

小規模性と企業行動

—経営者、企業目標、意思決定の視点から—

山 口 隆 之

要 旨

本稿では、従来の経営学や周辺研究領域の成果をもとに小企業の行動や現象を説明する上での限界を確認するとともに、小規模性ゆえに生じる企業内部の状況に照らしてはじめて小企業の行動やその多様性をよりよく説明できることを示す。まずは、これまでの企業家研究やその類型、そして企業目標論や意思決定理論を考察し、これらを小企業に適用する際の問題や課題を示す。結論では、小規模性によってもたらされる企業内部の状況や制約条件を明らかにし、かつこれらの関係性を考慮することで、従来個別に論じられてきた小企業現象を一経営体の内発的な活動の結果として統一的に理解できる可能性があることが示される。

キーワード：中小企業（Small and Medium-sized Enterprise）、小企業（Small Enterprise）、零細企業（Micro Enterprise）、意思決定（Decision Making）、企業家（Entrepreneur）、企業目標（Corporate Objectives）

I 序

わが国に限らず一国の企業総数の多くを占めるのは中小企業、なかでも小規模企業であり、それが国民経済や社会に果たす役割は大きい。こうした実態があるにもかかわらず、中小企業を一経営体として捉え、その内部の状況に鑑みて行動を説明せんとする研究は未だ限定的である。特にわが国では中小企業研究が政策的要請を端緒として発展したという経緯もあり、比較的小さな企業は一経営体としてよりはむしろ「群」として扱われる機会が多かつ

た。ここで大企業に対比される「群」としての特徴は、しばしば異質多元性¹⁾とされてきたが、そもそもこの「群」を構成する個々の企業の多様性を生むメカニズムがいかなるものかについては、十分な説明がなされてきたとは言い難い。

そこで本稿では、従来の経営学や周辺研究領域の成果をもとに小企業²⁾の行動を説明する上での限界を確認するとともに、一経営体たる企業内部の視点から小企業の行動や現象に接近してみたい。その際、小規模性が高まるにつれて組織メンバー個人、とくに経営者の相対的影響力が高まることを念頭におき、小企業において「誰が」、「何を目指して」、「どのように」意思決定するのかという視点で考察を進める。これはすなわち、小企業の意味決定主体の問題、企業目標の問題、そして意思決定過程の問題と置き換えることができよう。

まず「誰が」という問いに対しては、過去一定の研究蓄積がある企業家概念が考察を進める足掛かりとなる。そして、「何を目指して」という問いに対しては、これまで経済学や経営学を中心に示されてきた企業目標論を問題としなければならない。最後に「どのように」という問いに対しては、意思決定理論やその周辺研究成果の応用可能性が検討課題となる。

II 企業家

1. 企業家研究

組織構成員が少数になるにつれ一構成員の相対的影響力が大きくなること、

1) 山中篤太郎 (1939)「日本中小工業とその質的規定」『一橋論叢』第4巻第6号、621頁。

2) 周知のようにわが国では「中小企業基本法」ならびに「小規模企業基本法」によって「小規模企業者」や「小企業者」の範囲が定められている。本稿では、必要に応じて「小企業」、「小さな企業」、「中小企業」、「小規模企業」、といった言葉を用いるが、これらが大企業の相対概念として「小規模性を帯びた事業体」の意味で用いる。すなわち、ここではあえて厳密な意味での法的定義にとらわれることなく、小規模になればなるほど出現の可能性が高くなる特徴的な経営現象とその結果としての行動に着目する。小さな企業を大企業に対する亜種として扱う本稿の問題意識については、山口隆之 (2017) もあわせて参照されたい。

および小規模になるほど所有と経営の一致が進みやすいことに鑑みれば、小企業の行動を説明する上で経営者の個性や特徴は無視できない。そこで、小企業や中小企業の経営者と重なるものとして扱われることも多く、過去に一定の研究蓄積がある企業家概念の考察から始めよう。

Cantillon (1755) (1952) によって、企業家概念が経済学に導入されて以来、今日まで多様な企業家概念が示されてきたのは周知の事実である。この範囲は多岐に渡るため、しばしば先行研究についての整理も行われている³⁾。

また、企業家個人の特徴を明らかにしようとする上記の試みと並行して、様々な領域で企業家概念の類型化が試みられてきた。以下では特定の学問領域に限定せず、比較的最近の研究までを網羅している Gibcus *et al.* (2008b) の分類⁴⁾を参考にして企業家研究の流れを確認する。

Gibcus らは、これまでの企業家研究を企業家個人の特徴に着目する研究、企業家の行動に着目する研究、企業家の本質的機能に着目する研究、企業家の心理的側面に着目する研究、その他の5つに大別する。既にみたように、企業家個人の特徴に着目する企業家概念の範囲は多岐にわたる。第二の企業家の行動に着目するものとしては、Gibcus ら自身が調査に基づいて明らかにした企業家の心理的側面と意思決定の特徴に着目する行動類型がその一例として示される⁵⁾。また、本来、企業家の類型を目的としたものではないが、

3) Cantillon, R. (1755) (1952) [訳 (1992)]。なお、過去の代表的な企業家概念の特徴を整理したものとして、たとえば Carland, J. W. *et al.* (1984) がある。

4) 以下の内容は、Gibcus, P. *et al.* (2008), pp. 17-25 による。なお、特に経済成長と企業家概念の親和性に着目しつつ整理・分析をおこなったものとしては、Wenneker, A. R. M. *et al.* (1999) がある。

5) Gibcus らが示すのは次の5つの類型である。

「挑戦的悪魔 (daredevil)」: 高いリスクを認識しながらも、イノベーションや情報収集を積極的に行い、革新的、戦略的に意思決定を行う者。

「孤独な兵士 (lone ranger)」: 個人としての独立性を重んじ、他者のアドバイスを聞かず、意に沿わない情報や代替案には目を向けない者。

「懐疑的臆病者 (doubtful minds)」: 「孤独な兵士」とは対照的に、個人的嗜好にこだわらず、多くの問題点や課題を確認した上で、経済的状況に応じて意思決定を行う者。

