

①

企業管理論の構造

長崎大学教授

菅 家 正 瑞 著

千 倉 書 房

序 文

本書は、企業活動の合理化を課題とする企業管理に関するいくつかの諸問題を、企業管理の構造との関連のなかで考察することを意図したものである。今まで書きためてきた企業管理に関する論文を、企業管理の構造と関連させながらまとめたものが本書であり、これは、ささやかではあるが、企業の最高管理意思決定に関する問題を論じた拙著『企業政策論の展開』（昭和63年、千倉書房刊）に続く、企業管理に関する研究成果の一つである。本書の内容を概略的に示せば、次のようになる。

企業管理論の構造を示すためには、企業管理の構造が明らかにされなければならない。第1章では、企業管理が発展し、それは、今や、生産管理・労務管理・環境管理という三重の体系もしくは構造をなしていることが示される。企業管理の体系もしくは構造に関しては、既に私見をのべているが（『企業の社会的責任と経営管理に関する一試論』、『経営と経済』、長崎大学経済学部研究会、昭和52年、第6章 参照）、この第1章は、あらためて私見を整理したものである。

企業管理は合理的行動であり、合理的行動は合目的行動である。したがって、企業管理論の最重要課題の一つは、企業目標を体系的に取り扱う企業目標論を展開することである。企業目標の構造および企業目標と企業組織の関連性という、企業目標論に含まれるべき二つの問題を論じているのが、第2章と第3章である。

生産管理の課題は、経営資源の最高能率的利用による、商品生産の合理的・能率的遂行である。経営資源は投下資本の転化形態にはかならないから、資本運用の能率化を目指すことが、生産管理における重要問題になる。資本

運用の能率化と企業管理について考察したのが、第4章である。

労働者の経営参加に関する問題は、労務管理の中心問題の一つをなすであろう。労働者の経営参加の代表的制度として、ドイツにおけるモンタン共同決定を取り上げ、それと企業管理との関連を考察したのが、第5章である。

企業への社会的責任を求める社会的要請は、企業管理に対する重大な自己反省をもたらし、環境に志向する企業管理の意義と企業の必要性を認識せしめたと解される。それは、新たな企業管理として環境管理を分化せしめ、ここに、企業管理は三重の構造をなすこととなる。この環境管理について考察したのが、第6章である。

企業管理は、その課題を遂行するために、何らかの制度を必要とする。その最も重要な制度の一つとしてあげられるのが、会計制度であろう。会計制度は、近代的企業の重要な管理用具をなす。企業管理の用具としての会計制度について考察したのが、第7章と第8章である。第7章では、集権的管理と結びついた計画原価計算について論じ、第8章では、分権的管理と結びついた價格的経営管理の計算制度について論じた。

以上のように、本書では、企業管理の構造における中心問題を、必ずしも体系的に取り上げているわけではないが、企業管理をその構造との関連において論ずるといふ、本書の意図はご理解いただけるのではないかと思う。本書の題名を、『企業管理論の構造』と呼ぶ所以である。

お読みいただければわかるように、本書もまた、多くの先学諸賢のご努力に負うところが大きい。特に、一橋大学名誉教授 藻利重隆先生、東京経済大学教授 向井武文先生には、本書の多くの箇所、ご高説の引用と参照をさせていただいた。ここに、厚くお礼申し上げる。

本書を世に送り出す今になっても、私は、先学諸賢に対して思わざる誤解や独断を犯しているのではないかという不安を拭い去ることができない。この点に関しては、さらに研究を積み重ねていくほかはない。そして、本書

を、体系的にも内容的にも一層充実させ、その書名にふさわしいものとするのが、私に課せられた今後の課題であろう。読者諸賢のご叱正・ご批判をお願いする次第である。

思えば、私が研究者への道を志して20年。拙いものではあるが、こうして2冊目の著書を公刊できるのも、ひとえに、恩師 文教大学教授 矢島基臣先生のお陰である。先生は、平成2年3月、一橋大学教授を無事定年退官された。そこで、ここに、先生の学恩に感謝申し上げるとともに、ご退官の記念として、本書を先生に捧げることにする。

また、私事で恐縮であるが、故郷の福島で私を見守り続けてくれている両親に、この機会に感謝することを許していただきたい。遠く長崎の地で、曲がりなりにも研究生活をおくれるのも、長男の身でありながら、私の我が儘な希望を快く受けとめてくれた両親のお陰である。

本書の出版にあたっては、長崎大学経済学部同窓会である瓊林会の寄付による、同学部研究成果刊行助成金の助成を受けた。関係各位にお礼申し上げます。最後に、立て込んでいるスケジュールの中で、本書の出版をご快諾いただいた千倉書房と、同社編集部の鈴木敏也氏に深く感謝すると同時に、同氏のご健康を祈念する。

平成3年7月31日

緑深き片淵キャンパスにて

菅 家 正 瑞

目 次

第1章 企業管理の構造

——ウルリッヒの所論を中心として—— …………… 1

- 1 序 …………… 1
- 2 企業管理と企業政策 …………… 1
- 3 企業政策の構造 …………… 5
- 4 企業政策の目標 ……………13
- 5 企業構想の構造 ……………17
- 6 ウルリッヒの所論の問題点 ……………24
- 7 企業管理の構造 ……………31
- 8 結 ……………38

第2章 企業の目標体系の構造

——ハイネンの所論を拠り所として—— ……………40

- 1 序 ……………40
- 2 経営経済学と企業目標 ……………41
- 3 現実の企業目標 ……………48
- 4 企業目標の体系化 ……………53
- 5 結 ……………60

第3章 企業目標と企業組織

——ハイネンの所論を中心として—— ……………62

1 序	62
2 組織としての企業	63
3 企業目標の形成過程	75
4 企業目標の実現過程	84
5 若干の吟味	94
6 結	103

第4章 資本の運用と企業管理

——ハイネンの所論を手がかりとして—— 105

1 序	105
2 資本と資本費消	106
3 資本運用の貨幣的側面	111
4 資本運用の時間的側面	120
5 資本運用の長期化	128
6 結	137

第5章 労働者の経営参加と企業管理

——ブリンクマン・ヘルツの所論を中心として—— 139

1 序	139
2 モンタン共同決定と監査役会	141
3 監査役会意思決定の実態	145
4 個々の監査役の行動	150
5 モンタン共同決定と企業管理	154
6 結	157

第6章 企業の社会的責任と企業管理

1 序	159
2 企業とその社会的責任	160
3 企業の社会的責任と企業管理	171
4 結	179

第7章 計画原価計算と企業管理

——コジオールの所論を中心として—— 181

1 序	181
2 実際原価計算と計画原価計算	182
3 標準原価計算の構造	189
4 予測原価計算の特徴	198
5 計画原価計算と企業管理	204
6 結	210

第8章 価格的经营管理とその管理機構

——ベンダーの所論を中心として—— 212

1 序	212
2 価格的管理と官僚的管理	214
3 価格的管理と部門損益計算	219
4 部門損益計算と価格形成	229
5 価格的管理の管理機構	238
6 結	243

第1章 企業管理の構造

—ウルリッヒの所論を中心として—

1 序

企業活動の合理化を課題とする「企業管理」(Unternehmensführung)は、その発展にともなって二重の体系もしくは構造をもつものと解されている。それは、また、企業の発展にともなって発展・分化した経営の二重構造に対応するものとして把握されているのである。しかし、企業の発展は、経営の構造の分化をさらに促進し、今や、企業の構造は二重構造から三重構造へと発展・分化し、それに対応して、企業管理も二重の体系・構造からさらに発展・分化し、それは、今や、三重の体系・構造をなしているものと考えられる。

そこで、われわれは、企業管理の構造に関する上の展望のもとに、企業の最高管理意思決定論としての企業政策論 (Unternehmenspolitik) を展開しているウルリッヒ (H. Ulrich) の所論の検討⁽¹⁾を介して、企業管理の三重構造化の所以をのべることにする。

(1) ここで検討するのは、ウルリッヒの次の著書である。

H. Ulrich, *Unternehmenspolitik*, 1. Aufl., Bern · Stuttgart, 1978.

2 企業管理と企業政策

ウルリッヒの企業政策論を検討するまえに、われわれは、まず、彼の企業

管理に関する主張を見おこななければならない。なぜならば、企業政策は企業管理の最も重要な部分をなすものであり、企業管理に関する基本的認識が⁽¹⁾その企業政策論にも浸透していると考えられるからである。

ウルリッヒによれば、企業は環境適応システムとしての社会的制度として把握される。すなわち、企業は生産的社会的システム(ein produktives soziales System)であると同時に、開放的社会的制度(eine offenen, gesellschaftsbezogenen Institution)であり、環境との相互依存的関連性の中で、その目標設定と行動の自律性が制限されている存在である。この生産的社会的システムの形成(Gestaltung)と運営(Lenkung)の行為の総体をなすのが企業管理(Unternehmungsführung)にほかならず、それは管理システム(Führungssystem)として、作業システム(operatives System)と一体となって企業システム(Unternehmungssystem)を構成している。

さて、ウルリッヒは、管理過程を三つの次元から分析し、企業管理を立体的に把握する。

第1の次元は、管理過程の「機能」(Funktionen)である。管理過程は、意思決定(entscheiden)、実行(in Gang setzen)、統制(kontrollieren)という機能の循環過程であり、同時に情報処理過程(Informationsverarbeitungsprozess)である。管理とは、入力情報を処理して出力情報に変形し(=意思決定)、出力情報を命令等の形で執行システムに伝達し(=実行)、執行システムの情報を統制情報として入力する(=統制)システムとみなされる。

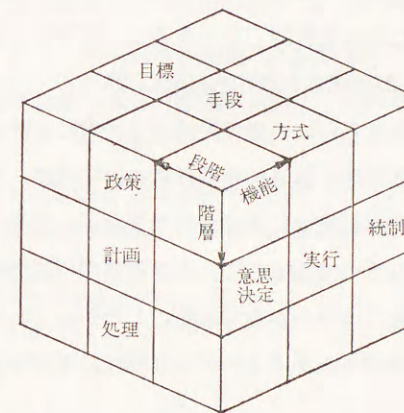
第2の次元は、管理過程の「階層」(Stufen)である。企業管理は、企業政策(Unternehmungspolitik)、計画(Planung)、処理(Disposition)という三つの階層に区分され、それらは、部分システムとして、全体システムである企業管理システムを形成する。最上階層に位置づけられるのが、企業政策システムである。企業政策システムでは、一般的で長期的な企業の最高目標と原則が決定され、それらが、計画設定にあたって守られるべき計画方針

(Planungslichtlinien)として、下位階層の計画システムに伝達される。計画システムでは、与えられた計画方針の範囲内で、いろいろの期間のさまざまな計画が設定され、それらが最下層の処理システムに伝達される。処理システムでは、この諸計画の中で処理的意決定や命令が秩序づけられて、執行的活動に対する直接的な指導が行われる。

第3の次元は、管理過程の「段階」(Phasen)である。管理意思決定は、努力されるべき目標(Ziel)、投入されるべき手段(Mittel)、用いられるべき方式(Verfahren)という三つの段階をもつ。これらの意思決定は、内容的に相互依存的関連にあり、目標だけではなく手段と方式とが決定されてはじめて全意思決定過程が完結するのである。

管理過程の以上の分析に基づいて、ウルリッヒは、管理を三次元的に分類し、図1-1のように立体的に把握している。⁽²⁾

図1-1: 管理の過程



以上のように、企業管理に関するウルリッヒの所論を概略的にのべたが、次に、彼の企業政策に関する所論を見て行くことにする。まず、彼は、企業政策の基本的で一般的な特質を、前述の管理の階層、段階、機能という三次

元的把握に関連せしめてのべている。⁽³⁾

階層の次元からみれば、企業政策的意思決定は、「根源的」(originär)、「一般的」(allgemein)、「長期的」(langfristig)という特質をもつ。企業政策的意思決定は、企業の最上階層の意思決定であり、全ての意思決定の出発点をなすものであるから、それは根源的な特質をもつ。また、それは、企業全体に関連し、基本方針あるいは原則として下位階層に与えられるから、一般的な特質をもつ。さらに、それは、計画や処理の階層で具体化される将来の企業行動の基本方針を長期的に決定するから、長期的な特質をもつ。

次に、段階の次元からみれば、企業政策的意思決定の内容的特質が把握される。目標に関連すれば、企業政策の階層で決定されなければならないのは、長期的で一般的な最高企業目標である。この企業目標は、単一ではなく、多くの目標を含んだ目標体系をなしていることが注意されなければならない。手段に関連すれば、企業が長期的に使用しうる給付能力(Leistungspotential)、すなわち、経営資源が決定されなければならない。方式に関連すれば、長期的目標の達成のために給付能力をどのように配分するかという、基本的な戦略(Strategien)が決定されなければならない。

機能の次元からみるならば、企業政策的意思決定における強い機能的緊密性の必要性という特質が示される。企業政策においては、意思決定、実行、統制の機能的結合が特に強調されなければならない。なぜならば、企業政策的意思決定は一般的なものであるので、企業所属者の活動に対する影響力が不足する危険性が極めて大きいからである。したがって、企業政策システムは、計画システムや処理システムと一体となって、管理システムに統合されなければならない。

さらに、われわれは、ウルリッヒの企業モデルとの関連からも、企業政策的意思決定の特質を把握することができる。

まず、企業の開放モデルという観点から、企業政策の本質的意義が明らか

になる。企業政策で最も重要なことは、企業環境の要請に対して企業の全体行動を調整すること、すなわち環境に適応(Anpassung)することである。企業政策の課題は、企業と環境との間に継続的均衡を達成し、変化する環境の中で企業の存続を確保することに求められるのである。

次に、生産的システムとしての企業という観点からみると、企業政策的意思決定の内容的重点が明らかになる。企業は元来経済的給付の生産のためのシステムであるから、企業にとって最も重要な、市場や市場給付に関する基本的な意思決定は、企業政策の重要な内容をなすのである。

企業政策に関するウルリッヒの以上の論述は、極めて概略的ではあるが、企業政策の特質とその本質的意義を明快にのべていると解される。企業政策は、統合された管理システムに不可欠の中核的部分システムであり、管理システムにおける全体的関連性の中で、企業政策と他の部分システムとの結合が確保されなければならない。しかも、それは、環境適応システムとしての企業の中心的システムをなすものにほかならず、環境適応によって企業の維持・存続を確保するという、企業の最重要課題を果たすものであり、われわれは、そこに、企業政策の本質的意義を見出すことができる。

(1) 以下の論述に関しては、次を参照されたい。

拙著、『企業政策論の展開』、千倉書房、昭和63年、第4章 ウルリッヒの企業政策論、112頁以下。

Ulrich, *Unternehmenspolitik*, S. 13ff.

(2) Ulrich, *a. a. O.*, S. 18.

(3) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 18ff.

3 企業政策の構造

前述したように、ウルリッヒによれば、管理システムは情報処理システム

として捉えられるから、企業政策システムもまた一つの情報処理システムであり、企業政策的意思決定過程は情報処理過程である。すなわち、重要な事実に関する情報が企業政策システムにインプットされ、それらが適切な方法で企業政策的意決定へと処理され、それが基本方針や原則等の形で企業政策システムからアウトプットされる。⁽¹⁾

それでは、アウトプットとしての企業政策的意決定は、どのような情報特性をもっているものであろうか。ウルリッヒによれば、それには次のような一般的必要条件が要求される。それらは、普遍妥当性、本質性、長期的有効性、完全性、真実性、実現可能性、緊密性、明瞭性という八つの特徴である。⁽²⁾これらは、企業政策的意決定に対する絶対的な条件ではなく、意決定に際しての常識的な注意すべき方針として理解されるべきものである。最初の三つの特性は、先にあげられた、一般的・根源的・長期的という企業政策的意決定の特質に相応するものと解され、これらが企業政策的意決定に固有の情報特性であり、他のものは企業管理の意決定全般に要求される情報特性であると解される。

次に、アウトプットとしての企業政策的意決定の内容はどのようなものなのであろうか。内容に関しては、すでに管理の段階という次元から、企業目標、給付能力、戦略という区分がなされている。ウルリッヒは、それとらんで、企業政策の全体を三つの種類に区分する。しかし、それらは企業活動の部分に限定されるものではなく、その全ての段階と領域とを含む包括的性質をもつものである。それらは、「理想的企業像」(Unternehmungsleitbild)、「企業構想」(Unternehmungskonzept)、「管理構想」(Führungskonzept)と称されるものである。それらは、どのような内容のものであり、そこにはいかなる関連があるものであろうか。⁽³⁾

(1) 理想的企業像⁽⁴⁾

ウルリッヒによれば、理想的企業像とは、将来の企業の総括的特色づけとして、最も一般的な企業政策的意決定である。それは、企業の一般的特性をのべたものであり、数多くの具体的な企業政策的意決定を原則的に総括したもので、それらをより一般的で本質的なものに還元したものである。したがって、それは、企業政策の第一次的で最も根源的部分をなすものであり、企業の自由を極めて一般的に限定し、自律的に制限し、特定の目標設定、目標方向、行動方法を確定するのである。

そこで、理想的企業像を展開する場合に重要なことは、将来の企業をきわだたせるべき最も本質的なメルクマールを作り出し、しかも、「現実的な理想⁽⁵⁾想像」としての未来観念に努力することである。まず、全体としての企業が考察され、最も本質的なものに努力が集中されなければならない。その際、ウルリッヒは、社会関連のシステム (gesellschaftsbezogenes System) としての企業という彼の基本的観念から出発し、企業の環境 (社会) における機能に注目する。

企業は何よりもまず、経済 (Wirtschaft) という生活領域に属する生産的システムであるから、その主要機能は、財と用役の生産と分配による欲求充足によって第三者に貢献するという、経済的なものであることには疑いの余地はない。したがって、理想的企業像では、まず第1に、充足されるべき欲求 (Bedürfnisse) の特色づけが行われなければならない。次いで、特定の欲求を満足せしめる特定の市場給付 (Marktleistungen) を特色づけることも、企業の本質的メルクマールである。さらに、企業の経済的機能においては、努力されるべき市場地位 (Marktstellung) と地理的範囲 (geographischen Reichweite) とが決定されなければならない。市場における企業行動に関する原則的決定、企業外に分配されるべき利潤に関する問題も理想的企業像に属するのである。

ところで、われわれは、企業は現代社会において、経済的機能のみならず、それ以外の機能をももつことに注意しなければならない。ウルリッヒもこのように、企業は生産的システムであると同時に、人間社会 (menschliche Gesellschaft) に組み入れられている社会的システムでもあるからである。そこで、彼は、理想的企業像を展開する場合、社会的環境領域 (soziale Umweltebene) における企業の機能を特色づける必要性を主張する。彼によれば、このような社会的問題の大部分は、国家と企業との関連に尽きるものである。しかし、そのような問題以外にも、企業は、環境保護、宗教、芸術、教育、健康等の問題に直面し、それらに対する基本的態度の決定が、理想的企業像の展開に際して現われうることとなる。

企業と環境との関連だけではなく、企業の内部に目を転じてみるならば、企業の形成 (Gestaltung) に関する原則の問題が現われる。まず、経済的形領域 (wirtschaftliche Gestaltungsebene) では、その形成の基本原則の決定、たとえば生産性原理あるいは経済性原理を一般的行動原則とするのが問われることとなる。社会的形領域 (soziale Gestaltungsebene) では、協働者 (Mitarbeiter) と協働者管理 (Mitarbeiterführung) に関する基本的態度としての指導理念の展開の問題が現われる。技術的領域 (technologische Ebene) でも、その目標観念が理想的企業像に取り入れられうるであろう。

(2) 企業構想⁽⁶⁾

ウルリッヒによれば、企業構想は、「われわれの企業政策のモデルでは中心的地位を占める⁽⁷⁾」ものである。理想的企業像とは、将来実現しようとする企業の理想的観念であり、したがって、それは、極めて抽象的で一般的な内容であることを特色とする。そこで、この理想的観念は、企業政策の領域でさらに区分され具体化される必要がある。このような抽象的で一般的な理想像は、決して実践的で具体的な企業活動を指導することができないからであ

る。理想的企業像で示された極めて一般的な意図が、計画設定へと移行しうるように具体化された企業政策的意図決定の全体、それがウルリッヒの企業構想の概念である。

企業構想の段階で、理想的企業像に表現されている極めて一般的な意図と目標方向が、固有の具体的な企業政策的意図決定に転換され、さまざまな計画の設定へと移行される。それは、理想的企業像と計画とを結合する架橋をなすものである。その意義を、彼は次のようにのべている。「企業政策的管理過程のこの中核が放棄されるならば、……理想像の基本観念は単に熱弁的特徴をもつにすぎず、次に続く計画と処理の管理者によって、それが具体的⁽⁸⁾遂行に役立つ意図決定規則として解釈されることはほとんどない。」

それでは、企業構想とはどのような内容のものなのであろうか。そして、それはいかなる構造をなしているのであろうか。

ウルリッヒは、企業構想の内容を二つの次元から区分している。第1の次元は、前述した管理の段階である。目標、手段、方式という管理の段階に相応して、企業構想においても、「企業目標」(Unternehmensziele)、「給付能力」(Leistungspotential)、「企業戦略」(Unternehmensstrategien)という内容的区分が行われる。企業政策はもちろん企業目標を含むのであるが、それのみではない。そこには、目標達成のために企業が意のままにする手段(給付能力)と、目標達成のために手段を投入する際の原則的方式(企業戦略)に関する意図決定をも含むのである。なぜならば、そうでなければ目標設定が手段と方式の有効性を考慮することなしに行われるという、「真空での意図決定」の危険があると同時に、企業政策の特徴はこれらの手段・方式領域にも関連せざるをえないからである。

企業構想の内容的区分の第2の次元は、企業活動の「領域」(Ebenen)である。企業活動は、以下でのべるように、次の三つの領域に区分することができ、しかも、それらは、部分的な企業活動として把握されるのではなく、

企業の全体的活動を視野に入れた包括的特質をもつものである。そこから、「給付経済的構想」(Leistungswirtschaftliches Konzept)、「財務経済的構想」(finanzwirtschaftliches Konzept)、「社会的構想」(soziales Konzept)という三つの企業構想が区分される。文献や実践では、企業政策は企業の機能領域にしたがって部分政策(たとえば、販売政策、調達政策、人事政策等)に分類されることが多い。しかし、ウルリッヒによれば、このような分類では、個々の機能領域が企業全体から孤立化してしまい、部分政策内での細分化が進むばかりで、機能領域の間の包括的考察が排除されてしまい、合目的ではない。そこで、彼は、より総合的で分析的な上述のような分類方法を採用するのである。

企業構想を上述のように三つの部分構想に分類するのは、企業現象が三つの区別されるべき思考的領域に把握され形成されるという観念に基づいている。これらの三領域とは、物的・貨幣的・人間的次元(materielle, geldmäßige und humane Dimension)である。概略的にいえば、企業現象は、物的次元では物量・時間・空間・技術によって規定される変形の過程として、貨幣的次元では貨幣値の変化の過程として、人間的次元では人間間の過程として現われる。このような局面的考察方法は、抽象的ではあるが、孤立的に捉えられがちな現象の相互の結びつきを把握しようという長所をもつ。しかし、同時に、各部分局面間の相互不可分性が無視されるという短所をもつので、この点が注意されなければならない。

給付経済的構想では、企業の物的領域から出発し、生産されるべき給付、投入されるべき物的給付能力、用いられるべき方式の種類と範囲とが決定される。

財務経済的構想では、企業を貨幣経済的側面から把握し、努力されるべき貨幣的目標(流動性、収益性、利潤)が決定され、そのために投入されるべき貨幣手段と戦略とが決定される。

社会的構想では、物的にも貨幣的にも捉えられない企業の人間的・倫理的側面が把握され、企業管理の人間的・社会的価値観念が具体化される。

以上のように、ウルリッヒは企業構想の内容を二つの次元から区分し、そこに次の図1-2で示されるような企業構想の構造を把握している。⁽⁹⁾

図1-2: 企業構想の構造

領域 段階	給付経済 的構想	財務経済 的構想	社会的 構想
企業目標			
給付能力	企 業 構 想		
企業戦略			

(3) 管理構想⁽¹⁰⁾

ウルリッヒによれば、企業構想が決定されたならば、次に、企業を管理の観点からながめることが必要になる。すなわち、企業構想から企業管理にどのような要請が生ずるのかを明らかにしなければならない。企業が具体的に活動するためには、企業政策の目標と基本方針という重要な基本的意思決定だけでなく、管理者の行う数多くの具体的意思決定が必要だからである。前述のように、企業管理の職分は企業の形成と運営である。管理者とは、この形成と運営の職分が委任されている協働者である。管理職分は多数の管理者によって遂行されざるをえないから、管理活動も分業的協働の体系の中で行われなければならない。このように見れば、企業管理自体も形成され運営されるべき企業の部分システムにはかならない。管理構想は、このような

「管理の管理」⁽¹¹⁾という意味での基本的意思決定を行う目的をもつ。

企業の質は企業管理の質に決定的に依存するから、企業政策の領域では、質的に高度な企業管理を展開することがその課題となる。管理構想は、企業管理の高度な継続的展開のための基本的範囲を決定するのである。具体的には、管理の諸手段（Führungsinstrumentarium）の形成と、管理者によるそれらの利用に関する目標と原則を設定すること、すなわち、いわゆる「管理の方針」（Führungslinien）を決定することである。

企業構想と同時に、管理構想においても重要なことは、一方では個別的な詳細問題に没頭することなく、他方では一般的かつ抽象的にならぬような多様性を示すことである。そこで、ウルリッヒは、分析にとっての大まかな網として、管理構想を、次の4つの部分構想に分類して検討している。管理システム、組織構想（Organisationskonzept）、管理方法（Führungsmethodik）、管理能力（Führungspotential）というのがそれである。

この分類によって、企業管理の多面的観察が可能となり、また、各部分構想には特別な考察方法が取り入れられる。各部分構想について概略的にのべれば、管理システムでは、システム志向的考察方法により、管理の全階層において、意思形成と意思遂行の過程は全体構想に基づき構築されるべきことが示される。管理方法では、管理とは特定の方法的構想によって実行されるべき過程の全体として理解される。組織構想では、組織問題が全体企業に関する長期的基本秩序にしたがって設定される。管理能力については、人間的考察において重要なことは、以上の三つの構想から生ずる管理者への要請の決定であることが示される。⁽¹²⁾

以上が、企業政策に関するウルリッヒの所論の概要である。彼の所論からも明らかであるように、彼の企業政策概念において中心的役割を演じているのは、企業構想である。そこで、次に節を改めて、彼の企業構想に関する所論にさらに詳しく立ち入り、その検討を試みることにする。

- (1) Vgl., Ulrich, *Unternehmungspolitik*, S. 29.
- (2) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 29 f.
次を参照のこと。
拙著、『前掲書』, 128頁。
- (3) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 31 ff.
- (4) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 91 ff.
- (5) Ulrich, *a. a. O.*, S. 91.
- (6) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 99 ff.
- (7) Ulrich, *a. a. O.*, S. 99.
- (8) Ulrich, *a. a. O.*, S. 99.
- (9) Ulrich, *a. a. O.*, S. 32.
- (10) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 181 ff.
- (11) Ulrich, *a. a. O.*, S. 181.
- (12) 以上の論述については、次も参照のこと。
拙著、『前掲書』, 120頁以下。

4 企業政策の目標

前にのべたように、ウルリッヒは、彼の企業政策論の中核をなす企業構想を、二つの次元から構造化する。一つは、目標決定、手段決定、方式決定の区分であり、もう一つは、企業活動の給付経済的領域、財務経済的領域、社会的領域の区分である。ここでは特に、目標決定の問題を取り上げることとする。したがって、以下では企業政策領域における企業目標についての一般問題と、各部分構想における企業目標の問題が取り上げられる。⁽¹⁾

企業政策的意思決定過程における論理の出発点は、企業目標の決定である。企業目標の検討に際して、彼は、企業は同時に多くの最高目標を追求するという観念から出発する。すなわち、彼は、理論的観点ではなく実践点観点から、企業の単一目標構想を排して、複数目標構想の上に立ち、それらの最高企業目標間に矛盾のない目標体系を展開すべきことを主張する。しかし、彼自身もべているように、「そのような最高企業目標の体系を展開すること

は、企業政策の領域での最も困難な課題なのである。⁽²⁾

企業目標とは、企業独自の活動によって達成されるべき将来の状態または事象である。したがって、目標という概念には自由選択の観念が結びついており、自然法則や第三者の行動によって必然的に現われる状態や事象である与件 (Gegebenheiten) とは決定的に区別される。それは、意思決定過程の成果である。目標決定は、それに続く目標遂行過程にとって極めて重要である。「合理的行動は、目標決定に基づいてのみ可能である。目標が明白に一義的に決定されればされるほど、それだけ目標志向的行動は合理的に行われ⁽³⁾る。」そこで、企業の部分領域では、明白な部分目標が設定されなければならない。階層をなす部分目標から構成される、企業全体を含んだ「包括的目標体系」(umfassendes Zielsystem) が展開されなければならない。そのためには、そこから各部分目標が導出される、明白な企業の最高目標 (oberste Ziele) が決定されなければならない。これが、企業構想における最も重要な課題をなすのである。

周知のように、企業の最高目標に関しては、単一目標論と多目標論という二つの観念が対立している。たとえば、企業目標を抽象的な「企業の存続」(Überleben der Unternehmung) という単一目標に見出すことは、理論的考察にとっては合目的であるかもしれない。しかし、企業政策の実践的展開を目指すウルリッヒは、このような単一目標論を排除する。彼によれば、このような抽象的な企業目標の定義は、企業管理の実践では明らかに意義がないし、また、単一の最高目標に企業の実際の部分目標が包括されないことを、実践では認めざるをえないからである。そこで、ウルリッヒは、理論的立場からではなく実践的立場から、多目標論の観念のもとに企業目標の考察を進めることとなる。

企業目標を考察する際のウルリッヒの目的は、企業の管理者に、自己の企業に関して、最高企業目標の矛盾のない体系を設定しうる方式を示すことに

ある。その場合、出発点となる基本認識は、多くの目標は同一線上に並立しうるし、並立する目標間には、次の三つの関連が成立するということである。それらの関連とは、「目標調和」(Zielharmonie)、「目標中立」(Zielneutralität)、「目標対立」(Zielantinomie)⁽⁴⁾である。目標調和とは、ある目標への努力が他の目標の達成をも促進するという関連であり、目標中立とは、ある目標への努力が他の目標の達成を促進も阻害もしないという関連であり、目標対立とは、目標相互間に矛盾があるという関連である。目標体系を形成するためには、目標対立を除去し、少なくとも目標中立を達成し、目標体系の調和化 (Harmonisierung) を目指さなければならない。

目標体系の調和化のためには、まず第1に、目標対立を認識して除去しなければならない。その方法として、ウルリッヒは、目標の種類を二つに分ける。二分法的目標 (dichotomische Ziele) と容量的目標 (dimensionale Ziele) というのがそれである。二分法的目標とは、それが達成されるか否かが問題となる目標であり、容量的目標とは、それがどれほど達成されるかが問題となる目標である。彼によれば、企業政策のレベルで問題となる目標は、ほとんどが容量的目標であるのだが、その目標の特定の達成度の決定については、二分法的目標の問題が現われるという。すなわち、容量的な目標方向 (Zielrichtungen) と二分法的な特定の目標値 (Zielgrößen) とは区別されなければならないのである。目標方向には対立が存在しないが、目標値すなわち目標の達成度に対立の可能性が存在しうると解されるのである。

このように、目標対立の可能性が存在するにもかかわらず、ウルリッヒは次のように主張する。企業管理の実践では、二分法的目標は元来同時に努力されるので、目標対立は生じないのが通常であると。もし、実践において目標対立が生じたとすれば、その原因は、容量的目標に関して対立する目標値が決定されるという、「誤った」(falsch) 目標が選択されたことにあるのである。目標方向が不一致なのではなく、同時に達成しようとする目標達成

度に問題があるのである。したがって、重要なことは、相互に一致しうる目標値あるいは要求水準 (Anspruchsniveau) を決定することである。この問題を解決するためには、まず重要な目標方向に関して、対立が現われない最低水準 (Mindestniveau) を決定し、対立が生ずる上限まで目標値が高められる。今や、最低水準と上限値の間に、対立を含まない最高企業目標のさまざまな組み合わせが存在しうる。その中から、多様な許容される (zulässig) 目標値の組み合わせを比較して、特定の一つの目標体系が選択されなければならない。その基準となるのは、「どの目標組み合わせがわれわれの理想的企業像に最も相応する⁽⁵⁾のか?」ということである。

目標対立を除去する方法として、ウルリッヒは、さらに、「時間的直列化」(zeitliche Hintereinanderschaltung) の方法を示している。それは、目標は同時に達成できなくても、順次的には達成できるという考えに基づくものである。このような時間的な重点の形成は、実践では極めて重要であり、特に長期的目標体系の実現のためには優先的手段をなす。企業政策の領域では、長期的な時間の拡がりの中で、企業目標の時間的な重点の配分が行われ、それによって目標対立が回避されうるからである。

(1) Vgl., Ulrich, *Unternehmungspolitik*, S. 100 ff.

(2) Ulrich, *a. a. O.*, S. 101.

(3) Ulrich, *a. a. O.*, S. 101.

(4) Vgl., E. Heinen, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 94 ff.

なお、第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を拠り所として—、54頁-56頁も参照のこと。

(5) Ulrich, *a. a. O.*, S. 103-104.

