Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-07

企業者のサークルとクラブ : ネットワーキング組織体の類型論と比較分析の試み

金井, 壽宏

(Citation)
研究年報. 經營學・會計學・商學,34:91-224

(Issue Date)
1988

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004148

企業者のサークルとクラブ

——ネットワーキング組織体の類型論と比較分析の試み——*

金　井　壽　宏

Ⅰ．序
Ⅱ．研究方法と調査対象
　Ⅱ．1．データ
　Ⅱ．2．比較分析
　Ⅱ．3．調査対象 —— ネットワーキング組織体の定義
Ⅲ．フォラムとダイアローグの素描
　Ⅲ．1．両組織体の全体像
　Ⅲ．2．フォラムの月次例会とSBANEのダイアローグ
　Ⅲ．3．参加者のプロフィール
Ⅳ．概念的比較枠組とその経験的基礎
　Ⅳ．1．比較枠組における理論と経験的データ
　Ⅳ．2．サークル型とクラブ型の属性比較
　　(1)連結基盤　(2)連結の便益　(3)メンバーシップやその他の参入基準　(4)運営基盤
　Ⅳ．3．表現型としての2組織体の理念型からの乖離
　　(1)創設期のフォラムとSBANE　(2)フォラムのニュー・ベンチャー・クリニックとSBANEのニュー・イングランド・ビジネス会議　(3)フォラムの運営委員会とダイアローグにおける専門職・サービス職　(4)コミュニティ内における相互浸透
Ⅴ．定量データによる両組織体の対比
　Ⅴ．1．参加動機
　Ⅴ．2．参加の便益

(1)相対的重要度　(2)リッカート尺度による便益の重要度と実現度
(3)具体的インパクト
Ⅴ．3．両組織体の雰囲気・風土
Ⅴ．4．ネットワーキング行動・指向
Ⅴ．5．参加者のパーソナリティ
Ⅵ．結びと展望
参考文献
付録1　使用した3種の質問調査票
付録2　集約次元にかかわる因子分析
付録3　図表リスト

Ⅰ．序

本研究の調査対象は，ある種の出会いの場，共同体感覚の源泉となる場に出向き他の人びとと交わる企業者たちである。広範で多様な資源・情報を動員するため未知の世界を広めると同時に，なんらかの基盤・足場を求めるため盟友や既知の世界とも接触を続けることは，企業者活動に固有の性向とは限らない，より一般的な人間の欲求にほかならないとも考えられてきた。

たとえば，真木（1977）は，カルロス・カスタネダの一連の著作に対するクリティークを通じて，「人間の根源的な二つの欲求は，翼をもつことの欲求と，根をもつことの欲求だ」（p.138）と看破する。われわれは大空を飛翔する夢（バシュラール，1943）とともに大地の中での休息の夢想（バシュラール，1948）に

*M.I.T. エンタープライズ・フォラムの全米ディレクター，ポール・E. ジョンソン，SBANE の教育研修担当ディレクター，ジュリー・スコーフィールドにはデータ収集の上で多大な援助を得た。M.I.T. のジョン・バン・マーネンはとてつもない博識と多彩なメタファーで絶えず知的驚きと明るさ（プレイフルネス）をもたらしてくれた。野中郁次郎（一橋大学），加護野忠男（神戸大学）の両氏からは，M.I.T. 留学中も帰国後も多大な激励・支援と助言を賜った。記して感謝したい。

ふけることもある。人と人の間にいる「人間」（木村，1972）は，他者とのつながりにおける広がりも深みも必要とする。このような営みの病理的形態として，広場恐怖症と狭所恐怖症の両方が存在することは示唆的である。大地から跳躍する翼がなければ物足りないのと同様，翼がやがて舞い下りていく先の大地がなければ不安である。ドゥルーズ＆ガタリ（1972）のスキゾ型の広範な邁進運動とパラノ型のよりローカルな（家族・土地等への）固着との対比もこの点を照射している。

このように一見二律背反する性向は，なんら企業者に特有のものではないともいえよう。しかしながら，大組織の安定さを求める代わりに，規模は小さくとも自分で事業を起こすことを夢見，実行した「企業者たち」の集う場の研究において，翼をもつことと根をもつことにまつわる緊張はより興味深い研究課題を提供する。その理由のひとつは，企業者こそ現代の組織社会における大地（安定した大組織）からの飛翔のひとつの（唯一ではないとしても）表現型（フェノタイプ）をなしていることである。いまひとつの理由は，マクレランド（1961；1962）の伝統下の「勇ましい」企業者像――高達成動機によって特徴づけられ，危険を自己責任で負担する個人像――に対して，ようやくにしてより現実的な生身の人間としての企業者像が提示されつつあり（ケッツデブリーズ，1977；1985；ボイド＆ガンパート，1984），大地を蹴り根を断ったことの寂寥感が注目されるようになってきたことである。ちなみに，大企業を辞して自らの事業に乗り出すことを，「しがらみを切る（cutting loose）」と言うことが多い（Cf.,イーストン＆コナント，1985）。

翼のメタファーは，もしそれがなければ気づくことすらなかったであろう諸資源・情報へのアクセスであり，端的には広がりのメタファーである。他方，根のメタファーは，もしそれがなければ不安定に揺れ動くものに対する錨（アンカー）であり，端的には深みのメタファーである。しがらみを切って飛翔（スタートアップ）した企業者には，翼をより大きく広げる場が必要であると同時に，翼を休め自己の姿を

同僚・盟友とともに見究める場も必要である。このような出会いの場の類型をそれぞれサークル型，クラブ型と名付けることにしよう。

本稿の目的は，この両者を一般型（遺伝型）ないし理念型として概念的に対比すること，およびこの両者の現実形態ないし表現型を経験的データにもとづいて比較分析することである。調査対象となった二つのネットワーキング組織体は，M.I.T. エンタープライズ・フォラムとSBANE（ニュー・イングランド地域小企業協会）のエグゼクティブ・ダイアローグ（以下それぞれ便宜上，簡単にフォラム，ダイアローグとも略称する）である。個々のネットワーキング組織体そのもののいわゆる「濃密な記述（thick description）」（ギアツ，1973）は本稿では十分にはなされない。定性的記述を解釈の基盤としながら[1] ここでは主として定量的な比較分析をおこなう。

なお，研究方法に特に関心がなく類型論の内容のみをみるばあいには，Ⅱ.1，Ⅱ.2 節をスキップされたい。

Ⅱ．研究方法と調査対象

Ⅱ．1．データ

本稿で使用するデータは，より包括的な研究プロジェクトの一部である。表1にデータ源とデータ収集のために使用された方法の全貌が要約されている。フォラムとダイアローグのそれぞれについて，例会の観察，中核的成員との半構造化インタビュー（N＝40）[2]，主要情報提供者とのエスノグラフィック・インタビュー（スプラッドリー，1979），内部資料分析，および一般参加者への質

1）面接資料，観察および内部資料（アーカイバル）によるダイアローグの濃密な記述は今後公刊する予定である。フォラムに関する記述は、金井（1987a）を参照されたい。

2）面接データはテープ録音されたものをトランスクリプトしたものであり，シングル・スペースのタイプで700ページ強である。

問票調査（N＝289）を通じて，複数の方法により多様なデータ源から調査データが収集された。本稿において主として依拠する質問票調査は，とくに両組織体の比較分析を念頭において実施された（質問調査票のフォラム版，ダイアローグ版[3]については付録1参照）が，他のデータ源・方法に関しても，両組織体の比較が可能になるようにほぼ同等のデータが収集されるように配慮した。

本稿では，質問票調査データに焦点を合わせるが次の点に注意を促しておきたい。第1に，主要な質問項目のワーディングは，インタビュー・データにもとづいてなされた。用語や言い回しを内部者の肌感覚に合ったものにするためである。第2に，質問票調査の実施に先立って質問票の改訂の度に慎重なプリテストがなされ，とりわけ，使用された用語と内部者の日常語（first-order construct）とのすりあわせがおこなわれた。第3に，分析結果を解釈する上で，観察から得た現場（フィールド）の感覚（フィール）や集中的なインタビューを通じての調査対象者の当事者見解（native's point of view；ギアツ，1983）の了解が不可欠である。サークルとクラブの概念枠組そのものも探索的な定性的データ分析から生まれたといってよい。複数の方法の併用（methodological triangulation）の目的は，キャンベルらの伝統の下では，ある属性についての異なる方法を通じての妥当性確認作業と捉えられがちだが，実際にはそれ以上の意味をもっている。たとえばフィールディング＆フィールディング（1986）によれば，

> ……理論的枠組をもたらす上で，サーベイ・データの妥当性をみる上で，統計的諸関係を解釈し謎めいた回答を解読する上で，諸指標を構築するためにサーベイの質問項目を選定する上で，また，ケース・スタディ風に具体的な例示をする上で，定性的研究作業は定量的研究作業を支援しうるのである（p.27）。

M.I.T.エンタープライズ・フォラムの「濃密な」記述を目的とした前稿（金井，1987a）に比べて，本稿では定性的記述データがさほど前面には出ていない

3）ダイアローグ版に関しては，さらに現メンバー向けおよび過去の参加者向けの両バージョンが作成された。

けれども，フィールディング＆フィールディングが指摘する意味において，定性的研究がここでもサーベイの作成，サーベイ・データの解釈の土台となっている。なおSBANEエグゼグティブ・ダイアローグそのものの「濃密な」記述には，先にも述べた通り，さらに別稿を要する。

表1　複数のデータ源と調査方法の組み合わせ

データ源・調査方法	比較対象の下位サンプル：M.I.T.エンタープライズ・フォラム	比較対象の下位サンプル：SBANEダイアローグ・プログラム	主要目的
フィールド観察			
ー参加観察	ー月次ケース発表例会（1985年9月－1986年3月） ー年次ワークショップ（1986年10月と1987年10月） ーニューベンチャー・クリニック（1987年6月）		ー会合を経験し，現場の“感じ”をつかむこと
ー非関与的観察		ーグループでのダイアローグ・セッション（1986年12月－1987年3月） ーSBANE本部ダイアローグ委員会（1987年2月）	
面接			
ーオープン・エンドの半構造化面接	ーフォラム運営委員会の委員（N＝17）	ー1986年ダイアローグの全グループ・コーディネータとメンバーの一部（N＝23）	ープログラムにかかわってきた経緯，およびその機能と使命についての内部者の見解を得ること
ー反復・非構造的面接（主要な情報提供者）	ー全米ディレクター	ー教育担当ディレクター（およびSBANEの専務理事）	ー両組織体の沿革を学ぶこと，および他の調査データについてのフォロー・アップ

記録文書データ	ーフォラムのパンフレット ー「フォラムー技術基盤の小企業への資源」（フォラムの目的の公式の記述） ーフォラム会報（『フォラム・レポーター』） ー発表企業についてのその他の情報 ーフォラム運営委員会による発表企業調査の結果（内部資料） ー運営委員会メンバー等によるフォラムについての出版物 ー会報の郵送リスト	ーダイアローグ・プログラムのパンフレット ー基本原則と手続書 ーSBANE会報『エンタープライズ』掲載のダイアローグ関連の記事 ー会合のフィードバック質問票(原則としてはグループ・コーディネータが記入した内部資料) ー外部のマーケティング・コンサルタントが作成したSBANEの会員調査の報告書 ー過去と現在のダイアローグ参加者のファイル（参加者リスト，ホストのメンバーへの案内状，会社資料，その他の関連資料）	ー公式の文書と発表されたケースから学び，参加者数の成長パターンをたどる。また，事務局と参加者の間のコミュニケーションを調べる
質問票調査 ーパイロット調査（月次例会でフィールド実施）	ー1987年3月の月次例会参加者（N＝64）		ー一般聴衆について調査すると同時に質問項目がどのように使えそうかをみること
ー包括的比較調査質問票（郵送調査として実施）	ー最新の郵送リストにおけるフォラム・レポーター購読者（N＝165）	ー1986年のダイアローグのメンバーとそれ以前の元メンバー（N＝124）	ー体系的な調査をおこない，創発的仮説にまつわる比較可能なデータを得ること

Ⅱ．2．比較分析

比較分析の強みは，単一のケース分析および単一の母集団からのサーベイ分析では看過されがちな調査対象の理論的属性が浮き彫りにされる点にある。調査対象がネットワーキング組織体のように従来の研究蓄積が乏しい領域では，

比較を通じての属性の発見・探究が不可欠である。

組織理論の歴史を一瞥してみると，クラフト組織と官僚制組織（スティンチコム，1959），有機的組織と機械的組織（バーンズ＆ストーカー，1961），単品受注生産，大量生産，装置生産の比較組織論（ウッドワード，1965），および環境適応の類型論（加護野他，1983）は，なんらかの比較分析を通じて理論構築に貢献したことがわかる。比較分析が最もパワフルに活用されるのは，ある組織現象に固有な属性を複数の組織体の対比によって，理論的に解明しうる場合のみである。ある産業と別の産業に属する組織体の比較，あるいはある技術と他の技術を採用する組織体の比較そのものは，なんらかの理論的構成概念（コンストラクト）を創出しない限り，たんなる多重ケース・スタディにすぎない。

この意味で比較組織分析においては，比較対象組織体の選択がきわめて重要なステップをなす。本研究では，フォラムの中心メンバーに対する最初のインタビュー調査において，「フォラムと類似の他のネットワーキング組織体で特に注目すべきものは何ですか」という問によって，ボストン近辺の企業者ネットワーキング組織体をリストアップする作業がなされた。そのリストの中からフォラムと並びSBANEのダイアローグが比較対象に選ばれた理由は，多重メンバーシップに関する経験的データからSBANEが最も目立つ組織体であった[4]ためというより以上に，フォラムとダイアローグの対比が，対照的な組織化原理にもとづくネットワーキング組織体の表現型（フェノタイプ）を解明するのに役立つと考えられたためである。それぞれの表現型は後述するサークルとクラブの理念型ないし一般型（ジェノタイプ）（遺伝型）の現実形態であると判断された。もっともヴェーバーの理念型の扱いやレヴィンによる表現型と一般型の区別から明らかなように，現実の個々の組織体がそのまま理念型や一般型であるというわけではなく，現実は純粋なサークル型とクラブ型の諸要素の混合物ではある。換言すればフォラムと

4）フォラムの月次例会参加者のうちの18％がSBANEにも加入していた。金井（1987a），195－205ページ参照。

ダイアローグという現実の組織体は，サークルとクラブという構成概念（コンストラクト）を考察する上での経験的参照物（エンピリカル・リファレンス）であるといえよう。

比較分析はまた，既存の公式理論から導出された仮説の検証よりも，新たな仮説の発掘や現場（フィールド）の人びと自身の抱く「生の理論」あるいは「根づいた理論」(grounded theory) の発見に有用である。この点に関して，グレーサー＆ストラウス（1967）は，「理論的サンプリング」の重要性を次のように指摘している。

> 諸集団間の相違点と共通点の比較によって，範疇が生み出されるばかりでなく範疇間の一般的な関係もすばやく生み出されてくる。……理論を発見するための比較対象集団の選定に際しての基本的基準は，徐々に明らかになってきた諸範疇のさらなる展開に対してその比較対象がもつ理論的関連性である。研究者は，……できる限り多数の範疇の属性を生み出すのに役立ち，範疇間および範疇とその属性の間を関連づけるのに役立つならどのような集団でも選べる（p.39, p.49;傍点は原著者）。

単一ケース・スタディにもとづく調査が，そのケースの新奇性・特異性によって正当化されることが多い（イン，1984）のに対し，理論的サンプリングにもとづく比較分析は，異なるケースの比較が，新たな理論的類型（範疇）を生み出し，個々の類型の理論的諸次元（属性）を明確にする限りにおいて，より適切な方法であると考えられている。しかし，インの主張する多重ケース分析とグレーサー＆ストラウスの理論的比較分析とは，サンプリングに対する考え方において大きく異なっている。

インの方法論によれば，多重ケース分析は，あたかも複数の実験が追試（レプリケーション）を目的になされるかのように実施されるべきである，より端的には，ケースの選択は，サンプリングの観点からでなく，追試という立場からなされるべきである，ということになる。イン（1984）が，クック＆キャンベル（1979）の流れを汲む現場準実験の伝統上に立っていることに注意しなければならな

い[5]。追試のロジックとは，たとえばリーダーシップの研究において学生を被験者とした実験の結果が次に管理者を被験者とした追試でも成り立つか否か，あるいは，A組織の従業員に観察された関係がB組織の従業員にもみられるかどうか，をみてみようという考えに立っている。そこでは，必ずしも学生と管理者の間，あるいはA組織とB組織の間の理論的な対比の究明がとくに前面に出ているわけではない。場合によっては，まったく便宜的な理由によってのみ追試のロジックが貫徹されることがある――たとえば，A組織を調べた後に偶然B組織にもアクセスが可能となったというだけの理由で追加的データを得るような場合である。両組織間で結果に相違があるときには，その説明もまたきわめてアドホックに（その場限りに）便宜的かつ事後的になされる。

このような追試のロジックは，比較分析の持味を真に生かすものではないし，インの議論における最も危険な方法論上の誤りは，多重ケース分析はサンプリングでなく追試（レプリケーション）のロジックに従うという主張にある[6]。このような考え方に対して，A組織は安定環境にあったので，組織の環境適応という理論視角により，次は不安定環境にあるB組織を比較対象に選ぶというのが，グレーサー＆ストラウスのいう理論的サンプリングである。

ただし，たとえ大量サンプルから成るサーベイ・データにもとづく分析で

5）周知の通り，実験と準実験との相違は，特定の実験目的の処理に対して，ランダム・アサインメントができるか否かにかかっている。巨額の資源の投入を伴う社会的プロジェクトでは，その加入者と非加入者（統制群）がランダムに割り当てられることはきわめて稀であるために，種々の社会的プロジェクトの評価研究として準実験の方法が模索され，キャンベルらを中心に推進されてきたのである。

6）より注意深く検討するならば，イン（1984）は，「文字通りの追試」と「理論的追試」とを区別している。前者は，先の結果と類似の結果が起こるという期待にもとづいてなされる追試のことをいい，他方，後者は，理論的に考えて，先の結果が繰り返されない，むしろ相反する結果がありうるという予測にもとづいてあえてなされる追試のことをいう。インは，多重ケース・スタディは複数の実験が追試されるのと同等におこなわれるとして，追試のロジックを強調するものの，彼のいわゆる「理論的追試」は，実質的にグレーサー＆ストラウスのいう「理論的サンプリング」にかなり近いといってよい。

あっても，比較されるケースのレベルで集計して使用する限り，それはケース分析にほかならないというインの指摘は正しい。本稿での比較分析におけるサーベイ・データの取り扱いはあえて意識的にそのレベルにとどめており，原則としてフォラムとダイアローグ間での各属性の平均値の単純な比較（t検定）と，定性データと理論枠組にもとづくその結果の解釈というレベル以上の分析はおこなわない[7]。

Ⅱ．3．調査対象――ネットワーキング組織体の定義

本研究の調査対象は2つの対照的なネットワーキング組織体である。両組織体のプロフィールを素描する前に，まず，ネットワーク，ネットワーキング，およびネットワーキング組織体という用語法を説明しておきたい[8]。

ネットワークは，構造概念であり，最近では，数々の分析技法とコンピュータ・プログラムの開発によって，操作的にも（社会構造といった遠大な概念以上に）よりクリアな分析が可能になってきている（バート，1980）。たとえば，ブロックモデリング法はその典型例といえよう。他方で，ネットワーキングは，行為概念であり，なぜ特定の人びとが他の人びとと連携しようとするのか，その行為の理解を主目的とする調査における主要概念である[9]。本稿の母体となった調査研究のねらいは，企業者を含むネットワークの精緻だが形式的な構造分析ではなく，企業者がおこなうネットワーキング行為の具体的な実態の分析であった。

このような行為は，たとえば科学者間の場合，相互引用のパターンによって

7）両サンプルからのデータをプールした上での分析，たとえばフォラムないしダイアローグへのメンバーシップを従属変数とする判別分析等の結果については，別稿で論ずることにしたい。

8）この点に関して，三菱銀行財団国際会議「事業戦略と技術革新」（1987年8月）において，デイビッド・ガービン（ハーバード経営大学院），寺本義也（明治学院大学）の両氏よりコメントをいただいた。

9）金井（1987a），244－266ページ参照。

測定可能であり，いわゆる不可視（インビジブル・カレッジ）の大学という特定のキャンパス（恒常的な出会いの場）をもたないネットワークとして分析されることもある（プライス，1963)。しかし，企業者のネットワーキング行為では，交換されるものは，相互引用というような形で顕現化する科学情報よりもはるかに広範でとらえがたく，また，ネットワーク状の構造の存在を示唆する企業者活動の研究（ロージャズ＆ラーセン，1984;OTA,1984）も，具体のネットワーク群を綿密に記述しているわけではない。その理由は，ネットワーキングのおこなわれる特定の母体に焦点をあわせていなかったためではなかろうか。ネットワーキング組織体とは，このような母体のことをいい，ネットワーキングを目的――公式・非公式を問わず[10]――のひとつとして内包する具体的な出会いの場で，ある程度恒常的・定期的に出会いの機会を提供する程度には制度化された組織体として定義される。ここにネットワーキングとは「3人もしくはそれ以上の人びとを結びつけ，彼らの間につながりと連鎖的反応を創り出すプロセス」（マッガイア，1983, p.13）ないしは行為として定義される。

ネットワーキング組織体という用語はやや冗長ではあるが，従来の組織理論の調査対象とは異なることを明示する上でもこのような語が必要である。それは，ブラウ＆スコット（1962）で扱われるような伝統的な公式組織の概念の枠内には入らないし[11]，かといってゴフマン（1963）が扱ってきたようなその場限りの単発で一時的な「集まり」(social gatherings）とも異なる。ネットワーキング組織体の特性のいくつかは，いわゆる「職種共同体」(occupational community；バン・マーネン＆バーリー，1984）に似ているが，企業者ばかりでなく，他の職種の人びと，たとえばコンサルタント，会計士，弁護士，およ

10）パイロット段階のインタビュー調査によれば，(1)ネットワーキングという用語が新しいため，また(2)一部の人びとはネットワーキングを表立った目的とは認めたがらないため，ネットワーキング目的が必ずしも公式目的のひとつに謳われているとは限らない。

11）もっとも，あえて彼らの枠組をあてはめるならば，mutual benefit organizations のタイプがネットワーキング組織体に近い。

びベンチャー・キャピタリスト等の人びとをも含む点において，たんなる職種共同体とも異なる[12]。

「ネットワーキングは新しいものではない。それは単に改善されただけのことである」とマッガイア（1983, p.23）は主張する。ネットワーキングという行為そのものは新しくないとしても，ネットワークに“ing”をつけたこの用語は最近のものであり，今や企業者活動を論じる際の流行語にもなっている（カーン，1985）。また，企業者活動にまつわる多種多様なネットワーキング組織体が，隆盛となってきたのも比較的最近のことである[13]。

この研究が探索的な定性的調査にも相当のウェイトをかけ，またここで報告するような比較分析をとった理由も，まさに調査対象組織の新奇性にある[14]。先に述べた通り，二つの事例に対する定性的洞察に依拠しながら，新奇な調査対象である各ネットワーキング組織体のカテゴリー（サークル対クラブ）とその次元（属性）を探究するには比較分析が不可欠である，というのがここでの方法論的立場である。

Ⅲ．フォラムとダイアローグの素描

M.I.T. エンタープライズ・フォラムとSBANEエグゼクティブ・ダイアロー

12）ただし，後の記述より明らかなように，フォラムと比べるとダイアローグの方には職種共同体としての要素が少しはみられる。

13）最近では，企業者向けの米国の雑誌『インク』では，毎号各種のネットワーキング組織体の最寄りの会合がリストアップされ付録となっている。

14）業界団体や商工会議所ならずっと以前からあり，同種の役割を果たしてきたのではないか，というコメントを何度か受けた。ここで注意を促している点は，(1)ネットワーキングという名の下にこの種の組織体がどんどん形成されるようになったのは最近のことであるし，(2)なかにはかなり古いネットワーキング組織体（たとえば，SBANEは後述するように1938年創設）も存在するがそれらの社会科学的分析そのものがあまりなされたことがなかった，という二つの意味での新奇性である。たとえば，業界団体の組織間関係論については，オルドリッチ他（1986）などを例外とすればあまり組織論的研究はなされていないし，商工会議所の本格的な組織論的分析についても寡聞にして筆者は聞かない。

グが本稿での具体的な比較分析の対象である。それぞれの沿革と進化プロセス，および現時点での規模・運営方式，参加者の人口統計学的特性の概要について素描する。

Ⅲ．1．両組織体の全体像

フォラムは，ベンチャー企業へのリスク資本が不足していることを嘆いていたM.I.T.（マサチューセッツ工科大学）卒業生有志とその友人によって，1978年に創設された。当初は参加者も10数名で，これからという飛躍段階にある会社のケースを，気の合った仲間うちでじっくりとインフォーマルに討議する会合として発足した。ケースは原則としてその会社の最高経営責任者（CEO）によって発表される。フォラムの運営委員会が積極的に拡大主義をとってきたために，その規模は成長を続け，現在ではフォラムの月報である『フォラム・レポーター』の購読者リストには2,000名以上の人びとが名をつらねている。

SBANE（エスベイン）(Smaller Business Association of New England；ニューイングランド地域小企業協会）は，この種の小規模企業の経営者向けの組織体として最も歴史の古いもののひとつであり，1938年の創設である。ニュー・ディールを経た後のフランクリン・ルーズベルト政権は小企業主の声を吸い上げることでその支持を得ようと図り，小企業の経営者たちは，まとまった組織体を形成してワシントンD.C.に働きかけるように促されたという。SBANEは，これを機に創設された団体のひとつであり，その発足の契機からも推察される通り，今日でも企業者の声を代弁する立法への働きかけ（ロビイング）は，SBANEの得意とする活動領域のひとつである。発足時点の参加者の正確な数は，SBANEに最も長期にわたってフルタイムで勤務する人とのインタビューでも定かではなかった。しかし，立法への働きかけという性格上，当初よりある程度まとまった数の参加者があったと考えるのが順当であろう。少なくとも初期フォラムのように，10数名の「仲間うち」というレベルの規模ではなく何十名ないし

は何百名のオーダーであったと推測される[15]。現時点での会員企業数は，2,000社強で，フォラムの場合の月報購読者数と同じくらいの規模である。

しかし，フォラムの定期購読料が名目のみといってよいほど少額（年間5ドルから15ドル）であるのに対して，SBANEの年会費は，企業規模に応じてスライドするように配慮がなされているものの，最低でも185ドルで，最高は1,200ドルに及ぶ。フォラムは，財務的には，ビッグ・エイトの会計事務所，ボストンに拠点をもつベンチャー・キャピタルや法律事務所等々の総勢22組織を数える協賛組織群を有する。少数のスポンサーから多額の支援を得るという方法は避け，多様な諸資源・情報を代表する多数の組織から，（その組織の規模からして相対的に）少額の財務的援助――1組織あたり年間2,500ドル――を得ている。また，M.I.T.の教室や講堂の使用や事務局のオフィスに関しては，フォラムが制度的にはM.I.T.同窓会組織の活動であることからM.I.T.から有形・無形[16]のサポートを得ている。これに対して，SBANEは，会員の支払う年会費と個々のプログラムへの参加費によって運営される独立の自己充足的非営利組織であり，財務面での外部資源依存を避けている[17]。

名目ばかりの月報購読料や他の協賛組織群とのオープンでゆるやかな結びつきからも暗示されるように，フォラムのメンバーシップ基準は，きわめてルースである。あるいは，より正確にはフォラムにはメンバーシップ基準など存在しないというべきであろう。フォラム運営委員会の公式の見解として「会員（メンバー）」という語の使用を排し，もっぱら「参加者」という表現を使っている[18]ことからもこの点は明らかであるし，端的には，発表されるケースに興味

15）この点について，文書面での記録が残っていないか，現スタッフに照会中である。
16）言うまでもなく無形のサポートのうち最も重要なものはM.I.T.エンタープライズ・フォラムという組織名に，M.I.T.の名を冠することが許されていることにより得る信頼と暖簾である。
17）興味深いことにSBANEもフォラムの協賛組織のひとつになった。しかも，財務面以外のサポートのみをすることになっている唯一の協賛組織である。Ⅵ．3節参照。
18）付録1を細かくみればわかるようにフォラム版の質問票ではSBANE版でmember, membershipとなっている部分が，participant, participationに変えてある。この改訂

を抱く限り誰であっても月次例会に参加できるというルール（あるいは拘束的ルールの欠如）に，このようなオープンさはより顕著に表われているといえよう。さらに付言するならば，『フォラム・レポーター』を購読していなくても参加できるし，また，M.I.T. 関係者であることすら参加要件をなしていない。つまり，知り合いの誰かが『フォラム・レポーター』を購読しており，たまたまその人を通じて興味ある会社のケースの発表を聞きつけたというだけで参加が可能なのである。M.I.T. の名前を冠にしているものの，M.I.T. がらみでない人びとを広く動員することによってこそこの種の活動は生かされるとフォラム運営委員は信じている。フォラム活動の推進の核である運営委員会の委員20名前後のうちの半数は，常にM.I.T. 関係者以外の人を内包するように選定されてきたという。「運営委員会の各人は少しずつ異なるネットワークをもっています。……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」[19]という発言にもこのような姿勢がみられる。

逆に，相対的に高額な年会費および諸々の各会合への参加費と独立の自己充足的非営利団体という性格から示唆されるように，SBANE は，明確なメンバーシップ基準ないし会員資格をもっているし，それはきわめて限定的でもある。SBANE の会員になるためには会社の会長，社長等の最高経営責任者，もしくは少なくとも事業に対して相当の持分を有する者でなければならない[20]。

は，著者がフォラム運営委員会で調査趣旨の発表をおこなった数日後，2名の運営委員から同じ点を指摘されたことにもとづく。それまでのインタビューにおいては，公式見解として「メンバー」「メンバーシップ」の用語が意図的に避けられていることには気づかなかった。このことは，pretest のみならずいわゆる site feedback を頻繁におこなうことの重要性を物語っている。

19) 引用典拠のない引用符は，すべて著者のインタビュー調査のトランスクリプトによる。

20) この規定には次のような抜け穴がある。特にコンサルティングやサービス業にみられるように，実質自分以外はパートタイム従業員のみという人でも会社社長として，しかも規模が小さい分だけ年会費も最低額に近い額で，会員となれる。SBANEはより多数の製造業の会社を会員企業にひきつけるように努力しているが，このような組織体が顧客を見つけ出すのに役立つと思うコンサルタント，サービス業関係者がより多

