

女性起業家による被災地復興への挑戦

2019年 7月 24日

(株)モナビITコンサルティング 大野邦夫

1. はじめに

この資料は、ICT海外ボランティア会の第40回海外情報談話会の講演予稿です。かなりの部分を福島高専の西口美津子教授（当時）による「女性のための起業マニュアル」[1]から抜粋しています。そのために「ですます調」で記述しています。

情報通信技術分野の専門家が、晩年に職業能力開発総合大学校で教職に就きました。専門技術分野の教育・訓練・研究を行う傍ら、そのキャンパスで知り合った教職員の方々と人材育成に関する多様な議論を行ないました。私が退職したのは、2011年ですが、それまで人材育成に関する議論していた職業大の教職員や外部の研究仲間と一緒に「高度技術者就業支援と技能伝承研究会」というささやかな研究会を立ち上げました。西口先生はその会の創立のメンバーの一人でした。

2011年3月11日に起こった東日本大震災は、その後の日本の価値観を揺るがす大きな出来事でしたが、これを契機に西口先生は福島高専のビジネス・コミュニケーション学科の教授に転任されました。その後、西口先生が「被災地における中高年女性起業家の育成」という研究テーマで文科省の科研費を獲得されました。その研究に高度技術者就業支援と技能伝承研究会の検討内容を活用する観点から協力を依頼されました。そのような経緯を経て、2013年から2017年にかけて科研費に基づく研究にご協力しました。今回の報告は、その内容に関する紹介ですが、皆様からの忌憚のないご意見、ご感想を頂けると幸いです。

2. このテーマに関わった経緯

2.1 私の略歴

私は1970年に電電公社に入社し、通研の技術協力部機構部品技術研究室に配属され、クロスバ交換機の接点消耗対策を担当させられました。C400の中継方式図をながめながら共通制御装置のワイヤスプリング継電器の接点アーク現象を分析して接点消耗予測やダイオード型火花消去器の試作などを担当しました。その後1978年に横須賀研究所に異動し、その後はプリンタ研究室でDIPS端末や日本語テレックス端末の開発を担当した後に、入力装置研究室で、リスマシンELISの開発を担当しました。この間にLisp言語によるTCP/IPを日本で初めてELISは実装しました。NTTのMACアドレスもELISグループが取得しました。当時NTTはTCP/IPは学術用であり公衆サービスに使われるとは想定していなかったようでした。その後1987年にELISの販売会社として沖電気との合併でNTT-ITが設立されて出向し1990年3月にヒューマン研に戻るまで営業経験を積みました。この間に日本の大手メーカーや主要大

学、公的研究機関にELIS8100シリーズを200セット程度納入しています。

1990年にいったんヒューマンインタフェース研究所に戻ったのですが、米国のInterleaf社とのJV設立の検討でその半年後に本社の関連企業本部に異動して1993年まで新規事業に関わりました。この1987年から1993年までの新規事業検討の経験が今回の女性起業家育成の検討には活かされています。

1993年にヒューマン研に戻りましたが1995年にInterleafの販売代理店になったINSエンジニアリングに転籍し、Interleafの販売を手掛けながらSGMLやXMLによるドキュメントソリューション事業を担当しました。なおINSエンジニアリングは2000年にドコモシステムズに名称変更し、その後はXMLを活用するモバイルソリューションを担当しています。その後2004年にジャストシステムに転籍しました。ジャストシステムではxfyというWebを活用する複合文書フォーマットのW3Cへの提案を担当しましたが、標準化分野が携帯電話分野にフォーカスされたのでうまく行きませんでした。なおこの間に日本語文書レイアウトの標準をW3CのXSL-WGに提案し[2]、後にそれがW3Cノートになりました。xfyを財務処理に用いるアプリケーションとしてXBRL Internationalにもxfyを提案しましたが[3]、XBRLの普及が進まずxfyの開発は失敗しました。2007年に職業能力開発総合大学校（職業大）の通信システム工学科教授となり、ネットワーク工学の教育、訓練、研究を担当しました。

職業大での卒業研究や修士研究では、厚労省が定めた正式な履歴書であるジョブカードの電子化とそのオントロジ的な拡張による広汎な活用をテーマとして検討しました[4][5]。その手法は、UMLによるオブジェクト分析設計の結果をクラス図とし、それをCLOS（Common Lisp Object System）でクラス定義して実装します。属性に値を設定して生成したS式のインスタンスをLispの関数でXMLに変換し、それをXMLデータベースに格納します。そのXMLデータを必要に応じてXSLTでHTMLの表形式に変換すると図1のようにジョブカード履歴書として表示できます。さらにジョブカードのクラスを継承するサブクラスとして拡張したエピソード履歴書を提案しました。このシステムも全く同様にWebに公開することが可能です。

2.2 職業大退職後の活動

2011年の退職後2015年3月まで職業大の顧問を担当しましたが、情報処理学会のデジタルドキュメント研究会等で知り合ったCAD分野の製造業関係者、学生の就職の関係で知り合った人材紹介業の役員、NTTグループ企業の人事

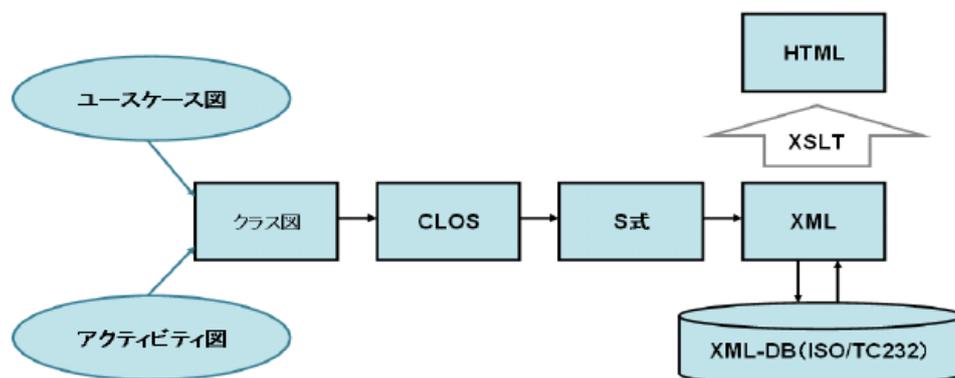


図1 UMLに基づくCLOSからXMLへの変換とXML-DBによる拡張可能な履歴書システムの実装

担当の役員、職業大の教員の方々をメンバーとして「高度技術者就業支援と技能伝承研究会」という研究グループを立ち上げて、リタイア後のハイスキル人材の再雇用の可能性を隔月程度に集まって議論検討しました。

その後、高度技術者就業支援と技能伝承研究会のメンバーであった西口先生が2013年に職業大から福島高専に転籍され、そこで科研費を申請した「被災地における中高年女性起業家の育成」というテーマをお手伝いすることになりました。

職業大在籍時には、図1のようなUMLによる分析を反映させる電子履歴書フォーマットをXML化してWebに表示させる提案で終わったのですが、その後高度技術者就業支援と技能伝承研究会を通じて、エピソード履歴書のアイデアを創出しました。要するにリタイア後のハイスキル人材の習得スキルのアピールに、特許や著作物、座右の書籍や尊敬する人物などを記入する欄を設けサブクラスとして定義するのです。そのような情報を通じて、面接などの際の自己アピールが可能であれば有効と考えました。この概念の履歴書をエピソード履歴書と名付け学会発表しました[6][7]。さらに自己分析や人物分析に適したマトリックス履歴書を思いつきました[8]。

3. 起業家育成モデル

3.1 マトリックス履歴書

一般の履歴書や職歴書は、時系列的に記述されます。日本の場合は過去から現在に、欧米の場合は現在から過去にという相違はありますが時系列で直線的に記述されます。マトリックス履歴書は、記述される履歴・職歴を上から下へ記述するのではなく、表形式として左上から右下へ記述します。その結果基本的な履歴は表の対角線上のブロック内に記述されます。さらに継続する期間毎の業務内容の関連を図2のようにマトリックス的に展開して記述すると相互に関連する内容を把握したり新たに発見することが可能となります。

図2において、連続する期間AとBについて、一般の履歴書だと上から下に同列に連続して記述しますが、マトリックス履歴書の場合は、逐次右側の列に段違いに記述していきます。そうすると、期間Aの右側には空間が生じます。この空間に期間Aの項目に関連・対応する期間Bの関連用