「情報提供者の友 (informers' friends)」: 代替案の考慮や急な経営革新に関心がなく、家族や友人や仕事仲間のアドバイスに応じて意思決定を行う者。謙虚さを特徴とし、あえて多くの意思決定に関わることがない。

よく引き合いに出される Miles and Snow (1978) の組織戦略に関する類型も、この流れに属すると考えられる⁶⁾。

次に、第三の企業家の機能に着目する流れは、経済学を中心に研究が進められてきたものである。Gibcusらは、企業家が有する機能のうち、何に着目するかという視点から、これらをさらに「媒介者 (mediater)」としての役割に着目するもの、「イノベーター (innovator)」としての役割に着目するもの、「商人 (arbitrageur)」としての役割に着目するもの、「不確実性の引受人 (uncertainty bearer)」としての役割に着目するものに分類する。

まず「媒介者」としての役割に着目するものは、Say (1845)⁷⁾ の主張に端を発するものである。ここで企業家は、最も重要な生産要素と位置づけられ、リスクを引き受けながら多様な生産者や顧客との間を取り持つという機能を有することが強調される。換言すれば、リスクを引き受けながら生産要素を結び付けること、あるいは調整することに企業家のアイデンティティをみる立場である。

次に、「商人」としての役割に着目する企業家概念の典型は、Kirzner (1973)⁸⁾ のそれである。ここでは利益獲得の機会を発見し、行動するという役割が注目される。すなわち、市場の状況に応じた価格調整をおこない、利益を確保する事が企業家の最も重要な機能である。次に、「イノベーター」としての機能に着目する企業家概念は、よく知られたSchumpeter (1934)⁹⁾ の主張に源流をもつものである。上述の「商人」としての機能に着目する企業家概念が市場均衡を目指す行動に着目するのに対して、ここでは市場の変

「働き蜂 (busy bees)」：常に多くの意思決定に関わり、将来の戦略変更やアイデアの考慮に忙しい者。他者との情報交換を厭わず、経営革新や新しいアイデアの導入にも積極的な者。

6) Miles and Snow (1978) は組織戦略の方向性を「防衛型」、「探索型」、「分析型」、「反応型」の4つに分類する。この分類は本来、企業家の特徴を明らかにすることを主たる目的としたものではないものの、企業家の特性と読み替えることも可能である。

7) Say, J. B. (1845) [訳 (1945)].

8) Kirzner, I. M. (1973) [訳 (1985)].

9) Schumpeter, J. (1934) [訳 (1977)].

化を前提として、むしろそれを引き起こし利用すること、すなわち、イノベーション（＝「新結合」）を実現するという機能が強調される。そして、「不確実性の引受人」としての機能に注目する企業家概念は、上述の Cantillon¹⁰⁾の流れを汲むものである。ここで企業家は、単に商品を安く仕入れ、高く売るといった商人とは区別されるが、その際、キーワードとなるのが不確実性である。すなわち、リスクを予測し、利益の増減につながる行動をとることが企業家の機能とされる。そして、「不確実性の引受人」としての機能に着目する今一つの流れとして、Knight (1921)¹¹⁾の先駆的業績に影響を受けるものがある。Gibcus らは、これを不確実性のもとで判断を下すという、意思決定者としての企業家の資質に着目したものとして評価する。

最後に、企業家の性格や精神的な側面に着目し、これによって企業家の類型を試みるという心理学を中心とするアプローチがある。Gibcus らは、これを6つに分類する。すなわち、「達成欲求に着目するもの」、「独立心および環境支配へのこだわりに着目するもの」、「個人主義に着目するもの」、「統制の所在 (locus of control) へのこだわりに着目するもの」、「集中力および目的への執着力 (ability to focus and pursue goal) に着目するもの」、「楽観主義 (optimism) に着目するもの」である。

2. 企業家概念の適用可能性

以上、すでに明らかなように企業家概念の射程およびその解釈範囲は広く、そこに統一性を見出すことは困難である。特に我々の目的である小企業の現象や行動を理解するという観点からは、次の諸点が問題と考えられる。

まず、これまで指摘されてきた企業家個人の特徴は、全人的な角度から捉えられたそれではなく、本来企業家が備える多様な特徴のうち、それぞれの学問的関心に従って本質的と思われる単一、もしくは少数の要素、それも客観的に観察・記述しやすいものだけを切り取ったものに過ぎない¹²⁾。そのた

10) Cantillon, R. (1755) (1952) [訳 (1992)].

11) Knight, F. (1921) [訳 (1959)].

め、この極めて断片的な特徴から直ちに企業行動を説明するには無理がある。

第二に、企業家概念は、起業家やスタートアップの経営者を指すものとして限定的に用いられることもあるが、多くの場合には企業規模やそれに伴って変化する経営権や所有権の所在とは切り離されて論じられる。したがって、企業規模の変化に伴う企業内部の状況に照らして、企業行動を理解しようという我々の目的に合致しない。

第三に、多様な小企業の実態に鑑みるとき、一部の重なりはあるにせよ、小企業経営者がおしなべて企業家の資質を備えるとするのは乱暴である。この点、そもそも企業家とは何か、という問いが繰り返されてきた背景には、彼もしくは彼女が社会や経済に大きな影響や変革をもたらすという前提があることを忘れてはならない。すなわち、企業家とは希少性の高い個人とみなすのが自然であり、その意味では小企業の経営者一般とはむしろ区別されるべきものともいえる¹³⁾。

第四に、上述の企業家と小企業の経営者を区別する必要に配慮して独自にアンケート調査等を通じて類型をおこなうといった試みもいくつかみられるのであるが、これらは対象とする企業規模や産業分野、あるいはその他の条件を異にしており、小企業一般への適用性という面では限界がある。また、多くの調査では、その経営者が単なる経営者なのか所有者なのか、あるいは

12) Gibcus, P. *et al.* (2008), p. 9, Julien, P. A. *et al.* (1996), p. 55.

