



Title	中小企業経営者の行動に関する研究 -経営診断視点から-
Author(s)	竹内, 毅
Citation	経済学部研究年報, 8-9, pp.67-80; 1993
Issue Date	1993-03-25
URL	http://hdl.handle.net/10069/26146
Right	

This document is downloaded at: 2019-06-16T02:55:35Z

【研究ノート】

中小企業経営者の行動に関する研究

— 経営診断視点から —

竹 内 毅

はじめに

1. テーマの趣意

- (1) 中小企業の「多産」と「多死」
- (2) 「病理的」視角

2. 研究の背景

- (1) 経営診断の視点
- (2) 「中小企業の経営理論」の視点

3. 研究領域の展望

- (1) 経営者研究領域の疎外的状況
- (2) 未開拓課題の主要論点
 - ① 中小企業の社会類型的特性
 - ② Entrepreneurship の逆機能

4. 研究の中心課題

(1) 中小企業経営者の意思決定環境

- ① 寡占体制下の存立
- ② 「地縁・人縁」関係
- ③ 意思決定者の心理的状況

(2) 企業倒産現象の諸相

- ① 「攻撃的」適応
- ② 「防衛的」適応
- ③ 「逃避的」適応

(3) 意思決定の病理的研究

- ① 逸脱的意思決定
- ② 逸脱的意思決定の背景 — 試論
- ③ 今後の研究課題

おわりに

はじめに

筆者は、本テーマに関して、産業界での実務経験のなかで常に考えて来たことがある。小稿は、考えながら発表出来なかった諸問題を今ここに整理して、学と実践の境界領域の開拓の一助になればと考えている。

1. テーマの趣意

光があれば影がある。しかし、影は光によってつくられるものだから、影についてとくに考えることはないといえるだろうか。以下に述べることは、世間一般に知られる中小企業経営者の行動の中の「影」の部分についてのものである。

(1) 中小企業の「多産」と「多死」

周知のように、中小企業にはいわゆる多産・多死の現象がある。そして、なぜ中小企業が「多産」なのかについては消極的な見方と積極的な見方が併存している。

まず、消極的な見解では、多産は資本主義経済が生み出す過剰労働力が自らの生業（なりわい）を求めることによって現れる小零細企業の群生によるものであり、それは経済合理性をもたない存在とされる。このような、一方で巨大企業の出現があり、他方では多数の零細企業が発生する現象は「資本の集積・集中」に対する「資本の分裂・分散」として(註1)も説明されている。

これに対して、積極的な視点では、生業的な企業の存在は認めるものの、小零細企業の多産の中に生業とは異質の、非常にモティベートされた企業群のあることを指摘する。そしてこの企業層は、いわゆるベンチャービジネスに代表されるような独自性の高い技術やデザイン・サービスの水準を維持する企業群であり、経済発展に貢献する「バイタル・マジョリティ」、ないし経済発展の「苗床」として評価されるのである。

それではこのような企業が現れるのはどうしてであろうか。こうした企業の出自を説明する場合に登場するのが「企業者」であり、それは、一般に何らかの事業にモティベートされた個人を指している。「企業者」の出現を対象として、歴史的観点からの分析を加える「企業者史」の分野では、企業者は、あるいは「革新者」ないし「創造的破壊者」として（シュムペーター）、または「企業者活動」（コール）として扱われる。

小稿では、中小企業の多産現象について積極的観点に立つ。しかし、その場合問題になるのは「多死」との関係である。多産中小企業がすべて発展し、巨大企業になるわけではない。一方においては、常に倒産や廃業といった影の部分が付きまとい、「勝てる者」と「負ける者」とによる競争が展開される。しかし、このことについての「経済学的議論」をするのがここでの目的ではない。それ自体を否定するものではないが、ここでは経済現象の主体としての人間が関心的である（経済学の論議には、この人間認識において隔靴搔痒の感を禁じえないところでもある）。

多産はいわば光の部分であるが、多産された企業者が淘汰されていく影の部分を経済的必然性として片づけることは経営の実践が許さない。なぜ、企業は倒産するのか、中小企業の倒産の本質は何なのだろうか。そこに関

わってくる中心的問題が、中小企業における経営者行動の「影の部分」である。

筆者は、金融機関での実務やコンサルタントとしての経験から、多くの中小企業の多死現象の“修羅場”を見てきた。倒産に追い込まれた社長が選択した行動の異常性や、債権者集会での関係者間の葛藤などを見るにつけて、また、姿を隠した社長の行方を追いつつ考えたことは、倒産の真の原因はどこにあるのかということであった。一方、経営診断という立場で中小企業の諸問題を判断する場合でも、筆者自身の無力ということもあるとはいいながら、経営者行動についての伝統的な経営学の説得力の弱さをも痛感せざるを得なかった。

(2)「病理的」視角

こうした経験から、中小企業の影の部分において生起する現実の多くは、中小企業の経営者の意思決定面における病理的現象として捉えらるべきではないか、という問題意識を持つようになった。ところが中小企業の倒産については、大抵は財務や経営の戦略ないし管理上の齟齬にその原因が求められ、なぜ経営者がそうした事態を招く意思決定をするのかについて論及されることはまずないといってよい。倒産は現象的なミスとして捉えらるに止まり、その行動的根源を探ることはなされることのないのである。しかし、現実に中小企業の経営者の行動を観察していると、そうした現象の背後にある行動の逸脱的側面、ないし異常性にまで踏み込まなければ真実の解明ができないような局面に遭遇する。中小企業の真の理解にとって、企業者活動や企業活力、つまり多産現象の一面だけに注目するに止まることは、影の部分を見落としていることにつながるものといえる。

