

論 説

中堅企業の経営目的

清 水 馨

中堅企業を調査する目的は、従来の経営学の常識、先入観、偏見に縛られず、より自由な企業像を形象するためである¹⁾。150社あまりを調査することによって、一般に流布されているイメージより、現実の企業はずっと豊かで多様な戦略と組織を持っているが分かってきた。中堅企業は、混沌と流動が日常の世界である。既存の技術、市場、価値観が、新しい技術、新しい市場、新しい価値観と融合し、混沌の中から中堅企業が形成されていく。大企業のような規律と兵站の整った常備軍が組織戦をおこなうのと違うし、強烈な一人の個人が引っ張りゲリラ戦を挑んだり、狭い範囲の縄張り争いをしたりする中小企業とも違う。組織も戦略も経営者の能力も曖昧でいびつな中堅企業は、何をするにも大企業よりも大らかで自由な場を与えられ、あっけなく死に至るのでさえも自由で日常的である。整然と戦ってきた大企業が徐々にグローバルな混沌の競争へ向かっていくからこそ、最初から混沌の世界で生き、成長してきた中堅企業の研究をする意味がある。

日本企業全体の問題を解決しようというのではない。扱うには余りにも広すぎ、簡単に解決できる問題ではないからだ。本論文は中堅企業を

1) この冒頭のパラグラフは、宮崎駿 (2008) 『折り返し点』 (pp. 12-13) を参考にしている。拙者 (2012) 「中堅企業の社長インタビュー調査²⁵⁾」『千葉大学経済研究』第27巻第1号 (pp. 101-133) でも使用した。

扱う。なぜならば、筆者は大企業の行動に関して、直接当事者の提示する一次資料を得る手段をほとんど持たないからだ。持っているにしても、大企業の一事業部に所属する一社員に接触するぐらいである。新聞や雑誌記事といった二次資料では、それを書いた記者の解釈を含んでおり、残念ながらその情報の信憑性は落ちるし、その信憑性を高めるために調査側がある程度の仮定をおく、もしくは調査の範囲や対象を限定せざるを得ない。筆者は中堅企業に関して細々とではあるが、経営者に直接会ってお話を伺い、企業全体に関わる経営に対する考え方、方針などについて常に聞く機会を作っている。そこで得られた情報の全てが正しいわけではないかもしれないが、筆者の現在の能力から鑑みれば、次善だと考えている。

今回は、中堅企業の企業目的、経営目的について述べる。異なる環境の下にある企業の戦略や組織は異なる。そして、ある一定の環境下にあっても、企業が保有する資源や発揮する能力によって、その戦略や組織は異なる。この環境や資源・能力といった視点で、中堅企業の多様性を説明できるかもしれない。ただし、その環境と資源・能力を決定するのは何だろうか。筆者は環境と資源・能力の決定要因を経営目的、もしくは経営者目的²⁾として、目的の特徴、その形成、変更に着目し、考察する。考え方として、経営者は自らの経営者目的に沿って経営目的を形成し、企業全体の企業目的を達成し続けるために戦略を立て組織を構築するなど意思決定する。その結果から成功か失敗かを判断し、次の目的を形成する。ダンカン・ワッツは循環論法を非難しているが²⁾、現実にはわれわれの行動は過去から影響を受け制約されたり解放されたりもする。相互作用、卵が先か鶏が先かなどの言葉がある。経路の極端に短い循環論法は非難されてしかるべきだが、大きな循環、もしくは前提が少

2) ダンカン・ワッツ [2012]『偶然の科学』p. 67

しずつ変化するスパイラルは存在する。そのために、われわれは循環パターンの中で頻度の高いものを「常識」として形成し、予測やトラブル防止に用いる。その一方で、その予測に入りきらない変化も実際にあるわけで、それに対応できなければ、常識そのものが疑われるのである。本研究は循環論法や常識を全て否定する立場ではない。

本研究のねらいは、経営者の目的形成プロセスをつまびらかにすることである。また、経営者に完璧な能力があることを要求したり前提としてする経営学の常識からも脱却したい。ありのままの経営者の姿を描き出したい。

1. 企業目的観

この1から3までは、企業規模の関係ない一般論を述べる。経営学は、企業の成功要因を科学的に分析し、体系化することを目指す学問である。では、その企業の成功とは何か。失敗学で著名な畑村は、失敗を「人間が関わって行うひとつの行為が、はじめに定めた目的を達成できないこと」と定義した³⁾。裏を返せば、はじめに定めた目的を達成できることが成功である。従って企業の成功とは、企業がはじめに定めた企業目的を達成することであり、達成できなければ不成功もしくは失敗と看做される。

組織は、統一的な活動目的がなければ活動し得ない⁴⁾。ならば、研究者が企業の成功要因を分析する際、企業の目的を知らなければならない。経済学は、企業目的を「利潤最大化」に仮定した。利潤とは収入から費用を差し引いた値である。その利潤を最大化するための変数の探索と、各変数のウェイト探索こそが、成功要因追究の軌跡でもあった。この仮

3) 畑村洋太郎 [2000]『失敗学のすすめ』p. 21

4) バーナード [1968]『新訳 経営者の役割』p. 23

説は長らく企業を研究する上での大前提とされてきたが、徐々に多くの研究者によって疑問が呈されるようになった。その大きな理由として、その基盤となるミクロ経済学は静態的理論であって、均衡状態が連続することを前提としていること、短期的なものと長期的なものを区別できないこと、現在時点の利益のための投資と将来の利益のための投資とを区別できないこと⁵⁾、などが挙げられる。そして、利潤最大化が用いられたのは、現実と関係があるからではなく、利潤最大化が、目標の内容は単純かつ明確であるべきだという分析基準に当てはまっていたから⁶⁾、という指摘もある。ドラッカーは、利潤最大化仮説が「最早価値を有しないことは、ここにあらためていうまでもない」と断言した⁷⁾。

企業研究者は、利潤最大化仮説の限界により、従来の単一目的仮説から多元目標仮説へ焦点を移行していった。すなわち、企業目的をこれ以上探究せずに曖昧にしたまま、その下位目的である現実的な目標が複数あるとして、その目標をどのように設定しクリアしていくかに関心が移っていった。例えば、サイアート＝マーチは、生産目標、在庫目標、販売目標、市場占拠率目標、利益目標の5つを挙げ、それらの重要度の順位は、環境と目標レベルの変化の速度によって漠然と決められる、と述べている⁸⁾。彼らは、時には相矛盾する目標が複数存在することについて、「企業が、事実、種々さまざまな要求をもち、注意の焦点がたえず変わり、組織問題の全てに同時に注意を向ける能力に限界がある参加者からなる連合体であるから」だとし、目標間の矛盾は、意思決定の分権化、組織スラックの調整によって解決できると主張した⁹⁾。彼らの議論における参加者とは経営陣のメンバーである。よって、挙げられた目

5) アンゾフ [1969]『企業戦略論』p. 42

6) シュミット [1974]『企業経済学』p. 144

7) ドラッカー [1965]『現代の経営 上』p. 45

8) サイアート＝マーチ [1967]『企業の行動理論』p. 61

9) 同上p. 64

標は企業の機能としての目標であり、したがって、目標間の矛盾の対立と解決は、あくまでも経営陣の中においてのみ為されると考えられているのである。

目標に関係する利害関係者を経営陣に限定する点は、アンゾフも同様である。しかし、彼は企業の中心的目的を「長期的な収益性（自己資本利益率の極大化）」と定めた¹⁰⁾。そして、それを頂点とした上位目標と下位目標との関係を詳細に明らかにしたこと、長期的目標と短期的目標とを明確に分けたこと、経済的目標の他に企業に参画する個人の非経済的目標をも範囲を拡大したことが、他の研究と大きく異なる。

