

―地場企業とハイテク企業の橋渡し―

その会議の終了後、ケネットは理事会（ボード）のメンバーの一人であったアプライドマテリアル社のトム・ヘイズに、今後の運営について相談を持ちかける。ヘイズはアプライドマテリアル社で地域広報を担当していた。その関係で商工会議所にも出入りしている。「ヘイズなら、地場のサービス産業とハイテク産業の橋渡しができる」。ケネットはそう考えた。ヘイズは、このプロジェクトに強い関心を持つ。「シリコンバレー全体を纏め上げることができるかも知れない」。彼はそう思った。

ヘイズは民間企業から有能な人材を一本釣りでもプロジェクトに巻き込んでいった。断られたケースもあった。若干32歳である。「恐れるものは何もなかった。失敗は喜んでほしい。そんな心境だった」と彼は振り返る。アプライドマテリアル社は半導体製造装置業界では最大の企業であったが、シリコンバレーではまだ中堅である。シリコンバレーの歴史そのものであるヒューレットパッカード社や半導体製造メーカの雄インテルを筆頭とする半導体の有力メーカ、そしてシリコンバレーにパソコン時代を築いたアップルなど、ハイテク企業が勢ぞろいしている。ベンチャーから成功したメインフレームのアムダール社も当時はアプライドマテリアル社よりは大きい。彼は、広報担当として半導体協会やエレクトロニクス協会などにも顔を出している。その関係で数人の社長を知っている。その程度である。ケネットも当時40歳台前半。本人が言うように一介の印刷屋の親父に過ぎなかった。大企業とは比べものにならない。しかし彼ら二人が情熱に任せて危機感を共有すべく火をつけて回る。

「最初にやるべきことはシリコンバレーのバイタリティを存続させるための青写真を描くことである」。強いメッセージが打ち出される。理事会（ボード）メンバーは53人に膨れあがっていた。彼らは1992年の1月から1993年の5月まで隔週で集まり議論を重ねることになる。「世の中の方向性が見えなくなるときは、取り残されるのがいやだから、みんな参加する」ヘイズはそう考えている。

周囲はまだ彼らを懐疑的な眼でみている。理事会メンバーは様々な問題を摘出し粘り強く粛々と作業を続けた。

専門家による地域の調査—反対を押し切ったの発注—

ヘイズは、外部のコンサルを使って地域の分析をすることを提言する。外部を使うことには経費もかかる。反対が強かったが、ヘイズはそれを押し切った。ヘイズは地域調査のプロ集団 SRI（スタンフォード・リサーチ・インスティテュート）を念頭においている。この組織は、スタンフォード大学が大学経営の一環として調査研究を目的として設立されている。シリコンバレー生みの親、フレデリック・ターマン教授の発案の一つである。因みに多くのベンチャー企業を生み出したイニキュベーションスタンフォードリサーチパーク（大学キャンパス内に造成された工場団地）も彼の発案である。ヘイズは、SRI が地域経済分析に関して関西の経済団体にプレゼンテーションをしたという話を社長モーガンから聞いていた。それを思い出しただけである。それ以上は知らない。彼は直ちに SRI に電話を入れる。委託調査費として75000ドルが必要だ。彼は独断で彼の部局（アプライドマテリアル社）の持つ予算からシードマネー、25000ドルを拠出することを決意する。会長モーガンには事後に了解を取り付ける。モーガンは残額の保証を申し出る。作業が始まった。

SRI ではダグ・ヘントンの指揮をとることになる。東部の名門エール大学とカリフォルニア大学バークレー学校で政治経済学・公共政策を修め、中央政府のアカデミズムとのつながりも強い優秀なコンサルタントである。彼は、このプロジェクトの成功の後、独立してコラボラティブ・エコノミクス社を立ち上げる。JVSVN（ジョイント・ベンチャー・シリコンバレー・ネットワーク）の頭脳となり、同時に全米各地の地域コミュニティ再生プロジェクトを仕掛けた。現在なお米国地域再生のうねりの一端を担っている。

スタンフォード大学 ビル・ミラー教授の参画

—地域コミュニティへ広がり—

ダグ・ヘントンは、彼の昔の上司、SRI の元社長当時スタンフォード大学のビジネススクールで教鞭をとるビル・ミラー（現在名誉教授）を訪問する。ビル・ミラーは、スタンフォード大学の産学連携の仕組みづくりに深く関与した功労者である。ビジネスとテクノロジーの両刀使いである。米国産業界のみならず内外のアカデミアや産業界での知己の広さは大学屈指である。もともと中

部アイオワ州の田舎の出身である。パデュー大学で学びスタンフォードの住人になっている。コンピュータ・サイエンスの権威であるが、企業との付き合いが深まる中で、企業経営に関心をもち研究を進めた。退任するまでスタンフォード大学のビジネススクールで企業経営・公企業経営論の教鞭をとっていた。幾多の企業の社外役員を務め、スタンフォード大学の副学長に就いたこともある。1990年までSRIの社長で陣頭指揮をとっていた。そのときダグ・ヘントンと会っている。民間企業経営の経験を持つ。シリコンバレーの草創期から現在にいたるまで有力な人物はほとんど知っている。70歳を超えてもスタンフォード大学名誉教授として研究室をもち、ベンチャー企業、NPOの役員を兼務し、海外での講演も献身的にこなしている。一方アフリカの自然を愛し暇を見つけては出かけゴリラの生態を写真におさめるエコロジストでもある。そのエネルギーは尽きることがない。

ダグ・ヘントンの訪問により、ジョイント・ベンチャーの試みは、ミラー教授の知るところとなる。「この話は面白い。何かが起こる」と彼は感じている。彼の参加により産業界と大学がスクラムを組んだ。ミラー教授は組織作りの名人である。彼のコミュニティネットワークが輝きをみせる。ジョイントベンチャーは加速することになる。

「このプロジェクトに、ヒーローがいたとすれば、それはジム（モーガン）でしかありえない。彼が最大の功労者だ」とミラー教授は断言する。モーガンとの付き合いも長い。SRI（スタンフォードリサーチ）の社長時代、日本・米国西部財界人会議の事務局をSRIが引き受けていたことがある。同会議の米国の代表がジム・モーガンであった。二人はそのとき以来の付き合いである。因みに、その時の日本代表はソニーの故盛田昭夫であり、後任はフジゼロックスを率い同友会の会長を務め上げた小林陽太郎であった。

モーガンとヘイズ—黒子になって地域を動かす—

モーガンはヘイズをうまく使った。彼を指導し彼を支援した。ジョイントベンチャーのシナリオはモーガンが描いていたのではないか。彼はハイテク企業だけでは力にならない。地域コミュニティとの連携が何が何でも必要だという強い信念を持っている。地元根ざした彼らの知恵とネットワークがなければ地

域再生の解はみえない。彼はそう考えている。モーガンは、ハイテク企業社長会、38人委員会の組成を進める。ジョイントベンチャーはスタンフォード大学の有力者ビル・ミラーの参加を得て馬力が増した。一方、草の根ではヘイズがしゃかりきになって動き回っている。