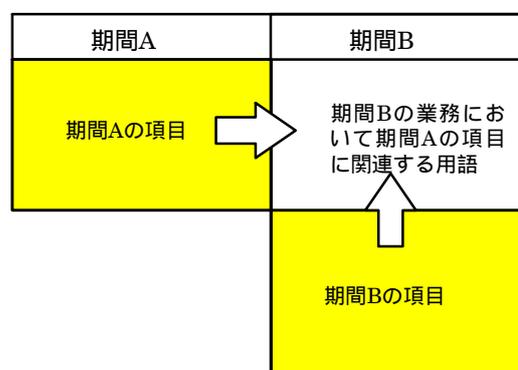


図2 マトリックス展開による関連項目記述

語を記入します。以上の手法で、期間毎に習得したスキルが、以後のキャリアにどのように生かされたかが明確化されます。

この考え方を例えば5項目の区分に適用する場合は図3のようになります。一般的な履歴書であれば、図3の左側のように(1)～(5)の項目が縦に並びます。マトリックス履歴書の場合は、それが右側のように斜めにずらした形式になります。

3.2 自分自身のマトリックス履歴書

以上の考え方を、私自身の履歴に適用すると図4のようになりました。1970年から1978年まで武蔵野通研の技協部にいましたが、その時にはクロスバ交換機のワイヤスプリング継電器の接点放電現象の研究をしていました。その後横須賀通研の宅内部に異動になり、通信端末の開発に引き続きリスプマシンELISの開発を担当しました。クロスバ交換機と通信端末の関係から思い浮かぶのは通信プロトコルでしょう。実際に通信端末のプロトコルとしてはTTYの無手順、ベーシック手順、F同期手順などがありました。接点放電現象の測定には、ミニコンを使用してBASICやFORTRAN、アセンブラなどのプログラムを制作していました。ELISの開発になると、Lispやマイクロコードのプログラム開発をしましたので、宅内部の直下のマスには通信手順とプログラムを書きました。1977年から1年

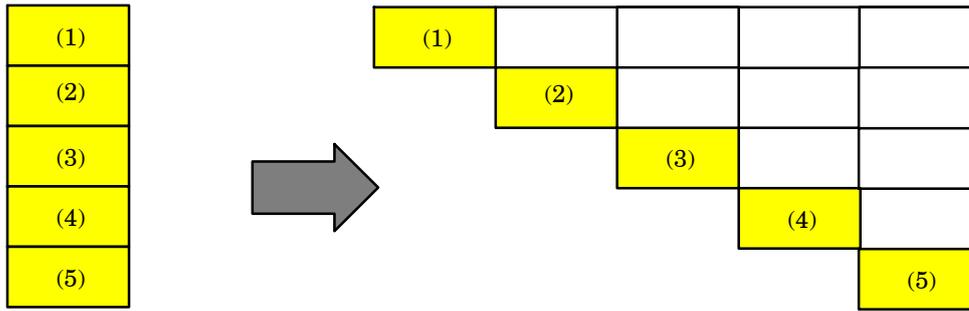


図3 履歴書の縦列表現からマトリックス表現へ

1970-1976	1978-1987	1987-1990	1990-1993	1994-2004	2004-2007	2007-2015	2015-2019	
通研技協部 クロスバ交換機 検点研究 ミニコン使用経験 海外研修	通研宅内部 通信手順 プログラム開発 海外情報収集 通信端末開発 GUI(MGSS)開発 PARC共同研究 ELIS	NTT-IT TCP/IP 不規則情報処理 Lispプログラム 海外企業折衝 ELIS仕様制定 GUI(MGSS)開発 人間情報モデル マニュアル制作	関企本 CORBA Interleaf Lisp 米国人との折衝 日本語版仕様 ES・MGSSアプリ OMG複合文書 DTPシステム把握	INSE・ドコシス Web・HTML SGML/XML開発 XML国際会議 NW I/F仕様 HTML・XSL・CSS ILLUSTR DTPソリューション	ジャストシステム 職業大 OWL XML, OWL開発 W3C, XBRL会議 複合文書仕様 XVCD仕様 W3C-CDF-WG XBRL	職業大 OWL C, C++, CLOS ISO TC232 アジア留学生 CCNA	モナビIT HTML5 CLOS SIETAR(異文化学会) Digital Signage 日中辞典研究所	基礎技術 装置・インフラ
	新規事業開拓 営業活動 AIアプリ 維持管理業務	DTP市場分析 業界との折衝 SGML・CAD・GIS Lisp技術者養成	Multimedia, SGML Interleaf販売 CAD・GIS XML技術者養成	x/y市場検討 国土地理院委員 XBRL技術者養成	職業訓練 CCNA資格 高等専門教育	職業訓練 CCNA資格	医療クラウド協会 異文化交流 チハニアン 地域人材育成	市場・サービス
	InterleafとJV 米国人との折衝 ドキュメント技術 CORBA検討	Interleaf販売 文書ソリューション XML国際会議 情報学会・JEITA	OMG, W3C参加 ILLUSTR折衝 DocTor/SGML UML分析設計	複合文書 x/y普及活動 W3C-CDF-WG W3C, OASIS	資格提案 ジョブカード分析 認定訓練制度 職業能力開発 訓練教材研究	資格提案 ジョブカード分析	研究会活動 SIETAR活動 地域活性化 Kojimori分析	顧客・アプリ 問題解決
	W3C-Acrep x/y市場検討 XBRL検討 財務経営分析			W3C-Acrep x/y市場検討 XBRL検討 財務経営分析	職業訓練教育 電子履歴書 IETF-NETCONF ISO29990	ISO29990 ジョブカード	起業家育成 技能伝承研究会 SIETAR Europa SNA言語モデル DSGコンソーシアム 医療クラウド openEHR	標準化 人材育成 グローバル人材

図4 筆者のマトリックス履歴書

間米国のウイスコンシン大学で海外研修の機会を頂いたので海外情報収集を記入しました。

次に1987年から1990年まではNTT-ITで営業活動とエキスパートシステムのようなAIアプリケーションの開発支援を担当しました。NTT-ITの直下のマスは、左側のプログラムに関係するのはELISの場合なのでLispプログラムになります。通信手順はTCP/IPと書きました。市場分析や予測に関しては、不規則情報処理の観点で接点研究での経験を生かしました。海外研修との関連では、海外企業との折衝、さらに営業とELISの関係であれば、顧客に近い分野の観点でマニュアルを記述しています。

以上のようにして、一通りマスを埋めて、記述項目を横通しに眺めると、横通しの上から順に、「基礎技術」「装置・インフラ」「市場・サービス」「顧客・アプリ」「問題解決」「標準化」「人材育成」「グローバル人材」と位置づけられます。このようにして、自分の辿ってきた経歴がある種の意味的な流れを持つように見えてきたりします。マトリックス履歴書は、このように人の履歴や職歴をフレキシブルに見られますので興味深いツールです。

3.3 キャリアアンカー

キャリア・アンカーは、MITスローンスクールのエドガー・シャインによって提案された概念で、個人が自分の職業を選択する際に、その背景となるモチベーションを分類したものです[9]。キャリア・アンカーは表1に示すように、8つカテゴリーに大別されますが、ここでは上から順に、1:TF, 2:GM, 3:AU, 4:SE, 5:EU, 6:SV, 7:CH, 8:LSというアルファベットで2文字の記号を用います。一般の人はそのいずれかに当てはまるとされています。すなわち、キャリアを決定するにあたって、何かを犠牲にせねばならない場合に、どうしても諦めることができないような能力・動機・価値観であると言われます。

表1における奇数番号のTF, AU, EU, CHが挑戦的・改革的な価値観であるのに対して、偶数番号のGM, SE, SV, LSは管理的・保守的な価値観です。先に述べた社会変革者のスキルの多くは、奇数番目の挑戦的・改革的な価値観に対応します。すなわち、基礎知識力(TF)、独立精神(AU・EC)、科学的思考(TF・CH)、経済的知識(TF・GM・AU・SV)、語学力(TF)、執筆力(TF)、情報発信力(TF)に関係付けられるように思います。社会を変革することを志

すのですから挑戦的・改革的であることは当然とも言えます。

表1 キャリア・アンカーの8つのカテゴリー

No記号	日本語名称	英語表現	説明
1: TF	専門的・職能別能力	Technical/Functional	専門領域について挑戦することに生き甲斐
2: GM	経営管理能力	General Managerial	組織中で高い地位につき、経営管理能力を発揮
3: AU	自立・独立	Autonomy/Independence	自営業や自由業等、自立性の高い職務
4: SE	保障・安定	Security/Stability	雇用の安定や職務の動続等、常に安定を志向
5: EC	起業家的創造性	Entrepreneurial Creativity	失敗にめげずに組織や企業を創造
6: SV	奉仕・社会貢献	Service/Dedication	社会貢献や環境問題等に価値を見出す
7: CH	純粋挑戦	Pure Challenge	困難を乗り越え挑戦
8: LS	生活様式	Lifestyle	家族にも配慮し統合的にキャリアを構築