13) これについて、経済学における従来の企業家研究は、企業家と経営者、分けても小企業の経営者との違いを考慮していないという批判がある (Carland, J. W. *et al.* (1984) p. 357)。また、この企業家が備える特徴を抽出することについて、Gartner, W. B. *et al.* (1989) の指摘は興味深い。Gartner らによれば、これまでの企業家研究の主たる目的は、企業家がそうではない人々と比べて有している共通項を探し出すことであった。しかしながら、実際の経営や企業目標の複雑性を理解するには、この平均的な企業家像を描き出すという考え方から抜け出す必要があるという。また、Stanworth, M. J. K. *et al.* (1976) は、企業家の多様性を「社会的周縁性 (social marginality)」という概念をもとに理解し、ステレオタイプの企業家なるものは存在せず、もって彼らに導かれる企業成長のパターンに普遍性を見出すことは出来ないとする。すなわち、企業家とは、その態度、肉体的特徴、知的水準、社会的行動パターンにおいて、既存の教育システムや職業訓練、あるいは伝統的で画一的な社会的枠組みや制度環境に収まることができない人たちである。このように統一性や同質性を要求する社会的プレッシャーに対抗するのが企業家であるとの見解もある。

所有経営者なのかを区別していないことも問題である¹⁴⁾。

III 企業目標

1. 企業目標論¹⁵⁾

周知のように、古典的な経済学では長らく利益極大化という目標が企業活動の背景にあるとされてきた。しかしながら、企業規模の拡大とともに企業構造や企業内外の利害関係が複雑性を増すなかで、多様な目標論がみられるようになった。特に巨大株式会社の分析に基づいて Berle and Means (1932)¹⁶⁾ が所有と経営の分離現象を指摘して以降は、経営者の裁量権を前提として株主と経営者の目標の違いを検証する試みや、迂回的に利潤極大化を目指す企業モデルが幾つか示された。

たとえば、代表的な企業目標モデルの一つとして Baumol (1959)¹⁷⁾ の売上高極大化仮説がある。Baumol は寡占企業を想定し、株主を満足させると思われる一定水準の利益を確保するという制約条件のもとで、経営者や取締役会が売上の最大化を目指すとは指摘する。売上の増加は資金調達の際の交渉力や流通業者に対する交渉力を高め、労使関係の解決や競争戦略の遂行のうえで有効に作用し、もって経営者らの報酬や支配力に影響を及ぼすからである。

同様に所有と経営の分離が進んだ企業を想定するものとして Marris (1964)¹⁸⁾ の企業目標論も良く引き合いに出される。ここでは株主や財務的目標を満足させる一定水準の利益確保の必要性が条件とされた上で、経営者は企業成長率の最大化を目指すとはされる。なぜなら成長は新しい雇用の機会を開くことで経営者の地位を一層向上させ、ひいては彼らの資質のアピールや報酬の引き上げを可能にするからである。すなわち、成長は報酬、権限、威信といった経営者の欲求や利害に大きく関わるのである。

14) Julien, P. A. *et al.* (1996), p. 55.

15) 以下の代表的な企業目標論については主に Janssen, F. (2011), pp. 56-58 を参照。

16) Berle, A. A., Jr. and G. C. Means (1932).

17) Baumol W. J. (1959).

18) Marris, R. (1964).

以上に対して、行動科学やその後の認知心理学の発展につながる Simon (1947, 1997)¹⁹⁾ の指摘は、別の角度から単純な利潤極大化仮説の有効性に疑問を投げ掛け、かつ企業における多様な目標や利害対立の存在を許容するものである。すなわち、いわゆる合理性の限界をもつ人間は、意思決定において最適解を導くことはできない。そこで特定の変数を最大化するというよりは、むしろ多くの構成員を満足させるという基準に沿った意思決定がおこなわれる。ここで利潤追求という目標は、企業でおこなわれる意思決定の制約条件を構成するにとどまる。

なお、企業内の多様な利害や目標の存在を前提とする点では、Cyert and March (1963)²⁰⁾ の分析視点が一層明確である。ここでは企業内に存在する多様な目標間に生じるコンフリクトの解決が主要な関心事とされ、「組織スラック (organizational slack)」の役割に焦点が当てられる。以上に加えて、より近年では資源配分の裁量権を持つ経営者に着目する、いわゆる経営者効用最大化モデル²¹⁾ なども代表的な企業目標論として参照されることが多い。

このように、企業目標に統一の見解を見出すことは困難であるとともに、そもそもそれが単一か複数か、あるいはシステム構造をなすのかという議論も尽きない。しかしながら、少なくとも、これまでの企業目標論が総じて寡占大企業あるいは複雑な階層構造をもつ大企業を前提としてきた事は明らかである。したがって、上述の企業目標をそのまま小企業の目標として扱う事はできない。すなわち、所有と経営の分離が進んだ大企業の経営者とは異なり、小企業経営者の多くは所有権を有する事が多く、そこに別人格を前提とした目標の対立という状況は見いだせない²²⁾。また、複雑な階層組織を持たず、かつ小規模になればなるほど人的資源の希少性から経営者が何でも屋と

19) Simon, H. A. (1947, 1997).

20) Cyert, R. M. and March, G. (1963).

21) Williamson, O. E. (1967).

