



social business

ソーシャルビジネス研究会ケースレポートNo.7

サイバーシルクロード八王子的ソーシャルビジネスの可能性についての一考察

—現場＝お客第一、融通無碍、アメーバ的ネットワークづくりが何を生み出し、今後どうなるのか—

2009年 4月

田中のぞみ(厚有出版株式会社『労働と経営』編集長/サイバーシルクロード八王子運営委員)

1. はじめに 本稿の視座

「つくる・売る・買う」。突き詰めれば、地域はこの3つの要素が「人」を介したネットワークで繋がる経済的活動体と捉えることができる。ソーシャルビジネスを「地域に何らかの（従来以上の、あるいは新しい）高価値をもたらす活動、事業」とするならば、有志が集まって、この地域における経済ネットワークの基盤となるインフラストラクチャー、プラットフォームを形成し、それを通じて地域経済の活性化に繋げようとする活動は、ソーシャルビジネスの一形態、しかも、ソーシャルビジネスの中でも最も根本的な活動形態とすることができるだろう。そして、このような活動がソーシャルビジネスとして地域に成立するには、少なくとも「地域において継続的に活動が維持されること」が必須の要件となるだろう。

このような視点で振り返れば、過去、全国の様々な地域で「人を介したネットワーク経済活動」が数多く展開されてきており、その活動の目的や内容は上述したような「地域に何らかの高価値や新価値をもたらす活動、事業」という点では、ソーシャルビジネスの性質を十分に備えたものとなっていた。しかしながら、筆者が取材等で把握した限りでは、その大半は、活動の開始から数年の間に活力を喪失し下火になり、「継続性」という点ではソーシャルビジネスになりきれないまま、やがて自然消滅するような過程を辿っている。そのような結果に至る要因は様々であるが、活動の核となる「思い」や「倫理」「信条」といった「活動の情報」を共有したり、協力する「人」のネットワークが十分には広がらない、広がった場合でも活動の利便性や有利性のみ注目したフリーライダーの方が圧倒的に多い、あるいは活動を支え、展開していくための「モノ」や「カネ」の面での仕組みが十分にはつくれぬ、といったことに集約できるように思われる。そして、それらの要因が輻輳するうちに活動の中心人物が「燃え尽き症候群」にとらわれてしまうといった過程を辿り、地域経済ネットワークのプラットフォームづくりにおいては必須となる「活動の継続性」が確保できなくなってしまうように思えるのである。

とはいえ、ソーシャルビジネスという概念、事態がまだまだ曖昧模糊としている現段階では、このような「これまでになかった何らかの新しい価値を生み出し、それが地域の活性化に繋がるような継続的事業、持続可能な活動（体）」をソーシャルビジネスと位置づけ、その継続性を確保するための「解」は未だ確立されてはいないと思う。けれども、現在、各地でさまざまな形態で展開されつつある活動を通じて、上記のような地域活性化に繋がるようなソーシャルビジネスの可能性や求められる要素などを探ることは十分にできると考える。

そこで、本稿では、そのような事例の1つとして、現在、東京都八王子市で展開されつつある。「首都圏情報産業特区・八王子協議会」、通称「サイバーシルクロード八王子」を取り上げる。これは、地域の人を介した(中心とした)経済ネットワークのためのプラットフォームづくりと、それによる地域経済・産業の活性化に取り組み、なおかつ、今後の活動の継続性を確保するための可能性も模索しつつある事例である。

以下では、このサイバーシルクロード八王子(以下、サイバーと略記)の活動の概要を紹介するとともに、サイバーの活動を可能としている仕組み、しかけにどのような特長があるのか、サイバーをサイバーたらしめている行動様式あるいは活動理念はどのようなものか、それらの仕組み・仕掛けと行動様式・理念がどのように絡み合うことで地域に何をもちたらし、今後、どのような可能性を産み出しているか、はたまた、どのような課題を持っているかについて考察していく。そこから、ソーシャルビジネスとしての地域経済のプラットフォームの形成に必要な要素は何か、解決すべき課題は何かを整理できればと考えている。

2. サイバーシルクロード八王子とは

サイバーシルクロード八王子を、これまでに展開してきている中心的な活動に注目して説明するなら、次のようにまとめることができる(()内は活動の名称、【 】内は活動の実施主体及び支援機関(／以降))。

① 地元中小企業を中心としたネットワークづくり

・企業の掘り起こし／つなぎ込みを通じた産・産連携、さらに産・産連携をきっかけとした企業や大学等研究機関との研究開発ネットワークやビジネスネットワークづくりのサポート(テクニカルカンファレンス、八王子IT組合など)【事務局／市、商工会議所】

・リアルな出会いの場、face to face の関係づくりのための「交流サロン・ブルームセンター」の運営【事務局／多摩信用金庫】

② 地元中小企業を対象とした経営支援

・企業同士のリアルな出会いの場としての交流サロンの運営【事務局／多摩信用金庫】

・「カフェ」を活用したISO取得などさまざまな経営課題への対応支援(ビジネスお助け隊によるISO、マネジメント等のテーマごとカフェでの勉強会)【ビジネスお助け隊、事務局】

