

研究論文

起業家に必要とされる人的ネットワーク —— 北陸地方の起業家の事例 ——

Networking Needed for Entrepreneurs
— Cases of Entrepreneurs in the Hokuriku Region —

平泉 沙由里*

- I. 序論
- II. 先行研究
- III. 調査概要
- IV. インタビューの結果
- V. 考察
- VI. 結論

起業においては、人脈やコネクションが重要だといわれている。しかしながら、その人脈やコネクションの詳細については、必ずしも明確ではない。

本研究は、北陸の起業家への聞き取り調査を中心に、創業期および成長初期の起業家に必要とされる人脈とその中身について明らかにすることを目的とする。日本企業の約8割を占める小規模企業の創業者に焦点を当て、起業の段階を上げる際に有効な人的ネットワークについて考察する。

調査の結果、起業家が企業を成長させる際には、「弱い紐帯」が必要であるという結果を得た。「弱い紐帯」から得たつながりは、今後の事業展開に関わる専門的なコネクションとなる。

本研究の結論は、創業支援および起業家支援の分野における「つながりの支援」の必要性を示唆している。特に、専門人材とのマッチングは、創業期の起業家に役立つ支援である。

キーワード：起業家、人的ネットワーク、弱い紐帯、起業家支援

* 金沢星稜大学女子短期大学部

I. 序論

1. 研究の目的

起業においては人脈やコネクションが重要だといわれている。有効な人的ネットワークを持つことは、起業家にとって重要な能力のひとつといえる。

起業家は、起業家同士、あるいは周辺の人的ネットワークから影響を受け、それらを活かすことで企業を成長させていると考えられる。家族や友人、知人などといった人脈を活かすことでビジネスチャンスを引き寄せることがある。しかしながら、その人脈やコネクションの詳細については、必ずしも明確ではない。

本研究は、長年にわたり活動を続けている北陸の起業家への聞き取り調査を中心に、創業期および成長初期の起業家に必要とされる人脈とその中身について明らかにすることを目的とする。企業を存続させるためには、まず当該事業を軌道に乗せる必要がある。起業活動¹に必要な人脈とは何か。その人脈に特徴はあるのか。日本企業の約8割を占める小規模企業の創業者に焦点を当て、起業の段階を上げる際に有効な人的ネットワークについて考察する。

2. 問題の背景と問題意識

日本の経済の成長のためには、新しい企業の参入だけでなく、個々の存続企業が安定し、「健康で長生き」することが重要である。

本節では主に、日本の中小企業・小規模事業者の動向について確認していく。

中小企業白書(2021)の「業種別・企業規模別の企業数の内訳」によると、いずれの業種においても日本企業のほとんどは中小企業である。非1次産業全体では小規模企業が84.9%と最も多く、次いで中規模企業は14.8%である。

日本の企業数は年々減少傾向にあり、直近の2016年では359万者²となっている(中小企業庁2020)。また、いずれの規模においても企業数が減少しており、特に小規模企業の減少率が最も高い。

企業数の減少については、日本の開業率の低さも影響している。日本の開業率は、1988年をピークとして低下傾向に転じた後、2000年代は緩やかな上昇傾向を示したものの、近年は再び低下傾向である(中小企業庁2021)。

開業率が低下傾向である現在、特に小規模企業が成長し、その存続企業が活力を失うことなく発展し続けていくことが求められる。そのためには、大都市のみならず、地方でも魅力的な起業が必要であろう。

企業を存続させるには、起業後に円滑な成長を遂げていく必要がある。「軌道に乗った」状態に早めに移行し、収益の柱となる事業を育てることが望まれる。

また、事業が軌道に乗る際には、「仕事」を見つける必要がある。仕事に必要な情報は、人からもたらされることが多い。しかし、起業初期においては自社内に経営資源の蓄積がないため、起業家は外部に頼らざるを得ない。経営資源が乏しい状況下では、活用できる人脈は起業家個人の家族や友人、以前の同僚や地域の人々に限られる。

2020年版のフリーランス白書では、最も

収入が得られる仕事の受注経路に関する調査が行われている。「仕事はどのようなところから見つめますか。」という質問に対し、「人脈」が73.8%と、起業家は周辺の人的ネットワークを活用していることがうかがえる（フリーランス協会2020）。

長年にわたり活動を続けている起業家は、事業を軌道に乗せた経験を持ち、そして自身のターニングポイントとなった時期や要因を明確に記憶している。本研究では、経験豊富な起業家を分析することによって、起業活動に役立つ人脈とはどのようなものであったか、どのようにして人脈を広げたか、について明らかにする。

3. 用語の定義

…「起業家」と「人的ネットワーク」

まず、Entrepreneurの和訳には、「企業家」と「起業家」の2種類の表記がある。寺島（2013）は、この定義について「企業家には大企業における組織変革者（Management）の意味合いが包含されているのに対し、起業家はスタートアップ（Start Up）の意味合いが強い」としている。

企業の「経営者」には種類があり、初代である「創業者」も二代目以降の「後継者」も、さらには、大企業の「マネジメント層」も「経営者」である。本研究では、この3種類の「経営者」を明確に区別し、研究対象を「創業者」に限定しているため、スタートアップの意味合いが強い「起業家」と表現する。研究対象を正確に表現するため、以降、「起業家」という用語で統一する。

また、人脈という言葉は、一般的でわかり

やすい表現であるが、本研究においては一種の社会的な場を研究対象とするため、「ネットワーク」と表現するのが適している。

ネットワークという形態では、社会における個人個人の全てが繋がっているわけではなく、その一部が繋がり、互いに関係しあっている。バーズ（1954）が、「この種の社会的な場のことをネットワークと呼ぶのが便利だと考えている」と述べるとおり、本研究においても、人脈という言葉の曖昧さを回避するために「ネットワーク」と表現する。人脈という言葉のニュアンスを表現するため、以降、「人的ネットワーク」という用語で統一する。

II. 先行研究

本章は「ソーシャルネットワークに関する研究」と「起業家に関する研究」、「起業家とその人的ネットワークに関する研究」の全3節から構成される。

まず、人的ネットワークを研究するうえで欠かせない視点は「ソーシャルネットワーク」の分野における「社会的ネットワーク分析」である。社会における経済活動は、個人的なネットワークの中で行われるため、これらの理論は経営学の分野にも適用される。

次に、経営学において最も関心を集める研究テーマのひとつである「起業家研究」の分野における先行研究を紹介する。起業家の能力や資質、特徴や行動様式などが明らかにされ、人的ネットワークに言及した研究も数多くみられる。

最後は、起業家とその人的ネットワークに関する研究である。起業家および企業の成長

における人的ネットワークの重要性が示され、日本人研究者による研究も多い。

1. ソーシャルネットワークに関する研究

起業家のみならず、ビジネスパーソンにおける人的ネットワークの重要性は周知の事実であり、様々な角度から研究がなされてきている。これらの人的ネットワークを研究するうえで欠かせない視点は、「ソーシャルネットワーク」の分野である。

金光 (2018) は、ソーシャルネットワークを「社会的アクター（国家、個人、団体、企業、ビジネスユニット）の間の関係性」としており、この分析は個人から国家まで様々なレベルの問題に適用できる。人と人とのつながりである人的ネットワークは、ソーシャルネットワークの一部である。