22) 古くは Bolton 委員会の調査でも指摘されたように、中小企業のうち多くを占めるのは一人、もしくはその家族によって経営される小企業である。今日でも国の違いを問わず、中小企業では所有と経営の分離が進んでいないことを示すデータは多い。こうした指摘については、たとえば Janssen, F. (2011), pp. 58-59 が詳しい。

して企業内外の業務を兼務せざるをえないという状況では、企業内に複数目標の対立や利害対立が生じる可能性も低くなり、したがってコンフリクト解決に向けた制度や諸施策の必要性も低下する。

そこでむしろ我々が注目すべきは、小企業における経営者個人の目標と企業目標の近さである。大企業では経営者の目的が、取締役会をはじめとする複層組織あるいは合議制によって相対化されるのに対して、小規模性は経営者個人の目標と企業目標の距離を縮め、これらの統合度を高める。すなわち、小規模性が企業行動にいかなる影響を与えるのかという、われわれの観点からは、企業目標を対立やコンフリクトといった軸で捉えるよりも、むしろそれを一致や統合といった観点から考察することが有効と思われる。

2. 小企業と企業目標

ここでは先行研究で示されてきた代表的な小企業の目標について検討する。まず、利潤極大化は目標の一構成要素であることを認めるにしても、それはとくに所有経営者にとって、大きな動機付けにならないとする指摘は少なくない。たとえば、中小企業の重要性を評価する契機となり、その後の研究や政策に大きな影響を与えた1970年代の Bolton 委員会の調査では、経営者が経済利益獲得の機会よりもむしろ、それ以外の心理的満足を優先することが明らかにされている。さらに、市場シェアや市場拡大、あるいは売上高の最大化といった大企業によくみられる目標の優先順位は低く、むしろこれら以外の目標の重要性がしばしば強調されている²³⁾。

利潤極大化に代わる小企業の目標として最も良く指摘されるのは、独立性の追求という目標である。ただし、独立性それ自体の内容について統一的な見解が有るわけではない。たとえば調査等を通じてしばしば確認される経営者の雇用維持への執着、高品質への執着、権威や地位の維持への執着、自己実現欲求、個人財産の維持や企業の継続性の重視、家系の伝統継承への執着

23) 以上については、Bolton, J. E. (1971), pp. 22-25 (訳書49-55頁)、LeCornu, *et al.* (1996)、Storey, D. J. (1990)などを参照。

等は何れも独立性へのこだわりと読み替えることも可能である²⁴⁾。

また、特にベンチャー・ビジネスやスタートアップ企業、あるいは企業成長モデルがしばしば前提とするものに、企業成長という目標がある。ただし、成長を目標それ自体と見るのか、手段と見るのか、あるいはその影響をどう捉えるのかについては、やはり意見の一致を見ていない。たとえば、成長はより高い報酬や威信、権力あるいは安心を得るための手段とされる場合もあれば、組織メンバーの昇進機会を増やし組織内の緊張を緩和させることから、特定の企業規模において非常に有効なモチベーション手段とみなされる場合もある。そして中には、成長を不確実性の除去＝安全確保と同義とする見解もある。これは成長が競争的地位の獲得、顧客やサプライヤーに対する交渉力の向上や独立性の維持といった経営課題を同時に解決してくれるという理由によるものである。このように成長に関しては、それが目標か手段か、あるいはその他か、という議論のほか、そもそも何をもって企業成長とするのか、という解釈上の議論も尽きない。そして我々にとって興味深いのは、大企業とは対象的に成長をネガティブに捉える小企業の存在がしばしば指摘されてきたことである。この理由として上げられるのは、多くの場合、経営者の独立心、管理コストの上昇、外部資金への依存や管理幅の拡大によるコントロール喪失、解雇コスト上昇といったリスクの回避である²⁵⁾。

以上のように小企業の目標について代表的な見解があるものの、その内容や範囲を特定する事は困難である。既述のように、この理由の一つは、小規模性が企業目標設定における経営者個人の影響を高めることに事にある。そこで、小企業の企業目標を理解するにあたり、経営者個人の効用（人生の充実度）モデルから出発する試みが参考になる。たとえば、McMahon and Stanger (1995)²⁶⁾ は、一定利益の確保が経営者個人の効用を追及する上での制約条件となるとしたうえで、彼もしくは彼女が理想とする生活スタイルや

24) Janssen, F. (2011), pp.59-60.

25) これらについては、Janssen, F. (2011), pp. 58-64、Starbuck, W. H. (1965)、Child, J. and Kieser, A. (1981)、Whetten, D. A. (1987)などを参照。

26) McMahon, R. G. P. and Stanger, A. M. J. (1995).

自己実現の可能性、円満な家庭や個人として背負うリスク、金銭的効用に間接的に影響を与える非金銭的効用といった、より多くの変数を考慮して小企業と成長の関係を捉えようとしている。

しかしながら、個々の経営者の目標およびその要素に共通性を見出すことは容易で無いばかりか、さしたる意味を持たないであろう。なぜなら、それは本来、暗黙的で複雑かつ相互補完的な心理現象としての性格を有する上に、極めて属人的なものと考えられるからである²⁷⁾。では、この多様な目標をもつ経営者に影響を受ける企業行動をいかにして統一的に理解可能であろうか。以下では一つの試みとして、小規模性が経営者の意思決定過程にどのような制約を与えるのかという観点から接近する。

IV 企業の意思決定

意思決定に関する先行研究を振り返るとき、まずは意思決定主体の合理性に関する議論に突き当たる。どのような特性を備えた主体が意思決定を行うか、という問いに対して古典的モデルでは完全合理的な経済人を想定していた。ここでは、意思決定者が自己の選好や信条に従って所与の状況や可能性を完全に把握した上で代替案を比較し、最適解を導くことになる。

しかしながら、企業環境の複雑性が増し、完全競争市場という前提が成り立たないことが明らかになるにつれ、当該意思決定モデルの限界が指摘され始めた。よく知られるように、完全合理性モデルに一石を投じたのが、先の Simon (1947, 1997) の制約合理性モデルである。ここでは、ある選択がもたらす結果の全てを予測し、これらを完全なる計算に基づいて比較するという人間能力の限界が指摘される。すなわち、人間の計算能力や神経生理学的能力の限界を理由として、完全なる環境の把握、代替案とその結果もたらされる結果の完全予測、および最適解の選択といった一連の意思決定過程の非現実性が明らかにされ、代わって満足基準に照らした意思決定の妥当性が示さ

27) LeCornu, *et al.* (1996), p. 2., Julien, P. A. and Marchesnay, M. (1996), p. 54.

