



Abstract

This study is a hypothesis-construction-type case study investigating the mechanisms by which regional IT projects are conceived.

“Regional IT project” is defined as any specific activity aimed at solving regional problems through the beneficial use of information technology. Although a wide range of such activities are underway throughout Japan, few of these projects have so far yielded tangible results. To address this paucity of information, this study focused on two tutoring schools, Hosujuku and Shiminjuku, which have been actively pursuing such projects for over five years and are generating a steady stream of new projects. The study aimed to determine why their efforts were successful in developing new connections between organizations and people and generating a steady stream of new operations.

For both tutoring schools, the study revealed that strong connections were formed among core members based on face-to-face interaction, coexisting with weaker connections based on communications using IT. Of most interest, however, was that both schools were able to launch new projects by gathering information from the general membership, forming strong relationships in the process. In this study, these general members are referred to as “supporters.”

For their part, core members took on the role of leaders, promoting the progress of projects for which members had provided information, and made scarce resources, such as personnel, knowledge and brands, available for use. By invoking theoretical research, a model was proposed in which roles are allocated and resources made openly available (“open resource” paradigm), encouraging the cooperation that generates a steady stream of new projects.

The authors believe this study adds fresh insight to the results of previous studies on regional IT projects, with practical implications for the management of such projects.

[キーワード] 地域情報化、ネットワーク、協働、事業創造、ソーシャル・アントルプレナー

地域情報化プロジェクトにおける事業創造のマネジメント

An Explorative Study on the Management of Project Conception in Regional IT Projects

飯盛 義徳 / Yoshinori Isagai (慶應義塾大学環境情報学部 専任講師)

1. はじめに
2. 問題意識と背景
3. 地域情報化プロジェクトの事例
4. 分析
5. 議論
6. さいごに

1. はじめに

本研究は、台頭しつつある地域情報化プロジェクトにおける事業創造のメカニズムを探究する仮説構築型の事例研究である。

地域情報化プロジェクトとは、情報技術の利活用を通じて、一定地域の生活、産業、医療、教育などに関する問題解決を図ることで活性化を目指す具体的活動をいう(飯盛、2006)。2000年以降、ブロードバンドの普及に伴い全国各地で数々の地域情報化プロジェクトが立ち上がっている。本研究は、地域情報化プロジェクトの中でも人材育成に特化し、5年以上に渡って活発に活動を行い、次々と新しい事業が展開されている、佐賀県のNPO法人鳳雛塾(以下、鳳雛塾)、富山県の富山インターネット市民塾(以下、市民塾)の事業創造事例を対象とする。鳳雛塾、市民塾では、メンバー間での新しいつながりが生まれ、協働によって、事業、プロジェクトが次々に生成され、他地域にも活動が広がっている。そこで、鳳雛塾、市民塾では、なぜ組織や人のあたらしいつながりがもたらされるのか、新しい事業が次々と生まれているのか、メンバー間のネットワークはどのような構造になっているのかを、参与観察、半構造化インタビューを通して明らかにし、理論研究の援用によって事業創造のメカニズムを探究する。

従来までの地域情報化研究においては、インフラ整備、電子自治体などの政策に関する研究がほとんどであった。昨今では、公文(2004)や丸田ら(2006)のように、情報社会学の観点から地域情報化が論じられるようになったものの、地域情報化プロジェクトの研究、特にマネジメントの視点からのものはほとんど見受けられない。本研究では、地域情報化プロジェクトにおける事業創造のプロセスを明らかにする。これは、従来の地域情報化研究の成果に新しい知見を加えるとともに、情報技術を活用して地域の問題

解決を目指している人々にとっても、有意義な含意が得られると思っている。

2. 問題意識と背景

従来、地域社会においては、結や講などの地縁をベースとした相互扶助、全員一致を原則とする寄り合いなどによって問題解決を図ってきた(宮本、1960)。例えば、佐賀県内各地において、「三夜待」という月ごとの寄り合いが行われている。そのほとんどは、近所同士が親交を深めるために、順番で自宅に招待して会食をする行事である。三夜待は、江戸時代中期ごろから始まったといわれ、もともと決まった月齢の夜に集まって二十三夜尊や勢至菩薩などを祀って、飲食を共にしながら月の出を待つ行事であった。¹⁾農村部においては、三夜待は近隣との信頼関係を醸成し、農作業の相互扶助を円滑にするための重要な行事として機能した。また、周辺の情報を得る格好の場でもあった。

しかし、近代化、高齢化の進展によって地縁や血縁のつながりが薄れたり、逆に「過剰な埋め込み (overembeddedness) 」(若林、2001) に陥っている場合もあり、従来までの問題解決の方策である、結、講、寄り合い、もやいなどの機能が崩壊しつつある。このような状況の中、地域情報化プロジェクトに注目が集まっているのは、情報技術、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを駆使して志を同じくする地域の住民、企業、自治体、教育機関などが新しいつながりを形成し、情報、知識の共有を図り、市場でも自治体でも対処が難しい地域の問題解決を実現する可能性が見出せるようになってきたからである。血縁、地縁の関係が濃厚でも、情報技術をうまく活用すれば、地域の問題解決を志す、点在する人々のコミュニティを形成する潜在的可能性を秘めている。そして、情報技術と地域がうまく噛み合うことで、情報技術によるネットワークの欠点である信頼形成やフリーライダー問題を解決し、監視社会化を抑止したり、知識生産性を向上させるなど可能性が見出せ、これらが地域情報化に注目が集まる所以とされている(丸田、2006)。しかし、このように、地域において新しい縁を紡ぎ出し、地域を変革する可能性に期待が集まっているものの、一定期間継続し、成果をあげている地域情報化プロジェクトは少ない。情報技術を地域でどのように生かすべきか、その具体的方策が求められている。