他方、社会変革者と言えども歳を重ねると保守的にならざるを得ません。従って徐々に管理的・保守的な価値観に移行していくのが自然です。

3.4 起業家モデル

福島高専の西口先生と宮城学院女子大学の渡部先生と一緒に優れた起業家が共通に持つと思われるスキルを分析してみました[10]。対象としたのは、ベンジャミンフランクリン、福澤諭吉、津田梅子、石井筆子、高崎達之助、森川亮、前澤友作、駒崎弘樹など、多岐にわたりますが、マトリックス履歴書を作成してスキルを検討しました。その結果、(1)基礎学力、(2)独立精神、(3)科学的思考、(4)経済的知識、(5)語学力、(6)執筆力、(7)情報発信力の7種類のスキルが、多少の濃淡はあっても優れた起業家と考えられる人には普遍的に見られるように思われました。さらに個々の起業家が成功するに至る過程は多彩ですが、その多くは、先ず何らかの専門的なスキルを習得し、苦難にめげないで社会的に必要とされる分野に挑戦し、起業するというパターンが見られます。起業した後はさらに経営管理への努力で成長し、規模が大きくなった後は社会的に貢献するという道を優れた起業家は歩みます。このプロセスは、キャリアアンカー的には、TF CH EC GM SVというパターンになります。本来キャリアアンカーは、一生変わらないとされていますが、それはエドガーシャインが研究を行ったマサチューセッツのニューイングランドの自律性を重視する地域文化が反映しているように思われます。

以上から図5に示す起業家モデルを考えてみました。左側に起業家に見られる7種類のスキル、右側にキャリアアンカー的な推移を配置し、関連が強そうな関係を実線で、関連が存在するが強くはなさそうな関係を破線で結んでいます。

NTTの新規事業を振り返ると、NTT-ITを設立した当時は挑戦的な人材が多かったのですが、InterleafとのJV検討の頃は設立した事業の運営に注力するようになり、真の起業家精神は希薄になりつつあったように思いました。リチャード・ルイスというグローバル企業研究の専門家によると、新規事業を発展させるには、創立時の文化の尊重

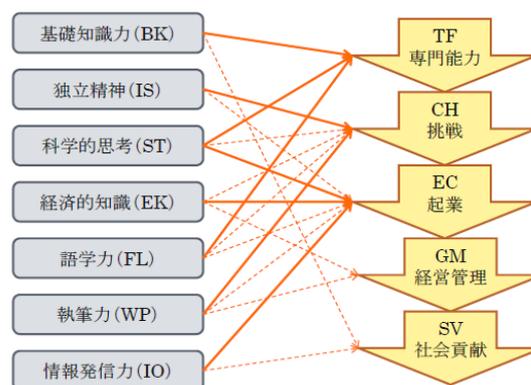


図5 起業家モデル

が重要という指摘があり[11]、定期人事異動で経営幹部やメンバーが異動してしまう組織体制では、創立文化を継承するような突出した価値観に支えられる企業は生まれないのではないかと懸念されます。

4. 被災地で起業した3名の女性起業家

4.1 フェアトレードビジネスの事例

4.1.1 フェアトレード事業

いわき市在住の女性起業家のSさんを紹介します。Sさんのマトリックス履歴書を図6に示します。彼女は、10年前にフェアトレードの法人Eカフェ（仮名）を起業しました。主な事業は、ネットショップによるコーヒー豆の販売ですが、結婚式の引出物など、セレモニー会場での売上も多いとのこと。ガテマラ、ルワンダ、コロンビア、メキシコなどの発展途上国のコーヒー豆やその粉をパッケージにして美しく包装して販売しています。この事業における一つの特徴はフェアトレードです。フェアトレードは、文字通り公正な貿易を意味します。先進国と途上国との間の貿易は、とかく先進国に優位な形式で行われてしまいがちです。それを公正・公平な取引として実現し事業にするこ

とをポリシーとしています。言い方を変えると「不幸な人を生み出さない事業」の推進です。Eカフェはそのような

彼女の思想と方針に基づくコーヒー販売事業を中心に運営されています。

1998-1999 18-19歳	(1998) 19歳	2005 23歳	2008 27歳	2009 27歳~	2011 30歳	2012 31歳
福島高専に学ぶ デザイン/図学 英会話 簿記 アルバイト フラメンコ教室	学内ミュージカル 小遣いやりくり スケジュール管理	ブレゼン資料 英語での生活 生活費やりくり 効率的な働き方	印刷基礎の理解 海外業務 経費処理 ビジネスマナー	インターン受入 パッケージデザイン 経営全般の管理 接客 フラメンコ教室 企画力	インターン受入 印刷物のデザイン 英語ガイド 助成金管理 受付 行動力 英語でのインタビュー 非日常への対応	人脈拡大 海外旅行 家計やりくり スペイン語の勉強 Host Familyとの交流 子供の対応 子供への英語教育 子供への教育
	カナダ高校留学 演劇クラス 語学力向上 異文化での生活	カナダ大学留学 国際開発学 ペルー滞在 (NGO) レストランでバイト	スケジュール管理 ブレゼン表現力 英語での業務遂行 現法との円滑な業務	フェアトレードBに開始	支援助資支給活動 インフラ未知時のノウハウ	ペルーの友人と交流 食育の関心
		英国大学留学 国際開発学 ペルー滞在 (NGO) レストランでバイト	現地生産拠点の環境理解	自社C.I.の管理 デザイン/校正/印刷 イベント企画/制作 自社WEBの制作/管理	ボランティアへの広報 資料制作 イベント企画/制作 WEB制作	ママ友SNS
			A社に入社 ブランド部 カタログ制作企画 イベント企画 WEB企画	Eカフェ設立 経理 受発注業務 販売企画	団体設立/事務 資金管理 物資調達 ボランティア受入 ボランティアセンター設立 資金調達 人材管理	マネージメント
						第1子出産/子育て 子供の世話 忍耐力 時間管理

図6 Sさんのマトリックス履歴書

4.1.2 Sさんのキャリア

Sさんがこの事業を思い立ったのは、小学生のころにテレビで難民キャンプの映像を見て、途上国問題に関心を持つことに端を発します。そのような経緯から中学生の時に、社会科の自由課題で、国際連合の活動についてレポートをまとめました。その後、福島高専に入学し、海外に対する興味からコミュニケーション情報学科を選択しました。高専2年の時に、英会話スクールのチラシを見てカナダに語学留学をしました。9か月の留学生活の後、1学年下に復籍して3年次までを終了しました。その後英国に渡航し、ウェールズの語学学校で8か月学んだ後に、イングランド・イーストアングリア大学に入学し、国際開発学部で3年間高等教育を受けました。教員の半数が1年の大半を途上国での研究にあてている環境で、Sさんもペルーで4か月のNGO体験をしています。卒業して帰国後、いわき市に本社を置く車載情報機器のメーカーに就職し、海外向けのカatalog作成、モーターショーのイベント、ウェブサイト制作など様々な業務に携わり最新技術に関わるビジネスを経験しました。仕事自体にやりがいがあったのですが企業組織の閉塞感から、大学時代に経験した途上国にかかわる仕事をしたいとのことで、フェアトレードを方針とするEカフェを立ち上げました。

フェアトレードの仕事をするためには、国際認証が必要です。そのためには、法人格が必要になります。そのための書類を作り、実家を事務所にして開業しました。いわき市の商工会議所で、いわき駅前の再開発を担当しているラトブ事務所のベンチャー企業支援を知り応募したところ、面接の後に採択され、再開発ビルのラトブ内にオフィスを開設しました。新規事業の立ち上げの後、事業を継続するために、商品製造、営業、経理といった必要な業務を全てこなし、スキルを身につけたとのことです。

商品の製造作業のためにはコーヒー豆から粉をひき、それをパッケージングして箱詰め・包装を行います。経理の仕事としては、コーヒー豆やその他必要な資材の発注、

顧客からの受注に伴う帳簿の整理、領収書の発行、決算などが定常業務として必要とされます。営業としては、Webサイトの制作・更新の他、知名度を上げるためのイベントへの出店に心掛けているとのこと。今後は、本社はいわき市に置きながら、ネットを通じて全国にフェアトレードをアピールして行きたいとのことでした。