・企業からの個別要請に基づく支援(ISO取得など、個別の具体的な経営支援)【ビジネスお助け隊、事務局】

③ 次代を担う人材育成

企業向け

・「塾」スタイルを活用した社内人材育成プロジェクトなどを通じて実施する経営後継者や職場のリーダーなど次代を担う人材の育成(はちおうじ未来塾(後継者育成)、リーダー育成塾(職場のリーダークラス、将来の片腕育成))【ビジネスお助け隊、事務局】

起業・創業支援

- ・一般向けの創業支援塾の運営(本気の創業塾)【ビジネスお助け隊／商工会議所、市、事務局】
- ・インキュベーションとしてのブルームセンターの運営【ビジネスお助け隊、多摩信用金庫、事務局】

学生向け人材育成・リクルーティング

- ・地元大学の1, 2年生を対象に地元の中小企業経営者に3日間密着、実務体験よりも経営(者)体験に重点を置いたインターンシップの実施(3日間社長のかばん持ち体験)【OCP、事務局／市、商工会議所】
- ・大学生・中小企業へ向けた企業の姿、経営者の姿をリアルに伝える情報発信セミナーの実施(見つけようきらりと光る企業、企業の風土づくりセミナー)【OCP、事務局／市、商工会議所】
- ・小・中学生を対象としたプログラミング教室の実施(親子プログラミング教室、ピル・ゲイツを育てよう)【HIT、市】

一見して解るように、いずれの活動も、「すぐに儲かる」等の目先対応型の即効性を求めるものではない。時間をかけながら、着実に継続していくことによって、10年後20年後の地域の経済や人材の活性化につながる基盤や価値をもたらすと期待できる活動が並んでいると言える。ただし、活動を主導し提供する側には、かなり高度のスキルやノウハウが求められ、実践に当たっても手間暇をかける覚悟が求められる活動でもある。それでも、これらの活動が可能となっているのは、まず何よりも、「ビジネスお助け隊」が代表する、ボランティア的に組織されている“実働部隊”がサイバーに存在しているからである。これに加えて、実働部隊の存在も含めたサイバーの活動全体を底支えする「事務局」が“縁の下”の力持ち、黒子”に徹しながら存在しているからである。

活動内容を企画してそれを実施に移せるだけの専門知識やノウハウを持っているボランティアな「実働部隊」+実働部隊と活動参加者が活動しやすい環境づくりと、活動の企画や実施の充実のためにあらゆる裏方的な役割をこなす「事務局」。この2つの存在がサイバーシルクロード八王子の肝、核を形成しているのである。

いわゆる経営資源の4要素「ヒト・情報・モノ・カネ」になぞらえるなら、「実働部隊」と「事務局」は「ヒト」と「情報」の部分を担当し、八王子市や八王子商工会議所、あるいは地元金融機関の多摩信用金庫等が「モノ・カネ」の面からバックアップして成り立っているのが「サイバーシルクロード八王子」のおおよその姿といえる。

そこで、以下では、これらの活動がどのような背景から生まれてきたのか、若干、時系列に沿って説明していきたいと思う。

(1) 八王子という街は

サイバーについて語って行くには、まず、その拠点としての地域である八王子市について語る必要がある。人口56万人、面積186km²の八王子市は、東京都の西端にあたり、東京西部に広がる多摩地域の中でも最大の人口と面積を誇っている。新宿副都心まで電車で約40分、中央道等を通じて中部日本へも繋がるなど交通の利便性も高く、また、ミシュラン3つ星に輝いた高尾山をはじめ、多摩丘陵や多摩の清流など自然環境も豊かな土地柄である。産業面では、かつては生糸、絹織物の集散地として栄え、生みの玄関口・横浜への「絹の道」を形成していたが、現在では、電子・電気、精密、医療、バイオ、ナノテク関連の先端技術産業の一大集積地を形成し、オリンパス、カシオ、コニカミノルタ、東京精密、アジレント、日本ヒューレットパッカード、ケンウッドなどの企業群・工場群に加え、それらを支える開発支援型の先端加工技術を持つ企業や独自製品を持つ先端技術企業が地元中小企業群として約1800社集積している。その結果、工業部門では多摩地域最大の事業者数と従業員数を擁し、工業出荷額は地域第2位を占める産業都市の顔を持つようになっているのである。その一方、技術・芸術・文科系など多様な学部を持つ22の大学・高専を抱え、11万人の学生が集まる学園都市の顔も持っている。一言で言えば、豊かな人材と資源に恵まれた都市、それが八王子である。

しかし、従来、八王子はこれらの多様な地域資源の潜在能力を十分には引き出して来たとは言えず、「眠れる獅子」と言われるような地域としてのアイデンティティも必ずしも高くはなく、その結果、「まち」としての活気も今ひとつ感じられない、そんなイメージで捉えられることが多かったのである。そんな中、90年代を通じて、たとえば三鷹市や立川市など多摩地域では積極的な都市活性化プログラムを展開し、その手応え、成果を生む地域も現れ、眠れる獅子・八王子も本格的な産業政策に取り組み始めたのである。