企業が巨大化するに伴い、利害関係者も広がり、その利害関係者をどう調整するかが研究の主たる目的となった。あまり企業目的そのものが研究対象となくなってきたのは、アンゾフの研究が一般に広く認められたためであると思われる。

2. 上位目的と下位目的

上位目標をクリアすることが上位目的なら、上位目的と下位目的の関係はどのようになっているのか。どのようにブレークダウンされ、構造化するのか。企業は、何らかの目的を達成するため、行動を選択する。何らかの意思決定が下され、行動の結果が成果として現れれば、企業は、行動が目的を達成したかどうかを確認する。目的達成と実際の行動との間に時空の開きがあれば、ひとつの行動、およびその成果が目的達成に貢献したかどうかの判断が難しい。企業は当初の目的、すなわち相対的に長期的な上位目的達成のために相対的に短期的な目標、下位目標を定める。その下位目標をクリアすることが下位目的、短期的目的になる。

短期的目的の時間の長さは、具体的な一連の行動が成果となって現れ

10) アンゾフ 前掲書p. 48

る時間の長さとも一致しなければ目的達成の確認ができない。このため上位目的から下位目的へと細分化される。と同時に、目的達成に対する評価と、目的達成のための具体的な一連の行動を遂行する組織もしくはチーム、個人の評価が一致しなければならないので、行動遂行する単位もまた細分化される。短期的目的を達成することに責任と権限を持たされた者は、そのための行動を選択し、その成果が目標をクリアしたか、もしくは上位目的の達成に近づいたかを確認する。目的や目標が引き続き適切であると考えれば次の行動を選択し、目的・目標が不適切だと判断すれば改めて定め、その達成のための行動を選択する。企業は上位目的が適切であると判断する限り、その目的が達成されるまで、下位目的の達成状況を確認し、ときには修正を繰り返すことになる。上位目的が達成される、もしくは不適切であると判断した場合に、上位目的も修正する。

しかし、上位目的と下位目的との関係はそう単純ではなく、問題もある。まず前述のように、企業目的はかつて「利潤の極大化」、そのただ一つと仮定されていた。単一の上位目的に沿って下位目標が細分化されれば、その目的達成のために細分化した組織や個人は、ただ一つの上位目的達成に対する貢献度で評価されれば良かった。しかし、その後の研究が進むに従い、企業は単に利潤の極大化ではなく、複数の目的を同時に追求しているものと理解されるに至っている。その理由として、実際の企業が大きくなるに従い利害関係者が多くなり、彼らの要求にも応える必要が出てきたことが挙げられる。また、企業の内部にだけ注目した場合、細分化された下位目的を達成するだけでは上位目的を達成できない問題も浮上してきた。下位目的達成を命じられた組織や個人は、その達成の成否によって評価を受ける限り上位目的達成には無関心になり、他の組織や個人の利害に関係なく、自分たちの下位目的を達成することに注力する。さらに、細分化された下位目的の達成が、上位目的達成へ

どれだけ貢献しているかが分からなくなり、ますます下位目的達成を命じられた組織や個人は、上位目的に無関心になる。いわゆる縦割り、セクショナリズムが生じるのである。

企業研究の分野でも成功要因、要素が細分化され、定量的なものから定性的なものへ、企業の目に見える行動から目に見えない行動や考え方へと入り込み、「成功」もまた上位の「成功」を導く下位の「成功」へと細分化され、計測不可能なものへ置き換えられていった。細分化された要因と成功が、本当に企業が追求する最終目標に導くのかどうか、検証しづらくなっている。縦割り、セクショナリズムを排して、多様性を認め¹¹⁾、他部門、異部門と交流する¹²⁾ことにより、より質の高い上位目的の達成、イノベーションを目指す考え方が出てきた。小さな因果関係を積み重ねれば、本当に最終目的に到達できるのだろうか。

3. 企業目的における経営者の役割

日本企業に限定すれば、細分化された下位目的（目標）の相互関係が分析されていないのも問題である。日本企業は、アメリカ企業のようにROIと株価に極端に傾斜した単一目標論¹³⁾ではない。むしろ、強烈的な制度維持志向のために多元的利害の調整を要するので、目標も多元的にならざるを得ないと指摘されている。実際には目標と手段とが混在し¹⁴⁾、その相互の目的、目標が利害対立を起こしているという。単なるブレークダウンではない目的群、目標群は相互に相反するものも含まれるので、

11) 十川廣國 [2010]「コラボレーションと創造的経営——多様性許容の意義」『三田商学研究』第53巻5号 pp. 1-15

12) 遠藤健哉 [2007]「日本企業におけるイノベーションと組織能力」『三田商学研究』第50巻3号 pp. 265-283

13) 森本三男 [1986]「経営目標のあり方と現実」『組織科学』Vol. 20, No. 2 pp. 2-12

14) 藤森三男 [1979]「経営分析における企業目標」『三田商学研究』第21巻6号 p. 49

その調整はどうしているのか。長期目標と短期目標との関係はどのようになっているのか。経済的目標と非経済的目標との関係は。さらに、目標と達成期間との関係も検討せねばならない。

多くの研究者は、日本企業の複數目的を総括する言葉として、「企業の長期の維持・発展」を用い、それが究極の企業目的だとしてきた¹⁵⁾。すなわち、企業が長期的に維持・発展していれば成功しているものと考ええる。ただ、一見簡単そうに見える「長期の維持・発展」という定義では、今、目の前にある企業の成否を判断するのは難しい。なぜなら基準が曖昧だからだ。長期はどのくらいの期間を示すのか。維持や発展は何を維持・発展させることなのか。生産性か、規模か、売上か、利益か。もしくは能力か。研究者は、研究する時代や産業、地域を限定し、あるいはそういった制約条件の下、または社会や企業から要請を受ける形で維持発展要因に関する問題意識を持つ。そして自らの興味のある研究対象を選び、仮説を構築し、分析、検証してきた。

イノベーションを研究する者は、企業の製品イノベーションこそが長期の維持・発展に結びつくと考え、画期的新製品や新サービスの成功事例を被説明変数にし、そこから遡って戦略的要因や組織的要因を探る。長寿企業を研究する者は、老舗の歴史を調べて長寿の秘訣を探る。企業成長を研究する者は、収益性、成長性、従業員モラルを被説明変数として、そこに影響を及ぼす要因を見出そうとする。長年にわたる膨大な研究の結果、非常に多くの概念とキーワードが次々と生み出され、それが次の概念を生み出す肥沃な土壌となっている。

ただ、膨大な研究蓄積がなされた一方で、企業目的についての具体的な議論は、あまり進展が見られない。企業の長期の維持・発展が、企業目的としてあまりにも普遍的で疑う余地がないからだろうし、前述のよ