4.1.3 マトリックス履歴書の効果

Sさんは福島高専で図学とそれを活用するデザインを学んでいますが、一番上のマスを見ていくと、そのスキルが、就職してA社に入社した後に印刷関係業務で役立ったことがわかります。さらにEカフェを設立した際やボランティアセンターを立ち上げた際の印刷物のデザインにも役立った模様です。このスキルは、高専での教育・学習を通じてその後もデザインや印刷技術に興味を抱いていたことがスキルの向上につながったと思われます。英会話も高専で学んだことをきっかけにカナダへの高校留学へ挑戦し、さらに英国の大学への留学の機会を作り、人生の方向付けに役立つと共に、帰国後の就職先でも有効な武器になりました。簿記は就職以前は小遣のやりくりに生かす程度だったのですが、就職後は経理に生かし、起業後は財務会計の経営管理に活用しています。このように高専での授業がその後の人生に有益に生かされていることがわかります。

上から2番目のマスを見ていきましょう。カナダでの高校生活は1年間の短期間だったのですが、異文化の経験を積んでその後の英国留学、就職後の海外の現地法人とのコミュニケーションでその経験を有効に生かしています。フェアトレードのビジネスに際しても高校時代に培った英語力と異文化コミュニケーションスキルが、書類の理解や現地の生産者の理解に役立っていることがわかります。3番目のマスの英国留学では、専門として学んだ国際開発学が就職後のA社における現地生産拠点の理解に役立ち、Eカフェを起業した後はフェアトレードの生産地でのビジネス遂行に活用されています。

以上のように、マトリックス履歴書を作成することにより、以前に習得したスキルがその後のフェーズでどのように使われたかが把握できます。このような点がマトリックス履歴書の大きな特徴として挙げられます。

4.1.4 Sさんのスキルへの考察

Sさんの起業家スキルとしての発端は、おそらくは福島高専での英会話と簿記の実践的教育にあったと思われます。それが後々のキャリア展開に生かされたことがマトリックス履歴書から把握できます。カナダへの留学による異文化経験が英国での大学留学につながり、さらにペルー滞在などを通じて国際的視野を広げ、長年培った語学力も効果的に生かされました。

就職先の車載器機メーカーA社ではカタログ制作、イベント企画、Web企画などを担当しましたが、これらの仕事は顧客に向けた企業における情報発信力としての基本と言えます。このスキルは事業立ち上げでも有効に使えるものになりましたが、執筆力と情報発信力に対応します。事業の立ち上げに際しては、経済的知識が必要ですが、これは高専での簿記の教育が役立ちました。さらにこのスキルは顧客への付加価値を明確化するビジネスモデルの構築に活用されました。

ビジネスモデル的には、ネットワークを活用する集客と受発注を行うネットビジネスであり、スマホが普及したタイミングと合致しています。これらのスキルは科学的思考法と基礎学力無しには実現できないでしょう。さらに挑戦力を有することも明白です。この挑戦力は、フェアトレードという社会的な公正さを指向する普遍的な価値観に基づいています。困難な状況にある発展途上国の民衆に配慮することもグローバル人材の資質と言えます。以上の経緯から、Sさんは着実にスキルを伸ばし、グローバル人材の特徴を有しつつ、かつ最新のネット環境を活用するコミュニティー人材として成長してきたことが分かります。

4.2 学習塾ビジネスの事例

4.2.1 学習塾起業の位置付け

二番目の事例として、いわき市でDラボ学習塾（仮名）を経営しているOさんを紹介します。Oさんの場合は、学習塾ビジネスという教育分野での起業です。教育分野での起業は、先に福澤諭吉、津田梅子という歴史的な起業事例を紹介しましたが、日本の起業における重要な分野と言えます。Oさんのマトリックス履歴書を図7に示します。

0～14歳	15～17歳	18～22歳	22～26歳	27～34歳	35～38歳	39～42歳
	県立A女子高校	アメリカ留学	B学院勤務	Sセミナー勤務	S進学塾勤務	出産後、起業
手のかからない子どもとして育つ	学校に行きたくないでも親に心配をかけたくない	プレッシャーから解放	両親と意見の違いでぶつかる	両親の借金を知る	家族関係に亀裂 結婚 夫のうつが再発	娘を出産 両親との関係も修復
	受験で燃え尽き、やる気なし 暗黒の3年間	生きることが楽になる 自信を回復	上司に毎日説教される 上司の顔色をみる日々	うつ状態になり、 カウンセリングに 通い始める	自分と向き合う時間を 取るようになる	自分らしく生きよう と決意
		異なった価値観や 文化に触れる	日本とアメリカの ギャップに混乱	TOEIC900点 幼児英語教室開講 大学受験担当	児童英語教室開講	生活の中で、 英語に触れる環境を 作りたい
			独立問題で、 会社から損害賠償請求	B学院と和解成立 塾頭になる	T教室長になる 社長が義理金詐欺で捕 まる	仕事場が避難区域 自分で起業したい
				木下晴弘先生 との出会い 上司との決別	子どもたちの自信を 取り戻したい	自分を好きな子供 を育てたい
					震災	自分の 好きなことをすると決意
						娘を出産 Dラボを設立

図7 Oさんのマトリックス履歴書

4.2.2 Oさんのキャリア

Oさんは中学生までは手のかからない子供として育ちました。高校時代は受験勉強のストレスで暗黒の日々を過ごしますが、米国の大学に入学してそれまでのプレッシャーから解放されました。専門としてはビジネス分野を学びますが、異なった価値観や文化に触れて自信を回復し生きることが楽になりました。米国の大学を卒業した後に、東北地方では有力な進学塾に就職しました。大規模な進学塾なので日本的な経営文化であり、米国での自由な生活に慣れていたこともあり、上司と異見が合わないことが多く不愉快な日々を過ごしました。それでも生徒からの評判は良く実力は認められていました。そのような経緯で、一念発起して仲間と一緒に進学塾から独立して別の進学塾に移ることにしました。しかし、そのことが元の進学塾の経営を悪化させてしまい、損害賠償を要求され訴訟へと発展してしまいました。そのような時期に両親が借金を抱えていることを知り、多くの問題を抱え込んで鬱になりカウンセリングに通い始めました。そのような時期に、木下晴弘氏に出会います。

快な日々を過ごしました。それでも生徒からの評判は良く実力は認められていました。そのような経緯で、一念発起して仲間と一緒に進学塾から独立して別の進学塾に移ることにしました。しかし、そのことが元の進学塾の経営を悪化させてしまい、損害賠償を要求され訴訟へと発展してしまいました。そのような時期に両親が借金を抱えていることを知り、多くの問題を抱え込んで鬱になりカウンセリングに通い始めました。そのような時期に、木下晴弘氏に出会います。

木下晴弘氏は1965年、大阪府生まれで、同志社大学在学中に進学塾の講師を経験します。卒業後銀行に就職しましたが、学生時代に経験した大手進学塾の講師経験で得た充実感が忘れられず、退職して同塾の専任講師になりました。そこで持ち前のスキルが発揮され、生徒からの支持率95%以上という驚異的な成績を挙げました。その後、関西屈指の進学塾の設立・経営に役員として参加します。「授業は心」をモットーに、学力だけではなく人間力も伸ばす指導は生徒、保護者から絶大な支持を獲得しました。彼は現在、株式会社アビリティレーニングの代表取締役として、全国の塾・予備校・学校で、講師・教員向けの授業開発セミナーを実施して大きな注目を浴びている逸材です。

Oさんは木下晴弘氏の思想に共鳴し、元気を回復します。そのような状況でTOEICを受験したところ900点を取ることができました。そこで心機一転して社会的に注目されている幼児の英語教室を始めました。その前後に訴訟の問題も和解することが出来、Oさんは塾頭に抜擢されました。その後間もなく東日本大震災に見舞われました。地域社会が混乱する中で、塾の仕事を継続しましたが、塾の運営上のトラブルがありました。そのような状況で子供たちの状況が最も気になりました。子供達に自信を取り戻させるために幼児の英語塾を小学生にも延長して学童英語塾へと発展させました。さらに仕事場が避難区域であったことから、起業の支援が得られたので、Dラボを創設して起業しました。起業後は英語教育だけでなく、ロボットやコンピュータについての教室も開設しています。