両組織体とも発足以来の進化のプロセスにおいて様々の活動やプログラムを追加してきた。

フォラムは，ケースを討議する月次例会として発足し，今なおこの例会がフォラムの全活動の中核であり，なんら断わることなくただ単に「M.I.T. エンタープライズ・フォラムに出る」といえば，それは月次例会に出席することをさしている。さらに，ケースを論じるばかりでなく，時宜にかなった論題——たとえば事業計画書（ビジネス・プラン）の書き方——を集中的に学ぶという目的の下に年次ワークショップが追加された。協賛組織との連携が生まれるきっかけとなったのも年次ワークショップである。月次例会（大フォラム）があまりにも大きくなりすぎ，まだひ弱なスタートアップ企業が発表するにはやや脅威的にすぎる場となったため，意識的に規模を小さく保ったニュー・ベンチャー・クリニック（小フォラム）が大フォラムとは別個に設けられるようになった。教育・学習面の目的をより充実するために，M.I.T. の IAP (Independent Activities Period)——毎年1月に，M.I.T.の学生・院生・卒業生あるいは他のスタッフ・教官の自発的イニシャティブによる多様な自主講座が開かれる期間——の間に，フォラム主催の一週間に及ぶセミナーが開催されるに至った。また，1987年に初の試みとしてネットワーキングの目的をより促進するため，資金を必要とする企業者と資金を供給するベンチャー・キャピタリストとの出合いを主眼とした春期ワークショップも開設され，今後も毎年開かれる見通しである。先に述べた通り，『フォラム・レポーター』の発行は，フォラムの広報活動である。以上のうち，ワークショップへの参加[21]と『フォラム・レポーター』の購読以外は，どの活動も無料である。ただし，ニュー・ベンチャー・ク

数存在するようである。もうひとつの抜け穴は「相当の」持分をもつ出資者・従業員である。わずかの持分しかもたない従業員は経営責任者とは限らないし，ファミリー・ビジネスでは，かなりの持分をもつ出資者であるのに経営にはあまり関与していない人もいる。いずれもあえて限定的なメンバーシップ基準を設けた SBANE の意向に沿うようなタイプではないが，会員になりうるのである。

21) ワークショップの参加費も，他の一般の昼食つき全日セミナーの料金と比較すればその20～30％ぐらいの額におさえられている。

リニックは，ずっとこれまで無料ではあったが，「招待者のみ」に限られており，1987—88年度より夕食の実費を請求するようになる見込みである。

SBANEもまた多様なプログラム展開をおこなってきている。立法活動・ロビイング活動は，SBANEの活動の一翼ではあるが，会員の教育・学習への要望に沿うべく個別トピックごとに半日もしくは全日のセミナーが頻繁に開催されている。これとは別個に，ケープコッドなどのリゾート地に何日間か「泊り込み」でおこなわれるリブ・イン・セミナーも用意されている。より大がかりな全体会議を持とうという趣旨から，最近になって（1984年より）毎年SBANEの主催で，ニュー・イングランド・ビジネス会議という大規模なワークショップが開かれるようになった。ビジネスPMと呼ばれる集まりは，小企業を潜在的に顧客とするサービス提供者——たとえば会計事務所——が主催する会合で，通常ホテルでおこなわれ，カクテル・パーティー等の一種の社交機会で終わる。その他一部の会員にけっこう喜ばれているのが，SBANEを通じての団体保険である。自社だけでは大企業のように保険会社と有利に渡り合えない小企業に利用されている。最後に，本稿で特に焦点を合わせる活動が，エグゼクティブ・ダイアローグ・プログラムであり，1984年に実施された外部のマーケティング・コンサルティング会社の調査によれば，立法活動に始まったSBANEの諸活動のうち，参加者の満足感が最も高いプログラムである。その運営方式は，フォラムの月次例会と対比しながら後述する。以上の諸活動のうち，ビジネスPMを除けば，すべて年会費の他に個々のプログラムごとの参加費ないし加入費を要する。また，ニュー・イングランド・ビジネス会議を除く全活動に共通な規則は，SBANEの会員に限るという排他性にある。なお年会費を支払えば，各種の会合・催し物への案内の他，会報である『エンタープライズ』が送付される。

表2は，以上述べてきたフォラムとSBANEの全体像の対比を要約したものである。

表2　M.I.T. エンタープライズ・フォラムと SBANE の特徴

	M.I.T.エンタープライズ・フォラム	SBANE（ニューイングランド地域小企業協会）
1	●1978年創立	●1938年創立
3	●ベンチャー企業へ流れるリスク資本が不足していたときに，飛躍段階にある会社のケースを仲間うちで討議するためのインフォーマルな会合として発足	●小規模企業の声を立法に反映させようという意図のもとに，フランクリン・ルーズベルトの意図もあって，一種のロビイングの団体として発足
4	●『フォラム・レポーター』（フォラムの月報）の購読者は，現在2,000名強。購読料は名目ばかりの額（M.I.T.学生・大学院生5ドル，M.I.T.同窓生10ドル，その他の人びと15ドル，年間）	●会員企業数は現在2,000社強 年会費は，規模に応じて異なり，最低185ドルから最高1,200ドルまでの範囲内の額
5	●オープン・メンバーシップ基準 －特定の会合に興味があれば誰でも参加できる（フォラム・レポーターの購読すら参加要件ではない） －公式の見解として，会員（メンバー）という語を排し，参加者という語を用いる －M.I.T.関係者である必要はない	●限定的メンバーシップ基準 －会社のCEO，会長・社長，もしくは少なくとも事業に対して持分を有する者にのみ会員資格
6 7	●制度的にはM.I.T.同窓会組織に，財務的には22の協賛組織にサポートされている ●諸活動・プログラム －月次ケース発表例会（大フォラム） －年次ワークショップ（秋） －ニュー・ベンチャー・クリニック（小フォラム） －春ワークショップ －IAP セミナー －『フォラム・レポーター』（会報）の発行	●会員の支払う年会費と個々のプログラムへの参加費によって運営される独立の非営利組織 ●諸活動・プログラム －エグゼクティブ・ダイアローグ・プログラム －ニュー・イングランド・ビジネス会議 －リブ・イン・セミナー －ビジネスPM －個別トピックごとのセミナー －立法活動 －団体保険 －『エンタープライズ』（会報）の発行

Ⅲ．2．フォラムの月次例会とSBANEのダイアローグ

このような多様なプログラムのうち，本稿でそれぞれフォラム，ダイアローグと言及するのは，M.I.T.エンタープライズ・フォラムの月次ケース発表例会（大フォラム）とSBANEエグゼクティブ・ダイアローグのことを指している。この両者のフォーマット（会の運営方式）とルールもまた興味深い対照をなしている。共通点は，両者ともプログラムの多様化，規模の増大等の変化にもかかわらず，比較的単純な開始時のフォーマットとルールで，今もうまくいっていることである。ダイアローグの創始者は，単純さを維持すべきであると明言している。

フォラムの月次例会はフォラム活動全般の淵源である（1978年に開始）のに対して，ダイアローグはSBANEの諸活動の派生物である（1970年に開始）。ダイアローグの会合やその運営方式を思いついた人物は，CI（コーポレート・アイデンティティ）の会社の女性経営者である。この会社は今でこそ，世界的にも名の通った会社となっている。しかし，20年近く前に彼女が始めて経営に乗り出したとき，夫はすぐれたデザイナーではあったけれども経営全般に無頓着であった。そのため組織，人事，財務，マーケティングなど経営職能をひとわたりみていく必要性が明らかであったが，彼女自身，経営の素人であった。SBANEの会員であったことから，その事務局に「お互いの経験を共有し学習しあえるようなグループをつくってほしい」と要望した。その要望は受け入れられ，1970年に実験的にいくつかのダイアローグ・グループが形成された。

10年以上の間，ダイアローグは，SBANEの活動としてはとくに目立ったものでなく，SBANEの教育研修担当ディレクターも，1984年の外部調査機関によって会員の間でのダイアローグの評判に気づくまでは，このプログラムの積極的なキャンペーンをおこなっていなかった。参加者が急速に増加し始めたのは80年代前半からで，それまではあまり制度化されていない，かなりインフォーマルな活動にとどまっていた。ボイド＆ガンパート（1984）による

SBANE会員の調査により，インフォーマルな企業者同輩集団が企業者の孤独感やストレスを緩和するのにいかに役立っているかが明らかにされ，このこともダイアローグの推進のはずみとなったと考えられる[22]。

当初SBANE当局がおこなったことは，グループの形成のためSBANEの名簿・知己を通じて会員の中から，このような企業者間の「対話」に興味をもつ人びとのリストを手渡すだけであった。ルールは単純であり，先に述べた発案者自身が練り上げたものである。原則として月に1回まわりもちで，ダイアローグ参加者の会社の会議室もしくは，その会社の経営者の自宅で，夕方に集まり，会社（その主力製品や生産設備）をホストの説明に耳を傾けながら見て回った後に皆で軽い夕食をとって，その日のホストである経営者のもつ問題を全員で話し合うという形式が守られている。なごやかな雰囲気をつくり出すためビール，ワインぐらいの飲物が出されることもあるが，ハード・リカーは禁じられている。現在でもグループ分け――地域的近接度とメーカー対サービス業のバランスに主としてもとづく――がダイアローグ事務局の最も重要な仕事である。ひとたびグループが形成されると世話役（グループ・コーディネータ）を中心に自己充足的に各グループは運営されるようになっているが，80年代に入ってからの参加者の増加に応じて，会の手順やルールに関する制度化が進み，はじめてグループ・コーディネータになる人でもダイアローグがうまく実施できるようなノウハウが蓄積されている。1986－87年度の参加者は，公表160～70名と聞いているが，参加者リストを確認する限り，約150名が最後まで参加している。人数のこのギャップは，中途でダイアローグを去る人がいるためである。

これに対して，フォラムの月次例会は，1978年にごく少人数で発足後，1982年2月より現在の規模（約200名）に参加者数がふくらんでいる。当初は

22）調査後，デイビット・ボイド（ノースイースタン大学）によってSBANEの主催で企業者のストレスについてのセミナーが開かれたりしている。

M.I.T. 同窓会組織の好意により夕食が，軽食ながらも用意されていたが，今では，午後6時より10時まで2つのケースが討議される中間の休憩時に，サンドウィッチなどが販売されるようになっている。フォラムの創設以来の運営委員の口からは，成長を喜ぶ声とともに，こじんまりとしていた発足当初を，「参加者は知り合いで，教室は小さく，食事も出たよ」というようになつかしがる発言が目立った。

フォラムの月次例会の運営方式は，パネル・ディスカッション方式であり，運営を左右するのは，良質な——企業者活動について学習する上で教育効果があると同時に一般聴衆にもおもしろい——ケースの発掘にかかっている。最近ではサービス産業の会社をとりあげることもあるが，基本的には技術基盤の小企業が大半のケースを占めている。発表は原則として発表企業の最高経営責任者（CEO）自身によってなされる。

発表に先立って発表者は，ビジネス・プラン（事業計画書）をフォラム運営委員会に提出し自社の問題点を明示するように求められる。運営委員会は，その問題点に応じて最もふさわしいと考えられるパネリストを4名，主として各運営委員のネットワークをつてに探り当てる。典型的なパネルの組み合わせは，発表者の市場ないし製品やその技術の分る人（潜在的顧客あるいは潜在的競争者），ベンチャー・キャピタリストなどの資金の供給者，マーケティングの専門家，およびフォラムの運営委員である。将来に顧客もしくは競争者となる人のアドバイスは厳しいことが多いが現実的であり，皮肉なことに潜在的競争者こそ，発表者の拠って立つ製品・市場・技術上の問題点を最もよくわきまえた同輩もしくは先達である。技術基盤のニュー・ベンチャーが最も不得意とする領域がマーケティングであることから，マーケティングの専門家がパネリストに呼ばれることが多い。発表の主たる動機が往々にして，技術的アイデアはあるが資本はないという点に存することから，ベンチャー・キャピタリストもパネリストの常連である。外部から招いたパネリストがフォラムの理念・手

続きを知らずにあまりに非建設的な批判を言いたい放題言うような事態に陥らないように，フォラムの運営委員の１人をパネルに含めるようにしている。なお，各ケースごとの司会ないし調整役（コーディネータ）も運営委員会のメンバーがおこなう。月次例会の運営手順は，司会による発表者とパネリストの紹介，ケースの発表，パネリストのコメント，発表者の応答，フロア（一般参加者）からのコメント・提案や質問，発表者の応答，パネリストによる総括，司会による要約と発表企業への記念品の授与，一般参加者によるケースに対する評価アンケートの記入・提出というステップが，一晩に２つのケースにつき繰り返される。

ダイアローグにおけるグループ・コーディネータは会の運営のリーダーシップをとらない――ダイアローグ会の主役はその日のホストであり，その日限りのリーダーともいえるし，より正確にはダイアローグをリーダー無しの同輩集団（ピア・グループ）と考えればよい――のに対し，フォラムでは，上述のプロセスを通じて，会の運営に司会（コーディネータ）が積極的に関与している。また，発表会社の予告に関しても，ダイアローグでは，次回ホストとなる人物が自社の背景事情と問題点を印した私信をメンバーの全員に送付し例会の前に出欠の確認を兼ねて１人１人に直接電話をするのに対して，フォラムの公へのケース告知は，『フォラム・レポーター』を通じてか，さもなくば風の便りをつてになされ，ケースについて事前にどの程度知って参加しているのかは人によって異なる。

先にも触れたように，フォラムに参加するのは，約2,000名の『フォラム・レポーター』購読者の一部とその他の人びとであり，平均およそ200名ぐらいが例会に参加しているが，常連もいるとはいえ全体として毎回同じ顔ぶれが集まっているわけではない。他方，ダイアローグに加入している約150名の会社経営者やその他の専門職の人びとは，ダイアローグへの加入資格から明らかなように，全員がSBANEの会員である。ダイアローグの加入費は，その運営にあまり費用がいらないので比較的安価ではあるが有料（1986－87年度のばあい

で75ドル）であり，SBANEの年会費とは別個に支払わなければならない。毎年同じ人びとが加入しているわけではないが，いったんあるダイアローグ・グループに所属が決まると同じ顔ぶれで少なくとも一年間ダイアローグ活動をおこなうことになる。フォラムの月次例会では200名が一堂に会するのに対して，ダイアローグでは，150名が1986－87年度の場合には10のグループに分かれて集まる。いったん開始するとそれぞれのダイアローグ・グループは，かなり自律的に活動する。

表3　フォラムの月次例会とSBANEのダイアローグ会の特徴

フォラムの月次例会	SBANEのダイアローグ会
●1978年（創立と同時）に開始	●1970年に開始
●フォラム活動全般の源としてM.I.T.の卒業生有志とその友人により開始される	●ある会員のアイデア・要請をSBANEがバックアップする形で開始される
●約200名が毎月の例会に参加（参加費無料）	●1986－87年度のダイアローグでは全体で参加者は約150名　（参加費75ドル）
●流動的メンバーシップ（表2にも示した通り，メンバーという語は公式には使用されず，誰もが参加できる）	●閉鎖的メンバーシップ（ダイアローグ・グループに属するためにはSBANEの会員でなければならない）
●潜在的に発表企業の競争者が同席している可能性あり	●同一グループには競争者を入れないという明示的なルールあり
●守秘義務に関する規範なし	●グループ内討議内容はその場限りという厳格な守秘義務の規範あり
●M.I.T.の大教室で行われる	●各会員の会社の応接室ないし会議室を用い，持ち回り制をとっている
●技術に基盤をおく会社に焦点をしぼる（最近はサービス業の会社を発表企業に迎える傾向あり）	●製造業とサービス業企業者のバランスを図る（サービス関係がより多くなる傾向あり）

フォラムでは既述のように競争者も同席するような開放性を信条とする以上，例会で発表した内容は，「公け」のものとなる。ダイアローグでは，同一グループに，競争者はもとより，できる限り顧客や供給業者も入れないというルールを明示し遵守しており，グループ内部での討議内容は絶対に外では話さないという厳格な守秘義務の規範が謳われている。

フォラムの諸活動のうち月次例会，および SBANE の諸活動のうちダイアローグ会にとくに焦点をあわせた対比が，表3に要約されているので，表2とあわせて参照されたい。

Ⅲ．3．参加者のプロフィール

フォラムとダイアローグの参加者のプロフィールは，表4のように対比できる。両者ともなんらかの点で企業者活動にかかわる点では，大元において共通しているが，この表にみられるようないくつかの相違点がある。

まず第1に，フォラム参加者と比べてダイアローグ参加者の方が，年齢と企業者的活動の経験（小企業での活動年数）の上でベテランであり，ボストンに根を張っている程度（在住年数）も長い。大企業にもかつて勤務したことのある人がともに過半数を占めているが，その比率はフォラムの方が高い。ダイアローグでは参加者の4人に1人が女性であるが，フォラムでは6～7人に1人の割である。教育水準は，フォラム参加者の方が高く，中位数・最頻値をなすカテゴリーはともに，フォラムでは修士課程修了者，ダイアローグでは大卒である。エンジニアとして教育を受けたことのある人びとの割合はフォラムで半分弱，ダイアローグで4分の1強である。第2に，参加者の経営する会社の規模は，従業員規模，売上高のいずれにおいても，ダイアローグ参加者の会社の方がより大きい[23]。

23）平均値の計算においては，会社の経営者ではなく「誰か他の人のために働いている」と回答しているケースは欠測値として扱った。

表4　フォラムとダイアローグの参加者プロフィールの比較

	フォラム	ダイアローグ	t値
人口統計学的特性			
年齢	42.0(10.0)	48.1 (9.3)	5.17***
性別（男性の割合）	84.7%	74.8%	2.01*
ボストン在住年数	13.8 (6.1)	16.3 (5.8)	3.54***
職　歴			
小企業経験年数	10.6 (8.9)	17.5(10.3)	5.90***
大企業経験年数	6.7 (7.9)	6.0 (7.8)	0.84
大企業経験者の割合	75.3%	60.5%	2.67**
学　歴			
教育水準（中位数）	修士	学士	NA
教育水準（最頻値）	修士	学士	NA
エンジニアとしての教育を うけた者の割合	46.5%	26.7%	3.44***
企業プロフィール（自営者のみ）			
従業員数	20.8(64.4)	32.5(35.0)	1.50
売上高（単位千ドル）	1,406(2,170)	3,737(5,396)	3.82***
会社との関係			
設立した	53.6%	63.3%	1.59
買収した	3.3%	16.2%	3.47***
家業	1.3%	8.6%	2.62**
設立を計画	6.0%	0.9%	2.42*
他の人のために働いている	35.8%	11.1%	5.05***
設立した会社の数	1.38(1.59)	1.47(1.33)	0.48
事業領域			
カテゴリー（中位数）	専門職	製造	NA
カテゴリー（最頻値）	専門職	製造	NA
ー製造	5.7%	28.2%	NA
ー研究開発	17.1%	4.0%	NA
ー流通	1.9%	8.1%	NA
ーサービス	8.9%	25.8%	NA
ー金融	12.0%	20.2%	NA
ー専門職	31.0%	20.2%	NA

	フォラム	ダイアローグ	t値
ー会社従業員	19.6%	ー	NA
ーM.I.T.学生・スタッフ・教授	1.3%	ー	NA
ーハイ・テク分野	40.9%	11.1%	5.87***
ーベンチャー・キャピタリスト	7.4%	0%	3.43***
ーコンサルタント	27.0%	11.9%	3.21**
ー伝統的専門職(弁護士と公認会計士)	3.4%	3.4%	0.01
M.I.T.関係			
同窓生と在学生	32.3%	NA	NA
より広義のM.I.T.関係者	40.5%	NA	NA

注1．括弧内の数字は標準偏差。
2．各項目ごとの欠測値のケース数が異なるため，フォラムとダイアローグの下位サンプル数は，それぞれ141から166，106から124の範囲内にある。
3．従業員数と売上高は，自営の回答者に対してのみ計算している。従業員数については，フォラムの下位サンプル数は85，ダイアローグの下位サンプル数は105，売上高については，フォラムが65，ダイアローグが97である。
4．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p＜.05，**p＜.01，***p＜.001
5．項目のいくつかについては，2つの下位サンプルに対して同じ分類カテゴリーの集合が用いられていないので，t検定は適用不可能か，あるいは不適切であり，その場合はNAで表している。

フォラム，ダイアローグのいずれにおいても，自分で今の会社を起こしたという人が過半数を占めているが，他の人が設立した会社を買収したり，家業として経営を継いだという人はダイアローグの方に多く，これから会社を起こそうと思っている人，現時点では他の人のために働いているという人[24]はフォラムの方に多い。事業分野別にみると，フォラムでは，専門職（弁護士，公認会計士，コンサルタント）が最も多く，次にR＆D企業が多い[25]。これに対し，ダイアローグでは，R＆D企業は少なく，製造業の方が目立つ。製造業に次いで

24）両方をあわせると41.8%であり，会社従業員の比率19.6%を上回っているのは，事業分野を尋ねた際に他の人に雇われている人でも弁護士やCPAのばあいには，会社従業員ではなく専門職として回答する傾向があったためである。
25）ただし，会社従業員のカテゴリーにある人びとのパーセンテージがこの両者の間に入る大きさである。

狭義のサービス業（たとえば印刷業）[26]，専門職，および金融関係[27]に属する人の比率が高い。しかし，後者の3カテゴリーと流通とを広義のサービス業と捉え製造業と対比するならば，ダイアローグはフォラムに比べて製造業者のウェイトが高いというものの，ダイアローグも全体像としては，サービス関連の参加者が優勢であるといえよう。SBANE内のダイアローグ事務局は，常に意識的に，メーカーとサービス業のバランスを図ろうとしてきたが，両者を比べると相対的に後者の方がダイアローグのようなネットワーキング機会により強く興味を示してきたといえよう。同様の傾向はフォラムにもみられるが，フォラムでは既に製造段階にまで垂直統合している会社が少ない反面，ダイアローグに比べるとより多数のR＆D企業が積極的に参加している。

最後に，M.I.T.との結びつきに関しては[28]，フォラム参加者のうち，なんらかの意味でつながりがあるという人びとは過半数に満たず，より限定的にM.I.T.卒業生と学生にしぼってみると，その比率は約3割強に過ぎない。先に，フォラム運営委員会はその開放性を象徴するかのように委員の半数以上をM.I.T.関係者以外から選んでいることに注意を促したが，一般の参加者についても，M.I.T.外の人びとが全体としてはM.I.T.関係者よりも多いのである。

Ⅳ．概念的比較枠組とその経験的基礎（エンピリカル・ファウンデーション）

Ⅳ．1．比較枠組における理論と経験的データ

本稿は，比較分析を通じて，グレーサー＆ストラウス（1967）の提唱する意味での「根づいた理論（グラウンデッド・セオリー）」を，構築することを目ざしている。理論化の第一歩

26）ある被面接者は，専門職をホワイト・カラー・サービスと呼び，それを実質的なオペレーションを伴う印刷業のようなブルー・カラー・サービスと対比していた。
27）ダイアローグ参加者にはベンチャー・キャピタリストはいないので，ここでは主として銀行をさしている。
28）この問はダイアローグ参加者向けの質問調査票には含まれていない。

は，調査対象であるネットワーキング組織体の比較枠組（タクソノミー）を生み出すことである。その際，比較枠組は，仮説の検証のための道具をなすのではなく，「根づいた理論」から（既存の研究に存在する「公式に体系化された理論」からでなく）一連の仮説を将来の研究に向けて放つ母体となるものである。

ここでの比較枠組は，概念的レベルにあると同時に経験的（エンピリカル）レベルにも位置づけられる。それが概念的レベルにあるという理由としては，比較のための範疇ないし類型をなすサークル型とクラブ型という理念型ないし一般型（ジェノタイプ）が，ネットワーキング組織体にアプローチする理論的視角を提供する構成概念（コンストラクト）である，という点が強調されなければならない。つまり，M.I.T. エンタープライズ・フォラムという現実の組織体がサークルであるというのは正確な言明でなく，ここでの比較枠組と次節で明らかにしようとすることを予め述べるならば，フォラムはサークル型の現実形態つまり表現型ではあってもサークルそのもの（理念型）の完全なコピーではない，という点にある。SBANE ダイアローグ・グループという現実の組織体とクラブ型という理念型の間の関係も同様である。

他方で，以下に述べる比較枠組が経験的レベルにも位置づけられるという理由は，端的には，その枠組が安楽椅子での思弁（アームチェア・スペキュレーション）から演繹的にひねり出されたものでなく，グレーサー＆ストラウス（1967）のいわゆる「理論的サンプリング」にもとづいて，対照的な現実の組織体の比較検討から帰納的に導出されたものだからである。サークルとクラブという範疇（カテゴリー）ないし類型，ならびにそれぞれの範疇を記述する属性ないし次元は，現実から帰納された。グレーサー＆ストラウスの方法が現場（フィールド）の現実に「根づいた理論」の発掘を目的とするといわれる所以である。先に第Ⅱ節でも言及したように，彼らの提唱する理論的サンプリングによると，「理論を発見するための比較対象集団の選定に際しての基本的基準は，……〔その〕理論的関連性であ〔り，〕研究者は，……できる限り多数の範疇の属性を生み出すのに役立ち，範疇間および範疇とその属性の間を関連づけるのに役立つならどのような集団でも選べる」（p.49; 傍点は原著

表5　ネットワーキング組織体の2類型（理念型）
ーサークル型とクラブ型の比較ー

属性（次元）	カテゴリー（タイプ）クラブ	サークル
・参入	・閉鎖的（ないし制限的）メンバーシップ	・開放的メンバーシップ，もしくは会員規定そのものの欠如
・運営基盤	・低回転率	・高回転率
	・長期滞留，定期的参加	・長期・短期の滞留期間を問わず非定期的・散発的参加
	・直接的接触の重視	・直接的接触と同等に誰かを通じての間接的接触も重視
	・連鎖効果少なく，高い内部凝集性	・連鎖効果大きく，低い内部凝集性（外部との高い連動性）
	・意識的に小規模単位を維持	・潜在的にかなりの規模になりうる
・連結基盤	・強連結	・弱連結
	・価値類似性によるつながり（ラウマン）	・価値多様性によるつながり（タ－ク）
	・メンバーが同質性・連続性を選好	・メンバーが異質性・非連続性を選好
	・タイト・カップリング	・ルース・カップリング
・便　益	・表出的	・用具的
	・ハイ・コンテクスト下での深い対話と情報創出	・ロー・コンテクスト下の広い資源・情報アクセス
	・「根をもつことの欲求」を充足	・「翼をもつことの欲求」を充足
・表現型	・SBANE エグゼクティブ・ダイアローグ	・M.I.T. エンタープライズ・フォラム

者）のである。グレーサー＆ストラウスの用語法にはくせがあるが，ある社会現象の範疇（カテゴリー）を類型（タイプ）と，また各範疇の属性を次元と読みかえればよい。この節の目的は，サークルとクラブという対照的範疇の属性比較である。

属性（次元）は，おおまかには，参入ないし入会資格（メンバーシップ基準），運営基盤，連結基盤および便益から成る。属性のいくつかは，さらにより

詳細な下位属性（下位次元）によって説明される。以下これらを順次論じていくことにするが，その比較枠組の全体像は，表5に示す通りである。

「根づいた理論」の発見が主目的という意味からは副次的ではあるが，各属性に対して，関連する既存研究がタクソノミーの構築に資する限りにおいて，「公式理論」にも言及することにしたい。たとえば，表5の連結基盤における弱連結・強連結という下位属性のひとつが比較サンプリングのプロセスにおいて重要な役割を果たした。前稿（金井，1987b）では，M.I.T. エンタープライズ・フォラムの持味を，社会的ネットワーク分析における「弱連結の強み」（グラノベター，1973；1982）という公式理論から分析した。理論的サンプリングにおいて，SBANE ダイアローグが選択された背景には，弱連結の強みというパラドクスを生かす組織体に対して，強連結の強みという，より自明の理をフルに生かす組織体を探索していたという段階がある。同時に，グラノベターの枠組に閉じこもることなく，現場の声からネットワーキング組織体にまつわるより多数の属性を見出して，グラノベターなどのたぐいの既存の公式理論を超えること，少なくともより現実に即して再統合することがめざされた。

以下の比較枠組の記述は，「根づいた理論」を新たに追い求めながら，既存の「公式理論」の再統合をも図るという意味では，折衷的ではあるが，この研究領域の適切なレビュー論文がみあたらないので，関連する研究への言及は，必要であると判断した。

Ⅳ．2．サークル型とクラブ型の属性比較

(1) **連結基盤**　まず最初に，理論的サンプリングにおける基本的な基準になったという理由から，連結基盤という属性に検討を加えることにする。後述するメンバーシップ基準や運営基盤が，ネットワーキング組織体を創り出す，あるいは探し出す上でコントロールしうる要因であるという意味で，デザイン・パラミターをなすのに対して，連結基盤にまつわる諸属性は，加入の

きっかけや動機，ないしは加入後の好みや選好にかかわっている。

金井（1987b）におけるフォラムの定量的分析の結果によれば，

> ネットワーキング組織〔体〕を見つけ出すのに強連結や他の媒体でなく弱連結に依拠した人びとの方が，そうでない人びとに比べて，(a)より多数のネットワーキング組織〔体〕に加入する傾向があり，(b)ある特定のネットワーキング組織〔体〕により活発に参加すると同時に，(c)当該組識〔体〕の諸便益のうち特にネットワーキング目的〔思いがけない人びとやキャリアとの出会い〕を重視する傾向がある（p.71）。

ここで，連結の強度とは，「連結のあり方を特徴づける接触時間の長さ，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」（グラノベター，1973，p.1361）と定義されており，最も単純化していうならば[29]，親友や親戚が強連結で結びつきあった人びとに対応し，やや縁遠い知人ぐらいのつきあいの人びとが，弱連結で結びつきあった人びとに対応する。

面接調査において他の参加者に対する意見を求めると，フォラムでは「ここは何も友達をみつけに来るところじゃない」あるいは「ここに来なければ出会えないような人びと――たとえばベンチャー・キャピタリスト――に会うために集まっているんですよ」というたぐいの回答が多くみられる。これに対し，ダイアローグ参加者の間では，「グループで知り会った人とは長く付き合えそうですよ」とか「この集まりには，うちとけた一種のグループ・セラピー（集団療法）みたいなところがありますからね」というような回答が典型的であった。ただし，ダイアローグでは特に製造業の企業者の間では，専門職者やサービス供給者に対する警戒心が強かった。その理由は，これらの人びとはともすれば顧客を捜しに来ているように思われたからである。興味深いことに，逆にフォラムでは実に多様な領域に及ぶ各種のコンサルタントは，警戒されるとい

29）これはたんなる単純化というよりも，グラノベター（1974）で言及されているより詳細な面接データにも裏づけられている。

うよりもむしろ資源として尊重されている。

フォラムを対象とした質問票調査（金井，1987b）において，強連結でなく弱連結を通じてフォラムに加入するようになった人の方が，かえって熱心にフォラムに参加していた理由は，多様な人びととゆるやかに結びつくという目的に対してフォラムが適合していたためと推察される。弱連結に依拠する人の方がより多数の他のネットワーキング組織体に加入しているのも，同様に，広範囲に異質で多様な資源・情報を体化する人びとにめぐりあうためと考えられる。フォラムのいくつかの便益のうち思いがけない人びととの出会いや新たなキャリアの発見が，このような人びとにより強く選好される所以である。逆に言うならば，親しい友人を導きの糸としてフォラムのことを知り，フォラムの場で長期にわたるような友人をさらに探し出すというのはやや見当ちがいのようである。

ダイアローグの参加者は，グループ内の相互学習を促進し連帯感を築く上で，メンバーの同質性を気にかけている。たとえば，既述のように製造業の企業者がサービス業・専門職の人びとに異和感をもつのもその現れである。また，彼らは，規模の格差にも敏感であり，メンバーの各ダイアローグ・グループへの割り当ては，規模が似かよっている人びとどうしの方が話しやすいという前提にもとづいている。メーカーとコンサルタントとでは，あるいは100人の従業員規模の会社の社長と2～3人の会社の代表者とでは，同輩（ピア）集団の形成はむつかしいというわけである。すなわち，ダイアローグでは考え方，発想，価値観がある程度似通っているほど人びとは結びつきやすいと考えられている。このことを反映して，同じメンバーからなる集団の連続性を望む声が目立った。たとえば，