この分野には、決定的に重要な貢献として繰り返し引用され続ける理論がある。ミルグラム (1967) の「小さな世界問題」が、そのひとつである。この世の誰とでも「6次の隔たり」で繋がっている、という結果の意外性から「スモールワールド現象」として広く知られている。知人の知人といった関係でも人的ネットワークといえるのである。

その後この問題は、グラノヴェッター (1973) による転職の研究「弱い紐帯の強さ」で進展を見せる。グラノヴェッターは、「スモールワールド現象は弱い紐帯の強さ理論で説明できる」と主張している。この論文の最大のポイントは、一般的な人と人とのつながりを「強い紐帯」と「弱い紐帯」に分類したうえで、「弱い紐帯の方が機能的優位性を持つ、ということを示した点である。情報の伝達における

人的ネットワークの役割と、弱い紐帯の重要性を論じている。

この、グラノヴェッターの理論を拡張した議論を展開したのがバート (2001) の「構造的空隙論」である。「構造的空隙」とは、特定のネットワーク構造の中の連結していない「隙間」のことである。ネットワークにおいて分離している部分間を、唯一自分だけが仲介 (broker) することで付加価値を生み、利益を得るという理論である。紐帯の強弱よりも「つながり方の構造」を重視した理論である。

ソーシャルネットワークに関する研究は、創造性やイノベーションを生むネットワーク構造の解明に至っている。しかしながら、この分野においては、人々全体やビジネスパーソンを対象とした研究が多く、起業家に的を絞った研究は少ない。

2. 起業家に関する研究

前節のバートをはじめ、多種多様な研究者によって起業家研究は進行中である。先行研究においては、欧米におけるそれらが主たるものであるが、経営学において最も関心を集める研究テーマのひとつである。

起業家に関する研究分野では、起業家の能力や資質、特徴や行動様式などが明らかにされている。社会の中にビジネスが存在する限り、そこには必ず起業家が存在する。起業家の概念およびその特徴に関する研究は、経済の成長に貢献する重要かつ魅力的なものである。本節では、それらの中でも「人的ネットワーク」や「起業家ネットワーク」に言及した先行研究に着目する。

前節で述べたパートの「構造的空隙論」は、ネットワークを橋渡しするブローカーの役割の重要性を強調している。「構造的空隙」を発見し、それを埋めることによって利益を得るという行為は起業家活動といえる。起業家とは、分断した社会関係の存在を認識し、その関係を連結できるような独立的な位置を確保する人物であり、繋いだ関係を維持する能力が必要である。

一方で、アントレプレナーシップ（起業家精神）の観点から、起業を左右する要因を中心に起業家の特徴を描き出そうとする研究もある。バイグレイブとザカラキス（2008）の「アントレプレナーシップ」によると、起業家の特性を形作るのは、「個人的属性」と「環境」である。特に後者には、近親者に起業家がいるか、起業的な場所で過ごしているか、家族に対する責任感があるか、ほどよい経験とキャリアを持っているか、人脈構築に役立つネットワークを持っているか、などが挙げられている。

起業を左右する要因を整理すると、①個人的属性、②手本の存在、③育った環境、④家族の状況、⑤キャリアの内容、⑥人的ネットワーク、となる。アントレプレナーシップの観点から見た起業の重要決定要因のひとつに「人的ネットワーク」が挙げられており、起業家にとって人的ネットワークがいかに重要であるかがうかがえる。

また、「イノベーションのジレンマ」で知られるクリステンセン（2009）は、世界で活躍するイノベティブな起業家たちを研究対象とした論文である「イノベーターのDNA」の中で「イノベーターになるには5つのスキルが必要」だと述べている。

調査の結果、最も創造性あふれるビジネスリーダーの特徴として、①関連づける力、②質問力、③観察力、④実験力、⑤人脈力、が挙げられており、ここでも起業家にとっての人的ネットワークの重要性が見て取れる。

クリステンセンによると「イノベティブな起業家は、自分の知識の幅を広げるために、自分とは異なるアイデアや視点の持ち主たちに会いに行く」という。目的のために異分野の人たちと接触する起業家の様子から、人的ネットワークの重要性を理解し、能動的に行動していることがわかる。

本節で扱った分野においては、起業家研究および起業家にとっての人的ネットワークの重要性がうかがえる。しかし、その人的ネットワークについての詳細は明らかではない。

3. 起業家とその人的ネットワークに関する研究

経済活動が個人を中心としたネットワークの中で行われることから、経営学の分野にもネットワーク理論の知見を汲んだ研究がなされるようになった。同時に、起業家とその人的ネットワークに関する研究も進展を見せ、近年では日本における研究も進んでいる。

社会的アクターの種類を問わず、その長期にわたる繁栄には理由がある。西口(2015)は、歴史的に新参の華僑である温州人企業家に着目し、個人のネットワーク戦略を類型化するとともに、繁栄の秘密を分析している。

西口は、温州人企業家の繁栄の理由を個人のリワイヤリング³能力に求め、活動的な企業家による少数のリワイヤリングによってもたらされる外部情報が、コミュニティ内に効

果的に伝播し、共有され、便益を与えているとしている。リワイヤリングという「弱い紐帯」によって新しい情報を仕入れ、コミュニティという「強い紐帯」によって全体の生存能力を高めているのである。

企業家グループに的を絞った研究もある。金井（1994）の「企業家ネットワークの世界」は、企業家たちによるネットワーク⁴の効果を実証する研究として知られている。特に、メンバー内部の視点から、「ネットワークが何を意味しているのか」について理解することを目的とした研究である。

金井は、MIT（マサチューセッツ工科大学）とボストン近辺の企業家コミュニティについて定性データを中心にエスノグラフィックな手法によって、その実態を比較分析した。

結果として、MITの「フォーラム会」はネットワークの世界を広める機能、ボストン近辺の「ダイアログ会」はネットワークの世界を深める機能を持っており、ネットワーク組織の多くはこのいずれかに近いことがわかった。金井は、「フォーラム型では予期せぬ情報や封を切っていない資源へのアクセスが、ダイアログ型では意味の創出・気づきが」顕著な便益だとしている。企業家たちは、得られる便益や効果によってネットワーク組織を使い分けながら人と上手くつながり、自らを成長させていることがわかる。

近年は、日本企業および日本人を対象とした研究も進みつつある。

松田（2014）の「起業家およびベンチャー経営者と人的ネットワークに関する研究」では、起業家やその他の企業代表者が、周辺のネットワークから受ける影響について、起業

の段階別に検証を行っている。この研究では、起業前から起業の実行に至る段階では「家族」からの影響を受け、起業後に利益をあげて上場するまでの段階では「他の起業家や経営者」から影響を受けることが明らかにされている。上場後は、関係性を問わず、知り合い全体の数が業績に影響を与えるという。

起業の段階やその立場を絞った研究も見受けられる。林（2016）は、起業の過程（独立または創業）に関するケース・スタディを通して、近親者（強い紐帯）の役割について述べている。林は、「近親者は起業過程において重要な機能を果たした」とし、近親者が起業過程に与える影響は大きいと結論づけている。

一方で、高田（2008）は、東証一部企業の35～45歳程度のミドル層を対象に、その人的ネットワークの特徴について明らかにしている。ミドル層のため、対象者にはマネジメントに携わる人材が多い。