それでは、中小企業の「影の部分」、つま

り多死につながる経営者行動はどのような視角やフレーム・ワークでとらえられるべきか。小稿ではこの仕事を開始するに先立って、まず課題を整理し、現実の課題と既往において蓄積された諸議論との接点を模索することとしたい。

2. 研究の背景

中小企業の「影の部分」を研究することについては、まず、経営診断の視点の確保という実践的課題が指摘されなければならない。そのために必要なものは、前述のように経営の病理ないし逸脱的状况を説明できる理論であり、それは「光の部分」の研究だけからでは得られないものである。

つぎに、指摘されなければならないのは、中小企業独自の経営理論の可能性である。経営診断の分野で、中小企業診断の視点ないしフレーム・ワークは必ずしも十分に確立しているわけではなく、実際上、それは「経営」の診断というより「企業」の診断であり、さらには「大企業」の診断の適用ないし“応用問題”としての性格さえ帯びている。真に中小企業の診断たりうるためには、中小企業経営の大企業経営との本質的な相違点が明らかにされる必要があり、そのためには中小企業の影の部分を残余領域的に扱うのではなく、まさにそこに中小企業独自の経営理論の可能性を模索する態度が必要である。

(1) 経営診断の視点

経営診断が経営評論や経営分析と根本的に違うのは、経営上の問題を指摘し、その改善策を勧告する点にある。^(註3)したがって、経営診断に基準を提供する経営学は、敢えて恣意的な造語が許されるならば、「臨床経営学」であり、その性格は経営の疾患ないし病態を突くという意味で病理学的なものでなければな

らない。生理学的な経営学の理論と現実の経営現象を対比しても、正常でない問題が分かるだけであって、改善案の勧告に対しては殆ど無力に近い。薬の処方には、どこがどう悪く、どうすれば回復するかに指針を与えることの出来る理論を必要とする。しかしながら、それは生理学的経営学が無力であるということではなく、臨床的な経営学への展開が不十分であることを意味している。

そのような経営学の展開は、実践的な改善案の提示という課題に直面するものであることから、必然的に「どうしたらよいのか」という問いに応えるものでなければならないであろう（しかし、それはあくまで論理実証的なものであり、規範論を意味するものではない）。したがって、そこでの中心テーマは人間であり、人間行動に対する認識をその出発点としなければならない。企業が経済現象である限り、経営学が経済的側面を「主役」とすることは理解できるが、実際に企業を動かしているのが人間であることからすれば、このドロドロした対象をどのように扱うかは重要な課題でなければならない。

ちなみに、バーナード、サイモンなどの諸業績はこうした課題への接近であり、^(註4)とりわけ「組織均衡」の考え方や「制約された合理性」仮説に立つ意思決定論などの診断的な有用性は高い。しかしながら、こうした方向は著しく学際的性格の強い分野であり、その内容はむしろ、経営臨床からの議論の積み上げによって一段と具現化され精緻化されていくものと考えべきであろう。

(2) 「中小企業の経営理論」の視点

経営学は大企業の経営を対象とし、中小企業に固有の経営学はありえないとする考え方もある。^(註5)それは一面では理解できるところであるが、経営診断の現実的要請からするとそ

れでは困るのである。なぜなら、経営診断が経営学にその判断根拠を求める場合、中小企業の経営診断で必要なのは中小企業固有の経営理論でなければならないからである（中小企業の経営学がなければ、中小企業診断もその存立に疑問を抱かざるをえないことになる）。

これは単純な形式論理ではなく、現実の中小企業が「企業」とともに「生業」ないし「家業」としての性格を残す存在である点に根ざすものである。^(注6)つまり、「企業」としての部分に関しては“大企業の経営学の応用”での対応も可能かも知れないが、「生・家業」としての側面に対してはどのような判断基準をもって臨めばよいのかという難点に直面する。実際において、中小企業の諸問題に対して、大企業の経営理論を振りかざした診断をしても、常に解明すべき問題は残ることになり、クライアントはそれによって白けた印象を受け、提言された「ベキ論」をただいたずらに“お題目”として受け止めるほかないケースは決して少なくない。かりにも「生・家業」的残存部分について、たとえば「近代化すべし」として片づけてしまうなどは、評論家ならいざ知らず、コンサルタントとしての真摯な態度ではないというべきである。

冗長を許されるならば、同様のことは中小企業の経営・管理者に対する研修において顕著に現れる。大抵の場合、研修内容は“大企業用”の理論や手法で進められ、生業・家業的な側面に関しては追加的に説明されるに過ぎないことが多い。しかし、問題は「追加」的には解決されるものではない。たとえば、戦略的意思決定について大企業用の内容を焼き直して与えても効果がないのは、中小企業経営者の行動としての戦略的決定が具体的に示されないからである。第一、生業・家業に戦略などがあるのかといったことさえ問題に

なるであろう。また、管理者研修で、すぐれた管理手法を学習し、本人も共鳴して職場に戻り、それを実行しようとするが、たちまち社長や同僚の拒否反応や防衛反応に直面したりして果たせないといった事例も少なくないのが現実である。