4.2.3 マトリックス履歴書から読み解くOさんの半生

Oさんのマトリックス履歴書は非常に簡潔にまとめられています。一番上のマスは、主に家族関係が書かれていて、Oさんの最も身近な人たちとの関係が想像できます。上から2番目のマスは、メンタルな経緯が記述されていて、精神的な高揚期と沈滞期が分かります。3番目のマスは英語や海外の文化の関係が書かれていて、彼女の起業に結びついた価値観やスキルが読み取れます。4番目のマスは、具体的な仕事の内容に関係することが事実に基づき書かれています。5番目のマスは、彼女のライフワークを悟らせた教育者との出会いを契機にした教育観が記されています。最も下のマスには震災を端緒にした人生観とも言うべき「自分の好きなことをする」決意が書かれています。この流れから、彼女の半生は下記のようなものであったと解釈されます。

Oさんは中学までは手の掛からない子供として育てられましたが、高校生活は受験勉強のために楽しくはありませんでした。大学時代は米国に渡ってビジネスを学びました。帰国して大手の学習塾に就職します。公的教育の教師に比べると学習塾の教師は同じ教育担当者ではあっても、極めて異なる環境です。公的な教育者が教育委員会や文科省の指導を基本とする教育を行う安定した職業であるのに対し、学習塾はテスト結果や進学者数という客観的な数字で評価される実力主義の現場です。そのような受験教育に対する問題は社会的に深刻な問題ですが、受験教育へのニーズが父兄に強く存在することも事実です。そのような切実な現場での教育の仕事ですが、これこそ学習塾の教師にとっては実力の勝負になります。

そのような状況で、Oさんは現場で善戦しますが、大手塾の経営は現場とは別の問題を生じます。大手塾は経営的にはライバルに対して勝つことが重要な課題になります。現場における個々の教師の願望と経営方針が対立することもあり得ます。そのような状況が生じてOさんは内部の一部の人たちと共に別の学習塾に移りました。それが元の学習塾の経営を悪化させたことから損害賠償を要求されることになりました。Oさんはそのような状況に陥って精神的な打撃を受けてカウンセリングを受けることになりませんが、自分の英語のスキルを確認し、幼児英語教室を開設し、それを自動英語教室に発展させ、さらにDラボとして起業するに至ります。

4.2.4 Oさんのスキルへの考察

起業家モデルに関するOさんのスキルは、米国での滞在経験と、TOEICの成績から語学力は抜群ですし、学習塾などでの活躍状況から情報発信力も優秀と思われます。他のスキルについても特筆はしなくても普通以上のレベルにあると思われます。彼女の場合に特筆されて然るべきエピソードは、木下晴弘氏との出会いと思われます。人の価値観に大きな影響を与えるのは、具体的な人物像であると言われるからです[1]。

学習塾は、日本の教育機関としては江戸時代の私塾の伝統を引き継ぐ地域コミュニティにとっての重要な活動です。吉田松陰の松下村塾は明治維新の先覚者を育てたことで日本の歴史に残る重要なエピソードです。章の冒頭で紹介した福澤諭吉の慶応義塾、津田梅子の津田塾も将来に個人の価値観から生まれて日本の近代化に貢献しました。このような塾の責任者は、みな将来へのビジョンと価値観を持ち、次の時代を背負う若者を育てました。

しかし、地域の塾が全てこのような文化に支えられているわけではありません。むしろ多くの学習塾は、有名校に入るための受験教育の下請け組織として機能しています。受験の点数を上げるテクニックを教授する方が主流であり、将来へのビジョンと価値観を持ち、次の時代を背負う若者を育てるのはむしろ少数派でしょう。このような価値観を抱きつつビジネスも成立させるのは至難の業かもしれません。しかし今後の地域を担うビジネスは学習塾以外にも大なり小なりそのような問題を孕むと思います。OさんのDラボは、その問題への挑戦に取り組む雰囲気を感じさせてくれます。

4.3 被災地でのスペインタイル制作

4.3.1 被災地のただ中での起業

三番目の起業家として、被災地の女川でスペインタイルのビジネスを立ち上げたM工房のAさんの事例を紹介します。Aさんのマトリックス履歴書を図8に紹介します。女川は、仙台からJR仙石線で石巻に出て、さらに石巻線に乗り換えてその終点の港町です。

2011年3月11日の東日本大震災後の津波で、市街地を中心に死亡者・行方不明者が町人口の1割、家屋については7割の甚大な被害を受けました。その壊滅的な被災地の復興にAさんは鮮やかなスペインタイルを活用することを考えました。津波を受けた被災地の惨状が悲惨であったが故に、色鮮やかなスペインタイルでもって街と人の心を彩りたいと考えたのでした。

区分 西暦 年齢	中学まで 1975 0~14	高校時代 1978 15~17	大学時代 1983 18~22	結婚と子育て 1997 23~36	仕事と趣味 2010 37~49	震災 2011 50	起業 2017 51~56
	父が障害者 母は自営業を営む 手芸が好き 小学校児童会副会長	障害者の役に立ちたい 父母を尊敬 部活動のリーダー	障害者の子供を支援 手話を勉強 手話勉強会を設立	結婚し3人の子供 陶芸クラブを設立 社会教育指導員	自宅を新築 陶芸教室を運営 パザーを開催	自宅は全壊	子供が家庭を持つ スペインタイルを知る 関係人脈を形成
		受けた恩は石に刻め 自立心の強い少女に	理不尽なことが嫌い	精神的に不安定に 社会教育指導員	地域への貢献を誓う 自宅教室を夢見る	じっとして居られない	タイルで街と人の心を 彩りたい 起業を実現
			東北福祉大学に入学 障害児教育 社会福祉	町役場に勤務 感謝の気持ちの重要性 公民館分館の運営	生命保険面接士	ボランティアに感謝	家族の協力に感謝
				長男が中学で不登校 陶芸を始める	長男が就職 趣味の拡大	主人は復興に尽力	起業の仲間を得る
				東北電力に勤務 陶芸教室を開催		活動は中断	スペインタイル教室
						東日本大震災 廃墟となりショック ボランティアに感激	復興に尽力 タイルを女川の新しい 文化にしたい
							スペインタイルを始める パレンシアで研修 スペインタイルで起業 起業半年後NPO法人

図8 Aさんのマトリックス履歴書

スペインは、西欧とイスラムが融合したエキゾチックな地域です。スペインタイルは、カトリック教会の聖堂のような歴史的な建築物から近代的なビルディングの装飾に至るまでスペインでは幅広く使用されています。特にアラベスクのような幾何学的な模様は、幻想的な雰囲気醸し出すのでそれを好む人も多いようです。日本でもスペインタイルは、建築物の内外の装飾を中心に高級な装飾品として一部の人々に好まれて使用されています。

4.3.2 Aさんのキャリア

(1) 高校まで

Aさんの父は障害者でしたので、母は介護しながら自営業を営む生活でした。忙しい母親の傍らで寂しさを感じることもありましたが、そのような家庭環境で手芸が好きな子供に育ちました。小学校では積極的に活動し児童会の副会長を担当しました。父親は車椅子を必要とする障害者でありながら積極的に外に出て活動していました。そのような父をAさんは尊敬すると共に誇りに思い、将来自分は障害者の役に立ちたいと思っていました。そのようにして自立心の強い少女になり、中学・高校では部活動のリーダーになって活躍します。その当時、両親からは「人に受けた恩は石に刻め」と教えられ、その言葉は彼女の心に刻まれたのでした。

(2) 大学時代

障害児教育や社会福祉の専門家を志して東北福祉大学に入学しました。4年間の大学生活の後に女川に戻り、町役場に採用されて勤務します。理不尽なことが嫌いだったことから、障害者のことが気になりました。そのために近所の疎外された聴覚障害のこどもとコミュニケーションを取りたいと思うようになり手話を勉強しました。その努力の結果聴覚障害者のこどもと手話で会話ができるようになり、それがきっかけでコミュニケーションの重要性を悟りました。そのような経験を行動に生かして女川手話勉強会を設立しその組織は震災まで続きました。

(3) 結婚と子育て

その後職場結婚して3人の子供を授かりました。そのために子育てに専念しますが、やがて子供に手がからなくなり、女川町教育委員会社会教育指導員を務めるようになりました。ところがその間に長男が中学で不登校になります。その影響でAさん本人も引きこもりがちになりました。そのような状況でしたが、周囲の人々の親切な心遣いもあって趣味としての陶芸を始め、その後は没頭するようになりました。行動的なAさんは1年後には陶芸クラブを設立すると共に、自宅近くの公民館分館の運営にも携わるようになりました。