・わたしたちの昨年の〔ダイアローグ〕グループは非常に意気投合していましたのでSBANEに同じ顔ぶれのまま次の年もやらせてくれないかと頼んだぐらいです，もっともその提案は受け入れられませんでしたが。

このような対比から帰納される連結基盤の属性は次のように要約できよう。サークル型のネットワーキング組織体における連結基盤は，主として弱連結を通じて，多様な価値観・発想に特徴づけられた人びととゆるやかにつながりあうことにあり，顔ぶれの異質性・非連続性が選好される。これに対して，クラブ型のネットワーキング組織体における連結基盤は，主として強連結を通じて，似通った価値観・発想に特徴づけられた人びととタイトにつながりあうことにあり，顔ぶれの同質性・連続性が選好される。

この記述と経験的データとの関係において，メンバーの同質性・異質性という下位属性はややトリッキーである。一見するとダイアローグ加入者はより同質で，フォラム参加者の方が異質であることは，ほぼ自明のようにも思われよう。ダイアローグは小企業の経営者のみからなるのに対して，フォラムは，企業者ばかりでなく，会社従業員，ベンチャー・キャピタリスト，弁護士や公認会計士も吸引するからである。しかし，対象となる業種という点ではダイアローグの方がより異質なメンバーから成るといえなくもない。つまり，フォラムでは，最近サービス産業の発表企業がときどきみられるようになったが，ハイテク関係が主たる関心事であり，職種はちがっても技術基盤のスタートアップ企業に関与しているという点では参加者は共通のものをもっている。これに対して，ダイアローグではそこでカバーされる業種はフォラム以上に多様であり，同じグループ内に，ハイテク企業，印刷業，CI（コーポレート・アイデンティティ）専門業者，人材派遣業，レストラン，果ては洗車業のチェーンといった異質な業種の企業が含まれることもありうる。

ここで一言付言するならば，この属性を概念化する際に注目したのは，現場にいる人びと自身がそれをどのようにとらえているかである。ダイアローグのメンバー自身は，業種は多様であっても「小企業の経営者」という点で同質な集まりと自己認識しているのである。あるいは，彼らが，コンサルタントの混入に難色を示すのも「同輩」どうしが集まるべきだという選好の現れ

である。同質性を選好する声を反映して，たとえば家業（ファミリー・ビジネス）をついだ経営者ばかりのグループ，製造業者ばかりのグループ，およびサービス業者ばかりのグループが実験的に編成されたことも実際にあった。逆に，フォラムでは至上価値として「技術基盤の小企業への資源」たることが共有されてはいるが，面接資料より明らかなことは，フォラムの参加者自身が，異質な資源・情報の保有者が出会う点にフォラムの存在意義を見出している点にある。

一方で，クラブ型ではメンバーの価値類似性によりまとまりが生じ，他方で，サークル型では参加者の価値多様性ゆえに他の人びととの紐帯が生み出されるというのは相反するように思われよう。この点について，グラノベター（1973；1982）は，強連結も弱連結もそれぞれに社会的統合を生み出すが，そのタイプが異なると主張する。つまり，強連結がクリーク内の局地的（ローカル）ないしミクロの統合をもたらすのに対し，弱連結はクリーク間のマクロの統合をもたらすという。また，弱連結なくしてミクロの統合のみをめざすならばミクロの統合の帰結はマクロの断片化にほかならないともいう。われわれがクラブ型とサークル型の両方を――後述するように目的に応じてそれぞれ異なる強度ではあるにせよ両方を――希求する所以である。両者は補完的役割を果たすであろう。

グラノベター（1982）は，友人として自分と類似した考えをもつ者を選択する性向を価値類似性（バリュー・ホモフィリー）として定義し，それを強連結に関連づけている。また，ペルッチ＆ピリサク（1970）によるコミュニティ内のリーダーシップの研究でも価値類似性を通じての統合が論じられている。これに対してターク（1963）は，医療サービスのように複雑に分化したシステム内における凝集性はむしろ専門職間の価値のバリエーションに依拠するという対照的な仮説（価値多様性（バリアント・バリュー）ないし価値変異性仮説）を提示した。

価値類似性仮説と価値多様性仮説の対立は，連結の目的ないし便益を考慮に入れることによって少なくとも部分的には氷解する。「買手と売手の間のビジ

ネスの取引にみられるような高度に用具的な関係では，価値類似性があまり要請されない」（ラウマン他，1974；傍点引用者）といわれるように，用具としての交換の場で人びとが結びつきあうのは，異なる情報・資源を求めてであり，それらの人びとの間の価値観や発想法は多様であっても不思議ではない。むしろそのバリエーションゆえに集い合うのがサークルである。これに対して次に述べるような表出的関係の場であるクラブでは価値類似性こそつながりの基盤である。

最近の組織論では，サークル型のゆるやかな結びつきに着目する研究が目立っている。たとえば，ワイク（1979）のルース・カップリングの概念はその最たるものである。また，パウェル（1985）によれば，同じ社会的ネットワークの中で同じ顔ぶればかりに結びついていたら最も新奇な情報に乗り遅れるかもしれない。パウェルが出版産業の研究を通じて「ネットワークも年をとる」と警告するとき，それはクラブ型の集まりに居すわり安住することを警告しているのである。なにか新たなことを起こしたり，イノベーションに乗り出したりする上で，サークル型のもつ弱連結による異質で価値も多様な人びとのゆるやかな結びつきの重要性を示唆する研究が他にも多数存在する。私自身の前稿（金井，1987b）も，そのような側面を照射した研究である[30]。

しかし，ここで注意をしなくてはならないが，サークル型とクラブ型という理念型構築のねらいは，一方をよしとして他方が劣るというようなことを主張しようというわけではない。両者は，それぞれ連結基盤の相違に応じて異なる目的や便益に対してより適合的なのである。この点を次にみることにしよう。

(2) 連結の便益　新たな価値を探る人，イノベーションをめざす人，あるいは企業を起こす人に必要なことのひとつは，多種多様な情報や資源へのアクセスであり，そのためには，上述のように最近よく議論されるようなゆる

30）もっとも，サークル対クラブというアイデアは，未だラフながら金井（1987a）にその萌芽をみることができる。

やかな結びつきが望ましい。

他方で，新たなことを実施しようとするとき，それがより新奇かつ大胆でリスキーであればあるほど，同じようなことに挑戦している人びととの同志的な強い結びつきや（ホンネの吐露を通じての）励ましが必要である。ここに，サークル型にはないクラブ型独自の持ち味がある。

表現型の2組織体における面接調査でこの点に関してしばしば聞かれた発言は，たとえばフォラム参加者の間では，「ここは観客を気にしたショー・ビジネスのようなところです」に類する説明であり，ダイアローグのメンバーの間では「同類相憐れむようなところがあります」[31]といったような表現である。それぞれ代表的な声を面接データから引用すると，

- 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。……ある意味で，ドラマこそ総合芸術です。ドラマは，存在と時間，見ること，書くこと，演技することを統合します。〔フォラムでの〕発表はドラマです。それこそドラマです。……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メントです。ショー・ビジネスです。
- 同情しあう（commiseration）といってもそう大げさにとってもらうと困ります。たとえば，子供がはじめてできたとき，なんでもないことなのに「うちの子供ここがおかしいのじゃないか」とかつい心配し出すときりがないでしょう。そういうときに，思うままこんなことがあった，あんなこともあったと正直に他の人と言い合えるだけでずい分ありがたいものです。〔ダイアローグでは〕そのような率直さが重要です。

「ショー・ビジネス」とか「子育て」とか一見，企業者活動からかけ離れたメタファーが用いられているが，言いえて妙である。

31）同種の表現がSBANEを対象としたボイド＆ガンパート（1984, p.20）の被面接者にもみられる。

まず，フォラムでは主として追加的資金の源泉をベンチャー・キャピタリストに求めると同時に自分の事業アイデアに対する活発な議論をひき起こすためには，主として自分の（そして自社の）強みを中心に華々しくしゃべり，プレゼンテーションもかなり洗練されたものでなければならない。印象的な事業計画書（ビジネス・プラン）を見事に発表しえた場合にのみ，発表直後の談笑や数日後の電話を通じて多様な情報・資源への具体的な接近が始まるのである。特に潜在的な投資家の面前で，つらいことや問題点まで正直に話すわけにいかないし，競争者もその場に居合わせる可能性があることを考えると，あまり何もかもを打ちあけるわけにもいかない。すなわちフォラムのような場では，うちとけることよりも多少ムリをしながらも世界を広げることがめざされているのである。初めて出会う人も多くいるので，なんらかの工夫が必要である。ハイテク企業者コミュニティでは必須のビジネス・プランにもとづく発表は，ある程度標準化され，フォーマットもよく工夫され安定してきており，ロー・コンテクスト（それまでずっといっしょにいて背景情報・期待や仮定をあまり知りあわない脈絡）の下での[32]コミュニケーションの質が維持されている[33]。ややつっぱったショー・ビジネス的な発表によって，ベンチャー・キャピタリストがついたり，他の専門職やベテラン企業者から助言やアドバイスをえたりして，そのスタートアップ企業はさらに翔くのである。ここからサークル型の便益を帰納すると，ネットワークを用具として使用し，それを通じてたとえロー・コンテクスト下でも資源・情報へのアクセスを可能にし，「翼をもつことの欲求」を充足するものである。

他方，「子育て」のメタファーの含意はいかなるものであろうか。企業者にとってスタートアップ企業は，「子供」である。子供のことが気になる，自分の

32）ロー・コンテクスト対ハイ・コンテクストの概念については，ホール（1976）参照，また情報のタイプとこの概念との関係については野中（1987）参照。

33）発表企業の質の管理と，発表企業のCEOの発表技能（presentation skills）は，ながらくフォラムの運営委員会の懸念事項である。

望みが大きいほど，これでいけるのかなという気持ちが強くなるという感じを，先の第2の引用はよく示している。ダイアローグにも，それを用具として利用しようとする人びとも集まる。特に，専門職やコンサルタント，サービス業関係者全般にその傾向が存在することは否めない。しかし，ここに同志・同輩を求めに来る人には，同じメンバーのまま1年間継続するためもあって，競争者のいないうちとけた集団ができあがる。そこには，フォラムにみるような「他者の目を意識したドラマ」はなく，フォーマットや手続きも最小限の単純なものである。それらは，その日のホストになった企業者が，心配や問題点も含めて自分の思うがままのことを，表出できるようにするための仕組みにほかならない。有益な情報やつてを得ることも多いがダイアローグでより顕著なことは，名前が示す通り真のふれあいや対話である。「子育て」の比喩が示すように，ホストが「自分にはこういう問題がある」と自己言及し[34]正直にそれを他の人びととの接触の場に投げ入れたときに，「私にもあった」，「私は同じことをこのようにくぐり抜けた」というようなやりとりを通じて，同じ問題に新たな意味づけがなされたりする。つまり，ダイアローグ（対話）が生み出しているのは新奇の資源や情報へのアクセスというよりも，心深く抱いている手持ちの問題の共有を通じての対話からの情報や意味の創出である[35]。比較的同質のメンバーが連続的に接するがゆえに，このような対話はハイ・コンテクスト下でなされる。SBANEダイアローグから推論される一般型としてのクラブ型の便益を要約するならば，同志的関係の中で思うがままを表出する場として，（用具としてではなく）ネットワークそのものを（コンサマトリーに）生かすこと

34）この点に関しては，シンボリック相互作用論や最近の自己組織化理論におけるself-referenceの概念についての，野中郁次郎教授（一橋大学）との何度かの「対話」に多くを負う。なお，この点については今田（1986：1987）も参照のこと。

35）このことは，サークル型の方がクラブ型よりは人的ネットワークをコンピュータ・ベースのネットワークで（代替というのはありえないとしても）補完しやすいであろうことを示唆している。cf., 金井 (1987a), p.178。

ができて，その場のハイ・コンテクスト下での対話や情報・意味の創出を通じて，「根をもつことの欲求」を充足する点にあるといえよう[36]。

企業者は高く翔くことがなければおよそ企業者たりえないが，高く飛びつづけるには，帰るところをもっていなければならない。そうでなければ「根こぎ感」をもったままの重たい飛翔になってしまう。

ここで論じた連結の便益は，先に述べた連結基盤のあり方によって生じる。つまり，サークル型のルースな連結基盤がネットワークからの用具的便益の活用を促し，他方でクラブ型のタイトな連結基盤が表出的便益の土壌となっているのである。

次に，このような対照的な働きをするサークル型とクラブ型を構築する上で重要と考えられるデザイン・パラミター（組織体の設計要素として操作することができるもの）をみていくことにしよう。デザイン・パラミターには，主として(1)だれを入れるかというメンバーシップの問題と，(2)どのように運営していくかという運営ルールの問題がある。

(3) **メンバーシップやその他の参入基準**　先に述べた通り，フォラムは公式見解として，およそメンバーシップという用語そのものを廃棄している。会員資格というだけで，閉鎖的な感じがするからである。しかし，「閉鎖的」と表現すると否定的な響きがするが，それは誰が入っているのかはっきりしているという意味で「保護的」とも換言できる。ダイアローグは，むしろ私的で保護的な対話の場を創り出すために，ある程度閉鎖的なメンバーシップ基準を課して，「脅威的」にもなりうる公開の討論の場としてのフォラムとは異なる道を歩んでいる。その基準の詳細は既述の通りである。ここでは，次の点にのみ再度注意を促しておきたい。

36）この場合のネットワークの機能は，consummatory なものである。

第1に，フォラムとダイアローグの間には参加者のポピュレーション（母集団）の定義に大きな差がある。フォラムでは企業者の発表するケースに興味をもつ万人を参加者の母体としている。約2,000名強が『フォラム・レポーター』を購読しているが，そのことが例会参加の要件となっているわけではない。その意味で参加者の母集団は，この購読者集団をその一部に含む，より大きなクリティカル・マス（臨界的多数）である。

これに対して，エグゼクティブ・ダイアローグに加入するためには，まず何はさておきSBANEの会員資格を必要とするという意味においてダイアローグ成員の母集団は，厳密に約2,000社のSBANE会員企業の人びとに限定されている。またそもそもSBANEの会員となるには，会社のCEO（最高経営責任者）もしくはそれに準ずる人びとという明確な基準が存在するから，ダイアローグの支持母体は，この二重の意味で限定されたポピュレーションから引き出される。

第2に，参加費用がもうひとつの潜在的加入者の幅に影響する要因をなしている。参加費用は，メンバーシップと関連はしているが独立のデザイン・パラミターとして参入の困難度，したがってネットワークのもつ選択性を左右する。フォラムは，年次ワークショップ等では実費を徴収するが，通常の月次例会の参加は無料である[37]。また，『フォラム・レポーター』の購読料もほぼ名目のみのとるに足りない額（年間5～15ドル）にすぎない。これに対してダイアローグは，SBANEの年会費そのものが会社規模によっては最高1,200ドルに及ぶし，ダイアローグ加入には別途75ドルが請求される。

第3に，ひとたび参加を決めた後に要請されるタイム・コミットメント（時間投入量）にも差があり，その大きさは，潜在的参加者の目に映る壁のひとつとなるかもしれない。タイム・コミットメントは，広義のコストであり，参加の心理的費用にほかならない。ダイアローグは，年間を通じて原則として加入

37）出費があるとするならば，2つのケース発表の間にとる軽食代ぐらいであるが，これも実費以上のものではない。

者が全セッションに顔を出すということを前提にしている。それだけの時間をかけ毎回欠かさず対話に参加するだけの真剣さや毎回のホストへの敬意――自らもホストになるセッションがあるという意味では相互の敬意――をもちあわせないような人びとは，ダイアローグに入ってほしくないと強調されている。ダイアローグ・プログラムの拡張を図る際にもこの点への注意が弱まることはなかった。

フォラムとダイアローグの間で，個々のセッションの時間に大差はなく，ともに3時間から4時間ぐらいである。違いは，年間を通じてのトータルなコミットメントである。フォラムは，ひとたび参加したからといってその後も毎回出なければならないという筋合のものではない。むしろ毎回の参加者の組み合わせが異なる点に妙味がある。すなわち，フォラムではダイアローグでは不可能な「つまみ食い」が許されているので，特に興味のあるセッションにのみ出ればよいだけのことである。ダイアローグでは欠席はホストへの――ひいては同輩集団への――敬意の欠如とみられるが，フォラムは，後述するように毎回顔ぶれが変わるような程度の回転率を前提にしている[38]。その分だけ，フォラムでは心理的コミットメントの重さという意味での参入の壁は低くなっている。

第4のポイントは，特定のカテゴリーの参加者に対する排除規定の有無である。フォラムには，そのような規定は存在しないが，ダイアローグでは，同輩ないし対等者ではないものをグループに入れると，思うがままを正直に語れるという持味がこわれてしまうため，顧客，潜在的顧客や納入業者を別のグループに分けるようにしている[39]。また，先に述べたように競争者を目の前に話す

38) 類似の点に関して，128ベンチャー・グループの会長，マイケル・ベランジャー（Michael Belanger）は，自分のネットワーキング組織では，排他的で選択的そして高価なエリート・クラブと異なり，安価で高回転率にもとづく運営がなされていることを強調している（カーン，1985）。

39) 他のダイアローグ・グループにうまく入る余地がある限り，エグゼクティブ・ダイアローグ・プログラムそのものへの加入が拒否されるわけではない。

ということがないように選択的に各ダイアローグ・グループの成員構成が慎重に決定されている。

メンバーシップの基準，その他参入の気楽さを左右する要因は，ネットワーキング組織体の性質に影響するデザイン・パラミターのひとつをなしている。これらは，次に述べる運営基盤や運営手続きの指針よりも単純であるが，パワフルなデザイン・パラミターである。運営基盤に比べるとより単純で変更は容易にみえるが，ネットワーキング組織体への入口のバルブに触れるようなデザイン・パラミターなので，メンバーシップや参入の基準を通じてのゲートキーピング機能については，慎重な熟慮が必要である（cf., 神田・寺本，1987)。

一般型の記述としては，最も単純化していうと，包括的・非選択的でオープンなサークルと限定的・選択的で（相対的に）クローズドなクラブとの対比になるが，表現型の比較に即して述べた4点のここでの記述にみるように，その現実形態におけるメンバーシップやその他の参入基準のあり方は，なかなか微妙である。

(4) **運営基盤**　ネットワーキングは，直接的接触ばかりでなく間接的接触，つまりある人との直接的接触を通じてさらに他の人びととの間に何ステップかはさんで生じる接触も内包する。間接的接触による接触の輪の広がりの増大は連鎖効果（チェーン・エフェクト）と呼ばれる（マッガイア，1983)。間接的接触や連鎖効果にまつわる典型的な発言を面接データから例示すると，

- 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。
- 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ない状況にありました。それで，わたしの最初の対応はといいますと，フォラムを通して知ったある人に電話することでした。といいますのは，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そうだったからです。

というような考え方であり，より一般的にはある事柄が問題となったときそれを扱える誰かを知っているような誰かを自分が知っていて，そのつてを生かすことをいう。観察および面接データから示唆されることは，間接的接触や連鎖効果は，ダイアローグよりもフォラムにおいてより目立っているということである。

ダイアローグでも，もちろん他の成員を通じて弁護士やCPAを紹介してもらったという話を聞かないわけではないが，お互いが他の成員の資源であり，グループに内在的な価値があると考えられている。そのために，ダイアローグでは，同輩集団を潜在的顧客・依頼人探しの場（つまり用具）として使うような考え方は忌避される。「グループ・セラピー（集団療法）みたいなものです」といわれるような表出的便益は，間接的接触ではなく直接的接触によって実現するものである。

これらの前提となる運営基盤は，先に少し触れたように，サークル型組織への参加者の高回転率と彼らの非定期的・散発的参加と，これに対するクラブ型に加入する成員の低回転率と彼らの長期滞留と定期的参加である。表現型の2組識体における回転率の正確なデータはないけれども，それぞれの運営手続は，このような対比を示唆している。ダイアローグでは少なくとも最低10回，同じ顔ぶれが定期的に集うことになっているし，フォラムでは，興味あるものがそのつど勝手に出ればよいということになっている。後者でもなかにはほぼ毎回顔を出しているような「常連」[40]もいるにはいる。しかし，発表企業の産業分野や技術領域に応じて出るか出ないかを決める人も大勢いるため，オープン・メンバーシップ制と相俟って，回転率が高まるような仕組みになっている。

回転率，参加パターン，間接的接触の活用度（逆に直接的接触の重要度），連鎖効果の強度，および直接・間接に接触する人びとの数（規模）における相違

40）たとえば，BCS（ボストン・コンピュータ協会）のコンサルタント・企業者部会長は，必ずといっていいほど出席している長期滞留の常連である。

をふまえると，サークル型よりもクラブ型の方がネットワーク内部の凝集性が高い，あるいは少なくとも参加者が抱く所属感（sense of belonging）は強いと考えられる。集団凝集性は測定されていないが，後に定量的データに即して詳述するように，所属感の重要度も実現度も，フォラムよりダイアローグの方が高かった。なお，潜在的に達成可能な規模は，サークル型の方が大きい。言い換えるとクラブ型の方は，その単位ユニット（エグゼクティブ・ダイアローグ・プログラムの場合は個々のダイアローグ・グループ）を意識的に小規模におさえる必要がある。サークル型は，フォラムの生成の歴史（金井，1987a）にみてとれるように，意識的に「広がり」を指向する。

クラブ型が凝集的な求心力で深みを指向するのに対して，サークル型は拡散的な遠心力で広がりを指向しているともいえよう。このような参入基準や運営基盤のデザインの如何によって，強連結，価値類似性や同質性選好といった連結基盤が強化されたり，逆に弱連結，価値多様性や異質性選好といった連結基盤が強化されたりする。両タイプとも異なる便益を実現するがゆえにそれぞれに重要である。企業者は，サークル型の遠心力によって翼を広げ，クラブ型の求心力によって根を大地に深くはる。

ハイテク企業の集積の地であるボストンのような地には，フォラムやダイアローグを氷山の一角とする，より多数のネットワーキング組織体が共棲していること，またそれゆえ人によっては複数の組織体への多重メンバーシップが可能であるということは，このような異なるタイプの組織体の機能が少しずつずれていて相互に補完的であることを示している[41]。ちなみに，フォラムの例会におけるフィールド実施の質問票調査（N＝67）では，フォラムの月次例会参加者の18％がSBANEのメンバーであった[42]。

41）もっとも，ここで見出された2類型でボストン近辺に遍在するあらゆるネットワーキング組織体をカバーしていると断定はできない。

42）詳細は，金井（1987a），195－205ページ参照。この18％という数字はSBANEとの多重メンバーシップであり，SBANEの諸活動のうちダイアローグ加入者に特に限定しているわけではない。

Ⅳ．3．表現型としての2組織体の対照的理念型からの乖離

経験的(エンピリカル)リアリティに準拠することなくただ論理的にタクソノミーを構築するのに比べて，本研究における比較研究の利点は，どこにあるのであろうか。ひとつは，いうまでもなく公式理論からの導出物にすぎない「机上理論」ではなく，グレーサー＆ストラウス（1967）のいわゆる「根づいた理論」を，記述的に構成（あるいは，発見）しうる点にある。もうひとつは，現実の経験的実在物が，つまるところどのような点においていかなる具合に理論的な一般型(ジェノタイプス)と乖離しているのかを，丹念に探ることができる点にある。「机上理論」のもつ一見強力なパノラミックな観点による陥穽，つまりどのような社会現象でも「見えた」と思ってしまうような危険を避けることができる。タクソノミーは，理論発見の出発点であって，理論を封じ込めるものではない。本研究での調査対象組織体は，それがサークル型とクラブ型という一般型を生み出す母体となったとはいえ，現実形態の常として，一般型（純粋型）からの興味ある乖離を示している。

この乖離の定性的分析[43]は，次のような2つの意味をもっている。ひとつには，タクソノミーの構築に適合的な事実の記述のみでは，明らかにデータの選択的使用であり，タクソノミーに合わない重要な事実も印すことによって記述がより完全になるからである。ある意味では，理論が経験的準拠物(エンピリカル・レファレンス)なしに導出されるならば，そもそも経験的な実証研究は不要である。経験的準拠物，つまりフォラムとダイアローグという確固たる調査対象組織体という現実に密着する理由は，理論（たとえそれが「根づいた理論」であれ）から乖離する部分の探査から現実の豊かさをはじめて知ることができるからである。第2に，フォラムやダイアローグが沈滞することなく活発に活動を続けてこれたのは，

43）一般型から導出される仮説と相反する定量的結果については，所属組織体（要因1）と個人的特性（要因2，より具体的にはボナ・ファイド企業者vs.サービス提供者・専門職者）を2要因とする分散分析を，とりわけ交互作用効果にも注意しながら，別稿において報告する予定である。

現実形態の組織体として生存していく上でサークル型の長所を生かしながらもその弱点をクラブ型で補強し，クラブ型の長所を生かしながらもその弱点をサークル型で補強してきたからとも考えられるからである。表現型であるフォラムやダイアローグは，それぞれサークル型とクラブ型という一般型を礎石としながらも，部分的にそれぞれクラブ的要素やサークル的要素をその上に付加することにやぶさかではない。この点の分析を抜きにしては，現実形態として両組織体のもつ絶妙なユニークさのいくつかは見失われてしまう。この節ではそこに分析の焦点を合わせる。

(1) **創設期のフォラムとSBANE** フォラムとSBANEの生成プロセスを経時的にながめると，フォラムの初期においてはクラブ的要素がより強く，逆にSBANEの創設の契機にはサークル的要素が濃厚である。

前稿（金井，1987a）におけるフォラムのケース記述において詳しく述べたように，フォラムがケンブリッジに生まれた1978年は，ベンチャー・キャピタル市場が息絶えた時期であり，ニュー・ビジネスの活発化の指標であるIPO (initial public offering) の数が底をついた時期である。フォラムの創設者の1人は，この時期のことを「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」であったと述懐している。

設立当初のフォラムを知る人びとに共通した見解は，その場がこのような経営環境に対する焦燥感を吐露する場であったということである。参加者も主として創設趣旨を共通に強く認識しあった仲間が中心で，ただの「聞き手」という意味での一般聴衆はいなかった。M.I.T. エンタープライズ・フォラムの第1回月次例会における発表者は，創設者の1人の弟であった。

現在のフォラムはサークル型の表現型であるが，初期のフォラムは連結基盤を主として強連結におき，表出的側面の占めるウェイトも高かったと考えられる。フォラムの発展プロセスは，その本質において，このクラブ的性格を払拭

していくプロセスであった。フォラムの創設者たちは，フォラムの前身であったニューヨーク・ベンチャー・クリニックが不調に終わった理由のひとつが，「新たにやってきた企業者に対し，毎回の会合であいも変らぬ同じ連中が似通った助言を重ねていること」にあったことを，よく承知していた。そのため意識的に広く多くの人びとに呼びかけ，内輪の集まりに終わらせないようにするという方針が明確であり，インパーソナルな郵送リストの整備にみられるような潜在的な広がりを指向する拡張主義と多様なプログラムの実験がフォラムの進化であった。

他方，SBANEが結成された理由は，いかように考えても，用具的であった。ルーズベルトの呼びかけに呼応して，ロビイングのための用具としてネットワークが創られ使われることになったというのがSBANEの淵源である。ダイアローグ加入者23名のほかにも，SBANEの専門職スタッフとも組織体の沿革に焦点をしぼったインタビューをおこなったが，残念ながら発足当初の正確な企業数を知るものはいなかった。しかし，10名前後で小さく発足したフォラムに比べて，SBANEは少なくとも何十社ないしは何百社というレベルの規模でスタートしたと推察される[44]。もしこれ以下の規模であったとしても，政治的な発言力を形成するに足るほどの臨界数（クリティカル・マス）に達していたことは確かである。なぜならば，全米各地域で，同時期に同じ目的のために結成された諸組織のうちでSBANEのみが成功裡に長い寿命を獲得することになったからである。

このような意味で，フォラムの月次例会とSBANEのダイアローグとを対比することは，ただ単にサークル型とフォラム型とを対比するというだけでなく，クラブ型を起点としながらも意識的にサークル型に脱皮しようとした組織体と，サークル型の起源をもつ活動母体のなかに生じたクラブ型の組織体とを対比するというより複雑な面をもっている。

44）正確な数字については，注15）でも既に述べた通り，アーカイバルに残っていないか，照会中である。

(2) フォラムのニュー・ベンチャー・クリニックとSBANEのニュー・イングランド・ビジネス会議　フォラムは，先に述べたような明確な自覚をもって拡張主義をとってきたが，そのような方針を決めた当事者である創設来のフォラム運営委員は，フォラムの規模の拡大に対してかなり両価的(アンビバレント)な感情を抱いていた。この両価性には，いくつかの見逃せない重要な二律背反が背景にある。大きく立派なフォラムになったが，そこには古き日々になじんだ狭いM.I.T.の教室やそこでM.I.T.同窓会組織の好意により無償で配られたような軽食ディナーもない。あるフォラム運営委員は，「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」という。古きフォラムをなつかしく回顧するのは，一面では聴衆（一般参加者）の増大によって発表企業に対してやや無責任などぎつい（スタンド・プレー的な）批判がみられるようになったためである。200名を超す規模のもつ大集団の心理は，しばしば否定的に働くことを残念に思いつつも，このような批判性を尊ぶことこそがフォラム（公開の討論の場）たるゆえんであるという点に，感情的にわりきれないディレンマがある。それでも規模の増大を常によしとしてきたのは，他に明快な成功指標がなかったからである。

規模の増大を通じての一般聴衆の増大，彼らを意識したショー的要素やスタンド・プレー，大聴衆の精査に耐えうるだけの発表企業の洗練化，聴衆の中に競争者が埋もれていることも許容するフォラムの開放性といった諸要因が織りなすパラドクスは，次の通りである。つまり，これらの諸要因こそ，まさにサークルとしてのフォラムの成功の鍵要因であったにもかかわらず，真にフォラムのもつ諸資源に助けを請いたいと思う「若い」まだ揺籃期の企業の発表を断わる理由となってきたことである。すぐれた技術基盤をもちながらも若くて脆弱な小企業だと，フォラムが持つようになった緊張や圧力に耐えられなくなったのである。

そこで生まれたのが、小フォラムとも呼ばれるニュー・ベンチャー・クリニックであり，M.I.T. エンタープライズ・フォラムの新しい顔のひとつである。ニュー・ベンチャー・クリニックは，M.I.T. の大講堂ではなく，M.I.T. のファカルティ・クラブにおける個室ディナー室（プライベート・ダイニング・ルーム）でおこなわれる。そこに参加することができるのは，フォラム運営委員が招待した者のみであり，競争者を混入させることなく，無償できちんとした夕食が用意され，なごやかだがきわめて真剣に議論がおこなわれる。発表企業は，通常のフォラム月次例会で発表するには新生児にすぎるようなスタートアップ企業であり，ニュー・ベンチャー・クリニックは別名 M.I.T. スタートアップ・フォラム，孵卵器（インキュベータ）プログラムとも呼ばれる。この新プログラムの発起人によれば，

- わたしどもが無料で夕食を提供しますし，それ〔ニュー・ベンチャー・クリニック〕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，フォラムが，かつてはそうであった状態に似ています。