15) 清水龍瑩 [1989]『企業成長論』p. 4

うに、研究においては判断基準が曖昧で扱いづらい面もある。企業の目的は、企業経営の利害関係者のうち、少しでも経営に参加できる全ての人間が納得しうる最大公約数的な目的である。つまり「長期の維持・発展」という目的は、利害関係者の集合である企業によって、これ以上細分化できない。もしくは細分化された目的の調整はできないのである。誰が細分化して調整できるかといえば、経営者しかないないのである。すなわち経営者は企業の経済的な価値創造と、利害関係者間の利害調整の最高裁定者としての機能を持つ¹⁶⁾。企業にとって主な利害関係者は、顧客、従業員、供給者、株主、地域、政府、そして経営者である。利害関係者は、さまざまな欲求や目的を持ち、企業と経営に関係してくる。彼らは常に同じ目的と要求を持っているわけではない。環境変化、会社の状況に応じて彼らは目的と要求を変化させる。経営者はどのようにして利害関係者の利害を調整しているのだろうか。

ここで企業目的と、経営目的、経営者目的の用語を正確に使い分けた。今まで使っていた企業目的とは、企業の利害関係者全てが納得できる最大公約数的な目的で、「長期の維持・発展」である。企業目的は漠としているので、経営者は自らの考え方、哲学に基づいて経営者に関係する利害関係者の個々の目的と要求を調整する。経営者の利害関係者の要求は、経営者にとって解決すべき課題になる。日常的に認知される種々雑多な経営課題の中から、経営者は重要度と緊急度の高いものを選び出して解決していく。その経営課題の塊を経営者が整理、整序したものを経営目的と呼ぶ。経営者目的とは、経営者が企業を経営する個人的な目的であり、公にしてもいいし、公にする必要もない本音や私心の部分である。経営目的を整理・整序する際に根幹となりうる。

16) 十川廣國 [2005]『CSRの本質』中央経済社p. 172

図表 1 企業目的、経営目的、経営者目的

	決定主体	特 徴
企業目的	利害関係者全体	基準が曖昧。最大公約数的で分割不可能。経営者の建前。
経営目的	経営者個人	経営課題の塊を整序したもの。
経営者目的	経営者個人	経営者の本音、私心。経営目的の隠れた根幹。

「長期の維持・発展」では基準が曖昧で、具体的な意思決定をする際には役に立たない。その一方で、実務において、長期的目的を維持・発展として曖昧にすることにより、経営者は短期的目的を臨機応変に変えながらも、他の利害関係者のエネルギーを長期的目的の達成へ向け続けることができる。その点では、長期の維持・発展は経営者の建前であり、便利な言葉である。

最上位目的から、各組織、各個人がエネルギーを集中しやすい下位目的へ細分化する必要があるのだが、細分化し過ぎると、セクショナリズムが生じる。また、資源制約により、全ての利害関係者を同時に納得させるわけにいかないの、上位目的達成のために今何が重要かを考えながら下位目的に優先順位をつけることになる。どの下位目的達成を優先させ、どの下位目的達成を先延ばし、もしくは諦めるかを決める。これは苦しい作業にならざるを得ない。必ず不利益を被る利害関係者が出るからだ。結果が出ず苦しさから逃げようと長期的利益を無視し短期的利益を追求したり、日和見主義になれば信頼を失う。利害調整の最大のポイントは、経営者による高邁な経営哲学と、新製品開発による業績向上および企業成長である、という¹⁷⁾。それによって多くの利害関係者を納得させ、安心させ、次なる挑戦へのエネルギーを引き出すことができる。そして長期目的と短期目的の状況に応じたバランス、使い分けも重要だ

17) 清水龍瑩 [2000] 「社長のリーダーシップ」『三田商学研究』p. 116

ろう。これによって短期的に不利益を被る利害関係者を極力抑える。結果が出るまでの間の意思決定のよりどころこそが、やはり経営者の哲学や理念である。

目的が分かる人間だけが、その行為の成功失敗を正確に判断できる。つまり、企業ならば経営者こそが、自らの経営目的と戦略遂行の結果とを鑑みて、自社の成功失敗を判断できるし、そこからフィードバックしてその後の戦略や組織を考える必要がある。研究者やコンサルタント、マスコミ、アナリストなどの企業外部の第三者は、企業目的や経営目的、ましてや経営者目的を正確に把握できない。彼らは、自ら考える企業の成功を共通の暗黙了解もしくは仮定とし、その「成功」に導く要因を分析してきた。彼らの考える企業の成功は、まちまちである。高成長、好業績、ヒット商品、株価、創業100年超、高効率生産システムなどなど。第三者は自己の個人的目的を満たすために、企業目的を暫定的に想定し、もしくは期首に定められた数値目標を企業目的と仮定し、期末の達成度合いから自らの評価基準や理論的枠組で企業を評価し、格付けをしたり要因の探索を行ったりするしかないのである。第三者は、自らの関心が企業にある以上、企業が企業目的を達成して欲しいし、そういう状態が続いて欲しいと願っている。しかし、彼らの評価目的と、企業目的や経営目的とは必ずしも一致せず、時には相反する場合もある。よって多くの研究者が用いる売上や利益といった客観的と思える指標も、評価主体の評価目的によって異なる評価を与えられる。経営者はそれぞれ独自の目標と評価基準を持つ。すなわち、経営者が主観的な経営目的を達成したかどうかは、第三者から見えづらい。企業の成功と失敗について考えるには、まずは経営者の経営目的、そして経営者の個人的な経営者目的から分析することから始める必要があるのではないか。

4. 経営目的

ここから先は、筆者が中堅企業150社の社長から聞き取り調査をした結果から、経営者の経営目的がどのような内容で、それが単一目的論なのか、多元目標論なのかを確認した上で、多元的であるならば各次元がどのような構造を持っているのか、どのようにそれらは変化するのかについて述べる¹⁸⁾。

総論的な結論から言えば、経営者は自分自身の哲学なり経営者目的という欲求なりを持ちながら、経営目的を決定している。経営者は独自の時間軸を持ち、自社の状況を客観的に把握した上で、いつまでに何をしたいのか、何ができるのかを目標に考えている。10年後の自社の姿をおぼろげながら描き、5年後の目標に向かって今後1年間にどうするのか、人材と資金を10年後のこと、5年後のこと、1年後のことにどう配分するのか、そのときまでに必要になる技術力、生産力、販売力と、それらを支える人的能力と資金力を今からどう向上させていくのかを考え、それに必要な情報を社内外から探索、収集、分析し、意思決定し、細かい結果を確認しながら目標と計画と意思決定を修正し続けている。超長期的には、経営目的すら変えてしまうことさえある。

顧客ニーズの変化や技術革新といった環境変化によって技術力、生産力、販売力は相対的に変化し、経営者は長期的なことに重心を置くか、短期的なことに重心を置くかを決める。自社がターゲットと考える市場での技術力、生産力、販売力があれば、より長期的視野に基づいた目標を持ち、逆に技術力、生産力、販売力が乏しく環境に振り回される環境