ミドルに有効な人的ネットワークの特徴として、「一緒に苦勞をした経験」からつながりを持つことや、「一方的ではなく、相互扶助的な関係である」ことが挙げられているが、その大多数は、「定期的に連絡をとるなり、会うなりの何らかの人脈維持のためのケア」をしていないとの結果が示されている。ビジネスにおいて長期的に活躍する人々は「弱い紐帯」を活かしているといえる。

これらの研究に共通していえるのは、ビジネスの世界、特に起業家にとって、人的ネットワークは重要なものであり、その段階や立場によって有効な人的ネットワークには種類があるということである。しかし、これらの研究では大企業、もしくは比較的規模の大き

い中規模企業を扱うことが多く、中小企業、特に小規模企業の起業家を対象にした研究は極めて少ない。

Ⅲ. 調査概要

1. 調査対象と手法

本研究は、日本企業の約8割を占める小規模企業を中心とした調査のため、研究対象は個人事業主を含む小規模企業の創業者とした。日本経済の現状から、小規模企業を含む中小企業の起業家研究には一定の意義があると考えている。

対象地域は石川県金沢市である。東京一極集中の是正のためには、地方における魅力的な起業が必要であろう。地方では情報や人的ネットワーク等の面で大都市と比べハンディキャップがある。その状況下で長く活躍し続ける地方の起業家を対象とする。

業種および規模については偏りのないよう選定した。なお、事業承継済みの場合におい

ても創業者を対象としている。

事業が軌道に乗り、安定・拡大期に入っていることが望まれるため、創業後5年以上経過していることを条件とした。中小企業白書の「起業活動者」⁵の定義に従えば、本研究の対象者は「起業活動者」の期間を過ぎ、「既存企業の経営者」であることが望まれる。

事業が軌道に乗ったと判断する条件として「事業の黒字化」が考えられるが、この条件は、創業者本人が「軌道に乗った」もしくは「軌道に乗るきっかけとなった」と感じるタイミングと必ずしも一致するとは限らない。対象である創業者の自己申告による判断が適切であると考え、研究方法はインタビューを採用している。

人的ネットワークそのものは客観的に観察することが難しい。しかし、インタビューであれば、数値ではとらえきれない人間の思考や行動、情緒などを探ることが可能である。創業者自身が経験や出来事をどのように解釈し、どのように意味づけているかについて、ある程度の自由な語りを必要とするため、本

表1 調査対象企業および調査対象者の概要

	概要	活動期間	実施日	データ
A社	テニス専門 スポーツショップ	43年目	2021.1.22	1時間25分
B社	縁起物 製造・販売	29年目	2021.4.5	58分
C社	腕時計 アフターサービス	40年目	2021.4.8	1時間39分
D社	法務・税務 共同事務所	18年目	2021.5.10	1時間18分

研究では半構造化インタビューを採用する。

インタビューの概要については表1のとおりである。対象企業4社の社長および代表者へのインタビュー時間の平均は1時間20分で、全社合計は5時間20分となった。インタビューは全て1対1の対面形式にて行い、調査対象者の了承のうえ、ICレコーダーに録音している。

調査手順は以下のとおりである。まず、「創業年と主な活動内容（事業内容）について」である。事業の現状だけでなく、過去の事業内容について触れる対象者がほとんどであった。創業の経緯や詳細を語る対象者もいた。

次に、「起業に至った背景（動機）について」として、5項目に分けて質問した。項目は、①動機やきっかけについて、②賛成した人or反対した人について、③影響を受けた人、身近な経営者について、④創業当時の状況について、⑤ご自身の性格について、の5つである。

最後に、「起業後の印象的なエピソードについて」として、①大変だったこと、苦労したこと、②嬉しかったこと、の2項目に関して質問した。この時点では、個人的な話題も含め、能動的に語る場面が多くみられた。

なお、A社には2021年11月4日および2021年11月8日に追加インタビューを行っている。前者は電話による確認、後者は対面にて追加のインタビューを実施した。追加のインタビュー時間は28分40秒である。

2. 分析の枠組み

分析の枠組みとしては、グラノヴェッターの「弱い紐帯の強さ」理論を援用する。グラノ

ヴェッター（1973）は、米国ホワイトカラーの男子労働者を対象に、転職のジョブ・マッチング過程⁶における人的ネットワークの果たす役割について分析している。その際、身近な社会関係を「強い紐帯」と「弱い紐帯」に分類したうえで、転職者は、よく会う人よりも、稀にしか会わない人から有益な就業情報を得る傾向があることを明らかにした。情報収集に関して「弱い紐帯」の方が機能的優位性を持つという主張である。

この理論からは、「弱い紐帯」によって普段の人間関係からは手に入らないような、新しい情報を得ることが可能になるということがわかる。このことから、「弱い紐帯」は、企業の成長に求められる変化やイノベーションを引き起こす上でも重要だとされている。

事業が「軌道に乗る」という現象は企業にとっての変化であり、一種のイノベーションだと考えられる。よって本研究では、起業家に必要とされる人的ネットワークについて考察するため、当該理論を援用する。

理論の援用に際しては、紐帯の強弱の定義が必要である。グラノヴェッターは個人間の紐帯の「強さ」の定義について、「関わり合いの時間量が多い、愛情や友情などの念が強い、心理的な距離が近い、相互扶助の度合いが強い」などの条件を組み合わせたものが「紐帯の強さ」であり、これら全ての条件を満たすつながりが最も強い紐帯だとしている。

そこで本研究では、強い紐帯を「接触回数が多い、一緒にいる時間が長い、情報交換の頻度が高い、心理的に近い」等の基準により判断する。近親者・血縁関係も強い紐帯に含む。そして、強い紐帯の逆を弱い紐帯と定義する。グラノヴェッターは「当面の目的にとつ

では、ある紐帯が、強いのか弱いのか、それとも存在しないのかについて、おおまかに直感的なレベルで合意できれば充分」だとしており、分析においてインタビューデータから紐帯の強弱を判定することは十分可能である。

グラノヴェッターは論文の中で、弱い紐帯は個人が機会を手に入れるうえで「不可欠なもの」だと主張している。研究対象の創業者が「機会を手に入れる」時、そこには弱い紐帯が存在すると考えられる。

IV. インタビューの結果

調査の結果、創業期においては全ての研究対象において近親者を中心とした強い紐帯が確認された。そのほとんどは事業補助として機能している。また、資金提供者として機能している例も見られた。これには、直接的な資金提供と間接的な資金提供の両方が確認できた。創業期の強い紐帯は、親子関係もしくは夫婦関係であるため、精神的支柱としての役割も果たしている。

一方で、事業を軌道に乗せる、といった各社のターニングポイントにおいては弱い紐帯が確認された。営んでいる事業に直接かかわる専門的なコネクションとなる例が多く、企業の成長へのきっかけをもたらしている。この弱い紐帯には、「既存の弱いつながり」と「全くなかったつながり」の2種類が確認された。前者は既存の人的ネットワークからの「紹介」の形で事業に活かされ、後者は「飛び込み」の形で獲得されている。

以下、インタビューデータを参照しつつ、それぞれの紐帯の詳細について記述する。

1. 強い紐帯

創業時に確認される強い紐帯が「事業活動補助」や「資金提供者」、「精神的支柱」として機能する最大の理由として、調査対象者全員が起業に際して、周囲からの反対を受けていないことが挙げられる。賛成の度合いに強弱はあるものの、総じて反対を受けていないため、それらの人々が創業期における重要な役割を果たすことに繋がっている。強い紐帯として両親や兄弟、配偶者の存在を挙げたA社代表は次のように述べている。