ニュー・ベンチャー・クリニックは，サークル型に脱皮したフォラムが再度その内部に取り入れ制度化することになったクラブ的要素である。

これとパラレルな逆の動きが，SBANE にある。つまり，クラブ型の展開方向をダイアローグの開発によって濃厚にした SBANE に，再度サークル型のゆるやかな結びつきが導入されつつあるという動きである。ダイアローグは，1984年夏に実施された SBANE の多様なプログラムへの満足度調査で上位に位置づけられたクラブ型の活動である。ロビイングという用具的なネットワーク利用のなかで生まれたダイアローグは，10数名から成るグループ内に閉じた自己充足的活動であり，グループ間での意見交換やノウハウの往き来は制度化されていない。各グループと SBANE の担当部局とのコミュニケーションは最小限である。担当部局の主たる責任は，各年度にグループ分けをし，それをキック・オフさせるところまでである。クラブ型のネットワーキングとしては，ダ

イアローグをかなり完成させた後，新たなステップとして、SBANEはニュー・イングランド・ビジネス会議を発足させた。興味深いことに，この会議の初代プログラム編成委員長は，後にフォラムの運営委員会会長となる人で，古い時期のダイアローグ経験者であると同時にフォラムの重鎮でもある。ダイアローグに成功した後のSBANEに再びサークル的要素を加味する上で，まさに適任の人物であった。

ニュー・イングランド・ビジネス会議は，SBANE内の各プログラムに散っている人びとが一堂に会する場であり，他のSBANEの活動と異なり，SBANEの非会員にもオープンである。ニュー・イングランド・ビジネス会議の最近のパンフレットによれば，その使命は次の通りである。

> ……1987年の大会プログラムには52以上の部会（セッション）があり，貴方の事業の運営に直接かかわるトピックが見つかるはずです。販売・マーケティング戦略，成長のための財務，税金計画，これらは……ほんの一例です。本年もまた，傑出した講演者（スピーカー），つまり個々の分野で助言・指導するにふさわしい実務界の経験者とその筋の権威が大会に来ます。……ニュー・イングランド・ビジネス会議はユニークです。それはニュー・イングランドの成長企業のCEOとトップ・レベルの経営者にあわせて組織された唯一の大会です。……1986年の大会出席者の優に84％はトップ・レベルの経営幹部でした。……「講演」方式の部会から成る他の多くの会議と異なり，ニュー・イングランド・ビジネス会議はパネル討議方式をとりますので，多数の聴衆の参加による生々としたやりとり（ギブ・アンド・テイク）が可能です。……

ニュー・イングランド・ビジネス会議には，小企業へのオフィス用具，サービス等の供給業者の展示会があるばかりでなく，この地域の小企業にとって主たる顧客層への窓口となるような，ニュー・イングランドの大企業の資材部・購買部の代表者と出会う特別の機会――文字通り「ザ・マーケットプレース」と呼ばれる展示会――も設けられている。

ニュー・イングランド・ビジネス会議は，サークル型に発し，クラブ型の活

動をうまく軌道に乗せた後に，再度サークル型の広がりをSBANEにビルト・インしようとする新展開であるといえよう。興味深いことに，ニュー・イングランド・ビジネス会議のプログラムの中に，M.I.T. エンタープライズ・フォラムの特別例会がフィーチャされている。

(3) **フォラムの運営委員会とダイアローグにおける解散ルールと専門職・サービス提供者の両価性**　SBANEがフルタイムの専門職スタッフの一団を擁するのに対して，M.I.T. エンタープライズ・フォラムは専任の全米ディレクターを除くと他にフルタイムのスタッフはいない。SBANEでも各プログラムごとに各種の委員会を設けボランティアで委員になってくれる会員の意見を吸い上げてはいるが，専門分野ごとにフルタイムの専門職とそのサポート・スタッフがいる。これに対して，フォラムではボランティアの時間と活動こそが，活動の支柱である。

フォラムの重要な戦略的方針も業務上の作業も，このようなボランティアからなるM.I.T. エンタープライズ・フォラム運営委員会によってなされている。委員の数は年によって若干の変動はあるけれども20名前後である。フォラムの開放性を反映して，活動がM.I.T. 関係者のみに限定されないようにM.I.T. とゆかりのない人々が委員の半数ほどを占めるようにしている。とはいうものの面接と質問票調査（自由記述型のコメント欄）から示唆されているのは，フォラムそのものは開放的であるけれどもフォラム運営委員会は選ばれた一握りの人たち約20名に任されているという感想を一般参加者がもっているということである。フォラムの月次例会の運営基盤のひとつが高い回転率にもとづいているとしても，フォラム運営委員会の顔ぶれは安定しており，その意味でフォラムの核の部分は回転率が低い。しかも，運営委員会のメンバーのうちの8名は創設以来の委員である。

フォラム運営委員会は，フォラムという全体としてはサークル型のネットワーキング組織体における核であり，核となるこの集まりのもつ性格は，きわ

めてクラブ的である。あるいは別のみかたをするならば，フォラム活動，なかでもケース発表月次例会は，クラブ型からサークル型へ脱皮することに成功したが，この脱皮を支えたのはほかならぬクラブ型のままにとどまった運営委員会なのである。このようなパラドクスは，サークル型のゆるやかな活動をボランティアで支える核となるものはクラブ型における強い相互理解にある，ということを示唆している。

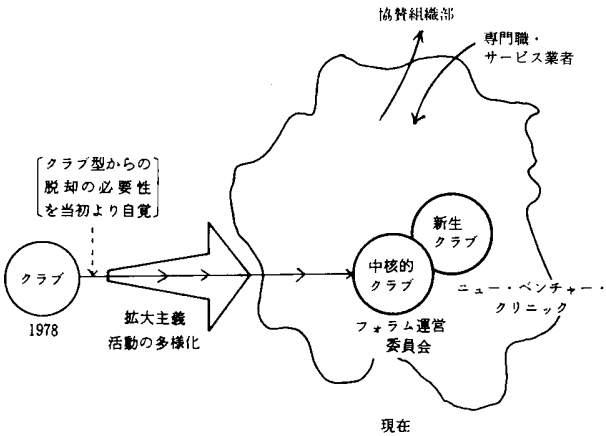
しかし，その開放性ゆえにフォラムに引き寄せられた一般参加者は，運営委員会がクラブ的なことに不満を抱いているようである。たとえば，

- フォラムの管理委員会〔運営委員会のことを指している〕は，手前みそに同じことを言いつづける，まったくのところ古くからの同じ人びとばっかりです。
- 役員会（ボード）〔運営委員会のことを指している〕を「外部者」にも開放してください。役員会は身内（クリーク）ばかりです。
- あまり内輪でやらないで（make it less clubby），〔一般〕聴衆ともっと相互接触して下さい。

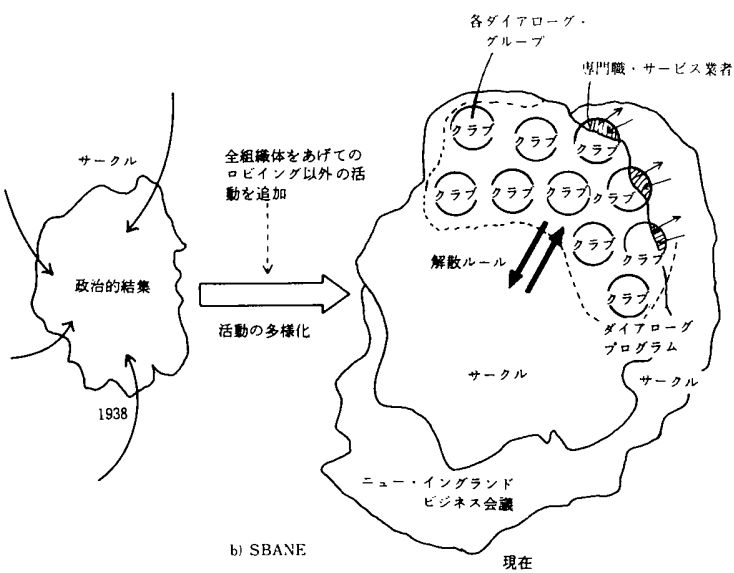
図1に要約するように，フォラムは発足当初のクラブ的側面を，フォラム運営委員会という形態で存続させた。フォラム活動全般の進化の方向がクラブ型からサークル型への移行であったにもかかわらずである。月次例会の大規模化への反省から生まれたニュー・ベンチャー・クリニックとともにフォラム運営委員会は，最も強いコミットメントをもつ人びとを，活動全般の維持に不可欠なボランティアとして内包している。このような一般型ないし理念型からの乖離は，フォラムのサークルへの脱皮計画の不徹底さを示すというよりも，表現型ないし現実形態の組織体のもつ進化の絶妙な産物としてむしろ順機能的ですらある。このようなクラブ的要素の残存（運営委員会）と再生（ニュー・ベンチャー・クリニック）によって，サークル型の「本業」（フォラムの月次例会）にもむしろはずみがついているのである。

SBANE でも，先に述べたフルタイムの専門スタッフが全活動の支えとなっ

図1　サークル型組織体におけるクラブ的要素と
クラブ型組織体におけるサークル的要素



a) M.I.T. エンタープライズ・フォラム



b) SBANE

ていることはいうまでもないが，ここではダイアローグに即して，次の2点に特に注意を促したい。ひとつは，年度末の解散ルールの厳守という慣習であり，もうひとつは，同輩との語らいを求める製造業の企業者とやや異なる行動パターン・発想に特徴づけられる専門職やサービス提供者の存在である。これらは，クラブ型の表現型であるダイアローグ活動が，グループ内に閉塞した単なる「仲良しクラブ」[45]になってしまうことを防ぐ微妙なしかけとなっている。

まず，ダイアローグ・プログラムは，年間10回以上，同じグループの集まりに原則として皆勤するだけの強いコミットメントを前提としているが，他方でいかにグループが居心地の良いクラブとしてまとまってきたとしても，次の年度に同じグループのままダイアローグをおこなうことは許さないというルールもまたもうひとつの重要な前提となっている。1985－86年度に形成されたあるグループは，SBANE本部のダイアローグ事務局に，同一メンバーのままでの存続を要請したが，次年度のキック・オフ会議では，各メンバーは異なるグループに散らばっていた。ダイアローグ・グループは，ひとたび始まると自己充足的に運営できるから，彼らもそのつもりになれば，SBANEとは独立に同じグループを維持できたはずである。実際にはそのようにならなかったのは，いざ新たなグループに割り当てられると，同輩との深みのある交流を望みながらも，ある種の新奇性やランダム性をもった広がりの魅力も捨てがたいと思う面があったためであろう[46]。また，いざSBANEという外延と離れて，離れ小島のように，あるグループに固執するのにも，なんらかの抵抗があったためもあろう。ダイアローグは，クラブ型を基調としながらもサークル型の要因による刺激も加味しているのである。あるダイアローグのグループ・コーディネ

45）この表現は，日本の異業種交流における企業者ネットワーキングの陥穽に言及する際に，また私の研究におけるサークル型とクラブ型の相互浸透の重要性をコメントされる際に，寺本義也教授（明治学院大学）によって1987年10月31日の組織学会年次大会（於九州大学）において使われた用語にもとづく。

46）ただし，このグループにいたことのある被面接者の1人は，同じグループでもう一回やりたかったと強調していた。

ータは，毎年ダイアローグのグループ編成のときに，SBANEの事務局に，「とにかく元気(ライブリー)のいい一団(バンチ)を下さい」と頼むという。いずれ親密になるが（SBANE会員という枠内で）年度始めには誰が自分のグループに来るかわからないところに，またいくら親しくなっても年度末には解散するというところに，ダイアローグの活性化の秘密があるとメンバーの間で考えられているようである。

1986－87年度の実績では，約150名が10のグループでダイアローグ活動を展開していた。これらは2,000名の会員を擁するSBANEの上に拠って立つ10個の島なのである。年度末解散ルールが存在するおかげで，さもなければ孤島になっていたかもしれない各グループに人の動きを通じてのつながりが生じるのである[47]。

成員間の同質性ないしは共通の基盤にもとづく同輩グループを目的としながらも，同質性に対して次のような両価的なコメントがダイアローグ加入者の間で聞かれる。

- 同一性(セイムネス)を回避してください――専門職の人びとを製造業の会社やサービス業の会社といっしょにしてください。
- 同質的な集団では，主観的な助言があまりに多くのさばってしまいます。

この発言は，専門職的サービスの提供者の声である。サービス業者や伝統的な専門職者（弁護士や会計士）のダイアローグへのアプローチのしかたは，他の人びと，とりわけ比較的規模の大きい製造業会社の企業者のばあいと異なっている。この微妙なずれは，一方で製造業の企業者をいら立たせることになるが，他方で，ダイアローグにサークル的要素を加味するもうひとつの要因をなしている。いら立ちのほこ先は典型的には各種コンサルタントであり，その理由は，表出的な場であるダイアローグを用具として使い，間接的・直接的接触を通じて潜在的顧客ないし依頼人(クライエント)をそこに見出そうとしているからである。

47）グループごとに学習蓄積したことが，年度内というサイクルではグループ間で共有されないという問題点に対処することをひとつの目的として，1987－88年度には，キックオフ会議に加えて年度末にも全体会議をもつことが計画されている。

ダイアローグに限らず，一般的に自助・相互援助の同輩ネットワークにおける専門職者の立場はきわめてパラドキシカルである（マッガイア，1983）。専門職者の専門知識そのものは用具としてのネットワークに貴重な追加的資源となるし，専門職者として築きあげてきた多様な人的つながりは用具としてのネットワークの幅を広げる。しかし，専門職の人びとを内部に入れるやいなや，自助ネットワークはもはや自助的なものではなくなる。たとえば，マーケティングのコンサルタントを例にとると，マーケティングに苦労している企業者にとって，そのコンサルタントの専門家としての知識やつては，他の同輩企業者より高度であるかもしれない。しかし，専門家として外から問題をながめる人よりも，同じようにマーケティングに苦労してきた他の同輩たちの助言・励ましをより重視するというのが，自助・相互援助の精神である。同様のことは，企業者の直面する法律問題や経理の問題に対する法律家や公認会計士という専門職にもあてはまる。このような人びとは，もし彼らがいなかった場合以上に企業者の世界を広げてはくれるが，自助というアイデアや同輩集団という考え方とうまくかみあわないのである（金井，1987 a）。

この意味で，ダイアローグにおける専門職やその他のサービス提供者はたえず微妙な問題を孕みながらも，サークル的側面を加味している。ダイアローグを長く経験している専門職は，自らの微妙な立場をよくわきまえていた。たとえば，

- いいですか，人事と重役斡旋（リテイナー）の専門家として，私はどのような人をどのようにして雇えばよいのかよく知っているんです。奇妙な話ですが，よく知っているだけにかえって，ダイアローグで人事や人捜しが話題になると，私は他の成員がしゃべり終えるまで黙っているようにしています。

この被面接者は，初期のダイアローグを通じて自分のビジネスの顧客をつかんだが，それをダイアローグ参加の目的としないことを自戒していた。彼がそれを目的とはしていなくても，他の成員の誰かがそれを望むなら，重役斡旋のプ

ロとして広域ボストン地域に彼が築きあげた人的ネットワークを生かすこともできるのである。

ダイアローグの創設者に，今日ではコンサルタントがグループに混入していることをどのように思うかを尋ねたところ，ダイアローグのレベル・アップに役立つというのが彼女の意見であった。

このように解散ルールおよび専門職・サービス提供者の発想や行動パターンが，SBANEの中でダイアローグの果している役割に対してもたらす追加的機能は，図1(b)に示す通りである。

(4) **コミュニティ内における相互浸透** 図1に示したように，両組織体は発足以来の進化の結果，現実形態としては非常に巧妙かつ興味深い形でサークル型とクラブ型が相互浸透しあう部分をもっている。

この点をよりマクロにながめると，広域ボストン地域という同じコミュニティ内において，全体としてはサークル型の活動とクラブ型の活動が相互浸透し合っているという側面も見逃せない。

第1に，M.I.T.エンタープライズ・フォラムの全米ディレクターは，M.I.T.という教育機関に場を借りるがゆえにフォラムでは着手できないけれどもこの企業者コミュニティの人びとにとってはプラスになると思われる申し出や照会・提案については，他の組織体にその案件をもちかける。SBANEは，その際の接触先として最も重要な組織体のひとつとなっている。

第2に，フォラム運営委員会の現委員長は，既述のように1986年度のSBANEニュー・イングランド・ビジネス会議におけるプログラム編成に関与している。広域ボストン地域のコミュニティ内の多様な分野における代表者と結びつく上で，フォラムやM.I.T.関係者は重要な糸口となる。他面で，これまでは，ハイテク企業者への関心を軸に発展してきたフォラムにとって，より多様な企業者一般――ローテクの製造業やサービス業を含め――の問題を扱う上でSBANEは，別種の資産をなしている。

第3に，最も公式的に制度化された面において，SBANEは，M.I.T.エンタープライズ・フォラムの協賛組織のひとつになっている。フォラムは，広範な資源へのアクセスを図るとともにコミュニティ内の特定組織にのみ過度に依存することのないようCPA企業，法律事務所，ベンチャー・キャピタリスト企業などと，フォラム活動への協賛を通じて結びついている。財務的サポートの分散と上述の諸資源へのアクセスが協賛組織群を編成した主たる理由である。そのなかで，SBANEのみが財務的サポートをおこなっていない唯一の協賛組織である。フォラムがSBANEに求めているものが，たんなる資金以上のもの，つまりフォラムとは異なるタイプのネットワーキング組織体としての補完的魅力だからと考えられる。

このように，個々の組織体レベルにおいても，またコミュニティ・レベルにおいても，サークル型とクラブ型の相互浸透は，理念型ないし一般型としてそれぞれのタイプがまったく純粋に併立しているということ以上に，現実が複雑であることを表現しているとともに，両者がどこかで現実には不可分に共棲し合っていることを示唆している。

V．定量データによる両組織体の対比

サークル型およびクラブ型ネットワーキング組織体という概念的比較枠組を念頭に，ここでは，参加動機，期待される便益や具体的なインパクト，ネットワーキングへの考え方・指向，参加者のパーソナリティおよび両組織体の集団風土（グループ・クライメイト）に関する定量的なサーベイ・データを分析する。

ここでの分析は，あくまで記述的なものであって，平均値の差のt検定をおこなってはいるが，それはなにかを検定することが目的というよりもただ単に両組織体の間での乖離度が大きい項目に注意を促すことだけが目的である。イン（1984）が指摘する通り，このようなサーベイ・データの使用法は，複数の

組織体の特性を記述するケース・スタディにほかならない。あるいは理論的サンプリング（グレーサー＆ストラウス，1967）によって取り上げられた対象組織間を，記述的に対比するのが目的であって，概念的比較枠組の妥当性を検定するものではない。むしろ比較枠組をさらに強固に経験的基礎に根づかせるための追加的記述データをなす。先の節でも，一般型ないし理念型からの乖離にも注意を払ったが，その立場は，以下の定量データの分析においても同じである。

Ⅴ．1．参加動機

パイロット調査（金井，1987b）は，参加当初の動機と現在知覚している参加の効果・便益とは同じであるという強い仮定にもとづいていたが，両組織体の比較調査では，最初の動機と参加後の便益とを明確に分けている。

参加動機にかかわる諸項目（付録1の質問調査票の問3参照）は，因子分析の結果，表6に示す3つの次元――経験共有（学習）動機，社会的動機，および資源動機――に集約された。

フォラムとダイアローグの間で最も差が目立つのが社会的動機の次元であり，ダイアローグの成員に，より顕著な動機である。しかし項目レベルで両者を比較するとわかるように，単なる親交や社交を求めるという側面での社会的動機には両組織体の参加者の間であまり差はなく，そのスコアはともに低い。主たる差の源は，「自分の問題について他の人びとと話し合う機会」への関心の強さにある。定性的記述からも明らかなように，ダイアローグへの参加のきっかけとして特に注意すべき社会的動機は，問題や相手を特定化しない漠然とした社交というよりも，「自分の問題」に即した対話なのである。なお，社会的動機は，ネットワーキング組織体の表出的便益に関連しており，クラブ型により濃厚な特性をなす。ここでのフォラムとダイアローグの差異は少なくとも部分的には，サークル型とクラブ型の相違の反映であるといえよう。

表6　フォラムとダイアローグへの参加当初の動機の比較
（下位サンプル別の平均値の比較）

	フォラム	ダイアローグ	t値
経験共有（学習）動機	4.93(1.37)	5.66(1.20)	4.70***
(1)　他の人々の経験から学ぶ機会	5.91(1.45)	6.25(1.26)	2.09*
(2)　日々の業務を超えたより大きな全体像	4.63(1.99)	5.18(1.82)	2.38*
(6)　他の人々がすでに解決した問題を自分も繰り返すのは避けたいという望み	4.26(1.85)	5.56(1.55)	6.37***
社会的動機	2.86(1.51)	4.24(1.25)	8.29***
(4)　親交を深め社交したいという望み	2.94(1.90)	3.05(1.68)	0.53
(5)　自分の問題について他の人々と話し合う機会	2.79(1.66)	5.48(1.60)	13.65***
資源動機			
(3)　より多くの諸資源に接近しうるという期待	4.59(1.85)	4.30(1.83)	1.31

注1．各項目はリッカート型7点尺度で測定された（1は「まったくちがう」，7は「まったくそのとおり」）。
2．括弧内の数字は標準偏差。
3．各項目ごとの欠測値のケース数が異なるため，フォラムからの下位サンプル数は152から157の範囲に，ダイアローグからの下位サンプル数は121から124の範囲にある。
4．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

次に，経験共有動機の次元は，「他の人びとの経験から学ぶ機会」，「日々の業務を超えたより大きな全体像」，および「他の人びとが既に解決した問題を自分も繰り返す（reinventing the wheel）のは避けたいという望み」の3項目から成り立っている。いずれの項目においても，経験共有はダイアローグの方がより深いと考えられているが，なかでも同種の問題解決の重複回避という第3の項目では，両組織体の間での平均の差が最も大きい。自分の世界の殻に閉じこもらないこと（第1，第2の項目）は，フォラム参加のきっかけとしても重視されているが，自分と似通った人びとから類似の問題について経験共有することは，成員の同質性をかなり意識したダイアローグにおいて，より強く期待

されているのである。

第3の資源動機は，ネットワーキング組織体の用具的便益を照射する項目（「より多くの諸資源に接近しうるという期待」）によって測定されている。一般型の比較枠組では，サークル型の方がクラブ型よりも資源動機がより高度であるはずだが，ここでの表現型の比較では，両組織間にほとんど差はなく，ただわずかばかりフォラムがダイアローグより高い資源動機によって人びとを惹きつけているようである。あまり差がみられなかった理由は，参加による恒常的便益ではなく参加当初の目的をこの問では尋ねているからである。たとえば，先に引用したダイアローグ参加者の重役幹旋業者（リテイナー）のばあいでも，徐々にダイアローグの場のもつ表出的便益を学んでいったが，参加当初の彼の目的は，ダイアローグなるネットワーキング組織体を用具的に使用することにあった。

最後に，これらの質問項目への回答パターン全般を通じて示唆されることは，概して，クラブ型参加者の方がサークル型参加者よりも，参加当初からより高い期待をネットワーキング組織体に抱いていると推察されることである。

Ⅴ．2．参加の便益

ネットワーキング組織体に参加することによって得られる便益は，多様な観点から測定された。用具的および表出的便益の相対的重要度，リッカート尺度による各便益の重要度と実現度，および具体的インパクトの3通りの側定をおこなった。

(1) **相対的重要度**　　まず第1に，本稿における概念的比較枠組における鍵概念のひとつである用具的・表出的便益を，各組織体の参加者がどの程度重視しているのかを知る必要がある。そのためのかなりストレートな方法として，これらの便益を含むリストに対して，「計100になるように数字を割り当てて各項目の相対的重要度を示して下さい」という問（付録1の質問調査票の問7）がなされた。

表7　表出的，確認的，用具的便益の相対的重要度のフォラムとダイアローグとの相違（割り当てられた値の平均値の比較）

	フォラム	ダイアローグ	t値
(1) 表出的　自分の気がかりなこと，感じること，問題点を他の人々の前で表出するとともに，彼らの言うことにも共感的に耳を傾けること	20.1(17.5)	35.6(17.1)	7.23***
(2) 確認的　他の人々の経験や助言を通じて自分のやっていることは正しく適切なのだと確認しようとすること	43.1(23.5)	37.6(17.8)	2.15*
(3) 用具的　自分の目的を達成するための実用的な資源として他の人々を活用すること	37.5(24.9)	26.8(18.8)	3.97***

注1．各項目の値は，「計100になるように数字を割り当てて各項目の相対的重要性を示してください」という問への回答の下位サンプル別平均である。
2．括弧内の数字は標準偏差。
3．フォラムとダイアローグの各下位サンプル数は，それぞれ3項目すべてを通じて，N＝141，N＝122である。
4．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

用具的ならびに表出的便益を含む対人接触プロセスの成果に関するタクソノミーとして，ベニス（1979）の研究があげられる。ベニスのタクソノミーは，相互排反的で網羅的な4カテゴリーとして，表出的，確認的，用具的，および影響的成果が想定されている。確認的成果とは，対人接触プロセスを通じて，ひとりで孤立したままなら不安でもあり思い切りよく納得できなかったことが他の人びとの経験や助言を通じてなるほどと得心がいき自信がつくことである。確認的便益は，サークル型とクラブ型の対比を特徴づけるものというよりも，むしろ両者に共通の要因である。経験的な面接データにおいても，「自分の考えを試す」，「自分のアイデアの現実性を聞く」といったような発言は，両組織

体で聞かれた。影響的成果は，対人接触を通じての行動や態度の変容という側面を照射している。この典型例は，教師と学生，カウンセラーとクライエント，あるいはより身近には親子といった関係である。このような面がフォラムやダイアローグに皆無というわけではないが，影響的成果は結果としてかりに生じることがあっても，これらの組織体に期待されている便益ではないし，面接データにもこれに類する発言はみられなかった。そのため，本調査では，表出的，確認的，および用具的の3カテゴリーを用いることにして[48]，表7に示すような結果を得た。

100点をこの3カテゴリーに配分させるというストレートでラフな測定方法のバイアスを下げ，また誤差を少なくするためには，ひとつには，各カテゴリーの表現が回答者にごく自然に理解できるものであること，いまひとつには，各カテゴリーの記述が社会的望ましさの観点から特に肯定的あるいは否定的なものに傾斜しないこと，の2点が肝要である。そのために，プリテスト時に，繰り返しワーディングの変更がなされた。また，「用具的」ということばとその説明が必ずしもネガティブな響きをもたないことがプリテストで確認された。

それぞれのカテゴリーに付された説明は以下の通りである。表出的便益とは，「自分の気がかりなこと，感じること，問題点を他の人びとの前で表出するとともに，彼らの言うことにも共感的に耳を傾けること」であり，確認的便益とは，「他の人びとの経験や助言を通じて自分のやっていることは正しく適切なのだと確認しようとすること」であり，用具的便益とは，「自分の目的を達成するための実用的な資源として他の人びとを活用すること」であるという説明

48）第3のカテゴリーとして「確認的」便益を追加することによって，「表出的」と「用具的」への配分をそれぞれ独立の変数として他の分析に使用できるという副次的だが重要な意味あいもある。また，質問票調査実施時にはこの種の組織体の参加者の便益はこの3タイプでカバーできると思っていたが（網羅性の問題），一部の回答にみられた追加的カテゴリーとして，「教育的」ないし「学習」というカテゴリーがあった。このような追加項目が付加されて配点がなされているケースは欠測値として処理した。

が付された。

表7にみる結果に明瞭なことは，第1に，表出的便益はフォラムよりもダイアローグにおいてはるかに重視されていること，第2に，これと正反対に，用具的便益はダイアローグよりもフォラムでより目立つ便益となっていること，および第3に，確認的便益はフォラムとダイアローグの違いを特に浮かびあがらせるものではないけれども，いずれの組織体においても相対的に最も有り難い便益のカテゴリーとして認知されていること，である。

要約すると，サークル型とクラブ型の表現型は，経験的データにおいてそれぞれ用具的便益と表出的便益によって特徴づけられることがわかった。確認的便益は両方の型に濃厚にみられるという意味で普遍的な便益をなしているが，いずれかのタイプに特有の属性を照らし出すものではない。なお表7のt値にみる通り，表出的便益の相対的重要度の差異（$t=7.23$, $p<.001$）は，用具的便益の相対的重要度の差異（$t=3.97$, $p<.001$）よりもいっそう顕著である。

(2)　**リッカート尺度による便益の重要度と実現度**　100点配分という方法は，表出的 vs. 用具的という理論的概念をストレートにそのままあたかも日常的構成概念ないしパーソナル・コンストラクト（レイ・コンストラクト）として扱う点が長所でもあり短所でもある。そのマイナス面は，和を100に一定としてしまっているため，あくまでも各カテゴリーの相対的重要度をみるにすぎないことである。たとえば，B_iという便益がX組織よりもY組織で高く，B_jという便益がX組織よりもY組織で低くとも，もしもX組織から得られる便益の方が全体として圧倒的に大であるならば（つまり和が一定でないならば），jという便益次元でも絶対的にはX組織の方がより高度である可能性がある。このようなマイナス面を補うために，便益にかかわる14項目の重要度と実現度がリッカート型7点尺度で測定された（付録1の質問調査票の問6）。この質問のより積極的な導入理由は，フォラムやダイアローグに参加する便益を参加者の生の声（面接データにみる一次的構成概念），つまりパーソナル・コンスト

表8　フォラムとダイアローグの便益の重要度の比較
（下位サンプル別の平均値の比較）

	フォラム	ダイアローグ	t値
所属感・安心感	2.49(0.86)	3.04(0.83)	5.15***
(2)　寂寥感の緩和	2.02(1.20)	2.79(1.48)	4.51***
(4)　共通のものがあるという感覚	2.60(1.19)	3.42(1.13)	5.74***
(5)　他の人々の面前における，自分のアイデアの試験	2.85(1.40)	3.89(1.02)	6.92***
(10)　社会的なつながりや関係の発展	2.47(1.30)	2.31(1.13)	1.08
(11)　自分に値うちがあるという感覚の強化	2.47(1.29)	2.80(1.28)	2.11*
知識の向上（学習）	4.70(0.55)	3.80(0.57)	3.82***
(1)　自分以外の人の事業についての知識	3.87(1.02)	3.58(0.91)	2.46*
(3)　実際のケースを通じての学習	4.26(0.86)	4.17(0.89)	0.87
(7)　自分自身の状況にもあてはまるアイデア	4.20(0.90)	4.15(0.90)	0.44
(8)　技術の展開動向の把握	3.60(1.29)	2.80(1.17)	5.26***
(14)　戦略的思考に身をさらすこと	4.39(0.87)	4.35(0.84)	0.39
事業の用具（事業の発掘）	3.24(0.71)	3.12(0.68)	1.41
(6)　未知の人々とのより広範な接触	4.02(0.99)	3.83(1.08)	1.50
(9)　今のキャリアに代わるものの探索	2.48(1.32)	1.51(0.92)	7.05***
(12)　非公式のマーケティング用具	3.01(1.37)	2.92(1.41)	0.52
(13)　事業経験を分かちあうこと	3.50(1.12)	4.24(0.91)	5.98***

