

起業家の人的ネットワーク

－リワイヤリングに着目して－

Networks of Entrepreneurs

－Focusing on ‘Rewiring’－

平泉 沙由里

HIRAIZUMI Sayuri

- I. 序論
- II. 先行研究
- III. 調査概要
- IV. 調査結果
- V. 考察
- VI. 結論

I. 序論

1. 研究の目的

起業を成功させるには何が必要か。「イノベーションのジレンマ」で知られる経営学者の Christensen (2009) は、「人脈力」が起業家にとって必要不可欠な「DNA」の 1 つであると指摘している。ビジネスにおける人脈の重要性は周知の事実であり、起業家にとっても同様である。友人・知人等の支援を受けて独立・開業したケースを見かけることも珍しくない。人的ネットワークの構築・活用能力は起業家にとって必要な能力だといえる。

しかしながら、全ての起業家がビジネスに有効な人的ネットワークを持ち合わせているとは限らない。移住創業者や若年起業家など、周辺のネットワークを頼ることが困難な場合はどうすればよいだろうか。

本研究では、地方への移住を機に開業した起業家へのインタビューデータを中心に、既存のネットワークに乏しい起業家の人的ネットワークの構築方法について考察する。事例を検討することにより、地縁のない起業家がいかにして人的ネットワークを構築していったのか、その構築方法の一例を示す。起業活動¹に有効な人的ネットワークとはどのようなものか。それは意図的に創り出すことができるのか。人脈構築にあたりアプローチ「した側」と「された側」、双方の聞き取り調査から、転機となった人的ネットワークの構築方法やその広がり方についての詳細を明らかにする。

2. 問題の背景と問題意識

日本の企業数は年々減少傾向にあり、特に地方においては、地域を支える中小企業の廃業が大きな問題となりつつある。企業数の変動は、主に「開業企業」と「廃業企業」によって生じる。日本では1990年代以降、開業率が低迷しており、企業数は減少傾向にある。この傾向は特に、地方圏で著しい（中小企業庁2023）。村上・児玉・樋口（2017）は、都道府県別に2040年までの企業数および従業者数を推計²した結果、大都市圏への集中度は一層高まり、特に地方における企業数および従業者数の減少が顕著になると指摘している。経営者の高齢化に伴う廃業の抑制と開業率の底上げは地域にかかわらず重要である。特に、地方においては、開業率の増加は雇用の創出や税収の増加につながり、地域経済も活性化する。

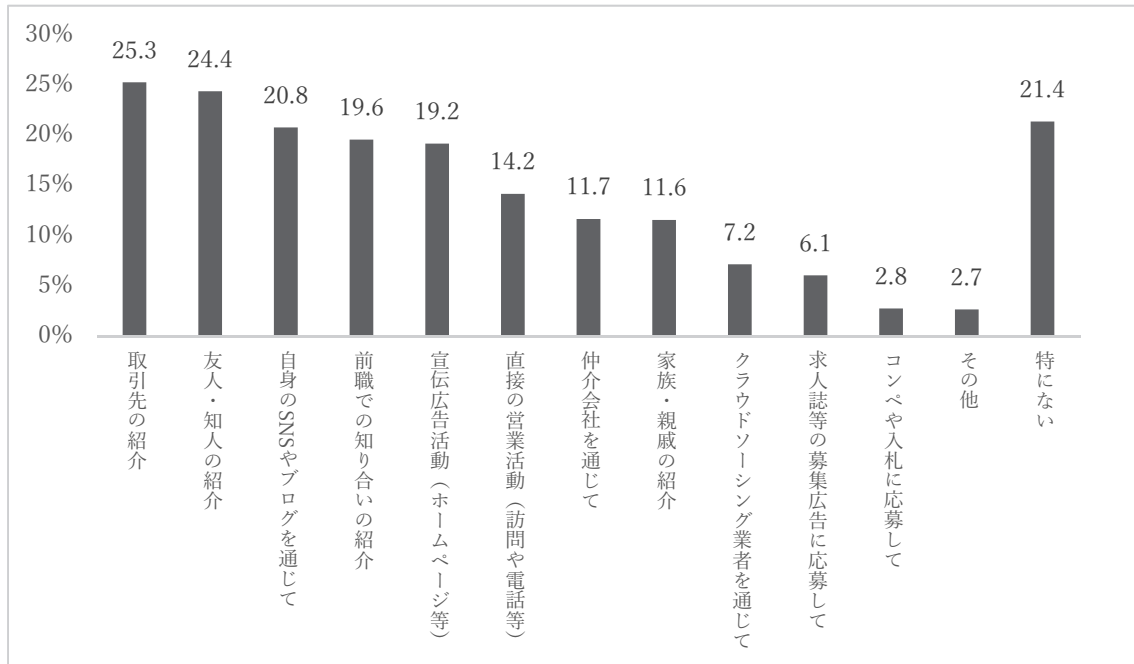
一方で近年、起業家の働き方にも変化が生じつつある。自分自身の夢の実現や生きがいが高めることを重視する「個のための起業」がその一例である。日本政策金融公庫総合研究所では2019年度以降、起業家の働き方にスポットを当てた研究がなされており、起業は必ずしも生活の糧を得るためだけのものではなくなっていることを明らかにしている。新規開業白書（2019）にて「ゆるやかな起業家」と定義された層は、事業収入にこだわらずに自分のやりたいことを優先させる。同じく「趣味起業家」は、起業することで自分の趣味や特技を生かしたいという目的を叶えるという。新規開業白書（2020）では、より自由な働き方を求めて自営と勤務を柔軟に行き来する「ボーダレス起業家」が紹介され、この2020年度版白書からは起業家カテゴリーに「パートタイム起業家³」が新設されている。日本の、特に地方圏の開業率の底上げのためには、前述のような自分らしく「小さな商い」をする起業家をいかに支援していくかが重要である。