(4) 仕事と趣味

その後長男が就職して安心したこともあり仕事を始めました。東北電力のホームバルという広聴広報活動の一環としての文化活動の指導業務に従事した後に、生命保険面接士の仕事を勤めました。その間に自宅を新築することも出来ました。仕事の傍ら、趣味の陶芸にも精力的に関わり、陶芸クラブでパザーを実施することから発展して陶芸教室を開催するようになりました。そのような経緯があって陶芸を通じて地域に貢献したいという気持ちが芽生えました。さらに意欲が湧いてステンドグラス、フラワーアレンジメント、ラッピング教室に通うようになりました。そのような趣味を楽しみながら、手作り品や陶磁器を販売する自宅ショップを夢見るようになりました。

(5) 震災

2011年3月11日に東日本大震災が起こり全てが変わりました。津波で新築した自宅は全壊してしまい、廃墟となった街を見てショックを受けました。ご主人は町の職員だったので災害対策本部に詰めて復興のために尽力しましたが、Aさんもじっとしては居られない気持ちでした。そのような状況で多くのボランティアの方の支援を頂きましたが、両親から言われた「人に受けた恩は石に刻め」という言葉を思い出す毎日でした。

(6) 起業

陶芸サークルの再開を目指して、その方法を模索していた時に、イベントで知り合った女性にスペインタイルを紹

介されました。スペインのガリシア地方は三陸地方に似たりアス式海岸で、以前も度々津波で被災したことがありました。その背景から被災地へのスペインからの支援の手が差し伸べられたのでした。Aさんは陶芸の設備を使用して美しく彩られたスペインタイルを作ることに興味が湧きました。紹介してくれた女性と一緒にスペインタイルの東京教室に通ううちに、研修でスペインを訪れる機会を得ました。

初めて訪れたスペインのバレンシアの街を彩るタイルにAさんは感動します。色彩豊かなスペインタイルで街を彩り、女川を再生させたいという夢が生まれました。そのような経緯からM工房を個人事業所として立ち上げ、半年後にNPO法人を設立しました。震災後の多くの支援に対する感謝の念を背景に、恩返しをしたいという強い意思を抱いてAさんは活動しています。

4.3.3 主婦から起業したAさんの生き方

図8のマトリックス履歴書から分かるとおり、Aさんは、高校、大学、結婚と子育て、仕事と趣味という一見平凡な人生を歩みますが、突然に襲われた震災を契機に起業家へと変身しました。ご本人にとっても青天の霹靂だったと思います。

平凡な主婦としての人生から起業家への変身は、与えられた状況で潜在的なスキルが発揮されたように感じられます。潜在的なスキルは、大学時代の専門である障害児教育や社会福祉という分野に基づく社会的に貢献したいという価値観と思われま。さらにその価値観の端緒は、幼い時に両親の苦労と努力を肌で感じ、常に社会的な弱者を包含する気持ちを抱いていたと察せられます。

子育てを終えた主婦が起業するという事は十分にあり得ることで、Aさんの場合は一般の常識をはるかに超えた物語的な事実です。震災という異常事態がAさんを起業家に推し進めたのですが、彼女を起業家にし得るポテンシャルはそれ以前の生活にあったことがマトリックス履歴書から読み取れます。特に両親からは高校時代に「人から受けた恩は石に刻め」と教えられたとのことで、そのような家風が関係者への配慮と感謝を大事にするAさんの価値観を育てています。

起業内容のタイル事業の発端が学業や職業経験によるスキルではなく、趣味で始めた陶芸の延長にあったことも興味深い事実です。起業という行為が自分が好きな興味であるということは成功する起業のための重要な要件です。さらに起業のトリガーとなったのが震災であり、スペインタイルによる具体的な事業のモチベーションとなったのが、異国の地のスペインであったということもAさんの異色さと非凡さを物語ります。起業という実践が様々な媒体で紹介され、その一般論を語ろうとしますが、個々の起業は、その起業家毎の異色の価値観、経験、実践に支えられ、一般論の難しさを感じます。

5. ハンガリーから訪れた女性起業家

5.1 Tさん

Tさんは、ハンガリーのITwareという企業の日本担当の役員でした。2007年の7月にJEITAのコンテンツ・マネージメント調査研究委員会の委員長であった当時、ソフト開

発のアウトソーシング事業の調査の一環で、ハンガリー、チェコ、ポーランドを訪問しました。その時にハンガリーのITware社を訪問し、名刺交換したのですが、その後ハンガリー大使館からハンガリー企業の活動の案内や報告がメールで送られて来るようになりました。2014年にTさんから私宛に、国際展示場で開催されるJapan ITweekに出展するという案内が来ました。そこで展示会に行ってみました。ITware社のブースではAPPawareというスマホを使用する画像検索ツールと、Kojimoriというセンサーを活用するIoT向けのデータ収集ツールのデモが行われていました。その時にはTさんには会えなかったのですが、その後彼女は横須賀まで来てくれてお会いしてミーティングをしました。

5.2 福島の酒蔵を支援するKojimoriシステム

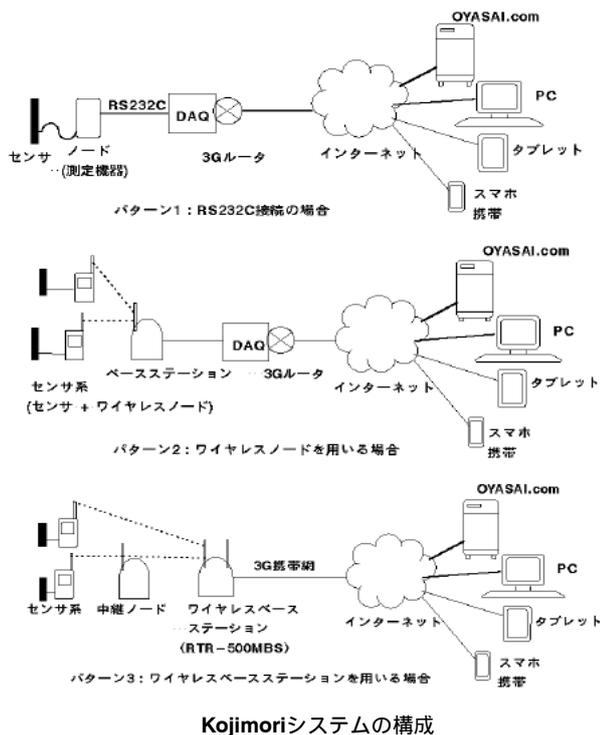
TさんはKojimoriの日本での開発企業であるFBトライアングルの広浦社長を紹介してくれました。Kojimoriは、センサーデータのWebを通じた配信システムです。日本酒醸造企業の麹やもろみの温度を測定し、それを杜氏さんに伝達することにより、杜氏さんの労力を削減することを狙ったシステムで、当時既に200社程度に導入されていました。当初の試作システムはRS232Cという標準的なシリアル回線を使用してサーバに転送し、サーバ上のデータベースにデータを蓄積し、そのデータをWeb上経由でスマホ、タブレット、PCで参照可能とするだけの極めてシンプルな構成のシステムでした。その後多数のセンサーを接続するために収集装置(DAQ: Data Acquisition装置)を通じてサーバに接続するようにし、DAQからルータ経由で遠隔のWeb上のサーバに転送するようにしました。このシステムだと、複数の日本酒醸造メーカーのDAQを携帯電話回線を通じて単一のサーバで管理することが可能になり、効率化されました。さらにセンサーとDAQを短距離無線で多チャンネルで接続できるユニットが市販され、日本酒醸造企業内部での配線が非常に楽になりました。そのような経緯で、日本の国内の多くの酒蔵にKojimoriが導入されました。

なお、このシステムのソフトウェアは、Tさんが所属するハンガリーのITware社が開発し、サポートを担当しています。さらにセンサー系のハードウェアは台湾企業の製品を使用しています。従ってKojimoriは、小規模なシステムではありますが国際プロジェクトで開発されています。そのため、FBトライアングルは小さいながらグローバル企業です。

5.3 被災地支援事業の検討

Tさんは被災地の支援に関して興味を持っていました。私ができることとしては、被災地関連のビジネスの紹介とNTTグループへの紹介くらいしか思いつきませんでした。当時私は(株)安土の役員だったので、ITware社と安土で事業契約を結び、NTT-ITの長谷社長に、KojimoriとAPPawareの販売チャンネルになってもらえないかと打診しました。さらに福島高専に、Kojimoriを活用する可能性のある被災地支援ビジネスの紹介をお願いしました。

