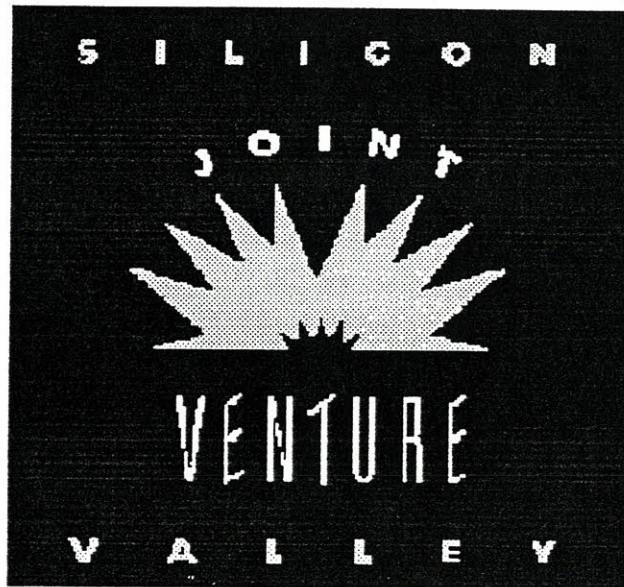


ジョイントベンチャー方式

地域再活性化の学習

95年8月

(58頁)



ここをクリックして下さい

Smart Valley, Inc.

Joint Venture: Silicon Valley

Other JV:SV Publications

svi@rikei.co.jp

svi project team RIKEI CORPORATION

日本語版 LESSON 「ジョイントベンチャー方式 地域再活性化の学習」
についてご質問、お問い合わせは上記メールアドレスへご連絡下さい。



株式会社 理経

想 再 古 世 分 学 等 思



想 再 古 世 分 学 等 思

想 再 古 世 分 学 等 思

想 再 古 世 分 学 等 思

12

13

目次

ジョイントベンチャー

日本語版まえがき

まえがき

この本を読むに当って

第1章 ジョイントベンチャー方式

- ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク（JV:SVN）とは何か？
 - ビジョン
 - 使命
 - 地理的条件
 - 組織
 - 運営体制
 - 予算と資金調達
 - 現在のジョイントベンチャー事業組織
- ジョイントベンチャー年譜
- ジョイントベンチャーは何を成し遂げたか
 - 成果1：新たな目に見える成果
 - 成果2：新たな地域の能力
 - 成果3：新たな個人の行動
- ジョイントベンチャーから何を学んだか
 - レッスン1:共同作業の弾みをつけるために十分な時間をかける
 - レッスン2:トップダウンの影響とボトムアップの革新の釣合を保つ
 - レッスン3:大きな発想と達成可能なファースト・ステップを奨励する
 - レッスン4:常にアイデアと人々を結び付けるための新しい道を探す
 - レッスン5:測定可能な結果と責任の要求

第2章 共同作業を始める

- キーレッスン
- 地域的準備：変化した経済状況
- 統率力：産業界の先端技術分野への参加
- 専門意見：危機にある経済
- 参加：コミュニティを巻き込む
- 広報：関心を喚起する
- 結果：実行に対する幅広い関心
- 変遷：次へのステップ

第3章 参加戦略

- キーレッスン
- 工程設計
- 統率力：自治体の参加
- 創造的プロセスを管理する
- 専門意見：分析を実行プロセスに結び付ける
- 参加：産業部会のボランティア
- 広報：コミュニティへの情報提供

- 資金調達：プロセスの中で誠実さを示す
- 結果：21世紀のコミュニティの青写真
- 変遷：実行と更新のための新組織

第4章 ジョイントベンチャーの実行

- キーレッスン
- ネットワーク型パートナー：コア組織と各事業
- 統率力と管理
- 専門意見：適切な人材を適切な場所に
- 参加：人々の取組方法
- 広報：結果
- 資金調達：官民にわたるサポートの拡大を図る
- 結果
- 継続的改善
- 結論

第5章 事例研究

- 経済開発チーム
- 規制改革審議会
- スマートバレー公社

第6章 カリフォルニアの他地域への提言

- JV:SVNの経験からどのような指針が生まれたか？
 - 原則1：地域が責任をとらなければならない
 - 原則2：産業クラスターが地域経済とを動かす
 - 原則3：共同作業が産業と地域社会を結びつける
 - 原則4：継続的改善が基本精神である
 - 原則5：市民起業家が仲介役を務める
 - 原則6：実行することに対するコミットメントが成功の鍵である
 - はじめの一步
 - 地域の立場を把握する：地域チェックリスト
 - 要約

ACKNOWLEDGEMENTS

ホームページへ

表紙へ

目次へ

Smart Valley, Inc.
Joint Venture: Silicon Valley
Other JV:SV Publications

ジョイントベンチャー

ジョイント・ベンチャーとは地域再活性化のためのダイナミックな新たなモデルである。我々の目標は共同して世界的な競争力をもつコミュニティを作り上げることである。我々は、経済の活力と生活の質の向上に関わる地域の課題を解決するため、産官学そしてコミュニティから人を集めた。

理事会

共同議長

スーザン・ハマー
サンノゼ市長

エドワード・マクラッケン
会長兼CEO、シリコン・グラフィックス社

ベッキー・モーガン
社長兼CEO、JV:SVN

ガリー・バーク
サンタクララバレー・
マニュファクチャリング・グループ

トム・ルーコック
サニーバール市

デビッド・コールター
バンク・オブ・アメリカ

ポール・ロカテリー
サンタクララ大学

リー・カニンガム
モーガンヒル統一学区

ウイリアム・ミラー
スタンフォード大学

トミー・フルヒャー・ジュニア
エコノミック・ソーシャル・
オポチュニティーズ社

ジェームス・モーガン
アブライド・マテリアルズ社

ロン・ゴンザレス
サンタクララ郡議員

ジョン・ニース
ビルディング&コンストラクション・

トレード協会

ジュディス・ハミルトン
データクエスト社

ジョセフ・バリシ
テルマ社

ジェイ・ハリス J.
サンノゼ・マーキュリー・ニュース

マイケル・バターソン
ブライス・ウォーターハウス

トム・ヘイズ
アブライド・マテリアルズ社
リソーシズ社

レイモンド・ルイツ
コミュニティ・デベロップメント・

パット・ヒル・ハバード
米国電子工業会

アラン・セイド
アジア・パシフィック・アメリカン・コアリション社

リサ・カームバック
カウフマン・ブロード・サウス・ベイ社

ジョン・ソブラート・シニア
ソブラート・デベロップメント社

W.キース・ケネディ
ワトキンス・ジョンソン社

スティーブ・テデスコ
サンノゼ商工会議所

ジョン・ケネット
ビザッツ・プリンティング社

ジョン・バスコンセロス
カリフォルニア州議員

バーバラ・コッペル
クーパーティノ市議員

[ホームページへ](#)

[表紙へ](#)

[目次へ](#)

日本語版まえがき

本書は、米国カリフォルニア州シリコンバレーの地域再活性化活動における、数年にわたる経験、成功、そして失敗を、一冊にまとめたものです。

1980年代後半、地域経済が停滞を始め、産業の空洞化が深刻になりはじめたシリコンバレーでは、企業、地方自治体、そして大学のリーダーが一同に会し、地域再活性化のための公益共同企業体、「ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク (JV:SVN)」を設立しました。この組織は、教育、医療そして情報基盤の構築など様々な分野で、所属企業、団体の枠を越えた数多くの非営利的な活動を続け、同地域の経済停滞からの脱出の原動力になりました。

近年、日本においても、情報ネットワークの充実を背景に、新たな地域活性化を目指した活動が展開され、地域経済の構造改革が徐々に押し進められています。そこでは、技術的な側面だけではなく、「地域起こし」はいかに進められるべきかという大きな命題の解決が最重要課題となります。

株式会社理経は、シリコンバレーを情報収集の拠点とし、米国の最先端技術商品を日本市場に紹介し続けてまいりましたが、このたび、JV:SVNの主旨に賛同し、弊社創立40周年の記念事業として本書の翻訳、出版を企画いたしました。本書が、地域活性化を目指す、すべての方々に、多少なりとも指針を与えるものとなれば幸いです。

なお、本書の翻訳、出版にあたっては、日本マルチメディア・ネットワーク協会、シリコンバレー・マルチメディア・フォーラム、株式会社日経BP社、株式会社コーヨー21、有限会社アースウェアの各団体、企業、そして数多くの個人ボランティアの方々のご協力を頂き、実現することができました。この誌面をお借りいたしました心からの御礼を申し上げます。

また、この企画を実行するに当り、JV:SVNとの橋渡しをしていただいた、スマートバレー公社ハリー・サール博士に心より御礼申し上げます。

シリコンバレー・ウェーブ：「ジョイントベンチャー方式」を日本に

現在日本においては、情報化革命のインパクトがいろいろ語られ、先進事例としてのシリコンバレーに熱い視線が投げかけられている。また、日本のシリコンバレーを目指して各種の取り組みが進められている地域も多い。数年前と比較すると、シリコンバレーに対する関心は大きなものがあるが、かかる観点から、マルチメディア社会構築に向けての日本の取り組みを段階的に振り返ると、今まで2つの段階に分けて議論が発展してきたように思われる。第1段階は、ファイバー・ツー・ザ・ホームなどのハードに重点が置かれ、各種の需要予測がなされた段階である。さすがに、この議論がマルチメディアの本質であるとの議論は長く続かず、現在は、ハードよりもソフト、コンテンツが重要であり、アプリケーションの開拓にエネルギーが投入される第2段階に入ってきている。シリコンバレーに対する日本側の関心もかかる観点から払われているものが大半のように思われる。しかしながら、マルチメディアで最も重要であるのは、次の第3段階の存在に早く気づき、将来の経済社会の在り方についてビジョンを作り上げることではないだろうか。第3段階は、第1段階及び第2段階を踏まえ、個々人が自己のライフスタイルを確立し、情報技術という有力な武器を使いながら、創造性豊かな経済社会を目指して新しい理念や精度を作り上げる段階である。私は、これを「クリエイティブ・コミュニティ」と呼んでいるが、シリコンバレーはまさにこのような21世紀型の経済社会づくりを目指して壮なる実験を繰り返している。

従って、マルチメディア社会構築という視点からシリコンバレーを見るに当たっては、技術、経済のみならず、コミュニティ、ひいては思想（「ジョイントベンチャー方式」と呼ばれる精神）に至るまで各種の視点から観察し、その方法論を学ぶことが必要である。最近のジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワークの活動やスマートバレー公社のもとの各種の取組みをみると、当初の地域の活性化という性格を完全に脱し、21世紀に向けた新しいコミュニティづくりの地域イニシアティブとして活動を展開している。我々がシリコンバレーから学ぶことは多いが、もっとも重要なことは、シリコンバレーの実験の成果を消化し、具体的なプロジェクトの遂行や日本のシリコンバレーを目指した各地の動きを推進することにより、それぞれの地域に適した経済社会発展モデルをつくりあげることであろう。

本書の翻訳、出版は、このような動きが日本全国に起こり広まることにより、私が言うところの「シリコンバレー・ウェーブ」が起こることを期待して企画されたものである。監修を担当したのものとして、本書の翻訳、出版を快諾して下さった「ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク」の方々に敬意の意を表するとともに、実際の翻訳、出版に携わった日本側関係者の皆様のご尽力に感謝申し上げます。

監修者として

加藤 敏春

「ジョイントベンチャー方式」に期待する

「地域の情報化」という概念が日本に出現して約10年間が経過し、この間、全国各地で様々なプロジェクトが展開されてきた。様々な試行錯誤や、ニューメディア時代の教訓も経て、今、マルチメディアを活用した地域情報化の展開に大きな期待が寄せられている。

しかし、本来地域情報化のツールであるはずのマルチメディア・システムの導入が最終目的となっていたり、ソフトやアプリケーションの重要性は認識していても、その具体論の展開方法の模索に留まっているケースも少なくないようである。

地域情報化の検討プロセスは、地域の特性、要求条件の分析から始まることが多いが、どちらかというと「この地域はこうであるから……」論的なアプローチに流れがちのようである。東京と比較した地方特性の羅列にとどまり、地域名だけ差し替えれば、どこの地域でも通用するような計画も多いし、特定の地域属性を強調しすぎて地域をステレオタイプ化し、本来の個性を発揮できずにいることも多いようである。

地域の活性化のためには、「この地域では、これをしたいから……」という、地域の活きたアクティビティの連携と集積、それを前提としたプロジェクト化が必要である。地域の静的特性や概観的統計だけからは、活きたプロジェクトは生まれてこない。地域で現実活動している様々な組織や個人の具体的活動と欲求を連携し、集積することにより形成されるものであろう。

世界中から注目されている米国シリコンバレーが体験した「ジョイントベンチャー方式」が、関係者の御尽力で、日本語で出版されることとなった。日本とは文化も風土も異なる地域のものではあるが、マルチメディア時代の地域情報化に取り組んでおられる方々にとって有効な指針、参考になればと期待する次第である。

武井 俊幸

[ホームページへ](#)

[表紙へ](#)

[目次へ](#)

まえがき

ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク（Joint Venture: Silicon Valley Network/JV:SVN）のストーリーとは、ひとつのコミュニティとして協力し合う経済地域についての物語である。この試みはシリコンバレーの将来の希望と活気に再び火をつけるものであり、その将来を築くために協力して起こした行動である。

かつて「非難の文化」（互いに責任をなすりつけあう環境）を受け入れていたシリコンバレーで、今では共に活動しようという姿勢をみることができる。たとえば、シリコンバレーでは、協力体制が取れなかったがゆえに1988年のSEMATECHコンソーシアムの誘致に失敗した。しかしながら、1993年には協力し、米国ディスプレイ協会の誘致に成功した。また、27の市、2つの郡が建築基準に関し合わせて400以上の基準を持ち、互いに競りあっていたが、今では、地域共同作業という歴史に残る活動によって作られた統一建築基準がある

この改革はコミュニティの数多くの人たち、そして多くの公共組織、民間組織の意見、情熱そして粘り強さにより成し遂げられた。我々は成功を喜び、また難題に取り組み、今も学び続けている。

ジェームス・アーバイン財団から、我々のジョイントベンチャーの歩みを公開して、地域の経済を活性化しようとしている他のグループのために役立てようとの提案を受けた。我々は決して魔法を使っているつもりなどなく、何がその違いを生み出したのかを知っている。つまり、我々の地域経済の活性化と生活の質の向上を目指す新しいコミュニティ精神である。

我々はこの精神を「ジョイントベンチャー方式」と呼んでいる。ジョイントベンチャーとは、国際的な競争力を得るために共同作業しているコミュニティである。ジョイントベンチャーに参加している人と組織は、シリコンバレーにおける地域経済の課題とチャンスに迫り、お互いの信頼と尊敬を築き、そして高いレベルでの実行を実現するための新しい共同作業の方法を開拓したのである。「ジョイントベンチャー方式」という言い方は「HP方式」（シリコンバレー生まれの企業のひとつであるヒューレット・パッカード社の協力的文化の象徴）に触発されたものである。

他のコミュニティが我々の経験、成功、そして失敗から学んでくれるよう期待している。共同作業は難しく、時には痛みを伴う作業である。しかしたとえわずかでもジョイントベンチャー方式を実践すれば、その努力に対する報酬は必ずある。

[ホームページへ](#)

[表紙へ](#)

[目次へ](#)

ユーザーガイド この本を読むにあたって

このマニュアルはジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク（JV:SVN）について様々な各度から解説する。

少なくとも、1章と4章を読んでいただきたい。そうすればJV:SVNの概要が分かり、あなたのコミュニティーでジョイントベンチャー方式を具体化するための評価方法が分かるだろう。

「1章：ジョイントベンチャー方式」は、エッセンスを集めた“サマリー”である。JV:SVNについての事実、発展の歴史、シリコンバレーへの影響、全体の経験から学べることなどを含んでいる。

「6章：カリフォルニアの他地域への提言」はどのコミュニティーにも適用可能な地域の活力再生のための重要な原則を概説し、また地域の準備状況の評価法を提供する。

より具体的な情報に興味がある方のためには、JV:SVNの発展段階について2、3、4章に詳述されており、さらに各章の始めに要点が記されている。

「2章：共同作業をはじめ」は、その試みがどのようにして始まったのか、設立に導いた要因、そしてコミュニティーを行動に駆り立てたテクニックを説明している。（第1フェーズ）

「3章：参加戦略」は、JV:SVNが、どういう方法で戦略策定プロセスに1,000人もの人を巻き込み、新しいコミュニティーの事業のための具体的なビジネス計画を作成するに至ったかを説明する。（第2フェーズ）

「4章：ジョイントベンチャー方式の実行」は、JV:SVNが、関連する事業を持つ正式なコア組織へと移行し、更にネットワーク型組織として運営し続けようとする姿を追っている。（第3フェーズ）

もしジョイント・ベンチャーの具体的な事業に興味があれば、「5章：事例紹介」に三つの事業（経済開発チーム、規制改革審議会、スマート・バレー公社）の誕生から成熟までの詳細な紹介がある。

[ホームページへ](#)

[表紙へ](#)

[目次へ](#)

第1章

ジョイントベンチャー方式

テクノロジーの改革者として世界中に知られているシリコンバレーは、地域の再活性化のため、新しい共同作業方式を開拓してきた。この方式は根本的かつ連続的経済変化の時代への、広い意味でのコミュニティの回答として登場した。新しいタイプの経済、異なる需要と機会を持つ経済は、我々の地域のあらゆる面を変質させ、産業、政府機関、教育機関、コミュニティに従来とは異なる変化を押し付けている。

ジョイントベンチャーの奮闘は、経済とコミュニティの関係を強め、先進的な企業や団体から最大の活力を引き出した。それは、コミュニティの中の異なる分野が受け持つ役割についての考え方を換え、これら分野間の共同作業を促した。シリコンバレー経済の継続的な再活性化のための活動場所が作られたので、我々の地域は、絶え間ない変化に立ち向かっていくことができるのである。経済の活力と生活の質の相互依存性を理解させたのである。

ここでは、基礎的なレベルで、JV:SVNを通して我々のコミュニティが何を学んだかを紹介する。ジョイントベンチャーの概要を表わし、ジョイントベンチャーがシリコンバレー・コミュニティに与えた効果を記述し、学んだ主要なレッスンを見極め、ジョイントベンチャーの奮闘の背景を成す5つの原則を概説する。

ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク（JV:SVN）とは何か

ジョイントベンチャーは躍動する地域再活性の新しいモデルである。

ビジョン

世界の中で競争し、協働するための地域コミュニティを作る。

使命

企業、政府、教育機関、コミュニティから人材を集め、経済の活力と生活の質の向上に貢献する地域の問題に取り組む。

地理的条件

ジョイントベンチャーの地域ネットワークは、人口にして200万人以上、米国の中の18の州より大きな地理範囲をカバーする。その地域には、サンタクララ郡の全部、サンマテオ、サンタクルーズ、アラメダ郡の一部を含む。

組織

現在、JV:SVNには、ひとつのコア組織と活動内容に応じた11の事業組織（プロジェクト）がある。コア組織は事業組織の発展を支え、進捗を管理し、内部また外部とのコミュニケーションを助け、シリコンバレーの経済的変化と生活の質の向上を追跡する。また新たな地域の課題についての公開討論の場として機能する。

事業組織は1993年の共同作業戦略プロセスに盛り込まれた項目を実行する。コア組織と各事業組織は、1年に一度合意文書を交わして、分担する作業を定義、調整する。

運営体制

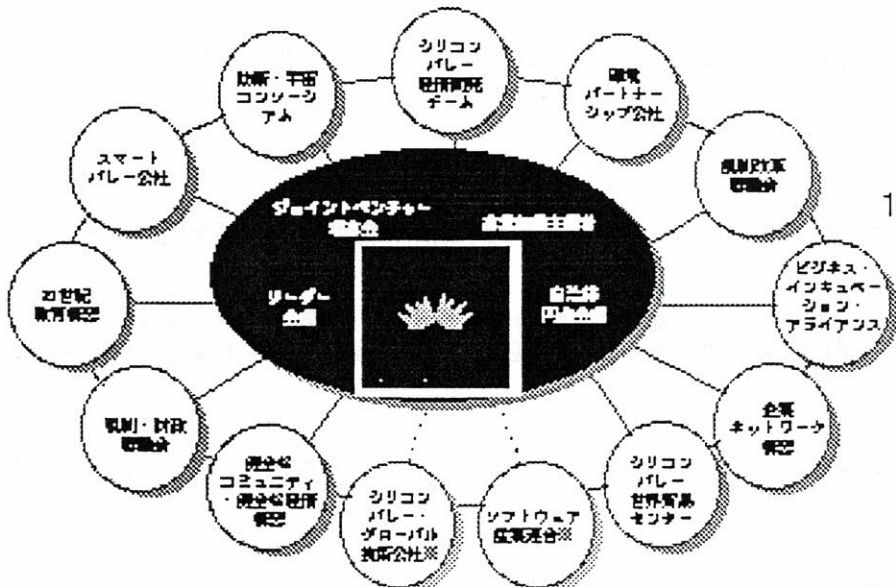
JV:SVNは、25から30の企業、政府、教育機関、コミュニティのリーダーからなる理事会が運営しており、年5回の会合を持つ。サンノゼ市長のスーザン・ハマー、シリコン・グラフィックス社の会長兼CEO（最高経営責任者）であるエド・マクラッケンの二人がJV:SVN理事会の共同議長を務める。11の事業組織はそれぞれ理事会または評議会が管理している。

前カリフォルニア州上院議員のベッキー・モーガンがJV:SVNの専任社長兼CEOとして働いている。400人以上のメンバーからなるリーダー会議はネットワークの活動を正しい方向に導く役割をもつが、これは地区選出の政治家、企業幹部、コミュニティと労働組合のリーダーまた事業組織のリーダーで構成されている。

JV:SVNのコア組織は、非営利の501(c)6条組織である。事業組織もまた501(c)6条組織、501(c)3条組織かまたはコア組織の援助を受けて活動している。

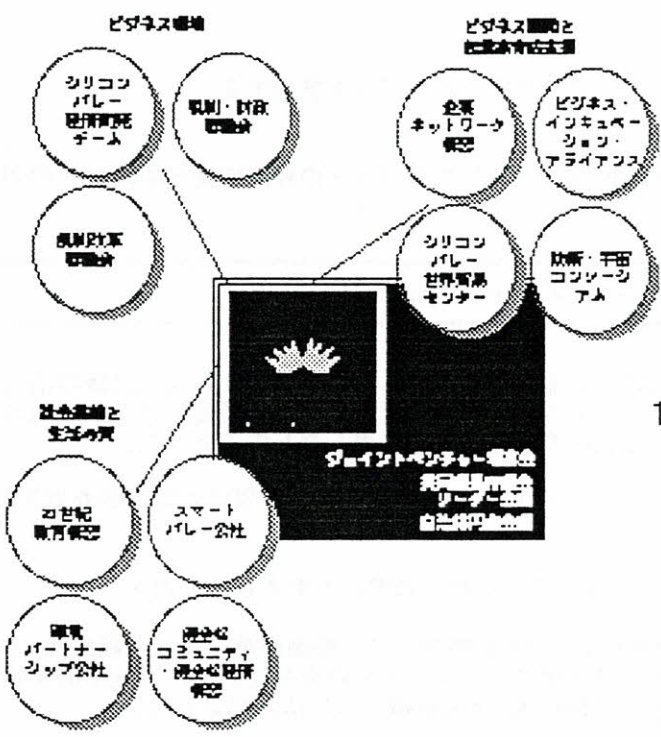
予算と資金調達

ジョイントベンチャーのコア組織は、1994～1995年は年間1700万ドルの予算であり、これには6つの事業の予算も含まれる（第4章参照）。独立した事業組織の年間予算は、13万ドルから100万ドルあるいはそれ以上の範囲である。ジョイントベンチャーのための資金は大小の企業、市、州、連邦政府、専門職組合、労働組合、財団、そして個人から提供されている。



1993年7月

(※) これらの事業相持は1993年に改定。第4章9ページ参照。



1995年7月

現在のジョイントベンチャー事業組織

ビジネス環境

税制・財政審議会：

シリコンバレーの官民組織をまとめ、共通の税務および財政的要求を抽出し、地区、州、連邦政府レベルでお互いに利益を得ることができるような政策を推し進める。

経済開発チーム：

既存の会社を維持、発展させ、シリコンバレーのビジネス環境を改善して、新規参入企業を引きつける。

規制改革審議会：

シリコンバレーにおける規制管理の手順を改善する。審議会は、規制改革プロジェクトを進めるために、手順改善の専門家を、利害関係のある規制管轄権をもつ地域の企業から出向させる。

ビジネス開発と起業家育成支援

ビジネス・インキュベーション・アライアンス：

起業家へのサポート提供の手段として、特定の産業群をターゲットとした事業準備室の立ち上げを促進する。

防衛・宇宙コンソーシアム：

シリコンバレーの防衛と宇宙関連の企業と労働者の変身と継続的な活力を促進する。防衛・宇宙コンソーシアムは、新しい科学技術を商業ベースに乗せ、民間市場に参入する防衛関連会社の多角経営を支援するための科学技術提携を進める。

企業ネットワーク構想：

シリコンバレーの新規ビジネス立ち上げの成功率を上げるために、ベテランのビジネスアドバイザーを使って、2、3か月間の立ち上げ時期を支援する。

シリコンバレー世界貿易センター：

シリコンバレーの中小規模の会社の国際的な取引の支援を行う。

社会基盤と生活の質

21世紀教育構想：

シリコンバレーのK-12教育（初等・中等教育）におけるルネッサンスの導火線となる。

環境パートナーシップ公社：

環境産業の発展を推進し、企業、政府、環境グループ、研究・支援組織間の協力を奨励することによって環境問題を解決する。

健全なコミュニティ・健全な経済構想：

サンタクララ郡をカリフォルニアの中で最も健全な地域にするための活動を推進する。

スマートバレー公社

活気に満ちた、地域的な電子コミュニティの発展を助成し、シリコンバレーの経済成長と生活の質の向上を促進する。

ジョイントベンチャー年譜

シリコンバレーのハイテクおよびビジネスサービス・コミュニティのリーダーたちは、地域経済の活力が停滞するのではないかと懸念から、1992年春にジョイントベンチャーを発足させた。協働作業による地域戦略を作り上げるとする考えは、もともとサンノゼ市商工会議所の指導者が考え出したものであった。

次の3段階のフェーズを通して、ジョイントベンチャーは、広い意味での運動から現状の地域的な共同作業機関へと発展した。

- 第1フェーズ：分析—地域経済の戦略的分析を終え、行動への関心を引き起こした。
- 第2フェーズ：参加者に関する戦略—1000人以上の人が参加して、協働作業による問題解決および機会認識プロセスをスタートさせた。この結果『21世紀のコミュニティの青写真』という戦略的な報告書が作成された（1992年7月～1993年6月）。また、501（C）6条組織として法人化された。
- 第3フェーズ：実行—新しいタイプの非営利団体であるJV:SVNを発足させ、第2フェーズで提案された事業の実行、経済の活力と生活の質の向上に影響を与える地域的課題についてサポートした。

ジョイントベンチャーの発展過程には重要な出来事がたくさんあった。ジョイントベンチャーが発展するたびにコミュニティからの反応があった。当初、コミュニティはジョイントベンチャーの背後にある動機について懐疑的だった。共同作業を進めていく価値について、またシリコンバレーの試みは成功してきたのかどうかについて疑問があった。その後、ジョイントベンチャーは具体的な成果を出してその価値を証明しはじめた。

すべての段階において、ジョイントベンチャーの指導者は難問に対処しなければならなかった。ジョイントベンチャーの改革に伴い、何とか変化を起こさせたいという彼らの粘り強さと意志が成功の鍵であった。学ぶべきこ

とは、各々の試みについて、柔軟性に富んだ指導力を発揮できる適任者を選ぶことが大切だということである。

ジョイントベンチャーが克服しなければならなかった主な課題は以下のものである。

- 信頼性：問題はなかったか？うまくいったのか？誰の考えだったか？動機は何だったか？
- 広報：何が真実で何が誇大宣伝だったか？誇大広告はなかったか？一般の人々と意志疎通するためにはどんな方法が一番良かったか？皆は本当は何を考えていたのか？
- 資金調達：この試みに対する資金はどのように調達されたか？資金調達は誰が行ったのか？このような広範囲な試みに対して資金集めにはどんな方法がベストか？
- 指導力：誰がリーダーだったか？リーダーは企業出身か？いかにして政府およびコミュニティのリーダーを巻き込むか？ジョイントベンチャーを率いるには、コミュニティのどんな人が適任か？

シリコンバレーからJV:SVNへの最初の明確な声明は、1992年7月付『サンノゼ・マーキュリー・ニュース』の論評に掲載された。

賛成者サイドは、JV:SVNと呼ばれる野心的な計画は、この地方の産業、ひいては地域全体に幸せな生活をもたらしてくれると主張している。一方、懐疑論者は、これは企業や産業による地方政府いじめで、成長のための規則や規制を踏みにじるためのものだと危ぶんでいる。ジョイントベンチャーへの主要な参加者を含む第3のグループは、どちらの意見も間違っていると語り、この試みは、おおげさな話を作り上げ、コンサルタントのレポート代が高くつくだけかもしれない。と、こっそり話してくれた。

第1フェーズと第2フェーズの段階では、一般大衆およびマスメディアからこういう疑問が何度もあがった。また度々ジョイントベンチャーの将来そのものが疑問視された。第3フェーズになると、多くの質問に対する答えが出て、コミュニティへの支援も増加した。結果によってその価値を示し、共同作業の実例を作ることにより、ジョイントベンチャーの信頼性が増大し、多数のリーダーを引きつけ、財政支援を得ることができた。ジョイントベンチャーは「控え目な期待と予想外の成果」ということを習得した。しかしながら広報の問題は引き続き課題として残った。

次の年譜は主要な出来事とコミュニティの反応についての要約である。その時点での一般の人々の意見を反映するメディアのコメントは、『サンノゼ・マーキュリー・ニュース』から転載した。

Exhibit I-1 主要な出来事とコミュニティの反応についての年譜

第1フェーズ：立ち上げ／分析

主要な出来事	コミュニティの反応	報道機関コメント
1992年3月 ジョイントベンチャーの発表	・コンセプトへの興味が膨らむ ・こんな高邁な目標は達成できるのだろうか？と懐疑論者が発言	「このプロジェクトの仕事は人をたじろがせるもので、成功は保証の限りではない」 1992年3月29日
1992年7月 第1フェーズの報告である「危機にある経済」がサンノゼ市のフェアモントホテルで発表された	・1000人のリーダーが参加 ・催しは成功 ・結果への懐疑は残る	「火曜日の驚くべき関心の高さにもかかわらず、みんなが腕まくりをして、このベンチャーが必要としている、時間と努力を費やすとは思えない。」 1992年6月21日

第2フェーズ：参加者戦略

主要な出来事	コミュニティの反応	報道機関コメント
1992年9月 第2フェーズの発表	・13の作業部会を率いる信頼されるシリコンバレーの指導者が任命された。	「ジョイントベンチャーはハイギアにシフトされた」 1992年9月19日
1992年10月 サンタクララ大学でのビジョン策定会議	・400人のリーダーが参加 ・未来派がビジョンを発表 ・小グループがジョイントベンチャーの方向性の定義を支援	「ジョイントベンチャーが成長を逃げているが、まだ道は遠い。話ではなく実際の行動に注目することに集中して、政府関係者をその行動に巻き込まねばならない。」 1992年10月15日
1992年12月 成長をレビューするための第1回リーダーグループ会議	・13の作業部会が結果を報告 ・作業部会から出された結果をもとに、新しい情報基盤グループが作られた。	「懐疑論者が大言壮語の広報策略にすぎないと恐れていたジョイントベンチャーは、内容も影響力も高まっている。」 1992年12月6日
1993年3月 サンノゼ・コンベンション・センターでのパブリック・フォーラム	・企業、政府、コミュニティのリーダーが14の作業部会からの最初の考えを提示した。 ・2000人が出席 ・反対派いわくジョイントベンチャーは狭量すぎる	「提案内容にもかかわらず、結局ジョイントベンチャーは経済を救うのか、またこれはコミュニティの全体への努力を本当に現しているのかは明確ではない。」 1992年3月11日
1993年4月 ジョイントベンチャー住宅会議	・住宅不足についてのコンセンサスを作るための試み ・問題となっているプロセスについてのジョイントベンチャーの信頼性と率直さ	「ジョイントベンチャーはスマートバレー公社のような期待できそうな発想に関しては賞賛を得ているが、住宅問題となると、財政的、社会的、政治的な課題の泥沼に突っ込んでしまう」 1993年4月11日
1993年4月 各作業部会がビジネス計画を作成	・14の作業部会が生まれる ・リーダー会議が特定の事業組織の設立を承認 ・ジョイントベンチャーは有益な考えを産み出すと思われる	「ジョイントベンチャーはすでにいくつか評価できることをやり逃げた。世界をひっくり返すといった種類のものではないことは確かだ。もっと地についた実践的な、常識的な種類のことである。」 1993年4月19日
1993年7月 「21世紀コミュニティの青写真」が発表されて第2フェーズが終了	・13の事業組織を発表 ・非営利団体であるJV:SVNが、新たな第3フェーズの理事会とともに発足	「創設を祝った日から1年、ジョイントベンチャーはバレーを再活性化する青写真を発表した」 1993年6月21日

第3フェーズ：実行

主要な出来事	コミュニティの反応	報道機関コメント
1993年7月 ベッキー・モーガンがCEOに選出される。サンノゼ市の市長、スーザン・ハマーがジム・モーガンとともに共同議長となる。ジム・モーガンは暫定議長。	・ベッキー・モーガンが大いに賞賛される ・モーガンは「カリフォルニアは協力的な意志決定の手本が必要だ」と述べる	「我々はずっとジョイントベンチャー批判にさらされてきた。しかし、もしこれがずっと続くものなら、ジョイントベンチャーを動かせるのはベッキー・モーガンにおいて他にはいない」 1994年7月11日
1993年7月 ジョイントベンチャー財政が問題となる	・第1フェーズと第2フェーズの支出が収入を上回る ・JV:SVNが第3フェーズの財政を引き継ぐ	「ジョイントベンチャーの予期せぬ急激な成長が、地域の活動的な会社が直面するいくつかの問題の原因となった。効果的に出費を監視することができなかったのである。」 1993年7月25日

1993年8月 ジョイントベンチャーが 実行段階に入る。	・JV:SVN事業が活動を始めた。	「ジョイントベンチャーは過大な広報と少なすぎる実績のために批判されてきた。これは悪い知らせだ。具体的な成功もいくつかある。」 1993年8月22日
1993年8月 ジョイントベンチャーが 多額の寄付を受ける	・ジョイントベンチャーの財政問題 に取り組む	「バンク・オブ・アメリカが25万ドルをジョイントベンチャーに寄付する。単独では官民共同の協会に対する最大の寄付である」 1993年8月13日
1993年9-10月 ジョイントベンチャーの 新しい共同議長が産業界 から米国ディスプレイ協 会の地元誘致に成功	・シリコン・グラフィックス社 のCEO、エド・マクラッケンが暫定 共同議長のジム・モーガンの後を引き 継ぐ ・マクラッケンは「行動に移す時だ 」と述べた	「エド・マクラッケンが共同議長を引き受けたので、ジョイントベンチャーへの信頼と可能性は飛躍的に高まった。」 1993年9月21日 「大いにJV:SVNの努力によるところだが、地域また州の指導者たちは、仕事を作り出す大きな可能性を秘めた組織、あるいはビジネスを引きつける『こつ』を身に着けつつある。『以前のカリフォルニアは一緒に行動を起こすことはなかった。今はやる。この変化がなければ、サンノゼ市を本拠地に選ぶことはなかった』と米国ディスプレイ協会の会長兼CEOのピーター・ミルスは語った。」 1993年10月9日
1993年12月 資金調達を目指す2つの 事業組織がネットワーク からはなれる	・ビジネス・コミュニティと地方政 府はジョイントベンチャーへの財政 支援を増やす ・ソフトウェア産業連合とシリコン バレー・テクノロジーがネットワー クを離脱 ・財政支援提供は増えたが、キャッ シュ・フローは厳しくなる	「6ヶ月を残して、ジョイントベンチャーは1994会計年度予算の72%を集めた。」 1993年12月21日 事業組織の離脱についての報道はなし
1994年2月 ジョイントベンチャー結 成10ヵ月記念	「サンノゼ・マーキュリー・ニュー ス」 今までのジョイントベンチャーの進 歩を評価する「報告カード」が作ら れ記念会で配布された。	「ブレインストーミング・セッションは終わり、机上の論議が行動に道を譲り、控え目な楽観性が現れ出した。実際、ジョイントベンチャーに関っている人は誰も奇跡を期待してはいない。むしろ、現実的に進歩して、成功を重ねることを望んでいるのだ。恐らく最も元気づけられることは、参加者が精力的で創造的だということだ。」 1994年2月28日
1994年7月 ジョイントベンチャーが 連邦政府の支援を受ける	・連邦政府がジョイントベンチャー に210万ドルの資金を提供する	「ジョイントベンチャーが大人になったことを示すものだ」と連邦下院議員のノーマ・ミネタは語った。 1994年7月8日
1994年10月 21世紀教育構想とスマー トバレー公社がチャレン ジ2000という学校改革案 を発表	・当地の学校にルネッサンスを起こ すために2200万ドル調達の目標が 作られる。1994年10月までの寄付 による当初の調達額は200万ドル強 。(1000万ドルが1995年1月までに 、1995年8月までに1500万ドルを達 成)	「学校の質を上げることはその土地のビジネスに不可欠である。システムを作ることは簡単でもすぐにはできないことでもない。これが事業組織がこの課題に注目し、学校自体と寄付した会社からの数年にわたる参加を取り付けた理由である。学校からの最初の反応は熱狂的なものだった。」 1994年10月27日
1995年4月 ジョイントベンチャーが 「スマート・チーム」を 立ち上げる	・ジョイントベンチャーは 220の 地域の会社に接触し、シリコンバ レーに留まる事例を作っている。	「17地域の地方自治体とサンタクララ郡の経済開発事務所は、ジョイントベンチャーを触媒として、シリコンバレーの会社がそこから移転することのないよう、努力を始めた。とてもいい考えだ。」 1995年4月19日

<p>1995年8月</p> <p>ジョイントベンチャーは、地域の触媒として活動するための新たな方法を開拓し続ける。</p>	<p>・ジョイントベンチャーは、地域を越えた統一建築基準を作成する方向へ導いた、協力的雰囲気を作り出す助けとなる。</p> <p>・ジョイントベンチャーは税務・財政政策への州レベルでの法制改革を推し進める</p>	<p>「シリコンバレーのほとんど全部を含む地方自治体が水曜日に『統一建築基準を採用することに合意した。』と語った。5年前ですら考えられなかった快挙だ。これはシリコンバレーで特に大切なことだ。ここでは、製品サイクルが月次で測られ、生産ラインの再編成が遅れば、その会社は市場での能力を失うからだ。この努力は、JV:SVNからの突き上げにより、1994年後半に始まった。」</p> <p>1995年8月31日</p>
--	--	---