起業家が事業を継続していくには「仕事」が必要である。特に、事業が軌道に乗る際には安定した事業収入が求められる。日本政策金融公庫（2023）の「2023年度起業と起業意識に関する調査」によると、仕事の受注経路で最も多いのは「取引先の紹介」で25.3%、次いで「友人・知人の紹介」が24.4%と、「紹介」による受注が中心であることがうかがえる。「前職での知り合いの紹介」や「家族・親戚の紹介」などの割合も高く、起業家にとっての人的ネットワークの重要性が見て取れる（図1）。しかしながら、地方においては情報や人的ネットワークなどの面で大都市と比べてハンディキャップがある。地方の起業家にとってはネットワークの構築自体がひとつの課題となる。

本研究では、地方への移住を機に開業した起業家へのインタビューデータを分析し、既存のネットワークに乏しい起業家の人的ネットワークの構築方法について考察する。地縁のない起業家がいかにして人的ネットワークを構築していったのか、転機となった人的ネットワークの構築方法についての一例を示す。本研究の成果により、移住創業者や若年起業家など、周辺のネットワークを頼ることが困難な人々への支援策を提示したい。

近年、自治体などでは、起業と都会からの移住をセットにして地方活性化の起爆剤にしようという動きが見られる。また、多様化する若年層の起業は、日本社会全体としても極めて重要である。この2つが本研究の社会的意義である。

図1 仕事の受注経路（複数回答、n=566）



（日本政策金融公庫「2023 年度起業と起業意識に関する調査」より筆者作成）

II. 先行研究

多くの研究が指摘するように、起業のプロセスにおいては、起業家を取り巻くネットワークが重要な役割を果たしている。経済活動が個人を中心としたネットワークの中で行われることから、起業にはいわゆる「人脈力」が必要だといわれる。仕事仲間を見つけることや、取引先を開拓していくことなど、事業を継続していくためには「人とのつながり」が不可欠である。本研究では「人とのつながり」を人的ネットワークと捉えて調査・分析を行うため、本章では、社会的ネットワーク研究の概要を述べる。また、本研究は起業活動における人的ネットワークの重要性に着目しているため、ネットワーク理論の知見を汲んだ経営学分野の先行研究についても概観する。

社会的ネットワークの分野には、決定的に重要な貢献として繰り返し引用され続ける理論がある。Milgram (1967) の「小さな世界問題」がそのひとつである。この研究は、誰もが一度は経験したことのある「世間は狭い」と感じる現象を実証的に検討した最初の実験である。この世の誰とでも平均 6.2 ステップでつながっている、という結果の意外性から「スモールワールド現象」として広く知られている。知人の知人といった関係でも、人的ネットワークといえるのである。この現象は、人々の社会的ネットワークがどのような構造を持っているのかについての興味深い示唆を提供している。

この問題は、Granovetter (1973) による転職の研究「弱い紐帯⁴の強さ」で進展を見せる。Granovetter は「スモールワールド現象は、弱い紐帯の強さ理論で説明できる」と主張する。この論文の最大のポイントは、一般的な人とのつながりを「強い」紐帯と「弱い」紐帯に分類したうえで、「弱い」紐帯のほうが機能的優位性を持つ、ということを示した点である。弱い紐帯を活用することによって、自分の交際範囲では手に入らないような情報や資源に接近することが可能になる。Granovetter によると、弱い紐帯は、緊密に連結した凝集性の高いネットワーク（強い紐帯）同士を「橋渡し」する機能を持つという。前述の「スモールワールド現象」の知見は、「弱い紐帯の強さ」理論により強化されることとなった。

その後、Watts (2003) の研究により、世間の狭さを象徴する表現として「6 次の隔たり」という言い回しが使われるようになる。Watts は、「スモールワールド現象」を説明する社会的ネットワークの構造として、①クラスター⁵（コミュニティ）と②ランダム・ショートカット⁶の重要性を示唆している（五十嵐 2008 も参照）。人々のつながりの多くは、①のクラスター（コミュニティ）を基盤として成り立っている。しかし、その中には②のランダム・ショートカットが含まれており、そのことが「スモールワールド現象」を引き起こしているという。「スモールワールド現象」は長らく社会心理学的な研究対象であったが、Watts が定式化したモデルを示したことによって、イノベーション研究など他の分野でも注目を集めることとなった。

これらの社会的ネットワークの分野における魅力的な示唆により、経営学分野においてもネットワーク理論の知見を汲んだ研究がなされるようになった。スモールワールド的なネットワークは新しい機会の探索や効果的な情報伝達に優れているため、イノベーションの創出および普及においても有用な概念である。

金井 (1994) は企業家グループを対象に、企業家たちによるネットワーキング⁷の効果を実証した。企業家たちは、得られる便益や効果によってさまざまなネットワーキング組織を使い分けながら人とうまくつながり、自らを成長させているという。また、西口 (2007) はスモールワールド・ネットワークの考え方を応用して、中国・温州における経済発展を分析した。今日の温州人の商業的な成功の原因は、彼らが「ただ生き延びるため」に頻繁に外の世界に進出していたことにある、としている。西口によると、温州人の行う機会探索と情報取得の方法である「外出」は、強い血縁、地縁をベースにしながらもかなりランダムなものであるという。ランダムゆえに脱日常的で遠方に及ぶ。その行動パターンは、スモールワールド・ネットワーク理論に忠実に従っているといえる。西口はその後の研究において、温州人企業家の繁栄の理由を個人のリワイヤリング⁸能力に求め、活動的な企業家による少数のリワイヤリングによってもたらされる外部情報が、コミュニティ内に効果的に伝播し、共有され、便益を与えていると指摘する。温州人企業家のコミュニティは、その構造と機能において、情報伝達特性に優れたスモールワールド・ネットワーク型に接近しているのではないかと推測している（西口・辻田 2015）。