3. 研究領域の展望

以上のことから、中小企業における経営者の行動を研究し、その影の部分での特質を明らかにすることは、“臨床的経営理論”への試みと、“中小企業固有の経営理論”への試みの中心課題となる。しかしながら、この極めて困難な挑戦のために存在する既存の蓄積は、寡聞にして十分なものではないといわざるをえない。^(注7)このことは察するに、課題の性格がすぐれて学際的であることによるものであろう。

(1) 経営者研究領域の疎外的状況

中小企業に関する研究は、いわゆる「中小企業論」としての豊富な学問的蓄積があり、一定の水準に到達している。しかし、それは産業構造論や産業組織論的な接近が主体であって、端的に言って「マクロ」の理論ないし「中小企業経済論」の性格が強いといわなければならない。^(注8)しかしながら、経営者の行動に関する議論はミクロの性格を有し、非経済的な性格が強い。また、それは学際的な広がりをもつものであり、この領域での開拓にはなお広い余地を残しているといわざるをえないのが現状ではないだろうか。

企業者史の分野ではシュムペーターの企業者概念が大いに示唆を与える。『経済発展の理論』におけるシュムペーターの企業者は、周知のように新結合を推進する主体であり、その顕著な特徴は、「革新者」であると同時に「逸脱者」であることと、非合理的動機に

もとづくその行動にある。革新を実現するためには、既往の慣行や認識に従うのではなく、つまり「潮流にしたがって泳ぐ」のではなく、「潮流に逆らって泳ぐ」のであり、それが均衡破壊の原動力となる。また、行動の非合理的な動機として、「夢想」、「成功獲得意欲」、「勝利者意志」、「闘争意欲」、「創造の喜び」などといった「経済上の基準や法則とは縁遠い動機」が示されている点が興味深い。^(注9)

企業者についてのこのような考え方は、後のコールにおける“Entrepreneurship”概念では、革新という側面を後退させ、「経済的財貨および用役の生産と分配とを目的とする利益指向的企業を創始し、維持し、あるいは拡大しようとして、個人または共同する個人の集団が営むところの合目的活動」と定義された。要するに、それは一定の機能ないし活動を意味している。^(注10)

中小企業における「企業者」の出自について考える場合には、シュムペーターの企業者概念の方がより強い示唆を与えるが、しかしいずれにしても、その文脈は、企業者が経済発展において果たす役割といったスジである点が重要である。すなわち、逸脱行動や非合理的活動が発展に対してどのように機能するかがそこでの主題であって、その逆機能については直接的に語られているわけではないということに注目したい。

一方、経営と社会学の接点を扱う経営社会学や経営と心理学の接点を扱う組織心理学の分野においても、どちらかといえば、ゲゼルシャフトとしての経営組織が前提となっている。しかしながら、中小企業はそうした性格の組織としては未成熟で、生業や家業の性格を色濃く残した存在であり、むしろゲマインシャフト的なものである。そのような中小企業の経営者行動を直接的な研究対象とするに

については、経営の社会的ないし心理学的検討の視野をさらに拡大する必要があるのではないかと思われる。

以上のように見てくると、中小企業の経営者行動の研究においては、非企業性、生・家業性の部分でグレーゾーンが多く、なお開拓すべき課題を残しているが、その部分についての研究蓄積については、どちらかといえば一種の疎外的な状況を呈している。

(2)未開拓課題の主要論点

①中小企業の社会類型的特性

社会学の集団類型論によれば、たとえば、テンニースは「ゲマインシャフト」と「ゲゼルシャフト」、クーリーは「第1次集団」と「第2次集団」、さらにマッキーバーでは、「コミュニティ」と「アソシエーション」という類型化が行われている。これら三者におけるそれぞれの対（ついで）概念はほぼ同一内容を指しているが、さらに、テンニースにあってはゲマインシャフト→ゲゼルシャフト→ゲノッセンシャフトの移行の法則性が指摘されている。ともあれ、この類型化は自然的な集団と人工的・作為的な集団の対比を示している点で共通である。^(注11)

ところで、現代的な経営といわれるものの集団としての特性はゲゼルシャフトであり、第2次集団であり、アソシエーションであると見られ、^(注12)経営の研究における視座もむしろそこに置かれている感がある。しかしながら、このような類型化の中では中小企業はどこに位置するのであろうか。中小企業の経営の実態に触れている者の立場からすると、関心の対象は理念的な一般類型に止まらず、現実に残存する各類型の混合形態や、たとえばゲマインシャフトからゲゼルシャフトへの移行のプロセスにある。経営形態を理念型で分類しても、実際はそれぞれの形態が純粹に存

在するわけではない。実践上大切なのは、経営上の診断を下す場合に問題となる混合形態の特性やそれへの移行プロセスに絡む現象の説明なのである。

共同体的な組織やコミュニティ組織としての性格を残す中小企業の経営者はさまざまな“しがらみ”に縛られ、その意思決定は、多くの制約の下でなされざるをえない。そのことのためにコンフリクトを生じたり、心理的フラストレーションを生んだりして、その事態が経営者の意思決定に異常性をもたらすことになる。こうした社会関係や社会心理的関係をいかに説明するかは中小企業の経営者行動を解明する上での重要な課題といわなければならない。