[動機として]⁷ 父親の影響が大きい、ということなんですけど、父親はスポーツが好きで……「自分でスポーツ店をやりたい」っていうのを小さい頃から聞いていて、[叶えられなかった]父親の夢を息子が叶えてもいいんじゃないかって、……反対した人はいません。(A社代表)

前述のとおり、起業することが自分の夢を叶えると同時に、親の夢をも叶えることになる場合、家族からの反対を受けることはない。同様の事例は、D社でもみられる。

元々私は、親の会社を継ぐはずだったんですよ。父親は……経営者だったんですけど、46歳で亡くなっちゃったんですよ……いずれは自分がやるものと思っていて、大学も経営学部を選んで、……実家の会社で、3年ほど働いたんです。ここでひと悶着というか、……[だから]県外に出ること、資格をとること、開業すること、誰も反対しなかったですね。大賛成もないですけど

ど、大反対もいないですね。(D社代表)

この事例では、事業承継が暗黙の了解となっており、既に経営者を目指す道を歩んでいたため、予定外の開業プランにも反対を受けなかったと考えられる。B社、C社においても反対者の存在はなく、故に周囲の人々が創業時に重要な役割を果たすことに繋がっている。

(1) 事業活動補助

事業活動補助としての役割は、主に社内・店内における事務作業である。強い紐帯には強固な信頼関係が付随するため、一般企業における総務や経理などを担当することが多く、管理部門に最も近い役割を果たしている。

強い紐帯による事業活動補助者は、起業家本人と前職が一緒であったり、職場は違っても同業出身であったりする。本研究で確認された強い紐帯においては、その全てに職業経験があり、社会経験のない者は皆無であった。起業家が前職と同業種で開業した場合はもちろん、異業種での開業であっても、職業経験を活かした役割を演じることが可能である。

前職と同業種で開業したC社会長は、創業時について次のように述べている。

本当にゼロからのスタートで、1人で始めて約1年は1人でしたね。もちろん1人といっても家内も一緒です。[前職での]職場結婚で……仕事のことは知ってましたから、出荷とか、そういうのは全部家内がやってくれて……助けてくれましたね。[その後]もう少し広い物件に移って、……人[従業員]を入れました。(C社会長)
創業当時は、いわゆる「夫婦二人三脚」の

形で始める創業者が多い。C社の場合は配偶者とは元同僚であり、なおかつ同じ業種での開業であったため、配偶者は即戦力となり得る存在であった。一方で、異業種での開業のケースにおいても同様のパターンが見られる。家業とは違った業種で開業したD社の代表は、次のように述べている。

前職在職中に結婚はしていました。……元々妻は弁護士事務所で働いていたし……だから、当然法律系の仕事を知っていたので、反対はしなかったですね。開業当初は手伝ってもらいました。……切羽詰まってきましたからね。(D社代表)

D社の場合は配偶者に開業した業種に近い職業経験があり、配偶者の理解があって開業が可能になったといえる。現に、D社代表は、創業時の事業活動補助として配偶者を「あてにしていた」とも語っている。A社も、似たようなパターンであった。A社代表は、夢を諦めきれず前職を辞め開業に至っているが、前職とは違った業種での開業であった。前職で出会った配偶者については、開業した業種での職業経験はなかったものの、それまでの社会経験を活かして創業期および成長期を支えている。

(2) 資金提供者

起業家の全てが、創業時に潤沢な資金を持ち合わせているわけではない。本調査においても大多数は資金が不足しており、広い意味での「借金」をもとに事業を始めている。しかし、創業時は社会的な信用がなく、金融機関等からの借入を受けるのは難しい。ほとん

どの場合、近親者を中心とする強い紐帯が、資金提供者としての機能を果たすのである。

強い紐帯による資金提供は、直接的なものだけとは限らない。起業家本人とは別の独立した職業を持ち、収益が上がるまで家計を支えるという役割もある。いずれの場合も、起業への理解や賛同、共感などの「気持ち」によって実現される。提供した資金が戻ってくるのか、それがいつになるのか、確証がないにもかかわらず一様に快く援助をしている。強い紐帯特有の強い信頼関係が見て取れる。

A社は、開業資金については「父親の100万と自分の50万だけで始めた」と語っている。A社は、開業自体が父親の夢を間接的に叶えることになるため、返済は問わない形である。C社にも似たような資金提供が見られる。C社の場合は借入で、現在は全て返済済みとのことであるが、創業時は親戚中に声を掛け、100万円弱の資金を集めたという。応援の声とともに開業資金の調達に成功した。一方で、特殊なケースではあるものの、同様の資金提供がD社にもみられる。

資金は、ある意味では恵まれていたというか……父親が、私が高2の時に亡くなって……その遺産は母が管理していたわけです。……私が会社を継がないことにしたので、その時〔開業前〕にそのお金はもらったんです。……通常は、借りたりする方が多いはずなので。 (D社代表)

D社の場合は、後に自分の資産となるものを次のキャリアのための資金として引き継ぐ許可を得た形である。A社やC社のような借り入れの形ではないが、近親者からの資金提

供といえる。より間接的な資金提供の形といえるのがB社である。以前より関心のあった起業に際し、両親と配偶者の同意のもと開業したB社の場合は、配偶者が安定した職業に就いていたため「多少冒険しても生活には困らない環境だった」という。当面の家計を支えるという、間接的な資金提供の例である。

(3) 精神的支柱

一般に、起業家は「孤独」であるといわれる。たいていの創業者は一人で開業し、軌道に乗るまで、もしくは成長期に至るまで、企業にかかわる全ての事柄をほぼ一人でこなしている。代表者の意思決定が企業の命運を左右する。これらの人々の「心の支え」となる存在が「精神的支柱」である。

本研究で確認された強い紐帯には、精神的支柱としての役割を果たしているものも少なくない。本調査では、全ての対象者が結婚後に開業していたため、各々の配偶者が強い紐帯として挙げられている。夫婦で夫の地元である金沢市に戻って開業したA社代表は、配偶者の存在について次のように述べている。

〔開業して〕42年……中間までは私の妻と二人でずっと28年ぐらい……〔現在は〕若い人を入れて、妻は会計だけ、今は店にも出ないって……僕が常に外へ出て、妻が〔店を〕守ってくれたっていうのは大きいですね。2期〔28年目〕までそうだった。そのまま3期〔現在〕までは、それは絶対に無理です。 (A社代表)

C社、D社の場合も配偶者は県外出身者であり、開業を機に金沢市に移住している。A

社代表は金沢市出身であるが、C社とD社は起業家自身も県外出身者である。縁もゆかりもない土地での開業には様々な不安が伴うであろう。現に、C社会長は「気候も知らずに来て、カネもコネもない状態」、D社代表は「知り合いはゼロ、妻の知り合いもゼロ、実績ゼロで地縁もないよそ者」だったと語る。配偶者の存在が「支え」となっていることがわかる。近く引退を予定するB社社長は、妻の存在について、次のように述べている。