ヘイズのエネルギーは何処からくるのか。彼は東部トラブルメーカーだと自認する。何かを仕掛けないと気がすまない性質である。彼は東部マサチューセッツ州（6.4百万人）ボストン（59万人地域圏4.4百万人）郊外の繊維で栄えた古い小さなまち、ローエル市に生まれている。高校時代クラス委員だった。新しい高校の建設を要求した。まちを巻き込む大騒動になったらしい。当時から活動家だった。ボストン大学で政治経済を学ぶが、技術者が西に流れる波に彼も乗った。シリコンバレーに定住しそこで結婚し子供もいる。シリコンバレーをこよなく愛する住民の一人である。

アプライドマテリアル社の二人、モーガンとヘイズに特筆すべきは、彼らは主役にはならず舞台裏で、この運動を支えていたことである。決して、手柄を上げようはしなかった。最初から最後まで強いリーダーシップをとったモーガンは、やむをえず暫定共同議長のポストに就くが、常に黒子に徹していた。また、ジョイントベンチャーを立ち上げ、公的部門と民間の大同団結を実現した大功労者、ヘイズも役割を終えると表舞台からは消えている。決して手柄を自分のものにしようとはしていない。シリコンバレーの風土は、カリスマ的指導者を嫌っているように見える。リーダーは固定しない。次から次へと現れる。そのような仕掛けが施されているようだ。

トム・ヘイズは、その後、請われて、オレゴン州ポートランドやバージニア州（7.3百万人）リッチモンド（20万人地域圏1.1百万人）で、地域再生のためのNPO（New Economy Coalition 及び Richmond Revolution）の理事ポストに座っている。折を見つけては全米各地を訪問し地域の支援を行なっていると聞く。

フェアモント（ホテル）会議 地域が結集する

—『危機ある経済』の調査報告会—

SRIに依頼した調査が進む。ダグ・ヘントンは、コミュニティのリーダーをし

らみつぶしに回り、インタビューする。その数は百人を超えた。シリコンバレー経済は深刻である。「この調査は地域にインパクトを与える。今がタイミングだ。シリコンバレーの流れを反転させるためのプロジェクトを起こさなければいけない」とジム・モーガンは、ヘイズに言った。

調査結果を発表するランチョン・ミーティグ（フェアモントホテル会議）の日程も決まった。『危機にある経済』。報告書のタイトルも決まった。ケネットとヘイズたちは会議を重ねている。それまで抵抗勢力として遠ざけていた公的部門を舞台にあげないといけない。そうでないと今後のシナリオが描けない。対立の構図にある公的部門。その代表格サンノゼ市の市長はスーザン・ハマーである。彼女を説得しなければいけない。ジョイントベンチャーは、最大の難関を迎えることになる。二大勢力の合体工作。若干32歳のヘイズがその大役に挑戦する。

「シリコンバレーは米国西海岸サンフランシスコ（人口76万人）の南に、サンフランシスコ湾を囲むようにして広がるハイテク産業地域のことを指す。サンフランシスコ湾の入口であるゴールデンゲートブリッジをくぐり南に、ベイブリッジ、そしてペンバートンブリッジも過ぎて行き止まったあたりに、広大な平野が展開する。そこがサンノゼ市である。シリコンバレーの南部に位置し、面積・人口ともバレー最大の都市である。米国の都市の宿命であるが、このまちも60年代以降中心市街地は荒廃した。黒人とメキシカンがたむろしてスラム化した。しかし、90年代に様相が一変する。ダウントウンを始点として縦横に公共交通であるトラムを走らせ、町並みも整備された。補助金をつけて大企業を中心に呼び戻し、ITベンチャーを育成するインキュベーション施設も一丁目一番地に設置した。橙瓦が鮮やかなスペイン風の中層の建物群が、まちに潤いと落ち着きを与える。魅力的なまちになった。清掃が行き届いた街路をお洒落なトラムが走っていく。原色に染められた大小の旗が彩りを添えている。この中心街の核となっているロータリに面してフェアモントホテルが建てられている。そこからは市庁舎も近い。

1992年6月『危機にある経済』は、この高級都市ホテル、フェアモントで発表される。千名を超える地域のリーダーが集まった。人で溢れ三百余人が入場で

きなかった。シリコンバレーの競争力が著しく低下している。地域のインフラは弱体化した。時代に合わなくなっている。次から次へと鋭い指摘が行なわれる。

三つのシナリオが提示される。どのシナリオを取れば良いのか。

- ① ハイテク・マンハッタン；若干の R&D 機能は残すが、生産は行わない。本社とアドミ機能だけの都市となる。産業は潤うが、コミュニティは衰退する。
- ② バーチャル・バレー；R&D が中心。高付加価値のものづくりとマーケティングに限定。地域の成長は鈍化し他の地域と競争は激化する。ビジネスは成長するがコミュニティは停滞する。
- ③ アメリカン・テクノポリス；シリコンバレーの相対的強味を再構築する。企業は経済インフラに支援され、ビジネスもコミュニティもさらなる発展の可能性が。わが国のテクノポリス構想を知るジム・モーガンの意見が反映されている。

PPP—産業界と行政の連携が始まる—

ジム・モーガンが登壇した。十字軍に喩え、再生プロジェクトへの参画を迫った。

「我々は、歴史的な転換点にいます。シリコンバレーは、深刻な状況に直面しています。我々は子供や孫にこのコミュニティを継承させることができるのでしょうか。我々は変わらなければいけません。企業家の寄り合い所帯でばらだったシリコンバレーから、企業家精神に満ちあふれ連携するコミュニティに変身させなければいけません」。ヘイズの根回しの甲斐あって、シリコンバレー最大の都市サンノゼ市（人口90万）の女性市長、スーザン・ハマーの顔がのぞく。漸くのこと彼女は腰をあげてくれた。彼女のリーダーシップで何人かの市長も参加している。ヘイズは、ほっと一息をついている。

大事件が起こる。半導体メーカー、サイプレス社の社長、TJ ロジャーズが、突然立ち上がった。「地方政府はけしからん。民間企業の事業の妨害ばかりしている」とこき下ろしてしまった。ヘイズは、顔面蒼白になった。成功したベンチャー企業家ではあるが、齒に衣着せぬ発言で何かと問題を起こす人物だと

は聞いていた。今回ばかりはさすがに参った。

フェアモント会議は、参加者の約三分の一以上の人が賛同の意思表示をした。その限りでは成功のように見える。しかし、ロジャース発言で基軸となる公民連携（Public Private Partnership）の構図に暗雲が漂った。ヘイズは動転している。

その夜、サンノゼ市長の秘書役（チーフスタッフ）、プランスティンの怒りが爆発する。「俺の顔をつぶした。どうしてくれる」わめき散らしている。事務方の打ち上げ会はぶち壊しになった。その場は、ヘイズの同僚のとりなしで何とか収まった。「今までの苦勞が水の泡だ」ヘイズは、ひとりつぶやいた。

翌朝、戦々恐々としていたヘイズのところに知らせがはいる。雨降って地固まる。スーザン・ハマー市長は、シリコンバレー4郡をカバーする自治体円卓会議の開催と議長を受諾した。彼女も地域の疲弊には重大な関心があった。地域を思う心は共通していたのである。ヘイズの懸念は杞憂に終わった。

