



企業者コミュニティにおけるネットワーキング組織の生成と機能 : M.I.T. エンタープライズ・フォーラム運営者の当事者見解の分析

金井, 壽宏

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 33:63-300

(Issue Date)

1987

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004143>



企業者コミュニティにおける ネットワーク組織の生成と機能

——M.I.T.エンタープライズ・フォーラム

運営者の当事者見解の分析——*

金 井 壽 宏

事業がすべてだ。名声は無だ。……
わしはひたすら渴望し、ひたすらなしとげ、
それからまた希望し、強引に
自分の一生をあばれ通した。……
有能なものに対しこの世界は黙ってはいない。

——ゲーテ

I. 序

II. 調査対象と研究方法

1. 複数のデータ源
2. 面接方法
3. 調査対象者群像
4. 複数の方法の併用

III. 事例 —— 当事者見解の構成

- III. 1 フォラム前史とその起源
- III. 2 活動の成長
- III. 3 活動の多様化

1. 月次ケース発表例会（大フォーラム）
2. 年次ワークショップとスポンサー
3. ニュー・ベンチャー・クリニック（小フォーラム）
4. 月報（フォーラム・レポーター）

III. 4 主要な活動主体とフォーラム活動の便益

1. 主要な活動主体
2. ケース発表者にとっての便益
3. パネリストにとっての便益

4. 聴衆（一般参加者）にとっての便益

Ⅲ. 5 将来の課題

1. 運営委員の見解
2. ケース発表者の見解

Ⅳ. 事例の分析

Ⅳ. 1 企業者ネットワーキングに関する基本的な理論的概念

1. 重層的多重メンバーシップ
2. 弱連結の強み
3. 社会的サークルとクラブ
4. 価値類似性
5. ネットワーキングと自助グループ

Ⅳ. 2 ネットワーキング活動そのものに対する当事者見解の内容分析

1. ネットワーキングの当事者定義
2. ネットワーキングの実際
3. 断片化とマクロの統合
4. 重層的多重メンバーシップ
5. 専門職導入のパラドクス

Ⅳ. 3 通時的変化 —— 進化過程の分析

1. クラブから社会的サークルへの進化
2. 通時的変化の動態モデル —— 組織体のライフ・サイクル
3. 現在のフォーラム活動のモデル —— 進化論モデルと組織セット・モデル

Ⅳ. 4 企業者コミュニティの社会基盤（インフラストラクチャー）と企業者文化の分析

1. なぜボストンに
2. 移転可能性
3. 失敗の許容

Ⅴ. 結びと展望

参考文献

付録1 半構造化面接のガイドライン

付録2 図表リスト

I. 序

小規模ながら強固な技術基盤を持つ企業群の存在が、ボストン近郊を馬蹄状にとりまく128号線（ルート128）を、さらにはより大きなループを描く495号線を、特徴づけている。技術ベースの小企業を、このコミュニティの人びとは、「小粒ながらも貴重な宝石」ともたとえ、ルート128を、その形状ゆえに、ときに、「黄金の馬蹄」（golden horseshoe）とも呼ぶ。西海岸のシリコン・バレーと並び称される全米屈指のハイテク企業の集積が、この地域を絶えず技術革新に関する議論の焦点にしてきた。コンピュータ関連産業がスランプにあった時期でさえ、この地域の失業率は常に全米レベルでの率の半分にとどまっていた。

議論の中心課題は、常にといいてよいほど何がシリコン・バレーやルート128地域を独自のものたらしめたかに集中している。

数少ないルート128ハイテク企業群の生成に関する研究のうち、ドーフマン（1982, 1983）は、「集積の経済」（agglomeration economy）の重要性を指摘した。クリティカル・マス（critical mass）という表現は、ビジネス誌でもみられ

* 本調査は、著者がM.I.T.（マサチューセッツ工科大学）の経営大学院（The Alfred P. Sloan School of Management）の客員研究員として同大学に滞在中の期間に実施されたものである。研究の方法面で数限りなく著者と議論を重ねてくれたジョン・バン・マーネン教授およびロッチ・ペイリン教授、未知の領域に対する研究者の「臨床的（クリニカル）」姿勢をモデルとして示すばかりでなく『キャリア・ダイナミクス』（1978）の面接データ・ベースから創造性タイプのキャリアに属する企業者のデータをすべて閲覧させていただいたエド・シャイン教授、研究の内容面で詳細なご教示をいただき、自らもM.I.T. エンタープライズ・フォーラムの現職委員に名を連ねるエド・ロバーツ教授（以上M.I.T. スローン・スクール）、出版産業の編集者がおこなっているネットワーキング活動を記述するエスノグラフィーから成る著書（*Getting Into Print*, University of Chicago Press）を校正段階から見せていただき社会的ネットワーク論に興味をかきたててくれたウッディー・パウエル準教授（イエール大、現スタンフォード大）、社会的ネットワーク論の最も方法的に精緻化された部分を体現しているゴートン・ウォーカー助教授（ペンシルバニア大学ウォートン経営大学院）、企業者活動研究の最新の動向とフォーラムでの委員としての経験を語って下さったハワード・スティブソン教授（ハーバード大学経営大学院）、そして最後に以上の誰にも増して、米国出張の度にボストン・ケンブリッジ

るようになっているが、この地域の企業者の対話で最もよく聞かれる言葉のひとつである。たとえば、ある新たな技術分野に挑戦している人びとの数が、ある閾値を越えて、なにか新たな胎動を触知するに十分だという感覚を共有するようになったとき、この挑戦への参加者は、典型的には「クリティカル・マス（臨界的多数）」に達したという。

集積の経済は、端的には、「臨界的多数」のハイテク企業の集積ゆえに、さらに他の企業を引き寄せるに足るインフラストラクチャーのことをいう。それに含まれるものは、たとえばリスク資本を供給するベンチャー・キャピタリストや個人投資家、銀行、ビッグ・エイトの会計事務所、会社の設立ばかりでなく特許やトレード・ノウハウを扱い慣れた法律事務所、研究開発に特化した企業が生産をまかせるOEM（相手先ブランド）供給者、個別受注製品や生産設備の細かな改善を支援できるジョブ・ショップ、ほぼ考えうるあらゆる領域をカ

を訪れるや議論の機会を下さり調査の推進を励まして下さるばかりでなく、日本のベンチャー企業に関する資料を比較の糧としてお送りいただいた野中郁次郎教授（一橋大学）、加護野忠男助教授（神戸大学）、榊原清則助教授（一橋大学）、寺本義也教授（明治学院大学）に心より謝意を表したい。竹内弘高助教授（一橋大学）には、米国のビジネス界・経営学教育について大局高所からのさわやかなアドバイスを何度となくボストンでいただき、吉原英樹教授（神戸大学）、広田俊郎助教授（関西大学）には、それぞれ米国出張中、あるいはM.I.T.滞在中および1986年度アメリカ経営学会にて、知的刺激をいただいた。島田晴雄教授（慶応大学）、稲葉元吉教授（横浜国立大学）、黒川晋講師（滋賀大学）は、スローンでの本論文の執筆時に日々接する機会を下さった。著者の留学期間の約半分の間、M.I.T.と近接するハーバード大学におられた宮澤節生教授（神戸大学）と米倉誠一郎講師（一橋大学）、藤本隆宏氏（三菱総合研究所）とからは、それぞれ、米国での社会科学的な面接調査・質問票調査の先達としての身近な役割モデル、あるいはより身近にあらゆる研究上の問題を語り合える同世代人として、種々の恩恵に浴した。

M.I.T.で学んだあらゆることを帰国後、まず第一番にご報告申し上げるはずであった故占部都美先生（神戸大学名誉教授）に、拙稿を心よりさげます。

最後に、面接調査に応じて下さったM.I.T.エンタープライズ・フォーラム運営委員会の方々、とりわけ会長のラッセル・コックス氏、質問票調査に協力いただいたフォーラムの一般参加者諸姉兄、研究のパイロット段階から最後まであらゆる支援を下さったM.I.T.エンタープライズ・フォーラム、全米ディレクター、ポール・E.ジョンソン氏のサポートに感謝の意を表したい。

バーすると言ってもよいコンサルタント,¹ さらにいうまでもなく技術を体化したエンジニアその他の人的資源の存在（他社から移動可能性のある人びと、ならびに M.I.T., ハーバード大学, ノースイースタン大学,² その他この地域に60以上存在する大学の卒業生）、また大学そのもの、特に M.I.T. の各種研究所およびそこからスピン・オフした企業群、等々枚挙にいとまがない。

集積の経済、および技術的インフラストラクチャーは、「技術、イノベーション、および地域経済発展」に関する米国政府の報告書（OTA, 1984）でも強調されている。

しかし、集積のメリットは（換言すれば臨界的多数が意味のある臨界的多数たりうるのは）、インフラストラクチャーを形成する構成要素がなんらかの形で連結することによってこそ可能である。さもなくば、集積の経済という概念そのものは、上記の構成要素の列举に終わってしまうであろう。臨界的多数の本領は、組織間関係論の用語では、「組織間関係の場の豊饒性」（richness in interorganizational field; ターク, 1970, 1973）という条件下でのみ発揮されるといえよう。

したがって同報告書が、「企業者ネットワーク」（entrepreneurial network）に言及し、それを技術的インフラストラクチャーとほぼ同義に扱い互換的に使用しているのを見出しても驚くにはあたらない。シリコン・バレーに固有の文化の研究からも、「ネットワーク群」の存在が指摘されているのである（ロージャズ&ラーセン, 1984）。

1) 一例として、本稿以外の研究目的からなされた著者のインタビューでは、たとえば、産業財マーケティングないしは技術的に洗練された顧客を必要とする企業にしばしば不可欠なユーザー・グループの組織づくりに特化したコンサルタントすら存在する。（1986年7月25日、元アプリンコン社勤務ユーザー・グループ担当者との電話インタビュー）。多種多様なエンジニアリング・コンサルタントの存在はいうまでもない。

2) ドーフマン（1982）は、大規模な工学教育を擁する点からノースイースタン大学が果たしている役割に注意を促している。

また、米国のシリコン・バレーやルート128地域ばかりでなく、ほかならぬわが国での東京での集積の経済は、そこにはりめぐらされた情報ネットワーク群にあると分析されるようになっている（今井，1984）。また、わが国にも異業種交流という形態での企業者ネットワーク組織が活発化していることが報告されている（Teramoto & Kanda, 1984；長州・清成，1985）。

しかしながら、ルート128地域やシリコン・バレーに、なんらかの企業者ネットワークが存在するという記述は、今後の研究の出発点を示唆するにすぎない。つまり、従来の研究に欠けていたのは、より具体的なレベルで、このようなネットワークづくりに貢献している組織体（より正確には、諸組織を組織化する母体）、およびそれに参加している当事者ないし内部の人びとのもののみかた（native's point of view；ギーツ，1983）の丹念な記述（thick description；ギーツ，1973）である。

本稿の目的は、M.I.T. エンタープライズ・フォーラム（M.I.T. Enterprise Forum，以下しばしば単純に「フォーラム」と略記する）という特定のネットワーク組織に焦点をあわせて、当事者自身の声にもとづく「彼らの目からみたフォーラムの生成・機能に関するリアリティ」の構成を丹念に記述することにある。その目的は、換言するならば、ギーツをはじめとする「解釈人類学者」（interpretive anthropologist）が彼のいわゆる「丹念な記述」を通じて、異文化の内部の人びとのもののみかたを理解しようとしたのと同様に、著者にとっては異質なコミュニティを、特定のネットワーク組織を通じて理解することにある。本稿の射程は、コミュニティ研究そのものではないけれども、詳細な面接調査の対象となった人びとは、この地域の企業者コミュニティの多様な構成員をかなりよく代表している。³

3) ただし、フォーラムの性質上、このコミュニティでの成熟企業のCEO（最高経営責任者）、たとえばDEC（デジタル・イクウィプメント）のケン・オルセン、アナログ・デバイスズのレイ・ステータ、ワング・ラボラトリーのアン・ワング、DG（データ・ジ

第2の目的は、フォーラムの生成・機能に関する丹念な記述にもとづき、そのダイナミクスを、いくつかの代替的な理論的視角から分析することにある。ともすれば企業者のパーソナリティ資質にもとづいて議論されてきた問題に新たな光をなげかけることが、そのねらいである。本稿での基本的仮定は、達成動機、危険負担、成功・失敗の原因の内的帰属（状況や運といった外的要因でなく能力・努力という内的要因にものごとの原因を帰属する性向）などのパーソナリティ資質（たとえば、マクレランド, 1961, 1962；ブロックハウス, 1980；カーランド他, 1984）ばかりでなく、ネットワーキング組織にみるような多様な「状況的支援」（ベスパー, 1980；1983）が、企業者活動の隆盛のいかんを左右するという点にある。

個人レベルのパーソナリティ資質が唯一の決定因であるならば、企業者活動は全米に一様に分布しているはずである。現実がそのようなでないのは、状況的支援の入手可能性が地域によって異なるからと考えられる。状況的支援の主たる一形態であるネットワーキング組織を分析する理論的視角を、具体の組織の現実から検討し直すことが第2の目的である。

本調査は、第1の「理解」という目的からは、探索的研究（exploratory research）であるが、第2の目的からは、理論との接点を念頭においた研究として実施された。そのため、オープン・エンドの半構造化面接（面接指針については、付録1参照）と、フォーラムの例会の参加者全員に配布した質問票調査を併用したが、本稿では、前者に主として依拠し、社会的ネットワーク理論

ェネラル）のエド・デカストロ等は、このネットワーキング組織の主たる参加者ではないという意味では、ここでの対象はより小規模のスタートアップ企業にまつわるネットワークに限定されている。しかし、次の2点に注意が必要である。ひとつは、成熟したハイテク企業は、MHTC (Massachusetts High Technology Council) というロビイング活動を主眼とする別個のネットワーキング組織をもっていることであり、いまひとつは、成熟企業もまたフォーラムを新たな技術動向の窓 (window on technology) として使用することが可能であるし、成熟企業の従業員、たとえばDECのエンジニアが自らの機会を求めてフォーラムに参加していることである。

(とりわけ、グラノベター、1973, 1974, 1982) にまつわるより特定の仮説の検証は、別稿に譲ることにしたい。⁴ そのため、ここでの分析は、必ずしも仮説検証型というよりは、いくつかの興味ある視角からの考察を提示するものである。

このような目的から、本稿での事例の記述に際しては、当事者見解から構成された記述そのものを、分析とは別個に、できる限り研究者の側からの解釈を排除して提供するように心がけた。「生の声」を極力重点的に散りばめるようにした。調査対象と研究方法に関する第Ⅱ節に続く事例は、当事者見解によるこのような記述をめざしたものである。第Ⅲ節の事例の記述は、企業者ネットワークをアイデアないしメタファーとして使用する研究が多いなか具体的なネットワーク組織の丹念な記述が先行研究に欠如しているため、先に述べたように、それじたい本調査のひとつのアウトプットをなしている。ひき続き第Ⅳ節で事例に対する解釈を、当事者見解の内容分析としておこなうとともに、研究者の側からの見解をなすいくつかの可能なフレームワークを示し、最後にルート128地域におけるインフラストラクチャーや企業者コミュニティの若干の文化的特性を、再び「生の声」に即して分析する。

Ⅱ．調査対象と研究方法

本稿での調査対象は、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの参加者、とりわけその運営委員をなす中核メンバーである。フォーラムは、現在では後述するように米国内の他の主たる産業集積地域にも支部をもちつつあるが、ここでの焦点は、あくまでも M.I.T. (マサチューセッツ工科大学) の構えるマサチュー

4) 金井 (1987), 「企業者ネットワークにおける弱連結の強み——ネットワークングにおけるパラドクスの実証分析」『国民経済雑誌』第155巻第4号近刊。

セッツ州ケンブリッジ市に位置する広域ボストン地域内のケンブリッジ支部であり、実質的には各支部のセンターをなしている組織である。

その生成のプロセスの詳細は次節にみる通りであるが、自ら乗り出したスタートアップ企業（わが国でいうベンチャー・ビジネスはサービス産業やかなり成長した中堅企業も含める傾向があるのに対し、ここでは狭義に、設立間もない技術基盤の小企業をさす）を通じて、自分の技術的アイデアを実現しようとする企業者活動に強い熱意を示すM.I.T.の卒業生有志が、M.I.T.同窓会組織の援助を得ながらも、基本的には一種の自助組織（self-help organization；マッガイア、1983）として、1978年に設立されたフォーラムが本稿での調査事例である。

1. 複数のデータ源

表1にみるように、複数の研究方法が併用（triangulation）されたが、本稿で主として依拠するのは、定性的な面接資料である。しかし、他のデータ源も本稿での記述に複眼を与えている。

質問票調査には、二種あり、ひとつはフォーラムの運営委員会によって1984年から85年にかけてなされたものであり、例会での発表者に対して実施されたものである。興味を抱く万人に開放された「大フォーラム」での発表者（N=22）および、事業にまつわる利害関係面から招待者のみに限定された「小フォーラム」での発表者（N=24）の双方に対して調査がおこなわれた。⁵ これらは、自らの事業計画をフォーラムで発表した人びと、つまりはこの特定のネットワーキング組織に状況的支援（ベスパー、1980、1983）を求めた人びとから得られたデータである。

5) 「大フォーラム」のサーベイに関しては、フォーラムのディレクターより生データの使用が許され、分析は著者によってなされた。「小フォーラム」に関しては運営委員会の内部資料であるサーベイ結果を、サーベイの実施責任者より得た。

表 1 データ源と調査方法

フォーラム 関係者の タイプ	異なる調査方法からのデータ源			
	面 接 ¹	質問票調査	文書類 ⁶ (アーカイバル)	観 察 ⁷
運 営 委 員	*** (N=17)		**	*
発 表 者 (大フォーラム)	* ²	** ³ (N=22)	**	**
発 表 者 (小フォーラム)		** ⁴ (N=24)	*	
一般参加者 (聴 衆)	* ²	*** ⁵ (N=64)	*	**

注 *** 主要データ源, ** 2次のデータ源, * 補助的データ源

1. フォラム運営委員会の委員との半構造化、オープン・エンド面接
2. 上記〔注1〕の面接における、発表者の選抜、発表者にとっての利益、一般参加者のカテゴリー、一般参加者の利益に関する質問
3. 運営委員会によって実施され、著者により分析されたサーベイ
4. 運営委員会によって実施され分析されたサーベイ
5. 本調査のため、著者によりデザイン、実施、分析されたサーベイ（調査全体にとって主要データ源となるが、本稿では定性的面接資料に重点をおくため、ここでの扱いは副次的である；このサーベイそのものの分析結果については別稿金井（1987）を準備中である。）
6. フォラム・レポーターおよびその他の内部資料ならびに公表資料
7. 1985年9月から1986年3月における例会、1985年11月における年次ワークショップにおける参加観察

いまひとつの質問票調査は、社会的ネットワーク理論を念頭に著者が1986年5月の「大フォーラム」の例会で実施したものであるが（別稿⁶で論じる仮説検証の目的以外に）、本稿にとっては、一般参加者（発表者でなく聴衆）としてどのような人びとが参加しているかを示すデータ源となっている。約180人の参加者から3割強の回答（N=64）を得た。

フォーラム運営委員会の公表資料ばかりでなく内部資料にもアクセスが許されたため、文書類（アーカイバル）もさらに追加的なデータ源をなしている。とりわけ、フォーラムの運営委員とこのネットワーク組織になんらかの形でコミットしている一般参加者との間の情報伝達媒体をなす「フォーラム・レポーター

6) 金井（1987）参照。

ー」のバックナンバーすべてに目を通すことができたため、アーカイバルも各時点での問題点を知る上できわめて有益なデータ源となっている。

さらに、参加観察も併用され、本稿での記述の主たる舞台である「大フォーラム」での経験を、著者自身も1985年9月より1986年3月の例会に一般参加者として聴衆の一員となることによって共有できた。また、1985年11月におこなわれた M.I.T. エンタープライズ・フォーラム年次ワークショップにも終日参加する機会を、フォーラム全米ディレクターの好意により得た。参加経験は、フィールド・ノートの形態の観察データを供与するばかりでなく、なによりも、フォーラムの例会での全般的雰囲気を感じておくことを可能ならしめ、例会の運営のされ方（フォーマット）を知悉し、実際の質疑のやりとり、著者と同じくフロアにいる人びとの間のインフォーマルな会話に、自然に接する機会を得た。これらは本稿での分析の主たるデータ源をなすフォーラムの中核メンバーとの集中的面接資料の理解を促進する経験の共有となった。

「大フォーラム」が公開の場であり、興味を抱くなにびとにもオープンであること、調査時点で著者自身が M.I.T. の経営大学院の客員研究員として M.I.T. のコミュニティの一員であったこと、フォーラムの性格上ノートを広げメモをとることがきわめて自然であること、といった要因ならびに、200名前後という例会の規模からも、観察は疑いなく非関与的観察（unobtrusive observation）であったといってよからう。

前述のとおり、フォーラムの中核メンバーに対する半構造化オープン・エンドの集中的面接が、本稿の記述の母体である。中核メンバーとは、具体的には1985-86年次のフォーラムの運営委員会の委員ならびにフォーラムの全米ディレクター、合計20名をさす。委員のうち17名に対して、約80分から90分の面接をおこない、それと前後して全米ディレクターと6回、インフォーマルなものを含めると何度となく面接を重ねた。

2. 面接方法

次節で展開される「事例——当事者見解の構成」は、いわゆるエスノグラフィー（民俗誌——訳語は誤解を招くが、未開民族に限らず現代の組織社会における特定領域の人びと、たとえば企業の経営者の独自のものの考え方、言語、伝説、習慣、生活様式等の記述）ではない（cf.,アーガー, 1986; 佐藤, 1985）。エスノグラフィーではない理由は、端的には方法論的に面接調査において、厳密な意味におけるエスノグラフィック・インタビュー（民俗把握面接; スプラッドリー, 1979）に依拠していないからである。

スプラッドリーのいわゆる民俗把握面接とは、特定の調査対象の文化内にいる人びとのなかで、特に強固な信頼関係（ラポール）の樹立に成功したごく少数の人びと（ホワイトの『ストリート・コーナー・ソサイティ』——イタリア系アメリカ人スラム街の下層階級の参加観察研究——におけるドックという人物 [ホワイト1943], カルロス・カスタネダの一連の著作におけるドン・ファン [カスタネダ1968] のように場合によっては特定の人物1人）を中心に、同一人物に繰り返し面接を重ねることである。その際、「一種の……」, 「……みたいなもの」という表現に特に注目して、内部者の使用する「ものごとの分類体系」を再構築すること（domain analysisと呼ばれる）によって、外部研究者が、文化の内部に少しでも奥深く入るために、面接が重ねられるのである。情報提供者（インフォーマント）との面接資料から、「一種のA」という表現が多くみられるならば、次回にAについてたずね、さらにそこから、内部者のいう「Bみたいなもの」が彼らの意味世界の一要素であることがわかれば、その次はBについての探求を重ねるといふ具合にである（ハイテク文化へのこの方法の適用例としては、グレゴリー（1983）を参照）。

ここで採用された方法は、複数の人びとに完全には構造化されていないオープン・エンドの質問を重ね、その中から共通部分をたぐることにより、各人の当事者見解が「社会的に構成されたリアリティ」（バーガー&ラックマン, 1966）

として共有され重複している領域を探るという方法である。民俗把握面接が採用されなかった理由は、ホワイトやカスタネダの調査対象と異なり、朝の7時よりビジネス・ランチならぬビジネス朝食（仕事を交えた相手との朝食）をとることを誇りとし多忙さをビジネスのビジネスたる証拠とするルート128地域の企業者に、同一人物への繰り返しの面接は、不可能に近いことがパイロット調査時に判明したためである。⁷

しかし、より積極的な理由としては、たとえ強固なラポールが特定の企業者1人についてとしても、何をもってその人物を、ルート128地域に「典型的」企業者と考えうるかという基準がない以上、この企業者コミュニティ内の異なる幾種類かの出自（たとえば、若い企業者 vs. やや年長の企業者、技術系出身 vs. 文化系出身、企業者 vs. ベンチャー・キャピタリストやコンサルタント、M.I.T. 出身 vs. ハーバード大学出身）を代表する多様な人びとから、当事者見解を構成する方が適切と考えられるためである。この点 M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの運営委員会の委員たちは、このコミュニティをいろんな角度から代表する人びとから成り立っていることから、コミュニティそのものの調査ではなくコミュニティ内の特定のネットワーキング組織の研究であるという本調査の目的と相俟て、面接調査の調査対象者として適切であると判断された。また質問事項には、フォーラムの現在の機能ばかりでなく発足当初の使命やその生成過程に関する問も含んでいるため、典型的な民俗把握面接と異なり、かなりの回顧的データ（retrospective data, 「今—ここ」でのことではなく回想を被面接者に要求するデータ）を内包することになるので、回顧的データの信頼性

7) たとえば、面接調査の約束をとりつけるための電話でのやりとりとして、典型的に、この多忙さの強調という性癖を示す例は以下のごとくである。著者：「お忙しいことは承知しておりますが、こちらの方からおもむきますので貴重なお時間を面接にさいっていただけませんか。」企業者：「おっしゃる通り、私は忙しいし、私の時間はきわめて貴重です。いかがしたものでしょうか……。」これは調査協力いただいた人の例であり、事前に M.I.T. の公用便箋で調査依頼状を送った上でのことである。

を確保するためにも、ごく少数の情報提供者との深いラポールを求めるという調査戦略よりも、本稿で採用された方法がよりふさわしいと判断された。質問票調査においてちょうど折半法によりクロンバックの α 係数やクーダー＝リチャードソンの信頼性係数を求めるのと同じように、同じ問いかけに関し、仮に回顧的事項であっても、被面接者間の回答の一致している程度によって、回顧的定性データの信頼性をチェックすることがはじめて可能となる。同じ人に繰り返し面接を重ねるという方法ではこのことは可能ではない。

面接調査は、M.I.T.の公用便箋による調査依頼状の送付後、電話にて約束をとりつけ、原則として被面接者のオフィスでフィールド・インタビューの形で実施された。例外的に、被面接者がなんらかの別件でM.I.T.を訪ねる日付とタイミングが合致した場合にのみ、スローン・スクールの小会議室、もしくはM.I.T.のファカルティ・クラブ（教官用レストラン・バー）で実施された。半構造化面接の面接指針は、付録1に掲載する通りであり、被面接者のフォーラム関与のきっかけ、参加者のカテゴリー、カテゴリー別の参加者にとっての便益、フォーラムの設立使命、現在の機能、時間を通じての変化、将来の課題、ケンブリッジ以外の他の地域のフォーラムとの比較、ルート128地域に遍在する他のネットワーク組織との比較、彼らにとっての役割モデル、に関して質問がなされた。

あらゆる表現、言葉、言い回しのニュアンスを逃さないため、面接はすべて録音され、⁸ 録音テープは、著者自身により内容分析のため後にはば完全に聞き

8) テープ録音によるマイナス面、たとえば不必要な緊張、不自然さ、特定トピックの回避が、事前にチェックされたが、テープ録音に神経質な被面接者はいなかったし、彼らの企業者としての経験——たとえば事業計画のプレゼンテーション——から緊張感や不自然さは意外となく（技術上の proprietary knowledgeに関する質問は一切避けた）、テープに録音されると都合な箇所は、彼らの側でその旨を明言するか、あるひとつのケースについては、被面接者自身がテープのスイッチを切った上で、録音には向かない部分に言及したことからも、特定トピックの回避があったとしても、テープ録音のためとは考え難い。テープからの完全なトランスクリプション（聞き取り原稿）の作成を可能ならしめたというプラス面の方が録音のマイナス面を上回っているであろう。

取り筆記され、シングル・スペースのタイプ打ちで合計300ページの原資料が、本稿での定性的データのデータ・ベースとなった。したがって、次節以降の引用はすべて、面接ノートからの再構成ではなく、テープ・トランスクリプションからの完全に「生の声」である。

限りなく繰り返しを要するスプラッドリー流の民俗把握面接は断念したとはいえ、異文化の理解、意味世界の了解、丹念な記述（thick description）の作成という目的という点では、本稿はエスノグラフィーと（方法は異なるけれども）共通であり、M.I.T. エンタープライズ・フォーラム全米ディレクターは、著者に対して民俗把握面接者にとってのごく少数（ときには特定の1人）の情報提供者の役割をはたし、疑問が生じるたびに面接に繰り返し応じてくれた。ディレクターは、フォーラム運営委員会関係者のうち唯一人フルタイムでフォーラム活動に従事している人物である。

著者が二重の意味で異文化からやってきた調査者であることから、方法は異なるとはいえ、エスノグラフィーと共通の目的が、自然と強く自覚された。かつてガーフィンケル（1964）は日常生活の背景期待の強固さを知るために、「それはいったい何のこと（How do you mean?）」という疑問を、日常問われることなく当然視された仮定や枠組の中でなされる会話に繰り返しぶつけるといかに同一文化の内部者が困惑し、果てはいらいらするかを、やや皮肉まじりに提示したが、異なる国民文化、異なる職業文化（occupational culture）からやってきたという意味で二重に外部者である著者は、内部者には当然視されたコード——それが用語であれ、もののみかたであれ——、「いったい何のこと」という問を連続して発することができた。

3. 調査対象者群像

面接調査の対象者プロフィールは実に多彩である。最大の共通項は、技術基盤の小企業のもつ重要性、したがってイノベーションを促進する上での企業者精神の肝要さを心より信じている点にある。ほかならぬその信念が、彼らの多

忙さにもかかわらずフォーラムの運営というボランティア活動に彼らの時間を振りむけているのである。

次節でより明らかになるであろうが、彼ら自身の自己規定（アイデンティティ）は、幾度となくニュー・ベンチャーのスタートアップ（立ち上がり）に関与し成功してきた企業者ないしベンチャー・キャピタリストである。彼らは、口をそろえて、「何度もの成功（repeated success）経験」というが、その理由は、2名を除き、何社もの設立に携わった事実と、いずれの調査対象者の会社もけっして DEC（デジタル・イクウィップメント）やワング・ラボラトリーのように大成功したわけではないという意味でひとくちにルート128ハイテク企業とはいってもこれらの会社の創業者と自分たちとは（少なくとも現時点では）母集団が異なるという認識とによる。⁹

面接調査対象者には、次のような人びとが含まれている。

● M.I.T. の学部（工学部）、大学院（ビジネス・スクール）を卒業、（スローン・

9) 1986年8月の米国経営学会全国大会（シカゴ）で、アンドレ・デルベック（サンタ・クララ大学）が西海岸への移動後、ボストン近郊の大学の共同研究者（ジョセフ・ウィス、ペントレー大学）と共同で、シリコン・バレーとルート128地域の比較文化研究（Perceived Effects of Regional Environments on High Tech Management: A Comparison of Silicon Valley and Route 128が論題）を推進中であるのを知ったが、彼らは、本調査とは異なり、西海岸ではジョン・スカリー（アップル）、東海岸ではケン・オルセン（DEC）というように、両地域の成熟企業の CEO の見解からアプローチしている。「成熟企業」を扱っているため、「スタートアップ企業」の文化を扱っているとは限らないということが強調されていたが、彼らとは逆に本研究では、成功者とはいえ、いわば企業者コミュニティでは「かなりふつうの人」（M.I.T. およびハーバード大学の教授を除き）を扱っていることに注意しなければならない。事実、ある被面接者は、役割モデルに関する質問に対し、ピラミッドを描き、頂点にケン・オルセンやアン・ワングをおき、裾野近くに自分の会社をおき、「いいですか。両者は異なるコミュニティです」と明示的に説明した。草の根レベルからのアプローチと頂点からのアプローチは疑いもなく補完的であるが、当事者（内部者）見解を通じての文化理解という点では、トップからのアプローチの方が、彼らの社会的立場（とくにスポークスマンとしての CEO の役割；ミンツバーグ、1973）から、アーギリス&ジョン（1978,1981）の意味で、実際に使用中の理論（ホンネ、theory-in-use）よりは、外部の人びとに対する答として用意された理論（タテマエ、espoused theory）の方に傾斜する可能性が高い。

スクール在籍中、学生有志によるベンチャーを支援するクラブを結成——そのクラブは現存）、ニューヨークで金融関係の大企業に勤めた後、M.I.T. の学部学生時代の親友の技術的アイデア（広義の AI ——人工知脳、とりわけスピーチのパターン認識に関する製品アイデア）を実現すべくボストンに再来、現在その会社からさらにスピン・オフしてできた2つの会社（一方は AI、もう一方は、電子楽器）の共同経営者となっている人物。フォラムの創設者の1人。

● 上述の人と同様、M.I.T. で経営学修士（MBA）を得、ニュー・ジャージー州で食品産業の大企業に勤めた後、同じくスピーチのパターン認識の上記の会社の設立に関与するためボストンへ、その間、ハーバード教育学大学院で、クリス・アージリス教授の指導のもと博士号を得、その後もさめやらぬ技術ベースの小企業の活力への強固な信念からワシントン D.C. で、カーター政権下のハイテク関連のアドバイザーならびにハイテク小企業のためのロビイング活動に従事、ボストンに戻り現在オートメーションにかかわる企業の共同経営者に落ちついた人物。フォラムの創設者の1人。

● コーネル大学を卒業（経済学）、ハーバード大学経営大学院の MBA を保有し、エンジニアリングと財務の両面にまたがる専門を生かし、ボストンに本拠をもつ銀行（フォラムの最初の外部スポンサーのひとつとなった銀行）に、ハイテク小企業へのローンに本腰で取り組むためのセクションを新設し、その最初マネージャーとなり、最終的には自らハイテク小企業へのコミットを深め、現在コンピュータ・カラー・グラフィックス・デザインならびにカラー・プリンター（新聞の日曜版のような大型のカラー印刷を自動化）の企業の CFO（財務担当経営責任者）の職位にある人物。

● ハーバード大学卒業後、コネティカット州で化学・薬品関係の大企業に勤めた後、ボストンにもどり、いわゆるスタートアップ・コンサルタントとして数多くの小企業の設立に関与した後、1970年代のリスク資本の不足を解消するためボストンのベンチャー・キャピタリスト、個人投資家、企業者のネットワ

ーキング組織を結成（後述する MTDC の誕生により後に発展的解散），そこでの経験からマサチューセッツ州政府に働きかけ，州政府によるベンチャー・キャピタリスト（MTDC, Massachusetts Technology Development Corporation）のアイデアを実現，その創設者となった後そこを去り，企業者コミュニティに真に必要とされるリスク資本は，まさに誕生時の資金（シーズ・キャピタルと呼ばれる）という認識に達し，シーズ・キャピタルに特化したベンチャー・キャピタル企業の首席ゼネラル・パートナー（最高経営責任者）となり，現在のところ，シーズ・キャピタルから育ったクライアントに，いわゆる「第2ラウンド」の資金を供給するとともに，この飛躍段階の企業に必要な（とりわけ流通経路の確保，マーケティング，海外市場へのアプローチのため）大企業との戦略的提携（strategic alliance）ならびに国際的提携に必要な情報・助言機能を有する第2のベンチャー・キャピタル企業を設立中の人物，フォーラム創設者の1人。なお MTDC の現職副社長もフォーラム運営委員の1人である。

● M.I.T. で学部（政治学）を卒業後（当人の回顧的解釈では，将来国際マーケティングに従事するには，国際政治の知識が不可欠という認識から政治学を専攻，在学中ボストン・コンサルティング・グループ東京支社でサマー・ジョブを経験），ある非常によく知られた（日本にも支部がある）国際学生組織のプレジデントとして数年過ごした後，大陸中国の重要性を認識し北京で商社活動に従事，さらにビジネス知識を吸収するためハーバード経営大学院に進みマーケティングを専攻，西海岸はシリコン・バレーでいくつかのスタートアップ企業に参加の後，ボストンに戻り，シリコン・バレー，ルート128地域，さらには外国企業をまきこむ国際マーケティング（および，ある種のネットワーキングそのもの）に特化した，自らの名前のイニシャルを重ねたコンサルティング企業の CEO。

● M.I.T. で博士号まで得た後，同大学で物理学の助教授，準教授となり M.I.T. での終身雇用権（テニユア）を得る間際に，かつて自分自身の製品アイ

デアを供与し、その製品化をめざしていた外部の会社の繰り返しの蹉跌に業を煮やし、自分のアイデアの実現は第三者でなく自ら乗りだすはかないという考えから、M.I.T. の同僚の助言を振り切り準教授の職を辞任し、その会社の CEO（最高経営責任者）となり軌道に乗せて成功させた人物。ニュー・ハンプシャー州内のある企業者ネットワーク（NHHTC, New Hampshire High Technology Council）の会長。

運営委員会には、他に M.I.T., ハーバードそれぞれの大学の経営大学院で、企業者精神ないし技術革新にまつわるコースを担当している教授 2 名も含まれているし、M.I.T. での産業学際会（ILP, Industrial Liaison Program）の前身となったプログラム、すなわち技術基盤の小企業と M.I.T. での技術情報フローを促す M.I.T. アソシエイツ・プログラムの設立者 2 名（1 名は当時 M.I.T. のリンカーン・ラボラトリーのエンジニア、あとの 1 名は M.I.T. の経済学部卒業後、終始 M.I.T. における大学－企業関係に携わってきた人物）も参加している。

女性の委員 3 名もフォーラムの運営委員会の重要なメンバーである。1 人は企業者活動に関する早い時期からの研究者で公表論文も多くあり、現在は事業計画書（ビジネス・プラン——周知の通りベンチャー・キャピタリストからスタートアップ（起業）時の資金を得る時に不可欠とされている）作成のコンサルタントである。もう 1 人は、運営委員会にフォーラムでの発表者の気持ちがかかる人を招きたいという趣旨で委員に選ばれた女性経営者で、かつてフォーラムでの発表者であり（彼女はフォーラムでの発表を通じてベンチャー・キャピタリスト・コミュニティとのネットワーキングに成功し、スタートアップ資金を得た）、現在ソフトウェア企業の CEO である。興味深いことに、両者ともキャリア・カップルであり、前者の配偶者は M.I.T. 近辺のやはりハイテク企業の CEO であり、後者のケースではカップルで経営面（妻）、技術面（夫）を共同

経営者として分業している。¹⁰ 第3の女性委員は、M.I.T. 同窓会組織の専従者で、ニュー・イングランド地域ディレクターである。¹¹ 彼女は運営委員の中で、唯ひとり直接的には自ら企業者活動に携わらない人物であるが、スポンサー組織とのリエゾン、フォーラム・レポーターの郵送、レポーター購読者リスト（実質的にはフォーラムの一般参加者の会員リスト）のアップ・デイトといった重要な後方支援活動（彼女自身の言葉では、「ロジスティクス」）に従事している不可欠の存在である。

以上の例にみるように、調査対象者は、彼ら自身が言う通り、DECのケン・オルセン、ワング・ラボラトリーのアン・ワング、アナログ・デバイスのレイ・ステータのようなこの地の企業者誰もが知っているという意味でこのルート128地域を代表する大成功者ではないが、これらの人物をトップにいたかくとするならば、より広い中腹から裾野を代表する「繰り返し成功を経験してきた」企業者群像である。

4. 複数の方法の併用 (methodological triangulation)

本稿では、簡単な集計といったフォーラムの記述統計上の特性を示す目的以外には、質問票調査からの定量的サーベイ・データの分析を主眼としていない。既述の通りそのような分析を中心とした仮説検証型の分析は別稿でおこなわれている¹²が、調査デザインとしては、あくまでも定性データと定量データの両

10) ただし、付言するならば夫婦がマネジメント・チームをなしているというのは、ベンチャー・キャピタリストが最も嫌うケースであり——おそらく計画的に経営者を選ぶという意図が欠如しているとみられるためであり、また、いわゆるファミリー・ビジネス (mom an' pop shop) のイメージがつきまとうためであろう——、フォーラムでの発表以前に資金が得られなかったのは、このステレオタイプのためではないか、と彼女は述懐していた。

11) 各地域でのフォーラムで、同窓会組織のその地域担当のディレクターが委員会に名を挙げることになっており、ケンブリッジ支部も中心ではあるが、このルールが適用されている。

12) 金井(1987) 参照。

面からのトライアンギュレーション（複数の方法の補完的併用）を意図した研究であることに再度注意を促しておきたい。

ネットワークの数少ない文献のなかで、相異なるが相互補完的な複数の方法を活用する意義は、マッガイア(1983)によって次のように指摘されている。

〔1950年代からメタファーとしては、ネットワークの概念は社会人類学で使われてきたが（金井註）〕人類学においてもネットワークという考え方はかなり新しいものである。……社会学者や心理学者が最も頻繁にサーベイ法——この方法は〔内部者との〕真の意思疎通ないし信頼関係（ラポール）を樹立しようとしないうし、およそシステム内部に足を踏み込むことにもそもそも特に適しているわけではない——に依拠するのに対して、民俗誌的経験（ethnographic experience）は、他の社会学者ならば實際上、研究の上での不純物とみなすであろう諸要因を、慎重に活用している。〔他方でネットワーク分析手法の分析には目をみはるものがあり（金井註）〕今日の社会的ネットワーク分析者は、サーベイ法により可能となる精確さと深みを維持しながらも、エスノグラフィー的方法での感受性を享受しているようである（p. 24）。

本稿は、先に述べた通り厳密な意味でのエスノグラフィーを提供するわけではないが、サーベイ法（とりわけ一般参加者への質問票調査）の分析結果を報告する姉妹稿（金井, 1987）とともに、このような方法論的トライアンギュレーションをめざしたものである。

Ⅲ．事例——当事者見解の構成

- わたしたちは、企業者活動を支援するとともに自らも企業者であるわたしたち自身を助けるネットワークを創出することができるはずだと考えておりました。
- わたしどものバイアス、あるいはわたしどもの焦点とも言ってもよいでしょうが、それは一旗上げようとしているあのどうしようもなくかわいそうな連中（poor

that devil), つまり CEO [ここでは, (小企業の) 最高経営責任者], 高慢ちきだけども孤独なやからを助けることなのです。

この節では, ギーツのいわゆる「丹念な記述」をおこなう。理論的な解釈や分析は次節に譲り, ここでは可能な限りそれらを排し, 当事者(当該社会システムの内部者)の見解から, フォラムの生成・機能に関する彼ら自身の共有する認知を再構成する。最低限の記述的統計や客観的歴史的事実も提示されるが, 当事者のもののみかた (native's point of view) を通じての記述があくまでもこの節でのねらいである (ギーツ, 1973; 1983)。

Ⅲ. 1 フォラム前史とその起源

米国においてですら, 10年ひと昔前には企業者活動 (entrepreneurship) 一般, なかでも今日特に注目されている技術基盤のニュー・ベンチャーですら, 今日ほど敬意に値するキャリアとして広範に受容されていたわけではない。M.I.T. エンタープライズ・フォラムの創設者のほとんど全員が, 設立当時のことを, 企業者活動への理解が十分ではなかった寂しい時期として回顧する。

- いいですか, 企業者活動というのは寂しいものなんです。とりわけわたしどもがフォラムを始めたころには, 企業者活動が今日ほどポピュラーでなかったため, 実に寂しい営みでした。

社会的受容度の低さのみならず, 自分自身の事業を起こすための知識の欠如というのが, 小企業というネガティブなイメージにも目を曇らせることなく強固な技術的アイデアにもとづいて企業者活動に乗り出そうとする M.I.T. 卒業生の間でのもうひとつの懸念事項であった。今や書店に自分の会社を起こすためのハウ・ツーもの手軽な書物が氾濫しているのに比して, 当時そのような便利なものはなかった。しかもとりわけ, (ビジネス・スクールを擁するとはいえ)「科学と技術, その現実への応用」をモットーとしてきた M.I.T. の卒業

生が「企業者」とつぶやくとき、それは技術基盤の企業者（technical entrepreneurs）であり、彼らが技術的にはいかに洗練されても、非技術的要請、特にビジネスにまつわる諸事には無知であったとしても驚くにあたらない。技術的アイデアが常に事業計画書（ビジネス・プラン）や、さらには起業に必要な資金に先行するのであった。

彼らにとっての古典的武勇伝（saga）は、M.I.T. のコンピュータ・プロジェクトの一員であったケン・オルセンである。博物館の展示物のようにかきこまったコンピュータではなく、エンジニア自らが手でさわられるミニ・コンピュータをつくるという彼の技術的アイデアは、M.I.T. のプロジェクトとしては却下された。その時点ではアイデアだけを持ちビジネス知識をもたなかったエンジニアのオルセンは、ある人物、すなわち当時ハーバード経営大学院の教官であるとともに、米国で最初の本格的な——裕福な個人的投資家でなく組織化された機関として最初の本格的な——ベンチャー・キャピタル（American Research and Development Corporation）の創設者となったジェネラル・ジョルジュ・ドリオから1957年当時の金額で7万ドルを入手し、やがては IBM に次ぐコンピュータ産業第2位の企業を築いたのであった。いうまでもなく DEC（デジタル・イクウィップメント社）がこれであり、電気・コンピュータ科学部（EECS, Electrical Engineering and Computer Science）の卒業生のみならず、M.I.T. のあらゆる卒業生にとって、より広くはルート128地域の人びとの間で最も尊敬されている企業である。

この武勇伝が語るように、資金やビジネス知識は、技術的アイデアさえ卓抜していれば後からついてくるものなのかもしれない。しかし、それはけっして誰にでもあてはまるわけではなく、企業者活動への社会的理解の不十分さとともに、「起業（スタートアップ）」のためのビジネス知識の欠如が、M.I.T. 卒業生のなかで企業者活動に興味を抱く人びとの懸念であった。

このような懸念——その裏返しとしての技術者にとっては未知の知識に対す

る関心——の高まりから、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの創設に数年先立って、M.I.T. 同窓会組織の後援により、『今日の経済における新規企業の管理 (Managing a New Enterprise in Today's Economy)』という名を打って企業者活動にまつわるワークショップ（集中講演討論会）が、M.I.T. のお膝元であるマサチューセッツ州ケンブリッジ市においてばかりでなく、ニューヨーク、ワシントン D.C., シカゴ、サンフランシスコで開催された。これに携わった人びとが回想するように、それは一種の「使命を帯びたロード・ショー」であった。1971年1月から4月にかけてのことである。その翌年も、M.I.T. 同窓会員の反響に應えるべく、再びボストン、ワシントン D.C., ロサンゼルスで同種のワークショップがもたれた。このワークショップは、1回限りの単発の企画として実施されたにすぎないが、そのインパクトは参加者の間で語り草となり、特にニューヨークでは、単発のイベントでなく、企業者活動を支援する継続的機関を設けようとする動きがみられた。

ニューヨークでのこのような活動は、やがて正式に M.I.T. ベンチャー・クリニック（通称ニューヨーク・ベンチャー・クリニック）と呼ばれるようになった活動に結実することとなった。これこそケンブリッジにおける M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの直接的先駆にはかならない。

ニューヨーク・ベンチャー・クリニックは、ワークショップのもたらした自然発生的成果のうちの一側面である。他の注目に値する計画的成果は、1971年および1972年にワークショップと併行して編纂され出版・頒布された「M.I.T. 企業者活動目録 (M.I.T. Entrepreneurship Registers)」である。当時ネットワークワーキングという語は存在しなかったが、この目録こそネットワークワーキング活動の最たるものであり、企業者活動に関心のある、ないしは既に従事している M.I.T. 同窓会員に関して、誰が何を志して（既におこなって）おり誰を求めているかという台帳であるといつてよい。この目録に含まれている項目は次の通りである。

- 企業者活動における自己規定のカテゴリーの明示（企業者； 潜在的企業者； 共同経営者の探求者； 資金，ローンの供給者ないし株の買手； 財務・会計・法律・経営コンサルタントといった専門職としての用役提供者というカテゴリーから選択）
- 職能分野別の自己の強み（全般経営管理； 企業計画； 会計と統制； マーケティング； 販売； 業務と生産； エンジニアリング； 専門技術； 法律のカテゴリーから選択）
- 学歴・職歴の記述
- 企業者活動への個人的関心と目的の記述

目録は，M.I.T. 同窓会員の母集団のうち企業者の性向をもつ下位集団の間で，必要性・機会がある度に，潜在的に役立ちそうな人を見つけ出し接触をはかるための，いわばディレクトリー（「企業者」電話帳とも呼ぶべきもの）の役割をはたした。

計画当初，誰もが事前にワークショップのこれほどのインパクトを予期していたわけではない。様々な地域で M.I.T. 同窓会員からの熱心な支援と参加がなければ，二年連続の「巡業ロードショー（travelling road show）」とはならなかったであろう。このワークショップにも関与したフォーラムの運営委員の1人は次のようにもいう。

- その（ワークショップの）意図というのはですね，あるプログラムを1回限りで作りあげてみたということなのです。あれは興味をもつ同窓会員，自分の事業を起こしてみようと思っている同窓会員のために，M.I.T.で開かれる2日間のプログラムになることになっておりました。……同窓会員のなかにはまあひょっとしたら自分自身の会社を始めてみようと思っている人があるかもしれない，そういう人に親切で役立つなにかを与えようじゃないかというただそれだけの考え（仮定）が理由で，あるセミナーをやってみようという目的のものでしたのです。……このプログラムの参加応募者が多数だったものですから，主催者がこの

会合をローカルなものではなく全国的なものにしようとしたのは明白でした。

このワークショップは、企業者活動がいかに重要なものであるかを認識し、どのようにすれば自らも企業者の1人となれるのかについて人びとを啓蒙するための初期の企てであった。ニューヨーク・ベンチャー・クリニックこそは、この単発に終わったかもしれない刺激に、継続性をもたらずはずみを与えようとした計画的努力であり、このクリニックでは、ニューヨークの企業者コミュニティの人びとが集い、特定のニュー・ベンチャーについて議論が、定期的かつ恒常的におこなわれようとしていた。

全被面接者のうち7名がフォーラムの創設時からの運営委員であるが、7名中4名が、全国巡行のワークショップをケンブリッジでの M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの起源であるとし、7名全員がニューヨークでのローカル活動を、設立趣旨とフォーマット（会合の運営形式）という点から、フォーラムの直接的先駆であるとみなしている。

ニューヨークとケンブリッジを架橋する役割を果たした人物は、1971年のワークショップにおけるニューヨーク地区の責任者であり、さらにニューヨーク・ベンチャー・クリニックで中心的役割を担っていた。彼は、ある個人的理由から1970年代後半しばしばボストンに足を運んでいた。ある運営委員が「ずいぶん悲しい話だよ」と思わずもらしたように、彼がボストンに足しげく通った理由は、第一級の医療を誇る MGH 病院 (Massachusetts General Hospital) に配偶者が入院していたためであった。

ある人が息をひきとろうとしているときに、M.I.T. エンタープライズの胎動の息は始まったのである。ニューヨークからやってきた M.I.T. 同窓会員との出会いを、フォーラムの創設者のひとは次のように描写する。

- 昼食をとり M.I.T. ファカルティ・クラブに入ったんですが、〇〇氏 [ニューヨークからボストンを訪ねていた上記の人物] が M.I.T. 同窓会組織専従者の誰かと他の2～3人の連中を捜しているところでした。……昼食中にたまたま彼に

会ったわけです。わたしはファカルティ・クラブでのある昼食会に出ていたわけなんです。ちょうど隣りにテーブルがありまして、ちょっと立ち寄りまして、彼が話しかけてきて、「私が[ニューヨークで]やっておりますことをお話しいたしましょう。私は、ここに同席しております連中と、この地で M.I.T. ベンチャー・クリニックをひとつ始めようじゃないかと話しているところなんです。」それに答えて、私は「へえー、おもしろそうですね。お電話下さい」と言い残しました。彼は実際に電話をかけてきまして、他の2〜3人といっしょにこの人と会いました。それから、わたしたちは、[例会を始めるにあたって]パネリストになってくれそうな人びと、運営委員会に入ってくれそうな人びとのリストをつくりあげました。

『技術基盤をもつ成長組織にとっての資源』（以下「資源パンフレット」と略称）と題されたフォーラムの公式パンフレットも上に述べたような経緯の一部にかいつまんで触れており、ワークショップ、ニューヨークでの M.I.T. ベンチャー・クリニックとケンブリッジでの M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの間のゆるやかな結びつきを示唆している。M.I.T. そのものがこの地に存在すること、広域ボストン地域の128号線こそはハイテク企業の集積と活発なスタートアップ企業の存在の代名詞にほかならないことから、ニューヨークでの活動と同種のものがマサチューセッツ州ケンブリッジ市にないこと自体がむしろ尋常ならざることと考えられた。

「資源パンフレット（1984年11月版）」によれば、フォーラムの目的と機能に関する公式見解は次の通りである。

フォーラムは分析的かつ客観的なクリニックになるよう設計されています。フォーラムは M.I.T. 同窓会組織の後援の下に組織化されており、こじんまりとした規模と限られた資源により通常は手に入らない専門家の勧告や助言を得る機会を、事業展開の臨界的段階にある事業に対して提供しています。（p.2）。