(2) サイバーシルクロード八王子の誕生～草創期(平成13年～15年頃)

このような八王子の状況を踏まえ、平成13年10月、八王子市長の私的諮問機関である「八王子市地域産業振興会議」が1つの提言を出した。『『首都圏情報産業特区・八王子』構想』がそれで、要旨は、「地域のポータルサイトを作ること、IT産業等新しい産業の活動拠点を作ること、これからの地域経済産業の担い手となる人材を育成すること、そして、地域の既存企業のプレゼンスを向上させること」の4点にあった。この提言を受けて、市行政と八王子商工会議所が連携して構想の推進力となるべく発足したのが「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会、すなわち、サイバーシルクロード八王子であった。

★歩き回ることから始まった

そのトップとして、市長が白羽の矢を立てたのは、日本ヒューレットパッカード、アジレントテクノロジーの社長を歴任し、サイバー発足当時はアジレント会長職にあった甲谷勝人だった。甲谷は、八王子在住30年ということもあり「一市民としてお役に立つなら」と、この申し出を受けたが、その際、市長に対して「引き受けるからには白キャンバスを与えてほしい」と求めた。しばしば、行政主導で立ち上げられるこの手の委員会活動が「いわゆる識者」や「本業に忙しくて積極的に関わることが不可能な中小企業経営者」たちで構成され、数回の会議が開催された後、行政サイドで用意した提言を承認する「お墨付きを与えるための形式的存在」になりがちなことを踏まえて、サイバーはそのような「お飾り」的な存在にはせず、実のある活動をすることを目指そうとしたのである。

先ほど、「市と商工会議所の連携で」と書いたが、具体的には資金面は市が主体となって、事務局を構成する人員と場所は商工会議所が主体となってサイバーは発足した。また、地元の企業経営者、八王子エリアで事業を展開する大手企業の支店長クラス、それに三鷹等他市での地域企業の情報や地域産業活性化活動に詳しい人物等で構成される運営委員会も委員の他薦、推薦等を受けながら人員構成が確立されていった。

発足当初のサイバーは、先の産業振興会議の提言に盛り込まれていた4つのテーマのうち、「ポータルサイトの構築」と「IT系を中心とした創業・起業支援」に軸足を置こうとしていた。しかし、リアルタイムでヒューレットとパッカートの両氏に接し、HPウェイに則ったビジネス経験を積んだ甲谷は、「現場は何を求めているか」「我々が本当に相手をすべきお客様は誰なのか」を明らかにすることからサイバーの活動は始まると考えた。そこで、周囲から情報を収集しつつ、自らも電話帳を繰りながら、ユニークな技術や経営手法を持つ地元の、とりわけ中小企業を中心にアポイントを取っては、相手先まで出向いていってその経営者と面談、それぞれの考えや、サイバーのような存在に何を望むか、「自らの足と眼と耳で」掘り起こして回った。それは、自らの経営者としての信条の一つとしてきた“management by walking around”の実践でもあった。

★「互いを知る」に照準

そして、この「とことん現場主義」の結果、地元の企業経営者は、「隣は何をする人ぞ」で、たとえ会社が隣接していたとしても、必ずしもお互いの事業内容や技術、製品、保有設備などについて詳しく知らないこと、しかし、「互いを知る」機会や場があれば、そこからお互いにつなぎ込み、新しい開発力やビジネスを生む可能性が高い企業も数多く存在すること、また、1社単位で捉えれば、一方では「放っておいても（特に外側から支援しなくてもという意味）、成長・発展が可能な独自の技術や開発力を持つ自立性の高い中小企業も少なからず存在はするものの、他方では、「十分に高い潜在力は持っており、自力だけでは大変かも知れないが、“背中のと一押し”があれば、成長・発展できる」と見込める中小企業がたくさんあるということがだんだん把握できるようになっていった。

そこで、サイバーではこの「背中のと一押し」があれば、成長・発展できる」地元企業を対象に、彼らのニーズを引き出しながら、それに応えるサービスを提供することを当面の活動目的とすることにしたのである。