若い女性が会議の流れを変えた

—ハイテクサミット（サンタクララ大学会議）—

地域コミュニティの人たち、とりわけリーダーを如何にしてジョイントベンチャーに参加してもらうのか。フェアモント会議の熱気をコミュニティ参画意欲に転化しなければいけない。

1992年10月ハイテク・サミットと称した一大イベントが企画された。アルビン・トフラーを始めとする米国のオピニオン・リーダーを招聘して、地元のハイテク企業の社長、公共団体の長、NPO、大学関係の有力者がパネルにあがる。錚々たるメンバーである。シリコンバレーの将来ビジョンの構築がテーマである。会場となったサンタクララ大学に400人を超える市民が参加している。「栄光のシリコンバレー、知識社会となる二十一世紀」。トフラーはブレイン・フォース（頭脳力）という言葉を使ってシリコンバレーにエールを送った。シリコンバレーは不滅である。過去の栄光が続く。そのような雰囲気の中で会議は進行する。

そこに一石を投じたのは若い女性の発言だった。「皆さんはこの緊急性を本当に理解されているのでしょうか。私たちは、シリコンバレーには素晴らし

190 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

い歴史があって如何に将来性があると言われても、そのような議論には全く関心がありません。私たち若者は、集まれば、不況の地、シリコンバレーからどのようにして脱出するか。そのことばかりを話しています」場内は静まり返った。コミュニティのリーダー、マイク・ホンダ、郡の首長（スーパーバイザー）もマイクを取った。「我々は同じ船に乗っている。前の席に穴が開いている。水があふれ始めた。みんなで水をかい出して穴をふさがないと、船は沈む。まだ間にあう」。建設業取引組合のジョン・ニースは、「サクラメント（カリフォルニア州の州都）やワシントン DC は決してシリコンバレーを助けてはくれない。彼らは答えを持っていない。シリコンバレーの問題は、シリコンバレーにいる我々にしか解けない。まず、我々が変わらなければいけない。変革を起こさないといけない。そして我々で治めなければいけない」と結論付ける。会議の流れは変わった。次々と深刻なシリコンバレーの事実を裏づける報告が続く。企業の経営者は事の重大さに気づかされ奮い立ち行動に移すことになった⁽⁶⁾。

再生のためのプロジェクトが立ち上がる

―作業部会とリーダー会議の始動―

ジョイントベンチャー実行理事会は、民間部門と公的部門の有志を巻き込んで地域再生のための作業部会をテーマ別にいくつか立ち上げる。彼らに地域再生のためのプロジェクトを構想してもらうのである。シリコンバレーの産業の将来を考え、必要なインフラを構築するための戦略を練ってもらうことがその部会の使命である。作業部会は、産業部門とインフラ部門の二グループに別れ、その間の協働を期待した。産業部門には；コンピュータ・コミュニケーション、ソフトウェア、半導体、航空宇宙、バイオサイエンス、環境、サービス産業の7作業部会、インフラ部門は、労働力、技術、ニュービジネス、規制環境、環境問題、租税・財政政策の6作業部会、その後二つの部会が追加され15部会となる。これらの部会で議論を重ねアイデアを捻り出す。そうして再生プロジェクトが構想されていく。それぞれの部会には二人の議長を置いた。共同議長方式で運営されていく。利害が対立する二つグループがあるとき、米国では共同議長方式をとることがよくある。お互いに議論を戦わせ妥協点を見出

すためである。ジム・モーガンは、コミュニティのリーダーに共同議長就任を依頼する。

ジム・モーガンは、さらに各議長に、部会の議長で構成される議長会の設立を提案する。モーガンの意見に反対するものはいなかった。実行理事会（ワーキングボード；53人⁽⁷⁾）、ハイテク企業社長会（38人）、地方公共団体円卓会議（郡の首長、市長、州議会の議員、連邦の下院議員、計41人⁽⁸⁾）に加えて、四つ目の組織、共同議長会の誕生である。これらの組織はコミュニティに横断的にそして縦断的に網を掛けることになる。市民の参加意識は高揚する。

「民間企業とコミュニティの代表、双方の重鎮を舞台に上げなければいけない。彼らがみずから働いてくれなければプロジェクトは成就しない。彼らは、最後にはうまく治めてくれる。協力して良い考えを創り出す能力がある。人・物・金、いろいろな組織体、彼らはこれらをうまく組み合わせる新しい何かを創ってくれる。それが成功の秘訣だ」 ジム・モーガンは、精力的にコミュニティのリーダーの巻き込みを図った。実行理事会・社長会への参画依頼、作業部会の共同議長就任と共同議長会への参加依頼。ほとんど断られなかったという。彼は彼が長年シリコンバレーのコミュニティで培ったネットワークがここで活きたといている。モーガンがこれまで築いてきた信頼関係のおかげであった。

これら四つのグループのリーダーたちは、リーダー会議を構成し、15のプロジェクトを検討する部会を見守った。単に報告を受けるだけではない。内容を吟味しプロジェクトの優劣を付け確定する。それが彼らの役割であった。

ハイテク企業社長会は、モーガンみずからが委員長を務める。メンバーには、シリコンバレーを代表する企業の社長・会長が勢ぞろいしている。ヒューレットパッカード、インテル、アップル、ソレクtron、シリコングラフィックス、サイプレスなどの有力ハイテク企業、ベンチャー専門の証券会社ロバートソンステファンスの社長、そして有力ベンチャーキャピタリストであるバレンタイン（セコイアキャピタル）やモアダビド（USベンチャーキャピタル）などが集まってくれた。この社長会はJVSVNの法人化の後は、顧問会議（アドバイザーボード）として位置づけられる。アドバイザーボードには、大学（スタンフォード大、サンタクララ州立大、サンノゼ州立大）、不動産業界、

192 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

有力コンサルタント（ジェミニグループのレジスマクケナー、SRIの有名コンサルタントなど）、そして、州外からもテキサスで産業クラスタ創生に成功した偉人テキサス大学教授コヅメツスキーが、またマスメディアの代表として、地元有力紙サンノゼ・マーキュリ・ニュースの社長も新たに参加することになった。

地方公共団体円卓会議は、サンノゼ市長のスーザン・ハマーが議長を務める、現職市長（15市）のみならず前職（6市）も参加、サンマテオ、サンタクララ、サンタクルーズ3郡の首長（スパーバイザー）も参加している。学校区の区長そして州の議員も参加する。上院議員4人下院議員6名。そしてその中に、のちにこのJVSVのプロジェクトを率いることになる第11選挙区の上院議員ベッキー・モーガンもいた。

ヘイズが率いる実行理事会（法人化後正式な理事会に改組される）には、地元の企業、業界団体、商工会議所、コンサル・弁護士、労働団体などから広範な人材が集ってきている。

ジョイントベンチャーは、商工会議所や業界団体が主導するやり方を越えたものであった。ジョイントベンチャーは、サービスを提供する組織ではない。政府に請願する圧力団体でもない。政治的にも中立的で、協働（コラボレーション）により成果をあげることを目的にしていた。