外部の専門家による助言をこのように強調していることからフォーラムは、しばしば「一夜限りの取締役会（one night board）」と呼ばれる。この表現は、運

営委員会のメンバーから頻繁に聞かれるばかりでなく、他の媒体からも耳にする。たとえば、フォーラムに関する最近のウォール・ストリート・ジャーナル紙の記事の見出しは「M.I.T. では、小企業が一晚取締役会をリクルートしている（“At M.I.T., Small Firms Recruit Board of Directors for a Night”）」（1986年3月10日）というものであった。

最初のワークショップが開かれたとき（1971年）とケンブリッジにフォーラムが誕生したとき（1978年）は、企業者コミュニティの人びとにとっては、散々なつらい時期であった。ある被面接者によれば、1971年は「ベンチャー・キャピタル市場が息を絶やした」時期であり、1978年は、別の被面接者によれば、「マサチューセッツ州の失業率が非常に高かったときで、手に入るリスク資本はほとんどなく、さしもの伝説的な〔ルート〕128もひき潮にあえいでいた時期」であった。また、1978年は、米国議会がこの窮状に対応してキャピタル・ゲインへの最高有効課税率を49%から28%に引き下げたという点からも、企業者コミュニティの人びとにとって記憶に残る年であった。後に1981年にERTA 法（経済復興税法；Economic Recovery Tax Act）により税率はさらに28%から20%にまで軽減させられた。GAO（General Accounting Office）の調査によれば「この〔キャピタル・ゲインへの税率の（金井註）〕軽減は、ベンチャー・キャピタル資金額を25億ドルから1981年にはおよそ60億ドルにまで拡大するのに貢献した」（ケント，1984）といわれている。

ワークショップとニューヨークでの活動によってかきたてられた同窓会員の関心，ならびに「臨界的多数（クリティカル・マス）」を超える企業者の存在，それと相俟てこのクリティカル・マスを築きあげる強力な孵卵器組織（インキュベータ）であった M.I.T. の膝元に立地するという地の利が，ケンブリッジでの活動の立ち上がりの主たる促進要因であった。M.I.T. のホームグラウンドにフォーラムを創造するもうひとつの推進力は，大学と企業との連結のあり方をめぐる動向であった。この分野で M.I.T. は，わが国の産業界にも周知の ILP

(産業学際会, Industrial Liaison Program) からも推察される通り——数え方の如何によるが ILP での産業界への窓口として博士号取得者も含め技術とビジネスの両面を扱えるスタッフが40名以上はりついているといわれている——, 最も成功している研究主導型大学(リサーチ・ユニバーシティ)といわれている。しかしながら、その成功と名声も必ずしも小企業にとっては十分なものであるとはいえない面があった。被面接者のうち2名は、とりわけ、この点に関してきわめて明示的に言及していた。

- 1970年代に、M.I.T. は、いくつかの重要な動きをみせました。そのひとつは、1973年に創設された M.I.T. 開発財団(M.I.T. Development Foundation)でして、これは[M.I.T. 内の]若い科学者と技術者のために資本の元手と経営管理上の援助を組織化しようとする努力でした。これは、ベンチャー・キャピタル市場が組織化される以前のことでした。……いまひとつは、小企業に的を合わせた M.I.T. アソシエイツ・プログラムを M.I.T. 産業学際会(ILP)、つまり M.I.T. の産業界との連携を図る全般的プログラムに併合してしまったことです。アソシエイツ・プログラムの件なのですが、会員企業数を増やして見栄えをよくしようということで、この二つのプログラムはいっしょにさせられてしまったのです。
- M.I.T. は、高度技術領域のリーダーであるという名声を得てまいりましたが、もしもあなたがこのような[技術基盤をもつ小]企業の社長ないし業務担当の重役であるとしたしますと、M.I.T. の本拠から得られる資源はほとんどないといってよいでしょう。もしもあなたが、大企業ないし中堅企業のお方なら……本拠に舞い戻ってつながりをもち M.I.T. と提携していることの特権を享受する様々な手段をお持ちになることでしょう。しかし、小企業ならばそうはまいりません。それで、わたしは、このことがしゃくにさわりました。といいますのも、M.I.T. が企業者コミュニティ、[ルート]128の大半をつくりあげたというにもかかわらず、つながりをいかす術をもてなかったからです。……それでわたしは、こりゃ困ったのだと思った次第です。

M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは、M.I.T. そのものが大学としておこ

なっているプログラムでなく M.I.T. の同窓会員がおこなっているプログラムであることに注意する必要がある。また、M.I.T. 同窓会組織の後援により成長したとはいえ、M.I.T. にゆかりの人びとにだけ限定されているのではなく、この地域の企業者コミュニティの誰に対してもオープンな存在であることを見逃してはならない。事実、たとえばフォーラム運営委員会のメンバーの約半数は常に M.I.T. がらみでない人を内包するように配慮がなされている。この点は、M.I.T. 自体の公式的活動の一部として ILP が組織化されているのと大きく異なっているのである。

M.I.T. 開発財団のかんばしいとはいいがたい成果からの教訓は、「この財団は、M.I.T. だけでひとつのユニバースというにはあまりに小さいこと、パワー・ハウスたる M.I.T. ですらあまりに小さすぎることを理解することなく、新たな会社に対するアイデアの源泉を排他的に M.I.T. のみにしぼったことにありました」というあるフォーラム運営委員の述懐にみられる。M.I.T. 関係者および非 M.I.T. 関係者のバランスのとれたフォーラム運営委員会の構成はおそらくこの認識の反映であるといえよう。

同窓会組織の活動としても、フォーラムはきわめて異彩を放っている。技術に基盤をおく企業者活動にはっきりと焦点を置いているからである。他の典型的な同窓会組織の活動は、ビジネスとは縁遠いもっと理想主義的なものであるか、さもなければ単純に焦点がもっとぼやけて広範な催しであるのが普通である。フォーラムは、そのような他の活動とは異なっている。しかし、M.I.T. の卒業生である運営委員が言うには、それでもフォーラムはあまりに M.I.T. 的な活動である。

- それ [M.I.T. エンタープライズ・フォーラム] は、典型的な M.I.T. のおはこなのである。実際的ですし、手元にある問にしかと焦点を合わせていますし、なんら表に出てこない隠れたアジェンダ（計画）などありません。オープン、实际的、そして

フェアなのです。

Ⅲ． 2 活動の成長

M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの当初のフォーマット（例会の運営形式）は、ニューヨークでの活動を踏襲した。ニューヨーク・ベンチャー・クリニックは、企業者コミュニティの主要な構成員、すなわち企業者、潜在的企業者、銀行家、法律家、その他のビジネスマンが毎月集い、そろそろ外部からの客観的助言が必要であると考えるにいたった小規模ハイテク企業の、原則としてCEO（たいていの場合創立者）が発表する自社のケースを検討するというものである。「資源パンフレット」にも記されているし、面接からも確認されたことであるが、ケンブリッジでのフォーラムは、ベンチャー・クリニックに範（モデル）を置くものである。その運営法は、いわばニューヨークより技術移転され、ケンブリッジでのよりめざましい成功とそれにもなる運営法のさらなる改善にもとづき、今度は、M.I.T. エンタープライズ・フォーラム・ニューヨーク支部（M.I.T. Enterprise Forum of New York）という新たな名の下にケンブリッジからニューヨークに逆移転されたのであった。

初期のニューヨークのモデルとの連続性は、「わたしたちはニューヨークに多くを負っています」、「フォーラムは、ニューヨークの連中がやろうとしていたことのある種の継続なのです」といった表現にみられる。他方で、ケンブリッジでの活動の非連続性ないし新たな突破口（ブレイクスルー）は、活動の量ならびに多様化による記録的成長にある。連続性と非連続性という点について、ニューヨークでの活動に関する次のような指摘がみられた。

- ニューヨークでの問題点はですね、すごく活発な集団とはいえない状態に退化していったことなのです。あまりよく組織化されていませんでした。その気になったら一発やってみようという機会、この大学 (*the Institute*)¹³の資源と密

13) 定冠詞つきで*the Institute*というときには、M.I.T. 関係者、同窓会員の間では、

接に結びつけてみようというより複雑な仕事こそ、わたしたちのやる気を起こさせたものなのです。

- ニューヨークでの活動はあまり成長しませんでした。振り返ってみますとその理由のひとつは、新たにやって来た企業者に対し、毎回の会合で相も変わらぬ同じ連中が似通った助言を重ねていることにありました。いつも同じ人たちが集まっていたのです。彼らの助言たるや不毛なものになる傾向がありました。ある人は、いつも決まったように、「あなたには、もっとまじな取締役会が必要です」といい、別の人はやはり決まりきったように、「あなたは、マーケティング担当副社長を雇う必要がありますよ」といった具合にです。わたしどもがめざしたのは、わたしどもの回答にありがちなこのような紋切り型を打破することでした。

ニューヨークでのつまづきからの教訓は、揺籃期にあったケンブリッジでの活動の創設者にとって、かなり明白だったようである。ひとつは、より質の高いケースを獲得することであり、第2は、M.I.T.の資源の封を切ることであり、第3は、常連だけが毎回集う場所だという「小さなクラブ」のようなイメージを払拭することであった。以下、この3点について順次概観することにしてしよう。

第1に、ルート128地域におけるハイテク企業の集積は、フォーラムで魅力ある議論をするに値するケースの取得を容易にする潜在的可能性を意味すると意識されていた。フォーラムの将来の課題を後に論ずるときに明らかになるように、良質のケースの入手・選択は、常に最優先課題として、ずっと重視されてきた。しかし、ある種の自己強化的善循環が存在する。フォーラムがよりいっそ

M.I.T.のことをさし、この大学に対する親しみと誇りをあらわす典型的な表現である。原文のトランスクリプトでは明示的であるが本稿では、以下「この大学」と訳すことにする。*the Institute*という表現を用いるだけで、感受性のあるこの地域の人びとであるならば、これがM.I.T.をさしていること、ならびに発言者がM.I.T.コミュニティの内部者であることを知ることができる。ハーバード経営大学院を、この地では少なくともビジネス・スクールにかかわる人びとの間では、*the B School*というだけでピンとくると同じである。

う成功していけば、発表用のよりレベルの高いケースを提供できる企業者を引き寄せることができるし、フォーラムで議論されるケースがより魅力的であるならば、フォーラムはますます名声を高めることができるであろう。

第2の教訓は、きわめて直截的である。M.I.T.のことを深く知りつくした人物を招き入れることにより、M.I.T.とその卒業生が数多く居残るこの地で活動を開始する限り、ニューヨークの場合と状況は出発点より異なっていたといつてよい。事実、フォーラムは、M.I.T.において大学と産業界との結びつきに特化した職務に没頭し、名誉事務官 (Secretary Emeritus) として退職したM.I.T. 卒業生を運営委員会の一員として招くことになる。

第3の教訓、すなわち常連にとってのみ居心地の良いだけの小さなクラブにはしないという教訓は守られ、ケンブリッジでのフォーラムは見事に成長した。しかし、この教訓への回答は問題を孕んでいる。これは規模だけの問題でなく雰囲気の問題であるにもかかわらず、フォーラムのネットワーキング活動の成果 (組織有効性, organizational effectiveness) の追跡調査が困難な以上、ともすれば「参加者数」つまり規模の成長が最も容易で可視的かつ議論の余地のない成果指標になりがちだからである。¹⁴

フォーラム運営委員、とりわけ創設以来の運営委員は、一般参加者数 (規模) のめざましい増加こそ成功の証しであると言及しながらも、彼らは小さなクラブのような雰囲気で献身的な仲間うちの間で一体感を保てた「古き良き日々」をなつかしむかのように語っていた。

- わたしどものは、まあぼつぼつと進化してきたようなものです。つまりですね、
[最初] わたしたちは、運営委員会のメンバーから8名から10名、外部者が12名ほど、それから発表会社が [M.I.T.] のある教室で出会うという具合でした。とにか

14) 運営委員会自体が、データ源に関して前節で述べたように、フォーラムの発表者にサーベイを実施したこと自体、彼らが自らの活動成果をいかに把握するかを模索している証拠のひとつといつてよからう。

く一種の私的な相談ごとの会といった感じだったのです。それでフォーラムが成長いたしましたして、より大きな教室に移っていきました。さらに、小講堂に移り今日では大きな講堂を使っているわけです。……なかには、とにかく成長というのはいいものだという人もいますが、わたしは、ある限度を超えた成長は立派だとは考えておりません。……もはや成長する必要がないという理由でこれ以上成長しないとき、いったいどのようにして人びとの関心をつなぎとめるのでしょうか。

- [設立] 当初のエンタープライズ・フォーラムは、唯一の共通な関心、ないしはかなりの程度に共通な関心を抱く個人のうちとけた集まりでした。……7～8年前のM.I.T. エンタープライズ・フォーラムと今日のM.I.T. エンタープライズ・フォーラムの間にはほとんど関係がありません。それに、[当時] 規模の小さい事業に従事していた個々人は、お互いに心よりなぐさめあう場を欲していたのです。わたしたちの誰もがかなりみじめな状態だったからです。といいますのも、小事業というのはとても寂しいものだからです。

- ○○社（最初の発表企業名）は、第1番目のケースでした。……聴衆はほとんどいませんでした。ひょっとしたら2人ぐらいだったかもしれません。そして誰もがパネル（専門的助言者としてのゲスト）でした。……それに発足当初オブザーバーとしてやってきた人には皆、[同窓会組織の支援により] 無料でサンドウィッチを配りました。そんなふうにして人びとに来てもらって、これに興味をもってもらおうとしていたのです。

成長過程は、最初の引用で述べられている通り、進化的（漸進的）であり、会合の場としての教室の推移からその過程をたどることができる。月次例会における参加者の数は後述する1980年秋の第1回M.I.T. エンタープライズ・フォーラム年次ワークショップの後、典型的なS字型カーブを上昇するように増大していった。1982年初期に月次例会の規模は200人を突破した。フォーラム運営委員会の第3代委員長は月次例会の参加者数にとりわけ注意していたようであり、フォーラムの会報である「フォーラム・レポーター」に細かく正確な数字を報告している。

われわれの1月の会合は、参加者数の新記録を達成しました。196名でした（「フォーラム・レポーター」第1巻第6号、1982年2月）。

2月の会合は、242名の参加を得、さらに新記録を更新しました。今回も議論は活発であり、聴衆も積極的に参加し、的を得た質問や提案をしました（「フォーラム・レポーター」第1巻第7号、1982年3月）。

フォーラム誕生後の第1回目のセッションの正確な参加者数は回顧的な面接データからは不明であるし、発足時点では「フォーラム・レポーター」のような文書も存在しなかった。しかし先の記述にみる初期のフォーラムは、通常200名以上の参加者を有する今日のフォーラムと量的のみならず質的にも異なっただろうことは明白である。

初期のフォーラムに関してよく聞かれたコメントのひとつは、比較的に安価であった当時のフォーラム運営費に関してである。端的には、その少額のコストは、(1)そのフォーマットの性質——基本的には企業者活動にまつわる具体的ケースを皆で集って議論する出会いの場というだけの性質——、(2)活動支援者のボランティア活動、(3)発足時からの M.I.T. 同窓会組織による援助、に起因している。

- わたしどもは、出費がほとんどなかったものですから、スポンサーを持とうという強い欲求は、なんらなかったのです。わたしたちは、教室に座り、[ケース] にまつわる諸問題を議論していただけてから……ということで、資金はけっして問題とはなりませんでした。それをさして必要としなかったからです。「この大学」が親切にも場所を提供してくれたことがもうひとつの要因です。
- フォーラムは典型的な同窓会組織の集まりではありませんが、同窓会組織の〇〇氏は、まさに発足という時点からおりましたし、わたしたちの仲間うちでした。それで、彼らが無料でサンドウィッチを下さったりしまして……資金はあったわけです。文具を買ったり秘書の助けを得るに足る資金はありました。

全般的にいて、成長こそは、常にフォーラム当事者の主たる関心事であった

し、若干の留保条件をとめないながらも最も明快な成功指標としばしばみなされてきたのである。

III. 3 活動の多様化

ケンブリッジでの9年間のフォーラム活動は、4代の運営委員長の推移の間に活動範囲を徐々に多様化していった。多様化した諸活動のうちには、定期的なコミュニケーション媒体としての月報の出版、差し迫った特定の問題に焦点を合わせた丸1日の年次ワークショップ（集中講演討論会）、誕生後間もない文字通り立ち上がったばかりの企業に的をしばったスタートアップ・フォーラムないしニュー・ベンチャー・クリニック（従来の月次フォーラムと対比して「小フォーラム」とも呼ばれる）、外部スポンサーの組織化が含まれる。

これらは、ニューヨークでの先駆的活動の直接的遺産である月次ケース発表例会（「大フォーラム」）——フォーラムの起源であり今日なおフォーラムの諸活動の中心をなす——の上に、積み重ねられてきた新たな構成要素である。

1. 月次ケース発表例会（monthly case presentation; 大フォーラム）

月次例会では、2つの会社のケースが原則としてCEO（最高経営責任者）によってなされる。ケースの探索・収集は、運営委員会のメンバーのおよそ4分の1を占めるベンチャー・キャピタリストに主として依拠してなされている。委員会に持ちこまれたケースは主として委員のコンセンサスによってふるいにかけられる。面接調査から明らかとなった主たる選択基準は次の通りである。

- 発表候補者による自社の問題の特定化・明確化の程度
- フォーラムが発表候補者の問題解決の一助となれる可能性
- 一般参加者に対するケースの教育的価値ならびにエンターテインメントとしての魅力
- 発表候補者のパーソナリティならびに発表能力（話術, presenting

skills)

最初の2点は、企業者を助けるというフォーラムの設立以来の使命から直接的に導き出されるものであるが、後の2点は、フォーラムがそもそもは外部からの一般参加者を聴衆として意識していなかった（実質的に聴衆はごく少数ないしは皆無できわめて内輪の小クラブであった）ときから今日の200名ときには300名の大聴衆を擁するに到るプロセスで徐々により顕著になっていたと考えられている。

被面接者の全員が発表者も聴衆（一般参加者）も重要であるとは示唆するものの、発表者にあくまでも焦点をおくものもいれば、聴衆の存在をより強く意識しているものもいた。しかし、一般参加者の増大により運営委員会は、否否なしに、発表者の質の維持（quality control of presenters）により慎重ならざるをえない状態におかれるようになっていた。

- わたしどもは以前よりはるかに気持ちをひきしめるようになりました。……200人もの聴衆がいるのだという事実をかなり意識するようになっていました。……ですから、わたしどもは、手探りで行くべき道を探していた以前に比べてはるかに明確に、パネリストの質と発表者の質を気にかけています。

上記の4つの主要な基準以外にも、どのような発表者がフォーラムの月次例会でのプレゼンテーションをなすにふさわしいかについて、他の考慮要因がある。(1)発表企業が既に製品をつくっているか、あるいは少なくともめざす市場を公けにしているかどうか（この基準のより厳格な適用法は、最初の製品が既に販売されたかどうか、である）。(2)その会社がフォーラムにとって大規模すぎることもなければ小規模すぎることもないこと。換言するならば通常ならかの収益をすでにあげつつあるが、典型的には100万ドルを超えないぐらいの規模の会社を選ばれている。(3)その会社が技術指向の会社であるのかどうか。なお、運営委員会は、発表候補者に対して、会社を事前に検討するために事業計画書（ビジネス・プラン）を提出することを要求している。したがって、ビジネ

ス・プランを既に作成しているか否かもひとつの要件となっている。

いったん選ばれたケース発表が承認されると、200ドルの名目ばかりの料金が課されるが、それは公式の説明によると、「発表例会の事務費、その他の会の運営にまつわる派生的費用を支払う一助として使用される」（「資源パンフレット」, p.3）とのことである。

未消化ケースの待ち行列、つまりケースの在庫からの選択は、もし仮にあるとしても（実際にはそう多くたまることはないと言われている）、それは頭をかかえる問題ではない。選択という以前にケースの獲得・収集こそが常にフォーラム運営委員会にとっての挑戦課題であった。立地場所がルート128地域であるケンブリッジにして、また運営委員会内部に名を連ねるベンチャー・キャピタリストが築き上げたケース入手のパイプラインが存在するにもかかわらずである。

- ケースの獲得、つまりいいものを見究めここに来てもらうということは最大の問題です。会社は、ふつうかってにこちらに出向いてくれるというわけにはまいりません。そういうこともなきにしもあらずですが、そういうのは少数です。……あくまでもわれわれの側から実際に出向いて探し出さなければなりません。このことは常に、フォーラムの主たる問題となってきました。すばらしい発表者を見つけ出し、つきとめるということです。それで、この作業は主として運営委員会の持つ知識を通じてなされてきました。
- わたしどもは、余分のケースをたっぷり持っているわけではありません。発表者を見つけるのはたいへんなことです。……おそらくどの時点でもおそらく2～3個のケースの在庫があればいいところです。けっして、6個、10個、あるいは1ダースというわけにはまいりません。その数は限られています。われわれとしては継続的にケースを探しあてなければならないのです。

他方で、フォーラムでの発表のために、公式に明確化した問題点の如何にかかわらず、資金源とつながりたいという動機がたいいていの発表候補者のホンネで

あり、ケース探索の困難さにもかかわらず、ここにフォーラム内部のベンチャー・キャピタリストの委員と潜在的発表者との接点がある。最初の接触の典型的なプロセスは次のごとくである。

- 人びとはベンチャー・キャピタリストに資金を求めます。ですからベンチャー・キャピタリストは、自分のところにやってくる人びとを持っているのです。わたしどもは全員、若い企業者に興味を持っています。それでわれわれはそういう会社に出会う度に言ってみるのですが、「M.I.T. エンタープライズ・フォーラムで発表してみたらどうだい。事業計画書（ビジネス・プラン）は持っているかい。運営委員会にみせてみるためにビジネス・プランのコピーを一部いただけないかな」という具合にね。われわれの委員会内でベンチャー・キャピタリストをやっている者のところには、資金を探し求めている人びとが定期的に訪ねています。それにそういう場合には、彼らもビジネス・プランを用意しなければなりませんからね。

資金を得るということが発表者の基本的動機となっていることを前提に、委員会におけるベンチャー・キャピタリストの1人の観察によれば、リスク資本の入手可能量とフォーラムへの潜在的ケースの供給には負の相関があるという。換言するならば、この観察によれば、ベンチャー・キャピタル市場がタイトな時にケースの獲得は容易であり、その逆は逆ということになる。

先に述べた主要な選択基準4つのうち第1のもの、つまり問題領域の明確な自覚は、フォーラムの例会にそのケースを選択するか否かの決定にとって重要であるのみならず、当該セッションに適切なパネリストをみつけ出す手掛かりとしても不可欠である。所与のケースに対して資源となってくれるようなパネリストの探索に際して、運営委員会は、この地での企業者コミュニティに根を植えた自らのネットワーキングに依拠している。

- 「運営委員会」皆一堂に会しまして、誰かがもってきたケースを手にして、「それじゃパネル（専門家として例会に公式の質問者・助言者として参加する人びと

の集合体)を寄せ集めることにしよう」と言います。その発表者に適用される資源という点では、このパネルとはそりゃもうたいしたものです。……われわれはこの人とはという人を知っているはずですし、またあるいは、この人とはという人を知っている誰かを知っているはずです。

- 会社を選んだ後、一堂に会して、「この事業を知っている人の誰をわれわれは知っているだろうか」と言います。そうしますと各人が旧知の連中、それがどこの誰であれパネルに来てくれそうな人と接触をとる責任を引き受けます。どのようにやっているかというとそれだけのことでして、これでうまくいっているのです。
- [発表者の選択がしばしば問題であったのに対し(金井註)] パネリスト[の選択]は、けっしてこれまで問題となったことはありません。運営委員会がネットワーク群を常に持っているからです。これまで誰1人としてわたしの申し出を断った者はおりません。まったく驚くばかりです。彼らが出張中でなく、けっこうよく知っている分野だと思えば、彼らは「パネリストとして」やって来ます。M.I.T.の名前はたいへんな吸引力です。わたしが電話で、「M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの者ですが、あなたにパネルとして出てもらいたいのですけれど、事前の[ビジネス・プランの]読み込みと討議に、4～5時間は要しますけれど」と申しますと、彼らはそれを実行してくれます。

面接調査対象の運営委員は異口同音に、いかに自分たちがパネリストの効率的な招集にたけているかを、語っている。最近委員会のメンバーとなった新参の委員のなかには、委員会がゆるやかにしか組織化されていなく、一見でたらめでだらしない(loosely organized)集まりでありながら高度に能率的であるのに驚いている者もいた。外部の人びとをパネリストとしてフォーラム活動に巻き込むのに、疑いなく彼らがケンブリッジでのフォーラム活動の名称に冠として付加したM.I.T.の名は、相当の役割を果たしているようである。そして、想像に難くないことだが、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムという組織名は、今日では正式にM.I.T. に帰属する登録されたレジスタード・マーク(a registered service mark of the Massachusetts Institute of Technology)である。

外部の専門家をパネリストとして活用することは、フォーラム活動の多様化の一角と考えてよい。なぜなら発足当初は、運営委員会そのものが企業者コミュニティに必須の多彩な専門領域をカバーするように選ばれているという考えから、最初は運営委員がパネリスト全部の座席を占めていたからである。

まず第1に、委員会の外から専門家に来てもらうというアイデアは、増大していく聴衆の規模と関連している。委員会の考えでは、このふくらんだ聴衆の期待にこたえうるためには、特定のケースごとにより適切な質の高いパネリストが要請されるというのである。それと同時に、聴衆の数が200名を超すという最も可視的で明快な成功指標が、外部の専門家にこれは意義ある活動であり、パネリストに立つことにより、当人の企業者コミュニティにおける知名度も高まるということの説得をより容易なものとし、参加要請を円滑にした。

第2に、外部からの専門者の活用は、フォーラムを居心地は良いが閉鎖的で毎回同じ人物が同じような助言を繰り返す場にしてしまうのか、それともコミュニティ内に広く訴求する開放性を維持するのがよいのか、という選択にかかわっている。既述の通り、仲間うちの小クラブでは蹉跌を踏むというのがニューヨークでの先駆的活動からの教訓である。

第3に注目すべき点は、パネルの構成を委員会内部から外部の専門家の導入に切り換えても、フォーラム運営費になんら追加的費用を惹起しなかったことである。米国にあるボランティア精神がこれを支えたともいえようが、当事者見解からは、彼らも確かに何かを得ているという方が適切なようである。外部からのパネリストは、自らの時間と専門技能をボランティアとして捧げる見返りとして、企業者コミュニティのパワフルな集まりに、自らの顔と名前を周知させることができるのである（exposureとvisibilityという語が面接資料からは、この点に関して最も頻繁に用いられている）。

第4に注意を喚起すべき点は、パネリストの選択にあたって「(パネルに立

つ) 各人が発表する組織に対して何ら既得権を持つことなく、もしくはその組織に現時点で参加していない」(「資源パンフレット」, p.3) という点に配慮が払われている。さもなくば、フォーラムの信条とする「完全な客観性」がパネリストに期待されないからである。

以下本稿で順次概観していくのは、その他のフォーラム活動の多様化形態であるが、月次ケース発表こそその原点であったことを再度強調しておきたい。1985-86年度の M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのしおり(“M.I.T. Enterprise ForumSM of Cambridge: A Program of the Alumni Association of the Massachusetts Institute of Technology, 1985-86; 以下「85-86しおり」と略称)は、月次例会について次のような公式の説明を施している。

フォーラムの運営委員会で選抜された、援助を求めながらも技術基盤を持った会社が、毎月、各種専門家ならびにその会社が特化している事業領域の同僚企業者から成るパネルの面前で自社のケースを発表します。

客観的で分析的な討議の中で、(ボランティアとして壇上に上がっている)選ばれたパネリストが、討議に先立って検討しておいた事業計画書(ビジネス・プラン)ならびにその他の諸計画にコメントを付し、当該会社の過去そして現在の事業の状況を概括し、その会社の CEO(最高経営責任者)の関心事である様々な事項を解決する可能な手段について建設的助言を提供します。ケースによりましては、まったく新たな展開方向が示唆されることもあります。また別のケースでは現行の経営方針のままでそれをより良く実行する方法が確認されることもあります。個々のケース発表時のパネリストには、特定のケースのために特別に招集された卓越した専門職の人びと、たとえば、技術ベースの成功した企業者、財務専門家、マーケティング専門職、コンサルタント等々が含まれています。小規模事業ならびにその関連分野を代表する人びととともに事業開発に興味を抱く様々な諸個人を代表するおよそ300名の聴衆が出席し、さらに追加的な助言や代替案を提示します。(ケース発表セッションは一般に開放されています。)

この折り込み裏表6面の簡潔な公式のしおりにおける各活動分野の記述の客観的長さ（原文の英語での語数）は、運営委員会が月次ケース発表の例会（大フォーラム）に付与する他の活動と比べての相対的重要性の非感応的尺度（unobtrusive measure；ウェブ他，1981）をなしており，上記の月次例会の記述はスタートアップ・フォーラム（小フォーラム），年次ワークショップ（集中講演討論会），および月報（「フォーラム・レポーター」）の記述の長さの約4倍である。その正確な値は，上記の順に語数で比較すると，4.20，3.94，4.51倍である。

月次例会のフォーマットは次の通りである。まず，原則として発表会社のCEOが20分から25分の発表をおこなう。次に，同業分野の企業のCEO，提案された製品の潜在的顧客，発表者が問題領域として自覚している分野の各専門家——典型的には財務，マーケティング，組織（特に governanceと言及される取締役会の構成に関する問題）の専門家が当日の発表と事前に配布された事業計画書のコピーにもとづいてコメントする。外部パネリストを登用するようにした後も原則として，少なくともパネルの1人は，討議プロセスを円滑化するため，またバランスよく追加的な視角をもたらすためにフォーラム運営委員から選ばれている。この後，フロアの聴衆（一般参加者）からさらに広範囲なコメント，助言，質問がなされる。最後にこれらのコメントに対する発表者の対応とフロアからの示唆を念頭に各パネリストが再度，発表者に結論的示唆をかいつまんで述べる。このプロセス全般を通じて，運営委員会のメンバーの1人がモデレーター（討議推進役）として討議を調整する。

一晩に通常2つのケースがレビューされるが，各ケースの討議終了後に，モデレーター，パネリスト，フォーラムの運営委員ばかりでなく，フロアの聴衆からも当該ケースに並々ならぬ関心を持つ人びとが壇上に会し，名刺の交換，後に会う約束，さらには単なる握手を含め談笑している。また，各ケース終了後，事前に配布された当該ケースについての評価フォーム（10分ほどで回答可能な質問票）によって，聴衆の誰もがインパーソナルな形で発表者にフィード

バックできるようになっている。この評価フォームの集計結果は、数日後発表者に手渡され、くつろいだ（フォーラムでの発表そのものは緊張のひとつであるのに対し）雰囲気のもとで運営委員とフォーラム全米ディレクターによりフォロー・アップ（事後的検討）がなされる。

先のしおりにもあるように、大フォーラムでの月次例会は、フォーラム・レポーターの購読者に限らず（この月報に次のケースの要約が事前にアナウンスされる）あらゆる人びとにオープンである。

2. 年次ワークショップとスポンサー

ケンブリッジ・フォーラムの前史はニューヨークでの活動であり、月次ケース報告例会という形態で移転された。さらにその前史は既述の通り特定の問題に関する終日かけてのワークショップ（集中講演討論会）であった。フォーラム活動のこの究極の源泉を考えるならば、フォーラムがその活動の多様化の過程で、各年の開催時点でのホットな話題に的をしばった丸1日の年次ワークショップを開始するというアイデアにたどりついたとしても驚くにあたらない。

運営委員会は発表候補者に事業計画書（ビジネス・プラン）を提出するように求めているものの、フォーラムの発足当初ビジネス・プランなるものは今日ほど広範に知られた必要物とは考えられていなかった。そのため第1回の年次ワークショップの開催にあたり、ビジネス・プランの作成法が統一論題に選ばれた。自然かつ実的な選択であった。

- われわれは皆、セッションの終わり際にいつもきまって「あなた、ビジネス・プランを作成する必要がありますよ」と言ったものでした。ところが、答えて曰く、「でも、どうやって書くのかよくわかりませんもので。書き方のコツを話してくださいませんか」と。わたしどもは、終日をかけてこの点について論じる日を設けました。……そこでセミナーを流し、とても良好な反響を得ました。この反響の結果、月次例会の聴衆がぐんと増えました。……毎年ワークショップの後、定例の月次

例会の参加者数が伸びていきました。

この最初の実験的ワークショップが開かれたのは1980年秋のことである。上記の見解に明らかな通り、ワークショップは、月次例会を補完する役割を担うものとみなされていた。毎年開催されるようになり、今日では、「年次企業者活動ワークショップ (Annual Entrepreneurial Workshop)」と呼ばれている。

正確な参加者数の公式記録は入手できなかったが、最近ではおよそ400名から500名ほどの人びとが参加している。1971年および1972年に開かれた巡業ロード・ショー (ワークショップ) にもとづいて「M.I.T. 企業者活動目録」が作成されたのと同様に、年次ワークショップへの参加を事前に応募していた人びとについては、かつての「目録」ほど詳細ではないが、参加者とその所属組織のリストが当日の配布資料の中に含まれている。

年次ワークショップは、教育媒体であるばかりでなく、人と出会う場 (meeting place) でもある。出会いの場としては、月次例会よりも規模が大きく、セミナーの合間、ゲスト・スピーカー (著者が参加した1985年11月のワークショップでは DEC のケン・オルセン) 付きの昼食会、終了後のホールでのパーティの間、猛烈なペースで名刺 (ビジネス・カード) が交換されている。交換のタイミングや選択的な交換相手のしぼり方に相違はあるものの、この種の会合に出席すると即座にわかる通り名刺のやりとりは、けっして日本だけのものではない。¹⁵ ワークショップには M.I.T. エンタープライズ・フォーラムを資金的にバックアップする全協賛組織 (sponsoring organizations) の代表も招待されている。必ずしも定期的に月次例会には参加していない人びともここで会える可能性が高い。企業者ネットワーキング一般の活発化のみならずフォーラム活

15) 著者が参加観察したもうひとつのネットワーキング組織、ルート128ベンチャー・グループの朝食会では、名刺なしの参加というのは、特定のネットワーキング目的を持っている人びとに関しては、まず考えられないことである。「後日、コンタクトをとろう」という趣旨で、これはという人とは必ず、しかし選択的に名刺を交換しているといっていよい。

動の規模増大の促進に、ワークショップが一役買っているといわれる所以である。

- 年次の終日ワークショップでは400～500名の人びとがいて、名刺ははでに (mad-ly) 交換されています。

一般参加者への著者のサーベイによると、月次例会参加者の4.8%は年次ワークショップを通じてフォーラムの存在を知るにいたっている。仮にサーベイがワークショップ直後に実施されていたならば数字はもっと高かったであろう(実際には、1986年5月に実施されたので、1985年11月の例会から半年以上経過した時点の数字である)。

M.I.T. 同窓会組織によって主催されているボランティアな団体として、先にも述べたように、フォーラムは資金的な問題からは免れていた。しかし、ワークショップの開始を機に、その参加費を低く抑えるためにスポンサーとなってくれる協賛組織を持つことになった。もしも興味あると思ってもこの種の類似の小企業向けワークショップは参加費が高価であるため参加を控えることが多いなか、¹⁶⁾ 必ずしも資金が豊かとは限らない技術基盤の小企業の CEO にできる限り多く参加してもらえるように、参加費を下げるべく、外部スポンサーの組織化が計画されたのであった。M.I.T. と関連の深い地元の大企業、たとえば DEC に頼めば、1社だけで全費用をカバーする寄贈が得られるかもしれないが、運営委員会の方針は、幅広く企業者コミュニティを代表する各領域に協賛組織を徐々に求めていこうというものであった。大企業1社から多額を得るよりも多数の関係者から少額(おしなべて同じ額)を得る方が、ネットワーキング目的にもかなうし、フォーラムが企業者コミュニティの共有物であるという認

16) 調査プロセスで、小規模事業の経営者を対象とする各種の会合に顔を出した結果、著者宛にも、SBA (Small Business Administration), SBANE (Smaller Business Association of New England) 等々の開催するワークショップを通知するダイレクト・メールがどんどん届くようになったが、丸1日のセミナーが通常300～400ドルするのに対し、フォーラムのワークショップは昼食会込みで100ドル強にすぎない。

識 (sense of common ownership) の維持にもふさわしいという考えに拠っている。

当初、協賛組織は、あくまでも年次ワークショップを協賛しその参加費を下げることだけが主目的で、フォーラムの活動全般のスポンサーという性質はもっていなかった。しかし、協賛組織にとっても自組織の専門知識が生かせる場合にはパネリストとして人を送り企業者コミュニティとのつながりを深められるし、フォーラムの年度ごとの「しおり」にも名を連ね自組織の可視性 (visibility) の高揚にも役立つことから、やがて協賛組織は、フォーラムの諸活動全般の運営費——といっても既述の通りフォーラムの性質上さして高額の費用を要さないし、協賛組織1社あたりの負担額 (2,500ドル) は各協賛組織の規模からはきわめて安価である——をカバーするようになった。

ある被面接者が述べたように、フォーラムは協賛組織にとって「コミュニティ・グッドウィル」を示す手段なのである。この人の見解によれば、ある種の互惠の交換関係が双方に意識されているという。

- CPA 企業 (公認会計士事務所) は協賛組織の一員ですし、法律事務所も一員です。「若い会社」に出会いたいからです。……スポンサー [からの専門家] を、それが適切なことと思われるなら、パネルに招くようにしています。……スポンサーはパネルに立つことにより、顔を売ること (exposure) もできましょうし、彼らが適切な人を擁しているときには、そういう形で参加しています。しかし、わたしが思いますには、このこともやはりまた部分的には、ネットワーキングの一環なのです。早い時期から「若い会社」と接触がとれるのです。依頼人の1社や2社はみつけれられるかもしれないという見込みから、彼らは彼ら自身にとってははずい分と控え目な額 [2,500ドル] でこういうことをやってのけられるわけです。

いわゆるバンドワゴン効果——同業他社もやっているなら自社もという心理による殺到現象——が働いていたことと推察されるが、とりわけ一般企業よりも CPA 企業や法律事務所といった専門職組織でボストンにもオフィスを構え

ているスポンサーの間にその傾向が顕著であったようである。

- わたしは仕事からビッグ・エイト企業（CPA 企業の上位 8 社）全社のハイテク担当専門家と知りあいになっていました。それで、彼らが「どうすれば若い会社に出会えるのか」と尋ねると、わたしは、フォーラムのことを彼らに教えました。ビッグ・エイトの全社が即座に「フォーラムの協賛組織となる」決定を下しました。競争企業もフォーラムのスポンサーであったからです。彼らはそうならずにはおれなかったのです。
- 彼ら「スポンサーになってくれた企業、金井註」にとって問題は、「わが社がこれだけの額を負担できましようか」という点にあるのではなく、わたしが思いますには、ある面では、問題は「わが社がこれだけのものを負担しないわけにいきましようか」という点にあります。

バンドワゴン効果は、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのコミュニティでの名声・評判の定着——この名声・評判はとりもおさずフォーラムの一般参加者の増大によってもたらされたものであるが——とともに、協賛組織の数の増大に貢献した。調査時点での協賛組織数は21に達していた。21組織には、次のように多様な組織が含まれている。まずは、ビッグ・エイト CPA 企業のすべて（アーサー・アンダーセン、アーサー・ヤング、クーパーズ・アンド・ライブランド、デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ、アーンスト・アンド・ウィニー、ピート・マーウィック・ミッチェル、プライス・ウォーターハウス、トゥッシュ・ロス）。次に多いのが企業者にとっての資金の供給者であるベンチャー・キャピタル企業 6 社（アドバンスト・テクノロジー・ベンチャーズ、バンク・ボストン・ベンチャーズ、バー・イーガン・ディリアージ、チャールズ・リバー・パートナーシップ、ステイト・ストリート・バンク・アンド・トラスト、ベンチャー・ファウンダーズ・コーポレーション）。特許、トレード・ノウハウ等の技術にかかわる領域にも携わっている法律事務所 4 社（チョーエート・ホール・アンド・スチュワート、ヘール・アンド・ドール、ヘリック・

アンド・スミス、サリバン・アンド・ウースター)。もとより M.I.T. との連結が強く技術に焦点をおく経営コンサルティング企業（アーサー・D・リトル）、ニュー・イングランドを代表するもうひとつの企業者ネットワーキング組織（SBANE、スモラー・ビジネス・アソシエーション・オブ・ニューイングランド、「エスベイン」と発音される）、ならびに M.I.T. の産業学際会（M.I.T. インダストリアル・リエゾン・プログラム）もまたフォーラムの協賛組織に名を連ねている。

「85-86しおり」は、協賛組織名のリストを掲示するとともに、年次ワークショップの機能について、次のように記述している。

毎年1回、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは、技術基盤を持つ小規模事業にとって決定的に重要な関心領域に焦点をあわせて、丸1日かけての集中的な「ハウ・ツー」ワークショップを催しております。これまでのワークショップでは、財務、マーケティング、事業計画書（ビジネス・プラン）の作成準備を取り上げてまいりました。1984年秋のワークショップの論題は、「企業者活動における卓越性（エクセレンス）——高い質の会社の形成」でございます。

著者が参加観察した1985年秋のワークショップの論題は、外部資金に頼らず自前の資金で企業を起こす（いわゆるブートストラッピング）財務戦略に焦点をあわせたものであった。ブートストラッピングは、「しおり」の言う通りこの時点での最もホットな関心領域であったし、被面接者が述べる通り、年次ワークショップが名刺の交換に顕現されるネットワーキングに格好の場であることに疑いはなかった。協賛組織の代表者は、胸につけたあずき色のリボンで一目でそれとわかるように配慮されていた。いくつかの分科会に分かれた議論がその日の午後に集中的になされたが、M.I.T. 経営大学院で企業者活動の研究者である教授（エド・ロバーツ）の基調報告の後、彼の司会の下にモンサントの戦略提携担当者、ニュー・ハンプシャー州はナシュアに拠点をおくベンチャー・キャピタル企業の代表者、ボストン在住で若いスタートアップ企業に的をし

ぼっている個人投資家による発表が、参加者全員を収容する M.I.T. のクレスゲ講堂でおこなわれた。参加者全員が会するのは、この午前の全体会合のときばかりでなく、ゲスト・スピーカーを交えた昼食会もそのような場であり、座席をともにした人びとの間で自然に接触がおこなわれるし、胸の名札により選択的に人を選び着席することも可能である。この日のゲスト・スピーカーは、ルート128地域が当地の人にとってすら身近ながらも未知の要素を残す部分がある「伝説」だとするならば、このコミュニティでの最も「伝說的」人物であり、しかも M.I.T. ゆかりの人物であるケン・オルセン（DEC の創業者会長）その人であった。ケン・オルセンが演壇に立つやいなや参加者全員が自然と総立ちになり、彼がいかに偉大な役割モデルとして、この企業者コミュニティの人びとに尊敬されているかが、実に明白であった。

3. ニュー・ベンチャー・クリニック（小フォーラム）

フォーラム運営委員の1人がいみじくも簡潔に述べた通り、「大聴衆 [の心理] にまつわる科学はプラスであり、マイナスでもある」。フォーラムの組織有効性を単純明快に測る成功指標である月次例会の一般参加者数（聴衆の人数）の飛躍的増大は、運営委員にとってすばらしいことであるとともに、どこかまずいと感じられることでもあった。

大聴衆の積極的側面は、可視的な成長（たとえば教室の推移が象徴する目に見える軌跡）が、説明を要するまでもなくフォーラムの名声を高め、さらに良質なケースとパネルの供給を可能にしたことである。

その否定的側面は、大聴衆に起因する心理が発表者にとって、しばしば建設的というよりも、あまりに容易に破壊的に作用しうることである。

- フォーラムの会合で生じる心理の機微を分析しようとしなかったのも、ほとんどの発言はきびしいものでけっして建設的ではなかったです（大フォーラムの発表者サーベイ回答者のコメント）。

とりわけ発表企業が真に揺籃期の若いスタートアップ企業である場合、4～5名の慎重かつ専門家であるパネリストばかりでなく、200～300名の聴衆のフロアからの議論は、ともすれば「否、否、否」の嵐をいとも容易に惹起する傾向がみられた。初期の失敗や墜落に寛容な企業者風土（後に記述）を有するルート128地域の果敢な発表企業のCEOにとってすらこの大集団心理の圧力がマイナスに働きうることを、フォーラム運営委員は明確に自覚していた。パネリストのうちの少なくとも1人を必ず運営委員会から出すという慣例の生まれた理由のひとつはここにあると言われている。

大聴衆に起因する第2の否定的側面は、先に述べた発表企業の選択基準の厳格化に関連している。一般参加者数の増大は、フォーラム運営委員会をして、発表企業の「質の維持（quality control）」をより慎重ならしめた。その結果、厳選されたケースは、小規模事業とはいえ、より洗練された企業のケースに徐々に限定されるようになった。そのこと自体は聴衆（一般参加者）の欲求をみたす一種の「ショー・ビジネス」としてはけっこうなことであったが、運営委員会は、やむを得ず（本来はフォーラムが小さなやや閉鎖的な「クラブ」のままとどまっていたならばより多くをそこから得たであろうはずの）あまり洗練されているとは言い難い真に若い企業の発表を断わるという事態を招来した。

発表者に重点をおくか、聴衆に焦点を合わせるかという問題は、発表者もフロアの一般参加者もフォーラム活動の不可欠の要素であると運営委員の大半が明言するにもかかわらず、絶えず潜在的には緊張を孕んだ問題であった。各運営委員の当事者見解は、この点に関し微妙に異なる。フォーラムの発足当初には、こじんまりとした居心地のよい小さなクラブという雰囲気が濃厚であり、創設者でもある現職委員の回顧によれば、フロアの聴衆（外部からの一般参加者）は皆無か、もしその場に居合わせたとしてもごく少数であったようであり、この活動に強い紐帯で深くコミットした内部者からなる世界であったようである。しかも、M.I.T. エンタープライズ・フォーラム創設当初の使命は、あくまでも発

表企業の「CEO を助ける」ことにあり、居るか居ないかという程度の「聴衆を教育する」（さらには「聴衆を楽しませる（entertain）」）ことではけっしてなかった。発表者の方により重点がおかれていたのである。

「ネットワーキング」のエッセンスは、本稿の次節での分析ならびに別稿¹⁷での定量的データの分析で明らかにされるように、「強固な連結による狭いが居心地の良い小クラブ」にではなく「微弱であるが広範でランダムなゆるやかな連結からなるある種のたらしめさ」にある。閉鎖的小世界から開放的大世界に乗り出すために、企業者コミュニティの**人びと**はネットワーキングしているのである。

しかし、ネットワーキング組織があまりに開放的であるために問題を生み出すこともありうる。大聴衆にまつわる第3の否定的側面は、この点を照射するものである。フォーラムの月次例会は、フォーラム・レポーターを購読しているか否か（このネットワーキング組織のメンバーシップをみる指標のひとつである）にかかわらず、発表されるケースに興味を持つ万人にオープンである。フォーラムの側の広報だけでなく参加者の口コミ、企業者活動に関与する専門職の**人びと**のアドバイスにより、聴衆の規模はこのオープン性と相俟てますます増大した。この意味することは、端的には、発表企業の経営戦略や固有技術、その技術領域の展望やベンチャー・キャピタリストの反応をみるために、発表企業の競争者もその場に居合わせる可能性がきわめて高いということに他ならない。同じ業界で切磋琢磨している競争者こそが最良の助言の源泉でありうる。事実、フォーラム運営委員会も、潜在的な利害の衝突に敏感でありながらも、この利点に注目し、パネリストの1人に、必ず発表企業と同一事業分野で成功した企業者を招いている。しかし、慎重に選ばれた特定の助言提供者としての競争者パネリストの招待と、誰がいるともわからない、ある意味では発表者にと

17) 金井（1987）参照。

っては無気味な不特定多数の競争者の列席とは別事である。とりわけ、その企業が非常にすぐれた技術基盤を持ちながらも揺籃期の脆弱な小企業の場合、不特定多数の一般聴衆を吸収しうるフォーラムの開放性は、脅威となりうる。この点は、わが国の企業者ネットワークが基本的には異業種交流であるのと異なる点である。揺籃期の真に若いスタートアップ企業には、その企業の CEO の有する技術的アイデアを保護しながらも助言を提供する選択的閉鎖性も必要である。このような認識は、自らも若い企業者であるフォーラム委員により濃厚であった。

ここで注意しなければならないことは、これらの3要素、すなわち(1)聴衆(一般参加者)の増大、(2)発表企業の洗練化、および(3)大フォーラムの開放性は、とりもおさず M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの主たる成功要因をなしていることである。

フォーラムの設立当初の使命を鑑みて、やや大きくなりすぎた大フォーラムとは別個にもうひとつのフォーラムとしてニュー・ベンチャー・クリニック——別名 M.I.T. スタートアップ・フォーラム、スタートアップ・クリニック、孵卵器プログラム (incubator program) あるいは、より単純に小フォーラムとも呼ばれる——を設けてはどうかというアイデアが、フォーラムの創設者の1人であった運営委員によって提唱された。この小フォーラムの提唱者は、ニュー・ベンチャー・クリニックの動機を次のように語っている。

- これ [ニュー・ベンチャー・クリニック] が開始されたのは、ケースを断わるという状況が生じていたからです。わたしどもは、大フォーラムに関しまして、[発表する] 会社として、何十万ドルかの売り上げがあること、[聴衆にとって] おもしろいものであること、なんかこう気のきいたパンチがあること、つまりですね、かなりたいした会社だなあといえるような会社を求めています。言い換えますと、200~300名の人がとかなる聴衆を持つようになり、発表者ばかりでなく聴衆にも役立たなければならないという状況になっていましたので、あれ [ニュー・ベ

ンチャー・クリニック］を開始したわけです。それは教育的な経験でなくてはなりません。わたしどもは M.I.T. に場を借りているのですから。[大フォーラムでは] 発表者とパネリストばかりでなく聴衆にとりましても、その経験を豊かにするものでなければなりません。

それでですね、気がついてみますとわたしどもは、この種の場合さらに細かく議論するにかなうようなケースの選択に、非常に厳しくえり好みするようになっていました。それにまた、とても若い[会社の] ケースを、200~300名の人がとによっていじくりまわすわけにはいきません。……種を蒔いたかと思うやそれを刈り取って、どんな具合に育っているか見るようなものです。この段階で必要なのは、日光やなんらかの光と肥料です。……[大フォーラムは] もっとしっかりした(より強力な) ケースにのみ実際のところ適したものになっていました。そのため、わたしどもは、ケースをお断りすることもあるようになっていました。そこでわたしは発言したのですが、「いいですか、わたしはやりよう次第で大きく変わらうる真に若い状況[立ち上がったばかりの会社、(金井註)]を心から愛しています」と。そのような時点でのなんらかの良い助言は、仮にその助言が「その事業には手を出すべきじゃない」というものであったとしても、最初にスタートアップするいうときには、ほんとうに有難いものなのです。

そういうわけで、わたしは、運営委員の中でスタートアップ・フォーラムを開始させたその支持者なのです。その最初の会合には、運営委員の全員が顔を出してくれました。[ちょうど古き日のフォーラムと同じように] その最初の会合のパネリストは基本的には、わたしども運営委員会から出しました。[小フォーラム] は、招待された者のみ参加可能です。わたしどもは、発表者を保護したいからです。どのような人びとが招待されやってくるのか発表者に知らせておきたいからです。「ずいぶんとうちとけた(インフォーマル)ものになるでしょう。この会に以前に来たことのある人しかやって来ません。できる限り支持的なものになりますよ」と[発表者に] 言えるようにしたいのです。それから、われわれの側で、しっかりと手綱を握りたいと思っています。[小フォーラムをも] オープンなものに

したかったのですが、もしそうしてしまいましたら、……秘密が守られると言い切れません。その場合には、守秘というのがありえないからです。しかし、少なくとも、競争者を招待することはよしています。一般大衆にオープンにしてみますと、競争者もやってきます。あの[大]フォーラムでは、まちがいなく競争者も見にきます。

……わたしどもが無料で夕食を提供しますし、それ[小フォーラム]は実際古き良き時期に似ています。そこでは、はるかに伸び伸びとした自由な感情がありますし、古き良き時代、フォーラムが、かつてはそうであった状態に似ています。

スタートアップ・フォーラムは、大フォーラムの成功から生じた意図せざる逆機能的諸結果への解決であるとみなされている。被面接者はほぼ共通して、それがいかに古き時代のフォーラムに似ているかコメントしているし、歴史が繰り返すようでもあると感じている。先にも述べたように、発足当初のフォーラムは、典型的には、「私的な相談ごとの会 (private counseling session)」、「クラブのような雰囲気」とか「誰もが顔見知り」というように形容されている。