この年譜から読み取れる、ジョイントベンチャーの経験から学ぶことのできた主なものを次にあげる。

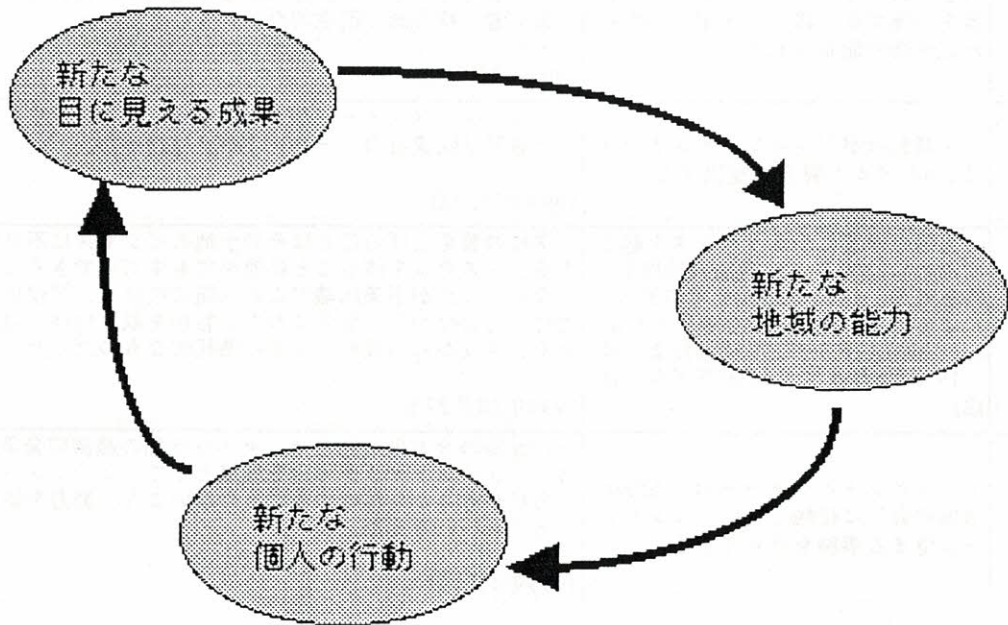
- ジョイントベンチャーのような大きなビジョンを、一般大衆に理解してもらうには時間が必要である。
- 当初、懐疑論がでることは予想されるべきで、これは成果をあげることによって克服されなければならない。
- 誇大な宣伝や広告は、一般大衆やメディアの反発を生む。
- まず信頼性に対する疑問に取り組むことが大切である。
- 一般大衆による疑念を避けるために、財政上の課題は効果的に発表されねばならない。
- 適切な指導者を投入することが成功の鍵である。
- 広報戦略は最初から明確に定義され、常にそれに沿っていなければならない。
- 一般大衆は「控えめな期待と予想以上の結果」を支持する。
- パラドックスがある。つまり成果は信用と資金を得るために不可欠だが、成果を出すには時間がかかる。指導者は、成果が出るまでの長いステップを支えていけるビジョンと忍耐強さを持っていなければならない。

ジョイントベンチャーは何を成し遂げたか

ジョイントベンチャーとは、シリコンバレーで、ジョイントベンチャー・ファミリーの組織の形をとって、何かを起こすために働いている人間と組織のことである。共同作業の結果として次の3つの変化が起こった。

- 新しい目に見える成果
- 新しい地域の能力
- 新しい個人の行動

これら3種類の結果がお互いに刺激を与えあっている関係が、ジョイントベンチャーの地域への影響を説明している。



的な成果については知られているが、更に、人と組織に影響を与えることによって、その他の間接的な結果も生まれてきた。つまり新しい考え方、新しい行動様式である。

成果# 1 : 目に見える成果

シリコンバレーは結果主義の場である。ジョイントベンチャーへの参加者および参加組織は、成果こそが、信用されるための、また差別化を図るためのポイントだということを知っているため、すべての場面で、目に見える成果を出すために活動する。Exhibit1-2はこれらの成果のいくつかを示す。

Exhibit1-2 目に見える現実的な成果の例

ビジネスの維持と拡張への直接的影響

最初の年、ジョイントベンチャーの経済開発チーム (EDT) は、地区の5つの企業の拡張を支援し、4つの企業の維持を助け、3つの企業の移転を援助し、企業の6つの規制問題を解決した。EDTは「スマート・チーム」を通して機能する。このチームは、シリコンバレーで仕事をする、あるいは事業を拡張していく上での難題を抱えている地域企業と共に活動する官民リーダーのグループである。歴史上で初めて、21のシリコンバレーの地方自治体がビジネス環境改善のために協力して働いている。

>地方の規制プロセスでの測定可能な改善

3市、1郡、および郡給水区がジョイントベンチャーの規制改革審議会の助けを借り、許認可プロセスを改善した。たとえば、企業の品質管理 (TQM) 専門家と協力して、サニーバール市は許認可プロセスを110から36ステップに減らし、今では許認可の95%を一日で行うことができるし、許認可に2週間以上かかるようなことははない。その他のシリコンバレーの市は、産業プロセス・チームの要求に合うように要請されている。シリコンバレーのほとんどの地方自治体はジョイントベンチャーからの突き上げにより統一の建築基準の採用に賛成した。

K-12教育 (初等・中等教育) を改善するためのベンチャー資金

ジョイントベンチャーはカリフォルニアの地方教育改革としては最大の「チャレンジ2000」計画を打ちあげ、総予算の2200万ドルのうち1500万ドルを調達し、地方の公立学校に改革の火をつけた。50人以上のオピニオン・リーダーと2つの郡の学校の94%が、「チャレンジ2000」によって確立された世界一流の水準を支持した。

ベンチャー企業が拡大のための援助を得る

ジョイントベンチャーの企業ネットワーク (TEN) は、バレー中から集められた財務、マーケティング、法務、管理などの人材から構成される31のチームを作った。これら専門家チームはベンチャー企業のビジネス計画の改善、資金調達、雇用拡大のための助言を行った。ある会社は新しいベンチャーの資金に150万ドルを確保し、ある会社は600万ドルを用意した。

テクノロジー商用化提携機関の創設

37の技術提携機関が、ジョイントベンチャーの防衛・宇宙コンソーシアムの援助を受けたテクノロジー提携ワークショップを通して設立された。提携は無線通信、医療技術、代替交通テクノロジー、テレコミュニケーションに焦点が当てられた。

フラット・パネル・ディスプレイ協会の誘致

大きな全国的な競争になった新しい産業コンソーシアムである「米国ディスプレイ協会」がサンノゼに誘致されることになった。これは、ジョイントベンチャー、サンノゼ市、カリフォルニア州の間の未だかつてなかった協力の賜物である。現在、シリコンバレーに拠点を置く企業群により、地域内にフラット・パネル・ディスプレイの製造設備を確保するためのルートを持っている。

米国初の環境産業インキュベーター

ジョイントベンチャーの環境パートナーシップに駆り立てられて、米国防総省/FMCはシリコンバレーの環境テクノロジー産業のためのインキュベーターとして大規模な設備を提供した。このインキュベーターの3分の2は、27の会社とカリフォルニア環境保護機関の即日許可事務所に既に活用されている。今では湾岸地域には11のこうしたインキュベーターがある。

職場の健康促進用索引の作成

ジョイントベンチャーの「健全なコミュニティ・健全な経済構想」によって、シリコンバレーの企業などのために作成された一種の索引は、無料もしくは安価で職場の健康促進策についての情報を提供する。加えて、7人の雇用主の協力を得て企業の指導者が、そこで働く1000人の従業員のための健康促進プログラムを作成している。

情報基盤の一層の活用ための新たな触発

ジョイントベンチャーであるスマートバレー公社は、ビジネス、教育、健康、行政サービスに情報基盤を革新的に使用することを示すために、60以上のプロジェクトを走らせた。ある試行プロジェクトは11の企業の1000人以上の人が参加するテレコミュニケーションを実施し、生産性を15%以上高めることができた。21世紀教育構想と協力して、「スマート・スクール」プロジェクトにより、地域の600の学校をインターネットに接続した。その他の

基幹プロジェクトにはBADGER（湾岸デジタル地理情報）、CommerceNet（コマースネット）、BAMTA（湾岸マルチメディア・テクノロジー・アライアンス）がある。（5章参照）

中小企業のための輸出促進

ジョイントベンチャーの世界貿易センターは、シリコンバレーに米国商務省海外商業サービスの新しいオフィス誘致するのを助けた。最初の年、その事務所は米国内の60の同様の事務所の中で2番目の高生産性をあげるまでになり、54社が158の新しいマーケットへの輸出を行うための手助けをした。（それまで18社は輸出の経験がなかった）

税務・財政問題への提言

カリフォルニア州上院議員のアル・アルキストはジョイントベンチャーに対して、製造設備への売上税の支払い猶予を行う意志があることを保証した。これにより他の州に対しての競争力が高まった。

成果# 2：新たな地域の能力

ジョイントベンチャーのプロセスは成果を出すだけでなく、将来、より多くの成果を産み出すことができる地域の能力を新たに作り出した。これは次の3点からなる。

- 地域行動のための新たなフォーラム
- 新たな専門的能力（ジョイントベンチャー事業組織）
- 既存の組織への新たな支援

地域の行動のための新たなフォーラム

ジョイントベンチャーが示した最も重要で基本的な新しい能力は、地域レベルでの組織化された行動に基づく共同作業である。Exhibit1—2の現実的な成果のすべてにおける共通した特徴は共同作業である。シリコンバレーのコミュニティはすばらしい考え、エネルギー的な人々、課題に事欠くことはなかった。足りなかったのは、対立し合う代わりに協力する姿勢で対処することだった。今では、コミュニティは地域課題に立ち向かうための新たな能力をもっている。

ジョイントベンチャーの参加者に関する戦略計画段階で、あらゆる職業の人々がアイデアを出し、行動のための舞台が提供された。この最初の考えが実行に移される時も、ジョイントベンチャーは新たな地域の課題のための助けとして働くことだろう。

効果的な共同作業には良質の情報が必要である。地域の問題解決を支援するため、ジョイントベンチャーはシリコンバレーの経済と生活の質の向上のための信頼できる情報源として新しい能力を開発してきた。年次で『シリコンバレー・インデックス』を作って、地域の経済活力と生活の質を示す25から30の指標を追跡している。この『シリコンバレー・インデックス』は15000人に配布され、これと新たな課題についての分析は、シリコンバレーの継続的、構造的経済変化のおおまかな全体像を理解するのに役立った。

地域フォーラムとして機能することで、ジョイントベンチャーは湾岸地域、州、国そして世界とともに地域として活動する能力を持つ。多くの個人企業、市、協会が正規の教育や擁護活動に着手する事実から、ジョイントベンチャーは多くの様々な部門のコンセンサスを代表しているということがわかる。つまり、ジョイントベンチャーの声は特別な意味を持っているのである。

新しい専門的能力（事業組織）

現状での地域的な問題解決能力に加えて、ジョイントベンチャーは11の新しい事業組織を持っている（1章4ページ参照）。これら事業組織は（うち5つは実際には独立組織だが）特定の領域で仕事をするための手段である。たとえば、スマートバレー公社は電子商取引サービスのコマースネット（すなわち目に見える成果）を立ち上げたが、もっと大事なことは、スマートバレー公社は、情報基盤のための新しいアプリケーションを仲介する、その地域が有する、新たな専門的能力であるということだ。

既存の組織のための新たな支援

ジョイントベンチャーの登場は経済の活力、生活の質の向上へのコミュニティの関心を高め、これらの課題に取り組むコミュニティの既存の組織への支援体制を作りあげた。ジョイントベンチャーの多数のパートナー組織（サンノゼ商工会議所、サンタクララ・バレー製造者グループ、米国電子工業会（AEA）を含む）がジョイントベンチャーの設立以来、以前に増して力を強めている。現在、会員サービスの拡張を目指している「新しい」サンノゼ商工会議所が生まれた。製造者グループは教育、住宅についての共同作業を行っている。またAEAはパフォーマンス性の高い職場とソフトウェアに関わる試みをしている。

共同作業と競争は、企業にとってと同様に非営利団体にも両刃の剣である。経済組織の間での指導権をめぐる小さな競争のおかげで、顧客の要望によりよく対処するという結果が生まれた。最後に、各主要組織は異なる役割

を担っている。商工会議所は会員会社のために機能し、製造者グループは大手企業の擁護を行い、AEAは、たとえば株式オプションについての連邦規定へのロビイングの成功など、サクラメントおよびワシントンでの電子ビジネスを代表して活動している。

成果# 3：新たな個人の行動

ジョイントベンチャーの仕事のやり方は、仕事そのものと同じくらい重要である。ジョイントベンチャーは現実的成果をあげ、共同作業のモデルを作り、コミュニティの異なる部門を越えた共同作業を組織することで、新しい地域能力を作り出した。成果を出し、新たな地域事業組織を設立するジョイントベンチャーの活動への参加は、シリコンバレーの個人を変化させた。

ジョイントベンチャーがシリコンバレーで目を見張るような効果をあげたのは、個人レベルでの変化のおかげである。いわゆる「非難の文化」は1992年に認識されたが、これは個人の態度や行動から起こっていた。企業でも政府でも人々はお互いによく責任のなすり合いをし、誰も解決に向けての責任を取ろうとしなかった。ジョイントベンチャーの目標は、対決を「世界の中で競争し、協働するためのコミュニティ」に置き換えることである。この目標の達成は、個人の行動を変えることでしか成し得ない。

ジョイントベンチャーは4つの方法で個人に影響を与えた。

- 新世代の指導者の育成
- 社会ネットワークの創設と連結
- 共同作業への新たな期待をつくる
- 地域的個性と評価を高める

経済開発チームは、21の地方自治体の経済開発専門家と共に、地域を越えてお互いに学び合い、協力して活動し、ビジネスの維持拡張を支援してきた。ジョイントベンチャーはシリコンバレーの発展に直接関係してきた。しかし、もっと大きな衝撃は、21の地方自治体のリーダーが、毎週何百という事業について提携し合い、継続的に環境改善を行うという、共同作業そのものでした。

コニー・マルチネス

経済開発チーム 専務理事

新世代の指導者の育成

JV:SVNはその過程で新世代の指導者を育ててきた。これら市民起業家は様々な職場の出身だ。彼らに共通しているのは、異なる部門間の橋渡しをし、行動を起こさせるリーダーシップ能力である。

現在シリコンバレーには、強力な経済とコミュニティをつくるために多くの多様な指導者がいる。ジョイントベンチャー役員会と諮問委員会には200人以上の人が参加している。彼らの出身は大企業、小さな会社、政府、教育、組合、非営利団体など様々である。たとえば、21世紀教育構想の理事会では、18人の教師、CEO、その他企業役員、上級管理者、コミュニティ・リーダーが少なくとも月に1度、よりよい学校作りを目指して参加している。企業ネットワークを通して、170人以上の上級役員がそれぞれ15時間以上、小さなまた成長指向のビジネスに助言を与えるために活動している。これらの人々はその指導性を発揮して、シリコンバレーに新しい市民文化の気風を整えつつある。ジョイントベンチャーはまた女性とマイノリティを優先的に指導的立場に採用している。現在までに少なくとも40人の女性とマイノリティのリーダーがネットワークや事業組織の理事会や評議会に新規採用されている。

21世紀教育構想の役員として、私は、ジョイントベンチャーそして教育に対して、教育者、会社幹部、コミュニティ・リーダーが費やしている時間とエネルギーに本当に感心させられた。

ジュディ・コック・ブキャナン

社会ネットワークの創設と連結

ジョイントベンチャーの進展はシリコンバレーの多様な人々の間の個人的関係を強めた。新しい関係、情報ネットワークそして経験の共有が地域の弾力性、つまり問題や機会に早く効果的に答えることができる能力を高めた。

ロバート・バットナムはハーバードの政治学者で世界的な地域での現象を研究しているが、彼は、「社会資本とは相互利益のための調整と協力を促進するネットワーク、基準そして信頼である」と述べている。社会資本は成功した経済コミュニティを結合する接着剤なのだ。

ジョイントベンチャー以前、地域の官民にまたがった社会資本の蓄積は少なかった。簡単に見えてもうまくいかない課題が多かった。たとえば、1988年に、半導体メーカーの中心地であったシリコンバレーは、当然のようにテキサス州オースティンにあったSEMATEC（半導体製造機器産業育成のための協会）を誘致しようとした。しかし、シリコンバレーはこの時、説得力のある提案を出せなかった。1993年、ジョイントベンチャーの進展に助けられて、企業、地方自治体、州政府、教育指導者が一緒になって、米国ディスプレイ協会を誘致するための共同作業を行った。おもしろいことに、この時の決定者であるピーター・ミルズは以前SEMATECHの移転担当者でもあった。米国ディスプレイ協会の誘致が決定した後、彼は「以前、カリフォルニアは共に行動したことはなかった。今はやる。この変化がなければサンノゼは我々の本拠地として選ばれることはなかっただろう。市、郡、州、民間部門が同じ基準で共同作業することが必要だ。」と述べた。この場合の「違い」とは社会資本である。

ジョイントベンチャーは共同作業が社会資本を創造できることを繰り返して示してきた。本当の試練は、次にシリコンバレーが大きな経済的または社会的難題に立ち向かう時に、この社会資本が維持できているかどうかだ。

ジョイントベンチャーは、私が知っている限り、地方自治体を民間と結び付けるという意味において、経済開発における最も大胆な実験だろう。それは大きな支持を受ける官民の提携関係である。

ピーター・ミルズ

米国ディスプレイ協会前会長

共同作業への新たな期待を持つ

ジョイントベンチャーの共同作業に様々な形で参加する人々の数が増大するにつれて、ジョイントベンチャーに付帯する共同活動への期待が高まってきた。人々は敵対的な立場を主張するのではなく、協力的な解決を追求すべく会合することが増えてきた。さらに、各々の特別な関心をより広い共有の関心事へと転化することに不満を感じないようになってきた。彼等自身が進んで妥協の態度を示せば彼等のパートナーもまた建設的なギブアンドテイクのやり方に同調するものだと信じるようになった。

こうした相互補完型の期待は、自己完結型の予見能力を作り出すものである。我々は、他人も協力的であると期待するから、我々自身協力をし、その結果、共同作業が実現するのである。ジョイントベンチャーなるが故に、特殊な関心事やきっちりと決まった事を主張したり、敵対的な態度を取ることは、「無作法」なことと考えられてきている。

これまでのところ、ジョイントベンチャーは彼等の危機に対して、建設的かつ協力的な反応を示す共通の場を提供してきた。シリコンバレーは、そもそも危機的な状況から始まったので、人々の共同作業が果たして継続するだろうかということが重大な疑問であった。今までは続いてきた。しかし、共同作業を維持していくことは、シリコンバレー並びにジョイントベンチャーにとって、重要な取り組むべき課題であり続けるだろう。

地域の特殊性の掘り起こしとその評価

ジョイントベンチャーに参加した人たちは、シリコンバレー地域とのかなり強固な一体感を持ち始め、そのすばらしい特質を評価し始めた。ジョイントベンチャー以前においては、多くの住民や企業は、住んでいる市やサン

フランシスコ湾岸地域を最も閉鎖的な所と考えていたし、外部の人たちはシリコンバレーをそれ以上に閉鎖的な所とみていた。

ジョイントベンチャーに参加した人たちは、ひとつのコミュニティとしてのシリコンバレーに対する公約を実行し、そのことを誇りに思ってきた。相互依存の大切さについて学び、かつ理解するための多くの機会に恵まれた。経済分析や作業部会での討論を通して、人々は産業、経済、環境や生活の質が、相互に依存しあっていることを理解することができた。ジョイントベンチャーが進展するにつれて、多くの人たちは、シリコンバレーの素晴らしさが、本来的に優れた地域であると考えたのではなく、個人や組織あるいは世界に対して貢献できる、とてつもなく大きい価値を持った地域であると考えたようになった。

10年前に技術系の会社を起こす希望を持って私がシリコンバレーに移って来たときに、企業家にとって、この地域の社会基盤が如何に優れていて、住居コストの高いこと、交通渋滞を考えても十分に余りあるものだということが容易に理解された。我々は、シリコンバレーについての前向きのメッセージが世界中の次世代の企業家たちに確実に届くようにする必要がある。

ジム・カレッカ

アспект・テレコミュニケーションズ社
社長兼CEO

ジョイントベンチャーの経験から何を学んだか

ジョイントベンチャーはコミュニティの共同作業の本質的な「煩雑」な過程を経て、多くの事を学んできた。我々は、共同作業というものは、単なる一直線のプロセスではないことを学んだ。コミュニティは前向きな道を作るが、道にはジグザグな横道が派生することも考慮に入れなくてはならない。ここでは、ジョイントベンチャーというものは、常に前進するが、予期できない紆余曲折もある長い旅であり、常に色々な仮定を疑問に思い、いつも柔軟でいることが必要であるということ述べている。

この長い旅について、我々は、5つの重要なレッスンを学んだ。

- レッスン1：共同作業のための弾みをつけるために十分な時間をかける——複雑なことがらを扱うことは一度や二度のミーティングでは物足りず、それでいて、「即決」が要求される。本物の支持できる変化を生み出すために、多彩な出資者たちの中であって、信頼を勝ち得るには時間がかかる。「解決策」の最初の一節は、大抵むしろ間違っていることが多い。出資者たちが快適でいられるために、「何がなされるべきか」という選択肢から選り抜き、そして、「何がなされるだろう」ということに対する責任を明らかにするには、時間がかかる。
- レッスン2：トップダウンの影響とボトムアップによる革新の均衡を保つ——煙草の煙の立ち込める部屋や大会議室でもくろまれたアイデアは定着せず、多数の人から支持を得ることはない。しかし、経営者のリーダーシップに草の根改革を結び付けることが、突破口につながるかもしれないのである。
- レッスン3：大きな発想と達成可能な最初のステップを奨励する——リーダーたちは、ひらめきのあるアイデアに時間とエネルギーをかけることを望んでいるのであって、漸増的な変化を望んでいるのではない。と同時に、ビジョンやアイデア（たとえば、電子コミュニティ、世界クラスの教育、経済開発のための地域同盟）を持つことは、到達可能な第一歩に結びつけられるべきで、そうでなければ、アイデアは直ぐに帳消しにされる。当然のように、短期間での成果への要求と大きなビジョンへの要求への相入れない関係がある。
- レッスン4：常にアイデアと人々を結び付けるための新しい方法を探す——共同作業は単なる直線的なプロセスではない。日和見的でいながら、新しい例に対して前向きで、アイデア、人々、そして組織の組み合わせに創造的であることは、ジョイントベンチャーの成功の主な秘訣のひとつである。
- レッスン5：測定可能な結果と責任の要求——コミュニティの信頼を築くことは、本当に意味のある、測定可能な目的を、公に設定し、満たす（もし、満たしていなければ）ことを要求する。約束してきたものを生み出すことによって、ジョイントベンチャーは新しいアイデア、人々そして資金を引きつける磁石のような働きをする効果により評判を得てきた。

レッスン1：共同作業の弾みをつけるために十分な時間をかける

ジョイントベンチャーは共同作業のプロセスの結果が出る前に、いくつかの段階を踏んでいるということを学んできた。第一歩は、地域的な状況と行動すべき必要性に人々の焦点をあわせるように警鐘を鳴らしたことだ。次のステップは、可能な解決策を考え、作り出すことに協力できる機会を人々に与えることだった。様々な経歴をもつ人々が、時にはそれが初めての体験なのだが、一緒に働いた。何人かは、引き続き実行可能な事業組織をつくりあげるために一緒に働いた。もし、プロセスが短絡的であったなら、結果として起こる事業組織の強さや実行するという事に対する彼らの責任は妥協を余儀なくさせられただろう。

「共同作業のはずみをつけるために時間をかける」とは、何を意味するのだろうか？

- 例：しばしばコミュニティが組織された。ハイテク産業やビジネスサービス分野の地域のリーダーたちが、政治や教育機関と効果的に共同する以前に一緒に働く事を学んできた。しかしながら、共同作業のためのこの基盤を作るということは、努力に値した。ジョイントベンチャーの全分野からの、強い責任感と広範にわたる関わり合いを生み出した。
- 例：他の地域と比較することは、関係の強さと弱さを見分けるのに役立つし、人々が徐々にシリコンバレーが他の地域のように運命を自分でコントロールしなくてはならないという結論へ導く手助けとなった。この情報は、「地方根性」がはびこるのを抑え、他の地域の体験に対する興味を引かせるのに役立った。
- 例：ジョイントベンチャーには独自の批評家がいるが、意識的に「断固反対」を掲げたリーダーたちを採用し、判断を留保するように要請した。それほど、新しいプロセスに関しては、ジョイントベンチャーがその価値を示す以前に、あるリーダーたちが早急に判断を下さないということが重要であった。ジョイントベンチャーもまた、その理論的根拠を説明する評論家たちと活動し、インプットできるものを探す特別の努力をした。パートナーとしてのメディアを開拓することによって、そして、開かれた責任のある状態であることによって、ジョイントベンチャーは参加し易いコミュニティで居続けるために時間をかけてきた。
- 例：「大いなる変化」のために、支持を集め、リソースを整理し、そして、込み入った事柄を考え抜くには、必要なだけの時間をかけることが必要不可欠である。これは、たとえば教育分野における場合のように、よく考え抜くことにより、数百万ドルをかけた地域改善事業組織のために多くのコミットメントを作り出している。

レッスン2：トップダウンの影響とボトムアップの革新の釣り合いを保つ

ジョイントベンチャーはトップレベルのリーダーと草の根の革新者を結び付けて、コミュニティの問題点を解決する本当の突破口を生み出すことが必要だと学んできた。エリート主義の意思決定モデルや広大な市民参加モデルに対してそれほど遠くない場所にあることから、ジョイントベンチャーはどちらか一方のモデルだけの行き過ぎた議論を抑え、釣り合いを保つところまで来た。ジョイントベンチャーはどのコミュニティにもある、優先順位のついていない「要望一覧」同様に、どのコミュニティの支持も起こさせないトップダウン方式の命令を避けてきた。これは、つまり、ジョイントベンチャーが完璧な釣り合いを保つに至ったということではない。いふなれば、目標に照準を合わせていながら、それでいて新しい人々とアイデアに対し、常に革新的で開かれた挑戦である。

「トップダウンの影響とボトムアップの革新の釣り合いを保つ」とは、何を意味するのだろうか？

- 例：ある影響力のあるCEOは他のCEOたちとの個人的人脈をこつこつと回って、強い信頼と証明されたリーダーシップを利用して、その業界の作業部会の共同議長に勧誘した。ジョイントベンチャーは、また、意識的に全く違うバックグラウンドと考え方をもっている人々をひとつのチームにしなが、新興分野のリーダーを探した。同時に、作業部会は、草の根の革新が取り入れられることを自ら確かめながら、アイデアを生み出し、事業組織を決定するプロセスに関与したがついていながら、誰にでも門戸を開いていた。
- 例：新しいリーダーたちは、単にそれ以前のコネや名声だけでない、彼ら独自のアイデアと共同作業の能力をもって現われてきた。古いタイプのリーダーたちは、重要なコミュニティの問題について、まさに今進められている共同作業に対して、共通の基盤をしばしば見いだしながら、新しいリーダーたちと一緒に働く機会を持った。なぜならば、新しい連立リーダーシップがどこで、どのように現れるかということは、予想ができなかったので、作業部会を通じて互いに協力し合う機会を数多く作り出すことが重要だった。
- 例：アイデアを生み出し、行動する事業組織をつくるためのプロセスに広く関わってきた後で、確実に実行へ移すハイレベルのリーダーシップの役割が高まっていくことが重要だった。ジョイントベンチャーの理事会は、当初の中間管理層からなる組織から、より高いレベルの企業、公的機関、教育機関やコミュニティのトップなどによる組織へと変遷した。実行に当たって、自ら、或いはその組織を通じて財政的支援をすることを公約できるリーダーたちが集まって、個々の事業組織の理事会が設立された。事業組織は、また、実行に当たって、スタッフを力強く指導していく経験のある上級幹部を専務理事として採用してきた。

レッスン3：大きな発想と達成可能なファースト・ステップを奨励する

ジョイントベンチャーは、確実なファースト・ステップを踏む変革のビジョンを盛り上げることによって多くの人が可能と考える範囲を遙かに超えて、先例のない共同作業ができるということを知ってきた。ほとんどの人は、ぎりぎりの状態で物事を改善するために、夜と週末を働いて過ごしたりしないだろう。コミュニティのリーダーたちは、彼らの時間とエネルギーを、漸増の変化ではなく、大きなビジョンやアイデアにつき込むだろう。と、同時に、こうしたビジョンやアイデア（たとえば、全世界レベルの教育、経済発展に対する地域同盟、電子コミュニティ設立）は達成可能なファースト・ステップが組み合わせられなくてはならない。さもなければ、机上の空論として見限られる。人目を引かずにはいられないビジョンや達成可能なファースト・ステップがなければ、いくつかの問題（たとえば、ジョイントベンチャーの場合の住宅問題）は、煩雑さと議論の狭間に陥ったままになるだろう。大志を抱くことにより、ジョイントベンチャーは参加者たちに古い模範を打ち砕き、共同作業することにより、不可能が可能になるということを発見させてきた。

「大きな発想と達成可能なファースト・ステップを奨励する」とは、つまり何を意味するのだろうか？

- 例：ジョイントベンチャーのリーダー会議は、どのアイデアが実行への支援を集め、全体的な戦略計画に含まれるかを決定するための基準を作り上げた。全体構想に裏うちされ、理解しやすく、良くサポートされたファースト・ステップを持つアイデアのおかげで、その基準は明白で、分かりやすかった。作業部会から提出された43の原案の多くは、ビジョンのない計画か、広域にわたるサポートが望めない夢のようなアイデアか、または、確実なファースト・ステップのない夢のようなアイデアであったために、統合されたり、はじき出されたり、放置された。結果として、実行すべき13の主な事業組織が選ばれた。
- 例：ジョイントベンチャーの事業組織のうちのひとつ、スマートバレー公社は、情報技術を産業界とコミュニティの問題解決に利用する構想を持ったいくつかの作業部会の参加者たちによって設立された。新しいグループが設立され、シリコンバレーにおいてどのように電子コミュニティを築くかについて、多くのアイデアが提案された。そのビジョンはバレーの多くのリーダーを興奮させて、スマートバレー公社がトップレベルの理事会を構築することを可能にした。そのビジョンは、到達可能なファースト・ステップから実行に移された。それは、ビジネス、医療そして教育における情報スーパー・ハイウェイの価値を明確に表わす60以上のプロジェクトにわたった。
- 例：ジョイントベンチャーの21世紀教育構想は、世界クラスの教育を実施しようというビジョンを追求しながら、実行可能なファースト・ステップを捜し求める中で多くのアイデアを考え出した。当初のジョイントベンチャーは夢のようなアイデアとゆったりした変化を提案したが—しかし、実際にはほとんど実行に移されなかった—、強い責任感をもって挑戦し続けるよう変わってきた。次に、CEOのグループ、教師のグループ、教育委員会のグループ、そしてコミュニティのリーダーのグループは、ビジョンの実現に向かって、到達可能だが、確固たるファースト・ステップを踏み出す前に、徹底した討議に丸一年を費やした。

レッスン4：常にアイデアと人々を結び付けるための新しい道を探す

ジョイントベンチャーは、コミュニティに関する問題点に人々の目を向けさせる新しい方法を継続的に作り出すことが大切であると学んできた。共同作業は、単なる直線的な過程ではない。タイミングや様々なパートナーと一緒にすることは、初めて問題を提起する時には、うまいやり方ではないかもしれない。ジョイントベンチャーのプロセスは、様々なオプションを探し、うまい組み合わせを見つける機会も許してきた。日和見的でいながら、新たなパラダイムへの変化やアイデア、人々、そして組織の創造的な組み合わせに対して開放的であることは、ジョイントベンチャーの成功の秘訣のひとつである。

「常にアイデアと人々を結び付けるための新しい道をさがす」とは、つまり何を意味するのだろうか？

- 例：異なる業種が集まる作業部会の参加者たちは、ある特定の分野の活動について（たとえば、電子コミュニティ設立、規制改革、教育改革）、平行線の結論へ到達した。ジョイントベンチャーが成長するにつれ、いくつもの産業にわたるこれらリーダーたちが、ひとつの事業組織で共同作業する機会を作り出すようになった。そのプロセスを通じて、作業部会が彼らの仕事をまっとうするようにさせたり、その実行に従事したいと考える人々が参加できるようにした。
- 例：ジョイントベンチャーは、絶え間のない発展を望む精神により運営されていて、ネットワークの内外の新しいパートナーシップを広げるために、特定の考えうる目的を定めている。パートナーシップは、戦術的なもの（たとえば、オフィスと事務スタッフを共有することなど）から戦略的なもの（たとえば、共通の地域経済開発計画を持つ都市群のように、外部組織をつくり、教育における共同のビジョンとプログラムを開発すること）へと変わってきた。1994～95年に、ジョイントベンチャーの事業組織は、いくつもの他の組織と14の重要な提携を実現した。
- 例：ジョイントベンチャーは、重要な問題の周りに人々をまとめる新しい方法で、常に実験をしている。そして、他の湾岸地域や南カリフォルニアの組織と一緒に南北カリフォルニアのマルチメディアと娯楽産業クラスターを育成するために動いている。ジョイントベンチャーの『シリコンバレー・インデックス』は、地域経済の状況と生活の質の重要な指標についてコミュニティが討論するための基準を作り出した。そして、ジョイントベンチャーは更なる拡張についていかなる決定をする前にも、試行プロジ

ェクトで問題点を探求している（たとえば、その地域での労働力の再生の必要性を提起する）。

- 例：ジョイントベンチャーは、当初、広範囲なコミュニティの関心事に対する努力をしていないという批判に対する回答として、「多様性のあるタスク・フォース」を設立した。その「タスク・フォース」はジョイントベンチャーの様々な観点を包括する必要性について言及した。しかし、それは、独自の役割は決して与えられることなく、そして、ほとんど進歩がなかった。第3フェーズの実行段階において、ジョイントベンチャーは違ったアプローチを試みた。ネットワークと組織のリーダーに女性とマイノリティーを採用する専門スタッフ設けることを公約した。6カ月で、少なくとも40人の女性とマイノリティーがリーダーに任命された。

レッスン5：測定可能な結果と責任の要求

ジョイントベンチャーは、明白な結果と一般大衆への責任が多くの利益をもたらすことを学んできた。コミュニティの信頼を築くことは、本当の、意味のある重要な目的を公に設定し、達成することを必要とする。公約を実現することによって、ジョイントベンチャーは磁石のように、新しいアイデア、人そして資金を有効に結び付ける団体としての評価を得てきた。

「測定可能な結果と責任の要求」とは、つまり何を意味するのだろうか？

- 例：ジョイントベンチャーのプロセスはいつもオープンでいながら、要求がきつい。本来の作業部会では、参加者は実行可能な解決策であらゆる問題点に対応することを期待されていた。個人的な利益のために動かそうと試みた人は、強力な抵抗に会い、興味を失った。各事業組織が作成したビジネスプランが、ジョイントベンチャーの理事会によって検討されることは、成功のための決定的な要因だった。プロセスは、公正だし、よく理解されなかったり、支持されなかったアイデアを、しっかりと選別していた。そして、ネットワークと各事業組織の間で毎年覚書を改訂し、責任について公にしていた。
- 例：しかしながら、ジョイントベンチャーは、多くの人々をテーブルに招くので、招待客の誰もがテーブルの上に、何かを持ち出すことを期待する。ジョイントベンチャーは、まさに、それに取り組むためのところだ。はっきりとした時間、資源、または、ある種の専門をもって取り組む人たちは、歓迎される。ジョイントベンチャーを就職のために使ったり、政治的名声を得るための布石として使おうとする人たちは、おおむね、歓迎されない。行動と成果に力点を置くことは、多くの利益をもたらした。つまり、良好なマスメディアとの関係、卓越した資金力増強、強いコミュニティの信頼、そして、違いをつくるという評判である。
- 例：ジョイントベンチャーは、どのようにするかということが、何をするかということと同様に重要であることを発見した。結果は、様々な形で現れる。最低線は、目に見える成果である。「あなたは、覚書の中で実行すると言ったことを実行しましたか？」しかし、多くのことが、まさに、意味のある事に付随して起こる。個人の行動の変化、新しいパートナーシップ、新しい考え方を含むプロセスの結果は、将来の共同作業にとって、重要な礎となる。経緯、証言、そして他の方法を通してこれらの結果をとらえることは、早い段階で、共同作業に興味を持たせ、支え、そして、新しい問題意識へと広げていくために重要である。

ホームページへ

表紙へ

目次へ

第2章 共同作業を始める

ジョイントベンチャー：シリコンバレーネットワーク(JV:SVN)は、シリコンバレー経済が、根本的に何かが間違っているという大きな信念の下に1992年1月にサンノゼ商工会議所によって設立された。

ジョイントベンチャーは、当初、共同作業を行う事業組織として、次の2段階を思い描いていた。第1フェーズは、その地域が直面している経済面での挑戦課題が明らかになるように設計された。第2フェーズは、官公庁、産業、教育機関、そしてコミュニティからリーダーたちを集め、ひとつのセクターだけで取り組むには大きすぎる問題を解決するようにした。

第1フェーズの導入期間は6ヵ月続き、3つの目的を達成した。

- 連携のある統率力：サンノゼ市街にあるビジネス地区のリーダーとバレー北部のハイテクコミュニティのリーダーとを結び付けた。
- 問題点の特定化：コンサルティング会社によるリサーチを通じて問題点が何かを特定した。重要な問題点の中に、産業クラスターの継続的なリストラ、病巣をもったコミュニティの基盤、そして、「非難の文化」が含まれていた。
- 行動をもって興味を喚起する：1000人を集めた昼食会で、この調査結果の発表と産業界およびコミュニティのリーダーたちによる個人的証言が、コミュニティへの警鐘となり、人々を行動へと促がした。

第1フェーズは、第2フェーズ「参加者戦略」の準備を行った。

始めは、ジョイントベンチャーというものは、コミュニティの共同納屋造りのようだった。

トム・ヘイズ

アプライド・マテリアルズ社グローバル・コミュニケーション部長

JV:SVN創業者

キーレッスン

共同作業を始める（第1フェーズ：1992年1月～6月）

地域的準備

- 経済の沈滞と地域の競争が実行にむけた確約のためには重要であった。
- いくつかの経済的問題点は「非難の文化」に関係があった。
- 地域的なアプローチ（20以上の都市、1つの郡と3つの郡の一部に及ぶ）が、「部外者」を引きつけるというよりむしろ、既存の会社や産業との協業を強調するように、人々を結び付けた。

統率力

- 既存の考え方に挑戦し、避雷針のような役割をもって、時折、コミュニティから攻撃も受ける存在感のあるリーダーを必要とした。
- 個人的信用、人脈、そして統率者としての経験を惜しまずに提供してくれる社会的地位の高いCEO（最高経営責任者）も必要だった。
- 「ビジネス社会コミュニティ」は、同質の集団ではない。そこには、常に変化する興味と方向性があった。そのため官公庁との共同作業を効果的に進めようとする前に、先ず自分たち自身をまとめなくてはならなかった。
- 「行動派」の企業は、「企業は望まれる場所へ進出し、評価される場所に留まる」という理由で関与してきた。そのような企業は、他の地域に比べてシリコンバレーでは良く評価されていないと感じていたからである。

専門意見

- 問題の定義は、その地域の経済を本当に動かすものについて、コミュニティの理解を助けた。信憑性のある十分な調査による発見が興奮を巻き起こした。
- 他の地域での経験がある中立的なコンサルタントを得ることが基本である。
- 他のコミュニティと比較して評価することは、相対的な強さ、弱さを明確にするのに役立った。