家内が割と、しっかりと毎月〔給料が〕入る仕事だったから、……じゃあ多少冒險してもいいかなっていうことで、反対も何もなかった。……〔引退後に〕やりたいことはある。……これから少なくとも10～20年、〔妻との〕時間をどう上手くやれるかってね、……関わってくれている人たちには、感謝っていうか、そういう気持ちで……ありがたいなって。 (B社社長)

ここまでの本節においては、全ての調査対象者に確認された、創業期における強い紐帯に関する事柄をインタビューデータとともに記述した。林 (2015) は、創業期における近親者を中心とする強い紐帯の重要性について「起業を後押しする決定的な条件は、市場外における強い紐帯からの支援と愛情である」と述べており、本研究の事例においても同様の結果が得られている。

2. 弱い紐帯

事業を軌道に乗せる、という各企業の成長にかかわるターニングポイントにおいては、

弱い紐帯が確認された。それらの弱い紐帯は結果として営んでいる事業に直接かかわる、専門的なコネクションとなる例が多く、その後の利益につながっている。

この弱い紐帯には「既存の弱いつながり」と「全くなかったつながり」の2種類が確認された。前者は、既存の人的ネットワークからの「紹介」の形で事業に活かされ、後者は「飛び込み」の形で獲得されている。また、弱い紐帯が、次第に強い紐帯へと強化されていく例も見受けられた。

以下、インタビューデータを参照しつつ、それぞれの弱い紐帯について検討していく。

(1) 既存の弱いつながり①

…友人・知人による「紹介」

日常的に接触する人との関係である強い紐帯からもたらされる情報は、既に持っている情報と似通っている場合が多い。一方で、接触の機会が少ない人との関係である弱い紐帯は、自分とは違った世界からの新しい情報をもたらししてくれる。起業活動は、起業家自身の「新しい世界への移行」である。そこで成功するために必要な情報は、異なる世界とのつながりからもたらされると考えられる。

本研究における起業家たちは、弱い紐帯から得た、事業にかかわる有益な情報を活かすことで成長のきっかけをつかんでいる。インタビューによって、後から振り返ると「その時」が自身のターニングポイントだったと答える起業家が多い。

本調査において確認された弱い紐帯のひとつは「既存の弱いつながり」である。接触頻度の低い人や疎遠になっていた人からの「紹介」によってビジネスチャンスをつかんでい

る。総合スポーツ店からテニス専門店への専門化に成功したA社代表は、専門店における柱となる事業を発見したきっかけについて、次のように述べている。

13年間、ジャパンオープン⁸のガット⁹張りに行っていたんです。……ガット張りがなかったら[店を継続]できなかったと思います。……専門店になって、少し経ってからこういう[ジャパンオープンの]話があって……契約していたX社っていうメーカーがあって……そこの紹介でね……タイミングですよ。(A社代表)

A社は、創業後15年程度で専門店へ転換しているが、その転換期に前述のようなチャンスをつかんでいる。「紹介」の形で訪れた転機であったといえる。同様の事例はC社にも見られる。元同僚であった知人からの紹介によって仕事を得た経験のあるC社会長は、その経緯について、次のように述べている。

北陸三県の時計屋さんの組合で[某メーカーの]アフターサービス[部門]を出してほしいという要望[があって]……「誰か、技術者いないか?」ってことで……,[その情報は]友人ですね,[前職で]同じメンバーだった人。……[会社に]入った時からの友人ってずっと[つながって]いますから、……ちょっと偉くなった人が取り持ってくれて……それでもう[仕事]できちゃった。(C社会長)

C社の場合は、前述のA社よりも早いタイミングで転機を迎えている。創業後は元同僚

であった妻と二人で運営し、その約1年後には上記のようなチャンスに恵まれている。C社会長は当時のことを「最初は夫婦で、そして社員を1人入れて3人でやって、修理がだんだん増えてくる、……そんな流れ」と語っており、この時期が軌道に乗ったというターニングポイントであったと考えられる。創業後、早い時期に事業を軌道に乗せた経験のあるB社社長も、C社同様に過去の人間関係からチャンスをつかんでいる。当時の経緯について、B社社長は次のように述べている。

水平飛行に入ったっていうのは、やっぱり2年ぐらい経った時だと思うけど、……始め[の商品]は引き猫です。……香港に友人がいて、日本企業の香港法人の日本人と……その社員。……誰かの紹介ですよ、誰の紹介だったかな、でも[会社]始めた後に知り合って、誰かにつないでもらって、……日本の良い商品を発掘して中国に売りたい、という[お互いの]思惑が合致したんだよね。(B社社長)

B社もC社同様に、事業を軌道に乗せる最初のきっかけを知人の紹介によってつかんでいる。紹介者の存在を失念しているものの、弱い紐帯経由でビジネスパートナーを得た事例である。B社はその後、当時の商品に関する知識を活かし、市場を国内に移している。

B社とC社は、起業後の比較的早い段階で事業を軌道に乗せることに成功した。両社とも、既存の弱いつながりを活かした「紹介」が鍵となっている。B社は開業後約2年、C社は開業後約1年で軌道に乗ったと推測できる。一方でA社は、営業形態の変化(専門店化)

後のタイミングで「紹介」によるチャンスを活かしている。専門店化を一種の開業時と捉えれば、B社やC社と同様に既存の弱いつながりを活かした「紹介」によって事業を軌道に乗せたと考えることができる。

(2) 既存の弱いつながり②

…企業家グループ

本調査では、前述のような既存の弱いつながりを活用した事例とは若干異なる興味深い事例も見つかった。それは、企業家グループの存在である。本研究における起業家の概念と区別するため、ここでは寺島(2013)の定義である「経済社会的な影響を及ぼしうる、もしくは既存組織を活性化する人材」を意味する「企業家」と表現する。

金井(1994)によると、現実のネットワーク組織は、「敷居を低くして多様なひとが出会い、自分の世界を広げる」フォーラム型と、「敷居は敢えて高めにし共通基盤を大事にするひとが対話を重ね、自分の世界を深める」ダイアログ型のいずれかに近いとされ、それぞれ異なった目的に対して有益だという。前者は、「ひととのつながりを広げるためのツール」であり、参加者にとっては道具的なものである。一方で後者は「ほかでは(社内でも)しゃべれないことを深く共有し合う場」であり、加入者は、集まりの場そのものに価値を感じるとされる。いずれにしても、ネットワーク組織は「人びとの間のネットワークを生み出す母体となる場」として、企業家にとって重要な存在である。

本調査においては、2種類のネットワーク組織が確認できた。以降、便宜的にY会とZグループと表記する。Y会はフォーラム

型に近く、Zグループはダイアログ型に近い。Y会の存在を初めて認識したのはC社会長のインタビュー内であるが、その際に先にインタビューを実施したA社代表もそのメンバーであったことが判明したため、A社代表には後日、追加でインタビューを実施した。

まず、「縁」を大切にしていると語るC社会長はY会について次のように述べている。

[ある] 弁護士の人がいまして、その方が若い人を…人生経験とか、いろんな意味で交流を持たせて、自信を持った形で、世に出てほしいっていう[意図で]……Y会っていう会でね、[その弁護士が]つくったらしいです。私も[A社代表に]誘われて……そこ[Y会]は大きかったですよ。[会社]経営している青年ですよ、みんな。……いろんな職業の連中と飲んで、楽しかったですよね。(C社会長)