5 企業構想の構造

企業構想を構造化する際のウルリッヒの次元の一つは、管理の「段階」であった。そこに、われわれは、企業構想の目標、手段、方式を理解することができた。もう一つの次元は、企業活動の「領域」である。そこに、われわれは、給付経済的構想、財務経済的構想、社会的構想という企業構想の三重構造を理解しうることとなる。次に、それらの構想とはどのようなものであるのかを、企業目標を中心にして見ていくこととする。

(1) 給付経済的構想⁽¹⁾

いうまでもなく、企業を中心目標は、第三者に対する財と用役の生産である。市場経済においては、企業の存立は、給付生産によって企業の環境の欲求をどれほど充足しうるかに依存している。したがって、給付生産とその需要の決定が、あらゆる企業政策の中心であることは明白である。そこで、企業には、企業を市場に向けて調整すること (Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt)、すなわち、企業全体を給付生産に向けて、その範囲、構造特質において調整するという絶対的要請が生じ、それが企業構想の中心的指導理念をなすのである。そこで、給付経済的構想は、製品の販売という外部志向的領域と、生産と製品開発という内部志向的領域に関連する。そして、これらの両領域を、製品・市場目標に関連せしめて決定することが、給付経済的構想の目的である。しかも、ウルリッヒによれば、極めて重要なことは販売・生産・研究政策を分離した部分領域としてではなく、それらを、特定の市場・製品目標に調整し統一する、一つの全体構想として把握することなのである。

給付経済的企業目標として、ウルリッヒは、「市場目標」と「製品目標」とを区別する。市場目標の決定に際しては、いかなる市場でいかなる市場地

位と販売量が努力されるべきかの決定が重要である。製品目標の決定では、製品の種類、品質、生産量の決定が重要である。これらの決定は、もちろん相互に密接に関連しているので、その決定のためには、企業の「製品・市場構想」(Produkt-Markt-Konzept)が展開される必要がある。

(2) 財務経済的構想⁽²⁾

企業の物的局面に関する給付経済的構想とは対照的に、財務経済的構想では、企業と企業現象の貨幣的局面 (geldmässige Aspekt) に注目する。企業の貨幣的考察は、企業自体が貨幣交換経済の構成部分であり、企業の存立は貨幣生計 (Geldhaushalt) に依存しているから、重要なことである。

財務経済的企業目標として、ウルリッヒが掲げるものは次の三つである。「支払い準備目標」(Zahlungsbereitschaftsziele)、「収益目標」(Ertragsziele)、「経済性目標」(Wirtschaftlichkeitsziele)がそれである。

ウルリッヒによれば、企業の存立は、企業への適切な貨幣要求に応じうることに依存するから、充分な「支払い準備」の維持は企業の基本的目標である。支払い準備は、全ての収入と支出の差から生ずる、その時々⁽³⁾に意のままになる支払い手段の総額であり、一般的には「流動性」(Liquidität)として表現される。原則的に重要なことは、「努力されるべき支払い準備を、貨幣の流れを本質的に決定する値⁽³⁾の間の関係として定義すること」である。

彼によれば、財務経済的企業目標の中心的なものは、貨幣価値的成果の達成、すなわち「利潤獲得」(Gewinnerzielung)である。利潤獲得は、企業の支配的な主要目標であることは明らかであるが、同時に、それは、自己目的ではなくて他の目的のための手段でもある。多くの別の目標が利潤によって達成されるから、企業目標体系の中で利潤目標は特有の地位を占めている。ところで、会計制度によって測定される利潤概念は、財務経済的成果目標の可能性の一つにすぎない。そこで、ウルリッヒは、この目標の名称として

「収益目標」(Ertragsziele)という概念を用いる。その内容としては多様なものがあげられるのであるが、彼は、そこに、次の三つの基本的な収益目標を示している。「純利潤」(Reingewinn)、「キャッシュ・フロー」(Cash-flow)、「収益性」(Rentabilität)がそれである。

純利潤は財務的純収益を絶対的値として把握したものであり、それは、貨幣的に評価される全ての収益と費用の差として測定される。実際の貨幣在高と計算的に測定される純利潤とは、期間と評価に影響されて一致しない。したがって、長期的な未来期間に関連する企業政策においては、期間と評価の問題に影響されない成果値の利用が重要である。そこで、「資本収支計算」(Kapitalflussrechnungen)特に「キャッシュ・フロー」が重視されることとなる。絶対的成果値として、「余剰価値」(Mehrwert)や「填補額」(Deckungsbeitrag)も用いられるが、これらは、他の値と組み合わせられて、目標の尺度として用いられる。

相対的な値としての財務経済的目標は、収益性である。それには、たとえば、「資本収益性」(総資本収益性と自己資本収益性)、「投資収益性」、「販売収益性」がある。この中でどれが財務経済的目標の決定に用いられるべきであるかについては、異論のあるところである。ウルリッヒは、絶対的値と相対的値の両者の収益目標を同時に、財務経済的目標体系に取り入れることが合目的であることを主張している。さらに、彼が重視する収益尺度はキャッシュ・フローである。長期的考察において、将来に必要な企業の財務的手段の問題にとって、貨幣の純流入は最も言明力ある値であるからである。収益性に関しては、企業の全体活動に関連する総資本収益性と販売収益性が重要な企業政策的目標値とされている。しかし、彼は、総括的に、財務経済的企業構想では、多数の収益目標を決定することが有意義であるとのべている。それらの間には相互依存的関連が成立するので、値は独立的に決定しえないことが注意されなければならない。

収益目標の「高さ」(Höhe)の決定に際しては、財務的手段の余剰は自己目的ではなくて、目的のための手段であることが忘れられてはならない。つまり、利潤分配と自己金融という収益利用目標も決定されなければならないのである。

経済性目標を決定する場合の尺度となるのは、企業活動の効率性の測定であるということである。必要なのは、自己の企業活動の効率性を反映し、影響しえない要因の作用をできるだけ排除しうる目標値である。そのような指標は多数存在するので、ウルリッヒは、どれが企業政策的目標値として適切であるかは普遍的にいうことはできず、それは個々の企業ごとに決定されなければならない、とのべるにとどまっている。

(3) 社会的構想⁽⁴⁾

ウルリッヒによれば、企業は、二つの観点から社会的制度である。すなわち、企業は、一方では、大きな人間社会(menschliche Gesellschaft)の構成部分であると同時に、他方では企業自身も小さな人間社会である。今日では、企業の環境への作用や企業内部の現象を、純粋な経済的思考から完全に把握することができないのは明白である。企業は経済的目的のためにつくられた制度なのではあるが、「経済」は社会全体の中で孤立しえないので、企業活動は非経済的価値にも触れ、企業が非経済的価値からも判断されることは回避できないのである。そこにいかに多様な理解があろうとも、いわゆる「企業の社会的責任」(soziale Verantwortung der Unternehmung)が存在していることは、今日では一般に承認されており、それにはもはや異論のないところであろう。そこで、この社会的責任の境界を示し、その中を企業の目標と行動原則で満たすことが、ウルリッヒがのべる社会的企業構想の意味をなすのである。

社会的企業構想を、ウルリッヒは、外部的社会的構想と内部的社会的構想

とに二分する。外部的社会的構想で問題なのは、他の二つの構想で未だ把握されていない目標と行動規範を決定することである。内部的社会的構想で問題なのは、協働者の欲求を把握し、そこから目標・給付能力・戦略を導出することである。

ウルリッヒによれば、外部的社会的構想とは、社会的問題の解決への貢献(Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme)を行おうとする企業の意志の表現である。この構想の出発点は、社会的問題を把握することである。社会的構想の目標、すなわち「社会関連的目標」(gesellschaftsbezogene Ziel)を決定するには、まず、一般的な社会的目標から出発し、企業はそれらを達成するためにいかなる貢献をなすべきかあるいはなしうるかが探求される。社会関連的目標は、社会的環境分析による社会領域にしたがって分類される。ウルリッヒは、社会関連的目標を次のような生活領域に分けている。

1. 自由, 秩序, 安全 (Freiheit, Ordnung, Sicherheit),
2. 自然 (Natur),
3. 健康 (Gesundheit),
4. 教育 (Bildung),
5. 研究 (Forschung),
6. 倫理, 宗教 (Ethik, Religion),
7. 芸術, 美学 (Kunst, Ästhetik),
8. 娯楽, 休養 (Unterhaltung, Erholung),
9. 全体経済 (Gesamtwirtschaft)。

われわれは、ここで、全体経済が社会的構想の問題として取り上げられていることに注意しなければならない。なぜならば、社会的構想は企業の非経済的な社会的問題への貢献に関するものと理解されたからである。ウルリッヒは、企業管理と全体経済的利害の自動的調和という観念は非現実的であると考えている。したがって、全体経済的目標への貢献に企業が取り組むことは、社会的企業構想に属する。これらの問題は、「企業と政治」という領域に強く結びつくのであって、しかも、これらは、企業の国民経済的責任の領域に属するのである。

企業は人間社会の構成部分であり、人間社会は多面的な社会的関心事と価値観をもっているから、全てにとって長所のみをもたらす人間活動はありえ

ないのは当然である。それは、企業活動にもあてはまる真実であろう。したがって、中心問題は、企業の利害と社会の利害が二律背反するということではなくて、さまざまな社会的関心事の間にコンフリクトが存在し、その中に生産的社会的システムとしての企業が強制的に組み入れられているということである。重要なのは、さまざまな利害者集団の要求の間にコンフリクトが存在し、また、全体経済的目標体系の中にも矛盾が存在することである。ここに、企業の社会的責任論の限界が横たわっているといえよう。なぜならば、社会的コンフリクトについて企業が意思決定をしなければならないとき、その有意義性が問われることとなるからである。

このような問題に関して、ウルリッヒは、「企業は、まず第1に、その経済的機能を環境を阻害することなく果たすことに配慮しなければならぬ⁽⁵⁾」という基本的態度を表明する。これは、社会的責任に対する保守的企業者と進歩的学者との間の、中間的態度であるかもしれない。しかし、給付経済的目標、財務経済的目標、社会的目標の間のこのような調和的関連には理性的には反対できないのであって、そのような調和が発見され利用し尽くされればされるほど、企業は社会的要求の満足化のためにそれだけ貢献しうることとなるのである。

内部的社会的構想を展開する場合、ウルリッヒは、企業を社会的システムとして、すなわち人間の共同生活 (Zusammenleben) と共同作用 (Zusammenwirken) の制度として把握する。出発点は、企業に対する協働者の意識的な要求と、無意識的な期待や欲求である。注意しなければならないのは、ここで問題なのは、協働者の目標ではなく、協働者に関連する企業の目標、すなわち「協働者関連的目標」(mitarbeiterbezogene Ziele) であることである。この企業目標は軽視されてはならず、原則的に給付経済的・財務経済的目標と同一に取り扱われなければならない。「社会的構想は、釣合のとれた企業⁽⁶⁾の全体構想の、価値の等しい三つの支柱の一つを形成する。」

協働者関連的目標を企業目標体系に取り入れる必要性は、人間的・倫理的価値観念に基づいている。社会的構想は、協働者を手段的観点からではなく、人間的観点から取り扱うという道徳的基本態度 (moralische Grundeinstellung) に基づいてのみ展開されうる。具体的には、それは、「労働の人間化」(Humanisierung der Arbeit) に企業が貢献する、ということの意味する。あるいは、各協働者の自己価値の承認、保護、促進 (Anerkennung, Schutz und Förderung des Selbstwertes jedes Mitarbeiters) は、基本的な協働者関連の企業目標である、ともいうことができる。理想主義的に響こうとも、ウルリッヒは、これが企業管理の努力の基本方向を表現すると考えるのである。

この一般的で高度な目標観念は具体化されなければならないが、その場合、近年の研究から得られる認識が有益である。それらは、いわゆる「労働の満足化」(Arbeitszufriedenheit) に関する研究である。ウルリッヒによれば、労働の人間化の努力は労働の満足化の促進の努力と同一視されるので、「動機づけ理論」のような研究成果が役立つのである。彼は、これらの研究は、内部的社会的構想の展開のために、実践的に有効な一連の洞察をもたらした、と評価している。

しかし、同時に、労働の満足化は、一方では欲求の多様性を、他方では労働状況の多様性を考慮した、たくさんの方策によって促進される、ということも明らかである。そこで、協働者関連の企業目標を具体化するためには、人事制度の諸方策を研究しなければならない。

最後に、ウルリッヒは、協働者関連的目標を決定する場合に、次の四点を確認する。

1. 内部的社会的構想は、企業は労働の人間化に貢献しなければならない、という理念に基づいている。
2. 一般的目標観念は具体化されなければならないが、その際、人事制度

の諸方策のどれが目標観念の実現に役立っているかを決定しなければならない。

3. 目標決定に際して、協働者の欲求表明と社会心理学的研究が必要な基礎情報を提供する。
4. 既存の人事政策をもつ企業は、それらの分類と内容から出発することができる。

協働者は、経済的目標の手段としてのみ見なされてはならない。社会的構想は、固有の人間的で社会的な価値観念に基づいて展開されなければならない。そのような社会的構想の出発点を発見することができるのは、給付経済的・財務経済的目標への配慮をさしあたり無視するという方法によってのみであることを、ウルリッヒは最後に主張している。

(1) Vgl., Ulrich, *Unternehmungspolitik*, S. 109 ff.

(2) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 123 ff.

(3) Ulrich, *a. a. O.*, S. 125.

(4) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 146 ff.

(5) Ulrich, *a. a. O.*, S. 155.

(6) Ulrich, *a. a. O.*, S. 156.

6 ウルリッヒの所論の問題点

以上、われわれは、企業政策に関するウルリッヒの所論を、その中核をなす企業構想を中心として、特に、企業目標に焦点を合わせて明らかにしてきた。われわれは、ここに、企業政策の核心をなすものとして、給付経済的・財務経済的・社会的企業構想という企業政策の三重構造を理解するとともに、給付経済的・財務経済的・社会的目標という企業の最高目標の三重体系を理解することができるわけである。以下において、われわれは、このようなウルリッヒの所論についての問題点をいくつか指摘することとする。

ウルリッヒの企業政策論の目的は、「実践で企業政策を展開するための構想と方式を叙述すること」にある。⁽¹⁾したがって、彼の意図は、理論的展開によって理想的企業政策を提示することにあるのではなくて、企業政策の実践に実践的方式を示すという、極めて実践的で技術的な課題に応えようとするところにある。われわれは、彼のこのような態度を決して否定するものではない。実践理論としての経営学は、実践の要求に応えなければならないからである。しかし、実践に有用であるためには、企業に関する理論的研究を忘れてはならないであろう。企業の本質に関する理論的考察を行い、そこに得られた認識に基づいて、企業政策の構造が検討され、企業目標の体系化が行われ、実践に役立つ方式が探求されなければならないのである。ある企業目標がどのように体系化されるのか、それはどのようにして達成されるのかを検討するまえに、なに故に企業はその目標を追求するのか、あるいは追求しなければならないのかを検討されなければならない。ウルリッヒが、企業目標を各企業構想に分類し羅列するだけで終わってしまい、それらの企業の意味について曖昧なのは、企業の本質的考察に欠けていることにその理由が求められる。もちろん、そうだからといって、われわれはウルリッヒの努力を決して否定するのではない。彼の意図は、実践的方式を提示することにあるからである。ここでは、さしあたり、われわれの立場を明らかにするととどめることにする。

ウルリッヒが考察する対象は企業であり、企業管理の最上階層に位置づけられる企業政策であることは自明である。資本主義的経営としての企業は、営利的商品生産を目的とする組織体である。企業の目的は、一般的・形式的には、営利的商品生産であると解される。すなわち、企業は、一方では商品生産という「事業目的」をもち、その達成のために生産活動を営むと同時に、他方では利潤追求という「営利目的」をもち、その達成のために営利活動を営むものなのである。しかし、企業のこの二つの目的も企業活動も、一

時的・観念的には分離することはできるが、長期的・現実的には分離することはできないことを忘れてはならない。すなわち、両目的は一体となった目的として、営利目的と事業目的とが融合された「営利的商品生産」として把握されざるをえないのであり、企業活動もまた両活動の融合したものと捉えられるのである。ここに、「継続事業体」(going concern)としての近代的企业の特質が存在しているのであって、両者を観念的に分離することには、近代的企业の本質を見失う危険性が潜んでいることを注意しなければならない⁽²⁾であろう。

ウルリッヒの展開する企業構想において、給付経済的目標とは商品生産目的に相応するものであり、財務経済的目標の中心的目標をなす収益目標とは営利目的に相応するものであると解することには異論はないであろう。そうだとすれば、彼においては、商品生産目的と営利目的とが、構造を異にする企業構想に属する目標として、分裂的に捉えられており、ここに、上に指摘した危険性が存在する。もちろん、彼は、各構想の相互依存的関連性を指摘し、各構想の統合について論じてはいるが、それにもかかわらず、われわれは、現実的には企業活動が両目的に関して分離しえないものであるならば、なに故に彼の企業構想の両構造が必要なのであるのかを問題とせざるをえないであろう。もちろん、彼の意図は、企業政策に関する実践的・具体的な方式を展開することにあるのであって、営利的商品生産目的とは企業の一般的で形式的な目的なのであり、実践的で具体的な企業目標を問題とする場合には、両目的を分離して取り扱う彼の企業構想も有効であると解することもできよう。しかし、その場合でも、われわれは、次のような問題を指摘せざるをえないのである。

目的とは、ある行動主体がみずからの必要性に基づき、それを達成すべきものとして意識的・主体的・自主的に設定するものである。したがって、目的には、みずからの必要性あるいは主体の内面的要請に基づくものであると

いう特質と同時に、みずからの意志に基づく主観的・恣意的なものであるという特質が存在する⁽⁴⁾。そこで、企業目標を論ずる場合には、まず第1に、なに故に企業はある目標を設定するのであるのか、あるいは設定しなければならないのかという、企業の内面的要請あるいは必要性を明らかにしなければならない。ウルリッヒは、社会的企業構想の目標設定に関して、企業への社会的要請について言及しているのであるが、社会的要請あるいは外在的要求がただちに企業目標をなすのでもなければ、社会的要請のみが企業目標を構成するものでもない。企業の内面的要請との関連で、社会的要請が検討され、企業目標が論じられなければならない。企業の内面的要請に関しては、企業の内部構造が検討されなければならない。内部構造と企業政策を含めた企業管理との関連が問題となるであろう。企業構造と企業管理との間には、密接な論理的関連性が存在するからである。当然ながら、ウルリッヒの所論ではこれらの検討はなされておらず、したがって、彼の企業構想の三重構造論が企業の内部構造に相応するものでなければ、彼の所論は再検討されなければならないであろう。

前述のように、目的とは主観的な性質をもつものであり、そこには何らかの恣意性を含むものである。もし目的に主観性と恣意性のみしか認められないとするならば、企業目標を含む企業政策の研究には、多くのものを期待しえないであろう。もたらされる言明の合理性あるいは客観性が問題となるからである。しかし、主観的に設定される目的が、恣意的なものであるとは必ずしも限らないことが注意されなければならない。企業は社会的存在であり、社会において生活を営む社会的生活体であると解される。そのような「社会的存在としての企業が社会的制約のもとにみずから理性的に形成する目的は、原則として客観的な意味をもち、おのずから『社会的合理性』をもつものたらざるをえないと解せられる。」⁽⁵⁾ 企業の商品生産目的とは、商品生産という社会的客観的職能を企業職分として企業目的の中に主体的に摂取したもので

あり、その合理的実現をはかることにこの目的の直接的な社会的合理性が認められ、目的の客観性が確保される。これに対して、企業の営利目的にも間接的な社会的合理性が認められるのであって、その限りにおいて営利目的の客観性が認められる。すなわち、営利目的は、それが商品生産という企業職分の合理的達成を促進し高揚する限りにおいて、その社会的合理性と客観性とが認められるのである。⁽⁶⁾したがって、この点に関しては、ウルリッヒの展開する給付経済的目標と財務経済的目標については何ら問題にならないであろう。しかし、われわれは、彼の社会的目標について問題点を指摘しないわけにはいかないのである。社会的目標は、まさに主観的な倫理的・道徳的基本態度からその必要性がのべられているだけであって、それらの目標の客観的な企業の必要性については何ら検討されていないからである。企業の社会的責任への対応についても、同様の問題が指摘されるであろう。われわれは、協働者に対する人間的・倫理的・道徳的価値への配慮や、社会的責任の企業の必要性を明らかにしなければならず、そのためには、ここでも、企業の内面的考察を必要とするのである。

企業は社会的存在であると同時に、歴史的存在でもある。企業の本質を理解するためには、企業の発展に関する歴史的考察が必要である。企業は、その発展ともなって、その内部構造を分化させ、それに対応して企業管理も発展してきた。また、企業の大規模化は企業の変質をもたらし、それは、さらに、企業の内部構造の発展・分化と、それに対応した企業管理の発展を促進していると考えられる。われわれは、企業の発展とともに現われる企業環境の変化と企業の内在的特質の中に、近代的企業の本質的把握を試み、そこに企業の内面的要請に基づく企業管理と企業政策の体系的理解が可能であると考えられるものである。ウルリッヒの所論においては、もちろんそのような企業の歴史的考察は全くなされてはならず、単に、近代的企業の特質に関するいわば外面的考察がなされているにすぎない。企業政策の構造を把握するた

めには、企業に関する外面的理解のみならずその内面的理解をも統合した、企業の全体情况的理解が必要なのである。外面的に見れば、企業が給付経済的・財務経済的・社会的な三つの側面をもっているとしても、それらと内面的必然性との関連が問われなければならないのである。そのためには、企業が社会的・歴史的存在であることを忘れてはならないであろう。

ウルリッヒの企業政策論における最後の問題点は、社会的企業構想の中に存在している。およそ企業活動を何らかの部分に体系化しうるためには、体系化の基準として何らかの同一の原理あるいは思考がなければならない。目的も原理も異にする活動を、同一部分内に体系化することはできないであろう。給付経済的構想と財務経済的構想に関しては、この問題はさしあたり存在しないと考えることができよう。給付経済的構想においては、商品生産目的の合理的遂行という観点から、企業目標・給付能力・企業戦略の体系化が可能である。同様に、財務経済的構想においても、営利目的の合理的遂行という観点から体系化ができる。しかし、社会的構想においてはどうか。まず第1に、ここでは、企業内人間社会と企業外人間社会という、全く目的も行動原理も異にする人間社会が、同一の社会的構想の中で取り扱われている。企業も一つの人間社会であるというウルリッヒの指摘は、確かに正しい認識である。企業には、まさにそこで協働する人々によって一つの社会、すなわち経営社会が形成されるのであって、そこに生ずる諸問題に企業は取り組まなければならないのである。両者は共に人間社会であるということでは同一であっても、企業政策の対象としては全く別個のものである。経営社会は、企業目的の達成のために協働している人々の社会をなすのであり、そこに、行動原理の同一性を理解しうるのであるが、企業外社会では人々の目的も行動原理も多種多様であろう。それら両社会に関する諸活動を同一の社会的構想の中で体系化しうるのか、しうるとしてもそれがいかなる意義をもつかという問題が現われるであろう。

問題はそれだけではない。企業内社会に関しても、われわれは上と同様の問題点を指摘しなければならない。企業で協働する人々は、二つの側面をもつものであることが注意されなければならない。彼らは、まず、「労働力」として、能率的な経営的生産に投入される人的生産力の一構成要素として把握される。彼らは、労働力の最高能率的利用が企てられる客体をなすのである。同時に、彼らは、「労働力の所有者」としての人間であり、人間として経営社会を形成し、主体として生活を営む企業内市民である。このように、企業内人間は、性格を異にする二つの側面をもっているのであって、それらに関する諸活動を共に一つの社会的構想の中に体系化しうるのであるか。そのような体系化は、むしろ企業内人間の本質的把握を妨げ、企業管理と企業政策の体系的理解を阻害し、企業の健全な発展を妨害するものであるといわねばならないであろう。ウルリッヒは、企業における経営社会の存在という認識をもちながら、そこで問題とされているのは、「労働の人間化」という労働力の側面における人間化の問題のみであり、固有の意味での人間化についての認識が欠けている。彼は、労働者の経営参加について否定的見解をのべているのであるが⁽⁷⁾、それは、彼が正しい経営社会についての認識をもち合わせていないからであろう。

かくして、われわれは、今や、ウルリッヒの主張する企業政策の三重構造論に代えて、企業の客観的な内面的要請に基づき、正しい企業政策の構造的な理解を必要とするのである。

(1) Ulrich, *Unternehmungspolitik*, S. 5.

(2) 藻利重隆,『経営学の基礎(新訂版)』,森山書店,昭和48年,第七章 企業の目的とその指導原理 参照。

(3) 三部分構想の統合については、次を参照のこと。
Ulrich, *a. a. O.*, S. 171 ff.

(4) 藻利重隆(稿),「企業と社会」,『一橋論叢』,第61巻第4号,昭和44年,6頁参照。

(5) 藻利重隆(稿),「前掲論文」,6頁。

(6) 藻利重隆(稿),「前掲論文」,6頁参照。

(7) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 163 ff.

7 企業管理の構造

企業の発展の中に企業の内面的要請を把握し、それに基づいて経営構造と経営管理との関連について展開されているのが、藻利教授の経営の二重構造論と経営管理の二重体系論である。そこで、われわれは、ここで教授の所論を取り上げることとする。

教授によれば、企業活動は企業の経済社会における存在性の維持活動であり、しかも、それは、経済社会における企業の生活能力を維持・拡大する活動である。企業の生活能力は経済社会における企業の社会的存在構造の内に把握され、企業の存在構造は企業の「生活境遇」と「生活態様」との二つに分かれる。生活境遇は企業の対外的・対社会的存在構造であり、企業の環境に対する適応関係に関して形成されるものであり、生活態様は企業の対内的存在構造をなすものである。両者は密接な内面的関係にあり、生活境遇の変化は生活態様の変化をもたらすし、生活境遇の改善は生活態様の改善を介してのみ可能であるからである。そこで、企業維持活動、すなわち企業の生活能力の維持活動は、生活態様の合理的形成・改善を介する生活境遇の改善活動として捉えられ、したがって、生活態様の合理化が、企業維持活動の第一次的な中心問題となる。ここに、企業の生活態様の合理化を課題とするものが「経営管理」にはかならず、それは、生活態様の二重構造、すなわち「経営技術的構造」と「経営社会的構造」に対応して、二重の体系をもつ。すなわち、経営技術的構造の合理化を課題とする「生産管理」、経営社会的構造の合理化を課題とする固有の「労務管理」、および両管理の総合を課題とする「総合管理」である。⁽¹⁾

ところで、このような経営の二重構造的存立とそれに対応する経営管理の二重体系は、近代的経営の歴史的発展の所産として理解されるものなのである。中世の手工業経営に代表される始原的経営においては、技術的構造と社会的構造とは融合して未分化の全一をなし、経営は全一的な単純構造において存立するにすぎなかった。単純な全一的経営構造が、二重構造へと発展することを可能としたものは工場制度の確立である。工場制度の発展は、一方では労働問題を発生させ労働者運動を進展させると同時に、他方では経営構造の分化をもたらし、二重構造的経営を進展させることとなったのである。

さて、このような経営構造の単純構造より二重構造への発展に相応して、経営管理も発展し、単一的・全一的管理体系より二重体系化した経営管理へと発展することとなる。経営管理の発展の初期においては、経営は単純な全一的構造をなすものとして理解されており、経営管理もまた単純な全一的体系において展開された。いわゆる「成り行き管理」および初期の「課業管理」ないし「科学的管理」に、そのような管理形態を見出すことができる。両者は共に全一的管理体系として存立するものであって、経営管理の生産管理的形態をなすのである。「フォード・システム」ないし「同時管理」の管理形態が成立することによって、経営管理はさらに進展する。ここに、はじめて、経営管理は、全一的体系から二重体系への分化が認められる。フォードの経営管理においては、労働問題ないし賃金問題が、端的に賃金額の問題として理解されることによって、経営管理は従来の全一的な単純体系より二重の体系に分化することとなった。その第1は、生産過程の合理化、すなわち作業の能率化を課題とする固有の意味での「生産管理」であり、その第2は、賃金額の問題、したがって、労働問題の合理的処理を課題とする固有の意味での「労務管理」である。このような経営管理の二重体系としての生産管理および労務管理は、経営の二重構造的存立との関連において具体的に把握されるものなのである。すなわち、「生産管理は経営技術的構造の合理化

をその課題とし、したがって、機械化ないし狭義の合理化をその指導原理とするものであり、これに対して、労務管理は経営社会的構造の合理化をその課題とし、したがって、人間化ないし固有の意味における民主化をその指導原理とするもの⁽²⁾ ⁽³⁾なのである。

以上が、経営構造および経営管理の関連性と発展に関する藻利教授の所論の概要である。われわれは、このような教授の所論を基礎に置きながら、企業ないし経営の構造が二重構造から三重構造へとさらに発展・分化し、それに対応して、企業管理ないし経営管理も今や二重体系から三重体系へと分化・進展しつつあり、それにとまって企業政策もまた三重の体系あるいは構造をもつにいたっていることをここに主張するものである。

企業は、社会の中で生活しその生活能力を維持・拡大していく生活体として把握されなければならない。企業は「商品生産」という経済的目的のためにつくられた制度であるとしても、ウルリッヒがまさに正しく認識しているように、「経済」は社会全体の中で孤立しえないので、企業活動は非経済的価値にも触れ、企業は非経済的価値からも判断されざるをえないのである。社会とは経済を含んだ企業を取りまく環境であり、したがって、それは、単に経済的なもののみならず、さまざまな領域と拡がりをもっているのである。企業はそのような社会の中で生活する「市民」であり、「法人市民」あるいは「企業市民」として社会の一構成員である。ところで、企業は営利的商品生産という目的をもつ組織体として把握される。それは、社会的に必要とされる商品の生産を合理的に遂行することによって、その存在の社会的合理性をもつものであった。この場合、企業は社会における経済的機能の担当者である経済単位として、もっぱらその経済機能的側面からその社会的合理性が認められているものと解される。企業規模がまだ小さく、企業環境に対するその影響力も無視できるほどに小さく、企業の経済的利害と全体経済の利害とが調和している限りは、企業はその経済的機能のみに関心を集中すること

によって、市民権を確保しえたものと解することができる。いわば経済的市民としてのみ、社会の中で生活することができたのである。商品生産目的の達成にともなって生ずる非経済的機能もしくは側面については、企業と社会は無視しえたのである。

しかし、企業が発展し、企業規模が巨大化するとともに、その経済的権力が企業に集中されるにしたがって、ウルリッヒが主張しているように、企業と全体経済の利害の自動的調和という観念が非現実的なものとなった。それと同時に、企業が元来もっていた経済的機能以外の側面、いわば企業の非経済的機能に関する権力の集中もが、企業と社会によって意識されることとなった。ここに、企業の経済的市民としての存在に疑問が提示され、企業市民としての存在性が問いなおされ始めたのである。いわゆる「企業の社会的責任」の主張や「企業の社会的貢献」という問題提起は、このような文脈の中で捉えられるであろう。商品生産にともなって発生する非経済的機能について、企業も社会ももはや無視しえなくなったと解されるのである。しかも、企業にとってみれば、そのような非経済的機能を意識し、その問題に積極的に対応せざるをえない内面的要請が存在する。すなわち、いわゆる「企業の固定化」が進展することによる企業の変質が、その問題に対応することを要請して止まないものである。

「企業の固定化」の内容をなすものとして、われわれは、「資本の固定化」、「労働の固定化」、「組織の固定化」をあげることができる。それらは企業活動に大きな影響力を及ぼしており、それらは、企業に、「製品選択の非弾力化」、「供給の非弾力化」、「意思決定の非弾力化」という、「企業活動の非弾力化」を招いていると解される。機械の特殊化をともなう資本の固定化の進展は、「製品選択の非弾力化」を生ぜしめる。資本の固定化はさらに固定費を増大させ、労働の固定化と組織維持費用と一体となって「供給の非弾力化」を増大させる。意思決定の固定的反応・意思決定の時間的硬直化・意思決定

の不確実化という要因をもつ組織の固定化は、「意思決定の非弾力化」を招いている。このような企業の固定化の進展による企業活動の弾力性の喪失は、企業の環境適応能力を著しく減退させてしまう。今や、企業の環境の急激な変化は、その存在を左右する死活問題をなすのである。環境の急激な変化を回避しうるためには、企業はその環境主体との間に長期的で安定的な関係を作り上げなければならないであろう。そのためには、企業は各種利害者集団の目的をその目的の中に意識的・主体的・自主的に取り入れ、その実現を計らなければならない。かくして、各利害者集団の目的を企業の目標体系の中⁽⁴⁾に内在化することは、企業存続のための内面的・客観的要請をなすのである。

環境主体との長期的・安定的な友好関係を作り上げ、環境との適応関係に配慮することは、企業の生活境遇の維持・改善に関する問題をなす。ところで、企業の生活境遇の改善がその生活態様の合理化を介してのみ可能であるということは、生活態様の合理化活動の内に生活境遇の改善活動そのものをも含むことを意味する。すなわち、環境への適応活動が生活態様の合理化活動の中に存在するのであって、生活態様の合理化活動は、決して企業の対内的活動のみに限定されるのではなく、対外志向的な環境志向的なものとして把握されざるをえないのである。生活態様の合理化活動は、企業の環境を強く意識した、環境適応的で環境志向的なものであらねばならないのである。⁽⁵⁾

さて、生活境遇の改善を強く意識する生活態様の合理化活動を考える時、生活態様の構造が問題となる。営利的商品生産という企業の経済機能的側面のみが問題であれば、経営技術的構造と経営社会的構造から成る経営二重構造は十分に環境に適応しうる。両構造は共に、経済機能的な環境適応関連を含んだ構造として理解しうるからである。しかし、営利的商品生産にともなう非経済的機能に関する環境適応が問題になる時、経営のこのような二重構造においてはついにそれへの対応は不可能である。なぜならば、この両構造はまさに経済機能的な関連を中核として形成されているものにすぎないから

であり、そのようなものとして存立しているからである。しかし、非経済機能的な社会的要請が存在し、企業がそれらの問題に対応することが不可避であるとすれば、ここに、非経済的機能にかかわる企業の環境適応の関連をなす経営構造が成立することとなる。われわれは、それを「経営環境的構造」と称することとする。

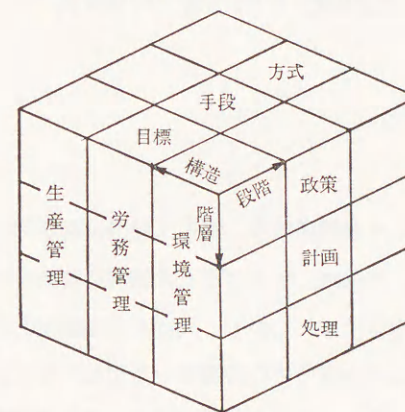
今や、企業は三重構造的存在として把握されなければならない。営利的商品生産という経済機能的な企業活動に関する構造として、経営技術的構造と経営社会的構造とを把握することができ、営利的商品生産にともなう非経済機能的な企業活動に関する構造として経営環境的構造を理解するのである。経営環境的構造は、非経済機能的な企業と環境との関連において成立するもので、それは、市民としての企業の存在性を再認識し、その存在性を確保し、企業の「社会性」の高揚にかかわる構造をなす。

このような企業の三重構造に対応して、各構造の合理化を課題とする企業管理も三重体系もしくは三重構造として把握される。経営技術的構造の合理化を課題とする生産管理、経営社会的構造の合理化を課題とする労務管理、そして経営環境的構造の合理化を課題とするのが「対境管理」もしくは「環境管理」であり、さらに、三つの管理の総合化を課題とするのが「総合管理」である。「環境管理」は、企業の非経済的機能に関する環境への企業の適応関連の合理化を目指し、具体的には、そのような関連における企業の「社会性」を高揚し、企業の「市民性」を確保するものである。したがって、その指導原理をなすのは、「社会化の原理」または「市民化の原理」である。元来、このような関連は、営利的商品生産活動とともに存在していたものであるから、それは、経営技術的構造と経営社会的構造の中に混在していたものと解される。それが、企業の発展にともなって、両構造から分化したものと理解することができる。その結果、両構造はより純粋なものに純化され、より高度に発展することが期待されるのである。総合管理は、三つの管理を

総合し、企業の経済的機能と非経済的機能とを統合し、企業の社会的存在性を維持・拡大することを課題とする。その場合、やはり営利原則は企業の生得的原理として、総合管理の指導原理をなすことが忘れられてはならない。

かくして、企業管理のこのような三重体系あるいは三重構造に対応して、企業政策もまた三重体系あるいは三重構造として把握されなければならない。われわれは、ウルリッヒの企業政策三重構造論に代えて、われわれの企業管理三重構造論に基づく構造を主張する。それは、生産管理の企業政策としての「生産政策」、労務管理の企業政策としての「労務政策」、環境管理の企業政策としての「環境政策」という構造をなす。それは、近代的企業の全体情勢の中で把握される必然的構造をなすのである。企業政策を含む企業管理の立体的構造は、図1-3のように示されるであろう。⁽⁶⁾

図1-3：企業管理の立体的構造



- (1) 藻利重隆、『経営学の基礎（新訂版）』、25頁-27頁参照。
 (2) 藻利重隆、『労務管理の経営学（第二増補版）』、千倉書房、昭和51年、109頁。
 (3) 藻利重隆、『前掲書』、76頁以下参照。

- (4) 「企業の固定化」については、次を参照のこと。
 藻利重隆、『経営学の基礎（新訂版）』、532頁。
 向井武文、『フォーディズムと新しい経営原理』、千倉書房、昭和59年、123頁以下。
 第4章 資本の運用と企業管理 —ハイネンの所論を手がかりとして—、129頁以下。
 また、「企業の固定化」と「利害者集団」との関連については、次を参照のこと。
 向井武文、『前掲書』、135頁以下。
 第6章 企業の社会的責任と企業管理、168頁以下。
- (5) 第6章 企業の社会的責任と企業管理、172頁以下参照。
- (6) 企業の三重構造とそれに対応する企業管理の三重体系に関しては、次を参照のこと。
 対木隆英、『社会的責任と企業構造』、千倉書房、昭和54年、189頁以下。
 河野大機、『バーナード理論の経営学的研究』、千倉書房、昭和55年、219頁以下。
 拙著、『企業政策論の展開』、千倉書房、昭和63年、158頁以下。
 第6章 企業の社会的責任と企業管理、176頁以下。

8 結

営利的商品生産という企業活動は、決して純粋に経済的活動としてのみ把握されるのではない。それは、さまざまな非経済的要素を含み、非経済的なさまざまな問題を発生させる。しかし、人は企業の経済的活動のみに注目してきたし、社会もそこに企業の中心的役割を見出してきた。企業の社会性はそこに求められたし、そのみで企業は市民として生活することができた。企業の非経済的側面は、その経済的側面の陰にかくれて見えなかったし、また見る必要もなかったのである。

しかし、企業的发展とともに、その非経済的側面のもつ社会的影響力が増大し、もはやそれらを無視することが社会も企業も困難になってしまった。

しかも、企業にとって、それらの問題に取り組むべき必要性が増大し、「企業の社会的責任」を要求する声の高まりとともに、企業の内部構造の発展・分化を促進したのである。それには、企業の社会性についての真剣な自己反省と、市民性を確保するための地道な企業的努力が必要であった。「企業の社会的貢献」の動きは、企業の内部構造の発展・分化の認識に基づいてのみ正しく評価されうるであろう。

企業は社会的・歴史的存在であって、そのような存在としてその社会性・市民性を維持・拡大しなければならない。そこに、われわれは、企業の存在構造を理解し、企業の内部構造を把握することができるのである。

第2章 企業の目標体系の構造

—ハイネンの所論を拠り所として—

1 序

企業もしくは企業者は、一般に、一定の目標を設定し、その目標の最適な実現をめざして行動するものと解される。したがって、企業の行動は、その設定する目標いかんによって決定的に左右される。このことは、企業管理論あるいは経営経済学がその理論を構成するにあたって、企業の目標の問題が根本的な重要性を有することを意味する。すなわち、企業の目標に関する理論は、企業管理論あるいは経営経済学にとって、その基礎的理論としての地位が与えられるのである。

ところで、旧西ドイツにおいて、この問題に関する関心が高まりその研究が始まったのは比較的最近のことと解され⁽¹⁾、われわれは、その研究者の一人として、ハイネン (E. Heinen) をあげることができるであろう。彼は、まず、論文「企業の目標関数」⁽²⁾を⁽²⁾発表し、さらに、その論文を発展させて著書『企業の目標体系』⁽³⁾を著し、この問題について本格的な研究を行っている。そこで、本章では、彼の著書『企業の目標体系』を中心にとりあげ、企業の目標と経営経済学との関連性を考察した上で、企業の目標体系の構造について⁽⁴⁾考えてみたい。

(1) 永田 誠、『経営経済学の展開』、森山書店、昭和48年、第6章 企業目的の構造と過程、を参照のこと。

(2) E. Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: *Zur Theorie der Unternehmung*, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Hrsg.

von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.