3. 地域情報化プロジェクトの事例²⁾

地域情報化プロジェクトそのものが萌芽的であり、5年以上継続し、複数の事業展開を行っている地域の人材育成プロジェクトは数少ない。ここでは、鳳雛塾、市民塾の設立の経緯、特徴、成果を紹介する。

3.1 鳳雛塾³⁾の概要

佐賀県では、1990年以降、長引く不況の影響でほとんどの県内企業の景況感は悪化していた。その打開策として、ベンチャー創出のための助成やインキュベーション施設などの支援制度が整備されてきた。しかし、佐賀県においては、これらの制度を活用して事業に挑戦するプレーヤーが少なく、志を同じくする人々の競争と協調をもたらすコミュニティも形成されていなかった。その結果、制度の利活用も盛り上がり欠け、せっかくの制度が経済活性化の起爆剤になり得ていないという悪循環に陥っていた。

1998年1月、佐賀銀行会長(当時)の田中稔氏の呼びかけによって、佐賀県内の有力企業26社、1団体から9900万円の奨学寄附金を募り、佐賀大学工学部にベンチャービジネス支援先端技術講座(以下、寄附講座)が設置された。同時に、佐賀銀行を事務局として、寄附講座支援を目的としたSAGAベンチャービジネス協議会(以下、ベンチャービジネス協議会)が立ち上がった。さらに、1998年4月には、佐賀県経済

部(当時)、産業界が中心となって、佐賀県内のケーブルテレビ各局を接続してブロードバンドネットワークを構築し、このインフラを利用して地域産業活性化を目指す「NetCom」が推進協議会(以下、NetCom)を設立された。

しかし、寄附講座において起業を志す活動的な学生が現れても大学単独では事業化支援に限界があった。そこで、寄附講座を社会人にも公開する形で、1999年10月に「鳳雛塾」が設立された。鳳雛とは、鳳凰の雛、すなわち未来の英雄という意味であり、人材育成を通して地域活性化に役立ちたいという関係者の思いがこの名に込められている。筆者が鳳雛塾の企画を立案し、ベンチャービジネス協議会の事務局を担当していた佐賀銀行の横尾敏史氏(現・鳳雛塾事務局長)が産官学に理解を求めて実現に至った。

2004年度まで、鳳雛塾の年間運営予算は約50万円弱であった。基本的には塾生からの受講料(社会人1万円、学生5千円/年間)で全てを賄っている。なぜこのような低予算で運営できているのかというと、佐賀銀行から事務局機能、教室の提供、NetComからインフラ利用、システム構築、佐賀県や佐賀市から教室利用、設備貸借、佐賀大学からは遠隔技術支援、教材開発などの支援を得ているからに他ならない(図1)。

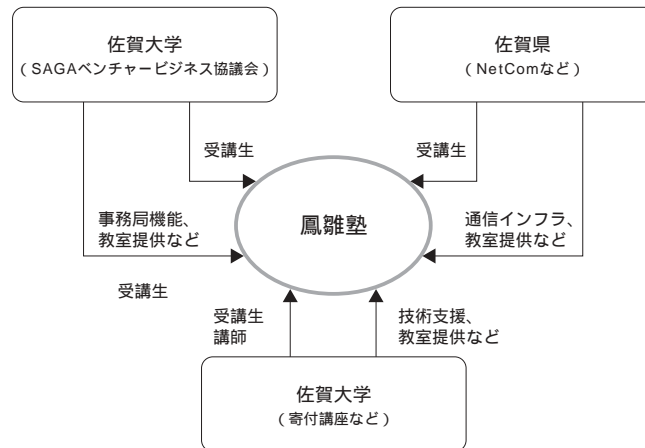


図1 2004年度までの鳳雛塾支援の関係性

出典：飯盛義徳「地域にふさわしいアントルプレナー育成モデルを目指して」日本ベンチャー学会『Japan Venture Review』No.6、2005年2月、p.65の図1「鳳雛塾を取り巻く組織の関係」

鳳雛塾の主な特徴は、情報技術を駆使し、徹底したオープンポリシーを採用していること、独自開発のケース教材を用いたケースメソッドを導入していることがあげられる。塾生は、原則として月2回(年間約15回)の夕方からの授業に出席可能で、起業、新規事業に関心のある方であれば誰でも受講可としている。そのため、塾生には、若手社会人を中心に、大学生、企業経営者、大学や高校の教員、自治体の職員、マスコミ関係者など多彩な人々が参加し、共に机を並べ、立場を超えた活発な議論が行われている。

次に、独自のケースメソッドを採用していることも他の経営講座とは大いに異なる。ケースメソッドは、1900年代の初期に、ハーバード大学ビジネススクールが中心となって開発された実践的マネジメント教育の方法である。ケースメソッドでは、意思決定の場面が記述されたケース教材を事前に分析し、問題を発見しその解決策を模索し、ケース教材の主人公の立場で意思決定を行うというプロセスを経て、受講生はクラスでディスカッションを行う。これを繰り返し行うことで、積極的行動力、戦略的意思決定能力などを養うことを目的としている(高木、2001)。鳳雛塾では、塾生の事例などを中心とした独自のケース教材を10部開発し、利用している。このうち、4部には、映像を付加しデジタル化してWebサイトに公開している(図2)。