「フォーラム・レポーター」は、ニュー・ベンチャー・クリニックの第1回会合について次のように報じている。

1982年1月6日は、エンタープライズ・フォーラムにとりまして、またひとつの一里塚となりました。われわれは、最初の「スタートアップ企業」向けの会合を持ちました。3名の別個の発表者がエンタープライズ・フォーラムの運営委員会のメンバーの一团に対して発表するという私的な会合がおこなわれました。各発表者は、めざしているベンチャーの目的、計画や見通しについて議論しました。この種の会合のリラックスした性質により、初期の段階のベンチャーに対して建設的であるために適した水準のなごやかさ (インフォーマリティ) がもたらされました。……3つのベンチャーの発展・計画の段階は異なっていました。ひとつは、3名の M.I.T. の大学院生によって経営されていて、建設産業向けのコンピューター・ソフトウェアのパッケージの開発とマーケティングに尽力していました。第2の発表は、省エネ機器の開発、製造、マーケティングの完遂に焦点をしばっていま

した。第3のケースは、発明者型企業者に関連しており、広範囲の技術的製品をマーケティングする諸手段にまつわるものでした。（「フォーラム・レポーター」第1巻第5号，1982年1月）。

「85-86しおり」にみられるニュー・ベンチャー・クリニック（この名が正式の名称として使用されている）のサービスに関する公式の記述は次の通りである。

隔月で M.I.T. エンタープライズ・フォーラムに3社のスタートアップ・ベンチャーが招かれ、当地のビジネス・コミュニティを幅広く代表するリーダーたちから成るパネルに対して発表をおこないます。このクリニックへの聴衆の招待は、発表者、パネリストならびに一般参加者の間での活発な対話とコメントが積極的になされる範囲内に限定されています。

4. 月報 (monthly newsletter) ——フォーラム・レポーター

フォーラム・レポーターは、M.I.T. エンタープライズの諸活動を、その参加者に月次で伝えるコミュニケーション媒体である。そこには、次回の大フォーラムでの発表企業のプロフィールと問題領域の要約が事前に周知されるように掲載されている。その他の上記にみてきた諸活動、年次ワークショップやニュー・ベンチャー・クリニックに関する広報もフォーラム・レポーターでおこなわれる。フォーラム運営委員会委員長のコラムでは、その時点での企業者コミュニティでの関心事に対する意見が率直に述べられている。他の地域におけるフォーラム支部の活動日程も、フォーラム・レポーターから簡単に知ることができる。さらに広告欄そのものにも情報価値があり、技術に基盤を持つ小企業での求人広告や、オフィス・デザイン、各領域でのコンサルティングといった企業者向けにサービスをおこなっている会社の広告、はては企業者活動に関心を持つ学生組織——たとえば、ハーバード経営大学院の「小規模事業とニュー・エンタープライズの会 (Small Business & New Enterprise Club)」——の広告まで散見さ

ケース発表の通知

時 間 : 午後 8 時
 日 付 : 1985年10月23日
 場 所 : M.I.T. 10-250号室
 ケース : コンピューター・エイデッド・コミュニケーション社
 マサチューセッツ州 ウォータータウン市
 発表者 : ジョン・ガリナート社長

この会社は、専門家なみの質のプレゼンテーション用グラフィックス（商品の説明等に用いる図表、金井註）を初心者にも作成できるようにするマイクロ・コンピューター（IBM PC ならびに IBM PC コンパチ）向けのソフトウェア・パッケージである「35ミリ・エクスプレス」という製品を既につくりあげています。この製品の販売は、独立の販売代理店によってなされています。製品そのものは、小売店でも販売されていますし、一部 OEM（相手先ブランドによる供給）市場にも出回っています。

発足後 2 年にして、この会社は、3つのソフトウェア製品のモジュールを開発し、300社以上のユーザーを擁しており、ちょうど経営陣（マネジメント・チーム）の陣容を整え始めたところです。市場に出ている事業用グラフィックス・ソフトウェアは約100種ぐらいありますが、この会社は、反応スピードと高品質のアウトプットにより競争的優位性を感じており、即座にできる高品質の出版物とプレゼンテーション用グラフィックスに対する産業財市場（企業向け市場）に向けての新製品の開発と販売を考えているところです。この新製品は、この社のソフトウェアと他からもってきたハードウェアの抱き合わせで、セット価格が 2 万ドルから 5 万ドルの範囲になる予定です。

この会社は、オフコン市場におけるオフィス・オートメーション機器の直販という点を考えあわせた販売戦略の開発と販売組織の構築という問題に、フォーラムが焦点を合わせてくれることを望んでいます。この目的を遂げるため、この会社は、1989年の販売目標——年度収入 2 千 2 百万ドル——をめざして、百万ドルの第 2 回目の融資を必要としています。

パネリスト : マーク・L・ボーグマン、コンピュータ・グラフィックスのシステム分析の専門家、ニュー・イングランド電話会社〔潜在的顧客の声を代表する（金井註）〕、マサチューセッツ州 ボストン市

ジョセフ・J・カルソ、サイボーグ社社長〔発表者と同じ業界の CEO（金井註）〕、マサチューセッツ州 ニュートン市

ウェンディ・ジャーメイン、ジャーメイン DRK 社共同経営者（プリンシパル）、マサチューセッツ州 ボストン市

エスター・シャープ、バー・イーガン・ディリアージ社〔ベンチャー・キャピタリスト、（金井註）〕、マサチューセッツ州 ボストン市

司 会 : ジェローム・J・シャウフェルド、コンサルタント〔マーケティングの専門家、（金井註）〕、マサチューセッツ州 フラミンガム市

れる。

フォーラム・レポーターを通じて得られるこれらの情報の中で最も紙面を広く割いているのは、購読者に事前に通知されるケースの概要である。この月報における次回発表者の通知は、典型的には、前頁の例にみる通りである。

フォーラム・レポーターの歴史もまた M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの成熟化、ないし制度化の過程を照射している。発足当初は、インフォーマルな口コミ（words of mouth）がフォーラムの中心的メンバー（運営委員）と一般参加者の間の、また一般参加者どうしの間の唯一のコミュニケーション手段であった。当時規模は小さかったし、発表者は事実上、運営委員とごく少数の聴衆にとって友人・知人ないし、場合によっては親戚であったから、口コミで十分に機能が果たせた。フォーラムの成長につれ、元発表者の中にはケースによっては興味があるので継続して参加したいと思う者が出てきた。彼らは、次回の月次例会に関する郵便によるなんらかの予告を自然と期待するようになった。しかし、下記の面接資料よりの引用が示すように、今日のように整備された郵送者リストが当時存在していたわけではない。

- ひとたび〔月次例会で〕発表すると、応々にして発表者は、「今後ともここにやって来たいので、わたしどもの名をお宅の郵送者リストに入れておいて下さい」と言うことができました。これに答えてわたしたちは、「いったい何の郵送者リストですか?」と言ったものでした。われわれはほんの小さなクラブにすぎなかったもので、郵送者リストなんて持っていなかったのです。

このような情報頒布の必要性に迫られ、まず最初には、ただ単なる会合の予告状のみが郵送されるようになり、次いでより内容豊かなフォーラム・レポーターが1981年9月より開始される運びとなった。郵送者リストには、調査時点では、2,500名が名を連ねるようになっていた。それ自体 M.I.T. エンタープライズ・フォーラムを核とする企業者ネットワークに志す人びとの一種の台帳であるといつてよい。

フォーラム・レポーターの第1号は、その目的を次のように説明している。

活発かつ成長中の他のいかなる組織の場合と同じように、効果的なコミュニケーション・システムを持つことが必要になりました。われわれは、わたしたち自身のコミュニケーション・システムを制度化する決定を下し、わたしたち自身の「内部報 (house organ)」であるフォーラム・レポーターを発刊することにいたしました。これは、従来の月次例会の郵送予告に取って代わるものであり、われわれの聴衆にとっての他の関心事も、盛り込むことになるでしょう (フォーラム・レポーター、第1巻第1号、1981年9月)。

郵送者リストに1,000名以上の人びとを数えるようになった時点で、1982年のなかばに初めて購読料を課するようになった。当時のいきさつは、次のように説明されている。

フォーラム・レポーターは、M.I.T. エンタープライズ・フォーラム——技術基盤を持つ小企業の成長育成に関心を有する M.I.T. 同窓会員ならびにその友人からなるボランティア組織——の主要なコミュニケーション手段として広範に受け容れられるようになりました。フォーラム・レポーターの当初の目的は、フォーラムの月次例会でのケース発表予告にありましたが、フォーラム関連の諸活動についての興味深く情報価値のあるニュースレター (月報) としての役目も果たすようになりました。

フォーラムの規模の成長 (1,000名を超す郵送者リストにみられる) ならびに出版・郵送費の増大のために、今後のフォーラム・レポーターには購読費を課さざるをえないことをここに予告申し上げます (フォーラム・レポーター、第1巻第8号、1982年4月)。

購読料は、参加者のカテゴリーに応じて、年間5ドルから15ドルの低額におさえられている。たとえば、M.I.T. の学生の場合は5ドルであり、非 M.I.T. 同窓会員の一般参加者の場合15ドルである。

「85-86しおり」は、月報の役割を次のように要約している。

M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのケンブリッジ支部は、購読希望者に月報を

発刊しております。この月報には、最寄りのケース発表の概要とパネリスト、事業指導者向けの一般的関心事についての記事、技術基盤を持つ小企業へのサービス、求人欄が含まれています。

ここで注意を促しておきたいことは、フォーラム・レポーターの購読は、発表者、パネリスト、あるいは一般聴衆のいずれであれ、フォーラムの例会に参加する要件ではないことである。レポーターは、情報提供機能を持つだけで、フォーラム活動への参加者に境界線を引くものではない。このネットワーキング組織は、特にその主たる舞台である大フォーラムに関しては、完全にオープンであり、フォーラム・レポーターを購読していなくても、ロコミでケースのことを聞きつけただけで一般参加者として月次例会に出席することは完全に可能である。上記のフォーラム・レポーターの同一号でも、但し書きとして、「月次例会は、技術基盤の企業における企業者活動を、観察、奨励、援助することに興味を抱く M.I.T. 同窓会員とその友人に対してオープンなものです」（フォーラム・レポーター、第 1 巻第 8 号、1982 年 4 月）とこの点に注意を喚起している。

Ⅲ. 4 主要な活動主体とフォーラム活動の便益

毎回の月次例会になぜかくも多数の人びとが集まるのであろうか。彼らは何を求めているのであろうか。M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの運営委員は、この問を絶えず自らに投げかけてきた。本調査の被面接者である運営委員は、フォーラムの中核である月次例会（大フォーラム）の参加者の範疇について、かなり明確な当事者見解を持っており、各範疇ごとにフォーラム活動に参加することによって得られる便益が異なることを明確に意識しているようである。

1. 主要な活動主体

フォーラム活動に参加している主要な活動主体の範疇化に関する運営委員会のメンバーの見解を探ることが、各主体ごとの便益を理解する上で不可欠である。

面接資料は、当事者による参加者の分類体系 (native classification scheme) が少しずつ微妙に異なることを示すが、それ以上に基本的にはかなり共通した分類を暗黙におこなっていることも示している。以下は、参加者の分類に対する彼ら自身のもののみかたの例示である。

- 事を自ら成し遂げたいと思っている人びと (CEO) ; 事が起こるのをじっくりと見とけたいと思っている人びと (学生, 教授, コンサルタント, 法律家, 銀行家, 会計士) ; いったい何が起きているのかしらと思っている人びと
- 企業者たち; 資金の供給者 (銀行家, ベンチャー・キャピタリスト) ; コンサルタントと専門職の人びと; 「傍観者 (on-lookers)」
- 自ら事業を運営している人びと; 学生; 自分自身の事業を起こすことを夢見ている会社従業員
- 企業者たち; 企業者たろうと考えている人びと; 依頼人 (顧客) を捜しに来ている人びと (法律家, 会計士, コンサルタント) ; 資金源を求めている人びと; 企業者活動という言葉をただ耳にしたことがあるだけという人びと (学生)
- 潜在的企業者たち; 企業者たち; コンサルタント; 専門職の人びと (会計士と法律家) ; 学生
- コンサルタント, 法律家, 会計士, 重役斡旋業者 (executive recruiters), その他のサービス提供者; 企業者たち; 学生; 発表候補者; 現在のところ大企業に働いている人びと
- 金融界の人びと; 学生; 企業者になろうと渴望している人びと
- 専門職の人びと (ベンチャー・キャピタリスト, 銀行家, 会計士, コンサルタント) ; 企業者たち; いったい何が起きているのかにただ関心を持っている人びと; ネットワークづくりに目立って都合の良い場と思ってそこに居合わせているある特定数の人びと
- ベンチャー・アドバイザー (新規会社の設立のため人びとを引き合わせるコンサルタント) ; 一般聴衆; ベンチャー・キャピタリスト; 法律家, コンサルタント, 銀行家; キャリアを変えてみようと考えている最中のビジネスマン; 学生と教官

- ハイテク企業の人びと；職を捜している人びと；コンサルタント；専門職の人びと（会計士，法律家，および銀行家）；サービスの供給者；資本を持っている人びと

これらの分類枠組に共通な要素は、企業者を助けるという創設以来のフォーラムの使命から自明の通り、「企業者たち」という範疇である。第2の共通の要素は、まだ大企業に勤めている「潜在的企業者たち」のカテゴリーである。第3の要素は、具体的にそれをどのように表現しているかは被面接者によって異なるが、コンサルティング、資金、法律、会計といった外部資源の供給者である。第4の範疇は、学生と教授であるが、例会がM.I.T.の教室を借りておこなわれていること、ならびにフォーラム活動の全般がM.I.T.の同窓会組織に後援されていることを考えあわせると、納得のいくカテゴリーである。最後に、残余の人びとを表わすのに用いられた表現——たとえば「いったい何が起きているのかしらと思っている人びと」、「傍観者」、「企業者活動という言葉をただ耳にしたことがあるだけという人びと」、「いったい何が起きているのかにただ関心を持っている人びと」——にみられる「その他」ともいうべき範疇がある。この最後のカテゴリーは、残余であり、一見軽い傍観者のようでありながら、参加者にさらなる多様性をもたらすのに貢献しているかもしれないと知覚されていた。

これらの当事者見解によるカテゴリーにもとづいて、一般参加者のサーベイ調査において、参加者カテゴリーに関する問が挿入された。その結果は、表2に示す通りである。企業者と潜在企業者とは、ここでの第1、第2の範疇に対応している。外部資源供給者は、上述の第3の範疇と重なり合う。会社従業員というカテゴリーは、質問票¹⁸への回答にあたって、「会社従業員」という項目のみをチェックした人びとである。これに対し、潜在的企業者として操作的に

18) 質問票そのものは準備中の別稿金井（1987）の付録として掲載する予定である。

表2 参加者カテゴリー別（企業者下位コミュニティ別）の
M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの参加者の構成（N=64）

参加者カテゴリー	パーセント（N）
会社従業員	20.3% (13)
潜在的企業者	20.3% (13)
企業者	25.0% (16)
— 企業者（単一項目選択） ¹	15.6% (10)
— 企業者—コンサルタント ²	9.4% (6)
外部資源提供者	25.0% (16)
— コンサルタント（単一項目選択） ³	10.9% (7)
— 資金源 ⁴	10.9% (7)
— 法律家	3.1% (2)
その他 ⁵	9.4% (6)
計100.0% (64)	

注1. 「企業者」の項目のみにチェックした回答者

2. 「企業者」の項目と「コンサルタント」の項目の両方にチェックした回答者。自ら企業者でありながら、他の人びとのスタートアップ活動を支援する人びとが実際に、この地に多くいることから納得のいく回答パターンである。

3. 「コンサルタント」の項目のみにチェックした回答者

4. 資金源のカテゴリーに一括された項目群は、銀行家、個人投資家ならびにベンチャー・キャピタリストである。

5. その他の中には、学生（N=2）と教授（N=1）が含まれている。

6. データは、著者による参加者サーベイによる。

分類された人びとは、「会社従業員」の項目と「潜在的企業者」の項目の両方をチェックした回答者、および「潜在的企業者」の項目のみをチェックした回答者から成っている。

これらの参加者の分類は、とりもなおさず企業者コミュニティ全体の母集団の中に棲み分けている企業者下位コミュニティ（entrepreneurial subcommu-

nities) を代表するカテゴリー群を構成するものである。

2. ケース発表者にとっての便益

既に述べた通り、これまでずっと発表者重点主義と一般聴衆重点主義の間にある種の緊張が存在し続けてきたが、それでもケース発表者である企業者に対する便益が、フォーラムの設立趣旨に最も忠実な関心事であり、運営委員の究極的行動基準である。

一般聴衆への全般的便益がどの程度であるのかは、つまるところ月次例会の参加者数に反映されるので、組織有効性のある種の成功指標として操作化が容易である。これに対してケース発表者個人へのフォーラムを通じての便益の如何は、参加者数ほど可視的ではないし、もし可視的であったとしてもその具体的な便益が生じるまでの過程を追跡するのは困難である。だからこそ、運営委員会では、本稿の2次的データ源になった発表者サーベイを自発的に実施したのであった。大フォーラムでの発表者を対象とするサーベイの結果は、表3に要約する通りである。フォーラムでの経験に対して好意的である発表者ほどこの質問票調査により協力的である可能性があり、フォーラム活動への肯定的な評価の方向にいわゆる選択バイアス(selection bias)がかかっているであろうことを考慮に入れたとしても、回答者の反応は、きわだってフォーラム活動に対して好意的かつ積極的である。

実際にはまずありえないことだが、もし仮に発表者がパネリストからも一般聴衆からも有益な助言や示唆を得ることができなかったとしても、それでも発表者にとって発表準備の過程を通じての徹底的な自社分析という自助的な便益がある。運営委員のひとりがいみじくも言うてのけたようにある意味で「ショー・ビジネス」のようになっている大フォーラムで発表するということは、発表企業のCEOをして、きわめて慎重な自社分析をいやがうえにも強いることになるのである。舞台に立つ前の準備と緊張が自社分析の徹底を要求してい

表3 発表者サーベイ（大フォーラム）の結果の要約

1. 月次例会でのパネル討議は努力を注ぐ価値がありましたか。

	はい	いいえ	計
	N (%)	N (%)	N (%)
・発表準備	19 (100 %)	0	19 (100 %)
・パネリストからのコメント	16 (73 %)	6 (27%)	22 (100 %)
・聴衆の参加	17 (81 %)	4 (19%)	21 (100 %)

2. 会合から具体的成果が生まれましたか。

	はい	いいえ	計
	N (%)	N (%)	N (%)
・具体的成果の内容 ¹			
財務にかかわる接触	9 (53 %)		
戦略的助言	4 (24 %)		
組織に関する事項	2 (12 %)		
その他	2 (12 %)		
計	17 (101 %)		

	はい	いいえ	計
	N (%)	N (%)	N (%)
3. アドバイスは有益でしたか。	18 (82%)	4 (18%)	22 (100%)
4. 会合をきっかけに有益な接触が生まれましたか。	11 (52%)	10 (48%)	21 (100%)
5. 貴社と類似した他社にフォーラムでの討議を勧めますか。	20 (91%)	2 (9%)	22 (100%)
6. 現在直面する問題や決定に関して再度フォーラムでパネル討議するためにやってくることは有益と考えますか。	9 (45%)	11 (55%)	20 (100%)
7. 他社の発表にパネリストに立つことに興味がありますか。	22 (100%)	0	22 (100%)

注1. 回答数の合計が15を上回るのは、何人かの回答者が複数の具体的成果を指摘したためである。
 具体的成果の有無について「はい」と回答したうちの2名については、その内容記述は入手不能であった。合計が100%を越すのは、まるめの誤差による。

るのである。それにしても、発表者サーベイの回答者全員（100％）が、会合の準備から得られる潜在的便益に対して積極的な回答を寄せているのは驚くべきことである。彼らは異口同音に、（他者が存在する前で初めて可能となる）自己分析の価値を信じているのである。この100％という数字ほどきわだたてはいいないけれども、回答者の大部分がパネリストからの提言や一般聴衆からの助言を有益であると答えている（それぞれ、73％と81％）。

フォーラムでの発表に起因する具体的な接触を追跡することは困難である。その理由は、ひとつには、フォーラムでの経験がなくとも可能になったであろう接触とそれがなければありえなかった接触との識別が判然としないからである。また、もうひとつの理由は、発表時点から具体的成果をもたらすような接触時点にいたるまでの時間が間接的接触を経てかなり長期に渡ることが応々にしてありえるからである。これらの点を考慮に入れるならば、具体的成果については68％、有益な接触については52％の発表者がそれを認めているというとき、この数字はけっして低すぎる数字ではないといえよう。

なんらかの具体的成果を得たと回答している発表者のうちの半分以上（53％）が、その内容として資金源となる人びとの接触をあげている。発表者によってそれをどの程度明示的に述べているかの程度は異なるが資金を得ることが発表者の主たる動機であると考えられる以上、この結果は予想される通りのものである。さらに言うならば、一見財務とは関係のなさそうな具体的成果もよりつぶさにみると外部資金を得るのを促進するような要因である。たとえば「戦略的助言」（24％）は、基本的には事業計画書（ビジネス・プラン）の改訂につながるし、「組織に関する事項」（12％）は典型的には取締役会や経営陣（マネジメント・チーム）の編成にまつわるものであることが多い。ビジネス・プランの内容と経営陣に名を連ねる人びとの実績とが、ベンチャー・キャピタリスト、およびその他のハイテク向けのリスク資本の供給者の主たる関心事であることに注意すれば、戦略的助言と組織の2要因もまた資金源への接触に関

表4 大フォーラム発表者にとっての具体的成果の内容

財務にかかわる接触	9 (53%)
・ベンチャー・キャピタリストからの働きかけ	4 (24%)
・銀行との接触	3 (18%)
・大企業からの働きかけ	1 (6%)
・投資銀行でのプレゼンテーション (株の公募をもたらした)	1 (6%)
戦略的助言	4 (24%)
・事業計画書(ビジネス・プラン)ないし 会社の目的・焦点の改訂	3 (18%)
・深い事業知識のある人びととの接触	1 (6%)
組織に関する事項	2 (12%)
・取締役会の構成	1 (6%)
・組織の諸問題への注意喚起	1 (6%)
その他	2 (12%)
・新規顧客	1 (6%)
・プレゼンテーション(発表)方法の改善	1 (6%)
計	17 (101 %) ¹

注1. まるめ誤差のため100%になっていない。

連していることがわかるであろう。

この点に関する被面接者の典型的なコメントは以下の通りである。

- 彼ら[発表企業のCEO]がやってくるのは、資金が必要だからです。とはいっても、パネリストの側は、彼らの会社の足を引っばっている(資金以外の)他の点にも不可避的に焦点を合わせるでしょうし、そのことによって究局的には資金をもたらすであろう[他の]きわめて重要な事項を取り上げようとするでしょう。

以上おおまかに、「財務にかかわる接触」、「戦略的助言」、「組織に関する事

項」, および「その他」に分けられた具体的成果の内容のより詳細は, 表 4 に示されている。

表 3 における第 5 番目の質問事項に対する回答パターンは注目に値する。回答者の 9 割を超す発表経験者が他の企業者仲間にフォーラムにケース発表者としてやって来るようにアドバイスしたいと考えているからである。回答パターンからは, 具体的な成果や有益な接触が即座には生まれなかった発表者でさえ, フォラムで発表する意義をきわめて肯定的にとらえていることが示唆されているといつてよい。

第 6 の質問事項, つまり発表経験者が再度フォーラムで発表する意図の有無に関しては, 額面通りには, 約半数以下の人びとが肯定的に答えているだけである。しかし, 回答に付せられた自由記述欄のコメントをよりつぶさにみると, 再びフォーラムに来る必要はないと考えている元発表者のコメントの大半には, 「X 社〔自社名〕は, すでに, Y 社 (大企業) に買収されましたので」,¹⁹ 「わたしどもの会社は, おかげ様で軌道にのりました。ですからもう一度発表ということは考えておりません」, 「現時点では発表の必要はありません」というように, きわめて納得のいく理由が付されており, この質問事項への回答パターンをもって, 発表経験者の半数強は, フォラム活動にやや否定的であると結論するのは誤りである。

注目すべきことに, 回答者の全員 (100%) が, 他社の発表に対して, ある事業分野の専門家としてパネリストに立つことに興味を抱いている。先にある運営委員の発言として引用した通り, フォラムのパネリストになることをこれまでに断った人は 1 人もいないという発言を裏づける数字である。

19) 大企業への買収は, 言うまでもなく失敗でなく, 事業が成功したことの証拠であり, 技術基盤を持つ (が資金とマーケティング, 流通経路に欠ける) 小企業にとって, ある被面接者がいみじくも述べた通り, それは「自らの製品アイデアに永遠に近い生命を与える」ことなのである。

したがって、全般像としては、大フォーラム発表者のサーベイ調査は、ネットワーキング組織としての M.I.T. エンタープライズ・フォーラムが、舞台でスポットライトを浴びるという意味で最も中心的ターゲットである発表者にとって、直接ないし間接的に有益な機能を果たしていることを物語っている。

先に第Ⅱ節のデータ源の項で述べたように、大フォーラムの発表者サーベイは、フォーラム運営委員会により実施されたが、生データを入手することができたため著者により集計・内容分析されたものである。

これに対し次に述べる小フォーラム（ニュー・ベンチャー・クリニックないしスタートアップ・フォーラム）の発表者サーベイに関しては、大フォーラムのサーベイと同様、運営委員会によって実施されたものであるが、生データにはアクセスできなかったため、集計・分析結果については、フォーラムの未公開内部資料（本調査のアーカイバル・データの一部）によっていることを、まず明言しておかなければならない。

大フォーラムの発表企業は、立ち上がり期の難関を越え、問題をかかえているからこそフォーラムに登場したとはいえ、端的には「まず大丈夫な」企業である。これに対して小フォーラムでの発表企業は、この別個のフォーラムの設立趣旨がいわゆる「孵卵器（インキュベータ）プログラム」であることから容易に推察される通り、産声を上げたばかりのスタートアップ企業である。そのため、小フォーラムでの発表者にとっての便益を検討する前に、最初に、彼らの会社の調査時点での現状をみておかなければならない。全社が必ずしも生存しているとは限らないのが、その定義により、孵卵器を必要だと自覚した企業の特徴だからである。表5は、小フォーラムでの発表企業の生存率を提示するものである。

この結果によると調査時点において、8割近くの企業が生存し続けているが、そのうち3割強（32%）がなんらかの問題、主としての資金繰りに問題をかかえている。残りの2割は、もはやこの世に存在しない。スタートアップ企業の母集団を画定することが困難なこと、ならびに失敗ゆえに消滅したのでは

表5 小フォラムにおける発表企業の生存状況

永続的事業体（ゴーイング・コンサーン）に脱皮	13 (54%)
・ ほぼ当初の計画通りに成長した	6 (25%)
・ 計画よりはゆっくりだが成長した	3 (12%)
・ 財務戦略ないし事業戦略を変更した	4 (17%)
生存中だが問題に直面	6 (25%)
・ 財務上の問題	5 (21%)
・ その他の問題	1 (4%)
もはや生存していない	5 (21%)
・ テイク・オフできなかった	5 (21%)
計	24 (100%)

注 「スタートアップ企業のサーベイ」（1984年10月16日付のフォラム内部資料）より作成

なく成功ゆえに大企業に買収され発展的に解消するスタートアップ企業が存在することから、企業者コミュニティにおけるスタートアップ企業の生存率の母数（パラメーター）を推定することは、実質上不可能である。しかし、発表後順調な企業の方がフォラムによる調査により協力的であるという選択バイアスを考慮に入れたとしても、なおかつ8割の生存率は、それ自体小フォラムから生じる便益がかなりのものであることを示唆しているといえよう。特に、これらの企業が産声をあげて間もない死亡（消滅）率の高い時期になんらかの問題をかかえていたことを理由に、スタートアップ・クリニックに支援を求めたという背景を考えるとなおさらのことである。ただし、次の但し書きがこの数字の解釈のために付されなければならない。つまり、小フォラムの発表者サーベイの回答企業がニュー・ベンチャー・クリニックに登場した時期は、1982年3月から1984年5月にかけてであるのに対し、調査時点は1984年夏であるので、およそ生存率をうんぬんするには十分な時間が経過していないことも事実である。経過期間は、長くとも2年半、最近のケースについてはほんの数ヶ月しか経っ

表6 小フォラムの発表者にとっての期待としての便益と実際に
入手できた便益の内容¹

発表に先立って期待された便益²

戦略的助言	22 (92%) ³ [59%] ⁴
・事業計画書（ビジネス・プラン）の評価	9 (38%) [24%]
・事業そのものの評価	6 (25%) [16%]
・財務上の助言	4 (17%) [11%]
・マーケティングについての助言	2 (8%) [5%]
・事業戦略についての助言	1 (4%) [3%]
人びととの接触の創出	12 (50%) [32%]
・資金源との接触	10 (42%) [27%]
・事業にかかわる接触	2 (8%) [5%]
その他	3 (12%) [8%]
・発表（プレゼンテーション）の経験そのもの	2 (8%) [5%]
・発表期限に間に合わせるための真のチームワーク	1 (4%) [3%]
計	37 (154%) ⁵ [99%] ⁶

期待された便益の実現如何⁷

積極的	20 (83%)
・「はい」	13 (54%)
・「部分的に実現」	7 (29%)
消極的	4 (17%)
・「いいえ」 ⁸	4 (17%)
計	24 (100 %)

発表から得られたその他の予期せざる示唆⁹

戦略的助言	17 (74%)
・事業計画書ならびにその発表法への助言	8 (35%)
・財務上の助言	5 (22%)
・マーケティングについての助言	4 (17%)
有益な接触	3 (13%)
組織にまつわる助言	3 (13%)
計	23 (100 %)

助言の実行¹⁰

実行	17 (71%)
未実行	7 (29%)
「未実行」と回答した理由	
・関連するベンチャーに乗り出したから	2 (8%)
・聴衆の製品に対する無知	2 (8%)
・特許のライセンスに関する問題	1 (4%)
・発表時の準備不足	1 (4%)
・他の人の事業への参加	1 (4%)
計	24 (100%)

注1. 「スタートアップ企業のサーベイ」(1984年10月16日付のフォーラム内部資料) pp.3-6 より作成, 追加説明を注の形で付加

- この事項に使用された質問項目は、「あなたが発表をしたとき、何が得られると希望していましたか」という自由記述型の回答を求めるものであり、回答として付せられたコメントが内容分析された。
- 丸括弧 () 内の数字は、総回答者数 (N=24) に対するパーセンテージを示す。
- 角括弧 [] 内の数字は、コメント総数 (N=37) に対するパーセンテージを示す。
- 合計が100%以上になるのは、一部の回答者が2つ以上の項目に言及するコメントを付したからである。
- 合計が100%になっていないのは、単にまるめ誤差のためである。
- この事項に使用された質問項目は、「求めていたものを[フォーラムから]得られましたか」という自由記述型のものであったが、回答は基本的には、「はい」、「部分的に」、「いいえ」に分類されるものであった。この端的な回答にさらに追加的にコメントが付されていることもある。
- 「いいえ」とコード化された回答に伴っていたコメントは、次の通りである。「計画書に対するもっと明示的なフィードバックがほしかったです」、「パネルは製品のことをよくわかっていませんでした」、「聴衆は製品(ソフトウェア)に興味をもっていませんでした」、「パネルはわたしどもが接触を必要とする相手(製造業者)を示唆してくれませんでした」。
- この事項に使用された質問項目は、「発表を通じて他にもなにか示唆を得られましたか」であり、この間にあらかじめ用意されていた回答のカテゴリーは、1) 追加的な市場調査、2) 戦略ならびに市場の的のしぼり方の変更、3) 財務上のニーズの再考、4) 異なる資本源の使用、5) 資金を得るタイミングの変更、6) その他(回答者に特定化するように求めている)、である。これらの事前のカテゴリーを単にチェックするというよりは、回答者はフォーラムでの発表経験によって得られたものを、より微妙に伝えるようなコメントを付していた。たとえば、「フォーラムのおか

げで否応無しにビジネス・プランを書かされました」、「プランの改訂を助けてくれました」、「経営陣（マネジメント・チーム）の陣容を整えるのに役立ちました」、「より完全な経営陣をもつ必要性について、わが社を教育してくれました」というようなコメントである。

10. この事項に使用された質問項目は、「あなたは、得られた助言を実行に移しましたか」であり、さらに下位項目として 1)「実行結果はいかがでしたか」 2)「もし実行していないとするとなぜですか」を伴っている。未実行のケースに関しては、2)の下位項目を通し、その理由を尋ねている。

ていないからである。したがって、生存率に関する表5のデータは、あくまでも以下の記述の補完的データにすぎないものとして扱われるべきである。

表6に一括して、ニュー・ベンチャー・クリニックでの発表者がフォーラムからの便益をどのように捉えているかの全体像を提示した。基本的には、大フォーラムでの発表者とはほぼ類似したパターンを示している。たとえば、小フォーラムの発表者は、パネリストならびに他の参加者からの客観的な戦略的助言と事業の離陸時に必要な人びととの接触の創出が、フォーラムでの発表によって得られると期待している。データによれば、彼らの大半（83%）が実際に、これらの便益を得たと報告している。事前には必ずしも意識して探し求めてはいなかったが結果的に有益であった支援が何であるのかを尋ねる問に対する回答で目立ったのは、「戦略的助言」と「人びととの接触」であった。興味ある対照的回答パターンは、大フォーラムの発表者の場合、戦略的助言よりも接触の方がより頻度高く具体的成果として言及されたのに対し、小フォーラムの発表者の場合、接触よりも以前にまず外部からの戦略的助言を望む程度がより高く、また実際に得たものも戦略的助言であることの方がより多かった。小フォーラムの発表者にとっても、大フォーラムでの結果と同様、「組織に関する事項」がもうひとつの予期せざる便益とみなされている。

会合から得られた助言はかなり尊重されているようである。というのは、小フォーラムの発表者のほとんど（71%）が、実際にフォーラムからの助言に忠実に

従ったと報告しているからである。

3. パネリストにとっての便益

「資源パンフレット」が示す通り、フォーラム自身のアイデンティティは、技術基盤を持つ小企業に対する資源となることである。フォーラムの運営委員が企業者コミュニティの各界を代表していることから、運営委員会そのものが大いなる資源にはほかならないが、聴衆（一般参加者）の規模増大、それに伴うフォーラムの名声の上昇につれ、運営委員会は、企業者コミュニティにおける「他の未使用の諸資源の封を切る」ことになみなみならぬ関心を抱いてきた。運営委員会外部の専門家、専門職、ならびに企業者のパネリストとしての登用が、その具体的展開である。

面接資料から浮び上がってくるこれらのパネリストにとっての便益は、基本的には、1) 未使用ないし（フルに活用されていない）資源の認知・承認、2) 専門家として招かれることの心理、3) 企業者コミュニティへの露出と可視性（exposure and visibility; 要するに「顔・名前が目立ち知れわたること」）、および4) 広い意味での交換関係が成り立っているという感情、といった要因と結びついている。これらの諸要因は、以下の面接資料からの引用にみる通り、相互にからまりあっている。

- 自分の時間をボランティアとして割くという人びとの意欲を動員する方法をみつけますと、これまで十全的には活用されていなかった、あるいは単純には全然使用されていなかった、この国の諸資源を手にしたも同然なのです。専門職の人びとというのは、助言を請われたときにこそ最もうれしく思うもんだなあということがわかってまいりました。無料です。……このことは、国家にとりましてもきわめて重要な発見なのです。……このことには、人びとの意欲を要します。
- わたしが思いますに、人びとは「パネリストとして」参加してくれないかと言われますとほめられているような気になるようです。なにか貢献できることが自分にはあるんだと感じられるのだと思います。またそれにですね、自ら事業を起こ

す人びとから成っているこの環境では、ほとんどの人びとが他の人びとから多大な援助を得ていると強く感じていますし、なんらかの形でそれに返礼したい (repay) と考えているとわたしは思います。

- パネリストは、ひょっとしたら目立つためにやってきているのかもしれませんが、……彼らは人びとを助けるのを楽しんでいます。パネリストの大半は、なんらかの面でかなりの成功者ですし、他の人びとを助けることを存分に楽しめるのです。また考えようによりましては、大半の人びとにとって成功と言われる理由是人びとを助けることにあるとも言えましょう。どうやって他の人びとを助けることによって成功に導かれるのか、と言いますと、パネリストこそ絶好の例です。

先にも引用した通り、「[パネリストになるよう頼まれたとき]これまで誰一人としてわたしの申し出を断った者はおりません」と言われている。その理由の一部は、M.I.T. という強力な名前が利いているためであろうし、もうひとつの理由は、フォーラムそのものの成功が招来した自己強化的循環 (self-reinforcing cycle) ないし善循環である。

- 時間をかけましてわたしどもが成し遂げることができるようになりました数々の事がもたらした名声にもとづきまして、選ばれて請われてパネリストとして参加することは、わたしが思いますに、今ではある種の特権とみられています。そのおかげで、わたしどもは、より名の通った専門家、おそらくパネル討論に参加するによりふさわしい人びとを引き寄せられるようになりました。

成功が成功を呼ぶというサイクルは、ここでの特定の限定された例示に限らず、面接調査全般を通じて、様々に形を変えながらも何度も聞かれた点であった。

4. 聴衆（一般参加者）にとっての便益

フォーラム活動のオープン性の結果、多様なカテゴリーの人びとが聴衆として一般参加しているため、聴衆にとっての便益は、カテゴリー毎に異なる。委員

会が月次例会での主要な活動主体の範疇をどのように把握しているかについての当事者見解は既述の通りである。この当事者カテゴリー（native category）から導出された分類体系による質問票調査の結果の一部は、先の表2に示したように、「一般聴衆」という語が、企業者コミュニティの中における多様な企業者下位コミュニティを十把一からげに内包するおおまかな用語にすぎないことを示している。聴衆にとっての便益に言及した被面接者の全員とも、下位コミュニティごとに便益が少しずつ異なっていることを明確に意識していた。

まず第1に、潜在的企業者と会社従業員にとっては、「キャリアの変更」や「有益な援助となりそうな人びとの識別と関係の樹立」が潜在的な便益と考えられている。

第2に、（発表者としてではなく）聴衆として参加している企業者にとっての便益を説明するに際して使用された表現は、「他の人びとの経験を垣間見て知己を得るようにする」、「他の人びとの直面する問題点に耳を傾けてみて、それらの問題点を自社の問題点と関連づけてみる」、および「こんなことをやっているのは自分だけではないことを知る」といった記述である。

第3に専門職としてのサービス提供者（コンサルタント、法律家、および会計士）ならびに資金の供給者（ベンチャー・キャピタリスト、銀行家、および個人投資家）の便益に関しては、「[事業]機会と事業目的を見つけ出し、市場として[フォーラムを利用する]」、「依頼人（顧客）を探しあてる」、「商談の流れ（deal stream）に絶えず密着しておく」というような表現がそれを代表している。また、企業者コミュニティに顔を見せる（可視性）という目的ばかりでなく、自らは外部資源供給者として直接に属するわけではないが、潜在的依頼人の属する産業について学習するという目的にとっても「特定産業への露出」という言葉が、専門職の人びとへの便益として聞かれる。かつてのフォーラムでの発表者がコメントするように、以上のいずれもが「結局はたいいていの場合なんらかの接触をもたらす」ことになるのである。

最後に、いったい何が起きているのかを慰みに見にくる人びと（傍観者、on-lookers）、なかでもとりわけ学生にとっては、教育目的が主として強調され、「ほんもののケースにもとづいた代理的練習（vicarious exercise）」という言葉にみるように、代理学習の教育的価値に言及されることが多い。しかし、大学に拠を構えていることから、少なくともタテマエのレベルでは、教育面での価値はあらゆる一般参加者に共通の便益であると謳われている。

聴衆のカテゴリー別に、どの種の便益がより重要であるかが異なることを明確に述べながらも、ほぼ全員の被面接者の考えでは、「教育および学習上の便益」と「ネットワーキングないしは接触を創出する上での便益」の2要因が——後者については、ネットワーキングという語がいったい何を意味しているのかについてのコメントが通常付言されており、また各々の便益の相対的重要性は異なるとはいえ——各聴衆に共通のものとして併置されている。一方では、フォーラムの設立当初の使命を尋ねるとネットワーキングよりも教育・学習という側面が強調され（この傾向はさらに一般聴衆よりも発表者に対して顕著である）、他方では、設立当初の使命という文脈を離れてフォーラムの現行の機能を尋ねると、被面接者によってはやや慎重な言い方をしながらも、教育・学習とともにネットワーキングが、フォーラム活動の便益として不可避の産物であることが強調された。

ここまでの記述は、運営委員会の委員たちの観点からフォーラムの聴衆への潜在的便益を探っている。いわばフォーラム活動のデザイナーである中核的メンバーの見解である。それでは、一般参加者自身による潜在的便益の知覚はどのようなになっているのであろうか。

この点に関する一般参加者サーベイの結果の一部は、表7に要約されている。一般参加者のカテゴリーは表2で用いられたものと同じであり、フォーラム参加の便益に関する質問項目が面接資料より導出され、リッカート型7点尺度（1

表7 参加者カテゴリー別（企業者下位コミュニティ別）の
フォーラム活動への参加による知覚された便益の重要度

便益(アイテム・レベル)	参 加 者 カ テ ゴ リ ー					F 値
	全サンプル (N=53)	会社従業員 (N=12)	潜在的企業者 (N=12)	企業者 (N=13)	外部資源提供者 (N=16)	
友人・知人との出会い	2.29	2.92	2.83	3.38	2.75	.40
接触の創出	4.57	4.08	5.17	4.08	4.88	1.31
キャリア機会の探求	3.91	4.17	5.58	2.54	3.56	7.21**
産業の知識	4.15	4.33	3.92	3.92	4.38	.50
技術の知識	4.00	3.00	4.00	4.31	4.50	3.24*
企業者の経験からの学習	5.53	5.67	5.67	5.23	5.56	.42

注1. 一般者参加者サーベイのデータによる。スコアは（1＝まったく重要でない，7＝非常に重要）のリックカート7ポイント・スケールから得られたものである。

2. F値は1要因分散分析による。

3. * $p < .05$, *** $p < .001$

から7にいくほど重要度が高い）で測定された。

このサーベイの結果は，一般聴衆がいったいなぜフォーラムにやって来るのかについての運営委員会の当事者見解・理解とかなり一致している。たとえば，まず第1に，潜在的企業者は，「代替的なキャリア機会の探求」を他のカテゴリーの人びと以上に重視している。異なる参加者カテゴリー間における回答スコアの平均値の相違は，この項目において最も顕著であった（1要因分散分析の結果は， $F(3,49)=7.21$ ， $p < .001$ ）。

第2に，コンサルタント，資金源，法律家から成る外部資源提供者のカテゴリーと潜在的企業者のカテゴリーでは，「新たな人びととのより広範な接触の創出」という便益項目——ネットワーキング目的を最もストレートに尋ねた項

目——の重要度が高い。

第3に、外部資源提供者は、たとえばベンチャー・キャピタリストを例にとると、自らは金融界に属しながらも、自らの所属ではないリスク資本の投入先の産業や技術について知識を得る必要があり、その目的にフォーラムが適しているという面接資料からの理解に対応して、このような知識吸収にかかわる便益項目（「特定産業についての学習」および「技術の展開方向を把握（keeping track of directions in technology development）」という項目）をより重視している。この2項目のうち異なる参加者カテゴリー間の相違は「技術」についてより顕著である（ $F(3,49)=3.24$, $p<.05$ ）。

第4に、参加者カテゴリーの相違にかかわらず、「企業者活動にまつわる経験からの学習」という便益が、全6項目のなかで最も重視されている。この点でも、ほんもののケースにもとづく教育上の価値ないしは学習機会が聴衆全般に共通の便益であろうという運営委員会の見解は、一般参加者自身の知覚とよく一致しているといえよう。

第5に、「友人および知人との出会い」という項目は、これから企業者になろうと思っている人びと（潜在的企業者）や他のカテゴリーの人びと以上に、既に企業者となっている人びとに、相対的により高い平均値を得ている。このことは、企業者活動がその一見勇ましいイメージにもかかわらずきわめて孤独な活動であり、企業者にとって他の企業者と出会う機会が必要だという運営委員会の認識と一致した回答パターンを示している。とはいうものの、既知の人びととの出会いは、新たな人びととの広範な接触ほどには重視されていない。全サンプルの平均値でも、「友人・知人との出会い」の項目の値が最も低い。

この点については、ネットワーキングに関する当事者見解の分析に際して後に詳述するが、かいつまんで述べるならば次の通りである。企業者コミュニティの友人・知人との出会いが企業者のカテゴリーで最も相対的に高いとはいえ、このカテゴリーでの平均値（3.38）もさほど高くないし、全サンプルでの

平均値(2.29)となると大幅に下がる点に注意が必要である。M.I.T. エンタープライズ・フォーラムがメンバーシップについて大フォーラムに関しては完全なオープン性をとった時点で、ニューヨークでの活動や初期のケンブリッジ・フォーラムがそうであったような「小さなクラブ」——知りあった人びとばかりが会するうちとけた談笑の場——という性質を脱皮したからである。このことは、同じく人びととの接触といいながら、既知の友人・知人との狭い出会いと未知のより広範な人びとへのアプローチとでは、大きく意味が異なるであろうことを示唆しているし、表7において便益の第1の項目と第2の項目との間で、まったく異なるデータのパターンがみられるという事実は、この点を裏づけている。既知の人びととの接触は、ネットワークの維持に必要ではあるが、未知の人びとへの接近こそがネットワークの創出に要請されるのである。

この点、一般参加者のサーベイの結果は、フォーラムの場を借りて旧交を温めるというよりも新たな関係づくりにあることを示している。この点は、大フォーラムのメンバーシップの開放性と相俟て招来されたフォーラムの規模の記録的増大と関連している。ある被面接者が述べるには、「[創設以来の会員であるこの人のケースですら(金井註)]参加者の1～2割以下しかおそらく知人はいないでしょう」というのが今日のフォーラムの規模を如実に感じさせる言葉である。この何割という数字は、一般参加者の場合にはより低くなるであろう。したがって、友人・知人との出会いがフォーラムの各便益のなかで相対的に重要度が低いとしても驚くにはあたらない。要するに、もはや「小さなクラブ」ではないのである。

しかし、新たな人びととの広範な接触の創出は、全般的に(全サンプルの欄を参照)みて、他者の経験からの学習と並んで最も重要な上位2便益項目をなしている。この点もまた面接資料が示唆する2つの最も顕著な便益の併置に対応している。

Ⅲ． 5 将来の課題

ここまで、フォーラムの過去、現在を詳細に記述してきた。この項では、これまでみてきたフォーラムの起源、その進化の軌跡、および現時点での複数の活動主体の多様化を前提に、将来の展望をおこなう。運営委員会の委員、ならびにフォーラムの発表者の当事者見解にもとづいて、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの将来の課題について記述することにする。

1. 運営委員の見解

将来の展望に際して、運営委員の間に共通のテーマがあった。茫漠と触れられるだけのこともあればかなり詳しく述べられることもあったけれども被面接者の全員がなんらかの形で次のようなパラドクスに言及していた。そのパラドクスとは、すでに十分成功しているとみなされるようになったもの、あるいは既に成熟したといえる活動をどのように維持するのかという困難と困惑であり、将来の課題の全般像を浮きぼりにするものである。また、被面接者16名（フォーラムの全米ディレクターを除く）の委員のうち10名は、この点について非常にはっきりとしたアイデアを暖めていたし、そのうちのいくつかは、行動計画（アクション・プラン）と言いうるほど具体的なものであった。

まず最初に、成功のジレンマに関する一般的な彼らのもののみかたを提示し、それからこれについてのより特定のアイデアをみていくことにする。

全般的な課題として最もよく聞かれたコメントは、典型的にはたとえば「課題（チャレンジ）はですね、この一団の人びとにとって興味あるものであり続けることだと思います」というものである。この種のコメントは、運営委員会に名を連ねている人びとの技能（スキル）と動機とを考慮に入れると、より入り組んだ像を提示するが、同時に彼らの困惑ぶりをより理解可能なものとする。既に成功しているプログラムを運営していることに対する屈折した感情は、企業者コミュニティの一員としての運営委員にとっては、何かを維持することよ

りも何かをゼロから創出することが得意なことでもあり、より喜びも大きいことに起因している。端的に言って、彼らの誰にとっても、創出よりも維持の方がより難しいことと認知されているのである。創造者（あるいは創造的破壊者）としての企業者像が疑いもなく、この困惑に拍車をかけている。したがって、もうこの手の中に入ってしまった成功は、興奮である段階を通り抜けて当惑ともなりうるのである。

- 問題は、いかにしてなんら魅力を失うことなく既に成功しているものを維持するか、ということなのです。[成功してしまったものを] 保つことはどのようにしてできるのでしょうか、成功裡のプログラムの維持は、課題（チャレンジ）です。[上の問への] 答はわたし自身にもわかりません。というのは、たいていの企業者は、[維持が] 得意ではないからです。何事かを成功裡に成し遂げると、たいていの企業者はそれとは異なる次の何事かを開始するために、[既に成功してしまったものからは] 手を引くからです。……それですね、企業者活動の必要が存在しないというのに、企業者から成る集団をどのように引き続き企業者活動させつづけるのでしょうか（And how do you keep an entrepreneurial group entrepreneuring when there's no longer a need for entrepreneuring?）。

このテーマは、彼らの企業者として発達させた技能（スキル）特性から招来されているばかりでなく、彼らのより長期的に安定した動機特性、またその反映でもある企業者をキャリアとして選ぶ人びとのキャリア・アンカー（職歴適合投錨）としての「創造性」の選好（シャイン，1978）とも関連している。²⁰ 面接資料の記述的データからは、彼らが「楽しみ」、「プライド」、「幸せ」と言った語に言及しているところを丹念にたどることによって、その点を確認することができる。たとえば、典型的例示として、次のような発言がみられた。

- わたしにとりまして、[維持ということよりも] もっとおもしろいことは、物事を

20) シャイン（1978）のキャリア・アンカーの分類では、企業者は「独立性／自律性」の категорияでなく「創造性」の категорияに入っている。

創造することです。つまりですね、わたしは専門職として事業を開始することに勤しんでいるのです。それに、楽しみ、わたしにとりましての最大限の楽しみは、エンタープライズ・フォーラムをスタートさせたことでした。今では、わたしは、それが非常にうまくいっていることを、たいへん誇りに思っております。とても誇りに思えるんです。こいつがうまくいっていることを非常に幸せに思っています。だけれどもですね、わたしとしては、それでは、次に何をということを考えてしまうのです。

ひとたびフォーラムが軌道に乗った後に、なお、なにかに新しいことを創造しているという気持と刺激とをどのようにすれば生み出せるであろうか。既存のプログラムを成長させながら他の新たな諸活動に順次多様化することによって、運営委員、とりわけ創設以来の運営委員は、継続的に推進力を維持してきたわけである。

したがって、創造と維持というジレンマに対処する第1のアイデアは、単純に「ゴー・アンド・ゴー」という様相を帯びる。拡張は、ケンブリッジ・フォーラムのさらなる成長によってももたらされるし、新たな活動の創出による多様化によっても、さらには、他の地域にフォーラムの支部を創設することによっても実現されるであろう。

しかし、なんらの留保条件なしの拡張主義は、運営委員の口からめったに聞かれなかったことに注意しなければならない。すでに、活動の成長の項でも引用した通り、むやみやたらな規模拡大は、彼らの望むところではない。

- なかには、とにかく成長というのはいいものだという人もいますが、わたしは、ある限度を超えた成長は立派だとは考えておりません。

また別の運営委員は、成長の軌跡そのものをチャレンジの証しとして楽しみながらも、ますます重要となってくる活動の質の管理（quality control）の重要性を強調している。

- わたしは、非常に拡張主義ではあります。われわれはものすごく拡張してまいり

ました。したがって、わたしどもといたしましては、品質管理がゆきとどいているようにしなければなりません。

次に、このジレンマに対処する特定のアイデアとして、被面接者のうちの6名は、さらなる多様化を将来の課題としてあげている。そのうちの3名は、そのための具体的アイデアを提示した。

ひとつの具体的アイデアは、「ハイテク以外にもあらゆる種類の方法による企業者が存在します」からという理由により、フォーラムで取り上げられるケースの幅を、ハイテクに限定せず、たとえばサービスや一般の製造業にも広げるという案である。事実この線に沿って、著者が参加したある例会では、ピーターズ&ウォーターマンの『エクセレント・カンパニー』の書物にもとづく人事教育用のビデオを制作・販売した企業のCEOが登場したこともある。このケースこそまさにその好例であるが、フォーラムをエンターテインメントの場として聴衆を喜ばせるには絶大な効果があるが、「科学・技術の推進とその産業界への適用」を旨とするM.I.T.にフォーラムの場を借り、ハイテク企業の集積を誇るルート128地域に拠点を置くケンブリッジのフォーラムにこの方向でのケースのカバー範囲の展開が必ずしも今後の指針となるかどうかは、意見のわかれるところである。