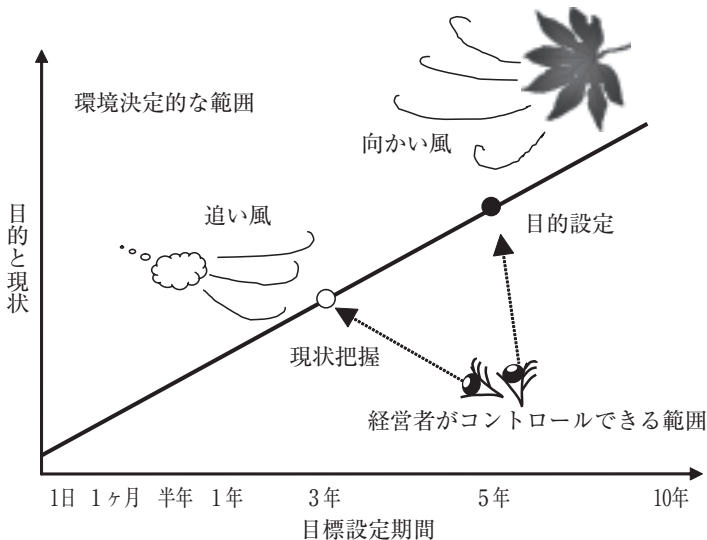
18) 中堅企業の定義は、従業員数300人から約2,000人で、人的および資本的に独立した未上場企業とする。調査対象は主に製造業、形式は社長に対する2時間ばかりの対面調査、質問は「貴社の現在抱える問題点とその対処策について、厳密ではなくざっくりばらんにお話ください」というものである。

決定的な状況になれば、企業存続を脅かされ明日の資金繰りをどうするかで頭を悩ませる。すなわち、企業の技術力、生産力、販売力、さらに人的能力、資金力という総合的な能力と、経営者の将来を見通すことができる目標の時間軸とが、ある程度相関すると考えられる。企業の力と経営者の将来を見通す力如何によって目標が長期的になるか短期的になるかが決まるのである。

また、企業の力は、外部との相対で決定するものであって、絶対値ではない。ゆえに環境変化によって、それらの力は変化する。基本的にどの企業も競合他社との競争に晒されており、黙っていれば陳腐化する。突然、異分野の技術が既存分野の技術を駆逐してしまう場合もある。すなわち、技術力、生産力、販売力、さらに人的能力、資金力は相対的に低下させようとする圧力がほとんど常にかかっている。向かい風と言ってよいだろう。何もしなければ押し戻される。経営者は、自社の目的、目標を定め、その目標に対して相対的に企業の力が維持、強化されるよう、常に注意を払う必要がある。ほとんど常にと云ったのは、極たまに追い風が吹くことがあるからである。自社の事業とは今まで関係なかった製品市場、もしくは技術が出現することにより、その風に乗ることによって自社の能力が相対的に高くなる。向かい風も追い風も、自社だけの力では風向きは変えられない。しかし一見、風の向くまま気の向くまま、ふわりふわりと事業を変えて気ままな商売をしているように見える企業でも、実は気温の変化や雲の動きを絶えずチェックし、自分たちの体力に合った風を探し続けているのである(図表2)。

なお、最初に総論的と言った理由は、上述のことを全ての経営者がバランス良く行っている訳ではなく、自社の現在の状況と環境、技術進歩、競合他社の動向を鑑みて、また経営者自身の能力の限界によってさまざまなやり方があり、バランスを保ったり、わざと壊したりする経営者も多く見られるからである。

図表2 企業目的と現状



5. 経営者目的

教科書には、経営資源が有限であることが書いてある。しかし、企業の経営者は聖人君子のように登場する。私利私欲なく自らの立場をわきまえ、強力な企業家精神と素晴らしい先見性を持ち、ビジョンを描き、順序立てて戦略を立て、綺麗な組織を構築し、従業員の心をつかみエネルギーを引き出していく。実に無矛盾の世界である。しかし、こういった経営者を聖人君子観で片付けるのは、ある種の思考停止でもある。実際の中堅企業の経営者に会ってみれば、それに近い人がいる一方で、そうでない人も多いことに気づく。全館禁煙にしたのに、社長だけ自分の部屋で吸っていたり、先ほどまで立派な高説を賜っていたのに、一度お酒が入ると下品な話に終始したり。経営者としてのやる気がなく、目がとろんとしている人もいる。業績悪化を役員と従業員のせいにして、

自分は悪くないと言わんばかりの経営者もいた。全ての中堅企業経営者が、高邁な道德心を含んだ哲学を持っているわけではない。全ての経営者が、高度な教育を受け、卓越した能力を持っているわけではない。未上場であるがゆえに上場企業と比較して株主からのガバナンスはなく、経営者は独走しがちである。株主という利害関係者が外部にいないため、経営者の意思決定は速く、業績が急転する可能性が高い。それが良くも悪くも中堅企業を決定づける。

筆者が行う対面調査の限界として、経営者は比較的業績の良い時期に調査に応じることが多いゆえに、立派な哲学を伺ったとしても、どれだけ実践できているか、内容的に本当なのか、本音なのか確かめる術がない点がある。それでも、哲学の生まれた経緯などを尋ねれば、真否のあらかたは理解できる。過去の苦労から再起し、そこから教訓を得たという美談はベテラン経営者には枚挙に暇がない。特に創業者は無手勝流で戦ってきた人が多く、一代で中堅企業の規模にまで築き上げただけあって、その過程で身につけた思考回路や倫理観、勝負勘は独特である。ただし、創業時は企業存続と自分の生活維持とが直結した生業的な意識で事業を始めている。生活と直結する以上、野心、執念を以って事業の成功と存続に努める。たとえ事業が失敗しても、直ちに撤退して次の事業を始めて自分の生活を維持させることを考える。

技術力、生産力、販売力が向上して事業が安定してくると、経営目的は多元的になる。なぜならば、そこには事業を支える従業員が既にいて、安定的に取引をしてくれる顧客と潜在的な顧客がいるからである。彼らの要求を満たさない限り事業の存続はままならず、同時に事業を存続させることによって、彼らの欲求を満たすことができる。従業員を多く雇っていく以上、経営者の個人的、生業的な経営者目的のみを以って事業を進めて万一業績が悪化した場合でも、簡単に会社を整理解散させるわけにはいなくなる。二代目、三代目になれば、従業員が少なかった

時代の創業者の独特の哲学は薄れ、裸一貫から再起しようという感覚はない。できる限り事業を存続させ、リスク分散させ、企業として永続的に続けていくことに重心が移っていく。

利害関係者が増えたからといって、経営者は経営者目的を失うわけではない。しかし、前述の通り、創業者と比べてその後を継いだ経営者たちの哲学は曖昧で、野心執念が減衰するのは一般的であるし、その能力も異なる。創業者が経営を担っている場合でも、環境が変わり、従業員が替わり、求められる技術力、生産力、販売力が違ってくる。会社が小さいときに入ってきた従業員と、ある程度大きくなって入ってきた従業員とでは、その意識の差は大きいという。もちろん能力も異なる。それを補い、組織として経営していくためには利害関係者からさまざまな協力を引き出すことが必要であり、彼らが納得できるより高い次元の包括的な企業の目的や理念を形成する。

経営者は引き続き個人的な金銭欲、名誉欲、自己顕示欲、支配欲を満たそうとするかもしれないが、やはりそれを前面に押し出して経営するのでは、多くの従業員の賛同を得られない。経営者は経営者目的を失うのではなく、徐々にそれを抑制するか、隠すか、利害関係者の要求を満たすことで、自らが満足しようとする。滅私、つまり私利私欲を捨てることが経営者目的そのものになりうる。しかし、そのようなある種の悟り、境地に達するのは余程のことであり、また俗人である従業員には、逆に理解されにくくなる恐れがある。私欲を前面に押し出すのがダメならば、あまりにも私心なく世間からかけ離れた異空間の話をするのもダメなのである。