図2 映像付きデジタルケース教材

また、鳳雛塾では、NetComの支援によってサーバーを導入し、Webサイト上での教材配布、課題提出、出欠確認、事前のディスカッションなどを行っている。さらに、2000年度には、慶應義塾大学ビジネススクールとの遠隔授業を12回行い、うち9回は、NetCom、知能情報システム学科の技術支援を得て、IPv6、Gigaビットネットワークを活用した先進的な授業に挑戦した。2002年度からは月に1回程度、双方向テレビ会議システムを活用した遠隔授業を行っている。

鳳雛塾は2006年度で第11期を迎え、今までに300名以上の塾生が巣立ち、授業回数は98回(うち遠隔授業は33回)に達している。20名以上の人々が、起業(NPOも含む)を実現し、社内ベンチャーを立ち上げた。このうち、デジタル映像教材にも取り上げた株式会社OPTiMと株式会社ライフコンプリートは株式公開を目指せるほどに成長している。最近では政治を志す人も鳳雛塾に参加している。佐賀県の中小企業創造活動促進法認定企業のうち8社はOBが経営に携わっている企業である。5社が2001年から開始された佐賀県産業ビジネス大賞の大賞、優秀賞を受賞している。インキュベーション施設への入居者も鳳雛塾関係者が多い。

2002年度から、鳳雛塾の活動が契機となって、佐賀市立小学校2校が総合的な学習の時間においてアントルプレナー教育に取り組んでいる。5年生数名がチームを形成してビジネスプランを作成し、商店街の空き店舗を活用して販売活動を行う事業である。2004年度には九州経済産業局が主催する高等学校向けアントルプレナー教育事業を株式会社ライフコンプリートが受託した。この事業は、佐賀県立高等学校2校の生徒たちが、チーム別に事業計画を作成し、佐賀県内の大手企業の協力のもとにアイスクリーム、パン、手芸品などの独自商品の開発を行い、商店街の空き店舗で販売を競うものである。鳳雛塾では、事業企画や運営、講師派遣、事業計画の作成、評価、資金の提供など中心的役割を担っている。これらの事業が評価されて、鳳雛塾は2005年6月にNPO法人となり、経済産業省の「地域自律・民間活用型キャリア教育プロジェクト」事業において、「ケースメソッドを導入した一貫型ビジネス人材育成キャリア教育事業(佐賀モデル)」(以下、キャリア教育事業)を展開している。キャリア教育事業では、小学生から高校生までもを対象に、地域の企業、商店街やまちづくりなど題材とした独自開発のケース教材を活用したディスカッション形式の授業を各校で行い、最終成果として地域の商店街や企業と連携した商業実践を導入していることに特徴がある。この事業で鳳雛塾がコーディネートした、小学校、中学校、高校における外部講師数は27名、協力企業、提案型インターンシップ受入企業数は197社、大学生のサポーター数は延べ238名に達しており、その協力者のほとんどが鳳雛塾のOB、塾生など鳳雛塾に関わったことのある人々

である。

また、2005年度には、eラーニングを活用した佐賀生涯学習推進委員会(事務局：佐賀大学)が推進する、「eラーニングによる人材育成支援モデル事業」(以下、草の根eラーニング事業)のメンバーとして、講座の企画、映像教材の開発、提供を行った。この事業は、若者自立・挑戦プラン(政府の若者自立・挑戦戦略会議決定)の強化策の一つとして、文部科学省、経済産業省、厚生労働省の連携によって、若者がいつでも、手軽に、再学習や職業能力の向上が可能になるeラーニング教材を開発、提供するものである。このように、鳳雛塾では、次々と新しい事業が展開されている。

3.2 市民塾⁴⁾の概要

元禄期以降、富山県では売薬業が盛んになった。この薬の行商を行う人を富山県では親しみを込めて「売薬さん」と呼ぶ⁵⁾。売薬さんは、常備薬を得意先に預け、次の行商のとき使った分の代金を受け取る「先用後利」を打ち出し全国に市場を広げていった。そのとき得意先に預けた薬の銘柄や数量、集金高、家族情報までを「懸場帳」に細かく記載し、諸国を旅して得た豊富な情報をもとに病気や健康に関する相談に応じ、顧客との信頼関係を築いていった。そのため、売薬さんには読み、書き、算盤の基本的な能力に加え、行商地域の地誌、歴史、懸場帳の記入方法などの知識が問われるようになり、富山県では、寺子屋での庶民教育が活発になった。

このような歴史を背景にして、富山県では、1968年には精神開発室が創設され、著名人を招いた文化講演会を開催している。1974年には県民大学校夏期大学が開始され、1977年度からは県民大学校地方講座、専門講座、1988年10月に富山県民生涯学習カレッジが開学した⁴⁾。1995年には、県民カレッジ自遊塾(以下、自遊塾)が生まれた。従来までは、著名人や知識人が講師を務める講座であったが、自遊塾は、県民誰もが県民教授となって塾生と一緒に講座を作り上げていく仕組みであった。

市民塾の設立、運営において中心的な役割を果たしているのは株式会社インテック(以下、インテック)の柵富雄氏である。1998年、インテックの行政システム事業本部(当時)に所属し、全国の生涯学習センターへの情報システムの企画提案を行っていた柵氏は、自遊塾のコンセプトをさらに発展させて、インターネットを活用して、いつでもどこでも誰でも気軽に学べる現代の寺子屋のような学びの共同体が実現できないかと考えた。このアイディアは、通産省(当時)の公募事業「教育の情報化推進事業」に採択され、市民塾の実験運用が始まったのである。そして、1999年には講座が立ち上がった。