② Entrepreneurship の逆機能

シュムペーターを源流とする創造的破壊者としての企業者の機能は、中小企業の経営者行動の説明に対して有力な根拠を提供するものと考えられるが、そこでは Entrepreneur が新結合によって経済発展にどのように貢献するのかが主題であり、また別の観点からも、Entrepreneur が市場過程においてどのような仲介機能を発揮するのかといった側面が議論されている。

企業者の供給に関する社会学的説明の一つとして、「社会的境界性」(Social Marginality)の考え方があり、また心理学的なアプローチとして「達成動機」などのモチベーション理論に依拠する説明などがある^(註13)。それらは、社会的な周辺性や心理的な動機をもって企業者活動の積極的な側面を説明するのであるが、しかしながら、そうした社会学的、心理学的な状況は積極的ないし肯定的機能としてだけ企業者に影響を与えるのかという疑問をも隠すことができない。

社会的に周辺に位置する人間が事業欲を喚起されるといい、達成動機が企業者活動にモ

ティベーション要因としてはたらくといっても、そうして発動されたエネルギーは決して光の部分へ向けて一方的に機能するとは限らないであろう。

ソーシャル・マージナリティに関してはさまざまに論じられているが、^(註16)要するにそれは、「人間の個人的資質、たとえば肉体的な特徴、知的形成、社会的な行動パターンと、個人が社会で所持する役割との間に断絶のある状況」^(註17)であり、それが一種の曖昧さをもたらし、その結果として、マージナル・マンはそれ以外の人々に比べて激しい内部的葛藤と精神的不安定および強烈な自己意識を内包するとされる。^(註18)そしてこうした状況がマージナル・マンをして革新や逸脱行動に駆り立てるのであるが、この場合にいうところの「逸脱」とは、革新の実現のために従来の慣行や惰性などに逆らって行動することを意味しており、いわば肯定的なものとして考えられているといつてよい。

しかしながら、そのような逸脱行動は常に肯定的なものとしてのみ機能するものであろうか。常軌を逸した行動が革新や発展につながるにはそれなりの条件を必要としよう。その条件を充たさない場合の逸脱行動は否定的ないし要回避的な方向に走り、いわゆる行き過ぎによる破綻を招くことにもなるのではないか。このことは達成動機についても同様であり、ヤル気があるのはよいが、それはいつも肯定的ないし発展的に作用するわけではない。こうした肯定的でない逸脱行動が経営者行動に「影」を落とし、間違った意思決定から倒産などの経営疾患につながっていくのである。「企業者活動」の議論における力動要因としての逸脱行動は、その建設的・肯定的側面をみているものと考えられる。しかし経営者行動の「影の部分」に焦点を置く場合には、逸脱のもう一つの側面にも注意を向け

る必要があるのではないか。つまり、逸脱行動や達成動機が逆機能的に作用する側面であって、病理的な視点からはこれを欠くことはできない。

4. 研究の中心課題

以上述べたことから、経営診断という実践的課題への貢献のために中小企業経営の病理的現象に接近する場合、中心的な研究課題は中小企業の経営者行動である。さらに進んでいけば、行動は意思決定に先導されるものであるから、中心課題は中小企業経営者の意思決定の特殊性に焦点が絞られることになる。

換言すれば、中小企業が激しい競争を展開しながら、その中で発展するものと淘汰されるものが分かれていくそのキー・ポイントは、複雑な経営環境の中での意思決定の適否である。

ちなみに、成長企業を高く評価することは悪いことではない。ところが、一部にそのことをもって英雄視したり、美化する傾向も無いではない。しかし、実態はそれほど“美しい”ものであろうか。結果は美しいかも知れないが、その過程は決して美化されるほどのものではないだろう。つまり、現実的な意思決定の連鎖の中では多くの誤謬は不可避である。たとえば、辛うじて回避できた危機や非道徳的・非合理的決定も、結果が良ければそれが改めて問われることはないといったことは少なくない。経営者行動の「影の部分」の分析においては、結果から過程の良否を判断するといった機能本位の姿勢から得られるものは少ないというべきであろう。成長したから良、破綻したから悪というだけで何が分かるのだろうか。

それでは、中小企業の経営者の意思決定における特殊性ないし特殊事情に対しては、どのように接近したらよいのだろうか。

(1) 中小企業経営者の意思決定環境

中小企業の経営者の行動に「影」を落とす環境要因にはさまざまなものがあるが、ここではつぎの三つのことについて考えてみることにする（三つである必然性があるわけではない。経験的に基本的な要因と考えられるものという意味である）。

① 寡占体制下の存立

中小企業美化論やネットワーク論では、中小企業の寡占との関係、とくにその被支配・従属関係は問題にされないが、中小企業が寡占体制下にあることは事実であろう。また、最近の元受（親）企業と下請中小企業との関係では、後者の技術進歩の結果として被支配・従属の関係が後退して、社会的分業における対等の地位に立つものが増えていることも事実である。しかしながら、大企業が産業の基幹部門を担当し、構造上の主要な結節点を押さえており、中小企業はその周辺部門や基幹部門に対して技術やサービスを提供する分野で限定的に存立しているという事実は否定できないところである。

こうした状況は、中小企業にとっての一つの桎梏（手かせ足かせ）を形づくるものである。中小企業は其中で生存するほかないのである。大企業は自己の環境条件を操作する可能性を多く持っているのに対して、中小企業では、現実的に環境は所与のものとせざるをえない性格が強いといわなければならない。したがって、経営者のスキルも両者でつぎのように違ったものとなる。^(註19)