ただし、ここは繰り返し強調する点なのだが、経営者も人の子、人間であり、企業を運営する強い動機や本人が納得するだけの理由づけが必要だけでなく、その達成から得られる満足なり喜びなりがなければやってられないのも事実である。先代が父である二代目、三代目であれ

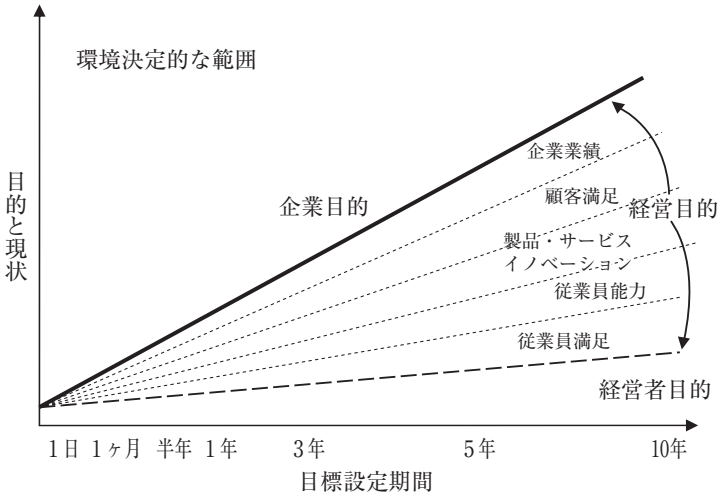
ば、幼少の頃から経営者の後姿と会社の紆余曲折を見てきている。その本当の意味を知るのは自分が経営者になってからだ、それを日常的に見聞きして育った点は創業者とは違う。何を以って経営者が喜びを感じるのか。それは幸福論であり、人それぞれで、私たちが一義的に決めつけることはできない。筆者が観察した限りにおいて、経営者は「戦略領域の支配権の拡大」に専心している。その領域での自己決定力の確保に全力を挙げている。自己決定力とは、自分で材料を買い、自分でニーズを分析し、自分で設計し、自分で作り、自分で値段を決め、自分で売る能力のことである。

6. 経営目的の階層

利害関係者が増えれば、彼らの要求を満たす必要が出てくる。その一方で、要求を満たすのに必要な資源と経営者の能力は限られている。従業員、顧客、企業のさまざまな要求に全ては応えられないし、全ての既存顧客と潜在的顧客を永遠に満足させられる完璧な製品は創造できない。それでも経営者は、企業の長期の維持発展という共通目的、企業目的を達成し続ける責任を負っている。経営者は自社の能力、環境、自分がやりたいことを鑑みて、そのための経営課題を常に考えている。彼らは筆者の調査において開口一番、「課題だらけだ」と言う。一方で「課題が見つからなくなったら、経営者として終わりだ」とも言う。能力や環境、やりたいことが変わっていく以上、常に課題が発生し、それを解決する必要に迫られている。何のどのような課題が重要なのか、緊急度が高いのか、どの課題がいわゆる先延ばしにする「今後の課題」なのかを見極めた上で、対応している。課題の重要度と緊急度によって、短期的に取り組むか長期的に取り組むかの時間幅を持ちながら、経営者の頭の中で優先順位に基づいて階層になっている(図表3)。

一番の基となる層は、経営者目的である。そして、ほとんどの中堅企

図表3 経営目的と経営者目的



業経営者は従業員の満足と能力を一番の経営課題と見ている。彼らの積極的な寄与なくして製品やサービスは生まれないからだ。その次が製品・サービスイノベーションなのか顧客満足なのかは、経営者の考え方次第である。自分たちの技術力、生産力、販売力を信じることができれば、製品・サービスイノベーションを重視する。逆に自らの技術力、生産力、販売力よりも顧客からの要請の方が重大な課題だと思う、すなわち下請的な仕事が多い企業は、製品・サービスイノベーションよりも顧客を重視する。その他にも金融機関、協力メーカー、規模が大きくなれば、本社や工場の立地する地域の行政や経済団体、住民との関係も良好であることが求められる。そうすることで企業は存続できるし、また企業が存続することによって、地域のさまざまな利害関係者の要求に対して応えることができる。同じ規模でも、都市部に立地する企業よりも、地方の山間に立地する企業の方が、地域のあらゆる習慣、行事、行政と人的、政治的、経済的なつながりが強く、それらによってさまざまな便

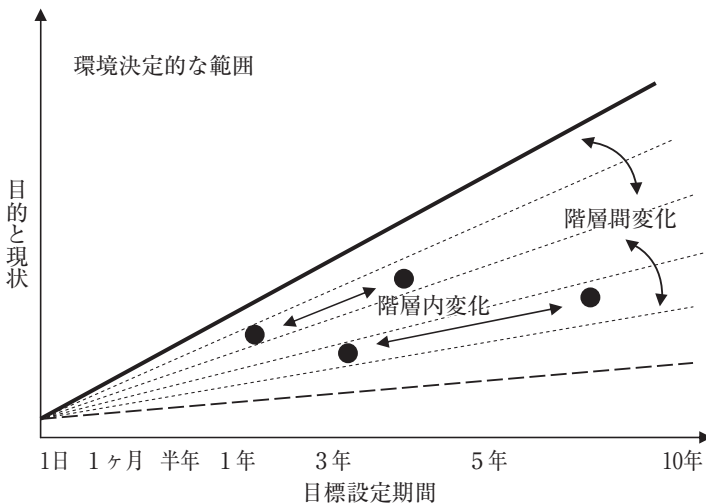
益を企業と地域双方が享受している。

6-1 階層内変化

経営目的の階層内変化とは、経営者の満足、従業員の満足と能力、製品・サービスイノベーション、顧客満足、企業の業績と発展といった各経営課題の階層において、短期的目標から長期的目標まで幅があり、状況に応じて短期的目的から長期的目的へ、長期的目的から短期的目的へと重心を変えることである。その状況とは、経営者目的、自社の現状と能力、環境変化である。

自社の現状と能力がどうなのか正確に把握できない限り、次の目標は設定できない。また、それは相対的なものなので、環境が変われば能力も変わる。一方で、経営者目的の如何によっても現状、能力のとらえ方が異なる。それらがいまって、階層内の細かい目標は変化する（図表4）。

図表4 階層内変化と階層間変化



6-1-1 従業員満足

従業員は、生活の安心、安定を長期的な目的とする。短期的には給与の支払い、雇用維持が当面の希望である。短期的な目標がクリアされれば、より高い要求を経営者に示す。経営者はその要求に応えるかどうか決め、その達成を次の目標とする。給与増、労働時間短縮、賞与増、福利厚生向上、公正評価、昇進、人間関係、健康維持、自己実現達成などである。企業の業績（総合的な力ではない）が高まれば、従業員は要求を上げていく。逆に業績が悪くなれば、従業員は目標レベルを下げることになる。このまま給与増を要求して企業の存続を危うくするよりも、賞与カット、給与の現状維持、もしくは給与カットを受け容れながら雇用維持を確保したほうが、自らの生活の安心、安定を得られやすいと考えるからである。長期間成長し続けてきた中堅企業では、従業員が突然の目標レベルの低下に納得できずに経営がうまくいなくなるケースも散見される。基本的には、経営者は業績が下がったことを従業員に示し、従業員の危機感を煽って目標レベル低下を理解してもらう。