れる²⁸⁾。

制約合理性概念が、その後さまざまな研究領域の発展を刺激したのは周知の事実である。むしろ、その知見は経営者個人の意思決定と企業行動の距離の近さを特徴とする小企業の行動を理解する上でも示唆に富むものである。なかでも近年社会心理学等の領域において、認知努力を最小にしようとする人間の脳の働きが注目されていることや、こうした人間の脳の働きに照らして、新たな合理性概念を打ち出し、人間の意思決定や問題解決過程に接近しようとする試みが進められていることも、経営者個人の情報処理プロセスをリアルに理解する上での一助になる。

しかしながら、こうしてミクロレベルの分析が進められる一方で、企業を扱う領域での意思決定研究、とくに経営学やその周辺領域におけるそれは、大規模組織や階層組織、あるいは集団的意思決定を前提として論を展開してきたことは否定できない²⁹⁾。すなわち、ここでの主な関心事は、個人の意思決定上の合理的限界を組織としていかに克服するのか、制度的にその欠陥をどう克服するのか、組織メンバー個々の意思をどう統合していくのか、多様な組織メンバーの目標間に生じるコンフリクトをいかに克服するか、あるいは単純な意思決定の総和にとどまらない性質をいかに利用し業績へとつなげるか、といった事柄である。

そこで、われわれは階層組織や組織内分業、あるいは合議制といった事柄を特徴とする典型的な大企業とは異なる状況にあり、経営者個人の意思決定と企業行動の近さ、あるいは不可分性を特徴とする小企業を別途問題にしなければならない。次章では、大企業と小企業の意思決定の相違に着目する希少な研究のいくつかを取り上げ検討する。

V 小企業の意思決定環境と特徴

ここでは、企業内外の環境に着目する Byers and Slack (2001)³⁰⁾ の指摘に

28) Simon, H. A. (1947, 1997), Gibcus, P. *et al.* (2008), pp. 11-15.

29) 同様の指摘は Gibcus, P. *et al.* (2006), pp. 6-7.

従って、大企業に比した小企業の意思決定の特徴を考察する。

まず小企業の意思決定の特徴を生じさせる要因としてしばしば指摘されるものに、外部環境の不確実性の高さ、あるいは変動の大きさがある。よく知られるように、小企業は人的資源や財務資源に恵まれないという理由から特定の分野、とくに市場変動が大きい分野での活動を余儀なくされる。この事情は、小企業における計画性をもった戦略的意思決定の不在を説明するものである。

外部環境の不確実性が増すにつれ、計画に基づく戦略への依存を高める大企業とは対照的に、小企業では計画性をもった戦略的意思決定の適用可能性が低くなると指摘するのは、Mathews and Scott (1995)³¹⁾である。大企業では意思決定者（多くは管理者）の負荷を軽減するために、意思決定プロセスの単純化を図り、いくつかのルーチンな仕組みを講ずることが可能かつ有効なのに対して、環境変化の絶対的な振れ幅が大きく、複雑性が高い環境下にある小企業では、公式ルールに基づく意思決定の有効性や適用可能性は低下する。ここで求められるのは、むしろ機動性と臨機応変な意思決定である³²⁾。

そして加えて重要なのは、この客観的な意思決定ルールを持たないという小企業の特徴が、さらなる意思決定上の制約を発生させるという事実である。すなわち、環境への対応が逐次的かつ多様にならざるをえないことによって、小企業の意思決定者（多くは所有経営者）の負荷は高くなる。具体的には、人的資源の不足から日々多様な業務に関わらざるを得ない中で、厳しい時間的制約を受けながら多岐にわたる意思決定をこなすことが求められる。そしてこれがさらに計画立案スキルを身に付けるための時間や、環境分析を行う為の時間あるいは失敗の分析をするための時間を奪う。このように、公式ルールや計画的戦略の不在は、小企業の人的資源の質的・量的不足とも関係して

30) Byers, T., and Slack, T. (2001).

31) Mathews, C. H. and Scott, S. G. (1995).

32) Byers, T. and Slack, T. (2001), pp. 123-125.

いる。

次に、小企業の意思決定の特徴を生じさせる内部環境としては、上述の人的資源の質的・量的希少性の高さが重要である。すでにみたように、大企業における意思決定は、情報収集をおこない環境を分析するスタッフの支援下でおこなわれるのに対して、小企業では厳しい時間的制約の中で、経営者がさしたる支援や広範な情報源に接することなく意思決定をおこなうのが一般的である³³⁾。この意味で小企業の意思決定は、一層不確実性が高い環境下でおこなわれる行為といえる。

第二の内部環境としては、インフォーマルな組織の性質が上げられる。Jennings and Beaver (1997)³⁴⁾によれば、小企業のマネジメント・プロセスへの接近は、制度やルールに規定されない、その意味で第三者にはみえない領域に踏み込むことを必要とする。具体的には経営者をはじめとする現場のキーパーソンと企業行動の極めてインフォーマルなつながりに着目することが不可欠であるという。また、Gore *et al.* (1992)³⁵⁾は中小企業における経営者と従業員の極めてインフォーマルな関係に着目し、これが企業の意思決定に少なからずの影響を与えていると指摘する。そして機能分化が進み、責任や権限、あるいは義務の範囲が明確化される大企業に対して、公式ルールや手続きをもたず、経営者の職務範囲が限りなく広くなる小企業では、経営者の意思決定と企業行動の一致度もまた高くなる³⁶⁾。

大企業と小企業の意思決定の相違を理解する上で鍵となる第三の内部環境は、意思決定者の個性とその影響力である。集団的意思決定や合議制を前提とする制度の中では、意思決定者の個性は相対化される。しかし、構成メンバーが限られる中では必然的に意思決定者の個性が企業行動に反映される可能性が高まる。また、企業家や経営者が、そうではない人々とは異なる何らかの特徴や傾向を備えているとすれば、それもまた大企業では見られない特

33) Gibcus, P. *et al.* (2006), pp. 7-8.

34) Jennings, P. and Beaver, G. (1997).

35) Gore, C. *et al.* (1992).

36) Byers, T. and Slack, T. (2001), pp. 125-127.