参加

- 問題定義に人々を巻き込むことにより、実行への気持ちが高まった。
- イベント（昼食会）では、人々を集め、活動する意識を作り出し、さらなる参画への興味をおこさせた。
- 特定のイベントや課題にまつわる既存の組織、ネットワーク、そしてリーダーたちを結び付ける機会を見つけ出し、活発に問題点と解決策を話し合いながら、参加者を招き入れる機会を利用した。
- 「拒否権をもつ」リーダーたちは、共同作業が次のステップに発展するまで、拙速な判断をしないように個別に強く要請された。

コミュニケーション

- メディアとコミュニティはジョイントベンチャーを容易には信用しなかった。つまり、それはコミュニティ、不動産開発業者の広告のためのごまかし、政治的な活動の舞台、政府批判のためのからくりとして運営されていると思われたからだ。なぜならば、ジョイントベンチャーは、明確で、開かれたコミュニケーション戦略は必要ではないと、はなから考えたからである。
- オピニオンリーダー（政治家、編集委員会、経営者たち）にインタビューをすることは、ジョイントベンチャーとはどういうものかを伝えるいい機会だった。
- 共同作業にはひとりのスポークスマンが必要である。それはジョイントベンチャーについての様々な異なる情報が流れることを避けるためである。
- 昼食会や関連するメディアが活動に勢いをつけ、参加者たちを引きつけるのに使われた。
- 問題点報告書は、『サンノゼ・ビジネス・ジャーナル』に再掲載されて、12,000人の人々に配られた。
- ジョイントベンチャーの本来の意味を説明するために編集者委員会とともに、特別の努力をし、それに対するインプットを求めた。

資金調達

- 確かな将来像が見えないプロジェクトに対しての出資を募ることは困難であった。
- 実績に基づいて、信憑性のあるコンサルティングの専門家に投資が行われた。
- いくつかの主要なリーディング企業による投資は、はっきりとした確約の証となり、他社に対する基準を設定した。

変遷

- 努力がタイミングよくその目的と噛み合い、広くその結果が報告された。
- 第2フェーズへの移行は遅れた。なぜならば、シリコンバレーにおいて効果のある共同作業プロセスの骨組みを形作るために時間がかかったためである。

地域的準備：変化した経済状況

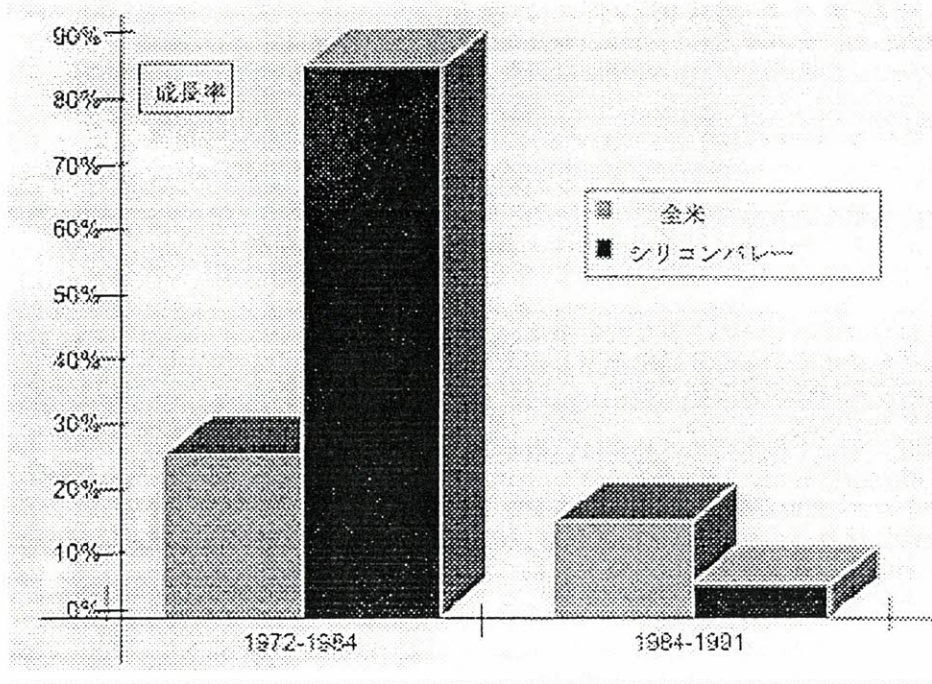
1991年秋、サンノゼ商工会議所のリーダーたちは、地域の経済問題について何かをしなくてはならないと決断した。それまでの2、3年、シリコンバレーの状況は変わってきているという認識が広まった。つまり、ブームの時期は終わりを迎えたのかも知れないということだった。
人々は、様々な困難な時期の兆候を見た。

- 信頼の危機：主要企業は、シリコンバレーとオースティンの利益を比較評価し、オースティンに活動を移転していた。
シリコンバレーにおけるビジネスの先行きに対する自信は、史上最低となった。1987年のピーク時には71%を記録していたが、わずか29%が、向こう1年良い時期が続くと信じていた。(*)
- ハイテク産業のリストラ：シリコンバレーの主要な大企業は、生産性と柔軟性の向上のため人々をレイオフしたり雇用を差し控えたりした。
- 急激な防衛予算の削減：防衛産業は従業員を削ぎ落とし、20～30年のベテラン専門職は居場所を失った。
- 不動産のスランプ：商工業用、そして住宅用の不動産は、数年間の例外的な伸びの後、突然、勢いが止った。
- 八方ふさがりと失敗：セマテック (SEMATECH)、マイクロエレクトロニクス・コンピュータ技術公社 (Microelectronics Computer Technology Corporation) および地震リサーチセンターのような連邦資金機関の誘致競争において、他の地域に敗れ、そしてシリコンバレーはひとりよがり、リーダー不在の状態だという感を強めたのである。

数十年にわたる急成長の後、シリコンバレーにおいては1990年代になって、雇用機会成長率の劇的な低下の警鐘がなった。1988年以来雇用機会成長率は、1970年代と1980年代の年7%成長から、実質的にゼロとなった (Exhibits 2-1と2-2)。1984年以来、シリコンバレーは、製造業で40,000人以上の雇用を失ってきた。企業の収益と生産性が厳しいことは、企業は成功しうる (富を生み出す) 一方で、コミュニティは失われていく (富がどこか別の場所に再投資される) 日が将来やってくることを予言した。

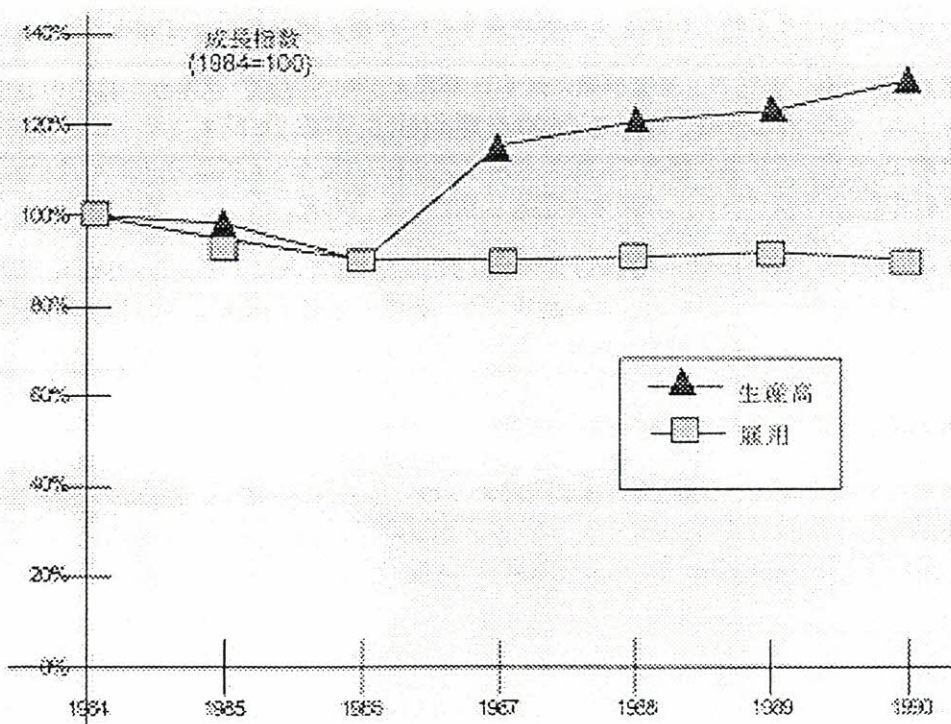
* 調査／湾岸審議会

Exhibit II-1 シリコンバレーにおける劇的な雇用成長率の低下



出典：カリフォルニア経済研究センター及びカリフォルニア雇用開発省

Exhibit II-2 シリコンバレーの半導体産業：生産高増加と雇用停滞



ジョイントベンチャーを創る

1991年、サンノゼ商工会議所のリーダーにとってはシリコンバレーで起きている経済成長の減速と、他の地域に活動を移転・拡張する地域企業の問題が関心だった。

これらの問題に対する潜在的な解決策が地域の問題としてとらえられる必要があることを認識し、1991年5月に商工会議所の会頭に選ばれたジョン・ケネットは会議所の2日間の定例計画会議へ、26の異なるビジネス組織の代表者を招待した。これは、それほど多くの異なるビジネス組織が共通の経済発展と連立について顔を合わせて話し合った最初の機会だった。その年の晩秋に、商工会議所理事会は「連立の結成」を、1992年の第一優先課題のひとつと定義した。

地域経済がより悪くなるにつれ、行動に基づいた議題を増やす必要があった。会議所の委員会ではどれを選択するかが話し合われた。委員会は、理事でありPricewaterhouseCoopers社（広告代理店）のオーナーであるブレナ・ボルガーによって提案された「JV:SVN」との連立を理事会が決議することを薦め、理事会は、それを承認した。ケネットは、1992年1月にサンタ・クララ・バレー・マニファクチャリング・グループ、全米電子工業会、半導体産業組合、建設業組合、そしてサンノゼ不動産協議会を含む多数の組織が関係する会議を招集した。

最初の会議の議事録は、多くの組織を「連立パートナー」として扱い、「シリコンバレーの包括的な将来計画を作成する必要があるとの同意に達した」ことを記した。

第1回の会議のあとで、提案事項に対する声明文が配布され、ケネットはこの計画の実施をトム・ヘイズに依頼した。ヘイズが要請を受けたのは、ビジネスサービス分野（ヘイズは商工会議所の理事を務めていた）とハイテクの世界（ヘイズはアプライド・マテリアルズ社の渉外部長だった）の両方の橋渡し役だったからだ。

ヘイズは、シリコンバレー全体のプロジェクトであることにより高く動機づけられていたし、有能なリーダーであることを証明した。賛同する者も躊躇する者もいたが、企業と産業のリーダーたちの広域的な蜘蛛の巣が広がるように、ジョイントベンチャー計画の理事に、主要な民間企業のリーダーたちを加えた。彼らのゴールは、シリコンバレーの経済的活力が続くという青写真をつくり上げることであった。

理事は53名に増え、理事会は1992年1月から1993年5月にかけて、2週間に1度開催された。

CEO諮問委員会

3月に、ヘイズは彼の上司であるアプライド・マテリアル社CEO（最高経営責任者）のジム・モーガンに参加を求めた。世界的な年商10億ドル（当時）の半導体機器製造会社のCEOとして、モーガンは、自分自身の経験から他のコミュニティがシリコンバレーより上手に経済の変化に対応していたと考えていた。モーガンは、また、変化の激しい状況の中で、新しい関係を築くことが価値あることを知っていた。モーガンは、シリコンバレーを活気づけるために事業を発展させるには、高度な統率力を必要とすることを認識した。

個人的な人脈によって、モーガンは変化の過程における見落としを防ぎ、実行に向けての統率力を確保するために、38人によるCEO諮問委員会を結成した。彼らの個人的関与に対する強い動機づけは、他の地域で働いたことのある多くのCEOのポジティブな経験だった。彼らは、「企業は彼らの望まれる所へ進出し、喜ばれる所にとどまる」という第1の経験と、他の地域はこのことをシリコンバレーより良く知っていることを信じていた。

CEO諮問委員会と設立理事会は、第1フェーズと第2フェーズを通じて、懐疑的な目や、挑戦的な目で見られながらも静かに粘り強く活動を続けた。そしてジョイントベンチャーからは大した物が生まれえないという、コミュニティの疑問に直面した。多くの人々はシリコンバレーがただ単に起業家的過ぎて、何事においても団結することができないと信じていたからである。

専門意見：危機にある経済

理事会は、論理的第一歩が、問題は何かを診断することだと決定した。つまり、信頼の危機を引き起こし続けるものは、何か？多くの人は、問題の存在を認めたが、わずかな人しか問題の本質について意見が一致しなかった。

ジョイントベンチャーの最初の劇的な出来事のひとつとして、トム・ヘイズはSRIインターナショナルに75,000ドルで診断の仕事をさせることを提案した。その時理事会は戸惑いを示し、「外部」の専門家の助けを必要とすることに疑問を持った。ヘイズは、他の地域で経験を持ち、新しいアイデアをもたらすことのできるアドバイザーがグループには必要であることを強く信じていた。モーガンは、彼の出席したいくつかの国際会議から、SRIが地域の発展問題については専門家であることに自信を持っていた。モーガンと一緒に働いていたヘイズは、その場で25,000ドルを拠出することを約束したが、そのことによって、話し合いの流れは直ちに変わり、弾みがついた。アプライド・マテリアルズ社のコミュニティへの投資の哲学は、ユニークなアイデアがあり、小人数の中心メンバーが価値のあるビジョンに到達することを喜びとする、新しい事業に資金を集中することだった。ヘイズは他の企業や産業組織から残りの資金を調達すると約束した。

ヘイズは、これが真実の最初の時だと信じた。「我々はまさにその時点で失ったかもしれないが、誰かが前に進み、この努力が実現して世界レベルになるという劇的な提言をしなくてはならなかった」

1992年6月23日、6ヵ月にわたる分析とインタビューの後、ジョイントベンチャーは第1フェーズのレポート「危機にある経済」を発行した。レポートは、シリコンバレー経済とコミュニティが直面した主な長期的な挑戦についてまとめられた。そして、地域のインフラは企業の需要に適合していないという「警告のサイン」を認定した(Exhibit II-3)。この調査は、既存の経済データ、独自の調査、100人以上のCEOと民間リーダーへのインタビュー、そして、大掛かりなコミュニティの調査をまとめた。

Exhibit II-3 主な発見：危機にある経済

危機にある経済は、「経済とインフラのバランスの崩れている」地域におけるウォーニングサインを定義した。

活力のあるサイクル

「競争力のある経済には、経済基盤に基づく質のよい仕事を創り出す企業のダイナミックな集団がある。企業集団と経済基盤が相互に助け合うようになるとき、積極的で、活力あるサイクルが生まれる。技術、業、そして資本が企業の発展を支える。企業は、経済基盤を支える質のよい仕事と富を生み出す」

企業のウォーニングサイン

- ウォーニングサイン1：シリコンバレーを支える業種の変化
- ウォーニングサイン2：雇用機会成長率の低下
- ウォーニングサイン3：シリコンバレーはもはや独立した経済地域ではない
- ウォーニングサイン4：産業を支えることは痛みが伴う
- ウォーニングサイン5：大幅なリストラ
- ウォーニングサイン6：企業の設立と成長にはリスクが付きまとう
- ウォーニングサイン7：自信を失う？
- ウォーニングサイン8：非難の文化

構造基盤のウォーニングサイン

- ウォーニングサイン1：技術的優位性の低下
- ウォーニングサイン2：人的優位性の低下
- ウォーニングサイン3：資金調達優位性の低下
- ウォーニングサイン4：限りのある基盤
- ウォーニングサイン5：規制の束縛
- ウォーニングサイン6：生活の質の低下

参照：「危機にある経済」、JV:SVN/SRI

レポートの将来につながる発見は、「非難の文化」がシリコンバレーを悩ませてきたということだった。ビジネスは、地域の悪い状態を政府のせいとし、政府は、解決策に関与していないビジネスのせいとした。両者が衝突し、互いに後ろ指を差すことは当たり前だった。この行き詰まりがシリコンバレーの未来にとって重要な問題点となった。

シリコンバレーは、自分自身の成功の犠牲者となってしまったのだ。地域は、本来のコミュニケーションと問題解決が難しくなるほど大きくなり、複雑になってしまった。企業は、駆け出しの状態から重要な企業へと育つにつれて、住民やコミュニティとの間でより多く互いに影響し合った。欲求不満が成長の副産物として生まれた。

参加：コミュニティを巻き込む

はじめに、ジョイントベンチャー理事会は、「コミュニティに何をどうするかを決定させること」というコミュニティに対する明確な決断をした。もうひとつの選択は、当時の議長であったジョン・ケネットによると、「100人の優秀な人々を部屋に集め、経済について行おうとしている100の事柄を定義して、実行してもらおう」ことだった。この方法は、ジョイントベンチャーは根本的な改革を行うのだと信じる多くの関係者により、却下された。ヘイズは、時間を経て連立が生まれ、行動に移す必要があるであろう同じグループから解決策が出てくると信じた。「もちろん、我々のうちの2、3人は、集まって計画を立てることができた。しかし、誰もそれを信じなかった」とジム・モーガンは説明し、彼らは計画を信じることは、実行するために重要なことで、多岐にわたる参加によってのみ生まれるということを学んだ。

ジョイントベンチャーの第1フェーズの行動指針は、次の注意深く熟考されたアプローチを反映したものであった。

JV:SVNとは地域経済の成長と更新のための実行しやすい計画を立て、シリコンバレーに経済的な利益を導く共同作業の目印である。

この前例のないコミュニティ全体に渡る努力の目的は、激しい世界的な競争の時代に突入する中で、シリコンバレーの継続的な経済的活力に対する合理的な青写真を作ることだった。

JV:SVNは組織と個人から可能な限り広い範囲の洞察力と展望を探し出すことにより、その目的を達成するだろう。

初めから、理事会は、ジョイントベンチャーを2段階で描いていた。

第1フェーズは、第2フェーズで取り組まれる地域経済の問題点と主要な疑問点を見出した(*)。第1フェーズ報告書の明白な目的は、シリコンバレーの悲劇的状态を明確にすることだった。恐らく、より重要なのは、共同作業戦略を作り上げることに對するコミュニティの興味をテストする仕組として、理事会は報告書の作成と発表をとらえていることだった。ジョイントベンチャーは、多くの人が問題提起に関わり興味を持ったがために、問題定義から参加に関する戦略へと上手に移行できた。

調査への参加

どのようにして初期の診断段階に人々は関与したのか？ SRIは産業、官公庁、教育機関、そしてコミュニティの100人以上のリーダーたちにインタビューをした。このインタビューは対面調査で行われ、人々の理解のあり方についてより良く知ることができ、ジョイントベンチャーとはどういうものかということについて意見交換をすることができた。17のシリコンバレーのコミュニティの経済開発部長たちの委員会は、CEO諮問委員会が行ったように、2度の会合を開きアドバイスを与えた。

サンノゼ州立大学のラリー・ジャーストン教授は、シリコンバレーの市民と550人の公共、民間のリーダーたちに、シリコンバレーが直面している現状と危機に関し、コミュニティがどのように予測しているかについての調査を行った。彼は、ビジネスリーダーと役人の間に、シリコンバレーの問題点と将来の可能性に対する見方について、大きな違いを見出した(Exhibit 11-4参照)。このインタビューで、この2つの分野の間に意見交換と理解の共有がないことが確認された。

シリコンバレーの経営者と政府リーダーの姿勢：地域経済についての関心事、恐れ、そして希望

- 5年前と比べて、シリコンバレーの経営者と政府リーダーたちは今日の地域経済について否定的な評価をしている。
- ビジネスリーダーたちが地域経済について憂うつな気分であるのに対して、政治家たちと行政官たちは明らかに楽天的である。
- かなりの数の企業は過去12カ月のうちにシリコンバレーを離れる計画を企てた。さらに将来地域外へ活動を移転・拡張する割合の増加が見込まれた。
- 地域経済に対する不快指数がきわめて高いレベルにもかかわらず、政府のリーダーたちはその場に企業が残るべきだと信じている。
- その地域の欠点に関する企業の懸念は同一ではなかった。事実、それは企業の規模や業種によって異なっていた。
- 政治家たちの間で重要な価値観の違いが存在した。前者は後者に比べてより楽観的であった。
- 企業と自治体のリーダーたちには、地方歳入の不足とサービスの問題を解決するための方法としての増税の意義について、明らかに違いがある。多くの自治体のリーダーたちが賛成であるのに対し、多くの企業のリーダーたちは、そのアイデアに反対である。
- テレコミュニケーションとジョブ・シェアリングは、JV:SVNの将来における基幹事業組織となった。その考えは、官民のリーダーたちから広い支持を取り付けた。

出典：ジャーソン・アンド・アソシエーツ、ラリー・ジャーソン博士

触媒的なイベント：「危機にある経済」がベールを脱ぐ

第2フェーズへの動きを加速させる第1フェーズの重要なイベントは、1992年6月23日にサンノゼ市のフェアモントホテルで行われた「危機にある経済」の発表会兼昼食会だった。理事会は、シリコンバレー経済の競争状況をコミュニティへ伝えるとともに、行動への呼びかけとしてこのイベントをとらえた。正しく言えば、理事会は、この催しが、戦略をつくり上げるための共同作業に対する関心を生み出すと信じていた。

驚くことに、65ドルの会費を集めた昼食会の1000席は全部埋まってしまう、約300人が中に入ることができなかった。重役たちや中小企業家、開発者、市助役、政府役人やその他大勢が先例のない人数で自分たちのシリコンバレーについて聞きに来た。また、出席者の中には主要な州レベルのリーダーたち、ジュリー・ライト（カリフォルニア州商務庁長官）やカーク・ウエスト（カリフォルニア商工会議所会頭）もいた。

昼食会のプログラムは、2面のスクリーンを使っての「危機にある経済」の主な発見についてのプレゼンテーションで始まった。報告によると、積極的で競争力のある地域と比較して蝕まれている経済の状態やコミュニティの基盤を描き出した。サンノゼ州立大学のジャーストンは、シリコンバレーが提供しなくてはならないものに対する期待が減少していること、そして、かなりの数の若い人々はどこかへ引っ越すことを考えているということについて報告した。それから、シリコンバレーのリーダーたちの個人的見解が述べられた。

イベントはドラマティックな出来事なくしてはあり得なかった。CEOと重役たちは、手に手に差し出されるマイクを回して、シリコンバレーを愛する気持ちについて語り、シリコンバレーが発展するために、彼ら自身がどのように変わって、リーダーとなって、非難することをやめる必要があるかについて語った。サイプレス・セミコンダクター社のCEOである、T. J. ロジャースは、アイダホでの休暇から自家用機で駆けつけ、テキサスのラウンドロックという町から積極的に誘致されているという話をした。対照的に、シリコンバレーの本社に旗を掲げる承認を得るだけのために、ロジャース自らが関わらざるを得なかったというイライラする経験について聴衆に語った。

ロジャースは、しかしながら、彼自身にも問題があることを認めた。根本的な問題を解決するために、役人と交渉する代わりに、彼は、報道機関を通して激しく対立し、糾弾した。他の多くの人たちも、様々なやり方で活動を始めることについて話した。

昼食会が終わるまでに、350人もの参加者は次の段階への参加希望を述べるカードに記入を済ませていた。

広報：関心を喚起する

第1フェーズと第2フェーズ広報活動は、Prtx社の創立者であり商工会議所の理事である、ブレナ・ボルガーによって指導された。その会社は、先端技術各社の宣伝活動を専門としている。トム・ヘイズとともに、ボルガーはビジネスの方向づけをすることで、「ジョイントベンチャー」という言葉が、新しい共同作業を反映する名前だと考えた。ボルガーとヘイズは、ジャーストン教授とともに、第1フェーズの広報を指導した。

第1フェーズの広報戦略は、下の4つの目的に焦点をあてた。

- コミュニティ・シリコンバレーの経済停滞の本質についての新しい発見をコミュニティに伝える。
- 6月の昼食会の出席者を決めて、その後の活動への参加を約束させる
- 信頼と行動重視の考えを呼び起こす雰囲気づくりができるように昼食会のプログラムを計画した。
- トム・ヘイズをジョイントベンチャーの実際のリーダーとした。

この4つのすべてにおいて、第1フェーズの広報戦略は目標を達成した。1992年3月から9月の間に、ジョイントベンチャーは「サンノゼ・マーキュリー・ニュース」に8回取り上げられた。報道は経済と「危機にある経済」の主要な発見についてのシリコンバレーの重役たちの関心を反映した。それは、異なる分野の機関が一緒に働くことがいかに難しいかを記していた。しかし、この「独自の私的組織」は違うだろうという穏やかで楽観的な表現だった。

「サンノゼ・ビジネス・ジャーナル」は「危機にある経済」を12,000の人々に達するよう挿入面として再版した。ジョイントベンチャーは、1992年末までに、10,000部以上の「危機にある経済」を配布した。昼食会のプログラムはシリコンバレーにとってふさわしい形でうまく実行された。そして、ヘイズはJV:SVN活動の議長として広く認められた。

結果：実行に対する幅広い関心

昼食会での第1フェーズの報告は、ジョイントベンチャーのプロジェクト理事会が実行に移すべきとしたことを実現した。それは、コミュニティ地域経済を再活性化するための行動に対するコミュニティの幅広い興味を生み出すことだった。地域の問題に対し明確な声明文を残し、地域リーダーの新しいグループを作り始めたようにこれをやり遂げた。

多くの経済発展の努力は「研究」の時点で始まりあるいは終わる。人々を関与させ、中心になるリーダーを採用し、そして、目にみえる形にすることで、ジョイントベンチャーは「研究」や「昼食会」以上のものとなった。つまり、ひとつの運動となった。この動きは、多くの人にはのめり込み時間を超えてしまうものとして、そして、何人かの人には恐ろしいものとして写った。

変遷：次へのステップ

次に何をするか？緊急に必要なのは、コミュニティの関心を実行案に結び付けることだった。6か月以上に及ぶ第1フェーズを経て、第2フェーズの計画を作るにあたり、4つの要点が明白になった。

- 政府の参加を求める必要性

最初はビジネス・コミュニティからの参加を募ることに焦点をあてて、それから、政府にたどり着くという、ジョイントベンチャーの創立者たちによる意図的な決定による影響が生まれ始めた。それ以上に進むために、ジョイントベンチャーは、はじめは受け入れなかった役人たちや自治体の幹部に対する否定的な気持ちを変える必要があった。多くの人々は、彼らが「ターゲット」であったために、当初、除外されたと考えたのである。

- 政府批判を避ける必要性

昼食会では、プロジェクトを前進させるために、政府批判を避けることがいかに重要かが強調された。自治体を困らせることなく、本当の官民の意見交換、自由討議そして実行に至るようにならなければならなかった。昼食会がおおむね成功した一方、産業界のリーダーたちから寄せられた意見のいくつかは、自治体の役人たちに対し、みんなが良く知っている「非難合戦」を彷彿させ、否定的に受け止められた。

- 次世代のリーダーの発掘

第1フェーズで中心となった企業のリーダーの多くは他の地域からシリコンバレーに移りそこで成功を収めていた。その他のリーダーは、小企業の三世や不動産屋で、彼らは初めて自分たちの狭い領域から飛び出し、地域の広範な問題解決のリーダーを務めた。どちらのグループの人々も、1970～1980年代には、いかにして彼らが金儲けと家族作りをするかに専心していたか、そして、1990年代にはそれ以上のものを欲しているかについて話した。（ある話し手は、シリコンバレーの重役たちとシリコンバレー自体が同時に、「人生半ばの試練」を経験していると主張した！）ジョイントベンチャーは、尊敬される初代のコミュニティ・リーダー（例えば、ディビッド・パッカード、ビル・ヒューレット、そしてボブ・ノイスのような初代リーダーの例）の足跡に従って、第2世代を生み出す潜在能力があった。

- 参加の流れを創る必要性

ジョイントベンチャーは多くの人々を参加させる有意義な方法を見つけなくてはならないだろう。問題に直面し、新しい解決策をもって、一緒に実行する観念をシリコンバレーの様々なコミュニティから参加する多くの人々に共感させた。その動きは希望を作り上げた。人々は自分たちの時間を割き、活動に参加した。

心算・頭算のすすめ

算数の基礎

第3章 参加戦略

1992年7月、ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク（JV:SVN）の理事会は、問題の解決と機会を明確にするための共同作業プロセスを開始した。それは関係者が1000人を超えるような規模のものであった。それは次のようなゴールを持っていた。

共同作業を通して、個人の豊かさや質の高い生活を実現し、かつ、国際経済で通用するバランスの取れた経済成長を生み出す戦略を構築し、開始すること。

『危機にある経済』（An Economy at Risk）の出版から1年、このプロセスは行動の青写真を打ち出した。『21世紀のコミュニティの青写真』というタイトルの第2フェーズ報告書では、シリコンバレーの経済を活性化させる13の事業が明らかにされた。このレポートが新しい非営利団体であるJV:SVN設立のきっかけとなった。

一般的なビジネスと違って、ジョイントベンチャーは研究開発を公の場で行う。創造過程は本質的には乱雑なものにならざるをえない。しかしながら、トップ・ダウンおよびボトム・アップでその実現を確約させるものであった。

ベッキー・モーガン

JV:SVN社長兼CEO

キーレッスン

参加戦略（第2フェーズ：1992年7月～1993年6月）

プロセス設計と管理

- 第1フェーズにおいて導かれた経済理論および結果を戦略プロセス設計の枠組みとしたため、的の絞られた管理しやすいプロセスが作り出された。
- そのプロセスは、素晴らしい壮大な発想を明確化して発展させ、その構想を実現に導くことのできるよう人々の興味をそそるように作られていた。
- そのプロセスは、ボトム・アップでのオープンな参加や、企業およびコミュニティのリーダーのトップ・ダウンでの参加を受け入れるものであり、それによって多くの創造的アイデアとその中の最高のものを実現させる力を生み出した。
- そのプロセスにより、組織は新しい参加者やアイデア、更に軌道修正に対してもオープンであったため、革新的なアイデアには時間をかけて内容を煮詰め、支持を取り付け、他の新しいアイデアと結び付けることもできた。
- 新しく形成され変遷していく産業クラスターは、その産業独自のサポート・ニーズを明らかにしていった。つまり、既存の大きな産業クラスターは産業をまたがる地域的な課題に、より以上の不安を感じていた。
- 社会基盤に特化して活動していた作業部会は、産業組織のニーズに対しより直接的に反応するような体制でなければならず、また、より多くの産業界の人材を加え、直接会ってニーズを説明し、潜在的な解決策に関して意見交換を行わなければならなかった。
- 事業を選択する際の決まりにより、アイデアは機械的に、かつ公正にふるいにかけられた。リーダーグループはどのアイデアが支援を取り付けられ『21世紀のコミュニティの青写真』戦略計画に包含されるかを決定するための判断項目を確立させた。我々はこれらの判断項目を明文化し透明性のあるものにしておくことがいかに大切かを学んだ。なぜならば、そうすることで、政治的な嗜好や稚拙な構想への支援を排除することができるからだ。
- コミュニティは規定の参加手順を無視したアイデアを頑として拒否した。例えば、住宅関連の複雑な課題に対して迅速な行動を強要しようとした試みは双方を更に引き離し、おまけにマスコミに悪く取りあげられる結果を招いて裏目に出た。これらの現実の手順違反や計画は、事実、初期のジョイントベンチャーの信頼性に傷をつける結果となった。

リーダーシップ

- 作業部会のリーダーたちのために個人的な人脈を提供してくれる、影響力のある企業経営者に参画してもらうことは、成功するための戦略上、必要最低条件であった。
- 手順のつとり、非伝統的なところや異なる分野からの経験・経歴を持つリーダーを探した。これはアイデアや展望をうまく組み合わせ、将来の実現にむけての良い基盤を作り出した。
- ジョイントベンチャーの内容やプロセスに対する市民リーダーからの公的な評価は、ジョイントベンチャーの信頼性を高め、新しいリーダーたちを魅了する結果となった。
- リーダーたちは、起業家精神旺盛な参加者たちが協業することができるものかどうかという強い懸念と戦わねばならなかった。リーダーになったものは色々な時点においてジョイントベンチャーは不成功に終わるかもしれないという懸念を抱いたが、努力を無駄にしてはならないという決意は非常に固かった。
- ジョイントベンチャーのリーダーたちの中には売名行為をしている人もいるという見方があり、信頼性をめぐり各種メディアとの戦いが生じた。

専門知識

- 戦略プロセスを前進させるために、経験のあるコンサルティング・チームと組んだ。コンサルタントたちは豊富な専門知識を持ち、中立性、信頼性、経験および忍耐強さを併せ持っていた。

参加

- ジョイントベンチャーの設立メンバーから行政機関を排除してからは、そういった組織の参画・信頼や第2フェーズでの彼らのリーダーシップを得るのが困難になった。しかし、ハマ市市長が率先して自治体円卓会議を開き、政府リーダーたちからの情報を吸い上げたことで変化が始まった。彼女の役人に対するきめ細かさもあり、第3フェーズの円卓会議では元郡政執行者および州上院議員の経歴を有するベッキー・モーガンが、様々なJV:SVN事業（経済開発チーム、スマートバレー公社、規制改革審議会等）に対する政府役人の積極的な参加を促してくれた。
- 人々は異なる多くの作業部会の中からどれかひとつに専念することができた。多くの作業部会が、人々が参加できる機会を多く生み出したおかげでジョイントベンチャーは広く興味を与えるものとなった。
- 中には、「現状維持」的理由で参加する人もいた。明らかに活動を妨害するよう者はほとんどいなかったものの、ブレイン・ストーミングにおいて「このアイデアは既にあったが失敗した」とか「これは既にやっている」などの妨害発言でさりげなく妨害行為を行う者はいた。こういう発言は全会一致での推薦を得ようとしていた作業部会の運営を複雑にするものであった。
- 作業部会の討議で参加者に求められていたのは問題を対策に結び付けることであった。この方式により、ブレイン・ストーミングの場所が、「問題」解決に向けた建設的意見のない、不満を述べるだけのただの「街頭演説会」と化してしまうことを避けることができた。
- 実際の共同作業が成立したのは、参加者が具体的な行動をとった時、つまり、自分の時間・専門知識・資源、場合によっては個人的な人脈により貢献した時であった。このような具体的な行動がとれない参加者は、早いうちに興味を失うか、自分たちのアイデアに関して作業部会の支持を勝ち得ることなく終わってしまった。
- 個人的な利益のためにこの活動を利用しようとした参加者は、コミュニティによりことごとく排除された。このような人たちが作業部会の討議をまとめることは許されなかったし、一般的に、作業部会が重要事項に投票する時にも他の出席者からの支持は受けられなかった。また、時にはマスコミの餌食となった。
- 活動が地域住民の幅広い関心事を代表するものではないとの批判に対して、ジョイントベンチャーは、「多様性タスクフォース」を結成した。女性とマイノリティの参加を増やそうとしたこのアプローチは失敗に終わり、ジョイントベンチャーのあらゆる側面に参加してもらう必要があるという宣言を出すにとどまった。

広報

- 第2フェーズの終わりに近づくと、ジョイントベンチャーは厳しい批判報道に見舞われた。理由のひとつは、我々の活動が中味の無い広報活動であるとの見

方によるものであった。マスコミはジョイントベンチャーの広告戦略と借金問題を取り上げた。思えば、ジョイントベンチャーの広報戦略は、作業部会からの経過に関する前向きな報告を中心とするべきであった。

- 広報戦略では、善意で協力してくれたリーダーたちや参加者にハイライトをあて、幅広い活動プロセスをうまく前面に打ち出したおかげで、広報活動や借金に対する批判的な報道もいくらか下火となった。
- ビジョン策定会議のようなイベントを利用して参加と活動の開始を促した。イベントがコミュニティの注目を集める一方、今後の活動の第一歩でもあるという事実によりそれは一度の広報活動イベント以上の位置付けとなった。
- 非常に勉強になったことであるが、共同作業プロセスの一体性が損なわれることの無いよう、プロセスに関わっているリーダーたちは、個人的に支持者を得ようとしているのでは、との見方に対し、注意を払わなければならないということである。
- 広報戦略では、ジョイントベンチャーの活動や精神をたたえた話を強調した。この戦略により活動がコミュニティのためのものであると、うまく特定化することができた。
- 広報戦略と活動の目に見える成果をシンクロナイズさせておくことは、常に挑戦的なことであった。はっきりとした結果を強く求める批評家、マスコミおよびジョイントベンチャーの参加者が存在する中、共同作業プロセスが継続的・実的な結果を生み出してもいない段階で、活動の成功を示唆する事柄を必要以上に大きく打ち出さざるを得ない状況だった。

資金調達

- 企画コンサルタントへの報酬を支払うための資金調達に企画コンサルタントを関わらせるのは、時には利害が衝突するとの見方を招いた。

変遷

- 計画プロセスが終了する前に、ジョイントベンチャーは、今後を予測する明確な中間結果報告を行った。
- 第2フェーズは、テレビの特番で締めくくられた。それは、重要かつ分かち合うべきお祝いのはずが、何100人ものプロセス参加者の貢献をたたえることなく終わってしまい、協力的で参加意識が高かったジョイントベンチャーの精神に反するものであった。
- 第2フェーズのプロセスにおけるアイデアのいくつかは、名乗りをあげた既存組織に引き渡された。例えば、学校から企業への就職の件は作業部会からの提案により、サンタ・クララ・バレーマニファクチャリング・グループに継承され、その地域では既にいくつかのことが進められており、地域事業組織も結成されている。
- 試行錯誤を重ねた後に我々が学んだのは、すべての課題が容易に共同作業に持ち込めるわけではなく、新しい組織においては特に容易ではないということだ。
- 経験から言うと、多くを語らずに大きな結果を出すことが重要だ。大きなことを言って結果が思ったようにならなかったときには、我々の信頼性を失う結果となるからだ。