43プロジェクトの誕生と絞り込み

— 『21世紀のコミュニティの青写真』の完成 —

作業部会は都合3回開催された。1992年9月、産業部門の第一回の会合が開かれる。各産業分野ごとに、6つのインフラ（労働力、技術、ニュービジネス、規制、環境問題、租税財政政策）についての問題点の摘出と緊要度を議論した。この会議を受けて12月第一回リーダ会議（JVSVN 実行理事会、38人社長会、公共体円卓会議、共同議長会のメンバーの集まり）が招集される。産業部門全体から出てきた問題点の優先劣後を議論した。

この後、第一回の6つのインフラ作業部会が開かれ、ソリューションの見える分野が絞り込まれていく。第二回は、産業部門では、彼らの業種にかかわる問題を解決するためのプロジェクトを具体化し、インフラ部門では第一回会議

の協働作業のアイデアをさらに洗練させていった。この作業の後共同議長会が開かれ、どのようなプロジェクトが出来上がったか、それをどのように進めるか摺り合わせが行なわれた。13の作業部会は計43のプロジェクトを構想していた。

第三回の会合の目的は、優先度の高いプロジェクトを選別し、事業化に向けた実施計画を策定することにあった。リーダ会議の認定を受けるには、①作業部会での幅広い支持が得られていること、②そのプロジェクトを実行する人材（チャンピオン）のコミットメント（確約）が得られていること、③ビジネスプランが詰まっていること、④地場経済に変化（significant difference）をもたらすことの四つの要件が満たされてなければいけない。

リーダ会議は建設的な方法を提案した。それにより議論が紛糾してしまうリスク、プロジェクトが一握りのグループにより決定されてしまうリスクを回避することができたのである。

1993年2月、部会は3回目の最終会議を終える。翌3月のサンノゼ・コンベンションセンタで公开发表会（public briefing）が開催される。各プロジェクトの発表会である。同時期、リーダ会議は、『21世紀のコミュニティの青写真』に取り上げるプロジェクトは実行計画の策定が大前提であり、43プロジェクトの連携・統合にはリーダ会議が積極的に関与する」ことを決定する。プロジェクトは13に絞り込まれる。

1993年6月、部会は、それぞれのプロジェクトを、目的、行動計画、スケジュール（里程碑の設定）、5年後の成果予想などを盛り込んだシリコンバレーの地域計画『21世紀のコミュニティの青写真』に結実させた。

13のプロジェクトは以下のとおり。

（インフラ整備のためのプロジェクト）

- ① スマートバレーインク
- ② 21世紀の労働力（教育、職業訓練）
- ③ シリコンバレー技術会社

（ビジネスコストの削減のためのプロジェクト）

- ④ 法規制フォーラム
- ⑤ 租税財政政策審議会

- ⑥ ヘルスケア・タスク・フォース
(企業立地維持・拡大のためのプロジェクト)
- ⑦ 防衛宇宙コンソーシアム
- ⑧ シリコンバレーグローバル・トレードセンタ
- ⑨ 経済開発チーム
(成長と産業の支援のためのプロジェクト)
- ⑩ 環境パートナーシップ
- ⑪ ソフトウェア産業連合
- ⑫ 企業ネットワーク (TEN)
- ⑬ 新事業インキュベータ

法人化、JVSVN を設立する

—ベッキー・モーガン(社長)とスーザン・ハマー(共同議長)の就任—

『21世紀のコミュニティの青写真』を実行に移すため、ジョイントベンチャーを法人化することになる。非営利団体、JVSVN(ジョイントベンチャーシリコンバレーネットワーク)が設立される。

米国のNPO(カリフォルニア州法人法ではNPC;ノン・プロフィット・コーポレーションと呼ばれる)の組織は、わが国とは異なる。一般企業と同様、意思決定機関としてのボード(理事会)と執行機関としての執行役員(ボードが指名)で構成される。NPOのボードは民間企業のボード(日本的には取締役会)に比べ任が重いとされる。民間企業は市場や銀行から資金を調達することができるが、NPOの資金調達は寄付や補助金に頼るしかなく、ひとえに理事会(ボード)の人たちの双肩にかかっている。NPOの社会的意義を認知し、その活動資金を集めることができるのは、理事会の人たちである。NPOの理事の要件として、四つのWが指摘されている。知(wisdom)、影響力(wallop)、富(wealth)、そして何よりも汗を流してくれること(work)である。

JVSVNの理事会は人事委員会を組成し、早速JVSVNの社長(CEO)の人選に取り掛かった。人事委員会の委員長は、スタンフォード大学のビル・ミラーが就任。1993年7月、当時州の上院議員をしていたベッキー・モーガンに

白羽の矢が立てられる。彼女はそもそも学校の先生。頭角をあらわし、郡政府の首長（スーパーバイザー）を務め、その後州の上院議員に推され、議員歴9年のベテラン政治家となっていた。バンクオブアメリカ（米国の巨大商業銀行）で働いていたこともある。ビジネスと公的部門双方を理解できる人物であった。40歳を過ぎてスタンフォード大学のビジネススクールにチャレンジし卒業している。ミラー教授とはその時からのつきあいである。知識・経験・学歴とも申し分ない。ベッキー・モーガンは、偶然だがこのプロジェクトの発案者ジム・モーガンの夫人である。この人事は夫君の知らないところで行われている。ビル・ミラー教授はこの経緯について次のように語った。「真っ先にベッキーが良いのではと思った。人望があるし、実行力がある。民間の経験もある。何よりも野心がないところが良い。この仕事に邁進してくれると思った。確かに上院議員だが、仕事に何か悩んでいる節があった。だから絶対に受けてくれると思った。夫君ジムに会う機会があったので、ベッキーに頼んでいるのだが、といったことがあるが、彼は彼女のことにはまったく関与していない風であった」。

ベッキーは、上院議員を辞し数人のスタッフしかいない組織、JVSVNの最高執行責任者（CEO）に就く。彼女は就任に当たって次のように述べている。「JVSVNは大変エクサイティングで、挑戦に値する事業です。地域社会の変革を実践できる場だと思って引受けた。広大なカリフォルニア州は、地域ごとに活性化しなければいけないと感じていた。中でも、何千もの企業が集積するシリコンバレーこそが、その実験の場所に最もふさわしいところだと考えた。そして裏切られることはなかった」。ベッキー・モーガンは、夫ジム・モーガンに同行して日本を訪れたことがある。貴重な時間を割いていただいて話をしてもらった。「小学校の校長先生だ。やさしくて偉ぶることがない、気さくな普通の人だ」。参加した日本人は口をそろえてそういった。シリコンバレーを再生させた有名なNPOの社長。どんな偉そうな人が現れるのかとみんなが思っていた。会って拍子抜けしたようだった。「10万円でもよいので寄付をお願いしたい」NPOの会長として寄付のお願いも忘れない。日本のお偉方に慣れている我々は、異質な彼の地のリーダーを目の当たりにして驚いてしまった。

彼女は、地域コミュニティのリーダーとして尊敬されている。質の高い政治家

(legislator)として評価も高い。JVSVNが、統制の取れない市民活動になるのではと危惧する向きもあった。JVSVNが地域の信頼感や存在感を得て活動を開始するには、ベッキー・モーガンを社長（CEO）に迎える以外の選択旨はなかった。JVSVNは素晴らしい人材を得て走り出すことになる。CEOは決まった。