フォーラム型のネットワーク組織の特徴のひとつは「多様性」である。C社会長の話からも類似したオープン性が感じられる。また、パネルディスカッションを行うなど、教育的経験を伴う点も酷似している。Y会の「多様性」について、C社会長よりも入会が先のA社代表は次のように述べている。

とにかく志っていうかね、……みんなで提案しながら勉強していきましょうっていう……僕の高校の時の、テニス部の後輩がここ[Y会]の会員になって……いろいろな商売をしている人もいるし、そういう機会もなかなかないし、悪くはないかなと思って入会したんです。……人それぞれ、

ある程度 [専門分野が] 狭いじゃないですか、だからこういうところに行けばいろんな人と接触できるっていうか、それが魅力でしたね。(A社代表)

A社代表は、幅広い分野の職業人との交流だけでなく、Y会における教育的経験にも魅力を感じていたという。自分とは別の世界の人々の発表を通して、自分の知らなかった情報を得ることで、自身の学びとしていることがうかがえる。また、A社代表の話からは、Y会が少人数の仲間の世界ではなく、公式の目的をもった大規模な組織であることがうかがえる。Y会には特別な入会の条件がないため、メンバーの職業も多種多様であった。その点からも「敷居を低くして多様なひとが出会い、自分の世界を広げる」フォーラム型のネットワーク組織だといえる。

Y会の存在は、C社会長およびA社代表にとって有益なものであったようである。両者とも、直接的な利益よりも自己研鑽や親睦の場として長く所属している。

一方で、次に紹介するZグループは、直接的な利益につながるネットワーク組織である。Zグループはメンバーを同業者のみに絞っている。この「同質性」はダイアログ型組織の特徴である。現在もメンバーと親交のあるC社会長は次のように述べている。

時計の修理屋さんっていうか販売店ね、時計屋さんの仲間だね、Zグループっていうのがあるんですよ。……私の所 [店] に修理に来る時計屋さんに誘われて、若い、あの頃は同じくらいの [年の] 人にね……そのメンバーの人たちとは、今も交流あり

ますね。……これは [仕事に] つながりました。その中の2人の方が、今うちの会社の株主さんで。……出資してもらって……私が思っているのは、酒を飲むっていうことは良いことだと。そういう風 [仕事] に活かせばね。(C社会長)

C社会長は、Y会と同様にZグループにも知人の「紹介」で入会している。Zグループは若手の同業者グループという性質上、Y会よりも閉鎖的である。特に会則や会費などもなく、組織的な運営がなされているとはいえない。しかし、つながりは強く、私的な付き合いにまで発展している。

Zグループのようなダイアログ型のネットワーク組織では、会員は集まりの場そのものに価値を感じるとされる。そのためには「敷居は敢えて高めに」する必要があり、共通基盤を大事にするひとが対話を重ねることで深いつながりが生まれると考えられる。

C社会長はY会とZグループの両方に所属している。県外出身であるC社会長はいずれの会も有益であったと語る。「紹介」による弱い紐帯の広がり、仕事にもプライベートにも大きな影響を及ぼしている事例である。

(3) 全くなかったつながり①

…「飛び込んでいく」つながり

ここまで、事業を軌道に乗せるためには、弱い紐帯が有効であることがわかった。しかし、全ての起業家が、既存の弱いつながりを豊富に持ち合わせているとは限らない。

本調査では、前述のような既存の弱いつながりとは異なる、全くなかったつながりを弱い紐帯へ強化し、事業を成長させた事例も確

認されている。起業家たちは、今後の事業展開に役立つキーパーソンを見つける努力をしている。この場合は、既存の弱いつながりだけでは発見できない「専門性の高い」つながりとなることが多い。

起業に関する専門知識を持たずに開業したA社代表は、当時の知識やノウハウの獲得方法について次のように述べている。

僕は、自分[の力]だけでは絶対に独立できないと思って、5年間、修行に行ったのがN商会なんです、……飛び込みです。……というか、[自分が]高校の時[通った]ショップがそこ[N商会]だったんです。……この辺[金沢]では老舗の店だったということで……僕らの時代っていったら何もない時ですから、結局、そういう商売の中に飛び込んで、商売のノウハウを覚えるということですよ。……最初は、その間屋さん[N商会]だったんですけど、情報を得るには…ひとつのメーカー、……[今は]直の契約をして、……これも全て人脈じゃないですかね。(A社代表)

A社代表の話からは、専門性の高い知識やノウハウを得るためには、起業家自身が積極的に行動することが必要であることがうかがえる。当時、情報源となる既存の弱いつながりがなかったA社代表は「飛び込み」の形で人的ネットワークを構築している。更に、全くなかったつながりを弱い紐帯へ強化し、そこから新たなつながりを見出している。

同様に「飛び込み」の形で事業展開を行った経験のあるD社代表の事例は、より詳細である。起業家のあるひとつの行動が、次々と

キーパーソンにつながっている。当時の様子について、D社代表は次のように述べる。

[開業当初は]ほとんど名ばかり開業でね、仕事もなく…みたいな。その時期にいろんなプランを考えながら税理士さんと出会って話をして、共同でやろうってことになって。……[出会いは]インターネットのホームページ見てね、手紙書いたという…、全くの他人でした。……私は最初、もっとね、何軒も断られ続けるだろうと予想していたら、何と一軒目の方が今一緒にやっている方なんですけど。S先生、当時こういうのってタイミングなんでしょうね……S先生は、この地域[金沢]に地盤がある人でしたが、そこから更にS先生がK先生を連れてきた、……更にK先生が連れてきたH先生は、高校かなんかの同級生であつという間に3人プラス私になった……「ここまで[法務・税務]集まったら、ぜひ社労士さんも入れたい」という話になったんです。……[きっかけは]釣りのブログですよ、これはよく覚えています。……手紙だったかな、その時には私の名前だけではなく、既に集まっている税理士さんの名前も書いて出したら、[話に]乗ってきたんです。[その]T先生は、S先生のこととは知ってたみたいですね、トントン拍子に話が進んだ…と。上手くいく時ってこういうもんなんじゃないかな。(D社代表)

D社代表の話の中で興味深いのは、A社同様「飛び込み」でビジネスパートナーを探している最中に、そのメンバー間で「スモールワールド現象」が起きていることである。ミ

ルグラムによって広く知られることとなった「スモールワールド現象」は、誰もが日常生活において経験している「世間は狭い」と感じる人間関係のことである。知人の知人は意外にも知人である、という現象が、D社代表と税理士のS先生、社労士のT先生の間で起きている。このスモールワールド現象について安田（2004）が、「初めて出会った人と会話をするうちに、実はお互いの間に共通の友人や知人がいることが判明すると、途端にその人と親しくなったような気持ちがするものである。共通の知人の存在が媒介になり、その場かぎりではない関係が成立するためだ」と述べるように、S先生の存在がD社代表とT先生の間での媒介になり、「その場かぎりではない関係」が成立したともいえる。D社代表が、図らずもオファーの手紙をS先生との連名で出したことが、T先生の不安や迷いを軽減する役割を果たしたと考えられる。

事業を軌道に乗せるなど、企業の成長には弱い紐帯が必要である。しかしそれは、必ずしも既に持っているつながりだけとは限らない。本項のように、自身の人的ネットワークが不足している場合、自らが積極的に、能動的に「飛び込む」ことによって弱い紐帯へのきっかけをつくるのが可能である。