また、事務局職員(後述のように、これも市からの出向者がメイン)や市の産業政策担当の若手職員らを積極的に企業訪問に向かわせることも甲谷は積極的に進めた。従来、行政職員は自ら「カウンターを越えて」相手先まで出向くことは多くない。出向いたとしても「市職員として」向き合うという視点からなかなか抜け出せない。甲谷は、「サイバー対象＝お客様である地元中小企業をよく知ること」、そしてお客様のニーズを引き出せるような視点や工夫を若手職員が自ら身につけることを望んだのである。その1つの方策として、起ち上げ間もないサイバーのホームページに「@Co. Hachioji(シーオードット・ハチオウジ)」というコーナーを設置、訪問した企業について紹介記事を訪問した職員が自分で書かせるようにした。実は、筆者はこのコーナーの起ち上げ当初、彼ら若手職員たちのインタビューに同行、記事を作成するという作業をサポートしていた。社長の人となりや、会社の得意分野、技術、製品などについて「興味の赴くままにいいから」聞き出し、なるべく「自分が一番おもしろいと感じた点、印象に残った点」を中心に、「一般市民の目」から見てもわかるようなわかりやすさを心がけて記事にすることを目指したのであるが、実感的結論を言えば、半年も経たないうちに、立派な「中小企業取材記者」が誕生し、企業経営者が何を求めているかという相手目線に立った対話、受け止めができる人材が育ったと断言できる。取材される側となった企業経営者も「我が社を知ってもらえるいい機会ができた」、「このコーナー掲載がきっかけとなって問い合わせがあった」など、「自社を知らせ、他社を知る」ツールとして好意的に受け入れてくれているのである。

サイバーの活動の対象＝お客様と、活動の目的が明確になってくる中で、サイバーには次第に人が集まるようになっていた。そこで、甲谷はさらに一歩進めて、「お互いの顔が見える」ようなface to face で交流できる場を創ろうとした。これに、地元最大手の地域金融機関である多摩信用金庫だった。折しも、京王八王子支店ビルを竣工、その1フロアをサイバーに無償で提供したのである。これによってサイバーは事務局の拠点を得ると同時に、誰でも出入り自由な「サロン」のような場を設けることができたのである。

★「ビジネスお助け隊」の誕生

サイバーの活動開始から1年を経過する頃には、さらに、このようなサイバーの動きに共鳴する企業経営者や個人が「会員」として登録、サイバーの活動に参加するようになっていた(登録は無料)。そして、この中から、サイバー最大の特徴となっている「ビジネスお助け隊」が誕生することとなった。

八王子には大企業等でさまざまな実務経験やノウハウを蓄積した企業OBもたくさん居住している。彼らの中には「自分がこれまでの企業人人生で蓄積してきた知識や経験を活かして地域に貢献したい」と考える人も少なくない。そういう人たちがサイバーであれば何かできるのではないかと集まり始めたのである。その中の1人、前川勲が「個人会員には企業OBが多い。これまでの経験を活かして、ボランティア的に地元中小企業のサポートができないだろうか」と声をあげた。前川自身、大企業技術者として日本のFA化に携わり功績を挙げ、また、自らもグループ企業の1つでトップを経験したという経歴の持ち主で、現役時代、全国の中小ものづくり企業等と関わるなかで「日本の製造業は中小ものづくり企業で保っている」と骨の髄まで染みこんでいる前川は、引退後はこの「中小企業」をきちんと位置づけることをライフワークとしながら、自らの提供できること、応えられることで地元中小企業と共に歩みながらバックアップしていこうとしたのである。この前川の発した声に賛同し、同じ思いで集まった有志個人会員でまず立ち上げられたのが「ビジネスお助け隊」の始まりだった。

★産産連携・水平ネットワークをキー・ワードに事業展開開始

地元中小企業を支援することを当面の活動目標に据えたサイバーは、そのための具体的な事業も徐々に開始していった。まず、目指したのは、地元中小企業と八王子エリアに工場を展開する大企業との出会いの場づくりだった。

先述の通り、八王子には優れた技術力とマネジメントにより確固たる地歩を築いている意欲的中小企業も多い。それらの企業をアピールすると共に、工場を展開する大企業がその経営資源を公開したり、「足下＝地元」でビジネスパートナーを発掘できる機会を提供する。このコンセプトで開始されたのが技術交流会「テクニカルカンファレンス」である。この事業の特徴の1つは、「開催して、何人を集客した」というイベントに終わらせず、開催後にフォローアップを徹底させることを組み込んでいることである。甲谷に言わせると、「企業の皆さんは、ただ集まるだけでなく、そこから何かしらの“ビジネス”に繋がることがないと、こういう場は魅力を持たない」からである。そこで、カンファレンス終了後、そのテーマに関心を持って、なにがしか具体的なビジネス、形に落とし込めないかさらに追究してみたいと考える企業数社に対して、一歩踏み込んだ個別テーマを研究する勉強会や工場施設見学会などを実施しているのである。

その結果、例えば第1回カンファレンス「超微細加工技術の最前線」からはナノテクや工学技術を用いた金属加工による新製品開発を目指す産産学連携コンソーシアム「金属MEMS」や、後述の協同組合結成にも繋がる共同受注グループなど、カンファレンスをきっかけとした個別のプロジェクトが誕生している。また、地元企業と大学等が接点を持つきっかけともなり、甲谷を始めとした事務局は積極的に大学等にも訪問、新たなニーズやシーズの掘り起こし、大企業と中小企業、中小企業同士などさまざまなつなぎ込みやビジネスマッチングを展開するようになっていったのである。

(3) サイバーの成長期(平成16年～18年頃)