一方で質的側面、すなわち、人と人との関係性から組織と組織の関係性に至るつながりが

どのように深まり、発展していくのかについて、事例を通して分析・検討する研究もある。渡部（2019）では、大学間の交流を対象に「最初は個人個人のつながりであったものが、別の個人間のつながりに進展し、次の別のつながりが個々の所属する組織間のつながりに広がって」行く様子を事例として分析を行っている。渡部はこれらの活動を「人と人との創発的ネットワーク」と呼び、個々の人では出来ないことが出来るようになる点において個々の能力の集合以上の価値を持つとしている。また、平泉（2023）においても同様の現象が確認されている。経営資源の乏しい地方の起業家たちの事業上のターニングポイントにおいては、弱い紐帯の活用が確認された。この弱い紐帯には、既存の人的ネットワークを活かして「紹介」を受けるなどの「既存の弱いつながり」と、起業家自らが「飛び込み」の形で獲得する「全くなかったつながり」がある。それらの弱い紐帯を、次第に強い紐帯へと強化していくことによって企業を成長させていることから、起業家に必要とされる人的ネットワークは弱い紐帯であると結論づけた。

近年の情報通信の発達により、人とのつながりはますます重要視されるようになってきている。多様な多数のデータを蓄積し、量的に分析することによってつながりの「外側」を明らかにしていくと同時に、事例の詳細な記述を分析・検討することによってつながりの「内側」を明らかにしていくことも重要である。

Ⅲ. 調査概要

1. 調査対象と手法

本研究では、既存のネットワークに乏しい起業家の人的ネットワークの構築方法について考察するため、地方への移住を機に開業した起業家を調査対象とした。これらの人々は、自身が生まれ育った土地を離れて起業するため、既存のネットワークに乏しい。また、既存企業をいかにして成長させていくかという観点から、第1章の2節で触れた「小さな商い」から始めた起業家を対象としている。日本の、特に地方圏の開業率の底上げや創業期の支援について検討することは、地方活性化の観点において一定の意義があると考えている。

対象地域は石川県金沢市である。本研究におけるインタビューデータの一部は、金沢星稜大学女子短期大学部経営実務科の必修科目である「ゼミナール」において、その活動の一環として収集したものである。通常講義の曜日・時限で完結できるよう、大学所在地近辺にて活動する起業家を対象としている。2022年度後期に1名、2023年度前期に1名の計2名に対してインタビュー調査を実施した。

調査対象者の選定の際には、自身の先行する研究（平泉 2022）にて収集されたデータを参照した。当該研究では個人事業主を含む小規模企業の創業者4名に聞き取り調査を行っている。うち1名に先述した「スモールワールド現象」が確認されており、今回は当該対象者（2022年度後期実施）に加えて、その関係者（2023年度前期実施）を対象とすることに

より、「スモールワールド現象」の全体像の把握を目的としている。なお、分析の際には、上記の先行研究（平泉 2022）で収集したデータも一部参照する。

人と人とのつながりがどのように深耕し、発展していくのか、その詳細をつかむためにはある程度の自由な語りを必要とするため、研究手法はインタビューとした。インタビューであれば、数値ではとらえきれない人間の思考や行動、情緒などを探ることが可能である。講義内にて学生主体で実施する点を考慮すると、一定程度、構造化された手法が望ましいため、本研究では半構造化インタビューを採用する。半構造化インタビューの基礎訓練を十分にいき、筆者監督のもと実施した。インタビューの概要については表 1 のとおりである。参照した先行研究（平泉 2022）におけるインタビューデータは 1 時間 18 分で、3 者合計は 3 時間 25 分となった。なお、インタビューは全て対面形式（全体およびグループ単位）である。

表 1 インタビューの概要

	概要	活動期間	実施日	データ
A 氏	法務専門 司法書士・行政書士	19 年目 (2006 年開業)	2023.1.10	1 時間 02 分
B 氏	労務専門 社会保険労務士・行政書士	23 年目 (2002 年開業)	2023.7.6	1 時間 05 分

2. 分析の枠組み

本論文の分析の枠組みとしては、先行研究における「スモールワールド現象」および「スモールワールド・ネットワーク」の議論に論拠し、起業活動に有効な人的ネットワークとしての「スモールワールド現象」の視点から、その詳細を分析・検討する。既存のネットワークに乏しい起業家がいかにして人的ネットワークを構築していったのか、その構築方法の一例を示すことにより、転機となった人的ネットワークの種類やその広がり方についての詳細を明らかにする。

西口（2007）によると、人や組織の発展に重要なのは「あなたが直接、誰を知っているかよりも、その誰かがあなたの知らない誰を知っており、その人がさらに、ほかの誰を知っているかということなのだ」という。そのうえで西口は「個人、組織、地域が、それぞれ固有の認知限界と、資源の制約を超えて繋がる秘訣は、スモールワールド・ネットワーク化にある」と結論づけている。

本研究では、創業期における起業活動の中で発生した「スモールワールド現象」の事例を検討することにより、地縁のない起業家がいかにして人的ネットワークを構築していったのか、その構築方法の一例を示す。人脈構築にあたりアプローチ「した側」と「された側」、双方の聞き取り調査から、転機となった人的ネットワークの構築方法やその広がり方についての詳細を明らかにする。

IV. 調査結果

本章では、調査対象者の一人である A 氏の起業活動の中で発生した「スモールワールド現象」について、インタビューデータを参照しつつ記述していく。まず、1 節では、対象とする「スモールワールド現象」の全体像について、自身の先行する研究（平泉 2022）にて収集されたインタビューデータを再検討したうえ、より詳細な形で記述する。2 節では、本研究において実施した A 氏へのインタビューを中心に、アプローチ「した側」である A 氏の視点から、働きかけに至った経緯や意図を中心に記述する。最後の 3 節では、「スモールワールド現象」の当事者の一人である B 氏の視点から、アプローチ「された側」から見た当時の状況について、B 氏の「受け取り方」を中心に記述する。

ビジネスにおける人的ネットワークは、ただ単につながりだけでは有効なつながりとは言い難い。起業活動において転機となるような人的ネットワークは、互いに何らかのメリットを持つはずである。当事者双方にインタビューを行うことによって、互いに転機となった人的ネットワークの構造そのものや、その広がり方についての詳細を明らかにする。