福島高専の中村校長、芥川教授を通じてO測量設計という企業を紹介してもらいました。この企業は地域自治体か



ら被災地の放射線量の測定を請け負っており、GPSが使用できない場所の位置情報取得の検討をしていました。TさんをO測量設計の現場オフィスに案内してミーティングを行いました。O測量設計の説明を聞いて、Tさんはアイデアがあると言って、ジャイロセンサーを活用する可能性の提案をしてくれました。それは、FBトライアングルが検討していたアスリートの位置を計測するシステムの応用ですが、私どもは全く思いつかないアイデアでした。その後FBトライアングルと共同でO設計にシステム提案をしましたが残念ながら開発には至りませんでした。なおTさんの活動に関しては、その後研究報告やワークショップレポートとしてかなりの報告がなされています。

6. 被災地での起業の特徴と課題

6.1 地域性

Sさんは、自分の故郷の小名浜の自宅で起業し、隣接したいわき市の起業支援の制度や設備を活用してフェアトレードビジネスを立ち上げました。インターネットを活用したWebビジネスと地域のセレモニーホールを中心とする贈答品ビジネスの両者を市場にしています。Oさんは、米国で学んだ経営学の専門知識を大企業で生かすのではなく、地域の学習塾の教員スタッフとして生かしました。その経験を通じて、地域での子育て中の高学歴の父母のニーズを把握し、幼児・学童向けの英語教育、科学技術分野の教育に挑戦しています。Aさんは、被災地の女川の再建・復興を色鮮やかなスペインタイルで実現することに挑戦しています。以上のビジネスは、一般の起業の教科書が記述する、経営の一般論としての事業開拓ではなく、自分が育った地域への愛情と貢献を出発点にしていることが特徴です。

6.2 国際性

地域への貢献を目標としていながら、グローバルな視野で事業に取り組んでいることも特徴として挙げられます。Sさんは、フェアトレードとしての商品の原料を中南米をはじめとする開発途上国から仕入れ、それを商品化して販売しています。Oさんは、英語教育のために外国人の教師を雇い、外国の生活を紹介するような英語教育を行うと共に、科学技術教育でもスクラッチというMITが中心になってグローバルに進めているプログラミング教育を行っています。Aさんは、スペインのバレンシアの街並を見て印象付けられた色彩鮮やかなスペインタイルに魅せられて起業した経緯が物語るとおり、女川とスペインとの連携を視野に入れたビジネスを指向しています。このように、地域の発展を目指した起業であるにもかかわらず、その背景にはグローバル社会と連携・連帯した国際的な枠組みが存在しています。

6.3 独創性

Sさん、Oさん、Aさんに共通して言えるのは、彼女等による独創的な起業です。新規事業とは言っても、その多くは確立されたビジネスモデルに基づくものが多く、成功例としての雛形が存在する場合が大半ですが、Sさん、Oさん、Aさんの場合は個人の意志を出発点として、前例が存在しない状況で、手探りの試行錯誤を経てビジネスを立ち上げています。別の見方をすると、被災地であるが故に、社会的な支援という追い風を受けて、敢えて独創的な起業を実現している面も存在すると思われます。起業という行為は、多くの成功した起業家の立志伝を見れば分かるとおり、単純な経営指標による利益指向のみではなく、社会的貢献への意思が重要な要件となります。社会的貢献を一般論として語るとイデオロギー的な側面が生じて、その価値観の共有には困難が伴いますが、それを個人的な活動として語るができるなら説得力を持つ価値観となります。

6.4 物語性

起業をマーケット分析やビジネスモデルで語るのではなく、独創的な物語として語るができるなら、それは起業にとって有意義な意味付けとなります。Sさんはフェアトレードという開発途上国への優しい視点を持っており、それ自体が一つの物語性を持ちますが、それ以前に彼女は幼い時にTVで視聴した途上国の状況や、国連の支援活動などに興味を持ち、そのモチベーションが彼女をフェアトレードビジネスに向かわせたという物語が存在します。Oさんの場合は、学習塾のスタッフを担当していた時に、塾の方針に関して経営者と対立し、訴訟事件にまで発展した中で、木下晴弘という優れた教育者に会い、新たな自分を確立したという物語がありました。Aさんの場合は、色彩豊かなタイルで飾られたバレンシアの街並みを見て、廃墟となった港町の女川をそのタイルの色彩で彩るという物語を創り出し、みなとまちセラミカ工房という事業を立ち上げました。

6.5 グローバル企業からの視点

文献[11]で、ルイス氏は、グローバル企業のライフサイクルをモデル化しています。その基本的な考え方は、グローバル企業の成長をイノベーション（Innovation）、地域的拡大（Geographical expansion）、生産系列の拡大（Product-line expansion）、効率と規模の進展（Effi-

ciency and scale)、コンソリデーション(Consolidation)の5段階のフェーズに区分するものです。図9にその概要を示します。

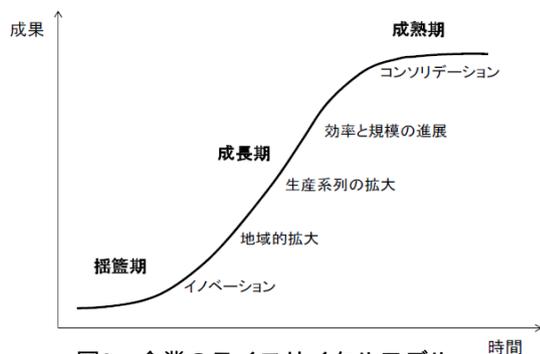


図9 企業のライフサイクルモデル

6.5.1 イノベーション期

スタートアップの創設期で、市場ニーズに基づくイノベーションの先進性が鍵になります。このフェーズは通常イノベーション自体又はイノベーション戦略により開始されます。たいていの企業において単一の商品またはサービスに基づく商売と技術が綱引きする不安定な期間です。創業者は企業の生涯において常に主流の位置を占めますが、このフェーズは企業文化においてその企業の根幹となる重要なインパクトを持ちます。

6.5.2 地域的拡大期

このフェーズは、企業における製品やサービスが地域から世界へと、市場が急速な拡大する状況として特徴付けられます。これは企業が最初に世界と出会う場面でもあります。外向的な文化では拡大が容易です。例えば海洋国家は、他の国々との接触に慣れていて、異文化との対応が比較的容易です。有力な民族は、周辺地域からの人口流入により市場を形成できますので、市場の急速な立ち上げと当初の雇用の確保にとって文化的に有利です。このフェーズでは、企業は単一の明確なグローバルな企業文化を形成する戦略を追求するか、地域に根ざしたローカルな文化を形成するかを考慮する必要があります。

6.5.3 生産系列の拡大期

このフェーズで企業は、世界的な存在感を得るようになり、製品系列を拡大しポートフォリオを多様化してより多くの顧客に対応するようになります。同時に既存の顧客とはより強く深い関係を結ぶようになります。コンシューマ製品の企業は、ブランドのポートフォリオを拡大します。他方、工業製品の企業は新規顧客向けの製品を追加したり、従来技術を新規の市場セグメントに適用したりします。企業はこの期間においても並行して技術革新を図り迅速かつ効率的な経営が求められます。技術革新(個人主義による迅速性)と効率(組織による規律)は、国民気質的に相反する面があり、各々を支援する国民文化が互いに摩擦を生じ、衝突や予想外の文化的変化を生じる可能性があります。

6.5.4 効率と規模の進展期

業界が成熟するに伴い、スケールメリットや市場占有を通じてより高い効率を目指す推進力が作用します。この期間は、しばしばグローバル組織論に立脚する厳しいグローバル戦略のプロセス・規律の実行フェーズとして位置付けられます。イノベーションフェーズの際に適合する文化の国や地域からスタートアップした個人指向の革新的な性格の企業は、往々にしてこの期間に内部的な抗争による問題を生じます。このような国は、相対的に中小企業の比率が高くなります。より大きな民族は、特に社会の多くの階層で大規模な組織を経験している国民文化の場合はこのフェーズでの繁栄を経験しています。

6.5.5 コンソリデーション期

このフェーズは業界の最終段階であり、少数のグローバル企業または地域企業が生き残ることになります。このフェーズでは、規模的な成長は飽和するため、M&Aのような企業買収に強い関心が持たれます。場合によっては外国企業による買収も生じ、危機を乗り越える戦略が重視されます。その状況を図10に示します。このような買収劇が挑戦的な課題になります。当初は、プレイヤーの減少により業界的、構造的な視点から状況の理解が把握されても、大規模な統合・合併は利益関係者による価値の創造を妨げます。それらは多くの場合、国民的な文化や企業文化の問題に深く根ざします。