発足から少しずつ、基本的な枠組み、仕組み作りと、対象・目標の絞り込み、それにあった行動様式をつくってきたサイバーは、およそ3年を経たころからは、具体的な活動として、さまざまな事業を展開するようになっていった。まさにサイバーをソーシャルビジネスの一形態と位置づけることができるような、地域活性のためのプラットフォーム形成に繋がる活動が本格化したのである。

★産産連携・テクニカルカンファレンスから

まず、さまざまな地元企業のつなぎ込み、ビジネスマッチングの促進を狙ったビジネスマッチングから、具体的なビジネスネットワークが生まれた。第7回カンファレンス「ネット社会の新たなビジネスモデルの創出」に参加した、市内のIT事業者たちが自分たち独自の自発的ネットワークとして「八王子ITネットワーク」(略称HIT)を発足させたのである。このHITは、ITを活用して地域活性化を考える「地域活性化研究部会」と、事業者単体では弱い受注力を強化しようと共同受注の体制づくりを目的とした「共同受注システム検討部会」の2つの部会で活動を開始したが、そのうち共同受注システム検討部会は、いくつかの仕事を部会として受け、共同受注という目的が達成できるかどうかを見極めた上で、「八王子IT協同組合」として法人化を果たした。これは、サイバーから生まれた初めての法人組織となったが、「法人化ありき」と「形」から入るのではなく、きちんとネットワーク結成の目的であるビジネスに落とし込めるかと「実質」を重視した上での法人化だった。

もう一つの「地域活性化研究部会」からは、「親子プログラミング教室」「ビルゲイツを育てよう」というプログラムが生まれた。これらは市内の小中学生を集めてプログラミングを体験させるもので、「ゆくゆくは優秀なIT技術者の誕生に繋がれば」という「将来の人材育成の種まき」機能を果たしている。そして、HITはその人材育成の種まき活動の実働部隊として動くようになったのである。

★企業支援実働部隊のお助け隊、活動を本格化

ビジネスお助け隊も、立ち上げから2年ほどを経る中で、経験豊富で幅広い分野に人脈のある企業OBを中心に、中小企業診断士や弁理士等が参加する約60名の専門アドバイザー集団を形成するようになっていた。メンバーは、例えばISOや生産管理、経営戦略やマーケティング等、自分の得意分野のテーマ別に「カフェ」と呼ばれる小グループを「この指止まれ」式に形成、サイバーのサロンを活用して「来る者拒まず去る者追わず」を基本に、テーマに関心のある経営者が自由に参加し、経営のヒントとなるアイデアや知恵を得たり、自社の課題や悩みに助言を得たりする場の運営に乗り出した。そこから具体的な支援を望む場合は、メンバーが企業へ手弁当で出掛けていき、社長や現場の声を聞きながら支援をする「出前方式」でフォローするという「伴走支援」の方式を確立、中小企業支援の実働部隊として活動を本格化していった。

この頃、市と商工会議所は一般市民を対象とした創業支援プログラム「本気の創業塾」をスタートさせ、ビジネスお助け隊はこの塾の講師陣として手作り講座を用意、受講者の個別ニーズに応じた支援も開始していく。同じ頃、多摩信用金庫はサイバーのサロンとは別のフロアにインキュベーション施設「ブルームセンター」を開設、お助け隊はここでもスタートアップ企業の支援を始める。やがて、「本気の創業塾」卒業生の中から、ブルームセンターに入居する者も現れ、お助け隊は創業からスタートアップ、さらにはテイクオフまでの「伴走支援」を実現していった。

これらによって、商工会議所、市、多摩信用金庫、サイバーの4者が緊密に連携して創業者を支援する仕組みが形作られていったが、この中でも、お助け隊はサイバーの実働部隊として活躍、現在まで4期を数える塾で毎回30名前後を支援、そのうち30名前後が卒業後に創業を実現し、創業率30%超という実績の根幹をなしているのである(なお、他地域でも各種の創業支援が行われているが、その創業率は平均20%程度となっており、このことから本気の創業塾の創業率の高さ、そしてそれを実現しているお助け隊の活動の重要性が確かめられると思う)。

★人材育成支援に着手

「本気の創業塾」は、起業支援であると同時に、サイバーの活動目的の1つである「人材育成」の一環としての位置づけも持っており、サイバーの人材育成活動が緒に就いたのもこの時期である。そして、地元の大学生や高専生たちに中小企業の実態をよく知ってもらい、学生達に将来の選択肢を広げてもらうことと、地元中小企業に自社の情報を発信してもらい、地元大学から人材の獲得を実現すること、言葉を換えれば、地元企業と大学との人材の環流、人材からの産学連携を目指して、地元の大学生・高専生を対象とした「3日間社長のかばん持ち」というインターンシップ・プログラムもスタートする。