大企業…長期的、戦略的、計画的
中小企業…短期的、戦術的、その日限りの

この相違は、極端に表現するならば、自律的と他律的といってもよい。ただ大切なことは、中小企業の経営者の意思決定面での他律的傾向が、その経営者にとって常時的に、精神的や情動的に負荷を形成するという点であ

る（逆に、この負荷を解消する企業者活動が奏功するとき、成長や革新が実現される）。寡占体制の下では、中小企業は大企業との関係（たとえば大企業による分野浸食）を懸念しつつ、中小企業同志の半ば原子的競争に近い激しい競争にも対処しなければならない。このことは経営者の負荷を一段と重くし、コンフリクトやフラストレーションの原因をつくる場合もある（“敗軍の将”が語る経過の中に多く見られるところである。）

②「地縁・人縁」関係

社会的類型としての中小企業は、ゲマインシャフト的であり、コミュニティの中にそのドメインがあるわけだから、必然的に、自社を取り巻く周囲の状況を無視した行動はとれないのである。たとえば、経済合理性の観点からより有利と目される取引先が現れても、相対的に有利ではない従来の取引先をドラスティックに切ることにはできない。大企業の場合は、それを実行した結果好ましくない事態が起きたとしても、対処すべき選択肢が多いので、重大な問題に発展することを防止する手立てがある。しかしながら、中小企業の選択肢は限られているので、純粹機能的に対応を選択しようとしても、それが存立を脅かすにまで至るような懸念さえ常に意識しなければならない。中小企業の地域性などといわれるものもこうした関係の中にある。

このことは、社内的には人事について見られる。大企業では、人材は質・量ともに豊富であり、採用から退社にいたるまで機能本位の異動などが可能であるが、中小企業の場合は、限られた人材を限られた条件の下で雇用しなければならない。たとえば、社長の後継者問題で、能力に乏しいわが子と有能な一般社員とのいずれを後継者にするかといったことが社長の内面的なコンフリクトにつながるケースも多い。

このような中小企業を取り巻く桎梏は、環境適応において大企業とは異質の困難性をともなっている。それは、前述の環境操作性の限界や他律性に起因し、より根本的には中小企業がゲマインシャフト的な集団性格を多く残存させていることにもとづくものということができよう。

③意思決定者の心理的状況

経営者の企業的意思決定において、個人的心理の状態はこれを一種の環境条件とみることができる。企業倒産は、企業が環境への適応に失敗する現象とみてよいが、それは、究極において意思決定者である経営者個人の環境適応パターンによって大きく影響されるものだからである。

かりにこうした前提に立つならば、人間を動かす心理的機制は重要な意味をもつことになる。そこで、人間が環境に適応して一定の安定を確保しようとする場合のことを考えてみる。人間が周囲のさまざまな環境条件との間で不適合状態に陥った場合、人間は、そのための心理的なフラストレーションを、なんらかの方法をもって解決しようとする。つまり適応の心理がはたらく。

まず、不適合状況に直面したとき、その欲求不満を衝動的に除こうとする近道反応ないし攻撃的行動がある。これは、一般的にはむしろ稀なケースに属するが、企業が非常に強い発展意欲をもつ場合や何らかの不適合状態を陥ったり、危機的状況になったとき、合理的な意欲を超えてこうした衝動が現れ、極端な拡大策に走ったりするケースが多い。意図的な挑戦とは趣きを異にするものである。

これに対して、人が適応の失敗からなんらかの危機に直面したとき、不安という反応をおこし、それをシグナルとして周囲の環境との間の安定を取り戻そうとする傾向もある。こうした運動は自動的、かつ無意識におきる

もので、自我の安定を回復するための無意識的な心的メカニズムである。これはフロイトによって発見され、「防衛機制」と呼ばれているが、それには「抑圧」、「代償」、「置きかえ」、「合理化」、「反動形成」、「逃避・退行」など、いくつかのパターンがある。^(注20)このうち、「逃避」は、適応がうまくゆかぬとき、その状況から逃れようとする反応で、失恋して修道院に入るといったような場合がある。しかし、それより重要なのは、現実が思うようにゆかぬときに空想の世界に逃避することがある。こうした傾向が経営者の行動に現れると常軌を逸した経営に走ることになり、とくに多角化による失敗などにこの事例が多い。

経営者がなんらかの不適合状態や危機を前にしたとき、これらのどのタイプの対応をするかという問題は、意思決定のあり方に微妙で重要な影響を与えることになる。

(2) 企業倒産現象の諸相

前にも述べたように、一般的には、企業倒産の原因分析は財務戦略や経営管理などの現象的、技術的レベルで記述される。これに対して、ここでは経営者の意思決定というレベルでの倒産現象類別を試みる。

中小企業の倒産現象を、経営者心理の側面から見た場合、いくつかのパターンが存在する。それは、企業の環境適応の失敗のパターンにほかならない。

①「攻撃的」適応

攻撃的適応の代表的なものとして、拡大の行き過ぎに起因する礎跌がある。過剰設備や無謀な販売拡張、それらにともなう異常金融などがその現象形態である。こうした行動の根底にある経営者の心理的状況は、攻撃によって活路を見出し困難な環境に適応しようとするものである。その意図においては、企業者活動による革新などの行動となんら変わる