JVSVNの理事会の議長（会長）は民間部門と公的部門の両部門から議長を出すべきである。ジョイントベンチャーの生みの親であるジム・モーガンはそう考えている。共同議長方式である。彼は民間部門からの共同議長が決まるまでの間暫定の共同議長職を承諾する。公的部門の共同議長は、サンノゼ市長のスザン・ハマーが既に就任を承諾してくれている。

ベッキー・モーガンとスーザン・ハマー、この二人の女性が、地域をまとめていくことになる。共和党と民主党の二人の女性がリーダーシップをとって地域コミュニティの再生ドラマが進行することになる。

エド・マクラッケンの共同議長就任

さて、シリコングラフィクスのエド・マクラッケンである。彼は急成長の企業のトップとしてはソフトな話し振りで物静かな人物である。彼は創造性溢れる企業風土を志向する。ヒューレットパッカード社で学んだワンダリング・アラウンド（現場を歩きコミュニケーションを図る）経営を実践している。自由でカジュアル。従業員は気楽に社長に意見を述べる。シリコングラフィックスの経営陣は、個室ではなくて仕切りのない大部屋にいる。このような空間づくりも開放的なコミュニケーションに役立っている。彼は、ヒューレットパッカード社時代に、従業員そして地域コミュニティの重要性も学んでいる。ヒューレットパッカード社の中米ガテマラ工場の建設に関与した。工場進出の成功は人材の確保だけではない。地域コミュニティ全体の質の向上を考えなければいけない。ガテマラ進出は壮大な計画であった。「シリコンバレーでも同じことができるのではないか」とマクラッケンは考え始めている。

「我々の目的は、株主の短期的利益の極大化ではない。むしろ長期的な価値のほうが重要だ。従業員、顧客、地域コミュニティに奉仕することは、そのことに矛盾しない。収益を長期的に確保することは、顧客の面倒を見ることであ

り、従業員に雇用機会を提供することであり、それは地域コミュニティに良い影響を与えることに繋がる。これらは、長期的な成長の土台である」

彼がヒューレットパッカード社で学んだことである。

エド・マクラッケンは、さらに次のように考えている。「情報化の時代の企業にとって、人材が最大の資源である。この資源は毎夜地域コミュニティに帰り、翌朝そこから出社する。最も先駆的な企業は人材をフリーランサーのように使うところだ。彼らはそれぞれ独立した優秀な企業家で、偶々会社という枠の中で働き給与を食んでいるに過ぎない。彼らは住む場所も働く場所も自由に選択できる。従って、地域のコミュニティの質とバイタリティが極めて重要になる。魅力的な地域コミュニティでなければ優秀な人材が集まらない。また、地域コミュニティは人のひらめきやアイデアに大きな影響を及ぼすものである」。エド・マクラッケンは真剣である。JVSVNの議長は、年に4、5回の理事会への出席が必要で、JVSVNが仕掛ける事業（プロジェクト）の動向を把握し監督し支援しなければいけない。ジム・モーガンに頼まれて、38人CEO会議に参加し、15の作業部会の一つ、コンピュータ・コミュニケーション部会の議長も務め、スマートバレープロジェクトにも参加した。スマートバレーは情報・通信技術を使い新しいビジネスと地域コミュニティを創造する壮大な試みである。

エド・マクラッケンは地域コミュニティの有名人である。地域コミュニティの信頼も厚い。ジョイントベンチャーの哲学を理解する市民企業家である。エド・マクラッケンの共同議長就任を、ベッキー・モーガンも強く求めている。彼は資金面でも支援できる心強いパートナーでもある。

1993年9月21日エド・マクラッケンは、任期二年の共同議長の就任を決める。「シリコンバレーを動かしているパワー。それは技術の変化である。劇的な変化が起きつつある。ICT革命の進行だ。企業も産業も人間自身も常に変革し再生し続けないと競争に負ける。そんな時代が到来している。JVSVNに時間と能力を割くことは、シリコンバレーの再生のために働くことだ。今シリコンバレーは、民間企業と公共セクターが手と手を携えて協働（コラボレーション）作業を始めたところだ。これは全米の手本になる」

198 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

コミュニティの反応はよかった。地元の新新聞サンノゼマーキュリーニュースは「JVSVN に対する信頼性を高め潜在能力が飛躍した。シリコングラフィックス社の社長エド・マクラッケンが共同議長を引き受けた」と報じている。

JVSVN ジョイントベンチャーはこれからが正念場だ。13のプロジェクトを計画から実行に移さなければいけない。強いリーダーシップが今こそ求められる。しかし、世論は、なお JVSVN の成否について意見が分かれている。

再生プロジェクトの実践事例

13のプロジェクトの一つ TEN (TheEnterpriseNetwork；企業家ネットワークによるベンチャー支援) を紹介する。

このプロジェクトはe ビジネスの創生に貢献した。その計画書は、目的、主たる活動、正当性、組織、現在までの実績、五カ年のマイルストーン、五カ年の成果などからなる。これはベンチャー企業の作成するビジネスプランに似ている。

目的；ベンチャの成長を加速化する種々の資源を紹介し結合させる。そのためネットワークを提供する。

主たる活動；

- ① 企業家、直々の（フェイスツフェイス）コーチング
- ② 企業家フォーラムの開催。企業家、関連産業の専門家や弁護士、会計士などのスペシャリストがパネラーとして参加、ビジネスアイデア、ビジネスプランなどについて問題点を指摘し的確な情報を提供する。
- ③ 新産業フォーラム。活躍する事業家を招聘し直面する課題・問題点などの情報収集の機会を提供、成功要因や課題解決のための戦略などについて語りあい情報共有する。
- ④ 他の JVSVN プロジェクトの支援；

正当性

TEN の人材資源は、ベンチャー企業の意味決定を助け、ベンチャーにとり必須の資源へのアクセス時間を短縮する。これらを通じて成功確率を高める。

- ① 資金調達先の紹介

- ② 個人ネットワークへのアクセス
- ③ 他のベンチャー企業や中小企業の照会
- ④ 地場ビジネスへの紹介
- ⑤ メンタ関係の構築機会の提供
- ⑥ 種々の関連協会の紹介
- ⑦ 地域で開催される関連イベント、会議などの通知

組織

- ① 税法501 (c) 3に基づくNPO
- ② チャンピオン理事会を10から15人のメンバで構成し、頻繁にミーティングを重ねこのプロジェクトの方針を立てリーダーシップを発揮する。
- ③ 二人一組でプロジェクト・マネージメント・チームをつくり日々のプロジェクトデザインを提供する。
- ④ TENの目的であるインプット、フィードバックと資源の提供を実際に行なえるプロと学生ボランティアのネットワークを構築する。

その時までの実績

- ① サンタクララ大学にオフィスを設置
- ② プロジェクトマネージメントチームをリクルートし雇用
- ③ ベンチャーと資源提供者を使って事前調査を実施、これにより支援サービスの内容分野の特定化を図った。
- ④ ボランティアベースでアドボザリ委員会を始めた。プロジェクトの方針に関し重大なインプットとフィードバックを行なった。