第2の具体案は、教育的プログラムをもっと増設しようというものである。たとえば、今日フォーラムは、M.I.T.の年間カリキュラムのきわめて特異な時期をなしているIAP (Independent Activities Period) 期間中に、技術基盤の企業者活動にまつわるセミナーを開催している。1986年1月のこのセミナーに著者も参加観察する機会を得たが、セミナー中に幾度も非常に的を得た質問をする学生がいたので、後で直接、話を聞いてみたところ、M.I.T.の機械工学科の学部学生で、友人2名と設立したソフトウェア企業から既に市場に製品を出しているが、ベンチャー・キャピタリストと第1ラウンドの接触をするための準備としてセミナーに来ているということであった。なお、IAPとは、M.I.T.にお

いて秋学期が終わり春学期が始まるまでの3週間余りの時期に、M.I.T. 学生、卒業生、教授、その他の有志の起案によって編成された自主的カリキュラムが流される時期であり、あらゆるコースは自発的に準備されるが、M.I.T. が大学として承認しサポートするという形（単位は原則として無し）をとっている。一般大衆にもオープンである。M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは同窓会組織の窓口を通じて IAP 中にセミナーを流すようになったが、この種の教育的プログラムの拡張が、先の20才前後の学生の例にみるように、ずい分と早い時期より企業者文化に学生を触れさせ、²¹ 同時にフォーラムの存在をしらせるには有益であろうと考えられている。

教育的プログラムの充実という線に沿った将来の展開方向としては、IAP期間に限定されないより定期的なセミナー——年間10回の月次例会のケース発表のうち1回を、ケースでなく特定トピックスのセミナーにするという実験的試みがここ2年間なされている——にするという案や技術基盤の小企業がいつでも気楽に立ち寄れる場が M.I.T. 内ないしはその近辺に（例会のときだけでなく）恒常的に設けられるようにするという案とも示されている。後者は次のような見解に代表されている。

- スローン [M.I.T. の経営大学院] の一部として企業者活動と小規模事業に特化した教授たちだけからなる企業者大学 (entrepreneurial institute) があっていいとわたしは思うんです。小規模事業を実際に起こすスローンの人びとが多く出ていますが、彼らはそのための準備を自分だけではできません。……かつて1つそのような科目があったかもしれません。……しかし、ただ1つの科目というのではなく全般的な課程ができたならなあと思っております。……もしもあなたが大企業に行ってしまうとしても、別の側 [企業者による小規模事業] がどうなっているかを知りたいと思うでしょう。ですから、わたしは、その種の企業者大学が [ク

21) マートン (1957) のいわゆる「先を見越した社会化 (anticipatory socialization)」の一例といえよう。

ラスに」企業者たちを呼んで援助したり、彼らのための訓練プログラム、つまり再教育 (retooling) をほどこしたりすると、人びとも物事もなにもかも企業者のようになっていくと思います。

この被面接者は、特に立ち上がりたての若い会社に照準をしばった孵卵器 (インキュベータ) プログラムには、定期的にいつでも人と会える場が必要であるという持論をもっている。

- そういたしますとですね、この種の活動を支援する物理的な場ができることになります……小さな会社が M.I.T. の側でたむろできるような物理的な場ができて、教授たちも学生たちも支援の手をさしのべられるようになったらと願っています。スローン・スクールの連中やエンジニアリングの連中がいるのですからね。そしてこれらの小さな会社が孵化するまでは、暖かく見守ってあげるといわけです。ひょっとしたら M.I.T. がなんらかの資金を捻出してくれるかもしれませんし、他のベンチャー・キャピタリストが資金源になってくれるやもしれません。……しかし、とにかく実際に場所をもつことが肝要です。少なくとも開始のはずみとなるぐらいの場があります。…… M.I.T. は、ケースのいくつかを選択するかもしれません。おそらくエンタープライズ・フォーラムを通じて、……それらの会社の株をもつことも考えられましょう。そうして、これらの会社のうちのいくつかは世の中に出て行って、そのうちのいくつかは事を成し遂げてくれるでしょう。M.I.T. にとっても格好の資金源となることでしょうし、われわれとしましても自分たちが重要と考えている企業者活動を支援することにもなります。

活動の多様化への展望に対するもうひとつの具体案は、企業者コミュニティの人びとの要求をお互いに適合させあうための、ネットワーキング・データベースを構築するというアイデアである。

- エンタープライズ・フォーラムがその気になれば時間はかかりますができるであろう他のサービスには、[人々の照会のための] 資源となってあげることです。ある会社が必要とするような取締役にしろうと思っている人を取締役にいる誰かに引き合わせるためのデータ・バンクは、まだわたしにはできあがりません。

この被面接者は、フォーラムでの発表ケースの集積を検索可能なアーカイバル（文庫）とするとともに、小事業のみに特化した、フォーラムによる雑誌の定期的刊行を今後の展望として希求している。もっともこれらがかなりたいへんな作業量をとまなうことも自覚している。

データ・バンクというアイデアと関連して、運営委員の1人は、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムを、「会合参加費、会員費を取って逆にパネリストに謝礼して、独立の事業として、つまりビジネスとして運営する」ことも考えられなくもないという。この被面接者ももちろんフォーラムのボランティア組織としての性格、およびその長所をよく理解しているため、付言していわく、「この考えに関して、今まで実際には何も起こりませんでした。ただこういうこともありえるというひとつの可能なモデルだったというだけです」。

第3の課題として、他の地域に支部を設けることによって地理的拡張をはかるという展望については、既にシカゴ、デンバー／リトルトン、ロサンゼルス、マイアミ、ニューヨーク、シアトル、ヒューストン、ワシントンD.C.／ボルティモア、さらには他の国たとえばメキシコに支部が誕生している。²² 被面接者のうちの4名は、エンタープライズ・フォーラムの追加的支部をさらに創設することが将来の課題のひとつであると述べていたし、そのうちの1人はとりわけ国際的な拡張の重要性を強調していた。

第4の課題は、組織体にまつわるものであり、被面接者のうちの5名が言及していた。そのうち3名は、ルーチン化と官僚制化の潜在的な可能性を、委員会において戦略的問題以上に業務的問題がより中心的になってしまっていることと合わせて、警告していた。

●いいですか、これはもはや成熟組織です。それに、運営委員会は主として日々の

22) M.I.T. 同窓会組織東京支部、ならびに M.I.T. スローン経営大学院の東京同窓会組織からフォーラムについての照会が、フォーラムの全国ディレクターによれば1～2度あったという。

業務的手続きの管理をやっていますし、日々の機能というのがより頻度高く扱われています。……評価ないし変革、新規の活動ないし関係、あるいはスピン・オフ〔フォーラムから派生した新活動〕といった傍系の議論はめったに取り上げられません。

この問題はやっかいなものである。というのは、多様化ないし新規の活動の創出こそが最も重要な将来の課題と考えられており、しかも個人個人としてはフォーラムの多様化にかかわる戦略的アイデアを各運営委員が抱いているにもかかわらず、運営委員会では差し迫った日々の行動計画に追われその圧力のためせっかくの戦略的アイデアがじっくりと論じられるとは限らないからである。

この点に関して、まったく皮肉なことながら、もしも M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの月次ケース発表会に、M.I.T. エンタープライズそのものがあたかも会社であるかのごとくケースとして提出されたならば、彼ら自身が常日頃パネリストとして、また専門職として、他の会社に言っている助言、つまり長期的戦略的計画に欠けているというコメントを口にせざるをえないという。たとえば、

- ビジネスの世界では、思うにわたしどもはとんでもなくひどい例です。こういった活動に究極的には影響を与える製品ライフ・サイクルというものがあることを承知しておりますし、他の競争組織に——たとえそれが何であるにせよ——やがて競争の末、聴衆を奪われてしまうでしょう。この点を正式に論ずることはほとんどありません。……わたしが申し上げました通り、われわれの手持ちのケース企業に戦略的計画がなかったら、それは、ひどいケースだと言うものです。わたしたちには、将来のことを考える時間がありません。わたしは、そのことを気にかけています。……われわれは今や大組織ですから。エンタープライズ・フォーラムではわたしたちは、自分たちがいったい何をやっているのか考える時間を十分に持っておりません。ビジネスの世界でしたら、この会社は戦略的計画を持っていない、と言うところでしょう。

組織体に関する将来の課題を直接的に取り上げている被面接者がもう1人いて、官僚制化の危惧を次のように述べている。

- それから[もうひとつの課題は]官僚制を極力防ぐことです。官僚制はご免こうむりたいですし、その危険はないかもしれませんが。わたしもはただ、気がつかない間にしのび寄ってくる官僚制の危険に対して細心の注意を払わなければなりません。

組織的課題についてのもうひとつの具体的アイデアは、「小企業何社かを顧問として招き入れて、ネットワーキングのある部分を公式化」することにあるというものである。

最後に強調されるべきことは、フォーラムの将来の課題に対する、以上に記述したような運営委員の発言のなかには将来を憂うものがあったとしても、彼らの基本的論調は楽観主義的であったことである。そのことは、たとえば「われわれの活動は企業者の方々が存在しないと話にならないのですが、幸いなことにまだまだ多数の企業者がいます」とか「多数の可能性がありますが、わたしのいずれもが自分自身のアイデアを持っております」というような発言に反映されている。

2. ケース発表者の見解

大フォーラム、小フォーラムそれぞれにおける発表者のサーベイにおいて、「フォーラムの将来の課題」に特定化して尋ねた問ではないけれども、フォーラムに対するオープン・エンドで自由回答型のコメントや提案を求める問が含まれている。その内容分析によって、発表者が認知するフォーラムの問題点や将来の展望をある程度探ることができる。

表8は、大フォーラムでの発表者サーベイにおける当該の質問への回答に対する内容分析の結果の要約である。その結果は、全般的に、拡張と多様化を強調する運営委員会の見解とかなり一致している。委員会は、既述の通り聴衆の増

表 8 発表者サーベイ（大フォーラム）におけるコメントおよび提案の内容

変革ないし改善の方向	4 (36%)
・よりすぐれたパネリスト，今まで試していないパネリスト	2 (18%)
・プログラムの拡充	1 (9%)
・発表の幅の多様性	1 (9%)
なんらかの警告	2 (18%)
・制度化に対する防禦	1 (9%)
・聴衆を招待者のみに限定を希望	1 (9%)
自らの経験に対するコメント	1 (9%)
・準備の有益さ	1 (9%)
その他の積極的回答	4 (36%)
・貴重な機会	1 (9%)
・すばらしい発想	1 (9%)
・スタートアップ企業にきわめて重要	1 (9%)
・すばらしい仕事の継続を希望	1 (9%)
計	11 (100 %)

注 22の回答者のうち半数が，コメントおよび提案を記入していた。

加の後，常によりすぐれたパネリストを探そうとしてきた。それでもなお発表者のなかには，さらにすぐれたパネリストを望む者がいるところから，パネリストに関しては良質すぎるといえることはないようである。発表ケースの多様性については，先にみた通り，たとえばハイテク以外の領域への進出とかが運営委員会によっても示唆されている。表 8 の「変革ないし改善の方向」は，これらの点に言及している。

第 2 に，大フォーラムの発表者によって 2 種の特定の警告がなされている。両方ともフォーラムが小さなクラブ的な雰囲気というより大規模な出会いの場に

なっていったことに関連している。成長のジレンマは、フォーラムにとって古典的問題となっているといってよい。警告のうちのひとつは、過度の制度化に対するものであるが、この回答者のフォーラム活動全般に関する評価はきわめて好意的である。

- 以前フォーラムで発表しましたことは、わたしどもの会社の発展に重要な役割を果たしました。わたしの唯一の提案は、フォーラムの制度化 (institutionalization) を防禦するということです。といいますのは、フォーラムの便益の大半は、そのインフォーマルな性質とそこで促進される多様な接触から生じるからです。(大フォーラム発表者サーベイ)

もうひとつの警告は、フォーラムのオープン性、とりわけいわゆる傍観者の存在に対するものである。

- 聴衆を真剣な投資家への「招待者のみ」に限定して下さい。学生やただ午後の時間つぶしに来ている人は排除して下さい。(大フォーラム発表者サーベイ)

現時点での M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは、オープンな大フォーラムばかりでなく、招待者のみに参加を限定した小フォーラムも設立されていることから、今日ではこの提案は部分的に実現されているといえよう。しかし、そのネットワーキング機能だけでなく教育的使命を念頭におくと、学生を排除するというアイデアは、フォーラムの運営者に受容されるものではない。事実ある運営委員は、その逆に「もっと多くの学生さんを引き寄せるには、という点について長らくずっと話を続けています」と述べている。

他の提案やコメントは、将来の課題を照射するというより、フォーラム活動の有益さに対する発言である。ここでは、発表準備の有益さについて再度ふれるにとどめておく。表3で確認した通り、回答者19名の全員が発表準備の意義を認めている。19名のうちの6名が、ここで検討している「コメント・提案」への問ではなく、「便益」を尋ねる問で、自由記述型のコメントを付しているので、表8の「準備の有益さ」に対する数字は実際にはより高いことに注意しなければ

ばならない。この点についての典型的なコメントは次の通りである。

- それ〔発表準備〕は、わたしどもの会社と戦略につきまして、少し違った角度から考え直すようにしむけてくれました。
- 問題点、弱点、現実的な目的に焦点を合わせた事業計画書（ビジネス・プラン）の準備は、貴重な自己評価となりました。（大フォーラム発表者サーベイ）

さて、次に小フォーラムの発表者サーベイもまた、一般的な提案についての質問を含んでいる。この問への回答は、孵卵器を必要とする真に若いスタートアップ会社の目からみたフォーラムの将来の課題を示すものである。表9は、その内容分析の結果の要約である。

まず第1に、小フォーラムの新しさと限定的メンバーシップという特性を考えると、それがどのように運営され誰が来るのかについてもっと情報が必要だとされるのももっともである。このことの含意する、小フォーラムに固有で容易に実行可能な課題は、運営法についてのPRと出席者リスト（roster）の事前配布である。

第2に、大フォーラムの場合と同様に、ここでもよりすぐれたパネリストとパネリスト間での意見の調整を望む声は高い。しかし、より細かく具体の提案内容を調べるとフォーラムの他の特徴と矛盾するものが含まれている。ひとつには、パネリスト間の意見の一致の程度は、彼らの助言の信頼度を示すものではない。異なるバックグラウンドを有する異なるパネリストによる多様な複数の指針の提示こそ、発表者に必要な思考や学習と多様な人びととの接触（ネットワークワーキング）を促進するものであり、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムがフォーラム（公開討論会）——公開度が大フォーラムと小フォーラムとで異なるにせよ——と呼ばれるのは、まさにそのためなのである。いまひとつには、大フォーラムとは別個にニュー・ベンチャー・クリニックが設けられた動機のひとつは、脆弱な若いケースへの過度に情け容赦ない批判的コメントからその発表者を保護することであった。したがって、「もっと厳しく（“brutal”という語で）

表 9 発表者サーベイ（小フォーラム）における提案の内容

事前の情報供与の必要性	8 (32%)
・フォーラムがどのようにして運営されるかについて	
事前に発表者にもっと情報を流すこと	5 (20%)
・だれがやって来るのか発表者に知らせること	3 (12%)
パネリストの選択と彼らのスタイル	5 (20%)
・[技術・市場] 領域をよく知っているパネリストを使うこと	3 (12%)
・パネリストにもっと厳しく (brutal に) ふるまってもらふこと	1 (4%)
・パネルの間で意見の一致をみること	1 (4%)
ロジスティクスならびに運営方式 (フォーマット) の変革の要請	5 (20%)
・発表のためのロジスティクス (おそらく OHP 等の	
物理的準備) を改善すること	2 (8%)
・発表時間をもっと増やすこと	1 (4%)
・コメントを文書化すること	1 (4%)
・類似の製品・市場にいる人びとを同じ会合に入れないこと	1 (4%)
雰囲気の変革の要請	3 (12%)
・あまり気楽に (casually) に流さないこと	1 (4%)
・パネリストならびに質問者は、先に名前・所属を名乗ること	1 (4%)
・批評は建設的であること	1 (4%)
ベンチャー・キャピタリストとの連がりの強化	3 (12%)
・もっと多くのベンチャー・キャピタリストを招くこと	2 (8%)
・ベンチャー・キャピタリストへの公式ルートが必要	1 (4%)
その他	1 (4%)
・はでな魅力のない (nonglamour) 産業	
の問題も取り上げること	1 (4%)
計	25 (100 %)

注 1. 「スタートアップ企業のサーベイ」(1984年10月16日付のフォーラム内部資料) P. 7 より作成、
カテゴリーを再編成

2. 提案総数 (N=25) が回答者数 (N=24) と一致しないのは、「一般的な提案」を尋ねる間に、
複数の項目にまたがる回答をした人もいれば、回答を付さなかった人もいるためである。使用さ
れた質問事項は、「ふりかえてみて、フォーラムに対してどのような提案をお持ちでしょうか」と
いう自由記述型の問である。

というコメントは、小フォラムの趣旨と矛盾する。

第3は、発表のロジスティクスの改善とフォーマット（会合の運営形式）の変更に関連している。ロジスティクスとは、部屋の手配、机・椅子の配置、OHPなどの視聴覚器具の準備、等々をさしているものと思われる。発表時間の延長とコメントの文書化を望む人もいる。小フォラムの将来の課題により密接なのは直接的利害対立者の同席を回避するという方針をより徹底的に実施することであろう。

第4に、提案のうちのいくつかは小フォラムの雰囲気を扱っている。小フォラムは、古き良き日のエンタープライズ・フォラムを彷彿とさせるようなインフォーマルな（形式ばらない）集まりとして設計されたが、2名の回答者にとっては、「あまりに気楽（casual）にすぎる」という可能性を示唆している。小規模で閉鎖的だが気楽なクラブという性質と大規模で公開のサークルという性質の間の緊張は、フォラムの進化のプロセスで、また大フォラムと小フォラムの併存という状況下で、これまでも看過できない要因であったが、この点は、次節で検討するように、ますます重要でパラドキシカルな挑戦課題となっている。

最後に、大フォラム、小フォラムを問わず発表者の基本的な発表動機が資金源への接近にある限り、発表者の目から見た将来の課題にベンチャー・キャピタリストとフォラムの間のより強固な結びつきが含まれていても不思議ではない。

フォラムの将来の課題についての記述を終えるにあたって、既存活動の改善と成長、多様化ならびに地理的分散の意味での拡充が基本的な関心事をなしているが、次の2点によりこの課題の実現はより複雑なものとなることに注意を促しておきたい。

ひとつには、将来の課題は、設立当初の使命、その後の進化のプロセス、進化の産物である現在の機能と切り離しては考えられないことである。いまひと

つは、将来の課題を確定し実施に移す際に、異なる動機をもつ主要な活動主体によって微妙に異なる便益が期待されている以上、複数の利害関係者（multiple constituencies）の存在を無視できない、ということである。

IV 事例の分析

前節の記述ではできる限り、分析的解釈を避け、調査者として著者が面接資料の再構成に不可避のなんらかのバイアスを除き、当事者そのものの見解を中心に置いてきた。

ここでは、この事例の分析をおこなう。まず第1に分析のためのいくつかの理論的概念を検討した後に、企業者ネットワーキングに関する M.I.T. エンタープライズ当事者見解の事例分析をおこなう。調査者としての著者の見解や理論的概念を交えながらも、当事者による見解（native's point of view）を通じてできる限り現象を語らせているという意味において、この項は第Ⅲ節とこの節とのつなぎの役を果たしている。事例そのものの記述でなく、事例の分析である第Ⅳ節にこれを置いたのは、社会的ネットワーク論に対して著者が事前に抱いているいくつかの概念・理論の導入がこの分析に不可避であると考えられたためである。

次に、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの本稿での事例は、その起源・歴史に関しては回顧的データに基づいているとはいえ、複数の被面接者により相互確認（cross-validate）されたリアリティを構成しているはずであるので、従来の組織論研究では比較的乏しかった通時的分析を可能にする。ここでは、まず小さな閉鎖的クラブから大きな開放的社会的サークルへの変化のもつ理論的含意を探った後に、変化のプロセス、ならびに進化の産物である現行のフォーラムの機能を説明するモデルを提示する。キンバリー（1979, 1980a, 1980b）の組織ライフ・サイクル・モデルの適用が図られるとともに、通常のシステム・

ダイナミクス・モデルでみられるような分析がなされる（ただし、DYNAMO によるモデリングはここでの目的ではないし、いわゆる参照モードが正確に描けないのでプログラムの作成は意図されていない）。現行の機能については、エバン（1965）の組織セット・モデル、ならびにキャンベル（1969）、ワイク（1979）の進化論的組織化モデルの適用可能性と他の諸理論との関連を論ずる。

最後に、本稿の主要な研究動機のひとつである「なぜほかならぬこのポストンに活発な企業者コミュニティが育ったのか」という点に関して、このコミュニティの社会基盤（インフラストラクチャー）と企業者文化（entrepreneurial culture）の一端を探ることにする。同時に、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのような活動の他地域への移転可能性について議論することにした。

IV. 1 企業者ネットワーキングに関する基本的な理論的概念

前節でのフォーラムの生成に関する事例の記述を前提として、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのようなネットワーキング組織の中核メンバー自身が、いったい企業者ネットワーキングをどのように把握しているかを、彼らの当事者見解をいくつかの理論的概念と結びつけながら分析していくことにする。

社会的ネットワーク分析にもとづく本調査の定量的データの分析は、先にも述べた通り別稿（金井，1987）でおこなわれることになっているが、本稿での主たる概念のいくつかは、それと共通のものである。重層的多重メンバーシップ（multiple, overlapping membership）、弱連結の強み（strength of weak ties）、価値類似性（value homophily）、自助グループ（self-help group）、および社会的サークルとクラブの対概念がここでの基本的な理論的概念である。当事者見解に立ち入る前にまず簡単にこれらの概念を概観することにした。

1. 重層的多重メンバーシップ（overlapping, multiple membership）

マクロ社会あるいはコミュニティが大規模になり、元々は親密な部族や近隣

から成り立っていた対人関係が断片化された (fragmented) ともいわれるが、他方で社会的サークルやクラブという形でのネットワークが生じてこの断片化を緩和し、ある程度の統合力を維持してきた。

ムーア (1979) のエリート論は、統合を促進する 2 つのメカニズムを提示し、断片化論者に反論した。ひとつは、異なる領域の制度体からメンバーを引き寄せる中心的な大規模社会的サークルである。もうひとつは、重層的多重メンバーシップであり、同一個人が異なるサークルやクラブに同時に所属していることである。彼は両方のメカニズムの存在を、国家レベルにおけるエリート・ネットワークの調査により確認した。ユシーム (1979) による「イナー・グループ (inner group)」の概念 (これも国家レベルの概念) も、異なる領域からの資源の動員を図る第 1 の統合メカニズムに焦点を合わせている。ペルッチ・ピリサク (1970) による組織間リーダー (interorganizational leader) (これはコミュニティ・レベルの概念である) の調査は、異なるサークルを結びつける架橋としての彼らの連結役割に注目して、第 2 の統合メカニズムを照射している。

第 1 のメカニズムについて、アルバ&ムーア (1978) は、米国における各界の指導者の調査を再分析して、その 70% がある 1 つの巨大なサークルに属していると報告している。

社会的サークルの存在は、大規模で多様な指導者集団内のコミュニケーションと相互作用を促進するとともに、このサークルのメンバーとより専門化したエリート集団 [後に、本稿でより小規模な比較的閉じたクラブと呼ぶものに対応する (金井註)] の間のコミュニケーションと相互作用も促進する。より偏狭な社会的基盤にもとづく多数のクリーク [内部的に強固に結びつき合った閉じた小集団 (金井註)] が眼前に存在するにもかかわらず、非収斂的な利害と利害関係者から成る相異なる領域のエリートが多面的にバラバラのままであるという予測は、このデータからは支持されなかったのである。(アルバ&ムーア, 1978, p.184)。

このような立場から、彼らは統合的メカニズムの存在を支持し、多元的な断

片化論を棄却したのである。政治社会学におけるこの長期にわたる議論は、本稿のコミュニティ・レベルの分析と分析単位を異にしているが、そこからの教訓として、表10に示すような対比を浮きぼりにした。

表10 多元的断片化とネットワークによる統合化

断片化パースペクティブ	統合化パースペクティブ
・多元的モデル	・中核的パワー・エリート・モデル
・偏狭に限定されたメンバーシップ	・開放的メンバーシップ
・多数のバラバラの小規模クラブの 点在	・多数の小規模クラブとの連結人 物を収容する、ごく少数の大 規模サークル

注 アルバ&ムーア（1978）、ムーア（1979）の議論より作表

断片化対統合化という論点は、ドムホフ（1975）によってもエリート・ネットワークの研究（これも国家レベル）によってなされており、支配階層の間にもみられる二種類の凝集性（cohesiveness）が明らかにされた。社会的凝集性と政策凝集性である。前者に関しては、エリート向けの社交クラブ——たとえば、ニューヨークのリンクス・クラブ、サンフランシスコのパシフィック・ユニオン、ロサンゼルスのカリフォルニア・クラブ等々——におけるメンバーシップの重層的多重性が研究課題であった。後者の政策凝集性に関しては、より用具的なネットワーク組織、彼自身の表現によれば「コンセンサス追求型もしくは政策計画型組織」（p.175）——たとえば、CED（Committee for Economic Department）、NAM（National Association of Manufacturers）、ビジネス・カウンスル等々——が調査の焦点であった。ここでも重層的多重メンバーシップならびに各ネットワーク組織の中心性が、政策凝集性の主たる形成要因であった。「社会的凝集性は、政策的凝集性を創出する際の重要な要素でありえる」（p.174）というとき、ドムホフは、両側面の相互作用を明確に

しているのである。このことは、ネットワーキング組織における表出的 (expressive) 側面と用具的 (instrumental) 側面の不可分性を示唆している。つまり、ネットワーキング組織は、感情の発露の場でもありえるし、情報・資源獲得の場でもありえ、両者は密接に結びついているのである。

次により詳しく述べるように、弱連結（たとえばたんなる知り合いとの関係）が、異なるクラブ間を結びつける架橋となりえ、コミュニティ・レベルでの統合を促進するのに対し、強連結（たとえば、親友、家族あるいは親戚との関係）は、その内部では密着し合っているが外部には閉じたクラブをバラバラに創出するだけである。興味深いパラドクスとして、グラノベター (1973) は、弱連結こそがさもなければ断片化していた各集団を結びつけ、一体感（コミュニティ感覚；sense of community）ないしマクロの社会的凝集性をもたらすと主張する。グラノベターによれば、

弱連結は、しばしば疎外の結果であると言われているけれども、これこそが個々人の機会およびコミュニティへの統合に不可欠なのである。強連結は、局所的な凝集性を生み出すが、全般的な断片化を惹き起こしてしまうのである (p.1378)。

重層的な多重メンバーシップと個人主義との関係、重複の冗長性（ムダ）、および組織間関係理論における重層的な多重メンバーシップの3点について、最後に簡単にコメントしておきたい。

まず第1に、独立心に富むが故に自らの事業を起こした企業者にとってのパラドクスは、主要な資源に関して他者に依存せざるをえないことである。この独立性と依存性の間のバランス・緊張関係について、ジンメルは個人主義と集団主義 (collectivism) の対比として述べている。

〔近代社会では社会的サークルの〕数は、多才な個人に対して他者との連帯（アソシエーション、第2次集団）から利益を追求する機会を可能にしている。このようなサークルの重要性は、集団主義と個人主義が同じ程度に歩み寄っていることを意味している。……先進的文化では、われわれが全人格を帰属させうるほどま

すます多数の社会的サークルの幅が広がっている。同時に、個人は自分自身の資源により依拠するようになり、強固に凝集した第1次集団からの支援や利点からは縁遠くなった（カデュシン、1966, p.788の引用）。²³

ジンメル議論は要するに、近代社会での個人は、各人のニーズにもとづいて各人にユニークな複数の社会的サークルからの選択が許されているという点にあり、この開かれた社会的サークルという集合体こそ、前近代における部族、近隣という集合体に代わるものであると示唆するのである。

後述する自助ネットワーク（マッガイア、1983）と並んで、複数のサークル（その規模によってはネットワーク組織と呼びうるであろう）の入手可能性が、独立心と依存性の企業者パラドクスを解く鍵となってるいようである。

第2に、相異なっているが類似のネットワーク組織が複数で同じ地域に存在する意義は、それぞれの組織がもたらす便益が微妙に異なる点に存する。しかし、ルート128地域に顕著なように、あるコミュニティに次から次へとあまりに似通ったネットワーク組織が生まれることは一見ムダのようにみえよう。しかし、ランダウ（1969）は、冗長性（ムダ）こそコミュニケーションの信頼性を増し、システムの適応力を高めるのに重要であることを、自然界のオートマータ（natural automata or natural networks）からの洞察を社会的ネットワークに援用しながら、雄弁に説いている。ランダウによれば、自然界における自己組織化システム（self-organizing system）こそは、相当な重複性（overlapping or equipotentiality）をかかえる高度に冗長な（ムダな）ネットワークとして特徴づけられるという。このような特性の応用によってたとえば人為的システムである飛行機における安全性がかなりの程度まで保障され、誤

23) Simmel, G., 1955, *The Web of Group Affiliations*, New York: Free Press, pp.162—163. カデュシン（1966）は、この英訳（ラインハルト・ベンディックスによる）では、ジンメルのオリジナルのテキストでは「サークル」となっている語が、「集団」に置きかえられてしまっていることに注意を促している。

りや失敗から免れていると主張されている。

この点に関して、シリコン・バレーの「自家醸造コンピュータ・クラブ (Home Brew Computer Club)」やルート128地域の M.I.T. エンタープライズ・フォーラム、ボストン・コンピュータ・ソサエティ (BCS) といったネットワーキング組織が、計画的に（たとえば州政府の指導で）生まれたものではなく、「草の根」のように生じたものであることに注意しなければならない。自然と創発的 (emergent) に進化してきたものなのである。したがって、ランダウが自然界のオートマタの比喻から指摘した冗長性，したがってそれに起因する組織間の質源の交換，コミュニケーションにおける信頼性，柔軟性がみられるのである。一見ムダとも思える多数の類似したネットワーキング組織が企業者活動に焦点をあわせて生じているし，重層的多重メンバーシップを促進しているのである。

第3に，重層的多重メンバーシップの概念は，組織間関係論と社会的ネットワーク論との結節点をなしている。たとえば，ペルッチ&ピリサク（1970）は，多重メンバーシップを組織間リーダーの操作的定義に用いて，資源ネットワークがこのようなリーダーによって動員されることを明らかにしている。また，ウォレン（1967）は，「コミュニティ意思決定組織体 (CDO's community decision organizations)」の実践的含意として，「ふたつ，もしくはそれ以上の CDO に知悉した連結の役割」として重層的メンバーシップの重要性を指摘している。エバン（1965）は，組織セットの諸次元のひとつとしてメンバーシップの重層性をあげている。エバンの主張によれば，重層的メンバーシップは，（焦点組織の自律性をやや低減させるというリスクを伴いながらも）競争を緩和し協調を創り出す傾向があると主張する。ただ「もし，重層的メンバーシップが重層的な目的や価値観と結びついているならば」（p.B225）という条件つきである。

2. 弱連結の強み

社会的ネットワーク論の諸命題のいくつかはパラドクスに満ちている。冗長性こそが信頼性を増すというランダウの議論もそのひとつであるが、グラノベター（1973, 1974, 1982, 1984）のいわゆる「弱連結の強み」という社会現象ほどパラドキシカルなものはない。

基本的アイデアは、マサチューセッツ州ニュートン市——ルート128地域の一角を占める——に在住の専門職、技術者、および管理職の人びとの転職時における情報源を捜る彼の博士論文（後に公刊、グラノベター, 1984）に遡る。彼の注目した発見事実は、貴重で役立つ情報の大半（83%）が、時々あるいは稀にしか会わない人びとから流入していることであった。頻繁に会っている人びとが有益な情報をもたらしたケースは17%にすぎなかった。面接調査の定性データにみられる典型的なコメントによれば、「親しい友人というよりはやや縁遠い知人」が新奇な情報の提供者であった。理論的には、友人は「強連結」、知人は「弱連結」と呼ばれている（グラノベター, 1973）。ここで連結の強度は、「連結のあり方を特徴づける接触時間の量、情緒の強さ、親密さ（相互信頼）、および互恵的サービスの（おそらくは1次）結合」（p.1361）と定義されている。

ハイテク地域での職務情報探索という文脈で、弱連結の方が強連結よりも新奇で貴重な情報源としてはるかにパワフルであったことから、このパラドクスは以後、より一般的に「弱連結の強み」と呼ばれるようになった。弱連結の特徴は、親しい人びとの間の居心地のよいクラブやクリークを抜け出て、他の様々の別個のクラブやクリークの架橋となりえることである。換言すると、親しい友人（強連結）は自分とはほぼ重なる対人関係内におさまりきっているのに対して、やや縁遠い知人（弱連結）こそ、他の世界への扉となりうるのである。

弱連結の強みというパラドクスを解く基本仮説は、1）強連結はけっして架橋連結（bridging ties）ではありえない、および2）すべての架橋連結は弱連結

である（ただし逆は真ならず；すなわちすべての弱連結が必ずしも常に架橋となるとは限らない）、の2つである。ここで、架橋とは、グラフ理論的に、「あるネットワークにおける2点間の唯一の経路を提供する線分」（グラノベーター、1973, p.1364）と定義されている。

ここで注意すべきことは、このパラドクスが強連結を不必要であると主張しているのではないことである。強連結と弱連結にはそれぞれ別個の機能が存在するのである。まず第1に、ある社内的サークルないしクラブ内のミクロの統合は強連結による集団凝集性の高揚を通じてなされる。これに対して、異なるサークルないしクラブ間のコミュニティ・レベルでのマクロの統合は、弱連結によって達成される。したがって、もし、うちとけて友好的で何でも話しあえる人の集まりを欲するならば、強連結による紐帯をたぐらなければならない。新奇な情報量は少ないかもしれないが深いレベルで情緒まで交換・共有できるであろう。もし、居心地の良い小世界を乗り越えて、多様な情報源に接近することを望むならば、強連結（親しい友人）ばかりでなく弱連結（遠い知人）の糸もたぐらなければならない。

第2に、既に第1の点でも示唆されている通り、強連結の機能が主としてモチベーションや欲求・情緒に関連するのに対して、弱連結の機能が発揮されるのは、構造（ネットワーク内でのポジション）的側面を通してである。

職を探している状況を考えるならば、有益な情報をできるならば供与したいとより強く動機づけられているのは親しい友人の方（強連結）である。しかし、同じサークル内のメンバーとして基本的情報源が似通っているため、そうしたくてもできないのである。逆にやや縁遠い知人（弱連結）は、さして強く助けようと動機づけられているわけではないが、ネットワーク内の構造的位置づけ（架橋連結の潜在的可能性）のゆえに、助かる（役に立つ）新奇な情報をもたらすのである。後述する価値類似性（value homophily）——自分と似通った者同志で集まろうとする性向——が強連結を特徴づけるのに対して、偶然の

人との出会いにも注意しながらこれまで知らなかった人びととより広範に接触する探索行動の鍵こそ弱連結にはかならない。

別稿での定量的データの分析（金井，1987）で検証されている通り，M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのようなネットワーキング組織の存在を弱連結を通じて知った人の方が，強連結を通じて知った人よりも，より積極的にネットワーキング組織に参加しているし，また前者の人びとの方が，M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのいくつかの機能のうちネットワーキング機能をより重視しているのである。²⁴

弱連結の強みに関して，次の4点をコメントしておきたい。1）文化の伝達媒体としての弱連結，2）弱連結と周辺的イノベータ，3）連結の強度に応じた資源交換のタイプ，および4）弱連結をうまく活用している人びとの社会的ステータスである。

第1に，コミュニティ・レベルでのマクロの統合というその機能から，強連結よりも弱連結の方が文化・価値観の伝播により重要な役割を果たしている。グラノベター（1982）によれば，

文化の伝播を可能ならしめているのは，ある文化を共有しうる小さな凝集的集団が，完全に内で閉じてしまうほどには凝集的すぎないことである。ものの考え方はむしろ弱連結という連動媒体を通じて他の諸集団に浸透していくのであろう（p.118，傍点は原論文）。

グラノベター自身も認めている通り，ある文化の内容や主たるテーマを分析することなく，ネットワークの構造的分析のみをおこなうだけでは不十分である。ウェルマン（1982）は，社会化された規範から構造的な連結の様式に，社会的ネットワーク分析の焦点が移行しつつあると主張しているが，ある特定の文化内におけるネットワーキング活動の記述には，この両面が必要である。

24) 金井（1987）参照。

第2に、イノベーションの導入には、社会システム（社会的サークルやクラブ）の中心人物が適しているのか、それとも周辺人物が逆により適しているのか、というのがこれまでの議論のひとつであった。社会システムにおける中心人物は、そのシステム内の人びとにより広く接触できる位置にいるため、イノベータになりやすいという議論もあるが、他方で、イノベータは、そのシステムの周辺領域でこそより生じやすいという議論もある。後者の理由づけは、ひとつには、周縁的地位のおかげで新たなことの実験にまつわる社会的リスクが低減されるためであり、いまひとつには、システムの周辺部こそまさに外界と相互浸透しあう場だからである。グラノヴェター（1973）は、「多数の弱連結を有する個人は、それらの連結のうちのいくつかが局地的架橋となりえるであろうから、……このような困難なイノベーションに最適の位置にいる」（p.1367）と主張する。このことは多数の弱連結を外界に対して持つ人がシステム内の人びととの強連結を同時に持ちえないということを意味するわけではない。したがって、ある社会システム内のあるレベルで中心的位置にある人が外界との接触にもより活発でありえることに注意しなければならない（この点の一般的議論については、ホマンズ、1950； 研究開発組織に特有の議論については、アレン、1970参照）。われわれの被面接者は、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムにおける中心人物であるとともに、各人が代表する下位コミュニティ（フォーラムにとっての外界）に顔のきく人びとである。しかし、ケン・オルセンやアン・ワングのような人びとを含めてコミュニティ全体を考えると、それでもかなり周縁的であるといえよう。さらに、発表者は、とりわけ小フォーラムのスタートアップ企業の場合、相対的には周縁的人物である傾向がより強いであろう。

第3に、異なるタイプの資源の動員（resource mobilization）は、異なるタイプの連結を通じて実現される。ペルッチ&ピリサク（1970）、ペルッチ&ルイス（1985）は、より多様な資源の動員は、より高度の外部との連結の割合に関連していることを報告している。

マッガイア（1983）の以下の観察は、交換される資源のタイプと連結のタイプとの関係を明確にしている。

資源を求めての個人のネットワーキングは、……誰がどのような目的でネットワーキングしているかに依存する。一般に、人間くさい情緒的サポートは、長期に渡る親密な友情、ないしは親族ネットワークによって最も高度に供与されている。物的資源ないし簡単には手に入らないより専門的な資源や用役は、より広範であり親密ではない第2次ネットワーク、すなわち全般的にあるいは主として、他者を通じて、ないしはさらには一連の他者との接触を通じて初めて知りうるネットワーク成員によって提供されている（p.70）。

このことは、求める資源のタイプが強連結と弱連結の相対的重要性を決定していることを示唆している。表出的目的（人間くさい情緒的サポートの獲得）のためには、強連結が相対的により重要であり、弱連結の連鎖効果（chain effect）を通じての間接的接触はあまり重要でない。他方で用具的目的（実質的な専門的助言や専門職の資源の獲得）には、弱連結の役割がより顕著であり、架橋弱連結を通じての連鎖効果は、探索領域を拡大する手段となる。

企業者ネットワーキングにも気の合う少人数の同じ仲間が集う表出的タイプ（たとえば、SBANE のダイアログ・グループ）もあれば、本稿でとりあげている M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのようにより用具的なものもある。

最後に第4点として、連結のタイプと社会的ステータスとの関連についてふれておきたい。「弱連結の強み」仮説を最初に提示（1973）してから様々な研究者によって多様な調査対象者——異なる社会的ステータスの母集団に属する——に対してなされた諸研究を比較分析して、グラノベター（1982）は、より高い社会経済的地位に属する人びと（高学歴の管理者や専門職）の方が社会的懸隔を架橋する弱連結をより活発に活用しているのに対して、それとは対照的に、低い地位の人びとにとっては、弱連結がうまく活用されていないし、また彼らにとって弱連結が架橋連結となっていない場合が多い、と示唆している。

架橋連結でない弱連結は、文字通りパワーのない弱い紐帯にすぎない。「弱連結の強み」現象が生じるのは、弱連結が（それがなければ断片的に点在していたままの）異なる社会的サークル、クラブ、ないし下位コミュニティを橋渡しする限りにおいてである。グラノベターの解釈によれば、社会的ステータスの高い人びとは、架橋弱連結をより生産的に利用しているのである。興味深いことに、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムに参加している企業者ないし潜在的企業者は、典型的には、「資金」こそないけれども M.I.T.、ハーバード大学、ボストン大学、バブソン大学その他を出た、場合によっては博士号を持ったハイ・ステータスの人びとであるし、元をたどればグラノベターの博士論文（1974）の調査対象者の居住地、ニュートン市はこのような技術者や専門職・管理職の人びとの住む街である。

より一般的な理論レベルでは、この第4の点は、集団の境界を超えた外部システムとの接触はよりステータスの高いリーダーに顕著であるというホマンズ（1950）のリーダーシップに関する一般的命題に関連している。

これらの4点のコメントが本稿での調査に対してもつ含意は次の通りである。(1)ルート128地域に弱連結を通して伝播される独特の企業者の文化、規範、価値観が存在するとするならば、フォーラムのようなネットワーキング組織がそれに一役買っているかもしれないこと、(2)フォーラムの一般参加者は、既に功成名を成し遂げたケン・オルセンやアン・ワングのようなコミュニティの中心人物というよりは、明日にかけける周辺人物であるけれども、社会的ステータスは高く（たとえば、ロバーツ（1968）による M.I.T. からのスピノフ企業の調査では、企業者の学歴の中位数は修士レベルである）しかも技術者としてコスモポリタンの弱連結を活用しうる立場にあること、(3)彼らは企業者ネットワーキング活動を通じて、用具的・表出的両面の便益——ただし、フォーラムのオープン性と規模から用具的側面の方がより顕著であろう——を受ける可能性があること、が含まれているのである。この意味において、本調査の文脈に

におけるネットワーキングにおいて弱連結の役割は見逃すことのできないものであるといえよう。

企業者コミュニティ内の人々は、この弱連結の強みを意識しているかもしれないし気がついていないかもしれない。シリコン・バレーにおけるあるベテラン技術者とのインタビュー（ロージャズ&ラーセン，1984）からの次の引用は、人によってはある程度強く意識されていることを物語っている。

私は誰か知っていますし、彼らも誰かを知っています。しかし、私は、彼らがいいたい誰を知っているのか知りません。このネットワークの力強さというのは、参加者全員が、ここにはネットワークが存在しているのだ、と知っていることなのです（p.80）。

「私は、彼らがいいたい誰を知っているのか知りません」という表現は、それでも彼らを通じて別の誰かに接近できるという弱連結の強みを表わす表現である。少なくともこの人は、ネットワークの存在を誰もが知っていると言っている。

3. 社会的サークルとクラブ

これまでの記述でも使用してきた通り、社会的サークルという概念は、社会的ネットワーク分析において頻繁に使用される概念である。一部の研究では（たとえば、ドムホフ，1975）社会的サークルの概念は、たとえばニューヨークにおけるリンクス・クラブのように明確な境界（すなわち明示的な限定的メンバーシップ）を有する可視的な具体的実在物として制度化されているものを指すこともあるが、その他の大半の研究では、実在するクラブというよりもより理論的・方法論的な構成概念（コンストラクト）として使用されている。

たとえば、カデュシン（1966）は、ある特定の状況——米国における一種のサロンとしての精神分析の普及——に対して潜在構造分析を適用した。そこでの仮説は、文化的洗練度と精神医学の熟知度が、より広範な人びととの間接的接触を通して社会的イノベーション（社会的運動としての精神分析）を伝播さ

せる不可視の社会的サークルのメンバーシップの決定因をなす、というものであった。後に、カデュシン（1968）は、社会的サークルをそれと類似の他の諸概念——たとえば部族，コミュニティ，クリーク，サロン——，またそれと対照的な諸概念——公式組織，市場，大衆社会，等々——と識別するための包括的な分類体系を提示した。要約的には，社会的サークルは，中程度に公式に制度化された関係，低いレベルのリーダーシップの公式化，高度の相互接触，相互接触における間接的連鎖の利用，相互作用の基盤としての関心ないし利害，によって特徴づけられる（この5次元は，分類体系の構築のために使用されたものである）。なかでも間接的接触，共通の関心，および非公式性は，最も重要な要件と考えられている。

(1) [社会的] サークルは，間接的相互接触の連鎖ないしネットワークを有しており，そのおかげで大半のサークルの成員が少なくとも第3者を通せば他の人びとと連結できるようになっている。したがって，これは，純粋な対面接触集団とは異なる。(2) サークルの成員が共通の関心を共有しているがゆえにネットワークは存在している。……(3)サークルはフォーマル（形式的）ではない[正式のリーダー，はっきりと定められた相互作用のルール，明確なメンバーシップ規定が存在しないという意味において（金井註）]（カデュシン，1968, p.692）。

方法論的には，カデュシン（1966，1968）は，明確な制度的境界の存在しないシステムを調査しようとした他の研究者，およびコミュニティにおける有力者をつきとめ彼らの間のネットワークを探ろうとした他の研究者（サンダース，1960；フリーマン他，1963；グラノベター，1973,1974）とともに，この種の調査ではソシオメトリーには限界があることを指摘している。ソシオメトリーは，比較的に外界に対して閉じたシステム（たとえば学校の生徒にとっての教室，会社の技術者・科学者にとっての中央研究所）での相互接触を測定するために開発された手法であり，物理的近接さにもとづく直接的な対面接触の枠を超える社会的サークルの探求にはなじまないからである。開放性，間接的

接触，および小規模の強連結を超える広がりという社会的サークルの性質そのものが，伝統的なソシオメトリの適用限界となっているのである。本調査でのネットワーク分析で，アレン（1977）が研究開発部門内での接触パターンの分析に使用した一種のソシオメトリが定量的研究において採用されなかったのは，そのためである。

以上検討してきた社会的サークルは，その性質上——特にゆるいメンバーシップ基準，開放性，および間接的接触の活用——，かなり大規模になりうることに注意しなければならない。現在の大フォーラムの200～300名という規模はその好例である。ムーア（1979）の「中心的サークル」やユシーム（1979）の「エリート内部集団（inner group）」の研究は，コミュニティ・レベルばかりでなく全米レベルでもこのような大規模サークルが存在することを確認している。しかし，Ⅲ．1で記述した通り，フォーラムの初期は，このような大規模な社会的サークルというよりも，なじみが会する小規模なクラブであった。

社会的サークルと対比して，アルバ&ムーア（1978）は，クリーク（本稿でいう「クラブ」）を，その閉鎖性，小規模，および既知の者同志の対面接触という点で特徴づけている。グラフ理論にもとづく彼らのクリークの定義は次の通りである。

クリークとは，どの点のペアも線分で結ばれているという特徴をもつグラフの一部であるが，同じ特徴をもつ他のグラフの部分としてその中に内包されてしまわないもののことをいう。……その一例は，3人もしくはそれ以上の集団で，その成員のうちどの2人をとっても友人であり，かつ同じ特徴を持つより大規模な集団の一部ではないような集団である（pp.177-178）。

社会的サークルとクラブ（アルバ&ムーアのいうクリーク）との対比は，弱連結にもとづく広範な用具的相互接触と，強連結にもとづく比較的「内に閉じた」相互接触との対比とパラレルである。また，情緒的サポートと価値類似性がクラブを特徴づけていることも明白である。これに対して，アルバ&ムーア

(1978, p.172)によれば, 社会的サークルは, 1) 集団と呼ぶには結びつきがゆるい, 2) 内部的には個々に凝集的な諸集団を横断している, 3) 必ずしも誰が成員なのか可視的ではない, という特徴を持っている。両者の理論的対比は, 表11に要約する通りである。

表11 社会的サークルとクラブ (クリーク)

	社会的サークル	クラブ (クリーク)
相互接触	・接触の連鎖 ・直接的・間接的接触の両方	・対面接触 ・直接的接触のみ
規模	・潜在的にかなり大規模	・相対的に小規模
凝集性	・低い ・ゆるやかな結びつき	・高い ・強固な結びつき
境界 (メンバーシップ)	・異なるクラブ (クリーク) 成員を 巻き込む ・重層的多重メンバーシップ	・各成員が他の成員全員と結び ついている (グラフ理論で いう maximum complete subgraphs)

注 アルバ&ムーア (1978)、ムーア (1979) の記述にもとづき作成

後に詳述されるように (Ⅳ.2.1), 現行のフォーラムの機能は, 社会的サークルという面が濃厚であるが, ケースの記述 (Ⅲ.2) でみた通り, 通時的にはフォーラムの発展も, その現在の問題点も, クラブからサークルへという移行に深くかわっている。

4. 価値類似性 (value homophily)

価値類似性の概念, 単純には似た者同士は容易に集まるというアイデアは, 既に随所でふれた。グラノベター (1982) は, 強連結との関連において, 友人として自分と類似の考えをもった者を選択する性向を, 価値類似性として定義した。この概念は, より広範な社会的サークルにも——たとえば, M.I.T. エンタープライズには企業者活動の価値を認めている人びとが集まっているという

意味で——ある程度あてはまるが、よりこじんまりとしたクラブの性格を照射する概念である。

ラウマン他（1974）では、価値類似性の定義、それにもとづく基本仮説は次のように述べられている。

価値類似性は、二人の個人の間の価値観、態度、信念の類似度ないし一致度に言及する用語であり、考察の対象となっている社会的関係の類型に応じて、その関係を促進したり妨げたりするものである。買手と売手の間のビジネスでの取引にみられるような高度に用具的な関係では、高度の価値類似性が要請されないのは明白である〔逆に、高度に表出的な関係では、強く要請される（金井註）〕（p.166）。

価値類似性がネットワークにもたらす効果については、相対立する仮説が存在する。ペルッチ&ピリサク（1970）は、組織間リーダーには組織内リーダー以上に高度の価値類似性が見られるという仮説を提示した。この仮説は、価値類似性と社会的統合との間の正の相関を示唆している。ラウマン他（1974）は、中間の立場に立って、価値類似性が統合に与える効果は、上に引用した通り、接触内容の性質によるという意味で、その効果の二重性を指摘している。ターク（1963）は、（インターンの医者と看護婦との関係にみるような）医療サービスという社会的文脈において、異なる価値指向をもつ専門職の間の方がむしろ凝集度が高いという仮説にもとづく調査をおこなった。タークの仮説は、価値類似性仮説に対して価値多様性（variant values）仮説と呼ばれ、「構造的に分化したシステムにおける凝集力は、その内部の多様な部分が指向する価値観の、ある範囲内での許容された変異に依存する」（p.37）というのがその内容である。

ルート128地域のような企業者コミュニティは、企業者活動への敬意という高次の至上の価値観では類似しているが、より具体の行動指針のレベルでは多様な価値観・信念をもつ企業者、ベンチャー・キャピタリスト、コンサルタン

れらの下位コミュニティの代表者が会合場である M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは、組織間関係論に対して興味ある事例を提供しているといえよう。組織間関係論では、従来「活動内容の意見一致（ドメイン・コンセンサス）」として論じられてきた問題である（レビン&ホワイト，1968）。

5. ネットワーキングと自助グループ（self-help group）

マッガイア（1983）が認める通り、「ネットワーキングというのは新たなものではなく、ただ改善されただけである。……何年も前には、それは『だめでもまず人にあたってみる（hit or miss）』過程であった（p.123）」。社会的ネットワークは構造的な概念として、幾多の方法論的進歩とともにかなり受容された概念となったが、行為的概念としてのネットワーキングは、未だ社会科学の用語としては未成熟である。

企業者活動というより特定の領域では、ネットワーキングはより頻繁に使用される用語となりつつある。ロージャズ&ラーセン（1984）に引用されているように、ノラン・ブッシュェルは、「シリコン・バレーには途方もない量の、他のどことも比べものにならないほどのネットワーキングがあります」（p.80）と説明している。ハーバード経営大学院のスティブンソン（1983）、スティブンソン&ガンパート（1985）は、通常の経営者と異なり、企業者には重層的でインフォーマルなネットワークにもぐり込むことがより重要であると強調している。ガンパート&ボイド（1984）は、自助集団（self-help groups）という形態のネットワーキング組織が、企業者活動にまつわる孤独とストレスを緩和するのに貢献していることを報告している。企業者の組織論的定義そのもの（ハートマン，1959；スミス，1967；ピーターソン&バーガー，1971；ウェブスター，1976；ドリンジャー，1984）に示唆される通り、構造としてのネットワークならびに行為としてのネットワーキングは、多様な資源、情報、ならびにアイデアへの経路を開くがゆえに、企業者活動の本源的機能——シュンペーターまで