(3) Heinen, *Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, Wiesbaden 1966.

なお、本書はその第2版にあたって、書名が次のように転換されている。

Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.

本章では、第2版を参照するが、第2版が内容的には第1版と何ら変わるものではないことを付け加えておく。なお、ハイネンの前掲論文と本書との関係については、本書 Vorwort を参照されたい。

(4) 企業は一つの「組織」として把握されるから、「組織」と「企業目標」との関連性を無視することはできないであろう。ハイネンも、この問題に関して詳しい分析を行っているのであるが、本章では問題を単純化するためにとりあえず「組織」の問題を除去している。したがって、「企業」の目標は「企業者」の目標に等しいと仮定されていることに注意されたい。

なお、「組織と企業目標」に関するハイネンの所論については、次を参照のこと。

Heinen, Zielfunktion., S. 51 ff.

Derselbe, *Grundlagen.*, S. 187 ff.

第3章 企業目標と企業組織 —ハイネンの所論を中心として—

2 経営経済学と企業目標

企業の目標体系の構造という問題に立ち入るまえに、まず、われわれは、経営経済学と企業目標との関連性について考察してみたい。両者の論理的関連性を明らかにすることによって、企業目標に関する研究が経営経済学にとって何故重要であるのかを認識し、いかなる観点から企業目標を研究する必要があるのかを知ることは、目標体系の構造を考える際の重要な前提であると思われるからである。

ハイネンによれば、経営経済的研究の対象領域は、経営経済 (Betriebswirtschaft) における諸活動と人間の諸行動⁽¹⁾であり、企業 (Unternehmungen) は経営経済の具体的一形態をなすものと解される。ところで、経営経⁽²⁾

済の効果的活動は、意識的に行われる人間の数多くの選択行動 (Wahlhandlungen) に基づいているのであり、このように、人間の選択行動が意識的に⁽³⁾行われる場合、それは意思決定 (Entscheidungen) といえることができる。⁽⁴⁾そこで、経営経済におけるあらゆる現象は、最終的には人間の意思決定に基づいているといえる。⁽⁵⁾換言すれば、経営経済内部のあらゆる経済現象は、原則的に意思決定に帰せしめることができるのである。⁽⁶⁾

このような認識を基礎として、経営経済学は、近年になって、その科学的興味を、企業階層のさまざまな分野と経済現象の全ての部分領域で行われる意思決定に強く向けられており、したがって、ハイネンは、「経営経済学の以前の発展段階における数多くの問題領域は、企業意思決定の観点から見るとならば、新たに熟考されるべきである」と主張する。⁽⁷⁾そして、このような傾向は、単に経営経済学の部分領域のみにとどまらず、経営経済学の体系全体にも及んでいると解される。そして、ハイネンは、経営経済学のこのような新しい展開を、意思決定志向的経営経済学 (die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre) と称し、自らをその代表者であるとして、積極的にその体系化に努力している。⁽⁸⁾すなわち、経営経済学を「意思決定論」 (die Entscheidungslehre) もしくは「経営経済的意思決定論」 (die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre) として把握することによって、その体系化を試みており、それは、彼の展開する経営経済学における大きな特質をなしている。⁽⁹⁾

企業目標の研究の重要性は、ハイネンにあっては、このような意思決定論の立場から説明される。換言すれば、企業の意思決定過程 (Entscheidungsprozeß) に与える目標の影響を分析することによって、企業目標の研究の重要性が強調される。

さて、ハイネンによれば、企業の意思決定には、目標意思決定もしくは目標設定意思決定 (Ziel- bzw. Zielsetzungsentscheidung) と、手段意思決定

もしくは目標達成意思決定 (Mittel- bzw. Zielerreichungsentscheidung) とがある。まず、目標意思決定とは、企業が経済的諸活動を介して達成すべく努力する目標の決定に関する意思決定である。これは、企業の行動様式に根本的な影響を与えその職分を決定する、極めて自律的な選択である。次に、決定された目標を達成するために、投入される手段の選択に関する意思決定が、手段意思決定である。これは、常に特定の目標を考慮して行われるから、目標によって影響を受ける。すなわち、目標意思決定は独立的に行われるが、手段意思決定は目標に依存するのである。⁽¹⁰⁾

手段意思決定に与える目標の作用は、意思決定過程を分析することによって、さらに明確に示すことができる。手段意思決定には、純粹意思決定 (echte Entscheidung) と常規的意思決定 (Routineentscheidung) とがあるが、ここでは前者が問題とされる。純粹な選択問題を解決するための意思決定過程は、意思形成過程 (der Prozeß der Willensbildung) と意思遂行過程 (der Prozeß der Willensdurchsetzung) から成り、前者はさらに、刺激段階 (die Anregungsphase)・探求段階 (die Suchphase)・最適化段階 (die Optimierungsphase) に分けられる。まず、刺激段階では、選択問題が確認され明確にされる。次に、探求段階では、可能な代替案 (die Alternativen) と制限的事実 (die begrenzenden Daten) が見つけ出され、代替案の結果 (die Konsequenzen) が特定の基準 (Kriterien) に基づいて評価される。最後に、最適化段階では、行動代替案が順序づけられて、所与の目標を最高に実現する代替案が選択される。これに続く意思遂行過程では、選択された代替案が執行され統制されて、意思決定の満足の実現が保障される。以上の意思決定過程は種々の要因によって影響を受け、意思決定の成果を決定するような意思決定限定要因 (Entscheidungsdeterminanten) を成すものの一つとしてハイネンがあげるのが、目標設定 (Zielsetzung) にほかならない。⁽¹¹⁾ハイネンによれば、意思決定成果が目標内容と目標形成の方法に依存してい

る事には多言を要さず、目標は企業者の意思決定過程にいろいろな形で影響を与える。すなわち、探求段階では特定の目標を実現するのに妥当と思われる代替案のみが分析され、代替案の結果を判断し最適な行動を決定するためには、目標が質的にも量的にも確定されている必要があり、また、目標達成⁽¹²⁾が統制されることによって新たな意思決定過程への刺激が生ずるのである。

以上のように、ハイネンは、意思決定論の立場から、企業の意思決定過程とそれに与える目標の影響を分析することを介して、企業目標とその研究の重要性を説くのである。ハイネンによれば、もちろん経営経済学は企業目標の重要性と意思決定へのその影響を知ってはいいたが、この問題の体系的研究は長い間顧みられなかった。換言すれば、「目標設定は企業理論的分析の対象とはならず、その出発点だった⁽¹³⁾」のである。

ところで、企業目標の問題は経営経済学が果たすべき職能と深い関連性を有し、目標研究もその関連性において方向づけられる。

すべて科学は、理論すなわち現実を模写する概念と言明 (Aussagen) の体系を展開するが、その言明体系が、現実の記述と説明を行う記述的言明 (deskriptive Aussagen) で終わるか、あるいはそれを基礎として、特定の「正しい」行動 („richtiges“ Verhalten) すなわち行動規範 (Verhaltensnormen) を提示する規範的言明 (normative Aussagen) をも含むかによって、純粹理論 (eine reine Theorie) と応用理論 (eine anwendbare Theorie) すなわち応用科学 (eine angewandte Wissenschaft) とに分かれる。ハイネンにあっては、経営経済学は、応用科学として、換言すれば応用経営経済学 (eine angewandte bzw. eine anwendbare Betriebswirtschaftslehre) として把握される。しかも、それは、規範的言明を含むからといって、研究者の主観的な価値や信念の言明を含む信念・規範的経営経済学 (eine bekenntnormative Betriebswirtschaftslehre) として理解されるのではなく、行動する人間自身のもつ目標観念 (Zielvorstellungen), すなわち実践的に確認し

うる経営経済の目標を基礎にモデル形成を行う、実践・規範的経営経済学 (eine praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre)⁽¹⁴⁾なのである。

応用科学としての経営経済学は、そこに説明職能 (Erklärungsfunktion) および形成職能 (Gestaltungsfunktion) という二つの職能⁽¹⁵⁾が与えられる。行動規範を示すためには、その前提として、いわゆる経営経済的意思決定領域 (Entscheidungsfeld)⁽¹⁶⁾に含まれる諸事実と諸関係の記述的分析が必要である。換言すれば、意思決定によって影響されうる経営経済の全事実、そこで可能な意思決定代替案、影響不可能な与件、代替案の結果を決定する法則性の説明がなされねばならない。説明職能は意思決定領域のこのような説明に見出されるのであり、それは説明モデル (Erklärungsmodelle) を介して行われる。これに対して、形成職能は、そのような説明を基礎として、特定の目標を最高に達成せしめるような行動規範を提示することによって、理論を「正しい」意思決定を行うための用具とするところに見出されるのであり、これは、意思決定モデル (Entscheidungsmodelle) を介して行われる⁽¹⁷⁾。

さて、このように、経営経済学は形成職能の範囲の中で、特定の目標を最高に達成するためにはどのように行動すべきか、すなわち、どのような行動方法をとるべきかを意思決定者 (Entscheidungsträger) に提示するのであるが、形成職能を遂行するためには、実践的に重要な目標が理論の基礎となっていなければならない。なぜならば、理論的モデルの基礎にある目標の選択は、理論の現実性の判断にとって重大であり、目標仮定が現実的である場合にのみ、理論は行動規範を導き出すことができるからである。このように、「実践・規範的科学としての経営経済学は、その理論的研究を現実⁽¹⁸⁾に妥当する経営経済の目標から出発しなければならない」のである。

以上のハイネンの論述を通して、われわれは、目標研究の重要性と必要性、しかも現実⁽¹⁹⁾に妥当する目標の研究から出発する必要性が強調される所以を明らかにしたのであるが、それでは、次に、何が現実⁽¹⁹⁾に妥当する目標なのであ

ろうか。ハイネンは、利潤極大化仮説の批判を目標研究の出発点とし、実践的企業目標を分析して多目標論を展開することによって、この問題に応えようとしている。

企業の伝統的理論は、利潤極大化原理を企業の唯一の目標であると仮定するが、ハイネンにあっては、この仮定の現実性が何よりも問題とされる。現実の企業者行動が多様な目標観念によって支配されていることは、観察と経験の教えるところである。このように、「現実の企業者行動は、疑いもなくまさに多様化している⁽²⁰⁾」のであり、したがって、「……利潤努力は企業者行動の目標の一つでしかありえない⁽²¹⁾」のである。かくして、ハイネンにおいては、利潤極大化は企業の唯一の目標とはみなされず、むしろ、企業は同時に多くの目標を追求すると考えられているのである⁽²²⁾。

さて、ハイネンは、企業の追求する全目標を目標体系 (Zielsystem) の概念で把握する。体系とは、種々の関係が成立する諸要素の集合として定義される⁽²³⁾。換言すれば、企業の追求する個々の目標は体系を構成する要素 (Elemente) を成し、それらの目標間には種々の関係が成立しているものと解される。そこで、われわれは、目標体系を構成している要素として何があげられるかをまず提示し、さらに、それらの目標間にはどのような関係が成立し、そして、その関係に基づいてどのような目標の体系化がなされるかを考察することを通じて、企業の目標体系の構造を明らかにしてみたい。

- (1) Vgl., Heinen, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 23.
 (2) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 12.
 (3) Vgl., Heinen, *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidungen*, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 23.
 (4) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 18.
 (5) Vgl., Heinen, *Betriebswirtschaftslehre heute*, Wiesbaden 1966, S. 4.
 (6) Vgl., Heinen, *Kostenlehre.*, S. 23.

- (7) Heinen, *a. a. O.*, S. 19.
 (8) Vgl., Heinen, Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfB.*, 39. Jg., 1969, S. 220.
 (9) もっとも、ハイネンによれば、経営経済における全ての現象が意思決定に基づいており、意思決定過程が観察の中心に移されているという認識は、決して新しいものではないのである。なぜならば、シュマーレンバッハやシュミットの研究が示しているように、経営経済学は以前から既に「正しい」企業者意思決定の問題にかかわっていたからである。新しいのは、経営経済学が意思決定に関与するというのではなくて、意思決定をどのようにして研究するかという方法、すなわち、意思決定過程を体系的に研究しそれを最適に形成するために用いる手段なのである。(Vgl., Heinen, *Betriebswirtschaftslehre heute*, S. 4.)

なお、ハイネンによる意思決定志向的経営経済学の展開の努力に関しては、次を参照のこと。

Heinen, *Betriebswirtschaftslehre heute.*

Derselbe, Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre.

Derselbe, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre.*

Derselbe, Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfB.*, 41. Jg., 1971, S. 429 ff.

- (10) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 18-19.
 (11) 後述するように、企業において設定される目標は数多くのものがあり、しかも、それらは一つの体系 (System) をなしているとハイネンは把握する。したがって、ハイネンにおいては、意思決定限定要因をなす目標設定は、目標体系 (Zielsystem) として理解されている。意思決定限定要因としては、この他に、情報体系 (Informationssystem) と社会体系 (Sozialsystem) があげられている。この点に関しては、次を参照のこと。
 Heinen, *Grundlagen.*, S. 23-28.
 第3章 企業目標と企業組織 —ハイネンの所論を中心として—
 (12) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 19-23.
 (13) Heinen, *a. a. O.*, S. 28.
 (14) Vgl., Heinen, *Einführung.*, S. 21-23.
 (15) ハイネンは説明職能と形成職能を説明職分 (Aufgabe) 及び形成職分ともいうが、職能と職分の意味については明らかでない。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 23-25.)
 (16) ハイネンによれば、意思決定領域とは、意思活動によって直接間接に影響さ

れ得る人間と事物の集合と種類、及び意思活動の成果に影響を与える所与の環境、と定義されている。(Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 22.)

- (17) Vgl., Heinen, *Einführung.*, S. 23-25.
 (18) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 17.
 (19) Heinen, *Einführung.*, S. 95.
 (20) Heinen, *Zielfunktion.*, S. 14.
 (21) Heinen, *Grundlagen.*, S. 29.
 (22) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 28-30, *a. a. O.*, S. 12-14.
 (23) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 23-24, S. 90.

3 現実の企業目標

企業目標体系は、所有者的企業者 (Eigentümerunternehmer) もしくは業務管理者の企業者 (Geschäftsführerunternehmer) の有する、実践的に重要な目標観念によって構成される。なぜならば、企業存在は、そのような自律的経済主体がもつ創意と目標観念にかかっているからである。⁽¹⁾

さて、ハイネンによれば、企業目標は、内容 (der Inhalt)・努力範囲 (das angestrebte Ausmaß)・時間的関連 (der zeitliche Bezug) という三つの方向 (Richtungen) あるいは次元 (Dimensionen) を有し、そして、その三つの次元が確定した時⁽²⁾にはじめて、企業目標は一義的に決定される。したがって、目標体系の要素を、その三つの次元について考察しなければならないのであるが、ここでは、とりあえず、現実⁽³⁾に妥当する重要な目標の内容を提示するにとどめたい。

前述の如く、現実の企業目標は多様化しており、その重要なものとしてハイネンがあげるのは、利潤努力 (das Gewinnstreben)・販売努力 (das Umsatzstreben)・経済性努力 (das Wirtschaftlichkeitsstreben)・企業能力の確保 (die Sicherung des Unternehmenspotentials)・独立性・統一化努力 (das Unabhängigkeits- und Vereinigungsstreben)・名声努力 (das Prestige-

streben)・権力努力 (das Machtstreben)・倫理的・社会的努力 (ethische und soziale Bestrebungen) 等である。

ハイネンは、「利潤努力」⁽⁴⁾をもっぱら所得動機 (Einkommensmotiv) の表現としてのみ把握する。なぜならば、経営的計算制度で把握される利潤概念以上の意味を利潤にもたせて利潤概念を拡大することは、方法的に問題があると⁽⁵⁾するからである。利潤努力の内容は、利潤概念をどう解釈するか、さらに、絶対的利潤と相対的利潤のどちらが目標とされるかに応じて、形式的には次の五つの形態が考えられる。まず、絶対的利潤努力として、自己資本利子と他人資本利子を含んだ資本利潤 (Kapitalgewinn)、自己資本利子のみを含む収支的利潤 (pagatorischer Gewinn)、両方とも含まぬ原価計算的利潤 (kalkulatorischer Gewinn) があげられ、さらに、相対的利潤努力としては、資本利潤と総資本で示される総資本収益性、さらに、収支的利潤と自己資本で表現される自己資本収益性が考えられる。しかし、総資本収益性はそのうちに資本利潤を含んでいるし、自己資本収益性は収支的利潤を含んでいる。また、総資本収益性は企業の資本構成によって影響を受けるから、目標としては認め難い。したがって、利潤努力の実質的内容としては、原価計算的利潤と自己資本収益性があげられるのである。⁽⁵⁾

企業の意思決定にとって、「販売努力」は重要な目標である。販売は、販売量と価格の積で示される、製品販売量の貨幣的表現であり、それは、売上げ (Erlös) とも称される。利潤努力と同様に、販売努力においてもその内容には、絶対的形態と相対的形態とがある。絶対的販売努力であれば、販売製品の物量と価格で示される絶対額が目標とされ、相対的販売努力の目標としては、市場持分 (Marktanteil)・資本回転率 (Umschlagshäufigkeit des Kapitals)・販売収益性 (Umsatzrentabilität) がある。目標としての販売の重要性は、多くの論者によって種々の観点からのべられているが、ハイネンにおいては、所有者的職能と業務管理者的職能が分離した企業における販

売努力の重要性が強調される。このような企業にあっては、管理的職員の個人的な昇進目標（Karriereziel）や所得動機と販売努力が密接に結び付き、利潤よりも販売が優先される傾向が強いからである。⁽⁶⁾

「経済性努力」の内容は、経済性をどのように解釈するかにかかっているが、それは、まず、個別経済的解釈と全体経済的解釈に大別される。しかし、ハイネンによれば、経済性努力の全体経済的解釈では、その経済性努力を企業の目標として理論の中に組み入れることは困難であり、また、その経済性努力を測定する適切な尺度がないとして、企業の目標としてのこの解釈は原則的に否定される。⁽⁷⁾ 個別経済的解釈によれば、経済性努力は生産要素の最大可能な節約的使用を意味し、その測定尺度が物量的なものか価値的のものかによって二つの解釈がある。物量的解釈によれば、経済性努力は要素成果物量と要素投入物量の関係として定義される生産性（Produktivität）への努力として現われる。しかし、これには、異質の要素を計算するための統一物量値がないから、実践で利用する困難性が生ずる。価値的解釈によれば、経済性は原価と給付の関係で示される原価経済性（Kostenwirtschaftlichkeit）を意味し、前述の困難性も解消する。この場合、経済性努力は、必要給付を最小原価で生産すること、あるいは与えられた原価投入で最大給付をもたらすことがその内容となる。⁽⁸⁾

前述の諸目標は、企業の能力が確保されたいうえではじめて実現されるから、「企業能力の確保」は企業の重要な目標である。この目標は、生存の基礎として最小限のものを維持しようとする有機体の基本的生命欲から生ずるから、維持努力ともいえる。維持努力については種々の見解があるが、ハイネンは維持の対象を企業に投下された資本に限定し、資本あるいは実体維持の問題として把握する。資本維持目標は、企業の価値循環の貨幣的側面と財貨的側面のどちらに注目するかによって、貨幣的解釈と物財的解釈とがある。前者によれば、維持されるのは一定量の支払手段すなわち投下資本額であり、そ

こには名目資本維持もしくは実質資本維持（nominelle oder reale Kapitalerhaltung）が区別できる。後者によれば、維持されるのは企業の実体（Substanz）、すなわち企業過程の中で投入される実質財貨の在在であり、その在在が高がその量的質的な特色において維持されなければならない、これには、再生産的、相対的、能力的、給付等価的実体維持（reproduktive, relative, qualifizierte und leistungsäquivalente Substanzerhaltung）の諸形態がある。この中からどれが企業の目標となるかは、産業部門構造の特殊性や一般的な市場状況、わけても関係者の短期的所得利害にかかっている。すなわち、これらの維持目標は、相互排他的でもなく絶対的妥当性を有するのでもない。⁽⁹⁾むしろ、場合に依りて、その内容が決定される。

企業を継続するには、「流動性の確保」が強制的に要請され、無視すれば企業の存続が危険になる。ところで、流動性現象には支払能力（Zahlungsfähigkeit）・流動性準備金（Liquiditätsreserve）・流動可能性（Liquidierbarkeit）という三局面があるが、この全てが企業目標としての流動性努力の内容とみなされるのではない。流動性準備金は流動性を確保するための手段であり、目標意思決定の対象ではありえない。また、流動可能性は企業の手段意思決定の結果を現わす現象なのである。したがって、支払能力のみが目標としての特徴を有するが、これが目標となるか副次条件となるかは、企業のその時々意思決定状況に依存する。このような流動性は比較的短期に関するものであり、長期的意思決定を支払能力に基づいて行うことはできない。そこで、資産構成と資本構成の間に一定の関係を保持しながら流動性を確保する、構造的あるいは構成的流動性（strukturelle oder konstitutive Liquidität）もまた、企業目標としての意味を有する。⁽¹⁰⁾

「独立性努力」は第三者による企業現象への影響力を回避しようとする意図として把握され、いろいろな形をとって現われる。ハイネンによれば、それらは、外部者による企業への資本上の影響力を避けようとする財務的独立

性の努力、供給者あるいは顧客による企業的手段意思決定への影響力を阻止しようとする生産的独立性の努力、あるいは反トラスト法等による価格・投資政策への国家的干渉を回避する努力として現われる。ところで、国家的干渉によって競争秩序の維持が努力されるということは、逆に企業は「統一化努力」という目標を有していることを意味する。これは、他の独立的経済単位との結合をめざす目標として把握される⁽¹¹⁾。

「名声努力」は人間性の基本的特質をなすものであり、その時代の人々の価値判断の中で最大可能の地位を得たいという欲求を意味する。この努力は、多くの場合、経済活動に結びついて実現されるが、根底には社会の構成員として社会より尊敬されたいという希望がある⁽¹²⁾。

他の経済主体に影響を与え、これを統制支配しようとする要求が、「権力努力」である。この目標は、独立的市場地位を創造し市場支配的企業を目指す市場的権力への努力、あるいは部下への権威や重要な資産への支配力を得ようとする個人的権力努力という形で現われる。資本主義社会においては、利潤と販売が権力向上の最も重要な源泉であり、それと同時に、重要な名声シンボルでもある⁽¹³⁾。

経済活動には企業が属している文化領域の道徳的価値を考慮することが要請されることから、「倫理的 effort」という目標が生ずる。これは、企業者の個人的倫理に基づく倫理的行動として現われたり、社会的に制度化された規範に基づいて社会によって強制される倫理的行動として現われる。「社会的 effort」は、社会的責任のもとに行動し、自己を正当化し、社会法典に抵触しないようにする努力となって現われる⁽¹⁴⁾。

以上の如く、ハイネンによれば、目標体系の要素を成す企業目標の内容は多種多様であり、この他にもいろいろな内容の目標をあげることができる。しかし、それらの目標の全てが、個々の企業の目標として設定されるとは限らないであろう。企業が設定する目標は、その企業の具体的な情況、企業の

環境、可能な代替案や企業者の主観的態度によって異なると考えられる。したがって、目標体系の構成要素は、企業の意思決定領域や意思決定者に依存することとなる。

- (1) Vgl., Heinen, *Grundlagen*, S. 59.
- (2) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 52, S. 85.
- (3) 目標の「内容」とは「何を」に関する問題であり、「努力範囲」とは「どれだけ」に関する問題であり、「時間的関連」とは「いつ」に関する問題であると解される。ハイネンは、努力範囲に関しては、「最適な解決」に代えて「満足な解決」が現実的であることを主張し、時間的関連に関しては、時間と目標の関係について分析を進めている。努力範囲と時間的関連について詳しくは、次を参照のこと。
Heinen, *a. a. O.*, S. 82-89.
- (4) 利潤努力は、営利経済の原理 (erwerbsswirtschaftliches Prinzip) もしくは営利努力 (Erwerbsstreben) ともいわれる。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 59.)
- (5) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 59-64.
- (6) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 64-67.
- (7) 経済性の全体経済的解釈とは、共同経済的経済性 (gemeinwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit) もしくは国民経済的合理性 (volkswirtschaftliche Rationalität) ともいわれ、それは、企業活動が全体経済的職分の達成にどれほど寄与したかを示すのであり、公的経営の目標としてはありうるのであるが、その適切な測定尺度が欠如している。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 68-70.)
- (8) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 67-68.
- (9) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 70-74.
- (10) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 74-77.
- (11) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 77-79.
- (12) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 79.
- (13) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 79-80.
- (14) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 80-81.

4 企業目標の体系化

既述の如く、ハイネンは企業目標として種々の内容を示し、多目標論を展

開しているのであるが、それらの目標は決して互いに孤立しているわけではなく、目標相互間には何らかの関連性が存在している。それらの関連性を認識することは、最適な意思決定を行うために必要なことであり、それらの関連性に基づいて、意思決定に有効な目標の体系化を行うことができる。

さて、目標相互間の関連性は、いろいろな観点から種々の基準によって把握できるから、さまざまな関連型を示すことができる。ハイネンがあげているものは、目標充足度 (Zielerfüllungsgrad) 間の関係に基づく補完的・競合的・無関連的目標 (komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele) の関連型、意思決定者にとっての目標の相対的重要性に基づく主要・副次目標 (Haupt- und Nebenziele) の関連型、および目標間の手段・目的関係 (Mittel-Zweck-Beziehung) に基づく上位・中位・下位目標 (Ober-Zwischen- und Unterziele) の関連型である。そして、彼は、上位・中位・下位目標の関連型を基礎にして、目標の体系化を試みている。

目標 Z_1 の充足度が高まれば目標 Z_2 の充足度も高まる場合、両目標間には補完的関連が、逆に Z_2 の充足度が低下すれば競合的関連が、 Z_2 の充足度が何らの影響も受けなければ無関連的関連が成立する。そして、このような関連型に応じて、企業目標は、補完的目標・競合的目標・無関連的目標に分類される。補完的関連と競合的関連は、ハイネンによってさらに詳しく分析されている。すなわち、両関連型はその性質によって、線型的 (linear) あるいは可変的 (variabl) 補完性 (または競合性) が区別されるし、また、目標間に常に補完的 (競合的) 関連が成立するか、あるいはある目標充足度に達すると補完的 (競合的) 関連から競合的 (補完的) 関連に変化するかによって、全体的 (total) あるいは部分的 (partiell) 補完性 (または競合性) が区別されるし、両関連性が交互に生ずる場合も考えられる。目標間にどのような関連性が成立するかは、企業の可能な代替案と目標充足の結果を知らねばならないから、この関連型は企業⁽¹⁾の意思決定領域に依存している。

目標間に競合的関連がある場合に意思決定を行うためには、意思決定者は目標計量 (Zielgewichtung) を行わなければならない。換言すれば、意思決定者は、目標 $Z_1 \cdot Z_2$ のうちどちらを優先して充足するかを決めなければならない。そこから、主要目標と副次目標の関連型が生じ、意思決定者がどちらに相対的重要性を認めるかによって、主要目標と副次目標が区別される。すなわち、「主要目標は、最適な代替案を選択するために、副次目標よりも比較的大きい重要性をもつ⁽²⁾」のである。その場合、目標計量は、意思決定者のもつ目標選考に基づいて行われる。このように、「意思決定者が主要目標に高い重要性を与える⁽³⁾」から、この関連型は意思決定者に依存する。したがって、「種々の目標内容をこのような目標型で整理するためには、意思決定者の目標選好に関する認識が前提である⁽⁴⁾」ことになる。さらに、目標間には、目標 Z_1 が目標 Z_2 を実現するための手段の特徴を有するという関係、換言すれば「手段・目的関係」があり、その関係によって目標が整理できる。ところで、目標に関する「手段・目的関係」という場合、そこには次の二つの意味を有することがハイネンによって指摘される。第1に、「目標 Z_1 と目標 Z_2 の間に手段・目的関係が成立する」ということは、「目標 Z_1 は目標 Z_2 に対して下位目標・上位目標の関係にある」ということに等しく、第2に、「目的に対して手段」という関係は、「代替可能」という関係に等しい。要するに、ハイネンにあっては、手段・目的関係に基づく目標の関連型は、代替可能な上位・下位目標の関連として把握される。この関連によれば、目標は目標階層 (Zielhierarchie) の方法で整理でき、その中で中間的位置にある目標を中位目標ともいうので、ここに、上位・中位・下位目標の関連型、あるいは目標に関する手段・目的関係が成立する⁽⁵⁾。

ところで、目標 Z_1 (Z_2) が達成されれば目標 Z_2 (Z_1) も達成されるという手段・目的関係は、両目標間に補完的関連が成立していることを意味する。このように手段・目的関係と補完的関連は密接な関係にあり、したがって、

補完的関連と同様に、手段・目的関係もまた意思決定領域に依存している。もっとも、手段・目的関係は補完性を前提とするといっても、部分的競合を排除するものではない。その場合でも、意思決定者の設定する要求水準 (Anspruchsniveau) いかんによっては、事実上代替可能な関係、すなわち手段・目的関係が成立しうる⁽⁶⁾。したがって、手段・目的関係の成立は、意思決定領域のみならず、意思決定者が主観的に決定する要求水準にも依存していることが注意されなければならない⁽⁷⁾。

目標間に成立する手段・目的関係は、実践では、意思決定問題の解決にとって重要である。目標間に手段・目的関係が成立すれば、すなわち、特定の意思決定状況のもとで、ある目標が上位の目標を達成するための適切な手段であれば、その下位目標に志向して意思決定を行うこと、すなわち副最適化 (Suboptimierung) が可能であるからである。

さて、それでは、目標間の手段・目的関係はどのようにして把握されるのであろうか。換言すれば、目標間に手段・目的仮定を設定するには、どんな方法があるのであろうか。その方法としてハイネンが示すのは、演繹的方法 (deduktiv orientierte Methode) と帰納的方法 (induktiv orientierte Methode) である。

演繹的方法によれば、手段・目的仮定は概念論的考察に基づいて演繹される。目標 Z_1 の内容が同時に目標 Z_2 の概念基準であれば、目標 $Z_1 \cdot Z_2$ 間には手段・目的関係が成立すると仮定するのである。たとえば、経済性は原価引下げであり、利潤は売上げと原価の差であると解釈されれば、経済性は利潤達成という目的に対する手段であると推定される。しかし、この関係が成立し得るかは、前述の如く、意思決定領域と意思決定者の要求水準に依存している。

帰納的方法によれば、手段・目的関係は過去に解決された類似の意思決定問題から帰納される。目標間の過去に成立した補完性から、未来を推論する

のである。したがって、その場合、補完性の強度が重要となる。たとえば、意思決定者は、意思決定領域が時とともに徐々にしか変化しないと仮定するのが通常だから、過去の補完性が強い場合には弱い場合よりも未来の補完性の「主観的」確率は大きい⁽⁸⁾が、弱い場合には無関連的あるいは競合的関連に変化すると仮定されるからである⁽⁸⁾。

さて、ハイネンは、以上のように目標間の関連性を考察した上で、目標の体系化を試みている。その場合、目標間には多くの関連型が成立するので、それに応じて目標体系もいろいろに展開できる。換言すれば、「重要な実践的目標内容は、一つの観点からあるいは多くの観点から、同時に整理され得る⁽⁹⁾」のである。目標体系の特徴は、目標を構成する基準としてどのような関連型を選ぶかにかかっているわけである。ハイネンは、手段・目的関係に基づいて体系化を試みている。この方法によれば、与えられた目標を「目標階層」の方法で体系化できるし、実践上の意思決定にとって重要な「副最適化」を可能にするからであると解される。ところで、前述の如く、目標間の関連型は意思決定者あるいは意思決定領域に依存しているので、どのような関連型に基づいて体系化しようとも、意思決定論の観点からすれば、「重要な目標内容は例示的な形でしか秩序図式化され得ない⁽¹⁰⁾」のである。

ハイネンが目標体系を例示する場合、その体系の中心的地位を占めるのは、営利努力 (利潤または収益性努力)⁽¹¹⁾ である。なぜならば、実践的調査によって、市場経済体制において、これが企業者行動の最も重要な誘因であることが確認されているからである⁽¹²⁾。そして、この目標を中心として、この目標と他の目標の間の手段・目的関係を把握することによって体系化が試みられる。前述の如く、手段・目的仮定を得る方法として演繹的方法と帰納的方法があるので、手段・目的関係に基づく目標体系にも、二つのものが区別される。

目標間の手段・目的関係を演繹的に把握して得た目標体系を、ハイネンは

図 2-1: 演繹的な目標体系

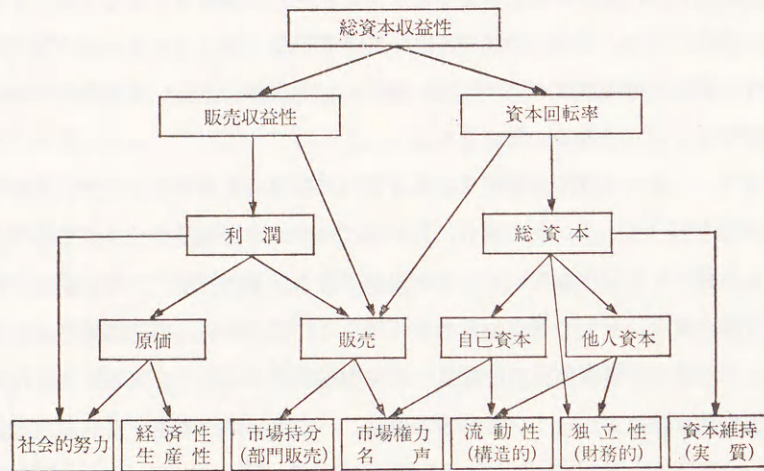


図 2-2: 帰納的な目標体系

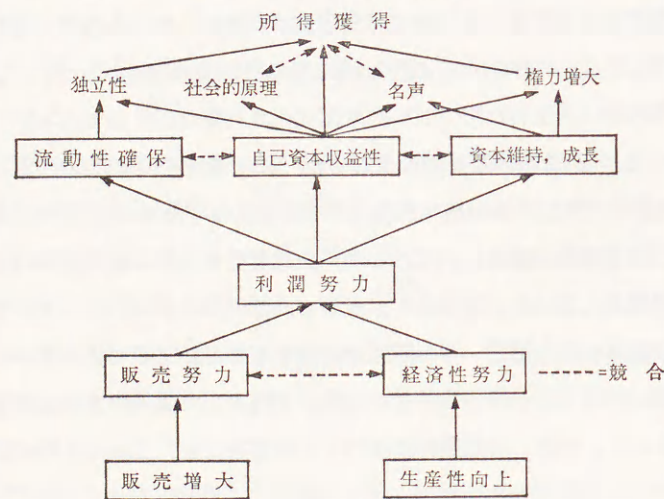


図 2-1 のように例示している⁽¹³⁾。ここでは、営利努力として総資本収益性が設定されている。総資本収益性は、ほとんどの目標要素を含んでいると考えられるからである。そして、この目標が個々の要素に分解されて、体系化がなされている。しかし、この目標体系は、弱い手段・目的推論に基づいていること、さらに、総資本収益性は営利努力の非現実的解釈であることが、ハイネンによって指摘されている⁽¹⁴⁾。

ハイネンは、次に、帰納的な手段・目的考察に基づく目標体系を図 2-2 のように例示する⁽¹⁵⁾。ここでは、経営経済的に重要な自己資本収益性が上位目標として設定される。自己資本収益性は上位目標であると同時に、より上位の目標の手段としても把握されている。最上位の目標として企業者の所得努力が設定されているが、これは社会的努力や名声努力と競合関係にあるから、企業者の個人的所得選好が明らかにされなければならないであろう⁽¹⁶⁾。

(1) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 94-102.