2002年、富山県、各市町村、商工団体、企業、大学、県民などが会員となって富山インターネット市民塾推進協議会が設立され、市民塾の運営を行っている。2005年度、富山大学人間発達科学部長の山西潤一氏が理事長を務め、県内の大学関係者、自治体や企業の幹部が役員を担っている。また、柵氏が事務局長を担当し、運営を切り盛りしている(図3)。

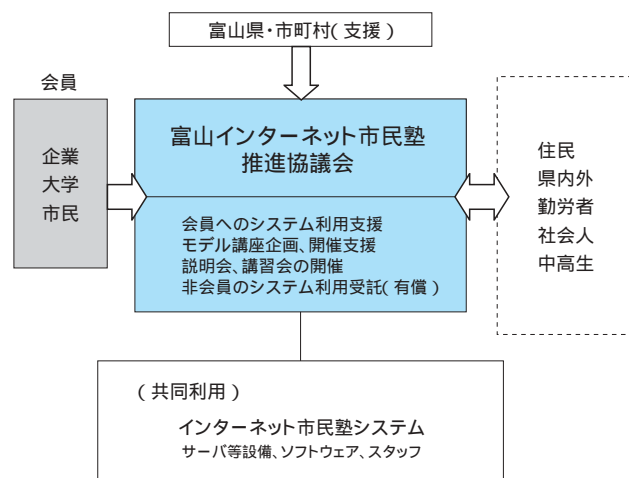


図3 富山インターネット市民塾推進協議会の仕組み

出典：柵富雄「インターネットを通じた学習参加・社会参加」立田慶裕編『参加して学ぶボランティア』玉川大学出版会、2004年p156の図8-3「推進協議会の体制」

市民塾の年間運営費は約1500万円である。富山県からの支援のほか、富山インターネット市民塾推進協議会の会員費などで賄われている。市民塾では、会員によるシステムの共同利用が基本であり、入会金は、団体10万円、個人は無料、年会費が団体10万円、個人3000円である。また、講座の受講に関してのシステム利用料は会員、非会員とも無料であるが、講座開設については、会員は無料、非会員は1講座あたり団体5万円、個人5000円が必要となる。

市民塾は、インターネットを活用した学びのコミュニティシステムであり、いつでもだれでも参加できるオープンなシステム、講師の支援システムの充実、若い年齢層の参加が特徴としてあげられる。市民塾は、学びのフリーマーケットを標榜し、誰でも自由に講座を受講できるとともに、誰でも講師としてインターネット上に講座を開設できる。受講したい場合は、講座に自由にログインし、自分のペースで学習していくことができる。講座の開設に際しては、スクーリングの有無などの学習内容、定員、受講料など全て講師が自ら決定する(図4)。

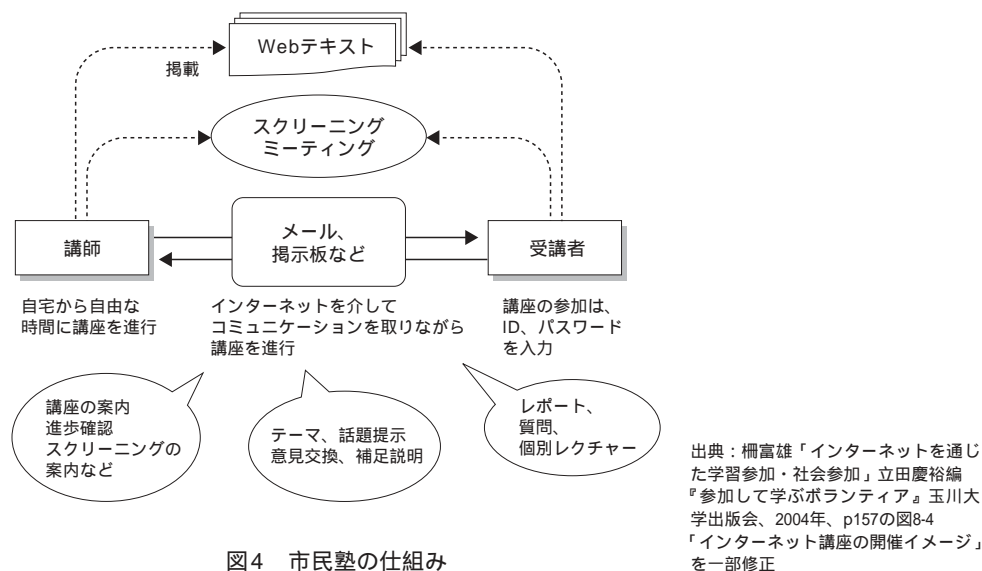


図4 市民塾の仕組み

また、市民塾のシステムでは、概要の説明などを登録、更新する講座情報更新機能、受講者のアクセス状況や小テストなどの回答状況、スクーリングへの参加状況の確認、受講者への一斉メール機能、テンプレートに添って学習コンテンツが作成できる学習コンテンツ簡易作成ツールの提供など、講師を支援する機能が充実している。さらに、教えるセンスを養うために講師養成講座を随時開催したり、ITサポーターを紹介したり、受講者の募集支援活動、ヘルプデスクを設置するなど、人的なサポートにも注力している。一般の生涯学習講座と比較して、市民塾の受講者は、30～40歳代の男性、20～40歳代の女性という働き盛り世代の参加が最も多い。これは、インターネットの効用で、いつでもどこでも受講できることが大きいと考えられる。