五カ年のマイルストーン

あらかじめ検討をつけたベンチャー企業に対し必要な資源を提供しベンチャー企業を次の段階へ駆動する。

マイルストーンとしては

- ① 対面コーティング 275社
- ② 月一回のベンチャー企業発表会 (3、4社)
- ③ 産業を特定化したエグゼクティブ (役員クラス) フォーラム (20人程度) の開催

五カ年目の成果

新規ベンチャーの成長率と失業率にプラスのインパクトを与える。

青写真の実現に向けて—プロジェクトの始動—

1993年の秋、共同議長マクラッケンと社長ベッキー・モーガンは『21世紀のコミュニティの青写真』の実現に動き出す。選ばれた13プロジェクト（イニシアティブ）を実行できる人材を発掘し、資金調達の途をつけ、組織を立ち上げさせなければいけない。13のプロジェクトは4つのグループに分けて進められた。インフラ創生、ビジネス・コスト削減、地場立地企業の維持・拡大、新産業成長支援グループである。

「JVSVNを単なるNPOプロジェクト事業の持株会社とはしたくなかった。新しいアイデアをつぎ込み自らも関与して実現に貢献する組織にしたかった。各プロジェクトの巢立ち（完全独立）が目的である」。ベッキー・モーガンは、プロジェクト・リーダーの人事から取り掛かった。部会の議長には、引き続き実行組織の役員になるよう依頼をする一方で、プロのリクルートも行った。

彼女の広範なネットワークを活かし人材を探しだす。彼らは、法人化するプロジェクトの役員となり、或いはまた、JVSVN本体の執行副社長になってもらわなければならない。これらの人材はリーダーたりうる人たちである。その能力を開花させなくてはいけない。ベッキーは、彼らの潜在能力を感じ取って、自らの判断で他の人には意外と映る人事を淡々と行っていった。彼女は元教育者である。その人脈から学校区の元区長でその後民間企業の人材資源開発の要職にあった人材を説得。JVSVN最大の重要課題であった「21世紀教育イニシアティブ」のプロジェクト・リーダーに選ぶ。また、マウンテンビュー市の副シティマネージャを三つのビジネス関連のプロジェクト、規制委員会、税制改正委員会とヘルスケア委員会の理事に就任させている。

JVSVNは各プロジェクトの独立化（別法人化）を推進するが、コアとなるプロジェクトについては外に出さないで本体の中に残す。地域再生のコアとなる機能を内部に取り込むことで、JVSVNは現場を持つ組織として機能していく。

JVSVNは、各プロジェクトの雑務をまとめて行なう管理機能、プロジェクトの管理・監督（モニタリング）機能、そして人事機能を果たす。最重要事項

はプロジェクト実現のための支援である。JVSVNの財産、コミュニティネットワークが活かされる。それはシリコンバレー特有のハンズオン型ベンチャー・キャピタルの機能に似ている。

90年代米国まちづくりの潮流の一つはリージョン（広域圏マネジメント）である。行政区を越えた地域の連携である。それは河川流域圏などを中心に経済的・文化的・地理的・危機管理的な運命共同体として地域を捉え、コミュニティの集合体としての大コミュニティを構想するものである。市町村合併ではない。コミュニティの独立性は保ちながら、機能の統合を図り効率性を追求し全体のサステナビリティを高めようとする考え方である。カリフォルニア州の北にあるオレゴン州では、従来の行政府を残しながら、特定の事業を実施すべく新しい広域の行政府を住民投票で誕生させている。

シリコンバレーではJVSV運動を通じて、広域連携を自然発生的にインフォーマルな形で実現させた。JVSVNは3郡27市をカバーし、シリコンバレーという広域地域の再生を成功させた。NPO法人、JVSVNの日常業務としては、①シリコンバレー全体の調査を行なうこと②広域地域の問題についてフォーラムを開催すること③地域間のコミュニケーションをコーディネートすること④広域地域の測定できる目標をつくりベンチマーキングすることが、謳われている。

JVSVNは、コアとなるプロジェクトの要員として5人の専属スタッフを雇用しているが、組織は極力スリムにし、機能はアウトソース。外部の専門家であるコンサルタント・弁護士・会計士・ソフトハウスを巧みに取り込むかたちで経営を行っている。

1994年、ベッキ・モーガンはプロジェクト実行チームに対し彼らの役割・意義を問うた。その後、毎春、各チームはJVSVNにプロジェクトの詳細な進捗状況報告書と今後の事業計画書を提出することになった。年次総会のある6月の理事会では、進捗状況報告と今後の事業計画がレビューされる。各プロジェクトが、JVSVNから独立するか、JVSVNの傘下で引き続き支援を受けるか、解散するか、その命運が決まる。評価基準は二つ。一つは強いリーダーシップが発揮され資金調達できているか、もう一つはJVSVNの理念に照らして重要で

202 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

あるかどうかという点だ。理念に照らしてもはや重要でないと判断された場合は、リーダーが存在し資金が回るのであれば独立すればよい。つまりNPO化すれば良い。さもなければ解散である。理念に照らしてなお重要であれば支援は続行される。その事業体が法的にNPOとして独立した場合でもJVSVN本体からの支援は継続される。事業性と政策性（有用性）のチェックが厳しく行なわれるのである。

プロジェクトの評価—1995年の理事会—

1995年6月理事会では11の覚書が提出され承諾された。

スマートバレープロジェクトは、NPO法人、SVI（スマートバレーインク）となり、JVSVNを離れ独立した。プロジェクトの自立性が高く、その意義も高い。ヒューレットパッカード社の前会長ジョン・ヤングが会長になり、ネットワークジェネラル社（成功したベンチャー企業）のハリー・サールが社長になった。理事会は、ヤングを筆頭にシリコンバレーの優れたリーダー9人が理事に座った。SVIは全米に影響力のある人材と有能な経営者を得て世界に飛躍することになる。SVIはJVSVNから切り離され、ICT革命の先導役を果たし、eビジネスの苗床をも提供することになる。

JVSVNは、宇宙防衛コンソーシアム、企業家ネットワーク（TEN）、環境パートナーシップ、グローバル貿易センタの4つのプロジェクトを、JVSVNの傘下に置きつつ法人化（NPO）した。このうち3つは連邦政府からの補助金を得ている。

残る6つのプロジェクトは、苦戦しているが、なお政策性が高くJVSVNのなかの事業として継続された。21世紀教育イニシアティブ、ビジネスインキュベーション・アライアンス、税と財政政策、経済開発チーム、健康コミュニティと健康経済、規制効率化委員会である。これらのプログラムはJVSVNにとって極めて重要であり、JVSVNからの資金支援が求められたものである。JVSVNの理事会メンバー、とりわけベッキー・モーガンの資金調達力に期待がかけられる。

6月の理事会に先立って、2つのプロジェクト、シリコンバレー技術会社とソフトウェア産業連合は事業計画書を完成させることができず、解散となっ

た。ソフトウェア産業は急成長し一大産業クラスタを形成しつつあったが、その連合の動きは盛りあがりに欠けた。リーダーが現れなかった。

各プロジェクトチームに対してインセンティブを与え支援を続けるのは大変な作業である。モーガンとマクラッケンは苦労を重ねることになる。各プロジェクトチームの努力は評価しながらも最終的にはプロジェクトを中止せざるを得ない場合がある。シリコンバレー技術クラスタはリーダーを得たが連邦政府の補助金がどうしても取れなかった。資金の目途が立たない。チームは解散するしかない。モーガンとマクラッケンはプロジェクト・チームに苦渋の決断を迫ることになった。