(2) Heinen, *a. a. O.*, S. 109.

(3) Heinen, *Einführung.*, S. 103.

(4) Heinen, *Grundlagen.*, S. 111.

ハイネンは、さらに、主要目標と副次目標の関係を、効用関数の形態をもつ目標選考関数を用いて詳しく分析している。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 109-113.)

(5) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 103-109.

(6) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 138-139, *Einführung.*, S. 112-113.

(7) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 104.

(8) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 105-107.

(9) Heinen, *a. a. O.*, S. 125.

(10) Heinen, *a. a. O.*, S. 125-126.

(11) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 126.

(12) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 37-44.

(13) Heinen, *a. a. O.*, S. 128.

(14) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 129.

(15) Heinen, *a. a. O.*, S. 130.

(16) ハイネンはこのような目標体系と並んで、目標計量に基づく目標体系をも例示している。すなわち、利潤極大化を企業の唯一の目標関数として、他の全ての目標を副次条件とするか、あるいは一定の利潤獲得を副次条件として、他の目標の一つを極大化あるいは極小化するのである。しかし、このような目標の体系化においては、目標計量はおおまかなものであり、また全ての目標の同時的解決ができないのである。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 126-128.)

5 結

以上を要するに、企業の目標に関する問題は、ハイネンにおいては、現実の企業目標が多様化しているという認識を基にして、意思決定論の立場から、企業の意思決定過程に影響を及ぼす意思決定限定要因の一つである目標体系の問題として把握される。この意味において、企業の目標体系は、まさに「経営経済的意思決定の基礎」をなすわけである。そして、その目標体系の構造は、体系を構成する要素、すなわち個々の目標と、要素間に成立する関連型という二つの側面から考察され、目標内容と関連型についての詳しい分析がなされた上で目標の体系化が試みられている。ハイネンのこうした努力は、企業目標に関する基礎的考察をなすものとして、積極的に評価されなければならないであろう。

ところで、前述してきたように、目標体系の要素と関連型は意思決定領域と意思決定者に強く依存している。すなわち、目標の体系化は、これらの両者に依存している。したがって、目標を体系化するにあたっては、企業の意思決定領域と意思決定者、すなわち企業者の選好や要求水準等に何らかの仮定を設定しなければならない。ハイネンもこの必要性を強調しているが、⁽¹⁾どのような仮定のもとに目標の体系化を試みているのかは、必ずしも明らかではない。企業の意思決定領域と企業者の主観的態度に何らかの仮定を設定する場合、近代的企業の一般的特質に関する認識を基礎とする必要があるであ

ろう。大規模化している近代的企業は、企業の内部と外部に対して種々の特質を有し、それらは企業の意思決定領域や企業者の態度、ひいては企業目標に対してさまざまな影響を及ぼしていると考えられるからである。

(1) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 93.

第3章 企業目標と企業組織

—ハイネンの所論を中心として—

1 序

いわゆる伝統的企業理論もしくは経営経済学においては、ハイネン (E. Heinen) の言を待つまでもなく、企業組織 (Unternehmungsorganisation) に対して厳格な仮定を設定することによって、組織現象 (Organisationsphänomen) の問題を無視ないし軽視し、そのことによって、企業者 (Unternehmer) のみが企業 (Unternehmung od. Unternehmen) における唯一の意思決定者 (Entscheidungsträger) であり、それ故に、「企業の目標」は「企業者の目標」に一致すると仮定されていたと解することができるであらう⁽¹⁾。しかし、このような「一人企業という虚構」(die Fiktion der Einmannunternehmung)⁽²⁾ という非現実的仮定の上に構築される企業目標に関する理論は、再検討されなければならないであろう。なぜならば、いわゆる近代組織論と称される立場から、企業の組織的側面に対して注目すべき見解が提起され、組織現象から生ずる種々の問題が強調されているのが現状であると解されるからである。そこで、企業を組織 (Organisation) として把握するならば、組織から生ずるさまざまな現象を考察することは、企業管理論あるいは経営経済学の中心問題の一つをなすと解されるであろう。

さて、われわれにとってここで関心があるのは、企業の組織と企業の目標との関連性の問題、換言すれば企業の組織現象が企業の目標に対していかなる影響を及ぼすのかという問題である。そこで、本章においては、ハイネン⁽³⁾ の著書『経営経済的意思決定の基礎』を中心にして、上述の問題に関する彼

の所論を検討し、そのことを介してこの問題を考察することとする。

- (1) 伝統的企業理論もしくは経営経済学に対するハイネンの批判については、次を参照されたい。

E. Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: *Zur Theorie der Unternehmung*, Festschrift Zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 12-24, S. 51-54.

Derselbe, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 28-30, S. 191, S. 192-193.

第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を拠り所として—

- (2) Heinen, *Zielfunktion.*, S. 53.

- (3) Heinen, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.

Vgl., W. Kirsch, *Gewinn und Rentabilität*, Wiesbaden 1968, S. 9-15.

2 組織としての企業

まず、われわれは、ここで、ハイネンの展開する経営経済学の特質を簡単に指摘しておきたい。その特質を念頭におくことによって、彼の所論をより深く理解しうると考えられるからである。

彼の展開する経営経済学の第1の特質は、経営経済学を意思決定論 (die Entscheidungslehre) もしくは経営経済的意思決定論 (die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre) として把握することによって、それを「意思決定志向的経営経済学」(die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre) として体系化する所に見出される⁽¹⁾。第2の特質は、経営経済学を応用科学 (eine angewandte Wissenschaft) として、換言すれば応用経営経済学 (eine angewandte bzw. eine anwendbare Betriebswirtschaftslehre) として把握し、しかも、「実践・規範的経営経済学」(eine praktisch-normative

Betriebswirtschaftslehre) として展開する所にある。⁽²⁾ところで、経営経済学を意思決定志向的経営経済学として体系化し、同時に実践・規範的経営経済学として展開する際に、彼は、伝統的ドイツ経営経済学の中に諸種の隣接諸科学の知識を織り込むと同時に、最近の英米の経営学的研究の成果を積極的に取り入れている。このような「学際的協働」(interdisziplinäre Zusammenarbeit)⁽³⁾を目ざす所に、その第3の特質を見出すことができるであろう。

さて、ハイネンによれば、企業は経営経済の具体的一形態をなすと解されている。⁽⁴⁾ところで、彼によれば、経営経済と組織との関連性に関して、三つの類型を示すことができる。第1の類型は組織を完全に無視し、経営経済は「『組織がない』経済的形成体」(„organisationsloses“ wirtschaftliches Gebilde)とみなされ、これは、国民経済学に支配的な見解である。第2の類型は、組織現象を経営経済の部分面として取り上げ、「経営経済は組織をもつ」と考えるものである。たとえば、グーテンベルク(E. Gutenberg)のいわゆる処理的要素(dispositiver Faktor)としての組織概念がこれにあてはまるが、これに対して、ハイネンは、組織の考察が不十分であり組織概念が狭すぎると批判する。第3の類型は、経営経済に組織現象を完全に導入し、「経営経済は組織である」と考えるもので、⁽⁵⁾ハイネンはこの立場に立つ。その場合、企業は経営経済の具体的一形態であるから、「企業は組織である」とも解しうるであろう。第3の類型を説明する場合、その出発点は意思決定過程(Entscheidungsprozeß)⁽⁶⁾である。

さて、ハイネンによれば、企業における全ての意思決定は、目標意思決定(Zielentscheidung)と手段意思決定(Mittelentscheidung)に分類できる。前者は企業活動を介して達成すべく努力する目標設定に関する意思決定であり、後者はその目標を達成するための手段に関する意思決定である。後者には、さらに、純粋意思決定(echte Entscheidung)と常規的意思決定(Routineentscheidung)⁽⁷⁾とがあるが、前者のみが考察の中心におかれる。この意

思決定過程は、意思形成過程(der Prozeß der Willensbildung)と意思遂行過程(der Prozeß der Willensdurchsetzung)から構成され、前者はさらに刺激段階(Anregungsphase)・探求段階(Suchphase)・最適化段階(Optimierungsphase)からなる。刺激段階では選択問題が確認され明確にされ、探求段階では代替案(Alternativen)と制限的事実(die begrenzenden Daten)が発見され代替案の結果(Konsequenzen)が特定の基準(Kriterien)に基づいて評価され、最適化段階では代替案が順序づけられて所与の目標を最高に実現するものが選択される。これに続く意思遂行過程では、選択された代替案が執行(Ausführung)され統制(Kontrolle)されながら目標の満足的な実現(Verwirklichung)が保障され、同時に新たな意思決定への刺激を生み出し、⁽⁸⁾新たな意思決定過程が始まるのである。

意思決定過程は、目標設定(Zielsetzung)・情報(Information)・集団(Gruppe)という三要因によって影響を受ける。それらは体系(System)⁽⁹⁾をなして成立し、意思決定過程の成果と活動を規定し限定するから、各々は目標体系(Zielsystem)・情報体系(Informationssystem)・社会体系(Sozialsystem)と称される意思決定限定要因(Entscheidungsdeterminanten)をなす。

目標が意思決定過程に影響を及ぼすことは明白な事実であり、その作用は多様である。意思決定過程は目標志向的であるから、目標は明確に定義されていなければならない。しかし、個人でさえ多くの目標をもち「内面的対立」(innere Konflikte)もしくは「人格内的対立」(intrapersonale Konflikte)⁽¹⁰⁾が生ずるのであるから、ましてや企業組織参加者の個人的目標が企業の目標と一致することは稀であり、目標体系は、対立する個人的目標と企業目標の体系として存在する。

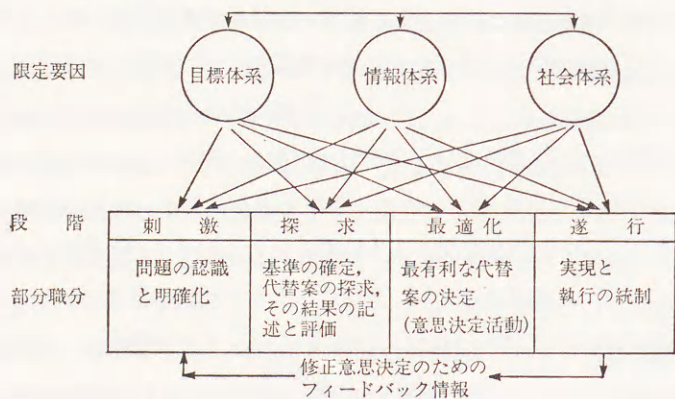
意思決定過程における全活動に共通することは、目標実現のための情報の収集と処理である。それ故、情報とは「目的志向的知識」(zweckorientiertes

Wissen) と定義され、それは正確な知識のみならず蓋然の知識をも含む。意思決定の良否は利用しうる情報にかかっており、目標情報・刺激情報・代替案情報・統制情報といった部分情報が集まって情報体系を構成する。

大企業においては多くの意思決定が行われるから、それらは分割され委譲される。したがって、個人的意思決定に代わって、集団もしくは共同意思決定 (Gruppen- oder Kollektiventscheidungen) が行われることになる。それ故、各意思決定者は他の意思決定者の行動を考慮しなければならない。このように、集団は、参加者間の行動関連によって特徴づけられるから、それは社会体系とも称される。社会体系は、集団の合理的行動を保障せしめる規定をもち、個人的意思決定から最適な全体意思決定が生ずるように、参加者間の関連が制度化もしくは組織化されている。それ故、集団の成文的組織構造 (formale Organisationsstruktur) が成立し、それは意思決定過程の良否や参加者間の自生的関連 (informale Beziehungen) に影響を与え、人格間対立 (interpersonale Konflikte) ⁽¹¹⁾ を生ぜしめるのである。⁽¹²⁾

このような三つの意思決定限定要因は、決して孤立しているのではなく、むしろ、それらは相互依存的関係にあり、そのような相互依存的関係におい

図 3-1: 企業組織における意思決定過程の限定要因と段階



て意思決定過程に影響を及ぼし、意思決定過程を規定し限定すると解される。⁽¹³⁾ このような関係を、ハイネンは図 3-1 のように示している。⁽¹⁴⁾

さて、ハイネンによれば、「むしろ、目標体系、情報体系及び社会体系は、包括的体系の相互依存的な下位体系 (Untersystem) ⁽¹⁵⁾ である」と解され、包括的体系と称される「その上位体系 (Obersystem) ⁽¹⁶⁾ は企業と定義される」のである。しかも、同時に、「企業は組織である」と解され、「それ故に、企業は目標志向的、情報収集・処理的な社会体系である」と定義される。⁽¹⁷⁾ すなわち、企業は、目標体系・情報体系・社会体系という下位体系から構成される包括的上位体系であり、しかも、それは、組織であると解される。そこでは、何よりも社会体系が企業組織の中核的体系をなしていると解されよう。⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾

かくして、「企業は組織である」ならば、企業の目標に対する組織現象の影響が分析されなければならないであろう。なぜならば、実践・規範的経営経済学がその形成職分 (Gestaltungsaufgabe) ⁽²⁰⁾ を果たすためには、「企業の目標体系と経営の意思決定過程へのその作用に関する説明が経営の現実の関連と広く一致しなければならない」⁽²¹⁾ から、そのためには、「企業の組織的形成から生ずる影響が研究の際に明確に考慮されなければならない」⁽²²⁾ からである。その際、企業活動には人々の協力が必要であるから、社会体系の分析が重要である。組織参加者 (Organisationsteilnehmer) の相互依存的行動関連を企業目標の観点から調整することによって、社会体系から生ずる対立状況 (Konfliktsituationen) を除去しなければならないからである。ハイネンは、企業目標に対する組織現象の作用として、二つの困難性を指摘する。その一つは、組織的意思決定過程 (der organisatorische Entscheidungsprozeß) の「複雑性」に関する問題であり、もう一つは、企業参加者の個人的目標観念 (die individuellen Zielvorstellungen) ⁽²³⁾ の「多様性」に関する問題である。

企業は協業を基礎とする生産組織体であるから、組織的意思決定過程は、

企業の全意思決定 (Gesamtentscheidung) が人的物的に分割され多くの部門 (Abteilungen) や職位 (Stellen) に委譲された部分意思決定 (Teilentscheidungen) の統合として現われる。ところで、各組織参加者は、その職位に応じて何らかの「行動の自由」(Handlungsfreiheit)⁽²⁴⁾ をもっている。すなわち、個人もしくは部門は、ある程度創意を生かしある限界内で独立に意思決定を行うことができるのである。しかし、そこにはおのずから一定の限界があり、各組織の部分意思決定者は相互に調整されていなければならない、そのためには、各人には情報体系によってできる限り妨げなき情報の交換が保障されなければならないが、情報内容が受信者にとって彼ら意思決定の前提であれば、そこに権威関連 (Autoritätsbeziehungen) が成立し、上位下位関係という階層形態 (die Form einer Hierarchie) で組織が構成されることになる。⁽²⁵⁾

このような組織における意思決定過程としては、時間的要因によって同時的意思決定過程 (simultane Entscheidungsprozesse) と順次的意思決定過程 (sukzessive Entscheidungsprozesse) とが区別される。前者においては、企業の活動パラメーターの全てが、それらの相互依存性を考慮した上で、同時に決定される。⁽²⁶⁾ 後者においては、部分意思決定が時間的に順序づけられて段階的に行われ、循環的適応過程をへて最適化がもたらされる。さらに、組織的意思決定過程は、意思決定問題の組織単位への集中度によって、集権的意思決定過程 (zentralisierte Entscheidungsprozesse) と分権的意思決定過程 (dezentralisierte Entscheidungsprozesse) とに分けられる。前者においては、全意思決定問題が一組織単位に集中し、後者においては、意思決定問題が多くの組織単位に分割される。つまり、意思決定の権限 (Befugnisse) の委譲 (Delegation) が行われる。現実では、一部の意思決定問題がある組織単位に集権化されつつ、分権化が支配的である。⁽²⁷⁾

実践的観点からすれば、同時的意思決定過程は集権的意思決定過程に、順

次的意思決定過程は分権的意思決定過程に関連性をもつ。論理的観点からすれば、組織的意思決定過程を最適に形成し企業目標を最適に達成するのは、同時的意思決定であり、そのためには部分意思決定の集権化が必要である。しかし、現実では、部分意思決定は広く分権化され、順次的意思決定が支配的である。ここから、組織的意思決定の複雑性と困難性が生ずることになる。原則的には、同時的意思決定は集権化する一部の意思決定範囲内で行うことができない。企業の意思決定領域 (Entscheidungsfeld)⁽²⁸⁾ において、同時に決定する範囲が絶えず拡大するならば、それらの全体的調和がはからねばならないから、そのためには「順次的計画」(Sukzessivplanung)⁽²⁹⁾ の方法も必要である。ハイネンは、企業における組織的意思決定過程を以上のように分析した上で、その困難性を次のようにのべる。「このような観点から、組織的に分割された意思決定過程の複雑性をみるならば、現実の組織構造と、意思決定の流れの中で果たされるべき職分とが、相互に調和することが重要であると同時に困難であることが明らかになる。」⁽³⁰⁾

さて、次に、組織参加者のもつ個人的目標観念の多様性に関する問題を取扱うに際して、ハイネンは、まず、伝統的企業理論の批判から考察を始める。なぜならば、そこでは企業者のみが合理的意思決定者であり、それ以外の組織参加者は消極的事実としてしか取扱われず、彼らの組織的行動には極めて厳格な仮定がなされているからである。⁽³¹⁾ しかし、このような企業観では、社会体系の中で相互依存的関連にある個人的努力の多様性を十分に反映することはできない。各組織参加者は実際の意思決定過程において決して受動的に行動しないし、さらに、自己の態度 (Stellungnahme)・価値観 (Wertungen)・目標を組織にもちこむからである。いわゆる近代組織論は、このような現象とその結果を強く主張し、人間行動の原動力 (Antriebskräfte)⁽³²⁾ から個人的目標を把握する。

組織に参加する動機は個人によって相違するし、何よりも、非貨幣的努力

(nicht monetäre Bestrebungen) が重要な役割を占めている。このような個人的目標を組織内で実現するためには、種々の度合の「攻撃性」(Aggressivität) が必要であり、わけても重要なのは組織階層における地位 (Einstufung) である。企業内の全ての人間は、組織的意思決定過程に参加するとともに、特定の「役割」(Rolle)⁽³³⁾ を演ずる。組織参加者に対する役割期待 (Rollenerwartungen) が組織にとって重要ならば、それは尊敬と原動力にも関連している。種々の要求をともなっている役割を個人に委託することによって、個人的目標観念の多様性を役割期待と一致せしめることが試みられる⁽³⁴⁾。しかし、個人的価値観に関する役割期待と役割担当者 (Rolleninhaber) の目標との間に大きな差異が生ずる限り、利害対立 (Interessenkonflikte) は必然的に生ずる。

このように、企業組織参加者は種々の個人的目標をもって組織的意思決定に参加すると考えるのが現実的である。それ故、組織としての企業の目標を分析する場合には、この問題を念頭においてかかればならないであろう。なぜならば、「目標形成の過程における一連の現象はこのような事実⁽³⁵⁾に帰せしめうる」からである。

以上の如く、企業の目標を問題とする場合には、「企業は組織である」という認識から生ずる二つの問題、すなわち組織的意思決定過程の複雑性と組織参加者の個人的目標の多様性を考慮しなければならないということをわれわれは知る⁽³⁶⁾のである。

さて、「企業は組織である」ならば、企業組織の意思決定過程における「目標体系の形成」の問題が分析されなければならない。ハイネンの言を待つまでもなく、この問題は経営経済的企業目標論が果たすべき重要な課題の一つ⁽³⁷⁾をなすのである。この問題を分析する際、ハイネンは、既述の如く、「企業は、その参加者が多様な個人的目標観念をもつ分権的組織である」という認識を念頭におきながら、次の三つの問題を研究しなければならないとの

べている。

第1の問題は、どのような集団が目標形成過程 (Prozeß der Zielbildung) に直接的・間接的に参加するかということであり、第2の問題は、これらの集団がどのような方法で目標形成過程に参加するかということであり、第3の問題は、意思決定委譲という現象が組織的目標体系の内容的細分化 (Spezifizierung) とこれらの諸目標の達成の実現可能な範囲にどのような作用を及ぼすかということである。第1と第2の問題は、企業の目標体系の「上位目標」(Oberziel)⁽³⁸⁾の形成に関する問題であり、第3の問題は形成された上位目標の実現 (Realisierung)⁽³⁹⁾に関する問題であると解することができるであろう。

われわれが本章で問題とするのは、組織としての「企業の目標」であり、「企業自体の目標」であり、それ故に、組織としての企業が、統一的全体として追求する目標の形成と実現、すなわち企業の上位目標の形成と実現こそが問題であり、企業組織参加者の個人的目標は直接的には問題としない。ところで、ハイネンは、別の箇所、企業の目標形成を分析する際には、第1に組織的上位目標の決定、第2に組織参加者への目標指定 (Zielvorgabe)、第3に目標達成の制限要因 (Begrenzungsfaktoren) に関する問題を考察しなければならぬ⁽⁴⁰⁾と述べている。われわれは、上にのべた企業の上位目標の形成に関する問題がこの第1の問題に相応し、上位目標の実現に関する問題がこの第2、第3の問題に相応すると解することができる。

そこで、われわれは、このような観点から、まず、組織としての企業の目標の形成過程、換言すれば企業の上位目標の形成に参加する集団とその影響を検討し、次に、形成された上位目標の実現過程、換言すれば目標指定と目標達成の制限要因について検討し、その上でハイネンの所論について若干の吟味を試みることにする。

(1) 意思決定志向的経営経済学として経営経済学を体系化しようとする、ハイネンのこのような努力に関しては、次の彼の著作を参照されたい。

Betriebswirtschaftslehre heute, Wiesbaden 1966.

Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfB.*, 39. Jg., 1969, S. 207-220.

Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, insbesondere S. 19, S. 535-537.

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, 溝口一雄(監訳), 『経営経済学入門』, 千倉書房, 昭和48年。

Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfB.*, 41. Jg., 1971, S. 429-444.

Industriebetriebslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1972, insbesondere erster Teil.

第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を抛り所として—, 41頁-44頁。

(2) この点に関しては、次を参照されたい。

Heinen, *Einführung.*, insbesondere erstes Kapitel, 『経営経済学入門』, 第1章 応用科学としての経営経済学。

第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を抛り所として—, 44頁-45頁。

(3) この点に関しては、次を参照されたい。

Heinen, *a. a. O.*, Vorwort, zweites Kapitel und siebentes Kapitel, 『経営経済学入門』, 序文, 第2章及び第7章, 訳者あとがき2頁。

(4) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 12, 『経営経済学入門』, 4頁。

(5) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 46-48, 『経営経済学入門』, 44頁-47頁。

(6) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 48, 『経営経済学入門』, 47頁。

(7) 常規的意思決定に関しては、本章91頁-92頁を参照のこと。

(8) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 18-23, *Einführung.*, S. 18-21, 『経営経済学入門』, 12頁-15頁。

第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を抛り所として—, 42頁-44頁参照。

(9) ハイネンによれば、「体系」とは種々の関係が成立する諸要素の集合である、と定義される。(Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 23-24, S. 90, *Einführung.*, S. 51, 『経営経済学入門』, 50頁。)

(10) 内面的対立もしくは人格内的対立については、本章89頁を参照のこと。

Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 228-229.

(11) 人格間対立については、本章89頁を参照のこと。

Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 229.

(12) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 23-26, *Einführung.*, S. 48-49, 『経営経済学入門』, 47頁-48頁。

(13) たとえば、目標体系は既存の社会体系、現存の情報に依存していないと見なすことはできないし、社会体系に固有な性質と、その性質に密接に結びついてある情報の収集と処理の形態とは、追求目標に依存しているのである。(Vgl., Heinen, *Einführung.*, S. 49, 『経営経済学入門』, 48頁, *Grundlagen.*, S. 26。)

(14) Heinen, *Grundlagen.*, S. 27, vgl., *Einführung.*, S. 49, 『経営経済学入門』, 49頁。

(15) Heinen, *Grundlagen.*, S. 26, vgl., *Einführung.*, S. 49, 『経営経済学入門』, 48頁。

(16) Heinen, *Grundlagen.*, S. 26, vgl., *Einführung.*, S. 49, 『経営経済学入門』, 48頁。

(17) Heinen, *Grundlagen.*, S. 26.

(18) Heinen, *Grundlagen.*, S. 26, vgl., *Einführung.*, S. 49, 『経営経済学入門』, 48頁。

(19) 組織としての企業に関するハイネンの概略的考え方をここでのべる余地がないので、この点に関しては次を参照されたい。

Heinen, *Grundlagen.*, S. 26-27.

(20) 実践・規範的経営経済学と形成職分との関係、及びその内容については、次を参照のこと。

Heinen, *Einführung.*, S. 21-25, 『経営経済学入門』, 15頁-20頁。

平田光弘, 『グーテンベルクの経営経済学』, 森山書店, 昭和46年, 第5章 ハイネンの費用理論, 特に213頁-216頁。

第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を抛り所として—, 44頁-45頁。

(21) Heinen, *Grundlagen.*, S. 187.

(22) Heinen, *a. a. O.*, S. 187.

(23) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 187.

(24) 行動の自由という意思決定範囲(Entscheidungsspielraum)には、まず第1に、意思決定者には特定の学習された行動方法や制度化された行動方法が与えられ、その利用方法がまかされている場合と、第2には、あらかじめ指定されたプログラムを修正したり新たに作成することがまかされている場合とがある。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 188, Zielfunktion., S. 57。)

- (25) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 188.
- (26) 数学的意思決定計算がその具体的例である。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 189.)
- (27) その理由は、第1に意思決定者の質的量的な能力の限界であり、第2には経営内の意思疎通 (Kommunikation) の問題である。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 190.)
- (28) ハイネンはエンゲルス (W. Engels) の定義によりながら、意思決定領域とは、意思活動によって直接的間接的に影響されうる人間と事物の集合と種類、及び意思活動の成果に影響を与える所与の環境である、と定義している。
(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 22, *Industriebetriebslehre.*, S. 36-48.)
Vgl., derselbe, *Einführung.*, S. 23-24, 『経営経済学入門』, 18頁-19頁。
Vgl., W. Engels, *Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie*, Köln und Opladen 1962, S. 94.
Cf., Ch. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge/Mass. 1938, p. 195.
平田光弘, 『前掲書』, 243頁参照。
- (29) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 189-190.
- (30) Heinen, *a. a. O.*, S. 190-191.
- (31) この点に関して詳しくは、次を参照されたい。
Heinen, *a. a. O.*, S. 191.
J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, New York 1958, p. 210.
H. A. Simon, A Comparison of Organization Theories, *Review of Economic Studies*, Vol. XX (1952/53), p. 44.
- (32) その場合、心理学的、社会学的、政治学的及び人類学的研究成果が目標形成の分析に取り入れられる。
Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 191.
- (33) 役割とは、マインツ (R. Mayntz) によって、「組織における特定の職位の所有者に対する社会的規範または期待の複合体」であると定義される。
Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 192.
Vgl., R. Mayntz, *Soziologie der Organisation*, Hamburg-Reinbek 1963, S. 81.
- (34) たとえば、安全性に注意深い人間は、企業の販売領域よりも財務領域における活動により適していると考えられる。
Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 192.
- (35) Heinen, *a. a. O.*, S. 191-192.
- (36) このような観点から、ハイネンは、今までの種々の理論の評価を試みている。これについて詳しくは、次を参照されたい。

Heinen, *a. a. O.*, S. 192-202.

- (37) ハイネンによれば、経営経済的企業目標論の課題は次の4つである。1. 目標概念の規定, 2. 目標体系の構造の解明, 3. 意思決定基準の設定, 4. 目標体系の形成と時間的变化。
Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 44-48.
本章では4の中の「形成」のみが取り上げられている。2に関しては、第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を拠り所として— を参照されたい。
- (38) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 46-47.
- (39) 上位目標に関しては、次を参照のこと。
Heinen, *a. a. O.*, S. 102-107.
Derselbe, *Einführung.*, S. 104-106, 『経営経済学入門』, 117頁-119頁。
第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を拠り所として—, 55頁-56頁。
- (40) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 202.