市民塾の延べ利用者は、1999年度に1万3000人ほどであったが、2001年度から急に増加し、2002年度からは10万人を超え、自主企画講座も累計で200を超えている。また、地域に根ざした先進的活動が評価され、2000年度情報化月間優秀情報処理システム、2001年度日経インターネットアワード2001の地域活性化センター賞、第2回インターネット活用教育実践コンクールで内閣総理大臣賞を受賞した。

市民塾では、講師の紹介や、スクーリングなどの活動を広く伝えるための「かわら版」が1999年から発行されている。かわら版は、年に数回、市民塾のWebサイトに発表され、講座の紹介やスクーリングの案

内、イベントの報告、サポーターのエッセイ紹介などがタイムリーに行われている。また、2004年には、熱心な利用者が集まって講師養成を支援する、市民塾クラブ「メダカの学校」がサポーターによって自発的に立ち上がった。講座を立ち上げる際の内容を相談しあったり、技術的な支援を行ったり、講座内外での仲間を集め、サークル活動やイベントを行うきっかけを提供している。

また、サポーター3名が、市民塾事業開発推進室に所属して支援活動を行っている。この部署は、主として、官公庁などからの委託事業を推進する際の事務局機能を果たすとともに、全国各地に赴き、市民塾のPR活動を行い、かわら版に記事を提供している。このように、一般メンバーとして市民塾に参加したメンバーが、講師となり、そのうちにサポーターとなって市民塾を支えている。さらに、サポーターが新たな仲間を募り、活動が次々と広がっているのである。

さらに、市民塾は、全国に活動の輪が広がっている。2002年に東京都葛飾区の有志を中心に、市民塾のシステムをリースして「東京e大学」が設立された。また、産官学が連携し、「わかやまインターネット市民塾（以下、わかやま市民塾）⁵⁾ 高知県黒潮町(旧・大方町)の「おおがた学校」⁶⁾など、全国で続々と市民塾が設立され、地域に密着した講座が誕生している。2004年5月、各地の有志が富山県に集まって、インターネット市民塾サミットが開催された。各地域の取り組みの報告や交流が行われ、学びの共同体づくりを通じた新しいまちづくりの可能性が議論された。

4. 分析

ネットワークの構造は、行動に影響を及ぼす(Burt, 1992; Uzzi, 1996)。ここでは、鳳雛塾、市民塾におけるメンバー間のネットワークの構造について分析する。あわせて、新事業展開のプロセスについても記述する。

4.1 メンバー間のネットワークの構造

鳳雛塾、市民塾のメンバー間のコミュニケーション(フェイス・トゥ・フェイスのミーティング、電話による議論、メールによる議論)の頻度、そのパターンを、半構造化インタビュー、参与観察(一部は電子メールやWebサイトの確認)によって調査した。その結果、鳳雛塾、市民塾ともメンバー間のコミュニケーションは、ほぼ毎日連絡を取り合うメンバー、月数回程度の定時連絡を行うのみのメンバーに二分されることがわかった。

前者は、主として、設立メンバーを中心としたコミュニケーションであり、フェイス・トゥ・フェイスのミーティングと、電子メール、電話による連絡がほぼ毎日行われる。また、運営に関する意思決定は、フェイス・トゥ・フェイスの議論を経て行われていることが判明した。

一方、後者は、一方向的に行われるコミュニケーションであり、電子メールや掲示板の利用がほとんどであった。内容は、連絡事項や、出欠確認、課題の提示などで、講座で顔を合わせる以外、フェイス・トゥ・フェイスのミーティングは不定期で、月1回程度行われているだけであった。

本研究では、前者に属する、頻繁に連絡を取り合うメンバーをコアメンバー、後者を一般メンバーと呼ぶことにする。コミュニケーションの頻度によって紐帯の強弱を決するとすれば、ほぼ毎日双方向のコミュニケーションを行うコアメンバー間は強い紐帯で結ばれ、月に2回程度、一方向的な、メディアを介したコミュニケーションである一般メンバーとコアメンバー間は弱い紐帯と考えることができ、鳳雛塾、市民塾は、コアメンバーを中心として、強い紐帯と弱い紐帯が共存した構造になっているといえる。

ここで注目すべきポイントは、鳳雛塾も、市民塾も、コアメンバーと弱い紐帯でつながれた、一般メンバ

ーから情報がもたらされて、新しい事業が立ち上がっていることである。その共通のプロセスは、一般メンバーから新事業の情報がもたらされると、コアメンバーで方向性などが議論されて、情報をもたらしただメンバーがリーダーとなって事業を推進しているというものである。事業推進に当たっては、一般メンバーながら、コアメンバーと頻繁にミーティング、コミュニケーションを行い、強い紐帯に転じていく。このようなメンバーをサポートと呼称する(図5)。