注1．各項目はリッカート型5点尺度で測定された。（1は「けっしてない」，5は「常にある」）。
2．括弧内の数字は標準偏差。
3．各項目ごとの欠測値のケース数が異なるため，フォラムからの下位サンプル数は152から157の範囲に，ダイアローグからの下位サンプル数は121から124の範囲にある。
4．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

ラクトないし参加者自身の日常語によって測定することである。ここでは，表出的・用具的便益という二次的構成概念は，それらが先行した先の問(表7）とは異なり，一次的構成概念の後に続くのである。

表8，表9は，14項目の便益にかかわる項目について，因子分析から導出さ

表9　フォラムとダイアローグの便益の実現度の比較
（下位サンプル別の平均値の比較）

	フォラム	ダイアローグ	t値
所属感・安心感	2.34(0.76)	3.12(0.65)	8.53***
(2)　寂寥感の緩和	2.29(1.13)	3.37(1.22)	7.21***
(4)　共通のものがあるという感覚	2.91(1.07)	3.66(1.01)	5.82***
(5)　他の人々の面前における，自分のアイデアの試験	2.21(1.15)	3.48(0.95)	9.64***
(10)　社会的なつながりや関係の発展	2.02(0.99)	2.27(0.87)	2.19*
(11)　自分に値うちがあるという感覚の強化	2.31(1.16)	2.88(0.99)	4.21***
知識の向上（学習）	3.70(0.52)	3.54(0.58)	2.25*
(1)　自分以外の人の事業についての知識	4.27(0.78)	4.34(0.81)	0.62
(3)　実際のケースを通じての学習	4.12(0.92)	4.11(0.89)	0.04
(7)　自分自身の状況にもあてはまるアイデア	3.24(0.89)	3.25(0.94)	0.09
(8)　技術の展開動向の把握	3.05(0.97)	2.31(0.90)	6.44***
(14)　戦略的思考に身をさらすこと	3.81(0.94)	3.68(0.94)	1.15
事業の用具（事業の発掘）	2.71(0.73)	2.97(0.61)	3.09**
(6)　未知の人々とのより広範な接触	3.12(1.04)	3.66(1.08)	4.15***
(9)　今のキャリアに代わるものの探索	2.16(1.05)	1.56(0.77)	5.24***
(12)　非公式のマーケティング用具	2.48(1.14)	2.50(1.14)	0.15
(13)　事業経験を分かちあうこと	3.11(1.06)	4.17(0.78)	9.30***

注1．各項目はリッカート型5点尺度で測定された。（1は「けっしてない」，5は「常にある」）。
2．括弧内の数字は標準偏差。
3．各項目ごとの欠測値のケース数が異なるため，フォラムからの下位サンプル数は152から157の範囲に，ダイアローグからの下位サンプル数は121から124の範囲にある。
4．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

れた3つの集約次元ごとに項目を配列し直して，それぞれ各項目の重要度（表8）および実現度（表9）を示している。この3次元は，所属感（sense of belonging）ないしはコミュニティ感覚（サランソン，1974），知識の強化，および事業の発展である。

重要度と実現度を問わず，表出的便益と最も密接である所属感の次元において，ダイアローグはフォラムよりも高水準にある。しかも項目レベルにおいてより細かく比較すると，この集約次元のもととなるいずれの項目においても，「社会的なつながりや関係の発展」という項目のみを例外とすれば，所属感という便益は，フォラムよりもダイアローグにおいてより重視され，より頻繁に実現されていることがわかる。ちなみに，この次元の5項目は，上記の項目のほか「寂寥感の緩和」，「共通のものがあるという感覚」，「他の人びとの面前における，自分のアイデアの試験」，および「自分に値うちがあるという感覚の強化」から成る。なかでも特に差が大きかったのは前3者である。「アイデアの試験」にみられるダイアローグへの期待やその実現の程度は，t値でみる限りフォラムを最も大きく凌駕している。次いで実現度において特にダイアローグの優位性を示すのは，「寂寥感の緩和」である。また重要度においてその次に目立つ差は，「共通感覚」にある。

次に知識の強化という便益の次元は，先に表6で扱った経験共有がいわば「代理学習」（バンデュラ，1977）であったのに対して，「知識学習」である。他者の経験を通じて，同じ轍を踏まないというのが前者であるのに対して，後者は，事業知識や技術動向の知識や具体的に有用なアイデアや戦略思考の学習のことをいう（金井，1987b)。「実際のケースを通じての学習」という項目が代理学習を照射していることを除けば，表8，表9における知識の強化に集約される各項目は，知識学習という便益を照射している。フォラムではダイアローグ以上に，知識の強化は，より重視されているし，より頻度高く実現されているが，両組織間での差は，重要度においてより顕著であり，実現度においてあまり大きくない。フォラムとダイアローグの参加者を知識学習の重要度で比べると，全項目においてフォラムの方がスコアが高いが，なかでも技術の展開動向の把握の重要度に際立った差がある。技術の知識は，知識学習の実現度におけるフォラムの優位性を生み出している唯一の要因である――他の4項目ではほ

とんど両組織間の差がみられない。むしろ事業知識の実現度にいたっては逆の方向を提示している。このことは，最近ようやく技術領域以外の企業者活動にも従来以上の関心をもちはじめたとはいえM.I.T.エンタープライズ・フォラムが発足以来，技術基盤の小企業に対する「資源」たることをめざしてきたことと符合している。ケースを通じての学習やアイデアの発掘といった項目では，両組織間に相違がみられない。上述のように，自分以外の人の事業についての知識という便益の実現度が（重要度のばあいとは逆に）フォラムでわずかながら高い。つまりフォラムの参加者はダイアローグの加入者よりもこの種の事業知識を重視してはいるが，その目的はフォラムの方でよりうまく達せられているわけではない。理由として推察されることは，ダイアローグでは，他の成員への関心が強調され年間を通じて成員が順次ホストとなるあらゆるセッションに出席することが要請されているために，目的としてはさほど重視されていなくとも（3.58），結果としてかなりの程度（4.34）他者の事業知識を得ることになるからと考えられる。

最後に，事業の用具としての重要度はフォラムの方がわずかながら高く，その実現度はダイアローグの方が高い。項目別に分析結果をみていくと，まず第1に，代替的なキャリア機会の探求は，重要度においても実現度においてもフォラム参加者の方が高い。フォラムに参加する人びとの中には，表4で示したように現時点では他の人びとに使われている潜在的企業者が4割ほどいて，全回答者の6％は会社を起こすことを実際に考慮中である。これに対してダイアローグの方は，そもそもすでに企業者として事業を起こして（あるいは買収したり継いだりして）経営していることやその会社に相当の持分をもっていることがSBANEの会員要件であるため，そのような範疇に入る人びとが少ない。そのために，キャリアの転換を求める期待や実績がダイアローグではきわめて低かったのであろう。

第2に，非公式のマーケティング用具，つまり自分の仕事を売り込む場とし

てネットワーキング組織体を使うことの重要度は，フォラムの方がわずかながら高く，その便益の実現度は，両組織間で差がなかった。フォラムでは，このような売り込みを気にかけてはいても毎回の例会には発表者にもパネリストにもフロアからの質問者にもならないいわゆる傍観者（オン・ルッカーズ）が多数存在するために，実現度は高くならないと考えられる。他方，ダイアローグに関しては，第Ⅳ．3節で確認したように，クラブ型の組織内でも専門職やサービス提供者とりわけコンサルタントがダイアローグ・グループをサービスの売り込みの場として使っているので，職種別にさらにブレークダウンした分析や参加組織と職種タイプの交互作用の分析をおこなう必要がある。「非公式のマーケティング用具」という言葉そのものは，ダイアローグに3年以上加入しているコンサルタントの口から聞かれたものである。

第3に，未知の人びととのより広範な接触は，サークル型に顕著な便益のひとつであるが，ここでの表現型の比較では，この便益はフォラムでより重視されていた。しかし，その実現度はかなり意外なことにダイアローグの方が高いのである。このやや不可解な点（アノマリー）をよく説明しうる確固たる定性的洞察をもたないが，考えうる理由は，学習のみを主目的とするフォラムの一般聴衆の存在，ダイアローグにおける解散ルール，ダイアローグにおける専門職やサービス提供者の行動，などである。しかし，いずれが決定的であるのかさらに探らなければならないし，他の説明要因もあるかもしれない。

第4の項目は，事業経験を分ちあうことであり，その重要度と実現度はダイアローグの方が高い。この項目は，集約次元のスコアの解釈を難しくした混乱要因といえるだろう。事実，それは因子分析においても最も解釈が困難な項目であった。特に重要度については，比較に際してこの項目のみ他の3項目と異なる動きを示し両組織間の違いが相殺されるため，集約次元のスコアの差異が小さくなってしまっている。

全体としてみると，表出的便益を示す所属感は，明白にフォラムよりダイア

ローグでより顕著であるが，用具的便益については，事業の用具の次元に関する限りそれほど明瞭な相違がみられなかった。代替的キャリアの項目でのみネットワークの用具的使用がフォラムの方でより多かった。知識学習は，情報をめぐる用具的便益の別の一側面をなしているとも考えられるが，これはフォラムに，より目立つ便益であり，そのことは特に実現度より重要度に強くあてはまる。スコアの高低で3次元を下位サンプル毎にみると，フォラムでもダイアローグでも知識学習が他の2次元を上回っている。その次にくるのが実現度ではフォラムでは事業の用具，ダイアローグでは所属感である。

(3) **具体的インパクト**　先に述べた2通りの成果測定法を補完するのは，具体的なインパクトについての質問（付録1の質問調査票の問5a参照）である。この質問項目は，フォラムやダイアローグへの参加を通じて起こりうる具体的な行為の有無を問うものであり，100点配分や7点尺度でとらえたややソフトな成果指標に比べて，よりハードな成果を照らし出すことを目的としている。各項目は，面接データから帰納的に創出されたものである。各項目にチェックした人びとのパーセンテージがフォラムとダイアローグの下位サンプル別に，表10に示されている。

この結果，まず第1に注意を喚起されるのは，「金融界の人びとに紹介された」という人びとがフォラムでは4割近いのに対し，ダイアローグでは14パーセントにも満たないことである。このことはフォラムというサークル型の特定の表現型における用具的目的のうち最も特徴的な要素が財務コミュニティ，なかでもとりわけベンチャー・キャピタリスト，銀行の貸付担当オフィサーや個人投資家との接触にあるという当事者の認識からすると，もっともな結果である。表4にみてきた通りフォラムの参加者の7パーセントがベンチャー・キャピタリストであるのに，ダイアローグ加入者にはそのような人びとが皆無であった。

次に，注意を引く発見事実は，ネットワーキング組織体を通じて「自分が企

表10　参加の具体的インパクトに関するフォラムとダイアローグの相違
（各項目をチェックした人の割合）

	フォラム	ダイアローグ	t値
(1) 私は自分の事業戦略を変えた	19.1%	33.9%	2.77***
(2) 私は新しい市場を見つけ出した	9.9%	5.7%	1.32
(3) 私は金融界の人びとに紹介された	38.8%	13.7%	4.99***
(4) 私は思い切ってある人を雇った	3.3%	5.7%	0.93
(5) 私はコスト高の失敗を免れた	10.5%	16.9%	1.52
(6) 私は自分が企業者として尊敬する人（役割モデル）を見つけた	30.9%	29.0%	0.34
(7) 私は新しい得意先をつくった	15.2%	16.1%	0.20
フォラムとダイアローグの下位サンプル別に，7項目を通じてチェックされた項目数	1.28(1.27)	1.21(1.16)	0.47

注1．括弧内の数字は標準偏差。
2．各項目ごとの欠測値のケース数が異なるため，フォラムからの下位サンプル数は151か152の範囲にあり，すべての項目を通じてフォラムの下位サンプル数は124である。
3．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

業者として尊敬する人（役割モデル）を見つけた」参加者が，フォラムでもダイアローグでも約3割前後の比率を占めていることである。サークル型とクラブ型とでは，同じく役割モデルといってもその機能や役割が異なるかもしれない。つまり，役割モデルは，サークル型では他では感知できないようなクリティカル・マス（臨界的多数）の企業者のもつ活力に感染させるという機能をもつし，クラブ型ではその場でしか話せないようなことを何もかも共有しあうピア（同輩）として機能する，と考えられる[49]。このような機能の差異が理論的には予測されるが，役割モデルの発見という具体的成果を，両組織体において

49）この点の区別について，本稿では経験的データをもたないが，クリティカル・マスとピアの理論的対比については，組織学会の1987年度年次大会における学会報告資料（金井，1987c），およびハリソン編（1986）の訳者解説を参照。ともに企業者ネットワーキングにおける役割モデルの機能を扱っている。

3人に1人もの人びとが経験しているのは興味深い発見事実である。この項目は，サークル型とフォラム型を対比し識別する要因ではないけれども，タイプを問わず異なるネットワーキング組織体を通じて得られるより普遍的な便益を捉えているのかもしれない。

第3に，新市場の発見という未来指向的アクションはフォラムの参加者がより多く経験し，コスト高の失敗を免れたという過去指向的アクションはダイアローグの参加者がより多く経験していた。このことは，フォラムとダイアローグとのもうひとつの興味深い補完性を示しているといえよう。なお，高価な失敗を避けるというのは，必ずしも消極的姿勢をさすとは限らず，ただでさえ死亡率の高いスタートアップ企業や先進的な小企業が生き残る上で必要な積極的行為である。

第4に，ネットワーキング活動を通じて事業戦略を変更するにいたった人びとの比率は，両方の組織体においてかなり高い割合を占めてはいるが，比較するとダイアローグが34パーセント，フォラムが19パーセントという大きな相違がある。表8，表9で検討したように，知識学習という点ではフォラムの方に分があるが，単なる知識の伝播を超えて戦略を変えるにいたるようなより親身で率直な議論はダイアローグの方がより適しているのかもしれない。換言すれば，事業戦略について「学ぶ」だけでなく，それを「変える」ようなコミットメントは，同輩(ピア)集団の方が強いと思われる。

以上のような具体的インパクトの対比は，サークル型対クラブ型という概念的比較枠組に沿うものであるといえよう。

V．3．両組織体の雰囲気・風土

フォラムとダイアローグの相違を知るベストの方法は，それぞれの会合に参加して，その雰囲気を肌で感じることである。それぞれの会合での参加観察記録の一部を抄録するのも両組織体の集団風土ないし雰囲気を記述するひとつの方

法であるが，ここではより分析的に，サーベイの結果を記述することにしたい。

表11に示すように，14項目（付録1の質問調査票の問4）が4次元に（単一項目から成る「効力感（potency)」の次元を含めると15項目が5次元に）集約されている。演劇的形式性 (dramaturgical formality), 表出的共感性（expressive commiseration), 知識・関心の分化，および閉鎖性（ないし同一性／継続性）がその4次元である。

第1に，演劇的形式性は，ダイアローグよりもフォラムの方が際立って高い。個々の項目が示しているように，企業者コミュニティにおける有力者も含め多様な人びと，見知らぬ人々を面前にして発言することになるフォラムの例会で

表11　フォラムとダイアローグの集団風土ないし雰囲気の比較
（下位サンプル別の平均値の比較）

	フォラム	ダイアローグ	t 値
演劇的形式性（項目12は逆転スコア）	4.16(0.90)	2.98(0.83)	10.97***
(2) 人びとは会合で面子を保とうとする	5.07(1.18)	4.15(1.50)	5.48***
(5) 血みどろの激論もありえる	3.95(1.67)	3.31(1.75)	3.04***
(9) 会合の場は人びとが演技をおこなう舞台のようである	4.24(1.58)	2.68(1.49)	8.25***
(12) 会合は形式ばっていない	4.53(1.48)	6.13(1.03)	10.42***
表出的共感性	4.37(1.11)	5.19(1.01)	6.32***
(3) 多くの共通の懸念がある	5.42(1.28)	5.70(1.67)	1.92
(6) 会合では人びとは心配・不安を表わすこともある	4.51(1.48)	5.31(1.39)	4.58***
(7) 集団療法のような面もある	3.28(1.64)	4.58(1.72)	6.27***
知識・関心の分化／規範の曖昧性	4.87(0.77)	4.54(1.10)	2.77**
(11) 一体何が本当に起こっているのかを他の人びとよりよくわかっている参加者もいる	5.89(1.11)	5.48(1.45)	2.54*
(14) 参加者によって興味の対象がまったく異なっている	5.67(1.26)	4.92(1.55)	4.29***
(15) 会合の規則・規範が曖昧である	3.00(1.49)	3.20(1.61)	1.07

閉鎖性－同一性／継続性			
（項目１と４は逆転スコア）	3.48(0.77)	3.59(0.85)	1.05
(1)　集団に入りたい人は誰でも歓迎される	5.90(1.37)	4.99(1.92)	4.40***
(4)　参加者との長い付き合いは期待できない	4.13(1.67)	3.30(1.63)	4.00***
(8)　いつも同じことを言う人がいる	4.66(1.64)	3.95(1.59)	3.54***
(10)　会合に出ている人びとはそれぞれよく似ている	3.20(1.49)	2.74(1.55)	2.44*
効力感			
(13)　集団に参加すると，事業の発展や専門職としての進歩につながる	4.52(1.60)	4.52(1.84)	0.01

注１．各項目はリッカート型７点尺度で測定された。（１は「まったく正確ではない」，７は「非常に正確である」）。
２．括弧内の数字は標準偏差。
３．各項目ごとの欠測値のケース数が異なるため，フォラムからの下位サンプル数は136から147の範囲に，ダイアローグからの下位サンプル数は120から123の範囲にある。
４．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001
５．項目(4)，(10)，(11)，(13)のダイアローグで使われたワーディングは少し違っている。“参加者”“参加”は“会員”，“会員資格”に変更された。この修正はフォラムが“会員”“会員資格”という概念を使うのを意識的に避けているからである。

は，参加者はかなり面子を気にするし，聴衆を前にしてタテにあたる方がよりプロらしくみえると思う各領域の専門家がずいぶんと厳しい激論をふっかける。一種の舞台のような場として，ケースの発表やコメントはときにドラマティックである。

あるフォラム運営委員がいみじくも述べている。「ある意味で，ドラマこそ総合芸術です。ドラマは存在と時間，見ること，書くこと，演技することを統合します。発表はドラマです。……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。」そのままでは広がりを指向するあまり拡散的になりがちのサークル型のネットワーキング組織体に焦点と緊張を与えるのが，このようなドラマ性であるといえよう。そこでは発表者はスポットライトを浴びるのである。プレゼンテーションの仕方はフォラムの方が洗練されてはいるがその分

形式的である。ダイアローグは，よりリラックスした場での率直な話し合いであり，その雰囲気の特徴は，むしろ面子を気にしないところにある。ダイアローグが表出の場となりうるのは，「私にもこういう問題がある」と面子にこだわらず思い切って言ってみることにある。

この点を反映して，第2の表出的共感性の次元ではフォラムよりダイアローグの方が上回っている。この次元を最も端的に表わす項目は，「ダイアローグには集団療法（グループ・セラピー）みたいなところがあります」というダイアローグ成員の言葉から直接的に作成された項目である。集団療法というメタファーがよくあてはまるのは，その場では集まった人びとが共通の懸念について，心配や不安すら吐露することができるからである。クラブ型のネットワーキング組織体ならではの表出的機能を支えるのはこのような雰囲気であろう。

以上のような対比から，また定性的データや観察経験からみる感触からも，演劇的形式性と表出的共感性は，それぞれサークル型とクラブ型の表現型をなすフォラムとダイアローグを特徴づける雰囲気の相違を浮かび上がらせているといえよう。サークル型のゆるやかな結びつきが電話やコンピュータ・ネットワークだけでも可能であるならば，ドラマ的要素など一見無縁であると思われよう。しかし，そのようなサークル型の参加者の一部がどこかである程度定期的に一堂に会するような機会をもつためには，なんらかのドラマ性，少なくともなんらかのイベント性が不可欠であるという仮説をここに提示しておきたい[50]。

第3に，フォラムの方がダイアローグよりも知識・関心の分化の程度が高い。フォラム参加者の多様性を考えると参加者によって興味の対象が異なっている程度が高いとしても驚くにはあたらない。また，フォラムでは参加者が会合に

50）コンピュータ・ベースのネットワークも，少なくともときおりの対面接触をともなわなければ本稿で扱うような対人ネットワークになりえない。コンピュータ・ネットワークにできない何が人的ネットワークにあり，両者の補完性がどこにあるのかについては，別稿を設けて論じることにしたい。

コミットしている程度もダイアローグのように一律に高いわけでなくまちまちであるから，一部の人びとは，参加してはいても（その場に居合わせてはいても）このような会合で本当のところ何が起こっているのかよくわからないということが起こりやすい。フォラムのサンプルにおけるある回答者は，質問票のこの項目にコメントして，「本当にいったい何が起こっているのでしょうか」と書き添えていた。このような関心の分化と組織体の運営についての知識の差異を前提にすると，状況規範（situational norm）の曖昧性はフォラムにおいてより高いように思われそうである。しかし，興味深いことに，実際には両者には大きな差はなく，しかもその差は逆に，ダイアローグにおいて曖昧性がより高いという方向での差である。この理由はひとつには，演劇的形式性の副産物として公式の運営手続きがフォラムでより精緻化されているためであろう。いまひとつ考えられることは，状況への没入度が高いダイアローグでは，形式ばらない運営方法と相俟って，状況規範を望む程度がより顕著（セイリアント）になり，その分だけ曖昧性により敏感に反応するためとも考えられる。

第4の集団風土の次元は，サークル型とクラブ型を分つ最も重要な要因をなす参入条件や成員の構成についての知覚にかかわる集団風土である。この次元は，オープン性・流動性と呼ぶこともできるし逆に閉鎖性・同一性・継続性とも呼べる。表11では，後者を準拠として（つまり閉鎖性の項目をそのまま，開放性の項目を逆転スコアとして集約して）スコアを出している。結果は，集約次元としてはほとんど差がない。しかし，項目レベルでみると，サークル型の方がよりオープンであるという一般型の特性を反映している2項目と，サークル型でありながらフォラムの方がより同一性が高いと知覚されているというこの表現型の特殊事情を照射している2項目がある。その結果，集約するとそれぞれ相殺しあって，両組織間の違いが出にくくなってしまっている。まず前者の2項目をみることにしよう。集まりに入りたいという人びとは誰でもウェルカムだという意味でのオープン性はフォラムの方が高い。逆にダイアローグは

相対的により選択的で閉鎖的である。閉じているというとネガティブだが，ポジティブに換言すると人がよく選ばれていて安心できるということである。事実，参加者と長いつきあいができにくいという意味ではフォラムの方が困難な状況にある。息の長い関係への出発点としてはダイアローグの方が適している。この2項目をみる限り，集団風土としてはダイアローグの方が限定的だがそれだけに継続的であるという意味で，クラブ対サークルの比較枠組にうまくあった結果を提示している。

しかし，次の2項目はそうはいかず，表現型が一般型から乖離する現実の複雑さや重層性を示している。フォラムはそもそも，同じ顔ぶれが同じことを言い続けるというような状況，さらにはそれが昂じて果ては参加者どうしが互いに似通ってくるという陥穽を避けるために，クラブ型からの脱却をはかったのであるが，表11の結果は皮肉なことに，大きく成長した今日のフォラムでも集団風土としては依然としてこのようなクラブ性が残存していることを示している。つまり，ダイアローグと比べてフォラムの方が，いつも同じことを言い続ける人びとを内包している傾向が強く，また同じ志をもった似通った人びとが集っているとみなされている。定性的データが示唆する特殊事情は，ひとつにはフォラムでは多様な専門職の知識や助言が重宝されるが，専門職が陥りがちな議論の方法は自分の得意な領域で同種のコメントを繰り返すことにあるという点にある。またもうひとつには，ダイアローグでは同質性への要求が強い——特に製造業企業者に強い——だけにかえって異質な発想をするコンサルタントや専門職，その他のサービス提供者に対してより敏感であるのかもしれないという点に注意しなければならない。参入・メンバー構成の残りの2項目について，同一性がフォラムにおいてより高いという結果を得た理由はこの2要因にあると考えられる。これは，サークル型対クラブ型という一般的な比較枠組に，単純明快に一致した結果ではないが，両組織体についての定性的な理解とは——より複雑な現実の微妙さを示しながらも——一致した結果である。

最後に，両組織体の効力感（ポテンシー）については，なんら相違がみられなかった。すなわち，フォラムに出ること，ダイアローグに加入することは，同程度に誇らしいことと考えられているのである。

V．4．ネットワーキング行動・指向

次に両組織体の参加者にみられるネットワーキング関連の行動とネットワーキングのあり方に対する態度（指向性）をみることにしよう。

まず第1に，企業者がネットワーキングにいそしむ理由は，資源や情報にまつわる外部依存性に対処することにある。したがって，ひとつの興味ある指標は，彼らの日常の時間配分にみる行動の外部指向性である。この点に関する比較をおこなうと，フォラム参加者は，ダイアローグ成員以上に多くの時間を外向きの活動に費やしていることがわかった（それぞれ41.7％と35.1％；$t=2.14$，両側検定で$p<.05$）。このことは，サークル型の組織体に参加している人びとが概してより高い外部指向性をもつことを示唆している。なお対内的・対外的活動への時間配分の測定は，どのような具体的活動がそれぞれ対内的・対外的のいずれに属するのかを具体的に明示したうえでなされた（付録1の質問調査票の問9参照）[51]。

ネットワーキング行動にかかわる第2のデータは，多重メンバーシップである。表12，表13には，それぞれ現在および過去における他組織体への参加状況が示してあり，表14には，もし参加してはいなかったとしても他の各組織体の名前を耳にしたことがあるかどうかを示している。

まず第1に，ハイテク関連の参加者が多いことを反映してフォラムではBCS（ボストン・コンピュータ・ソサエティ）にも加入している人あるいはしたことのある人が多く，これに対してメーカーの比率が相対的に高かったことを反

51）対内的・対外的活動の両カテゴリーの内容についての現実妥当性は，プリテスト時に慎重に検討され，フィードバックにもとづく改訂が何度もなされた。

映してダイアローグの成員の方がAIM（マサチューセッツ工業連合）に入っている人が多い。MHTC（マサチューセッツ・ハイテク協会）はBCS同様に知名度は高いけれども，フォラム，ダイアローグを問わず参加者は少ない。おそらく，MHTCがハイテクの大企業によって創設された団体であるためであろう。

第2に，フォラム参加者の方がダイアローグ成員よりも，ある意味ではフォ

表12　フォラムとダイアローグの参加者の他のネットワーキング組織体への現在のメンバーシップ比較
（各項目をチェックした人の割合）

	フォラム	ダイアローグ	t値
SBANE(ニュー・イングランド地域小企業協会)	15.1%	——	——
M.I.T.エンタープライズ・フォラム	——	7.4%	——
BCS(ボストン・コンピュータ・ソサエティ)	23.3%	4.9%	4.71***
128ベンチャー・グループ	8.2%	0.8%	3.16**
YPO（若手社長組織）	6.3%	2.5%	1.19
RMA（研究管理協会）	3.1%	2.5%	0.35
ACE（学生企業者協会）	6.3%	1.6%	0.77
MSBDC(マサチューセッツ小事業開発センター)	1.3%	0.8%	0.36
MHTC(マサチューセッツ・ハイテク協会)	1.3%	1.6%	0.26
AIM（マサチューセッツ工業連合）	0.6%	13.1%	3.99***
NEWBO(ニュー・イングランド女性オーナー会)	0.6%	2.5%	1.19
地元商工会議所	5.0%	25.4%	4.71***
ロータリークラブ地元支部	0%	6.6%	2.91**
その他業界団体地元支部	13.3%	25.8%	2.64**
その他専門職団体地元支部	27.7%	19.4%	1.68
企業者活動や小事業にまつわるその他の組織	12.1%	14.5%	0.61

注1．括弧内の数字は標準偏差。
2．フォラムとダイアローグの下位サンプル数はそれぞれ159と122である。これは項目中の欠測値の数が変化するためである。
3．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

表13　フォラムとダイアローグの参加者の他のネットワーキング組織体への過去のメンバーシップ比較
（各項目をチェックした人の割合）

	フォラム	ダイアローグ	t値
SBANE(ニュー・イングランド地域小企業協会)	17.6%	——	——
M.I.T.エンタープライズ・フォラム	——	14.8%	——
BCS(ボストン・コンピュータ・ソサエティ)	13.8%	7.4%	1.78
128ベンチャー・グループ	30.2%	8.2%	4.97***
YPO（若手社長組織）	1.3%	0.8%	0.36
RMA（研究管理協会）	4.4%	1.6%	1.38
ACE（学生企業者協会）	2.5%	0%	2.02*
MSBDC(マサチューセッツ小事業開発センター)	1.3%	2.5%	0.72
MHTC(マサチューセッツ・ハイテク協会)	5.7%	2.5%	1.38
AIM（マサチューセッツ工業連合）	2.5%	7.4%	1.81
NEWBO(ニュー・イングランド女性オーナー会)	0%	6.6%	2.91**
地元商工会議所	7.6%	18.0%	2.57*
ロータリークラブ地元支部	3.1%	2.5%	0.35
その他業界団体地元支部	9.0%	11.3%	0.62
その他専門職団体地元支部	19.9%	10.5%	2.26*
企業者活動や小事業にまつわるその他の組織	8.4%	11.3%	0.80

注1．括弧内の数字は標準偏差。
2．フォラムとダイアローグの下位サンプル数はそれぞれ159と122である。これは項目中の欠測値の数が変化するためである。
3．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

ラム以上にサークル型の色彩が濃厚な128ベンチャー・グループにより多く参加しているし，過去にこのグループを試したことがあるという人もフォラムの側に多くみられる。128ベンチャー・グループは，高回転率と参加者の多様性を前面に打ち出したネットワーキング組織体であり，用具的にその場を利用しようとする人びとのために創られている。128ベンチャー・グループでは参加

表14　フォラムとダイアローグの参加者の他のネットワーキング組織体についての知識比較
（各項目をチェックした人の割合）

	フォラム	ダイアローグ	t値
SBANE(ニュー・イングランド地域小企業協会)	61.0%	——	——
M.I.T.エンタープライズ・フォラム	——	39.3%	——
BCS(ボストン・コンピュータ・ソサエティ)	68.6%	41.0%	4.75***
128ベンチャー・グループ	47.2%	29.5%	3.08***
YPO（若手社長組織）	39.6%	41.0%	0.23
RMA（研究管理協会）	17.0%	8.2%	2.26*
ACE（学生企業者協会）	12.6%	3.3%	3.00**
MSBDC(マサチューセッツ小事業開発センター)	36.5%	30.3%	1.09
MHTC(マサチューセッツ・ハイテク協会)	71.1%	41.0%	5.24***
AIM（マサチューセッツ工業連合）	36.5%	40.1%	0.77
NEWBO(ニュー・イングランド女性オーナー会)	24.5%	20.5%	0.80
地元商工会議所	45.9%	47.5%	0.27
ロータリークラブ地元支部	43.4%	45.1%	0.28
その他業界団体地元支部	13.9%	10.5%	0.87
その他専門職団体地元支部	18.7%	12.9%	1.35
企業者活動や小事業にまつわるその他の組織	8.4%	8.1%	0.11

注1．括弧内の数字は標準偏差。
2．フォラムとダイアローグの下位サンプル数はそれぞれ159と122である。
3．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

者は自らの保有する資源のタイプに応じて異なる色の名札をつけて，資源の交換にいそしんでいる。

第3に若干の例外的組織（たとえばAIM）を除けば，概してフォラム参加者の方が他のネットワーキング組織体のことをよく知っているし，参加経験者の比率も高いといえよう。このことは，サークル型の参加者の方がコミュニティ内の様々な機会により敏感である可能性を示唆しているといえよう。