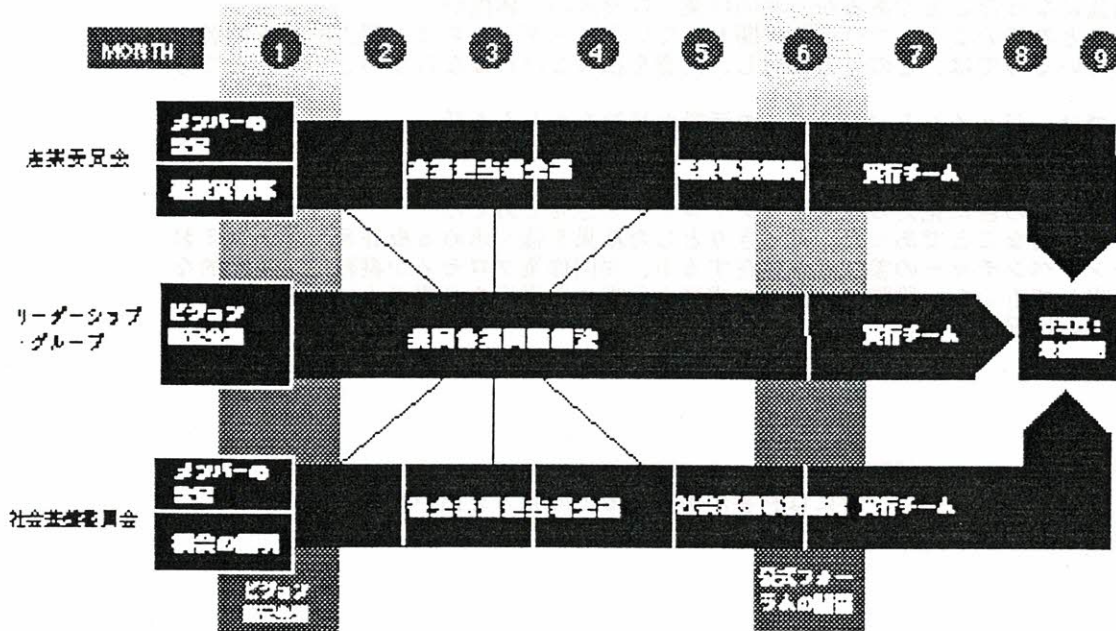
プロセス設計

公式に第2フェーズに入る前に、JV:SVN理事会は3ヵ月を費やして共同作業戦略プロセスを作り上げた。そこで目指したのは、地域再活性化のための最善の構想を明確にし、総意をまとめあげるようなプロセスを、シリコンバレーの経済とコミュニティに合う形で設計することであった。そのプロセスは素晴らしい構想と、それを発展させ実現させられる人々とを結び付けるためのものであった。

最終的なプロセス設計 (Exhibit -1参照) では、シリコンバレー経済の強みと弱みを図式化した診断分析で明らかにされた枠組みを反映させた。基本的な前提となっていたのは、産業界は急速に変遷しつつあるということと、産業界のニーズおよび世界に対する見方と、コミュニティの社会基盤供給にあたる側の認識の間には広がりつつある溝が存在する、ということであった。したがって、そのプロセスは、3層のアプローチ

で展開された。ひとつは産業を、もうひとつは社会基盤を切り口とするもの、そして3番目は、産業と社会基盤の相互作用に着目し管理しようとしたものだった。

Exhibit III-1 ジョイントベンチャー共同作業プロセス設計



第2フェーズの初めに、社会基盤と産業をテーマとした15の作業部会が組織された (Exhibit III-2参照)。産業作業部会は「危機にある経済」で示された主要業種を基に組織された。社会基盤作業部会は同じ調査報告書で示されている、社会基盤の脆弱な6つの点に対応している。個々のグループはやる気のある人々にあふれ、2、3人の企業あるいはコミュニティのリーダーが共同して議長を務め、シリコンバレーの産官学およびコミュニティの有志で編成されていた。

Exhibit III-2 ジョイントベンチャーの作業部会

産業作業部会	社会基盤作業部会
・ コンピュータ/情報通信	・ 労働力
・ ソフトウェア	・ テクノロジー
・ 半導体	・ 新規事業育成
・ 宇宙/防衛	・ 規制問題
・ バイオサイエンス	・ 科学環境
・ 環境	・ 税制・財政
・ ビジネスサービス	

計画ではこれらの有志による作業部会が少なくとも4か月間 (1992年10月～1993年2月) に3回以上会合を持つことになっていた。目的は「シリコンバレーの経済に変化をもたらすプロジェクトあるいは『事業組織』を結成すること」であった。4か月を超える期間、産業および社会基盤作業部会は、課題を明確にすることから始まり、可能性のある解決策を見出し、実行計画をたてる、というように変化していった。

Exhibit III-3 キーレッスン：産業クラスターを明確にす

他の地域からJV:SVNに問い合わせがあり、「どの産業クラスターに取り組むのか、どうやって決定するのか？」と聞かれたことがある。JV:SVNの理事会は、管理可能な、次のような特質を持つ産業の作業部会を設置することを決定した。

- ビジネスの自立性

ビジネスが時には競争相手として、時にはパートナーとして、バイヤーとサプライヤーの食物連鎖のような関係でつながっている業種を選択した。

- 域外販売中心

その業種の多くの企業は製品あるいはサービスを、その地域の外の企業に対して販売している。

- 集中的

その業種の雇用は、全米の平均よりも地域密着型であり、業種が専門的に存在または成長している分野である。

- 大規模あるいは急成長中

その業種が大規模である、あるいは新規分野であれば全米の平均成長率よりも高い成長を遂げているもの。

しかしながらキーポイントは、第2フェーズのプロセスと新しいJV:SVNが、ジョイントベンチャーを通してニーズに応えようとしている新しい業種にふさわしく柔軟であることだ。たとえば、第2フェーズにおいて、マイクロ・マシン技術に興味を持った研究所や企業が、ジョイントベンチャーでは公式な事業にはならなかったが、マイクロ電気機械組合をジョイントベンチャーを通して結成し、膨大な政府資金調達と活動を実現した。

また、1994年秋には、ジョイントベンチャーは、ベイ・エリア経済フォーラムと協力提携を結びサンフランシスコのマルチメディア開発企業、シリコンバレーのマルチメディア技術を持つ各社およびハリウッドの娯楽産業の重要人物たちとの関係強化を図った。この努力を通して、産業およびコミュニティのリーダーたちは、マルチメディア研修所や、光ファイバーで繋がられたマルチメディア開発拠点、および基礎技術の進歩を追及する調査センターを共同で作りに上げている。

総卒力：自治体の参加

「参加戦略」の段階のはじめに、新しいリーダー会議が二つ作られた。自治体円卓会議と共同議長会議である。これらは、ジョイントベンチャー創立理事会とCEO顧問会議に加えられた。これらの4つの会は共に、ジョイントベンチャー実行戦略プロセスを管理したリーダー・グループとしての役割を担った。(Exhibit 111-1: ジョイントベンチャー共同作業プロセス設計)の中央のトラックを参照)

自治体円卓会議

ジョイントベンチャーの設立当時に意図的に自治体のリーダーたちを設立メンバーからはずした経緯があり、後に彼等を役員として勧誘するには困難があった。理事会は常に自治体のリーダーたちを巻き込むつもりでいたが、まずハイテクおよびビジネス・サービスのコミュニティに活動基盤を築くことに専念する必要があるため、早い段階での勧誘はなされなかった。ビジネス・コミュニティの実態がわかってくるまでは、地元の行政組織とのやり取りは無駄だと考えていたのだ。

二つの課題があった。それは、

- 最大の市であるサンノゼ市の市長に、ジョイントベンチャーを通してより広い経済地域で統率力を発揮して欲しいと持ちかけること。
- 小さいコミュニティには、ジョイントベンチャーの活動はサンノゼ市のためだけにあるのではないと保証すること。

トム・ヘイズやその他、ロス・アルトス・ヒルズ市のバーバラ・トライ
オンのような何人かの最初からの職員は、自治体から選ばれた職員や管理職に対してジョ
イントベンチャーのプロセスに参加するように陰で働きかけていた。この任務は難しく、
多くの人は非常に強い猜疑心を持ちながらも参加を了承してくれた。中には、何か新しい
ことに挑戦することに本当の価値を見出してくれる人もいたし、第1フェーズの調査段階
においてコミュニティを活気づけたジョイントベンチャーの実績を知り、その動きを無視
することは得策ではないと判断した人もいた。

選任された職員たちは、ジョイントベンチャーにおいてリーダーシップ
を発揮できるように、自分たち自身の会を結成することにした。これが、自治体円卓会議
である。自治体円卓会議は、地元、郡、州、連邦レベルから選ばれたすべての職員をメン
バーとした。(シリコンバレー地域だけで20以上の自治体がある。これは、選任されたメン
バーたちにとっては、レベルを越えて討議ができる最初の会合であった。地元の職員が
一同に会して経済について討議・活動をしようとしたのは、まさにこれが初めてのことで
あった。ある職員は「これまでに、集まって地域の住宅問題、交通、社会基盤、財政問題
を討議したことはあったが、経済について話し合ったことは一度たりともなかった」と発
言している。

サンノゼのスーザン・ハマー市長は非常に素晴らしいリーダーシップと
共同作業の精神で、この円卓会議の議長を務めた。プロセスに参加する際に、比較的小さ
いコミュニティが持っていた猜疑心および他のコミュニティがとったリスクを、ハマー市
長が真のリーダーシップを持って払拭してくれなければ、ジョイントベンチャーの成功は
有り得なかつただろう。

共同議長会議

ジョイントベンチャーのプロセスに従い、産官学のリーダーで高いレベ
ルにいる人に各作業部会の議長を共同で務めて頂いた。ジョイントベンチャーの理事会メ
ンバー、コンサルタントおよびジム・モーガンが次にあてはまる人物を特定した。

- それぞれの部門での統率者
- 部門間の橋渡しとなり得る人
- 共同作業の成功例を作り上げられる人

このような共同議長がリーダーシップを発揮してくれたことは、ジョイ
ントベンチャーの作業部会主導型のプロセスが成功した大きな理由であった。ジム・モー
ガン自身がこれらの人物のほとんどに呼びかけて共同議長に招いたのだが、モーガンに言
わせると「私の誘いを断る人はひとりもいなかった」。多くは、モーガンの20年におよぶ
シリコンバレーでの公私にわたる生活の中で知り合った人たちだった。彼は地域でのプロ
セスに信念を持っていて、長年にわたって築きあげた彼の個人的な人脈もジョイントベン
チャーのために「貸して」くれた。その人脈たるや、質の高さ、多様性、彼への信頼とい
う面でジョイントベンチャーにとって価値の高いものであった

ずば抜けたリーダーシップを持たないリーダーたちに対しては、ジョイ
ントベンチャーがいかにして差別化を図っているかということについての明確なサインを
出すように、特別な気配りがなされた。こともあろうか、建築業協会およびシエラ・クラ
ブ(環境団体)の主導者も物理的社会基盤作業部会の共同議長として参画してくれた。

共同議長らがリーダーシップを発揮してくれるということは、経験豊富
なコンサルタントのサポートが得られて、彼らの貢献への努力が評価されるとともに、シ
リコンバレーへ根本的な変革をもたらすチャンスが約束されたということだった。

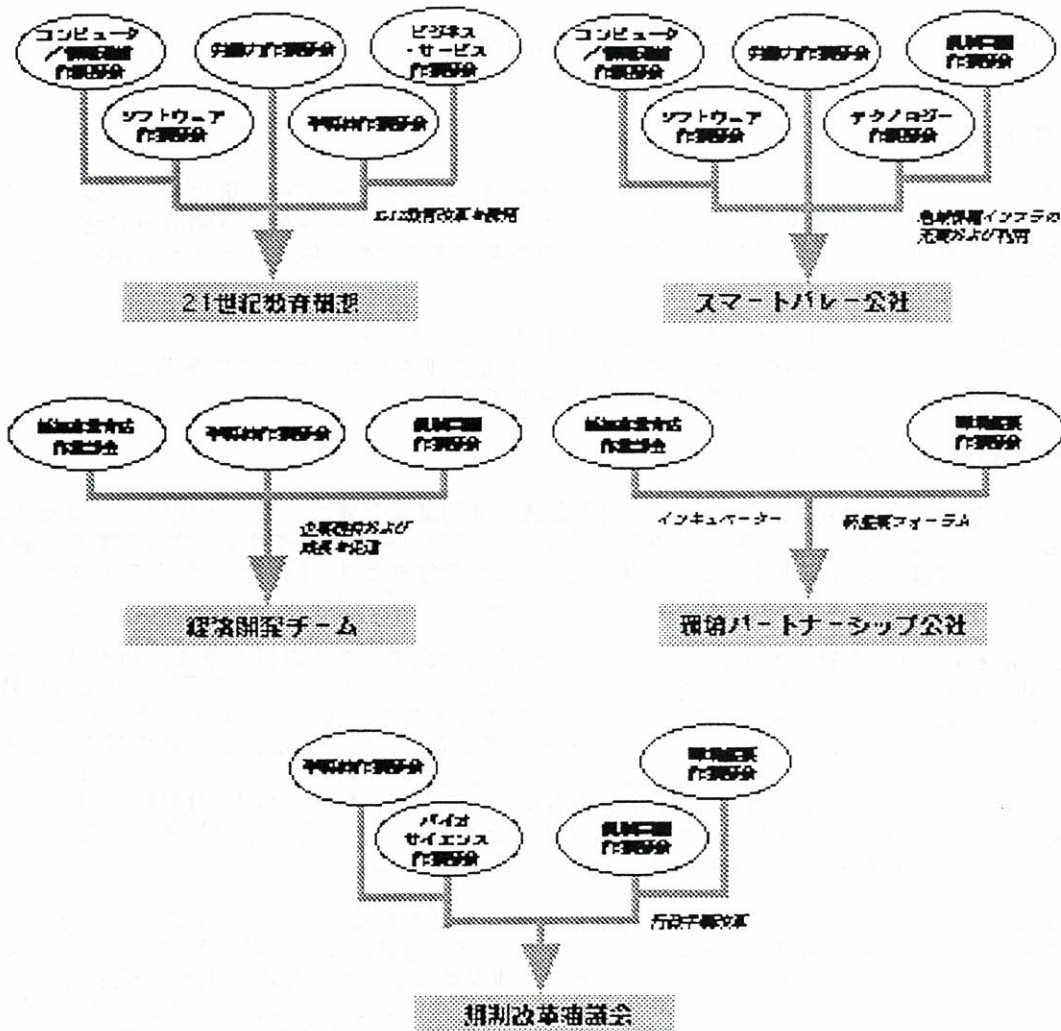
そして、自治体円卓会議の結成に加え、作業部会の議長を務めている企
業役員からなる共同議長会議を結成した。この共同議長会議は、戦略プロセス策定の期間
に3度会合を開き、お互いの経験から学び合い、共通の課題と将来のチャンスに関して討
議を行った。

創造的プロセスを管理する

作業部会のとったプロセスは、発表された共同作業プロセス設計表と同じ様には進まなかった。(Exhibit III-1
参照) フィード・バック、統合、混乱、スタート、ストップといったプロセスでの実際の動きこそ、アイデア
および第3フェーズにおける導入段階で重要となる人物を見つけ出して作り上げてゆく中で大成功をおさめた本
当の理由であった。Exhibit III-4に示したのは、いかにしてジョイントベンチャーの主な事業がプロセスを進化させ

ていったか、ということと、アイデアがいかにして一定の秩序の枠の中で柔軟に変化を重ねていったかを示している。

Exhibit III-4 作業部会の相互の活動により進化した構想



ジョイントベンチャー発展過程の主な段階における重要な点を後述する。

第1ラウンド：ニーズと共同作業のアイデアを明確にする

戦略プロセスは、産業作業部会の第1回の会合から始まった。これらの会合は、6つのインフラ・カテゴリーでの優先課題を特定することに専念した。(Exhibit III-2参照) リーダー会議は、その後に会合を開き、産業作業部会からのアウトプットを調査した。(*)

リーダー会議は、それぞれの共同議長たちから連絡を受けた後、電話で連絡をとりながら、優先順位をつけたり情報を削ぎ落したりして社会基盤作業部会に伝えるのを手助けした。このプロセスの結果、新しい作業部会が2つ設置された。各作業部会におけるテレコミュニケーションとネットワーク絡みの関心の高まりは、新しい横割りの組織、「スマートバレー」情報基盤グループの結成に結び付いた。同様に、医療に関わる経費とアクセスに対する業界の関心の下、医療問題タスクフォースも結成された。

産業作業部会とリーダー会議から出された優先的な社会基盤に関わる課題は、社会基盤作業部会の最初の会合における主要なテーマとなった。社会基盤作業部会そのものも、「危機にある経済」の中の調査報告同様の背景を抱え、また、シリコンバレーの社会基盤の強みと弱みをまとめた報告書も存在した。問題点と考える解決策を結び付けるプロセスを通して、個々の作業部会は、共同作業の可能性のあるいくつかの分野に目を向けた。

第2ラウンド：潜在的事業計画

作業部会の第2ラウンドの会合は、可能性のある事業の絞り込みの目的が絞られた。第2回目の会合では、産業作業部会のメンバーは彼らの業種ならではのニーズを訴えるため、潜在的な事業を明確にした。一方、社会基盤作業部会は、第一回目の会合であげられた共同作業のアイデアを、事業計画に落とし込んだ。

第2ラウンドの最後の会合では、すべての作業部会の共同議長が一同に会し、お互いの実績から学び、また、似通った関連の事業のプロセスを開始した。13の作業部会は合計43の事業組織を考案した。

(*) リーダー会議とは、ジョイントベンチャー理事会、CEO諮問委員会、自治体円卓会議、すべての作業部会の共同議長を指す。

第3ラウンド：最終事業計画

作業部会の会合の最終ラウンドでは、プライオリティの高い事業を選び抜き、リーダー会議に対しプレゼンテーションを行い、ジョイントベンチャー事業組織として『21世紀のコミュニティの青写真』戦略計画に含めるべく、実行計画を策定することに専念した。ジョイントベンチャーの事業にするためには、リーダー会議に対して次のようなことをアピールしなければならなかった。

- ひとつあるいはそれ以上の作業部会の中で大きな支持を受けていること
- 実行する主催者のコミットメントを取り付けていること 事業計画をきちんと立ててあること
- シリコンバレーの経済に著しい変化をもたらすことが可能であること

プロセスでの規律をもたらしたリーダーシップ

リーダー会議、つまり、理事会・CEO諮問委員会・自治体円卓会議・共同議長会議の一番の価値は、プロセスにおける建設的な秩序をもたらした点にある。戦略段階が進んでいくにしたがって陥りやすい2つの危険を回避するという点において、リーダー会議は非常に重要な役割を果たした。2つの危険とは、議題が紛糾してしまうことと、戦略が一人、あるいはひとつのグループにより取り決められてしまうことだった。

1993年2月に作業部会の最終ラウンドを終えた後、シリコンバレー経済の改善のための43の事業候補が残った。リーダー会議は43事業の事業計画の確認を行うため最後の「マイル・ストーン・ミーティング（正式な記録に残る会議）」を持った。当時、多数の事業をいかにして具体的で実行でき得る数の項目に削ぎ落とすか、かなりの論議が持たれた。企業リーダーたちからは、ジョイントベンチャーの事業数が、成功するには「多すぎる」との批判を受けた。これに対し、ジョイントベンチャーは事業を3層に分けるための枠組みを作った。ひとつは、3つから5つの「基幹事業」、次に20から30の「産業および社会基盤事業」、そして、数多くの小規模試行プロジェクトである。この方法に対して、この段階では時期尚早かつ不要であるとの理由で、拒否する参加者がいた。しかも、当然のことながら、皆が皆、自分の構想を「基幹事業」の枠に入れたがった。

そこで、リーダー会議は、『21世紀のコミュニティの青写真』戦略に包括されるためには、確固とした実行計画が提示されなければならないとの見解を明確にすることにした。リーダー会議はまた、各構想の関連付けと統合を行うべく積極的に役割を全うした。その後の4ヵ月は、個々の候補事業の主催者たちが、実行組織を通して自分たちの事業構想にさらに肉付けを行った。結局、「基幹」としての認定は必要なかった。2月中旬に43あった当初の事業は、「ダーウィン」が言うところの自然淘汰作用、および、いくつかの統廃合を重ね、6月中旬には13にまでなったのである。

6月までには、レベルの違いこそあれ、13の個々の事業には以下のものが存在した。

- 実行に際し、自らリーダーシップを発揮する意欲のある主催者（たち）。
- 最初の計測可能な目標。
- 資金調達プラン。
- 使命、主要な活動、理論的根拠、組織構造、現状把握、初年度目標、5年後の見通し、大枠で組み込まれた事業計画。

ふるいにかけるプロセスで最強の事業が「生き残った」。一方、依然として事業計画の面では質およびその背後にある支援の性質にバラつきが非常に多く残っていた。

しかしながら、これらの事業組織はシリコンバレー戦略を記した『21世紀のコミュニティの青写真』の基本的土台となったのである。Exhibit III-5にその13の事業を主な目的別にまとめてみた。

Exhibit III-5 JV:SVNの行動計画

特定の社会基盤の充実

スマートバレー公社
21世紀の労働力

シリコンバレー技術公社

ビジネス経費の削減

規制問題フォーラム
税制・財政審議会
医療問題タスクフォース

既存産業の維持・拡張

防衛・宇宙コンソーシアム
シリコンバレー世界貿易センター
経済開発チーム

新興産業の成長支援

環境パートナーシップ公社
ソフトウェア産業連合
企業ネットワーク構想
新規事業育成クラスター

結果的にみて、このプロセスは成功に終わった。なぜならば、誠実であったからだ。リーダー会議の監視と事業計画設計の際の要求の高さが、ひとりの人物やグループによってプロセスが左右されることを防いだのだ。

反省：プロセス改良の提案

振り返ってみると、ひとつ構造的な変更を加えるだけでプロセスが改良できたはずだ。思惑としては、産業ニーズ（「需要」）が事業組織の成長プロセスを促進することだった。産業作業部会は、メンバーのほとんどがサービス・プロバイダー（すなわち、政府、教育機関、その他施設の「供給」者側）である社会基盤作業部会との共同作業を要する主要ニーズを問題にしなかった。そこで、サービス・プロバイダーは、明らかにされている産業ニーズに応える最善策を摸索することになった。

産業作業部会の第1あるいは第2ラウンドの会合において主要なニーズとアイデアが出てくるのを待って、その後に、特定の事業を発展させるために産業界およびコミュニティの人物を含めて的を絞った作業部会を召集できていたら、プロセスはもっとうまく進行したはずだと確信を持っている。

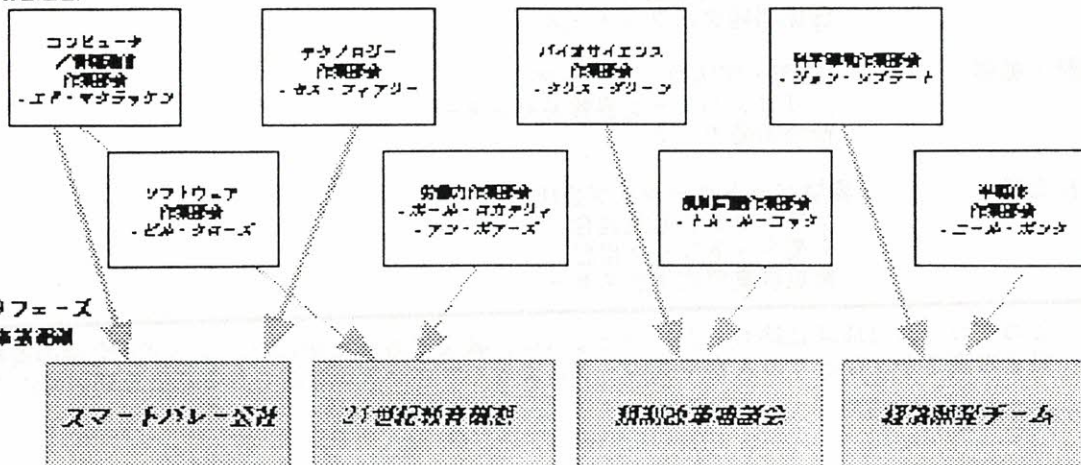
プロセスが生み出した「市民起業家」への道

ジョイントベンチャーのプロセスは、作業部会の共同議長や参加者が地域の経済問題におけるリーダーに成り得る道を作り出した。プロセスが進んでゆく中で、我々は、関連するアイデアをつなげてゆき、良いアイデアと発展させてゆける人々とを結び付けていったが、実際的な結果は、関連のある興味を持つ人々とを結び付けたことだった。ジョイントベンチャーは昔からずっと、産官学のリーダーをシリコンバレー・リーダーに変えるための興味深い道づくりに熱心であった。分野をまたがってリーダーシップを発揮して橋渡しをしたこれらの人々を「市民起業家」（シビック・アントレプレナー）と呼ぶようになった。

戦略プロセスにおいてリーダーとなった人の多くは、彼らの作業部会のアイデアがジョイントベンチャー事業となり実現にいたるまでずっとリーダーシップを発揮し続けてくれた。（Exhibit III-6参照）

Exhibit III-6 市民起業家のための道作り（実例）

第2フェーズ
作業委員会



第2フェーズ
事業戦略

専門意見：分析を実行プロセスに結び付ける

専門意見は戦略プロセスにおいて2つの方法で関係する。第1に、高学歴の外部の専門家が「ビジョン策定会議」に呼ばれ、それをもって共同作業戦略プロセスがスタートしたこと。第2に、コンサルティングチームが第2フェーズのプロセス設計と進行において重要な役割を果たしたことである。

移行イベントとしての「ビジョン策定会議」

ジョイントベンチャー理事会は、第2フェーズの問題解決プロセスを始めるために第2弾のイベントが必要であるとの結論を出した。それが、ハイテク・サミット：「ビジョン策定会議」である。これは、400人もの参加者をシリコンバレーの将来についての対話で結び付けようとしたものである。

午前中は、国際的に有名な未来派、空想家であり経済学者でもある、アルビン・トフラー、ジョージ・ギルダー、トム・ピーターズ、そしてケン・カーティスが楽観的かつ現実的にシリコンバレーについて語った。トフラーはシリコンバレーを、重工業と結び付けて「ブルート・フォース（暴力）」経済から、想像力、改革、組織力、記号による通信、円滑な人間関係を維持するスキルなどによる新しい「ブレイン・フォース（脳力）」経済へと劇的な変化の中で世界をリードしている、と表現した。

シリコンバレーの将来は、地元で行われていることだけでなく、古い経済から新しい経済へと移行するアメリカ

その日の終わりには聴衆もパネル・ディスカッションに参加して幕が閉じた。最も象徴的なやりとりだったのは、「20いくつか」の年齢の女性がシリコンバレーに対する彼女の世代のフラストレーションを表わしたことだ。

あなたたちにとっていかにシリコンバレーが素晴らしいか、なんていう話には全く関心ありません。私が知っているのは、私が参加するどのパーティにおいても、話題の中心は私たち若者がいかにしてシリコンバレーを逃げだそうとしているかという事です。

「ビジョン策定会議」の開催は、CEO諮問委員会の間では論議を呼んでいた。あるグループはもっと地味で経費のかからないやり方を望んでいたし、こういったイベントそのものの必要性を問う人もいた。このイベントで本当に価値があったのは、シリコンバレーを我々の次の世代に発展させていくために何かをやらなくてはならないということをはっきりと認識させられたことである。また、前述の若い女性のコメントが明らかに参加していた多くの聴衆に、より固い決意をもたらしたことである。

コンサルタントの価値：分析およびプロセス管理

経済開発に関し、第2フェーズのプロセス管理と進行支援を中立の立場のコンサルタントに専門的にやってもらったのは正解だった。コンサルティング・チームの任務は次のようなものであった。

- プロセス設計：経験から、戦略実行の成功の鍵はコミュニティの経済と文化にあったプロセス設計が必要だということを学んだ。彼らは、参加者にとってゆとりのある枠を与える一方で役員たちと共に理論に合ったプロセス設計を行ったが、改革的なアイデアを探究するための自由は十分にあった。
- 課題と選択肢の分析：コンサルティング・チームは作業部会で利用できるように、7つの産業および6つの社会基盤について個々の分野の背景をまとめた10ページの報告書を作成した。これらの報告書には既存の調査結果と新しいデータが要約されていた。最も重要なのは、これらが、複雑な問題を細分化し討議できるような枠組みとなったことだった。
- プロセスを容易にする：コンサルタントは、作業部会および共同議長たちを支援した。プロセスが軌道を外れないように留意し、作業部会をまたがる人およびアイデアの流れを促進させた。
- 指導およびプロセス管理：コンサルティング・チームは2週間おきに理事会と会議を持ち、スケジュールどおりに成果をあげるためのプロセス管理の手助けを行った。
- 基準設定：コンサルタントたちは他の地域の企業や公共団体で経験を積んでいたもので、シリコンバレーでの学習効果を高め一般的な落とし穴に陥らないよう手助けをしてくれた。

ジョイントベンチャーにおいて第2フェーズを率いてくれたSRIインターナショナルのコンサルタントたちは、1993年7月にコラボラティブ・エコノミクス社という自分たちの会社を設立し、第3フェーズの実施の部分にも関わることができるようにした。このような継続作業は、第2フェーズでコラボラティブ・エコノミクス社のスタッフが築き上げた信頼関係を考慮すると、ジョイントベンチャーの後の実施段階の成功のためには非常に重要であった。

参加：産業部会のボランティア

ジョイントベンチャーの『21世紀のコミュニティの青写真』の出版に携わった人数は18カ月の間に1000人を超えた。参加の主な窓口は各作業部会であった

作業部会の参加者はどうやって決められたか？ジョイントベンチャーのコンサルタントが作業部会の参加者リストの管理にあたり、戦略の全プロセスを通して、参加者の追加を行なった。ある人たちは昼食会の際に、「危機にある経済」の発表に関心を示した人たちだった。（全体の約3分の1の人々）。次のタイプは、ほとんどが企業やコミュニティの指導者たちで、ジョイントベンチャーの他の参加者の推薦を受けて仲間入りした人たち（約3分の1）。最後のタイプの参加者は、友人を通して、あるいはマスコミでジョイントベンチャーのことを知り参加を申し込んできた人たちだった。

真実のジョイントベンチャーは、「非難の文化」から協調的な前向きな精神に変えて行くものだった。このコミュニティの変化は、個人同士の変化とつながりにより起る。43の素晴らしいアイデアが生まれたことよりも、ジョイントベンチャーのプロセスが生み出した、多様な分野からの人々の結束こそが、ジョイントベンチャーの価値だったのだ。（Exhibit III-7参照）

さまざまなシリコンバレー生活を送っている人が、「まるで、新兵訓練に共に参加したかのように、一生懸命働き、新しい接点を持ち、友人を作り、参加したことを非常に誇らしく感じていた。」

ジョン・ケネット,

ピザッツ・プリンティング社オーナー、および

サンノゼ商工会議所1992年度会頭

Exhibit III-7 ジョイントベンチャーに参加した人々が得たもの

ハーバード大学の学生であるダラ・メナシは、人々がジョイントベンチャーに参加する理由と彼らがジョイントベンチャーから得るものをつきとめるべく研究をしている。彼女の調査はジョイントベンチャーのプロセスが、シリコンバレーのソーシャル・キャピタル（社会資産）、つまりハーバード大学のロバート・パナム教授や他の人々が信じている、強いコミュニティと経済に不可欠は、人間関係、信頼関係の結束、および経験の共有といったものの形成に多大な貢献をしているかどうかに焦点をあてている。

メナシは、第2フェーズあるいは第3フェーズの実行のプロセスに参加した200人を無作為に選び30分間の電話調査を行った。結果が示すところによると、参加者はジョイントベンチャーにおける活動をとおして個人的に次のようなものを得た。

- 人脈の拡大：知人の数が増加した。
- 情報へのアクセスの増加：異なる情報源からのより多くの情報収集。
- 行動が変化：個人の性格がより協力的で市民的になった。
- 他者への態度が変化：シリコンバレーの人々のことをオープンで協力的であると思うようになった。

調査の回答者たちは、タイプや割合は違うものの上記のような内容で答えた。

ジョイントベンチャーから受けた利益の個人差の理由は問題ではないだろう。なぜなら、回答者が働いている分野（企業、公共団体、非営利団体）も役職（収入）も、調査上影響がなかったからだ。また、育った環境やシリコンバレーでの生活の長さも影響がなかった。回答者の当初の参加理由でさえも、自分たちのためだったにしろ、自分たちの産業のためだったにしろ、あるいは広くコミュニティのためだったにしろ、参加したことで得たものの種類には何ら影響はなかった。

一方、下の三種類の要因は、ジョイントベンチャーへの参加でより多くのもので得た人たちとの関連がありそうである。

- 組織からの経済的貢献：自分の組織がジョイントベンチャーに対して経済的な貢献をしたと思っている人々は、得たものが比較的多いとの結果を示した。これらの参加者は、21%がジョイントベンチャーを通して6人以上の人と知り合っていて、40%が情報へのアクセスが変わったと答え、22%がジョイントベンチャー以外のところでの行動様式が変化し、30%はシリコンバレーに対する姿勢が変化したと答えている。
- 個人的推薦：自分がジョイントベンチャーに参加する前から、参加者の誰かと知り合いだった人は、人脈の変化、情報アクセス、行動および態度に変化があったと回答している。
- 参加頻度：驚くことではないが、多く会合に参加した人のほうが、参加回数の少ない人よりも、得たものが多かったと回答している。

結論：ジョイントベンチャーとの関係が、自分の組織が経済的にジョイントベンチャーを支援している、関係者を知っている、あるいは、参加頻度が高いなどの理由で前向きであればあるほど、共同作業プロセスにおいて参加者が得たものも多かった。

社会の多様な層までへの到達

戦略プロセスが進んで先が見えてくるにつれて、シリコンバレーの多様な層からジョイントベンチャーへの参加者を集める必要性が増した。つまり、異なった人種や民族、異なる収入層および女性の参加者が必要となった。プロセスには誰でも参加できるものであるということを伝え、勧誘の手紙を書き、問い合わせを奨励する、といった活動が不十分であった。手を広げて新しいグループを呼び入れるには、積極的な、たゆまぬ努力を必要とするものだ。

第2フェーズのプロセスは非常に速いペースで進行したので、多様な層からの参加を促す動きも限られていた。しかしながら、意識的に作業部会の委員長を務めてくれる女性と少数民族を探そうとした。理事会は、「多様性タスクフォース」を組織したが、この組織と作業部会のプロセスとのつながりははっきりしていなかった。また、このタスクフォースは、こういった努力の必要性をまとめ声明にしたが、参加者はプロセスにおいて大した役割を見出せなかった。結局、「多様性タスクフォース」は第2フェーズの終わりをもって解散した。第3フェーズでは違うやり方でうまくやろうとしていた。

広報：コミュニティへの情報提供

マスコミ対応

ジョイントベンチャーのリーダーたちは、ジョイントベンチャーが宣伝だけで中身の無いものでは決してないということをマスコミに分からせるのに苦勞をした。これはひとつには、ジョイントベンチャーの戦略として、実際の作業部会のプロセスに関する広報を抑えていたためである。ジョイントベンチャーのリーダーたちは、作業部会をニュースになるようなものだと考えていなかったのだ。また、もし作業部会の会合に報道関係者が出席していたら討議の自由が損なわれていただろう。

ジョイントベンチャーは、その代わりに、プロセスの進捗状況を地元新聞の編集部に流していた。編集部に、ジョイントベンチャーに対しての信用と信頼を持ってもらうことは、常に最優先課題であった。

作業部会のプロセスが報道されなかったことで、マスコミは次第に、ジョイントベンチャーが直面している資金繰り、組織の体質、内部の政治的な動きなどの経営問題に注目するようになり、第2フェーズの2つのイベントで暴露されることになった。

2つのイベント：「ビジョン策定会議」と一般説明会

第2フェーズのキックオフとして催された「ビジョン策定会議」は、地元および全国からの関心を引いた。第2フェーズのプロセスで参加したいと考えるリーダーたちの興味をそそったのだ。

作業部会プロセスを終了する時（『21世紀のコミュニティの青写真』を出す3カ月前）に、ジョイントベンチャーはサンノゼ・コンベンション・センターで大規模な一般説明会を開催し、産業作業部会および社会基盤作業部会から提案された43の事業の確認を行った。説明会に参加した企業およびコミュニティのリーダーたちは2,000人近かった。このイベントは、参加者、そして部外者にとっても、作業部会プロセスの最初の成果を見ることができると重要な機会だった。しかし、問題が二つあった。

第一に、そのイベントは技術的な細かさや長たらしさでうんざりしたものになっていた。人々のなかには、これでジョイントベンチャーに失望した人もいた。

第二に、「事業を始めるためにジョイントベンチャーに参加する」ということを強調したせいで、戦略から実行の段階に変遷をとげたジョイントベンチャーに参加できるとの期待が異常に大きくなってしまったことだった。事実、正反対のことが起こってしまった。『21世紀のコミュニティの青写真』の発行を前にして、提案した事業を実際に動かしていくために舞台裏で一生懸命働かなければならない人が少なくなってし

まった。できて間もない組織は、イベント後の問い合わせ電話の猛襲に対しての準備ができていなかったし、また幅広いコミュニティからの問い合わせに対応できるような仕組みもなかった。

『21世紀のコミュニティの青写真』戦略計画書の発表

プロセス設計では、『21世紀のコミュニティの青写真』を一般に発表し、人々にシリコンバレーの実績を中間時点で祝ってもらう予定だった。しかし現実では、第2フェーズは、1時間のテレビ特別番組とジョイントベンチャーのリーダーたち150名のためのプライベート・パーティ、そして記者会見で終了した。テレビを通してもっと広く一般的に人々に知らしめるとともに、更なる大規模なイベントの開催を避けるための決断だった。残念だったのは、『21世紀のコミュニティの青写真』に携わった何百人もの参加者の貢献をたたえるためのお祝いができなかったことだった。また、このやり方を、参加することと協力の精神に重きをおくジョイントベンチャーらしからざるやり方だと受け取る人もいた。

一般広報

第2フェーズの計画プロセスでは、広報会社が一般および1,000人を超える参加者のための情報基地の役割を果たした。情報基地が一般の問い合わせや要求に応えたのだ。また、特別な招待や郵便物および電話での勧誘を通して、ジョイントベンチャーへの個人の参加者募集に関し、統率力を発揮してくれた。情報基地において説明書と状況報告書を作成し、また講演会などの管理をした。また、ジョイントベンチャーの理事会、CEO諮問委員会、自治体円卓会議、共同議長会議の会合や、連邦、州および地元職員に対する説明会の際には、事務や資料収集ので支援をしてくれた。

ジョイントベンチャーのプロセス上、経済開発コンサルティング会社と広報会社を組ませたことが重要であった。情報の流れの詳細と会合の召集管理に焦点をあてたのは、プロセスから実質的な良い提案とリーダーたちを作り出してくるためには、明らかに重要なことだった。

資金調達：プロセスの中で誠実さを示す

第1フェーズのように、第2フェーズはほとんどが一般企業からの資金援助で行われた。役員会はPrx社と契約して第2フェーズの資金調達をした。Prx社は地元のハイテク広報会社であるが、ジョイントベンチャーに対しては広報サービスを提供していた（前出）。ジム・モーガン、トム・ヘイズおよびサンノゼ商工会議所のリーダーたち、また、多くの理事会メンバーも積極的に協力した。このチームは、84の企業や協会から120万ドルを集めた。

資金は、主に次の3点に使われた。

- 経済戦略コンサルタント：プロセス設計、進行援助、管理、『21世紀のコミュニティの青写真』の編集。
- 広報宣伝／資金調達コンサルタント：マスコミ対応、「ビジョン策定会議」、一般説明会、資金調達。
- 「ビジョン策定会議」：スピーカー、経費。

目に見える成果というよりも、共同作業プロセスに投資するための資金調達は、むしろ非常な労力を要した。戦略ではシリコンバレーの大企業のCEOレベルに投資を依頼する予定だった。その代わりに、各企業の貢献とそのCEO個人の貢献を彼らの望むレベルで公表した。

第2フェーズの資金調達の段階で、いくつかの主要課題が表面化してきた。それは、新しい、しかも成功する非営利団体ならいつかは乗り越えなくてはならない課題だった。

- 主要な資金調達者は同時に主要なサービス提供者である：投資家の中には、資金調達者が調達された資金で他のサービスを提供していることに対して不快の念を示した人がいた。
- 監視機構／投資家の自信を確立することが必要：組織が新しいがゆえ、投資家の中には、資金用途についてジョイントベンチャーがやろうとしていたよりもっと積極的な監視を望んでいた人がいた。
- お金の流れで期待に応えることが必要：活動に対しての期待の膨らみ方が、若い組織が資金を調達するよりも早かった。