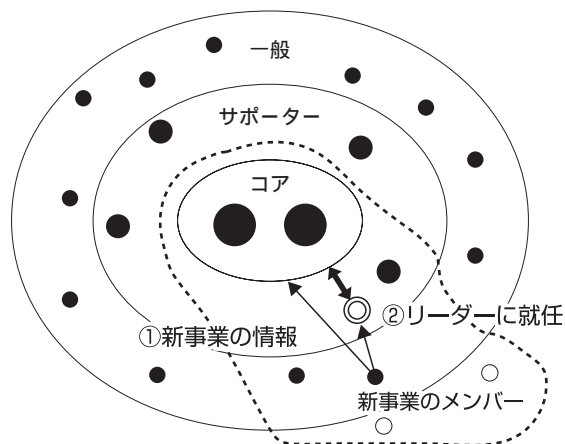


図5 サポーター誕生のプロセス

鳳雛塾、市民塾においては、一般メンバーからサポーターが次々と誕生し、事業を展開していき、運営を支えていることが明らかになった(表1)。その事例を以下に提示する。

	メンバー	人数	役割
コア	ほとんど不変	2~3名	方向性の提示、意思決定、組織・事業運営
サポーター	個人として参加(ただし、異動などで交代することもあり)	数名	新事業情報提供、コアメンバーとともに参加、支援
一般	多様な人々(サポーターになることもあり)	多数(数十名以上)	事業参加

表1 鳳雛塾、市民塾のネットワークの構造

4.2 新事業創造のプロセス

鳳雛塾のキャリア教育事業は、1期生である友廣一雄氏が、1999年12月、鳳雛塾の講座において、小学生を対象とした起業家精神育成事業を展開しているビジョナリーエクスプレス株式会社代表取締役の板庇明氏に出会い、佐賀でも取り組んでみたいと横尾氏に提案をしたことに端を発する。その後、横尾氏と筆者は、鳳雛塾の事業として積極的に取り組むべきことを合意し、実現のための具体策を検討した。そして、鳳雛塾の塾生である佐賀県の職員をお願いをして、2000年12月、佐賀市の産業活性化担当の職員、教育関係の職員を紹介してもらい、友廣氏をリーダーとして、2002年度から事業が始まったものである。さらに、友廣氏と横尾氏、筆者と協議して、高等学校向けアントルプレナー教育事業が始まり、キャリア教育事業につながっていったのである。

さらに、草の根eラーニング事業のきっかけは、2004年10月、鳳雛塾の活動に支援をしている佐賀大学の教員から横尾氏に、草の根eラーニング事業のコンソーシアムメンバーへの参加依頼があった。これをきっかけに、鳳雛塾の塾生である佐賀大学の職員、鳳雛塾の映像教材開発を担当し、遠隔授業の助手も務めている塾生の山崎誠氏から事業の詳細な提案があった。その後、事業の内容、企画など、横尾氏と山崎氏と筆者が綿密に協議し、山崎氏をリーダーとして事業がスタートした。

一方、市民塾のかわら版は、柵氏の承認のもと、市民塾の受講生や講師の数名が自発的に始めた活動である。テーマも内容も発行日についても、かわら版編集者の自主性に任せられている。また、サポーター3名が、市民塾事業開発推進室に所属して支援活動を行っている。この部署は、主として、官公庁などからの委託事業を推進する際の事務局機能を果たすとともに、全国各地に赴き、市民塾のPR活動を行い、かわら版に記事を提供している。このように、一般メンバーとして市民塾に参加したメンバーが、講師となり、そのうちにサポーターとなって市民塾を支えている。さらに、サポーターが新たな仲間を募り、活動が次々と広がっている。

さらに、わかやま市民塾は、市民塾に理解があり、インテックで情報通信インフラ技術を担当している中川郁夫氏が、2004年、和歌山市在住の道本浩司氏に市民塾を紹介したことがきっかけで設立された。道本氏は、市民塾のコンセプトに共感し、柵氏に市民塾設立の相談を行った。そして、2005年には、県内企業、大学教員、非営利組織の代表などの協力者が集まり、NPO法人わかやまインターネット市民塾が設立された。

おおがた学校は、高知市に本拠地があるNPO法人とさはちきんねと副理事長の川村晶子氏が、道本氏と出会ったことがきっかけとなって、柵氏を紹介され、黒潮町などに働きかけて2004年に設立されたものである。このように、活発に活動をしているわかやま市民塾、おおがた学校は、弱い紐帯でつながれたメンバーからの情報で立ち上がっている。

5. 議論

ネットワークの議論においては、Granovetter(1973)などのように、弱い紐帯は情報アクセスのためのブリッジとして機能し、ネットワークに新しい、異質な情報をもたらすという主張がある一方、Krackhardt(1992)、Uzzi(1996)などのように、強い紐帯によって交換が促進され、信頼が構築されるといふメリットを強調するものもある。さらに、これらを統合して、Uzzi(1997)は、強い紐帯の有効性を認めつつも、あまりにも紐帯が強すぎると、新しい情報が入手できないなどのデメリットが生じてしまうことを指摘している。これをUzziは、埋め込みのパラドクス(paradox of embeddedness)と呼んだ。これらの議論を整理すると、地域情報化プロジェクトにおける効果的なネットワークは、強い紐帯と弱い紐帯が共存した構造になっていることが示唆される。この視点は、電子的なネットワークが有効に機能するためには、フェイス・トゥ・フェイスによる調整、仲介者が必要というNohria and Eccles(1992)の主張とも相通じるものがある。

鳳雛塾では、2001年、2002年と、横尾氏と筆者というコアメンバー間のみにおいて、女性のための起業家講座、地域の中小企業を対象にした新人研修の立ち上げを検討し、準備を行ったことがある。横尾氏は企業、佐賀県に協力を求め、筆者も大学との調整を行った。しかし、これらの事業は頓挫した。鳳雛塾では、一般メンバーが新事業の情報をもち、サポーター(リーダー)として運営を推進しているモデルのみが成功している。また、柵氏も、「自分で新しい事業を展開するには、時間と労力がかかる」とインタビューの中で指摘している。