6-1-2 従業員能力・創造性発揮

経営者は従業員に対して、顧客が求める製品やサービスの開発につながる能力向上と創造性発揮を求める。短期的には中堅企業経営者は人材の確保を第一に挙げる。経営学の分野では、企業規模間の人材の能力差について言及しないが、現実の大学生の就職活動を見れば分かるように、高学歴の人間は大企業や公的機関への就職を希望する。そのため、中堅企業には優秀な人材が集まってこない、と考える中堅企業経営者は多い。都市部では流動性が高いため、人員削減をやりながらも大企業を退社した人間を積極的に中途採用し、従業員能力の維持、向上を目指している。地方では地元の工業高校から定期的に優秀な人材を採用したり、地元のイベントに積極的に参加したり、福利厚生を高めるなどして人材確保に努めている。長男が親の面倒を見る意識が残っているため、優秀でも地

元に戻る。公的機関以外での働き口がない地方では、中堅企業はその受け皿としても機能する。逆に人員削減がほとんどできないため、採用の際には地元の非公式な情報までも駆使して慎重に対応する一方、入社以降は新人の挨拶から職位に応じた研修や技能習熟、思想の徹底にいたる手厚い人材教育が重要なポイントとなる。

従業員の能力に関して、その他には、短期的な業務改善活動から、評価制度の改善、意識改革、長期的な挑戦意欲の喚起などがある。従業員が満足すれば能力が向上するのか、能力が向上するから満足するのか、その順序を特定する意味は薄いが、少なくとも経営者の立場からすれば、顧客が新しく価値あるものを求めている以上、従業員に今の能力で満足してもらっては困るのである。今の能力よりも高い能力を身につけて発揮する目標を設定するしかない。その達成圧力によって動機づけられる従業員もいれば、不安や不満を感じる従業員もいる。より長期的な目標と目的を示して、短期的な不安や不満を最小限に抑えていくしかないのである。現実には、日常的な業務遂行の効率化を優先してしまい、既存業務に過度に習熟した従業員を安心させて、長期的な能力向上の機会を失うことが多い。

6-1-3 製品・サービスイノベーション

顧客と製品と、どちらが重大な経営課題となりうるか。それはケース・バイ・ケースなのだが、一般的に、顧客は比較的容易に変えられるが、自社の製品やサービスは容易に変えられないので、後者を重視する経営者が多い。このことについては後で詳述する。

製品・サービスイノベーションの内容は、顧客ニーズに合わせたQCDを追及することである。短期的には他社製品の模倣から始まり、単純なコストダウン、中期的には製品開発、工程革新や新設備導入、海外移転によるリードタイム、コストの縮減。中長期的には新技術の開発、導入、組み合わせによるQCD全ての向上、新事業開発が目指される。

もちろん、コトは単純ではなく、それぞれの事項において、各社の積極的な対応から止むに止まれぬ事情による対応までさまざまある。

中堅企業の製品開発は、ニーズが顕在化してからでは価格競争になるため、クレームにならない中途半端な顧客ニーズを引き金にして始める短中期的な目標である。大企業のそれと違い、シーズ・プッシュではなくニーズ・プルである。自分たちの技術にその分野において絶大な主導権を握るほどの力がない以上、全体的な技術的潮流に逆らえない。前工程、後工程の前進度合いを見計らいながら自社製品の開発を進める。また、顧客ニーズだけに焦点を合わせると他社製品と差別化できなくなるので、自分たちの技術とニーズをどう組み合わせるかによって、独自製品となりうる。

超円高が固定化しつつある今、海外移転による利益確保は魅力的である一方で、それによって発生する国内工場の余剰人員をどうするかが課題となる。高齢者向けケータリングサービスや介護サービスを始めるなど、今までの能力ではなく地域の信頼関係や、親の面倒を見る長男従業員たちの目線と同一直線上の中長期的対応をしている。一般的には、海外に工場を持っていく以外では、資金の根拠が乏しい中堅企業にとって、新設備導入が大きな課題となる。製品寿命が短くなるのに、経費は莫大、設備導入は時間がかかり、償却期間も長い。産業によっては、ギャンブル的な投資をしている。どのような思考過程があって投資をしているのか、経営者は口で説明するのが難しいようだ。筆者自身の理解力不足もあって、まだ解明できていない。

6-1-4 顧客満足

製品・サービスのある提供者が他の誰よりも顧客のニーズを正確に分かれれば、試行錯誤も販売目標も不要である。確かに下請企業の場合、元請企業が製品仕様から価格、数量、納期に至るまで細かいニーズを詳らかにし技術指導までするので、情報のパイプを維持し一定の生産力さえ

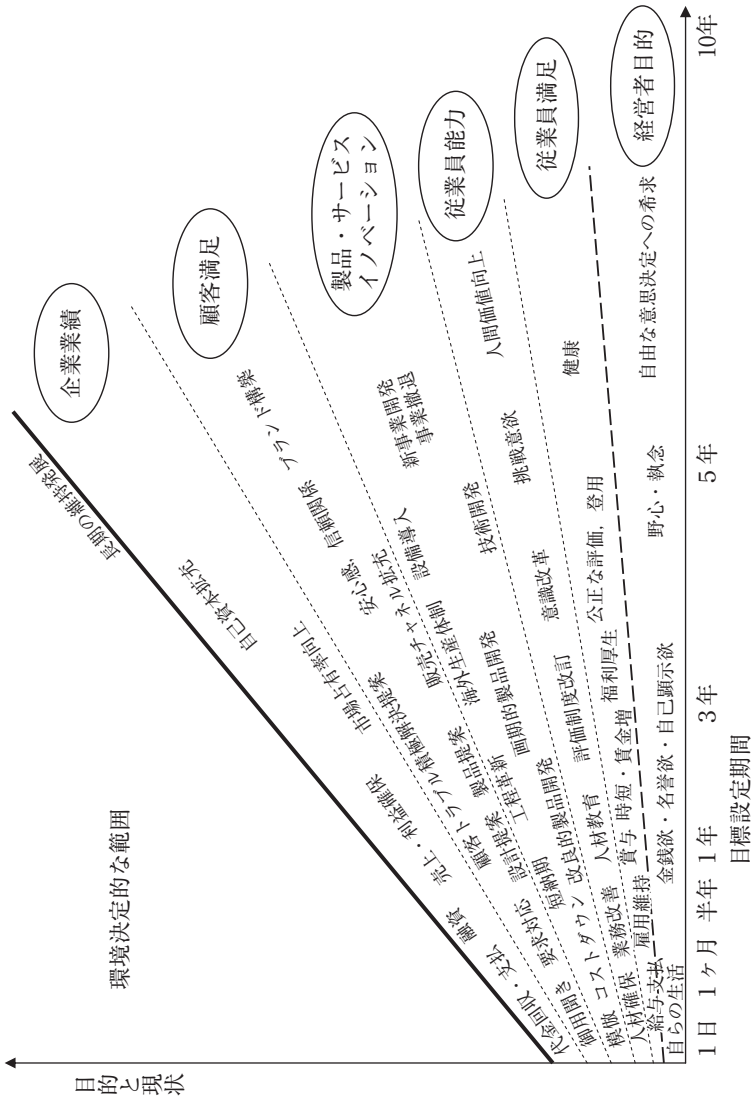
あれば事足りる。しかし、下請ではなく自社独自の製品・サービスを多くの顧客に提供しようとする企業は、顧客ニーズを正確に反映した製品・サービスをなかなか提供できない。その理由として、1) 顧客が自らのニーズを正確に把握する能力がない、2) 顧客が正確に把握していても伝える意志がない、3) 顧客が正確に伝える能力がない、4) 提供者が正確に把握する能力がない、5) 提供者がニーズを製品・サービスに正確に反映する能力がない、6) 提供者が顧客に製品・サービスを届ける能力がない、などである。