1. 確認されたスモールワールド現象の全体像

A 氏は、法務、労務および税務を専門とする共同事務所の代表である。県外（東海地方）出身者であり、移住を機に開業した「移住創業者」である。A 氏は、2005 年に実家の家業を辞したのを機に金沢市に移住している。移住後に司法書士の資格を取得し、翌 2006 年に司法書士事務所を開業、自宅兼事務所という「小さな商い」で個人事業主となった。当初はほとんど仕事がなく、「名ばかり開業」であったという。この時期にさまざまな事業プランを考える中でビジネスパートナーと出会い、現在の共同事務所の形となった。この「共同」という形態にはモデルとなる事務所がある。

[元々の]⁹プランとしては「共同事務所」というのはあったんですけど……何分、私はこっち[金沢市]に知り合いが全くいない状態で開業しましたから……ただ私の親は、もともと会社経営者だったので、税理士さんには知り合いがいて、その税理士さんが所属している事務所というのが非常に大きな事務所……そこが、要はワンストップサービスの、税理士もいれば、司法書士もいれば、行政書士もいて、社労士もいるみたいな……当時、そういう共同事務所が[金沢には]なかったと思うので……であれば、逆に面白いかなと。

大都市圏には既に存在したという共同事務所の形は「自分にとってもお客さんにとっても良い」体制だと A 氏はいう。自分なりに調査した結果、金沢市には同様の共同事務所がないのではないかと考え、ビジネスパートナーを探し始める。モデルとなる事務所を参考に、まずは税理士へのアプローチから始めたところ、後のパートナーと出会うこととなる。

インターネットのホームページを見てね、手紙を書いたという…、メールだったかな、いや手紙だな、全くの他人でしたね。……私は最初もっとね、何件も断られ続けるだろうと予想していたら何と、一軒目の方が今一緒にやっている方なんですけど。S 先生。当時こういうのってタイミングなんでしょうね、S 先生もここ[現事務所]じゃない所、ここよりも更に古いビルでやっていて、手狭になっていた。……移転は考えていたらしいですね。

共同事務所設立のためのビジネスパートナーを探している A 氏と、事務所物件の老朽化を機に移転を考えている S 氏の利害が一致し、2 人は協力・連携する関係となった。この S 氏が起点となり、A 氏の人的ネットワークが広がっていくこととなる。

S 先生は、この地域[金沢北部]に地盤がある人でしたが、そこから更に S 先生が K 先生を連れてきた、お知り合いだったようですね。更に K 先生が連れてきた H 先生は、高校かなんかの同級生で、あっという間に 3 人プラス私になったんですね。これはちょっと予想外でしたね、いい意味で予想外でした。

予想に反して多くの税理士が揃ったものの、A 氏が想定する共同事務所には税理士と司法書士、行政書士、社労士が必要である。司法書士と行政書士の資格を持つ A 氏と 3 名の税理士が揃い、残すは社労士である。

当然、地元の 3 人の方が伝手があるかなと思っていたんですけど、なぜか私が探すことになったんです。またネットで再びね。……[きっかけは]釣りのブログですよ、これはよく覚えています。今でこそ社労士さん、ホームページね、どこの事務所でもたいてい開いていますけど、当時意外と…ないんですよ。ほとんど情報がなかったんですが、たまたま[社労士の]釣りのブログがあったんですよ。……もうそれしか手がかりがないので、このときは手紙だったかな、その時には私の名前だけではなくて、既に集まっている税理士さんの名前も書いて出したら、[話に]乗ってきたんですね。……その[社労士の]B 先生は[税理士の]S 先生のことは知ってたみたいですね。……トントン拍子に話が進んだ。

A 氏の話からは、ビジネスパートナーを探している最中に、その集まったメンバーの中で「スモールワールド現象」が起きていることが見て取れる。「飛び込み」の形で知り合った S 氏を起点として人間関係が広がっていく様子がよくわかる。そして、注目すべきは A 氏と税理士の S 氏、社労士の B 氏のつながり方である。知人の知人は意外にも知人である、という現象が上記の 3 者間で確認できる。

この現象について安田（2004）は、「初めて出会った人と会話をするうちに、実はお互いの間に共通の友人や知人がいることが判明すると、途端にその人と親しくなったような気がするものである。共通の知人の存在が媒介になり、その場かぎりではない関係が成立する

ためだ」と述べる。当該事例においては、S氏の存在がA氏とB氏の間の媒介となり、「その場かぎりではない関係」が成立したと考えられる。図らずも、オファーの手紙をS氏との連名で出したことが、B氏の不安や迷いを軽減する役割を果たしたといえる。

2. 当事者①…A氏からの視点

A氏はなぜ、縁もゆかりもない土地でビジネスパートナーを探そうと考えたのか。移住・開業に至った経緯にも着目しつつ、A氏のインタビューデータを検討していく。

実は、こちらに来たときは、ほとんど何も知らない町でした。……開業当初は本当に人脈もなく、知り合いもなくみたいな感じで始めました。……私は30歳くらいまでずっと親の会社を継ぐことを人生の目標に生きていたんですが、いろいろあって結局……やめたと。その状態で私ね、無職の状態でこの金沢に降り立ったんですよ。ですので、本当に何もない状態から開業したんですよ。……[まずは]行政書士の開業登録をして、肩書は行政書士を名乗っていましたが売上ゼロ。そりゃそうですね、知らない町にいきなりやってきて仕事に来るなんて絶対あり得ない。

家庭の事情により県外移住したA氏は、まずは既に取得済みの行政書士資格を活用して開業し、その後まもなく司法書士資格も取得する。妻子とともに移住した経緯もあり「早く事業化して、売上を上げて生活できるように」との思いから上位資格の司法書士を取得した。

その後の事業プランは、複数の「士業」にまつわる業務をワンストップで請負う「共同事務所」の設立であったことは前節で述べたとおりである。ビジネスパートナーを探し求め、いわゆる「飛び込み」の形で税理士や社労士との協力関係を築いていく。その当時の経緯や意図について、A氏は次のようにも語っている。