ところはないが、重要な点はその差異が何に起因するかということである。業況がすでに悪化しているにもかかわらず、無理な経営を押し通すことでなんとか局面を開閉しようとして必死になるケースは、まさに「窮鼠、猫を噛む」末期的攻撃反応とも映る。

このような経営行動の深層にあるものは、「早く成長したい」、「下請企業から脱却して独立したい」といった基本的な欲求で、それは Entrepreneurship のまさに裏返しといえることができる。しかも、経験的にはこの事例が最も多い。自らの実力を正しく認知しておれば、拡大には一定の限界があることはむしろ自明であるはずなのに、最後まで拡大路線を捨てないのは何故か。技術的な損益分岐点の論理の以前の問題として、行動心理や環境条件との社会的な関わりあいについて考える必要がある。

②「防衛的」適応

攻撃的適応とは逆に、不適合状況に直面して、それから身を守ろうとするものである。たとえば、業績の低下に対しては縮小均衡で対応しようとする傾向で、それ自体は堅実の態をなすが、このケースで失敗するのは、主として経営技術的要因による。連鎖によって不良債権が発生した場合、極端に慎重な経営姿勢に転じたため、かえって販売不振を招いて、その結果、不良債権と赤字の両面からの不足資金を発生させて倒産に至るようなケースがこれである。

この場合、なぜ攻撃でなく防衛で対応するのか。中小企業であれば、成長に対する欲求は共通のはずである。ただ、前者では拡大均衡に強く動機づけられるのに対して、後者の場合はその動機は相対的に弱く、安定均衡への動機が強いものと考えられよう。いずれに指向するかは経営者の気質・性向やその他のパーソナリティ要因により影響を受ける。

③「逃避的」適応

前述のように、空想や極度の理想への逃避は経営上好ましくない結果を招く。空想でなくても、正常な適応を回避するならば、適応によって得られるであろう経営資源の蓄積機会を避けることになり、機会損失の発生が企業を長期的に衰退せしめ、やがては倒産の遠因を醸成することにもなる。

(3)意思決定の病理的研究

①逸脱的意思決定

企業が倒産する場合の根本的な問題は、通常ならば当然踏まれるべき経営の「定石」ないし「常道」のようなものが守られていない点にある。しかし、これは結果的、事後的な判断としてそう言われることであって、たとえば、金融機関の融資担当者が、融資先を観察している過程で常道を踏み外していると判断し、それに対して注意を喚起し相手がそれに従わなくとも（従わないことが多い）、結果的にはなんら問題なく終わることも少なくはない。この場合、常道を踏み外したことが事実とすれば、倒産に至らなかったのは別の偶発的な要因がはたらいたことによるものであろう。この際、重要なのは結果ではなく過程なのである。

定石とか常道という俗語は、要するに、経営行動の規範であり、それは社会的な背景をもって、経営行動に一定の規制を加える機能をもつものである。すなわち、社会的な存在としての経営には、その社会的な役割達成のために一定の要件が要請され、たとえば公共性や安全性などのように、規範として経営行動を規制している。

ところが、こうした経営の行動規範をたまたま逸脱した意思決定が行われるのはなぜだろうか。これは経営病理の基本的問題ともいえる。ここで、「経営病理」という用語を使

用することには若干の勇気が必要である。それは、経営の病理と経営体の病理に分けて述べられることもあるが、意思決定のレベルで言及するとなると、それは経営学の議論というより心理学的ないし社会学的な議論の様相を呈し、“国境線”に近い論議になるからである。

②逸脱的意思決定の背景 — 試論

経営を社会的存在とみる場合、経営行動の規範は経営に対して社会的な規制機能をもつが、それは必ずしも不変的、普遍的なものではないと考える必要がある。つまり、経営規範の経営に対する規制機能は無障害ではありえないであろう。規範の規制機能に障害がなければ、経営者の経営的意欲の突出は適度に調整されて、いわゆる Entrepreneurship は正常に機能し、光の様相を顕すだろう。

ちなみに、デュルケムは、社会規範がその機能遂行に障害を来たして、そのため個人の欲求充足行動を適切に方向づけることのできない社会的状態を「アノミー」といつている。^(註22)すなわち、それは社会規範の混乱や崩壊によって、社会規範が課する期待や理念に対して、個人が自分の生活を対応させることができないときに生ずる無規制状態を指している。そこで、経営者が逸脱的意思決定をするのは、経営者が、ある経営局面において一種のアノミー状態に陥ることによるものではないか、というのがここでの問題提起である。

経営の行動規範の無規制状態ないし規制困難状態は社会的経済的変動によって招かれ、その根本にあるのは資本主義的競争にはかならない。激しい競争の局面にあって、常道と称する行動規範が無力化することはあまりにも多い現実といえよう。経営者は、そうした状況に直面するとき、一時的にせよ長期的にせよアノミー的状况に置かれるのである。

「バランス経営」、「適正価格販売」、「財務

の健全（安全）性」などといった規範は、理念型の経営や“優等生”の経営を規制するものではあっても、制約的な状況の中での経営にとって、普遍的な規範たりうるであろうか。中小企業の経営特質は、優等生ではないという点にあり、部分的偶発的優位を挺にして存立しているのがむしろ現実である。したがって、そのような企業の経営者が一旦アノミー的状况に陥ると、本来の Entrepreneur としての事業欲求を屈折した手段で実現しようとして、異常的な意思決定をすることになる。しかもそれは、経営者が自らのエネルギーやポテンシャルを低下させているときほど、また危機的状况にあるときほど促進される。経営の不振が目立ってきた場合、経営者の行動が順調なときと打って変わって異常性を帯びてくるのはこうした事情によるものと考えられる。