4) 5) 6) は、提供者側が自社内で100%コントロールしなければならない課題である。特に4) 5) は技術力、生産力の問題であり、上述の製品・サービスイノベーションで解決を図る。6) は販売力の問題である。2) はコントロール不能なので、ここで顧客との相互作用として問題になるのが1) 3) である。ニーズが分からなくなったら、すぐに顧客のところへ飛んで行って聞き(御用聞き)、それでダメなら世間話をする。そこから仕事のきっかけをつかめなければ、さらに顧客の現場に密着し観察してネタを拾い続けるしかない。顧客さえも気づかない顧客が困っている点、不便だと思っている点、顧客の収益が上がりそうなポイントなどに気づき、拾ったネタを持ち帰り、皆で吟味して自分たちの出来ることに集中した製品・サービスを顧客に提案する。痒いところに手が届く情報収集活動と提案を小まめにしない限り、長期的な顧客満足、信頼関係は得られない。

6-1-5 企業業績

今の事業が累積黒や単年黒で、他の条件がほとんど変わらないという見通しならばこのまま続けるか、より積極的に第三者割当増資を行って長期的な飛躍を目指すかもしれない。単年赤ならば単年黒を短期の目標にするだろうし、累積赤なら撤退も視野に入れなければならない。財務状況が無借金ならば、たとえ単年赤でもある程度余裕を持った意思決定

図表5 経営目的



ができるが、自己資本が少なく、債務超過に陥る恐れがある場合は、代金回収や緊急融資を急がねばなるまい。ここでも第三者割当増資の可能性を探ることになる。提携先を探すか、買収してくれる企業を探すか、更生法を申請するかもしれない。最終的に解散、倒産、企業ブランド喪失も想定しなければならなくなる(図表5)。

6-2 階層間変化

この従業員の満足と能力、製品・サービスイノベーション、顧客満足、企業の業績と存続という階層の順序は、経営者の哲学によって違う。経営者が認知する重要性、企業経営に与える影響の大きさ、自らの能力でコントロールできる強さ、コントロールしたい強さに依存するのではなかろうか。よって、従業員、製品・サービスイノベーション、顧客、企業という順位が一般的であろう。

めったに無いことだが、それでも経営者は状況に応じて経営目的の階層を入れ替えることがある。これを階層間変化と呼ぶことにする。例えば、下請企業が新たに自社製品を開発して、自社で直接顧客に販売したいという長期的な目標を持ったとしよう。今までは、特定少数の既存顧客からニーズを聞きだし、指示された通りの仕様、数量、価格に沿って生産しさえすれば良かった。既存顧客からの情報提供、技術指導、安全な代金回収の見返りとして低価格、低賃金に甘んじている場合が多い。自社の製品・サービスイノベーションよりも、顧客を満足させる方を優先させていた。しかし新製品、新市場においては、潜在顧客からニーズを直接具体的に聞くことはできない。ニーズが正確に分からない以上、ある程度仮定の下で課題を設定して解決し、多数の潜在顧客に提案していくしかない。技術力と販売力が必要になる。自らの技術力、生産力、販売力を客観的に見極めない限り、なかなか自社製品の自社販売はできない。なぜなら、企業の総合的な力というのは、顧客との相対において

決まるからである¹⁹⁾。もし自社製品を自社販売しようとするならば、潜在的顧客の技術力、生産力、販売力を模索し、自社のそれらよりも相対的に低い顧客に対して製品・サービスを提供するのが一般的である。したがって、経営者は顧客のニーズを聞き出すよりも、製品・サービスイノベーションに重心を移すことになる。

上記は経営者が自らの積極的な意思に基づいて経営目的の階層を変化させた前向きな例である。その一方で、やむを得ず変化させる場合もある。その簡単でよく見られる例が、人員削減である。企業目的達成のためには従業員の貢献が第一だとしても、その給与が支払われなくなるほど業績が悪化すれば、いずれ企業は倒産の憂き目に遭う。経営者は従業員の雇用保障よりも、被害を最小限に抑えて企業の体制維持を優先せざるを得なくなる。ある経営者は次のように述べた。「全員を雇用し続けるというのは理想であって、実際にはリストラもやむを得ない。100人いて80人が生き残るなら、(筆者注：階層を変化させ) 20人には別の職場で頑張ってもらおう。(筆者注：階層を変化させずに) リストラもせず結局100人を路頭に迷わすのは、経営者としての責任を全うしているとは思えない。それよりも、80人を救った方が良いと思う。戦場においても、そうだと思う。」これは一見、80人の従業員の雇用を優先したように聞こえるが、体制維持を優先しているのである。なぜなら80人の雇用確保によって企業が存続する保証はなく、もしずるずると業績が悪化したならば、さらなる人員削減をすることは容易に想像がつくからだ。

もっと極端な例を出そう。災害などで突然、既存の経営基盤を失い、否応なく目的レベルの低下(階層内変化)と利害関係者の優先順位の変化(階層間変化)を同時に受け容れざるを得なくなる場合もある。以下

19) 拙著(2010)「中堅企業の長期成長能力」『千葉大学経済研究』第25巻第2号 p. 236

は2011年3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震により、津波と原子力発電所の事故によって営業を続けられなくなったある企業A社の臨時掲示板から得られた情報である。閲覧可能だった投稿総数は761であるが、開設直後は管理者のプログラム設定不備のためデータが欠損している。下記の○日後は、地震発生からである。

2日後：安否確認用掲示板を作成して従業員の安否確認、避難場所確認開始。

6日後：経営者から従業員に対して引き続きの安否確認の指示と、部課長、部門責任者に対して取引先への支払猶予要請の連絡指示。その間、生活インフラの復旧状況、ガソリンの入手状況、各役場への諸届、被曝スクリーニングに関する情報提供。「無事で本当に良かった!」「必ずまた元気に会いましょう」など言葉が従業員同士でかなりの数、交わされる。

8日後：経営者から当月分の給与支払が無事に行われることの連絡。

14日後：経営者が近日中に被災社屋への見回りと重要書類持ち出しする予定であることの連絡。

17日後：従業員から雇用保険給付金の問い合わせ。同日、経営者から失業給付金に関する情報提供。その後、失業給付金に関する従業員からの問い合わせと、全国各地に広がった避難地区での申請手続に関する従業員間の情報交換。

18日後：4月採用予定者からの問い合わせ。取引先からの安否確認。顧客からの契約解除の申し入れ。

25日後：経営者から原子力損害賠償法の説明と、この後の会社の方針が伝えられる。

36日後以降：従業員から「今すぐ、もう一度、この会社で働きたい、みんなと文句いいながら仕事したい」「普通の生活が、いか

に幸せであったかを痛感しています 会社へ行き、みんなとたわいもない話をして、笑ったり怒ったり、泣いたり…お客様とも話をして…何ともない平凡な毎日が、今はとても懐かしく思い、悲しくもなります」などの書き込みが続く。