今もうね、立ち上がっている会社にはだいたいお抱えの司法書士がいるので、これから起業しようとする方を狙ったりするわけですよね。そうすると、やっぱり税理士さんと組んだほうがいいなとか、そういう発想になって税理士さんにアプローチして、今は税理士さんと社労士さんと共同で事務所をやって……[当時]ノウハウはゼロですよ。……受験の知識だけですよ。あるのは。……それもあって、誰かと組もうというのもありました。……ただそれは私側の事情であって、当然、組む側のメリットもなきゃいけないわけです。

A氏の発言からは、ビジネスパートナー探しの段階で、アプローチ「する側」である自分とアプローチ「される側」である相手、その双方のメリットを考慮していることがうかがえる。双方のメリットを考慮したうえでターゲットを絞り（当該事例では税理士や社労士）、アプローチしていることがわかる。

一方で、人選に関してはややアバウトな印象を受ける。前節のインタビューデータを参照

すると、最初のアプローチ先である S 氏に関しては「インターネットのホームページを見て」、2 回目の「飛び込み」となった B 氏に関しては「ネットで再び」と、インターネットで情報を収集し、アプローチ先を決定していることがうかがえる。この「アバウトな人選」に関しては、以下の B 氏に関する語りも参考になる。

ほとんど情報がなかったんですが、たまたま釣りのブログがあったんですよ。ただ何となく、人柄が滲み出るというか、趣味のページであるがゆえに、悪い人ではなさそうだ、みたいな感じが伝わってくるんですよ。もうそれ[ブログ]しか手がかりがないので。

A 氏によれば、最初の S 氏に関しても「人柄を重視した」という。ある程度ターゲットを絞り込んだ後は、自らの直感や主観をもとにアプローチをしている。しかしながら、接触の際には十分に注意を払っているようである。

文面はすごく考えましたけど……ちゃんと真面目に考えている旨と自分の考えとか、自分に実績がないことは正直に伝えましたし、[その後は]とりあえず話だけでもみたいな感じですよ。このとき私、同時にワッとね、一斉に片っ端から手紙やメールを出す手もあったんでしょうけど、それだと何かね、ちょっと節操がないと思ったので、一軒ずついこうと思ったんです。

先行研究で示した西口（2007）を再掲すると、商業的に成功した温州人企業家の行う機会探索と情報取得のための「外出」は、かなりランダムなものであったという。ランダムゆえに脱日常的で遠方に及ぶ。本研究における A 氏の行動パターンもまた、スモールワールド・ネットワーク理論と同様に行動した結果、新たなつながりの構築に成功したといえる。

3. 当事者②…B 氏からの視点

本章の最後に、当該事例の当事者の一人である B 氏の視点から、アプローチ「された側」から見た当時の状況について記述する。当然ながら、人とのつながりは一方的なものではなく、その相手が存在する。受け手側である B 氏が、A 氏からのアプローチをどのように捉え、どのように反応したかなど、本節ではその「受け取り方」に着目して記述していく。

B 氏は主に人事・労務管理を専門とする社会保険労務士である。A 氏とは対照的に、B 氏は生まれも育ちも金沢市である。2002 年の社会保険労務士登録を機に開業している。新卒後、税理士事務所に勤務していた当初は税理士志望であったという。勤務先の税理士から勧められたことをきっかけに社会保険労務士となった。

僕は最初、税理士事務所に実は入ったんです。……そこで影響を受けたのが税理士さんなんです。すごい厳しい人でした。……その人が、社会保険労務士って楽でいいよなって。

……そしたら、社会保険労務士、楽なんだと思って、何か、黙っててもお金入ってくると言うんで、そんな夢みたいな資格だったら、税理士[目指すのを]やめて…転向したのが、実は[きっかけ]。……資格試験って多分、後から逆転できるので、資格にとって成功してしまえば、いくらでも後から逆転が利く仕事だと思いますので。

資格取得の段階から明確に開業を意識している点はA氏と共通する。同様に、「小さな商い」で個人事業主となったB氏もまた、当初はほとんど仕事がなく、苦勞したという。人付き合いが苦手だと語るB氏が特に苦勞したのは「人脈づくり」であった。事業を軌道に乗せようと営業活動に注力したという。石川労働局などの公的機関からの仕事も請け負いつつ、起業活動が続けていく。そして、事業の成長を模索する中で、A氏から共同事務所に関するメール¹⁰を受け取ることとなる。驚くべきことに、ほぼ同時期にビジネスパートナーとしての誘いが2件あったという。

当時、ホームページを自作で作って出してたんですよ。……そこに、メールが2つ舞い込んだんです、同じ話[ビジネスパートナーの誘い]です。1つはA氏からで、もう1つは別の社会保険労務士さんで、最初、その社会保険労務士さんに声掛けて[返事して]たんですけど、その人はもう最初から……結構もう成功しているので、今さらというのがあって。じゃあ、あまりお客がない、始めたばかりのときに、声掛け合って一緒にやり出したという。そのときのきっかけというのは、本当にホームページであり、メールアドレスだなと思うので、そんなすごい親密な関係があったとかいうことは全然ないです。

A氏が「当然、組む側のメリットもなきゃいけない」と述べたとおり、B氏は自分なりのメリットを考慮して相手を選んだことがうかがえる。B氏の場合は「顧客やお金」ではなく、ビジネスにおける「対等な関係」であったと推測できる。しかしながら、メリットを感じたとはいえ、その後の面談に至るには何らかの不安感の払拭が必要であろう。前触れもなく届いた他人からのオファーに「怪しさ」はなかったのだろうか。

変な話ね、そのメールアドレス、怪しいと思って読み捨てちゃえば、それで終わった話なので……[A氏のメールは]怪しくなかったですね、本当にあの方、まめなんで。とっても誠実なメールだったと記憶はしていますけど。ただ、そのとき……似たような話がね、さっきも言ったけど別のところから来てるんで、やっぱりそれがあったんだと思います。……A氏の方は「一緒にやる」だったんです。

B氏の話からは、「一緒にやる」という、純粋な「仲間」のような関係性に魅力を感じていることがうかがえる。しかし、単に誘いが魅力的だという理由のみではないこともわかる。B氏の場合、一種の「怪しさ」を払拭したのは「誠実さ」であったと考えられる。