③今後の研究課題

利潤動機にもとづく資本主義的競争は、常に社会的規範との間の矛盾を内包しているものと考えられる。そうした状況が経営規範の社会的規範としての規制機能を弱体化する。そのような状況に直面したとき、経営者は、その本来的 Entrepreneurship の変質から逸脱的行動に走ることになる。それはデュルケム流の「アノミー型自殺」にも類似する現象といえよう。

こうした観点からするならば、中小企業の経営者がアノミー状態に陥るのはどのような場合か。つまり、中小企業の“自殺動機”のようなものへの接近によって、企業倒産の根因に対して具体的な追求ができよう。

また、「競争」の具体的経営行動といえる「戦略」は、経営規範との関係でどのように位置づけられるのであろうか。そこから、戦略的意思決定といわれるものの異常局面に接近するという“新奇な”経営戦略論が展開で

きるかも知れない。

さらに、優等生でない経営、ゲマインシャフト的経営である中小企業は、どのようにしてどのようなアノミー状態に陥るのか、このプロセスを解明することができるならば、それら経営者の逸脱的行動（という影の部分）にも光が当てられることになる。

いずれにしても、こうした展開に当たっては、何よりも実際の診断症例を基礎にして地道なアプローチを重ねることが必要である。

おわりに

中小企業をめぐる経営環境は様変わりしており、経営臨床的な研究の必要性も一段と増すことになろう。小稿は、実務経験をもとにしたものであり、学問研究の専門家からすれば稚戯にも等しいだろう。何よりも間違いや研究不足があるかも知れないが、それらについては各位のご批判とご指導にまちたい。

以上

(注1) 北原 勇「資本蓄積運動における中小企業」、楢光光速ほか編『講座中小企業第Ⅱ巻、独占資本と中小企業』所収。

(注2) たとえば、中小企業事業団の企業倒産調査では、東京商工リサーチの類別を採用して、倒産原因をつぎのように10個の主因に分類している（「図表」別紙。中小企業事業団『企業倒産調査年報』、平成3年度調査）。

(注3) 三上富三郎『現代経営診断論』、同友館1986年。

(注4) C. I. Barnard: The Functions of the Executive, 1938. 山本安次郎ほか訳『経営者の役割』ダイヤモンド社。

H. A. Simon: Administrative Behavior, 1947. (3rd. Edition, 1976) 松田武彦ほか訳『経営行動』ダイヤモンド社。

J. G. March & H. A. Simon: Organizations,

1958. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。

- (注5) 中山金治『中小企業近代化の理論と政策』, 千倉書房, 昭和58年。
- (注6) この際, 規模は本質的な問題にはならない。もちろん小・零細企業ほど生・家業的色彩は強くなるが, 中堅企業やそれに近い中小企業にもそうした色彩を残すものは多い。要は程度の問題といえる。近似的に考えると, そうした性格はいわゆる「オーナー経営」に多く見られる特質であり, 理念型株式会社ないし経営者支配の性格と対極をなすものといえる。一見, 近代的な企業の装いをしながら, その行動をつぶさに観察していると, 生・家業的な性格を色濃く残しているような企業がある。そうした企業は通常は目につき難く, 通り一遍の調査やミーティングなどで分かるものでもない。企業の恥部に深く入り込む診断の過程ではじめて把握できるものであって, そのような企業を本当に「企業化」させるのに, そうした埋没部分を看過するわけにはいかないのである。
- (注7) 中小企業の経営者に関する論及については, 北沢康男氏の一連の研究を参照させて戴いた。
- A. 「中小企業の経営者像」(有斐閣選書『日本の中小企業』所収)。
- B. 「中小企業経営者論」(大阪経済大学中小企業経営研究所「中小企業季報」1981年 No.1)。
- C. 「中小企業経営者についての若干の論点」(国民金融公庫「調査月報」1985年 No.286)ほか。
- (注8) もっとも, 制度学派の流れを汲む内部組織の理論に依拠した企業間関係の理論の蓄積をもって, 下請企業と元受企業との間の関係を解明しようとする研究も進んでいる(その系譜は, J. R. Commons, R. H. Coase, K. J. Arrow, O. E. Williamsonなどに属する)。しかし, そこでは取引コストや取引特殊の投資, 信頼財などの概念がキーとなっており, 経済主体の機会主義な