さらに、参与観察、半構造化インタビューによって、一般メンバーは、コアメンバーから、リーダーという役割を与えられることによって、事業を推進し、鳳雛塾、市民塾の運営を支えていくサポーターに転じることが明らかになった。Mead(1934)は、人間の自我、社会化は役割取得(role-taking)過程によって形成されると論じ、役割取得によって他者との同一化がもたらされ、協働、コミュニティの組織化がもたらされると指摘している。さらに、Turner(1956)は、役割取得の概念を発展させ、役割形成(role-making)という概念を提示し、役割形成によって、人は状況を変容し、問題を解決できるようになると説明した。

では、コアメンバーが、ただ役割を与えさえすれば新事業はうまく立ち上がり、運営されるようになるのだろうか。ここで検討したいのは、半構造化インタビューを通じて、サポーターが口々に語った「オープン」というキーワードである。サポーターは、鳳雛塾、市民塾の資源である、ノウハウ、人的ネットワーク、ブランドが誰でも活用できる、積極的に供与されているということを強調している。例えば、キャリア教育事業を担った鳳雛塾の友廣氏は、以下のように語っている。

もっと大切なことがあります。支援というか、積極的に事業に参加し、運営するようになったのは、飯盛氏、横尾氏のオープンさ、そして、支援をしよう、人と人をつなげようとする気持ちに報いたいと思ったからです。鳳雛塾では、ネットワークや知識など資源が自由に活用できるように配慮されていると感じています。

さらに、草の根eラーニング事業を立ち上げ、リーダーとして事業を運営した山崎氏は、鳳雛塾の資源供与の状況について、次のように説明している。

今まで、鳳雛塾の遠隔教育のプロジェクト、映像教材開発のプロジェクト、2005年度には、草の根eラーニングの教材開発プロジェクトに参加しました。これらの事業は、きっかけはさまざまですが、自分がやりたいことを提案して、それができるように十分に支援してくれる、ネットワークを自由に使えるようにしてくれている、そのような場を与えてくれている、これが大きいかもしれません。

横尾氏も、『鳳雛塾の資源である、組織・ネットワーク、ブランドをフルに活用してもらうように配慮しています』と述べ、意図的に資源をオープンにしてサポーターに利用してもらうことを明らかにしている。一方、市民塾の事業開発推進室に所属し、市民塾の活動のPRを行っている高緑利江氏も、人的ネットワークという資源を活用できるメリットを論じている。

市民塾のブランドやネットワークを自由に利用できることは、支援活動をする上でとても大きな要素です。あえて「市民塾の」高緑と自己紹介することで、あちこちにネットワークが広がっています。

このように、鳳雛塾、市民塾の人的ネットワーク、メンバーが保有するノウハウや技術などの資源を惜しげなく提供していることが、事業を推進したリーダーであるサポーターたちの支えになっている可能性がある。あわせて検討すべきことは、その資源の希少性である。鳳雛塾や市民塾の活動で長年培われた人的ネットワーク、地域の独自開発ケース教材、映像教材などは、長年蓄積された貴重な資源であり、簡単には真似のできないものである。鳳雛塾、市民塾においては、希少性のある資源をオープンにし、供与するからこそ、サポーターの事業推進のインセンティブにもつながっていることが予想される。

一方、鳳雛塾、市民塾は、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを重視している。そのため、信

頼が形成され、資源もオープンにしやすいと考えられる。さらに、資源の供与が、鳳雛塾、市民塾の互酬性の規範を形成する契機になっている可能性もある。互酬性の規範は、信頼を生み出す(Blau, 1964)。また、Baker(2000)が論じるように、互酬性の規範はソーシャルキャピタル形成の契機となる。企業にも自治体にも対処が難しい地域の問題解決を目指す場合、信頼が重要な役割を果たす(Adler, 2001)。鳳雛塾、市民塾の場合、確かに、地域の大手企業、自治体の支援によって対外的な信頼は得られやすい。それ以外に、資源を積極的に供与するという行為が、結果としてメンバー間の信頼形成をもたらし、鳳雛塾、市民塾の協働につながっているということも考えられるのではないだろうか。

Pfeffer and Salancik(1978)は、組織は他者の要求に従うか、制約によって依存性をコントロールするという資源依存パースペクティブを打ち立てた。Barney(1997)は、競争優位を構築する条件として、内部資源が経済的価値を創造できるか(Valuable)、希少性はあるか(Rare)、模倣困難か(Inimitable)、価値を創造する組織があるか(Organization)を示した。しかし、競争優位を築くことを目的とした企業とは違い、地域情報化プロジェクトにおいては、保有している希少性のある資源を積極的に供与し、互酬性の規範、ひいては信頼を醸成し、協働を実現するという視点が重要であることが示唆される。

以上、理論研究、鳳雛塾、市民塾での参与観察、半構造化インタビューなどで得られた知見を整理すると、地域情報化プロジェクトの事業創造のマネジメントにおいては、メンバーに役割を供与すると同時に、希少性のある資源をオープンにすることが求められるのである。