次に，ネットワーキング指向性にかかわる態度変数をみることにする。態度については二種の尺度が用いられた。ひとつは，ネットワーキングという言葉へのイメージや意味づけを問うためのSD尺度（付録1の質問調査票の問11参照）であり，もうひとつは，面接データからネットワーキングに関する当事者見解（ネィティブズ・ビュー）を引き出し，それをネットワーキング指向性の尺度として使用できるようにワーディングし直したもの（付録1の質問調査票の問10参照）である。ここでは，後者の尺度による結果（表15）をみることにする。

ネットワーキング指向性は，表15に示す4次元[52]から成っている。まず，最初の2次元は，サークル型とダイアローグ型の比較枠組に直結した次元であり，用具的弱連結指向性と表出的強連結指向性をそれぞれ照射している。差異の方向としては，わずかながらフォラム参加者の方が弱連結指向性が高いが，差異の大きさは取るに足りない。強連結指向性には，両組織体の間でほとんど差がなく，むしろより目立つことは，フォラムとダイアローグのいずれの参加者に対しても，弱連結指向性の方が強連結指向性より高いということである。

項目レベルでみると，項目10は対人関係における用具的交換をストレートにあらわしたもので，明らかにネガティブな「社会的望ましさ」効果を伴っているためスコアは低くなっているけれども，ダイアローグよりもフォラムの参加者により顕著である。項目13から見る限り予想に反して対人関係ネットワークの広がりに対する積極的な態度は，ダイアローグ成員の方が高い――この差異が他の4項目と逆方向であるため，集約次元での差異が小さくなっているのである。ただし，広がりにさらに迅速性というネットワーキングの時間的要素を加えると（項目11），フォラムの参加者の方がより積極的にネットワーキングを捉えている。なによりも意外な項目レベルの結果は，既知の人びとへの指向性が差はさほど大きくないがフォラム参加者により高度である（項目1）とい

52）表15には依存性嫌悪という次元も付加しているが，これは表出的強連結指向性の下位次元をなしている。

表15　フォラムとダイアローグ参加者の対人ネットワーキング指向の比較
（下位サンプル別の平均値の比較）

	フォラム	ダイアローグ	t値
用具的弱連結指向性（広さへの指向）	4.08(0.94)	3.85(1.00)	1.56
(2) 対人ネットワークのおかげで，私には身近な役割モデルがいる	4.37(1.60)	4.12(1.66)	1.26
(10) 好意から友人にしてしてあげたことに，できる限り早くお返しがあるように期待している	2.65(1.64)	2.12(1.39)	2.91**
(11) 緩い人的ネットワークは私にとって電話帳で人を捜す以上にてっとり早いものである	4.71(1.62)	4.41(1.68)	1.52
(13) いかなる集まりで会った人もネットワークの一員という気がする	4.48(1.64)	4.92(1.67)	2.18**
(14) 友人はそのコネゆえに重要である	3.99(1.84)	3.79(1.92)	0.90
表出的強連結指向性（深みへの指向）	2.89(0.87)	2.79(0.91)	0.87
(1) 私は新たな人々を捜し当てるよりは，知っている人と付き合う方を好む	3.43(1.47)	3.18(1.60)	1.36
(4) 私は他の人々に助けを求めるのが嫌だ	2.90(1.72)	2.54(1.55)	1.82
(7) かけはなれた人とは共通に話せることがない	2.27(1.31)	2.19(1.40)	0.48
(9) 私は自分と似たりよったりの人間だけから成る集団に所属したい	2.13(1.32)	2.25(1.66)	0.67
(12) 私は他の人々に依存したくない	3.74(1.69)	3.78(1.83)	0.20
専門職に対する肯定的態度（項目6は逆転スコア）	4.47(1.13)	3.89(1.34)	3.76***
(6) 私は専門職の人に話をするよりも同じ問題に取りくんだことのある人と話し合う方がいいと思う	4.53(1.48)	4.98(1.51)	2.46*
(8) 自助集団にとっても，専門家やコンサルタントは重要な助けとなる	5.42(1.40)	4.76(1.69)	3.47***
連続性の選好（項目3は逆転スコア）	4.72(1.15)	4.11(1.34)	4.00***
(3) 集団内の人々の早い入れ替わりが望ましい	3.20(1.38)	3.14(1.68)	0.32
(5) 集団が効果的に働き始めるには，数年以上の継続的メンバーシップ（参加）を要する	4.65(1.55)	3.38(1.68)	6.45***

依存性嫌悪	3.32(1.37)	3.17(1.32)	0.94
(4)　私は他の人々に助けを求めるのが嫌だ	2.90(1.72)	2.54(1.55)	1.82
(12)　私は他の人々に依存したくない	3.74(1.69)	3.78(1.83)	0.20

注1．各項目はリッカート型7点尺度で測定された。（1は「まったくちがう」，7は「まったくその通り」）。
2．括弧内の数字は標準偏差。
3．各項目ごとの欠測値のケース数が異なるため，フォラムからの下位サンプル数は150から155の範囲に，ダイアローグからの下位サンプル数は120から123の範囲にある。
4．依存性嫌悪は強連結指向性の下位次元でもある。そのために，項目4と12は表中に2度表れる。
5．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

うことである。しかし，同質性の選好を直接的に尋ねた問（項目9）では，ダイアローグ成員にその傾向が強い。ただしその差もまたわずかであり，むしろ過度の同質性はフォラムでもダイアローグでも忌避されているという方が正確である（項目7，9ともスコアが低い）。他の人びとへの依存性嫌悪が強連結指向性の下位次元（項目4，12）をなしているが，このような嫌悪感はフォラム参加者の方が高い。

ネットワーキング指向性の第3の次元は，専門職の人びとに対する態度である。フォラムではダイアローグ以上に，専門職に対する参加者の態度がより肯定的である。フォラムは，マーケティング，財務，組織といった各経営領域の専門家，法律家やCPAといった専門職，および個々の技術領域で専門知識をもつ人に対して，相互に資源として敬意を払い，パネリストやフロアからの助言という形で生かすことを心がけてきた。他方で，ダイアローグでは，各種のコンサルタント，専門職，およびその他のサービス提供者は，どちらかというと不純な存在であるかのように扱われがちであった。「あまりコンサルタントを入れないでください」というのが最もよくダイアローグで聞かれた不満であった。専門職に対する態度におけるこのような定性的観察は，ここでのサーベイ・データとよく符合している。

ちなみに，「自律的」な企業者として「依存性」にどのように対処するか，お

よび「自助的」なネットワークに外部からの「専門職」の助けをどのような形態で摂取するか，というのは企業者ネットワーキングの7つのパラドクス[53]の中心的なテーマをなしている。

第4に，連続性の選好に関する結果は，両組織体の現実が，一般型から予想される結果と乖離するケースである。つまり実際の表現型では，意外にもダイアローグの成員よりもフォラムの参加者の方が，同じ構成員から成る一団の連続性を，より強く指向しているのである。この事実（アノマリー）をうまく説明しうる定性的洞察はない。ただひとつ再度注意しなければならないことは，表現型の一般型からの乖離のところでも強調したように，ダイアローグでは解散ルールがあるために，一年間は同一メンバーで密度高く継続性をもつとはいうものの年度が変わるときには，かえってフォラム以上に非連続性の方が目立つのである。したがって，ダイアローグの成員は，項目5の「数年以上」継続的に同じグループにいる方がいいと判断しうるような比較の基準をもたない。これに対してフォラムでは全面的な入れ替えはないので，たとえば1年目と2年目で効果を比べることができる。まだ効果が乏しいと思っている人はもう少し長くいると徐々に変わると期待できるし，既に何年もフォラムに出ている人は，それまでの継続的参加を納得するには，長くいて良かったという方向にバイアスがかかると考えられる。回転率（項目3）については，両グループ間で差がない。むしろ一般型の比較枠組で示唆された通り，フォラム参加者の方がわずかながらより高い回転率を望んでいる[54]。

53）企業者ネットワーキングの7つのパラドクスについては，1987年12月19日の経営学会関西部会（於神戸大学）における報告「M.I.Tエンタープライズ・フォラムにみる自生的企業者ネットワーキング組織体の諸パラドクス」にもとづいて別稿を準備中である。

54）プリテストによれば，この項目に対して，ダイアローグ成員は，年度内における脱落者，新規加入という意味での回転率を念頭に回答していると考えられる。その意味で項目3は年度内の，項目5は年度間に及ぶ，連続性／回転率を扱っているという違いがダイアローグの下位サンプルについては，ありえることに注意しなければならない。

以上のように，ネットワーキング指向という態度変数よりも，対外的活動への時間配分や複数組織体への多重参加・加入というようなネットワーキングにかかわる行動変数の方において，タクソノミーに適合したよりクリアな結果がでている。態度変数については，結果はかなり入り組んでいるし，一部の結果は解釈も困難であった。

V．5．参加者のパーソナリティ

そもそも本調査の基本前提は，企業者活動はただ単にパーソナリティの問題であるというよりも，ネットワーキング組織体の隆盛にみるような，企業者活動への「状況的支援」（ベスパー，1983）の問題であるという立場に立っている。前稿（金井，1987a, 1987b）では，このような立場は，仮定として想定されただけでそのような仮定そのものの妥当性を確認するものではなかった。それに対して，本稿で報告する調査は，パーソナリティのデータを内包している。パーソナリティとして測定された3つの尺度は，因果帰属性向のロッター尺度（ロッター，1966），マキャベリズム尺度（クリスティー＆ガイス，1970），および独断主義性向のロキーチ尺度（ロキーチ，1960）である（付録1の質問調査票の問12参照）。

因果帰属が内部指向か外部指向か――つまり自分が成功・失敗するのは自分の努力・能力によると思うのかそれとも運や課題の性質といった外部の力のおかげと思うのか――を測定したのは，企業者の外部への資源依存という観点からロッター尺度にこれまでの企業者資質論と異なった解釈が可能かもしれないと考えられたからである。従来の企業者資質論，つまり企業者になれるか否かは個人的資質によって決まるというアプローチでは，内部帰属性向の高いことが企業者の特徴のひとつとされてきた。しかし，いざ起業を志した刹那，中核的資源のかなりを外部に依存せざるを得ない小規模のスタートアップ企業者のばあい，状況はもっと複雑である。ある種の外部要因への因果帰属性向も不可

表16　フォラムとダイアローグ参加者のパーソナリティ特性の比較
（下位サンプル別の平均値の比較）

	フォラム	ダイアローグ	t値
因果帰属のロッター尺度－内部帰属性向（項目2と4は逆転スコア）	4.16(0.90)	4.53(0.79)	3.59***
(1) 成功することはハードワーク如何である；運はそれとはほとんどもしくはまったく関係がない	3.62(1.75)	4.33(1.79)	3.31***
(2) 多くの事柄はどうせ運がいいか悪いかの問題に帰するのであまり先まで計画を立てることは常に賢明なこととは限らない	2.70(1.57)	2.34(1.28)	2.10*
(3) 人びとの不運は彼らがなす誤りに起因する	3.79(1.42)	3.98(1.58)	1.06
(4) 多くの人びとは人生が偶然の出来事によって支配されている程度を理解していない	3.94(1.45)	3.49(1.43)	2.52*
(5) 私のばあい，私が望むものを得るには運はほとんどもしくはまったく関係ない	3.82(1.62)	4.48(1.47)	3.53***
(6) 長い目で見るならばわれわれに起こる悪いことはいいこととのつり合いがとれている	4.36(1.57)	4.40(1.49)	0.23
マキャベリズム尺度（項目8と9は逆転スコア）	3.27(0.92)	3.17(0.93)	0.93
(7) 人びとを扱う最もよい方法は彼らが聞きたいと思っていることを彼らに言うことである	2.26(1.15)	2.38(1.40)	0.75
(8) 人はそれが道徳的に正しいことであると確信する時にだけ行動を起こすべきである	4.52(1.76)	4.59(1.77)	0.35
(9) うそも方便ということはありえない	4.83(1.84)	5.20(1.68)	1.73
(10) 他人を完全に信頼しきるとやっかいなことが生じる	4.03(1.91)	4.08(1.94)	0.25
(11) あちこちで手を抜くことなしに出世することは困難である	3.45(1.68)	3.18(1.73)	1.26
独断主義性向のロキーチ尺度（「開かれた心」の逆転スコア）	4.23(0.77)	4.28(0.73)	0.53
(12) 私はいったん白熱した討論で負けそうになると後にはひけなくなってしまう	3.02(1.58)	3.06(1.54)	0.21
(13) ほとんどの人びとは自分たちにとって何がいいことなのかまったくわかっていない	3.23(1.40)	3.05(1.39)	1.07

(14) 人は自分が尊敬する人びとの意見を聞く機会を持たないうちは何が起きているのかについての判断を保留することがしばしば望ましい	5.18(1.50)	5.42(1.40)	1.32
(15) 基本的にわれわれが生きている世界はかなり素敵なところである	5.50(1.24)	5.60(1.32)	0.62

注1．各項目はリッカート型7点尺度で測定された。（1は「まったくちがう」，7は「まったくその通り」）。
2．括弧内の数字は標準偏差。
3．各項目ごとの欠測値のケース数が異なるため，フォラムからの下位サンプル数は151から156の範囲に，ダイアローグからの下位サンプル数は117から120の範囲にある。
4．統計的有意性（両側検定）は以下の通り。
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

欠であるし，企業者活動が多くの人びとを巻き込む社会的ネットワークの脈絡の中にある以上，そこから「思わず」偶然もたらされるような何かを企業者として期待するかもしれない。サークル型においては，むしろそのような発想がより適している。サークルが実現するのは広範に人とつながる弱連結を通じて思わぬ資源や情報にたどりつけるチャンスを高めることにあるからである。

表16は，ロッター尺度における両組織体の参加者の比較の結果を示している。企業者として内部帰属指向がともにある程度高いとはいえ，両者を比べるとダイアローグよりもフォラムでは，相対的に外部帰属指向が高い人びとが参加者として引き寄せられているのである。換言するならば，「私ががんばったのでうまくやってこれた」という性向は，ダイアローグの人びとに，より強くみられたのである。

しかし，このことをもってパーソナリティにしたがって，人びとは加入するネットワーキング組織体のタイプを選んでいるというのはやや早計である。なぜならば，サークル型とクラブ型の概念的比較枠組により即応した他の2尺度においては，両組織体の参加者の間で，ほとんど差異がみられなかったからである。まず，マキァベリアン尺度は，どうしても社会的望ましさの点から，ややネガティブに捉えられがちであるが，基本的には程度の差こそあれどのよう

な人びとにもみられる対人関係上のくせを照射している。この尺度で測定されているのは，他の人びととのつながりや関係を用具として操作しようとする性向である。ダイアローグの方は，気心の知れた人びとに思うがままに自己を語り表現するという表出的機能が濃厚であり，ダイアローグでの他の人びとのつながりは単なる用具ではないという意味で十全的（コンサマトリー）な価値が集まりそのものにある。これに対し，フォラムは，その会合を資源の交換の場・きっかけとみなす見解にみられるように，他の人びととのつながりを用具としてみなす傾向が相対的に高い。

独断主義性向のロキーチ尺度は，「開かれた心（open-mindedness）」の逆転スコアにほかならない。オープン・メンバーシップ，多様な専門職の考えのぶつかりあいを重視する運営方式，公開討論の場としての例会の性質からフォラムの方がより開放的であり，限定的メンバーシップ，同質の構成員を同じグループに入れる運営方式，競争者その他の直接的な利害関係者を排除した私的対話の場としての会合の性質からダイアローグの方が閉鎖的――あるいはより中立的な用語としては「保護的」――である。ロキーチ尺度を質問票調査に入れたのは，ネットワークが外に開いていることと心が外に開かれていることとが（オープン・マインデッドネス）経験的に関連あるのかを調べるためであった。

人びとがパーソナリティに応じて参加するネットワーキング組織体を選んでいるとするならば，マキャベリズム尺度はフォラムの方でより高く，独断主義性向はダイアローグの方でより高くなるはずである。差異の方向はそのようになってはいるが，差異の大きさは取るに足りないものであった。つまり，この２尺度に関して，パーソナリティは，なんら決定的な要因をなしていなかったのである。

ちなみに，フォラムには，企業者と会社従業員がいるのでこれらのパーソナリティ尺度において両者を識別しうるかをみるためにｔ検定をおこなったが，結果は，やはりパーソナリティの問題ではないということを示唆していた。

ここで改めて，この項でのパーソナリティについての分析結果と前項における態度や行動に関する分析結果を全体像としてながめてみると，フォラム参加者とダイアローグ成員との差異は，パーソナリティで最も乏しく，態度（ネットワーキング指向）においてより複雑ながらもある程度みられ，行動（対外的活動のウェイトと多重メンバーシップ）において最も明快で顕著であった。このことは，先に触れたように前稿では前提として放置していた仮定——企業者活動はパーソナリティというよりもむしろネットワーキング行動とそれを支える仕組み（状況的支援）にあるという考え——を少なくとも間接的には支持しているものといえよう。

Ⅵ．結びと展望

人びとは，創造のプロセスで他の人びとと接する。発見あるいは新事業というような一見孤独な作業に没頭しているときでも，人びとは，社会的脈絡のなかにある。ともすれば創造的な活動とは本来孤独なものだと考えがちであるが，必ずしもそうとは限らない。たとえば，あらゆる科学者が一匹狼というわけではない。彼らはキャンパス内の同輩研究者集団をもつだけでなく，キャンパスや物理的な研究施設を超えた不可視（インビジブル）の大学（カレッジ）という大きなプールの中にいる（プライス，1963；ワトソン，1968）。自ら事業を起こす企業者には，彼らなりの同輩集団（ピア・グループ）や臨界的（クリティカル）多数（マス）というプールがある。企業者ネットワークというやや范漠とした概念（OTA，1984）が現実に意味をもつためには，それが具体の同輩集団や臨界的多数の企業者が互いに出会う場に裏づけられていなければならない。

本稿で意図されたのは，企業者のネットワーキング活動の母体となる組織体のタクソノミーを構築するための比較分析である。その際に特に注意したのは，あくまでも経験的リアリティにもとづきながら，概念的比較枠組を導出し

ていくことであり，それは現実からの「理論の発見」（グレーサー＆ストラウス，1967）でなければならないということであった。

サークル型とクラブ型というのが異なるネットワーキング原理にもとづく組織体の一般類型であり，それぞれの類型の特徴を対比する属性（次元）を明瞭にすることが本稿の主目的であった。同時にこれらの類型の現実形態ないし表現型をなすフォラムの月次例会とSBANE（エスベイン）のダイアローグ会が，より微妙な点においては純粋な一般型ないし理念型からどのような具合に乖離しているかという点にもかなり注意を払った。かりに現実的で理論的なタクソノミーが既存研究のレビューや従来の理論から公式的（アキシオマティック）に生み出されるのであれば，そもそもギアツ（1973）のような「濃密な記述」も，またよりオーソドクスなサーベイ・データの分析などもいらないのである。その意味で，2つの比較対象組織の選択に際しての「理論的サンプリング」，および確固たる経験的準拠物（エンピリカル・レファレンス）（つまりメタファーではない具体のネットワーキング組織体）を通じてのフィールドからの「理論の発見」は，この種の調査研究の心臓部である（グレーサー＆ストラウス，1967）。ここでいう理論は，きらびやかな体系ではないけれども，現実的なタクソノミーにもとづく地に足のついた理論である。民俗誌的記述（エスノグラフィック・アカウント）を部分的にデータに含むような研究では，調査者が研究対象組織体での経験を共有している分だけ，告白的な要素や印象主義的な要素が不可避である（バン・マーネン，1988）。2組織体への私のコミットメントは，その生活世界に住むというほど強固なものではなかったとはいえ，方法論の上では，その生活世界に少しでも頭をつっこみ経験を共有しそれを本稿のような記述の基盤となる理解の土台として生かせるだけの幅と深みがこの調査データ・ベースに備わるように配慮した。

このような立場から実施されたこの調査での主たる議論を，本稿で述べた点について要約するならば次のようになるであろう。われわれは，社会的ネットワークを，もしそれが無ければ到達しえなかった情報や資源へのアクセスのた

めの用具として利用することもできるし，また，われわれは，社会的ネットワークを，そのような場でなければ口に出すことも他の人びとと共感しあうこともなかった経験を思い切って表出する場として生かし，そのなかでの人びとの集まりそのものに内在的な価値を求めることもできる。ネットワークの用具的使用は広がりを指向し，ネットワークの表出的安心感は深みを指向する。前者は，翼をもつことの欲求にかかわり，後者は，根をもつことの欲求をくすぐる。さらに，前者は，弱連結の軽さ・ゆるさを生かし，後者は，強連結の重さ・安心さを尊ぶ。サークル型とクラブ型のネットワーキング組織体の属性記述は，このような対比的特性をより精緻に記述したものである。

結論として第1に強調すべき点は，ボストンのように企業者のためのネットワーキングの仕組みが豊かな場では，異なるタイプのネットワーキング組織体が異なる機能を果たしていると考えられることである。フォラムとダイアローグから得られたサークル対クラブというタクソノミーは，用具的便益および表出的便益から，このような機能の相違・分化を照射したものである。

第2に，サークル型とクラブ型は，それぞれに異なる目的に対してより機能的なので，同じコミュニティのなかの企業者に対して補完的な役割を果たしている。真に思い切って翔んでみるためには，翼も必要ならば，根も必要である。換言すると，一方が他方より絶対的にすぐれているというのが，サークル対クラブのタクソノミーの目的ではない。企業者は，目的に応じてサークル型の方により傾斜することもあればクラブ型の方により強く惹き寄せられることもある。しかし，一般的には両者の機能の補完性ゆえに，両者に顔を出すのはムダではあるまい。たとえば2つの組織体に加入するならば，サークル型のみ2組織あるいはクラブ型のみ2組織を選ぶよりは，サークル型とクラブ型とを組み合わせた方がよかろう。

第3に，現実形態としてのフォラムとダイアローグは，それぞれ理念型としてのサークル型およびクラブ型から乖離している。しかし，この乖離のしか

た，つまりサークル型のなかにクラブ的要素を，またクラブ型のなかにサークル的要素を自然と混入させている絶妙な方法は，現実の複雑さ・豊かさを示すとともに，両組織体がずっと活発な活動を続けてこれた成功の鍵を示唆しているとも思われる。たとえば，フォラムのニュー・ベンチャー・クリニックは，古き日の強き団結を再創出し，拡散的なサークルが空中分解するのを防ぎ，ダイアローグの解散ルールは，グループが仲良しクラブと化するのを防いでいる。

第4に，両組織間の定量的差異は，パーソナリティ，態度（ネットワーキング指向），行動（対外的活動のウェイト，多重所属）の順によりクリアで顕著になってくる。また，両組織体からの便益や集団風土・雰囲気における差異もかなり明瞭であった。本調査は，もともと企業者資質（トレーツ）論の立場に立つものではなかったが，パーソナリティの説明力は，企業者とそうでない人びとの識別にも，またフォラムとダイアローグの参加者の特徴づけにも，特に注目に値するものではなかった。困果帰属性向において，ダイアローグの成員の方が内部帰属傾向がより高く，フォラム参加者の方が相対的に少し外部帰属よりであったというのが唯一の有意な差異であった。全般的にみて，今後の研究は，パーソナリティよりもネットワーキング行動の面から企業者活動の研究をめざすことがより有望であるように思われる。

さて，結びとして議論しておきたいことは，最も一般的なレベルにおいて，そもそも現代社会においてネットワーキングというのはどのような意味をもっているのかということである。また，それはこの研究の調査場所（リサーチ・サイト）であったアメリカ社会においてどのような意味をもっているのであろうか。19世紀なかばにアメリカ社会を異文化人の目で注意深く観察したアレクシス・ド・トクビルは，「あらゆる年齢の，人生のあらゆる階段の，またあらゆる気質類型のアメリカ人は，永久にアソシエーションを形成し続けている」（トクビル，1969, p.513）と述べた。人びとの集まり――たとえばあらゆる機会をとらえての各種のパーティを想起されたい――を好むこのアメリカ的生活は，他方でこれもまた同様

にアメリカなりに開花した個人主義と，ある種の緊張を孕みながら並置される。

事情はトクビル以後あまり大きく変わっていない。米国社会の中流階級の価値観を改めて解読し直そうとしたロバート・ベラーとその共同研究者は，個人主義と社会的かかわりあい（ソーシャル・コミットメント）の間に介在する文化的な緊張・摩擦に調査の焦点をしぼった。アメリカ人の個人主義につきまとう両価性（アンビバレンス）は，次のように要約されている。

> われわれは自己依存や自律性の価値を強く主張している。われわれは社会的なかかわりあいがなければ生活の空虚さをしみじみと感じる。にもかかわらず，われわれは，独立独歩でなければならないのと同程度お互いを必要とし合っているという感覚を明言することを躊躇する。もしそういうことを明言してしまったら，独立性を一切失うであろうと危惧するからである（ベラー他，1985, p.151)。

このような両価的価値観をこの社会に根づく特徴であるとするならば，自律性をそこなうことなく集合性を達成するということがいかなるものであるのかということを，探求することは興味あることであった。しかも，アメリカという社会における組織で，アメリカ人の独立性の現代的具現ともいえるビジネス界の企業者に関する調査からこのことを探究することは，特に興味深いといえよう。企業者は，自ら事業を起こすという発想・行動により独立性・自律心の象徴でもあるが，他方で，事業を起こすためにはどうしても自分の足らざるところは他の人びとに依存しなければならないからである。したがって，個人主義や独立心は社会的なかかわり合いやアソシエーションと一般的に緊張関係にあるが，企業者活動という土俵でこのような文化的両価性はより強烈であろう。サークル型を通じての資源動員やクラブ型を通じての帰属感や社会的アイデンティティは，このような緊張を解く「自助・相互援助」のネットワークないしは「ヴォランタリー・アソシエーション」(佐藤，1982) からの帰結である。この点についてのさらに一般的で大きな社会学的問題は，ゲオルグ・ジンメルによっても提示されている。

〔サークルの〕数は，多様な才覚を持った個人が他の人びととのアソシエーションにおいてその利害を追求する機会が与えられているという意味で十分である。このような諸サークルの多重性は，集合主義と個人主義の理念が同程度に近接していることを物語っている。進んだ文化では，われわれが全人格を所属させるような社会的サークルがいっそう広範に増えている。しかし同時に個人は自分自身の手持ちの資源に，より依存するようになっているし，強固に結びつきあった第1次的集団に付随していた多数の支援者や利点を失うことになってしまったのである（ジンメル，1955, pp, 162－163)。

ここで「サークル」とカデュシンが英訳している[55]のは，ネットワーキング組織体のことであり，本稿でいうサークルとクラブの双方を含むものである。

多様な領域でのネットワーキングの提唱者であるリップナック＆スタンプス（1982）――ボストン郊外のウォルサム市に本拠をもつネットワーキング・インスティテュートという社団法人の創設者でもある――は，「全体的部分（whole-part)」という新造語によって，「ネットワークは，独立な‘全体’としてもまた相互依存しあった‘部分’としても同時に機能しうるような自己依存的で自律的な参加者から成り立っている」（p.7）ことを強調している[56]。彼らの「全体的部分」という概念は，アーサー・ケストラー（1969；1978）のいわゆるホロンの概念とほぼ同等であるといってよい。

かつて英国の形而上詩人のジョン・ダンは，「何人の死もわが身を滅じる，我は人類（マンカインド）に参加するが故に」と印し，1960年代の米国のフラワー・チャイルド運動の支柱の1人であったジム・モリソンは，「あなた自身が見知らぬ人ならば人びとは見知らぬままだ」と歌った。われわれは，このようにネガティブに提示された言明を，「何人の加入もわが身を増大させる」，「あなた自身が孤

55）ラインハルト・ベンディックスの英訳ではgroupとなっているが，カデュシン（1966）はこのような引用箇所では，circleと訳すべきだと主張している。
56）この点についてのスタンプスのより哲学的な議論は，スタンプス（1980）参照。またリプナック＆スタンプスの新版（1986），pp. 139f も参照のこと。

高でなければ人びともそうでなくなる」とポジティブに言いかえることができる。企業者ネットワーキングのエッセンスは，このようなごく当り前のことであるのかもしれない。ネットワーキングを通じての心理的なコミュニティ感覚の復権を説いたサラソン（サラソン，1974；サラソン他，1977；サラソン＆ローレンツ，1979）——イェール大学のコミュニティ心理学者——は，ネットワーキングを，人びとを通じての学習機会としての社会的行為であると捉えている。われわれは，個人主義と社会的コミットメントの両方を満たしながらある種の経験的学習による「行動知」[57]を基軸としてコミュニティ感覚を再構成すべき時代にさしかかっているのかもしれない。

このような動きは多様な分野で芽生えている（たとえば，ケイツ，1981；ケイツ＆ベンダー，1976）。アメリカ社会での例をみても，よく知られたAA (Alchoholics Anonymous) は，このような自助ネットワークの古典的例である。同じ程度に真剣であるが部外者にはユーモラスに思えるようなネットワーキング母体もある。——たとえば，一例として TOPS (Take Off Pounds Sensibly——賢こくやせよう会）があげられる。メイン州の H.O.M.E. (Homeworkers Organized for More Employment)にみるように敢えてローカルな活動にとどまるグループもあれば，ユナイテッド・ウェイズのような全米組織もあり，YPO(Young Presidents' Organization)のような国際的ネットワークも生まれている。ボストンのサマーセットやニューヨークのリンクス・クラブのような排他的なエリート・ネットワークもあれば，興味があるならだれでも入れるというような草の根ネットワークもある（高田，1986)。さらに，米国のネットワーキングの文献をみていると，めぐまれた人びとの間のネットワーキング（たとえば天才児の親の会）もあれば，困った人びとの間のネットワーキング（たとえば未亡人の会）もある。ネットワーキング組織体の全貌をここに素描する

57）行動知の概念については，行動科学，現場準実験，経営資源，社会的学習理論，AIとの関連でその内包・含意を明確化するための別稿を準備中である。

のすら困難であるが，このような動きが，わが国でも（金子，1986；塩原，1987）米国でも顕著になりつつあるのはかなり明白である。

このような多様な領域の中で，企業者活動にまつわるネットワーキング活動を調査していく意義はどこにあるのであろうか。まず第1に，企業者活動は，ネットワーキングの微妙さに注意を促してくれるような数多くのパラドクスに満ちていることである。自律的な企業者が他者に資源・情報を頼らざるをえないというのはどのようなことであるのか，自助的相互援助を好む企業者が，外部から専門職をどのように自助ネットワークにとりこむか，といった興味ある問題が浮き彫りになるからである。

第2の意義は，米国におけるシリコン・バレーやルート128における企業者活動があまりに神秘的に語られすぎてきたことを是正することである。パーソナリティがちがう，アメリカはベンチャーの本場だ，というたぐいの諦観や羨望からは，地味な真の学習は生まれない。企業者活動はネットワーキングの問題であるという視座は，アメリカの企業者活動への奇妙な神秘化を避けるのにも有用であると考えられる。

*　　*　　*

本稿の執筆中，トロブリアンド諸島の遠洋航海者（ケーゴノーッ）についてのマリノフスキーの記述の一節が頭から離れなかった。あるいは，ネットワーキング組織体のなかの企業者を考える際に，企業者のイメージを，クラ・システム[58]における遠洋航海者に重ね合わせてみることがあった。

社会的交換理論（social exchange theory）における中心的な議論は，対人関係における「社会的交換」が市場における「経済的交換」といかに異なるかと

58）クラ・システムは，貝の腕飾り（ムワリ）や湾曲したきば（ドガ）を長い首飾り（ソウラヴァまたはバギ）と交換するトロブリアンド諸島の人びとにとって重要な社会的交換ネットワークをなしている。

いう点に集中していた（cf，ブラウ，1964；エマーソン，1976）。この目的に沿う研究努力は，信頼感，友情，長期的義務感といった非経済的要因の役割を解明しようとしてきた。

それは，民俗誌的記述（エスノグラフィック・アカウント）にもとづいてトロブリアンド諸島の遠洋航海者が織りなすクラ・システムについてのマリノフスキーの研究努力とは逆であった。彼は，一見不可解な社会的儀式や呪術と思われるものが，交換的行動を促進する創発的な経済システムとしていかに役立っているのかを示そうとした。しかし，その記述をより詳しく調べると，一見すると交換を念頭においた用具的行為のはしばしに恐怖や不安を吐露する表出的行為がつきまとっていることが分る。

> 遠洋航海者のパートナーは，危険と不安の島における主人（ホスト）であり，パトロンであり，盟友（アライ）であった。最近でも，危険だという感情だけはまだ残っていて，現地人は見知らぬ地域で安全で快く感じることはけっしてないけれども，このような危険はどちらかというと呪術的なものとして感じられるようになった。……昔は，より具体的な危険が予想されて，パートナーは，安全の主要な保証人であった。パートナーはまた，食料を供給し，プレゼントもくれる。そして彼の家は，以前にそこで眠ったことはないけれども村にいる間は，交わりを結ぶ場所である。したがって，クラのパートナー関係のおかげで，そのパートナーシップの同盟内の全員に，身近な2～3人の友人ができて，また，遠く離れた危険で異国の地域における友好的盟友（アライ）も何人かあてがわれるのである（マリノフスキー，1961，p. 92）。

クラ・システムは，食料などの物的交換の仕組みでもあるが，パートナーの友人や知人を知る仕組みでもある。後者の意味では，クラ・システムは物の流れ・交換という以上に人的ネットワークである。ネックレスやブレスレットの物的交換以外に，遠洋の恐怖という情諸的要素が介在していた。トロブリアンド諸島における遠洋航海という名の冒険（ベンチャー）には，資源の交換を支えると同時に航海の不安を和らげる社会的ネットワークがあったのである。大洋に

おける遠洋航海者は，企業者の用具的・表出的ネットワーキングの完璧なメタファーである。翼と根は，このメタファーでは，それぞれ帆・船と島・家であり，全体の舞台は西太平洋である。

We carry our homes
within us
which enables us to *fly*.
(John Cage)

(1987.11.16.)