3 企業目標の形成過程

まず、われわれは、企業組織の中で、組織的上位目標の形成過程へどのような集団がどのような方法で参加し影響を及ぼすかという問題を、ハイネンの所論を介して検討してみよう。彼は、サイアート=マーチの構想 (Konzeption von Cyert und March)⁽¹⁾ に若干の政治学の構想を導入して⁽²⁾、これらの問題を分析しようとする。

(1) 目標形成過程に参加する諸集団とそれらの影響

ハイネンによれば、政治的経済的組織とは、個人 (Individuen) や成文的及び自生的集団 (formelle und informelle Gruppen) によって構成される多層的形成体 (vielschichtige Gebilde) であり、各組織参加者は各々常に多くの集団の成員 (Mitglied) であると把握される。各成員はその属している集団を介して、目標形成過程に影響を及ぼすと解される。そこで、企業組織

の集団構造 (Gruppenstruktur) が、目標形成過程の分析の基礎をなす⁽³⁾。

組織に関する「誘因・貢献理論」(Anreiz-Beitrags-Theorie)⁽⁴⁾においては、企業の内部的組織参加者 (interne Organisationsteilnehmer) のみならず、企業の外部者も外部的組織参加者 (externe Organisationsteilnehmer) として、企業の参加者とみなされるのであるが、ハイネンも目標形成過程への参加集団を内部的組織参加者のみに限定せず、外部的組織参加者をも参加集団⁽⁵⁾に含んでいる。まず、内部的組織参加者から見ていこう。

資本主義的経済体制では、原則的に生産手段の所有者 (Eigentümern) が目標決定の権限をもつ。所有者は目標決定にいろいろな影響を及ぼすが、その場合、企業の法律的形態が問題となる。いわゆる個人企業の場合には、所有者の個人的目標観念がその企業の目標体系に強力に反映されるが、所有権が広く分散された企業、換言すれば会社企業 (Gesellschafterunternehmung) の場合には、所有者の目標体系への影響は、定款 (Gesellschaftsvertrag) によって定められており、たとえば出資額に結びついている投票数が所有者間の調停規則 (Schlichtungsregeln) であり、それを彼らの影響力の尺度として把握することができる。

株式会社の取締役会 (Vorstand) あるいは他の会社形態の業務管理者 (Geschäftsführer)、いわゆるトップ・マネジメント (top management) は、目標形成過程への第2の参加集団である。それ故、所有者が同時に業務管理者であれば、その目標形成過程への影響は最も強くなる。そうでなくても、業務管理者あるいは取締役会は、法律もしくは契約によって、所有者に対して相対的に大きな独立性をもっていることが多い。

組織的目標形成過程に影響を及ぼす第3の集団は、監査役会 (Aufsichtsrat) 等の統制機関 (Kontrollorgane) である。彼らは所有者あるいは利害者集団に委託されて企業の業務管理者を監視し、法律上の命令 (rechtliche Vorschriften) という形で目標形成過程に参加することが多い。上述の三つ

の集団が、目標形成過程に対して支配的影響を及ぼし、他の全ての組織参加者が強い影響力をもつのは極めて例外的な場合にすぎない。たとえば、従業員 (Belegschaft) は、法律に基づく経営協議会 (Betriebsrat) において、経営意思形成に何らかの共同権をもつが、ハイネンによれば、彼らの権限は所有者や業務管理者に比して相対的に弱く、目標形成過程への直接的影響力は与えられず、単に自生的影響を介して参加するにすぎないのが普通であるという。

供給者 (Lieferanten)・顧客 (Kunden)・信用供与者 (Kreditgeber)・銀行 (Banken)・国家機関 (staatliche Organe) 等の外部的組織参加者も、目標形成過程に影響を及ぼす集団として考えられる。しかし、これらの集団の影響は間接的であることが通常であると解される。直接的な影響は、企業の支払い能力喪失のためその存続が債権者もしくは債権者会議にかかっている⁽⁶⁾というような、「危機的」状況において現われるにすぎないのである。

以上のように、組織的目標形成過程に参加する集団やその影響は多種多様である。ハイネンによれば、法律あるいは契約によって目標決定に特別の権限が与えられる集団は「中核集団」(Kerngruppen) と称され、それ以外の集団は「従属集団」(Satellitengruppen) と称される。中核集団の成員が目標形成過程に直接的に強い影響力を及ぼすことは自明のことであるが、従属集団の成員の影響力は間接的にすぎないわけではなく直接的でもありうる。中核集団との間に「連合」(Koalition) もしくは「代表派遣」(Kooptation) を行い、両集団が結合する場合はそれである。

連合とは、「本来の (originär) 中核集団」が若干の従属集団と提携することによって中核集団が拡大され、「派生的 (derivativ) 中核集団」を形成することであり、こうした連合を介して、「本来の従属集団」も目標形成過程⁽⁷⁾に直接的に参加できる。代表派遣とは、従属集団の若干の成員が代表として中核集団に派遣されることであり、彼らは従属集団の代表として目標形成過

程に直接的に参加できる⁽⁸⁾。しかし、ハイネンによれば、目標形成過程に参加する集団の間の連合や代表派遣を具体的に正確に区別することは困難であり、また、各集団自体も下位集団に分割され、この下位集団間にも連合や代表派遣が成立するから、事態はますます困難になる⁽⁹⁾。

従属集団はこのように連合と代表派遣によって目標形成過程に直接的影響を与えるが、一般的には間接的影響に制限される。中核集団の成員と従属集団の成員との間に、何らかの「権力もしくは影響関連」(Macht- bzw. Einflußbeziehungen)が成立する場合はそれであり、中核集団はそのような権力もしくは影響関連のために、従属集団もしくはその成員の目標観念を考慮しながら、目標形成過程に参加するのである⁽¹⁰⁾。このような影響関連を成立せしめる基礎は、非常に多層的⁽¹¹⁾の性質を有している⁽¹²⁾。

さて、以上の論述で示されたように、企業組織参加者の間の集団化と影響関連は非常に複雑であるために、複雑な「権力構造の形態学」(Morphologie der Machtstruktur)が成立する。この形態学は、成員の個人的目標観念や目標形成過程の経過と結果を決定する。また、権力構造は、企業組織参加者の「行動方法」(Verhaltensweisen)を限定する。ハイネンは、目標形成にとって重要なこのような権力構造の体系的分析と、さらに権力構造によって限定される行動方法の包括的体系の研究が長い間欠けていたと批判すると同時に反省する⁽¹³⁾。企業の目標は、企業組織参加者がもつ矛盾する個人的目標観念の間で交渉され、その交渉の妥協の結果として生ずるとというのがハイネンの基本的考え方であると解される。それ故、ハイネンにとっては、企業組織参加者の行動方法が明らかにされねばならず、そのためには企業組織内部の「権力構造の形態学」⁽¹⁴⁾を確立し、それを目標形成過程の理論的分析の中に導入しなければならないのである。その場合、その中に企業組織における交渉過程(Verhandlungsprozeß)自体を含まなければならないのは明らかである。その過程がまさに、組織的目標形成の方法に関する問題なのである。

(2) 組織的目標形成の方法

前述したように、企業目標はその形成過程に参加する諸集団の成員の個人的目標観念の交渉過程の結果として形成される、というのがハイネンの基本的立場である。ところで、ハイネンによれば、交渉過程とは、第1に、参加者の相互活動と意思疏通の連続であり、第2に、多くの部分体系から成る相互依存的諸活動の全体系であり、第3に、互いに入れ代わり、多層をなし、並列的に経過する部分過程の「構造」(Gefüge)⁽¹⁵⁾である。

ハイネンは、このように複雑な交渉過程を分析するために、ワルトン=マッカーシー(Walton and McKersie)⁽¹⁶⁾の賃金交渉モデルに修正を加えることによって、組織的中核集団と目標形成過程の分析を試みている。このモデルでは、「分配的交渉」(distributive Verhandlungen)と「統合的交渉」(integrative Verhandlungen)という二つの交渉形態が区別されている。前者は純粋な利害対立の解決を旨とするものであり、後者は新しい代替案を探索しようとするものである。前者の理論的基礎となっているのは零和ゲームの理論であり、そのような基礎から導出された交渉理論は、目標形成過程で生ずる「対立」(Konflikt)が解消される過程を説明できないし、現実の対立解消過程と類似性を見出しえないので、目標形成過程に適用できない。「利害・目標対立」(Interessen- und Zielkonflikte)が存在するならば、彼らに共通する目標の交渉によって対立を解消するだけでなく、むしろ、共通の探求過程で、参加者全員のもつ個人的目標観念に相応する新しい代替案を求めるといことが生ずるのである。

そこで、中核集団の範囲内で、統合的交渉過程が重要な役割を演ずることになる。目標意思決定と手段意思決定とは、現実において明確に分離され厳格に区別されるわけではない。上位職位における手段意思決定は、下位職位にとってみれば同時に目標意思決定でもありうる。目標意思決定と手段意思決定の過程は、むしろ並列しながら経過すると考えられる。したがって、あ

る集団（個人）の目標は、他の集団（個人）の目標達成の手段でもありうる。そこで、中核集団における目標形成は、目標と手段が交錯し合う「混合的（gemischt）交渉過程」（mixed bargaining）の範囲内で行われる。このようにして、成員全ての個人的目標の対立を解消するためには、統合的交渉過程の中で、「組織的上位目標は、企業におけるおおまかな概略計画において決定されることが多い」とハイネンはのべている⁽¹⁷⁾。

ところで、分配的・統合的交渉は、複数の個人による集団意思決定過程（Gruppenentscheidungsprozesse, joint decision processes）であるから、そこから生ずる種々の問題が考察されなければならないであろう。集団の成文的・自生的側面の関係、参加者の用いる交渉戦略や戦術（Verhandlungsstrategien und -taktiken）、交渉熟練（Verhandlungsgeschick）や人格的影響（persönlicher Einfluß）といった実践的研究が必要であろう。ここでハイネンが取り上げているのは、「社会情緒的（sozio-emotional）集団構造」を変化せしめようとする、交渉参加者の活動と戦術である⁽¹⁸⁾。

社会情緒的集団構造は、共通する感情（Gefühle）と態度（Attitüden bzw. Einstellungen）から構成される。交渉者間のこのような非常に感情的関係は、「交渉気風」（Verhandlungsklima）を強く決定し、交渉気風は意思決定過程の経過と結果を決める。表3-1は、このような関連と態度の、種類⁽¹⁹⁾

表 3-1: 目標形成集団の社会情緒的構造

基準 \ 関連の型	対立	制限的功撃	適応	協働	共謀
動機的志向	極端に競争的	適度に競争的	個人主義者的	共同的	他人の不利へ極端に共同的
交渉権限の承認	否定	不承不承	現状受容	無制限な承認	— — —
相互信頼	極端な誤解	誤解	制限的信頼	全面的信頼	相互の強要可能性に基づく信頼
合性度	憎悪	反抗	中立的礼儀	好意	「仲間的」親密性

と強度を示している。感情的関連を五つの型に分けそれらをさらに五つの態度基準で区別することによって、社会情緒的集団構造が詳しく示されている。

中核集団の社会情緒的構造をより正確に分析するには、企業目標形成集団の成員の感情的関連の多様性に依じて、関連型をさらに広げ、態度基準をさらに増やすことでそれが可能である。これらの関連は、交渉過程の進行とともに生じかつ変化するし、交渉者自身が意識的に相手の関連に影響を及ぼす。それ故、集団意思決定過程は、社会情緒的集団構造の変化をねらう交渉過程という部分過程をともなっている。交渉過程全体の中の個々の部分過程の間には、密接な関連があることは自明なことである。それ故、社会情緒的集団構造を変えようとする戦術は、他の部分過程に作用を及ぼす。交渉過程が同一の参加集団と空間的に密接に繰り返されるならば、集団関連への無意識的副次効果が重要であるから、戦術を用いる場合にはこのことが考慮されなければならない。ところで、企業の目標形成過程においては、社会情緒的集団構造に対する長期的作用が極めて重要である。なぜならば、長期的作用が考慮されるので、企業の中核集団においては、成員の極端なもしくは適度な競争志向化は例外的だからである。それ故、ある程度の協働用意や相互的適応の状況または中立的礼儀が成立している、ということから理論的分析を始めることができるのである⁽²⁰⁾。

目標形成過程における活動や戦術は、分配的・統合的交渉の部分体系や社会情緒的集団構造で論じ尽くされるものではない。中核集団と従属集団の連合や代表派遣にともなって、従属集団内部の目標や交渉戦術の不一致、従属集団内部の交渉過程が及ぼす中核集団の目標形成過程への作用、従属集団に特徴的である自生的性質等といった諸問題が解決されなければならないという困難性が存在している。ハイネンは、このように、企業目標形成過程におけるさまざまな困難性を示しているのであるが、このような現象を適切な方法で把握し、目標形成過程について具体的言明を可能にするモデルを展開す

ることが彼の課題をなすと解される。しかし、現時点ではこのようなモデルを展開することは不可能に思われるとハイネンは告白している。しかし、そうであるとしても、経営経済的目標研究はその説明探求にあたって他の社会科学の成果を放棄してはならないことを強調するのがハイネンであり、われわれは、そこに、学際的研究 (interdisziplinäre Forschung) の必要性を説く、彼の経営経済学の特質の一つを見出すことができるのである。⁽²¹⁾⁽²²⁾

- (1) ハイネンは、サイアート=マーチの理論を、組織的意思決定の複雑性と個人的目標観念の多様性を考慮しながら、共同意思決定過程の分析、特に目標形成過程の分析が現実的であると評価しているが、彼らにおいても一定の企業目標が所与として仮定されていると批判している。ハイネンの彼らに対する評価と批判に関して詳しくは、次を参照のこと。

Heinen, *Grundlagen.*, S. 200-202.

Cf., R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J. 1963.

- (2) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 201, *Einführung.*, S. 95, 『経営経済学入門』, 105頁。
- (3) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 203.
- (4) ハイネンのいう「誘因・貢献理論」とは、バーナード等によって主張される理論をさし、この理論は、組織の目標形成過程の分析に対して理論的概念用具を提供してくれるが、企業組織の現実の関係を条件つきでしか説明しえないとハイネンによって評価・批判されている。この点に関して詳しくは、次を参照のこと。
- Heinen, *Grundlagen.*, S. 199-200.
- Barnard, *op. cit.*, pp. 139-160.
- (5) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 204.
- (6) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 203-205.
- (7) たとえば、連合は、株式会社の監査役会が取締役会への助言に関与する場合に生ずる。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 205.)
- (8) たとえば、代表派遣は、取締役会への参加権が大株主に与えられた場合に、企業の業務管理者と所有者との間に生ずるし、監査役会における銀行や労働者の代表者は、銀行や労働者と所有者との間の代表派遣である。さらに、株式会社の取締役会への労務担当重役の招聘は、労働者と業務管理者との間の代表派遣

である。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 205.)

- (9) たとえば、アメリカの取締役会は、社内業務管理者と社外取締役からなっているし、取締役会には多くの下位委員会が設置されている。また、ドイツの株式会社においても、監査役会の下位委員会が取締役に付属せしめられている。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 205-206.)
- (10) このような権力関連に基づいて、中核集団の成員は従属集団の目標を考慮するのであるが、従属集団が中核集団の成員に対してある裁可権 (reward power) を有する例として、監査役会による任用契約の延長か株主総会による解任を求める取締役をあげることができる。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 206.)
- (11) たとえば、中核集団のある成員が他の組織参加者の目標と一致するならば、組織的目標決定の妥協が生ずる (referent power)。従属集団の成員が、中核集団の成員の行動を監視しうる法律的契約的権利をもつこともある (legitimate power)。また、大株主が同時に監査役会議長であるならば、目標形成過程に直接参加しなくても、取締役会に影響を与えうる。時には、専門的知識を有する専門家が企業の手段意思決定に影響を及ぼす (expert or informational power)。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 206-207.)
- (12) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 205-206.
- (13) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 207.
- (14) ハイネンは、そのような「行動方法」をキルシュ (W. Kirsch) のモデルを導入することによって分析を試みている。そこから、矛盾する個人的目標の妥協として企業の目標が設定されるという言明を引き出し、交渉過程を組織的目標形成過程に導入すべきことを論証しようとするのである。この点に関して詳しくは、次を参照のこと。
- Heinen, *a. a. O.*, S. 207-209.
- W. Kirsch, *Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsgleichgewichts*, Diss. München 1964, S. 143 ff.
- (15) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 209.
- (16) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 210.
- Cf., R. E. Walton and R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York-London 1965.
- (17) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 210-211.
- (18) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 211.
- (19) Heinen, *a. a. O.*, S. 212.
- Cf., R. E. Walton and R. B. McKersie, *op. cit.*, p. 189.
- (20) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 211-214.
- (21) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 214-215.

- (22) 企業における目標形成過程については、さらに、次を参照されたい。
Heinen, *Einführung*, S. 95-98, 『経営経済学入門』, 105頁-109頁。

4 企業目標の実現過程

企業内の中核集団によって決定された上位目標は、手段意思決定が行われそれらが執行されることによってはじめて実現される。これらの意思決定・執行職分 (Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben) は、分権的企業組織 (dezentrale Unternehmungsorganisation) を前提とする限り、上位目標の決定に直接参加しない組織参加者全員によって果たされなければならない。すなわち、全ての手段意思決定は、それらの部分構成要素 (Teilkomponenten) に分解され、個々の部門 (Abteilungen) に割り当てられて上位目標の実現がもたらされるのである。換言すれば、意思決定過程は企業の権限もしくは命令の体系 (Kompetenz- oder Weisungssystem des Unternehmens) の中で制度化されており、その制度を介して上位目標が実現される⁽¹⁾。

(1) 目標指定と指標計算

上位目標の決定に直接参加しない企業の中位・下位職位は、適切な目標情報が与えられてはじめて、その職分を最適に実現することができる。しかし、上位目標は、部門にとって抽象的なオペレーショナルでない命令であることが多い。そこで、「目標設定と目標達成の人為的単位」(künstliche Einheit von Zielsetzung und Zielerreichung)⁽²⁾ という問題が提起される。すなわち、上位目標を明確にしその実現を保障する企業管理者 (Unternehmensleitung), いわゆる「経営者」の存在によって、この困難性が解消されると解される⁽³⁾。換言すれば、彼らによって、企業の全体目標の達成に必要な行動を分割し統合するための前提条件が作り出されると解されるのである。

その重要な条件が、中位・下位職位への目標指定 (Zielvorgabe) である。目標指定によって、企業目標が特殊な基準に変えられ、個人の活動が企業目標に一致せしめられる。目標指定は副最適化原理 (Suboptimierungsprinzip)⁽⁴⁾ と結びついて、上位目標から適切な中位・下位目標が導出され、目的・手段考察 (Zweck-Mittel-Betrachtung) を用いて、企業活動の重要な命令 (行動原理・目標) が階層的秩序をなして形成され、階層的秩序をもつ目標体系⁽⁵⁾ が生ずる。

その結果、企業の組織階層と行動原理の目的・手段階層は、類似性を示す。まず、組織階層は意思決定の委譲径路を示し、執行職分は、それが最終的に執行されるまで、階層の各領域で手段意思決定によって、たえず強力に具体化される。目的・手段階層でも、一般的命令の性格をもつ上位目標が、特殊な命令として、最終的に直接的行動命令を意味するまで、中位・下位目標によってますます具体化される。

このような目標指定の形態には、権威的 (autoritativ) 下位目標決定と参加的 (partizipierend) 下位目標決定⁽⁶⁾ の二つがある。前者においては、上位管理者 (Führungsspitze) が上位目標のみならず中位・下位目標をも権威的に決定し指定する。したがって、組織参加者にとっては、指定された基準 (目標) は影響不可能な値であり、その実現は上位管理者の手中にある統制制度によって監視される。このような目標指定によれば、厳格な命令と継続的統制により、社会体系は安定した相互活動構造を示すことが強調され、参加者間の関係は、不確実性が少なく障害も少ない活動経過をもつと主張されている。

後者においては、中位・下位職位に意思決定範囲が与えられ、彼らに与えられた範囲の基準に相応する限りは目標指定過程そのものに参加するのである。そのために、彼らは実際の達成結果と決定されている部門目標との比較が容易にできる情報を使用する。ここにおいては、委譲された全責任範囲に

対して具体的目標を設定するという責任があり、設定した目標が上位目標と一致するためには、その目標が直接の上司によって吟味され是認されなければならない。また、上位職位は下位目標決定の際に、助言的機能を果たし、その助言は「現実的目標設定」を決定することにまで及ぶ。ここでは、組織の能率の高さは、目標の理解と成員の承諾の度合に結びついているという仮定に基づいており、そのねらいは企業目標と個人的目標の適切な統合の促進にある。ハイネンによれば、このような部分目標決定過程への参加は、企業目標との一致を高めるということが調査によって確かめられている。⁽⁷⁾

中位・下位目標の達成が同時に上位目標の達成を意味するためには、何よりも具体的な目標情報を得ることが前提であり、そのための適切な情報用具が「指標計算」(Kennzifferrechnung)である。指標計算は企業管理の情報必要性に応じて、経営計算制度から指標を形成し、企業活動領域の数量的経済値を相互に関連づけ、全体組織もしくは組織単位の管理を測定し判断する。それ故、それは経営統制に役立ち、経営処理と新計画の出発点を提供する。このように、指標計算は目標指定の重要な用具であるとともに、分権的組織の管理の重要な用具でもある。企業の職位には、分割された意思決定・執行職分を上位目標に適合して果たすために必要な目標情報が、明確な形態で伝達され、同時に、彼らは、全体系に責任ある上位管理者に目標達成に関する統制情報を提供する。われわれは、このように重要な機能を果たす指標計算を、大いに活用しなければならないことを知る。⁽⁸⁾

(2) 目標達成の制限要因

交渉過程を介して組織参加者の個人的目標が交渉され、上位目標が決定されるのであるが、個人的目標間の対立は決して解消されるのではなく、単に表面的な解決、いわゆる「準解決」(Quasilösung)を示すにすぎない。また、この上位目標を実現するために、目標指定ができるだけ上位目標に相応

して行われるが、組織参加者は個人的目標観念や自生的集団の規範の追求を決して放棄しないから、ここにも目標対立が生じ、目標の準解決が生ずる。このように、組織的企業目標体系は、個人的目標対立の「妥協的形態」(Kompromißform)にすぎないから、組織的上位目標の実現範囲は制限されているのが通常である。さらに、企業組織においては目標達成の範囲を制限する「制限要因」(Begrenzungsfaktoren)が存在するので、成文的企業目標の達成範囲が影響をうける。企業目標はその実現過程において、二重の達成範囲の制限を受けるわけである。

そこで、次に、企業組織の成文的目標体系が、どのような制限要因によってどのような作用を受けるかという問題が生ずる。ハイネンは制限要因として、「利害・目標対立」(Interessen- und Zielkonflikte)・「意思疎通体系における障害」(Störungen im Kommunikationssystem)・「常規的・慣習的反応」(routine- und gewohnheitsmäßige Reaktionen)をあげ、これらが組織の合理的行動、いわゆる組織の給付効力(Leistungswirksamkeit)を妨害するとのべる。⁽⁹⁾これらの三要因が、それぞれ「目標体系」・「情報体系」・「社会体系」に対応するものであることが注意されなければならない。企業組織を構成するそれらの下位体系内部における制限要因が、全体としての企業組織目標の実現範囲を制限すると解されるのである。

① 組織内の利害・目標対立⁽¹⁰⁾

これは組織的対立とも称され、成文組織の中で指定された命令(目標・規範・役割要求)からの組織参加者の意識的な行動差異を意味する。行動差異は、組織参加者の選好尺度または価値観の相違から生じ、「社会的緊張」(soziale Spannungen)をもたらす。このような「対立状況」(Konfliktsituationen)は、数多くの直接的間接的作用要因をもつ多次元の「緊張もしくは力領域」(Spannungs- bzw. Kräftefelder)として把握され、対立者(Konflikt-

träger) は企業組織における個人もしくは集団であり、対立原因は個人、個人間の関連、社会体系の「環境」もしくは「境遇秩序」(Rahmenordnung)にある。このような認識に基づいて対立原因の類型化を行ったフルステンベルク (F. Fürstenberg) によりながら、ハイネンは対立原因として、制度的境遇秩序 (institutionelle Rahmenordnung)・社会的相互活動構造 (soziales Interaktionsgefüge)⁽¹¹⁾・組織参加者個人 (Individuum) をあげる。

第1の原因は、成文組織、換言すれば組織の階層的構造にあるから、階層制約的 (hierarchisch bedingt) 対立であり、企業の活動領域・命令体系・目標体系・情報体系の構造における緊張から対立が生ずるかによって、四つの基本形態が区別される。まず対立は、部門形成から生ずる集団対立に原因する。部門に指定された下位目標が企業の上位目標と必ずしも一致せず、また部門目標間に競合的関連が成立する場合はそれである⁽¹²⁾。次に、対立は、企業の上位管理職位において現われ、それらが組織の垂直的水平的構造の全てに作用するのが通常である。意思決定が中位・下位職位に委譲されればそれだけ、上位目標の達成度は制限される。さらに、対立は、目標間の対立としても現われる。成文組織において、対立がない目標階層を形成することは非常に困難である。部門目標間には、常に何らかの対立が存在している⁽¹³⁾。最後に、対立は、代替案の結果についてなされた判断が、部門ごとに相違する時に生ずる。このような相違する判断の調整に関して、情報体系が重要な役割を果たすと解される⁽¹⁴⁾。

第2の原因は、いわゆる成文組織と自生組織との関連から生ずる。企業の成員には成文的な行動方法 (Verhaltensweisen) と自生的に生ずる行動方法とがあり、両者が対立することは容易に考えられる。対立原因は、成文的集団と自生的集団がもつ「規範」(Normen) 間の矛盾である。無意識的に成立する自生的規範は、成文組織で指定された部門目標 (成文的規範) や成員の個人的目標と対立しうる。これら三者が競合すれば、行動要求の緊張領域が

生じ、特に自生的集団が成文組織目標の達成を制限する要因になる。さらに、成文的・自生的な集団指導者 (Gruppenleiter) 間に対立が生ずれば、集団内で二つの対立が生ずる。一つは、成文的・自生的集団指導者間の緊張であり、この緊張度は両集団の規範間の競合性に依存している。もう一つは、集団成員個人の権威対立 (Autoritätskonflikte) である。成文的・自生的指導者が同一人でなければ、成員はどちらの指導者にしがらうべきかという意思決定に直面することになる。このような対立も、企業組織の目標達成に対する制限要因をなす⁽¹⁵⁾。

第3の原因は、固有の人格構造と行動をもつ「組織参加者個人」であり、「人格内的対立」(intrapersonelle Konflikte) と「人格間対立」(interpersonelle Konflikte) とが区別される。前者は、個人が組織目標実現に合目的な意思決定を知らない場合とか、相互排他的動機間で選択をしなければならない場合とかに、自己の個人的動機構造を決定し行動方法を決定する際の緊張として生ずる。後者は、意思決定者達のもつ選好尺度が相違する場合に生ずる。人間の価値観や動機構造は人によって相違し、そのため企業の行動規範への適応は困難になる。個人の主観的期待と企業の客観的要請との同化が達成されなければ、その人間は潜在的対立所有者になってしまう。個人的目標と組織的目標との差異は「対立度」(Konfliktgrad) と称され、両目標の一致の程度は「同化度」(Solidaritätsgrad) と称される。したがって、組織的目標達成の制限は対立度に依存しており、対立度は種々の要因によって影響をうけている⁽¹⁶⁾。

以上のように、ハイネンは組織内の利害・目標対立の要因を綿密に分析し検討しており、その努力は積極的に評価されるべきであろう。この分析の最後にあたって、彼は、個々の対立が組織の給付活動にどう作用するかは一般的には答えられないが、時には対立が組織的活動に刺激的作用を及ぼすとしても、原則的には対立は企業の給付効力を妨害する、とのべている⁽¹⁷⁾。

② 意思疎通体系における障害⁽¹⁸⁾

ハイネンによれば、企業の意味疎通体系の質的水準は企業内の不確実性(Ungewissheit)と密接に関連しており、それは企業外の不確実性と並んで組織の目標達成に影響を与える。既述の如く、企業の合理的全体意思決定には、部分意思決定の全体的一致が必要不可欠である。他人の処理は自分の意思決定の条件であるから、各組織参加者には他の意思決定単位の活動や反応が通知されなければならない。すなわち、組織においては情報が収集され処理され貯蔵され伝達されなければならない。このような意思疎通関連(Kommunikationsbeziehungen)⁽¹⁹⁾には、成文的なもの⁽¹⁹⁾と自生的なもの⁽¹⁹⁾とがある。

成文的意思疎通関連とは、共通用語を用いる伝達の「構成された体系」を意味し、それには意思疎通経路の一部しか許されない「拘束的(gebunden)意思疎通体系」と、意思疎通相手・意思疎通方向・伝達すべき情報または報告に関して何らの制約もない「解放的(frei)意思疎通体系」とがある。後者と自生的意思疎通関連との間の境界は、流動的である。拘束的意思疎通体系においては、自生的意思疎通関連はプラスの作用を及ぼしうる。しかし、成文的意思疎通相手を忌避し報告を故意に誤解釈することにより、組織における情報の流れと意思決定に対してマイナスの結果を生ぜしめる。その結果生ずる意思疎通の障害は、内部的な不確実性をひき起こす⁽²⁰⁾。

意思疎通の障害とは、情報を内容的・形態的に変える全ての影響であり、そのような障害は数多くの要因に依存している。障害は、第1に、送信者(Sender)・経路(Weg)・受信者(Empfänger)という、障害成立場所に原因があり、第2に、その種類に応じて、技術的・意味論的・動機的(technisch, semantisch und motivational)⁽²¹⁾障害原因がある(表3-2参照)。

技術的情報障害は、主に「伝達経路」に原因し、伝達または処理の間に情報が変化してしまう。意味論的情報障害は、送信者または受信者による主観的で無意識的な情報の変化であり、送信者が受信者と異なる用語を使用す

表3-2: 企業組織の意思疎通体系における障害

障害の種類	障害の場所	送信者	経路	受信者
技術的		例: 言い間違い	例: 電話の混線	例: 聞き間違い
意味論的		例: 専門的表現の無意識的使用	—	例: 専門的表現の無意識的誤解釈
動機的		例: 自己利害による情報の偽造	—	例: 命令の意識的誤解釈

ることに原因がある。動機的障害は、送信者と受信者の意識的情報操作によって生じ、自生的集団利害の保護や個人的目標の達成等の動機に基づいている。動機的障害は、単純に考えるよりも大きな意味をもっている。諸障害が結局は動機的性質をもっている⁽²²⁾、技術的あるいは意味論的障害と称されることが多いからである。

ハイネンによれば、以上のような意思疎通体系の障害より生ずる組織的目標達成の制限要因の大部分は、組織的目標体系は対立の「準解決」にすぎないという事実⁽²²⁾に帰せしめることができる。なぜならば、組織的意思疎通体系において動機的障害が多いという事実は、このような方法でしか説明できないからである⁽²³⁾。

③ 常規的・慣習的⁽²⁴⁾反応

ハイネンによれば、常規的行動とは、純粹意思決定の反対物であり、特定の状況下でしか妥当しない原則が状況の変化にもかかわらず用いられるという、固定化された反応である。ある状況下で適切な「プログラム」が、変化した状況下で、その適切性が吟味されることなく以前と同様に用いられ、意思決定が行われるのである。特別な考慮に基づき行動するのでなく、以前と同じように行動する。つまり、図式化された「粗雑な規則」(Faustregeln)⁽²⁵⁾を用いて行動すること、これが常規的意思決定である。

企業組織内における多くの活動は、そのような粗雑な規則を用いて、慣習

的・反復的反応として解決されるとハイネンは主張する。規則的に繰り返される問題の解決は、部門に委譲され、指定されたプログラムにしたがって常規的に行われるのであり、純粋な探求行動は、粗雑な規則の使用が誤りであることが明白になり、強力な外部的作用がある場合にのみ行われるというのである。⁽²⁶⁾

このような常規的行動の作用の例は、大企業における価格決定方法の例で明らかにされている。⁽²⁷⁾

常規的行動から組織の給付効力への障害が生ずることが多い、とハイネンは指摘する。常規的行動の原因は、情況変化により企業の活動パラメーターを最適に決定するためには別の条件が重要である、ということを経営管理者(Betriebsleitung)が知らないか、あるいはある程度の時間経過後にはじめて知るところにある。⁽²⁸⁾

常規的行動は常にプログラム化された行動であるから、個人の行動を規定するプログラムを変化した環境情況に適應せしめること、すなわち一種の「革新」(innovation)が必要であることをハイネンは主張する。彼によれば、組織参加者と組織目標が同一化すれば、常規的行動が放棄されるというよりも、新しいプログラムを發展させる活力をもたらすのが通常であるというのである。しかし、組織的目標形成過程は対立の「準解決」にしかすぎないために、対立は潜在的に広く存在するし、したがって、同一化も完全ではないから、前述の革新過程も刺激されないか、もしくは時間的に非常に遅れてしまるのが現実的であると解される。したがって、このような事情を考慮するならば、目標達成の範囲が常規的行動によって制限されざるをえないと解されるのである。⁽²⁹⁾

(1) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 215.

(2) Heinen, *a. a. O.*, S. 215.

Vgl., K. Bleicher, *Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entschei-*

dungsprozesses in der Unternehmungsorganisation, Berlin 1966, S. 137.

- (3) バーナードによれば、経営者職能の一つは「組織目的を明確に規定し定式化すること」であるとされている。(Cf., Barnard, *op. cit.*, pp. 231-234.)

なお、この点に関しては、次を参照されたい。

雲嶋良雄(稿)、「バーナードの管理者職能論」、『商学研究』14、一橋大学一橋学会編、昭和46年、55頁-60頁。

- (4) 副最適化とは、目標間に手段・目的関係が成立している場合、すなわちある意思決定情況のもとで、ある目標が上位の目標を達成するための適切な手段である時、その下位目標に志向して意思決定を行うことを意味する。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 105.)

- (5) 目標体系の例については、次を参照されたい。

Heinen, *a. a. O.*, S. 125-132.

第2章 企業の目標体系の構造 —ハイネンの所論を抛り所として—。

- (6) この形態は、たとえば「目標による管理」・「統合と自己統制による管理」あるいは「結果による管理」と称されるものである。(Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 217.)

Cf., P. F. Drucker, *The Practice of Management*, New York 1954.

Cf., D. M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York 1960.

Cf., E. C. Schleh, *Management by Results*, New York 1961.

- (7) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 215-218.

- (8) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 218-222.

なお、ハイネンは、指標計算においては、1. 指標は企業の上位目標達成を補助すべきこと、2. 指標は、オペレーショナルな形で組織単位の重要な値を把握すべきこと、3. 指標は、部分意思決定の遂行と調整に寄与して、上位目標の最高の達成を保障すべきこと、が要請されるとして、それらを詳細に分析している。

- (9) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 222-223.

- (10) Vgl., Heinen, *Zielfunktion.*, S. 62-64.

- (11) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 125, S. 223-224.

Vgl., F. Fürstenberg, *Grundfragen der Betriebssoziologie*, Köln und Opladen 1964, S. 129.

- (12) チャーチマン(C. W. Churchman)によれば、企業はその部門が相互に対立するように構成されており、ある部門の成果の増大は他の部門の成果を低下せしめるように形成されている。

Cf., C. W. Churchman, *Prediction and Optimal Decision*, Englewood Cliffs, N. J. 1961, p. 314.

Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 224.

- (13) たとえば、販売・生産・財務目標の対立があげられる。これについては、次を参照のこと。

Heinen, *a. a. O.*, S. 225-226.

- (14) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 224-227.

- (15) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 227-228.

- (16) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 228-229.

- (17) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 229.

- (18) Vgl., Heinen, *Zielfunktion.*, S. 61-62.

- (19) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 229-230.

- (20) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 230-231.

- (21) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 231.

- (22) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 231-232.

- (23) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 232.

- (24) Vgl., Heinen, *Zielfunktion.*, S. 59-61.

- (25) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 233.

- (26) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 233.

- (27) たとえば、カプラン (A. D. H. Kaplan) らの調査によれば、価格政策の基本原則のみが上位管理者によって決定されており、個別製品の価格決定は、下位職員に委譲されていると推測される。そこから、常規的反応が生ずると考えられる。なお、詳しくは、次を参照されたい。

Heinen, *a. a. O.*, S. 233-234.

A. D. H. Kaplan, J. B. Dirlam and R. F. Lanzillotti, *Pricing in Big Business*, Washington 1958, p. 5.

R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington 1945, p. 334.

- (28) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 234.

- (29) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 234-235.