廻りうる——つまり、もしも企業者の存在なくしては結びつくことのなかった諸要素の新結合という機能に対して適合的である。

ガンパート&ボイド（1985）は、企業者にとっての同輩集団のネットワーキング活動における表出的側面——こじんまりとした小集団の場でお互いに企業者活動の孤独、蹉跌、悩みを思う存分語り合う——を照射した。対照的に、リン（1982）は、次の3つの仮説に要約される用具的側面に焦点をしばった。

- 用具的行為の成功は、接触によってもたらされる社会的資源と関連する（p.133）。
- 〔ネットワーキング活動〕当初の地位は、接触によって達することのできる社会的資源と結びついている（p.134）。
- 強連結よりも弱連結が社会的資源をより良くもたらす傾向がある（p.134）。

これ以外にも、企業者ネットワーキングに特有の用具的側面が存在する。顧客との接触および従業員の雇用という面から、ここでは、次の研究をあげておこう。ハイテクのスタートアップ企業の調査において、ラモント（1972）によれば、大半（85%）の企業者が、「事業を開始する以前に、起案中のベンチャーにまつわる市場とのなんらかの接触があった」と報告されている。ロバーツ（1972）のやはりハイテクのスタートアップ企業の調査によれば、連邦政府への納入という別の形態での、事前の顧客との接触の重要性が指摘されている。グラノベター（1984）は、大企業での職を捜す場合以上に、小企業に職を求めるに際しては、個人的接触がより肝要であると指摘している。より特定のバイオテクノロジー産業に的をしばったドゥビンスカス（n.d.）の社会人類学的調査によれば、科学者の雇用に際して、いわゆる不可視の大学（invisible college）の存在は見逃すことのできないネットワークをなしている。ドゥビンスカスによれば、

いくつかの小企業は、全従業員のほとんどを主任科学者から成る「専門職的近親ネットワーク（“professional kinship” network）からたどりあてることができる（p.10）。

ネットワーキングの重要な一要素は、未だ知らない誰かに到達しようとするものである。換言すれば、誰をめざしているのかを知らないまま、探し求める人が含まれるように広く網をはることである。

もしも探索者が社会システム内の他の全員を知っているならば、その人にとってある接触を通じて誰かを探し当てる必要はなくなる。探索者が探索的となっている人物を直接的に知らないときにのみ、接触は必要となる（リン, 1982, p.131）。

接触する以前からしかるべき資源をもった誰と誰がどこにいるということがわかっている場合、それはネットワーキングとはいえない。したがって、一見するとネットワーキングの本質は、弱連結を通じての用具的交換にあり、既に知っている友人や知人との出会いとは異なるとも考えられよう。しかし、連鎖効果——既知の人物を介しての未知の人物への間接的接触の創出——という面から、知っている人との出会いもまたネットワーキングに不可欠の一側面であるといわなければならない。また、ひとたびネットワークが構築されたとして、今度は不断にそれを維持・発展させる努力を怠るわけにはいかない。そのためには、なじみの人びととの接触もまたネットワーキングのもうひとつの重要な一要素となる。とりわけ表出的目的（感情・情緒の交換によるカタルシス）に関しては、この側面を看過できない。未知の人びとばかりの面前では、考えや感情の思うがままの発露は不可能だからである。「企業者活動に特有の孤独」（ケッツデブリーズ, 1977, 1985）という点からも強連結を通じての表出的交換を見逃すわけにはいかないのである。

用具的側面、表出的側面の如何を問わず、ネットワーキングは、一見無目的のランダムな行動に見えることがあったとしても本人にとっては目的指向的な行為（purposive action）である。マッガイア（1983）によればネットワーキングは「3人もしくはそれ以上の人びとをいっしょに結びつけ、これらの人びとの間の連動性と連鎖効果を樹立する目的指向的な過程」（p.13）である。

企業者ネットワークの動機として、カーン（1985）は、「共有の人間経験に頭をつっこみたいというまさに基本的欲求」（p.58）を指摘する。企業者活動とは異なる文脈でカデュシン（1966）は、同じような問題と奮闘している人びととゆるやかに結びつきあうことにより、同じ共同体内の経験の共有感を喚起できることに注目している。

ニュー・イングランド地域では、これまでにコンピューター・ベースの企業者ネットワークを構築する努力もなされてきた（ウェッツェル，1982）²⁵ が、それは本稿で焦点をおく人的ネットワークとは似ても似つかぬものである。データ・ベースは、第1次のマッチングには能率的であるが、人を介してさらに別の人へと連鎖効果をもつ人的ネットワークの第2次、第3次のより高度の奥行きを持ってないという意味で用具的側面においても限定されているし、また言うまでもなくコンピューター・ベースのネットワークに人的ネットワークの表出的機能を求めるわけにはいかない。コンピュータのデータ・ベースは現在では、資金源（ベンチャー・キャピタリスト）と資金の需要者（スタートアップの企業者）の間のマッチングに限定して使用されているようである（ウェッツェルの企図もそこに焦点がおかれている）。

次に自助集団の概念を検討する前に、カニンガム&コトラー（1983）による

25) ウェッツェル教授（ニュー・ハンプシャー大学）自身が創設したVCN（Venture Capital Network）はその一例である。VCN のパンフレットはその機能を次のように要約している。「ベンチャー・キャピタル・ネットワーク（VCN）は、……私立の非営利法人です。VCNの本質的目的は、一般にベンチャー・キャピタリストと一括される活発でインフォーマルな投資家に、企業者を紹介することにあります。……ニュー・イングランドにおけるベンチャー・キャピタルの形成の広範な調査によりますと、全体的には、その資本・財務市場は新しく生まれつつある企業のニーズを扱うだけの力があるとはいいますものの、5万ドルから50万ドルの範囲における入手可能な持分出資という代替案はひどく不足しています。VCNはこのギャップをうめるべく組織化されました。……このインフォーマルな資本基盤がいくら重要であるとしても、インフォーマルな投資家と企業者との接触は通常偶然まかせで非能率的です。VCNは、このプロセスを両当事者にとってより生産的なものにすることをめざしております。」

ネットワーキング組織の発展に関するプロセス・モデルを素描しておきたい。そのプロセスは次の14段階から成っている。²⁶

- (1) コミュニティにおいてなんらかの危機ないし深刻な問題が存在する。
もしくはコミュニティの組織者が意図的に一部の人びとの注意を喚起する。
- (2) 連絡をとりあった人びとの集団ないしネットワークが一堂に会する。
- (3) このネットワークないしはその中核の人びとが問題をより明確に定義し、それに働きかけ始める。
- (4) このネットワークは、その懸案事項に関心を持つ他の人びともも連結する。
- (5) ネットワークとその利用者は、懸案事項に関してなんらかの成功をおさめ、必要とあれば、さらに他の人びとの協力をあおぐ。
- (6) そのネットワークと他の人びととは既存の組織ないしは個々の成員から常設の委員会ないし組織を設置する。
- (7) 新たな組織は、政府やその他の関係者に圧力をかけたり、あるいはコミュニティの住人にサービスを提供したりして（あるいは両方の活動を通じて）、事を成し遂げるための戦略を進化させていく。
- (8) 新組織は、コミュニティの他の懸案事項にも着手するようになり、協調、キャンペーン、および／あるいは（必要とあれば）対決を駆使してパワー基盤を発展させる。
- (9) 新たな成員はより能率的になるように訓練される。
- (10) 成員間また一般大衆に対する定常的なコミュニケーション経路が形成

26) マッガイアー（1983, pp.115-116参照）。カニンガム&コトラー（1983）は入手できなかったが、文献は次の通りである。Cunningham, J.V., and M.Kottler (1983), *Building Neighborhood Organizations*, Notre Dame, IN; University of Notre Dame Press.

される。

- (11) 安定した収入源が、必要度を超えない程度に、開発される。
- (12) 組織は他の組織とネットワーク化して、提携を形成する。
- (13) 評価が開始され、常軌的に使用される。
- (14) 組織が成長・発展するにつれて、新規のメンバーのリクルートは、新規の懸案事項を扱うようにおこなわれる。

このようなプロセスは、より一般的な理論枠組としては、組織ライフ・サイクルないし制度化として知られている（キンバリー，1979，1980a，1980b；キンバリー&クイン，1984）。

自助集団（self-help group）——同輩集団（peer group）とも呼ばれる——は、ネットワーキングの産物である。企業者活動における自助集団の存在は、ガンパート&ボイド（1984）による「企業者の孤独（entrepreneurial loneliness）」の研究で報告されている。ここでは、まず自然発生的ネットワークと自助集団の概念的区別を明確にしておきたい。マッガイア（1983）が指摘するように、両者の主たる相違点はメンバーシップにある。

自助集団は、意識的にメンバーシップ、目的、目標を定義する人びとから成るネットワークであるのに対し、自然のネットワークは、流動的メンバーシップをもち、なんら明示的で意識的な存在目的を持たない人びとから成る集団である。……その相違は、自助集団の場合、連結、紐帯、共通の関心を強める単一の実在物として正式に全員が一堂に会することがあるのに対して、自然に発展してきたネットワークでは、より流動的であるため、ある一時にひとつの集団として実質的に面と向かって会合するというのはあまり考えられない、という点にある（p. 83）。

ここで自然発生的ネットワークとは、先に述べた社会的サークルにより近く、自助集団は、クラブないしクリークに近い。自助集団を独自の概念にしているのは「自助」という側面であり、類似の問題に遭遇している同輩同士でお互い

に助けあって問題に対処していこうとするものである。メンバーシップへの敏感さも、「同輩」からなる集団にとどめようとする指向から来ている。企業者自助集団の場合には、典型的には肩書き（たとえば「参加者は社長ないし CEO でなければならない」とかいう基準）あるいは事業規模（たとえば、売上高や従業員数の範囲を規定）によってメンバーシップを限定している。

「自ら助ける」というアイデアは、自立的であるがゆえに事業を自ら起こしたもののどこかでなんらかの資源に対して他者に依拠せざるを得ないという企業者のパラドクス（ケッツデブリーズ, 1977）に対する朗報である。SBANE (Smaller Business Association of New England, これ自体ニュー・イングランド地域の企業者ネットワーキング組織であるとともに、Ⅲ.3項でふれたように M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの協賛組織のひとつである) のメンバーへの郵送調査（ガンパート & ボイド, 1984）の結果によれば、52%の回答者が頻繁に孤独感を感じると答えている。自尊心の高い企業者にとって「寂しい」というような情緒は、郵送質問票の場合でもそれを認めるのに心理的抵抗があるはずだから、実際のパーセントはこの数字を上回るのではないかと調査者は推論して、「かくも多くの達成指向の企業者がこのような否定的含みをもって〔孤独や寂寥というような〕情緒を表出するのは驚くべきである」(p.19) とコメントしている。郵送質問票調査と併行してなされた面接調査は、企業者自助集団の表出的機能がいかにこの点で役立っているかを示唆している。彼らの被面接者の 1 人によれば、

わたしどもは月に一回昼食時に会っています。何か役に立つような情報を耳にはさむとそれを言うてみることにしています。わたしのマイクロ・フィルム・サービス業でどこに売上げを見出せそうか言ってくれる人がいるかもしれませんし、うまくいきこない販売方法をわたしがとろうとしていましたら、誰かがわたしの製品説明書を書き直してくれて、ここがまちがっているんだと言ってくれるかもしれません。たいへんなサポート集団でして、一種の同類相憐れむみたいな

集いです (a great support group——sort of a misery-loves-company thing) (p.20)。

「同類相憐れむみたいな集いです」というところに自助集団の表出的側面が吐露されているが、事業にまつわるタスク関連の情報交換がそれでも主眼となっていることから用具的側面もここに存在することを見逃してはならない。ガンパート & ボイドの別の被面接者によればその雰囲気は、「SBANE の会合に行く度に、ビジネスについて——けっしてスキーやたこ揚げについてでなく——話しをする人がみつかります。誰もが脅威とはならない他の人と話してできるチャンスを楽しんでいます。秘密がもれるとかなんとか気にすることはありません」(p.24) とも表現されている。

マッガイア (1983, p.85) は、自助集団に共通してみられる 5 つの特徴を指摘している。

- (1) 対面接触、少なくとも電話で話し合えるネットワーク
- (2) (財務・経営上のサポートを全国組織にあおぐこともありうるが)原則として自己依存 (self-reliance)
- (3) はっきりとした共通の問題ないし関心事,あるいは社会—文化的遺産
- (4) 知覚されたニーズを満たすために自発的かつ進化論的に発展した草の根型の運動
- (5) 専門職によって維持される機関,組織,公式の制度からの独立性

なかでも第 5 の点、既成の専門職からの援助の排除は微妙な問題である。一方で、自助ネットワークの中核成員がうまく専門職の人びとに依拠すれば、同種の問題に直面する人びとのより広範なネットワークをより容易に形成しうる。専門職につく人びとは、その専門領域内の関係者、類似の問題に直面する人びとを職業柄広く知っているしまた接近可能であるし、さらに自らの専門職技能と専門職団体の資源にもアクセスできるからである。他方で、専門職者に依存してしまえば、自助集団はもはや自己依存性、独立性という性質を失ってしま

う。この点において、自助集団、ないし自助ネットワークにおける専門職の立場は微妙でパラドキシカルである。

自助ネットワークと類似の概念として、社会的支援ネットワーク (social-support network) がある。これも専門職機関の助けを借りない草の根レベルの運動である。ウォーカー他 (1977) は本稿の調査対象 (企業者活動の従事者, 関係者) とは異なる対象 (配偶者を失った未亡人) から、社会的支援ネットワークの5つの基本機能を抽出している。(1)社会的アイデンティティの維持, (2)情緒的支援と親密感の供給, (3)多様な諸資源の供給, (4)新たな知識, めずらしい情報の提供, (5)新たな社会的接触の創出である。一見まったく異なる調査対象 (企業者に対して未亡人) から得られた洞察にもかかわらず, これらの機能は, ガンパート & ボイド (1984) の調査における企業者が自助集団に求めているものとよく符合している。第1の社会的アイデンティティの維持というのも, 企業者にとって唐突ではない。なぜなら企業者活動の研究の一部は, 米国においてすら企業者を既存の組織社会になじめない社会的不適合者 (social misfit) とみる見解 (コリンズ, ムーア & ウンワラ, 1964; コリンズ & ムーア, 1970) が存在するし, 企業者活動に付随するなにがしかの社会的スティグマが企業者活動を推進する妨げとなりうると主張する論者も多い (ライルズ, 1980; ベスパー, 1980, 1983)。

最後に, 自助集団ないし自助ネットワークにおける専門職の立場を微妙なものにするもうひとつの要素は, ボランティア精神 (自発的参加主義) との緊張である。ボランティア精神は, 自助的活動のエッセンスである。したがって, 自助集団ないし自助ネットワークが限定された領域にせよ専門職を外部の資源として活用しようとする場合, ボランティア精神の原則を乱すことなくいかにして専門職の人びとをネットワーク内にひき入れるかということが重要なポイントとなる。専門職者の無報酬で自発的な援助を喚起するインセンティブの工夫はチャレンジである。専門職者は, 自助的活動というコンテキストで微妙で

表12 自助的ネットワークにおける専門職者の導入と
資源依存パラダイムに対するその含意

自助ネットワークに専門職者の導入を要する4状況	各状況下における専門職者の役割	資源依存パラダイムに対する含意
・非専門職の個々人の資源では資源が不足している状況	・個々人（専門職者にとっては依頼人）の接触の範囲を広げるであろうコミュニティ組織に参加するように依頼人を促すことによって、個々人の社会的孤立を防ぐ。	・自助ネットワークと専門職者の支援がなければ、他にも同じような問題を持っている人がいることに気づかずに孤立したり、心理的に剣呑感を持ちやすい。〔個々人では十分な資源がない〕。
・休眠状態の資源ないし知覚されていない資源が存在する状況	・依頼人に、「依頼人自身の」ネットワーク内にある諸資源の存在を気づかせる。	・自助のための諸資源は、なんらかの専門職者の指導・助言がなければ、しばしば入手可能であるというのに気がつかないままのことがある。〔個々人は自分が実際に有する資源をすべて知っているとは限らない〕。
・没人格的な（個々人に密着しない）資源が不足している状況	・連結のエージェントとしての専門職。依頼人に専門職としての接触相手との関係を利用させる。依頼人に専門職ネットワークと自助ネットワークとを結合させる。	・専門職者は、資源そのものではなく、資源への接近可能性を供与する。〔個々人は、専門職者なら知っている資源へのつてをすべて知っているわけではない〕。
・深刻で長びく問題の存在する状況	・自助の努力で解決するには問題があまりに深刻で長びくときには、専門職者として直接依頼人を助ける。	・専門職者は、それ自体資源としての自分自身の専門領域における技能・知識を供給する。ここでは専門職者そのものが資源。〔自助ネットワークでも、問題によっては専門職の外部からの支援を個々人は必要とする〕。

注 マッガイア（1983），pp.36-40の記述を要約（第1，第2コラム），資源依存パラダイムに対する含意を付記（第3コラム）。

パラドキシカルな立場におかれているとはいえ、ここで注意すべきことに、現代のネットワークングを前近代のそれと画するのは、状況と問題に応じて、前者では、ネットワークングのプロセスで少なくとも部分的には外部の専門職を

使用したり引き込んだり (coopt) する方が能率的になることである。この点はマッガイア (1983) において最も明確に意識されているが、彼の論点に対して資源依存パラダイム (オルドリッチ, 1976; オルドリッチ & ハーカー, 1977; オルドリッチ & プェッファー, 1976; プェッファー & サランシック, 1978) の含意を付加して要約したものが、表12である。

IV. 2 ネットワーキング活動そのものに対する当事者見解の内容分析

第Ⅲ節での記述と前項での理論的視角にもとづいて、M.I.T. エンタープライズフォーラムの運営にあたる当事者の、ネットワーキングに関する見解をまず最初に分析することにした。ここでは、フォーラムの現在の機能についての彼らの考えに限定して論じ、通時的な変化の分析は、次の項で別個に扱うことにする。

1. ネットワーキングの当事者定義

面接資料は、ネットワーキングの当事者自身による定義 (native definition) を、フォーラムの現機能といくつかの例示とともに明らかにしている。

被面接者のなかには——少なくとも4名は——「ネットワーキング」という語が既に一種のはやり言葉ないし流行語 (buzzword) になっていることを強く意識している人がいた (cf., カーン, 1985)。彼らによれば、ネットワーキングとは、この語が出現するはるか以前から彼らが企業者として従事していた活動に対する新たなラベルにほかならない。

- それ〔ネットワーキング〕は、はやり言葉です。そうですね、おそらく、ここ10年かそこらではやり言葉になってまいりました。10年前にはたぶんそういう言葉はけっして使わなかったですね。同じような対人関係において同じような対人接触をしていましたが、それをけっしてネットワーキングとは呼ばなかったですね。ネットワーキングは、ハイテク企業者コミュニティの勃興とともに生まれ出てき

た、とわたしは思います。

先に、弱連結にもとづき用具的目的に焦点をおく開放的社会的サークルと、強連結にもとづき表出的目的に主眼をおく比較的閉鎖的なクラブとを対比したが、当事者見解によるネットワークの含意は、この両面を含みながらも前者の側面がより中心的であるようであった。

たとえば、力点是对人接触の幅と多様性の方に——深さと同一性ではなく——より強くおかれている。

- ネットワーキングとは、事業にまつわる多様な領域の人びとと知り合うことです。……それは、一種の「誰をあなたは知っているのか」というゲームのようなものです。それで、もしあなたが自分のネットワークだけでなく誰か他の人のネットワークにもお近づきになれるとしたら、接触の範囲をいっきに倍加することができます。……このような対人関係がやがて違いをもたらすのです。

この被面接者は、「それ〔M.I.T. エンタープライズ・フォーラム〕が〔発表者だけに対する支援機構〕を越えて拡大できましたのは、一般聴衆があらゆる面でも重要な役割を果たすようになったおかげですし、聴衆が多様な利害関係者から成っていたおかげでもあります」とも言うように、社会的サークル型のネットワークの重要性和フォーラムの成長とを結びつけて考えている。この人のいわゆる「誰をあなたは知っているのか」というゲームは、連鎖効果(マッガイア, 1983)および間接的相互接触(カデュシン, 1968)を含意している。別の被面接者はこの点に関して、「人びとは、『いったい誰に話をもちかけたらいいのでしょうか』と私に聞きます。これは、まがいもなくネットワークするためです」と簡潔に述べている。

用具的側面の顕著さは、当事者の「社会的交換理論」(native's "social exchange theory")——この公式の理論の包括的レビューとしては、たとえばエマーソン(1976)を参照——に見出される。次のような見解がその典型例である。

- 先にも申し上げました通り、あなたがネットワークの一部でしたら、あなたはネットワークから物事を引き出すでしょうし、対人接触のため、またあなた自身の利益のためにネットワークを利用するでしょう。でも、あなたもまたネットワークの中に持ち込むものがなければなりません。この種の会合に対するわたしの見方というのはですね、……わたしは、ネットワークの成員から職を捜しているとか他の用件で自分のところに照会されてきた人びとにしょっちゅう会ってあげています、昼食をともにしたりしまして。ですから、ネットワークから時間を取り出せるようネットワークに時間を投資しているのです。これは、ずいぶんと冷たいもののみかたですが、わたしは両側面〔インプットの側とアウトプットの側〕のいずれかにより多くの時間を使おうとはしません。そういう具合になっているのです。

ネットワーキングの最も重要な側面の一部は、めざす人物が誰であるのかあらかじめわからないときにこそより必要とされる活動である点に存する。被面接者の1人は、この点に関して最近のはやりである「ネットワーキング」と彼にとってより古典的なビジネスの原理である「ハッスリング (hustling)」とを次のように対比している。

- ネットワーキング過程の一部は、どこでいったい誰にたどりつけるのかけっしてわからないという点にあります。わたしにとりましては、ネットワーキングしている人というのは機会を探索しているようなものです。どの局がいいのか知らずにラジオのダイヤルをひねっているようなものです。ハッスリングしている人というのは、何をなそうとしているのか知っています。そういう人には方向感がありますし、はっきりとした相手をもっています。もしもわたしが積極的にわたしに物を販売しようとする人と話している場合、ただ社交〔socializing、この文脈ではネットワーキングとはほぼ同義に用いられていた（金井註）〕に勤しんでいる人と話しているときよりも、熱心に耳を傾けます。

この見解によれば、めざす人物を事前に知っていて接近するのは、ネットワーキングではなくハッスリングである。この被面接者は、誰が的を得た標的

人物かを知らずに広範な人びとと社交するネットワーキングなどビジネスの原則として受容しがたいと表明していたし、技術に基盤をおく企業者に欠けているのは的をしぼった販売努力、つまりセールスマンシップとしてのハッスリングだと警告していた。しかし、興味深いことに、他の被面接者によれば、「彼はネットワーカーとしての仕事〔ベンチャー・キャピタリスト（金井註）〕にずっと就いていたし、このコミュニティ全体にすっかり入り込んでいる（he's very tuned into the community at large）」と——積極的なニュアンスで——ネットワーキングの名人のひとりのようにコメントされていた。しかしながら、やはり言葉としてのネットワーキングという語への彼の強い反感は、かなり明確な論理に裏づけられているだけに、さらに同じ人物の発言を面接資料より引用するに値する。

- わたしは、この用語には問題を感じています。ネットワーキングとは実際のところ、かつてハッスリングと呼ばれていた語の1980年代版です。でも社会が洗練されるにつれ、ハッスリングというような露骨な語は遠ざけられるようになりました。それに残念なことに技術基盤の会社も一般の会社も販売者精神（セールスマンシップ）から遠ざかってしまいました。ネットワーキングというのはもっと聞こえのいい（socially acceptable）言葉です。……「よし一発ここでなんらかのビジネスにハッスルするか」と誰かが〔フォーラムのような場で〕言えば、いやがられますが、もしも「まあ、ネットワーキングしているんです」と言えばOK、文句なしです。これはもっと聞こえがいいのです。……しかし、〔真の資源の動員は〕ハッスリングです。つまりすぐれた企業者はハスラーなのです。……これまでわたしが技術基盤の会社にとって気づいてきたことはですね、誰も彼もマーケティング計画について知りたがるということです。300ドル、400ドル、500ドルのものを売っているのなら、マーケティング計画と流通方法とは重要です。でも、5万ドル、7万5千ドル、10万ドルの機械を販売しているのなら、マーケティングは鍵ではないです。販売こそ鍵です。販売は見込客を見つけ出し、見込み客につき

まとい、商談をまとめることです。残念なことです、今では技術基盤の会社のなかには、販売員を擁していないところもあります。……わたしはなにもネットワーキングに類する過程をダメだと言っているわけではありません。……わたしは単純に、わたし自身はハッスルしているのであってネットワークしているのではないと言っているんです。

これが、この被面接者がかなり強くネットワーキングという語に反発する理由である。しかし、面接資料全般として、1) 著者が面接者として、この語に言及する以前に被面接者からネットワーキングに言及する場合、2) この語にふれた後、技術基盤の企業者活動に不可欠の中心的要素としてこの語に被面接者がさらに言及する場合、が通常であったことに注意を促しておきたい。

次に、用具的側面ほど顕著ではないとはいえネットワーキング活動にも見逃せない要素である表出的側面についての当事者見解をみることにする。

対人接触の積み重ねを通じて生まれたネットワークの維持には、既に知っている人びととの旧交の温存も不可避の側面であり、そこに行けば同じ人たちと会えて何でも話せるという表出的側面は、M.I.T. エンタープライズ・フォーラム、とりわけ「大フォーラム」の場合それが副次的なものであるにせよ、看過できない効果である。²⁷

新たな人びととのより広範な接触をもたらすメンバーシップの開放性と弱連結の基盤は、現象の一面であり、もうひとつの側面は、メンバーシップのある程度の恒常性と強連結の基盤が、フォーラムにも無いわけではけっしてないことである。Ⅲ. 1での事例の記述、および次項での事例の通時的分析にみる通り、フォーラムの淵源は後者にあり前者の側面が色濃くなった今日でも後者のフレーバーが、特に創設者と中核的メンバーの感情面では残存している。

27) 将来の比較分析としては、表出的目的が第1義的で用具的目的が副次的な他のネットワーキング組織と M.I.T. エンタープライズ・フォーラムとを比較することは、ひとつの興味ある課題である。

ある被面接者は、なんらかの同一性と恒常性が相互接触の安定化・維持には不可欠であると言う。

- なんらかの恒常性（constancy）を内部にもつ一団とともに集まっていますと、不可避免的に毎月ある水準の同一性（sameness）が生まれ、そのおかげで人びとはお互いに会い、紹介しあって人びとのネットワークに固く結びつけられるようになります。様々なことができて様々なことを知っている人びとのネットワークです。

この見解は、弱連結の多様性もほのめかしながら、同じ人びととの恒常的接触の重要性にふれている。次の見解は、既知の人びととの社交（socializing）についてより明確に語っている。

- 私が〔ケース発表の月次例会で〕司会しているときには、ネットワークすることができませんけれども、聴衆の中にまぎれている間には、2～3カ月前に商談があったため、あるいは今商談が進行中のため、またあるいは半年前に話したことがあるために既に知っている人びとがいます。〔月次例会には〕ある一定量の社交があります。

社交（socializing）——むしろ「つきあい」とも訳すべきか——は、ここでの文脈では「商談」がらみで用具的關係のようではあるけれども、強連結によるある種の社交クラブがフォーラムの舞台内に存在することを示唆している。面接資料からの次の引用は、類似の関心・目的という意味での価値類似性に言及している。

- わたしにとりましてのネットワーキングとは、わたし自身の定義ではですね、似たり寄ったりの関心、キャリアの上での目的を持った人びととの接触を意味します。それはこれらの人びとと知り合いになることによって、情報、助言、仕事上の接触をするひとつの方法です。今や、はやり言葉です。

用具的側面、表出的側面を問わず、ある種の資源依存がネットワーキングの基調をなしている。

- ネットワーキングを見逃すわけにはいきません。……ベンチャー・キャピタル源

のいくつか、サービス提供者の何人かとインフォーマルに接触し知っていること、およびただとにかく人びとを知っているということです。……小規模事業でおこなわれている最も重要なことは外部資源をたっぷりと活用していることだと思います。電話をかけられるような人びとを知っておいて、なにかをなそうとするとときには、自分の判断を二重に確認すべく電話してみるのです。

前項でみてきたような重層的多重メンバーシップ（往々にして流動的）vs. 恒常的メンバーシップ、弱連結 vs. 強連結、社会的サークル（大規模）vs. 閉鎖的クラブ（小規模）、用具的目的 vs. 表出的目的という対概念は、分析上の理念型としての対照をなしているものであり、現実形態としてのネットワーキング組織には両面が組織ごとに異なるウェイトで併存していることに注意しなければならない。両者は相互不可分に織り重なっているのである。この点を次の被面接者はきわめて適切に指摘している。

- おわかりでしょうが、〔M.I.T. エンタープライズ・フォーラムやその他の組織によって創出された〕これらのネットワーク群は、わたしが思いますに、重要なものです。……つまり、略奪的（predatory）な意味においてでなく、活動主義的で純粹な意味において重要なのです。……経済的理由と非経済的理由の両方のために、わたしどもはこんなことに没入しているんです。これに没入している人びととの大半は、特に M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの場合にはですね、非経済的、経済的理由の両方がありますが、力点はあくまでも前者であって後者ではないのではないのでしょうか。……パートナーとしての関係を発展させるとしましょう。便益が財務的である〔だけ〕なら、誤りを犯しています。財務的でもあり、組織的、情報的、技術的便益、市場調査の便益とか、その他〔いろいろ〕あります。

この点で、一見ひとえに経済的で用具的な行動にみえるものでも、社会的で非経済的な脈絡を持っているのである。グラノベター（1984b）の理論（theory of embeddedness）が、ウィリアムソン（1975）の市場と組織の2分法、オーウチ（1980）の市場、クラン、組織の3分法とは異なり、両者の相互浸透を強調

し、経済的行為が社会的脈絡に根を持っていることを主張している通りである。

2. ネットワーキングの実際 以上がネットワーキングの当事者定義についての検討である。彼らなりの定義にもとづくネットワーキング活動の実際は、より具体的にはどのようにおこなわれるのであろうか。面接資料は、フォーラムその他の組織を介してのネットワーク活用の実例にみちている。たとえば、

- ちょうど一週間前にですね、わたしどもの会社はある領域の専門家を探さなければならぬ状況にありました。それで、わたしの最初の対応はと言いますと、フォーラムを通して知ったある人に電話することでした。と言いますのは、彼女がその専門家というわけではありませんが、私よりはその領域に詳しいので、彼女を介して専門家に引き合わせてもらえたからです。また、わたしどもは、別の機会に、[フォーラム]運営委員会のメンバーの1人に当社にお見えいただき、彼が専門とする主題について議論し合ったこともあります。この場合も、彼がネットワークの一部だというだけの理由で、なにも請求することなく無料で、1時間を割いてくれて、情報と助言とをくれました。わたしたちは、ネットワークに投入するものもあれば、そこから引き出すものもあるのです。

最後の文から明らかな通り、この被面接者は先の社会的交換理論の信奉者である。次の例示は、組織間関係論でいう「組織間領域での活動年数 (establishment in the domain)」(プロバン他, 1980)に関連している。

- 自分の会社を持っていますと、マーケティングのことも少しは知らないといけませんし、財務のことも少しは知らないといけませんし、その他諸々のものについてもそうです。ですから、けっしてもう十分にわかったぞ、というわけにはいきません。それで会社を経営していて急に融資が必要となったとしましょう。わたしは、事業をやっている友人皆に電話をして、「おい、お宅の銀行はどこかね。どこを勧めますか」と尋ねます。あるいは、「ある問題が出てきまして、売掛金を埋めるのに500万ドル借りなきゃならんです。どこの銀行をあなたなら使いますか」

と聞くでしょう。これがネットワーキングというものです。接触をたよりに知っている人に電話してみようというわけです。あるいは、会計事務所を探しているとしましょう、ある会計事務所だけで6〜7人電話をかけられる人がわたしにはいます。弁護士を探しているときでも同じことです。あるコミュニティにずっと長い間いましたら、社会的接触、仕事上の接触、競争者、業界団体等々を通じて、こんなネットワーク群を持つようになるんです。

大半の被面接者は、フォーラムの現在の機能との関連で、ネットワーキングの例示に言及している。

- 〔銀行家とコンサルタントにとっての便益に関する質問に対して〕そりゃーネットワーキングの機会ですよ。お客さん捜しにせよ、学習の経験であるにせよ、ビジネスの種になるアイデアを得たと感じるためにせよ、いろいろと異なる理由でそこに来ている多勢の人びとと会うことです。……わたしの考えでは、フォーラムの最も重要な機能はネットワークする機会であり、人びとを発見する機会です。

ボストン、ルート128地域という地域の特徴としてネットワーキングに言及される場合も多かった。たとえば、

- わたしども〔フォーラム〕は、ベンチャー・キャピタリスト、企業者、技術者としてのインフォーマルな資源として活動しています。……なぜボストン地域が企業者に魅力的であるかといいますと、非常に簡単に情報が得られるという同じ便益ゆえにです。……わたしが申し上げますことはちょっと混同されそうです。といいますのは、わたしは、インフォーマルなネットワークとしてのエンタープライズ・フォーラムというひとつのレベルでお話していますが、ボストンについてという別のレベルの話もしているからです。しかし、同じ問題なのです。誰もが言うのをあなたが耳にした表現で最も重要なものは、「ネットワーキング」です。……この同じすばらしい言葉で、いいですか、煎詰めれば〔いずれも〕ネットワーキングなのです。実際にわたしたちがやっていることの多くは本当のところまさにネットワーキングです。
- わたしの考えでは、ネットワーキングというのは格別に重要です。ルート128やシ

リコン・バレーが存在する理由だと言ってよいでしょう。……もし仮にこのネットワークキングが存在しなかったとしましたら、こうやって今自分がうまくやっているというようなことについて、アイデアとしても触れることがなかったでしょうし、その可能性の実現もみなかったことでしょう。

この点については、企業者コミュニティの社会基盤（インフラストラクチャー）の問題として、Ⅳ.4でより詳しく触れることにする。

次に、マクロの統合（その逆としてのマクロの断片化）、重層的多重メンバーシップ、自助ネットワークにおける専門家・専門職のパラドクスという前項での理論的関心にかかわる当事者の見解をみることにする。

3. 断片化とマクロの統合

先に述べた通り、企業者コミュニティに限らず、コミュニティ一般さらには社会そのものが多面的に断片化されたままであるのか、それともなんらかの形で統合されているのか、というのは社会的ネットワーク論の中心課題であった（カデュシン, 1966；グラノベター, 1973；ドムホフ, 1975；アルバ&ムーア, 1978；ムーア, 1979）。さらに、特に企業者活動の領域においても、自助集団のような救いがなければ、企業者の自立的パーソナリティとスタートアップ時に不可避的ななんらかの資源の外部依存との相剋から、孤独その他の神経症的ストレスから自由ではないし、孤立化の危険を孕んでいる（ケッツデブリーズ, 1977, 1985；ガンパート&ボイド, 1984）。したがって、次のようなコメントもまた自然である。

- 会社がいくつも、[M.I.T. の様々なラボという母体としての]細胞から成長していきましたが、細胞分裂のように、つまり有機体の全体がまた全体を再生していくのと同じようにではなく、爪先は爪先を、指は指を再生するというような一種の会社の断片化（fragmentation）が生じました。……ある会社がまた他の会社よりスピノ・オフしてまいりまして。……人びとは自ら開発に乗り出し一里塚までたどり着くやいくつもの会社を形成するようになりました。断片化が常態となって

しまい、人間関係がもうひとつの重要な〔連がりの〕源泉となりました。……〔スタートアップ企業では〕仕事は枠の狭くなる一方のもので、めったに広がっていくことはありません。そういうわけで彼らは何かを成し遂げるために集中的に〔きりのように〕焦点、焦点、焦点のしぼりこみというわけで、社会を動かす大きな問題や大きな力との連がりをすぐに失ってしまいます。ですから、もしも彼らをネットワーク化しますと、他の連中が何をやっているのかを耳にし、お互いの資源を利用しあう機会を与えることになるのです。

シリコン・バレーの伝説的ないくつかの「ガレージから生まれた企業」と同様、ルート128地域のスタートアップ企業も、この地のネットワークをもし生かさなければ、穴蔵のようなガレージ——あるいは著者が参加したある月次例会の発表企業の CEO の場合にはピザ屋の2階の一室——に閉じこもりきりになってしまう可能性があるのである。

4. 重層的多重メンバーシップ フォラム運営委員会のメンバーのリクルートの仕方とルート128地域におけるフォラムと同種の——しかし微妙に異なる——他のネットワーキング組織の共存が、重層的多重メンバーシップ、および冗長性（ランダウ、1969）にかかわる当事者のものの見方を提供している。

第1に、運営委員会の構成は、各委員がなんらかの形で企業者コミュニティに携わりながらも、完全には重複することなく少しずつずれたネットワークをフォラムにもたらすように異なる下位コミュニティから選ばれている。M.I.T.の卒業生もいればハーバード大学の卒業生もいるし、両大学とも出た人もいれば、他の大学の卒業生もいる。企業者そのものという人もいれば、ベンチャー・キャピタリスト、コンサルタントもいる。技術にすこぶる強い人（M.I.T.のPh. D.）もいれば、組織に詳しい人（ハーバード教育大学院のD. Ed. 組織論専攻）もいる。大学の教授は学界人として異なるネットワークを持ち寄るであろうが、委員に名を連ねる M.I.T. の教授とハーバードの教授とではかなり異

なったネットワークを背負っているはずである（しかも前者はベンチャー・キャピタリスト企業のゼネラル・パートナーかつ経営コンサルティング企業の経営者も兼ねており、後者はハーバード大学にもどる前には自ら不動産関係の企業者——いわゆるreal estate entrepreneur——であり、今もいくつかの会社の取締役をしている）。

運営委員会が年度毎に新たなメンバーを選ぶに際しては、このように重複してはいるが少しは異なる他のネットワークへの多重メンバーシップを考慮に入れている。

- われわれ〔運営委員会〕はネットワーク群を持っています。運営委員会の各人は少しずつ異なるネットワークを持っています。……われわれは〔M.I.T. の〕スローン・スクールの教授も、ハーバード経営大学院の教授もメンバーに擁しています。ある領域での接触を得るためにです。……〔運営委員会では〕誰もがそれぞれに有能で違った意見の持主ですから、ものすごく相互に敬意を払っています。……われわれはあるカテゴリーを埋めるために人を捜します。基本的には、この企業者コミュニティにおいて各人各様にネットワーキングしている人を〔委員に〕捜しています。
- わたしどもは広範な対人接触をもつ人びとを運営委員会に引きつけることができましたので今までずっとラッキーでした。〔ケースの獲得には〕各人が貢献しています。

ここでの当事者モデルは、運営委員会のメンバーシップの多様性が、異なる種類の接触を可能にし、コミュニティ内のより広範なサークルに潜在的に連結するというものである。

第2に、フォーラムと類似の他の多くのネットワーキング組織との共存については、運営委員会は、フォーラムが数あるネットワーキング組織の中のひとつであることと、他組織との機能の重層性——しかし少しずつその機能の力点は異なる——が多様な選択の余地を人びとに与えることを明確に意識していた。

M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの一般参加者の他組織への参加状況は、表13に示す通りである。全体としてフォーラム参加者の半数弱（45％）が他のネットワーキング組織にも加入しているが、プロバン他（1980）の「組織間領域での活動年数」にまつわる仮説が示唆する通り、ルート128地域の企業者コミュニティでも、この地に長く根を張っている人の方が複数のネットワーキング組織に顔を出している（表14参照）。また、企業者コミュニティ内の下位コミュニティ別にみると、他のネットワーキング組織への加入は、外部資源提供者（63％）、企業者（57％）の場合に高く、次いで潜在的企業者（39％）、会社従業員（17％）であった。

表13が示すように、フォーラム以外にこの地でよく話題となる他のネットワーキング組織は、SBANE（「エスベイン」と発音される）、BCS、128ベンチャー・グループである。まず、最初にフォーラムの当事者が、これらの組織をどのように捉えているかをみることにしよう。

表13 M.I.T. エンタープライズ・フォーラム一般参加者の
他のネットワーキング組織へのメンバーシップ

SBANE（ニューイングランド地域小企業協会）	18.0％（11）
BCS（ボストン・コンピュータ・ソサエティ）	14.8％（9）
128ベンチャー・グループ	11.5％（7）
RMA（研究管理協会）	3.3％（2）
ACE（学生企業者協会）	3.3％（2）
SBDC（小企業開発センター）	1.6％（1）
MHTC（マサチューセッツ・ハイテク・カウンシル）	1.6％（1）
業界団体のボストン支部	4.9％（3）
専門職組織のボストン支部	18.0％（11）
その他	4.9％（3）

注1. N=61

2. パーセンテージの合計が100％にならないのは、2つ以上の組織に属する人がいると同時に、他の組織に属さない人もいるからである。

表14 他のネットワーキング組織との多重メンバーシップと
組織間領域での活動年数との関係

メンバーシップ	ボストンへの在住年数		N
	短 期	長 期	
M.I.T./E.F.のみ	23 (72%)	7 (30%)	30 (55%)
他組織にも加入	9 (28%)	16 (70%)	25 (45%)
計	32 (58%)	23 (42%)	55

- 注 1. 列パーセンテージが括弧内に記入されている。
 2. 短期／長期の分割はボストン在住年数の中位数でなされた。(15年以下が短期、16年以上が長期)
 3. $\chi^2=7.67$ (イエーツ修正済), $p<.01$; ケンドールのタウ=.176, $p<.10$

- [128ベンチャー・グループと SBANE] なんらかの点で、わたしどもはいずれも特に SBANE に関しては教育目的をもっています。128ベンチャー・グループは主としてお互いに話しかけ出会うためのものと言えるでしょう。わたしたちのグループ [フォーラム] でも同じことが起こっていますが、128ベンチャー・グループほどではありません。SBANE は、小企業の声として小企業のためにロビイング活動をしています²⁸が、教育のためのセミナーを開きます。わたしたちもセミナー方式を少しはとりますが、彼らは全面的にセミナー方式です。というわけで、これは程度、許容範囲の差なのです。わたしどもは互いに真っ向から異なるというわけではありません。
- [128ベンチャー・グループと BCS] まちがいなく言えますことは、この種の活動に関して、エンタープライズ・フォーラムが祖父であるという違いはあります。M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは、企業者の焦点、ニュー・ベンチャーの焦点、教育上の焦点により以上の力を注いでいることから、他のものを上回ってい

28) SBANE (Smaller Business Association of New England)は、政府機関のSBA (Small Business Administration) のニュー・インランド支部ではなく、SBAとはまったく別個の民間組織であることに注意を促して、混同のないようにしておきたい。

ると言ってよいでしょう。それで128ベンチャー・グループはといいますと、職を求める人とか、かなり明示的で直接的な目的を持つ人びとを含むある種の団です。……新聞紙にたとえていいますと、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムが社説のページ、広告のページにあるとしますと、128ベンチャー・クラブは求人欄のページです。もうひとつのネットワーキングは、ボストン・コンピュータ・ソサエティですが、これは大規模で多様なグループです。しかし、これもまた「フォーラム」ほど焦点が定まっていませんし、先のたとえでいいますと、まあ求人欄と社説の間ですかね。

- 〔BCS と SBANE〕わたしは、BCS の「コンサルタントと企業者の会」のパネリストとして、また副会長として、かなりの時間を割いてきました。この会は、××氏によって毎月の会合が運営されていますが、彼はフォーラムにもかなり定期的に顔をだしています。²⁹ …… BCS内の部会のほとんどは、特定のコンピュータや特定のコンピュータ使用法に関連しています。IBM 会もあれば、アップル会もありますし、ビジネス会もあります。でも、小企業との関連では、事業の創設にかかわっているひとつの会（「コンサルタントと企業者の会」）があります。³⁰ この部会に出ている人たちの大半は、事業を起こすことを考慮中ではあるけれども未だ踏み切っていない人たちです。……それからもちろん SBANE が存在しますし、違ったところに焦点をおいています。SBANE はハイテクに限らずあらゆる小企業のためのものです。SBANE の焦点は、小規模のままとどまるであろう小企

29) この BCS の部会の中心人物とも 2 時間半の面接をおこなうとともに、彼の部会も参加観察する機会を得たが、ここで注記すべきことは、年に 1 回、BCS のこの部会とフォーラムとの合同セッションが定期的におこなわれていることである。多重メンバーシップによるネットワークの重層的状況の最たるものであるといえよう。

30) ここで述べられているように、BCS は特定のコンピュータ機種のユーザー別グループ（たとえば、アタリ・グループ、IBM・PC グループ等々）、および特定の関心別グループ（たとえば、AI グループ、データ・ベース・グループ、テレコミュニケーション・グループ等々）に組織化されている。「コンサルタントと企業者の会」は後者の特定の関心別グループのひとつである。この会の中には、さらに部会として Business Resource Exchange と呼ばれる月次活動もあり、ある資源を持っている人とその資源を必要としている人が出会えるよう工夫がはかられている。

業、たとえば地元の材木屋みたいなものにあるように、わたしには思えます。でも SBANE はこのような捉え方に異議をはさむかもしれません。ハイテクや急成長会社にも同じように活発にかつ助けとなるよう働きかけていると言うかもしれません。でも100万ドルの事業でいいんだというような目的の会社に対してです。ただしこれはわたしの知覚するところにすぎません。いずれにしても、まちがいはなく SBANE もひとつのネットワーキング組織として機能を果たしています。

- [128ベンチャー・グループ] 128ベンチャー・グループは主として職探し、[新規に会社をつくるため] 職に対する人集めに関与しているようです。……128ベンチャー・グループと比べてエンタープライズ・フォーラムでは、会社はもうできていて人と会い、話し合い、ケースを聞きに来ている人の比率がもっと高いと思います。128ベンチャー・グループは[毎月の例会に] 講演者を招いていますが、講演者は必ずしも中心的事項ではありません。人を引き合わせることが実際の意図です。エンタープライズ・フォーラムはやや成熟した会社の人びとがかかわっていると言ってよいでしょう。……エンタープライズ・フォーラムは、5000万ドル、あるいは2000万ドルまでもいかないかもしれないとしても、とにかくは離陸した会社から成るコミュニティに最もよく貢献していると思います。そのネットワーキング機能という点では、エンタープライズ・フォーラムの方がたとえば128ベンチャー・グループよりも少しはより長期的なものの見方をしていると思っています。[フォーラムでは128ベンチャー・グループのその場での即決に比べて] すぐには役に立たないかもしれない人びとと出会いますが、今から6カ月、1年先には役に立つような人びとに出会っているのです。
- [128ベンチャー・グループ] 128ベンチャー・グループがあります。彼らはおもしろいグループです。つまり、ただ人びとに会うだけのために形成[公式化]されたものです。それがその存在理由です。……違いはというとですね、フォーラムはそんなに特定のではありません。違いは、フォーラムが128ベンチャー・グループのような[特定の人を捜している人びとの間の] 直接的連結ではない、ということです。128ベンチャー・グループでは、誰かに出会いたいためにそこに行くので

す。デートの相手探しみたいなものです。それに対して、わたしども〔フォーラム〕は、おそらくある水準の知的反応をもたらしています。……それに加えてですね、フォーラムは人びととの出会い、対人接触の創出、あるいは「自分の」ビジネスを語ることのみに特にねらいを定めているわけではないところにも違いがあります。

- [128ベンチャー・グループ] 彼らとはフォーマット（例会の運営形式）が異なりますし、そこに引きつけられる人びとの種類も異なります。³¹ エンタープライズ・フォーラムでは、聴衆に多勢の人びとがいますが、ことさら全員がお互いに誰なのか知ろうとはしません。

特に128ベンチャー・グループへの言及にみられるように、いくばくかの健全な対抗意識はあるものの、これらの類似してはいるが異なる目的にプライオリティをおく諸ネットワーキング組織は共棲状態にある。

まず第1に先に述べたように、SBANE はフォーラムの協賛組織のひとつに名を連ねている。第2に、BCS の「コンサルタントと企業者の会」は例年フォーラムとの合同ミーティングを開催しているし、BCS のこの部会の代表者はフォーラムの常連の1人である。第3に、フォーラムの運営委員会の委員や元委員は、それぞれの専門領域に関する講演のためしばしばゲスト・スピーカーとして

31) 128ベンチャー・グループは、毎月1回午前7時すぎからの朝食会という形で、128号線近郊のホテル（通常はニュートン市のマリオット・ホテル）に集まる。食事が少し進んだ後に参加者全員が「1分間スピーチ」という形で、自分が何の目的で誰に会うために来ているのか表明するために、マイクروفोनがまわってくる。著者の128ベンチャー・グループでの参加観察経験からも、ゲスト・スピーカーの講演以上に、この1分間スピーチによって、めざす人を探すことが参加者の主眼であることは明白であった（当日のスピーカーがM.I.T. 経済学部教授マイケル・ピオーレであったにもかかわらずである）。なお各参加者は、「デート」が順調に行く様に、手持ちの資源に応じて異なる色の（一目でそれとわかる）名札が与えられる。技術的アイデアの持主は赤色、共同経営者候補は青色、ベンチャー・キャピタリストのような資金の供給者は緑色、コンサルタント、専門職その他のサービス供給者は黄色という具合にである。なお事前に出席を通知しておく当日の参加者に、代表する資源別に名前と所属が印刷されたものが配布されネットワーキングを助けるようになっている。名刺の交換のされ方は、著者の観察する限り、フォーラムとの比ではない。128ベンチャー・グループでは名刺は必須である。

128ベンチャー・グループに招かれている。第4に、BCSの「コンサルタントと企業者の会」の会報、『マイクロ・エコノミクス』（ミクロ経済学の意でなく小企業経済の意）には、128ベンチャー・グループの会合の日付と連絡先が毎月告知されている。両者もやはり合同ミーティングを開催している。第5に、128ベンチャー・グループの会長は常連とまでいかないまでも、しばしばフォーラムの例会やワークショップに顔を出している。

ある種の対抗意識に色どられながらも、企業者活動の高揚という至上目的をともしするがゆえの共棲意識とのからみは次のような発言によく表われている。

- 128ベンチャー・グループは最初は〔1983年に創立〕なんとなく競争者のようにみられていました。彼らの目的が〔フォーラムと両立可能で〕、エンタープライズ・フォーラムの運営委員会が、フォーラムの目的は企業者と事業を起こしたいと思う個人を助け、見守り、企業者に助言・診断する機能にあると再確認しまして、彼らは競争者だという考えは一掃されました。類似の目的を持つどのような組織にもわれわれは支持的でありうると。企業者が助けを必要としていて、128ベンチャー・グループが助けを供給しうるなら、これにわたしどもが敵対する理由は何もありません。……この点について最初少ばかり議論しまして、結論的には、128ベンチャー・グループはまた異なった役割を持っているということになりました。……〔フォーラムと128ベンチャー・グループとは〕別個で独特だが共棲的なのです。わたしの名前は、128ベンチャー・グループの創設会員の1人として使用されました。

このような多様なネットワーク組織がルート128地域のような企業者コミュニティに存在することの自覚は、典型的には(1)フォーラムは多数のうちのひとつである、(2)複数の組織間の重層性は目的のめりはりが異なるがゆえに参加者に選択の幅を与えるのでムダなものではない、というコメントにあらわれている。たとえば、

- ボストン付近では企業者が出会う多数の手段（vehicles）があります。わたしども

は数ある中のひとつなのです。……〔SBANE, 128ベンチャー・グループ, BCS, YPO³²に言及しながら〕ですから、わたしどもは多数の資源のうちのひとつだと思っています。〔重複しながらもそれぞれに微妙に異なる目的にふれてから〕そういうわけで、わたしの考えでは、年数の経過とともにフォーラムの価値が検証されてきました。〔しかし、〕これが唯一の手段だというわけではありません。多数の中のひとつにすぎないですし、このことは重要だと思います。人に出会うのだけが目的なら128ベンチャー・グループに行けますし、技術に基盤をもつ事業を営んでいない人には、わたしどもの提供するケースのなかには、聞いてもあまりおもしろくないものもあることでしょう。