戦略段階が終わる（1993年7月）までに、ジョイントベンチャーは契約者に対して10万ドルを超える借りがあった。サンノゼ・マーキュリー・ニュース一面のビジネス・コラムに出た記事には、「負債と戦う」V:SVN、報告書によると99,000ドルの赤字、さらに悪化」と書かれた。

結果：21世紀のコミュニティの青写真

公約どおり、第2フェーズのプロセスで、『21世紀のコミュニティの青写真』を計画どおり1993年6月に発行した(Exhibit III-8参照)。この報告書は、1000人もの人々が経験を共有した創造プロセスを形に表わしたものであった。経済開発コンサルタントによって書き上げられているうちに、『21世紀のコミュニティの青写真』はまさにコミュニティの意見を反映したものになった。人々は、『21世紀のコミュニティの青写真』の中に「彼ら自身を見た」のだ。

Exhibit III-8 『21世紀のコミュニティの青写真』

会社役員に始まって教育者、公務員、個人の有志などの1,000人以上ものシリコンバレーの市民が集まってできたのが、第2フェーズの『21世紀のコミュニティの青写真』である。15,000部ものコピーが配布されたその報告書は4つの主な項目に分かれている。

21世紀のコミュニティをつくる

シリコンバレーが経験した主な経済変化に関して記されている。シリコンバレーの企業はそのコミュニティよりも速く発展している。コミュニティと経済を再び結び付けその地域で成功をわかち合えるようにすることが課題である。

シリコンバレーの輸出機関

シリコンバレーの産業クラスターの重要性和特殊性を解説。シリコンバレーにおけるハイテク企業の変遷についての観察をまとめてある。7つの産業部会によりまとめられた機会と主要ニーズに関して要約している。

21世紀のコミュニティの青写真

この報告書の中心である。この項目では、委員会ですとまとめた13の事業が要約されている。

作業部会のプロセスとその構造についてもまとめられている。

勢いを維持する

この新しい非営利団体であるJV:SVNの理論的根拠、使命、目的、経営構造を解説している。

新しい人間関係

第2フェーズに関わった人であれば、その段階で、目に見える成果である『21世紀のコミュニティの青写真』以上の実績をあげたことを知っている。多くの参加者は第2フェーズを、シリコンバレーのコミュニティに継続的な衝撃を与えた「とてつもない社会的結束の体験」だと見ている。シリコンバレーの成長とともに、昔から言われるように、地域は個人的人脈の拡大の機会とインフォーマルな出会いの機会を喪失していった。人々は、個人の興味のあるコミュニティには人脈を作ったが、自分たちと違うからという観点でそれ以上の人脈形成をすることはほとんどなかった。

ジョイントベンチャーを通して、企業のCEOは、普段つきあいのない多くの種類の人々との会合を主宰した。違うセクターが、新しい同僚や友人という形で身近なものになった。一般企業からの参加者は、公共団体からの参加者の質の高さと彼らのやる気に驚きを示し、また、逆の現象もあった。これらの関係は、地域の誰もが直面している本当の障害や機会に対する新たな理解と評価の下に成り立っていた。

第2フェーズのプロセスは、失われていたコミュニティの感覚に再び火をつけることから始まった。いろいろと違ったシリコンバレー生活を送っている人が「まるで、同じ新兵訓練に参加し、一生懸命働いて、新しい接点を持ち、友人をつくり、参加したことを非常に誇らしく感じたかのようなようだった。」昔を懐かしむ調子で、ジョイントベンチャーのことを、革新に必要な創造的かつインフォーマルな討議ができる、大きな異質のものが詰まった「自家醸造クラブ」だと表現した人もいた。

変遷：実行と更新のための新組織

第2フェーズのプロセスの最終結果は、ジョイントベンチャーをサンノゼ商工会議所の1プロジェクトから、独立した非営利団体に移行することを決定したことだった。創設から首尾一貫して、ジョイントベンチャーは、一定期間内で行動計画を作り上げる人々と資源の集まりと見られていた。このプロセスにより出てきた行動計画は、その手で実行されるか、あるいは、既存の組織で行なわれるかのどちらかであるというのが、当然だと考えられていた。

そして事実、事業組織のうち4つは『21世紀のコミュニティの青写真』の発表を待たずして法人組織となり、実行に際して各々の方向性を持った。4つとは、環境パートナーシップ公社、スマートバレー公社、防衛・宇宙コンソーシアム、世界貿易センターである。更に、作業部会から生まれた構想や事業組織のいくつかは既存の組織により引き取られていった。たとえば、コミュニティを再開発して、住居や商業施設が複合的に立地する「都会型の村」作りは、サンタクララ・バレー製造企業グループの住居活動連盟が引き継いでくれることになった。

しかしながら、疑問は残った。それは、13の事業をどのように支援するかということと、共同作業を継続させる仕組みが必要かどうかということだった。ジョイントベンチャー理事会のリーダーたちは、理事会で次のような2つの意見を検討することを提案した。

- 選択1：新組織を結成し、特定の事業を実行し、更に他の課題や事業をカバーするための官民の共同作業ネットワークとすること。
- 選択2：既存の組織と特別な目的のために作られた新しい組織（たとえば、法人化された事業組織）に、各々その事業計画実行させること。

理事会での選択は分かれた。ジョイントベンチャーの共同作業プロセスは継続されるべきで新組織は地域の活性化のために利用されるべきだと強く信じている人がいたし、一方で、新組織は不要で、独立して運営される分散化された事業組織形態が最善であるとの見方をする人もいた。中には、新しいジョイントベンチャー組織が生まれると、既存の組織と参加者や資源を取り合う結果になるのではないかと恐れる人もいた。また、13の事業が資金調達や生き残りをかけて交錯するのではないかと不安を示す人もいた。

結果的に、ほとんどの理事会メンバーが同意したのは、ジョイントベンチャーがいったん脱したら、経済に影響を与える課題に関して官民の共同作業を地域的に支援する仕組みはなくなってしまうということだった。擁護団体、市の商工会議所、産業、行政機関などのシリコンバレーの既存の組織はすべてコミュニティでの役割分担があるが、官民を結び付けかつ地域的組織であるというものはないのである。

熱の入った討議の結果、理事会は、新しい継続的な組織が必要であるとの結論を出した。理由は次のとおりである。

- 共同作業という新しい習慣は維持されるべきである。
- それまで関わってきた人々がネットワークの継続を望んでいる。
- 構想と資源について意見交換するフォーラムが引き続き必要である。
- コミュニティのリーダーは地域の将来についての展望を地域住民と分かち合うことを望んでいる。
- 個々の事業組織を維持させていくには「監督」組織が必要である。

1993年5月、JV:SVNは501条(c)(6)の下に、非営利団体として法人化された。501条(c)(3)の「慈善事業組織」ではなく501条(c)(6)の「事業協会」としての設立を決定したのは、ロビー活動や擁護活動をするためにジョイントベンチャーの柔軟性を残しておくためであった。501条(c)(3)の組織は税金の控除と引き換えに政府に対してのロビー活動は禁止されているのである。

2つの組織の間に、寄付金の税金控除に関する違いこそあれ、実務上は、ほとんどの会社がその2種類の組織を特定の目的のために区別したりすることはない。企業は、501条(c)(6)の組織に対しての寄付金を事業経費としておとす。慈善団体に対する寄付は、企業、非営利団体は経費として落とすことが可能で、個人は慈善寄付として処理ができるのである。ジョイントベンチャーの資金調達のターゲットは圧倒的に企業であり地元の自治体なので、501条(c)(6)を選んだのだ。

501条(c)(6)の組織の唯一の制限は、501条(c)(3)の組織からの寄付は受けられないことである。しかし、501条(c)(6)の組織に加え、506条(c)(3)の組織を設立することは可能である。1994年、ジョイントベンチャーは501条(c)(3)の財団を設立して、その他の財団や個人から、教育および医療活動に充てる寄付が受け付けられるようにした。

会長の退任

継続する組織を非政治的なものにしようという動きの中で、ジョイントベンチャー会長のトム・ヘイズは新規組織を率いる候補者リストから自分の名前を取り去った。ヘイズがジョイントベンチャーを個人的利益のために利用しているという懸念が高まっていることに対して、彼自身が、ジョイントベンチャーのためにも、今が自分の去り時であると信じていたからである。

新しい非営利団体のための理事会と共同議長

地域のリーダー組織を引き継ぎ、効果的に事業を実行するためには、新しい非営利団体ではジョイントベンチャー設立時と異なる理事構成でなければならない、とジョイントベンチャー理事会は認識を固めた。第1に、新しい理事は、より中広く多様な階層からの代表であるべきだということ。第2に、新しい理事にはトップ・レベルの人々を含めるべきだろうということである。

ジョイントベンチャー理事とCEOからなる選考委員会は新理事として26人の候補者名簿を作成した。新しい理事は、次の4つのグループから選ばれた。企業、行政、協会、および事業の主催者である。シリコンバレーのリーダーとなるこのグループのメンバーは、新組織設立に対する貢献期待度と、人種/民族、性別、地区、政治的背景における多様性を考慮して選ばれた。リストは、設立メンバーの多大な貢献をたたえながら、慎重に提出され、ジョイントベンチャーの役員会の全会一致で承認された。

会長としては、ジム・モーガン（第1フェーズにおいてCEO諮問委員会を指揮した）とスーザン・ハマー市長（第2フェーズにおいて自治体円卓会議を指揮した）が選ばれた。モーガンは、新しい役員から後任が選ばれるまで暫定的に引き受けることに同意した。後に、シリコン・グラフィックス社、会長兼CEOであるエド・マクラッケンが就任した。

トム・ヘイズは、人材斡旋会社が新任を見つけてくるまでという条件で、やはり暫定的に社長としての任務を遂行し続けることに合意した。人材斡旋会社からは、後任として全米から60人を超える候補者があがったが、最終的に3人に絞り込まれた。理事会の選考委員会が組織され、最終候補者を審査し、理事会の承認を要請した。全会一致で、新しい社長兼CEOは州上院議員のベッキー・モーガンに決定した。1993年7月のことであった。

オフィス・スペースの寄付

ジョイントベンチャーをプロジェクトから組織に移行するため、パシフィック・ガス&エレクトリック社が街中のオフィス・ビルを提供してくれた。コンサルタントとジョイントベンチャーの最初の社員、およびアシスタントはサンノゼ商工会議所と契約を結び、このオフィスから出かけ、ジョイントベンチャーとしての明確な自覚を持ち始めた。

サンノゼ商工会議所の統率力

サンノゼ商工会議所は、元々は商工会議所が始めたジョイントベンチャーの新たな地元組織への移行に際し、率先して支援してくれた。同盟が成長し、別離と自立を必要としてくると、それを見送るのは必ずしも容易なことではない。ジョイントベンチャーの移行は、そのプロジェクトそして商工会議所の信用で借りた未払金と、まだ実績を出していない公約を残していたことで、より一層難しいものであった。移行期間は大変だったが、商工会議所は自立した組織作りに向けて移行プロセスを維持し、ジョイントベンチャーの理事会で重要な役を務め続けた。

[ホームページへ](#)

[表紙へ](#)

[目次へ](#)

第4章

ジョイントベンチャー方式の実行

第2フェーズは、第1フェーズの分析の作業と第2フェーズの創造の作業を実行に移し、新しいタイプの非営利団体、ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク(JV:SVN)を設立するものである。さらに、この第3フェーズは、事業組織が自治的な組織を発展させ、その結果が現われ始めた時期でもある。ジョイントベンチャーを成功へと導く助けとなった主要な事象として、以下のものがある。

- 1993年夏における、第2フェーズから第3フェーズへの移行を確実なものとした5つの企業・団体からの重要な【立ち上げ資金】。バンク・オブ・アメリカ 25万ドル、アプライド・マテリアルズ社 10万ドル、シリコン・グラフィックス社 10万ドル、パシフィック・ガス・アンド・エレクトリック社10万ドルとオフィス・スペース、サンノゼ市 5万ドル。
- 産業、行政機関、教育機関、コミュニティのCEO（最高経営責任者）レベルのリーダーから構成される理事会を中心とした正式な非営利団体の設立。
- 官民両方のセクターにおける経験、高い指導力、絶対的な信頼と統率力を兼ね備えた社長/CEOの選出。
- 大小の企業から地方自治体、コミュニティに渡る広い範囲からの安定した経済的援助をもたらす継続的、効果的な資金調達作戦の実行。

第3フェーズに至るまでは、ジョイントベンチャーは、組織というよりは「動き」であった。1000人にもものぼるボランティアとコミュニティリーダーの活発な参加はあったが、『21世紀のコミュニティの青写真』を実行する、あるいはその実行のプロセスへコミュニティを効果的に誘導する統率組織は、ジョイントベンチャーには形成されていなかった。

ジョイントベンチャーは、コミュニティに関する議事を提案する重要な中立的フォーラムを継続している。

エド・マクラッケン
シリコン・グラフィックス社会長兼CEO

JV:SVN共同議長

キーレッシン

実行（第3フェーズ：1993年8月より現在に至るまで）

リーダーシップ

- 理事として、そして事業組織の役員として、適切な人材を見いだすことがまず第一に必要な。このプロセスにはかなりの時間を要するが、ジョイントベンチャーの成功には、最も重要な要素のひとつである。強力なリーダーシップのある事業組織は、乗り越え難い困難を切り抜けてきた。同時に、事業組織内部で認識されていったように、理事のもつ資金調達やその他の責任を明瞭に定義することが重要である。
- 第2フェーズからの事業組織の主催者の中で、第3フェーズの事業組織の指導的スタッフまたは、代表者になることへの興味あるいは意思をもった者は少なかった。初期の主催者から専任スタッフへの移行の難しさ（そして重要性）を過小評価してはならない。
- 企業の中堅幹部、役員、そしてCEO、さらに行政機関、教育機関、コミュニティの同様な地位の人々がジョイントベンチャーの理事になることは、効果的な実行、資金調達、組織発展のために必要であった。
- ジョイントベンチャーの信用と資源が増加するにつれ発生した、視点を経済へと拡張すべきとする圧力に対し、理事会とそのスタッフは抵抗を示した。これに抵抗することにより、ジョイントベンチャーはあまりに多くの事柄に手を広げ過ぎず、「すべて人のための、すべてのものなろうとする」ことから自分たちを防衛した。
- 事業組織の役員間の話し合いをもつ目的でのフォーラムは重要である。主催者の会議、最近では、非公式な朝食ミーティングを通して、ジョイントベンチャーの役員は事業組織の専門分野を超えたパートナーシップを探究し、学習したことを分か

ち合った。しかしながら、事業組織間や、事業組織とネットワークコア組織間において、アイデアや機会を効率よく伝達し続けることには、常に困難が伴うものである。

専門知識

- 初期においては、ネットワークの中核となる専門スタッフは、戦略段階のためのコンサルタントであった。これにより、ジョイントベンチャーには、柔軟性と継続性のある専門家へのアクセスが提供された。専任のスタッフは、事業組織を初期段階から持続性のある段階へと発展させるために重要であった。コンサルタントの役割は、指導、標準化、経済分析、新しい課題の簡明化を適宜含むものである。
- CEOの選任を行うため、役員レベルの人材サーチの専門会社を使用し、事業組織の幹部雇用には、その目的に合った人材サーチサービスの提供を受けた。外部の人材紹介会社の使用は、候補者の幅が広がり、選考段階における政治的影響を制限する上で重要であった。

参加

- 戦略段階における時と同様の広範囲の市民参加を、実行段階で実現することは難しかった。第2フェーズでは、第3フェーズつまり実行の段階においても広い参加があるものと信じた者もあり、その意味でジョイントベンチャーに、正しい予測ができていたとは言えない。
- 成功とともに、参加への要求が増大することを期待する。ジョイントベンチャーが、より広く知られるようになると、プロジェクトや大規模な提案などに関し、ジョイントベンチャーとパートナーを組みたいとするコミュニティ内の他の組織からの要求が増大したように、参加を希望する個々の要求がかなり増大した。ネットワークのコア組織と事業組織の双方は、これらの要求の全体における優先順位の決定とその扱いに常時奮闘している。
- 特に広範囲における参加が不可能であった第3フェーズにおいては、成果を祝い、参加者へ、彼等の貢献に対し感謝する機会をつくることが非常に重要であった。
- たとえ始めは取り残された気持ちをもってしまった人々に対してでも、鍵となる支援者を呼び込むのに遅すぎるということは決してなく、投入した時間の価値は十分あった。
- 第3フェーズである実行段階では、ジョイントベンチャーは多様なタスクフォースに対応して異なった方法を取るようになり、より多くの女性と少数派をこの活動に参加させるよう努力した。ジョイントベンチャーは、ネットワークや事業組織のリーダーシップの役職へ女性やマイノリティを募集するための専任スタッフ用の資金を別に設けるという公約をした。6ヵ月間に、少なくとも40人の女性あるいはマイノリティがリーダーに指名された。いまだジョイントベンチャーには、シリコンバレー・コミュニティの様々な分野すべての代表者は存在しないが、人々に参加を呼びかける新しくより良い方法を探究し続けている。

広報

- 強力な広報機能（宣伝ではない）をもつことは必須である。内部でのコミュニケーションは、外部への広報と同等に重要である。
- 真実に基づいたニュース性のある情報を選択し、個人的に提供することによりメディアの信頼を得る。
- 結果を個人化、つまり、恩恵を得た人々あるいは企業に焦点をあてることは、メディアにジョイントベンチャーが何であるかを伝え理解させる助けとなる。
- 共同作業に参加している人々と継続的にコミュニケーションをとることが重要である。
- 新しい組織として、結果に対する自分たち自身の役割に自信をもつことが必要であり、共同組織として、他の多くのパートナー組織と個人の貢献をよりよく認識することが必要である。

資金

- 資金調達には専門家のチームにより行われなければならない。実行段階において、経験豊かで、献身的な資金調達の人材または能力をもつことは非常に重要である。専門家の資金調達活動は、有名な事業家からの多くの寄付金、そしてその友人や知人への呼びかけにより、計り知れないほどの援助を受けた。この点では、話しを伝達し、資金調達計画を実施する「理解者」のチームをつくるのが欠かせなかった。
- 粘り強くやり抜くことは、投資家候補全体の質と同等に重要であ

る。投資を得られる可能性が見え始めるまでに、投資家候補に何度となく接触する必要がある。

- 投資家からの援助を、公的そして私的に現実化するあらゆる機会を得ることが重要である。中心となる投資家に対し、結果を伝えながら「内部」に取り込み、数年に渡る経済支援へとつながる信用を確立することが重要である。
- 深く根付いた使命感を生みだし、意義のある参加にするために、資金と能力の貢献を求める。「単に、貴方の資金がほしいだけではなく、貴方の意見、時間そして経験を必要としている」というメッセージを伝えることが重要である。
- シンプルで結果を中心としたメッセージにする。「結果を売る」ということは、ジョイントベンチャーの共同作業に緊張を与えることにつながる。複数の構成人員における共同作業は時間のかかるものである。
- 独立して設立された事業組織は、自分自身の責任で資金調達を行った。その意味で、助成金申請の経験へのアクセスは重要である。ジョイントベンチャーは連邦政府の拠出に見合う助成金の確保に貢献し、この資金は独立して組織された5つの事業組織のうち4つの組織を2年間サポートするに足る金額であり、民間の出資を促す結果となる。
- ネットワークコアの組織と事業組織が同じような資金調達の可能性を求めた場合、衝突が生じることがある。このような衝突はお互いが相手に資金調達活動を通知することにより減少された。しかしながら、事業組織のなかには自分たちがネットワークの総合資金の中から多くの部分を享受すべきだと信じる者もあり、緊張は持続する。
- 特定のプロジェクトや運営組織に関連する、献金の記録をつけることは重要である。例えばスマートバレー公社が会計監査を受けたとき、数ヶ月に渡る期間において授与された献金の説明に困難をきたし、その後、その献金を明らかにするために、かなりのスタッフの時間を費す結果となってしまった。

ネットワーク管理法

- ネットワークのコア組織と事業組織の関係は、第3フェーズの間、発展を続けた。その間、増大しつつある事業組織役員の自治権は、情報伝達と資金調達活動を調整する必要性により均衡が保たれていた。
- うまく進展させていくために、他の組織から実行を委任された事業組織を追跡調査し、また彼等を支援する必要があった。
- ジョイントベンチャーは、いくつかの事業体を早まって法人組織にすることは避けるべきだった。そのような行動には、組織的な管理体制と拡張を整え、それと同時に、良い結果を得ることの両方に視点を広げることが必要になる。加えて、適切に法人化を行うために書類処理を完璧に行うことも大切だった。
- すぐに結果を出すことに重点を置くと、管理体制の整備よりも、行動を奨励することにつながる。これは両刃の剣であった。行動に焦点をあわせることでジョイントベンチャーは素晴らしい成功を収めた一方、ネットワークのCEOと事業組織役員は、財務と経営を管理する専門家の雇用に先立ち、新しい管理体制を設立するため、相当の時間を費やさねばならなかった。
- 組織全体が、定期的な評価と再検討を行いながら常に柔軟であることは非常に大切であった。ジョイントベンチャーが硬直化していたのであれば、事業組織間の結合を考え直し、時には現在の事業組織の目標を大幅に変更し、新規の活動を考えだすことはできなかつたらう。
- 我々は構想と事業組織について柔軟であるべきことを学んだ。ジョイントベンチャーの最も重要な仕事のひとつを新たなリーダーシップと新たな手法で再開する必要があった。第2フェーズの労働力作業部会は150名の意見を強制的な活動計画に統合することに苦勞し、他の組織と教育指導者の興味をかきたてることに失敗した。K-12（初等・中等）教育改革の重要な点を断念するよりも、ギアをチェンジし他の何かを試すことができるほど柔軟であることが大切である。
- 覚書（とその測定可能な目標）によりネットワークのコア組織と事業組織間の関係は明確で正式なものになり、目標についての混乱を防ぐことができ、どの点で進展をレビューし、どの点で公的に責任を負うのかを明確にする。そのような覚書を作成することができない事業組織、また測定可能な目標を満たすことができない事業組織はネットワークから外さねばならない。

結果

- 決して早まって製品を発表したり事業計画を発表してはいけないことを学んだ。これは報道機関との信頼関係を築くために、特に重要である。米国ディスプレイ協会の誘致の場合では、情報を早期に発表したためにほとんど失敗しそうになってしまった。
- ジョイントベンチャーは「何かを生みださなければならない」とい

う非常に強いプレッシャーを感じている。批判を食い止めるために、進展を証明するような中間的な対応を明らかにすることが大切である。しかし、中には、仕事が始まって何ヵ月かの間は「結果を得るための気遣いじみた突進」だったと感じている事業の事務局長もいる。そのような「突進」は後々大きな影響を及ぼし、長期に渡る関係樹立を難しくすることにもつながる。

- 「大きな変化を生み出す考え」を支援し、資源を整理し、複雑な問題を考え抜くために必要な時間をとることは、欠かすことができない。
- ネットワークのコア組織と事業組織は、進行中の目標と結果的な目標を区別することが重要である。ジョイントベンチャーは基準を四半期ごとに設定し、結果を公表する。
- ジョイントベンチャーが協力関係を推進する際、それへの対応は個人や企業にとってたいへい苦痛を伴うものになる。ただらと続く打ち合わせや、「協力関係のための協力」を憂える者や、変化に耐えるために必要な協力関係や新しい人間関係を築く重要性を軽視し、即時に結果を得ようと強引に押し進める者もいる。人々が新しい協力関係という考えに慣れる手助けをするには忍耐が必要だ。
- ジョイントベンチャーが、どのように物事を行うかということは、何を行うかということと同じほど重要である。途中で進行状況の評価しないことは重要だが、たとえば会議のやり方に関しても、互いに影響し合うようなやり方で、またより良い結果を生むため小さなステップ毎に実際の変化を報告することは大切である。
- 陳腐化することを防ぐために、ジョイントベンチャーは現在の事業で成果を挙げたり、取りやめたり、あるいは合併するのと同じように、新たな事業を吟味してつくり出すことにも焦点をあわせる必要がある。ジョイントベンチャーは、重要な事柄や地域の解決法を浮上させる中立のフォーラムとしての新たな役割を果たすことができるよう柔軟な姿勢でいなければならない。

ネットワーク型パートナー：コア組織と各事業

全体的な構造

「第2フェーズ」の戦略計画プロセスの章では、事業の成功と共同作業の進行を支援するために非営利団体がジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク (JV:SVN) として設立された。

JV:SVNは特定の事業の集合体以上のもになってきていた。そのプロセスで最も重要なことは、問題を解決し、公共部門、民間部門、そして非営利部門の間で共同作業が必要とされる場合に投資を行うため、多様なグループをひとつにまとめるということである。

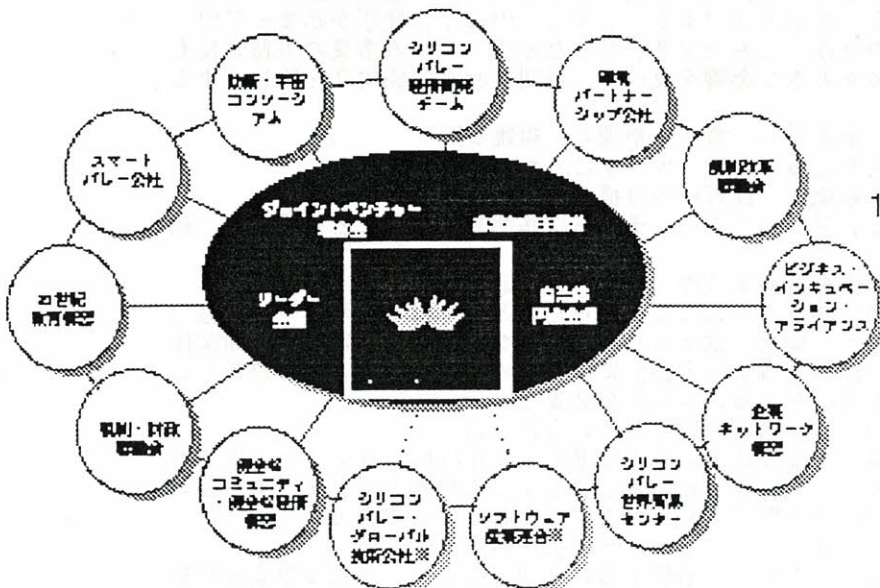
JV:SVNは、計画を練る段階から実行する段階へ移行する準備ができた。新しいJV:SVNは各事業の成功を支援し、共同作業を続けていく（『21世紀のコミュニティの青写真』参照）。

ネットワークの構造は、目標を満たすために必要な柔軟性、効率性、そして多様性を生み出すために作り上げられた。

JV:SVNは「軽いネットワーク」としている。つまり、それは一連のネットワークの関係を通じて人的、金銭的そして組織的資源を結合し、てこ入れすることで顧客に貢献する「バーチャル・コーポレーション」の地域的な類似物である。JV:SVNの「顧客」とは各事業と共同作業に参加したいと望むリーダー会議の会員、企業そして個人である（『21世紀のコミュニティの青写真』参照）。

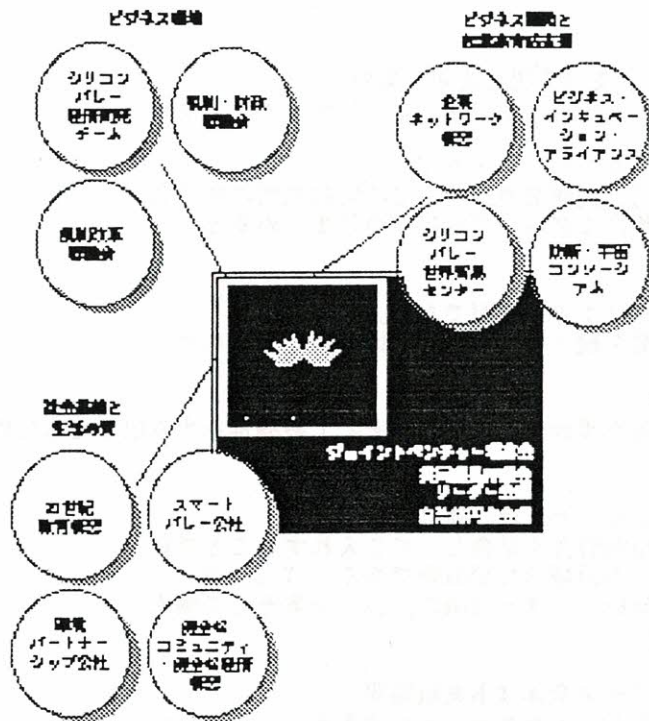
事業組織に結合されたコア組織により、ネットワーク全体は事業組織間の「接着剤」として機能し、コミュニティ資源をてこ入れすることができる。（Exhibit IV-1参照）*

1993年7月



(※) これらの事業相掛は1993年に改定。第4章9ページを照。

1995年7月



*JV:SVNは中核となる非営利団体の正式名称である。本事業全体、つまりコア組織と事業組織を示すために「ネットワーク」という言葉も使用している。事業組織は自らを「JV:SVN団体」と名乗っている。

コア組織と各事業との関係

JV:SVNの各事業とコア組織との関係は覚書で定義する。V:SVNの理事会と事業組織役員は毎年覚書を作成承認しこれを両者の協力関係の基礎とする。覚書は支援と成果への相互責任を明確化する。各覚書には標準フォーマット

トがある。(Exhibit IV-2を参照。)

Exhibit IV-2 JV:SVNと各事業組織とが調印する覚書の構造

事業計画のハイライト

- 事業の使命
- 組織の構造
- 主要活動
- 測定可能な目標
- 予算とスタッフ配置

各事業がJV:SVNに期待すること

- 理事会の支援
- スタッフ/コンサルタントの支援
- 資金調達への支援
- コミュニケーションへの支援
- ロビイング支援
- 管理上の支援

JV:SVNが各事業に期待すること

- 測定可能な目標の達成
- 事業組織をJV:SVNの関連団体に指名する
- 資金調達のための共同作業
- 公的機関参加のメカニズム
- JV:SVNの活動への参加
- 利害の衝突を調整する運営規準

JV:SVNは他の成果達成について楽観的であるものの、主要関心事は各事業による測定可能な目標の設定とこれに向かったの進行具合である。JV:SVNは各事業の目標達成度を追跡する「四半期状況報告書」を作成する。この報告書はジョイントベンチャー・コミュニティ内に広く配布される。

各事業に対するコア組織の役割の定義には常に困難が伴う。コア組織の役割は戦略的指導と全体的リーダーシップとを提供することであり、各事業は各々のプロジェクトの実行に対する運営責任をもつ。ジョイントベンチャーにおいては覚書は、コア組織と各事業との関係を定義する「契約」である。多くの場合、ジョイントベンチャーは特定の問題において「ジョイントベンチャー方式」を実行する「フランチャイズ」としての事業組織をつくってきた。

覚書とは別に、コア組織と各事業の日々の協力関係は時には信じられないほどの報酬をもたらす一方、時には難局に満ちたものとなる。これはどのようなコア組織と各事業の関係においても予想されることである。今日、ほとんどの事業は、JV:SVNの関連団体として運営することから価値を引き出せると考えている。最大の価値はJV:SVNが各事業の認知度を高め、「ドアを開く人」として機能してくれるということである。JV:SVNとは究極的には、各事業が外部との接触をもつことを支援してくれる「ネットワーク」する組織なのである。しかし各事業はときどき、かれらJV:SVNとの関係から発生する二つの「流れ」を疑問視することもある。

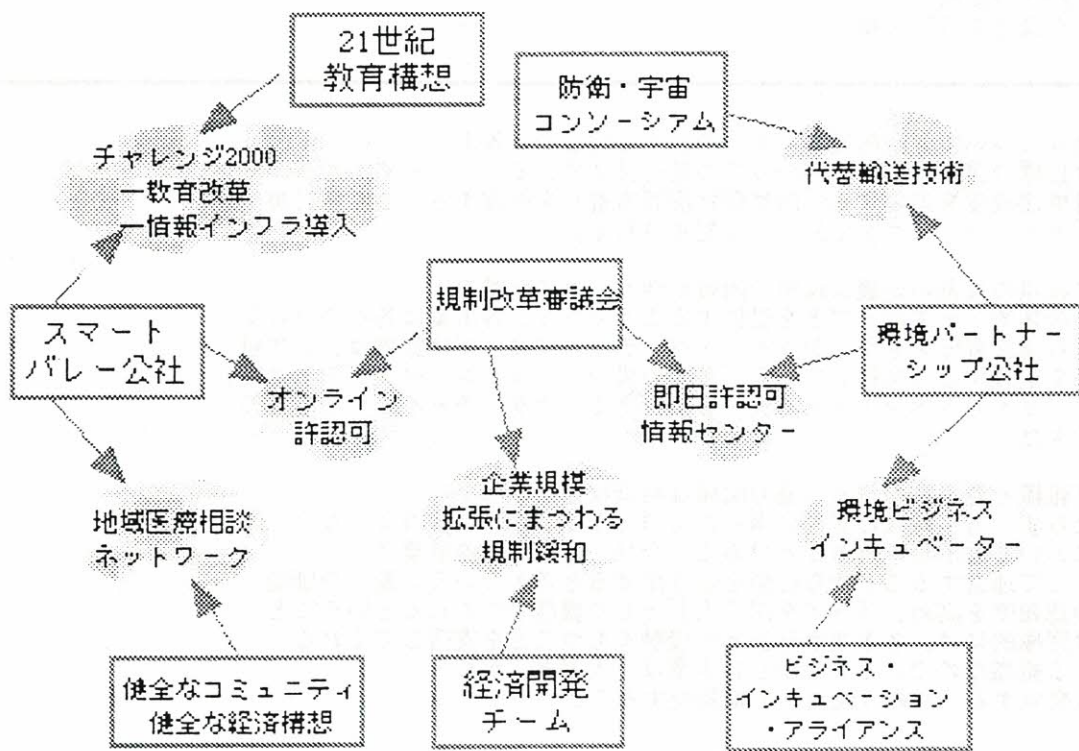
実際、コア組織と各事業とはJV:SVNのビジョンと使命を実行する戦略的パートナーであるが、現実にも、コア組織の成功と各事業の成功とは互いに絡みあったものである。将来JV:SVNから「離脱」することを決意する事業が発生するであろうし、

方、過去2度発生しているようにJV:SVNが特定の事業との関係を断つことを決意するかも知れない（下記を参照）。このことはジョイントベンチャーの生成過程における自然な1段階とみなすべきである。最終的には、コミュニティにおけるジョイントベンチャーの主要な役割は、共同作業を必要とする地域的諸問題への対処において推進役となることである。問題への対応が満足に実行されているときジョイントベンチャーは任務をおりというオプション行使できる。ネットワークのコア組織とそれに属する事業組織との長期的パートナーシップは、それぞれがその協力関係から価値を得ていることを確認するために定期的にレビューされなければならない。

第2フェーズで設立された2つの事業組織（シリコンバレー・テクノロジー公社とソフトウェア産業連合）は、JV:SVN理事会との覚書に関する交渉、測定可能な目標の達成という2点において失敗した。彼等のJV:SVNとの正式な関係は、合意によって解消された。公社はビジネスプランを作成できなかったし、いずれの事業組織もJV:SVN理事会により設定された要件を満たす統率力ある理事会の組織化と資金調達ができなかった。これは覚書作成における役員会の真剣さを明らかにすることとなった重要な発展であった。JV:SVNは各事業の認知度、信用を高めるという支援を提供する。各事業は支援の見返りとして成果を出さなければならないのだ。

JV:SVNのコア組織と各事業との関係に加えて、各事業は事業相互間の関係を作り上げる。最初の2年間、JV:SVNのコア組織は各事業とのコミュニケーションおよび共同プロジェクトを円滑化するという重要な役割を果たした。各事業組織において役員任命がおこなわれた現在、事業組織間のネットワーキングは自力で発生している。Exhibit IV-3、各事業組織は測定可能な目標達成のため、いかに協力しあったかの例を示す。

Exhibit IV-3 各事業間の協力



コア組織の役割

コア組織は、各事業による役割の実行をサポートし、共同作業を必要とする新しい諸問題の推進役となる。ネットワーク組織は現在6つのコア機能を持つ。

- 経済情報の信頼性ある情報源：1995年1月、ジョイントベンチャーはシリコンバレー地域の経済力、生活レベルについての客観的信頼性の高い情報である『シリコンバレー・インデックス』の第1号を発行した。27の指標からなるこの情報は、有力な経済学者で構成される諮問委員会との協力により作成されたものであり、以後毎年アップデートされている。『シリコンバレー・インデックス』の第1号発行に刺激され、広範囲な公開会議とメディア取材が行なわれた。また『シリコンバレー・インデックス』は、JV:SVNと他のコミュニティ組織との対話における議題設定材料になるものと期待されている。
- 地域問題取り組みのための中立的なフォーラム：JV:SVNは地域問題の特定と共同作業の組織化のため、選択してはいるが様々なグループを召集し続けている。この方法で、第2フェーズにおいて13の事業組織が生まれた。1995年、JV:SVNの支援により、実際には他組織で運営されている2つの新たな活動が始まった。湾岸地域マルチメディア・テクノロジー・アライアンスとキャリア・アクション・センターである。
- 各事業に対する指導と管理上のサポート：JV:SVNの初年度は、ジョイントベンチャーのコンサルタントが実際に人員派遣を行い、多くの事業立ち上げに於いて指導的役割を演じた。次年度（1994～95）までに、大部分の事業組織は理事会、事業計画、スタッフおよび初期資金を完備したので、JV:SVNのスタッフとコンサルタントの役割は変化した。今や、ジョイントベンチャーは必要に応じ、CEOの指示により各事業の仕事を手伝える状態である。JV:SVNの管理スタッフはコンピュータとデータベースのサポート及び財務管理を行っている。
- 各事業間のネットワーク作り：JV:SVNは、事業組織間ならびに事業組織とコミュニティ間の行動指向の連携を進めている。たとえば、スマートバレー公社と21世紀教育構想を連携して「チャレンジ2000」を始めた、これは同地域に教育上のルネッサンスを起こそうという試みである。他にも環境パートナーシップ公社と防衛・宇宙コンソーシアムを連携しての先進輸送技術提携作業部会や、規制改革審議会と経済開発チームが連携しての企業規模拡張に関する問題解決等がある。1994年は少なくとも13件のネットワーク作りが事業相互間に形成された。
- 広報：JV:SVNは、JV:SVNと事業組織のためにメディアと一般への広報を調整する広報担当顧問がいる。広報担当顧問はCEOと直接共同作業をして、各報道機関と公衆に対し、JV:SVNの活動に関する正確かつ信頼できる情報提供を目的とする長期の報道戦略を立案、実行する。この戦略には、四半期毎のニュースレター及び電子的広報も含む。（下記の広報の項参照）

非常に選択的に、JV:SVNは州と連邦政策に関

しては、外部からもよく分かるような立場をとっている。総意がまとまる場合は、JV:SVNはシリコンバレー地域を代表する「単一の声」として機能する。

- ベンチマーキング（評価）：JV:SVNは各事業とJV:SVNの進展を評価する。JV:SVNは各事業とJV:SVNの進展を測定可能な目標に合致しているかという点で追跡する四半期毎の状況報告書を作成する。さらに、JV:SVNは2カ月に1回リーダー会議に進展状況の最新報告を行う。