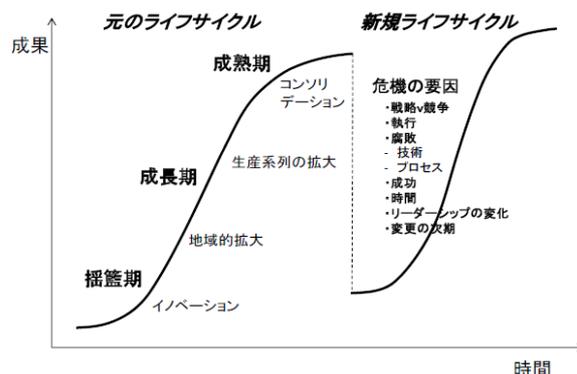


図10 危機的状況を伴うライフサイクルの移行

6.6 ハーバード大学からのレポート

被災地での起業に関しては、ハーバード・ビジネス・スクールが今後の社会的な事業のあり方の観点で研究テーマとして取り上げています。その背景には、新自由主義による世界的な経済発展が、国家間の経済格差、国内における貧富の拡大を生み出し、深刻な問題を生じていることが挙げられます。その問題解決の方法論として、社会的な支援を背景に企業活動を行っている被災地での起業に着目するという挑戦をしています。

女川にも訪問して、みなとまちセラミカ工房を調査していますが、Aさんの事業に対しては利益追求を超えた価値を評価するコメントを述べると共に、今後のビジネス展開への提案をしています。従来の財務諸表に依存した市場分析、技術予測に基づく事業モデルとは異質の、長期的・社会貢献的な視点に立ちながら地域コミュニティを重視しつつ東北地方、国内市場、グローバル市場へと拡大する事

業提案を行っています。この提案は、前節の図9のモデルの地域的拡大、生産系列の拡大、効率と規模の進展に対応すると考えられます。

6.7 SDGsの時代に相応しい企業

Aさんに、ハーバード大学からのレポートに対する対応をお聞きしてみました。その回答は「私どもはできることをできる範囲です以外のことは考えていません。地域的な拡大やグローバル企業など、とても考えられません。」とのことでした。

ルイスさんのモデルもハーバード大学からのレポートも、地域からグローバルへ、イノベーションから複数の製品系列へという成長モデルで、先に要件として紹介した、地域性、国際性、独創性、物語性とも関係する内容です。しかし全ての企業が、ルイスさんのモデルやハーバード大学のレポートのように成長して成功することはあり得ません。むしろ「できることをできる範囲です」ような地道に地域のニーズに応える企業が設立されて存続しても良いのではないかと思います。最近話題にするSDGsを実現するためには、経営学の教科書に則って競合して勝者を目指すよりも、地域で地の塩のように生きるような、地道な企業を育成・存続させる努力も必要ではないかと思います。被災地の女性起業家から、その観点を教えられました。

7. おわりに

先に述べたマトリックス履歴書、起業家モデルを背景にしたSさん、Oさん、Aさん、Tさんの活動に関しては、SIETAR Japan（異文化コミュニケーション学会）[12][13]、SIETAR Europa[14]、情報処理学会[15][16][17]、画像電子学会[18][19][20]、職業大フォーラム[21][22]、アジアでの国際会議[23][24]などで逐次報告しています。さらにいわき市としての起業セミナーを2回開催し、新たな関係者や新たな組織とのつながりも生まれています。

謝辞

この報告は、冒頭に申し上げたとおり、「女性のための起業マニュアル～未来は自分で切り開く！」の内容をベースに個人的な感想を付記してまとめたものです。出版責任者の現沼津高専の西口先生、共著者の宮城学院女子大学の渡部先生、福島高専の芥川先生に感謝します。

文献

- [1] 西口美津子, 渡部美紀子, 芥川一則, 大野邦夫: “女性のための起業マニュアル～未来は自分で切り開く!”, 福島工業高等専門学校ビジネスコミュニケーション学科 (2017.4)
- [2] Kunio Ohno; “Requirements for Japanese Document Layout”, W3C XSL WG. Report on Oct. 10, 2006 (2006.10)
- [3] Kunio Ohno; “xfy with XBRL Extends Financial Application”, 13th XBRL International Conference Madrid, Spain (2006.5)
- [4] 大野邦夫, 須藤僚; “拡張可能な履歴書管理システムの情報環境に関する研究～ジョブカード様式を事例とするXMLとLispの比較”, 平成21年度職業能力開発総合大学校紀要 (2010.3)
- [5] 大野邦夫, 角山正樹; “拡張可能な履歴書管理システムの実装に関する検討”, 平成22年度職業能力開発総合大学校紀要 (2011.3)

- [6] 大野邦夫; “専門家の人物像を通じた技能伝承を支援する文書共有ならびに活用の研究”, 情報処理学会研究報告, DD85-3 (2012.3)
- [7] 大野邦夫; “エピソードに基づく人材評価と技能伝承”, 人工知能学会, 第15回SIG-KST研究会資料 (2012.3)
- [8] 大野邦夫, 西口美津子; “マトリックス方式による職歴情報の評価とキャリア設計の検討”, 情報処理学会研究報告, DD89-7 (2013.2)
- [9] エドガー・H・シャイン; “キャリア・ダイナミクス”, 白桃書房, pp.142-144, (1991.2)
- [10] 大野邦夫, 西口美津子, 渡部美紀子, 末永早夏: “異文化交流スキルを有する女性起業家の育成に関する研究”, 2014年度異文化コミュニケーション学会年次大会研究報告 (2014.9)
- [11] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; “Fish can't see Water: How National Culture can Make or Break Your Corporate Strategy”, John Wiley & Sons, Ltd (2012)
- [12] Kunio Ohno, Mitsuko Nishiguchi, Mikiko Watabe, Sayaka Suenaga; “A STUDY ON WOMAN ENTREPRENEURS EDUCATION WITH INTERCULTURAL SKILLS”, Proc. SIETAR Japan Annual Conference (2014.9)
- [13] 大野邦夫, 渡部美紀子, 西口美津子, 阿部鳴美, 吉田美意子; “スペインタイルを通じた女川とスペインの文化交流”, 2017年度異文化コミュニケーション学会年次大会研究報告 (2017.10)
- [14] Kazunori Akutagawa, Kunio Ohno, Mitsuko Nishiguchi, “Human Resource Development of Woman Entrepreneurs in Fukushima with Intercultural Historical View”, Proc SIETAR Europa 2015 Congress (2015.5)
- [15] 大野邦夫, 西口美津子; “日本における女性起業家のスキルに関する一検討”, 情報処理学会研究報告, CLE12-2 (2014.1)
- [16] 大野邦夫, 渡部美紀子, 西口美津子, 末永早夏; “異文化交流スキルを有する女性起業家に関する研究”, 情報処理学会研究報告, IFAT118-1/DD97-1 (2015.3)
- [17] 大野邦夫, Biro Attila, Hajdu Csilla, 広浦雅敏; “異文化交流によるM2M・IoT製品Kojimoriの開発と市場開拓”, 情報処理学会研究報告, DC98-17 (2015.7)
- [18] Hajdu Csilla; “醸造・高齢者支援・エデュテイメント分野におけるスマホとセンサーの活用”, 画像電子学会DSGワークショップ (2014.11)
- [19] 大野邦夫, 西口美津子, 渡部美紀子; “コミュニティ指向の若手起業家の育成”, 画像電子学会第5回VMAワークショップ (2014.11)
- [20] 大野邦夫, ハコード・チーラ, 広浦雅敏; “M2M, IoT環境におけるスマホ, タブレットPCの活用”, 画像電子学会研究会in和歌山 (2015.2)
- [21] 大野邦夫, 西口美津子, 渡部美紀子; “マトリックス履歴書に基づく起業家育成モデルの検討”, 職業大フォーラム2015, 第23回職業能力開発研究発表講演会講演論文 (2015.10)
- [22] 西口美津子, 芥川一則, 渡部美紀子, 大野邦夫; “被災地における女性起業家育成の研究を顧みて”, 職業大フォーラム2017, 第25回職業能力開発研究発表講演会講演論文 (2017.11)
- [23] Kunio Ohno, Mitsuko Nishiguchi; “A Study on Human Resource Development for Ecomaterial Recycling Society”, Proc. on 11th International Conference on Ecomaterial. (ICEM11), P27, (2013.11).
- [24] Kunio Ohno, Mikiko Watabe, Mitsuko Nishiguchi; “A STUDY ON THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR ENTREPRENEURS TOWARD FUTURE NETWORK SOCIETY”, Proc. 4th International Workshop on Image Electronics and Visual Computing (2014.10)