徹的な意思決定につながるといえる。たとえば、リスクに対する態度や志向性について、大企業で管理者として意思決定に関わる者と小企業経営者のそれが同じとは考えにくい。また、既述のように、小企業経営者の多くが利益や成長よりもむしろ独立性や自立性を重んじているとすれば、彼、彼女らの影響力を弱めることにつながる状況を回避するために、大企業では通常見られない企業成長に対するネガティブな反応を示すであろう³⁷⁾。

ところで、こうした大企業と小企業の意思決定の相違については、希少ながら、いくつかの調査や実証も試みられている。以下で見るように、これらが明らかにしているのは、合理的かつ公式な手続の不在、経営者個人の動機の決定的な影響力、そして時間的・能力的制約ゆえに必要な何らかの工夫である。

意思決定の手続きについて、たとえば、Smith *et al.* (1988)³⁸⁾ は、機能分化が進んでいない小企業では、一定のルールに基づいて情報収集をおこない代替案を入念に検討するという手順を取ることがなく、その意味で客観性や合理性を欠いた意思決定をしていると結論付けている。

この合理的な手続きという側面については、Brouthers *et al.* (1998)³⁹⁾ の調査がより直接的に関心を寄せている。ここでは、Dean and Shaefman (1993) によって示された合理性指標を用いた上で、小規模な企業ほど非合理的な意思決定手続きに依存していることが明らかにされている。さらに興味深いのは、意思決定にあたって環境情報の収集に努めている小企業のケースであっても、実際の意思決定の場面でこれらを利用・分析するのは稀であり、むしろ経営者の嗜好や直感、あるいは個人的な経験が支配的な影響力をもつという指摘である。Brouthers らは、こうした非合理的な意思決定手続の存在から小企業によくみられる保守的な戦略を説明している。

37) Byers, T. and Slack, T. (2001), pp. 125-127. なお、ここで示した経営者の志向性と経営行動については Gray, C. (1992)、Storey, D. J. (1994) 等をあわせて参照されたい。

38) Smith, K. G. *et al.* (1988). なお、ここでは特に経営者が意思決定上において唯一絶対的な地位にある企業における計画技術教育や情報教育の必要性が強調されている。

39) Brouthers, K. D. *et al.* (1998).

また、経営者個人の動機と企業行動の不可分性という点では、レジャー産業という限定的な領域の調査ながら、Byers and Slack (2001) のそれが興味深い結果を示している。ここでは経営者たる意思決定者個人の動機、すなわち自己の影響力へのこだわり（独立性の維持）やレジャーを楽しみたい、という欲求が長期的視野や戦略的視点をもたない適応的でアドホックな意思決定や企業行動につながっているとの結論が示されている⁴⁰⁾。

以上、これまでみてきた内外の環境、非公式で非合理的な手続き、および経営者個人の影響力という点では、Busenitz and Barney (1997)⁴¹⁾ の主張が小企業の意味決定や行動を統一的に理解する一助となる。Busenitz らは、起業家と大企業の管理者の意思決定を合理性という観点から比較し、前者はヒューリスティクスの多用へ向かいやすく、とくに「自信過剰 (over-confidence)」や「代表性 (representativeness)」といったバイアスの影響を受けやすいと指摘する。この理由は、すでにみた前者の意思決定環境の不確実性と複雑性の高さにある。すなわち、大企業では意思決定上のルールやプロセス、あるいは権限関係が前もって定められており、その意味で意思決定者が解決すべき問題を単純化する体制が整備されているのに対して、起業間もない経営者は限られた支援体制や時間的制約のなかで、過去のデータの参照可能性が低く、複雑かつ多様な意思決定問題を取り扱うことを余儀なくされる。このため自ずとヒューリスティクスを多用し、意思決定を単純化し効率化を図るという。Busenitz らによれば、ヒューリスティクスの多用によって、自信過剰バイアスや代表性バイアスに陥る可能性は高まるが、それは負

40) Byers, T. and Slack, T. (2001)

41) Busenitz, L. W. and Barney, J. B. (1997). この調査は創業間もない起業家の意思決定について扱ったものではあるが、ルーチン化した意思決定の仕組みを持たず、企業において複数の機能を担い、それゆえ時間に追われるといった状況は、小企業経営者の意思決定環境とも重なるものである。今日では様々な認知バイアスの存在が明らかにされているが、特に「自信過剰バイアス」や「代表性バイアス」、あるいはプロスペクト理論の内容については Kruger, J. and Dunning, D. (1999)、Kahneman, D. (2011)、Kahneman D. *et al.* (eds.) (1982) 等を参照されたい。また、中小企業経営者の意思決定メカニズムを認知科学の側面から本格的に扱った貴重な業績として以下がある。Patrick, A. M. Vermeulen and Petru, L. Curseu (2008)。

の作用をもたらすだけではない。たとえば、過去のデータや実績の参照可能性が限られる中で、潜在的な投資家やステークホルダーを説得するには、むしろ企業家の自信過剰が好都合な手段として機能している側面もあるという。この指摘は、小規模性が生む積極的な作用と消極的な作用を統一的に理解する上でも示唆に富むものである。

VI 結

以上、従来研究成果をもとに小企業の行動を説明する上での限界を確認するとともに、企業内部の状況に照らし合わせて小企業の行動やその多様性を説明する際の課題を明らかにすべく考察を進めてきた。最後に確認された事柄を整理したい。

まず、本稿の冒頭で示した「誰が」という問いに対して、ステレオタイプの小企業経営者を特定することは極めて困難であり、既存の企業家概念や類型の適用可能性も低いことが明らかとなった。本来、小企業の特徴とされてきた異質多元性や多様性が、少なからず経営者の個性によってもたらされるとすれば、過去試みられてきたように、企業家や経営者像の特定化の先に小企業の経営現象や行動を理解せんとするのは本末転倒になる可能性がある。加えて、企業行動は時間の経過とともに変化するという前提に立つならば、小企業の行動を一定の時間軸で観察し、そこに通底する意思決定のロジックを発見するという視点も必要と思われる。