通常、インターンシップは企業の実務を現場体験するタイプがポピュラーだが、このプログラムは3日間、学生が中小企業の社長と行動を共にする。中小企業は社長そのものとも言えるからである。初回こそ大学3、4年生を対象にしたが、2回目以降は「中小企業を知り、将来の選択肢を広げるなら学年は若い方がいい」と、1、2年生を対象にしたこのプログラムでは、たとえば名刺交換や時間厳守などビジネスマナーの基本を学生に教えるなど事前学習も不可欠となっている。そこで、この面ではHIT、特にそのような研修事業に나래ているNPO法人を運営しているHITのメンバーがそのノウハウや人材もボランタリーに提供しながら、運営にあたっているのである(「3日間社長のかばん持ち」は平成17年の第1回以来、平成20年まで4回実施。第2回から第4回までは中小企業庁の補助対象事業にも採択され実施されてきた。その間、体験者から直接の企業採用は出ていないが、体験者の後輩が体験者から訪問先企業の話聞いて関心を持ち、アルバイトを始めやがて正社員採用に繋がったという事例が生まれている。また、学生の間では口コミで広がり、ここ数回は、参加大学・高専10前後、約20名が参加する規模となっており、募集開始と同時に満員となる盛況ぶりを示す学校もある状況となっている)。

(4) サイバーの展開期(平成19年～)

地元起業支援や創業支援、人材育成を通じた企業と学校・若者をつなぐ支援など、起ち上げから6年、7年と経過する中で、サイバーの活動は人材育成、それも企業内の人材育成に力を注ぐようになっていった。それは具体的には、企業後継者育成のための「はちおうじ未来塾」と、やがては後継者の片腕となるような現場のリーダー育成を目指す「リーダー育成塾」としてスタートしている。

これらは、甲谷や前川が経営者らと直接話をする中で、「後継者育成」と「現場を支えるリーダー育成」の2つが共通の経営課題としてあげられることから、「次にサイバーが取り組む活動はこれだ」とサイバーなりの取り組み方で対応したものである。ここでもビジネスお助け隊が実行の中核となっている。「未来塾」に関しては、甲谷と前川がカリキュラムを編成しているが、その講座内容は、地元で優れたマネジメントを展開している経営者を招き、その生き様、考え方、事業戦略等の話を聞き、経営者としての心構えを学ぶことに焦点を合わせており、いわゆる「ハウツー」の座学は一切行わないものとなっている。

「リーダー塾」は、経験豊富なお助け隊メンバーがカリキュラムを練り上げ、講師役も果たしながら、座学も交えつつ、実際、自分が取り組む職場の課題を選定させ、その課題解決に向けた提案をまとめ上げレポートし、さらに現場に持ち帰って実践することまでを目指している。

興味深いのは、どちらの塾とも昨年度までで2期を開催しているが、1期目に「未来塾」に参加した後継者が、自分の将来の片腕と見込む人物を2期目の「リーダー塾」に参加させたり、1期目に「リーダー塾」に従業員を参加させた経営者が2期目は自分の後継者を「みらい塾」に参加させるといったクロスオーバーの現象が起きていることである。これなどは、5年、10年後に地域企業、地域経済、地域人材にどのような影響を呼び起こしているのか、今後も注視が必要だと受け止めている。

3. ソーシャルビジネス的にアプローチするサイバーシルクロード八王子

ーサイバーをサイバーたらしめている要素は何かー

サイバーの活動とその内容を時系列的に追ってきたが、それを受けて、ここでは、それらに共通する「サイバーらしさ」は何かという視点から整理して行きたい。

サイバーの活動が地域の経済や人材の活性化に繋がる基盤や新しい価値を生み出してきていることは何度か繰り返してきたとおりである。では、そのような活動を可能にしているサイバーならではの特徴はどのようなものか、「行動様式」と「仕組み」の2点から整理してみる。

(1)サイバーの行動様式

サイバーでは、いくつか基本的かつ共通の合意、行動様式がある。甲谷や前川らがサイバー草創期から繰り返し、常に原点として立ち返るものとして挙げるのは次の4点である。

☆格好良いプランやレポートはつくらない

☆「形」にこだわらず「実行」に徹する

☆走りながら考える

☆「融通無碍」に事態に柔軟に対応する

そして、これらをひとくくりにして「Just Do It !」(実行あるのみ。まずはやってみよう)をスローガンとして掲げる。

また、これまでのサイバーの活動からは次のような点を行動様式としてまとめることもできると思う。

☆お客様第一、お客様は誰か、目的は何かを常に問い続ける

その結果として、お客様である中小企業に向けては必ず何らかの「ビジネス」に落とし込めるサービスを提供する

☆原点に戻る

☆徹底した現場主義

甲谷や前川らマネジメントの立場にあるものからすると、「現場はフロントラインが知っているのだから、彼ら前線がやりたいことを自由にできるように動きやすい環境をつくるのがマネジメントの役割」ということとであり、その行動様式は「動きながらのマネジメント Management by Walking around」ということになる。

☆思いを大切に、思いを共有できる関係をつくる

(2)サイバーの仕組み

まず、サイバーという団体そのものについて言えば、さまざまな見解、意見がある中で、トップである甲谷が「ハコモノ、法人格一切なし。任意団体であること」に(いい意味で)こだわってきた結果、融通無碍のアメーバのような活動体、組織体を実現してきたと言えると思う。