（4）全くなかったつながり②

…「飛び込んでくる」つながり

本章の最後に、事業に有益なつながりが「飛び込んでくる」形についての事例を紹介する。「飛び込んでくる」こと自体には、運の要素が強い。ただし、それをチャンスだと察知して行動するのは起業家自身である。また、ビジネスチャンスを引き寄せるためには準備が

必要である。後継者候補であった息子に学ばせた技術が、新たな事業へのきっかけとなった経験を持つC社会長は、ある取引先との出会いについて次のように述べている。

息子が〔会社に〕入った時、1年間東京に〔修行に〕出したんですよ。……そこで技術を覚えたんですね。時計のケース¹⁰を磨く技術も教わった。……だんだん〔経営が〕悪くなっていた時に、そういうもの〔新品同様の中古品〕を扱う会社に紹介してくれた人がいるんですよ。……それも、ひよんなことで、うちに来た全然知らないお客さん。電池交換〔の時計〕を持ってきたんですよ。……磨いてみせたら、ものすごく喜びましてね、……〔磨きの〕技術があるんだったら、よかったら〔前述の〕会社を紹介してあげますよって。……〔紹介者が〕何者か、ちょっとわからない。……そんなね、要するに縁っていうのはすごいなって思う。（C社会長）

C社会長は、自ら「飛び込んだ」わけではない。むしろ、ビジネスチャンス自体が「飛び込んできた」形である。しかしそのチャンスは、後継者候補であった息子に、新しい技術を学びに行かせたことで獲得できたものであり、迷うことなく行動をした結果である。

C社会長は、ビジネスチャンスとなった偶然の出来事について「縁」だと述べている。ビジネスにおいて「縁」は重要な要素のひとつである。有効な情報や人が「飛び込んでくる」時に備え、常に行動のための準備しておくことが重要であることがうかがえる事例である。

V. 考察

グラノヴェッターは弱い紐帯について、「個人が機会を手に入れるうえで、またその個人がコミュニティに統合されるうえで、不可欠なもの」だと述べた。本研究においても、起業家が「機会を手に入れる」際には、弱い紐帯が必要であるという結果を得た。

なぜ「軌道に乗る」といった企業の成長の際に弱い紐帯が有効なのだろうか。強い紐帯のみでは成長できないのだろうか。本章では、これらの疑問について、知の探索・深化理論における両利きの経営を適用し、考察する。

知の探索・深化理論は、オライリーとタッシュマン（2016）の「両利きの経営」により広く知られている理論である。「両利きの経営」が行えている企業ほどイノベーションが起き、パフォーマンスが高くなるとされる。

企業活動における両利きとは、「探索」と「深化」という活動が長期的にバランスよく行われていることを指す。探索は、自分の認知の範囲外に出て、新しい知を求めることである。一方で深化は、既に持っている知の活用である。長期的な成功のためには、「深化」による安定だけでなく、「探索」による新しい知見が必要とされる。

新しい知の追求が探索であるなら、事業に役立つ新しい情報を求めて「弱い紐帯」を活用する様は探索的行動である。そして、事業の基盤を整えるために「強い紐帯」を活用する様は、既存知の活用である深化だといえる。

本研究における調査対象者たちは、創業期は強い紐帯を、成長初期には弱い紐帯を活用していた。長期の経営活動を可能としてきた理由のひとつが、「両利き」であったことだ

と考えられる。

一般に、探索は非効率的でリスクも高く、恐怖心が伴うとされる。短期的な成功が保証されている深化の方が取り組みやすい。故に、成功しているほど深化の方に偏り、イノベーションが起こらなくなる「サクセストラップ」という状況に陥りがちである。企業の中長期的な成長のためには、知の深化だけではなく、知の探索も必要である。

本研究における調査事例では、企業のターニングポイントにおいて、弱い紐帯を中心とした人的ネットワークの活用が見られた。「紹介」や「ネットワーキング」活動、「飛び込み」活動など、新たな選択肢を探す行動が確認されている。これはまさしく探索行動である。成長のために、「探索」が欠かせない要素だとすれば、成長を目指す起業家に必要とされる人的ネットワークは「弱い紐帯」だといえる。

VI. 結論

起業家にとっての人的ネットワークの重要性は周知の事実であるが、そのネットワークやコネクションの詳細については必ずしも明確ではない。しかし、いわゆる「人脈」というキーワードは、起業家のみならず、ビジネスパーソンにとっても魅力的なキーワードである。それは、ビジネスを効率的に、効果的に行うために不可欠な要素だといえる。

そこで本研究では、長年にわたり活動を続けている起業家へのインタビュー調査を中心に、起業家に必要とされる人的ネットワークと、その特徴についての考察を行った。企業を存続させるには、まずは中心事業を軌道に

乗せる必要がある。経験豊富な起業家を分析することにより、起業活動に有用な人的ネットワークとはどのようなものか、そしてそういったネットワークをどのようにして構築したのか、について明らかにした。

調査の結果、創業期においては全ての研究対象で近親者を中心とした「強い紐帯」が確認された。本研究の調査対象者は全て、周囲からの反対を受けることなく起業に至っている。そのため近親者を中心とする周囲の人々が、創業期における重要な役割を果たすことに繋がっていた。創業期に確認された「強い紐帯」は、①事業活動補助、②資金提供、③精神的支柱、といった役割を果たしている。①事業活動補助は、主として社内・店内における事務作業が該当する。強い紐帯特有の強固な信頼関係により、管理部門に近い役割を果たしている。②資金提供には直接的なものと同接的なものの両方が確認できた。直接的なものは近親者からの現金借入、間接的なものは当面の家計の補助である。いずれの場合も、起業への理解や賛同、共感などの「気持ち」によって実現される。③精神的支柱は、重責を担う立場である起業家の「心の支え」である。創業期の「強い紐帯」は、ほとんどが夫婦関係もしくは親子関係であり、精神的なサポートの面において大きな存在となる。

一方で、事業を軌道に乗せる、などの各社のターニングポイントにおいては「弱い紐帯」が確認された。「弱い紐帯」から得たつながりは、今後の事業展開に関わる専門的なコネクションとなる例が多い。成長へのきっかけとなる「弱い紐帯」は、①既存の弱いつながり、②全くなかったつながり、の2種類に分類できる。①既存の弱いつながりには、友人・知

人によるキーパーソンへの「紹介」や、企業者グループにおける「ネットワーキング」などがある。接触の機会が少ない人と繋がることで、自分とは違った世界の情報を得ることを可能にしている。②全くなかったつながりは、主に「飛び込み」の形で実現される。起業家自らが「飛び込んでいく」パターンと、顧客や取引先が「飛び込んでくる」パターンの両方が確認された。全ての起業家が、既存の弱いつながりを豊富に持ち合わせているとは限らない。しかし、起業家たちは営む事業に有益なキーパーソンを見つける努力をしている。有効な人的ネットワークの構築のためには、必ずしも既存の人的ネットワークを頼るとは限らないことが明らかとなった。

グラノヴェッターが弱い紐帯は「個人が機会を手に入れるうえで、またその個人がコミュニティに統合されるうえで、不可欠なもの」と述べたとおり、本研究においても起業家が企業を成長させる際には、「弱い紐帯」が必要であるという結果を得た。