異なる目的に応じて異なるネットワーキング地域が同じ地域内に存在するということは、このコミュニティがターク（1970）の用語では「組織間関係的に豊饒」であることを物語っている。タークの定義によれば組織間関係の場（field）における豊饒性とは、相互に関連しあった組織の数と包括的な組織の生成にあり、これらこそ広域ボストン地域を魅力あるものに行っているのである。別稿での定量的分析³³で明らかにされている通り、フォーラムの参加者で同時にSBANEのメンバーでもある人びとは、フォーラム参加の目的のうち産業や技術についての知識の学習および企業者活動についての経験（代理）学習をより重視する傾向があり、ネットワーキング目的は相対的に重要度が劣る。これに対し、対照的なことにフォーラムの参加者で128ベンチャー・グループにも出席している人びとは、フォーラムにおいてもネットワーキング目的をより重要と考え、相対的に知識や経験の学習というフォーラムの目的をやや軽視する傾向がある。このような分析結果は、SBANEがセミナー、ワークショップ等々の開催による啓蒙・教育活動に熱心であるのに対し、128ベンチャー・グループが求

32) YPOは Young Presidents' Organization の略であり、ボストンにも支部があるが、フォーラム、SBANE、BCS、128ベンチャー・グループ等と異なり、基本的には全国的組織である。

33) 金井（1987）参照。

め合う人びとの間の「デート」を主目的としているのに符合するし、なによりもこのコミュニティの人びとが自らの目的に応じていずれのネットワーク組織に加入するかを組み合わせを選べるだけのインフラストラクチャー（社会基盤）があることを示唆している。

ランダウ（1969）が最も明示的に論じている通り、このような重複性、多重性は単なるムダではなく、積極的な意味での冗長性でありうるのである。

- 多重連結（multiple linkages）ということがありえます。……これはムダではありません。多くの異なる組織にはその持ち場がありますし、それぞれにすばらしいのです。ここに広域ボストン地域の成功があります。フォーラムはその一部です。ここでもネットワークキングが生じますからその成功の一部をなしているのです。

重層性がムダではなくむしろ選択の幅を広げ、さらにはコミュニティ内での情報のフローをより信頼あるものに行っている点は、ウォレン（1967）の枠組にもとづいて、図1のようにも描けるであろう。ただし、ウォレンの4類型にもとづいて組織間関係の諸次元³⁴が SBANE, BCS, M.I.T. エンタープライズ・フォ

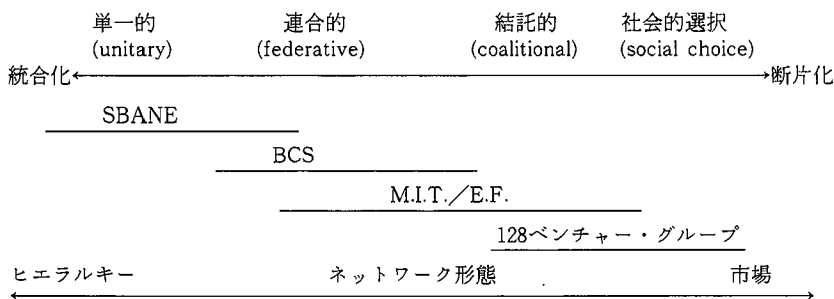


図1 ウォレン（1967）による組織間関係の4類型と
重層的ネットワークキング諸組織の積極的冗長性

34) ウォレン（1967）における諸次元は、1）目的の包括性の程度、2）意思決定の母体（ヒエラルキーのトップ対草の根レベル）、3）権限の所在、4）公式の分業の程度、5）指導の一団へのコミットメント、および6）ユニットの集合的指向の規定度、であ

ラム, 128ベンチャー・グループについて測定されたわけではないので, この図は, 異なるネットワーキング組織が異なる程度の結びつきのゆるやかさ—きつさを持って, 重層的にあらゆる可能なネットワーク形態をかなりカバーしているであろうことを例示するだけのものにすぎない。

5. 専門職導入のパラドクス 自主的で草の根型のネットワークに, 専門職としての独自のネットワークを有する人びとをどのように関与させるのか, というのがマッガイア (1983) の提示した難題である。

技術を基盤に事業を伸ばそうとする技術者—企業者の直面する第1のチャレンジはどのようにして, 経営 (特に会計・財務, マーケティング, 組織) のわかる人を経営陣に招き入れるか, いかにしてそのような人を捜すかである。彼ら自身は経営のエキスパートではないからである。他方でベンチャー・キャピタリストによるニュー・ベンチャーの鑑識の基準が経営陣の構成にあることはよく知られている (たとえば, ティモンズ他, 1985)。そのための専門機関, この場合シリコン・バレーやルート128地域を特徴づける重役斡旋企業 (executive recruiting firm) に依拠して経営パートナーを捜すのが, このような専門の企業の持つ経営者候補のネットワーク情報によって一見簡略で能率的なようである。しかし, 小企業にとってはその料金もさることながら, 自らが顔を出すいくつかの自主的ネットワークで二重三重にチェックしながら直接・間接経路で本人にゆっくりと打診しつつ経営チームを築きあげる方がより信頼できるチームをもたらしかもしれない。事実, 被面接者の1人が共同経営する会社のひとつは, 128ベンチャー・グループでの出会いをきっかけに人をそろえていった。時間は少し余分にかかっても「自家醸造の」ネットワークからの情報

る。組織間関係パターン (interorganizational pattern—confederative organizationとも呼ばれる) と官僚制組織の理念型との対比についてはクラーク (1965) も参照のこと。

を通じての探索の方が安易な専門機関への依存よりも長期的には信頼できるともいえよう。とりわけ複数のネットワークを通じてある人物をクロス・チェックできるならなおさらのことである。

- 〔この地域には DEC のように〕ハイテクの大企業で人材の宝庫みたいな会社があります。……ここでもまたネットワークがものをいいます。あなたが経営陣の陣容を整えようとするとき、どのようにして人捜しするでしょうか。リクルート専門会社に出向いて料金を払い二流の人物を得るのもひとつですが、そうじゃなくて知っている人のところに行き、誰かを知っている誰かをたどるというのがもうひとつのやり方です〔この面接の間、偶然ながらこの被面接自身、非常にはっきりとした資格を前提に人を捜している途中で、彼の話し方の親密度からネットワーク内の人物と思われる人から何度もその求人に関する電話があった〕。

専門職的助言を得るために専門家を登用するという問題は、フォーラム自体にとっては、発表企業の CEO が持ち出した特定の問題の専門家をフォーラムの運営委員会内部ばかりでなく外部からも月次例会のパネルとして招き入れるようになった時点で顕在化したようである。

Ⅲ. 3 で記述した通り、フォーラムの歴史の上では、まずフォーラムでの元発表者のためにケースの予告のための郵送リストが作成された後、フォーラムは月次例会のパネリストをより洗練された上質のものにするため運営委員会外部の——しかし運営委員の知人である——コミュニティ内の専門家、専門職の人びとを活用するようになり始めた。発表者ばかりでなくパネリストの「品質管理」の圧力は、第Ⅲ節で繰り返し述べたように月次例会の一般参加者の規模の増大に起因していた。外部の専門家の活用は、当事者見解では、回顧的には良くもあり悪くもあるようで両義的であった。運営委員会はこの点についてきわめて慎重に考えていたし、自助的活動に外部の専門家を導入することの長短を明確に意識していたようである。

- われわれは、専門家をパネリストとして招くようになりました。それは良くもあ

りまらずもありました。良かった点は、通り一遍の一般的情報でなく、ものすごく妥当で、なんと言いますか、驚くほど特定の有益な情報を得られるようになったという意味においてです。たとえを用いますと、ビジネス・スクールに行く人は〔この被面接者自身 M.I.T. の経営学修士である〕ある一定量の有益なアドバイスを与えることができます。でもあなたと同じ産業にいる人こそ別の種類のアドバイス、より特定のなものをもたらしうるのはです。同じ産業にいる人ならその産業の流通経路を理解しています。わたしたちのように、スローンやハーバードに行った人は流通は大切だとは知っていますが、「ハウ・ツー」という市場に特定の知識を持っていません。ですから、〔発表企業の属する〕産業の専門家を招くことは有益だと気づきました。

ここでの基本的メッセージは、専門家を単に専門家として〔MBAのように〕招くことと、同じ産業で切磋琢磨している人（「産業」の専門家としての企業者一同輩）を招くこととは別事だということである。自助の精神はまったく外部の人から学習することではなく、自らと同じような境遇で同じような問題に直面し、それをなんとか乗り越えてきた人から学習することである。

第Ⅲ節で述べたように、パネリストは発表企業の CEO が自ら問題として提示した領域から選ばれる。発表者が財務が問題だと指定すれば財務の専門家が、マーケティングが問題だと指定すればマーケティングの専門家が、運営委員会と M.I.T. の名を通じてフォーラムのケース発表月次例会のパネルに招かれる仕組みになっている。同時に運営委員会は、同一ないし類似の製品・市場分野の企業者、潜在的顧客、産業アナリストを呼ぶようにしている。財務・マーケティングというような職能的専門家に比べて、産業の専門家の立場は微妙である。顧客やアナリストの場合には問題とならないが、同じ産業の同じ製品・市場分野の企業者は、自助の精神からは最も適任ではあるけれども、パネリストには事業計画書（ビジネス・プラン）を事前に見せることになっているところから、競争者に——しかもスタートアップ期の自社よりは成熟している

競争者に——手の内をみせるという危険を孕んでいる。それでは競争者同士がどのようにして助け合えるのであろうか。ある被面接者は、この間に関して、技術基盤の企業者の場合、自負ある技術そのものについては競争者の助けを請うとか共同しあうということはないけれども、流通・マーケティング、財務・会計、組織というような非技術的領域での相互支援は同じような苦労をもっていただけに非常にオープンであるという。この人のコメントによれば、

- わたしは、わたしの技術については競争者の助けがいるとは思いませんし、競争者もわたしの助けなどいりません。……でもわれわれはおそらくお互い販売とかでたためにやっていますし、従業員の訓練もいがかげんです。これらの問題は企業者の弱点で盲点となる傾向がありますし〔そこでは情報共有があります〕。

したがって、運営委員会の外部の専門家をパネリストとするプラス面は、発表企業の CEO が問題に即したきめの細かい助言を得る——とりわけ同じ産業にいる（潜在的には競争者である）人から得る——可能性にあるが、そのマイナス面は、次の点にある。

- このことのまずい面はですね、ときどき外部からのパネリストばかりになりますと、〔発表〕企業者に役立つようにということがあらためて重要になります。いい目に出るか悪い目に出るかの境界線は微妙です。ただ〔専門家として〕頭ごなしにやっつけてしまうのでなく支持的であるようにです。ときどき人びとは大群衆の前では非常に否定的なことを言います。どんなに自分がタフである（厳しい）のか聴衆に印象づけるためです。〔専門家の〕パネリストは専門知識をもたらしますが、彼らは必ずしも〔フォーラムの〕プロセスを理解してはいません。

自助ネットワークの考えは、繰り返し検討した通り、自分と同じような苦労・経験を経てきた人たちこそ最も頼りになるという信念にもとづいている。しかし、Ⅳ.1のレビューが示すには、前近代の自生的ネットワークと今日の人的ネットワークとを画するのは、専門職の存在と彼らが持つ資源である。また同時に、あるネットワーキング組織が推進しているものが自助ネットワークであ

するためにはボランティア精神の原則をないがしろにするわけにはいかない。したがって、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのような企業者ネットワーキング組織にとっての課題は、自助の原則とりわけボランティア精神を曲げずに、いかにして専門職・専門家を取り込むかという点にある。

このインセンティブに関して、フォーラムは、成功が成功をさらに呼ぶという善循環に乗ってこの難題をうまく克服してきた。この点については、Ⅲ.4でパネリストにとっての便益という項目で述べた通り、企業者コミュニティへの可視性——目立つ存在になる足がかりになること——という点が第1である。しかし、それ以外にも1) 状況からの支援の源泉としてのコミュニティへの返礼という連鎖反応、2) それ自体内発的報酬としての他者に対する援助、3) フォーラムの成功に起因する特権、背光効果、および4) M.I.T. の名前から来る矜持、という要因があり、これについてコメントしておきたい。

まず第1に、パネルに専門家として立つように頼まれると光栄に思う、可視性が得られるという理由の他にも、素朴な「社会的交換理論」が予測するように専門家として成功するまでに助けを借り世話になった「環境」に助けを、いわば払いもどす機会を得られるということが、次の非面接者が言うように、ボランティアとしてのパネリストになるインセンティブのひとつになっている。

- わたしが思いますに、人びとは〔パネリストとして〕参加してくれないかと言われますとはめられているような気になるようです。なにか貢献できることが自分にはあるんだと感じられるのだと思います。また、それにですね、自ら事業を起こす人びとから成っているこの環境では、ほとんどの人びとが他の人びとから多大な援助を得ていると感じていますし、なんらかの形でそれに返礼したい (repay) と考えているとわたしは思います。

第2に、人を助けるという行動それ自体が内発的報酬 (intrinsic reward) をもたらしうる面も見逃せない。この地のような企業者コミュニティでは、人びとがスタートアップ事業に試行錯誤しているなかで、他者を助けようとするこ

とは、その人が成功していることの証しとなるからである。換言すれば、もしも当人が成功していなかったら、200名を超す人の前で話しをするようなところには呼ばれないであろう。事実、フォーラムは既に成功している専門家からパネリストを選ぼうとしている。

- パネリストは、ひょっとしたら目立つためにやってきているのかもしれませんが、……彼らは人びとを助けるのを楽しんでいます。パネリストの大半はなんらかの面でかなりの成功している人びとですし、他の人びとを助けることを存分に楽しめるのです。また考えようによりましては、大半の人びとにとって成功と言われる理由は人びとを助けることにあるとも言えましょう。どうやって他の人びとを助けることによって成功に導かれるのかと言いますと、パネリストこそ絶好の例です。

パネリストとして月次例会に現われ、企業者コミュニティに可視的な目立つ存在となることは、将来の商談を招いたり、現在の顧客・依頼人の目に自己の信頼性を付加することになるという意味においてパネリストに外発的報酬がともなうことは明白である。しかし、内発的報酬——それ自体が成功を感じる楽しみ——であるという心理も看過できない。

第3に、招く側のネットワーク組織そのものが成功している組織——規模、成長、名声の点から——でなければ、内発的報酬も外発的報酬も生じないであろう。

- 時間をかけましてわたしどもが成し遂げることができるようになりました数々の事のもたらした名声にもとづきまして、選ばれて請われてパネリストとして参加することは、わたしが思いますに、今ではある種の特権とみられています。そのおかげで、わたしどもは、より名の通った専門家、おそらくパネル討論に参加するのによりふさわしい人びとを引き寄せられるようになりました。

フォーラムの成功ばかりでなく、M.I.T. とのつながりもまた企業者コミュニティの人びとには魅力的に映るであろう。M.I.T.こそがルート128企業群を生み出

すエンジンであり孵卵器としての名声を欲しいままにしているからである。

先にⅢ.4節でも引用した通り M.I.T. の名前を冠にしていることはフォーラムにとってプラスの要因であることは言うまでもない。

- パネリスト〔選び〕は、けっしてこれまで問題となったことはありません。……これまで誰1人としてわたしの申し出を断わった者はおりません、まったく驚くばかりです。…… M.I.T. の名前はたいへんな吸引力です。

これらの議論の根底をなしているのは、マッガイア（1983）による近代的自助ネットワークに関する分析と符合して、フォーラムもまた自助的であるとともに外部の専門家に資源として依拠しているというフォーラム運営者自身の認識である。さらに、これらの外部資源は、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムのようなネットワーキング組織がなければ、未使用かあるいは十全的に活用されていなかったであろうという認識がある。

- いいですか M.I.T. の教官のように頭がぎれたとしても自分自身の資源だけではけっして企業者コミュニティでの問題を解決することはできません。しかし自分の時間をボランティアとして割くという人びとの意欲を動員する方法をみつけますと、これまで十全的には活用されていなかった、あるいは単純には全然使用されていなかった、この国の諸資源を手にしたも同然なのです。専門職の人びとというものは、助言を請われたときにこそ最もうれしく思うもんだなぁということがわかってまいりました。無料でもです。……このことは国家にとりましてもきわめて重要な発見なのです。そのためには、公衆の面前で自分の考えを披露していろんなことで自らも失敗したことがあることをも認めるような意欲を要します。社会の側でのオープンさを要します。もしも閉じた社会なら、助けは神のみでしょう。

以上、第3節での面接資料を再構成して、自助ネットワークにおける専門家・専門職に対する当事者見解を分析した。自助の原則と矛盾することなく外部の専門家・専門職の資源をいかに動員するかは、依然として挑戦課題である。

Ⅵ. 3 通時的変化——進化過程の分析

この項ではフォーラム活動の組織体としての通時変化の動態を捜る。理念型としてのクラブ型から社会的サークル型へという変貌をまず確認してから、この変化のプロセスを組織体のライフ・サイクルとして分析し、最後に進化の結果である現時点のフォーラムに進化論モデルと組織セット・モデルからアプローチすることにする。

1. クラブから社会的サークルへの進化

ネットワーク組織のクラブ

型の形態は、より深いレベルでの共通の関心を掘り下げ参加者が互いに親密に知り合う場となるようにメンバーシップの資格を制限して比較的小規模の状態のまま維持しようとするものである。これに対してネットワーク組織の社会的サークル型の形態は、より広範な人びとの関心を連鎖効果による間接的接触やメンバーシップのオープン性を通じて潜在的にはかなり相対的に大規模になりうる包括的ネットワークを指向するものであり、既によく知っている友人以外に基本的には知人のレベルのつながりとどまる人びとと幅広く面識を得ようとするものである。Ⅳ.1でレビューした通り、アルバ&ムーア（1978）およびムーア（1979）によるクリークとサークルの区別がこれに対応している（表11参照）。

それぞれの型には長短がある。ここでクラブ型と呼ぶネットワーク組織でも活発に活動しているフォーラム運営委員会の委員の1人は、SBANEにおけるダイアログ・グループ（Dialog Groups）と彼自身の創り出した HTPR（High Technology President Roundtables）を、サークル型のフォーラムとかなり明示的に対比していた。ダイアログ・グループのフォーマット（例会の運営方式）は次の通りである。各グループ毎に小企業から約10人ほどの人びとがメンバーの内の1人の工場で月に1回、夕方の6時頃に出会う。場を提供しホストとなった会社の CEO が最初の半時間ほど工場を案内し製品を見せ、いった

いどのような事業なのか、どのような問題点があるのかを説明して、他の経営者にも紹介する。その後、小さな会議室かオフィスに移って残りの3時間ぐらいをホストの CEO が直面する問題の議論に費やす。その間軽い夕食をするが、その雰囲気は次のように述べられている。

- とてもプライベートです。ここでの情報のどれもグループの外で使われることはありません。これは一般大衆にオープンではないからです。

HTPR も、イブニング・ダイアログ会合と呼ばれる同種の集まりを持っている。ただしメンバーシップ資格の制限は、社長のみでハイテク分野に限るという意味で SBANE のダイアログ・グループ以上に厳しい。³⁵

これら2つのよりプライベートなネットワーキング組織とフォーラムとをこの被面接者は次のように比較する。

- わたしは「おそらくフォーラムで発表するには既に大きすぎる会社であるというのがひとつの理由で」自分の会社をフォーラムで発表しようとは思いません。とりわけまったくすばらしい技術領域にわざわざ競争力を引き寄せたいとは思わないからです。しかし、わたしは、SBANE ないしは HTPR のダイアログ・グループでの会社社長からなる小集団の前では自社のことを口にすることができます。ここでは、あらゆる真実をありのまま告げても、それが津々浦々に知れわたることはありません。同室者の全員をあなたは知っていますし、同室者の全員を信頼することができます。……それはかなり排他的なクラブ (exclusive club) です。……とても選択的で、競争者はおりませんし、通常数年にも渡ってお互いに知っている人たちで、グループはずいぶんと親密になります。

この引用は、クラブ的雰囲気の原型を伝えている。M.I.T. の博士号を持つこの人物は M.I.T. の博士過程の関門である博士号候補者資格試験のたとえを用

35) HTPR はこの他にも2種の会合をもっている。ひとつは幅広く経験共有するためにホテルで出会う朝食会であり、他方は、たとえば政治家をスピーカーに招いて話を聞いたりする会である。

いて、小さなクラブだからけっして甘くもたれあうわけではなく、そこにかえって厳しさがあることを、再びフォーラムと比較しながら議論を続ける。

- フォーラムの発表者は、博士過程の試験を学生が受けるときほどの圧力を受けませんが、わたしどもの小集団ではたぶん起こりえます。フォーラムではたくさんの質問を浴びせられることもないですし、人びとは丁寧になりすぎるからです。あまりに公の場にすぎるがために多数の質問は出てきません。……ところが他面では別の意味においてエンタープライズ・フォーラムの方が、グループが大きくてあまりに公であるため圧力はひどいとも言えます。……大半はそれまでに会ったことのない200人の人びとの面前でたいへんな誤りをあなたは犯していると言われるよりも、6人か10人の友人の目の前でそう言われる方が親身です。……それ〔M.I.T. エンタープライズ・フォーラム〕は多様な接触をつくるにはいい場所ですが、親密な友人をつくる場ではありません。……それから、これら両方が必要なのです。

企業者には、クラブ型、社会的サークル型の両方のネットワーキング組織が望まれるのかもしれないし、この地域はその両者を供給しうるほど多彩なネットワーキング組織の群生をみている。しかし、ここでもなによりも注意を引くのは、フォーラムの誕生と生成とを振り返ると、「われわれはちょうど小さなクラブのようなものでしたし、聴衆もいませんでした」、「われわれは小さな教室（今のように講堂でなくて）で会い、一種の私的な相談ごと（カウンセリング）の会でした」というような表現にみるように、小さなクラブ型のネットワーキング組織として誕生しながら、成長を求める進化のプロセスで今日のような200～300人の聴衆を擁する社会的サークル型に変遷していった点にある。第Ⅲ節の事例で記述されている通り、暗黙の成長戦略に乗って活動が成長・多様化した帰結である。もし仮に運営委員会が望むならば、たとえばHTPRのダイアログ・グループが「ハイテク小企業の社長のみ」と規定しているようになんらかのメンバーシップ資格を設ければ容易にクラブ型の親密さを維持できたは

ずである。しかし、彼らは親密性というプラスとは裏腹の、閉鎖性や毎回同じ顔ぶれということの持つマイナス面を鑑みて、制限的メンバーシップの方向はとらず弱連結の強みを生かすべくコミュニティの大規模な中心的サークルに成長する道を選んだのであった。この判断は、フォーラムの先駆であったニューヨークの活動が不調に終わった理由を反省し、内輪の集まりは避けようというかなり初期の方向づけからきている。Ⅲ.2項で記述された通り、ニューヨークでの蹉跌の理由は、クラブ型モデルの限界に求められた。

- それ〔ニューヨーク・ベンチャー・クリニック〕はニューヨークで実際あまり成長しませんでした。振り返ってみますとその理由のひとつは、新たにやって来た企業者に対し、毎回の会合であいも変わらぬ同じ連中が似通った助言を重ねていることにありました。いつも同じ人たちが集まっていたのです。彼らの助言たるや不毛なものになる傾向がありました。

不可避的に組織間関係という場に根をはらなければならないネットワーキング組織にとって、特に草の根のように自然と盛り上がってきた活動に明瞭な戦略を求めるのは困難である（後述するように、これがこのような組織が「計画」よりも「進化」に身をゆだねる理由である）。しかし、成長と拡大とはフォーラム運営委員にとって戦略的指針であるとともに、唯一明快で可視的な成功指標（cf., キンバリー, 1979）と考えられていた。企業者の直面する問題の解決を助けるという創設以来の使命を堅持しながら、成長と拡大がめざされてきたのである。

インパーソナルな郵送リストの作成が強連結のクラブ型から弱連結のサークル型に移行する転換点を象徴している。それ以前には、運営委員が直接的に知っている友人や知人にインフォーマルにフォーラムの潜在的な有用性を語っていただけなのでそのような人びとが主として集まっていた。当時を回顧して言うには「いつ会合があるのか教えてほしいという人びとが徐々に出てきました。聴衆なるものを持ち始めた頃のことでした。」それまではフォーラム関係者の独

立のカテゴリーとして、ただ聞きに来るだけの聴衆など無かったのである。あるいは、もし聴衆が仮にいたと言いうるとしても、他のひとりが「わたしどもが活動を開始したころ、おそらく運営委員会から8人か10人と5～6人程度の外部者と発表企業でした」と回顧するように、その数は限定されたものであった。先にⅢ.2項で触れた通り、フォーラムの初期の発展は、M.I.T.内で使用場所が小さな教室から大教室へ、大教室から小講堂へ、そしてさらに大講堂へと変わっていったことによってもたどることができる。

郵送リストと教室の変遷は、規模の増大ばかりでなく、一般聴衆への配慮の増大を象徴している。「講堂」そのもの——10-250室と呼ばれる M.I.T. メイン・キャンパス内の中心にある講堂³⁶——は、文字通りかなりの大聴衆がフォーラムに不可欠の関与者の1カテゴリーとして存在するようになった強いシグナルである。フォーラムの成長、ならびに発表企業の CEO ばかりでなく一般聴衆への価値の重要さの認識（聴衆の方をより重視する見解の出現）は、フォーラムの機能、少なくとも（その顕在的機能ばかりでなく）潜在的機能（マートン、1968）を、活動領域に関するコンセンサス（domain consensus, レヴィン&ホワイト、1968）として役立ってきた設立以来の使命の範囲内において、変容させることとなった。

M.I.T. という教育機関に場を借りる上での大義名分をなす教育上の使命は、発表企業と一般聴衆の両方をカバーしうるものであった。というのは、両者ともフォーラムの経験からなにがしか学習することができるからである。しかし、こじんまりとしたクラブからより拡散的なサークルにフォーラムが変貌するにつれ、フォーラムの少なくとも潜在的機能のひとつは、ある種の「計画化された」市場、ないしは「商談」のための出会いの場ともなるように進化していった。

36) これよりさらに大きいクレスゲ講堂は年次ワークショップのときに使用されている。

- 公認会計士、法律家、経営コンサルタントがここ〔フォーラム〕からお金儲けをしようがおかまいなしだというようにわたしどもはみなすようになりました。しかたがないことで、これもけっこう、ここは市場でもあるのですから。ここはまた別の市場なのです。不可避免的に市場にもなってしまうのです。

第Ⅲ節の事例のエピグラムに面接資料から引用した言葉、「わたしどものバイアス、あるいはわたしどもの焦点とも言ってもよいでしょうが、それは一旗上げようとしているあのどうしようもなくかわいそうな連中、つまり〔小企業の〕CEO、高慢ちきだけども孤独なやからを助けることなのです」と述べた人物が、この設立当初の使命が許す範囲内でフォーラムがある種の商談の飛びかう市場ともなるのもやむをえないというのである。フォーラムの当初の使命が発表企業の CEO への便益に照準をあわせていたことは明白である。しかし、フォーラムの当初の使命についての質問を終えた後にフォーラムの現在の機能について尋ねたときにはねえってきた応答は、微妙に異なるニュアンスをただよわせながらも不可避免的な「(準) 市場」機能を照射していた。たとえば、

- それ〔M.I.T. エンタープライズ・フォーラム〕は、ベンチャー・キャピタリスト、銀行家といった資金の源泉と資金のユーザーである企業者との「デートの促進サービス」にほとんど近いです。

図1に示したように、またいくつかの面接資料が示したように、このようなデート機能は128ベンチャー・グループにより顕著であるが、フォーラムでもその進化につれ不可避の要件となっているのである。出会いの場ないし接触地点というのはフォーラムの現在の機能についてよく聞かれたコメントである。

- わたしは多数の人びとと技術基盤の小企業を知っていましたので、それ〔フォーラム〕は、知っている人びとと会うある種の出会いの場として役立つことにも興味を覚えました。
- 〔以前にフォーラムで発表した者として〕フォーラムは、人に自分をみてもらう手段、コミュニティの多様な人びとと出会う機会として提示されました。

- 〔フォーラム内での直接的接触を全面的に活用するには〕それは今や大きくなりました。……このように大きな集団の中では、あなたは誰かと出会うことでしょうし、誰かがあなたを他の人びとに紹介してくれることでしょうし、あなたも誰かに話しかけ、外部の人びとを追い求めることにもなるでしょう。ここは接触地点（contact point）なのです。でも実際に相互作用がどこで生じるのかはわたしにもわかりません。

被面接者のほぼ全員が設立当初からの使命の連続性を強調していたけれども、フォーラムの現時点での機能のいくつかは、教育的使命からの派生物とは言い難いものである。発表企業の CEO にとっての「一夜限りの外部取締役会」という考えは創設以来の使命に沿うものであるし、発表者だけでなく聴衆にとっても啓蒙的であるべきだという考えは、教育的使命からも、また一般聴衆の中に潜在的企業者と既に事業を起こしている企業者がサーベイの結果によればそれぞれ20.3%, 25.0%（表2）もいることから、企業者を助けるという使命にも一致する。しかし、発表企業から一般聴衆にも焦点が二重化するとともに、意図せざる潜在機能として「ショー・ビジネス」という要素が濃厚になってきた。³⁷ 200～300人に膨張したフォーラムの現在の規模からは、市場、社会的接触の場、デートの場という側面は不可避である。しかし、それは設立以来の使命からはやや縁遠い。しかし、当初の使命は、フォーラム活動の多様化プロセスにおいて、不適切な活動を排除する判断基準として役立ってきた。たとえば、フォーラム内の資源・ノウハウの蓄積、ケースとなった企業の知識の集積、郵送リストの情報価値、運営委員会自体の持つネットワークの威力から、これらにもとづいてコンピューター・ベースの企業者活動の情報検索システムを構築してみないかという提案が外部からあったが、あまりにコマーシャルにすぎ

37) この点への注意の喚起は、面接資源の原データすべてに目を通して下さったロッチ・ベイリン教授よりのアドバイスによる。マートン（1957）のいわゆる目的の転置の最たるものである。

て設立趣旨に沿わないということで断ってきた。フォーラムはブローカーではないし、このような考えは教育という使命をはるかに逸脱するものであったからである。

観客（一般聴衆）の前でのショー・ビジネスという側面は、ショーが一種の視聴覚教育の一環であるとみなすならば教育上の使命と両立可能であるが、ショー・ビジネスとしてのフォーラムの隆盛は、主演（発表者）ではなく観客（一般聴衆）の満足に焦点をよりしぼるという形での目的の転置を伴った。発表者中心という姿勢がある程度、聴衆中心あるいは少なくとも二重のぼけた焦点という形で、当初の目的を転置してしまったのである。

フォーラムのような社会的接触の場での主演と観客との関係は、ドラマトゥルギーの観点からも記述されうるであろう（バン・マネン、1979）。観客（一般聴衆）への配慮の増大は、もとよりドラマの要素を伴う対人的関係におけるドラマの要素をより顕現化した。ある運営委員がはっきりと明言する通り発表企業の CEO にはある程度ドラマティックな発表が多様な聴衆の関心を得るために要請されているし、ドラマとしてこれを演ずることは、ベンチャー・キャピタリストの前でそれを演ずる前の予行演習とも考えられている。

- [フォーラムで] 発表する羽目となった CEO は自分自身についてもっと多くを発見せざるをえません。自分自身について人に伝えるには自分自身のことを知らなければなりません。…… [発表のためにはビジネスにまつわる諸機能を統合的に話さなければならないので]、ある意味で、ドラマこそ総合芸術です (the drama is an integrating art)。ドラマは、存在と時間、見ること、書くこと、演技することとを統合します。発表はドラマです。それこそドラマです。会社が彼にとって何であるのかのすべてを統合するものです。…… [潜在的な発表者として] あなたは、たとえを用い、類推を用いて複雑な物事を華やかに色づけながらも単純化しなけりゃなりません。これはエンターテインメントです。ショー・ビジネスです。

フォーラムの月次例会での発表企業の CEO は、パワフルな企業者コミュニ

ティの観客の前でスポットライトを浴び無条件の注目を受けることができる。会場での製品の展示や目を見はるようなスライド・ショーを伴ったケースの発表は——開発ドラマの主人公である CEO による——エンターテインメントと呼ぶにたる興奮を聴衆の間に巻き起こす。聴衆中心主義（最近の派生的機能）は、発表者—企業者中心主義（設立当初よりの使命）とは必ずしも両立しえないわけではない。なぜならば、ほかならぬ社会的サークルという大舞台の場での観客（聴衆）こそ発表者により多大で広範な発表後のインパクトを招来するものであるし、発表前に事業計画の入念な再検討を暗に迫るのもこの観客の存在に他ならないからである。慎重な準備のおかげではじめて発表者は、聴衆の注目を得られるのである。

- ということで、あなたが〔発表者として〕手に入れるものは、1 時間半の途切れることのない注目 (undivided attention)、あなたの会社について語るチャンス、あなたの製品について語るチャンスなのです。基本的には 1 人 1 人の顔はわからない人びととはいえ、あなたが普通ならおそらく会えないような立派な人びとに対してです。

一般参加者（観客）の注目とドラマの比喻はフォーラムに特有のものというよりも、多かれ少なかれ類似のフォーマットをとる他のネットワーク組織にもみられるより一般的な特性とも考えられる。たとえば、その起源の古さからはネットワーク組織の雛型のひとつとも考えられている TEC(The Executive Committee) ——1957年に創設され CEO の円卓会議をミルウォーキーのビジネスマンのために後援した組織——について、企業者ネットワークに関するカーン（1985）の記事は、TECの関係者の声を次のように伝えている。

わたしは、わたしの会社のたいそうな取締役会にかけける前に、ほとんどすべてのわたしのアイデアを、TEC の会に試してみます。……そこでは奇妙に人の過ちをとがめあうことなく、アイデアを解剖してくれるからです。わたしどもはより成熟するにつれ、より率直な——あるいはより厳しい (brutal) ——ものを得ます。

……〔この発言をした人によればこのプロセスは比喩的に〕ある演劇をいきなりブロードウェイに持っていく前にハートフォード〔コネティカット州〕で試しに上演しているようなものなんです。TECは、わたしにとって試験の場であり、オーディションの場なのです。³⁸

なぜ、技術基盤の会社がフォーラムでの主たる発表者となっているのであろうか。それは、ひとつには、単純にルート128地域とコミュニティの性質による。いまひとつには、それと関連して、フォーラムの運営委員会が、ある運営委員の言葉に反映されている通り、技術に基盤を持つ会社こそ「貴重な宝石」、「王冠に輝く宝石」だとみなしている価値観にもよる。さらに、見逃せないのは、ここで論じているショー・ビジネス、ないしドラマという要素であり、小さな会社とはいえ、技術で人びとを驚かせ感嘆させる会社が好まれるのである。フォーラム運営の焦点が発表者の便益ばかりでなく一般聴衆へのエンターテインメントにも及ぶようになるにつれ、この要素の比重は大きくなっているといえよう。

- わたしどもには、聴衆がおそらく技術基盤の会社により興味を持つことはわかっています。そういう会社の方が興味あるお話（ストーリー）をより多く持っているからです。

規模の増大が、聴衆へのより強い配慮、したがってショー・ビジネス的要素を生み出し、聴衆にとって聞いていておもしろくたになるケースの獲得という圧力が、発表会社の選択におけるより厳しい質の管理（quality control）をもたらした。不幸なことに、特に助けを真に必要とするスタートアップ企業を助けるという本来の設立使命からはなおのこと残念なことに、より厳しい質の管理は、第Ⅲ節でいきさつが記述された通り、外部からの支援を渴望する若くて

38) この引用は、企業者ネットワーキングにおけるショー・ビジネス的要素の存在を例示するためのものである。しかし、TECはフォーラムと異なり、どちらかというところ、その小規模さからして、社会的サークル型のネットワーキング組織というよりも、クラブ型のモデルに近い。この点からは、ある種のショー・ビジネス、ないしドラマ的要素は、両方のモデルで多かれ少なかれ観察しうることを示唆している。

ぎこちない——したがって発表しても聴衆におもしろくないか、また発表そのものが洗練されていないであろう——会社の発表を断るようになってしまった。このことがとりもなおさず、現在の M.I.T. エンタープライズ・フォーラムが従来の大フォーラムと並んで小フォーラム（ニュー・ベンチャー・クリニック）を併置するようになった理由である。組織のライフ・サイクルという観点から興味深いことに、大フォーラムからのスピン・オフである小フォーラムこそ、フォーラムの運営委員、とりわけ創設以来の委員にとってフォーラムの古き良き時代の小さなクラブのような雰囲気をもより濃厚にただよわせているのである。したがって、クラブ型の営みが小フォーラムによって再生したという意味において、実際に M.I.T. エンタープライズ・フォーラムにおいて歴史は繰り返し始めたかのごとくである。しかし、小フォーラムの今後の発展に関しては、おそらく大フォーラムと同じ歴史が歩まれることはなさそうである。なぜなら、運営委員会は、小フォーラムに関しては、「招待者に限る」というメンバーシップのある程度の選択性・閉鎖性を明示的に採用したからである。以後、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは、大規模で弱連結にもとづく社会的サークル型のネットワーキングと小規模で強連結にもとづく内輪のクラブ型のネットワーキングという両面を備えたユニークなネットワーキング母体となっていくであろう。

2. 通時的変化の動態モデル——組織体のライフ・サイクル

先にⅣ.1項にお

いてカニンガム&コトラー（1983）によるネットワーキング組織の生成に関するプロセス・モデルの14ステップを概観した。第Ⅲ節での事例の記述、およびこの項で先にみたクラブから社会的サークルへという大きな転換プロセスの分析から、彼らのモデルをフォーラムに適用してみて、それがどの程度、企業者ネットワーキング組織という特定の状況にあてはまるかを確認することができる。

第1のステップは「危機」である。フォーラムの成立前夜のそれは入手可能な

リスク資本の不足が企業者活動にダメージを与えるという危機感であった。次のステップは、その危機にまつわる諸問題を憂う人びとの中核的一団が一堂に会することである。フォーラムの誕生に際しては、これは、ニューヨーク・ベンチャー・クリニックの中心人物が、同種の活動をボストンに移植することに燃える人びとを、M.I.T. のビルディングE52の5階のファカルティ・クラブで捜し始めたときに生じた。ひき続き、問題そのものの画定・明瞭化が第3のステップである。ボストンのベンチャー・キャピタリストを中心に——フォーラムの創設者のひとりのリーダーシップにより——おこなわれていた毎月の会合での議論や、フォーラムの前身であるニューヨークでの活動における経験、そこからの教訓が問題を浮き彫りにするのに役立った。懸案事項に理解を示す他の人びととの連結という第4のステップは、M.I.T. 同窓会組織からの理解と支援によって歩まれていった。第5のステップは、さらなる外部との連携の追求である。初期における運営費の安価さからこのステップは、フォーラムの生成にとってこの時期には問題とならなかった。恒常的な委員会が設立されるというのが、この次のステップである。フォーラムをさらに制度化していこうとする創設者からなる中核的グループが結成したフォーラム運営委員会がこれである。

次の3つのステップ、すなわち政府との接衝、コミュニティの他の懸念事項の取り込み、新規成員の訓練は、フォーラムの生成にはあまり合致しない。その理由は第1に、フォーラムは、MHTC³⁹ のような政治（ロビイング）組織としてこのコミュニティに生まれたわけではないからであり、第2に、フォーラムはこの地域の特定のコミュニティの特定の問題、つまり企業者コミュニティにおける企業者活動のさらなる発展に焦点をしばっているからであり、第3に、当初のフォーラムの運営委員や参加者はいずれも経験豊かな専門職者や成功を重ねて

39) MHTC については、そのオーガナイザーの人となりと機能を含めて、次のハーバード経営大学院ケースを参照。Harvard Business School Case 9-383-026, Massachusetts High Technology Council (A), 1982.

きた企業者であったため再訓練は問題とならなかったためである。

次に、第10のステップとして定常的なコミュニケーション経路が形成される。フォーラムの発展史上、これは月報としてのフォーラム・レポーターの発刊に代表されている。第11のステップは、安定的な収入源の確保であり、これは、協賛組織群の編成により達成された。第12のステップは、他組織とネットワーク化して提携を形成することである。一例は、BCS との合同セッションの開催であり、もうひとつの例は、1985年に SBANE がフォーラムの協賛組織のひとつとして名を連ねるようになったことである。さらにひとつ例をあげるならば、先にも述べたようにフォーラムの運営委員の一部が、128ベンチャー・グループの結成時に、その趣旨を理解して支持者として名を貸したり、そこにゲストの講演者として何度か姿を見せたことも見逃せない。第13のステップは評価が開始され、その結果が常軌的に検討され活用されるようになり始めることである。この点については、まず第1に、個々の発表に対して毎回発表直後に例会参加者が記入・提出する「評価フォーム」と呼ばれる定期的な質問票調査の集計結果を発表者にフィードバックされるように制度化されたことがあげられる。第2に、本稿でもその生データの一部を使用・再分析させてもらった、フォーラム発表者——大フォーラム、小フォーラムとも——に対する運営委員会が実施したサーベイ調査は、このステップの反映であるといえよう。ある意味では著者が提案したフォーラムの参加者サーベイの実施が運営委員会に快諾されたことも、現時点のフォーラムがいかに自らの活動の評価に目覚めているかの証左といえよう。最後の第14ステップは、新規の成員、新規の懸案事項の内包化である。フォーラムの発展史そのものともいえる活動の成長、活動の多様化こそ、これにほかならない。

以上のように、カミング&コトラー（1983）モデルは、フォーラムの生成にとっていくつか必ずしも必須とは思えないステップを含んではいるものの、全般的にはフォーラムという企業者ネットワーク組織にもかなりあてはまって

いる。しかし、このモデルは、どのコミュニティにもみられるいわゆる近隣組織（neighborhood organization）としてのネットワーキング活動の発展プロセス一般を扱うものであり、特に企業者活動とかイノベーションに焦点を合わせているわけではない。また発展プロセスの理論的意味を探るというよりは、近隣組織の発展のための手続や戦術を主眼にしている。このモデルは固有の理論にもとづいているわけではないのである。

フォーラムはコミュニティ内の隣人のあらゆる問題を扱っているわけではない。それは、企業者によって発案され実施された企業者のための革新的プログラムなのである。この点、医学教育における革新的プログラムと企業者教育における革新的プログラムとでは、教育内容とネットワーキングの舞台は大いに異なるけれども、組織ライフ・サイクルへの理論的視角を提供している点、きわめて革新的なプログラムの制度化を扱っている点から、キンバリー（1979）の報告する「新医学部プロジェクト」とフォーラムとを比較分析することにしたい。両者の対比の概要は、表15に要約している。

多くの点において、両者は、活動領域の相違にもかかわらず、いくつかの驚くほど類似した点を有している。まず第1に、ある資源（医者、リスク資本）の不足が両プログラムを発足させる引きがねとなっている。

第2に、両者とも、未使用の資源の活性化に焦点を合わせている。新医学部プロジェクトでは、地元のベテラン医師を医学教育に引き込むことに成功した。フォーラムは、ある運営委員が述べたように「〔専門職の人びとのもつ諸資源が〕これまで十全的に活用されていなかった、あるいは単純には全然使用されていなかった」という仮定にもとづいて外部の専門家をパネリストに引き入れるようにした。M.I.T. 同窓会組織のニュー・イングランド地域担当ディレクターおよびフル・タイムで専従すべくフォーラムの全米ディレクターに任命された人の二人を除けば、他の中核的メンバーと同様、これらのパネリストもボランティアである。

表15 キンバリー (1979) の新医学部プロジェクトと
M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの比較

比較事項	キンバリー (1979) における 新医学部プロジェクト ¹	M.I.T. エンタープライズ・フォーラム
・組織の誕生 －状況	1971 (1976まで) －医者が不足しているという認識から医学教育への新たに入手可能な資源	1978～ －入手可能なリスク資本の不足が企業者活動にダメージを与えるという認識 (当初のフォーラム活動の運営は安価)
－企業者活動の役割	－事前に手本となるモデルは無し －企業者としての初代医学部長 ・伝統的医学教育への不満 ・危険負担者, 新たなアイデアの実験者 ・詳細人(detail man) というよりアイデア・マン ・楽道家 －任命されてその地位へ	－ニューヨークでの先駆的活動がモデル －文字通り企業者である一団の人びとが創設者 ・ニーズの理解 ・なにかを維持することよりも創出することが基本的動機 ・同僚リーダーシップにより集団努力で運営 ・アイデアの実験者 (活動の拡大・多様化) －自発的な自己選択
・初期の発展 －規模	－ともに「未使用の (封の切られていない) 資源」を活用 ・報酬なしで20名の地元の医者が積極的に参加 －ともに小規模で開始されるように計画されていた ・第1年目には16名だけの学生 (9名のスタッフ²とあわせ合計25名)	・頼まれれば専門家は喜んで助けてくれるという認識 ・M.I.T. 同窓会組織の存在, ならびに M.I.T. 内の教室の使用 ・気心の知れあった10数名 (クラブ的雰囲気)

比較事項	新医学部プロジェクト	M.I.T.エンタープライズ・フォーラム
(一規模つづき)	一ともに急成長で特徴づけられる 一組織有効性の明瞭な尺度が他に存在しないため、目に見える議論の余地のない成功基準としてともにある「数」に執着 ・25名(1971)より137名(1975)；予算も同様に増大	・10数名(1978)より、196名(1982年1月)、242名(1982年2月)
一雰囲気ならびに活動のドメイン	一ともに実験主義精神で成長 ・新プログラムの参加者間での実験主義的試みの尊重と他者の失敗への寛容さ	・試してみしてから評価する ・活動の多様化：月次ケース発表例会、年次ワークショップ、フォーラム・レポーターの発行、小フォーラムの組織、IAPのコースその他
・制度化の帰結	・構造的分化ないし機構の精緻化(かつて企業者一学部長の手で自らなされていたことがサポート・スタッフの間で分業) 一活動の公式化は、初期の不確実性を低減し安定性をもたらす 一公式化は他面で活動をルーチン化し、革新性を消滅させていく	・フル・タイムのフォーラム運営者(executive director, 後にnational directorの任命) 一クラブから大きな社会的サークルへ成長 一発表者ばかりでなく一般聴衆も気にかけた運営(multiple constituencyの管理) 一発表ケース、手続きの洗練化 一再生：小フォーラムの誕生
・将来のチャレンジ	一制度化のパラドクス(安定性と革新性のトレード・オフ)および成功に対処すること 一地域的成功の域を超えて全国的名声を得ること	一創設者にとって新規のことを創出することが基本的動機であるというのに、既に成功してしまったものを維持すること 一フォーラム活動に必要なインフラストラクチャーが必ずしも存在するとは限らない米国内の他地域ならびに他の国にフォーラムを創出すること

注1. キンバリー(1979, pp.441-453)の記述より要約。

2. 9名のスタッフは、学部長、副学部長、事務長、5名の教官を含む。

第3に、両プログラムとも、非常に小さな規模で出発しながら、実験主義精神と実験主義的行為により急成長した。両者とも、後により詳しくふれるように、ある種の数字に、可視的な成長指標としてこだわってきた。

第4に、両者とも良くも悪くも成長のプロセスで不可避免的に制度化の洗礼を受けてきた。この点は、フォーラムの場合、先に述べたクラブから社会的サークルへの移行のプロセスによく表われている。キンバリー（1979）の研究における基本的命題のひとつは、次の通りである。すなわち、きわめて革新的なプログラムの場合ですら、制度化は初期の革新的原動力を抑制してしまうとはいうものの、同時に他方で、革新的プログラムは、その新規性のゆえにあらゆる考えうる抵抗に脆弱であり、それだけにいっそうよりマクロの社会・コミュニティからの支援、正当化を得るため、なんらかの制度化が不可欠である（cf., マイヤー&ローワン, 1977）。この点は、Ⅲ.5項でもそのまま引用した、かつてのフォーラム発表者の次の提案にもっとも顕著である。

- 以前フォーラムで発表しましたことは、わたしどもの会社の発展に重要な役割を果たしました。わたしの唯一の提案は、フォーラムの制度化を防禦するということです。といいますのは、フォーラムの便益の大半は、そのインフォーマルな性質とそこで促進される多様な接触から生じるからです。（大フォーラム発表者サーベイ）

これは、パラドクスであるが、フォーラムの場合それを包み込むコミュニティへの正当化にはさほど問題はみられないし、初期のフォーラムの（制度化前の）古き日々のレプリカともいえる小フォーラムの誕生という形での組織体のライフ・サイクルの円環での原点回帰は——通常のライフ・サイクルと異なり成熟した大フォーラムが死亡どころかまさに盛況のまま、新出発点の小フォーラムと同居しているだけに——、ひとつの興味ある解決案を早期に摸索したともいえよう。

最後に、将来のチャレンジもパラドクスの管理と地域的拡大である点で両者とも類似している。新医学部プロジェクトのパラドクスは、革新性を失うことなく革新的なプログラムを安定化させるという難題であり、フォーラムのパラド

クスは、新しいことを創出することが得意で、そこに喜びを見出す人びとから成る運営委員会がいかにして既に成功してしまっているものの維持に勤しめるのかという点にあり、端的には、すぐれた創造者が同時にすぐれた維持者でありえるのだろうかという問題である。地域的拡大は、新医学部プロジェクトの場合、活動そのものの地域的な広がりではなく、ローカルな名声を超えた全国的評判を得ることである。フォーラムにとってのそれは、必ずしもルート128地域ほどには企業者活動に必要なインフラストラクチャー（社会基盤）の備わっていない他の地域や他の国にいかにしてフォーラムの支部を定着させていくのかというチャレンジである。

両者の間での注意しなければならない相違点は、新医学部プロジェクトのキンバリーによる分析では、初代学部長が比喩的に企業者として扱われたのに対し、フォーラムは文字通り企業者の一団により企業者のために生み出された点にある。フォーラムのある運営委員が言うように、

- わたしどもはあるプロセスを歩んできたわたしは思います。われわれは〔他とは〕違っていました。われわれはボランティア組織ですし、……またわれわれは企業者でした。企業者たちはなかなか手に負えない (unruly) 一団です。……それ〔フォーラム〕は、運営委員会の企業者的性質のおかげで成長しました。

以上の議論のうち、特に資源の不足と革新的プログラムの組織有効性の基準についてコメントしておきたい。

第1に、カニンガム&コトラー（1983）もキンバリー（1979）もともに、なんらかの危機意識や資源の不足の認知が、ネットワーキング組織や革新的プログラムの発足の引き金になると指摘している。エバン（1965）、レビン&ホワイト（1968）、およびオルドリッチ&ハーカー（1977）は、重要な資源の供給が限定されているとその資源をめぐる相互依存関係が問題解決の鍵を握るようになるため、「やせた」（資源不足の）環境ほど組織間にまたがる交換が活発になるという。しかし、これに対してターク（1970, 1973）は、組織間関係の決定因

は、(資源不足に起因する) ニーズよりも、コミュニティの潜在力 (capacity) にあるという。したがって、「やせた」環境が組織間関係の活発化を促すという仮説とは逆に、「豊饒な」環境でこそ組織間の連結の余裕があるという。もしもコミュニティの側にそのような余力やインフラストラクチャーがなければ、組織間領域であまり交換は生じないというのがタークの議論である。

キンバリー (1979) の医学教育のケースや本稿の対象である M.I.T. エンタープライズ・フォーラムでは、「やせた環境」仮説があてはまるようである。しかし、他のネットワーキング組織には、タークの「豊饒な環境」仮説がより適切と思われるものもある。たとえば、1983年に128ベンチャー・グループが生まれた時には、リスク資本は余っていたという (カーン, 1985)。このことはターク (1970) のいわゆる「組織間関係の場における豊饒性」の概念で説明できる。1983年までには、このコミュニティには既に SBANE, BCS, M.I.T. エンタープライズ・フォーラムといった多数のネットワーキング組織が存在していたし、コミュニティの人びともそれらの使い方に習熟していたため、コミュニティの潜在力は高かったといえよう。したがって、環境の豊饒性が128ベンチャー・グループの発足にプラスに働いたと考えられるのである。どのような状況下でどのようなタイプのネットワーキング組織の生成に、やせた環境が、あるいは逆に豊かな環境が適合しているのかは、さらなる研究を要する問題である。ただし、オルドリッチ等が資源依存パラダイムの立場から「やせた」環境というときには、特定の資源を念頭においているのに対し、タークのいわゆる豊かな環境は、コミュニティの全般的布置を示す潜在力をさしており、母集団生態学 (population ecology) モデル (ハナン&フリーマン, 1977, 1984) のいう、生態系の収容能力 (carrying capacity) と同等のパースペクティブから出てきた概念である。したがって、後に述べるように、タークのいう意味での豊饒性の概念は、ネットワーキング活動を支えるコミュニティのインフラストラクチャーに密接である。

第2に、新規のプログラムの組織有効性の基準は常に問題を孕んでいる。第Ⅲ節で記述された通り、フォーラムは成功の程度の指標として月次例会の参加者数に注意を払ってきたようである。フォーラム・レポーターからの引用は、第3代の運営委員会委員長がこの数字の推移にいかにも敏感であったかを示していた。興味深いことに、この第3代委員長こそフォーラムの成熟期にその地位にあったのである。創設以来のある運営委員が回想するように、