事業の組織形態

第2フェーズの共同作業プロセスから生まれた各事業は各種の組織形態に発展した。主な相違点は次の2点である。（Exhibit 1V-4参照。）

- 組織上の形態—各事業組織は独立して法人化されているか、あるいはJV:SVNの法人格の下で活動している。これら事業組織の4つ（スマートバレー公社、防衛・宇宙コンソーシアム、環境パートナーシップ公社及び世界貿易センター）は、JV:SVNに先立ち1993年の春に法人化された。企業ネットワーク構想は1994年に法人化された。

法人化されていない事業組織に関しては、そのスタッフをJV:SVNが採用した。これらの事業組織は、税制・財政審議会、規制改革審議会、健全なコミュニティ・健全な経済構想、経済開発チーム及び21世紀教育構想である。

- 資金調達—各事業組織は自分で資金調達するか、JV:SVNを通じて行

うか、あるいはJV:SVNの予算から資金提供される。7事業組織の内の4つは、実際にはJV:SVNが確保した連邦政府の「マッチング」補助金により立ち上げ資金を得ている（企業ネットワーク構想、環境パートナーシップ公社、防衛・宇宙コンソーシアム、世界貿易センター）。

Exhibit IV-4 JV:SVNの各事業のタイプ (1995年8月現在)

	世紀教育構想	防衛・宇宙コンソーシアム	企業ネットワーク構想	環境パートナーシップ公社	世界貿易センター	規制改革審議会	スマートバレー公社
組織上の形態							
JV:SVNとして活動、非営利	レ	レ	レ	レ		レ	レ
独立した非営利(C)(3)組織				レ			
独立した非営利(C)(6)組織			レ	レ	レ		レ
資金調達							
JV:SVNの予算より資金調達		レ	レ				レ
JV:SVNを通じて資金を調達	レ						
独立して資金調達		レ	レ	レ	レ	レ	レ

唯一の結論は、

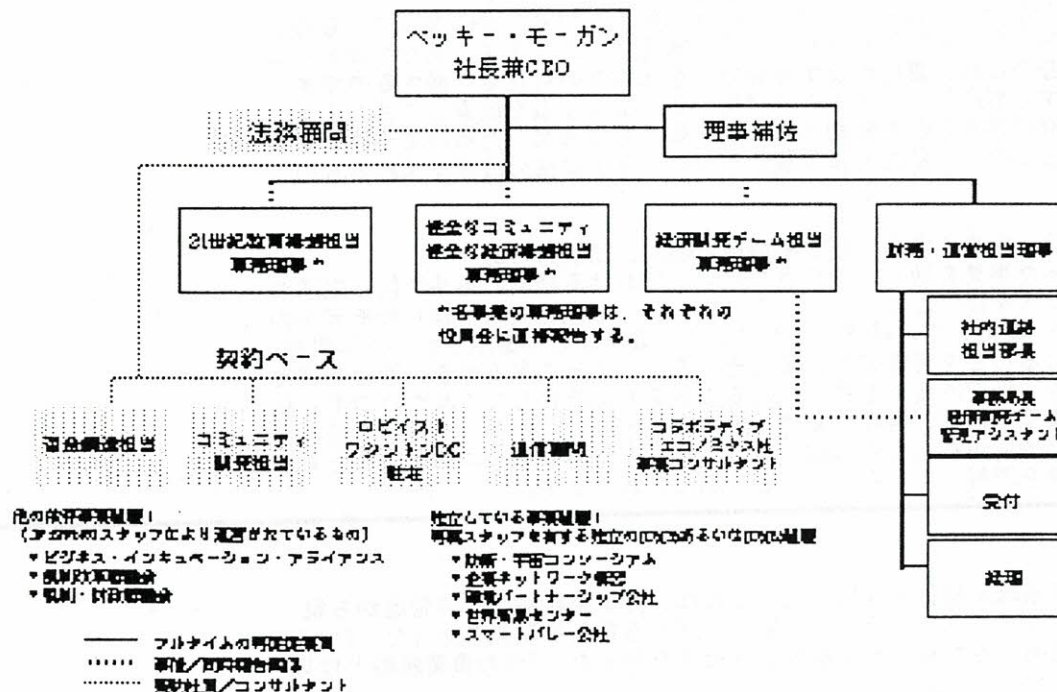
JV:SVN は各事業のために各種の管理体制を実験し続けるということである。各体制は各々の長所がある。独立した非営利形態の長所は、事業組織が独自の資金調達戦略、計画方針及び独自性を展開できることである。例えば、スマートバレー公社は強力な理事会、強力な知名度及びネットワークのコア組織と同等な予算を持っている。JV:SVNの組織下で活動する長所は、管理部門の経費を最小限に抑えられることとJV:SVNと日々密接に連携がとれることである。

JV:SVN の経験は、急速に変化する要求と状況に合わせることに経験から学ぶことのできる柔軟性のある組織の価値の高さを示している。JV:SVN自体は、変化する需要に基づき大きくなったり、小さくなったりできる小さな組織である。少数のスタッフ（5人の専任スタッフ）がコンサルタントチームのサポートを受けており、そのチ

ームとの契約はその時の要求に合致するように調整できる。新しい活動は、何時でも覚書を通じて追加できる。JV:SVNは、中核とするスタッフは少ないが、活動ができるという長所がある。

Exhibit IV-5は、1995年8月現在に於けるJV:SVNの組織図である。

Exhibit IV-5 第3フェーズの最初の組織図



統率力と管理

最高の指導者

第2フェーズから第3フェーズへの移行期に、JV:SVNの事業組織の顔ぶれに変化が見られた。その中でも特に大きな変化は、JV:SVNの会長、トム・ヘイズ（アプライド・マテリアルズ社の出向役員）が1993年7月にその地位を退いたことである。後任となる常任の社長兼CEOの候補者選定のため、JV:SVNは役員専門の人材斡旋会社と契約した。人材斡旋会社は以下の条件を満たす候補者をリストアップした。

- 官民双方から信頼され、両者の橋渡しを効果的に行えること
- 強いリーダーシップの持ち主であること
- 新組織を動かす、創造的ビジョンを提供できること
- シリコンバレー出身者、あるいはシリコンバレーと深い関係を持つ人物であること

ジョイントベンチャーは最終的に、シリコンバレー選出のカリフォルニア州上院議員、ベッキー・モーガン（Exhibit X参照）を選出した。以上の社長兼CEOの選出と権限のスムーズな移行は、第3フェーズの実現に不可欠であった。ジョイントベンチャーはこうして常任の社長兼CEOを得ることになったのである。

私がカリフォルニア州上院議員を辞し、JV:SVN責任者のポストに就いたのは、この事業体が私にエキサイティングかつ挑戦しがいのある、「何かを変革する」チャンスを与えてくれると考えたからです。私は、カリフォルニアの広さを考えると、それぞれの地域ごとに再活性化が必要だと感じていました。何千もの事業者が本拠とするシリコンバレーほど、このカリフォルニア再活性化計画のスタートにうってつけの場所が他にあるでしょうか？私の期待は裏切られませんでした。

これまで JV:SVN には多くの才能、エネルギー、資本、そして多大な協力が注ぎ込まれてきましたが、それらが私たちの尽きぬ熱意と情熱の源となっているのです。私たちはこうした協力が十分に生かされる分野を厳選しております。私たちはチームワークと地域全体の利益のため、責任のなすり合いと意味のない対立を一掃するのです。私たちは地域の必要とする解決策を、その地域で生み出すような道を模索しております。州政府または合衆国政府に与えられた制約のために、私たちの考案した解決策が効果を生みだし得ないような場合にのみ、私たちは州議会やワシントンに法の改正を求めるものです。

JV:SVNは事業環境の改善、産業の育成、起業家精神の喚起、競争力のあがるインフラの建設といった事業を通じ、シリコンバレーにおける経済の再活性化と生活の質の向上をはかるチャンスを提供しています。この新しい「市民起業家精神」のモデルのCEOであるということは、実業界での経験と政界において議員として選出され、18年間を送った経験とを結びつけることを可能にし、またそのことによって来るべき21世紀を迎えるための、真に革新的かつ創造的変革を推し進めることも可能にしてくれたのです。私たちは組織として自己変革を続け、地域の変化し続けるニーズにこれからも対応し続けるでしょう。私たちは他の地域が私たちの経験に学び、それぞれのコミュニティに私たちの取ったアプローチの価値を理解してもらえらることを臨んでおります。

第3フェーズにおいて、

JV:SVNのほとんどの事業組織が役員を採用した。これは、各事業組織がその発足から軌道に乗るまでの時期のジョイントベンチャーの変革に関する重要な現象であった。1つの事業組織が専務理事を選出するための理事選出プロセスを行った。1つの事業組織とは以下のものである。スマートバレー公社、世界貿易センター、防衛・宇宙コンソーシアム、環境パートナーシップ公社、経済開発チーム、健全なコミュニティ・健全な経済構想、企業ネットワーク構想。経済開発チームに採用された専門スタッフは現在、規制改革審議会と税制・財政審議会をサポートしている。21世紀教育構想は上級執行議長が専務理事を代行していたが、現在、常任の専務理事を求めているところである。

理事会の性格

4つのグループから選出された市民の代表28人が構成する理事会 (Exhibit IV-6参照) はJV:SVNの機構の核となるものである。そのグループとは以下の4つである。

- シリコンバレーを代表する企業の役員
- 地方政府と州政府から選出された役人
- 経済団体の専務理事
- JV:SVNの各事業組織のリーダー

理事会は非営利団体の管理運営について法的責任を持つ。理事たちはJV:SVN、そのCEOおよびのスタッフに権限と指導を与える。そして理事会のメンバーたちは、役員会、財務委員会、コミュニケーション委員会のメンバーか、あるいは各事業組織の窓口でもある。また、両者を兼任する場合もある。

JV:SVNの理事会以外にも、各事業組織はそれぞれ理事会を持ち、法人化されていない事業組織の場合は諮問委員会を有する。産業、行政、教育、コミュニティからの200人以上の代表が各々の事業組織の理事会のメンバーを務めている。1994年から1995年まで、JV:SVNにとっての優先事項はシリコンバレーのコミュニティのすべてか

ら、能力ある指導者を集めることだった。コミュニティの様々なグループから新しい指導者を努めて取り込まないと、同じ指導者ばかりが何度も再選されることになり、多くの重要な視点とアイデアが見過ごされることになる。そのためジェイムス・アーバイン財団の助成金により、ジョイントベンチャーは、40人の新しい女性とマイノリティをJV:SVNの理事会に採用、推進するための専任スタッフを採用した。この理事会は、1994年から延べ77人の新メンバーを迎え入れた。

Exhibit IV-6 理事会及び関連団体

以下の面々はJV:SVNの理事会のメンバーである。

共同議長：スーザン・ハマー サンノゼ市長

エドワード・マックラッケン シリコングラフィックス社、会長兼CEO

理事：

バリー・バルトン

シエラ・クラブ、ロマ・プリエタ支部、環境保護会長

*ゲイリー・バーク

サンタクララ・バレー・マニュファクチュアリング・グループ、会長

*デビッド・カーター

WBGおよびバンク・オブ・アメリカ、副社長、役員

*リー・カニンガム

モーガン・ヒル統一学区、教頭

イヴェット・デル・ブラド

タンデム・コンピュータ、教育・社会問題担当、副社長

*トミー・フルチャー・ジュニア

上級役員、エコノミック・ソーシャル・オポチュニティーズ社

*ロン・ゴンザレス

サンタクララ郡、監査役

*ジュディス・ハミルトン

データクエスト社、社長兼CEO

*ジェイ・ハリス

サンノゼ・マーキュリー・ニュース、社長兼発行人

*トム・ヘイズ

アプライド・マテリアルズ社、グローバル・コミュニケーション部長

*バット・ヒル・ハバード

米国電子工業会、上級副会長

*リサ・カームバック

カウフマン&ブロード・サウスベイ、社長

*W. キース・ケネディ

ワトキンス・ジョンソン社、社長兼CEO

*ジョン・ケネット

ピザッツ印刷、社長

*バーバラ・コッペル
クーパティーノ市議会議員

*トム・ルーコック
サニーベール市、市政管理者

*ポール・ロカテリー
サンタクララ大学、学長

*ウィリアム・ミラー
スタンフォード大学、教授

*ジェームス・モーガン
アプライド・マテリアルズ社、会長兼CEO

*ジョン・ニース
ビルディング&コンストラクション・トレイズ協会、幹事

ピーター・ネルソン
パシフィック・ガス&エレクトリック社、副社長

*ジョゼフ・パリージ
テルマ社、CEO

*J. マイケル・パターソン
プライス・ウォーターハウス、共同経営者

*レイモンド・ルイス
コミュニティ・ディベロプメント・リソーシズ社、社長

*アラン・サイド
アジア・パシフィック・アメリカン連合、代表

*ジョン・ソブラート・シニア
ソブラート・ディベロプメント・カンパニーズ、ジェネラル・パートナー

*スティーヴ・テデスコ
サンノゼ商工会議所、会頭

バーバラ・タイロン
ロス・アルトス・ヒルズ市、市議会議員

*ジョン・ヴァスコンセロス
カリフォルニア州議会議員、D区22、サンタクララ選出

※現メンバー

リーダー会議

JV:SVNリーダー会議は、JV:SVNを支える究極の出資者グループである。この会議を通して、

- フィードバックとインプットを求める
- JV:SVNの事業内容を伝える
- 共同のリーダーシップを必要としている新しい問題を確認する

実際には、400人で構成されるリーダー会議に、誰がJV:SVNの『大使』役の役割を果たすか『知っている』人々が集められている。

- この会議は以下のジョイントベンチャーのグループからなる。
- JV:SVN理事会 (28人)
- 自治体円卓会議 (60人)
- 各事業組織の理事 (160人)
- 事業組織リーダー (11人)

- 投資者（60人）
- 共同議長会議（40人）
- JV:SVN理事会創設者（20人）
- 我々の活動に特別な関心を示す人々

会議は、JV:SVNの進行状況を確認し、問題・議題を話し合い、事業に方向性を与えるために、毎年2回総会を行う。各メンバーはCEOから、業績に関する報告書を隔月で受け取る。

共同議長会議

最終決定権は共同議長会議に委ねられる。約40人のCEOとコミュニティのリーダーから構成されるこのグループは、JV:SVN共同議長たちの意見調整の場として機能することになる。年2回のミーティングを通じ、このグループがジョイントベンチャーの将来の発展と進化のためのフィードバックと提言をもたらすことになる。

専門意見：適切な人材を適切な場所に

適切な人材を適切な部署に配置することは、JV:SVNにとって常に最重要課題であり、またこの事業の成功に必要な要素でもある。これについては、組織のいかなるレベル、理事会、役員、プロのコンサルタントにいたるまで当てはまるものである。

事業組織の理事会

事業組織そしてその議長が発揮するリーダーシップは、事業組織の成長に根本的な違いを生じさせる。優れたリーダーシップは理事会が、事業組織の運営に対し責任を持つようにさせ、有給の役員に戦略上重要なガイダンスを与え、人材と事業組織を結び付け、危機に直面した場合に全体の方向付けをする役割を持つ。強い権限を持って、事業組織は避けがたいマイナスが生じたとき（成果の遅れ、不安定な資金繰り、ネガティブな報道、人材の流出）に対処し、状況を変える。理事会、社長兼CEOとコンサルタントは、膨大な時間を投入して理事会に人材を集めている。共同作業を通じて新しい事業を素早く立ちあげるような人材は、特に必要とされるものである。

あるケースでは、理事会は、新たなリーダーシップと新たな創造的プロセスをもって、ある事業組織を一からつくり直した。労働力作業部会は、第2フェーズで150名の参加者の意見を取りまとめ、具体的なキャンペーンを実施することができず、企業や教育者の関心を引くことができなかった。K-12教育改革の重要なテーマをみすみす捨てるよりも、第3フェーズのJV:SVNで教育界・産業界・コミュニティを代表する人材を導入した強力かつ活動的な組織を新たに創設し、助言と援助を与えることに決定したのである。この事業組織が「成果」をあげる暁には、シリコンバレーの教育界に大きな影響を与えることになるであろう。

事業組織の役員

有給の役員（専務理事、あるいは代表と称される）は日々指導力を発揮し、それぞれの地域における我々の事業組織の、もっとも目に見える代表者である。彼らは各事業組織が成果を上げ、理事会、専任スタッフ、そして市民と手を組んで地域の協力を確保することに全力を挙げなければならない。この仕事に必要な能力と、スタイル、そして経験を合わせ持つ人材が求められている。

第3フェーズの初期、JV:SVNのコンサルタントたちは新しい事業組織の発足と運営に強力な役割を果たした。コンサルティング・チームの各メンバーが、3、4の事業組織を受け持っていたのである。やがて各事業組織に専務理事が就任し、コンサルティング・チームの役割はJV:SVNの下部組織やアドバイザーに引き継がれたのである。役員たちは互いに、そしてジョイントベンチャーの会長兼CEOに直接つながっている。彼らは役員としてネットワーク全体のために貢献する。

これら役員たちは全員が、人材募集のプロセスをひとつひとつ経た上で採用された者ばかりである。4つのケースでは、ヘッドハンティング企業によって人材発

掘が行われた。一般に求められるのは、能力と経験である。また必要とされる要素としては、複数の事業体で仕事をした経験があり、新たな組織を立ち上げた経験があること、管理職の経験、そして旺盛な活力などがあげられる。

コンサルティング・チーム

第2フェーズ戦略の立案に携わった経済コンサルタント・グループが、新会社を設立し、第2フェーズのアドバイザー契約を交わした。SRI国際的な主要コンサルタントによって構成されるコラボラティブ・エコノミクス社は、新ジョイントベンチャーの組織の設立を助けた。コラボラティブ・エコノミクス社は、事業計画を立案し、理事の人材を発掘し、人事プロセスを管理することで新事業組織の立ち上げをサポートした。そして事業組織が発足した時点で、コンサルタントはそれらの「コーチ」となり、また「窓口」として各事業間及び事業とネットワークの調整を助けた。現在コンサルタントは、その他に以下の3つの事柄に対して責任を負う。まずシリコンバレー（特に「シリコンバレー・インデックス」）の経済関連情報の信頼できる提供者であること。事業の進行の度合いをチェックすること。そして新たな協業の促進をサポートすることである。

JV:SVNは新たに資本調達のため、広報に関する助言を与えるため、ワシントンにおいてJV:SVNの代表としてロビー活動をするため別のコンサルタントと契約した。

JV:SVNの資金調達役のキーン・アンド・カンパニー社（カレン・キーン代表）は、CEOと資金調達委員会と密接に協力して、JV:SVNの資金調達と対投資家対策の仕事を行った。広報アドバイザーのバド・ウェンデルは、これもCEOと理事会と共同して、JV:SVNの広報戦略を立案・実行した。ワシントンDC代表のウェイン・セイヤーはJV:SVNの代表として連邦政府に働きかけた。焦点は、米国ディスプレイ協会を誘致し、防衛方針の変化と教育関連技術に関するJV:SVNの活動に必要な補助金を引き出すこと、そして連邦政府のテクノロジー関連の補助金政策に関して我々の正当性を立証することにあった。

このように外部コンサルティング・チームに仕事を依頼することで必要な専門的知識がもたらされ、時宜に即した組織上の変化を、スタッフをレイオフすることなく実現することができたのである。この外注システムによって、我々は常に変化するニーズに即座に対応できる、最大限の柔軟さをネットワークに付加することができるのである。

参加：人々の取り組み方法

第2フェーズとは対照的に、第3フェーズでは広範囲な参加の機会は限定されていた。事業組織設立の後、事業組織はただちに事業計画の立案、理事会の設立、活動資金の確保をめざした。JV:SVNの持っていた、縦割りではない開かれた共同という側面が、理事会と実行委員会によって置き換えられた。新しいアイデアを持つ新しい参加者にオープンでありつつも、計画の実行を同時に進めるにはどのようにすればよいのか？これはJV:SVNにとってひとつの挑戦でもあった。

1995年1月、ジェームス・アーバイン財団の協力もあり、人材発掘の専門家ネットワーク・コンサルティング・チームに迎えた。彼女の役割は、JV:SVNとコミュニティの密接化を図り、JV:SVNの参加者の多様性を拡大することにあった。積極的な人材発掘とオリエンテーションはジョイントベンチャーの志願者の身上調査に役立ち、ジョイントベンチャー事業組織各々の必要にあった志願者を採用することを可能にした。

人材の取り込みと参加は、JV:SVNに残された課題である。JV:SVNが「閉鎖的な」組織かもしれないというイメージは、長期的には組織のダメージになる。ジョイントベンチャーには、新たな人材と新たな視点の双方を取り込めるようなシステムが必要とされている。

広報：結果

JV:SVNの広報戦略は実行段階で、以前の研究・戦略段階のそれと著しく異なるものとなった。初期段階では、広報活動の目的はJV:SVNが何を成し遂げようとしているのか、そしてそれが何をシリコンバレーにもたらすのかという点について、注目を集め、興味をつくり出すことだった。しかしこのことが、JV:SVNは中身の無い空疎な宣伝だという評判を生むことになった。ジョイントベンチャーが実行に移される段階になると、広報の目的は、JV:SVNの成功を、具体的な成果によってメディアに理解させることに変化する。

JV:SVNが絶対に成功しなければならないという事を知らしめるだけではなく、人々をメディア、潜在的出資者、将来参画する可能性のある人材に、JV:SVNが今現在、実際に具体的な成果を上げているのだということアピールしなければならないのである。そしてこれを行う際には、

JV:SVNに貢献した多くの組織や人材に、名誉を与えるような方法を探らなければならない。実行段階にJV:SVNは、広報戦略を確立・実行するために、経験豊かな広報コンサルタントであるバド・ウェンデルと契約した (Exhibit IV-7)。

Exhibit IV-7 広報戦略成功の条件

- JV:SVN理事会とCEOのサポートを受けた広報計画の立案と、効果的な実行。
- CEO自身の経験と能力を広報に生かすこと。
- 適正な人材（専任およびコンサルタント）と理事会のメンバーを、スピーチ、メディアでの発表にあてること。
- 組織の上げた成果と活動の実際について事実に基づいた情報を公開すること。マーケティングやPR的な手法は避ける。
- 信頼と親近感をメディアを通じて確立すること。
- 事業組織の広報活動がネットワークのコア組織を活用し、統制の取れたものにする。

引用 バド・ウェンデル（ジョイントベンチャー広報戦略についての提言）

効果的な事業組織間、そしてリーダー会議を含むメンバー間の内部広報もまた重要である。ネットワークと各事業組織は時間の許す限り内部広報を行わなければならない。各事業組織は毎月、彼らの主な活動と具体的な目標の達成度を、JV:SVNの社長/CEOに報告しなければならない。これは隔月で行われる、400人で構成されるリーダー会議への報告と連動している。アメリカ・オン・ラインのマーケティング・センターは、JV:SVNのリーダー100名に電子メール・サービスを無料で提供し、JV:SVN・ファミリーの内部広報に電子掲示板を寄付した。JV:SVN理事会メンバーの50%以上、そして11の事業組織が電子メール・アドレスを持っている。ジョイントベンチャーはまた独自のホームページを作成しており、バーチャル・バレー経由でアクセスすることができる。

JV:SVNは年4回、地域の5000人以上にニュースレターを配信する。プレスリリース、ニュースレターからの記事、その他の発表が、定期的に電子掲示板及びインターネット上に配信される。

各事業は彼らの支持者に、時間の許す限り広報をすべきである。あるものは自前の広報システムを持つ。スマートバレー公社を例にとると、自前のホームページを持ち、一般公開のスマート・トーク朝食会を毎月催し、ニュースレターを発行し、メンバー向け電子メール返信システムを保有している。防衛・宇宙コンソーシアムと世界貿易

センターは、メンバー向けのニュースレターを配信している。世界貿易センターはまた、毎月グローバル・ブレックファースト・シリーズも催している。

重要なのは、膨大な量の時間と専門的知識、そしてツールが、JV:SVNと地域、そしてJV:SVN内部の広報に必要とされたことが分かったことである。JV:SVNのコア組織と各事業組織双方とも、そのために求められた労力は、初めの予想を大きく上回ったのである。

資金調達：官民にわたるサポートの拡大を図る

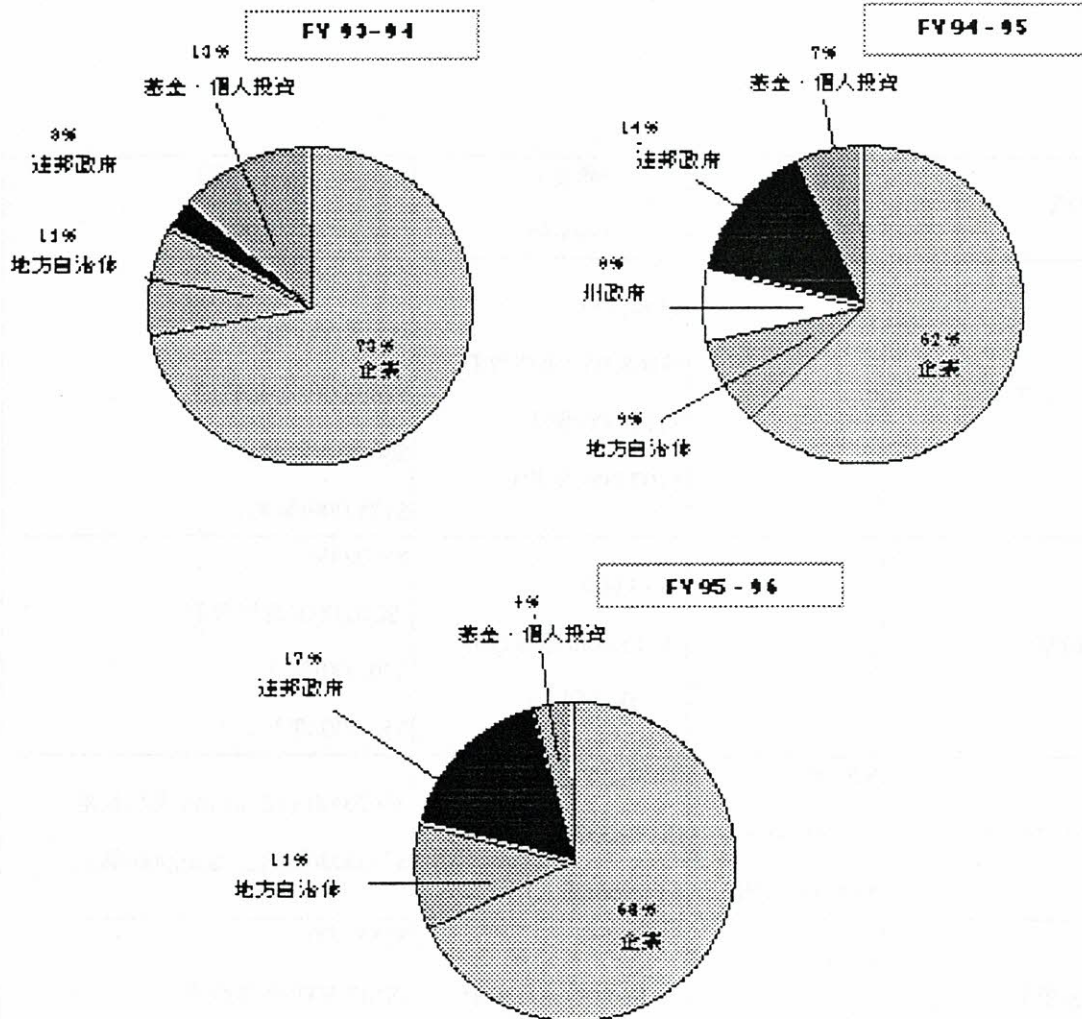
第3フェーズ初期において、JV:SVNのCEOと理事会は、経験豊富なプロの資金調達役、キーン・カンパニー社のケレン・キーンと契約し、資金調達委員会のサポートのもと、実効ある資金調達戦略の立案と実行を図った。第2フェーズは資金を効果的かつ時宜にかなった仕方では集められず、そのため一般にJV:SVNが資金繰りに苦しんでいるという悪印象を広めてしまった。

一方、第3フェーズは、ジョイントベンチャーが実現可能な現在進行形の実体あるものだという人々の信頼を生み出し、そうして必要とする資金を集めることに成功している。資金提供者、現在「投資者」と呼ばれている人々は、シリコンバレーが経済的に発展が期待でき、もしかしたら、彼らのビジネスや社会的地位に利益をもたらす可能性がある地域として投資を行った。最終的には、ジョイントベンチャーのトップが信頼を生み出したのである。

1993年7月から1995年6月までの間に、JV:SVNはネットワークのコア組織と、経済開発チーム、規制改革審議会、税制・財政審議会、21世紀教育構想、ビジネス・インキュベーション・アライアンス、健全なコミュニティ・健全な経済構想などの非営利組織のサポートとして、370万ドル以上を獲得した。法人化した事業組織（企業ネットワーク構想、環境パートナーシップ公社、シリコンバレー世界貿易センター、防衛・宇宙コンソーシアム）が新たに100万ドルずつ獲得した。JV:SVNの事業組織活動資金として、連邦政府から50万ドルを越える補助がされた。Exhibit IV-8にはJV:SVNの主な組織と、資金を得た事業組織の資金源を示す。Exhibit IV-9には法人化した事業組織の歳入を示す。

Exhibit IV-8 JV:SVN の資金源

	(確定) FY1993-94	(確定) FY1994-95	(予定) FY1995-96
企業	\$1,236,000	\$1,290,000	\$1,236,552
地方自治体	\$196,150	\$185,750	\$196,150
州政府	0	\$159,363	0
連邦政府*	\$57,766	\$290,356	\$300,000
基金・個人投資	\$225,000	\$142,575	\$71,000
総計	\$2,068,044	\$1,714,916	\$1,803,702



法人化した事業組織を除き全事業組織の人員費も含む。現物出資は除く。

*1996年6月30日に2年間の援助終了。

出典：キーン・カンパニー社 カレン・キーン

事業組織	(確定) 1993-94	(確定) 1994-95	(予定) 1995-96
防衛・宇宙コンソーシアム	0	\$394,500 ((\$168,500/連邦政府、 \$119,000/個人、 \$107,000/契約)	\$500,000 ((\$115,000/個人、 \$180,000/連邦政府、 \$80,000/資金、 \$125,000/契約)
企業ネットワーク構想	0	\$144,000 ((\$115,000/連邦政府、 \$29,000/個人)	\$360,000 ((\$240,000/連邦政府、 \$70,000/個人、 \$50,000/謝礼)
環境パートナーシップ公社	\$20,000 ((\$7,000/個人、 \$13,000/謝礼)	\$130,299 ((\$115,333/連邦政府、 \$14,966/個人)	\$307,000 (\$212,000/連邦政府、 \$75,000/契約、 \$20,000/個人)
シリコンバレー世界貿易センター	\$194,000 (個人)	\$131,000 ((\$106,000/連邦政府、 \$25,000/個人)	\$185,000 ((\$107,500/連邦政府、 \$77,500/個人)

	1993	1994	1995
スマートバレー公社	\$85,000 (\$85,000/参加企業より)	\$778,647 ((\$776,972>/参加企業、 \$1,675/個人)	\$1,019,025 ((\$1,015,800/参加企業、 \$3,225/個人メンバー)

現物出資は除く

コア組織と法人化された事業組織の資金調達

第3フェーズ実行段階の最初の2年間は、資金調達は主に企業に委ねられ

第5章 事例研究

ジョイント・ベンチャー11事例の中の3事例。ジョイント・ベンチャーの共同作業の過程から成果までを紹介。ここで紹介するのは以下の事例である。

- 経済開発チーム
- 規制改革審議会
- スマートバレー公社

経済開発チーム

概論

事業は何をするか？

シリコンバレー経済開発チーム（EDT）は、経済開発担当部長と、企業、および企業のCEOや、上級管理職から成る戦略的ネットワークである。目的は、現状のビジネスの維持・拡大を行い、情報共有とシリコンバレーの資産の増進を図り、ビジネス環境の問題解決を行うための共同作業を行うことである。経済開発チームの設立前には、地域の中で企業が何か交渉を行う際の単一の窓口がなく、経済開発努力もほとんど協調性がなかった。何が革新的か？

最も重要な革新は、第一に、地域の経済開発の優先順位を明確化したことであり、次に、優先項目の達成のために、市同士が前向きに力を合わせたことである。シリコンバレーの各市には、それぞれに経済開発の優先項目が存在する。テナント募集中の産業パーク、活性化の望まれる小売店街、縮小化の進む軍事基地などである。各市がそれぞれの優先項目に対して自らの資源をつぎ込みたいと考えるのは極めて当然である。経済開発チームの目的は、地域の優先項目に対する意識を高め、そのような問題に関する施策を調整すること、つまり、単独の市では実現できないが、全ての都市が解決を迫られているような問題である。

また、経済開発チームの初期の企業維持・拡大戦略が、急速に成長する地域内の「ガゼル(*)企業」に焦点を当てている点も革新的である。（この「ガゼル企業」という言葉は、コグネティクス社のディビッド・バーチが作り出したもので、彼の研究によると、急速に成長するこうした企業が新しい求人のほとんどを作り出している。）なぜならば、これらの企業は規模の拡大という問題に直面しており、他の地域への移転を検討しているためである。経済開発チームは、地域としての取り組みを積極的に行うことで、ターゲットとするマーケットとのつながりを築き、企業がシリコンバレー内にとどまり、成長を続けられるかどうかというビジネス環境の問題を、より深く理解しようとする。経済開発チームは、顧客の声を聞き、企業固有の問題の解決を図る。しかしその過程において、より広範囲のビジネス社会に影響を与えるような組織構造自体の変化をも求める。このアプローチは「スマート・チーム」と呼ばれ、地理上の境界、また、官民の境界を越えて資源と人脈を有効活用するものであり、ビジネス環境の継続的な成長を促すものである。

(* 鹿に似た動物、アンテロープの一種)

顧客は誰か？

経済開発チームは第1段階として、成長著しいハイテク企業と実績ある製造企業220社を、主要顧客として定めた。しかしながら経済開発チームは、シリコンバレーの経済活性化に貢献する全ての企業と産業を、広い意味での顧客にとらえる。経済開発チームの能力は、自らが持つ人と資源のネットワークそのものであり、つまり、経済開発チームのネットワーク自体が、利用可能な資源と人脈に対する顧客なのである。まさにクライアント・サーバ・コンピューティング環境のように、地域のパートナーは成果を出し、経済開発チームは、それらを結びつける役目を果たしているのである。

構想から事業計画へ

数多くの既存の経済開発団体との協力作業は非常に複雑なものであったため、構想を現実の行動に移すまでには1年半以上の年月がかかった。その過程では非常に多くの交渉と議論があった。しかし一度合意が得られると、経済開発チームはすぐに実現した。経済開発チームの形成過程において、成功は約束されていた。中心となるコンセプトは、「企業は必要とされる場所へ行き、評価される場所にとどまる」ことを実現することだった。

この構想の発端は何か？

経済開発チームのもとになったのは、ジョイントベンチャー・プロセスの第2フェーズにおける半導体産業作業部会と、新規事業育成作業部会である。この産業クラスターとインフラストラクチャーのグループから出されたアイデアを組み合わせることより、他に類を見ない成果を導くことができた。

サイプレス・セミコンダクタ社のCEOであるT.J.ロジャースと、ゼネラル・シグナル・セミコンダクタ・イクイメント社（後にボンクによる買収によりエレクトログラス社となる）のCEOであるニール・ボンクを議長とする半導体作業部会は、インテル社、ナショナル・セミコンダクタ社、アドバンスト・マイクロ・デバイス社などの地域の主要な半導体企業、また、アプライド・マテリアルズ社、ラム・リサーチ社、ンバレー・グループ社など数多くの重要な半導体設備メーカーからリーダーを迎えた。この業界は他の州からみて非常に魅力的であり、第1回の会合の場において、これらの企業の多くの重役は、「自分たちは多くの州知事たちとファースト・ネームで呼び合うほど親しい仲である」と語った。彼らは自らの体験から、「企業は必要とされる場所へ行き、評価される場所にとどまる」ことを知っていた。彼らは、他の州では自分たちが必要とされていると感じたが、シリコンバレーでは自分たちが評価されているとは思えなかった。

企業の重役たちは、経済開発に関する団体あるいは省庁のある他の地域と違い、シリコンバレー地域には「ビジネスと経済開発に関する単一の窓口」がないことを嘆いた。その代わりにあるのは、それぞれが独自に活動している約20の市といくつかの郡だった。地域の経済開発団体設立のアイデアは、規制緩和、税制革、K-12教育改革などの案を抑さえ、グループ内で最も大きな賛同を得た。

半導体作業部会の第2回の会合では、シリコンバレー経済審議会設立を提唱する提案書の作成に費やされた。シリコンバレー経済審議会は、「地域の既存あるいは新興の産業を代表する各企業のCEOが音頭をとり」また、「企業・行政間の話し合いのための地域フォーラムとして機能し、シリコンバレーの経済競争力の向上に貢献する」ものを目指す。

これと並行して新規事業育成作業部会では、シリコンバレーの将来にとって企業の引き留めが最重要課題であるとした。新しい事業にとって望ましいビジネス環境を維持できるかどうかは、既存の強力な企業集団をシリコンバレーにとどまらせることができるかにかかっている。なぜならこれらの企業は、新しい企業に原材料の提供者としてのビジネスの可能性を与え、またその他の副次的作用も生み出すからである。作業部会の第2回の会合では、「スマート・チーム」のアイデアが生まれた。それは、「地域から出ていこうとする企業の調査を行い、企業を地域にとどまらせ、地域の中で成長させる方法を模索するために関係者を招集する調整・仲介者として機能する」ものである。

リーダー会議を通じて、第2フェーズ戦略を担当するコンサルタントたちは、経済会議とスマート・チームのコンセプトを結びつけ、今後目指すべき方向を次のようにまとめた。

シリコンバレー経済審議会は、地域の経済組織であり、地域内において、主に輸出を取り扱うビジネスの誘致、維持、拡大の促進を行う。また、移転を考える地域外の企業が地域内の企業へ接触するための、単一の窓口としての機能を果たす。また地域のビジネス上の問題に関する行政の窓口としての役目も果たす。

同審議会は、主に次のような機能をもつ。

- 「スマート・チーム」と連携して積極的な活動を行い、既存の企業の維持に努める。「スマート・チーム」は、地域を離れようとする企業に早い段階で警告を発するシステムを提供する。
- 「顧客ごとの担当重役をおく」アプローチにより、地域への企業誘致を図る。
- 企業と、地域の事業主の支援育成活動を結びつけることにより、既存の企業の拡大を支援する。
- 地域、州、国レベルで、シリコンバレー・ビジネスの地域的な利点を宣伝する。

このアイデアは、1993年3月のパブリック・フォーラムにおいて共同議長によって発表され、実際にどのように実施に移行するか議論が開始された。

この事業発展の重要な点とは？

振り返ってみると、このコンセプトを実施に移すための第一歩は間違いであったことがわかる。サンノゼ商工会議所は、この試みの「主催者」として進んで事にあたった。地域協力の意識のもとに、議会はその名称を経済開発チームに改称してチームワークを強調し、新しい別の審議会の設立の考えを遠ざけようとした。商工会議所は以下のように基本活動方針を定めた。