5 若干の吟味

以上、われわれは、「企業目標」と「企業組織」に関してハイネンの主張する所を、彼の所論に即して検討しその理解に努めてきた。そこで、ここでは、このような彼の所論の理解に基づいて、彼の所論に若干の吟味を加えて

みたい。その前に、われわれは、彼の所論に関するわれわれ自身の理解を要約的に示してみよう。

ハイネンによれば、企業とは経営経済の具体的一形態であり、しかも、それは、「目標体系」・「情報体系」・「社会体系」という相互依存的下位体系からなる包括的上位体系であり、さらに、それは、組織として把握される。ここで、企業目標と企業組織との関連性が問題となる。その場合、社会体系の分析が重要である。社会体系が組織の中心的体系をなし、そこから組織的意思決定過程の複雑性と組織参加者の個人的目標の多様性という問題が生ずるからである。

さて、企業目標の設定は、組織的目標意思決定過程の結果であり、しかも、それは、連続的過程をなす。企業目標の「形成過程」は「交渉過程」である。種々の集団が直接的間接的に交渉過程に参加し、各集団とその成員の目標を実現しようとするが、結局は「中核集団」の成員の個人的目標の妥協として目標対立の表面的解決が行われ、企業の目標体系は「妥協的形態」として現われ、個人的目標対立の「準解決」が生ずる。交渉過程の分析には「権力構造の形態学」が必要であり、そこから生ずる種々の問題の解決には、諸種の隣接科学の知識が必要である。

交渉過程から生ずる企業目標は概略的なものであり、それを明確化し中位・下位職位に目標指定を行うものが「経営者」であり、目標が明確にされて企業目標の実現過程が始まる。企業目標が「手段・目的関連」に基づいて分割され、中位・下位職位に指定され、彼らによって指定目標が執行されることによって企業目標が実現される。しかし、その実現過程には、企業目標が目標形成過程に参加する人々の個人的目標対立の準解決であるが故に、種々の制限要因が存在する。なかんずく、成文目標間の対立、自生的集団の存在、個人自身、意思疎通体系、常規的行動が中心的制限要因をなすと解される。

さて、われわれは、以上のようなハイネンの所論をどのように評価すべき

であろうか。

まず、われわれは、企業目標それ自体を経営経済学の固有の研究対象とする彼の研究態度を積極的に評価すべきであろう。なぜならば、いわゆる伝統的企業理論もしくは経営経済学においては、企業目標について何らの考慮を払うことなく、営利経済的原理(erwerbswirtschaftliches Prinzip)のみを企業目標と仮定し、それが現実に妥当し有効なものであるかを吟味することなく、その仮定を基にして研究を進めてきたのが通常であると解されるからである。営利経済的原理の内容が一義的であり、しかもそれが現実に妥当しうるならば、企業目標を研究対象とすべき理由がないのはもちろんである。ところが、営利経済的原理の具体的内容には一義性が存在せず、そこにはさまざまな解釈が可能なのである。また、たとえばそれが経済学の通説である「期間利潤の極大化」と解されるとしても、現実の企業がそのような目標を基準として活動しているかは疑問視されているのが現状であると解される。また、現実の企業がそのような目標を唯一の目標として行動していないことは明白な事実であり、それと並んで多くの目標を同時に追求していると考えるのがより現実的である。

既述の如く、実践・規範的経営経済学を展開するハイネンの立場からすれば、経営経済学は、企業活動に対して何らかの目標を最適に達成するために、「正しい」(richtig)行動規範を提示しなければならないという形成職分(Gestaltungsaufgabe)をもつ。したがって、経営経済学がこの形成職分を果たしうるためには、企業目標が一義的に明確に与えられていなければならないことは自明のことであろう。そこに、われわれは、目標研究の重要性と必要性を認識し、それを経営経済学の固有の研究対象とするハイネンの研究態度の所以を見出すことができる。

上の問題と関連して評価すべきことは、企業を組織として把握し、組織現象から生ずる企業目標への諸作用を体系的に詳細に分析しようとしているハ

イネンの研究姿勢である。なぜならば、伝統的企業理論もしくは経営経済学は、組織の問題を無視ないし軽視することによって、組織から生ずる種々の問題の分析に深く立ち入らず、それ故に、組織現象が企業目標に与える諸影響の分析を怠っていたと解されるからである。企業は決して「一人企業」ではなく、企業の目標は必ずしも企業者の目標とは一致しない。企業の目標は、組織現象を認識することなしには、正しく把握しえないのである。実践・規範的経営経済学が、組織問題を重視し、その企業目標への諸作用を分析しなければならぬ所以をそこに見出すことができる。

その際、ハイネンは、組織における人間を単なる経済人(homo oeconomicus)とは把握しないで、「心理的社会的存在」であり、同時に「政治的存在」でもある具体的全体人(whole man)とみなしていることが強調されなければならないであろう。目標交渉過程の分析の際に、ハイネンのこのような把握を理解することができる。さらに、われわれは、企業目標の制限要因に関する彼の独自の理解を見逃してはならないであろう。そこでは、企業組織を構成する成文的集団・自生的集団・個人・情報体系の全てを通して企業目標とその制限要因を考察しているのであり、いわゆる企業の「全体情況」(total situation)において企業目標を考察していることが強調され評価されなければならないであろう。企業目標の制限要因の認識とその分析は、高く評価されなければならないであろう。

ところで、ハイネンの所論に対する以上のような評価にもかかわらず、その所論の中には、われわれにとって見逃しえない問題点がいくつか存在していると思われる。そこで、以下では、そのような問題点を取り上げ、われわれなりに検討してみよう。

まず、第1の問題点は、彼の「企業概念」の不明瞭性である。既述の如く、彼によれば、企業とは、相互依存的関連にある目標体系・情報体系及び社会体系という下位体系を包括する上位体系であり、しかも、それは組織と

称され、それ故、企業は、目標志向的、情報収集・処理的な社会体系と称される。他方、ハイネンは著書『経営経済学入門』において、次のようにもっている。「それ故、目標体系・情報体系及び社会体系は、包括的上位体系たる組織の相互依存的な下位体系である。このような観点から、組織は情報を収集し処理する目標志向的の社会体系である。この意味において、経営経済は一組織である。」⁽¹⁾ここで、われわれは混乱に陥ることになる。彼の論述によれば、社会体系の問題を除去するならば、企業＝経営経済＝組織という図式が成立する。われわれはこれをどう解釈したらよいであろうか。

ここで、「たとえば、軍隊、学校もしくは労働組合といった他の組織から、それ（経営経済＝菅家）は、その経済的活動から生ずる一連の事実によって区別される」という論述は重要である。すなわち、組織はその固有の活動によって、経営経済、軍隊や学校とに区別されるのである。経営経済に固有な活動は、原材料、機械、労働力および貨幣（資本）を調達し、財および用役を「生産」し、市場で販売することである。⁽²⁾企業は経営経済の具体的形態であることは既にのべられたが、両者を区別する基準は何であろうか。この点に関して、ハイネンの次の論述は重要である。すなわち、「それ故、グーテンベルクの基礎モデルの体制関連的事実（systembezogene Tatbestände）と体制無関連的事実（systemindifferente Tatbestände）は同様に（経営経済と他の組織を区別しうるのと同様に＝菅家）有効である。それら（体制関連的事実と体制無関連的事実＝菅家）は、経営経済的組織においてなされるべき意思決定の独自性に関係している。」⁽³⁾要するに、企業と経営経済の概念基準はグーテンベルクの基礎モデルに求められ、経営経済の意思決定の独自性もそれに求められると解される。

グーテンベルクによれば、経営経済は体制関連的事実と体制無関連的事実によって特徴づけられる。ここで重要なのは前者であり、それは、第1に自律原理（Autonomieprinzip）と器官原理（Organprinzip）であり、第2には

営利経済的原理（erwerbswirtschaftliches Prinzip）と計画的給付生産の原理（Prinzip plandeterminierter Leistungserstellung）⁽⁵⁾である。それ故、市場経済体制においては、経営経済は自律原理と営利経済的原理に基づいて意思決定が行われ、生産と販売が行われることになる。

ハイネンによれば、営利経済的原理に基づく経営経済こそが「企業」をなす。なぜならば、「私的な、利潤達成に志向した経済的形成体が『企業』と称され、それは我々の市場経済体制で重要な役割を演ずる」とハイネン自身⁽⁶⁾によつてのべられているからである。かくして、われわれは、「企業とは営利経済的原理に基づいて給付の生産と販売を行う経営経済という組織の一形態である」と定義することができるであろう。それは、まさに、営利的商品生産組織体、すなわち資本主義的経営をなす。ハイネンの用語をもってすれば、企業とは、営利経済的目標をその内に含む目標志向的、情報収集・処理的な社会体系をなす。ここにおいて、われわれは、市場経済体制すなわち資本主義経済体制によって規定される営利経済的原理は、企業すなわち資本主義的経営の生得的原理として体制的に与えられた、企業自体の原理として理解されなければならないことを知るのである。

第2の問題点は、目標形成過程を交渉過程として把握することによって生ずる疑問である。まず、目標形成過程に参加する集団が問題である。ハイネンは参加集団を中核集団と従属集団とに区別するが、その区分基準（原理）は法律と契約であると解される。なるほど、中核集団は法律や契約によって形式的には権限が与えられてはいるが、実質的・現実的にそれらの集団が権限を有しているかが問題である。たとえば、法律上あるいは契約上権限を有すると解されている、株式会社の株主総会や取締役会さらには監査役会の無機能化が論議されているのが実情であることを思えば、そのような区分原理には首をかしげざるをえないであろう。むしろ、そのような形式的原理によるよりは、実質的に誰があるいはどの集団が業務管理者すなわち経営者を支配

しているのか、もっといえば、企業を支配しているのかの検討がなされねばならないであろう。その時にはじめて、その区分原理は実質的原理をなすわけである。

次の問題は、目標形成過程に参加する集団はそれ独自の目標を有し、その実現を目指して交渉するののかという問題である。もし各集団がそれ自体の目標を有するとするならば、その具体的内容が明らかにされなければならないであろう。この点に関してハイネンはほとんど分析をしていない。単に、所有者的企業者 (Eigentümerunternehmer) もしくは業務管理者的企業者 (Geschäftsführerunternehmer) の目標観念を示しているにすぎないのである。⁽⁷⁾ また、これらの集団の目標は、集団内の個人的目標の交渉によって形成されたと考えられるが、この点に関して、ハイネンは明確にのべていない。さらに、これらの集団の成員がその組織上の地位を利用して、直接的に企業目標の形成過程に参加するとも考えられる。その場合、成員のもつ主観的個人的目標と客観的組織的目標が問題となるであろう。なぜならば、企業組織参加者は純粋な主観的目標をもつと同時に、組織上の地位から客観的に要請される目標をも有するからである。両者間に相違があれば、人格内的対立が生ずるであろう。この場合、客観的組織的目標の名をかりて主観的個人的目標の実現を目指すならば、いわゆる「利己的経営者」が発現することとなる。⁽⁸⁾

集団の目標が所与であるのか、あるいは交渉によって決まるのか、または成員の個人的目標が集団の地位や権限に基づいて前面に出るのかは、ハイネンの論述から読みとることはできない。しかし、ハイネンが、組織的目標体系は個人的目標概念の妥協にすぎず、個人的目標対立の表面的解決 (準解決) にすぎないと のべていることに注目するならば、最後の考え方が妥当すると考えられる。

次の問題は、ハイネンが交渉過程を分析する際に導入する賃金交渉モデルに関するものである。なぜならば、企業における目標交渉は、賃金交渉とは

全く異質なものであると解されるからである。前者では激しい対立関係は例外であり交渉者間の協調が支配的であると仮定されるが、後者においては労資の対立という極めて政治的色彩の強い交渉過程が支配的であると考えられる。それ故、ハイネンがこのモデルを導入する場合は、ある仮定から出発している。⁽⁹⁾

ところで、交渉には、何らかの妥協の原理がなければならないであろう。なぜならば、実質的支配者の強力な個人的目標の主張が企業目標として形成され実現されるならば、それが企業に活力を与える場合があるとしても、企業の存続と発展にとってマイナスの作用を及ぼすことも考えられるからである。それ故、「企業の立場」から妥協を成立せしめる原理が要請されるわけである。そのような「妥協の原理」はまさに客観的な「企業の原理」であり、それこそが体制関連的な「営利経済的原理」ではなからうか。なぜならば、近代的企业の大規模化は企業の持続的存立と発展とを要請し、そのためには企業の長期的な営利性が問題となると解されるからである。⁽¹⁰⁾ ハイネンが企業の目標体系を例示する時、営利経済的原理を体系の中心におかざるをえなかったのも、このような事実を否定しえなかったからであるとも考えられる。⁽¹¹⁾

最後に、交渉によって形成される企業目標は極めて概略的な計画においてしか現われない、というのは問題であろう。なぜならば、企業目標が一義的でない限り、目標指定は不可能であり企業活動そのものが不可能となるからである。ハイネンはここに、目標の明確化をその課題とする「経営者」の存在を介在せしめて説明を試みていると解されるが、その分析は不十分であるといわざるをえない。

第3の問題点は、交渉によって形成される「企業目標」と経済体制に規制される「営利経済的原理」との関係に関するものである。ハイネンは営利経済的原理を所有者の個人的目標の一つとして把握し、そこに具体的な内容を

もつ五つの形態を示しているが⁽¹²⁾、このような営利経済的原理の解釈にはわれわれは疑問を抱かざるをえない。営利経済的原理が企業自体の目標としてではなく、単なる所有者の個人的目標として把握されているからである。

交渉で生ずる企業目標は、企業の具体的な「活動目標」であり「行動目標」であると解される。なぜならば、企業内外における条件が変化すれば、絶えずそれらへの適応が必要であり、それに対応する企業目標は必然的に短期的性格を有することになり、ある活動（行動）目標が実現されれば、再び新しい目標が形成されるという形で、絶えず目標が具体化されなければなら⁽¹³⁾ない。ハイネンが、「目標形成は連続的過程である」とのべる時、われわれは、そこに、そのような具体的な「活動目標」・「行動目標」を理解することができる。

これに対して、営利経済的原理とは、企業の生得的原理であり、一時的にそれが否定ないし軽視されようとも、企業が存続しうるためには必要不可欠の客観的要請をなす原理であると解される。両者は明確に区別されるべき目標概念である。企業の活動目標は交渉によって形成され実現され、その過程を繰り返す。営利経済的原理は、そのような連続的過程を通して一貫して支配する体制的原理なのである。一方は短期的性格を有する企業の「活動目標」であり、他方は活動目標を長期的に支配する体制関連の目標であり、「企業自体」の上位目標をなすのである。

しかし、営利経済的原理はいわば一般的・形式的な企業の目標であり、そこに一義的な具体的内容を理解することは困難である。ハイネンがのべるような五つの解釈も可能なわけである。営利経済的原理を企業の実態に即して具体的・実質的に内容を明確にし、それが企業の活動目標にいかなる作用を及ぼすのかという問題は、われわれにとって最大のしかも究極の課題であるといっても過言ではないであろう。しかし、両者の関係については、さらに検討を加え、詳しく吟味しなければならない問題をなすのである。

- (1) Heinen, *Einführung*, S. 49, 『経営経済学入門』, 48頁。
- (2) Heinen, *a. a. O.*, S. 49-50, 『経営経済学入門』, 48頁-49頁。
- (3) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 12, 『経営経済学入門』, 4頁。
- (4) Heinen, *a. a. O.*, S. 50, 『経営経済学入門』, 49頁。
- (5) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 46-47, 『経営経済学入門』, 45頁-47頁。
Vgl., E. Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, *Die Produktion*, 2. Aufl., Berlin 1955, S. 322 ff., 溝口一雄・高田 馨 (共訳), 『経営経済学原理』, 第1巻 生産論, 千倉書房, 昭和32年, 337頁以下。
- (6) Heinen, *a. a. O.*, S. 12, 『経営経済学入門』, 4頁。
- (7) Vgl., Heinen, *Grundlagen.*, S. 59-82.
- (8) 「利己的経営者」については、次を参照されたい。
藻利重隆 (稿), 「経営者の社会的責任とその企業的責任および自己責任」, 『国民経済と企業 (経営学論集第31集)』, 日本経営学会編, 森山書店, 昭和34年, 33頁-42頁。
- (9) これに関しては、本章79頁-81頁を参照されたい。
- (10) しかし、企業の長期的な営利性の問題に関しては、さらに詳しい分析が必要であろう。
- (11) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 125-132.
- (12) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 57-64.
- (13) Heinen, *Einführung*, S. 95, 『経営経済学入門』, 105頁。

6 結

企業の目標に関する研究は、われわれにとって実に重要な課題であると同時に非常に困難な問題でもある。このような意味において、ハイネンの研究は高く評価されなければならないであろう。企業目標と企業組織の関連性という本章で検討し吟味した問題一つをとっても、そこには、多種多様な問題点が浮き彫りにされるのである。そして、それらの諸問題を解決するためには、さまざまな諸科学の成果を取り入れるの必要性を感じざるをえない。しかし、その場合、われわれの立場を明確に設定し、その上でそれらの諸科学の成果を取り入れ、理論の体系化をはからなければならないであろう。企業活

動を研究対象とし、企業に何らかの実践的規範を提示しようとする立場からするならば、企業目標の研究は第一義的に重要な問題であり、その意味でハイネンの所論はわれわれに貴重な教示を与えてくれるのである。

第4章 資本の運用と企業管理

—ハイネンの所論を手がかりとして—

1 序

今日の企業には、その大規模化にともなって、巨大な資本が投下されている。投下資本の能率的運用は、営利的商品生産を目的とする企業にとっては、まさに宿命的要請をなすであろう。資本の増大と企業間競争による利潤の減少は、ますますこの要請に拍車をかけざるをえないであろう。ところで、資本の運用能率は、たとえば投下総資本と利潤との比率、すなわち総資本利潤率⁽¹⁾によって示されうるであろう。その増大は資本運用能率の向上を示し、その減少は資本運用能率の低下を示すわけである。

さて、企業における資本は、まず自由なる資本が具体的生産要素に拘束され、製品販売によって解放されるという一連の絶えまない過程として把握されうるであろう。したがって、投下資本は、常に具体的な生産要素の中にその姿を見出しうることとなる。抽象的な貨幣量としての資本ではなく、具体的な生産要素としての資本をそこに見出しうるのである。そこで、資本運用の能率化は、この具体的生産要素に即して直接的に企てるであろう。それは、同時に、生産過程の能率化の問題にはかならない。しかも、生産過程の能率化は、費用の引き下げによる利潤の増大をもたらすことによって、総資本利潤率をも増大せしめるであろう。

しかし、大規模化している今日の企業においては、資本運用の能率化を制約する種々の要因が存在していると考えられる。そこで、本章においては、このような展望のもとに、ハイネン⁽²⁾ (E. Heinen) の所論を手がかりとしな

から、企業における具体的な資本運用の問題を、今日における企業の特質とかわらせしめながら考察することとする。

- (1) 総資本利潤率の問題に関しては、次を参照されたい。
 藻利重隆、『経営学の基礎(新訂版)』, 森山書店, 昭和48年, 第九章 営利原則と費用法則。
 藻利重隆(稿), 「総資本利潤率の極大化」, 藻利重隆(責任編集), 『経営学辞典』, 東洋経済新報社, 昭和42年, 82頁-85頁。
- (2) 本章で中心的に検討するのは、ハイネンの次の著書である。
 E. Heinen, *Das Kapital in der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie*, Wiesbaden 1966.

2 資本と資本費消

まず、われわれは、資本をどのように理解するのかという問題から始めなければならない。その場合、ハイネンの出発点は「経営経済的価値循環モデル」である。経営経済の国民経済的職分は、給付(財および用役)を生産し市場に提供することにある。この給付の生産過程は、生産要素の絶えまない結合過程として把握される。経営経済には、生産要素を調達し、それらを結合して給付を生産し、さらに市場に提供するという、一連の財の流れが存在する。このような財の流れに対応して、貨幣の流れが存在する。生産要素の調達は貨幣流出(支出)をもたらす、給付販売は貨幣流入(収入)をもたらす。貨幣の流れは、財の流れとその方向を反対にする流れをなすわけである。⁽¹⁾

さて、生産要素の結合には時間が必要である。生産要素は、ある一定時間結合過程にとどまっていなければならない(結合時間)。その結果、収入と支出との間には時間的不一致が発生する。このような収入・支出の時間的不一致、換言すれば貨幣の流れの時間的不一致を克服するためには、何らかの

貨幣手段が必要である。生産要素調達のための貨幣手段がなければ、給付生産は不可能であるからである。かくの如き、収入・支出の時間的不一致を克服する貨幣手段、換言すれば給付生産を可能にする貨幣手段が「資本」(Kapital)と称されるのである。資本をこのように理解するならば、生産要素の調達は資本の拘束を、給付販売は資本の拘束からの解放を意味する。資本の拘束を「投資」(Investition)、資本の解放を「資本還流」(Desinvestition)と称するならば、財の流れ、換言すれば給付過程はこれを、「投資」、「資本還流」、「再投資」という循環過程ともみなしうることとなる。このような意味において、資本は「投資目的のための貨幣」とも定義される。⁽²⁾

この定義にしたがえば、資本とは、単なる貨幣手段ではなくして、給付生産という目的に投入されるすべての貨幣手段を意味することとなる。このような資本の理解においては、まだ貨幣量という抽象的理解にとどまっており、具体的な姿をそこに見出すことはできない。そこで、われわれは、さらに、具体的な資本の姿の分析をみななければならない。その出発点は、収支の流れ(Zahlungsströme)である。経営経済的収支の流れの構成要素は、収入と支出である。収入と支出には、前述した如く時間的不一致が存在する。この収支の時間的不一致とそれらをもたらす取引とを分析することによって、具体的な資本の姿を把握する基準が示されるのである。

さて、ハイネンによれば、対応する収入と支出の発生順序に応じて、二つの収支が区別される。その一つは「資本需要関連的収支」(kapitalbedarfsrelevante Zahlungen)であり、もう一つは「資本充足関連的収支」(kapitaldeckungsrelevante Zahlungen)である。支出が収入よりも先に発生すれば、「支出したがまだ収入とならない」貨幣量だけ資本が不足し、資本需要が発生せしめる。この種の収入・支出が資本需要関連的収支と称される。支出は資本を拘束し、収入は資本を解放する。これに対して、収入が支出よりも先に発生すれば、「収入があったがまだ支出されない」貨幣量だけ資本が

充足されることとなる。この種の収入・支出が資本充足関連の収支と称される。収入は資本付加をもたらす、支出は資本控除をもたらす。これらの収支は、その原因取引別に表4-1のように示される⁽³⁾。

表4-1: 経営経済的収支の分類

資本需要関連の収支		資本充足関連の収支	
資本拘束的支出	資本解放的収入	資本付加的収入	資本控除的支出
1. 生産要素調達のための支出	1. 給付の市場販売による収入	1. 自己資本出資による収入	1. 自己資本払戻しのための支出
2. 他の経済単位への資本提供のための支出(積極的金融)	2. 積極的金融の返済による収入	2. 他人資本調達による収入	2. 他人資本返済のための支出
3. 他人資本利子に対する支出	3. 積極的金融の利子・配当等からの収入	3. 利益	3. 利益配当のための支出
4. 利益に無関係な租税に対する支出(たとえば売上税、財産税、営業税)	4. 費消されなかった生産要素の市場販売による収入		4. 利益に関係する租税のための支出
			5. 損失

この表より明らかなように、資本需要関連の収支は、具体的な資本運用にかかわる取引がもたらす収入・支出を含んでおり、資本充足関連の収支は、資本の調達と処分にかかわる取引がもたらす収入・支出を含んでいる。ここでのわれわれの関心は、資本の調達や処分ではなく、調達された資本がどのような具体的財に投下され回収されるかという資本運用の問題にある。したがって、今のわれわれにとっては、資本需要関連の収支が重要である。しかも、資本拘束的支出の中に、抽象的貨幣量としての資本ではなく、具体的な取引に投下されている資本の姿をみることができるであろう。

ところで、資本の能率的運用を問題にする場合、われわれは、これを「貨幣的側面」と「時間的側面」とに分けて考察することができるであろう。資本の運用とは、何らかの貨幣量の資本が具体的財に何らかの期間中にわたっ

て拘束されていることを意味している。したがって、投下資本量が節約されれば、また拘束時間が短縮されれば、資本の運用能率はそれだけ高まったとみなしうるであろう。このような資本運用の貨幣的側面と時間的側面に対する考察の手がかりを、われわれは、「資本費消」(Kapitalverbrauch)という概念の中に見出すことができる。資本費消とは、利子原価の費消物量概念である。周知のように、原価は費消物量とその価格の積として算出されるが、資本費消とは利子原価算出の物量的基礎をなすのである。資本の効用可能性は、時の経過とともに失われていくであろう。自由なる資本が拘束され解放されるまでの期間中、資本の効用可能性は失われる。すなわち、それは費消されたとみなされるのである。シュマーレンバッハ (E. Schmalenbach) がのべるように、資本の有する「貯蔵性」(Vorrätigkeit) が時の経過とともに⁽⁴⁾ 間断なく消耗するという意味で、それはまた「貯蔵性費消」としても特徴づけられるであろう。

この資本費消は、真の投入財の物量費消とは概念的に相違する。すなわち、資本費消は、拘束されている資本量と期間の積として示される。今、利子を Z 、計算期間を T 、 T における拘束資本を C 、利子率を i とおけば、 $Z = C \cdot T \cdot i$ の等式が成立する。 $C \cdot T$ が真の投入財の物量費消量に対応し、 i がその価格に対応する。利子原価の物量要素 $C \cdot T$ は、このように貨幣次元 C と時間次元 T という二次元性を有している。貨幣量という資本の一次元性にかえて、資本費消という二次元性こそが、われわれに資本運用の能率を考察する際の手がかりを与えてくれる。すなわち、資本費消の貨幣次元において、資本運用の貨幣的側面の能率化を、時間次元において、資本運用の時間的側面の能率化を考察しうるのである。⁽⁵⁾

さて、先に、われわれは、資本の運用を考察する場合、資本拘束的支出に注目すべきことをのべたが、今や、資本運用の問題は、資本拘束的支出のもたらす資本費消の問題として把握することができるであろう。そこで、資本

拘束的支出をもたらす取引に応じて資本費消の種類が区別されるが、中でも生産要素投入の資本費消が特に重要である。なぜならば、生産要素の調達という取引によって拘束される資本こそが、企業の資本の中核をなすからである。資本運用の能率を考える場合、企業の投下総資本の能率的運用はもちろん重要であるが、営利的商品生産を目的とする企業にとっては、商品生産に直接関与する生産要素に拘束されている資本が何よりも重要であろう。企業は商品生産によって利潤を得るのであり、商品生産の能率化こそが利潤を決定的にするからである。そこで、われわれは、生産要素投入による資本費消に焦点をあて、それらに拘束される資本の運用の能率化を問題にしなければならぬのである。

そこで、生産要素投入の資本費消は、生産要素の種類、たとえば、「材料」(Werkstoff)、「経営手段」(Betriebsmittel)、「労働」(Arbeit)等に基づいて細分類され、それらの要素の資本費消に及ぼす作用、すなわち資本の貨幣的側面と時間的側面への作用が分析されることとなる。そして、その分析に基づいて資本運用の能率化が考察されることになる。その場合、ハイネンは原価理論、特に生産理論をその分析の基礎におく。

生産理論では、生産要素は「反復的要素」(Repetierfaktoren)と「潜在的要素」(Potentialfaktoren)とに大別される。反復的要素とは、生産過程の中で物的に消滅する、すなわち固有の意味で費消されるものである。したがって、それは、比較的短期間に新たに調達され、任意に分割されうるものであり、それには、たとえば、「材料」、動力材や洗浄材のような「補助材料」(Hilfsstoff)や「工場消耗品」(Betriebsstoff)が属する。潜在的要素とは、生産過程の中で「使用または利用される」(gebraucht bzw. genutzt)ものである。それは、長期間にわたって利用されることによって消耗するから、広義の意味で費消される「利用潜在力」(Nutzungspotential)を有するものである。したがって、それは、非常に長期間の後に新たに調達され、任意に分

割されえない要素であり、それには、たとえば、機械・装置等の「経営手段」や「労働」が属する。⁽⁶⁾

そこで、以下においては、各生産要素投入のもたらす資本費消を、貨幣次元と時間次元とに分けて考察することとする。そして、それは、資本の運用に関する貨幣的側面と時間的側面の分析を意味するのである。

(1) Vgl., Heinen, *Kapital*, S. 9, *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidungen*, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 49-50, *Industriebetriebslehre*, 2. Aufl., Wiesbaden 1972, S. 579, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 66-67, 溝口一雄(監訳), 『経営経済学入門』, 千倉書房, 昭和48年, 70頁-71頁。

(2) Vgl., Heinen, *Kapital*, S. 9.

(3) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 16-18, *Einführung*, S. 67-69, 『経営経済学入門』, 71頁-72頁。

(4) Vgl., E. Schmalenbach, *Die Finanzierung der Betriebe*, 1. Band: *Kapital, Kredit und Zins in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung*, 3. Aufl., Köln und Opladen 1951, S. 11.

なお、次も参照されたい。

齊藤隆夫, 『会計制度の基礎』, 森山書店, 昭和50年, 第六章 シュマーレンバッハの資本概念。

(5) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 11-12.

(6) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 36, *Kostenlehre*, S. 223.

3 資本運用の貨幣的側面

まず、われわれは、資本運用の貨幣的側面の分析を、反復的要素から始めていこう。反復的要素の投入から生ずる資本費消の貨幣次元は、期間中に費消された物量の、その調達のために支出された貨幣量である。反復的要素の貨幣量は、期間中に生産された給付に対する費消物量が確定されるならば、費消物量と調達価格の積として簡単に算出される。⁽¹⁾したがって、この貨幣次

元は、期間の費消物量と調達価格に依存している。ここで、後者を所与とすれば、費消物量の決定要因が同時に貨幣次元の決定要因をなすことになる。そこで、次に、費消物量の決定要因が分析されなければならない。

経営的生産・結合過程は、複雑な多数の部分的生産段階から構成されている。反復的要素は、それが最終製品となるまでに、数多くの生産段階を通過する。結合過程は多数の質的に相違する部分結合から構成されており、ハイネンは特定の給付（中間・最終製品）をもたらす部分結合を「基本的結合」(Elementarkombination)と称している。そこで、経営的結合過程は、個別的特質を有する各基本的結合の、複雑にして多段階をなす構造として把握される⁽²⁾。

さて、任意の期間中には質的量的に相違する給付が生産されるから、反復的要素の費消物量は、反復的要素が投入される基本的結合の種類と数、各基本的結合1回当りの費消物量、各基本的結合の反復数によって決定される。さらに、基本的結合1回当りの費消物量と反復数の決定要因は基本的結合の型によって相違するので、ハイネンは基本的結合を種々の型に分類し、その費消物量と反復数への決定要因を分析している。そして、最終的には、反復的要素投入に基づく資本費消の決定要因は、給付の質的量的関係を示す「給付プログラム」(Leistungsprogramm)と、設備一定のもとでは生産の「過程決定要因」(Prozeßdeterminanten)という二集団に区分されることになる⁽³⁾のである。

基本的結合には、反復的要素のみが投入されるのではない。労働や機械・装置等の潜在的要素も同時に投入されて、給付（基本的結合給付 E-Kombinationsleistung）がもたらされる。ところで、各生産要素は、抽象的な貨幣量としての資本の具体的投下形態であり、資本の転化形態であるから、各生産要素は拘束された資本の構成部分をなす。そこで、資本の能率的運用は、拘束された資本、換言すれば具体的生産要素を対象として、その能率的利用

を介してこれを企てることができる。

さて、生産要素の能率的利用は、これを二つに大別して考えることができる。その第1のものは、各要素の個別的な最高能率的利用であり、その第2のものは、各要素の組織的な最高能率的利用である。前者を課題とするものが「個別的・要素的管理」であり、後者を課題とするものが「組織的・構造的 management」と称されることには多言を要さないであろう。資本運用の能率化は、まず、各生産要素の特質に即応した個別的な最高能率的利用を企業管理に要請する。各生産要素の個別的能率化は、最高能率的な要素結合の前提でありその基礎をなすからである。

しかし、われわれは、経営的生産が組織的活動であり、各生産要素が体系的に有機的に結合されてはじめて、統一的活動がなされる事実注目するならば、生産要素の個別的能率化に満足してはならないであろう。各生産要素は、個別的能率化を越えて、企業全体としてもっとも能率的に利用されてはじめて、その能率化の本来の意味を有しうるのである。各生産要素の能率化は、個別的能率化ではなく全体的な生産の能率化でなければならない。そして、そのような全体的能率化を介して、資本運用の能率化がもたらされることとなるのである。

かくして、われわれは、要素的・個別的管理をそのうちに含んでいる、全体的な生産の能率化に志向する組織的・構造的 management を介して資本運用の能率化が具現されることを知ることとなるのである⁽⁴⁾。

ところで、その場合、われわれはこの組織的管理の具体的な原理と基準とを明らかにしなければならないであろう。管理のより所となる原理と、管理に与えられた課題の達成度を測定する基準なくしては、その管理に何もかも期待しえないからである。個別管理にあつては、各要素の最高能率的利用は各要素の特質に応じた原理と基準によって維持・促進しうるのであるが、特質を異にする各要素の全体的能率化に志向する組織的管理にあつては、各

要素に共通する統一的な基準と原理とが求められなければならない。

ここで、われわれは、反復的要素投入に基づく資本費消の貨幣次元が、要素費消物量によって決定されることを想起すべきであろう。経営的生産は、各生産要素を結合せしめることによって、生産要素の費消をもたらす。費消物量はその価格（価値）が乗ぜられることによって「費用」となる。経営的生産活動は必ず生産要素の費消をもたらす、費用を発生せしめる。費消物量は各生産要素によって異なった単位で測定されるが、価格が乗ぜられることによって、それは各要素に共通する「価値犠牲」あるいは「費用」に転化する。かくして、生産活動によって各生産要素に共通するこの「費用」こそが、構造的管理に対してその統一的基準を提供することとなる。そして、費用を基準にすることによって、経営的生産の能率化が測定され、費用の引き下げが能率の向上を意味することになる。そして、費用の引き下げは要素費消物量の最小化を要請し、その結果、投下資本が節約され資本運用が能率化されることとなるであろう。

ここに、費用を基準とする組織的管理は、いわゆる「費用的管理」と称されるものである。費用的管理は生産能率の向上を費用の引き下げによって達成しようとするものであるが故に、その原理は「最小費用の生産」、あるいは「生産の最小費用化」に求められるであろう。このような原理に基づいて、費用的管理は経営的生産の能率化を維持・促進し、それを介して資本の能率的運用をも企てることのできるのである。資本は生産要素に投下され拘束されることによって、生産された給付の価値犠牲として、費用に転化する。費用的管理はまさに、資本から転化した費用を管理することを介して、資本を間接的に管理する。費用の引き下げによる生産の能率化は、資本運用の能率化をも促進するのである。⁽⁵⁾

さて、費用的管理は、まず反復的要素への投下資本の節約の手段として現われる。反復的要素に投下される資本は、いわゆる「流動資本」と称される

ものの一部をなすのであるが、期間中の反復的要素の支出累計が、そのまま反復的要素の投下流動資本をなすとは限らない。流動資本は、一期間中に何回か回転するのが通常である。したがって、反復的要素の支出累計はその投下資本に回転率を乗じた値であって、それはその期間に生じた反復的要素の総費用をなすにすぎない。そこで、回転率を一定とするならば、一回転間に費消される反復的要素の物量を生産の能率化によって最小化し、一回転に要する資本の節約が達成される。費用的管理は、まず、このような最小費用の生産に基づいて反復的要素投下資本の能率的運用をはかることができる。その場合、各種の費用的管理技法が大いに利用されることはいうまでもないであろう。

次に、潜在的要素の一つをなす労働をもたらす資本費消の貨幣次元を考察しよう。この貨幣次元は支払われた賃金額であり、賃金額は労働投入による要素の「費消」と賃率の積である。この要素の「費消」とは、人間そのものの費消ではなく、労働者が所有している潜在力である「労働力」(Arbeitskraft)の費消を意味する。しかし、労働力の利用から生ずる費消事実を測定することには、かなりの困難性がともなっている。一般に労働力の費消物量の測定は、賃金形態と結びつけられて行われている。そこで、ハイネンは、時間給 (Zeitlohn) と能率給もしくは出来高給 (Akkordlohn) という二つの典型的な賃金支払い形態に区別して、資本費消の決定要因の分析を行っている。

時間給の場合には、労働時間と能率が一定であるとすれば、賃金支払い高に作用を及ぼすのは労働者数のみにすぎない。出来高給の場合には、一定の出来高 (たとえば基本的結合給付数) に対して一定の賃率が設定されているから、賃金支払い高は基本的結合の反復数に依存することになり、したがって、反復数の決定要因が同時に賃金支払い高、すなわち資本費消の貨幣次元の決定要因をなす。⁽⁶⁾

労働に投下された資本もまた費用に転化するから、費用的管理によって総費用の引き下げと賃金資本1回転の投下量の節約をはかりうるであろう。さらに、それは、より直接的に労働者数の削減と賃率の切り下げによって可能であるかもしれない。しかし、われわれは、生産の合理化にともなう賃金支払い制度の発展による賃金の硬直化と、さらに、今日の企業におけるいわゆる「労働の固定化」⁽⁷⁾が、そのような安易な賃金資本の引き下げを許さない事態になっていることに注意しなければならないであろう。

賃金支払い形態は、前述の如く時間給と能率給もしくは出来高給に大別しうるが、後者の近代的代表形態をなすのは時間給保証付時間請負制度である。時間給は固定的な基本給のみを支給し、後者はそれに加えて能率的加給をなすものである。企業管理の発展は賃金支払い制度、特に能率給の諸形態の発展をもたらしたのであるが、それは労働者の労働心を金銭的奨励によって刺激し能率増進を目指すものであったのである。しかし、能率増進は必ずしも金銭的奨励に基づくものでもなく、また、企業管理の発展は賃金支払い制度の能率増進的意義を低下せしめてきた。さらに、組織的生産が高度化するにしたがって、生産の能率はほとんどこの組織によって高められることにより、能率給の意義がますます低下している。個人的奨励賃金制度より集团的奨励賃金制度へ、さらに、後者より定額賃金制度へという賃金支払い制度の発展⁽⁸⁾の中に、そのことが認められるであろう。

賃金支払い制度と能率増進とが直接的に結びつけられなくなった結果、われわれは、賃金支払い額が生産量の変化にほとんど左右されないという賃金の硬直化を指摘することができる。賃金支払い額が生産能率に対して非弾力化しているともいえよう。さらに、労働組合の発展に即応して、企業の雇用労働者数が生産量に対して弾力性を喪失し、また、賃金水準の絶えざる引き上げをも生ぜしめるという、いわゆる「労働の固定化」が今日の企業における一つの特徴であることが指摘されるであろう。これらの現象は、企業の賃

金費の性格を、比例費的なものから固定費的なものに変化せしめることとなる。そして、賃金の硬直化、労働の固定化の進んでいる今日の企業にあっては、雇用者数の削減や賃率の切り下げによる安易な賃金資本の節約は、今やほとんど不可能であることを知らねばならない。

機械・装置等の潜在的要素、すなわち経営手段のもたらす資本費消の貨幣次元は、何によって作用をうけ、どのような特質を有しているのであろうか。この潜在的要素は、その調達時点で調達価格全額の支出をもたらす、それが資本費消の貨幣次元をなす。この生産要素は、分割することはできず、長期間にわたって経営的生産に利用され、利用に基づく費消が部分的に発生する。しかし、この費消量を具体的に把握することができないため、利用に基づく費消量は人為的に先験的に評価によって把握せざるをえない。減価償却法がこれである。減価償却によって投下資本は回収されるから、それだけ資本費消の貨幣次元は減少する。減価償却額の決定要因が、貨幣次元の決定要因をなすわけである。