また、「強い紐帯」だけでなく「弱い紐帯」も必要とされる理由について本研究では、知の探索・深化理論における両利きの経営を適用して考察した。知の探索・深化のバランスの良さが、企業のパフォーマンスの高さに関わるという「両利きの経営」を基に考察すると、事業に役立つ新しい情報を求めて「弱い紐帯」を活用することは「探索」であり、事業の基盤を整えるために「強い紐帯」を活用することは「深化」である。その両方ができる組織能力が「両利きの経営」であるとすれば、起業家には「強い紐帯」だけではなく、「弱い紐帯」も必要であるといえる。加えて、「深化」に偏り、「探索」を怠るとイノベーション

ンが起こりにくくなるという「サクセストラップ」の面から考えると、中長期的な成長を目指す起業家にとっては「探索」のための「弱い紐帯」が不可欠であるといえる。企業の成長のために、「探索」が欠かせない要素だとすれば、起業家に必要とされる人的ネットワークは「弱い紐帯」である。

本研究の結論は、創業支援および起業家支援の分野における「つながりの支援」の必要性を示唆している。起業活動者は、自社の成長のために、周辺の人的ネットワークを広く構築する必要がある。しかし、若手の起業家や新天地での挑戦に挑む起業家など、ネットワークを広げる手立てに乏しい起業家も多い。また、誰もが本研究の調査対象者のように「飛び込み」によるネットワーク構築ができるとも限らない。特に地方においては、情報や人的ネットワークなどの面で大都市と比べハンディキャップがある。よって、地域の支援機関などによる「出会いの場」の提供は、有効な支援策のひとつであるといえる。具体例としては、起業家や起業志望者のための交流会や勉強会などが挙げられる。信頼のおける支援機関による人材の紹介なども有用である。税理士や社会保険労務士、経営コンサルタントなどの専門人材とのマッチングは、初期の起業家に役立つ支援である。

特に北陸地方においては、北陸新幹線の全線開業を控え、更なる新規開業が期待される。地方で長く活躍し続ける起業家から得た知見は、地方活性化に貢献できるものと考えられる。

最後に、本研究の限界と今後の課題について指摘しておく。

まず、本研究の知見は石川県金沢市の中小企業4社への調査から得られたものであり、

結果の一般化は困難である。また、ほとんどが定性データであり、かつ調査数も多いとはいえないことも一般化への制約となる。今後は質問紙調査など、見出された概念の一般化のための定量的な調査も必要である。

今後の課題としては、創業者以外の経営者に調査対象を拡大することが挙げられる。創業者に有用な人的ネットワークがあったように、後継者やマネジメント層にも経営活動に役立つ人的ネットワークが存在するであろう。調査対象を広げるとともに、企業経営に携わる人々の持つ人的ネットワークの差異について検討したい。

経営者の持つ人的ネットワークとその差異について明らかにすることができれば、中小企業中心の日本企業における経営活動の支えとなるであろう。学術界のみならず、産業界や社会に貢献できるような、実効性の高い研究を今後も継続したい。

【参考文献】

- ・一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会（2020）『フリーランス白書2020』。
- ・金井壽宏（1994）『企業者ネットワークの世界－MITとボストン近辺の企業者コミュニティの探求－』、白桃書房。
- ・金光淳（2018）「社会ネットワーク論」『京都マネジメント・レビュー』32（経営学部開設50周年記念号）、138-142ページ。
- ・高田朝子（2008）「ミドル人脈の構造－繋がりやすい組織作りのための一考察」『Works Review』3、116-129ページ。
- ・中小企業庁（2020）『中小企業白書 小規模企業白書 2020年版』。

- ・ 中小企業庁 (2021) 『中小企業白書 小規模企業白書 2021年版』.
 - ・ 寺島雅隆 (2013) 『起業家育成論－育成のための理論とモデル』, 唯学書房.
 - ・ 西口敏宏, 辻田素子 (2015) 「国際起業成功の秘密を探る－コミュニティー・キャピタルに根差す中国温州人の越境戦略」『一橋大学イノベーション研究センターワーキングペーパー』, 1-20 ページ.
 - ・ 林徹 (2015) 「起業過程における支援と愛情」『経営学論集』第86集, (52) 1-2 ページ.
 - ・ 林徹 (2016) 「起業と強い紐帯」『経営と経済』95 (3・4), 1-24 ページ.
 - ・ 松田尚子 (2014) 「起業家及びベンチャー経営者と人的ネットワークに関する研究」, 東京大学, 博士論文.
 - ・ 安田雪 (2004) 『人脈づくりの科学』, 日本経済新聞社.
 - ・ Barnes, J. A. (1954) 'Class and Committees in a Norwegian Island Parish', *Human Relations*, 7, p.39-58. (野沢慎司編『リーディングス ネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』, 勁草書房, 2006年.)
 - ・ Burt, Ronald S. (2001), 'Structural Holes versus Network Closure as Social Capital', in Nan Lin, Karen Cook, & Ronald Burt (Eds.), *Social Capital: Theory and Research*, p.31-56. (野沢慎司編『リーディングス ネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』, 勁草書房, 2006年.)
 - ・ Bygrave, William and Zacharakis (2008), 'Entrepreneurship' *Wiley & Sons Inc.* (ウィリアム・バイグレイブ, アンドリュー・ザカラキス『アントレプレナーシップ』, 高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳, 日経BP社, 2009年.)
 - ・ Dyer, Jeffrey H., Gregersen, Hal and Christensen, Clayton M. (2009), 'The Innovator's DNA', *Harvard Business Review*, 12. (クレイトンM.クリステンセン『C.クリステンセン経営論』, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳, ダイヤモンド社, 2013年.)
 - ・ Granovetter, Mark S. (1973), 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, 78, p.1360-1380. (野沢慎司編『リーディングス ネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』, 勁草書房, 2006年.)
 - ・ Milgram, Stanley. (1967), 'The Small-World Problem', *Psychology Today*, I, p.61-67. (野沢慎司編『リーディングス ネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』, 勁草書房, 2006年.)
 - ・ O'Reilly, Charles A. and Tushman, Michael L. (2016), 'Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma', *Stanford University Press*. (チャールズ・A・オライリー, マイケル・L・タッシュマン『両利きの経営 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』, 入山章栄監訳・解説, 富山和彦解説, 渡部典子訳, 東洋経済新報社, 2019年.)
- 注)
- 1 潜在的な起業家と既存企業の経営者の間に位置する者が起業活動者とされる.
 - 2 単位の「者」は, 中小企業白書のとおり.
 - 3 普段から付き合いのない人に連絡をとる

- こと. そういった人を紹介してもらうこと.
- 4 ネットワーキングとは, 人と人の独創的なつながりの形成を意味する用語である.
 - 5 新ビジネスの準備中の人を「誕生期」, 既に会社を持つ初期の経営者を「乳幼児期」とし, この両者が「起業活動者」とされる.
 - 6 労働市場において, 労働者がどのようにして仕事と結びつくのか, という過程のこと.
 - 7 [] 部分は筆者補完. 以下同様である.
 - 8 日本テニス協会主催のジャパン・オープン・テニス選手権のこと. 日本の大会の中で, 最も高いトーナメントカテゴリに位置する.
 - 9 ガットとは, 羊などの腸で作った細い紐のことである. 本文のガット張りは, ラケットにガットを張る技術のことを指している.
 - 10 時計の外観のこと. 腕時計本体の文字盤やムーブメントなど, 全てが入っている容器のことを指している.