45日後：経営者から、商品不達の顧客に対して返金手続の周知徹底を指示。また会社再建の強い意思表示と、全社員集会を開催予定である旨の連絡。その後、集会の出欠確認が続く。失業保険金給付中でも会社の集会に出席しても大丈夫か、という問い合わせも。

57日後：被災地から離れたホテルにて全社員集会開催。約半数が出席した模様。経営者から、従来と同じ営業はできないこと、雇用は守るが退職金を払う用意があること、従業員には現実的な判断をして欲しいことが伝えられる。また、部課長に対して横の連絡を密にして情報共有を徹底するよう指示。同日、従業員から会社の方針に対して不満だとする書き込みがあるも、極少数に留まる。

58日後：ある従業員「昨日まで自分たちが仕入れていたのと同じ防災関連商品を避難所付近の別の小売店で高い値段で買っていることがとても悲しい。」

60日後：被災社屋から重要書類持ち出し。

63日後：被災地から離れた団地内に仮事務所を設置。この頃、従業員の個人的なおしゃべりのやり取りについて不愉快だとする旨の書き込みがある。

80日後：初めて役員会議を開催し、長い間培われた能力を生かしながら会社存続を目標に今できる可能なことに取り組むことが確認された。

81日後：所期の目的達成と掲示板管理者の離職により当該掲示板は閉

鎖された。

地震発生から91日後、筆者のインタビュー調査に応じたA社経営者は次のように述べている。「この会社を止める意志は全くない。現実的には、1年後には社員の半分以上は辞めてしまうかもしれない。それでも5年でも10年でもかけて、元の大きさに戻りたい。新事業のためには、今までのスキルではないので新しい人を雇う必要もあるだろう。今ある現実には冷静に受け止めざるを得ない。正直言って、こんなリスク～原発が事故を起こして私たちの地域と市場ごと無くなってしまうリスクなんてあったのか、という気持ちだ。現実はいかに冷徹であっても、間違いなく今現在の事実である。私たちの会社とお客様や市場、すなわち過去は決して戻ってこない。そのことを踏まえ、銀行や取引先への支払いを済ませ、お客様への責務を果たして次へのスタートを切り、未来に向かって行きたい」

地震発生直後から、A社の営業は休止したが、経営者による経営は継続している。地震直後、経営者は自社の被害状況を確認したが、その後の原発事故によって、自らの身体安全確保という超短期目的に急降下した。従業員はおろか、幹部社員も隣県から全国へ散り散りになり、自らも毎日、避難所を転々とした。その後落ち着いて、従業員の安否確認から給与支払い、失業給付金手続きなどの生活保障確保へ、超短期から短期へと目的が移動している（階層内変化）。さらに銀行、取引先、コンサルタントと協力して、新たな事業による営業再開という中期目的への道を模索することになる。一瞬とはいえ、避難してしまった顧客への対応はせずに済んでいる（階層間変化）。顧客に対する本格的な返金手続き、サービス券の換金手続きは仮事務所設置後からである。この時点で、経営者は環境変化前に自分たちが顧客に販売していたものを、環境変化

後に自分たちが他者から購入していることから、自社の能力が相対的に極端に落ちたことを認め、既存事業を諦め、人員削減もやむなし（階層間変化）、新事業へ方向転換を図ろうと考えていた。実際に、離職する従業員もいた。しかし、多くの従業員の「この会社で働きたい」という意向や既存能力を無視でせず、地震発生から1年後、被災地から離れた地域で、地元同業者の協力を得て小規模ながら既存事業を再開した。ただし、顧客は変化している。以前は他産業から比べて安定的で高い収入のあった原子力関連企業に勤務する正社員とその家族がメインだったのが、原子力発電廃炉作業に当たる労働者とその家族へと変わった。彼らは荷物の運搬や普請などの力仕事に従事する。1日の被曝量に応じて労働時間と収入が変化するし、累積被曝量が一定限度を超えれば離職せざるを得ないなど、収入が不安定で入れ替わりが激しい。A社の相対的な能力は落ちたままだが、とにかく営業を再開して新たな顧客に対して新たな能力を獲得することに集中しながら、さまざまな可能性について暗中模索が続いている。

7. おわりに

本論文は、企業の目的について考察した。経済学が想定してきた「利潤の極大化」は、均衡状態が連続することを前提としているなどの理由により、不適切なものとされている。その後、日本企業の企業目的として「長期の維持発展」が妥当だとして定着している。しかし、これも企業の利害関係者全体の最大公約数的な目的であり、便利な言葉ではあるが、経営者が企業を経営する上で実用的な判断基準とはならない。資源と時間は有限であり、全ての利害関係者を同時に満足させられることはできないからだ。よって、経営学としても企業目的は分析の対象になりえない。経営者は自らが経営するための経営者目的がある。そして、経営者は企業の利害関係者ではなく自らの利害関係者に関して課題と思わ

れるものを重要度、緊急度に応じて解決したり、先延ばししたりする。つまり、課題の優先順位、短期的に解決するものと長期的に解決するものと、待ったり無視したりするものに分けて対応する。それを経営目的と呼び、個々の課題を解決する目的が環境変化によって変化すること、短期長期のウェイトが変化することを、中堅企業に対する実態調査に基づいて説明しようとした。

中堅企業が中堅足りえるのは、各社が独自の歴史的背景を持ち、その過程で構築された独特な能力があり、大きな環境変化に直面しながらも、何とかしぶとく生き残ってきたからである。従って、経営課題も異なり、解決方法も異なり、経営者の考え方と視点も異なる。そして経営者の能力も違う。何らかの一定のパターンを容易に見つけ出せるような話ではない、というのが筆者の偽らざる印象である。もし一般化できるとするならば、経営者は常に目標と目的を変えていることである。つぶさに観察すると、経営者は短期的目的と長期的目的を同時に持ち、それらを組み合わせて従業員を動機づける一方で、臨機応変に優先順位を変えながら対応している。丁度、もぐら叩きのように、環境が変わってどんどん課題が出てくるけれど、全ては叩けず、とりあえずは手前の（短期の）もぐらを叩き、奥の（長期の）もぐらは無視する。そうすることによって、短期の課題は少しずつ解決され、長期の課題に目が向くようになる。長期に気を取られると、環境が変わって短期の課題がどんどんでてくるので、また短期に特化する。その繰り返しのようなのだが、どのようにして経営者が短期的目的と長期的目的とのウェイトを変えていくのか、彼らの絶妙な事前洞察と事後早期対応の手法なり手口なりを本論分では明らかにすることができなかった。

（2012年9月27日受理）

Summary

The Business Objective in Japanese Mid-sized Companies

Kaoru SHIMIZU

This paper considered the purpose of the company. Although the company objective of Japanese companies is “long-term maintenance and development”, it does not serve as a practical criterion of judgment. It is because resources and time are limited and all the stakeholders cannot be satisfied simultaneously. A manager has the individual managerial purpose. And he or she classifies a management subject according to importance and urgency, decides a priority, and does his or her best to the solution. We call it the business objective as a lump or series of subject priority and we want to explain that a manager changes the priority and attention on a short-term subject or long-term subject based on the survey to mid-sized companies.