そして、これも何度も指摘してきたが、

☆アメーバのような活動を支える「実働部隊」が存在してきたこと、

☆さらにそれらを下支えする縁の下の力持ち的な「事務局」が存在すること

この2点がサイバーの仕組みの要をなしている。

ここでは、「実働部隊」であるビジネスお助け隊がどのような仕組みで動いているかについて、もう少し紹介しておく。

ビジネスお助け隊の参加要件はただ1つ。

「・お客様に合わせて考える

・大企業風を吹かせてはいけない

・活動はあくまで自律的でボランティア」

という「ビジネスお助け隊憲章」に賛同できることである。これさえOKなら年齢制限や分野の制限もなく誰でも参加できる。現状では、団塊の世代より少し上、60代半ば～70代前半の人々が中心となっている。その総勢はおおよそ60名で、毎年1回の登録更新時に若干の入れ替わりはあるものの、総数としてはほぼこの人数で推移してきている。一見、非常に緩やかで曖昧な参加要件と仕組みのように見えるかも知れないが、実際に出前支援などの活動に携わるうちに、本人もお助け隊のような活動に対する自分の向き不向きが見えてくるし、何よりもお客様である相手先企業から指名されなくなったりするので、「年に1度の登録更新だけで十分に質は確保できている」とリーダーの前川は言う。しかし、それも前川を中心とした15名ほどの中核的メンバーが毎月1回、必ず定例会に参加し、メンバーの活動に問題はないか、法令遵守はできているか、支援を充実するために異なる専門分野のメンバーも参加させて「立体的な支援」ができるケースはないかなど、「お互いの顔を見ながら」ざっくばらんに意見交換ができる環境をつくっているからだとも言える。この15名は実働部隊としても中核をなすことが少なくないので、その活動の忙しさ、負担は決して小さくはない。それでも、「自分はこういう支援をして役に立ちたい」という思いを自らも持ち、なおかつ、メンバーとそういう思いを共有していることが柱となっているのである。それと同時に、「現場が動きやすい環境づくりこそ自分の役目」と、サイバー会長の甲谷とお助け隊リーダーの前川が、あたかも企業組織におけるトップと女房役のようにがっちりタッグを組んでいることも大きな要因になっているように思う。

もう一つ、サイバーをトータルに支えている「事務局」の仕組みについても整理しておく。現在の事務局は、会長の甲谷と常勤の専従職員2人が中心となって運営されている。常勤職員2名は市の産業政策課職員が商工会議所に出向し、そこからサイバー事務局に派遣されているという形式を取っている。前章2の冒頭に掲げたサイバーの活動一覧からも明らかなように、事務局はほぼすべての活動、事業を実施したり支援したりしている。その負担も一方ではないが、「それでも、市役所の職員だったらできないような仕事、行動ができるということはおもしろいし、何よりもやりがいがある」と、歴代職員達は異口同音に言う。

お助け隊や事務局のそのような行動、発言を見ていると、実働部隊＋事務局というサイバーの肝、核には、高い倫理性と、実は強い求心力が欠かせないと思えてくる。たとえて言うと、あちらこちらに飛び立っていきうとする鳥たちに長い紐を付けて、ある程度自由に飛び回らせながら、その紐の端を束ねて支えている支点のような存在ということができるだろうか。

もう一つ、サイバーの仕組みの特徴として掲げておきたいのは、お金は必要最低限しかなくても、お金をかけずに事業を行う方法はあるということである。それは一言で言うと、「現有資産のフル活用」である。例えば、「3日間社長のかぼん持ち」を始めた地元企業と学生をつなぐ事業では、学生向け企業情報誌「100 COMPANY」(通称 ヒャッカカン)を作成しているが、その総編集元は運営員としてサイバーに参加している地元のイベント企画会社の社長である。そして、彼は「雑誌の読み手にアピールするために」と、「かぼん持ち」に参加した学生から有志を募って編集委員を担ってもらい、誌面構成や盛り込む情報の内容、その盛り込み方、表紙デザインの決定などに意見を出してもらったり、また、自ら編集記者として作成にも関わってもらっている。その結果、配布先の大学からは追加配付が求められるような「地元企業情報誌」を作成しているのである。「かぼん持ち」関連事業に関して言えば、今年度、平成21年度からは中小企業庁の補助終了にともない、自立化が求められている。しかし、実働部隊であるHITも、それをサポートする事務局も「方法はある」と、継続実施を今年も予定しているのである。

4. 最後に サイバーの今後から考えるソーシャルビジネスの持続可能性とは

サイバーは、2008年秋「平成19年度地域づくり総務大臣表彰」を、2009年1月には「ベンチャーアワード2009」を受賞している。個人的にはそれがサイバーにとって必要不可欠であるとは思わないが、サイバーがこの7年8年をかけて取り組み続けてきた活動が「地域にとって価値がある」と第三者的にも評価されていると、客観することはできると思う。それも合わせて、活動に係わっている立場からしても、これまでのところ、サイバーは「地域の経済や人材の活性化に繋がる基盤や価値」を提供し続けてきていると思うことができる。「これまでのところ」はである。