次に小企業の目標を明らかにすべく代表的な企業目標論を考察したが、これらは総じて機能分化が進んだ大企業あるいは寡占大企業を前提とするものであり、やはり小企業に適用するには限界があることが明らかとなった。既述のように、経営学やその周辺領域で前提とされる状況は小企業ではみられない。たとえば、所有と経営の分離が進んだ大企業とは異なり、小企業では所有と経営の一致がみられる事が多く、そこに別人格を想定した複数目標の対立をみる可能性は低い。また、複雑な階層組織を持たず、かつ経営者個人が多様な企業内外の業務を兼務せざるをえないという状況では、そもそも分

業に基づく複数目標間のコンフリクトを解決するための制度や施策を講じる必要性も低下する。そこで、むしろ注目すべきは、小規模性が高まるほど企業行動の方向性に経営者が決定的な影響力を持つ可能性が高まるという事実、すなわち、経営者目標と企業目標の不可分性であるとの指摘をおこなった。

しかしながら、個々の経営者個人の目標およびそれに影響を与える諸要素は本来暗黙的で相互補完的な心理現象であり、かつ極めて属人的な性質を持つものである。そこで、小規模性と企業行動の関係を統一的に理解する方法として、小規模性が経営者の意思決定にいかなる制約を与えるのかという観点から接近を試みた。ここでは企業の外部環境の重要性もさることながら、むしろ小規模性ゆえにもたらされる企業内部の状況、すなわち、時間や経営資源の希少性、組織のインフォーマルな性質、そして経営者の認知プロセスに影響を与える諸要素に着目し、かつこれらの関係性を考慮することが、小企業理解の上で鍵となることを示した。

誤解を恐れずに言えば、従来の中小企業や小企業研究は、企業行動に影響を与える外部環境の特定化に多くの努力を注いできたものの、それが小規模性により不可避免的に生ずる企業内部の諸条件とどのように作用し、そして最終的にどのような企業行動に繋がるのか、という事柄については十分な関心を寄せてこなかったといえる。企業内部の状況に鑑みつつ、意思決定上の制約条件を明らかにするという視点を持つことで、これまで個別に論じられてきた多様な小企業現象を一経営体の内発的な活動の結果として統一的に理解できる可能性がある。またこうした視点は、小規模性が本質的に経営にもたらす積極的な作用と消極的な作用をより客観的に捉える上でも有効と思われる。

なお、本稿では当初の問題意識と紙幅ゆえに外部環境についての考察が不十分になっている。これについては先行研究の知見を借りた上で、ここで示した内的条件と丁寧に擦り合わせ、関係性を明らかにするという作業が必要である。また、経営者が認知バイアスに陥りやすい以前に、そもそも合理性概念の多義性をどう取り扱うかという問題も残されたままである。以上につ

いては、稿をあらためて考察する機会を得たい。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

【参考文献】

- 太田一郎 (1981) 『人間の顔をもつ小企業—生業的経営のバイオロジー—』 金融財政事情研究会。
- 山中篤太郎 (1939) 「日本中小工業とその質的規定」 『一橋論叢』 第4巻第6号、601-623頁。
- 山口隆之 (2012) 「中小企業経営の特徴と近接性」 『商学論究』 第59巻第3号、71-91頁。
- 山口隆之 (2017) 「小企業の経営学的研究に向けた一考察—亜種企業モデルの考察を通じて—」 『商学論究』 第64巻第2号、277-294頁。
- Baumol W. J. (1959), *Business Behavior, Value and Growth*. New York: The Macmillan [伊達邦春・小野俊夫訳 (1962) 『企業行動と経済成長』 ダイヤモンド社].
- Berle, A. A., Jr. and G. C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan [北島忠男訳 (1958) 『近代株式会社と私有財産』 文雅堂銀行研究社].
- Bolton, J. E. (1971), *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: HER Majesty's Stationary Office. (商工組合中央金庫調査部訳 (1974) 『英国の中小企業：ボルトン委員会報告書』 商工組合中央金庫調査部)
- Brouthers, K. D., Andriessen, F., and Nicolaes, I. (1998), "Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies," *Long Range Planning*, 31 (1), pp. 130-138.
- Busenitz, L. W. and Barney, J. B. (1997), "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making," *Journal of Business Venturing*, 12(1), pp. 9-30.
- Byers, T., and Slack, T. (2001), "Strategic Decision-Making in Small Businesses within the Leisure Industry." *Journal of Leisure Research*, 33(2), pp. 121-136.
- Cantillon, R. (1755) (1952). *Essai sur la nature du commerce en général*: Traduit de l'anglois. A Londres, chez Fletcher Gyles, dans Holborn, M. DCC. LV. 430, [vi] p. [アダム・スミスの会監修・津田内匠訳 (1992) 『商業試論』、名古屋大学出版会].
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. et Carland, J. A. C. (1984), Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, *Academy of Management Review*, 9, pp. 354-359.
- Chell, E. Haworth, J. and Brearley, S. A. (1991), *The Entrepreneurial Personality*,. London:, Rutledge.
- Child, J. and Kieser, A. (1981), "Development of Organizations over Time," in Nystrom, W. H., Starbuck, W. H. (1981), *Handbook of Organizational Design: Adapting Organizations to their Environments*. New York: Oxford University Press, pp. 28-64.
- Coriat, B., Weinstein, O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris.
- Cyert, R. M. and March, G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ: Englewood Cliffs,