- 問題解決：ビジネスに関する相談窓口としてのホットラインの設置。
- 早期警告システム：投資家、業者、サービス提供会社のネットワークを構築。シリコンバレー内で発生する変化を早期に察知し、警告を発する。
- スマート・チーム：官民共同チームが企業への働きかけを行い、問題解決への支援を行う。
- 問題提起：ビジネス社会に大きな影響を与えるような、地域的な問題を提起する。

- 照会の誘引：各市の代表者に対する、市への移転希望照会サービスを確立。
- 応援者：ビジネス投資と求人に関するシリコンバレーの優位性を向上。

まず、市と商工会議所の地域経済開発担当者の会合を組織し、このアプローチを検討することから開始する決定がなされた。1993年8月にサンノゼ商工会議所により催されたこの組織的な会合には、50人以上の経済開発の専門家たちが参加した。

問題の中心となったのは、サンノゼ商工会議所の主催者としての役割であった。サンノゼ商工会議所はチームとしてのアプローチにより地域としての取り組みを行っていたが、他のコミュニティはサンノゼ商工会議所にリーダー的な役割を持たせることに消極的だった。この問題を解決するため、パシフィック・ガス&エレクトリック社が経済コンサルタントとして活動し、地域の主要な出資者へのインタビューを行い、今後の進め方を勧告した。

21人の出資者へのインタビューと、他コミュニティでの地域経済開発活動の調査に基づき、その外部コンサルタントは次のような結論に達した。

- ビジネス社会と地域の自治体との間では、地域経済開発団体の設置の時期としては今が適当であるとの合意が広く得られている。
- 経済開発チームは企業誘致を担当しているが、企業の引き留めはより緊迫した問題となっている。
- 経済開発チームの役割は、現在危機状態にある企業と、それらの企業を引き留めるために問題解決を行うことのできる地域の有志との間の「中立的な仲介者」であり「審議会の招集者」たるべきである。経済開発チームは「JV:SVN」を通じて組織され、また、メンバー構成されるべきである。
- 経済開発チームの重要な役割は、「経済開発円卓会議」の場であることであり、その場ではシリコンバレーの地域経済開発業者が、定期的に情報とツールの共有を図る。

こうした重要な結論と勧告は、1994年1月の会合に提出され、その会合にはシリコンバレーから70名以上の企業および経済開発のリーダーが出席した。主幹としての責任を、商工会議所からジョイントベンチャーへ移管することは、中立的な仲介者を確立する上で必要なことと認められた。この会合の場で、理事会の候補者名簿の第1案が可決され、専務理事を探し出すことが開始された。

エレクトログラス社のCEO、ニール・ボンクと、パシフィック・ガス&エレクトリック社の事業部長、ジョン・ダンカンが経済開発チーム理事会の共同議長として選出された。専門の人材調査会社が理事としての適材を探した結果、マウンテン・ビュー市の前次長コニー・マルチネスが経済開発チーム専務理事に選任された。

2名の共同議長は、結果的にすばらしい組み合わせだった。一方は「急成長中のガゼル企業」、もう一方は実績ある企業を代表している。また、一方はサンノゼのビジネス社会、もう一方は「ハイテク産業」を代表していた。理事会は、ハイテク産業、不動産業、建築業、地方自治体、および公共事業のリーダーにより構成された。サンノゼ、サニーベイル、フリーモントの各市の経済開発部署からの参加も得た。

専務理事はこれまでに、ビジネス、起業家、地方自治体での経験があった。小規模の製造企業のコンサルティングを行いながら仲介所を経営する中で、ビジネスとは何か、急成長の企業は何を必要としているかを理解していた。彼女の自治体での経験は、優れたコミュニケーションと交渉能力を生かして地域の経済開発担当官とともに仕事を進め、地域活動の成功に必要な信頼関係を築くのに役立った。

このアイデアはもっと早期に提唱されえたのか？

地域の経済開発団体の必要性は、シリコンバレー内で何年にもわたって検討されていた。その中で最も多かった提案は、地域経済開発会社（EDC）の設立だった。経済開発会社はカリフォルニア地域では一般的な組織形態である。経済開発会社は通常、非営利団体として設立され、地域内への企業誘致がその主な活動となる。カリフォルニアには35の郡ごとの経済開発会社がある。一般的には地方自治体と公的資金、そして地元企業からの様々な支援によって設立、運営される。

地域経済開発会社の案が実施に至らなかった理由のひとつは、この案の中心的な提唱者がサンノゼの地域経済開発担当部長だったことである。サンノゼ商工会議所と経済開発チーム設立の初期の活動との関係に見られるように、サンノゼが中心的立場にいるという認識は、地域内の他の自治体の支援を減少させる傾向があった。地域経済の考えを実現するには、ビジネス志向のリーダーシップを持つジョイントベンチャーのような中立的な仲介組織が必要だった

事業計画から実現まで

実現までの段階における重要事項とは？

経済開発チームに関する事業計画は、1994年3月、JV:SVN理事会によって承認された。その計画には以下の要素が含まれている。

- 使命： シリコンバレー内の公共および民間の組織の共同作業を通じて、既存の企業の維持および拡張、そして新規企業の地域への誘致を行う。
- 組織：
・10-15名の理事会
・40-50名の活動協議会（後に、より非公式な「知的ネットワーク」へと発展）
・経済開発に関する専門家による経済開発円卓会議
- 活動： 企業の維持
-早期警告システム：問題を抱える企業を明らかにする。
-スマート・チーム：問題解決のための企業訪問を計画する。
戦略的誘致
-地域に関心を持つ企業のための窓口の一本化
-具体的なビジネスを誘致するための活動チームの編成
- 提言： 経済開発チームは、企業の維持、誘致を行う。上での経済的な最重要課題を明確化し、その問題を解決するための改善点の提言を行う。
- 経済開発円卓会議：地域内の主要な経済開発の専門家が情報とツールを共有するための月例の会合。
- 測定可能な目標：
引き留めが必要なシリコンバレー内の企業15社を明確化し、維持を図る。
- シリコンバレー内の企業10社を規模拡張の対象として特定し、拡張を支援する。
- シリコンバレー内に5つの企業あるいはプロジェクトの誘致を図る。

1994年6月にコニー・マルチネスが専務理事として役員に就任した時点で、経済開発チームの事業計画の実行が開始された。第1段階は、成功のために必要な資金の調達である。各市の助役および経済開発担当部長との会合により、シリコンバレー内の17の市との協力関係が築かれた。経済開発担当部長の経済開発円卓会議も設立され、月例での会合も開始された。ジョイントベンチャーの経済開発円卓会議で選ばれた役員は、定期的に活動概要の報告を受け、経済開発チームに対する地域全体での支援を保証した。

シリコンバレーの急成長企業（ガゼル）と大規模な実績ある製造企業（アンカー）の維持拡張を図るという地域経済開発戦略は、理事会および経済開発円卓会議との協力により取り決められた。220社の急成長企業のリストをもとに調査が実施され、ガゼルとアンカーに関するデータベースが構築された。経済開発チームの紹介および推薦文が、経済開発チームのターゲット・リスト上の全てのガゼル企業とアンカー企業に送付された。シリコンバレーのビデオとマーケティング・パンフレットが初めて作成され、地域内の企業と自治体に配布された。

この最初の共同作業の結果、地域経済開発戦略に賛同するシリコンバレー内の17都市の支援が得られた。この成果について、『サンノゼ・マーキュリー・ニュース』は次のように書いている。

ジョイントベンチャーとともに：シリコンバレー17市の経済開発部署とサンタクララ郡は、シリコンバレーを触媒として、同地域シリコンバレー内のハイテク企業が他地域へ移転するのを防ぐための地域的活動に力を合わせることにした。なんと素晴らしい考えだろうか。

ボランティアの役割とは？

経済開発チームの活動を支援する意志を持つ人は、非公式な「知的ネットワーク」の一員としての参加が可能である。ビジネス・サービス企業、不動産開発企業やハイテク企業からの300人以上の人々が経済開発チームに関する知識を持ち、それぞれの専門の立場からの支援を行っている。彼らはシリコンバレーの「目と耳」である。顕在化しつつあるビジネス環境の問題や、特定のビジネス環境上の問題を抱えており経済開発チームの特別の配慮と支援が必要な企業などを敏感に察知するネットワークである。こうした人々は、より多くの人々に経済開発チームとは何なのかを広め、また、官庁の手続きに不自由をしていたり、規模の拡張や移転を考えている企業について耳にした場合は、経済開発チームにそれを伝える役割を担っている。

次の段階は何か？

経済開発チームは来年度、以下の項目に重点的に取り組む。

- ジョイントベンチャーの税制・財政審議会および規制改革審議会とのより緊密な関係を構築し、ビジネス環境上の問題に取り組む。
- 地域の経済開発専門家に対する経済開発円卓会議の教育的機能の規模を拡大する。
- 企業の支援に費せる地域および州内の既存の資源を明確化し、資源の仲介に関してより強力な役割を果たす。
- 地域および州のマーケティング活動に参加する。

地域的な活動を継続するため、経済開発チームはシリコンバレー内の変化に注目し続け、常に問いかけ続けなければならない。「経済開発チームは、短期的、長期的なビジネス環境の向上のためにどんな付加価値を与えることができるのか？また、どのように地域ネットワークの価値と強さを今後も継続させていくのか？」

経済開発チーム設立時、経済は不況の中にあり、企業のその時点での規模の拡張、移転問題に最も影響を与えるビジネス環境の問題は以下の3点だと考えられた。

- 1) 規制
- 2) 税
- 3) 地方自治体および州政府の姿勢

現在の経済は当時に比べてかなり力強いものとなっている。地方自治体は、許認可手続きの合理化を行い、より多くの経済開発資源に対する投資を行って、積極的にビジネス社会とのつながりを構築しつつある。これは経済開発チームの活動の完了を意味するものではなく、むしろ地域のニーズを反映する上での経済開発チームの活動の重要性が認められてきたためである。シリコンバレーの向上を図り、ビジネス環境の継続的な改善を促進し、人と資源を結びつけ、サクラメントおよびワシントンD.C.においてより強力に発言を続けていくという、経済開発チームの全般的な機能は今後も継続する。

成果

初めの1年間、経済開発チームは、10回のスマート・チームによる訪問などを通じて、地域の26企業との関係を築き、6つの規制問題を解決し、5社の規模拡張の支援を行った。また、地域内の経済開発団体の協力を得て、将来的な成功をもたらす基盤を構築した。

地域的なチーム活動が与えた影響の一例が、フェアチャイルド研究製造施設を、テキサス州アーリントンへ移転するのではなく、サンタクララ内で規模の拡張を図るという、1995年3月のナショナル・セミコンダクタ社の決定である。200人の新しい求人もたらすこの決定の発表に際して、同社のCEO、ギル・アメリオは、サンタクララへの残留を決めた同社の意志決定において、ジョイントベンチャーは決定的な要因だったと語った。この成功は、地域的なチーム活動が企業の規模の拡張に重要な役割を果たすことを示している。

1994年7月、コニー・マルチネスは法人サービス担当の副社長をナショナル・セミコンダクタ社に訪ね、同社が関連している地域経済開発の問題について、共同で取り組むことを提案した。この時の討論が後に地域および州政府の職員とサンタクララ商工会議所によるスマート・チームの設立につながり、企業の規模拡張計画を理解させることになった。

1994年10月のスマート・チームの会合において、ナショナル・セミコンダクタ社は将来的な計画を公開し、新たな研究開発および製造施設をテキサス州サンタクララ市に建設するつもりであることを示唆した。スマート・チームは直ちに問題解決の方法を検討し、サンタクララ選定の優位性を打ち出した。同社の求めに応じ、スマート・チームは同社の施設建築プロジェクトをサンタクララにとどまらせるための提案書を作成した。提案書には、州の製造税の支払猶予、許認可取得の支援、教育資金補助、不動産税の減税、また、廃水処理の一貫した基準に関して地域的に取り組むことなどが盛り込まれた。

ナショナル・セミコンダクタ社は、この公共団体の、自社の要求に対する対応の素早さを評価して、サンタクララにとどまることを決めた。フェアチャイルド施設の責任者は、「他のどこに移転したとしても、これほど早く商売を始めることはできなかった。その意味で数億ドルほどの増収が見込めるだろう」と語っている。

経済開発チームとそのネットワークが提供するものは、意志決定プロセスの迅速化であり、その結果、急成長の企業には致命的ともなる決定の遅れがもたらす、無駄なコストを削減することが可能になるのである。時は金なり、そして経済開発チームは、時間の遅れを短縮するための支援を行う。

得られた教訓

ビジネスにおけるリーダーシップの重要性：第一に、ビジネスにおけるリーダーシップは、コミュニティをひとつにまとめるための鍵である。経済開発に対する地域的な取り組みは、バラバラな動きはもうやめる時期だと悟

ったシリコンバレー企業の協力的活動の結果得られたものである。

地方自治体の支援：ビジネス上の必要性に応じるため、地域経済開発アプローチの創出は企業が先導したが、実施の段階においては地方自治体の支援と参加に依存する。これは「スマート・チーム」の場合では特に顕著であり、ビジネス環境上の問題に対し実際に行動を起こせる行政担当者に直接参加してもらう必要がある。

共同活動と資源の有効活用の重要性：複数のコミュニティが特定のビジネスに関し競合する場合でも、地域的な問題の解決のためには限りある資源の有効活用が重要であることを、コミュニティは認識していた。

中立的な仲介者の必要性：地方自治体の参加は、信頼関係に基づいて設立され地域の発展を求め、地域の経済開発活動に付加価値をもたらすために構築された「中立的フォーラム」であるかどうかにかかわらず依存する。サンノゼ商工会議所の会頭は次のように語っている。「ジョイントベンチャーは、各市の経済開発に関わる人々の信頼を築き、それが他の場合との違いを生んだ」

企業の維持・拡大への重点的取り組み：既存の企業の維持・拡大に活動の中心を置いたことは、協力関係の構築および他に与えるインパクトの面で最も重要な点だった。シリコンバレーにおける求人増加は、実際のところ、常に既存企業の規模拡大および企業の維持によりもたらされてきた。「ガゼル企業」に焦点を合わせたスマート・チームを通じて企業の維持・拡大に共同で取り組むことにより、全てのコミュニティは、現在の企業を今後も失うことなく、さらに発展させることで、利益を得ることができるのである。維持・拡大戦略により、小売業界を除けば、コミュニティ間の競争は大きく減少した。「ガゼル企業」の維持と保護を今後も最重要項目とすることで、この地域内の衝突は避けられる。

スマート・チームがシステムの変化を起こす：成功する地域経済開発戦略では、個々のビジネス上の「顧客」の個別のニーズを重要視はするが、その実現に当たっては、システムの変化に影響を与えるという今回の経験を生かす。

規制改革審議会

概論

事業は何をするか？

規制改革事業は、次の3点で効果を発揮する。

- 合理化プロジェクト：民間部門の業務改善の専門家と、関係する規制の管轄省庁を引き合わせ、特定の許可手続きの時間短縮と顧客満足度の向上を図るための検討を行う。
- 複数管轄省庁間の調整：中立的フォーラムとして、規制とその申請に関して管轄省庁が何ヶ所かにわたる場合の調整を行う。
- インターネットの運営：規制関連処理の質の向上、およびコストと時間の削減を目的にインターネットを使用するための先行プロジェクトを運営する。

何が革新的か？

革新的な点のひとつは、民間企業から、ボランティアによる処理改善の専門家チームを提供し、公共部門の担当者とともに合理化プロジェクトに参加することである。このアプローチは、シリコンバレー業務全般にわたりトータル・クオリティの考え方を導入し、成功したシリコンバレーの企業の事例を活用したものである。ボランティアの参加により、同審議会は地域の管轄省庁に対して、世界クラスの専門知識を無料で提供することが可能となり、JV:SVNの余分な支出を最小化することができる。

また別の革新的な点は、複数管轄省庁間の規制の調整、特にそれぞれが実施している手続き形式の調整である。地域の規制環境が原因で企業が他地域へ移転してしまう状況を、逆にその規制環境により、ハイテク企業が直面する世界的な時間短縮競争の中で優位に立てるような状況に変えることが、非常に重要なのである。

顧客は誰か？

規制管轄省庁と民間企業の両者が、規制改革審議会により利益を受ける。

構想から事業計画へ

この構想の発端は何か？

第2フェーズ戦略計画立案において、規制を取り巻く環境の改善は、全ての産業に共通のニーズだった。ここで求められる改善とは、全体としては規制実施の手順の改正を意味しており、規制そのものの変更ではなかった。

シリコンバレーの企業では、いかに時間を短縮するかの競争が激化していた。規制や許認可の手続きも、シリコンバレーでのビジネスと同じ速度で動くことが求められた。許認可取得のために必要な「書類作成」の重複を削減しなければならなかった。特にバイオサイエンス作業部会は、管轄省庁ごとに大きく異なる条例、規制、手数料、許認可申請についての憂慮を表明した。

この情報は規制改革作業部会に報告された。この作業部会は、サニーバイル市の助役トム・ルーコックとバーライナー・コーヘン社の代理人リンダ・キャロン、スタンフォードで法学の教授を務める前下院議員トム・キャンベルが共同議長を務める。実質的な活動メンバーは約50名で、その40%が民間企業、60%が公共団体に所属している。

「規制」と「規制改革」が重要な問題になり、多くの人々が多くの点でこの問題に関わるようになってから、作業部会のコンサルタントと共同議長は、問題分析と解決策の策定に関するガイドラインを作成した。このガイドラインは、共同作業のために以下の3分野の検討に焦点を合わせた。

- 機能の統合、連結によって、省庁間のシステムの改善を図る。
- 規制制定の手順の改善を図る。
- 許認可申請、検討、監査手順の合理化を図る。

第2回会合の終了までに作業部会は、戦略文書の『21世紀のコミュニティの青写真』に含めるべき3つの事業組織を考案した。

・JV12 電子決裁機関

規制および許認可情報の収集と広報の中央機関として機能し、地域、地方、州レベルの規制機関と許認可処理機関を電子的に結びつけるための、規制決裁機関の設置。

・JV13 許認可処理の合理化

許認可処理時間削減のための業務効率基準を地方自治体が開発する際の支援を行い、成果の追跡、広報を行う。

・JV13.5 規制策定手順の改善

規制の最適な実践手段を共有するためのフォーラムを設置し、重複したり不必要な情報を要求することを避ける機構を開発する。

これと並行して、バイオサイエンス作業部会では、シリコンバレー規制フォーラム（JV24）設置のための事業組織の設立を行っていた。目的は、何十もの地域管轄省庁間において、建築物コードの内容と申請方法の統一を図ることである。

この事業組織設立の注目すべき点とは？

この事業組織設立当初の最も注目すべき点は、バイオサイエンス作業部会における規制フォーラム設立案の「主催者」であるクリス・グリーンと規制作業部会のつながりにある。アルザ社のCEOであり、バイオサイエンス作業部会に籍を置くジェイン・ショーは、クリスの考えと彼のリーダーシップ的役割が気に入った。ジェインはクリスを規制作業部会の最後の会合に参加させた。

クリスは、規制作業部会の共同議長であるトム・ルーコックとリンダ・キャロンに会った。作業部会の出席率は芳しくなく、何をどのように行うかの最終結論がまだ出ていなかった。そのため、その後何ヵ月間かにわたって3人は、ひとつの実行部隊として活動を行ない、単一の規制関連事業組織を設立し、戦略プロセスの中で明言されている重要なニーズであるコードの調整、許認可の合理化、電子決裁機関を『21世紀のコミュニティの青写真』の中に含めることを目指した。

この構想はもっと早期に提唱されえたのか？

シリコンバレーの他の団体も、規制合理化の分野で何らかの活動を行っていた。例えば、サンタ・クララ・バレー・マニファクチャリング・グループでは、規模の大きい製造業者に影響を与える許認可手続きの改革に取り組んでいた。シリコンバレーの多くの市が許認可の合理化に取り組んでいた。郡では、州の許認可・規制問題に関して、企業からの相談を受け付ける職員が常駐する支援センターを、シリコンバレー内に設立しようとしていた。

ジョイントベンチャーが動き始める前にも、多くの案があったが、実際に労力をつぎ込み、様々な困難を退けて、具体的な活動に移すことは容易ではなかった。専門的、中立的、かつ無料の支援の具体的な提供は、それまで

存在したことはなかった。

事業計画から実現まで

実現までの段階における重要事項とは？

1993年7月のジョイントベンチャーの『21世紀のコミュニティの青写真』の発表後、ルーコック、グリーン、キャロンの3人は、13のジョイントベンチャー事業のひとつとなる規制改革審議会の実現に向けて、活動のリーダー的役割を担うことに同意した。クリス・グリーンが議長を引き受けた。クリスがこれに同意した理由は2つあった。ひとつには、複数のコミュニティが、相互利益を得るためにどのように協力していくかという点に個人的に興味があり、またもうひとつには、シリコンバレーがハイテク企業にとってより競争力の高い地域になれば、クリス自身のエンジニアリング会社も利益を得ると考えたからである。

3人のチームは、1市、1郡、3企業、2非営利環境団体からの代表を迎えて統括審議会を形成した。統括審議会では、最初の1年間は、許認可手続き合理化プロジェクトに集中して取り組むことが決定された。許認可手続きの合理化は、ジョイントベンチャー創生期の参加者たちの間で、議題の最上位項目にあがっていた。なぜならこれは、シリコンバレーの企業が抱えていた、いかにして早く市場に製品を出すか、の問題に直接関わるからである。

統括審議会では、民間セクターの品質管理の専門家を官庁職員に引き合わせ、地方自治体の許認可手続きの再構築を行う計画を立てた。この計画案は、経営問題解決のためにハーバード・ビジネス・スクール（HBS）の卒業生と非営利団体を引き合わせた、HBS・コミュニティ・パートナーズ・プログラムをもとに作成された。いくつかの予備的な活動を行っていく中で、次のような重要な質問に対する回答を得ることができた。民間セクターから経験豊富な専門家が得られるのか？自治体は参加してくれるだろうか？うまくいくだろうか？

1994年1月、規制改革審議会は最初のプロジェクトをサニーベイル市と共同で開始した。1994年にはそのほかに4プロジェクトが発足し、1995年の6月までにさらに3プロジェクトが発足した。（成果については次章を参照のこと）

ボランティアの役割とは？

規制改革審議会の成功は、民間セクターの経験豊富な専門家が、多くの時間を地域の司法行政に対して費やしたことが理由である。典型的なことは、各チームで、融資手続の専門家を2名、また管轄省庁から実際の経験者を2～4名迎えていたことである。民間セクターの各ボランティアは、10ヵ月間にわたり平均200時間をチームの活動のために費やした。ボランティアは、許認可処理の継続的な改善を続ける方法についてトレーニングを行った。その中には、手続きの図解、顧客ニーズの明確化、改善の実施なども含まれた。また、コンピュータのフローチャート・システム上に、プロセス・フローチャートの登録も行った。

審議会の活動の最初の1年半の間、ボランティアの同審議会への参加を提供した企業は、ソレクトロン社（マルコム・ボールドリッジ・クオリティ・アワード受賞）、ESL社、ヒューレット・パッカード社、ナショナル・セミコンダクタ社、ウィリス・コルーン社、アプライド・マテリアルズ社、そして継続改善審議会である。ボランティアは一般的に、品質担当部長、品質管理活動管理者、設備担当部長、環境保全管理者などの役職についていた。

次の段階は何か？

規制改革審議会はジョイントベンチャーのスマートバレー公社と協力し、オンライン許認可システムのプロトタイプに取り組んでいる。また審議会では、シリコンバレーの各市と協力し、建築物コードの解釈をシリコンバレー内で一貫したものとするための手続きの作成に取り組んでいる。もうひとつの重要な次の段階は、いくつかの規制緩和プロジェクト全般にわたり一貫した、成功したかどうかを図る系統だった方法を確立することである。

成果

規制改革審議会は4つの自治体に対する合理化プロジェクトを完了し、それぞれが異なる成果を得た。

顧客自治体	対象	成果
サニーベイル市	許認可発行	全許認可処理の95%で即日サービスが可能になった。2週間以上かかる手続きはなくなった
フリーモント市消防局	有害物質処理班の活動	自主管理チームを発足し、コスト削減、許認可手数料の引き下げを実施
サンタクララ給水区	地下燃料タンク処理の収束	審議と承認にかかる時間を4分の3に短縮。問題解決率が4倍増加
ロス・ガトス市街	建築許認可	手続きにかかる時間を10日間から半分の5日間に短縮

さらに審議会は、地域レベルで達成可能な規制改革の中でも最も劇的かつ有意義な改善の促進を行った。27市と2郡のコード管理者が、建造物、配管工事、機械、電気関連のコードの統一に合意したのである。400以上ものコードに関する条項は11条項にまで絞り込まれることになる。建造物コードとして5、電気コードとして1、配管工事コードとして4、機械コードとして1である。数にして97%の縮小である。この前例のない共同作業の結果、各市および郡の間におけるコードに関する混乱は減少し、商品を市場に出すまでの時間も短縮され、建設計画のコスト削減も実現することになる。

規制改革審議会は、複数の組織の共同作業の方法を変えるジョイントベンチャーの力を立証した。トム・ルーコックはこう語っている。

- ジョイントベンチャーの最も素晴らしい価値のひとつは、問題について話し合い、解決策を検討するために人々を集め、その結果促進された対話である。ジョイントベンチャーは政府機関でもなく、民間団体でもない。それ自身が全く新しいカテゴリーである。政府機関では同じことはできなかったであろう。
- たとえば、ジョイントベンチャーの規制改革審議会は、安全性に関する責任者や審議会、一定の基準を侵すことなく、より経済的な方法を探そうとする人々を集める際に強力な影響力を行使した。

もうひとつの重要な利点は、公共団体の職員が、民間企業から参加したメンバーから有用なスキルを得ることができる点である。新しい思考法、意志疎通の方法、組織運営法などは、公共団体の職員にとって、許認可合理化活動以外の場所でも生かすことができるスキルである。

得られた教訓

中立的なフォーラムの重要性：政府機関でも私企業でもない「中立的フォーラム」が、プロジェクトのスポンサーとして活動することが非常に重要である。その結果、自治体の支援要求の意欲、および民間セクターの専門家の参加に対する意欲が増進する。

環境団体：審議会に環境団体を加えることで、中立的フォーラムとしての信頼性が増し、同審議会が規制の基準レベルを下げるかもしれないという懸念をぬぐい去ることができた。

民間セクターからのボランティア：民間セクターの専門家が官公庁の問題に取り組んだ。多くは積極的に、特に自分の企業のCEOの後押しがある場合、時間と知識を投入した。

手続処理の改善：「規制改革」は多くの人にとって多くの意味を持つ。共同作業に最も適した分野は手続処理の改善であり、基準の大幅な改正ではない。

トータル・クオリティ：民間セクターのトータル・クオリティ管理に関する経験は、公共団体にも直接的に役立つものである。トータル・クオリティの概念は公共団体にも応用可能な考え方である。

詳細の詰め：地域にとって意味のある規制改革は、企業や市民との接触を持つあらゆる管轄省庁において変化が増大するときに生ずる。現在のシステムがどのように動いているかを詳細に突き詰めずには、変化は生じない。

公共団体の受容性：公共団体は、民間セクターの知識を受け入れる姿勢がある。特にその知識が、共通の利益とニーズを持つ事項に関連する場合、提供されるサービスに「付加価値」があると考えられる場合、また、サービスが中立的で強制力のない形で提供される場合、このオープンな姿勢は明白である。

事業は何をするか？

スマートバレー公社は非営利団体であり、地域情報基盤の現実的な利益を提供し、その有益性を立証するために設立された。スマートバレー公社は中立的な仲介を行い、事業を促進する役目を担う。電子コミュニティをつくるための共同作業の具体化、調整、活動の促進を行う媒体である。

スマートバレー公社は、商業、教育、医療、地方自治体／政府間問題の4つの分野に関わる。各分野において、スマートバレー公社は、地域に利益をもたらす現実的な方策を適用することにより、情報基盤のより広範囲な活用を促すための先行プロジェクトの明確化と実施を行った。

初年度、スマートバレー公社は最初の100万ドルを、総額2000万ドル以上になる具体的なプロジェクトに投資した。スマートバレー公社は7つの基幹プロジェクトを立ち上げ、それより小規模な50プロジェクトを支援した。

何が革新的か？

スマートバレー公社は、コミュニティのニーズを扱うために情報基盤を活用しようとする地域共同作業の例として、全国的に注目されている。情報スーパーハイウェイとインターネットへの興味と興奮が増している現在、スマートバレー公社は、地域レベルでいかに情報基盤の効果的な活用を行うかを証明して見せた。要約すると、スマートバレー公社は「地域の情報スーパーハイウェイへの出入口」をいかにしてつくり出すかを示したのである。

スマートバレー公社のビジョンは、「先進の情報基盤の構築およびそれを活用するための情報収集能力の向上により電子コミュニティを作る」ことである。スマートバレー公社の創設者は、地域レベルでの重要な作業は、情報基盤を地域的な課題のために利用する能力の向上であり、単なる基盤の構築ではないことを理解している。他の地域では、「ボトム・アップ」のユーザー主導型アプローチではなく、「トップ・ダウン」的な「基盤が構築されれば人が集まる」というアプローチに注目し、情報ネットワークの構築だけに集中して取り組んだ。スマートバレー公社はボトム・アップ・アプローチをとり、地域に網を張り巡らす「ハードウェア」よりも、基盤の利用を確立するために必要な人と人の関係という「ソフトウェア」に焦点を置いた。シリコンバレーは、多くの重要なテクノロジー資産が地域内に存在していたため、ボトム・アップ・アプローチに理想的な環境だった。基盤自体は主に民間の供給者によって設置されたものである。スマートバレー公社の役割は、コミュニティの重要な目的に関わるテクノロジー供給者、サービス提供者、アプリケーション開発者、そしてエンドユーザーをつなぐ支援をする仲介者である。

顧客は誰か？

スマートバレー公社は、情報基盤の重要な要素を引き合わせ、主な4分野のプロジェクトを発足させることでコミュニティに貢献した。その4分野とは、商業、教育、医療、および自治体である。最終的な顧客は、これら4分野それぞれの情報基盤のエンドユーザーである。スマートバレー公社は、一連のプロジェクトの仲介者として、業者とアプリケーション開発者に対し、エンドユーザーへの接続がより効果的に行えるような支援を行った。スマートバレー公社はこのように、エンドユーザーが情報基盤の現実的な利益を理解するのを助けるために先行プロジェクトを利用し、市場開発における重要な役割を果たした。その結果としてシリコンバレーのテクノロジー供給企業に対する需要も刺激された。

構想から事業計画へ

この構想の発端は何か？

スマートバレー公社はジョイントベンチャー設立の過程から生じた「連合」事業組織である。ジョイントベンチャーの第1フェーズおよび第2フェーズの間、人々はテレコミュニティを含む、情報テクノロジーの新しい活用方法について話し始めた。この考えは、1992年10月ビジョン策定会議の場で特別に取り上げられた。

情報基盤事業は、1992年秋に行われた、当初の14のジョイントベンチャー・第2フェーズ作業部会には含まれていなかった。しかし、情報基盤の活用の考えは、コンピュータ／情報通信、ソフトウェア、テクノロジー、労働力、規制問題の5つの作業部会で持ち上がった。以下の案が提示された。

- 市街地通信ネットワーク（コンピュータ／情報通信作業部会）
- テレコミュニティ（ソフトウェア作業部会）
- ハードウェア、ソフトウェアを通じた「スマート・ネットワーク」（テクノロジー作業部会）
- 遠隔学習（労働力作業部会）
- 電子決裁機関（規制問題作業部会）

1992年12月のジョイントベンチャー・リーダー審議会の会合の参加者は、これらの案をまとめるため、情報基盤に取り組む新しい作業部会の設立を決定した。この新作業部会からスマートバレー公社が生まれた。

この事業組織設立の注目すべき点とは？

スマートバレー公社は結果として「ボトム・アップ／トップ・ダウン」手段をとった。作業部会で様々な案が討議され、特定の事業の方向性が検討されている間、作業部会のメンバーは、JV:SVNリーダー会議に対して地位の高い理事会設立のための支援を求めた。JV:SVN諮問委員会の議長であるジム・モーガンは、SRIインターナショナル社の前CEOであり、スタンフォード大学教授であるウィリアム・ミラー博士と『バーチャル・コーポレーション』の共同執筆者でベンチャー・キャピタリストのビル・デビッドの2人に、理事会のとりまとめを要請した。2人は、ヒューレット・パッカード社の前CEOジョン・ヤングに議長としての参加を求めた。ビル・ミラーは副議長への就任に合意した。

スマートバレー公社の事業計画と組織体系は、1993年春に策定された。公社の使命が参加者に明白になってきた。それは、地域の重要な課題に取り組むための情報基盤の有効活用に専心することである。シンガポールや他の地区の先進的な情報基盤活用の例が詳細に研究された。シンガポールの例では、ビジネス、教育、行政機関の全ての分野で情報テクノロジーを適用することにより、地域の競争力を強化できることがわかった。シンガポールで、規制手続の迅速化のために情報テクノロジーが利用された事実は、特に注目された。

1993年2月に作成された使命に関する声明の原案は、スマートバレー公社の精神をとらえている。

使命：情報基盤と、そこから最大の利益を得るための情報収集能力の両方を持つ地域、「スマートバレー」創設のための共同事業。これは、ビジネス、行政機関、教育機関、個人のニーズに基づいた、通信／情報テクノロジーの現実的な活用の促進を意味する。効率的な基盤活用に必要な「ハードウェア」である基盤の向上、および「ソフトウェア」である組織、人々の考え方、教育の変化を中心に活動を行うことである。

使命の構成：(1) シリコンバレーを、労働および通信手段のための新たなテクノロジーの実践と新たな手段および試験的実施の場とする。(2) 既存の活動を統合活用するための、シリコン・バレーの総合戦略計画を策定する。(3) 「スマートバレー」の成果を経済開発の触媒および誘引剤としてシリコンバレーに利用する。

1993年6月までに、スマートバレー公社は「スマートバレー：電子コミュニティ」と呼ばれる戦略計画を策定し、共通ビジョン、先行プロジェクトのための特定の分野、および、組織体系の概略が示された。スマートバレー公社は501条(C)(6)に該当する非営利団体として法人化され、理事会はシリコンバレーのトップ・リーダーを代表する9名によって構成された。

スマートバレー公社理事会

会長：ジョン・ヤング

元ヒューレット・パッカード社社長兼CEO

副会長：ウィリアム・F・ミラー教授

スタンフォード大学ビジネス大学院
元SRIインターナショナル社CEO

理事：

エリック・ベンナム
3Com社CEO

ウィリアム・デビッド
モハール・デビッド・ベンチャーズ、ゼネラル・パートナー

セス・フィアリー
ヒューレット・パッカード社技術スタッフ

マーティ・カプラン
パシフィック・ベル社副社長

エド・マクラッケン
シリコン・グラフィックス社CEO

レジス・マッケンナ
レジス・マッケンナ社CEO

ノーマン・ミネタ
下院議員

この構想はもっと早期に提唱されていたのか？

シリコンバレーのリーダーの何人かは、何年にもわたってシリコンバレー地域に「網を張りめぐらす」ことを検討していた。しかし、ジョイントベンチャー創設以前には、地域的な情報ネットワーク構築のための具体的な行動は起きなかった。ジョイントベンチャー設立の過程は次の効果をもたらした。(1) 情報基盤自体ではなくそれをいかに活用するかに注意を向けた。(2) 強力な草の根の支援を引き出した。(3) 他の企業およびコミュニティのリーダーの関心を集めた。オープンな共同作業の過程において、過去何年にもわたって築かれてきた従来の民間提携企業も加わった。

事業計画から実現まで

実現までの段階における重要事項とは？

1993年夏、スマートバレー公社は、常任の社長/CEOの適材を探した。その結果、シリコンバレーの先進的なネットワーク企業、ネットワーク・ジェネラル社の創設者であり会長のハリー・J・サールが選出された。

スマートバレーを概念から現実の組織へ具体化していく過程においては、多くの人々の影響を受けた。しかし、この考えを前進させる中で、何人かが主要な役割を果たした。ビル・デビッドとビル・ミラーは役員会の形成および当初の方向性の取りまとめの支援を行った。セス・フィアラーは作業部会活動から出てきて、技術面でのリーダーと経営面でのリーダーとを結びつける支援を行い、この活動を「ボトム・アップ」、「トップ・ダウン」の両面から進める役目を担った。ジョン・ヤングとハリー・サールは、過去2年間、リーダーとしてスマートバレー公社を推進してきた。

何人かのリーダーの経歴に助けられながら、スマートバレー公社の案は「ベンチャー・キャピタル」と類似してきた。スマートバレーが専念すべき2~3の分野を選択し、健全な事業計画に結びつく将来性ある先行プロジェクトに取り組み、資源と事業を結びつけ、各事業の理事会に対する相談役を務めることで、スマートバレー公社はベンチャー・キャピタル組織のように活動することになる。

よい例がコマースネット (CommerceNet) である。スマートバレー公社の役員会とスタッフは、コマースネットの発展を手助けし、同ネットワークの連邦補助金の申請を支援、そして現在もコマースネット役員会に対して継続的支援を行っている。スマートバレー公社自身は、今や同社よりも大きな予算を持つコマースネットを含めた先行プロジェクトの指揮を行うことはない。

スマートバレー公社の発展途上において重要な段階は、ジョイントベンチャーと比してその役割を明確化したことである。スマートバレー公社はJV:SVNの中で独特な役割を担っている。スマートバレー公社はジョイントベンチャーによって創設されたが、独自の役員会を持つ独立の非営利団体であり、JV:SVNの関連団体として機能する。毎年スマートバレー公社はネットワーク理事会と覚書を交わし、そこでJV:SVNとスマートバレー公社の協力関係のあり方について定義する。スマートバレー公社は自身の従業員、設備、予算により運営されているので、JV:SVNとの協力関係は主に各事業に関連して発生する。

スマートバレー公社は、JV:SVNに対する情報基盤サービスの触媒としての重要な役割を持っている。JV:SVNの各事業組織は、ネットワーク理事会と同様に、情報基盤に対してそれぞれのニーズを抱えている。スマートバレー公社は、JV:SVNとその事業が通信と情報サービスを活用する補助を行った。

スマートバレー公社は具体的に以下の点につきネットワーク理事会の支援を行った。

- マーキュリー・センターを通じて、JV:SVNの電子掲示板システムと電子メール・システムの選択を援助。
- 21世紀教育構想との共同作業により、K-12 (初等・中等) 教育におけるルネッサンスに焦点を置き、チャレンジ2000のスマート・スクール部分を作成。
- 規制改革審議会との共同作業により、行政手続きにおいて情報テクノロジーの活用を目的とするスマート許認可プロジェクトを支援。
- 防衛・宇宙コンソーシアムとの共同作業により、インターネットを基盤とした、湾岸地域の地理データ表示用の初のオンライン・システム、BADGER (湾岸地域デジタル地理情報: Bay Area Digital GeoResource) の開発。

また逆に、産官学およびコミュニティ間の協力関係確立のためのJV:SVNの活動は、スマートバレー公社の情報基盤関連の共同作業に向けての準備に役立った。JV:SVNの活動によりスマートバレー公社が設立され、それを引き

続き目に見える状態に保ち、スマートバレー公社に代わって様々な提言を行うことを支援している。

重要なのは、スマートバレー公社のようなコミュニティ情報基盤事業と、JV:SVNのような地域経済活性化活動を結びつけることに大きな価値があるということである。JV:SVNには多くの共同作業が必要であり、それぞれの作業においては情報基盤に関する支援が求められる。この結びつきがもたらす利益は大きい。