参考文献

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 organization 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.

Aldrich, Howard E., and Udo H. Staber
1986 *How American Business Organized Itself in the 20th Century*. Paper presented at the 1986 ASA meetings in New York.

Bandura, Albert
1977 *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall (原野広太郎監訳『社会的学習理論』金子書房, 1979).

バシュラール, ガストン
1967 (原著1943) 『空と夢——運動の想像力にかんする試論』(宇佐見英治訳) 法政大学出版局。

バシュラール, ガストン
1970 (原著1948) 『大地と休息の夢想』(饗庭孝男訳) 思潮社。

Bennis, Warren
1979 "Toward Better Interpersonal Relationships." In W. Bennis et al. (eds.), *Essays in Interpersonal Dynanics*. Homewood, Ill.: Dorsey, pp. 182-205.

Blau, Peter M. and W. Richard Scott
1962 *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.

Boyd, David P., and David E. Gumpert
1984 "The loneliness of small-business owner." *Harvard Business Review*, **62** (No.6): 18-24.

Burns, Tom and George M. Stalker
1961 *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Burt, Ronald S.
1980 "Models of network structure." In Alex Inkeles, Neill J. Smelser, Ralph H. Turner (eds.), *Annual Review of Sociology*, **6**: 79-141.

Christie, R., and F. L. Geis eds.
1970 *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

Collins, B.
1974 "Four components of the Rotter internal-external scale: Belief in a difficult

world, a just world, a predictable world and a politically responsive world." *Journal of Personality and Social Psychology* **29,** 381-91.

Cook, Thomas D., and Donald T. Campbell
1979 *Quasi-Experimentation: Design And Analysis Issues for Field Settings*. Boston, MA.: Houghton Mifflin.

Deleuze, Gilles and Félix Guattari
1983 (Original 1972 in French) *Anti-Oedipus : Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis, MN. : University of Minnesota Press. (市倉宏祐訳『アンチ・オイディプス——資本主義と分裂症』河出書房, 1986)

Eaton, Thomas A., and Ralph W. Conant
1985 *Cutting Loose : Making the Transition From Employee to Entrepreneur*. Chicago, Ill. : Probus Publishing Co.

Fielding, Nigel G., and Jane L. Fielding
1986 *Linking Data*. Sage University Paper Series on Qualitative Research Methods (Vol. 4)., Beverly Hills, CA : Sage.

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.

Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss
1967 *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

Goffman, Erving
1963 *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*. New York: Free Press.

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.

Hall, Edward T.
1976 *Beyond Culture*. New York : Doubleday (岩田慶治・谷　泰訳『文化を超えて』TBS ブリタニカ, 1979).

今田高俊
1986 『自己組織性——社会理論の復活』創文社。

今田高俊
1987 『モダンの脱構築——産業社会のゆくえ』中央公論社。

今井賢一
1984 『情報ネットワーク社会』 岩波書店。

今井賢一
1986a「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ページ, 315-352ページ。

今井賢一
1986b「ネットワーク組織：展望」『組織科学』第20巻第3号, 2-12ページ。

今井賢一・金子郁容
1988 『ネットワーク組織論』岩波書店。

Harrison, Patricia ed.
1986 *America's New Women Entrepreneurs: Tips, Tactics, and Techniques of Women Achievers in Business*, Washington, D. C.: Acropolis Press (金井美智子・金井壽宏訳『夢を射とめた女——アメリカの女性企業家32人のサクセス・ストーリー』, 白桃書房, 1987).

Kadushin, Charles
1966 "The friends and supporters of psychotherapy: On social circles in urban life." *American Sociological Review*, **31** : 786-802.

Kahn, Joseph P.
1985 "Networking: A little help from your friends." *Inc. Magazine*, **7** (No.6, June): 55-64.

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博
1983 『日米企業の経営比較——戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。

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ページ。

金井壽宏
1987a「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・フォラム運営者の当事者見解」『神戸大学経営学部研究年報』第33巻, 63-300ページ。

金井壽宏
1987b「企業者ネットワーキング組織における弱連結の強み——ネットワーキングにおけるパラドクスの分析」『国民経済雑誌』第155巻第4号, 57-91ページ。

金井壽宏
1987c「ネットワーキングにおける企業者文化の伝播——サークル型・クラブ型ネットワーキング組織体における身近な役割モデルの機能」組織学会全国大会 (於九州大学) 報告要旨, プロシーデングス, 10-14ページ。

金井壽宏
1987d「M.I.T.エンタープライズ・フォラムにみる自生的企業者ネットワーキング組織

体の諸パラドクス」日本経営学会関西部会第395回例会（於神戸大学）報告資料，18pp.

金井壽宏
1988 「企業者活動のクラブとサークルの相互浸透——企業者ネットワーキング組織体のライフ・サイクル」『組織科学』第21巻第4号近刊。

神田良・寺本義也
1986＆1987 「異業種交流の進化とマネジメント(1)，(2)，(3)」，経済研究（明治学院大学），第76号，25-48ページ。第78号，63-83ページ。第79号，27-47ページ。

金子郁容
1986 『ネットワーキングへの招待』中央公論社。

ケストラー，アーサー
1983 （原著1978）『Janus ホロン革命』（田中三彦・吉岡佳子訳）工作舎。

ケストラー，アーサー＝J. R. スミシーズ編
1984 （原著1969）『還元主義を超えて』（池田善昭監訳）工作舎。

Katz, Alfred H.
1981 "Self-help and mutual aid : An emerging social movement?" *Annual Review of Sociology*, **7** : 129-155.

Katz, Alfred H., and Eugene I. Bender
1976 "Self-Help Groups in Western Society : History and Prospects." *Journal of Applied Behavioral Science*, **12** : 265-282.

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.

木村 敏
1972 『人と人との間』 弘文堂。

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.

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。

真木悠介
1977 『気流の鳴る音——交響するコミューン』筑摩書房。

Maguire, Lambert
1983 *Understanding Social Networks*. Beverly Hills, CA. : Sage Publications, Inc.

Malinowski, Bronislaw
1922 *Argonauts* of Western Pacific : *An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea,* London : George Routledge & Sons.

森岡清志
1986 「都市生活におけるネットワークとネットワーキング」『組織科学』第20巻第3号，67-76ページ。

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。

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ページ。

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。

野中郁次郎
1987 「経営戦略の本質——情報創造の方法論の組織化」『組織科学』第20巻第4号，79-90ページ。

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.

Perrucci, Robert and Marc Pilisuk
1970 "Leaders and ruling elites: The interorganizational bases of community power." *American Sociological Review,* **35** : 1040-1057.

Powell, Walter W.
1985 *Getting Into Print: The Decision-Making Process in Scholarly Publishing.* Chicago : The University of Chicago Press.

Price, D.S.
1963 *Little Science, Big Science.* New York: Columbia University Press, revised as *Little Science, Big Science…And Beyond* in 1986.

Rogers, Everett M. and Judith K. Larsen
1984 *Silicon Valley Fever: Growth of High-Technology Culture,* New York: Basic Press.

Rokeach, M.
1960 *The Open and Closed Mind.* New York: Basic Books.

Rotter, J.
1966 "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement." *Psychological Monograph,* **80**, No.1.

Sarason, Seymour B.
1974 *The Psychology of Sense of Community : Prospects for a Community Psychology.* San Francisco, CA. : Jossey-Bass.

Sarason, Seymour B. et al.
1977 *Human Services and Resource Networks*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Sarason, Seymour B., and Elizabeth Lorentz
1979 *The Challenge of Resource Exchange Network*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

佐藤慶幸
1982 『アソシエーションの社会学——行為論の展開』早稲田大学出版部。

Simmel, Georg
1955 *The Web of Group Affiliations*. New York: Free Press.

塩原 勉
1976 『組織と運動の理論』新曜社。

塩原 勉
1987 「現代日本における組織化の諸形態」組織学会全国大会（於九州大学）報告要旨，プロシーディングス，19-22ページ。

Spradley, James P.
1979 *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Reinhart and Winston.

Stamps, Jeffrey S.
1980 *Holonomy: A Human Systems Theory*. Seaside, CA.: Intersystems Publications.

Steinman, Richard and Donald M. Traustein
1976 "Redefining deviances: The self-help challenge to the human services." *Journal of Applied Behavioral Science*, **12**: 347-361.

Stinchcombe, Arthur L.
1959 "Bureaucratic and craft administration: A comparative study." *Administrative Science Quarterly*, **4**: 168-187.

高田昭彦
1986 「ネットワーク形成と草の根運動——高度産業社会へのオルターナティヴとしてのネットワーク形成」『組織科学』第20巻第3号，55-66ページ。

寺本義他
1986 「組織間イノベーションとネットワーキング——組織パラダイムの転換をめざして」『組織科学』第20巻第3号，34-46ページ。

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.

Tocqueville, Alexis de
1969 *Democracy in America* (edited by J. P. Mayer and translated by G. Lawrence). Garden City, New York : Doubleday (Anchor Books).

Turk, Herman
1963 "Social cohesion through variant values: Evidence from medical role re-

lations." *American Sociological Review*, **28** : 28-37.

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
1988 *Tales of the Field : On Writing Ethnography*. University of Chicago Press (Forthcoming).

Van Maanen and Stephen R. Barley
1984 "Occupational communities: Culture and control in organizations," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, pp.287-365.

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.

Watson, James D.
1968 *The Double Helix : A Personal Account of the Discovery of the Structure of DNA*. New York : Atheneum.

Weick, Karl E.
1979 *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Reading, MA.: Addison-Wesley.

Woodward, Joan
1965 *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Yin, Robert K.
1984 *Case Study Research : Design and Methods*. Sage Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Bevery Hills, CA. : Sage.

E52-532
Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology
Cambridge, Massachusetts 02139

Toshihiro Kanai
Research Associate

Telephone: (617) 253 4935

MIT ENTERPRISE FORUM PARTICIPANT SURVEY

Questions 1 through 7 deal with the MIT Enterprise Forum, especially its monthly sessions.

1 How did you first find out about the MIT Enterprise Forum? Please check the *one* item below that *best describes your case.*

[ ] through a close friend
[ ] through advice from professionals
[ ] through a pamphlet or brochure
[ ] through other functions of the Forum
[ ] through a rather remote acquaintance
[ ] through a business partner
[ ] through the Forum's annual workshop
[ ] other (please specify _____)

2a The following refer to your involvement with the MIT Enterprise Forum in general and with its monthly case presentation sessions in particular.

(1) What year did you start to subscribe to the Forum Reporter? 19____

(2) How frequently do you attend the Forum's monthly sessions? _____ times per year (out of ten)

(3) How many years in total have you attended the Forum's monthly sessions? _____ years

2b Among various programs and activities offered by the MIT Enterprise Forum, with which have you been actively involved? Please check all relevant items below.

[ ] Annual Workshop
[ ] New Venture Clinic
[ ] Joint Sessions with BCS
[ ] Monthly Case Presentation Sessions
[ ] other (please specify _____)
[ ] IAP Seminar
[ ] Spring Seminar (new, this year)
[ ] Subscription to the Forum Reporter
[ ] Job Fair for Small High Tech Companies

3 To what extent are the following items true of your *initial* (not current) motives or expectations about the Forum's monthly case presentation sessions. Please circle the appropriate number for each item listed.

I initially attended the Forum's sessions because of:	not at all true			somewhat true			very true
(1) chances to learn from others' experiences.	1	2	3	4	5	6	7
(2) a bigger picture I could get beyond day-to-day operations.	1	2	3	4	5	6	7
(3) expected access to more resources.	1	2	3	4	5	6	7
(4) my desire for friendship and socializing.	1	2	3	4	5	6	7
(5) an opportunity to discuss my problems with others.	1	2	3	4	5	6	7
(6) my desire to avoid reinventing the wheel for problems others had already solved.	1	2	3	4	5	6	7

4 Listed below are statements which may or may not describe the atmosphere of the Forum's monthly sessions. Please indicate the degree to which each statement is an accurate description of the *recent* sessions by circling the appropriate number in each item.

	not at all accurate			somewhat accurate			very accurate
(1) Anyone wishing to enter the group is welcome.	1	2	3	4	5	6	7
(2) People put on their best face in the meeting.	1	2	3	4	5	6	7
(3) There are many common concerns.	1	2	3	4	5	6	7
(4) One can not expect long-term relationships with participants.	1	2	3	4	5	6	7
(5) The discussion can be brutal.	1	2	3	4	5	6	7
(6) In the meeting people may express worries and anxiety.	1	2	3	4	5	6	7
(7) It has elements of group therapy.	1	2	3	4	5	6	7
(8) Some participants are always saying the same things.	1	2	3	4	5	6	7
(9) The session is like a stage on which people perform.	1	2	3	4	5	6	7
(10) People in the meeting are very similar to one another.	1	2	3	4	5	6	7
(11) Some participants know more than others about what's really going on.	1	2	3	4	5	6	7
(12) The meeting is informal.	1	2	3	4	5	6	7
(13) Participation in the group aids in business/professional advancement.	1	2	3	4	5	6	7
(14) Some participants are interested in altogether different things than other participants.	1	2	3	4	5	6	7
(15) The rules or norms that govern the meeting are ambiguous.	1	2	3	4	5	6	7

5a The following items describe potential impacts of the Forum's monthly sessions. Please check any items that represent a result of your Forum experiences.

(1) I changed my business strategy. [ ]
(2) I identified a new market. [ ]
(3) I was introduced to people in the financial community. [ ]
(4) I made a significant hire. [ ]
(5) I avoided a costly mistake. [ ]
(6) I found somebody whom I admire as an entrepreneur (role model). [ ]
(7) I developed new business. [ ]

5b Overall, how strong has the impact of the Forum experiences been on your business/profession? Please circle the appropriate number.

very weak			somewhat			very strong
1	2	3	4	5	6	7

5c Would you like to attend the Forum's monthly sessions next year?

[ ] Yes [ ] No [ ] Don't know

5d All in all, how satisfied are you with the Forum's monthly sessions with respect to the following items? Please circle the appropriate number for each item.

	very dissatisfied						very satisfied
(1) structure (format) of the meeting	1	2	3	4	5	6	7
(2) composition (members) of the group	1	2	3	4	5	6	7
(3) group atmosphere or climate	1	2	3	4	5	6	7
(4) overall experiences	1	2	3	4	5	6	7

6 The items below describe benefits that one can reap from experiences of the Forum's monthly sessions. Please indicate, (a) how *often* the Forum provides each benefit, and (b) how *important* each is to you, by circling the appropriate numbers. Please make sure the entire question focuses on *current* benefits for you.

	(a) How often					*(b) How important*				
	never		some-times		always	not at all important				very important
(1) knowledge about somebody else's business	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) alleviation of solitude	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) learning through real cases	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) a feeling of commonality	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) testing my ideas in front of others	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) broader contacts with new people	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) ideas that can be applied to my situation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) keeping track of technology developments	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) exploring alternative career opportunities	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) developing strong social ties and relations	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) reinforcement of the feeling of self-worth	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) informal marketing device	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) sharing business experiences	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) exposure to strategic thinking	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7 The following three items represent one way to describe benefits derived from experiences of the Forum's monthly sessions. Please indicate the relative importance of each item by allocating a total of 100 points among them.

(1) **EXPRESSIVE** Expressing your own concerns, feelings, and problems to others and listening empathically to theirs. _____

(2) **CONFIRMATORY** Trying to use others' experiences and advice to confirm that what you are doing is correct and proper. _____

(3) **INSTRUMENTAL** Making use of others as a practical resource to achieve your objectives. _____

Total 100

Questions 8 and 9 deal with your relationship with other external resources and your work pattern.

8 If you (a) have been *aware of*, (b) had been *active (in the past)* in, or (c) are *currently active* in other organizations in the Greater Boston area which also focus on entrepreneurship and small businesses, please check the items below. Otherwise, leave a given space blank.

	(a) aware of	*(b) active in the past*	*(c) now active*
SBANE (Smaller Business Association of New England)	[ ]	[ ]	[ ]
BCS (Boston Computer Society)	[ ]	[ ]	[ ]
128 Venture Group	[ ]	[ ]	[ ]
YPO (Young Presidents' Organization)	[ ]	[ ]	[ ]
RMA (Research Management Association)	[ ]	[ ]	[ ]
ACE (Association of Collegiate Entrepreneurs)	[ ]	[ ]	[ ]
MSBDC (Mass. Small Business Development Center)	[ ]	[ ]	[ ]
MHTC (Mass. High Technology Council)	[ ]	[ ]	[ ]
AIM (Associated Industries of Mass.)	[ ]	[ ]	[ ]
NEWBO (New England Women Business Owners)	[ ]	[ ]	[ ]
Local chamber of commerce	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapter of Rotary Club	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapters of any trade associations (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapter of any professional associations (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]
Other organizations for entrepreneurship and small businesses (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]

9 Please indicate the relative proportion of your work time over the past year devoted to internal and external activities of your business/professional organization.

(a) INTERNAL:
planning, scheduling, coordinating and supervising people inside the organization, and other internally-oriented activity _____ %

(b) EXTERNAL:
public relations, meeting with customers and other people outside the organization, attending professional and trade organization meetings, and other externally-oriented activity _____ %

Total 100 %

Questions 10 through 12 deal with your preferences, beliefs, and opinions.

10 The following statements concern your preferences and behavior in group settings. Please indicate the extent to which you agree with each of the following items in your approach to the Forum's monthly sessions.

	strongly disagree			neither agree nor disagree			strongly agree
(1) I prefer associating with people I know rather than seeking out new people.	1	2	3	4	5	6	7
(2) My interpersonal network provides me with accessible role models.	1	2	3	4	5	6	7
(3) High turnover in groups is desirable.	1	2	3	4	5	6	7
(4) I am reluctant to seek help from others.	1	2	3	4	5	6	7
(5) To be effective, a group must have continuity of membership (participation) over several years.	1	2	3	4	5	6	7
(6) It is better to talk to a person who has tackled the same problems I'm having than talk to professionals.	1	2	3	4	5	6	7
(7) If we are diverse, we wouldn't have common things to discuss.	1	2	3	4	5	6	7
(8) Professionals and/or consultants are valuable additions even to a self-help group.	1	2	3	4	5	6	7
(9) I'd like to be in a group comprised exclusively of persons like me.	1	2	3	4	5	6	7
(10) I expect my friends to return the favors I've done for them as soon as they possibly can.	1	2	3	4	5	6	7
(11) A loosely connected human network serves as a fast Yellow Pages for me.	1	2	3	4	5	6	7
(12) I do not like to rely on others.	1	2	3	4	5	6	7
(13) I consider the people I met in any group a part of my network.	1	2	3	4	5	6	7
(14) Friends are important because of the connections they provide.	1	2	3	4	5	6	7

11 We all have a way of thinking about the events and behaviors that we participate in or observe. Think of "networking" from your own viewpoint, and please indicate your ideas about it, by checking the appropriate point on the scale for each of the following items.

Networking is:

[Example	(0) stable	___:___:___:___:___:✓:___:	unstable]
	(1) free	___:___:___:___:___:___:___:	constrained
	(2) passive	___:___:___:___:___:___:___:	active
	(3) unfair	___:___:___:___:___:___:___:	fair
	(4) valuable	___:___:___:___:___:___:___:	worthless
	(5) fast	___:___:___:___:___:___:___:	slow
	(6) good	___:___:___:___:___:___:___:	bad
	(7) weak	___:___:___:___:___:___:___:	strong
	(8) exciting	___:___:___:___:___:___:___:	calming
	(9) light	___:___:___:___:___:___:___:	heavy
	(10) spacious	___:___:___:___:___:___:___:	constricted

12 Listed below are a number of statements. Each represents a commonly held opinion and there are no right or wrong answers. Please indicate the extent to which you agree or disagree by circling the appropriate number.

	strongly disagree			neither agree nor disagree			strongly agree
(1) Becoming a success is a matter of hard work; luck has little or nothing to do with it.	1	2	3	4	5	6	7
(2) It is not always wise to plan too far ahead because many things turn out to be a matter of good or bad fortune anyhow.	1	2	3	4	5	6	7
(3) People's misfortunes result from the mistakes they make.	1	2	3	4	5	6	7
(4) Most people don't realize the extent to which their lives are controlled by accidental happenings.	1	2	3	4	5	6	7
(5) In my case, getting what I want has little or nothing to do with luck.	1	2	3	4	5	6	7
(6) In the long run, the bad things that happen to us are balanced by the good ones.	1	2	3	4	5	6	7
(7) The best way to handle people is to tell them what they want to hear.	1	2	3	4	5	6	7
(8) One should take action only when sure it is morally right.	1	2	3	4	5	6	7
(9) There is no excuse for lying to someone else.	1	2	3	4	5	6	7
(10) Anyone who completely trusts anyone else is asking for trouble.	1	2	3	4	5	6	7
(11) It is hard to get ahead without cutting corners here and there.	1	2	3	4	5	6	7
(12) Once I get wound up in a heated discussion I just can't stop.	1	2	3	4	5	6	7
(13) Most people just don't know what's good for them.	1	2	3	4	5	6	7
(14) It is often desirable to reserve judgment about what's going on until one has a chance to hear opinions of those one respects.	1	2	3	4	5	6	7
(15) Fundamentally, the world we live in is a pretty lovely place.	1	2	3	4	5	6	7

Question 13 deals with your experiences and career.

13 Please fill in the appropriate number or check the appropriate boxes for the following items. (As described in the letter, all of your responses will be kept strictly confidential).

(1) Age _____, [ ] male [ ] female

(2) How many of the last twenty years have you lived within 50 miles of Boston? _____ years

(3) How many years have you been involved in small businesses? _____ years

How many years in big business? _____ years

(4) What is the highest grade in school you completed? Please check the appropriate item below.

[ ] some high school education
[ ] high school completion
[ ] some college, no degree
[ ] associate degree
[ ] bachelor's degree
[ ] some graduate work
[ ] masters degree
[ ] doctoral degree

Were you trained as an engineer at some time during your career? [ ] Yes [ ] No

(5) What is your company or firm like?

Number of employees: _____ persons. Approximate sales: $ _____ K (thousand)

(6) Did you start or acquire the company you now work in?

[ ] I started the company.
[ ] I acquired the company from others.
[ ] I'm in my family's business.
[ ] I'm planning to start up my own business.
[ ] I work for someone else

How many companies have you started? _____

(7) Please check *one* item from below which *most closely represents you.*

[ ] manufacturing entrepreneur
[ ] R & D oriented entrepreneur
[ ] service business entrepreneur (e.g., printing)
[ ] wholesale and distribution
[ ] financial (e.g., banker, venture capitalist)
[ ] professional service (e.g., lawyer, CPA, consultant)
[ ] company employee
[ ] MIT student, staff, or professor
[ ] other (please specify _____)

To be more specific, how would you briefly describe your particular business area (for example, 'machine tool manufacturer') ? _____

(8) Overall, are you satisfied with your own career? Please circle the appropriate number.

very dissatisfied	somewhat dissatisfied	slightly dissatisfied	neutral	slightly satisfied	somewhat satisfied	very satisfied
1	2	3	4	5	6	7

(9) (*For professional service providers only*) How many years of experience do you have in your profession as an accountant, a lawyer, a consultant, or other (please specify _____) ?

_____ years.

(10) Are you affiliated with MIT? [ ] Yes [ ] No If yes, how? _____

(11) Have you ever presented your company at a Forum's monthly session? [ ] Yes [ ] No

14 Any comments or suggestions about the future challenges for the MIT Enterprise Forum?

_____

THANK YOU ONCE AGAIN!

E52-532
Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology
Cambridge, Massachusetts 02139

Toshihiro Kanai
Research Associate

Telephone: (617) 253 4935

SBANE'S EXECUTIVE DIALOG PROGRAM PARTICIPANT SURVEY

Questions 1 through 7 deal with SBANE, especially the Executive Dialog Program.

1 How did you first find out about SBANE? Please check the *one* item below that *best describes your case.*

[ ] through a close friend
[ ] through advice from professionals
[ ] through a pamphlet or brochure
[ ] through SBANE's marketing representative
[ ] through a rather remote acquaintance
[ ] through a business partner
[ ] through other SBANE functions
[ ] other (please specify _____)

2a The following refer to your involvement with SBANE in general and with the Executive Dialog Program in particular.

(1) What year did you become a member of SBANE? 19____

(2) What percentage of your Dialog Group's meetings did you attend? Approximately _____ %

(3) How many years in total have you attended a Dialog Group? _____ years

2b Among various programs and activities offered by SBANE, with which have you been actively involved? Please check all relevant items below.

[ ] Live-in-seminar
[ ] New England Business Conference
[ ] Roundtable
[ ] Dialog
[ ] Insurance
[ ] Seminars/briefings
[ ] Business PM
[ ] Breakfast/chapter meetings
[ ] Legislative activities
[ ] other (please specify _____)

3 To what extent are the following items true of your *initial* (not current) motives or expectations about the Executive Dialog Program. Please circle the appropriate number for each item listed.

I first signed up for the Dialog because of:	not at all true			somewhat true			very true
(1) chances to learn from others' experiences.	1	2	3	4	5	6	7
(2) a bigger picture I could get beyond day-to-day operations.	1	2	3	4	5	6	7
(3) expected access to more resources.	1	2	3	4	5	6	7
(4) my desire for friendship and socializing.	1	2	3	4	5	6	7
(5) an opportunity to discuss my problems with others.	1	2	3	4	5	6	7
(6) my desire to avoid reinventing the wheel for problems others had already solved.	1	2	3	4	5	6	7

4 Listed below are statements which may or may not describe the atmosphere of the Dialog Group you have attended this year. Please indicate the degree to which each statement is an accurate description of the group by circling the appropriate number in each item.

	not at all accurate			somewhat accurate			very accurate
(1) Anyone wishing to enter the group is welcome.	1	2	3	4	5	6	7
(2) People put on their best face in the meeting.	1	2	3	4	5	6	7
(3) There are many common concerns.	1	2	3	4	5	6	7
(4) One can not expect long-term relationships with members.	1	2	3	4	5	6	7
(5) The discussion can be brutal.	1	2	3	4	5	6	7
(6) In the meeting people may express worries and anxiety.	1	2	3	4	5	6	7
(7) It has elements of group therapy.	1	2	3	4	5	6	7
(8) Some participants are always saying the same things.	1	2	3	4	5	6	7
(9) The session is like a stage on which people perform.	1	2	3	4	5	6	7
(10) Members of the group are very similar to one another.	1	2	3	4	5	6	7
(11) Some members know more than others about what's really going on.	1	2	3	4	5	6	7
(12) The meeting is informal.	1	2	3	4	5	6	7
(13) Membership in the group aids in business/professional advancement.	1	2	3	4	5	6	7
(14) Some members are interested in altogether different things than other members.	1	2	3	4	5	6	7
(15) The rules or norms that govern the meeting are ambiguous.	1	2	3	4	5	6	7

5a The following items describe potential impacts of the Executive Dialog Program. Please check any items that represent a result of your Dialog experiences.

(1) I changed my business strategy. [ ]
(2) I identified a new market. [ ]
(3) I was introduced to people in the financial community. [ ]
(4) I made a significant hire. [ ]
(5) I avoided a costly mistake. [ ]
(6) I found somebody whom I admire as an entrepreneur (role model). [ ]
(7) I developed new business. [ ]

5b Overall, how strong has the impact of Dialog experiences been on your business/profession? Please circle the appropriate number.

very weak			somewhat			very strong
1	2	3	4	5	6	7

5c Would you like to sign up for the Executive Dialog Program next year?

[ ] Yes [ ] No [ ] Don't know

5d All in all, how satisfied are you with the Executive Dialog Program with respect to the following items? Please circle the appropriate number for each item.

	very dissatisfied						very satisfied
(1) structure (format) of the meeting	1	2	3	4	5	6	7
(2) composition (members) of the group	1	2	3	4	5	6	7
(3) group atmosphere or climate	1	2	3	4	5	6	7
(4) overall experiences	1	2	3	4	5	6	7

6 The items below describe benefits that one can reap from Dialog experiences. Please indicate, (a) how *often* Dialog provides each benefit, and (b) how *important* each is to you, by circling the appropriate numbers. Please make sure the entire question focuses on *current* benefits for you.

	(a) How often					*(b) How important*				
	never		some-times		always	not at all important				very important
(1) knowledge about somebody else's business	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) alleviation of solitude	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) learning through real cases	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) a feeling of commonality	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) testing my ideas in front of others	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) broader contacts with new people	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) ideas that can be applied to my situation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) keeping track of technology developments	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) exploring alternative career opportunities	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) developing strong social ties and relations	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) reinforcement of the feeling of self-worth	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) informal marketing device	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) sharing business experiences	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) exposure to strategic thinking	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7 The following three items represent one way to describe benefits derived from Dialog experiences. Please indicate the relative importance of each item by allocating a total of 100 points among them.