- われわれは成長期をくぐり抜けてきました。〔初代の委員長の時期は〕ある種の孵卵期であったと考えています。〔第2代目の委員長は〕最初の形成段階のめんどろを見てきました。それ〔フォーラム〕はプロセスにおいて成熟期に向かっていました。ビジネスの場合と非常に似通った一種のライフ・サイクルです。〔第3代目の委員長のときに〕成熟化プロセスを経ました。

規模に関連するあらゆる指標、参加者数ばかりでなく、たとえば使用される教室の大きさの推移も、成功指標とみなされてきた。それ以前に存在しなかったような革新的プログラムに対する組織有効性の（他に測定可能な）尺度が存在しない以上、このことは驚くにはあたらない。たとえば、発表者への便益を追跡調査していくのは、接触の連鎖をどこまでたぐっていったフォーラムの効果をみればよいのかすら不明確であるため、きわめて困難である。しかし、一方で参加者数こそ可視的で単純な数少ない成功指標としてそれに依拠しながらも、他方でフォーラムの運営委員は、このような数字がけっして神聖視されてはならないと意識していたようである。フォーラムのようなネットワーキング組織の有効性を測る万能薬は無いのである。それどころか、運営委員会の委員の中には、これらの数や規模・成長に対してかなり両価的な（アンビバレントな）判断を下す人たちが少なからずいた。

- なかには、とにかく成長というものはいいものだという人もいますが、わたしは、ある限度を超えた成長は立派だとは考えておりません。
- 聴衆は数の上で成長しました。最近みられるケースの質もよくなってきたと思い

ます。

- この国のある地域では、臨界的多数〔の企業者がいないかもしれません〕。臨界的多数とは、それが何を意味するにせよ定義の難しい概念です。M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは、まあその定義は置いとくとしまして、その臨界的多数を樹立するのに一役買っています。……わたしに言わせれば、ケンブリッジにおけるM.I.T. エンタープライズ・フォーラムの有効性は、ケースの数、発表企業数、これらの会社の成功にあるわけではなく、もっと何か無形のものにあるのです。それで、この無形のものはといいますと、自分で事業を起こすということはけっして奇妙なことじゃないという〔共通の理解〕をもたらすことです。これらのことは、エンタープライズ・フォーラムの場であれ、ボストン・コンピューター・ソサエティ（BCS）の場であれ、個々人とインフォーマルに話してみるだけで、いくつかのケース発表から生じて来るのです。

第1の見解は、成長がいついかなるときでも善であるという考えに留保条件を置いている。このことは、クラブ型から社会的サークル型にネットワーク組織が変化していく際の両モデルの長短にかかわっている。クラブ的雰囲気の良い面——とりわけ形式ばらない感情の表出とか——を惜しむ微妙な気持ちから、このような留保条件が表明されている。第2の見解は、数の問題に質の問題をからませている。これは、第1の見解とともに小フォーラム（ニュー・ベンチャー・クリニック）の誕生と関連している。第3の見解は、後にもまた触れるように、自分の会社をもつという考えは突拍子もないことではないとするある種の文化的価値の伝播を、無形で測定し難いとはいえ、フォーラム活動の有効性指標と考えている。

最後に、カミング&コトラーの生成プロセス・モデル、キンバリーの組織ライフ・サイクル・モデルに続いて、フォーラムの動態を分析する第3の試みとして、特にその成長の諸要因をシステム・ダイナミックスのフロー・ダイアグラムの形で図示したものが図2である。DYNAMO によるコンピューター・ベ

ースのモデル化がここの目的ではなく、運営委員の当事者見解のなかから浮き彫りにされた諸変数間の関係を、フィードバック経路に注意しながら探ることがここでのねらいである（フォレスター，1979）。

自己強化的成長プロセスを生み出した正のフィードバックがいくつかみられる。まず第1に、開放的メンバーシップと積極的拡大主義の結果生じた一般聴衆の増大が、コミュニティにおけるフォーラムの評判と可視性を高め、さらにその結果より多くの人びとがフォーラムに引き寄せられるようになるという経路である。第2の最も単純なループは、聴衆の規模の増大が不可避免的に運営委員の焦点を一般聴衆にとっての価値にも向けるようになり、その結果さらに聴衆が大切にされていると知った人びとが参加していくという経路である。第3のより大きなループは、一般聴衆の参加数が、彼らの目にふれるケースの質に対する運営委員の感受性を強め、より高いレベルの発表者とパネリストが探し求められ実際そのような人びとを得られるようになる結果さらにフォーラムの名声が高まり、動員数を増すという正のフィードバックである。

フォーラムの実際の成長プロセス（reference mode）⁴⁰の、正にフィードバックがより優越であったことを物語っているが、負のフィードバック経路がないわけではない。より高いレベルの発表者を捜す努力は、真に若いスタートアップ企業よりも成熟した会社を探し選択することを具体的には意味するため、スタートアップ企業の発表を断わることが生じる。その結果少なくとも断わられた会社のCEOや真に若い会社の立ち上がりの時期の苦労談を——発表はドラマとしてはさほど洗練されていないとも——是非聞きたいと思っている人びとの参加意欲は削がれるであろう。また、200名を超すフォーラムの規模そのもの

40) 正確な時系列データでフォーラムの成功のプロセスをreference modeとして示すわけにはいかないが（フォーラム・レポーターに正確な出席者数が報告されたのは200名を超えかけた前後の時期だけである）、典型的なS字型のロジスティック・カーブであったと示唆する被面接者が多かった。

が、スタートアップ企業が発表するにはやや過度に批判的で脅威的な状況を招来するという理由からも、スタートアップ企業の大フォーラムでの発表を断る傾向もあった。その帰結もそれに関心をもつ人びとの離脱による負のフィードバックである。しかし、この点こそまさに、大フォーラムとは別個に、スタートアップ企業向けの小フォーラムが設立された理由である。小フォーラムでは、雰囲気は1978年当初と似通っているといわれているが、意図的に規模を制限し、招待者のみに参加を限っていることから、「大フォーラム」にいたる経路とは別個の道を歩むことになるであろう。

この図は、客観的モデルを描くというよりは——実際にはかなりの程度客観的現実を反映しているであろうが——、当事者の頭の中のモデル（native's mental model）の共通項にもとづいて、彼ら自身が変化をどのように捉えているかを整理したものである。

3. 現在のフォーラム活動のモデル—進化論モデルと組織セット・モデル

先のモデルは、ネットワーキング組織としてのフォーラムの動態に焦点を合わせたものであった。その進化の産物である現在のフォーラムに対して適用可能と思われるモデルが他にいくつかあるが、ここでは進化論モデルと組織セット・モデルに注目したい。それぞれネットワーク組織の持つ顕著な特性である自然な（計画的というより）漸進的發展と外部への資源依存の網の目の中にある焦点組織という面を検討しておくためである。

フォーラムの漸進的な進化論的發展を前提に、バリエーションの発生、選択、維持からなる進化論モデル（キャンベル, 1969；ワイク, 1979；加護野, 1983；野中, 1983）の含意をフォーラムに即して明らかにするのが、ここでの目的であるが、このモデルそのものに立ち入る前に進化的プロセスに関する当事者見解を概観しておきたい。まず第1に、進化するシステムの特徴は、試行しようしていることに対するよりはっきりとした理解を得るため、きわめて緩慢なプロ

セスとなる傾向がある。

- わたしどもは非常にゆっくりと進化してまいりました。立ち上がりもずいぶんと緩慢でしたし、何か結果が出てきたなということになるまで、ほんとうに何年もかかりました。……それで先に申しましたように、わたしどもは何事につけ、けっしてあわててはやらないのです。したがいまして、〔将来の〕方向づけも何年もかけてゆっくりと表われてくるのです。いいですか、わたしどもの抱く時間枠は、20年、30年というものです。つまりですね、これを明日やらなければならないというようなのではないのです。
- わたしが〔フォーラムの運営委員会の委員長であったときに〕貢献しましたことは、前任者が開始したことを続けることであり、変化をもっとよくコントロールすることでした。といいますのは、フォーラムに変化を起こしていくという意味ではまだ未発育状態でしたので、われわれは、変化のプロセスがよくわかり、なぜ変化をおこしているのかの理由がよくわかるように、変化というものはとてもゆっくりとおこなうべきだと思っています。

第2に、進化するシステムのもうひとつの特徴は、ある使命によって方向感覚を持ちながらも実験的試行を重ねる点にある。

- そこでわたしどもは社会的仕組みについても〔たとえば外部からパネリストを得た方が好ましいか否かを〕実験しまして、〔外部の専門家をパネリストに呼びながらも運営委員会の1人を〕モデル（手本）としてパネルに立てるのが最も効果があるとわかりました。これは、わたしどもがどのように進化し始めたか、を示しています。……あれ〔教育的使命〕はわれわれならこんなことには手を出すまいということを決定するのに役立ちました。
- それから、わたしどもが自分たちの事業〔フォーラム〕をやっていくやり方の特徴ですが、われわれは諸実験をくぐり抜けています。そして、それらの実験に小さな変化を施してみても、それがうまくいくとその実験をサポートしますし、うまくいかないときはそれをやめて他の別の事をやってみます。……何か新しいことを望むときになにかもがうまくいき始めるまでは、その新しいことを実施に移さ

ないという意味で、この特定の意味での保守主義があります。わたしどもは既に手持ちの活動からのフィードバック機構を活用しているからです。われわれには、喜んでいけいけ、なにか新しいことをやれやれ、ということがありましたが、それは〔そのフィードバック〕後に限られています。それから実験してみるわけです。こんなのが、わたしどものモデルです。企業者からなる一団であって、一度にあまりに多くのことを望まないというのは興味深いことです。つまり、あなたが今われわれのおこなっているすべての色々な活動をみますと、われわれが〔すべて同時に〕開始したようにお考えになり、「それじゃ全部やっしまおうじゃないか」と言うかもしれません。そうではなくわたしどもはひとつずつやっていくのです。……わたしどもはそんな具合にして始めたのです。それから、次は何をやるかと見計らっているのです。次に何をやるかという計画を持っていたわけではありません。

第3に、進化するシステムは、この上記の引用が示唆するように事前の明確な計画の欠如によっても特徴づけられている。計画の欠如は、必ずしもマイナス要因ではなく、それはプラス要因にもマイナス要因にもなりうる。事前に慎重な計画があるがために、かえって実行重視の実験的試行が妨げられるならば、計画の欠如は、このようなしがらみからの自由という意味でプラス要因になりうる。他方で、それが単に長期的な戦略計画やさらには進化の方向づけのより基礎をなす使命の欠如をさすならば、マイナス要因でもありうる。

- 〔フォーラムの起源を説明しながら〕これはいずれのものとも違って、どれひとつとして計画されたものではありません。それは実際のところ〔1971年と72年のワークショップ〕からの偶発事（accident）なのです。……〔ニューヨークの活動は手本になったかという間に対して〕あまりありませんでした。わたしどものはいわば進化してきましたものとして、……フォーマット（運営形式）も進化してきました。
- それ〔フォーラム〕は、非常にインフォーマルでアド・ホックに開始されました。そしておそらく次のフォーラム支部をどの地域に発足させるか〔というような戦略的

表16 バリエーション・選択・維持プロセスの進化論的モデルの M.I.T.

エンタープライズ・フォーラムへの適用および他の諸理論への含意

フォーラムの構成要素	進化論的プロセスの 3 要素		
	バリエーションの発生	選 択	維 持
運営委員会	・多様な（異なるネットワーク，下位コミュニティに属する）人びとから構成	・発表者とパネリストの選択 ・拡大主義と活動の多様化	・学習；フォーラム・レポーターに記録
一般聴衆	・フロアからのコメント ・メンバーシップの開放性 ・重層的多重メンバーシップ	・各ケースの終了後に配布・収集される発表企業に対する評価フォーム	・学習；役割モデルと企業者の文化への接触
発表者，パネリスト	・発表からのインプット	・発表そのものがもたらす事業計画書の現実性テスト（reality-testing）および自信の高揚（confidence-raising）	・学習；事業計画書の改訂 ・ニュー・ベンチャーの存続
<u>他の理論的枠組</u>			
資源依存モデル	・多様な諸資源の可視性の高揚	・発表後の，資源の保持者との接触・淘汰	・資金や他の諸資源へのアクセスの確保
社会的ネットワーク論	・弱連結の強み ・重層的多重メンバーシップ	・価値類似性（表出的選択） ・経済的便益（用具的選択）	・ネットワークの形成と，そのネットワーク内での規範・価値の浸透
制度化論 （組織ライフ・サイクル論）	・制度化によるバリエーションの幅の低減 ・実験（活動の多様化）によるバリエーションの増大	・公式化，ルーチン化にもとづく選択 ・より明瞭な選択基準	・規則，ルール
母集団生態モデル	・異なる母集団の組織体の出会いの場	・経済的考慮，プラス社会的考慮	・ニュー・ベンチャーの存続

課題] も同じように生起していくことでしょう。

- それ〔フォーラムにとっての長期的戦略〕はわたしどものおそらく最も弱い領域です。といいますのは、わたしどもは、来月のケース、そのために必要なパネリストというようなとても短期的な課題を扱ってばかりいるからです。……しかし、長期的計画づくりはと言いますと、それは〔十分では〕ありません。

以上の漸進的で緩慢なプロセス、実験主義的姿勢、計画の欠如というフォーラム運営委員会の当事者見解から、バリエーションの自然な発生、そこからの選択、選択された試行結果の維持からなるキャンベル（1969）の進化論モデルをここに適用するのは、きわめて妥当といえよう。フォーラムの多様な構成員にとっての進化論的モデルのもつ意味と、資源依存モデル、社会的ネットワーク論、組織のライフ・サイクル（制度化）理論、母集団生態（ポピュレーション・エコロジー）モデルといった企業者ネットワーキング組織に対する代替的理論に対する進化論モデルからの含意を要約したものが表16である。

なんらかの方向への歩みを選択する前に、代替案のバラエティを生み出すメカニズムがある。たとえば、運営委員会は、その構成員を重複してはいるが少しずつ異なるネットワークに属する多様な人びとに参加してもらっている。一般聴衆に対するフォーラムの開放的メンバーシップと彼らの大半が他のネットワーキング組織にも参加していることから多様性が生まれる。異なる専門領域からのパネリストはさらにフォーラムの発表者に対し、専門職的アドバイス、情報、追加的人脈という形でバラエティを広げる。

次に、フォーラムはいくつかの選択メカニズムをもっている。運営委員会は、フォーラムでの発表にふさわしいケースを事前を選択する。一般聴衆は、発表企業に対する評価フォームに記入することによって、もうひとつの選択的メカニズムをフォーラムにもたらしめている。パネリストの勧告のいくつかは、発表企業の進むべき道の選択に一役買っている。

バリエーションの発生とそこからの選択のメカニズムが、十分な豊かさと広

がりを持つ代替案のなかから適切な行動の方向を選んでいるならば、フォーラムにとってまたその関与者にとって有意義な行動の選択後の試行結果が蓄積され学習されていかなければならない。それが維持過程である。学習は、フォーラム・レポーターのように文書の形態を取ることもあれば、役割モデルのように生きた見本のこともあるし、発表者に即して言えば、事業計画書（ビジネス・プラン）の改訂という具体的な形でも生じる（その結果、ベンチャー・キャピタリストの支援を得てニュー・ベンチャーが存続することじたい、学習結果の維持の顕現的帰結である）。

フォーラムの運営委員会は、フォーラムに次々と登場する技術基盤の小企業のもつ問題点がかなり類似していて共通のパターンが見られることから、フォーラムでの経験からの学習結果の累積を、フォーラム・レポーター以上に詳しく文書化しておくことの必要性を感じ始めている（フォーラムの運営委員によって書かれたそのような試みとしての論文、著書としては、パーセ&シャウフェルド、1984；リッチ&ガンパート、1985を参照）。彼らが技術基盤の小企業の間に見出した問題があまりにも共通して繰り返しフォーラムでのケースにみられることから、彼らはフォーラムを通じて学習した教訓はより広く共有されるべきだと確信しているようである。

- われわれは新たな問題にはめぐり会っていません。同じ問題が会社から会社へと、それがソフトウェアの会社であろうとハードウェアの会社であろうと繰り返されているのです。

この被面接者は、繰り返しパターンとして現われる共通の問題といったような学習結果を共有するためのフォーラムからの公刊物の拡充をめざしている人であり、ほかならぬフォーラム・レポーターもこの人の発案によるものである。

- わたしは、エンタープライズ・フォーラム出版の定期刊行物かなにかできないものかと今考えています。……その種のジャーナルが実現するのをこの目でみたいというのが、わたしの個人的目的です。

バリエーションー選択ー維持モデルは、フォーラムのようなネットワーキング組織の実験主義的で進化論的な行動を説明するのに有益であるばかりでなく、表16に試論的に提示したように、異なる理論的パースペクティブとの関連を有している。⁴¹

第2に、その進化のプロセスを通じてずっと、フォーラムは特定の環境における組織セット内の焦点組織（エバン、1965）として捉えることができる。フォーラムに関与する個々の参加者の帰属する組織が外部資源へのアクセスをひとつの目的としてネットワーキングに勤しむばかりでなく、フォーラムそのものもまた持続的なネットワーキング組織であり続けるためには外部の諸資源へのアクセスを樹立しなければならなかった。フォーラムを焦点組織として捉えたときの、組織間関係の場におけるインプット、スループット、アウトプットは、図3に示す通りである。

組織間関係の舞台としてのフォーラムへのインプットは、無形の資源である関係者・参加者の自発的時間、これらの人びとが重層的にしかし少しずつ異なった対象に対して持つ資源・情報へのアクセス可能性（あるいはこれらの人びとがフォーラム以外の他のネットワーキング組織に対して持つ重層的多重ネットワーク群）、およびフォーラムに集まるきっかけであり教育的素材である発表企業のケースである。これらのインプットのフォーラム内での転換プロセスにおける中間的アウトプット（スループット）はフォーラムそのものの機能にほかならない。それは、ひとつには産業・技術の動向に関する知識の学習（knowledge learning）であり、第2には企業者経験そのものの生のケースを通じての（「自分もその気になれる」というような）代理学習（vicarious learning）であり、第3に言うまでもなくネットワーキング行為（アクション）である。⁴² ネットワー

41) たとえば、オルドリッチ&プエッファー（1976）は資源依存モデルをバリエーション、選択、維持の進化論モデルの3ステップから論じている。

42) これらの3つのスループットは、フォーラム参加者のサーベイ調査における参加動機

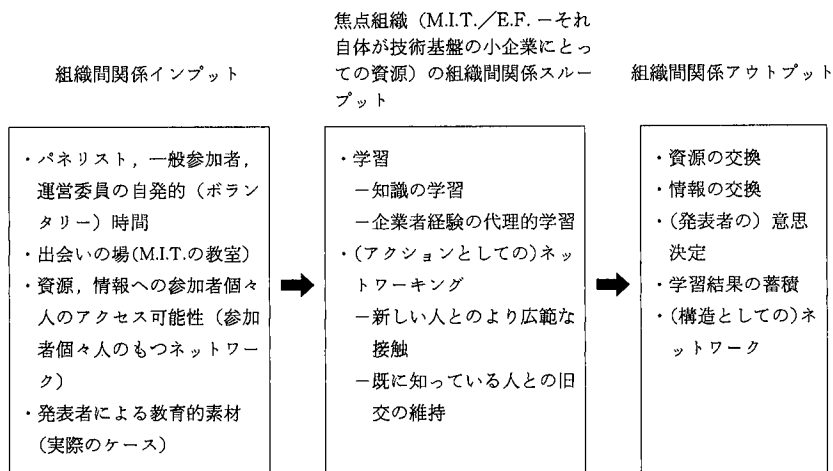


図3 M.I.T. エンタープライズ・フォーラムを焦点組織とする組織
間関係の場でのインプット，スループット，アウトプット

キング行為には，フォーラムにおける用具的機能と表出的機能の併存，社会的サークルの側面とクラブ的側面（の残滓），および弱連結の強みと強連結の親しみという両面があり，⁴³ それぞれ「新しく出会う人びととの広範な接触」，「既に知っている人びととの旧交の維持・発展」というようにこの両面を表現することができよう。このスループットを経て，フォーラム活動からの組織間関係アウトプットとして生じるものは，一般的には，資源・情報の交換であり，学習結果の蓄積であり，またネットワークそのものもこの組織間プロセスの個々人

についての質問項目の因子分析の結果と符合している。定量データに焦点をしばった別稿金井（1987）を参照のこと。

43) 前者の，弱連結にもとづき用具的機能を充たす社会的サークルという面の方が先の記述からも明らかな通り濃厚であるが，小フォーラムの発足は，後者の面を再度浮上させたし，そうでなくてもある程度大フォーラムにも後者の面がいわば痕跡として残存している。

からのインプットであると同時に産物である。スループットとしてのネットワーキングが行為（アクション）であるのに対し、アウトプットとしてのネットワークは構造であり、ネットワーキングに成功している程度に応じてインプットとしてのネットワーク以上により安定して広範なものとなっているであろう。

ハナン&フリーマン（1977, 1984）の母集団生態学モデルは、小企業のように出生率も死亡率⁴⁴も高い領域によりよくあてはまるといわれている。しかし、このモデルが「環境が組織を選択する」というときに、環境はミクロ経済学で想定されるようなアトム化された個人が集散的に浮遊する没人格的な市場と同じように扱われてしまうのに対し、グラノベター（1973, 1974）のような社会

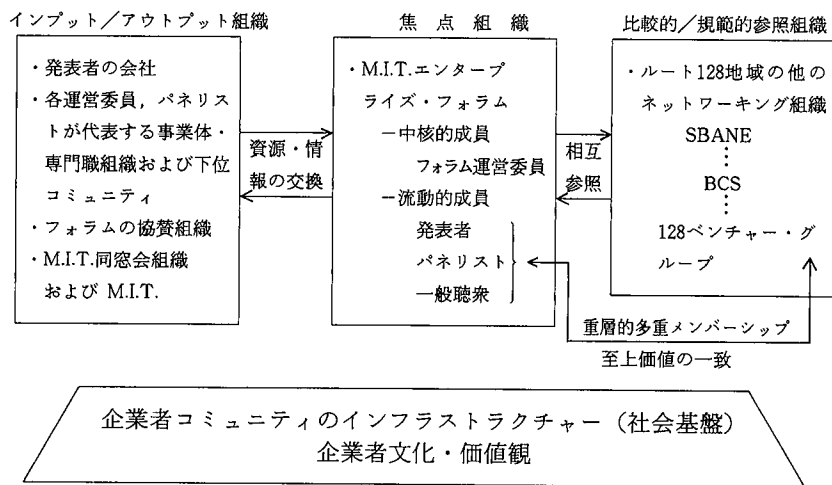


図4 M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの組織セット・モデルの適用

44) ハナン&フリーマン（1977）によれば、死亡率は年間8%，フリーマン（1982）によれば、より細かくは、設立後3年内の死亡率は17.7%，4～7年目の間のそれが8%である。

的ネットワーク論では、環境は最初から外部にあるのではなく弱連結と強連結とで結びつき合った、自らもその一部である人的ネットワークであり、自ら働かかけうるものである。同様に分析単位を個人から組織に移すならば、焦点組織にとっての環境とは、組織セット・モデルでは、自組織もその一部である組織間ネットワークの布置にはかならない。エバン（1965）は、その構成要素を大別して、インプット組織、アウトプット組織、参照組織（reference organization）と呼ぶ。M.I.T. エンタープライズにとってのこれらの布置は図4のように描けるであろう。

発表者の会社、個々の運営委員の帰属する組織体ならびに各人の専門に応じた企業者下位コミュニティ、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの協賛組織群、および M.I.T. 同窓会組織と M.I.T. そのものが、数あるインプット・アウトプット組織の中で特に顕著な組織であり、焦点組織であるフォーラムと情報・資源の上で交換関係にある。このルート128地域は、ターク（1970, 1973）のいわゆる組織間関係的に豊饒な環境にあるので、フォーラムにとって活動状況の比較、活動目標の規範の共有の上で他にも重要な多数の参照組織を持っている。なかでも、SBANE、BCS、128ベンチャー・グループは、一般聴衆の重層的多重メンバーシップの点（表13参照）からも、また他の類似組織としてフォーラムの運営委員が強く意識している程度からも見逃すことのできない参照組織をなしている。

組織セット・モデルのひとつの難点は、とりわけネットワーキング組織のように相互に浸透しあった組織体のひとつを焦点組織とする場合に、焦点組織そのものとインプット・アウトプット組織のうちのいくつかを識別する境界が不明瞭な点にある。たとえば、発表企業こそは、ケースをフォーラムにもたらすがゆえに主たる外部のインプット組織ともとれるが、フォーラムの月次例会の運営という点では、まさにこれなしには活動がありえないという中核をなしている。多かれ少なかれ同じことが、パネリストにも一般聴衆にもあてはまる。このよ

うな理由のため、彼らは、図4における焦点組織のところでは、流動的の成員として扱われているのである。

Ⅳ．４ 企業者コミュニティの社会基盤（インフラストラクチャー）と企業者文化の分析

面接調査における質問項目の中に、なぜ他ならぬボストンが企業者にとってとりわけ魅力ある所になっているのかについて、またそれに伴うこの地の文化的テーマを引き出すような問が入っており、各被面接者からいくつかの興味ある回答を得た。彼らは、なぜボストンこそ彼らにふさわしい地であるのかについてかなり明確な考えを抱いていた。この項では、企業者活動にとってボストンの持つ意味、次にこの地で生まれたフォーラム活動の他地域への移転可能性、最後に、この地のコミュニティ文化の価値観を最も鮮明に表わす「失敗の許容」について論じていくことにする。これらの問の一部は、フォーラムに調査対象をしぼった本稿の目的を一見逸脱するようであるが、これらの問題は、フォーラム活動を支える不可視の下部構造としての社会基盤を解読するための一作業として不可欠である。

1. なぜボストンに どの被面接者も、なぜボストンに企業者活動を集中しているのか、ボストンのどこが企業者にとって魅力的なのかについて、かなり明確な見解をもっていた。なかでも8名の被面接者は、このような問に対して、あたかも頭の中に予めリストを持っているかのごとく、いくつかの諸要因を順を追うように自然と述べていった。「なぜボストンに」という点に関する当事者見解の詳細に入る前に、まず最初に彼らの挙げた諸要因を概観しておこう（それぞれのケースにおける各要因の順序は被面接者によって述べられた通りの順である）。

- 1) M.I.T. とそこからのスピノフ企業群, 2) 住みやすい場所ですばらしい街,

- 3) 「大きな」役割モデル, 4) 多数の「小さな」役割モデル, 5) 小規模事業の重要性についての共通の認識, 6) (各国から留学生をもつ大学が多数ある——大ボストン地域内に60以上の大学が存在する——ための) コスモポリタンの性格
- 1) M.I.T. からのスピノフ企業, 2) インフォーマルな庶民的英雄(「小さな」役割モデル), 3) 地理と密度, 4) 地域開発者(民間)によって建設された技術パーク(たとえば, バーリントン地区), 5) 低い資本集中度で営めるハイテク事業分野の存在(たとえば, コンピューター・ソフトウェア)
 - 1) 教育環境, 2) 財務環境, 3) スピノフ企業, 4) 請負業者としての特注工場(job shops)の存在
 - 1) 「小さな」役割モデル, 2) 失敗を受容する土壌
 - 1) すぐれた教育機関, 2) 専門職, 熟練, 半熟練の労働力, 3) 都会的魅力, 4) 資金源
 - 1) 自己尊重の感情(feeling of self-worth), 2) 魅力ある都市, 3) ネットワーキングに適した土地柄, 4) 大学と優秀な人びと, 5) 長期的関係を重んじる文化
 - 1) M.I.T., 2) アメリカン・リサーチ・アンド・ディベロプメント社(米国初のベンチャー・キャピタリスト企業——1957年に DEC の創設のための7万ドルのリスク資本を投入——の創設者, 当時ハーバード経営大学院で教鞭をとっていたジェネラル・ジョルジュ・ドリオの名でよく知られている), 3) 人びと, 資金, (小企業向けに訓練されもまれた) 経営者の諸要素が臨界的多数(クリティカル・マス)を超えていること, 4) はっきりとした哲学を持った偉大な人物, 技術基盤の小企業の擁護者(たとえば先にあげたジョルジュ・ドリオ, パロ・アルトでの対応人物はスタンフォード大学のフレデリック・E・ターマン教授), 5) ボストンの狭さと密度
 - 1) 企業者活動の見本や役割モデル, 2) 会計事務所, 銀行等々を含むクリティカル・マスとインフラストラクチャー, 3) (古くはボストン在住の富裕な家族による個人投資家から今日のより制度化されたベンチャー・キャピタリストに至る) 財務的サポートの伝統・歴史, 4) 請負業者や他の才能ある人びとへのアクセス

以下に補足説明するいくつかの要因を除き、上記のリストのほとんどの要因はそのまま理解可能であろう。

何度か出て来る「小さな」（身近な）役割モデルとは、ケン・オルセンやアン・ワングのようなビッグ・スターである「大きな」役割モデルに対して、どこにでもいるような隣人、同僚、友人で自分の事業を起こして試行錯誤しながらもそれなりに成功している人びとのことをいう。

6 番目のリストにおける第 5 の要因は、長期的関係の重視である。ルート 128 地域とシリコン・バレーの両方の地で事業経験をもつこの被面接者はこの点について次のように説明を加えている。

- 人びとは、他のすばらしい人びととの関係において物事を成し遂げていますし、その個人的な信望や統一性は彼らにとって最も重要なものです。[ボストンとシリコン・バレーとを比較しながら、後者は] 高ボリュームで低マージンの部品（コンポーネント）製造のこつをよりよく理解しています。ですから、ディスク・ドライブの会社をつくらうというのであれば、あそこ [シリコン・バレー] でやるべきです。チップをつくるとしたら、おそらくやはりあそこでしょう。高ボリューム、低マージンだからです。[コンポーネントではなく] コンピューターや CAD/CAM のような複雑なシステム [典型的には低ボリューム、高マージン] をめざすなら、より長期的に見守ってやる期間がいりますので、おそらくここ [ボストン] の方がベターでしょう。

2 番目のリストの第 3 の要因、および 7 番目のリストの第 5 の要因は、都市としてボストンがこじんまりしていることとその密度の高さである。

- ボストンはとても小さな街です。ここではかなりの頻度で人びととばったりと出会います。……わたしが思いますには、このことは大切です。といいますのは、ここであなたはかなり近接した範囲内に多数の人びとを擁していて、絶えず何かを起こしているのですから。

他の被面接者は、あたかもリストのように各要因を述べるというよりも、よ

り概観的に彼らにとってのボストンの魅力を述べていた。たとえば、

- なぜボストンが企業者たちにとって魅力的なのかといいますと、非常に容易に情報を得られるという便益のためなのです。
- 〔ボストンとシリコン・バレーという〕2箇所は、文化的観点からも、教育的観点からも最も望ましい地域です。その結果ネットワーキングが可能になっています。それ〔ボストン〕はネットワーキングという面からはほとんど親密な（closely-knit）コミュニティとなっているからです。……それで本質的には同じような人びとが同じサークルに出入りしていることにあなたもすぐにお気づきになることでしょう。

この項での議論は、企業者コミュニティの社会基盤（インフラストラクチャー）を構成する諸要素の包括的リストを構築することではなく、フォーラムというコミュニティ内の特定のネットワーキング組織の中核メンバーがボストンのインフラストラクチャーをどのように捉えているのか、それを彼らの活動とどのように結びつけているか、を理解するためのものである。

インフラストラクチャーという語は、OTA（1984）の報告書にみるように、企業者コミュニティの発展を語る上で不可欠の用語であるが、これに言及すると何かなんとなくわかったような気に人をさせる便利な言葉であるだけに、注意を要する語である。クリティカル・マスやインフラストラクチャーという語で、ともすれば神秘的に表現されている内包をより深く探るために、本稿の対象となったある特定のネットワーキング組織を詳細に調査することが本研究の目的のひとつであった。このコミュニティ内部でのネットワーキング組織の中核人物ですら、この種の用語に言及しながらも不明の要素がまだまだ多くベールに包まれていることを率直に表明する。たとえば、

- インフラストラクチャーにつきましてはその全般像について2つのことがあると思います。ひとつには、いくらこの語にリップ・サービスが与えられようとも、要はそれが何であるのか現実にはよく理解されていないということです。〔それは

まるで] フルーツ・サラダについて語っているようなものです、なにしろなににも混り合ってしまっていますから。もうひとつは、それを発展させるプロセスは何年も要するということです。

このような曖昧さと形成に要する時間幅にもかかわらず、フォーラムの運営委員が「なぜボストンに」という問に、即座にきわめて明瞭な回答をし、インフラストラクチャーということに敏感であるのは、少なくとも部分的には米国内の他の地域や他の国にフォーラムの支部を順次発足させていくことに対する彼らの最近の経験によるものであろう。フォーラムの他地域の移転に際しては、インフラストラクチャーは不可避のテーマとなるからである。

2. 移転可能性 ある他の地域の M.I.T. の同窓会員がケンブリッジでの活動に十分に強固な興味を抱き自分たちのコミュニティにも M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの支部を設立したいということになると、その立ち上がりの時期に、通常、本拠であるケンブリッジのフォーラムの運営委員の何人かがその地におもむいて、例会の司会者を引き受け地元の人びとにひとつのモデルを示すことが慣例である。したがって、この種の経験を有する運営委員は、コミュニティ間の比較の準拠枠組を持つようになっている。フォーラムの他地域への移転可能性の問題は、果たしてその地域に適切な文化的土壌、臨界的多数（クリティカル・マス）、企業者活動の社会基盤（インフラストラクチャー）——先にも述べた通りいずれも彼ら自身によっても研究者によっても十分に定義されることはないビッグ・コンセプトではあるけれども——に集中している。

他の地域でフォーラム支部の設立をめざす人びとに対してなされる典型的な質問は次の通りである。

- そうですね、新たな支部（chapters）への関心がどのように形成されているのか理解するには、それがあある特定の地域の〔M.I.T.〕同窓会員の関心にもとづいているか〔知らなければなりません〕。それから〔M.I.T. エンタープライズ・フォーラム

の全米ディレクター」を通じて、また通常その地域担当の M.I.T. 同窓会組織ディレクターを通じて、地元の同窓会組織の会長をまず引き入れようとするでしょう。われわれは、その地に関心が盛り上がり、実際に運営委員会を運営したりその他のことに必要な時間を割ける人びとが臨界的多数に達しているのかを見守ります。われわれは、十分な関心があるのかどうかを彼ら自身が決定するのを助けます。つまり、クリティカル・マスを彼らは持っているか、大衆はこの種のことにふさわしい人びととか、あるいは助けを必要とする社会が真に存在するか、その種の会社があるのか、というようなことを問います。

運営の仕組みをコピーして、ネットワーキング組織体の形を移転するということと、継続的なサポートがコミュニティの中から得られるようにそこに根づかせるということとは、まったく別事である。移転可能性には、複製プロセス (replicating process) と定着プロセス (embedding process) の2面がある。前者の点については、フォーラムのような自発的な自助ネットワークはその運営費が安価であることもあって、その骨組みだけをまず模倣することはさほど困難ではない。

- M.I.T. エンタープライズ・フォーラムは、現在進行中の文化的雰囲気にとっぴたりとしていますので有望です。それを複製するのは容易ですから、12の支部があります。それは低コストで、十分に活用されていない資源を活用しています。

この指摘にも示唆されているように、複製は容易だと言われながらも複製のための条件が暗黙に仮定されている。フォーラムがうまく運営されるには、適切な文化的雰囲気と未使用の余剰資源がそこにあることが必要である。もしもフォーラムがコミュニティに定着し根付くことがなければ、未使用の資源の封を切ることは難しいであろうし、根付かぬまま資源の動員を図ったとしても、それでは複製プロセスは、コンテキストをかけ離れた青写真にすぎない。複製プロセスそのものが簡単であったとしても、定着プロセスは困難であるかもしれない。

他の地域のフォーラムに司会その他の調整者として顔を出す経験は、ケンブ

リッジのフォーラム運営委員をして、なぜケンブリッジ／ボストン地域でこのネットワーキング組織がかくも成功しているのか、を再度考え直す機会をもたらした。このような再考の結論は、次の当事者見解が示すように、やはり結局、インフラストラクチャーという問題に行き着くようである。

- この国の他の地域に関しまして、わたしは、わたしどものモデルでうまくいくのだろうかと思うことがあります。じっくりと待たなければならないと思います。時間のみが答をくれるだろうと。……わたしは、ここでの環境がわたしどもがフォーラムでおこなっていることを育成するのにいかに成功してきたことかと思っています。
- 私の感じるところでは、ケンブリッジ・フォーラムはこのインフラストラクチャーの一角であったことがおそらく幸運なことなのです。そういうことから、その便益はインフラストラクチャーの中に巻き込まれているからだと思います。他の地域のインフラストラクチャーがどの程度良好であるのか、よくわかりません。フォーラムそのものがそこでのインフラストラクチャーの構築を助ける触媒となっているのかどうか——それはとてもいいことですけれども——わかりません。
- 〔他の地域のフォーラムに言及して〕、そうですね、サポートを提供しニーズを提供するかなり大きな企業者基盤が必要です。

インフラストラクチャーにかかわるこれらの発言によって彼らが意識していることは、他の地域にフォーラムの複製を形として置いてみても、その地域に十分な潜在力ないし収容能力（ターク，1970）がなければ、移植後の定着プロセスがきわめて困難で時間のかかるものになりうるということである。この種の推論にもとづいて、究極的な——複製プロセスばかりでなく定着プロセスをも含めて——移転可能性に対するフォーラム運営委員の見解は、次のコメントにみるように、ともすればやや否定的なものになる傾向があった。

- われわれの資金の源泉はボストンになるでしょう。教育が必要でしたら、M.I.T.からハーバードに行きました。〔技術面での〕コンサルタントが必要なら通常M.I.T.に

行きますが、ときどきはハーバードにも行きます。新たなエンジニア，新たな従業員が必要だとしましても，何もかもこの地域内にあります。われわれは皆この大きなプールの一部なのです。このプールの成功は，無数の物事が開始されてきているということです。それには相乗効果があります。そういうことで，それを複製することは非常にむずかしいのです。50もの異なる工場用地をもつ新たなリサーチ・パークをつくるのはむずかしくありません。インフラストラクチャーが重要なのです。類似の技術領域の小規模事業が他に存在しているということは，既に訓練された従業員が存在することを意味しています。このことはまた，エンタープライズ・フォーラム，ハイテク・プレジデント・カウンシル（HTPC），SBANE，マサチューセッツ・ハイテク・カウンシル（MHTC）というような集団とそこでの接触が存在していることを意味しています。

成功がさらに成功を呼ぶという善循環がフォーラムというネットワーキング組織のレベルでみられたが，ひとたびコミュニティに「大きなプール」が備わるとそれによってさらに潜在的企業者や企業者がこの地域に牽引されるという意味で，同じメカニズムがコミュニティ・レベルでも観察されることを，この見解は示唆している（cf.，ペニングス，1982a，1982b）。

この見解からもうひとつ明らかなことは，この「大きなプール」になんらかの連結機構がなければならないということである。先にも引用したように「ボストン近郊には企業者の出会いの場となる多数の媒体があります。……われわれは多数のそういった諸資源のうちのひとつにすぎないのです」という認識は，インフラストラクチャーの主たる側面として，同じ地域に異なる多数のネットワーキング組織が自生していることの重要性（ティモンズ他，1985）を示唆している。

一般的に当事者見解は，移転可能性について，各地域のニーズよりもそこでその潜在力や収容能力をより強調する点において，ターク（1970，1973）の組織間関係論に近い立場にあるといえよう。また，これまで「集積の経済」（ドーフ

マン, 1982, 1983)として包括的に扱われた諸要因——インフラストラクチャーの構成要素——を結びつけるのも、ほかならぬネットワーク群であり、もとより自生的ネットワークのないところに計画的に上から網をかぶせるような形でフォーラムを移転するわけにはいかないことを、当事者見解は示唆しているのである。

3. 失敗の許容 ルート128地域のコミュニティの文化が他の地域とは異なる独特の特徴は、その内部にいる人びとにはあまりに当然視されているため、必ずしも明確であるとは限らない。しかし、フォーラム活動の地域的拡大により、それらの一部はかなり明瞭に意識されていた。

なかでも、失敗の許容は、米国内での他の都市や外国（とりわけヨーロッパ）での経験に比較対象をもつ運営委員の間で、最も顕著に論じられた文化的テーマをなしていた。このテーマは、フォーラム活動とのからみで、またコミュニティ全般の文化の1次元として、際立ったものである。⁴⁵

コミュニティ文化の1次元としての失敗の許容は、次のように特徴づけられている。

- このような環境では、小企業で働いていて、小企業が失敗していくのを経験することすら、受容可能な代替案です。……ここでは失敗することが許されているのです。……最初の失敗により自動的に将来の成功が妨げられることはありません。

この人の見解によれば、このような環境は、企業者活動にふさわしい「態度の涵養 (attitudinal development)」を促進するという。

失敗の許容という風土とフォーラム活動との結びつきを示す典型的な見解は、

45) 興味深いことに、企業者コミュニティとは異なるが、イノベーションの源泉としては共通している大企業の研究開発部門の組織風土の調査でも、失敗の許容は重要な1次元をなしている(金井, 1983)。

たとえば次のようなものである。

- それ〔フォーラム〕は、公衆の前で自らのアイデアを披露する意欲、なかでも自らの失敗をも進んで認める意欲を要します。それは社会の側でのオープンさを要するのです。……たくさんの文化的問題がからんでいます。

フォーラムは、成功からばかりでなく失敗からも学習する場の一例と考えられる。したがって、発表企業の CEO もその発表を聞く聴衆も、事業のつまづきの原因となっている失敗要因についてのパネリスト、フロアからの議論から、同じ過ちを将来起こさないように学習することができる。この意味で、次の引用が指摘しているように、自社が問題をかかえていることを素直に認めその点について他の人びとに尋ねてみるというのは、けっして奇妙なこととは考えられていない。

- 文化という観点からは、それ〔フォーラム〕は、自分自身の事業を起こそうと考えている人びとに、問題をかかえこんでいるというのは受容可能なことであると感じてもらおう一助となっています。……自分のもつ問題に正直であること、たまたま会社社長と呼ばれる肩書きを持っているからといってあらゆる答を知っているわけではないことを素直に受けとめることは、受容可能なことなのです。

失敗の許容は、企業者活動を取りまく状況からの支援を象徴する文化的テーマであり、ルート128地域を特徴づけるとともに、フォーラム活動の基盤をなすひとつの重要な仮定である。

しかし、下の例示が示すように、この点がヨーロッパ諸国での経験に比較対象を置いて論じられる場合、ルート128地域というコミュニティというレベルというよりは米国という国家レベルでの文化特性として扱われることもごく一部の被面接者にみられた（もっとも彼らも失敗の許容度の強さが国内でも地域によって異なることは認めるのにやぶさかではない）。

- 企業者というものは、進んで失敗も犯すものです。もしもチャンスを進んで生かそうとしないのならば、いかに強烈な野望を持っていようが、どれほどそれに駆

り立てられていようが、けっして企業者ではありません。企業者の世界以外でも、会社の中で強く駆り立てられ成功する人、能力を持っている人がいます。しかし、企業者になるためには、進んで失敗するようにしなければなりません。……それでも〔他方で〕失敗を恐れることでしょう。それは同じコインの逆の面です。それでわたしが思いますに、ヨーロッパの大問題はそこにあります。……一度失敗した人とは取り引きするのをいやがる文化です。それはヨーロッパの文化の一部と 생각합니다。⁴⁶

企業者活動は、達成動機とかの個人のパーソナリティによって決まる問題であるだけでなく、状況からの支援によってより大きな影響を受けると強調してきたのはベスパ（1980, 1983）である。次の3つの面接資料からの引用にみられるように、失敗を許容するという文化的メッセージの運び手として重要なのは、役割モデルである。ベスパのいわゆる状況的支援の諸要因のひとつに役割モデルは挙げられているし、先の「なぜボストンに」という問へのフォーラム運営委員の回答の中でも「小さな」役割モデルというのは顕著な要因をなしていた。

- 私の考えでは、従うべき〔身近で小さな〕モデルがあるという事実と、このコミュニティは企業者活動に非常に強くからみ合っているので失敗は受容可能なものになっているという事実とは、結合しあっています。
- わたしは、ある日自分が〔それまでいた組織を〕去れない唯一の理由は失敗を恐れていることだと気づきました。……失敗を恐れるというのは、何かをしない理由ではなくて、何かをする理由なのだと考え直しました。……私には数名の役割モデルがいました。実際わたしは、自ら出向いて行って、成功している数社の会社の社長さんたちと話をして、彼らが何をして、それをどのようにおこなったかを発見しました。

46) この人物は、学界人ではないが大学—企業の関係や企業者ネットワーキングについてヨーロッパでフォーラムを代表して発表したことがある。

- わたし自身失敗したことがあります。……それでも事業をやっぱり起こしたのは、まずまず成功している身近な人たちをみていまして、なにも彼らはわたしよりもとりたててすぐれているわけでもないし、失敗の経験もあることがわかったからです。

先に、組織の誕生と初期の発展についてキンバリー（1979）にもとづいて論じたように、革新的なプログラム、しかもフォーラムのように異なるタイプの構成員からなる組織間関係という舞台に立つネットワーキング組織では、組織有効性の尺度を何で捉えるかがきわめて困難であるため、ともすれば参加者数といった数字に注意が向けられてしまうことを確認した。ここで再度注意を促したいのは、フォーラム運営委員のうちの大多数とはいえないが、一部には、文化の伝播という無形物にフォーラムの有効性の証しを求めようとする人たちがいることである。グラノベター（1982）がいうように弱連結にこそ文化の伝播媒体という機能があること、フォーラムが現在では強連結にもとづく小さなクラブというより弱連結の強みをめざす大きな収容力をもつ社会的サークルになっている点を考え合わせると、このような見方は運営委員会内で特に顕著というわけではないけれども、きわめて興味深いものである。このような意見の代表者は、IV.3.2 でも引用した通り、次のように自説を述べている。

- 私に言わせれば、ケンブリッジにおける M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの有効性は、ケースの数、発表企業数、これらの会社の成功にあるわけではなく、もっと何か無形のものにあるのです。自分で事業を起こすということは決して奇妙なことじゃないという〔共通の理解を文化的価値として伝播するという〕無形のものにあるのです。

このような考えをもつこの被面接者の抱くモデル（lay mental model）は、図5のように記述されるであろう。

この被面接者の考えによればネットワークを通じてものごとを成し遂げるのは、それが最も能率的で迅速かつ容易（ときには電話ひとつで済むという意味

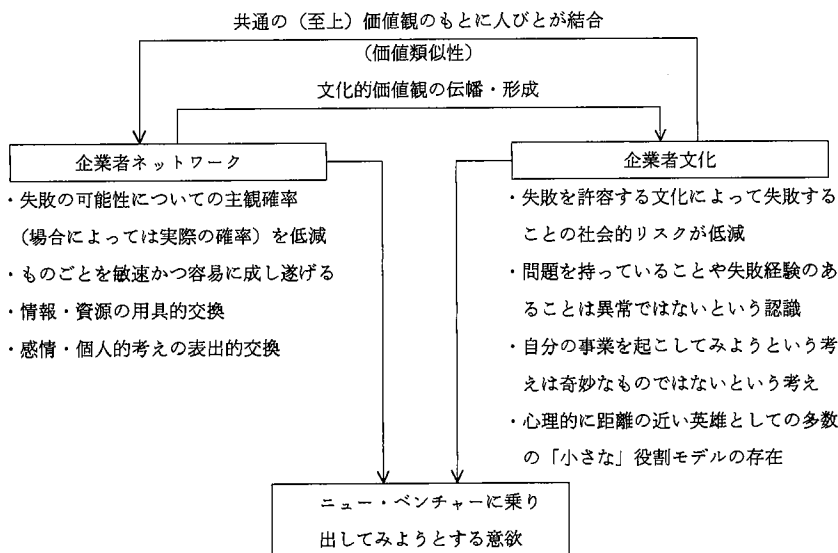


図5 ネットワーク視点とコミュニティ文化からの視角の統合

で）だからである。これに加えて、この運営委員の見解によれば、客観的確率とは必ず一致するわけではないが失敗の主観的（知覚された）確率は、ネットワーク内の多様な人びとの助言や励ましを受けることによって低減する。その結果、ニュー・ベンチャーに実際に乗り出す可能性がより高くなるであろう。同時に、失敗の許容という点を中心に結晶した企業者文化のメッセージや身近に多数いる「小さな」役割モデルの存在が、自分の事業を起こす意欲をかきたてるであろう。しかも、いくつか問題をもっていることや失敗の経験があることも常態とみなされているし、そもそも自分の事業を持つという発想じたいが突拍子もないものではないという文化的規範がある。これらの点に関連するこの被面接者の面接資料からの該当箇所は以下の通りである。

- わたしの考えでは、米国の文化というのは、ずいぶん人を大目にみます。ある人が成功しないからといって失敗者呼ばわりして非難しません。失敗に対して高度に寛容です。このことは、とてもとても重要なことでして、いくつかのネットワーク群と同じほどに重要だと思います。ネットワークがやってくれることは、わたしの考えでは、失敗の確率を低減させてくれることです。

この当事者モデルは、さらにいくつかの変数とループを加えると、ネットワーク論という理論視角と企業者コミュニティの文化論という観点を結びつける鍵を提供しているともいえよう。図5に示したように、(元の当事者見解ではさほど明示的に意識されてはいないが)技術基盤の小企業を「宝石」とも形容し貴ぶ共通の(至上)価値観——より下位の価値観は企業者下位コミュニティごとに異なるであろうが——が人びとをある大きな社会的サークルに引き寄せるという意味で、企業者文化は、企業者ネットワークの形成に影響する。強連結にみられるようなタイトで完全に一致したものではない、より緩やかな価値類似性はその連結器をなしている。逆に、ネットワークが価値観や考えの伝播の媒体になるという意味で、企業者ネットワークは企業者文化の形成に影響する。この点からは、企業者ネットワークと企業者文化とは相互に影響しあうと考えられる。この両者がペニングス(1982 a, 1982 b)ならばあるコミュニティ内の組織体の出生率として測定するであろうニュー・ベンチャーへの意欲・活力を高揚させていると考えられる。なお図5は、言うまでもなく本調査の探索的部分の産物であって、今後の研究の指針を提供するものにすぎない。

V. 結びと展望

ボストン近郊をループのように取り囲む128号線や495号線をドライブすることは容易であり快適でもある。しかし、その行く先々で出会う人びとの声を理解しようとすることは、また別事である。本稿での調査目的のためにこのいわ

ゆる「黄金の馬蹄」を行き来する度に、この調査はあくまでも、ルート128地域を神秘化するものではあってはならないし、また、その核である M.I.T. を神格化してはならないと自らに言い聞かせてきた。それどころか逆にこの調査の目的は、これまで断片的にしか記述されなかったルート128地域の企業者コミュニティで何が起きているのかをある組織体—— M.I.T. エンタープライズ・フォーラム——を基軸に丹念に記述することによって、あらゆる魔術的な印象記の域を脱することであった。

調査に際しての仮定——それは率直には著者のバイアスと言ってもよい——は、この地を企業者にとって特有なものにしているのは、けっして得体のしれないものではなく、神秘のベールのもとにあるのは、結局、人間と人間との接触、そこでの情報・資源、さらには感情・情緒の交換の媒体、つまりこの地に根づいたネットワーク群とそれを生み出したネットワーキング活動にあるのではないかという視角であった。ルート128地域を神秘化してしまう危険は、異文化から来た人間として、遠慮なく不可解な点については面接調査中に質問を重ねることによってある程度回避できたし、ルート128地域のハイテク企業群の孵卵器であった M.I.T. に関しては、自らがその内部人になることによって神格化への誘惑をかなり払拭することができた。

神秘化・神格化への陥穽は、非常に多い。たとえば、128号線から3号線に向かいローウェルの地で緑の中から突然現われるワング・ラボラトリーの本社ビル——地元の人びとはワング・タワーと呼ぶ——を目にしたとき、とりわけローウェルが、DEC の本社のあるメイナードと同じく紡績・毛織物の街としてかつては栄え衰退し始めたころに、ハイテク企業の息吹きで蘇み甦ったという来し方を振り返ると、思わず感慨無量になっても不思議ではない。しかし他方で、著者が尋ねた小企業の社屋のひとつは、典型的な赤色のもと農家の納屋(barn)を改築したものであったり、一見は普通の民家とも思えるようなものすらあった。