JVSVN は、協働（コラボレーション）と公民連携（PPP）の重要性を説いている。地域コミュニティの人たちがシリコンバレー再生という共通の目標をもって一丸となったのは、これが初めてであった。地域は団結（コヒージョン）を高めソーシャルキャピタルは強化されたと彼らはいう。

1995年はインターネット・ビジネスが産声を上げた時期である。モザイクを作ったアンダリーセンを擁するインターネット・ブラウザ企業、ネットスケープが株式公開する。スタンフォードの学生ヤンとファイロがヤフーを立ち上げる（1996年4月公開）。新しい波が来た。そんな時代に衰退が懸念されたシリコンバレーは準備万端。その大波にいち早く乗ったのである。

主要プロジェクトの概要

JVSVN は、1995年8月までに目に見える結果を見せた。何よりも沈みがちな市民のマインドを活性化したこと、地域のソーシャルキャピタルを強化したことが最大の効果であるが、主たるプロジェクトの成果は次のとおりである。

- ① 地域教育制度改革；公立小中学校教育制度改革（チャレンジ2000運動）、州最大の教育改革を実施。必要な資金総額22百万ドルのうち15百万ドルの域内調達に成功。
- ② 情報化コミュニティの創造（利便性の向上、生活の質の改善を図る）；スマートバレーインク（NPO）が地域コミュニティの触媒となって、来るべき情報化社会の実験の場を創り、新規事業、新産業の準備を行い、具体的にプロトタイプの実験などを実施した。ビジネス、教育、健康、政府

204 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

の各分野で60以上のプロジェクトを生み出した。小中高等学校の各クラスにはインターネット接続をいち早く実現（祝日に市民が結集したネットデイというイベント）。そして、世界のeビジネスのテストベッドとなる。とりわけ、コマースネット・プロジェクトの存在は大きく、シリコンバレーを起点として世界を巻き込んでいった。

- ③ 行政許可手続の簡便化（スマートパミティング）；シリコンバレーの3市1郡、1水道区が、JVSVNの規制緩和プロジェクトのグループの支援を受けて許認可手続の短縮に成功。サニーバル市のケースでは110ステップを36ステップに圧縮した。それは産業界のトータル・クオリティ・マネジメントの手法も公的部門に導入することになる。同市では、許可手続の95%が一日で終了し、残る5%についても2週間以内に終結するようになった。eガバメントの先駆的事例としても有名になった。またJVSVNの提唱によりシリコンバレーのほとんどの行政区は共通の建築コードをもつようになった。

- ④ 企業の域外流出防止工作と地域内事業展開の支援：

地域開発チームは移転を計画している5企業に対しアプローチして4企業の引止め成功。3企業については地域内移転に留め6つの法律問題を解決した。

- ⑤ 中小企業輸出促進：

世界貿易センター・チームは、海外取引サービスのための連邦政府の地方事務所をシリコンバレーに誘致する。誘致初年度から米国60ヶ所の中で第二位の業績をあげる。54社が158件の新規市場の開拓に成功。うち18社は輸出がゼロから成果であった。

- ⑥ スタートアップ企業（ベンチャー企業のこと）成長支援：

企業家ネットワーク（TEN）はシリコンバレー在の企業家による支援チームを31組、組成した。彼らは、財政的支援、マーケティング、法律、経営の専門家たちである。彼らは、スタートアップ企業のメンターとなり事業計画や財政面での支援を行なう。

- ⑦ 米国液晶パネルコンソーシアムのシリコンバレーへの誘致：

全米注目的であった新産業創造のための液晶パネルコンソーシアムの

シリコンバレーへの本部誘致に成功。それは、JVSVN・サンノゼ市・カリフォルニア州政府のコラボレーションの賜物であった。

⑧ 米国初の環境産業インキュベータ：

環境パートナーシップ・チームの説得により、国防省は、環境技術産業育成のためのインキュベータ施設を地域のために提供。カリフォルニア州環境庁のワンストップ・サービスのための事務所も入居した。

⑨ 地域指標の策定と年次白書の作成（インデックス）：

シリコンバレー・コミュニティが目指すべきものを、指標化し毎年白書化するもの。経済・社会・環境の3分野から代表的指標を選び出し時系列で捉え、地域の豊かさ；生活の質の尺度として機能させている。GDP一辺倒の地域発展ではない、生活の質、住民の真の豊かさを希求するものである。地域フォーラムを毎年年初に開催し、その時発表される。地域リーダーの賀詞交換会のような行事として定着している。

成功 成果を上げるプロジェクト

一次の目標は理想とする地域コミュニティ創生のための計画づくり

JVSVNは停滞していた地域を新しい経済の波動に乗せることに成功した。1991年から始まった地域再生の市民運動は1993年にプロジェクトを始動させ地域の活力を蘇らせた。地域に自信を取り戻させた。ロバート・パットナムのいうソーシャルキャピタルが強化された。

地域の結束がシリコンバレーを一躍ICT革命のリーダーに押し上げた。シリコンバレーは、ICT革命の世界のメッカとなり、世界の人材が集うこととなり、そして世界の富を集中させた。しかし、繁栄の副産物として大気汚染、交通渋滞、住宅など数多くの生活の質の問題に直面することになる。

ベッキ・モーガンは、引き続きJVSVNにおいて、シリコンバレーの人たちが理想とする地域コミュニティがどのようなものなのか、そのコンセンサスづくりに邁進する。社会の進歩や環境の健全性を勘案した生活の質を定量把握する試みである地域白書、インデックス作成を慣例化し、さらに地域の中期計画としてシリコンバレー2010を策定し発表している。それは、市民にアンケートをとり意見を求め議論を重ね理想とするコミュニティ像を謳い上げたものであ

206 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

る。理想とする社会はサステイナブル・コミュニティである。多様性に寛容で、経済的にも社会的にも革新を常に希求し、人間が居住するにふさわしい節度ある環境を提供するコミュニティを目指している。英語的には **inclusive** (誰でも受け入れる)、**innovative** (イノベーションを求める)、**livable** (生きとし生けるものとしての人間が住む空間を創造する) をキーワードにあげている。

ベッキー・モーガンは、これらの偉業を成し遂げた1998年、彼女の60歳の誕生日を区切りにして引退した。教育家活動、政治活動、地域活動と慌しく過ぎ去った数十年を振り返り、残された人生を家庭、家族のために生きたいと明言。彼女が大切にしている家庭に戻っている。ジムの良き妻であり、良き母、良きおばあさんになっている。