(1) **EXPRESSIVE** Expressing your own concerns, feelings, and problems to others and listening empathically to theirs. _____

(2) **CONFIRMATORY** Trying to use others' experiences and advice to confirm that what you are doing is correct and proper. _____

(3) **INSTRUMENTAL** Making use of others as a practical resource to achieve your objectives. _____

Total 100

Questions 8 and 9 deal with your relationship with other external resources and your work pattern.

8 If you (a) have been *aware of,* (b) had been *active (in the past)* in, or (c) are *currently active* in other organizations in the Greater Boston area which also focus on entrepreneurship and small businesses, please check the items below. Otherwise, leave a given space blank.

	(a) aware of	*(b) active in the past*	*(c) now active*
MIT Enterprise Forum	[ ]	[ ]	[ ]
BCS (Boston Computer Society)	[ ]	[ ]	[ ]
128 Venture Group	[ ]	[ ]	[ ]
YPO (Young Presidents' Organization)	[ ]	[ ]	[ ]
RMA (Research Management Association)	[ ]	[ ]	[ ]
ACE (Association of Collegiate Entrepreneurs)	[ ]	[ ]	[ ]
MSBDC (Mass. Small Business Development Center)	[ ]	[ ]	[ ]
MHTC (Mass. High Technology Council)	[ ]	[ ]	[ ]
AIM (Associated Industries of Mass.)	[ ]	[ ]	[ ]
NEWBO (New England Women Business Owners)	[ ]	[ ]	[ ]
Local chamber of commerce	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapter of Rotary Club	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapters of any trade associations (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapter of any professional associations (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]
Other organizations for entrepreneurship and small businesses (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]

9 Please indicate the relative proportion of your work time over the past year devoted to internal and external activities of your business/professional organization.

(a) **INTERNAL:**
planning, scheduling, coordinating and supervising people inside the organization, and other internally-oriented activity _____ %

(b) **EXTERNAL:**
public relations, meeting with customers and other people outside the organization, attending professional and trade organization meetings, and other externally-oriented activity _____ %

Total 100 %

Questions 10 through 12 deal with your preferences, beliefs, and opinions.

10 The following statements concern your preferences and behavior in group settings. Please indicate the extent to which you agree with each of the following items in your approach to the Dialog Group.

	strongly disagree			neither agree nor disagree			strongly agree
(1) I prefer associating with people I know rather than seeking out new people.	1	2	3	4	5	6	7
(2) My interpersonal network provides me with accessible role models.	1	2	3	4	5	6	7
(3) High turnover in groups is desirable.	1	2	3	4	5	6	7
(4) I am reluctant to seek help from others.	1	2	3	4	5	6	7
(5) To be effective, a group must have continuity of membership over several years.	1	2	3	4	5	6	7
(6) It is better to talk to a person who has tackled the same problems I'm having than talk to professionals.	1	2	3	4	5	6	7
(7) If we are diverse, we wouldn't have common things to discuss.	1	2	3	4	5	6	7
(8) Professionals and/or consultants are valuable additions even to a self-help group.	1	2	3	4	5	6	7
(9) I'd like to be in a group comprised exclusively of persons like me.	1	2	3	4	5	6	7
(10) I expect my friends to return the favors I've done for them as soon as they possibly can.	1	2	3	4	5	6	7
(11) A loosely connected human network serves as a fast Yellow Pages for me.	1	2	3	4	5	6	7
(12) I do not like to rely on others.	1	2	3	4	5	6	7
(13) I consider the people I met in any group a part of my network.	1	2	3	4	5	6	7
(14) Friends are important because of the connections they provide.	1	2	3	4	5	6	7

11 We all have a way of thinking about the events and behaviors that we participate in or observe. Think of "networking" from your own viewpoint, and please indicate your ideas about it, by checking the appropriate point on the scale for each of the following items.

Networking is:

[Example (0) stable ___:___:___:___:___:✓:___: unstable]

(1) free ___:___:___:___:___:___:___: constrained
(2) passive ___:___:___:___:___:___:___: active
(3) unfair ___:___:___:___:___:___:___: fair
(4) valuable ___:___:___:___:___:___:___: worthless
(5) fast ___:___:___:___:___:___:___: slow
(6) good ___:___:___:___:___:___:___: bad
(7) weak ___:___:___:___:___:___:___: strong
(8) exciting ___:___:___:___:___:___:___: calming
(9) light ___:___:___:___:___:___:___: heavy
(10) spacious ___:___:___:___:___:___:___: constricted

12 Listed below are a number of statements. Each represents a commonly held opinion and there are no right or wrong answers. Please indicate the extent to which you agree or disagree by circling the appropriate number.

	strongly disagree			neither agree nor disagree			strongly agree
(1) Becoming a success is a matter of hard work; luck has little or nothing to do with it.	1	2	3	4	5	6	7
(2) It is not always wise to plan too far ahead because many things turn out to be a matter of good or bad fortune anyhow.	1	2	3	4	5	6	7
(3) People's misfortunes result from the mistakes they make.	1	2	3	4	5	6	7
(4) Most people don't realize the extent to which their lives are controlled by accidental happenings.	1	2	3	4	5	6	7
(5) In my case, getting what I want has little or nothing to do with luck.	1	2	3	4	5	6	7
(6) In the long run, the bad things that happen to us are balanced by the good ones.	1	2	3	4	5	6	7
(7) The best way to handle people is to tell them what they want to hear.	1	2	3	4	5	6	7
(8) One should take action only when sure it is morally right.	1	2	3	4	5	6	7
(9) There is no excuse for lying to someone else.	1	2	3	4	5	6	7
(10) Anyone who completely trusts anyone else is asking for trouble.	1	2	3	4	5	6	7
(11) It is hard to get ahead without cutting corners here and there.	1	2	3	4	5	6	7
(12) Once I get wound up in a heated discussion I just can't stop.	1	2	3	4	5	6	7
(13) Most people just don't know what's good for them.	1	2	3	4	5	6	7
(14) It is often desirable to reserve judgment about what's going on until one has a chance to hear opinions of those one respects.	1	2	3	4	5	6	7
(15) Fundamentally, the world we live in is a pretty lovely place.	1	2	3	4	5	6	7

Question 13 deals with your experiences and career.

13 Please fill in the appropriate number or check the appropriate boxes for the following items. (As described in the letter, all of your responses will be kept strictly confidential).

(1) Age _____, [ ] male [ ] female

(2) How many of the last twenty years have you lived within 50 miles of Boston? _____ years

(3) How many years have you been involved in small businesses? _____ years

How many years in big business? _____ years

(4) What is the highest grade in school you completed? Please check the appropriate item below.

[ ] **some high school education**
[ ] **high school completion**
[ ] **some college, no degree**
[ ] **associate degree**
[ ] **bachelor's degree**
[ ] **some graduate work**
[ ] **masters degree**
[ ] **doctoral degree**

Were you trained as an engineer at some time during your career? [ ] Yes [ ] No

(5) What is your company or firm like?

Number of employees: _____ persons. Approximate sales: $ _____ K (thousand)

(6) Did you start or acquire the company you now work in?

[ ] **I started the company.**
[ ] **I acquired the company from others.**
[ ] **I'm in my family's business.**
[ ] **I'm planning to start up my own business.**
[ ] **I work for someone else**

How many companies have you started? _____

(7) Please check *one* item from below which *most closely represents your company.*

[ ] manufacturing
[ ] R & D company
[ ] service business (e.g., printing)
[ ] wholesale and distribution
[ ] financial (e.g., banker, venture capitalist)
[ ] professional service (e.g., lawyer, CPA, consultant)
[ ] other (please specify _____)

To be more specific, how would you briefly describe your particular business area (for example, 'machine tool manufacturer')? _____

(8) Overall, are you satisfied with your own career? Please circle the appropriate number.

very dissatisfied	somewhat dissatisfied	slightly dissatisfied	neutral	slightly satisfied	somewhat satisfied	very satisfied
1	2	3	4	5	6	7

(9) (*For professional service providers only*) How many years of experience do you have in your profession as an accountant, a lawyer, a consultant, or other (please specify _____)?

_____ years.

14 Any comments or suggestions about the future challenges for the Executive Dialog Program?

_____

THANK YOU ONCE AGAIN!

E52-532
Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology
Cambridge, Massachusetts 02139

Toshihiro Kanai
Research Associate

Telephone: (617) 253 4935

SBANE'S EXECUTIVE DIALOG PROGRAM
PAST PARTICIPANT SURVEY

Questions 1 through 7 deal with SBANE, especially the Executive Dialog Program.

1 How did you first find out about SBANE? Please check the *one* item below that *best describes your case*.

[ ] through a close friend
[ ] through advice from professionals
[ ] through a pamphlet or brochure
[ ] through SBANE's marketing representative
[ ] through a rather remote acquaintance
[ ] through a business partner
[ ] through other SBANE functions
[ ] other (please specify_____)

2a The following refer to your involvement with SBANE in general and with the Executive Dialog Program in particular.

(1) What year did you become a member of SBANE? 19____

(2) What percentage of your Dialog Group's meetings did you attend, when you were in the Executive Dialog Program? Approximately _____%

(3) How many years in total have you attended a Dialog Group? _____ years

2b Among various programs and activities offered by SBANE, with which have you been actively involved? Please check all relevant items below.

[ ] Live-in-seminar
[ ] New England Business Conference
[ ] Roundtable
[ ] Dialog
[ ] Insurance
[ ] Seminars/briefings
[ ] Business PM
[ ] Breakfast/chapter meetings
[ ] Legislative activities
[ ] other (please specify_____)

3 To what extent are the following items true of your *initial* (not current) motives or expectations about the Executive Dialog Program. Please circle the appropriate number for each item listed.

I first signed up for the Dialog because of:	not at all true			somewhat true			very true
(1) chances to learn from others' experiences.	1	2	3	4	5	6	7
(2) a bigger picture I could get beyond day-to-day operations.	1	2	3	4	5	6	7
(3) expected access to more resources.	1	2	3	4	5	6	7
(4) my desire for friendship and socializing.	1	2	3	4	5	6	7
(5) an opportunity to discuss my problems with others.	1	2	3	4	5	6	7
(6) my desire to avoid reinventing the wheel for problems others had already solved.	1	2	3	4	5	6	7

4 Listed below are statements which may or may not describe the atmosphere of *the most recent* Dialog Group you have attended. Please indicate the degree to which each statement is an accurate description of the group by circling the appropriate number in each item.

	not at all accurate			somewhat accurate			very accurate
(1) Anyone wishing to enter the group is welcome.	1	2	3	4	5	6	7
(2) People put on their best face in the meeting.	1	2	3	4	5	6	7
(3) There are many common concerns.	1	2	3	4	5	6	7
(4) One can not expect long-term relationships with members.	1	2	3	4	5	6	7
(5) The discussion can be brutal.	1	2	3	4	5	6	7
(6) In the meeting people may express worries and anxiety.	1	2	3	4	5	6	7
(7) It has elements of group therapy.	1	2	3	4	5	6	7
(8) Some participants are always saying the same things.	1	2	3	4	5	6	7
(9) The session is like a stage on which people perform.	1	2	3	4	5	6	7
(10) Members of the group are very similar to one another.	1	2	3	4	5	6	7
(11) Some members know more than others about what's really going on.	1	2	3	4	5	6	7
(12) The meeting is informal.	1	2	3	4	5	6	7
(13) Membership in the group aids in business/professional advancement.	1	2	3	4	5	6	7
(14) Some members are interested in altogether different things than other members.	1	2	3	4	5	6	7
(15) The rules or norms that govern the meeting are ambiguous.	1	2	3	4	5	6	7

5a The following items describe potential impacts of the Executive Dialog Program. Please check any items that represent a result of your Dialog experiences.

(1) I changed my business strategy. [ ]
(2) I identified a new market. [ ]
(3) I was introduced to people in the financial community. [ ]
(4) I made a significant hire. [ ]
(5) I avoided a costly mistake. [ ]
(6) I found somebody whom I admire as an entrepreneur (role model). [ ]
(7) I developed new business. [ ]

5b Overall, how strong was the impact of Dialog experiences on your business/profession? Please circle the appropriate number.

very weak			somewhat			very strong
1	2	3	4	5	6	7

5c Would you be interested in signing up for the Executive Dialog Program again next year?

[ ] Yes [ ] No [ ] Don't know

5d All in all, how satisfied were you with the Executive Dialog Program with respect to the following items? Please circle the appropriate number for each item.

	very dissatisfied						very satisfied
(1) structure (format) of the meeting	1	2	3	4	5	6	7
(2) composition (members) of the group	1	2	3	4	5	6	7
(3) group atmosphere or climate	1	2	3	4	5	6	7
(4) overall experiences	1	2	3	4	5	6	7

6 The items below describe benefits that one can reap from Dialog experiences. Please indicate, (a) how *often* Dialog provided each benefit, and (b) how *important* each was to you, by circling the appropriate numbers. Please consider only actual benefits, not initial expectations.

	(a) How often					*(b) How important*				
	never		some-times		always	not at all important				very important
(1) knowledge about somebody else's business	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) alleviation of solitude	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) learning through real cases	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) a feeling of commonality	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) testing my ideas in front of others	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) broader contacts with new people	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) ideas that can be applied to my situation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) keeping track of technology developments	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) exploring alternative career opportunities	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) developing strong social ties and relations	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) reinforcement of the feeling of self-worth	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) informal marketing device	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) sharing business experiences	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) exposure to strategic thinking	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7 The following three items represent one way to describe benefits derived from Dialog experiences. Please indicate the relative importance of each item by allocating a total of 100 points among them.

(1) **EXPRESSIVE** Expressing your own concerns, feelings, and problems to others and listening empathically to theirs. _____

(2) **CONFIRMATORY** Trying to use others' experiences and advice to confirm that what you are doing is correct and proper. _____

(3) **INSTRUMENTAL** Making use of others as a practical resource to achieve your objectives. _____

Total 100

Questions 8 and 9 deal with your relationship with other external resources and your work pattern.

8 If you (a) have been *aware of*, (b) had been *active (in the past)* in, or (c) are *currently active* in other organizations in the Greater Boston area which also focus on entrepreneurship and small businesses, please check the items below. Otherwise, leave a given space blank.

	(a) aware of	*(b) active in the past*	*(c) now active*
MIT Enterprise Forum	[ ]	[ ]	[ ]
BCS (Boston Computer Society)	[ ]	[ ]	[ ]
128 Venture Group	[ ]	[ ]	[ ]
YPO (Young Presidents' Organization)	[ ]	[ ]	[ ]
RMA (Research Management Association)	[ ]	[ ]	[ ]
ACE (Association of Collegiate Entrepreneurs)	[ ]	[ ]	[ ]
MSBDC (Mass. Small Business Development Center)	[ ]	[ ]	[ ]
MHTC (Mass. High Technology Council)	[ ]	[ ]	[ ]
AIM (Associated Industries of Mass.)	[ ]	[ ]	[ ]
NEWBO (New England Women Business Owners)	[ ]	[ ]	[ ]
Local chamber of commerce	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapter of Rotary Club	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapters of any trade associations (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]
Local chapter of any professional associations (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]
Other organizations for entrepreneurship and small businesses (please specify _____)	[ ]	[ ]	[ ]

9 Please indicate the relative proportion of your work time over the past year devoted to internal and external activities of your business/professional organization.

(a) **INTERNAL:**
planning, scheduling, coordinating and supervising people inside the organization, and other internally-oriented activity _____ %

(b) **EXTERNAL:**
public relations, meeting with customers and other people outside the organization, attending professional and trade organization meetings, and other externally-oriented activity _____ %

Total 100 %

Questions 10 through 12 deal with your preferences, beliefs, and opinions.

10 The following statements concern your preferences and behavior in group settings. Please indicate the extent to which you agree with each of the following items in your approach to the Dialog Group.

	strongly disagree			neither agree nor disagree			strongly agree
(1) I prefer associating with people I know rather than seeking out new people.	1	2	3	4	5	6	7
(2) My interpersonal network provides me with accessible role models.	1	2	3	4	5	6	7
(3) High turnover in groups is desirable.	1	2	3	4	5	6	7
(4) I am reluctant to seek help from others.	1	2	3	4	5	6	7
(5) To be effective, a group must have continuity of membership over several years.	1	2	3	4	5	6	7
(6) It is better to talk to a person who has tackled the same problems I'm having than talk to professionals.	1	2	3	4	5	6	7
(7) If we are diverse, we wouldn't have common things to discuss.	1	2	3	4	5	6	7
(8) Professionals and/or consultants are valuable additions even to a self-help group.	1	2	3	4	5	6	7
(9) I'd like to be in a group comprised exclusively of persons like me.	1	2	3	4	5	6	7
(10) I expect my friends to return the favors I've done for them as soon as they possibly can.	1	2	3	4	5	6	7
(11) A loosely connected human network serves as a fast Yellow Pages for me.	1	2	3	4	5	6	7
(12) I do not like to rely on others.	1	2	3	4	5	6	7
(13) I consider the people I met in any group a part of my network.	1	2	3	4	5	6	7
(14) Friends are important because of the connections they provide.	1	2	3	4	5	6	7

11 We all have a way of thinking about the events and behaviors that we participate in or observe. Think of "networking" from your own viewpoint, and please indicate your ideas about it, by checking the appropriate point on the scale for each of the following items.

Networking is:

[Example	(0) stable	___:___:___:___:___:✓:___:	unstable]
	(1) free	___:___:___:___:___:___:___:	constrained
	(2) passive	___:___:___:___:___:___:___:	active
	(3) unfair	___:___:___:___:___:___:___:	fair
	(4) valuable	___:___:___:___:___:___:___:	worthless
	(5) fast	___:___:___:___:___:___:___:	slow
	(6) good	___:___:___:___:___:___:___:	bad
	(7) weak	___:___:___:___:___:___:___:	strong
	(8) exciting	___:___:___:___:___:___:___:	calming
	(9) light	___:___:___:___:___:___:___:	heavy
	(10) spacious	___:___:___:___:___:___:___:	constricted

12 Listed below are a number of statements. Each represents a commonly held opinion and there are no right or wrong answers. Please indicate the extent to which you agree or disagree by circling the appropriate number.

	strongly disagree			neither agree nor disagree			strongly agree
(1) Becoming a success is a matter of hard work; luck has little or nothing to do with it.	1	2	3	4	5	6	7
(2) It is not always wise to plan too far ahead because many things turn out to be a matter of good or bad fortune anyhow.	1	2	3	4	5	6	7
(3) People's misfortunes result from the mistakes they make.	1	2	3	4	5	6	7
(4) Most people don't realize the extent to which their lives are controlled by accidental happenings.	1	2	3	4	5	6	7
(5) In my case, getting what I want has little or nothing to do with luck.	1	2	3	4	5	6	7
(6) In the long run, the bad things that happen to us are balanced by the good ones.	1	2	3	4	5	6	7
(7) The best way to handle people is to tell them what they want to hear.	1	2	3	4	5	6	7
(8) One should take action only when sure it is morally right.	1	2	3	4	5	6	7
(9) There is no excuse for lying to someone else.	1	2	3	4	5	6	7
(10) Anyone who completely trusts anyone else is asking for trouble.	1	2	3	4	5	6	7
(11) It is hard to get ahead without cutting corners here and there.	1	2	3	4	5	6	7
(12) Once I get wound up in a heated discussion I just can't stop.	1	2	3	4	5	6	7
(13) Most people just don't know what's good for them.	1	2	3	4	5	6	7
(14) It is often desirable to reserve judgment about what's going on until one has a chance to hear opinions of those one respects.	1	2	3	4	5	6	7
(15) Fundamentally, the world we live in is a pretty lovely place.	1	2	3	4	5	6	7

Question 13 deals with your experiences and career.

13 Please fill in the appropriate number or check the appropriate boxes for the following items. (As described in the letter, all of your responses will be kept strictly confidential).

(1) Age _____, [ ] male [ ] female

(2) How many of the last twenty years have you lived within 50 miles of Boston? _____ years

(3) How many years have you been involved in small businesses? _____ years

How many years in big business? _____ years

(4) What is the highest grade in school you completed? Please check the appropriate item below.

[ ] some high school education
[ ] high school completion
[ ] some college, no degree
[ ] associate degree
[ ] bachelor's degree
[ ] some graduate work
[ ] masters degree
[ ] doctoral degree

Were you trained as an engineer at some time during your career? [ ] Yes [ ] No

(5) What is your company or firm like?

Number of employees: _____ persons. Approximate sales: $ _____K (thousand)

(6) Did you start or acquire the company you now work in?

[ ] I started the company.
[ ] I acquired the company from others.
[ ] I'm in my family's business.
[ ] I'm planning to start up my own business.
[ ] I work for someone else

How many companies have you started? _____

(7) Please check *one* item from below which *most closely represents your company*.

[ ] manufacturing
[ ] R & D company
[ ] service business (e.g., printing)
[ ] wholesale and distribution
[ ] financial (e.g., banker, venture capitalist)
[ ] professional service (e.g., lawyer, CPA, consultant)
[ ] other (please specify _____)

To be more specific, how would you briefly describe your particular business area (for example, 'machine tool manufacturer')? _____

(8) Overall, are you satisfied with your own career? Please circle the appropriate number.

very dissatisfied	somewhat dissatisfied	slightly dissatisfied	neutral	slightly satisfied	somewhat satisfied	very satisfied
1	2	3	4	5	6	7

(9) (*For professional service providers only*) How many years of experience do you have in your profession as an accountant, a lawyer, a consultant, or other (please specify _____)?

_____ years.

14 Any comments or suggestions about the future challenges for the Executive Dialog Program?

_____

THANK YOU ONCE AGAIN!

付録2 集約次元にかかわる因子分析

表2A－1 参加当初の動機の因子分析
（バリマックス回転後の因子負荷量）

	因子1	因子2	因子3
(1) 他の人びとの経験から学ぶ機会	.858	-3.02	.082
(6) 他の人びとが既に解決した問題を自分も繰り返すのは避けたいという望み	.712	.399	-.218
(2) 日々の業務を超えたより大きな全体像	.700	.130	.211
(5) 自分の問題について他の人びとと話し合う機会	.396	.760	-.143
(4) 親交を深め社交したいという望み	-.108	.748	.450
(3) より多くの諸資源に接近しうるという期待	.131	.055	.893
固有値	2.29	1.19	.87
寄与率	38.2%	19.8%	14.6%
累積寄与率	38.2%	58.0%	72.6%

注1．各項目はリッカート型7点尺度で測定された（1は「まったくちがう」，7は「まったくそのとおり」）。

2．主成分分析（PCA）が使用された。因子の数は，概念的なアプリオリ次元を念頭において3と指定した。そのため固有値1以下の第3因子を含めている。

表2A－2　便益の重要度の因子分析
（バリマックス回転後の因子負荷量）

	因子1	因子2	因子3	因子4
(2) 寂寥感の緩和	.782	.064	-.050	-.111
(4) 共通のものがあるという感覚	.732	.284	-.041	-.027
(5) 他の人びとの面前における自分のアイデアの試験	.541	.287	-.197	.368
(11) 自分に値打があるという感覚の強化	.681	.029	.281	.244
(3) 実際のケースを通じての学習	.126	.749	.096	-.102
(14) 戦略的思考に身をさらすこと	.160	.728	.049	-.078
(7) 自分自身の状況にもあてはまるアイデア	.137	.611	-.017	.176
(13) 事業経験を分ちあうこと	.440	.530	-.260	.299
(1) 自分以外の人の事業についての知識	-.172	.420	.198	.312
(9) 今のキャリアに代わるものの探索	.036	.012	.810	.199
(8) 技術の展開動向の把握	-.188	.135	.625	.197
(10) 社会的なつながりや関係の発展	.428	-.019	.575	.244
(6) 未知の人びととのより広範な接触	.099	.158	.141	.715
(12) 非公式のマーケティング用具	.044	-.095	.142	.698
固有値	3.43	1.88	1.40	1.04
寄与率	24.5%	13.5%	10.0%	7.4%
累積寄与率	24.5%	38.0%	48.0%	55.4%

注1．各項目はリッカート型5点尺度で測定された（1は「まったく重要でない」，5は「非常に重要である」）。
2．主成分分析（PCA）が使用された。

表2A－3 便益の実現度の因子分析
（バリマックス回転後の因子負荷量）

	因子1	因子2	因子3	因子4
(2) 寂寥感の緩和	.779	.090	-.061	-.140
(5) 他の人びとの面前における自分のアイデアの試験	.696	.138	.256	-.143
(4) 共通のものがあるという感覚	.650	.367	.070	-.013
(11) 自分に値打があるという感覚の強化	.649	.079	.147	.257
(10) 社会的なつながりや関係の発展	.567	-.078	.353	.318
(3) 実際のケースを通じての学習	.194	.772	-.080	.052
(14) 戦略的思考に身をさらすこと	.170	.710	-.172	.249
(7) 自分自身の状況にもあてはまるアイデア	.079	.657	.285	.104
(1) 自分以外の人の事業についての知識	.006	.521	.211	-.281
(12) 非公式のマーケティング用具	.044	-.060	.752	.243
(6) 未知の人びととのより広範な接触	.351	.183	.646	.041
(13) 事業経験を分ちあうこと	.459	.387	.457	-.286
(9) 今のキャリアに代わるものの探索	.166	-.004	.089	.824
(8) 技術の展開動向の把握	-.260	.221	.196	.658
固有値	3.89	1.72	1.59	1.01
寄与率	27.8%	12.3%	11.3%	7.3%
累積寄与率	27.8%	40.1%	51.4%	58.6%

注1．各項目はリッカート型5点尺度で測定された（1は「けっしてない」，5は「常にある」）。
2．主成分分析（PCA）が使用された。

表2A－4　集団風土ないし雰囲気の因子分析
（バリマックス回転後の因子負荷量）

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6
(5) 血みどろの激論もありえる	.706	.201	-.023	.057	.067	-.014
(9) 会合の場は人びとが演技をおこなう舞台のようである	.672	-.224	.153	-.085	.293	.147
(8) いつも同じことを言う人がいる	.647	.173	.142	-.123	.139	.179
(12) 会合は形式ばっていない	-.616	.505	-.044	.079	.180	.140
(7) 集団療法のような面もある	.059	.820	-.074	.047	-.100	.018
(6) 会合では人びとは心配・不安を表わすこともある	.079	.745	-.008	.201	-.007	-.201
(1) 集団に入りたい人は誰でも歓迎される	-.041	.019	.734	-.005	.200	-.196
(2) 人びとは会合で面子を保とうとする	.281	-.135	.720	.182	.008	.012
(13) 集団に参加すると，事業の発展や専門職としての進歩につながる	-.071	.020	.030	.834	.052	-.054
(3) 多くの共通の懸念がある	-.026	.292	.072	.662	-.106	.129
(11) いったい何が本当に起こっているのかを他の人びとよりよくわかっている参加者もいる	.024	.044	.314	.073	.671	.086
(15) 会合の規則・規範が曖昧である	.151	-.014	-.217	-.244	.642	.132
(14) 参加者によって興味の対象がまったく異なっている	.216	-.188	.171	.140	.575	-.302
(10) 会合に出ている人びとはそれぞれよく似ている	.130	-.140	-.233	.165	.098	.797
(4) 参加者との長いつきあいは期待できない	.124	-.032	.471	-.331	-.080	.514
固有値	2.69	1.89	1.48	1.14	1.13	1.01
寄与率	17.9%	12.6%	9.9%	7.6%	7.5%	6.7%
累積寄与率	17.9%	30.6%	40.5%	48.0%	55.6%	62.3%

注1．各項目はリッカート型7点尺度で測定された（1は「まったく正確でない」，7は「非常に正確である」）。
2．主成分分析（PCA）が使用された。

表2A－5 対人ネットワーキング指向の因子分析
（バリマックス回転後の因子負荷量）

	因子1	因子2	因子3	因子4
(11) 緩い人的ネットワークは，私にとって電話帳で人を捜す以上にてっとり早いものである	.725	-.236	.038	-.045
(13) いかなる集まりで会った人も私のネットワークの一員という気がする	.723	-.238	-.112	.161
(14) 友人はそのコネゆえに重要である	.679	.226	.126	-.106
(10) 好意から友人にしてあげたことに，できる限り早くお返しがあるように期待している	-.343	.334	-.224	.099
(4) 私は他の人びとに助けを求めるのが嫌だ	-.003	.635	-.063	.191
(1) 私は新たな人びとを捜し当てるよりは，知っている人と付き合う方を好む	-.203	.580	.166	.261
(12) 私は他の人びとに依存したくない	-.206	.530	.110	-.145
(7) かけはなれた人とは共通に話せることがない	.073	.519	-.246	-.128
(9) 私は自分と似たりよったりの人間だけから成る集団に所属したい	.040	.417	-.344	.027
(6) 私は専門職の人に話をするよりも同じ問題に取りくんだことのある人と話し合う方がいいと思う	.135	.006	-.753	.089
(8) 自助集団にとっても，専門家やコンサルタントは重要な助けとなる	.155	.012	.722	.234
(2) 対人ネットワークのおかげで，私には身近な役割モデルがいる	.219	-.047	.315	-.108
(3) 集団内の人びとの早い入れ替わりが望ましい	.234	.067	.087	-.761
(5) 集団が効果的に働き始めるには数年以上の継続的メンバーシップ（参加）を要する	.156	.122	.068	.723
固有値	2.10	1.62	1.47	1.32
寄与率	15.0%	11.6%	10.5%	9.5%
累積寄与率	15.0%	26.6%	37.1%	46.6%

注1．各項目はリッカート型7点尺度で測定された（1は「まったくちがう」，7は「まったくそのとおり」）。
2．主成分分析（PCA）が使用された。

付録3　図表リスト

図1　サークル型組織体におけるクラブ的要素とクラブ型組織体におけるサークル的要素
表1　複数のデータ源と調査方法の組み合わせ
表2　M.I.T. エンタープライズ・フォラムと SBANE の特徴
表3　フォラムの月次例会と SBANE のダイアローグ会の特徴
表4　フォラムとダイアローグの参加者プロフィールの比較
表5　ネットワーキング組織体の2類型（理念型）——サークル型とクラブ型の比較
表6　フォラムとダイアローグへの参加当初の動機の比較（下位サンプル別の平均値の比較）
表7　表出的，確認的，用具的便益の相対的重要度のフォラムとダイアローグとの相違
表8　フォラムとダイアローグの便益の重要度の比較（下位サンプル別の平均値の比較）
表9　フォラムとダイアローグの便益の実現度の比較（下位サンプル別の平均値の比較）
表10　参加の具体的インパクトに関するフォラムとダイアローグの相違（各項目をチェックした人の割合）
表11　フォラムとダイアローグの集団風土ないし雰囲気の比較（下位サンプル別の平均値の比較）
表12　フォラムとダイアローグの参加者の他のネットワーキング組織体への現在のメンバーシップ比較（各項目をチェックした人の割合）
表13　フォラムとダイアローグの参加者の他のネットワーキング組織体への過去のメンバーシップ比較（各項目をチェックした人の割合）
表14　フォラムとダイアローグの参加者の他のネットワーキング組織体についての知識比較（各項目をチェックした人の割合）
表15　フォラムとダイアローグ参加者の対人ネットワーキング指向の比較（下位サンプル別の平均値の比較）
表16　フォラムとダイアローグ参加者のパーソナリティ特性の比較（下位サンプル別の平均値の比較）