6. さいごに

以上の可能性を踏まえて、ここで地域情報化プロジェクトの意義を検討したい。サポーターが登場し、新事業が展開される、すなわち協働のプロセスを鑑みると、地域情報化プロジェクト自体が、ソーシャル・アントルプレナー(social entrepreneur)育成プラットフォームとしての機能を果たしていることがわかる。ソーシャル・アントルプレナーは、単に非営利組織のリーダーというわけではない。その特徴は、ネットワークを次々と拡張し、優れたアイデアや人材という資源を取り込んで、より困難な課題を解決していく姿勢にある(町田, 2000)。鳳雛塾、市民塾の新事業を担うサポーターは、リーダーとしての役割を供与され、鳳雛塾、市民塾の資源を自由に活用しながら、地域活性化につながる活動を推進している。そのプロセスにおいて、サポーターは、鳳雛塾、市民塾の資源を自らの資源として取り入れながら、ソーシャル・アントルプレナーとしての資質を学んでいくと考えられる。映像制作プロセスを通じて企画力を養成する住民ディレクター、情報化を通して桐生市のまちづくり活動を行っているNPO法人桐生地域情報ネットワークなど、活動が継続している地域情報化プロジェクトでは、地域の問題解決に取り組むソーシャル・アントルプレナーが次々と生まれていることは興味深い。

一方、希少性のある資源をオープンにするという地域情報化プロジェクトの運営モデルでは、ビジネスモデルの構築が難しい。実際、横尾氏も柵氏も、事業化が今後の最大の課題と認めている。國領(2005)は、情報には、限界コストが限りなくゼロに近く、他者に伝達しても手元に残る、他者との共有によって価値が高まるなどの特性があるため、排他的所有権が成立し、収穫逦減を前提とする価格メカニズムがうまく機能せず、情報技術を活用した問題解決においては、情報の本質と市場の矛盾に苛まされると指摘している。正しく、地域情報化プロジェクトが直面している課題であろう。

本研究は、鳳雛塾と市民塾という萌芽的、少数事例を対象とした研究であり、導出した仮説の一般化可能性には限界がある。今後は、研究対象を広げ、外的妥当性を高めることが課題となる。本研究がその足がかりになればと願っている。

[注]

- 1)鹿島の石造物～庚申塔・三夜塔～」佐賀県鹿島市有田町のWebサイト「かしま歴史」<[http:// www.city.kashima.saga.jp/d-thisis/d2/d2b/d2b2/131201.html](http://www.city.kashima.saga.jp/d-thisis/d2/d2b/d2b2/131201.html)> を参照
- 2)本事例は、飯盛義徳（2005）、坪田知己「第4回 市民の知識をネットで顕在化～富山インターネット市民塾～」『日経デジタルコア』地域情報化の現場から』<<http://www.nikkei.co.jp/digitalcore/local/04/index.html>>、丸田一（2004）を参照
- 3)鳳雛塾 <<http://www.digicom.co.jp/sagaventure/>>
- 4)市民塾 <<http://toyama.shiminjuku.com/>>
- 5)わかやま市民塾 <<http://wakayama.shiminjuku.jp/>>
- 6)おおがた学校 <<http://www.ogatagakko.com/>>

[参考文献]

- [1] Adler, Paul "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism," *Organizational Science*, Vol.12, No.2, 2001, pp.214-234.
- [2] Baker, Wayne *Achieving Success Through Social Capital*, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 2000.
- [3] Barney, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, NJ: Prentice Hall, 2001.
- [4] Blau, Peter M. *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons, 1964 (間場寿一、居安正、塩原勉訳『権力と交換』新曜社、1974) .
- [5] Granovetter, Mark "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol.78, No.6, 1973, pp.1360-1380.
- [6] Burt, Ronald S. *Structural Holes: The Social Structures of Competition*, MA: Harvard University Press, 1992.
- [7] 飯盛義徳「地域にふさわしいアントルプレナー育成モデルを目指して」『日本ベンチャー学会』Japan Venture Review』No.6、2005年2月、pp.63-70。
- [8] 飯盛義徳「信頼形成と資源共有によるプラットフォーム設計」丸田一、國領二郎、公文俊平編著『地域情報化 認識と設計』NTT出版、2006年。
- [9] 國領二郎『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社、2005年。
- [10] 公文俊平『情報社会学序説：ラストモダンの時代に生きる』NTT出版、2004年。
- [11] Krackhardt, David "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations," in Nitin Noria and Robert G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, MA: Harvard Business School Press, 1992, pp.216-239.
- [12] 町田洋次『社会起業家「よい社会」をつくる人たち』PHP研究所、2000年。
- [13] 丸田一『地域情報化の最前線』岩波書店、2004年。
- [14] 丸田一「いま・なぜ・地域情報化なのか」丸田一、國領二郎、公文俊平編著『地域情報化：認識と設計』NTT出版、2006年。
- [15] 宮本常一『忘れられた日本人』岩波書店、1960年。
- [16] Mead, George H. *Mind, Self and Society*, Chicago: University of Chicago Press, 1934(稲葉三千男、滝沢正樹、中野収訳『精神・自我・社会(現代社会学体系 第10巻)』1973) .
- [17] Nohria, Nitin and Robert G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- [18] Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row, 1978.
- [19] 高木晴夫「ケースメソッドによる討論授業のやり方」『経営行動科学』第14巻第3号、2001年、pp.161-167。
- [20] Turner, Ralph H. "Role-taking, Role Standpoint, and Reference Group Behavior," *American Journal of Sociology*,

Vol.61, No.4, 1996, pp.316-328.

- [21] Uzzi, Brian "The Sources and Consequences of Embeddedness for The Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, Vol.61, Issue 4, 1996, pp.674-698.
- [22] Uzzi, Brian "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, 1997, pp.35-67.
- [23] 若林直樹「企業間取引と信頼：脱系列化の「新しい経済社会学」からの分析」、佐伯啓思、松原隆一郎編著『新しい市場社会の構想：信頼と公正の経済社会像』新世社、2002年。