時同じくして、一方の雄、スーザン・ハマーも60歳を区切りには潔く政界から引退している。ベッキーと同様、その後表舞台には一切姿をみせていない。

彼らから我々は何を学ぶべきか

この物語は多くことを教えてくれる。様々な疑問や、多くの問題意識を持たせてくれる。

- アメリカの地域コミュニティとはどのようなものなのか、NPO という法人が市民の活動から始まってどのように創られていくのか。
- 地域政府をどのようなものとして認識しているのか。
- 地域には非難の文化（役所を悪者にするなど、責任を転嫁する文化）が醸成されがちだが、それはどのように乗り越えられるのか。
- 100万人以上の人たちにどのようにして危機感をもたせ共有し地域活動に向けて行動に移させるのか。
- その時どのような戦略があるのか。
- 様々な利害関係者を識別しどのようにまとめるのか。
- その利害関係者間をいかに連携させるのか。
- それらをどのように糾合して地域再生活動として機能させるのか、その時の組織化はどうするのか。
- その組織はどのような形態にするのか。
- その組織をどのように経営するのか。

- その時にどのようにどのような人材を集めるのか。
- その時の人選・人事はどのように行うのか。
- 地域に恩返しをしたい（give back to the community）という彼らのキャリア意識は日本人とどのように異なるのか。そこから何を学ぶべきか。
- 栄枯盛衰の中で生きる彼らにとってのキャリアデザイン意識はどのようなものか。

これらの点を考えることは、かの地の風景を思い浮かべることである。日本の地域コミュニティとの違いを具体的に認識することである。それは、とりもなおさず、欧米人が築いてきた自由で自律性の高い文化風土とはどのようなものであるかを理解することである。それが我々に何が必要なのかを気づかせてくれるような気がする。

[注]

- (1) 米国自動車産業のBIG3 GM Ford Chrysler に対してEVの登場により小さなベンチャー企業《Small Hundreds》が新しい時代の幕開けを告げるかごとくNHK特集で紹介されたとき用いられたことば。
- (2) 彼は本稿で取り上げるスマートバレーに参画、スマートバレーのホームページを作成した。
- (3) 彼は *The Rise of Creative Class 2002* 及び *The Flight of Creative Class 2005* の二冊を上梓している。
- (4) 拙著『シリコンバレーのソーシャルキャピタル』参照。
- (5) シリコンバレーの中核企業HPを率いIT革命のために共和党の地盤たるカリフォルニアを民主党の若きクリントン・ゴア政権に変える大決断をした偉大な人物である。80年代アメリカが窮地に追い込まれたとき、再生のためのヤングレポートと呼ばれるようになった競争力強化報告書を委員長としてまとめあげた人物でもある。ヤングレポートは日本の製造業躍進にどう対応するかというアメリカ経済の帰趨を握った歴史的報告書である。
- (6) ここまでは“graduate school of business Stanford university PM-43A” *The Joint Venture Way: Lessons for Regional Rejuvenation JVSVN*, 1995 (www.jointventure.org) 及び私のヒアリングを基に作成している。
- (7) 民間企業28、業界団体15、商工会議所3、弁護士2、会計士2、NPO2、

208 法政大学キャリアデザイン学部紀要第8号

学校関係1系53人。

- (8) 公的セクタの円卓会議には、このときサンノゼ、キャンベル、クパチーノ、パロアルト、、イーストパロアルト、フリーモント、ギルロイ、ハイワード、ロスアルトス、ロスアルトスヒルズ、メンロパーク、ミルピタス、モーガンヒル、マウンテンビュー、ニューワーク、サンカルロス、サンタクルーズ、スコットバレー、サニーバル、の19市の新旧市長計21人、4郡のスーパーバイザ計9人、連邦上院議員1名、州政府上院議員4人、同下院6人、合計41名が参画した。

(参考文献)

Joint Venture: Silicon Valley Network. *The Joint Venture Way: Lessons for Regional Rejuvenation*. 1995

Joint Venture: Silicon Valley Network. *The Joint Venture Way: Lessons for Regional Rejuvenation Vomume 2*. 1998

Joint Venture: Silicon Valley Network. *The Joint Venture Way: Lessons for Regional Rejuvenation Supplemental Case Studies*.

Joint Venture Silicon Valley. *An Economy at Risk. Center for Economic Competitiveness*. SRI International, June 1992.

Joint Venture Silicon Valley. *Blueprint for a 21st Century Community. The Phase II Report*, June 1993.

Smart Valley Inc. *Cultivating a Smart Valley*. 1998.

Smart Valley Inc. *Corporate Bylaws of Smart Valley Inc.*

Henton, Douglas, John Melville and Kimberly Walesh. *Grassroots Leaders: For New Economy*, Jossey-Bass Inc., 1997.

Chrislip, David D. *The Collaborative Leadership Fieldbook*. Jossey-Bass Inc., 2002.

<http://www.jointventure.org>

<http://www.geocities.co.jp/SiliconValley-PaloAlto/8285>

(インタビューの記録)

Linus Torvalds 1999/8/9 (於：サンノゼヒルトンホテル)

Seth Fearey 2003/3/17, 18 (於：メンロパークのコネクテッド・コミュニティ社)

William Miller 2003/3/21 (於：スタンフォード大学)

John Kennett 2003/3/20 (於：サンノゼ商工会議所)

Tom Hayes 2003/3/21 (於：サンノゼのアプライドマテリアル社)

ABSTRACT**Regional Rejuvenation in Silicon Valley**
—JVSVN and civic entrepreneurs**Hiroyuki KOKADO**

Silicon Valley is still producing a lot of start-ups which will be leading companies of their time. After the Leman's shock so called "small hundred" (meaning electric vehicle venture companies) were started in one of which Toyota made an equity investment. Mark Zukckerburg of Facebook moved from Boston to Silicon Valley, Mike Andreessen, co-author of Mosaic (the first widely-used web browser) from Champaign, Illinois, Linus Torvalds, an open source innovator of Linux from Finland. They got together in Silicon Valley. On the academic side, Silicon Valley gives us a place to study not only industrial clusters, innovation, equity finance, but also career studies. Good examples of Boundariless career and career imprints are found in Silicon Valley. A professor of Psychology at Stanford, Krumboltz, developed his famous Career Choice Theory in Silicon Valley.

But few know Silicon Valley recovered from a serious economic crisis through the efforts of its communities. In the 1980's Silicon Valley suffered severely from an assault by Japanese semiconductor makers. Factories were closed, unemployment rate soared. Young people fled from the Valley. On that occasion the people in Silicon Valley got together to discuss how to rejuvenate the Valley. They eventually decided to prepare to ride on the next industrial wave and create an infrastructure for the future.

The purpose of this paper is to record the short history of the newly established NPO JVSVN. How the people in the Valley shared the sense of crisis and how they organized people of different interest groups. How they formed

several NPOs, chose people as leaders and fostered them to implement the projects. They were proud of accumulating social capital in Silicon Valley. They created the word “civic entrepreneur”. One of the NPOs is Smart valley Inc. headed by John Young, the former chairman of HP as well as the chairman of US Government Committee on competitiveness(whose report was called “Young Report”). Smart valley Inc. turned out to be the test bed for the internet arena. It gave birth to many ICT-related ideas such as e-commerce, e-government, e-democracy, net-day etc.

The purpose of this paper is to be a case study for students to discuss. This case study helps students to understand Anglo-American people’s mind and their behavior, and presents a framework for regional governance.