M.I.T. は大学でありながら産業界との連がりが強く、ILP（産業学際会）のみで40名以上のスタッフがいることを知るだけで著者を驚かせるに十分であったし、スローン経営大学院の「ニュー・ベンチャー」のコースで事業計画書（ビジネス・プラン）の論題に入るや否や大半の受講者が自己の（事業化を夢見る）技術的アイデアを持っているのにも驚嘆させられた。IAP 期間中のフォーラムのセミナーで出会った学部学生が、友人二人と創設した会社のソフトウェアが既に市場に出ていて、今はベンチャー・キャピタリストを探すためにセミナーに顔を出しているという趣旨のことを平然と口にした日には、思わず啞然としたものである。

しかし、このような驚きをたんなる印象記におわらせないためには、確固たる調査対象——しかも調査可能な範囲内での対象——が必要であり、かなり早い時期に、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの存在を知り、調査のデザイン段階よりフォーラムの全米ディレクターと議論を重ねることができたのは幸いであった。彼こそ、結局は人と人の触れ合いであるネットワーキングこそがルート128地域のエッセンスであると最初に手引きしてくれたインフォーマント（主要な情報提供者）であり、あらゆる脱神秘化プロセスの糸口であった。方法論的には、フォーラムの運営者の大半とのインタビューと補足的記述的統計を通じてのギーツのいわゆる当事者（内部者）見解の探求とその所産である丹念な記述が、この脱神秘化プロセスの帰結である。第Ⅲ節の事例はそれをめざしたものであった。

第2に、本調査の動機——これもまた本稿ではその相対的妥当性がテストされているわけではないためにバイアスと呼びうるが——は、企業者活動を個人のパーソナリティに帰する過去の試みにたいして、企業者活動の集積は、ベスパーのような状況的支援の産物であるという視角である。この点は、第1の脱神秘化という目的と密接につながっている。DECのケン・オルセン、ワン・グ・ラボラトリーのアン・ワングやアナログ・デハシズのレイ・ステータを特

別な人物として扱い、その人となり（パーソナリティ）を神格化することからは、真の学習は生まれない。むしろ、極端な言い方ではあるが、DEC の創設者であるケン・オルセンが、もしも1957年、ジェネラル・ジョルジュ・ドリオから7万ドルの起業資金を得られず、他の資金源も皆無であったとするならば、この人ですらこのコミュニティ内の普通の人であったかもしれない。歴史に「もしも」は禁物であるが、ケン・オルセンをケン・オルセンにした少なくとも一因はパーソナリティだけでなく⁴⁷ 状況的支援にあったはずである。ルート128地域の今日の企業者は恵まれている。このような状況的支援への窓口を開いてくれるネットワーキング組織が本稿で取り上げた M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの他にも多数存在するからである。ネットワーキングとは、企業者活動に限らず基本的には、日常生活に密着した（hands-on）体験であるので、ルート128地域の神秘性を剥ぎとり、わが国のビジネスマン（パースン）の現実とこの地での活動との接点を求める糸口となるであろう。

本稿での調査経験からは、定性的研究は語学的障壁が高いと考えられがちであるが、それは誤りであるといえよう。めざすものを明示し、それへの熱意を共有できる限り、特にフォーラムのようなサークル型ネットワークはオープンである。直接ビジネスに携わらない研究者にしてこれであるから、ビジネス・パースンにとってはより深く入り込める可能性が高いし、ある意味で、日本企業にとって米国に物理的な施設として研究所をつくること（Ⅳ.4 項の用語では複製プロセス）以上に肝要なことは、それがノース・カロライナのリサーチ・

47) スローン経営大学院に客員教授として来ているボブ・ハウス教授（トロント大学）との日々の接触から、著者はカリスマ・リーダーシップの重要性を強く認識するに至っているが、本稿の文脈では、むしろパーソナリティ資質以上に人との出会いという要素を指摘しておきたい。ネットワーク構築という面は著者のこれまでのリーダーシップ研究・管理者行動論からも、注目してきたものであるが、人との出会いの幅を広げるという意味では、本稿はルーズにはその延長上に捉えられる（金井，1983，1984）。カリスマ・リーダーシップやtransformational leadershipについては別稿を準備中である。

トライアングル・パークであれ、パロ・アルトであれ、ボストンであれ、その地での人と人の間に入る（定着プロセス）ことではなかろうか。

第3に、理論的には、本稿はネットワーク状の組織形態が、企業者活動に限らずイノベーションを促進し、より広くは今後の産業社会の進化方向のひとつを照射しているという視座（パウエル, 1985；ピオーレ&サーベル, 1984；ピーターソン&バーガー, 1971；フォン・ヒッペル, 1986, 1987；今井, 1984, 1986；寺本＝神田, 1984；金子, 1986）を共有している。

パウエルがエスノグラフィー（民俗誌的記述）にもとづいて綿密に浮き彫りにした出版産業の編集者のネットワーク、ピオーレ&サーベルが「柔軟な専門化」の例示として用いるニューヨーク・ハイ・ファッション産業界におけるデザイナーのネットワーク、ピーターソン&バーガーがポピュラー・レコード産業の研究から見出したA & R (Artists & Repertorie) マン——フィル・スペクターを顕著な成功例とするいわゆるプロデューサー——による企業者ネットワークキング、フォン・ヒッペルが米国鉄鋼産業の電炉メーカーのエンジニアの間に発見したプロセス・イノベーションの情報共有のネットワーク、今井教授による東京そのものが米国のシリコン・バレーやルート128地域と並ぶネットワーク集積の場であるという分析、寺本教授・神田助教授による異業種交流をネットワークとして捉える視座、また、本稿の脱稿後入手した金子助教授の広範な生活情報をめぐるわが国でのネットワークキング活動の記述、これらの研究蓄積に加えて、M.I.T. エンタープライズ・フォーラムという具体的なネットワークキング組織の事例に即して、追加的なケースを供給するばかりでなく、なんらかの意味のある理論的貢献が、本稿からあるいは少なくとも著者の次のステップから生まれるならば望外の喜びである。

本稿の範囲内での現時点での理論的関心は、1) ネットワークキング組織の基本類型としてのクラブ型と社会的サークル型の理念型の構築（および、これと関連するあらゆる理論的対概念の整理）、2) クラブ型から社会的サークル型

への移行という組織ダイナミクスとライフ・サイクル、および3) 構造としてのネットワークに対するネットワーキング行為に対するアクション・パースペクティブにある。以下これらの点を簡単に要約して、結びとするとともに、次に述べる第4点の方法論的展望とともに今後の展望を示しておきたい。

まず第1に、クラブ型とサークル型の対比は、アルバ&ムーア(1978)、ムーア(1979)にもとづき表11に要約したが、この対比は、これらの論者以外によっても示唆されてきた、社会的ネットワーク論における多種多様な議論を統合する視座を提供している。このような観点から、改めて両者の型を理念型として提示したものが、表17である。ネットワーキングの本領が、より広範な人びととの新たな接触にあるとするならば、社会的サークル型がよりそれにふさわしいが、グラノベターのいうようにクラブ型の強連結にもミクロの統合化——ただしマクロの断片化を伴う危険を孕みながら——という機能がある。ここで何より理論的に興味あるのは、異なる背景・研究動機・調査対象から出てきた諸理論がこの点を軸に共通の基盤をもっていることである。実証的に問題となるのは、両極は理念型であり、現実形態は両者の混合物になるということである。フォーラムは、この点、クラブ型として開始され運営委員の拡張主義と開放的メンバーシップ制からサークル型へと移行していったという意味でネットワーキング組織の生成・成熟プロセスの研究が欠けているなかで興味深い事例となっている。

これが、本稿での事例の分析で注目した第2の点であり、今後の展望として、現行のフォーラム(社会的サークル型)とたとえばSBANEのダイアログ・グループ(クラブ型)との比較研究、より理想的には、サークル型に始まりクラブ型に収束していったネットワーキング組織が見出されるならば、そのような組織との比較研究が、ひとつの有望な研究方向を示唆している。本稿では、キンバリー(1979)の組織ライフ・サイクル・モデルにおける新医学部プロジェクトとの比較をおこなった。キンバリーがそれなりに詳しい事例に照らし

表17 理念型としてのクラブ型ネットワーク組織と
社会的サークル型ネットワーク組織の対比

対 比 事 項	ク ラ ブ 型	社会的サークル型
1) 連結の強度 (グラノベター, 1973, 1974; ワイク, 1979)	強連結 タイト・カプリング	弱連結 ルース・カプリング
2) 接触のタイプ (カデュシン, 1966, 1968)	直接的接触	間接的・直接的接触の両方
3) 連鎖反応 (マッガイア, 1983)	少ない	多い
4) 価値類似性 (ラウマン他, 1973, 1974, 1977)	強く、狭くやや排除的	弱い、相対的に曖昧だが至上目的 としては包括的
5) 個人的目的 (ベラー他, 1985)	表出的 (expressive)	用具的 (instrumental) ないし 功利的 (utilitarian)
6) 冗長性 (ランダウ, 1969)	低	高 (ムダ, 重複の許容・活用)
7) 重層的多重メンバー シップ (アルバ&ムア, 1978; ムア, 1979; ベルッチ& ピリサク, 1970; ドムホフ, 1975; ユシーム, 1979)	無縁 (自己完結的) ー選択的メンバーシップ ー小規模 ー高いネットワーク内凝集性 ー低いネットワーク間連結性	顕著 ー開放的メンバーシップ ー潜在的に大規模になりうる ー低いネットワーク内凝集性 ー高いネットワーク間連結性

合わせて議論していることから組織ライフ・サイクルの比較は可能となった。制度化プロセスそのものの純粹理論 (たとえば, マイヤー&ローワン, 1977) も存在するには存在するがそれは抽象的にすぎ具体的レベルでの記述に欠けているため, ネットワーク組織の現状だけでなく, その生成・成熟プロセスの研究が制度化の詳細な事例とともに今後さらに望まれるであろう。

第3の理論的含意は方法論的含意とかなり重なっているが, バート (1980) のレビュー論文にみる通り社会的ネットワーク理論は, 構造分析のための理

論，測定手法，分析方法，それらのコンピューターによる解析に関しては，たとえばブロックモデリング法⁴⁸やそれに付随するコンピューター・プログラムが容易に入手可能になるにつれ，かなり進んだと言えよう。むしろ現時点の社会的ネットワーク分析で欠けているのは，ネットワークの構造そのものの精緻な分析以上に，人びとがなぜある特定のコンテキストのもとでネットワーキングという行為に勤しむのかについての理解である。今後の研究上のバランスを促す指針として，構造コンセプトとしてネットワークを解析しようとするアプローチと行為コンセプトとしてネットワーキング活動を了解しようとするアプローチとは，表18のように対比できる。

この表での各項目の中で特に注目に値するのは，ネットワークへの構造アプローチが社会的「強者」（エリート）の連合形態の分析を扱ってきたのに対し，

表18 構造としてのネットワークと行為としてのネットワーキング

	ネットワーク	ネットワーキング
・概念上の性質	・構造コンセプト	・行為コンセプト
・研究の主たる焦点	・ネットワークの構造的属性とその 相関物の明確化	・ネットワーキング行為に携わる当 事者の見解や意味の世界の解釈と 理解
・従来の研究領域	・コミュニティの有力者の影響力構造 ・国家レベルのエリート・ネットワーク ・連結重役制 （基本的には「強者」の連合の形態 の分析）	・精神分析に通う人びとのサークル ・ソーシャル・ワーカー ・自助集団 （基本的には「弱者」の連合の動機 の分析）
・分析の対象	・ネットワークそのもの	・特定個人とその人につながる人び と（Ego and alters）
・実践的含意	・ネットワークのデザイン	・行為の動機を理解することによる 正当化，承認，奨励

48) 著者のスローン在籍中に，これらの点に関しては，ゴードン・ウォーカー助教授（現ペンシルバニア大ウォートン・スクール）から，その利点と限界については多くを知ることができた。彼自身によるブロックモデリング法のネットワーク分析への適用に関しては，ウォーカー（1985）参照。

ネットワークへの行為論的アプローチは、主として、神経症に悩む人がどのように適切な神経科医を捜しあてるかという問題（カデュシン，1966）⁴⁹ 各種のソーシャル・ワーカーとクライアントとの関係，および寡婦の間の連携（この種の例示は，マッガイア（1983）に豊富である）にみられるように，主として社会的「弱者」の連合の動機の分析をめざしてきた。この点，企業者ネットワークは理論的には非常に興味深いものである。なぜなら，自らの事業に乗り出すような人びとは自立心の強い強者であるというのがステレオタイプ化された企業者のイメージではあるが，実際にはコリンズ&ムーア（1964，1970），ケッツデブリーズ（1977，1985），ガンパート&ボイド（1984）が示してきたように，彼らは孤独であり規律的な組織社会からのアウトローですらありうるという意味では，一面誰かに依存せざるを得ない弱者であるからである。

構造面と行為面の両方をカバーする研究がいまひとつの今後の展望となるが，この点は方法論的には，おそらく定量的方法と定性的方法の併用（トライアンギュレーション）を要請することになるであろう。これが，本稿における結びの第4の論点である。

第Ⅱ節で述べた理由により本稿はけっして厳密な意味でのエスノグラフィーではないが，著者にとっては，異なる文化圏において定性的研究の奥行を探るひとつの実験であったし，とりわけ，本稿は本来トライアンギュレーションとしてなされた調査の定性的データの部分を主として報告している。本稿での調査目的のうち，丹念な記述（ギーツ，1973）や行為の理解・解釈（ウェーバー，1949；ディルタイ，1944）という点では，この地の企業者と膝を交えてじっくり話し込むことが，ここでの記述の土台であり，またもしあるとするならば本

49) ただし，カデュシンがラザースフェルドの潜在構造分析を援用していることに注目すると，構造アプローチと呼びたくなるであろうが，彼がそのような分析でおこなったのは，ある意味ではサークルの内部者と外部者の識別にすぎず，ネットワークそのものの構造分析をおこなっているわけではない。ここでは，彼が精神医療にかかっている人びとの不可視の友の会に注目しているという，その対象に注目したい。

稿での洞察の原点である。しかし、グラノベター（1973, 1974）の弱連結の強みは構造上のコンセプトであり、これを検証するという分析目的もこの調査の研究動機であった。⁵⁰ したがって、理論的には、構造的アプローチと行為論的アプローチの併用、方法論的には、定量的研究と定性的研究の併用は、本稿の元となった調査の前提でもあり、今後のこの研究領域での展望としてもこの方向が望ましいと考えられる。

この種の調査への結びと展望には、その探索的（exploratory）性格により、正直に言って、一種筆舌しがたい余韻がどうしても残る。脱神秘化を目的としながら、このような余韻を残すのは、一見矛盾のようだが、以下にスケッチする余韻をもって、本稿を終えることにしたい。この種の自然な余韻こそさらなる脱神秘化へのエンジンとなるからである。

エピソード 今やコンピューター・ソフトウェア産業で頂点に立ったロータス・ディベロプメント社の創業者、CEO であったミッチ・カポールがついに先日引退した。30代なかばである。なぜこの年で企業者が引退する必要があるのかわからない。アップルのスティブン・ジョブズのように自ら呼び寄せた異業種人（ペプシコ社元会長のジョン・スカリー）に追い出されたわけでもない。偶然にも著者は、M.I.T. のスローン経営大学院における講演会でジョン・スカリーにもミッチ・カポールにも接することができた。スカリーの講演は、一見控え目なその容貌に似ずペプシコ時代のマーケティング、アップルに着任後のマッキントッシュのキャンペーンのフィルムやスライドを流すパノラマ・ショーであった。他方、ミッチ・カポールの講演では、スライドは一枚もなく、ロータスを訪ねると社員が口をそろえて言う通りのはにかみ屋の、しかしものおじすることのない人となりを披露した。

後に本稿での調査とは別のきっかけでロータス社を訪ねたとき、カポールは

50) 別稿、金井（1987）参照。

会長室に、アロハ・シャツを着てコンピューターのキーボードをたたきながら、著者にハローと軽く声をかけた。このロータス本社の前を毎日のように著者はドライブしている。この人は何者なのか。数多くの記事で書かれてきたように、カポールは、ディスク・ジョッキーになってみたり、いわゆる超越的瞑想(TM)なるものの教師になったりしていた。ロータスを築く前にである。コンピューター・サイエンスと心理学をイエール大学で修めた後に、M.I.T.のスローン経営大学院に入学し、そして中退した。脱神秘化と言いながら、このような一個人の事例に、多くの感激を隠すことができず、いくつものなぜが自然と起こってくることをエピソードとして正直に語っておきたい。「なぜ」こそ今後の展望にふさわしいからである。

なぜ、カポールは自らの事業を起こす気になったのか。なぜ、彼は、キャリア途上でディスク・ジョッキーや瞑想の教師をしたのか。なぜ、彼は、ロータスの本拠をケンブリッジに構えたのか。なぜ、彼は、米国で一流といわれるビジネス・スクールに入学しながらそこを中退したのか。なぜ、彼のロータス1-2-3(ロータス・ディベロプメント社の主力製品)の共同開発者はロータスを去り、ボストン郊外の緑化運動とかビジネス以外のことに精を出すのか。なぜ、若くして自ら築いたロータスのCEOの座を引退し、元マッキンゼー社のジム・マンチにその座を譲ったのか。なぜ引退前の夏に、社員全員にいつも自分がオフィスで着用しているようなアロハ・シャツをプレゼントしたのか。

著者の調査におけるフォーラム運営委員の1人は、彼のネットワーキング能力によりスタートアップ時のロータスへの出資者の1人となり、彼のオフィスには、カポールからの感謝状が誇らしげに額に入れて飾ってあった。本稿脱稿後の最近のインタビュー記事(*Inc.*, Vol. 9, No.1, 1987年1月号)によれば、再度自由の身にもどったカポールは、ケンブリッジ・パークウェイの本社から数ブロックしか離れていないM.I.T.でAI(人口知脳)関連のコース・研究会によく顔を出しているという。1986年のフォーラムの年次ワークショップにおいて、

ミッチ・カポールは、インテル社のボブ・ノイスとともに基調報告をおこなった。自らもスプレッド・シート・プログラムのユーザーであったから、またBCS（ボストン・コンピュータ・ソサエティ）を通じて他のユーザーたちとのネットワークがあったから、製品開発に先立って「ユーザーの声がよく聞こえていた」という。

フォーラムの調査後も、そしてこのルート128地域のコミュニティに、M.I.T.に2年と少しばかり過ごしても、上記のなぜは余韻のままである。この余韻をそのまま結びとして、今後の研究に対する刺激となる健全な不協和音の残響として維持したい。

(1986. 10. 16)

ケンブリッジ, マサチューセッツ

参考文献

Agar, Michael H.

- 1985 *Speaking of Eehnography*. Sage University Paper Series on Qualitative Research Methods (Vol. 2). Beverly Hills, CA.: Sage

Alba, Richard D., and Gwen Moore

- 1978 "Elite social circles." *Sociological Methods and Research*, **7**: 167-188.

Aldrich, Howard E.

- 1976 "Resource dependence and interorganizational relations: Local employment service offices and social service sector organizations," *Administration and Society*, **7**: 419-454.

Aldrich, Howard E., and Diane Herker

- 1977 "Boundary spanning roles and organizational structure?" *Academy of Management Review*, **2**: 217-230.

Aldrich, Howard E., and Jeffrey Pfeffer

- 1976 "Environments of organizations." In Alex Inkeles, James Coleman, and Neil Smelser (eds.), *Annual Review of Sociology*, **2**: 79-105.

Allen, Thomas A.

- 1977 *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA.: M.I.T. Press.

Argyris, Chris and Donald A. Schön

- 1978 *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA.: Addison-Wesley.

Argyris, Chris and Donald A. Schön

- 1981 *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Bailyn, Lotte

- 1985 "Autonomy in the industrial R&D Lab." *Human Resource Management*, **24**: 129-146.
- Bandura, Albert
- 1977 *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Bellah, Robert N., Richard Madsen, William M. Sullivan, Ann Swidler, and Steven M. Tipton
- 1985 *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. Berkeley, CA.: University of California Press.
- Benson J. Kenneth
- 1975 "The interorganizational network as a political economy." *Administrative Science Quarterly*, **20**: 229-249.
- Berger, Peter L. and Thomas Luckman
- 1966 *The Social Construction of Reality: Treatises in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Boyd, David. P., and David. E. Gumpert
- 1983 "Coping with entrepreneurial stress." *Harvard Business Review*, **61** (No. 2): 44-64.
- Brand, Michael J., and John Van Maanen
- 1983 "Individuals, groups, and technological innovation." *Chemtech*, **13**: 528-533.
- Brockhaus, Sr., Robert H.
- 1980 "Risk taking propensity of entrepreneurs." *Academy of Management Journal*, **23**: 509-520.
- Burns, Tom and George M. Stalker
- 1961 *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burt, Ronald S.
- 1980 "Models of network structure." In Alex Inkeles, Neil J. Smelser, Ralph H.

Turner (eds.), *Annual Review of Sociology*, **6** : 79-141.

Burt, Ronlad S.

1983 "Distinguishing relational contents." In Ronald S. Burt and Michael J. Minor (eds.), *Applied Network Analysis: A Methodological Introduction*. Beverly Hills, CA.: Sage Publication, pp. 35-74.

Campbell, Donald T.

1969 "Reforms as experiments." *American Psychologist*, **24** : 409-421.

Carland, James W., Frank Hoy, William R. Boulton, Jo Ann C. Carland

1984 "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization." *Academy of Management Review*, **9** : 354-359.

Castaneda, Carlos

1968 *The Teachings of Don Juan: A Yaqui Way of Knowledge*. Berkeley, CA.: University of California Press.

Churchill Neil C. and Virginia L. Lewis

1983 "The five stages of small business growth." *Harvard Business Review*, **61** (No.3): 30-50.

Clark, Burton R.

1965 "Interorganizational pattern in education." *Administrative Science Quarterly*, **10** : 224-237.

Collins, Orvis F., David G. Moore, and Darab B. Unwalla

1964 *The Enterprising Man*. East Lansing, Michigan: Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.

Collins, Orvis F., and David G. Moore

1970 *The Organization Makers*. New York : Appleton-Century-Crofts.

Cooper, Arnold C.

- 1970 "The Palo Alto experience." *Industrial Research*, **12** (No.5): 58-61.
- Cooper, Arnold C.
 - 1971 "Spin-offs and technical entrepreneurship." *IEEE Transactions on Engineering Management*. EM-**18** (No.1):2-6.
- Cox Russell N.
 - 1985 *Lessons From 30 Years of Science Parks in the U.S.A.* Paper presented at Commission of the European Communities Conference on Science Parks. Berlin, West Germany, February 13.
- Cunningham, J. V., and M. Kotler
 - 1983 *Building Neighborhood Organizations*. Notre Dame, IN.: University of Notre Dame Press.
- Danilov, Victor J.
 - 1972 "Research parks and regional development." In Arnold Cooper and John L. Komives (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee, WI.: The Center for Venture Management, pp. 96-107.
- Dilthey, Wilhelm
 - 1944 "Selected passages from Wilhelm Dilthey." In H. A. Hodges (ed.), *Wilhelm Dilthey: An Introduction*. New York : Howard Fertig, pp. 109-160.
- Dollinger, Marc J.
 - 1984 "Environmental boundary spanning and information processing effects of organizational performance." *Academy of Management Journal*, **27** : 351-368.
- Dornhoff, G. William
 - 1975 "Social clubs, policy planning groups, and corporations: A network study of ruling-class cohesiveness." *Insurgent Sociologist*, **5** (No.3) : 173-184.
- Dorfman, Nancy S.

- 1982 *Massachusetts' High Technology Boom in Perspective: An Investigation of Its Dimensions, Causes and of the Role of New Firms*. Center for Policy Alternatives, Massachusetts Institute of Technology, CPA 82-2.
- Dorfman, Nancy S.
- 1983 "Route 128: The development of a regional high technology economy." *Research Policy*, **12**: 299-316.
- Drucker, Peter F.
- 1984 "Our entrepreneurial economy." *Harvard Business Review*, **64** (No.1): 59-64.
- Drucker, Peter F.
- 1985 *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Dubinskas, Frank A.
- n.d. *Janus Organizations: Scientists and Managers in Genetic Engineering Firms*. Program in Science, Technology, and Society, and Program in Anthropology and Archeology, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. Forthcoming in Frank A. Dubinskas (ed.), *Chronos' Children: Anthropology of Time in Science and High-Technology Organizations*.
- Eaton, Thomas A., and Ralph W. Conant
- 1985 *Cutting Loose: Making the Transition From Employee to Entrepreneur*. Chicago, Ill.: Probus Publishing Co.
- Emerson, Richard M.
- 1962 "Power dependence relations." *American Sociological Review*, **27**: 31-40.
- Emerson, Richard M.
- 1976 "Social exchange theory." In Alex Inkeles, James Coleman, and Neil Smelser (eds.), *Annual Review of Sociology*, **2**: 335-362.
- Evan, William M.

- 1965 "Toward a theory of interorganizational relations." *Management Science*, **2**: B217-230.
- Forrester, Jay W.
 - 1979 *Information Sources for Modeling The National Economy*. Working Paper D-3114-1, Sloan School of Management, M.I.T.
- Freeman, John
 - 1982 "Organizational life cycles and natural selection process." In *Research in Organizational Behavior*, Vol. 4, pp. 1-32.
- Freeman, Linton C.
 - 1977 "A set of measures of centrality based on betweenness." *Sociometry*, **40**: 35-41.
- Freeman, Linton C., Thomas J. Fararo, Warner Bloomberg Jr., and Morris H. Sunshine
 - 1963 "Locating leaders in local communities: A comparison of some alternative approaches." *American Sociological Review*, **28**: 791-798.
- Gamson, William A.
 - 1966 "Reputation and resources in community politics." *American Journal of Sociology*, **72**: 121-131.
- Gartner, William B.
 - 1985 "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation." *Academy of Management Review*, **10**: 696-706.
- Geertz, Clifford
 - 1973 *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, Clifford
 - 1983 *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books.

Garfinkel, Harold

- 1964 "Studies of routine grounds of everyday activities," *Social Problems*, **11**: 225-250.

Glassman, Robert B.

- 1973 "Persistence and loose coupling in living systems." *Behavioral Science*. **18**: 83-98.

Granovetter, Mark S.

- 1973 "The strength of weak ties." *American Journal of Sociology*, **78**: 1360-1380.

Granovetter, Mark S.

- 1974 *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Granovetter, Mark S.

- 1982 "Strength of weak ties: A network theory revisited." In Peter V. Marsden and Nan Lin (eds.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, CA.: Sage Publications, pp.105-130.

Granovetter, Mark S.

- 1984a "Small is bountiful: Labor markets and establishment size." *American Sociological Review*, **49**: 323-334.

Granovetter, Mark S.

- 1984b *Economic and Social Structure: A Theory of Embeddedness*. Working paper. Department of Sociology, State University of New York at Stony Brook.

Gregory, Kathleen L.

- 1983 "Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations," *Administrative Science Quarterly*, **28**: 359-376.

Gumpert, David E.

1983 "Where business plans go wrong." *Working Women*, December: 119-120.

Gumpert, David E. and David P. Boyd

1984 "The loneliness of small-business owner." *Harvard Business Review*, **62** (No.6): 18-24.

Hannan, Michael T., and John Freeman

1977 "The population ecology model of organizations." *American Journal of Sociology*, **82**: 924-964.

Hannan, Michael T., and John Freeman

1984 "Structural inertia and organizational change." *American Sociological Review*, **49**: 149-164.

Hartmann, Heinz

1959 "Managers and entrepreneurs: A useful distinction?" *Administrative Science Quarterly*, **3**: 429-451.

Homans, George C.

1950 *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

Hornady, John A., and Charles S. Bunker

1970 "The nature of the entrepreneur," *Personnel Psychology*, **23**: 47-54.

Horwitch, Mel, and C.K. Prahalad

1976 "Managing Technological innovation: Three Ideal Models." *Sloan Management Review*, **17** (No.2): 77-89.

Howell, Richard P.

1972 "Comparative profiles—Entrepreneurs versus the hired executive: San Francisco peninsula semiconductor industry." In Arnold C. Cooper and John L. Komives (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee, WI.: Center for Venture Management, pp. 47-62.

今井賢一

1984 『情報ネットワーク社会』 岩波書店。

今井賢一

1986 「イノベーションと企業の戦略・組織」および「イノベーションとネットワーク組織」今井賢一編著『イノベーションと組織』（東洋経済新報社）所収，3-32頁，315-352頁。

Jacob, David

1974 “Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations.” *Administrative Science Quarterly*, **19**: 45-59.

Kadushin, Charles

1966 “The friends and supporters of psychotherapy: On social circles in urban life.” *American Sociological Review*, **31**: 786-802.

Kadushin, Charles

1968 “Power, influence and social circles: A new methodology for studying opinion makers.” *American Sociological Review*, **33**: 685-699.

加護野忠男

1984 「文化進化のプロセスモデルと組織理論」『組織科学』第17巻第3号，2-15頁。

金井壽宏

1983a 「管理者行動論の展開——リーダーシップ論の新次元」『国民経済雑誌』第147巻，第1号，56-102頁。

金井壽宏

1983b 「研究開発部門における有効な組織風土とリーダーシップ——一般的傾向の分析と理論的説明枠組」『神戸大学経営学部研究年報』103-212頁。

金井壽宏

1984 「依存性対処の管理者行動——戦略・革新指向のミドル・マネジャーの課題」『国民経済雑誌』第150巻，第6号，90-119頁。

金井壽宏

- 1987 「企業者ネットワークにおける弱連結の強みーネットワーキングにおけるパラ
ドクスの実証分析」『国民経済雑誌』第155巻第4号近刊。

金子郁容

- 1986 『ネットワーキングへの招待』中央公論社。

Kanter, Rosabeth Moss

- 1983 *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.

Kahn, Joseph P.

- 1985 "Networking: A little help from your friends." *Inc. Magazine*, **7** (No.6, June): 55-64.

Kent, Calvin A.

- 1984 "Taxation and the entrepreneurial environment." In Calvin A. Kent (ed.), *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington, MA.: Lexington Books, pp.69-89.

Kets de Vries, Manfred F.R.

- 1977 "The entrepreneurial personality: A Person at the crossroad." *Journal of Management Studies*, **14**: 34-57.

Kets de Vries, Manfred F.R.

- 1985 "The dark side of entrepreneurship." *Harvard Business Review*, **63**: 160-167.

Kimberly, John R.

- 1979 "Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization." *Academy of Management Journal*, **22**: 437-457.

Kimberly, John R.

- 1980a "The life cycle analogy and the study of introduction." In John R. Kimberly,

Robert H. Miles and Associates (eds.), *The Organizational Life Cycles : Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, pp.1-14.

Kimberly, John R.

1980b "Initiation, innovation, and institutionalization in the creation process." In John R. Kimberly, Robert H. Miles and Associates (eds.), *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, pp.18-43.

Kimberly, John R. and Robert E. Quinn

1984 "The challenge transition management" In John R. Kimberly and Robert E. Quinn (eds.), *Managing Organizational Transitions*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin. pp.1-8.

清成忠男

1984 『経済活力の源泉——日米欧ベンチャー比較』東洋経済新報社。

Kotter, John P.

1982 *The General Managers*. New York : Free Press.

Lamont, Lawrence M.

1972 "The role of marketing in technical entrepreneurship." In Arnold C. Cooper and John L. Komives (eds.), *Technical Entrepreneurship : A symposium*. Milwaukee, WI.: Center for Venture Management, pp.150-164.

Landau, Martin

1969 "Redundancy, rationality, and the problem of duplication and overlap." *Public Administration Review*, **29** : 346-357.

Laumann, Edward O., Peter V. Marsden, and Joseph Galaskiewicz

1977 "Community-elite influence structures: Extension of a network approach." *American Journal of Sociology*, **83** : 594-631.

Laumann, Edward O., and Franz Urban Pappi

- 1973 "New direction in the study of community elites." *American Sociological Review*, **38**: 212-230.

Laumann, Edward O., Lois M. Verbrugge, Franz U. Pappi

- 1974 "A causal modeling approach to the study of a community elite's influence structure." *American Sociological Review*, **39**: 162-174.

Levine, Sol, and Paul E. White

- 1968 "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships." *Administrative Science Quarterly*, **5**: 583-601.

Levinson, Harry

- 1971 "Conflicts that plague family business." *Harvard Business Review*, **49** (No.2): 90-98.

Levinson, Harry

- 1983 "A second career: The possible dream." *Harvard Business Review*, **61** (No.3): 122-129.

Liles, Patrick R.

- 1974 *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Homewood Ill.: Richard D. Irwin.

Liles, Patrick R.

- 1978 "Conventional wisdom and practical problems in the financial requirements of new ventures." In William Naumes (ed.), *The Entrepreneurial Manager in the Small Business: Text, Reading, and Cases*. Reading, MA.: Addison-Wesley, pp.62-71.

Liles, Patrick R., Howard Stvenson, Barry Unger, and John Keydel

- n.d. "The entrepreneurial ego." *Tempo (Touche Ross)*, **28** (No.2): 61-64.

Lin, Nan

- 1982 "Social resources and instrumental action." In Peter V. Marsden and Nan Lin (eds.), *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications, pp.131-145.
- Litwak, Eugene and Lydia F. Hylton
- 1962 "Interorganizational analysis: A hypothesis on co-ordinating agencies." *Administrative Science Quarterly*, **6**: 395-420.
- Long, Norton E.
- 1958 "The local community as an ecology of games." *American Journal of Sociology*, **64**: 251-261.
- Macaulay, Stewart
- 1963 "Non-contractual relations in business: A preliminary study." *American Sociological Review*, **28**: 55-69.
- Maguire, Lambert
- 1983 *Understanding Social Networks*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications, Inc.
- Marrett, Cora Bagley
- 1971 "On the specification of interorganizational dimensions." *Sociology and Social Research*, **56**: 83-99.
- Martin, Albro
- 1982 "Additional aspects of entrepreneurial history." In C.A. Kent, D.L. Sexton, and K.H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, pp.15-19.
- McClelland, David C.
- 1961 *The Achieving Society*. Princeton, NJ.: Van Nostrand.
- McClelland, David C.
- 1962 "Business Drive and National Achievement." *Harvard Business Review*, **40** (No.4): 99-112.

Merton, Robert K.

- 1957 *Social Theory and Social Structure*. (Enlarged ed., 1968). New York: Free Press.

Merton, Robert K.

- 1968 "The Matthew effect in science." *Science*, **159** (No.3810): 56-63; rpt. in Robert K. Merton (1973), *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigation* (edited by N.W. Storer), University of Chicago Press, pp. 439-459.

Meyer, John W., and Brian Rowan

- 1977 "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, **83**: 340-363.

Mindlin, Sergio E., and Howard E. Aldrich

- 1975 "Interorganizational dependence: A review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston group." *Administrative Science Quarterly*, **20**: 382-392.

MIT Enterprise Forum of Cambridge

- 1982 *Business Plan Outline*. A paper distributed in Annual Entrepreneurial Workshop on Business Plan—Blueprint for Success on October 30, 1982, Massachusetts Institute of Technology.

MIT Enterprise Forum of Cambridge

- 1984 *A Resource For Growing Technology-Based Organizations*. Revised version of Parthé and Schaufeld (1984) prepared by Paul E. Johnson, National Director of the M.I.T. Enterprise Forum.

MIT Enterprise Forum of Cambridge

- 1985 *1985-1986 Pamphlet: A program of the Alumni Association of the Massachusetts Institute of Technology*.

Mintzberg, Henry

1973 *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Moore, Gwen

1979 "The structure of a national elite network." *American Sociological Review*,
44 : 673-692.

長州一二・清成忠男監修神奈川県編

1985 『ハイテク時代の中小企業——異業種交流新時代』 ぎょうせい。

中村秀一郎

1985 『挑戦する中小企業』 岩波書店。

Naumes, William

1978 *The Entrepreneurial Manager in the Small Business: Text, Readings, and Cases*. Reading, MA. : Addison-Wesley.

野中郁次郎

1983 「進化論的戦略の構想」『ビジネス・レビュー』 Vol. 31, No.1, 33-49頁

野中郁次郎

1985 『企業進化論——情報創造のマネジメント』 日本経済新聞社。

OTA (Office of Technology Assessment)

1984 *Technology, Innovation, and Regional Economic Development*. Washington,
D.C.: U.S.Congress, Office of Technology Assessment, OTA-STI-238.

Ouchi, William G.

1980 "Markets, bureaucracies, and clans," *Administrative Science Quarterly*, **25** :
129-141.

Palmer, Michael

1971 "The application of psychological testing to entrepreneurial potential."
California Management Review, **13** (No.3) : 32-39.

Parthé, Jr., Arthur C., and Jerome J. Schaufeld

- 1984 "The MIT Enterprise Forum: A resource for growing technology-based organizations." *IEEE Transactions on Engineering Management*, **31**: 204-206.

Pennings, Johannes M.

- 1982a "Organizational birth frequencies: An empirical investigation." *Administrative Science Quarterly*, **27**: 120-144.

Pennings, Johannes M.

- 1982b "The urban quality of life and entrepreneurship." *Academy of Management Journal*, **25**: 63-79.

Perrow, Charles B.

- 1979 *Complex Organizations: A Critical Essay*. 2nd ed. Genview. Ill.: Scott, Foreman and Company.

Perrucci, Robert and Bonnie L. Lewis

- 1985 *Continuity and change of interorganizational networks and community elite structure*. A paper presented at the 80th Annual Meeting of the American Sociological Association, August 29, Washington, D.C.

Perrucci, Robert and Marc Pilisuk

- 1970 "Leaders and ruling elites: The interorganizational bases of community power." *American Sociological Review*, **35**: 1040-1057.

Peters, Donald H. and Edward B. Roberts

- 1969 "Unutilized ideas in university laboratories." *Academy of Management Journal*, **12**: 179-191.

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, Jr.

- 1982 *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

Peterson, Richard A., and David G. Berger

- 1971 "Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry." *Administrative Science Quarterly*, **16**: 97-107.

Pfeffer, Jeffrey

- 1982 *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, MA.: Pitman.

Pfeffer, Jeffrey and Philip Nowak

- 1976 "Joint ventures and interorganizational interdependence." *Administrative Science Quarterly*, **21**: 398-418.

Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik

- 1978 *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.

Pinchot, Gifford, III.

- 1985 *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

Piore, Michael J., and Charles F. Sabel

- 1984 *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*. New York: Basic Books.

Powell, Walter W.

- 1985 *Getting Into Print: The Decision-Making Process in Scholarly Publishing*. Chicago: The University of Chicago Press.

Powell, Walter W.

- n.d. *Institutional Effects of Organizational Structure and Performance*, forthcoming in Lynne Zucker (ed.), *Institutional Pattern and Organizations: Cultures and Environment*. Pitman Press.

Price, Derek de Sola

- 1961 *Science Since Babylon*. (enlarged 2nd ed., 1975). New Haven: Yale University Press.

Provan, Keith G., Janice M. Beyer, and Carlos Kruytbosch

- 1980 "Environmental linkages and power in resource-dependence relations between

organizations." *Administrative Science Quarterly*, **25** : 200-225.

Rich, Stanley R., and David E. Gumpert

1985 *Business Plans That Win \$\$\$: Lessons From the MIT Enterprise ForumSM*. New York: Harper & Row, Publishers.

Ridgeway, Valentine F.

1957 "Administration of manufacturer-dealer systems." *Administrative Science Quarterly*, **1** : 464-483.

Roberts, Edward B.

1968 "A basic study of innovations: How to keep and capitalize on their talents." *Research Management*, **11** : 249-266.

Roberts, Edward B.

1972 "Influences upon performance of new technical enterprises." In Arnold C. Cooper and John L. Komives (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee, WI.: Center for Venture Management, pp. 126-148.

Roberts, Edward B.

1980 "New Ventures for Corporate Growth." *Harvard Business Review*, **58** (No.4) : 134-142.

Roberts, Edward B.

1981 "Commercial innovation from university faculty." *Research Policy*, **10** : 108-126.

Roberts, Edward B., and Herbert A. Wainer

1971 "Some characteristics of technical entrepreneurs." *IEEE Transaction on Engineering Management*, **EM-18** : 100-109.

Robinson, Jr., Richard B.

1982 "The importance of 'outsiders' in small firm strategic planning." *Academy of Management Journal*. **25** : 80-93.

Rogers, Everett M.

1983 *Diffusion of Innovations*. 3rd ed. New York: The Free Press.

Rogers, Everett M. and Judith K. Larsen

1984 *Silicon Valley Fever: Growth of High-Technology Culture*, New York: Basic Press.

Rotter, J.B.

1971 "External control and internal control." *American Psychology*, **5**: 37-42, 58-59.

Roy, William G.

1981 "The vesting of interests and the determinants of political power: Size, network structure, and mobilization of American industries, 1886-1905." *American Journal of Sociology*, **86**: 1287-1310.

Rozek, Michael

1984 "Forum aid for high-tech companies." *American Way*, January: 117-118.

Sanders, Irwin T.

1960 "The community social profile." *American Sociological Review*, **25**: 75-77.

佐藤郁哉

1985 『ヤンキー・暴走族・社会人——逸脱のライフスタイルの自然史』新曜社。

Schein, Edgar H.

1977 "Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates." In John van Maanen (ed.), *Organizational Careers: Some New Perspectives*. London: Wiley International, pp. 49-64.

Schein, Edgar H.

1978 *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA.: Addison-Wesley.

Schön, Donald A.

- 1963 "Champions for radical new inventions." *Harvard Business Review*, **41** (No.2): 77-86.
- Schrage, Harry
 - 1965 "The R and D entrepreneur: Profile of success." *Harvard Business Review*, **43**: 56-69.
- Schutz, Alfred
 - 1970 *On Phenomenology and Social Relations*. Edited and with an introduction by Helmut R. Wagner, Chicago: The University of Chicago Press.
- Shapero, Albert R.
 - 1972 "The process of technical company formation in a local area." In Arnold C. Cooper and John L. Komives (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee, WI.: The Center for Venture Management, pp. 63-95.
- Smith, Norman R.
 - 1967 *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business and Economic Research, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan.
- Spradley, James P.
 - 1979 *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Stevenson, Howard H.
 - 1983 *A New Paradigm for Entrepreneurial Management*, Paper presented at Entrepreneurship Conference on July 6-8 at the Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Stevenson, Howard H., and David E. Gumpert
 - 1985 "The heart of entrepreneurship." *Harvard Business Review*, **63** (No.2):

85-94.

Stinchcombe, Arthur L.

- 1959 "Bureaucratic and craft administration: A comparative study." *Administrative Science Quarterly*, **4**: 168-187.

Stogdill, Ralph M.

- 1974 *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Taffi, Donald J.

- 1981 *The Entrepreneur: A Corporate Strategy for the '80s*. New York: AMACOM.

Teramoto, Yoshiya, and Makoto Kanda

- 1984 *Network Organization and Technological Innovation: Techno-Mixing Groups in Smaller Firms*. Discussion Paper, No. 84-01. Institute for Research in Business and Economics, Department of Economics, Meiji Gakuin University, Tokyo, Japan.

Thompson, James D.

- 1962 "Organization and output transaction." *American Journal of Sociology*, **68**: 309-324.

Thompson, James D.

- 1967 *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill.

Thompson, James D., and William J. McEwen

- 1958 "Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process." *American Sociological Review*, **23**: 23-31.

Thurston, Philip H.

- 1983 "Should smaller companies make formal plans?" *Harvard Business Review*, **61** (No.5): 162-188.

Tichy, Noel M.

- 1983 *Managing Strategic Change : Technical, Political and Cultural Dynamics*.
New York : Wiley.

Timmons, Jeffry, Leonard E. Smollen, and Alexander L.M. Dine

- 1985 *New Venture Creation : A Guide to Entrepreneurship*. 2nd ed., Homewood,
Ill. : Richard D. Irwin.

Turk, Herman

- 1963 "Social cohesion through variant values: Evidence from medical role
relations." *American Sociological Review*, **28** : 28-37.

Turk, Herman

- 1970 "Interorganizational network in urban society: Initial perspective and
comparative research." *American Sociological Review*, **35** : 1-19.

Turk, Herman

- 1973 "Comparative urban structure from an interorganizational perspective."
Administrative Science Quarterly, **18** : 37-55.

Turk, Herman, and Lefcowitz Myron J.

- 1962 "Toward theory of representation between groups." *Social Forces*, **40** :
337-341.

Ulrich, David, and Jay B. Barney

- 1984 "Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and
population." *Academy of Management Review*, **9** : 471-481.

Useem, Michael

- 1979 "The social organization of the American business elite and participation of
corporation directors in the governance of American institutions." *American
Sociological Review*, **44** : 553-572.

Van Maanen, John

- 1979 "The self, the situation, and the roles of interpersonal relations." In Warren Bennis et al. (eds.), *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood, Ill.: Dorsey Press, pp. 43-101.
- Van Maanen, John
- 1987 *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Sage University Paper Series on Qualitative Research Methods. Beverly Hills, CA.: Sage, forthcoming.
- Vesper, Karl H.
- 1980 *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Vesper, Karl H.
- 1983 *Entrepreneurship and National Policy*. Chicago: Heller Institute for Small Business.
- Von Hippel, Eric A.
- 1986 *Cooperation Between Competing Firms: Informal Know-How Trading*. Sloan Working Paper, WP1759-86, M.I.T.
- Von Hippel, Eric A.
- 1987 *Sources of Innovation*. Oxford University Press, forthcoming.
- Wainer, Herbert A., and Irwin M. Rubin
- 1969 "Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success." *Journal of Applied Psychology*, **53**: 178-184.
- Walker, Gordon
- 1985 "Network position and cognition in a computer software firm." *Administrative Science Quarterly*, **30**: 103-130.
- Wall Street Journal
- 1986 "At MIT, small firms recruit board of directors for a night." (March.10).
- Warren, Roland L.
- 1967 "The interorganizational field as a focus for investigation." *Administrative*

Science Quarterly, **12**: 397-419.

Warren, Roland L.

- 1973 "Comprehensive planning and coordination: Some functional aspects." *Social Problems*, **20**: 355-364.

Waters, Craig R.

- 1982 "Companies on the spot: The MIT Enterprise Forum poses painful questions to the managers of new or troubled companies." *Inc. Magazine*, February:

Webb, Eugene J., Donald T Campbell, Richard D. Schwartz, Lee Sechrest, and Janet B. Grove

- 1981 *Nonreactive Measures in the Social Sciences*. Boston, MA.: Houghton Mifflin Company.

Weber, Max

- 1949 *The Methodology of the Social Sciences* (translated and edited by Edward A. Shils and Henry A. Finch). New York: Free Press.

Webster, Frederick A.

- 1976 "A model for new venture initiation: A discourse on rapacity and the independent entrepreneur." *Academy of Management Review*, **1** (No.1): 26-37.

Webster, Frederick A.

- 1977 "Entrepreneurs and ventures: An attempt at classification and clarification." *Academy of Management Review*, **2**: 54-61.

Weick, Karl E.

- 1979 *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Reading, MA.: Addison-Wesley.

Wetzel, William E., Jr.

- 1982 "Project I-C-E: An Experiment in Capital Formation." In Karl H. Vesper

(ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, pp. 335-357.

White, Paul E.

1974 "Resources as determinants of organizational behavior." *Administrative Science Quarterly*, **19**: 366-379.

Whyte, William

1943 *Street Corner Society*. Chicago: University of Chicago Press (寺谷弘壬訳『ストリート・コーナー・ソサエティ——アメリカ社会の小集団研究』垣内出版, 1979)。

Williamson, Oliver E.

1975 *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

Wilson, John W.

1985 *The New Ventures: Inside High-Stakes World of Venture Capital*. Reading, MA.: Addison-Wesley.

山倉健嗣

1977 「組織間関係の分析枠組——組織セット・モデルの展開」『組織科学』第11巻第3号, 62-73頁。

Yuchtman, Ephraim, and Stanley E. Seashore

1967 "A system resource approach to organizational effectiveness." *American Sociological Review*, **32**: 891-903.

注記 在外研究期間中の執筆のため、入手しうる和文文献が限定されており、参照されてしかるべき和文論文・著書のいくつかが脱落していると思われる。たとえば、『組織科学』第20巻第3号(1986)の「ネットワーキング」特集号は、脱稿後に知った。この点の不完全さを明記しておきたい。

付録1 半構造化面接のガイドライン

Guideline For Interviews With Members of
Executive Committee of the M.I.T. Enterprise Forum

Name of the interviewee: _____

Date of the interview: _____

Place: _____

**How did you become involved in the M.I.T. Enterprise Forum?

—(In the case of a founder of the Forum) Are you one of the founders of the Forum?

—When did you first become a member of the committee?

(In the case of the founding member) how did you come up with the idea of the Forum?

**In your experience, what kinds of people usually come to the monthly case presentation meeting?

—How would you categorize these people?

—Who benefits from these gatherings and in what sense?

—Do the kinds of participants seem to change over time?

****How would you describe the founding mission of the Forum?**

(In the case of nonfounders, omit the first three questions)

—Who initiated the establishment of the Forum in Cambridge?

—Who organized the major players in this entrepreneurial community?

—Have you observed a change in the evolution of the aims and functions of the Forum?

—Related to the above, how would you describe the current functions of the Forum?

****Next, I would like to ask you to assess the impact of the Forum since its inception.**

—Could you recount some cases illustrating what the Forum has explicitly or implicitly achieved?

—It seems that the human contact facilitated by the Forum can help entrepreneurs bring their ideas to fruition. Could the Forum be construed as a kind of network-creating organization? How, specifically? What is your view on this (as an entrepreneur or a venture capitalist…specify)?

—Besides these discussed previously, what benefits are offered by the Forum?

**I'd like to ask some questions about how the Forum organizes its activities.

—How could you locate the entrepreneurs who make case presentations at the monthly meetings?

—(In the case of venture capitalist only) What specific roles do you, as a venture capitalist, play in finding the right entrepreneurs for presentation?

—How do you select the right presenters ? What criteria are used in selection? What is the selection process like?

—Having done this selection, you may have created your own classification scheme for or categories of entrepreneurial types. Could you comment on this?

—How do you select and organize such a diverse sponsoring organizations?

**What do you think about future challenges for the Forum? How do you compare the Cambridge Forum with ones in other areas?

—What are some future challenges faced by the Forum?

—How do you compare the Cambridge Forum with M.I.T. Enterprise Forums held elsewhere? How do you characterize the Greater Boston area compared with, for example, Silicon Valley? What are the things unique to this community which attract you? In other words why did you locate your business here?

—How many years have you lived in this area (the Greater Boston area)?

—If you were asked to pick the five most influential people, yourself excluded, in your entrepreneurial community, who would you choose?

—What do you think of the possibility of establishing this kind of organization in other countries?

**I would like your comments on other networking organizations.

—What other networking mechanisms in this area are worth mentioning?

—How do you comment on, for example, the 128 Venture Group, and (name some of the names of the organizations mentioned by the interviewee)?

- 図1 ウォレン（1967）による組織間関係の4類型と重層的ネットワーキング諸組織の積極的冗長性
- 図2 動態的パースペクティブからみた M.I.T. エンタープライズ・フォーラム
- 図3 M.I.T. エンタープライズ・フォーラムを焦点組織とする組織間関係の場でのインプット，スループット，アウトプット
- 図4 M.I.T. エンタープライズ・フォーラムへの組織セット・モデルの適用
- 図5 ネットワーク視角とコミュニティ文化からの視角の統合

- 表1 データ源と調査方法
- 表2 参加者カテゴリー別（企業者下位コミュニティ別）の M.I.T. エンタープライズ・フォーラム参加者の構成（N=64）
- 表3 発表者サーベイ（大フォーラム）の結果の要約
- 表4 大フォーラム発表者にとっての具体的成果の内容
- 表5 小フォーラムにおける発表企業の生存状況
- 表6 小フォーラム発表者にとっての期待としての便益と実際に入手できた便益の内容
- 表7 参加者カテゴリー別（企業者下位コミュニティ別）のフォーラム活動への参加による知覚された便益の重要度
- 表8 発表者サーベイ（大フォーラム）におけるコメント・提案の内容
- 表9 発表者サーベイ（小フォーラム）における提案の内容
- 表10 多元的断片化とネットワークによる統合化
- 表11 社会的サークルとクラブ（クリーク）
- 表12 自助的ネットワークにおける専門職者の導入と資源依存パラダイムに対するその含意
- 表13 M.I.T. エンタープライズ・フォーラム一般参加者の他のネットワーキング組織へのメンバースhip

- 表14 他のネットワーキング組織との多重メンバーシップと組織間領域での活動年数との関係
- 表15 キンバリー（1979）の新医学部プロジェクトと M.I.T. エンタープライズ・フォーラムの比較
- 表16 バリエーション・選択・維持プロセスの進化論的モデルの M.I.T. エンタープライズ・フォーラムへの適用および他の諸理論への含意
- 表17 理念型としてのクラブ型ネットワーキング組織と社会的サークル型ネットワーキング組織との対比
- 表18 構造としてのネットワークと行為としてのネットワーキング