また、B 氏によれば、A 氏との間に「親密な関係」がなかったことも大きいという。人間関係において、特にビジネスにおいては「広く浅く」を信条とする B 氏は、共同事務所という形態について次のように語っている。

実は、あの形[共同事務所]って意外と珍しくて、……それ[共同事務所]がうまくいっているというのは……「広く浅く」だと思うんです。……基本的に、仕事は「広く浅く」になると思うんです。だからお互いに敬語とかあるじゃないですか、ビジネスで……いつもお世話になってます、から始まるじゃないですか。……仕事に関しては、やっぱり礼節を尽くすとなったら、

A 氏からのメールが誠実なものであり、それが B 氏に良い印象を与えたことはいうまでもないが、A 氏にとって B 氏が全くの他人であったゆえに、最初のアプローチが「礼節を尽くす」ものとなったともいえる。逆説的に考えると、「礼節を尽くす」アプローチであれば、既存のつながりが全くなかった相手であっても交渉は可能だということである。

しかしながら、ビジネスにおける人的ネットワークは、ただ単につながりだけでは有効なつながりとは言い難い。起業家にとって「転機」となるような人的ネットワークは、互いに何らかのメリットを持つはずである。B 氏にとってのメリットは「顧客やお金」ではなく、ビジネスにおける「対等な関係」であったと推測できる。当該事例からは、ビジネスにおける有用な人的ネットワークには、互いの「価値観の一致」も重要な要素であるといえる。

V. 考察

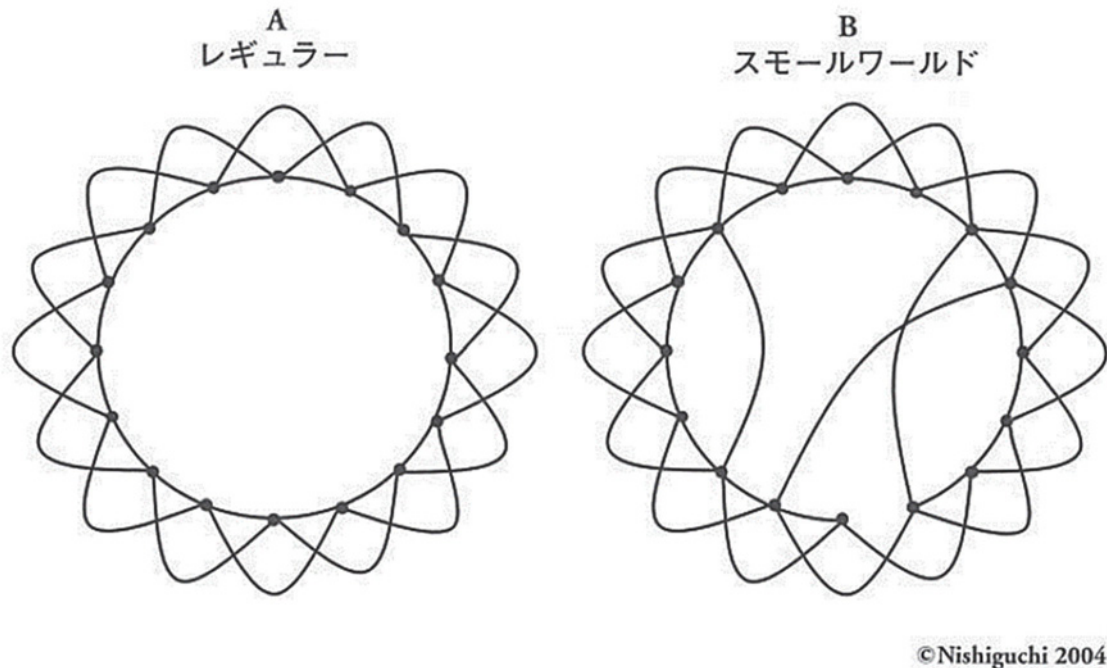
西口（2007）は「個人、組織、地域が、それぞれ固有の認知限界と、資源の制約を超えて繁栄する秘訣は、スモールワールド・ネットワーク化にある」と述べた。本研究においても、地縁のない起業家の転機となった人的ネットワークの広がりにおいて「スモールワールド・ネットワーク化」が確認された。

本研究の調査対象者はなぜ、「スモールワールド・ネットワーク化」を実現させることができたのだろうか。単なる偶然だろうか。本章ではこれらの疑問についてネットワーク理論における「リワイヤリング（rewiring）」に着目して考察する。

リワイヤリングとは、人や組織の間の情報伝達経路のつなぎ直しのことである。普段から付き合いのない人に連絡をとることで「つなぎ直す」だけでなく、キーパーソンとなる人を紹介してもらうことで「新しくつなげる」こともリワイヤリングである。このリワイヤリングこそが「スモールワールド・ネットワーク化」のポイントだという。

図 2 は西口が「ひまわりモデル」と呼ぶ、スモールワールド・ネットワークを図示したものである。Watts の定式化したモデルが基礎となっている。

図2 スモールワールド・ネットワーク…「ひまわりモデル」



(出典：西口敏宏『遠距離交際と近所づきあい』，24 ページより転載)

レギュラーと呼ばれる A のネットワークは規模が大きく、高度にクラスター化されている。このような近隣の点同士の規則的で密接な関係の中では、遠くの点とは容易には結びつかない。一見、秩序立って見えるが、ある 1 点から遠くの点に情報伝達をしようとする、ステップ数が増し、伝達が遅れたり情報が失われたりする現象が起こる。一方で B のネットワークは、規則的な接続は同様だが、一部でランダムなつながり直しが生じている。この、ランダムなつながり直しがリワイヤリングである。リワイヤリングにより、近隣の点同士をつなぐ「短い経路」だけだったネットワークの一部に、それまで遠かった点と直接つながる「迂回路」が混在することになる。「迂回路」によって、A のような通常のネットワークでは流れにくい情報が、直接結びついた点の間に一挙に流れる。遠くの情報が、近隣の諸点にも伝わるようになり、結果としてネットワーク全体が活性化するのである。西口は、この現象を「全体経路の短縮」と呼び、これがネットワークの「スモールワールド化」を促すという。