しかし、経営手段のもたらす資本費消の貨幣次元は、設備投資によって大きな作用をうける。競争市場における企業は、その生産活動を質と量とが同一である機械設備のもとで営んでいるのではない。さまざまな目的のもとで、設備投資が行われているのが実情であろう。動態的市場において、継続事業体としての企業がその競争能力の維持と増大とを達成するためには、少なくとも市場拡大以上の生産能力の確保が要請されるであろう。さらに、技術の進歩は、既存設備に代わる新設備への投資を要請するであろう。このような設備投資の結果、企業の固定資本が増大し、いわゆる「資本の固定化」⁽⁹⁾が進展することとなるのである。機械的生産に基づく今日の企業活動は、生産の機械化がますます発展するにしたがって、固定資本を著しく増大せしめ、その結果、巨額の固定費用を発生せしめているのである。

潜在的要素のもたらす資本費消の貨幣次元を考察する場合、増大傾向にあ

る投下資本を費用的管理によって直接的に節約する形での資本の能率化はもはや不可能であり、それよりも、むしろ、その固定費的性格を利用した形の資本の能率化を積極的に促進すべきことが示されるであろう。潜在的要素はその利用度いかにかわらず一定の費用しか発生しないのであるから、その能力を最大限に利用することが何よりも求められなければならない。

しかし、われわれが注意しなければならないのは、達成すべき最高能率とは、決して一時的・短期的に可能なものではなく、長期的・持続的に達成可能な最高能率でなければならないということである。一時的・短期的な最高能率の追求は、労働力や機械の酷使をもたらすことにより、要素の犠牲をもたらし、決して長期的には能率を高めるものではないのである。持続的な最高能率、換言すれば最適能率こそが求められなければならない。費用的に表現すれば、それは長期的・持続的な最小費用の実現を意味するであろう。

資本費消の貨幣次元の問題は、これを費用的管理による投下資本の能率的運用の問題として把握することができた。そして、まず、反復的要素一回転間に発生する費用を引き下げることによって、反復的要素投下資本の節約をはかることに、費用的管理の第1の課題を見出すことができた。しかし、われわれは、さらに進んで、費用的管理の中心的課題を、潜在的要素の最高能率的利用に基づく最小費用の生産に求めなければならない。労働の固定化や資本の固定化が進んでいる今日の企業においては、固定費圧力の解決が何よりも求められているであろう。それは、潜在的要素の最高能率的利用をはかり、その結果生ずる生産量増大にともなう単位固定費部分の低下によって可能になるであろう。費用的管理の課題は、まさにこのような最小費用の生産にあるといわねばならない。

ところで、最小費用の生産は、反復的要素資本の回転率の増大を要請する。経営的生産は時間の流れの中で営まれているのであり、作業能率は時間によっても測定される。作業能率の向上は作業時間の短縮化をもたらす、それは

反復的要素資本の回転速度を速めるであろう。そこで、費用的管理は、その課題を達成するためには、時間によって実体的に支えられていなければならないこととなる。しかし、この問題は、資本運用の時間的側面に関する問題をなすのである。

- (1) Vgl., Heinen, *Kapital*, S. 38.
- (2) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 39, *Kostenlehre*, S. 221 ff.
- (3) Vgl., Heinen, *Kapital*, S. 39-42.
- (4) 要素的・個別的な管理と構造的・組織的管理については、次を参照した。
藻利重隆、『経営管理総論(第二新訂版)』, 千倉書房, 昭和40年, 第六章 経営管理の体系, 337頁-348頁。
平田光弘(稿), 「構造的な管理と要素的管理」, 『経営学辞典』, 東洋経済新報社, 207頁-210頁。
- (5) 費用的管理については、次を参照した。
藻利重隆, 『前掲書』, 324頁以下。
平田光弘(稿), 「価値的管理と実体的管理」, 『経営学辞典』, 210頁-212頁。
- (6) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 58-59.
- (7) 「労働の固定化」については、次を参照されたい。
藻利重隆, 『経営学の基礎(新訂版)』, 森山書店, 昭和48年, 532頁。
向井武文, 『フォーディズムと新しい経営原理』, 千倉書房, 昭和59年, 128頁以下。
- (8) 賃金支払い制度の発展については、次を参照されたい。
藻利重隆, 『経営管理総論(第二新訂版)』, 第四章 能率増進と賃金。
島袋嘉昌, 『賃金管理論(改訂増補版)』, 千倉書房, 昭和51年。
- (9) ハイネンは、企業の設備投資を表4-2のように分類している。潜在的要素の数が変化する(変動)のか、あるいは一定である(置換)のか、また、潜在的要素の全体あるいは部分に変動や置換が関係するのか、さらに、変動や置換が同種あるいは異種の潜在的要素に關係するのかによって、投資の種類が区別されている。
なお、これについて詳しくは、次を参照されたい。
Heinen, *a. a. O.*, S. 65-68, *Einführung*, S. 130-132, 『経営経済学入門』, 150頁-151頁。
- (10) 「資本の固定化」については、次を参照されたい。
藻利重隆, 『経営学の基礎(新訂版)』, 532頁, 535頁。

向井武文、『フォーディズムと新しい経営原理』, 123頁以下。

表 4-2: 潜在的要素在高の変更の可能性

	要素の数の変更		数を一定とした要素の交換	
	全体量	部分量	全体量	部分量
同種の潜在的要素	全体的・倍数的変動 (純粹の拡張投資)	部分的・倍数的変動 (純粹の隘路拡張)	全体的・同質的置換 (純粹の取替投資)	部分的・同質的置換 (純粹の取替投資)
異種の潜在的要素	全体的・移轉的変動 (合理化あるいは近代化に関連する拡張投資)	部分的・移轉的変動 (合理化に関連する隘路拡張)	全体的・代替的置換 (合理化あるいは拡張に関連する取替投資)	部分的・代替的置換 (合理化に関連する取替投資)

4 資本運用の時間的側面

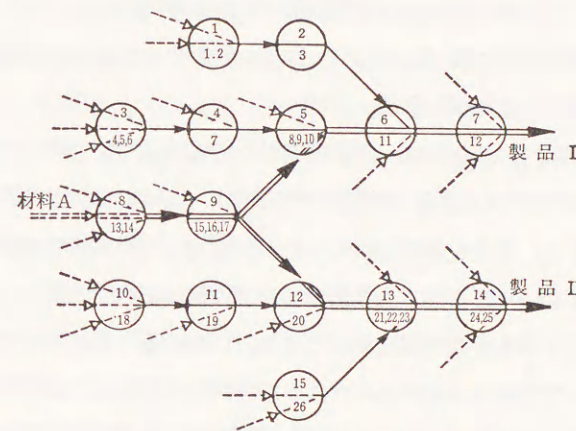
資本費消の時間次元は、生産要素に支出された資本が販売収入によって還流してくるまでの時間、換言すれば支出が収入によって補償されるまでの時間であるから、それは「支出補償時間」(Ausgabenkompensationszeit) もしくは「補償時間」と称される。また、それは、生産要素に資本が拘束されている時間でもあるので、「資本拘束時間」(Kapitalbindungsdauer) もしくは「拘束時間」とも称される⁽¹⁾。この資本拘束時間は、生産要素の種類によって相違し、その決定要因も異なるであろう。

まず、反復的要素の拘束時間を考察しよう。経営的生産過程には多種多様の反復的要素が投入されるので、それらすべての拘束時間を分析することは不可能に近いであろう。そこで、多種類の反復的要素の中から、最終製品の中心的構成要素をなす「材料」(Werkstoff)を分析の対象として選択する。材料は、多数の生産段階を進行して、最終製品に組込まれる。そこで、材料の拘束時間は、「進行時間」(Durchlaufzeit)を測定することによって示される。進行時間は、調達から販売までの時間であり、そこには、運搬、固有の

製造・加工そして在庫の時間を含んでいる。一般的に、進行時間は、「有効時間」(Nutzzeiten)と「無効時間」(Leerzeiten)との合計からなっている。有効時間とは、製造・加工や運搬のように基本的結合に参加している時間であり、無効時間とは、在庫や待ち時間のように基本的結合に参加していない時間である。

そこで、進行時間の分析には、有効時間と無効時間の分析を必要とする。そのためには、生産・結合過程の構造を正確に分析しなければならないであろう。生産・結合過程の構造は、各生産段階の間を財の流れが分離したり再び結合しながら進行する、極めて複雑な体系として示される。この生産・結合段階間の関係は、次のような単純化された「構造図」(Strukturbilder)⁽²⁾によって示される。

図 4-1: 構造図 I



円は各生産段階を示し、円内の上の数字は生産段階の指標を、下の数字はその段階における基本結合の指標を表わしている。点線は外部市場調達要素(本源的生産要素 originäre Produktionsfaktoren)の投入を、実線は中間製品(派生的生産要素 derivative Produktionsfaktoren)の投入を示している。

円内の線は有効時間を示し、円外の線は無効時間を示している。この図より明らかなように、測定しうる有効時間・無効時間は極めて多数であり、その全ての測定はほとんど不可能に近いことが示されるであろう。そこで、材料の中から特定のものを選択し、さらに、その測定可能な有効・無効時間の中から重要なものに限定して、その材料の進行時間が測定されることになる。たとえば、図4-1では、二重線で示されている材料Aの進行時間が測定される⁽³⁾。

さて、進行時間は決して管理不可能な値ではない。むしろ、有効時間と無効時間の短縮化による進行時間の短縮化こそ、まさに企業管理の課題であるといわねばならない。

有効時間は要素結合時間であり、その短縮化は作業能率の増進に基づいてなされるであろう。作業の能率化は、まず、各基本的結合に参加する生産要素の特質と、その基本的結合の特質に基づいてなされなければならない。すなわち、要素的管理に裏づけられて、作業の能率化、換言すれば結合時間の短縮化がなされなければならない。

さて、ここで、われわれは、作業能率が時間によって測定されていることに注目しなければならない。作業能率の基準は、これを費用と時間とに求めることができる。費用を基準とするものが、前述した費用的管理であることはいうまでもないであろう。企業活動は時間の流れの中で営まれるものであるから、企業管理もまた時間を基準とする、いわゆる「時間的管理」が費用的管理に対して区別されるであろう。この時間的管理はどのような原理に基づき、資本運用に対していかなる作用を及ぼすのであろうか。作業を含む企業活動の能率化は、所要時間の短縮化をもたらすであろう。作業時間の短縮化は作業能率の向上を意味することとなる。作業能率向上の絶えざる要請は、作業時間の最小化を求めるであろう。かくして、時間的管理の原理は、「最速時間もしくは最短時間の原則」に求められるであろう。

このような原理に基づいて、時間的管理は経営的生産の全体的能率化を維持・促進し、生産時間の短縮化によって資本の回転率を高めるといふ、資本運用の能率化をはかることができる。資本から転化した費用を介して、間接的に生産要素としての資本の能率的運用をはかる費用的管理は、費用を介した間接的な管理である。これに対して、時間的管理は生産要素に転化した資本を、直接的にその実体に即して管理することによって、実体的・直接的な資本運用能率化の手段をなすのである⁽⁴⁾。

さて、われわれは、有効時間の短縮化と並んで、無効時間の除去をも問題にしなければならない。

無効時間は、次の加工を受けるために待機し在庫されている時間である。無効時間をもたらす原因の中で最も重要なものの一つは、潜在的要素間の能力の不調和である。いわゆる隘路の存在がそれである。接続している二生産段階において、前段階の生産能力が後段階の生産能力より小さいならば、後段階は一定時間反復的に生産を休止しなければならない。前段階の生産物は後段階の生産が休止している間在庫され、在庫されている反復的要素の無効時間が発生する。後段階の潜在的要素が多目的の機械設備であるならば、休止せずに他の生産に利用しうるが、単一目的の機械設備であるならば、その潜在的要素の無効時間をも発生せしめてしまう。

しかし、在庫の存在は、経営的生産にとって不利であるとは必ずしも限らない。企業管理は、予測不可能な生産の流れの停滞を回避し、いわゆる「生産経済的均衡」(produktionswirtschaftliches Gleichgewicht)⁽⁵⁾を維持するために、各生産段階間に最小在庫量を設定しなければならない。たとえば、予測しない不良品が発生すれば、それは後続の生産段階に対して生産の継続を阻害するであろう。このような事態を回避するためには、常に一定の最小在庫量が計画されなければならないであろう。この在庫量は材料の無効時間を発生せしめ、進行時間を延長させる。さらに、潜在的要素が多目的に利用さ

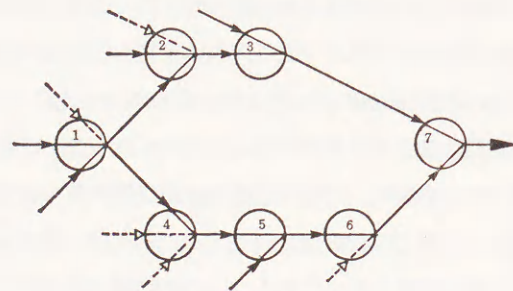
れうるならば、異種類の間産品の優先的加工順序、いわゆる「順序問題」(Reihenfolgeproblem)が拘束時間に作用を及ぼす。優先順位が低い中間製品の材料は、それだけ無効時間が発生し、拘束時間が延長されるであろう。⁽⁶⁾

有効時間の短縮化や無効時間の除去による生産時間の最速化は、いわゆる「課業管理」以来修正・発展せしめられてきた各種の生産管理的技法の応用によってなされるであろう。

ところで、各基本的結合の個別的能率化、あるいは各無効時間の個別的除去は、企業全体としての生産能率を向上せしめるとは必ずしも限らない。換言すれば、有効・無効時間の個別的短縮化は全拘束時間を短縮するとは限らない。経営的生産は組織的生産であるが故に、その全体的能率化は生産段階の全体構造を考慮して行われなければならないのである。個別的能率化を全体的能率化に結びつける、全体的配慮がなされねばならない。

図4-2が、その一つの例を示してくれる。生産段階1で結合された中間製品は、二つの流れに分離し生産段階7で再結合する。したがって、分離し再結合するまでの二つの流れの進行時間は一致しなければならない。一方の流れの有効・無効時間の短縮は、他方の流れの短縮時間と一致しない限り、それだけ無効時間を発生せしめてしまうのである。⁽⁷⁾

図4-2: 構造図II



この例より明らかなように、生産過程の時間的能率化、換言すれば生産時

間の短縮化は、生産活動の実体に即した生産の全体的構造の合理化、あるいは生産の組織的能率化の問題として捉えなければならない。すなわち、組織的・構造的な問題として捉えなければならない。しかも、それは、生産活動の実体を直接的に問題ともしなければならないのである。

生産活動をその実体に即して組織的能率化を企て、その時間的能率化をはかるものは、まさに前述した時間的管理にはかならないであろう。時間的管理に基づく生産活動の能率化、換言すれば生産時間の最速化は、資本拘束時間を短縮することによって資本の回転率を高め、資本運用の時間的能率化をはかる。しかし、生産活動時間の最速化、最短時間の原則は決して一時的・短期的な最速時間であってはならない。それは、やはり、長期的・持続的な最速時間、換言すれば最適時間で行わなければならない。

賃金支出の拘束時間を、ハイネンは、貨幣次元と同様に、出来高給と時間給とに分けて考察している。出来高給の場合には、その賃金は出来高、すなわち材料の加工単位あるいは中間製品単位に対して支払われる。したがって、この賃金は、材料の場合と同様に製品と直接的関係にある。賃金支出は、材料が全生産段階を通過し製品となって販売された時点で補償されたとみなされるのである。したがって、賃金支出の拘束時間は特定の材料の有効・無効時間から測定される。これに対して、時間給の場合には、賃金支出と製品収入との間には直接的関係が成立しないので、その拘束時間は生産理論的には決定できないのである。⁽⁸⁾

さて、先に指摘したように、賃金支払い制度の能率増進の意義が低下し、定額賃金制度が支配的な今日の企業においては、賃金支出の拘束時間を製品に直接結びつけて測定することは不可能であろう。しかし、支払い賃金は費用として製品販売収入によって補償されなければならないのであるから、その拘束時間は材料に関連づけて間接的には測定しうるであろう。一般には、周知の如く、賃金資本すなわち流動可変資本は、材料等の反復的要素資本す

なわち流動不変資本と同一回転期間において回転するものと解されている。⁽⁹⁾したがって、時間的管理による流動不変資本の回転率の上昇は、流動可変資本の回転率をも高め、その結果、流動可変資本の投下額をも引き下げることによって、その能率化がはかられるであろう。

しかし、われわれが注意しなければならないことは、このような投下可変資本の引き下げは、その回転率の上昇によって間接的に生じたものであり、今日の企業においては決してそれを直接的に引き下げえない事態にあるということである。まず、われわれは、今日の企業における労働の固定化や賃金の硬直化が、企業の賃金費の性格を固定費的なものに変化せしめていることに注目しなければならない。さらに、労働の固定化や賃金の硬直化は、労働組合運動の発展に即応して出現してきたものであるが、単にそれのみならず、同時に企業の内面的要請に基づくものでもあることに注目しなければならない。労働者の雇用を長期的に保障し、労働者の賃金水準を引き上げることによってその生活を保障し、そのことによって労働者の勤労意欲を高揚することが、経営的生産能率を高め、資本の運用を能率化する基礎をなすのである。⁽¹⁰⁾その結果、可変資本の直接的引き下げには大きな圧力が加えられ、ついにはそれを不可能にしていることが理解されるであろう。

機械・装置等の潜在的要素に投下された資本、いわゆる固定資本の時間次元は、その耐用年数に一致する。すなわち、固定資本は、減価償却によって回収されてその貨幣次元が減少しながら、耐用年数の間、長期間拘束されている。したがって、時間次元は利用された年数によって作用されるから、年数が経過すれば拘束時間は貨幣次元とともに減少する。しかし、既に指摘したように、動態的競争市場の中にある企業には、その発展に対応する積極的な設備投資が要請されている。その結果、固定資本全体としての拘束時間は決して減少することはないであろう。継続事業体としての企業は、常に長期的な拘束時間を有する固定資本のもとで、その生産活動を営まなければなら

ないのである。固定資本は、いわば半永久的に拘束されているといえるであろう。固定資本の回転期間は、このような意味において、全体としては常に半永久的であろう。固定資本のこのような特質を十分に把握して、時間的管理は、固定資本を最大限に利用し、流動資本の回転率を高めるのであり、それは同時に、固定資本に投下された資本の運用の能率化をも意味するのである。

資本費消の時間次元の問題は、これを時間的管理による投下資本運用の能率化の問題として把握することができる。それは、まず、経営的生産の能率化によって資本拘束時間を短縮し、流動資本の回転期間を短縮することによる資本運用の能率化に求めることができる。さらに、流動資本の回転期間の短縮化は、それによって投下資本額をも引き下げることによって、資本の能率的運用を促進することになる。また、資本の固定化と労働の固定化が進んでいる今日の企業においては、固定費部分の低下による費用の引き下げが何よりも求められるのであるが、それは、潜在的要素の最高能率的利用による反復的要素資本、すなわち流動不変資本の回転期間の短縮化によってはじめて可能となる。費用の引き下げによる資本運用の能率化は費用的管理の課題をなすのであるが、それは、このような時間的管理による生産時間の最速化という実体に支えられてはじめて可能であることが注意されなければならないのである。

(1) Vgl., Heinen, *Kapital.*, S. 34.

(2) Heinen, *a. a. O.*, S. 45.

(3) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 42-47.

(4) 時間的管理については、次を参照した。

藻利重隆、『経営管理総論(第二新訂版)』, 324頁以下。

平田光弘(稿),「価値的管理と実体的管理」,『経営学辞典』, 210頁-212頁。

(5) Vgl., Heinen, *Kostenlehre.*, S. 299 ff.

(6) Vgl., Heinen, *Kapital.*, S. 48-54.

- (7) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 54-55.
 (8) Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 59-60.
 (9) 藻利重隆, 『経営学の基礎 (新訂版)』, 509頁参照。
 (10) 藻利重隆, 『前掲書』, 533頁参照。

5 資本運用の長期化

資本運用の能率化に関する問題は、これを貨幣的側面と時間的側面とに分けて考察することができる。貨幣的側面では、企業活動にともなって発生する費用を引き下げることにより、資本の能率的運用を企てるものである。投下資本は費用に転化するから、この費用を介して間接的に資本の運用を能率化しようとするものである。この課題に応えるものが、いわゆる費用的管理である。費用的管理は、費用という統一の基準と最小費用の原則に基づいて、企業活動の実体からはなれて間接的に生産諸要素の最高能率的利用をはかり、そのことによって資本の能率的運用を企てる。

次に、時間的側面では、経営的生産活動に必要な時間を短縮化することによって、資本の能率的運用を企てるものである。生産諸要素に投下された資本は製品販売によって還流してくるから、この還流時間、換言すれば資本拘束時間を速めることによって直接的に資本の運用を能率化しようとするものである。その課題に応えるものが、いわゆる時間的管理である。時間的管理は、時間という統一の基準と最速時間の原則に基づいて、企業活動の実体に即して直接的に生産諸要素の最高能率的利用をはかり、そのことによって資本の能率的運用を企てるものである。しかも、時間的管理は、資本の回転率を高めることによって単位費用を低下せしめるといふ、費用的管理への積極的作用を有している。さらに、回転率の上昇は、材料・中間製品の滞留を最小化せしめることによって可変資本のみならず流動不変資本の投下資本そのものをも引き下げうる。費用的管理と時間的管理とは、このように相互依存

的にまた相互促進的に調整されながら、資本の運用の能率化をはたしていかなければならないのである。

さて、われわれは、このような費用的管理と時間的管理を介して資本の能率的運用をはかる場合、さらに、今日の企業に内在する特質を考慮しなければならないであろう。その特質とは、周知のように藻利教授によって展開されている「企業の固定化」の問題であり、そこには、前述した「資本の固定化」と「労働の固定化」の問題が含まれている。向井教授は「企業の固定化」の問題をさらに展開され、企業固定化の内容をなすものとして、さらに「組織の固定化」⁽¹⁾をあげておられる。

機械的生産を基礎とする近代的企業は、技術の進歩にともなって、生産の機械化をますます高度化せしめている。機械化の進展は、まず物的生産力や人間労働力の機械化、すなわち個別的機械化として現われ、ついで機械相互間に物的体系、いわゆる機械体系が形成されるにおよんで、組織的機械化として展開されるにいたった。今日の企業における生産活動は、まさにこうした機械体系・組織的機械化の中で営まれている。こうした組織的機械化による近代的生産活動の代表的形態を、われわれは大量連続的生産方式に求めることができるであろう。

このような生産の機械化の発展は、企業の資本運用に対してさまざまな作用を及ぼしている。その一つは、長期的な拘束時間を有する投下固定資本の絶対的相対的増大であり、いわゆる「資本の固定化」と称されるものである。組織的機械化による生産、特に大量生産方式は、巨大な機械設備を必要とする。生産過程が極めて小さな工程にまで細分化され、各工程にはその工程専用の特殊機械が設置される。かくして、生産過程は、数多くの特殊専用機械の体系として形成され、その結果、投下固定資本の絶対額は莫大なものになるであろう。さらに、機械化の進展は、固定資本を相対的にも増大せしめるであろう。これらの固定資本は、長期間にわたって企業に拘束され、し

かも、それらは特定商品生産のための特殊専用機械であるが故に、特定商品生産にのみ利用価値を有するのであって、決して売却によって流動化しえないのである。資本の固定化は、投下資本の回収の危険を生ぜしめると同時に、機械の特殊化による「製品選択の非伸縮性の増大」⁽²⁾あるいは「製品選択の非弾力化」をも生ぜしめているのである。

さらに、大量生産方式は、大量の原材料の投入を要求するから、流動不変資本一回転間に投下される資本額も莫大なものに達するであろう。また、資本の固定化による「製品選択の非伸縮性の増大」あるいは「製品選択の非弾力化」のため、資本投下の対象が著しく制限されざるをえないであろう。しかも、固定資本の拘束期間が長期であるが故に、資本投下の対象も長期的に拘束される。資本の固定化は、流動資本をも固定資本の運命共同体に変化せしめ、それをいわば準固定化せしめているのである。

さて、次に、「労働の固定化」とは、前述したように、労働組合運動の発展に即応して、一方において労働力の雇用量が企業の生産量に対して弾力性を喪失することを意味すると同時に、他方において賃金水準が次第に引き上げられざるをえないことを意味する。しかも、このような労働の固定化は、労働者の生活保障による勤労意欲を高揚しようとする企業の内面的要請によっても、促進されざるをえないことが指摘されるであろう。その結果、労働の固定化は賃金の硬直化と一体となって賃金費の固定費化を招き、さらに、雇用の保障による被雇用者の企業への長期的拘束化をもたらすであろう。そして、それは、流動可変資本の直接的引き下げを不可能ならしめ、むしろそれを増大せしめ、長期的に拘束しているのである。

さらに、企業の大規模化にともなってその組織が巨大化し、その結果、一方では組織維持のための資本が新たに必要となり、組織の巨大化が進展すればますます増大する一種の固定費を発生せしめている事態が指摘される。この種の組織の費用は、資本の固定化の進展による固定費用の増大、さらには

労働の固定化の進展による賃金の固定費化とあいまって、企業の固定費をますます増大せしめ、その固定費圧力は、資本の固定化にともなう「生産量の非伸縮性」あるいは「供給の非弾力化」⁽³⁾をますます増大せしめていることが指摘される。

機械化の進展にともなう「企業の固定化」は、資本の固定化・労働の固定化のみならず、「組織の固定化」をもたらすこととなる。企業組織の大規模化は、組織維持のための資本を発生せしめると同時に、組織の固定化をも発生せしめる。

生産の機械化と大量生産方式の進展は、企業の大規模化とともに、組織の大規模化をもたらしている。組織が大規模化するにしたがって、意思決定の形態は個人的意思決定から集团的・組織的意思決定へと変化することとなる。企業の全意思決定が、意思決定の権限と責任とが定められた部分意思決定に細分化され、組織構成員に与えられており、各人はこの権限と責任の領域内で何らかの行動の自由をもちながら、特定のプログラムあるいは概略的規準にしたがって意思決定を行うのである。このような組織的意思決定は、各部分意思決定が同時的に行われるのではなく、ある意思決定は他の意思決定を必要とし、また、それは別の意思決定の前提をなすという形で、各部分意思決定が連続的に結合している順次的意思決定過程であって、それは極めて複雑な過程をなしている⁽⁴⁾。

ここから、組織の固定化あるいは意思決定の非弾力化・硬直化の問題が発生する。それは次のような三つの問題を含んでいると思われる。第1のものは、意思決定の固定的反応による意思決定の非弾力化・硬直化であり、第2のものは、意思決定の細分化による意思決定の時間的非弾力化・硬直化であり、第3のものは、企業内情報の不確実性の増大による意思決定の非弾力化・不確実化である。

まず、固定的反応による意思決定の非弾力化とは、意思決定が常規的・慣

習的な行動として現われることによって発生するものである。常規的行動とは特定の状況に適合するようにプログラム化された行動であり、企業組織内の多くの意思決定はこのようなプログラムにしたがって常規的に行われていることが多い。したがって、このようなプログラムは、環境状況の変化に適應して常に変えられなければならない。しかし、現実には、プログラムにしたがって意思決定が反復されることによって行動が固定化され、状況変化にもかかわらず不適切化したプログラムにしたがって以前と同一の行動が行われる場合が多い。このような行動が、組織の固定的反応あるいは意思決定の硬直化をもたらすのである。いわゆる「官僚化」と称される現象が、このような行動に相応するであろう。⁽⁵⁾

次に、意思決定の時間的硬直化と称されるものは、向井教授によって主張されているものである。それは、組織的意思決定の結果、意思決定時間が長期化することによる意思決定の非弾力化をさすものと解される。今日の企業における意思決定には、非常に高度な科学的専門知識が応用されている。意思決定の細分化が進むと、全体的意思決定は非常に小さな部分に分割され、それらが専門的知識に基づいて決定され、再びそれらが結合されて全体的意思決定がなされることになる。その結果、最終的意思決定までに要する時間は、企業に応用される科学が進歩し、意思決定の細分化が進めば、ますます長期化することになる。いわゆる「懐妊期間の長期化」と称される現象がこれである。その典型的例は、研究・開発の領域にみられてきたのであるが、今日では、このような現象を企業意思決定の全領域にわたってみることができ⁽⁶⁾る。

しかし、意思決定の時間的硬直化をもたらす要因は、これのみではない。われわれは、さらに、組織内の目標・利害対立が意思決定時間の長期化をもたらすことを指摘しなければならない。企業組織を構成している成文組織・

自生組織さらに個人はそれぞれ固有の目標・利害を有しており、その結果、

組織の構成単位間あるいは単位内に目標・利害の対立が生ずる。目標の対立は対立単位間に緊張状況を生みだし、その緊張状況は意思決定を遅らせる作用をもつのである。また、意思決定のためには対立の解消が必要であるが、対立の完全な解決はほとんど不可能であり、対立の「準解決」しか生じないことが多い。しかも、対立の「準解決」のためには対立の調整がなされなければならない、その調整時間がさらに意思決定時間を長期化するのである。組織が大規模化し、その構成単位が増大すればするほど、対立原因は増大し、それだけ意思決定時間が長期化し、意思決定の時間的硬直化が増大するであろう。⁽⁷⁾

組織の固定化の内容をなす第3の問題は、組織の大規模化にともなって生ずる内部不確実性の増大に基づく意思決定の非弾力化・不確実化である。組織的意思決定が進んでいる今日の企業においては、その合理的全体的意思決定のためには、細分化された部分意思決定が全体的に調和していなければならない。他人の意思決定は自分の意思決定の前提条件であるから、各組織構成単位には他の意思決定単位の活動や反応が通知されなければならない。すなわち、組織内の情報は収集され処理され貯蔵され伝達されなければならないのである。これらの職能を担当する意思疎通体系に障害が生ずれば、伝達される情報が内容的に形態的に変化せしめられ、あるいは時間的に遅れてしまい、内部的不確実性が増大し、不確実な意思決定、すなわち状況に対して非弾力的な意思決定をもたらすことになる。組織的意思決定の進展と複雑化は、伝達される情報量をますます増大せしめると同時に、意思疎通体系の障害を生ぜしめる機会の増大をもたらし、意思決定の不確実化・非弾力化をますます増大せしめるであろう。⁽⁸⁾

このような、意思決定の固定的反応、意思決定の時間的硬直化、意思決定の不確実化という三つの要因は一体となって、組織的行動の非弾力化を招き、組織の大規模化にともなって組織の固定化もしくは意思決定の非弾力化をま

すまず増大せしめているのである。

以上のように、今日の大規模化している企業の特徴を、われわれは、「資本の固定化」、「労働の固定化」、そして「組織の固定化」もしくは「意思決定の非弾力化」を内容とする、「企業の固定化」に見出すことができるであろう。企業の固定化は、「製品選択の非弾力化」・「供給の非弾力化」・「意思決定の非弾力化」によって、企業活動に対して著しい弾力性の喪失をもたらすと同時に、巨大な資本を特定の生産要素に長期間拘束せしめることによって、「資本運用の非弾力化」をも生ぜしめている。巨大な固定資本の長期的拘束、流動不変資本の準拘束化、流動可変資本の増大傾向と長期的拘束化は、資本の弾力的運用を著しく阻害しているといわざるをえないであろう。企業活動の非弾力化と資本運用の非弾力化は、企業の固定化によってもたらされたもので、それらは表裏一体の関係にあるといえるであろう。企業活動合理化のための機械化の進展の結果、今度は逆にかえってその機械化が企業活動を規制している事態をそこに見出すことができるのである。

それはともかく、企業の固定化に基づく企業活動の非弾力化あるいは資本運用の非弾力化が、環境変化に対する企業の適応能力を次第に喪失せしめていることが指摘されるであろう。向井教授が指摘されているように、企業の固定化は、環境変化に対して非常に脆弱な企業の体質を作り上げてしまったのである。⁽⁹⁾環境適応能力の喪失は、非弾力化している資本に対してその回収を不可能にする危険を生ぜしめるであろう。巨大な資本が長期間拘束されているため、環境変化が拘束資本を埋没原価たらしめ、資本回収を困難にする危険が増大するのである。固定化が進展している今日の企業にあっては、環境の急激な変化はまさにその存続を左右するほどの死活問題をなすのである。

そこで、企業がその存続を確保するためには、第1に、可能な限り全ての未来の環境変化を予測し、それに対応しうる準備を計画しながら、予測不可能な変化にも対応しうる体制を整えておくと同時に、環境に積極的に働きか

け環境の急激な変化を回避しなければならないであろう。まず、環境変化を先取りすると同時に、さらに、その変化を回避するわけである。環境の変化を回避するためには、環境を構成する利害者集団との長期的・安定的な友好関係を作りあげなければならないであろう。そして、このような安定的な環境の中で、はじめて固定化している資本が回収されるのである。環境との長期的・安定的な友好関係をつくりそれを維持していくためには、各利害者集団の有している目標を意識的に企業の目標体系の中に摂取しその実現をはからざるをえないであろう。利害者集団の目標を企業の目標体系の中に内在化することが、企業存続のための客観的要請をなすと解されるのである。環境との友好関係を確保しそれを維持することは、企業の投下資本に対する危険を回避するための絶対的要請をなすのである。

かくして、資本運用が非弾力化している今日の企業においては、友好的環境関係を長期的に維持し促進するという長期的観点に立って、資本運用の能率化の問題が論じられなければならないであろう。一時的・短期的な運用能率の追求は、結果的に環境との友好関係を破壊し、拘束資本の回収を困難にせしめるであろうからである。さらに、より重要なことは、資本それ自体が非弾力化しているために、長期的な運用能率が問題とならざるをえないということである。資本の長期的拘束化が進んでいる今日の企業にあっては、何よりも長期的な思考が要請されざるをえないのであり、投下資本を能率的に運用しその回収を確保するにあたっては、一時的・短期的な能率化ではなくて持続的・長期的な能率化が要請されるのである。それはまさに、具体的投下形態としての資本の要請であり、今日の経営的生産に内在する要請なのである。資本運用の能率化を課題とする費用的管理と時間的管理とは、このような今日の企業における資本の特徴に即応して、その課題をはたさなければならないのである。

- (1) 向井武文、『フォーディズムと新しい経営原理』、千倉書房、昭和59年、130頁以下参照。

この節の論述にあたっては、向井教授の上述著書を参照した。しかし、「組織の固定化」については、組織が固定化する所以をさらに検討した。

なお、「企業の固定化」については、次も参照されたい。

藻利重隆（稿）、「企業と社会」、『一橋論叢』、第61巻第4号、日本評論社、昭和44年4月、8頁-10頁。

- (2) 向井武文、『前掲書』、127頁。
 (3) 向井武文、『前掲書』、125頁、藻利重隆、『前掲書』、350頁。
 (4) 第3章 企業目標と企業組織 —ハイネンの所論を中心として—、67頁-69頁参照。

Vgl., Heinen, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 188-191.

- (5) 常規的・慣習的行動については、次を参照されたい。
 第3章 企業目標と企業組織 —ハイネンの所論を中心として—、91頁-92頁。

Vgl., Heinen, *a. a. O.*, S. 233-235, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: *Zur Theorie der Unternehmung*, Festschrift Zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 59-61.

なお、向井教授は組織の官僚化の問題を、「意思決定のメカニズムの非弾力化」の問題とされている。

向井武文、『前掲書』、131頁参照。

- (6) 向井武文、『前掲書』、131頁以下参照。
 (7) 組織内の利害・目標対立については、次を参照されたい。
 第3章 企業目標と企業組織 —ハイネンの所論を中心として—、87頁-89頁。

Heinen, *Grundlagen.*, S. 223-229, Zielfunktion., S. 62-64.

- (8) 意思疎通体系における障害については、次を参照されたい。
 第3章 企業目標と企業組織 —ハイネンの所論を中心として—、90頁-91頁。

Heinen, *a. a. O.*, S. 229-232, *a. a. O.*, S. 61-62.