今後も、サイバーが「地域の経済や人材の活性化に繋がる基盤や価値を提供し続ける存在」として継続し、存続していけるかどうか。最後にこの点について考えてみたい。

まず、組織の位置づけについては、今年に入って市と商工会議所が1つの方向性を打ち出した。すなわち、従来、サイバーは「市と商工会議所の連携によって運営される」とされてきたが、その両者の役割分担は必ずしも明確ではなかった。これに対して、サイバーの機能、活動は従来通りを認めながら、組織としては商工会議所に属するとされた。砕けた言い方をすると「本籍地」がはっきりとしたということになるだろうか。これに対して、市は、主に財源的な面からのサポートに徹することになるという。そして、商工会議所ではサイバー事務局の充実を図るため専従職員数を1名増員すると同時に、それによってこれまで常設ではなかった事務局での「中小企業相談窓口」を常設化するとしている。そして、ゆくゆくは「産業コーディネーター」のような人材を育成し、事務局職員に当てていきたいとの見解も持っているようである。

しかし、これだけではサイバーが地域経済・人材のプラットフォームとして存続、継続できるかはまだ不透明だろう。また、シンポジウムなどでサイバーの事例を聞いた人から出される質問、「すばらしい活動を展開されていますが、それは、甲谷さん、前川さんという得がたい人材がトップにあって全体を牽引している。結局のところ、最後は人ということになるのではないですか」に答えることもできないと思う。では、今後、サイバー（あるいはサイバー的なるもの）が存続していける可能性、潜在力を最後に指摘しておこう。

商工会議所が目指そうとしているように、サイバーを支える事務局を担う人材を育てることは可能だと思う。それは、歴代の事務局職員達が任期を終えて市役所に戻った後も、それぞれのポジションでサイバー的行動様式＝対象は、目的は何かを常に問いながら、やれることからやっていく、一言で言えば「Just Do It！」を実践していることから推測できると思う。そして、かれら「サイバー経験者」が3000人職員のなかのほんの数人であるとしても、その行動様式は市役所的行動様式にも影響を与えていくのではないかと。そのような人材活用を強く希望したいという気持ちも込めて、市役所の変化にも期待したいと思う。

さらに、サイバー的行動様式は、いまや事務局職員だけでなく、例えば本気の創業塾やはちおうじ未来塾、リーダー育成塾などを通じて、さまざまな分野、人材に植え付けられ、広がりつつある。いずれの塾でも、その卒業生達は、自発的にOB会を結成し、たとえば創業を目指す後進にアドバイスをする先輩になったりと、それぞれの「出会い」から生まれたネットワークを広げ、かつ活かそうとしている。未来塾1期生OB達は「八王子は試作技術力を持った企業の厚みがある。それを全国にアピールし、受注していこう」と、「一括受注 JAPAN」というグループを起ち上げ、活動の本格へ向けて準備に余念がない。

実働部隊であるビジネスお助け隊にしても、八王子市が56万人口を抱える一大住宅都市である限り、人材源は十分に存在し続けるだろう。

それらが実際の活動に繋がって行くには、どうするのか。甲谷に尋ねてみたところ、「Management is personality」だとの答えが返ってきた。つまり、甲谷ウェイや前川ウェイといったトップのマネジメント手法は変わって当然だというのである。ただ、その組織や活動体がそれであり続けるために必要な、サイバーをサイバーたらしめている「行動様式」や「価値観」「倫理観」は絶対に変えてはならないし、維持し続けなければならない。それを基本としながら、その時々トップ、リーダーがそれぞれのマネジメント手法で、それを継続させていくこと。それが、サイバーのような「地域の経済や人材の活性化に繋がる基盤や価値を提供し続ける存在」が継続性を確保していく上での「すべての正解」ではないにしても「部分解」は十分に満たすように思えるのである。

田中のぞみ（たなかのぞみ） 略歴

東京生まれ

88年、上智大学大学院、「法学研究科博士前期課程」卒。

88年～法律系出版社（第一法規(株)）に勤務の後、92年～シンクタンク(社)新構想研究会に所属、政治改革関連の研究業務に従事、その後、94年から厚有出版(株)に移り、主に月刊誌の編集に携わっている。

主な業績

「労働と経営」（旧労働省外郭・(財)中小企業勤労者福祉協会機関誌 1995～2005)

「中小企業と組合」（中小企業庁所管・全国中小企業団体中央会機関誌 2006～)

ソーシャルビジネス研究会ケースレポートNo.7

サイバーシルクロード八王子的ソーシャルビジネスの可能性についての一考察

ー現場＝お客第一、融通無碍、アメーバ的ネットワークづくりが何を生み出し、今後どうなるのかー

著者：田中のぞみ

発行者：株式会社早稲田総研インターナショナル

東京都新宿区馬場下町5番地 早稲田駅前ビル4階

TEL：03-5291-2130

特定非営利活動法人エヌピーオー・フュージョン

発行日：2009年 4月