ど企業行動に焦点があてられてはいるものの, ゲームの理論などとも経済理論の域を出るものではない。

- (注9) J. A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung*, 1926.
塩野谷裕一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』上・下, 岩波文庫, 昭和50年。
- (注10) A. H. Cole, *Business Enterprise in Social Setting*, 1959.
中川敬一郎訳『経営と社会 — 企業者史学序説』, ダイヤモンド社, 昭和40年。
- (注11) 今田高俊・友枝敏雄編
『社会学の基礎』有斐閣, 1991年。
- (注12) テンニースのゲマインシャフト, ゲゼルシャフト, ゲノッセンシャフトという社会類型に従って, 経営形態を「経営共同体」, 「経営利益体」, および「経営協成体」の三つに類型化して, 経営共同体から経営協成体に至る経営構造の発展を示したものとして, 栗田真造『経営構造の類型的研究』, 森山書店, 新訂版1985年がある。
- (注13) 企業者論の系譜として, 企業者が新結合の主体であり, 均衡破壊者であるとするシュムペーターに対比して, マーシャルにシュムペーターとは違ったパターンの企業者像を見出した見解がある。それによれば, マーシャルはとくに企業者論を展開しているわけではないが, 彼の経済学の中で, 企業者は不均衡が修正されていく均衡化の過程で重大な役割を担うものとして現れており, それは仲介人としての機能を果たしているとする。それは, シュムペーターの企業者が市場メカニズムに対して超越的な形でその役割を展開するのと対照的に, マーシャルのそれは市場メカニズムに内在する機能として解釈されている(池本正純『企業者とはなにか — 経済学における企業者像』有斐閣選書, 昭和59年)。
- (注14) 瀬岡 誠(『企業者史序説』実教出版, 1980年)は, 企業者史に対して経済学, 社会学, 心

理学からの学際的なアプローチを加えて、「企業者の供給理論の精緻化」を図ろうとしている。

(注15) スタンウォースとクランは、中小企業者は、それがソーシャル・マージナリティの状況に置かれており、それに起因する心理的疎外から脱却する手段としてつぎの三つの方途があるとしている。

- ・ 宗教の道を選ぶこと
- ・ 政治的イデオロギーに解決を求めること
- ・ 事業を起こすこと

M. J. K. Stanworth & J. Curran, *Management Motivation in the Smaller Business*, 1973.

(注16) 瀬岡, 前掲書。

(注17) M. J. K. Stansworth & J. Curran, 前掲書。

(注18) 瀬岡, 前掲書

(とくに PP.132-136)。

(注19) 北沢康男, 前掲論文(注7のB)。

(注20) 宮城音称『精神分析入門』, 岩波書店, 1959年。

(注21) 大橋 薫『社会病理学』有斐閣, 昭和41年。

(注22) 大橋 薫ほか『社会病理学入門』, 有斐閣, 1986年。

(注23) 竹内 毅「中小企業における経営者教育の課題」(『企業診断』, vol.38. No.12. 同友館 所収)。

(注24) 宮島 喬『デュルケム自殺論』有斐閣, 1979年。

「別紙」

主 因 別	細 別	摘 要
1. 放 漫 経 営	イ 事業上の失敗	経験不足、経営未熟、経営策の不手際、必要書類伝票帳簿等の不備、事業計画または資金計画の粗雑、もしくは無計画、事業概況の把握不十分等経営首脳陣の放漫に起因するもの。
	ロ 事業外の失敗	投機思惑の失敗、事業面の失敗、企業間あるいは役員間の内紛、労使間の紛争による蹉跌、経営者の経営意欲喪失などに起因するもの。
	ハ 融 手 操 作	自己の資金繰り困難からあるいは融資枠引締めから、さらに取引先などからの要請により融手操作を行い破綻を招来した場合。
2. 過 少 資 本	イ 運転資金の欠乏	設立、創業当初より自己資本過少、手張り過ぎ運転資金の欠乏など資本構成不安定などに起因するもの。
	ロ 金利負担の増加	高利依存、債務過多から金利負担の増を招き現状の売上げ、収益からこれを吸収できず、また拡張による経費高に起因したもの。
3. 他社倒産の余波	不良債権の発生	取引先、傍系会社、関係先の倒産、内整理などの連鎖反応により経営困難に起因するもの。
4. 既往のシワ寄せ	赤 字 累 積	長期にわたる業績不振によるシリ貧経営、旧債返済の重圧、販売地盤未確立による経営困難など過去の業績不振、失敗のシワ寄せ、経営方策の失敗に起因するもの。
5. そ の 他	偶 発 的 原 因	代表者死亡、水害、火災、震災、交通事故、詐欺、盗難、使いこみなど予期しない偶発的問題から起因したもの。
6. 信用性低下	金融機関の打切りなど	取引金融機関の融資引き締め、拒絶、または取引停止等を直接原因とするもの。 信用を著しく失墜したことに起因するもの。
7. 販 売 不 振	イ 業 績 低 迷	市況悪化による売行不振、業界不況によるシリ貧、季節的影響による売行減少、市況低迷による利幅低下、採算割れ、輸出不振、受注減少、その他商い高減少に起因するもの。
	ロ 競争からの落伍	同業乱立に伴い業者間の過度の競争から出血受注、サービス過剰による採算割れとなることに起因するもの。
	ハ 市況動向の変化	技術革新、生活様式、嗜好の変化等需要動向、消費動向の変化に対応し得ないことに起因するもの。 円高、円安など為替相場によるもの。
	ニ 大企業の進出	大資本の進出、直売、デパート、スーパー・マーケットの進出から被害を受けたことに起因するもの。
8. 売掛金回収難	決済条件の悪化	売掛金回収遅延、長期化、こげつき債権発生による不良債権の累積、その他受取債権の回収困難、決済条件の悪化に起因するもの。
9. 在庫状態悪化		在庫商品の値下がり、契約キャンセル、製品不評等による返品増大、売行不振に伴う在庫増大、新品種取扱の失敗、その他在庫状態悪化に起因するもの。
10. 設備投資過大		社屋、工場、機械設備等の新增改設による資金固定化、支店開設、車輛購入等による運転資金枯渇、その他無計画な設備過大投資に起因するもの。

資料：東京商工リサーチ