- Prentice-Hall [松田武彦・井上恒夫訳 (1967)『企業の行動理論』ダイヤモンド社].
- Davidsson, P. (1989), "Entrepreneurship and After ? A Study of Growth Willingness in Small Firms," *Journal of Business Venturing*, 4(3), pp. 211-226.
- Dean, J. W. and Sharfman, M. P. (1993), "Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process," *Journal of Management Studies*, 30(4), pp. 587-610.
- Gartner, W. B., Mitchell, T. R., and Vesper, K. H. (1989), "A Taxonomy of new Business Ventures," *Journal of Business Venturing*, 4 (3), pp. 169-186.
- Gibb, A., and Scott, M. (1986), "Understanding Small Business Growth," in M. Scott, A. Gibb, J. Lewis, and T. Faulkner (Eds.), *Small Firms Growth and Development*, Aldershot: Gower.
- Gibb, A., and M. Scott. (1985), "Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business," *Journal of Management Studies*, 22(6), pp. 597-632.
- Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M. and De Jong, J. P. J. (2006), "Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Decision-Makers," SCALES-paper N200511.
- Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M. and De Jong, J. P. J. (2008a), "Strategic Decision-Making in Small Firms: A taxonomy of Small Business Owners," *Entrepreneurship and Small Business*, 7(1), pp. 74-91.
- Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M. and Elissaveta, R. (2008b), "The Decision-Making Entrepreneur: A Literature Review," in Patrick, A. M. Vermeulen and Petru L. Curseu, *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gore, C., Murray, K. and Richardson, B. (1992), *Strategic Decision Making*, London, Cassell.
- Gray, C. (1992), "Growth Orientation and the Small Firm," in Caley, K., Chell, E., Chittenden, F. and Mason, L. (eds), *Small Enterprise Development*. London: Paul Chapman Publishing.
- Hakim, C. (1989), "Identifying Fast Growing Firms," *Employment Gazette*, January, pp. 29-41.
- Hebert, R. and A. Link (1982), *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critique*, New York, Praeger.
- Janssen, F. (1997) "The Role of the Banker in Financing Medium-sized Firms in Belgium: Lender or Adviser?," *Journal of Entrepreneurship*, 6(1), pp. 75-85.
- Janssen, F. (2011) *La croissance de l'entreprise: une obligation pour les PME?*, Bruxelles, De Boeck.
- Jennings, P. and Beaver, G. (1997), "The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective," *International Small Business Journal*, 15 (2), pp. 63-75.
- Johannisson, B. (1990), "Economies of Overview: Guiding the External Growth of Small Firms", *International Small Business Journal*, 9 (1), pp. 32-44.
- Julien, P. A. and Marchesnay, M. (1996) *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- Kahneman, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, New York, Straus and Giroux. [村井章子訳 (2012)『ファスト&スロー——あなたの意思はどのように決まるか?——』(上)・(下) 早川書房].

- Kahneman D., Slovic P., Tversky, A. (Eds.) (1982), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kirzner, I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press
[田島義博監訳・江田三喜男ほか訳 (1985)『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論』千倉書房].
- Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, MA: Houghton Mifflin [奥隅栄喜訳 (1959)『危険・不確実性および利潤』文雅堂].
- Kolvereid, L. (1992), "Growth Aspirations among Norwegian Entrepreneurs," *Journal of Business Venturing*, 7(3), pp. 209-222.
- Kruger, J. and Dunning, D. (1999), "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments, 77(6), pp. 1121-1134.
- LeCornu, M., McMahon, R., Forsaith, D. and Stanger, A. (1996) "The Small Enterprise Financial Objective Function", *Journal of Small Business Management*, 34, pp. 1-14.
- Marris, R. (1964), *The Economic Theory of 'Managerial Capitalism*. London: Macmillan.
- Marris, R. (1963), "A Model of the "Managerial Enterprise," *The Quarterly Journal of Economics*, 77(2), pp. 185-209.
- Marchesnay, M. (1982), "Pour un modele d'hypofirme," dans Legris, G. (ed.), *Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier*, Economica, Paris, pp. 71-91.
- Mathews, C. H. and Scott, S. G. (1995), "Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: an Empirical Assessment," *Journal of Small Business Management*, 33 (4), pp. 34-52.
- McMahon, R. G. P. and Stanger, A. M. J. (1995), "Understanding the Small Enterprise Financial Objective Function", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 21-39.
- Miles, R. E and Snow, C. C. (1978), *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill [土屋守章・内野崇・中野工訳 (1983)『戦略型経営: 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社].
- O'Farrell, P. N. and Hitchens, D. M. (1988), "Alternative Theories of Small Firm Growth: A Critical Review," *Environment and Planning*, 20, pp. 1365-1383.
- Patrick, A. M. Vermeulen and Petru L. Curseu (2008), *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Rice, G. H. and Hamilton, R. E. (1979) "Decision Theory and the Small Businessman", *American Journal of Small Business*, 4(1), pp. 1-9.
- Say, J. B. (1845), *A Treatise on Political Economy*, Philadelphia: Grigg and Elliot [山口茂訳 (1945)『経済學』春秋社].
- Simon, H. A. (1947, 1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press [二村敏子・桑田幸太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香 (2009)『経営行動 (新版)』ダイヤモンド社 (4th ed. (1997) の訳)].
- Scott, M., and Bruce, R. (1987), "Five Stages of Growth in Small Business", *Long Range*

- Planning*, 20(3), pp. 45-52.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and Business Cycles*. Cambridge: Cambridge University Press [塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳(1977)『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』(上)(下)、岩波書店].
- Stanworth, M. J. K. and Curran, J. (1976), "Growth and the Small Firm — An Alternative View", *Journal of Management Studies*, 13(2), pp. 94-110.
- Starbuck, W. H. (1965), "Organizational growth and development," in J. G. March (ed.) (1965), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, K. G., Gannon, M. J. and Grimm, C. and Mitchell, T. R. (1988), "Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionally Managed Firms," *Journal of Business Venturing*, 3(3), pp. 223-232.
- Storey, D. J. (1990), "Firm Performance and Size" in Acs, Z. J. and D. B. Audretsch (eds.) (1990), *The Economics of Small Firm: A European Challenge*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 43-50.
- Storey, D. J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge.
- Stratos Group (1990), *Strategic Orientation of Small European Business*. Aldershot: Gower Press.
- Wenneker, A. R. M. and Thurik, A. R. (1999), "Linking Entrepreneurship and Economic Growth", *Small Business Economics*, 13, pp. 27-55.
- Whetten, D. A. (1987), "Organizational Growth and Decline Processes," *Annual Review of Sociology*, pp. 335-358.
- Williamson, O. E. (1967), *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Chicago: Markham Publishing [井上薫訳 (1982)『裁量的行動の経済学』千倉書房].
- Witterwulgh, R. (1998), *La P. M. E. une entreprise humaine*, De Boeck Universite. Brussels.