本研究における A 氏を中心とした「スモールワールド現象」は、つながりが全くなかった税理士の S 氏へのアプローチが発端であった。インターネットを頼った人選はランダムなものであったといえる。この、最初の S 氏へのリワイヤリングの成立により、その近隣に位置していた K 氏や H 氏とのつながりの経路が短縮され、短期間で複数人の税理士をそろえるに至ったと考えられる。さらに、社労士の B 氏へのアプローチにより、別方向の

つながりの経路も生まれた。その新たなリワイヤリングの成立により、今度は自分自身を介して S 氏と B 氏をつながりを見出すに至ったと推測できる。S 氏と B 氏が互いにどの程度の距離をもってつながっていたかは不明であるが、両者は、初めてつながった A 氏のもとで互いの存在に気づいたため、驚きをもって「世間は狭い」と感じたであろう。その親近感が後押しとなり、ビジネスパートナーとしての関係性が強化されたと考えられる。

2024 年現在、A 氏が設立した共同事務所は 19 年目を迎えた。上記の初期メンバー 4 名が、そのまま活躍し続けているという。各メンバーの事務スタッフもメンバーに加わり、総勢 16 名という大きな事務所に成長している。A 氏の「飛び込み」によって構築された人的ネットワークは、地縁のなかった A 氏のみならず、他のメンバーにとっても「転機」であったといえる。

VI. 結論

ビジネスにおける人的ネットワークの重要性は周知の事実であり、起業家にとっても同様である。仕事仲間を見つけることや取引先を開拓していくことなど、事業を継続していくためには「人とのつながり」が不可欠である。しかし、全ての起業家がビジネスに有効な人的ネットワークを持ち合わせているとは限らない。特に、経営資源の乏しい創業期の起業家は、周辺のネットワークを頼ることが困難な場合も多い。

そこで本研究では、地方への移住を機に開業した起業家へのインタビューデータを分析し、既存のネットワークに乏しい起業家の人的ネットワークの構築方法についての考察を行った。分析の枠組みとして先行研究における「スモールワールド現象」および「スモールワールド・ネットワーク」の議論に論拠し、起業活動に有効な人的ネットワークとしての「スモールワールド現象」の視点から、その詳細を分析・検討した。加えて、事例を検討することにより、地縁のない起業家がいかにして人的ネットワークを構築していったのか、転機となった人的ネットワークの構築方法やその広がり方についての詳細を明らかにした。

調査の結果、地縁のない起業家の転機となった人的ネットワークの広がりにおいて複数人による「スモールワールド現象」が確認された。移住創業者である A 氏の起業活動の中で発生した「スモールワールド現象」は、起点となる人物から「知り合いが知り合いを呼ぶ」といった形で広がっていく。個人と個人のつながりが次第に成長していく中で、一見、全くつながりがなかった人物同士が、意外なところでつながっていたという気づきに至ることがある。これが「スモールワールド現象」であり、本研究においては起業家にとって有益な人的ネットワークの構築方法であった。

自身が生まれ育った土地を離れて起業するなど、縁もゆかりもない、既存のつながりに乏しい場合、上記のような「スモールワールド・ネットワーク化」は、いわゆる「人脈づくり」に効果的である。しかし、そのためには起点となりうる最初の人物とのつながりを

構築する必要がある。本研究の考察によると、キーパーソンともいえる最初の人物との出会いのポイントは「リワイヤリング」である。人や組織間の情報伝達経路のつなぎ直しを意味する「リワイヤリング」は、自分とは別の世界の人（異なる情報を持つ人）とつながることを可能にする。「リワイヤリング」により、その地域で既に地盤を築き上げた人物とつながることができれば、一挙につながりを広げることも可能となる。

本研究では、既存のネットワークに乏しい起業家の「リワイヤリング」の方法についても分析・検討した。確認された「スモールワールド現象」の当事者双方へのインタビューによると、その方法は「飛び込み」である。当該事例においては、手紙やメールなどの連絡手段の活用がみられた。その際に重要となるのは、①相手の選び方と②誠実さである。

①の相手の選び方に関しては、アプローチ「する側」である自分とアプローチ「される側」である相手、その双方のメリットを考慮することが重要である。あくまでもビジネスパートナーとしてのつながりを構築したい場合、相手にも利があるかどうかを考慮することが求められる。一方で、人選に関しては一種の「アバウトさ」もポイントとなる。起業家にとっての「リワイヤリング」は機会探索と情報取得が目的であるため、脱日常的で遠方に及ぶつながりの構築が望まれる。インターネットの活用など、人選における一定程度のランダム性が、より遠くの世界の人との出会いを可能にするのである。

②の誠実さは、当事者双方のインタビューから明らかとなった重要なポイントである。アプローチ「した側」であるA氏の発言からは「真面目」や「正直」、アプローチ「された側」のB氏の発言からは「誠実」や「礼節」といったキーワードが見て取れた。互いに「真心をもって人や物事に対すること」を重要視しており、それが、通常感じるであろう「怪しさ」を払拭したといえる。「誠実さ」が伝わるアプローチであれば、既存のつながりが全くなかった相手であっても交渉は可能だということがわかる。

当該事例において確認されたつながりは、約20年経った今も途切れることなく続いているという。A氏の「飛び込み」によって実現された「スモールワールド現象」は、起業活動に有効な人的ネットワークの構築方法であるといえる。そしてそれは、起業家自らが意図的に創り出すことができるのである。

本研究の結論は、起業家支援における「ネットワーキングの支援」の必要性を示唆している。特に移住創業者や若年起業家などは、ネットワークを広げる手立てに乏しい場合が多い。開業地における「最初のつながり」を支援することができれば、本研究の事例のようにネットワークを広げていくことも容易になるであろう。地域の起業家支援機関などによる「出会いの場」の提供は有効な支援策のひとつである。具体例として、起業家のための交流会や勉強会などが挙げられる。起業家を中心にした「ネットワーキング組織」などの設立・運営も初期の起業家に役立つ支援である。