実現までの段階における最も注目すべき点とは？

スマートバレー公社はこれまでのところ、最も有名かつ全国的に知れわたったジョイントベンチャー事業である。この事業が始まった1992年から1993年にかけては、情報スーパーハイウェイとインターネットの爆発的広まりが話題の中心だったため、スマートバレー公社はすでにJV:SVNの初期において、コミュニティに非常に大きな関心と支援を引き起こした。1993年始め、スマートバレー公社はビル・クリントン大統領とアル・ゴア副大統領の関心を引いた。1993年11月、ゴア副大統領はハリー・サールを自宅に訪問している。

ジム・モーガンとビル・デビッドの洞察力も成功の重要な要素だった。彼らはスマートバレーのリーダーとしてジョン・ヤングとビル・ミラーを採用し、トップレベルの役員会を創設した。これによりスマートバレー公社は、支援、外からの見えやすさ、そして成功に不可欠な、経験豊かなリーダーシップを得ることができた。

ボランティアの役割とは？

スマートバレー公社は、「トップ・ダウン／ボトム・アップ」の中で集まったリーダーシップ、参加者、専門知識の素晴らしい組み合わせである。

スマートバレー公社は、地域におけるテクノロジー・ビジネス・リーダーシップの事実上の「人名録」である。同時に、スマートバレー公社は、企画立案および基幹プロジェクトに参加している何千人ものボランティアの活発な草の根活動の上に成り立っている。スマートバレー公社の各基幹プロジェクトは、大部分が、初期のスマートバレー作業部会の積極的な活動に刺激されたボランティアの広範囲な活動によって支えられている。このボトム・アップ活動により、基幹プロジェクトは顧客本位でありコミュニティのニーズ中心であることが保証された。

大人数のボランティアの管理、および世間一般との効果的な対話は、継続的な課題であることがわかった。スマートバレー公社は情報テクノロジーの専門知識を持つ人々から成るネットワークを広範囲に構築した。この人々は現在、電子コミュニティ発足のための様々な共同プロジェクトで活動している。スマートバレー公社は、コミュニティの主要なニーズを満たすために、シリコンバレーの広範囲にわたる情報通信テクノロジーの専門知識を取り入れた。また、参加者および興味を持つ人々とのコミュニケーションのため、四半期ごとのニュースレターを発行し、「スマート・トークス」と呼ばれる月例の朝食会を開催し、WWW（World Wide Web）上のホームページを通じて、オンライン情報サービスを提供している。

スマートバレー公社がトップ・ダウンとボトム・アップのリーダーシップを使い分けることができたのは、その役員会の有能さに負うところが大きい。役員会は基幹プロジェクトに積極的に関わり、またスマートバレー公社が草の根活動の質を損なわないよう力を注いだ。

次の段階は何か？

スマートバレー公社は今後も地域の基幹プロジェクトに中心を置く。その中にはJV:SVNの健全なコミュニティ事業組織との共同作業による、大規模な医療プロジェクトもある。また、何回かにわたる分野ごとのワークショップも計画されており、その中には地域ネットワークに関する国際会議も含まれている。スマートバレー公社はまた、湾岸地域全体の草の根活動の目録をオンラインで提供する手段を開発中である。これは、参加企業と、自分たちの技能と資源を地域活動のニーズに生かそうとする地域ボランティアの両者を提供の対象としている。

1995年の課題は、2年間の組織編成に携わり、1995年8月に社長／CEOを退任したサールの後継者探しである。サールは効率的な組織構造をつくり、1993年9月の就任時に引き継いだスマートバレー公社のビジョン実現のためのプロジェクトを発足させた。現在のスマートバレー公社役員会は、事業開始に関わる活動に代わり、よりその実現に主眼を置くことになる。

もうひとつの課題は、公共団体とコミュニティを巻き込んだ、スマートバレー公社の「草の根」活動の維持である。

成果

特定の成果の例

スマートバレー公社は7つの基幹プロジェクトを発足した。（以下は、『スマートバレー公社：サンフランシスコ湾岸地域における電子コミュニティの設立』1995年発行より抜粋）

コマースネット

コマースネットは、インターネット経由の電子取引に関する、初の大規模市場実験を実施したコンソーシアムである。コマースネットは、2000万人以上のインターネット・ユーザーに支払方法を提供し、インターネットを安全かつ容易にアクセス、利用できるようにする。主要企業の提供する商品とサービスは、コマースネット・ディレクトリは入手できる。コマースネットの完全実施の段階では、金銭処理の安全を確保するだけでなく、商品共同開発環境、オンライン競争入札ボード、運送/生産工程管理サービスなどの提供も予定している。スマートバレー公社は、コンソーシアムのスポンサー企業獲得、および3年間のプロジェクトに必要な1200万ドル確保の支援を行った。

スマートバレー・テレコミュケーティング・プロジェクト

実現への移行が困難なテレコミュケーティング構想を支援するため、スマートバレー公社は3段階のテレコミュケーティング・プロジェクトを請け負った。第1段階では、テレコミュケーティングに欠かせない情報とガイドラインを載せた『テレコミュケーティング・ガイド』を発行した。次に、複数団体の参加するテレコミュケーティング実験としては最大規模のプロジェクトを組織した。第3段階では、これらの経験を生かして、シリコンバレー全体にテレコミュケーティング構想の幅広い支持を求め、普及に務めている。

BADGER (Bay Area digital GeoResource : 湾岸地域デジタル地理情報)

非営利のBADGERコンソーシアムは、サンフランシスコ湾岸地域の地理的データの表示/処理を目的として、インターネット・ベースのオンライン・システムの構築を行うものである。BADGERは、衛星およびアンテナで取得した映像から作成した地域地図を、インターネット上でアクセス可能な共用地図として用意する。BADGERチームは3つで一組の地理情報システム (Geographic Information system: GIS) アプリケーションを構築し、環境規制の承諾、植物管理、防災計画の問題に取り組む。スマートバレー公社はBADGER発足のため、企業コンソーシアムを組織し、プロジェクト運営資金として300万ドルの協力合意を得た。さらに、資金調達提案書の共同起案、決定権を持つ人々への認知活動、高周波通信サービスの提供により、BADGERの支援を行った。スマートバレーとJV:SVNの結びつきの価値を示すことにより、NASAの支援の可能性もあるこのプロジェクトに対する最初のコンタクトが、環境パートナーシップを通じてJV:SVNに届いた。スマートバレー公社は直ちに実現可能性についてコンタクトをとり、BADGERが生まれた。

スマート・スクール

チャレンジ2000との共同作業であるスマート・スクール・プロジェクトは、K-12スクール500校をインターネット上で相互に接続するものである。スマート・スクールでは、学校に情報テクノロジーを導入するための技術的なガイドラインと資源を開発している。ガイドラインでは、学校が自分たちの資金を効果的に使う方法、発展性のない商品と資源を避ける方法を示し、詳細な技術データとアドバイスを提供した。スマート・スクールは、学校間の電子的な接続に必要なハードウェア、ソフトウェア、専門知識のために1000万ドル以上の予算を確保した。チャレンジ2000との緊密な共同作業の中で、地域の学校教育改革に技術革新を組み込むことにより、スマート・スクールはシリコンバレー地域の教育の復興に寄与すべく模索している。テクノロジーだけでは教育関連の課題解決はできないが、教育に対するアプローチを再編するものとしてテクノロジーを組み込めば、他との差別化を図るツールには成りうるのである。

SCPAN (Santa Clara Public Access Network : サンタ・クララ・パブリック・アクセス・ネットワーク)

市民全員が情報資源に確実にアクセスできるように、スマートバレー公社は、サンタ・クララ・パブリック・アクセス・ネットワークを発足し、図書館、市および郡の行政センター、小売店などの地点に公衆アクセス・サイトを設置した。これらのサイトでは、一般人、そして経済的および社会的な障壁を持つ人々が、インターネット上の広範囲な内容のツールやサービスにアクセスできるようになる。1995年第1四半期に4つのサイトが稼働を開始し、長期的には30サイトが稼働を開始する。

BAMTA (Bay Area Multimedia Technology Alliance : 湾岸地域マルチメディア・テクノロジーアライアンス)

サンフランシスコ湾岸地域は、アメリカの中でも最もマルチメディア・ビジネスに集中して取り組んでいる地域である。シリコンバレーは、シリコン・グラフィックス社、サン・マイクロシステムズ社、オラクル社、アップル社、ヒューレット・パカード社という、マルチメディアに関わる世界的な先進テクノロジー企業を抱えている。サンフランシスコは「マルチメディア峡谷」-ロケット・サイエンス社やコロソナル・ピクチャーズ社など、マルチメディア開発会社やコンテンツ・プロバイダーの源泉を抱えている。1995年、テクノロジーの供給者とマルチメディア開発会社/コンテンツ・プロバイダーを結びつけ、湾岸地域に爆発的に広がるこの産業における世界的なリーダーにするため、湾岸地域マルチメディア・パートナーシップ (BAMP) が設立された。BAMPの最初の事業組織が、NASAから500万ドルの援助を受け、スマートバレー公社により設立されたマルチメディア・テクノロジー協会である。この協会は独立した非営利団体であり、「共同研究所」を設立し、教育と医療をはじめとした新しい利用分野を開拓する協力活動のための実験の場を提供する。

スマート許認可

約1年前、スマートバレー公社は、情報通信手段を利用して、許認可省庁と利用者のコミュニケーションを促進するためのスマート許認可プロジェクトを開始した。JV:SVNの規制改革審議会、サンタ・クララ・バレー・マニファクチャリング・グループと、18の管轄省庁は、この活動において協力関係にあった。このプロジェクトの目的は、インターネット上に許認可システムを構築し、民間企業と官庁の相互関係を向上させることにある。この構想では、建設会社や設備管理者が、建設許認可申請を設計図と手数料とともに、自分の事務所から電子的に提出できるようになる。また、この許認可システムを、現在開発中のGIS（地理情報システム）と接続することも計画している。

スマートバレー公社は、電子コミュニティ構築の構想に向かって、非常に大きな進歩をもたらした。スマートバレー公社は時期的にも適切であり、現在、インターネット利用の爆発的広がりの波に乗っている。シリコンバレーは、インターネット利用に対して国内で最も積極的な地域であり、近年、指数関数的な成長を示している。スマートバレー公社は、特に教育、医療、行政、および、コミュニティに関する問題に集中的に、インターネットの利用を考えている。

スマートバレー公社の基幹プロジェクトにより、企業とコミュニティからの支援手段として重要な資金調達の成功が実証された。コマースネットでは、電子商取引の試験運用への予想以上の数の企業との契約が期待されている。連邦技術再投資プロジェクト（The Federal Technology Reinvestment Project: TRP）による3年間にわたる600万ドルの支援は、他の150企業からの援助額に匹敵する。スマート・スクール／チャレンジ2000は、1995年7月1日現在、企業資金および同様の寄付金の目標額2100万ドルのうち、1300万ドルを集めた。BADGERとBAMTAも、民間セクターからそれぞれ300万ドルと500万ドルを集め、同様の成功を収めている。合計すると、スマートバレー公社は100万ドルの民間の寄付金を、基幹プロジェクト（チャレンジ2000は除く）に対する官民の支援として2000万ドル以上に増額したことになる。発足から3年未満の非営利団体としては悪くない成果である。

スマートバレー公社の成功を測る最終的な基準は、情報基盤がコミュニティで活用されているかどうかである。短期的には、教育、医療、行政、非営利団体によるインターネットの利用が増加しているかどうかで査定できる。長期的には、シリコンバレーに電子コミュニティができたとき、スマートバレー公社は成功と見なされるだろう。

得られた教訓

ボトム・アップとトップ・ダウンの組み合わせ：スマートバレー公社の力強さと効率の良さは、ボトム・アップとトップ・ダウン両方のリーダーシップを使い分けることができたことが要因である。

情報の活用手段に注目する：地域レベルでの重要な課題は、情報基盤の利用を促進することであり、ただ単に基盤を構築するだけではない。

経済事業とのリンク：JV:SVNにおいて、地域のニーズと機会の明確化を行うジョイントベンチャー共同作業段階で、スマートバレー公社が発足した。今日のスマートバレー公社の成功は、地域の現実的な問題とビジネスの可能性に取り組む手段として情報通信テクノロジーの活用を焦点を合わせたことによる。

サービスの提供ではなく仲介：スマートバレー公社は、地域の重要な目標に向けて、テクノロジー供給会社、サービス提供会社、アプリケーション開発会社とエンドユーザーを結びつける仲介者として機能する。

コミュニケーションの重要性：スマートバレー公社に参加を望む人々との連絡には、相当な頻度のコミュニケーションが必要である。

[ホームページへ](#)

[表紙へ](#)

[目次へ](#)

第6章

カリフォルニアの他地域への提言

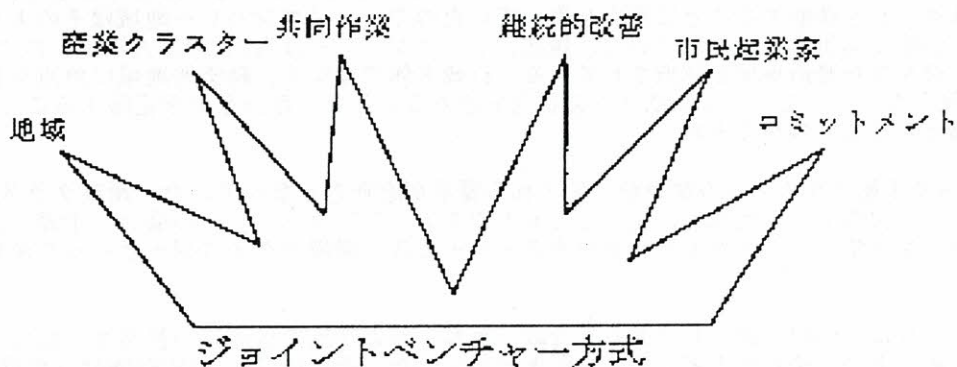
このジョイントベンチャー：シリコンバレーネットワーク(JV:SVN)のドキュメントを通し、他のカリフォルニア州の地域も我々の教訓から学んでほしい。それぞれの地域が直面している状況は特有で、その資源も可能性も異なるだろう。しかし、どんな地域にも適用できる地域再活性化の共通原則はある。カリフォルニアの各地域は自らの「方式」で、経済と地域社会を強く結び付ける新しい市民文化を築くことができるのである。これこそがJV:SVNから学ぶ重要な教訓だ。

この章では、ジョイントベンチャーの試みに不可欠な6つの原則について説明する。またこの「ジョイントベンチャー方式」の6つの原則どおり進められているかどうか、地域のリーダーが判断するための地域チェックリストも用意した。

シリコンバレーの経験から地域内で反目しあい、産業から次第に疎遠になってしまった地域でも協力しあい、発展していく道を見つけれられることは明らかだ。経済状態、地域の状況にかかわらず、カリフォルニアの各地域はそれぞれ独自のスタイルで、自分たちのペースで「ジョイントベンチャー方式」の原則を推し進めていくことにより、形は違っても必ずや実のある成果をあげることができるだろう。

JV:SVNの経験からどのような指針が生まれたか？

以下の6項目の原則が、我々の地域の変化を促し、JV:SVNの「内容」と「方法」を具体化した。



- 原則1：地域は責任を負わなければならない。
- 原則2：産業クラスターが地域の経済を動かす。
- 原則3：共同作業が産業と地域社会を結びつける。
- 原則4：継続的改善が基本精神である。
- 原則5：市民起業家が仲介役を努める。
- 原則6：実行することに対するコミットメントが成功の鍵である。

シリコンバレーで最も成功した法人の一つヒューレット・パカード社にならい、上記の原則を「ジョイントベンチャー方式」とみなすことができる。この地域の原則が、様々なタイプの地域の発展と健全な経済戦略の実行に役立つものと信じている。

原則1： 地域が責任を負わなければならない

JV:SVNを通しシリコンバレーは経済コミュニティとしての認識を新たにし、地域経済の活力を保つ責任を担った。

重要な三つの要素が地域社会から責任と行動を引き出す原動力となっている。その三つとは、中央政府から地方自治体への権限委譲・国際化・技術進歩の速さである。連邦および州政府は彼らの力だけで各地域社会の問題を解決するには限界があることを認めている。市場や企業、文化が世界的規模に発展するにつれ、組織も人も地域

との意味あるつながりを求めている。そして、技術や経済、社会の急激な進歩に、人も組織も地域も柔軟に適応しなくてはならない。

この変化しつつある状況から、今や地域はこれまでになく経済的将来像を明確にしなければならないことが分かる。つまり、地域とは何なのか、誰がその地域を統率していくのかを根本的に見直す必要があるのだ。JV:SVNの創始者たちは技術の発展には目覚ましいものがあるが、コミュニティ意識のない人ばかり集まっている地域に直面した。数10年間にわたる経済の急成長によって、その地域は複雑で、統一のとれていない、確固とした主体性もない存在になってしまった。景気後退の衝撃が、彼らにどのような地域をつくりたいのかを考える機会を与えた。JV:SVNとは、ビジネス、政治、教育、地域社会など様々な分野で働く人々が集まり、将来を決定するための方法である。その過程において、参加者同士新しい絆を深め、地域がどうあるべきか理解を深めていく。そして絶え間なく変わりゆく世界と渡りあう能力と自信を深めていくのである。

サクラメントもワシントンもシリコンバレーに対する答えは持っていない。シリコンバレーだけがシリコンバレーの答えを持っているのだ。
ジョン・ニース
ビルディング&コンストラクション・トレーズ協会事務局長

原則 2: 産業クラスターが地域の経済を動かす

JV:SVNは産業クラスターは地域経済の推進力であるとともに、地域経済活動の最大の「顧客」であることを認識した。

当初から、JV:SVNは行政上の境界よりもむしろ経済面の実態を基に地域の領域を定めていた。推進力となる特殊な関連企業による「産業クラスター」を援助することに重点を置いていたので、シリコンバレー地域はそのような産業クラスターとその従業員が働く場所と考えられていた。現在、シリコンバレーは人口200万人以上、17の自治体に1つの郡と、3つの郡の一部を含む経済地域と認識されている。行政主体ではなく、経済的地域に焦点を置いたことが、JV:SVNの成功の鍵となった。また、相互依存の必要性を認めることで、地方意識を克服することができ、その地域のビジネス意識ともうまく調和できた。

JV:SVNの事業は地域経済を動かす産業クラスターの競争から生まれる要求が原動力となっていた。産業クラスターとは関連企業、才能ある人材、支援機関等が地理的に集中したものである。シリコンバレーの場合、半導体、コンピュータ/情報通信、防衛、生化学、ソフトウェア、ビジネス・サービス、環境テクノロジーといった産業クラスターが存在する。

多くの場合、経済発展のための活動は「供給主導型」である。行政、教育、および地方自治体の組織が、自分たちがどんな援助をしたいかを決めた上で、援助するビジネスを引き出していた。それに対し、JV:SVNは「需要主導型」である。産業クラスターに主導権を与え、その代表に、シリコンバレーで成功を収めるためシリコンバレーに必要なものは何か、なぜそれが必要なのか、彼らの側はどんな援助をするつもりなのか、意見を言う機会を提供したのである。まず第一に、JV:SVNは、提携関係、競合関係、または売り手・買い手の「食物連鎖」関係等を介して相互に関係しあい、共通の才能、技術や支援基盤を引き付ける7つの産業クラスターを認定した。最も重要な点は、産業クラスターからの要求によって、JV:SVNの行動が方向付けられるということである。

半導体企業が身近にあるということは我々にとって極めて重要なことである。
エド・マクラッケン
シリコン・グラフィックス社会長兼CEO、
JV:SVN共同議長

原則 3: 共同作業が産業と地域社会とを結びつける

JV:SVNは、組織・地理・産業分野を越えた共同作業を通して、産業とコミュニティの間に反応の早い、協力しあえる絆を生みだし、「共同作業の利点」をもたらした。

JV:SVNはシリコンバレーの産業とコミュニティの断絶の根本原因を突き止めた。シリコンバレーの企業の多くは競争力を有していたが、同地域社会はそうではなかった。企業は、成功を収めるために適応力があり反応の早い

地域をパートナーとして必要としていた。すなわち、専門知識を持った労働者、迅速かつ効率的な行政手続き、情報化時代にふさわしいインフラストラクチャーなど、付加価値的仕事の基盤を提供してくれる地域が必要だったのだ。同地域は在住企業と同様、柔軟かつ時間に敏感で、品質本位にならなければならなかった。

ある意味で、シリコンバレーは自らの成功の犠牲になったともいえる。大きくなりすぎたのだ。施設も管轄省庁も人口も増え過ぎたために、迅速に行動し、根本的な変化を加えることができなくなってしまったのである。1970、1980年代の同地域の成長は熾烈な競争と（企業と地方自治体側の）強固な個人主義によってもたらされたが、1990年代に入り、同地域が経済的課題に直面したとき、単なる競争の見本は限界に達していた。シリコンバレーは成功に必要な様々な素材—才能ある人材、大規模な産業ネットワーク、優れた企業家文化、世界トップクラスの技術—を備えながら、こういった資産を地域の競争力を弱めている問題の解決に利用しようとはしなかったのだ。

JV:SVNのビジョンは「世界の中で競争し、共同するための地域コミュニティづくり」となった。それも自らの利益のためでなく、秩序だった行動手段としての共同作業であることが肝要だ。かつて新しいビジネス形態として中心的だった共同作業が、地域レベルでの行動手段となったのである。それにより、変化の激しい世界で複雑な問題に取り組み、大きなチャンスをつかみやすくなる。JV:SVNにおいて共同作業とは、才能ある人材を「ボトム・アップ」、「トップ・ダウン」の両面から巻き込むことを意味する。つまり、革新的な方法で資源を統合できるということだ。秩序正しく、結果主義である。競争精神に新たに「共同作業の利点」を結びつけることで、生活水準は上がり、豊かな満ち足りた暮らしが送れるようになるだろう。

分かっているのは、我々が前進していないということだけだ。同じ問題について議論し続け、相も変わらず相手を非難しているにすぎない。行動を起こしたいと思いながら、自分たちだけで、何かできるグループは一つもないこともわかっている。

ジョン・ケネット

ピザッツ・プリンティング社オーナー、
サンノゼ市商工会議所前会頭

原則 4:

継続的改善が基本精神である

常に改善していこうという精神がシリコンバレーの企業には根付いている。その精神があるからこそ、JV:SVNはリスクを冒し、新しいアイデアを創造し、結果を生むことができるのだ。

JV:SVNの主要テーマとその実践の多くは、シリコンバレーの企業が継続的改善と品質改善活動から得た経験をもとに改良したものだ。例としては、「供給者」（教育者、政治家、取締官、立案者、非営利団体など）であるコミュニティと「顧客」である産業との間の継続的なコミュニケーション、および手続きの改善の重視が挙げられる。主要組織の経営陣は、新しい構想を受け入れる広い心や曖昧さに対する寛容さを失わず、しかもひるむことなく前進し結果を出そうという固い決心を持ち続けるにはどうしたらいいかを示してきた。また我々は、そうなるはずだという仮定のもとに挑戦し、危険を冒し、失敗から学んだ。JV:SVNの成功の鍵は、一步踏みだすごとに起こったことを率直に再評価し、必要に応じ再調整する能力を有していた点にあった。

JV:SVN組織はもちろん、参加した政治や教育、コミュニティ組織の多くに絶えず実験と学習をくり返し適応していく方法が根付いていった。こうした適応が、地域の進歩を妨げてきた「非難の文化」を乗り越えさせたのだ。地域の問題を産業や政府の責に帰するかわりに、JV:SVNは常に地域を改善していくため、重要人物を招集しフォーラムを開いている。そして実証されたことは、専門家エドワーズ・デミング氏の言葉通り、失敗の原因の80%は手続きにあり、関与した人物の責任は20%に過ぎないということだ。

シリコンバレーがスタートできたのは幸運な要素が重なっていたからだ。その発展とともに、人々はバレーが今後も成長し続けるものと思っていた。いま、私たちは昨日の成功をもたらしたものでは充分でないことを認識している。常に地域を改善していかなければならない。

ボブ・カークウッド

ヒューレット・パカード社行政担当取締役

原則 5:

市民起業家が仲介役を務める

市民起業家は、産業とコミュニティの橋渡しをするためにリーダーシップをとり、地域の経済的活力を増進するため、新しい事業の火つけ役とならなければならない。

市民起業家はリーダーとして、自分の領域で身につけた技能やネットワーク、闘志をより広いコミュニティのために活用しなければならない。ビジネス起業家が新機軸と市場の仲立ちをするように、市民起業家は産業とコミュニティの「仲立ち」をするのだ。橋渡し役として、「コミュニティ市場」からアイデアを引き出し、確実にそれを実行するために必要な委員会を招集する。リーダーシップをとり、コミュニティが成功した団体から教訓を学び、自分たちに相応しい形で取り入れられるように手助けもする。

市民起業家は、あらゆる分野から集まっている。大企業や小さな会社のCEO、公務員、教育者、非営利団体、労働組合員、関心をもつ市民たち。彼らは信頼によって、政治や縄張り争いを越えて人々を助け、大きなビジョンをもち、複雑な問題も協力して解決していく。

ジョイントベンチャーは市民企業家に頼る一方で、彼らを育ててきた。今や、200人以上のリーダーが地域の大きな問題を解決するため、その才能と組織的資質をそそいでいる。彼らは委員会の一員として、事業組織を「擁護」し、資源を取り引きする。このように市民起業家たちの成功が動機となり、他の市民も起業家になろうとするのだ。ジョイントベンチャーは新しいシリコンバレーのリーダーたちが出現する道を開いたのである。

ジョイント・ベンチャーは様々な機関が協力しあって働けるようにした。個人的には、私は他の人々と働くことに満足をおぼえる。
クリス・グリーン
グリーン・エンジニアーズ社長、規制改革審議会共同議長

原則 6 :

実行することに対するコミットメントが成功の鍵である

企業・参加の興奮のあとに待っているのは、現実計画を実行することだ。ジョイントベンチャーにとって、確実な実行計画の存在が優れたアイデアを実践に移す鍵となった。

ジョイントベンチャーは、第2フェーズの戦略計画で掲げた特定の事業を実行に移し、新しいタイプの共同作業組織を設立するという大変な仕事にのりだした。これには、しっかりと計画をたて、実行しなければならない。社長/CEOとして、事業組織やコミュニティの事業、基金調達を指揮する人物の指導力次第で決まるといっても過言ではない。重要な目的の進展を図り、うまく管理していけば、常に焦点から外れることはない。

状況は進展し、時代は変わる。共同作業の事業を統合した初期の問題に取り組みつつ、新たに持ちあがる問題との調整を図らなくてはならない。その業績にかかわらず、時代の変化とともに、ジョイントベンチャーは新しい問題に取り組んでいかなければならないのだ。それには、新しい挑戦にふさわしい新しいアイデアをもつ新しい人材を登用するといった再編に取り組む必要がある。うまくことをなすため新しい基準と関係を見いだすことにも取り組まなければならない。だが、ジョイントベンチャーが最も注力しなければならないのは、バレー内の経済的活力と生活の質を常に高めていくために必要な長期的共同作業のプロセスである。

長期にわたって実現と進行中の事業に注力するのは、短期間アイデアに取り組むのとは違い、いかなる困難に出会っても、その事業に執着する信念が必要だ。ジョイントベンチャーは、その歴史の中で、様々な挑戦と困難な変化に直面し、共同作業の方法を見出すため時として苦痛をも味わった。しかしジョイントベンチャーのリーダーたちは屈することなくやり遂げたのである。

持続を可能にするには、人材、実行計画、資金集めといった「日常」に目を向けることだ。将来の成功のため、ジョイントベンチャーはシリコンバレーの日々変化する要求という絶壁の縁に立ち続けなければならない。
ベッキー・モーガン
JV:SVN会長兼CEO

はじめの一步

JV:SVNの活動は他の地域においても通用するだろうか？シリコンバレー独自のものであろうか？この「ジョイントベンチャー方式」を模倣したい場合、地域においてどのように立ち上げを始めたらいのだろうか？

地域というものはすべて異なってしかるべきであるが、JV:SVNのプロセスは他の地域でも通用するものである。この手順を踏むかどうかを判断するファースト・ステップは、地域の分析・診断を明確に行ない現在の状況を把握することである。本章後述のチェックリストを参照してほしい。

立ち上げに必要なのは現状に問題意識を持ち、前向きに地域を改善していくためにリスクを厭わない市民起業家たちである。これが決して容易ではない。JV:SVNの初期は、悲観論と戦いながらも活動を継続するのは忍耐力の要ることであった。しかし、そのような状況の中でも市民起業家たちは、大抵の場合リスクの大きさと成功の大きさが比例することを理解していた。

市民起業家はチームで活動を行う。シリコンバレーのケースもまったくそうであった。第1フェーズを導入した時の最初の市民起業家グループは、第2フェーズに向けより多くの市民起業家を集め、第3フェーズではさらに多くの人数を集めた。これらのチームの多くは、事業組織を導く主催者が現れた作業過程で形成された。最初に重要なのは、チーム内で補完し合えるような市民起業家たちを見つけることだ。

先々には多くの突発的な障害が予想されるが、利得も多い。JV:SVNの経歴にあるように、重要課題として以下のような点があげられる。

- 信頼性 : 活動理由に対し、初期における周囲の悲観論を乗り越える。
- >広報 : 誇張することなく世間一般と意志疎通する方法を考える。
- 資金調達 : 長期的な結果をもたらす活動に対しての資金調達方法を決定する。
- 統率力 : 一般企業、政府およびコミュニティから強い統率力を持った人物を誘い入れる。

また、初期の段階においては多くの利得も期待できる。

- 希望 : コミュニティは将来への希望を再び見だし始める。
- チームワーク : 事業を継続するに耐えうるチームが活動過程において形成される。
- 信頼 : プロセスにおける重要な副産物は、信頼の醸成である。
- ビジョン : コミュニティの人々はビジョンを語ることを恐れてはいない。

プロセスに関わる人々から教わることで貴重なのは「忍耐」である。地域を変えていくのは困難なことで、ひたむきな努力と貢献が必要なのだ。課題は大きいかもしれないが、力のある市民起業家たちは、共同作業を学ぶことによりそれを乗り越えさらに強いコミュニティという報酬のものにする。事実、課題に向かい挑戦してゆくことによりコミュニティの実感を得るのである。

地域の立場を把握する：地域チェックリスト

このチェックリストはコラボラティブ・エコノミクス社が作成したもので、「ジョイントベンチャー方式」に記された6つの原則にどの程度あてはまるかを地域のリーダーたち自らが確認できるよう作成されている。

地域のリーダー、すなわち経済開発リーダーから企業重役、政府役人から市民一個人に至るまで、誰もが次のような方法でチェックリストを活用することができる。

- 成功の原理にしたがい地域の重要メンバーを集める。（例：チェックリストとマップを使用し、双方向なやりとりの中で彼らを結び付ける）
- 地域中の様々な重要メンバーの認識を理解する。（例：地域全体の代表人物たちのサンプルを調査する）
- 彼らの認識がなぜ、また、どのように異なっているのか、あるいは似通っているのかを討議する。（例：リーダー会議あるいは専門家会議を招集する）
- 共通の関心事に討議や活動を集中させる。（例：地域に関連する共同作業で次のステップは何であるか、彼らに問いかける）
- 自分の地域を他の地域と比較検証する。（例：彼らに、似通った他の地域と自分の地域を比較してもらう）

地域チェックリスト

下の基準にしたがってあてはまる数字を記入する。

- 4:ほとんどいつもそうである。
- 3:だいたいにおいてあてはまる。

- 2:ときどきあてはまる。
- 1:ほとんどあてはまらない。

原則 1：地域が責任を持つ
1.地元のリーダーたちは彼らの地域を大きな経済地域の一部にとらえ活動している。
2.地元のリーダーたちは世界経済の変化がいかに自分たちの地域に影響をもたらしているかを理解している。
3.地元のリーダーたちは地域の問題を州政府や連邦政府、あるいは外部要因のせいにならずに自分たちの問題であるとの責任を自覚している。
4.地元のリーダーたちは地域の問題の責任をお互いになすりつけることなく、解決策を模索している。
5.地元市民は自分たちの地域の将来に関し楽観的である。
合計

原則 2：産業クラスターが地域の経済を動かす。
1.地元のリーダーたちは彼らの地域の経済を動かしているのはどの産業なのかを理解している。
2.地元のリーダーたちは地域の会社や産業がどのように依存し合っているかを理解している。
3.地元のリーダーたちは地域の成長産業の性質とニーズを理解している。
4.異なる分野の企業リーダーたちは、共通の関心事についてお互いに協力し合っている。
5.各産業分野は、明確に何が必要かを把握していて、地域がそのニーズを満たすものになるよう活動している。
合計

原則 3：共同作業は産業と地域社会とを結び付ける。
1.地域における問題点が、非難ではなく皆の共通課題として提起されている。
2.企業や地域のリーダーたちは重要な経済問題に関して同期している。
3.地元のリーダーたちは共同作業による解決策と自己の利益を混同していない。
4.企業と政府組織はお互いを信頼しそれぞれの分野での立場に対して敬意を表している。
5.地元のリーダーたちは強い経済とは強いコミュニティを意味しその逆もまた真なり、ということを理解している。
合計

原則 4：継続的改善が基本精神である
1.コミュニティは実験と改革の精神を体現している。
2.地元のリーダーたちは物事の仮定に立ってリスクを承知で挑戦し、失敗から学んでいる。
3.ビジネスは顧客であり、地域はそのチャンスを提供する側であるとみなされている。
4.地域の成功は投入された努力と活動の量ではなく、測定可能な「成果」によって現れると考えられている。
5.地域は外部からの意見を受け入れ、自らを他の地域と比較検証している。
合計

原則 5：市民起業家が仲介役を務める。

1. 企業リーダーたちは勢力的に地域の市民活動に参加している。
2. 企業リーダーたちは地域の団体や運動に対して単にお金を出しているというよりも、個人的な意志で地域の活動に参加している。
3. 企業のトップリーダーたちは企業側の地域担当者などに任せてしまわず、自らが個人的な意志で地域に関わっている。
4. 企業リーダーたちはお互いに市民活動への参加に大きな期待を寄せている。
5. 新しい人々の参加を促す際に地域の「市民起業家」の話題が出る。

合計

原則 6：実行することに対するコミットメントが鍵である。

1. リーダーたちは実行に際して影響力のある人物を見つけ出してくることができる。
2. 地域のリーダーたちは測定可能な明確な目的を掲げ、進捗を確認している。
3. 地域における問題解決のための努力は「付け焼き刃」的なものではなく、長く継続して行っている。
4. 地域のリーダーたちは変化をもたらすために逆境に耐えている。
5. 地域のリーダーたちは地域における問題点の変化に対応し第一線で活動し続ける意志がある。

合計

チェックリストで得た数字を下の地域準備状況マップに記入し、現状を把握しよう。

ジョイント
ベンチャー方式
に従う

ジョイント
ベンチャー方式
を受け入れる意
地あり

ジョイント
ベンチャー方式
には対応しない

原則 1
地域

原則 2
起業クラスター

原則 3
共同作業

原則 4
継続的な改善

原則 5
市民起業家

原則 6
コミットメント

セスを作り替えてゆくかということが課題となる。現在のJV:SVNはまさにそのような状況にある。当初の目的の多くを達成した今日、ジョイントベンチャーの次のステップは何だろうか。景気を取りもどしつつある経済、より強力なパートナーシップ。この中でのジョイントベンチャーの役割は何だろうか？

我々の信じる「ジョイントベンチャーの役割」とは、事業組織が成功し続けるための「中立的立場の公開討論の場」であること、およびシリコンバレーにおいて共同作業を必要とする新規課題を提起し解決してゆくことである。

課題は変化するかもしれない。しかし、産官学およびコミュニティの協同作業は今後も必要である。

ジョイントベンチャーの社長兼最高経営責任者であるベッキー・モーガンは、他のコミュニティにおいても、このジョイントベンチャーの「協力と継続的改善」の精神を取り入れ、前進に向けてのプロセス設計に役立てて欲しいと願っている。

「才能、活力、資金、そして、JV:SVNに溶けこんだ協力の精神は、これからもずっと我々の活動を支える情熱の源であり続けるだろう。今後も引き続き、共同作業による改善を実現すべく地域を選定し、個人的で強調性に欠ける行動を拒否し、チームワークをもって地域としての解決策を追求していく。市民起業家精神が実を結んだこの新しい例は、21世紀を控えた今日に変化を生み出してゆくだろう。JV:SVNは、今後も、ひとつの組織として我々のコミュニティにおけるニーズの変化に対応し続けるつもりだ。

他の地域が我々の経験から学び、各々の地域においても、我々のアプローチに価値を見いだしてもらえるようお願いしている。

[ホームページへ](#) [表紙へ](#) [目次へ](#)



-----Acknowledgements-----

(英語版)

謝辞 本書の編集、発行はジェームス・アーバイン財団の補助金によりなされた、ここに心よりの感謝を表したい。

企画・編集

コラボラティブ・エコノミクス社
ダグ・ヘントン
インドラニ・コーレスサ
ジョン・メルビル
ブレンダン・ローソン
キム・ウェルシュ

資料

ジェイン・クラベンス、JV:SVN
シャノン・フライホフ、アプライド・マテリアルズ社
カレン・キーン、ザ・キーン・カンパニー社
ダラ・メナシ、ハーバード大学
バッド・ウェーデル、マネージメント・コミュニケーション社

顧問

ブルース・デバイン、南カリフォルニア行政組合
アン・ドレーパー、フリーモント市
トム・ヘイズ、アプライド・マテリアルズ社
トリシュ・ケリー、カリフォルニア地域経済開発組合
ジョン・ケネット、ピザッツ・プリンティング社
ゴンザロ・ロベス、サンディエゴ市
ジョン・ニース、ビルディング&コンストラクション・トレーズ協会
アンナリー・サクセニアン、カリフォルニア大学バークレー校教授

事業組織

ジョー・ベッカー、企業ネットワーク構想
ニール・ボンク、エレクトログラス社
テッド・ブリッグス、環境パートナーシップ公社
ジョン・ダンカン、パシフィック・ガス&エレクトリック社
クリス・グリーン、グリーン・エンジニアズ社
ローレル・ヘイラー、健全なコミュニティ・健全な経済構想
シャロン・ハンツマン、経済開発チーム
トム・ルーコック、サニーベール市
コニー・マルチネス、経済開発チーム
ウィリアム・ミラー、スタンフォード大学
ティム・キグレイ、防衛・宇宙コンソーシアム、世界貿易センター
ハリー・サール、スマートバレー公社

(日本語版)

日本語版発行 企画・編集

株式会社 理経
田中厚一郎
伊東 正明

監修

加藤敏春

寄稿

武井俊幸

協賛団体、企業

日本マルチメディアネットワーク協会
シリコンバレーマルチメディアフォーラム
日経BP社
株式会社 コーヨー21
有限会社 アースウェア

翻訳・校正

飯田 宙代
内山 正幸
大木 美穂
大野 慎栗
奥出久美子
小椋 武俊
鹿野谷 武文
後藤 達也
助川 正子
谷口 泉
榎場 博文
堀井 雄輝
三輪 博子
山岸 行人
山原 ヴィヴィアン 聖子
渡辺 ひとみ

[ホームページへ](#)

[表紙へ](#)

[目次へ](#)