最後に、本研究の限界と今後の課題について指摘しておく。

本研究の知見は石川県金沢市の小規模事業者2名への調査から得られたものであるため結果の一般化は困難である。また、ほとんどが定性データであり、かつ調査数も多いとは

いけないことも一般化への制約となる。見出された概念の一般化のためには、質問紙調査などの定量的な調査も必要である。

今後の課題としては、他の地域の移住創業者に調査対象を拡大することが挙げられる。本研究が対象とした地域は石川県の県庁所在地であり、北陸地方の中では比較的都市部に近い特徴も兼ね備えた地域である。一方で、同じ北陸地方にも、過疎化が著しい市町村があり、金沢市とは経済環境や文化・慣習などに差異があると考えられる。地方活性化への貢献の観点から、より多様な地域の事例について検討したい。

地方においては、地域を支える中小企業の廃業が大きな問題となりつつある。しかし、日本の経済の成長のためには、地方圏の企業が活力を失うことなく発展し続けていくことが求められる。特に、企業の最初の形である小規模企業を支援していくことは日本全体としても極めて重要である。今後も地域ごとの特徴を捉えた研究を継続し、社会に貢献できるような実効性の高い研究を目指したい。

【参考文献】

- ・五十嵐祐 (2008)「人と人とのつながりが規定するコミュニケーションネットワークの対人心理学」『繊維製品消費科学』49, 18-28 ページ。
- ・金井壽宏 (1994)『企業者ネットワークの世界-MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求-』, 白桃書房。
- ・桑本香梨 (2023)「地方における起業への関心と起業意欲」『日本政策金融公庫論集』61, 1-20 ページ。
- ・中小企業庁 (2023)『中小企業白書 小規模企業白書 2023 年度版』。
- ・西口敏宏 (2007)『遠距離交際と近所づきあいー成功する組織ネットワーク戦略』, NTT 出版。
- ・西口敏宏, 辻田素子 (2015)「国際起業成功の秘密を探るーコミュニティ・キャピタルに根差す中国温州人の越境戦略」『一橋大学イノベーション研究センターワーキングペーパー』, 1-20 ページ。
- ・日本政策金融公庫総合研究所 (2021)『2021 年度版 新規開業白書』。
- ・日本政策金融公庫総合研究所 (2023)「2023 年度起業と起業意識に関する調査～アンケート結果の概要～」。(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kigyoushiki_240118_1.pdf 閲覧日: 2024 年 3 月 28 日)
- ・平泉沙由里 (2022)「起業家に必要とされる人的ネットワークについての研究」福井県立大学, 修士論文。
- ・平泉沙由里 (2023)「起業家に必要とされる人的ネットワークー北陸地方の起業家の事例ー」『ふくい地域経済研究』37, 63-84 ページ。
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 (2023)「起業家精神に関する調査 報告書」経済産業省委託調査。

(https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/houkokusyo/GEM2022_report.pdf 閲覧日：2024年3月28日)

- ・村上義昭, 児玉直美, 樋口美雄 (2017)「地域別企業数の将来推計」『フィナンシャル・レビュー』131, 71-96 ページ.
- ・安田雪 (2004)『人脈づくりの科学』, 日本経済新聞社.
- ・渡部順一 (2019)「つながり—人と人との創発的なネットワーク—」『研究年報経済学』276, 17-35 ページ.
- ・Dyer, Jeffrey H., Gregersen, Hal and Christensen, Clayton M. (2009), 'The Innovator's DNA', *Harvard Business Review*, 12, p.61-67.
- ・Granovetter, Mark S. (1973), 'The Strength of Weak Ties.', *American Journal of Sociology*, 78, p.1360-1380.
- ・Milgram, Stanley. (1967), 'The Small-World Problem.', *Psychology Today*, 1, p.61-67.
- ・Watts, Duncan J. (2003), *Six Degrees: The Science of a Connected Age (with a New Chapter)*, W. W. Norton & Company. (辻竜平, 友知政樹訳『スモールワールド・ネットワーク〔増補改訂版〕世界をつなぐ「6次」の科学』筑摩書房, 2016年.)

【注釈】

- ¹ 潜在的な起業家と既存企業の経営者の中間に位置する者が起業活動者とされる。Global Entrepreneurship Monitor (GEM 調査) の定義によると、企業の「誕生期」から「乳幼児期」までが起業活動者に該当し、起業後 3.5 年を超えると既存企業の経営者とされる。
- ² 当該研究においては、地域別の人口減少と年齢別人口構成の変化を反映させて創業・廃業を推計している。また、推計した企業数をもとに従業者数を推計している。
- ³ 2019 年度調査から、それまで一類型として分析していた起業家を、事業に充てる時間に応じて「起業家」と「パートタイム起業家」に分けて分析を行っている。同調査では、事業に充てる時間が 1 週間に 35 時間以上を「起業家」、35 時間未満を「パートタイム起業家」とし、多層化する起業家の実態がより把握しやすくなっている。
- ⁴ 紐帯とは、紐（ひも）と帯（おび）が転じて、2つのものを結びつける役目を果たしている重要な要素のことを指す言葉である。ここでは、人とのつながりを意味している。
- ⁵ クラスターとは、同じ文化やルール、価値観を共有している人々の集合のことである。クラスターの集まりは、家族や職場、地域社会といったコミュニティとなる。
- ⁶ ランダム・ショートカットとは、異なるクラスター（コミュニティ）同士を結びつける社会的なつながりのことである。
- ⁷ ネットワーキングとは、人と人との独創的なつながりの形成を意味する用語である。
- ⁸ 普段から付き合いのない人に連絡をとること。そういった人を紹介してもらうこと。
- ⁹ [] 部分は筆者補完。以下、インタビューデータにおいては同様である。
- ¹⁰ B 氏の記憶によると、連絡手段は「手紙」ではなく「メール」であったようである。