- (9) 向井武文、『前掲書』、135頁参照。

6 結

機械的生産を特質とする近代的企業においては、機械化の進展にともなう「資本の固定化」によって、「製品選択の非弾力化」をもたらすこととなった。しかも、それは、固定資本の長期的拘束化と相まって、流動不変資本をも準拘束化するのである。さらに、資本の固定化は、「労働の固定化」による賃金費の固定費化や組織維持に要する固定費と一体となって、「供給の非弾力化」を増大せしめている。また、「組織の固定化」による「意思決定の非弾力化」は、製品選択の非弾力化の増大、供給の非弾力化の増大と一体になって、企業活動の弾力性を喪失せしめると同時に、資本運用の弾力性をも喪失せしめている。「資本運用の非弾力化」の増大は、環境変化による投下資本回収の危険性を増大せしめ、その危険を回避するために企業環境との友好関係を長期的に維持・促進することが要請され、それは資本運用に対して長期的能率化をも要請することとなる。しかも、長期的能率化は、資本の実体の要請するところでもある。投下され運用されている資本の実体が、すなわち、それが企業に長期的に拘束されているという事実が、換言すれば、投下資本の回収のためには長期間を要するという事実が、おのずからそれを要請せざるをえないのである。資本運用の貨幣的側面における能率化が長期的な最速時間の原則に基づいて行われなければならないのは、まさに資本の実体が長期化しているからであり、実体がそれを要請するのである。

しかし、このような資本の実体に即した「経営」側からの資本運用の要請に対して、その「所有」側からの現在価値計算的思考に基づく資本運用の要請が対立することを、われわれは指摘しなければならない。それは、「経営」側からの実体としての資本の要請と、「所有」側からの抽象的貨幣量としての資本の要請の対立として把握しうるのである。それはまた、実体として固定化され拘束化された資本と、流動化され擬制化された資本の対立としても

みることができよう。われわれは、このような対立の中に、資本の「所有」側からの「経営」側に対する強力な規制が、「経営」側からの資本の長期的能率化という内在的要請にもかかわらず、依然として強力に作用していることをみのがすわけにはいかないであろう。しかし、われわれは、ここでは、この問題を指摘することにとどめなければならないのである。⁽¹⁾

(1) 「所有」の側から「経営」の側への資本運用に対する規制の存在は、たとえば、次の論文から読みとれるであろう。

矢島基臣（稿）、「社会的角度からみた財務問題の分析」、『ビジネスレビュー』、第24巻第2号、千倉書房、昭和51年9月。

第5章 労働者の経営参加と企業管理

—プリンクマン・ヘルツの所論を中心として—

1 序

旧西ドイツにおける労使関係を特質づけるものとして、企業管理への被用者の参加、いわゆる労使共同決定制度があることは周知の事実である。参加の思想そのものは旧西ドイツにおけるあらゆる生活領域に広く浸透しつつあるものであり、労使共同決定制度はそれが経済領域において実現されたものである。したがって、労使共同決定が行われるのは、決して企業管理においてのみならず、企業をこえた労使関係においても行われる。労働組合の社会参加あるいは労働組合と使用者団体との労使交渉として把握されるものがそれである。

他方、企業における労使共同決定は、さらに、企業レベル、経営レベル、⁽¹⁾職場レベルの段階において把握することができる。企業管理への被用者の参加という観点からみるならば、企業レベルにおける労使共同決定が最も重要である。なぜならば、企業レベルにおける意思決定は、他の二つのレベルにおける意思決定に対して極めて大きな影響力をもつ、企業の最も重要な意思決定領域に属するからである。

そこで、問題を企業レベルにおける労使共同決定に限定するならば、法律によって規定される労使共同決定の次の三種の方式をそこに把握することができる。いずれの方式においても、企業の最高機関の一つである「監査役会」(Aufsichtsrat)に被用者代表を参加せしめることによって、企業レベルでの労使共同決定が意図されている。

- ① 経営組織法 1952 (Betriebsverfassungsgesetz-1952) によって規定されるもので、従業員 500 名以上 2,000 名未満の企業に適用され、監査役会構成の 3 分の 1 が被用者代表である。
- ② 共同決定法 1976 (Mitbestimmungsgesetz-1976) によって規定されるもので、従業員 2,000 名以上の企業に適用され、監査役会は労使同数構成であるが、被用者代表には管理職員を含む。
- ③ モンタン共同決定法 1951 (Montan-Mitbestimmungsgesetz-1951) によって規定されるもので、従業員 1,000 名以上の鉱山業鉄鋼業を営む企業いわゆるモンタン企業に適用され、監査役会は完全な労使同数構成である。⁽²⁾

これらの三方式のなかで、最後の方式が労使共同決定の最も進歩的なものとして、労働側から高く評価されているものである。なぜならば、そこでは、監査役会構成が完全に労使同数であり、被用者の経営参加の支柱をなす労資同権思想が完全に実現されていると解されているからである。⁽³⁾

しかし、法律による形式的保証だけでは、モンタン共同決定が労資同権思想を実質的にも完全に実現しているとはいえないであろう。なぜならば、公式的制度と実質的内容とはしばしば相違するのが実情であるからである。そこで、われわれは、モンタン企業における監査役会活動に関する実態調査を行ったブリンクマン・ヘルツ (D. Brinkmann-Herz) の所論⁽⁴⁾を検討しながら、モンタン共同決定は労資同権思想を完全に実現しているのか、実現していないとすればその理由は何に求められるのかという問題の考察を介して、労働者の経営参加と企業管理の関連を考えてみたい。

- (1) 岸田尚友、『経営参加の社会構造—西ドイツの労使関係—』、広文社、昭和 53 年、171 頁参照。また、旧西ドイツの社会構造については、57 頁以下参照。
- (2) 藻利重隆、『労務管理の経営学 (第二増補版)』、千倉書房、昭和 51 年、447 頁参照。岸田尚友、『経営参加の社会学的研究—西ドイツにおける—』、同文館、

昭和 53 年、14 頁-18 頁参照。

(3) 労資同権思想については、藻利重隆、『前掲書』、444 頁-446 頁参照。

(4) 本章で取り上げるブリンクマン・ヘルツの著書は、次のものである。

Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD. Der lange Weg einer Reformidee, Köln 1975.

なお、この書物は、彼女の次の著書を基礎にして書かれている。

Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie. Eine empirische Untersuchung über die Eignung des Aufsichtsrates als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung, Berlin 1972.

また、ブリンクマン・ヘルツの所論に関しては、次も参照されたい。

村田和彦、『労資共同決定の経営学』、千倉書房、昭和 53 年、第三章 モンタン共同決定と企業管理—ブリンクマン・ヘルツの所論を中心として—。

岸田尚友、『経営参加の社会学的研究』、263 頁以下。

2 モンタン共同決定と監査役会

1951 年に制定されたいわゆる「モンタン共同決定法」の正式な名称は、「鉱山業および鉄鋼業の企業の監査役会と取締役会における被用者の共同決定に関する法律」(Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie) である。この法律は、「モンタンインダストリー」(Montanindustrie) とよばれる業種、すなわち、鉱山業および鉄鋼業を営む株式会社、有限責任会社および鉱業法による会社で、しかも、常用従業員数 1,000 名以上の企業にのみ適用される。この法律の特質は、会社の最高機関をなす「監査役会」が労使同数の代表によって構成されるべきこと、ならびに、企業の業務執行機関としての「取締役会」(Vorstand) に被用者の同意する「労務担当取締役」(Arbeitsdirektor) が設置されるべきことを規定しているところにある。すなわち、監査役会の役員数は原則として 11 名であり、資本金に応じて 15 名または 21 名に増員され

るのであるが、その構成は、それぞれ同数の出資者選出の監査役と被用者選出の監査役、および、それに加えて公益代表監査役1名からなるものでなければならない。同時に、他の取締役と同等の権利と義務をもつ労務担当取締役の選出が強制されており、取締役の選任はすべて監査役会の多数決によるものであるが、この取締役は、さらに、被用者選出の監査役の過半数の同意を必要としなければならないのである。⁽¹⁾

さて、それでは、このようなモンタン共同決定の意義は何に求められるのであろうか。そこでは監査役会が労使同数構成とされているので、労資同権思想が具体化され、したがって、労使同権的共同決定という共同決定の目的が形式的に実現されている、というところにその意義が見出されるであろう。ところで、労使共同決定の目的といっても、そこにはさまざまなものがあげられうるのである。たとえば、人間的品位の保護や労働生活における自己決定の承諾、経済や社会への被用者の統合、あるいは労働する人間の利害の保護といったものがそうである。しかし、これらのものはその内容が極めて抽象的であるため、それがどれほど実践において実現されたかを測定するのが困難であるといわねばならない。

そこで、ブリンクマン・ヘルツはそれらに代えて、より具体的なものを共同決定の目的として設定する。「経済の意思決定過程への被用者の同権的関与」(gleichberechtigte Einbeziehung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsprozesse der Wirtschaft) というのがそれである。この場合、同権的関与とは「同権的または同等の協力」(gleichberechtigte od. gleichgewichtige Mitwirkung) を意味し、それは意思決定過程への被用者の、出資者と「同等の影響」(gleichgewichtige Einfluß) を要求するものなのである。このような共同決定の目的が企業における労使共同決定に与えられるとき、そこに理解されるものが、企業における被用者の同権的共同決定といわれるものなのである。⁽²⁾

さて、企業における同権的共同決定というこの目的を実現するためには、さまざまな個別的制度を必要とするであろうが、労働側によって次のような諸制度が同権的共同決定の基準として示された。

- ① 企業の執行機関の正当性 (Legitimation) は、被用者からも同等に生じていなければならない。すなわち、企業管理者の任免や統制には、被用者代表と出資者代表とが同等に協力しなければならない。
- ② 企業者的意思決定には、被用者が同権的に協働しなければならない。すなわち、企業政策に重要な影響力をもつ監査役会に対して、被用者は本質的代表権を保持しなければならない。
- ③ 執行機関である取締役会の構成には被用者代表は必要でないが、その機能領域の一つとして、人事的・社会的領域が加えられなければならない。⁽³⁾

以上のような同権的共同決定の基準を、モンタン共同決定は完全に満たしているといえるであろう。なぜならば、そこでは、監査役会における労使の同権的構成 (gleichberechtigte Besetzung) と、人事的・社会的領域にかかわる労務担当取締役の制度を規定しているからである。その結果、モンタン共同決定は同権的共同決定を実現しているとか、それは同権的共同決定と同一であるという主張がなされうることとなる。

しかしながら、このような主張は決してブリンクマン・ヘルツがただちに承認しうるものではない。なぜならば、企業における意思形成への被用者の同権的協力という同権的共同決定の目的は、モンタン共同決定法が規定する形式的制度以上のものをそのなかに含んでいるからである。すなわち、それは、監査役会活動に対してだけでなく、企業政策全体に対する被用者の「同等の影響」ということである。同権的共同決定という目的が要求するこのような実質的内容は、モンタン共同決定に関する実態調査によってのみ把握されうるであろう。その場合、調査されるべき問題は次の三つである。

- ① 監査役会は、株式法 (Aktengesetz) に規定されているように、重要な形成機能 (Gestaltungsfunktion) を現実に満たしているのか。
- ② 監査役会における労使同数の (paritätisch) 構成は、その意思形成に対して同等の影響をもたらすのか。
- ③ 労務担当取締役は、企業政策全体に他の取締役と同一の影響を及ぼす⁽⁴⁾のか。

ところで、ここに、株式法により成文的に規定されている監査役会の形成機能とは次のものである。監査役会は、① 取締役の任免 (株式法 84 条, 87 条) と、② 取締役会の行う意思決定の監督と統制 (同 111 条 1 項) という二大任務をもっている。第 2 の任務は、その内容によってさらに次の三つに分けることができる。第 1 のものは、取締役によってなされた意思決定の「監査」(die ex-post-Kontrolle) であり、取締役会の提出する年次決算の監査と評価をその内容とする (同 170 条, 171 条)。第 2、第 3 のものは取締役会意思決定の初期過程において行われるもので、「日常的業務活動の協力的な監督」(mitwirkende Überwachung der laufenden Geschäftstätigkeit) と称されている。その一つは「同意留保」(der Billigungsvorbehalt) といわれ、特別に重要な意思決定に関して、監査役会はその同意を留保できるというもので、その場合、監査役会は企業の最終決定機関となる (同 111 条 4 項)。もう一つは、監査役会は取締役会の意思決定に対して評価や協議という形で「助言」(die Beratung) をし、その形成に貢献することができるというもので、これは業務政策や原則的問題に関する取締役会の監査役会への報告義務 (同 90 条) から導き出されるものである。

以上のように、監査役会の機能として、取締役の任免、業務監査、同意留保および助言の四つが認められ、これらが監査役会の形成機能の具体的内容をなすものである⁽⁵⁾。

そこで、ブリンクマン・ヘルツは、監査役会のこれらの活動に関しての実

態調査を行うことによって、モンタン共同決定がはたして労使同権的共同決定という目的を実現しているか否かを明らかにすることとなるのである。その場合、調査の性格上、焦点はもっぱら前述の調査されるべき問題の①と②にしぼられる。

- (1) 以上の論述は主として、薬利重隆、『前掲書』、476 頁-478 頁に拠っている。なお、モンタン共同決定法に関する詳しい解説については、次を参照のこと。
網野 誠、『西ドイツ被用者経営参加法論』、風間書房、昭和 44 年、793 頁以下。
- (2) Vgl., Brinkmann-Herz, *Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD*, S. 58-60.
- (3) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 59.
- (4) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 60-61.
- (5) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 62-63.

3 監査役会意思決定の実態

まず、監査役会による取締役選出は、どのように行われているのであろうか。ブリンクマン・ヘルツの調査によれば、取締役の選出は公的規定では監査役会の意思決定領域にのみ属するのであるが、こうした規定に反して、その選出の実質的意思決定は監査役会の外部で既に形成されているというのがその実態である。調査企業の全てにおいて、新取締役の選出は、次のような制度化された選出過程のなかで行われていた。すなわち、監査役会の開催に先立って、まず監査役会議長と議長代理から構成される「監査役会幹部会」(Aufsichtsratspräsidium) が開かれ、そこに取締役候補者が提案される。そこで候補者案が同意されると、それが他の監査役に通知され、彼らがそれについての判断を形成しうる期間がおかれる。そして、最後に、監査役会が開かれ、この候補者について票決が行われるのである。

このような制度化された選出過程は、次のような二つの特徴をもっていた。その一つは、監査役が行う選択とは多数の代替案のなかから一つを選ぶということではないということである。つまり、幹部会でも監査役会でも、その意思決定は一つの候補者案を承認するか拒否するかということであった。次の特徴は、この選出過程内で候補者案が拒否されることは極めて稀であったということである。全調査企業において、候補者案が拒否された事例がただ一つあげられただけである。

以上のような特徴は、この選出過程が既に儀式化していることを示すものである。儀式化は単に監査役会にとどまらず、その前段階をなす幹部会にまで及んでいる。そこで、新取締役選出という意思決定を左右する時点は、幹部会に提案される候補者案が形成される段階であり、この意思決定に決定的影響を与えるものは、その段階で意思形成に関与している人々であることになる。調査によれば、候補者が検討され最終的な候補者案が形成される場合は、幹部会役員と「元取締役」(Mitglieder des Alt-Vorstandes)、あるいは、幹部会役員と労働組合役員との間で行われる、「意見交換」(Meinungs- und Gedankenaustausch)と称される「個別相談」(Einzelgespräche)であった。この個別相談は非公式的で強制的ではないものではあるが、そこにおいて最終的な選出結果が決定的に左右されると考えられるであろう。なぜならば、選出過程の儀式化の結果、提案された候補者案はほとんど承認されるからである。

以上のように、新取締役の選出においては、幹部会役員、元取締役および労働組合役員がその結果に決定的影響力を行使しうること、しかも、規定にもかかわらず、監査役会の外部の人々が選出過程に参加し、大きな影響を与えることが注意されなければならない⁽¹⁾。

次に、監査役会活動の第2の内容をなす、取締役会の業務執行に対する監査に関する実態はどのようであろうか。この活動の具体的内容は、取締役会

の提出する年次決算報告に対する検討と評価である。調査によって明らかになったのは、決算報告に対する批判的評価はほとんど行われず、むしろ、この活動の重点は、これによって監査役会が企業状況に関する情報を収集することにおかれているということである。年次決算の有効な検討の場とされている「財務諸表委員会」(Bilanzausschuß)でさえも、実際上の監査・評価機能をもたない儀式とみなされているほどである。なぜならば、委員会での討論のほとんどは数字に関する説明の要求であり、しかも、取締役会側からの説明は全て満足なもののみなされたからである。

業務監査活動が企業状況に関する情報収集活動に終始するのは、取締役会から提供される情報が不十分であるからである。生産、売上げ、注文および操業に関する単純な統計資料は、取締役会から監査役会に自発的に提供されていた。しかし、企業管理活動にとって不可欠な基礎資料に関する情報については、取締役会は監査役会への提供を抑制し、場合によっては拒否することが明らかになった⁽²⁾。それ故、取締役会と監査役会との間に大きな情報落差が生じ、その結果、監査役会の業務監査活動は情報収集努力に尽くされるのである。この実態は、取締役会からの不十分な情報提供に対する批判があっても、企業状況に対する批判的評価は一度もなかったという調査事実からもうかがうことができる。これが情報収集活動にとどまる理由は、さらに、過去の業務期間の検討と評価が最良に行われるのは経済監査士(Wirtschaftsprüfer)による決算監査であるという見解に求められる。むしろ、監査役会の活動は、その助言活動を有効に行うために、情報の拡大に見出されるのである⁽³⁾。

では、さらに、監査役会活動の第3の内容をなす、重要な取締役会決定に対する「同意留保」に関する実態はどうであろうか。成文的には、監査役会は決議によって、取締役会決定の実現を禁ずることができると規定されている。しかし、ブリンクマン・ヘルツの調査によれば、そのような監査役会決

は実際にはほとんど行われなかった。大体、取締役会案に対して、監査役会の少数派がその承認を拒否することすら極めて稀であった。

「最終決定」という監査役会の権利は、取締役会の意思決定に大きな影響力を及ぼしうるのであるが、この影響力は実際には決して過大評価されるべきではない。なぜならば、第1に、監査役会の多数派が取締役会案に反対することは極めて稀であるからである。次に、監査役会にとって重要なことは、取締役会の意思決定を禁ずることよりも、その意思決定の際に監査役会の目標観念が考慮されるべきことであったからである。すなわち、意思決定主導権が取締役会から失われることはなく、むしろ、監査役の希望にそって、意思決定が個別的に修正されることとなるのである。このように、監査役会の「同意留保」権は成文的規定のような形ではほとんど行使されておらず、むしろ、それは、監査役会の助言活動をより強力に実行しうるために利用されているのである。⁽⁴⁾

最後に、監査役会活動の第4の内容をなす、業務政策に対する助言活動に関する実態はどうであろうか。この活動は、監査役自身によって最も有効な業務執行に対する監督であるとみなされている。⁽⁵⁾ それに対応して、監査役会はその活動の重点を、取締役会の行う意思決定の初期過程においている。なぜならば、取締役会が自らの意思形成に努めている段階に監査役会が関与することは、業務執行に対する監督の最も有効な形態と考えられているからである。

ブリンクマン・ヘルツの調査によれば、監査役は取締役会意思決定の極めて初期の段階において活動していることが明らかになった。しかし、監査役会会議において、意思形成の初期段階に関与するという努力は極めて限定されていた。むしろ、意思形成の初期段階における検討のための機会は、監査役会会議よりも、その外部で非公式に行われる監査役と取締役との「個別的相談」であった。しかし、その場合の監査役活動の大部分は、できるだけ早

い包括的情報を得ることにあった。しかも、情報に対する監査役の態度は大てい好意的で肯定的であり、取締役会計画は監査役の意見や目標観念にほとんど対立しなかったので、意思決定への影響はほとんど不必要であった。しかし、取締役会の意思形成に監査役が関与する機会がなお存在した。

この場合には、取締役会は監査役の意見によって計画を修正することがあった。また、取締役会側から積極的に監査役の意見や情報に興味を示し、その助言を受け入れることがあった。しかし、注意されなければならないのは、これらの場合の助言活動は監査役会自体の活動としてではなく、個々の監査役の活動として行われていることである。このように、有効な助言活動は、監査役会よりも個々の監査役によって行われるのであり、ここにおいても監査役会活動の形式化・無機能化が進んでいるといえよう。⁽⁶⁾

ところで、監査役会活動にとって決定的に重要な基礎をなすのは、企業状況に関する情報であろう。ブリンクマン・ヘルツは、監査役会への情報経路に関する実態も明らかにしている。それによれば、株式法は監査役会への取締役会の報告義務を規定しているのであるが(株式法90条)、この報告義務に反する多くの事例が明らかになった。しかも、規定を満たしていたとしても、大部分の監査役会は得られた情報を内容的にも時期的にも不十分とみなしていた。まず、その情報は極めて表面的であり責任ある判断には不十分であった。さらに、それは意思決定過程の決断段階ではじめて与えられるので、監査役会の助言活動を不可能にした。したがって、監査役会は公的な情報システムの欠陥を、非公式な情報経路で補完せざるをえないこととなる。そこで、取締役と監査役との個別的関連が高く評価され、両者間の個別的相談が強力に利用されるのである。

この個別的相談において、監査役はより正確でより詳しい情報を得ると同時に、より早い段階で情報を得ることができた。監査役の一致した見解によれば、もしこの個別的相談での情報収集がなければ、監査役会はその機能を

適切に満たさないということである。しかも、個別的相談で監査役に与えられる情報は、他の監査役に対して秘密にするという約束で与えられる場合が多かった。このように、必要な情報が一部の監査役にしか与えられないならば、もはや監査役会全体としては満足な活動は期待しえないであろう。情報活動に関しても、ブリンクマン・ヘルツの調査結果は、監査役会の無機能化を明らかにしている⁽⁷⁾のである。

(1) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 63-67.

(2) これは、たとえば次のようなデータに関する情報である。(Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 68.)

- (1) langfristige Investitionspläne,
- (2) Finanzierungspläne und Tilgungspläne von Krediten,
- (3) Kostenpläne,
- (4) Zwischenbilanzen und Steuerbilanzen.

(3) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 67-69.

(4) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 70-71.

(5) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 90.

(6) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 71-74.

(7) Vgl., Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 80-84.

4 個々の監査役の行動

前述したように、ブリンクマン・ヘルツの調査結果によって、監査役会の形成機能はほとんど形骸化し、その無機能化が進んでいることが明らかになった。しかし、そのことは、監査役の活動そのものが無機能化していることを決して意味するものではない。むしろ、調査が明らかにしたのは、個々の監査役が取締役会の意思決定過程に関与することによって、その意思決定結果に影響を及ぼしていることである。監査役の活動自体は、決して無機能化していないことが注意されなければならない。ここに、被用者代表監査役が、

企業意思決定に「同等の影響」を及ぼしうる可能性が残されているわけである。そこで、以下においては、個々の監査役が企業意思決定に及ぼす影響に関して、ブリンクマン・ヘルツの調査結果によりながらみていくこととする。

まず、取締役選出にあたって、個々の監査役はいかなる影響力をもっているのだろうか。選出過程の構造を特質づけるのは、まず、監査役は全過程において唯一の提案にのみ直面しており、その選択可能性はその提案を承認するか拒否するかにすぎないことである。次に、唯一の提案を拒否するためにはその相対的欠陥ではなく絶対的不適切性を示さねばならないので、その拒否は極めて困難であることである。そこで、影響を及ぼしうる方法は、最初の候補者案の形成段階に監査役が参加することである。それ故、幹部会に提出される候補者案の作成に関与している幹部監査役が大きな影響機会をもつ。しかも、その場合、注意されなければならないのは、被用者代表幹部と出資者代表幹部との間で、候補者案作成に関して分業が見られたことである。すなわち、被用者代表幹部である監査役会議長代理は労務担当取締役に関する候補者案作成に関与し、営業担当・技術担当取締役の選出の際にはその主導権を抑制するのである。後者の選出に関与しているのは、出資者代表である監査役会議長である。その場合、外部者である労働組合代表と元取締役との間にも、労働組合代表は労務担当取締役の選出に、元取締役はそれ以外の取締役の選出に関与するという分業関係がみられる⁽¹⁾。

さて、幹部監査役の影響力は「平監査役」(die „einfachen“ Aufsichtsratsmitglieder) に比して決定的に大きい。なぜならば、候補者案を平監査役に通知するか否かは完全に幹部に任せられており、通知されても影響を及ぼすには遅すぎるからである。また、新取締役とかかわる雇用契約の内容は公的には幹部会の権限であるが、大てい議長のみが決定し、被用者代表はその情報を放棄することさえあった。このように、被用者代表監査役はその取締役選出の権限を労務担当取締役の選出にのみ制限し、さらに、要求しうる情

報をも放棄しているのが実態である。⁽²⁾

さて、監査役会の業務執行に対する監督機能は、助言活動に集約される。なぜならば、前述のように、監査活動と同意留保権は、助言活動のための情報収集活動や効果的な助言活動のために用いられているからである。そこで、次に、助言活動に関する個々の監査役の影響力についてみてみよう。

個々の監査役の助言活動は、監査役と取締役との非公式的な意思疎通関連において行われている。監査役と取締役との非公式な接触回数は、幹部監査役は平監査役の2倍であった。被用者代表は出資者代表よりも取締役との接触が多かった。しかし、被用者代表の接触する相手は労務担当取締役が中心であり、それ以外の取締役との接触数は非常に少なかった。それに対して、出資者代表は営業担当・技術担当の取締役に對して同程度の関連をもっていたが、労務担当取締役との接触はほとんどなかった。

このような区別された接触関連は、当然ながら監査役の助言領域の区分と結びついていた。すなわち、被用者代表は社会的・人事的領域に関する業務政策への助言活動に従事し、技術的・営業的領域に関してはほとんど従事していない。それに対して、出資者代表は社会的・人事的領域に関する助言活動を放棄し、もっぱら営業的・技術的領域に助言活動を集中している。さらに、投資や合併のように多くの領域に関連する意思決定の場合、被用者側はそれを次の三つの側面に限定し、助言活動の判断基準としていた。それらは、① 職場の確保、② 社会的給付の維持と改善、③ 被用者の共同決定権の確保である。このように、被用者側ではその助言活動を上のような特殊領域の内容に強く集中しているが、出資者側には被用者側のような共通的中心的関心事項はなく、個々の職業的関心によって助言活動に従事していた。⁽³⁾

次に、助言活動における個々の監査役間の関連はどのようであろうか。出資者側では監査役同士が公的会議外で相互に接触することはほとんどみられず、彼らは議長とのみ接触し議長を介して結びついているにすぎない。一方、

被用者側では監査役同士が議長代理を中心として接触すると同時に、彼らの間にはさまざまな接触がもたれていた。両グループ間の接触は、議長と議長代理との間で行われるのがほとんどである。さらに、被用者側には、公的会議の前に、取締役会案に対する被用者側の一致を得るための「被用者相談制度」(die Institution der Arbeitnehmerbesprechung)があった。しかし、出資者側にはこれに対応する制度も集団統一の関心もなかった。被用者側は強い結束力で共通する目標の実現を目指すのであるが、出資者側は個々の監査役の目標が孤立的に追求されるのである。したがって、監査役会の助言活動は、その大部分が副次集団または個々の監査役によって行われるのである。それは、監査役と取締役との間の無統制のかつ統制不可能な関連への監査役会の分割を意味するのである。⁽⁴⁾

このような事態は、取締役会にとって極めて有利である。なぜならば、取締役会は、結束された監査役会の影響力に直面することがないからである。被用者側の強い結束力は、取締役会に大きな影響力を及ぼすのであるが、彼らは助言領域と接触相手を制限するので、結束力が直ちに影響可能性の拡大をもたらすわけではない。企業意思決定の広い領域が、被用者側にとってその関心の外にあるのである。プリンクマン・ヘルツによれば、被用者側の影響力を拡大しうるか否かは、被用者代表である議長代理の人物に依存することとなるのである。しかしながら、プリンクマン・ヘルツの調査結果をみる限り、被用者側の影響力は極めて限定されたものと解さざるをえないであらう。⁽⁵⁾

(1) Vgl., Brinkmann-Herz, a. a. O., S. 63-64.

(2) Vgl., Brinkmann-Herz, a. a. O., S. 85-90.

(3) Vgl., Brinkmann-Herz, a. a. O., S. 90-96.

(4) Vgl., Brinkmann-Herz, a. a. O., S. 96-102.

(5) Vgl., Brinkmann-Herz, a. a. O., S. 102-103.

5 モンタン共同決定と企業管理

ブリクマン・ヘルツの調査目的は、モンタン共同決定は労使同権的共同決定を実際に実現しているか否かを明らかにすることにあつた。すなわち、モンタン企業における監査役会の被用者代表は、取締役選出と並んで取締役会の業務執行に関する統制と監督に対して、同権的に関与し同等の影響を及ぼしているか否かが調査されたのである。そして、その結果明らかにされたのは、取締役選出にあたって業務執行の統制と監督にあたっては、被用者代表は同等には関与していないということである。その理由としてブリクマン・ヘルツが掲げるものは、まず第1に、監査役会における被用者代表が特殊な行動様式をとること、第2に、監査役会は共同決定の機関としては欠陥を有していることの二点である。

まず、監査役会における被用者代表の特殊な行動様式として、ブリクマン・ヘルツが掲げるものは次のものである。① 営業・技術担当取締役選出への参加の放棄、② 非公式的意思疏通関連の労務担当取締役への一面的調整、③ 特殊な問題領域への意思決定の内容的制限、④ 被用者代表監査役との議長代理のしばしば不十分な協調、⑤ 法的に要求しうる情報の放棄。

次に、監査役会の共同決定機関としての欠陥として、ブリクマン・ヘルツが掲げるものは次のものである。① 取締役選出は予備選挙によって決定されるか影響される、② 効果的な監査は副業的監査役では不可能であり、また取締役会は情報提供を抑制する、③ 最終決定権は複雑で分業的な意思決定過程を操作しえない、④ 非公式的助言活動は無秩序で無統制な影響関連をつくりあげ、それは意思決定過程の民主化に対立する。

このような理由に基づいて、モンタン共同決定における労使同数構成の監査役会は、企業意思決定への被用者代表の同権的参加という企業共同決定の目的を達成できない、とブリクマン・ヘルツは結論するのである。⁽¹⁾

さて、それでは、われわれは、以上の監査役会活動に関するブリクマン・ヘルツの調査結果から、モンタン共同決定下の監査役会が企業管理に及ぼす影響として何を把握しうるであろうか。まず第1に指摘しうることは、⁽²⁾モンタン共同決定は企業管理に対して決定的影響を及ぼしているわけではないということである。その理由としては、次のものがあげられるであろう。① 監査役会自体の無機能化が進んでいるために、監査役会の労使同数構成がただちに取締役会活動に大きな影響力を及ぼすわけではない。② 被用者代表監査役は自主的にその活動を限定するので、企業意思決定に与える被用者側の影響力は限られた領域にすぎない。③ したがって、営業・技術担当取締役の選出やその担当領域においては、依然として出資者側の影響力の下にあるか、少なくとも労働側から直接的影響をうけない。

次に指摘しうることは、企業意思決定の人事的・社会的領域に関しては被用者側の利害が受け入れやすくなっており、出資者側の企業管理による一方的な専制性が緩和されうることである。その理由としては、次のものがあげられるであろう。① 被用者側監査役の結束が強く、しかも彼らはその助言活動をもっぱら人事的・社会的領域に限定している。② 被用者側は労務担当取締役の選出権を実質的に独占し、しかも両者間には強い接触がある。③ 取締役会の意思決定は監査役の目標観念が考慮されて行われている。

ところで、ブリクマン・ヘルツは、その調査結果に基づいて、同権的共同決定という目的を実現するためには、今や共同決定機関としての監査役会そのものを検討の対象とし、それに代えて異なる共同決定機関を求めるべきことを主張する。すなわち、同権的共同決定を実質的にも実現するために、現在の企業体制そのものを問題にすることを主張するのである。しかし、資本主義的企業において、はたして完全な労使同権的共同決定が実現されるのであろうか。ここで、われわれは、ブリクマン・ヘルツがモンタン共同決定が同権的共同決定を実現しえない理由の一つとして掲げている、被用者

代表監査役の自主的な活動限定に注目すべきであろう。何故に彼らは自らの活動を自主的に限定するのであろうか。その根底には、同権的共同決定に関する根本的な問題が潜んでいるのではなからうか。すなわち、それは、被用者の経営参加の限界にかかわる問題である⁽³⁾。

労使共同決定すなわち労働者の経営参加の意義は、被用者側の利害を資本側の一方的な企業管理による支配の危険性から守り、その権利を主張することに求められるであろう。その場合、その権利と利害は、企業管理に対して労働側が批判的立場を貫くことができる場合に最も有効に主張しうるのである。藻利教授がのべられる、経営者に対する労働側の野党的立場の堅持である。経営参加の仕方がいかによっては、労働側から批判的立場が失われ、労働者代表が労働者大衆から遊離し、彼らの権利と利害を主張しえない危険性が生ずるのである。労使同権的共同決定は、この危険性を強く内蔵しているといわなければならない。なぜならば、労働側は資本側と同等に並ぶ企業管理における主体に転化することによって、野党的立場を放棄せざるをえないからである。

次に、企業管理への参加の際には、労働者代表はそれに対応する管理能力を有することが必要であろう。同権的共同決定においては、労働側は常に資本側と同程度の高い管理能力が要求されることとなる。なぜならば、労働側にその能力がなければ、同権的共同決定は実質的には期待しえないからである。しかし、労働側に資本側と同等の管理能力を求めるのは極めて困難であるといわなければならない。さらに、企業管理への参加は常に管理責任の負担の問題がともなうであろう。同権的共同決定においては、労働側は常に資本側と連帯して企業管理上の全責任を負担しなければならないのであるが、それは労働側にとって不可能なことであろう。それ故、労働者の経営参加は、その負担しうる責任に相応するものに制限せざるをえないであろう。

これを要するに、労使同権的共同決定には上のようなその実現を困難にす

る限界が横たわっているといわなければならない。この限界を無視することによって新たな共同決定の機関を求めても、同権的共同決定の追求は決して被用者側の利益にはならないし、また、その実質的な実現は困難であるといわねばならない。この点に関しては、われわれは、ブリンクマン・ヘルツの主張に直ちに同意しうるわけではないのである。被用者代表が自主的にその活動を限定している事実の中に、労働者の経営参加における限界が潜んでいると考えられるからである。

(1) Vgl., Brinkmann-Herz, a. a. O., S. 105-106.

(2) モンタン共同決定が企業管理に及ぼす影響に関しては、村田教授によってほぼ同様のことが指摘されている。

村田和彦、『前掲書』、113頁-114頁参照。

(3) 労働者の経営参加の限界に関しては、藻利教授によって明快な指摘がなされている。以下の論述は教授の所論を参照した。

藻利重隆、『前掲書』、450頁-451頁参照。

6 結

モンタン共同決定は被用者側の利害を最も有効に企業管理に対して主張しうるものとして、被用者側から高く評価されうるであろう。しかし、それにもかかわらず、それが直ちに市場経済秩序に根本的な変革をもたらすものと即断してはならない。モンタン共同決定に過大な期待をいただくことは禁物なのである。「なぜならば、あらゆる調査結果によれば、監査役会における被用者代表は、『企業適合的に』行動し、経済的権力、『市場の要請』への適応、企業利潤の確保といった問題を判断する場合に、企業管理者と同じ観点から行うからである⁽¹⁾」市場経済における企業は、その存立と発展とを志向するためには、市場的要請に結局はしたがわざるをえないであろう。このことは、被用者代表の行動に対する限界を画することになる。労働者の経営参

加の意義は、市場経済体制における企業管理の欠陥を是正することであっても、体制そのものを否定することではないからである。

われわれは、モンタン共同決定の意義を、企業管理に被用者の利害が反映されやすいことに見出すべきであろう。「……(監査役が一菅家) 人事的・社会的領域と極めて多くたずさわることは、労使同数構成監査役会の特質として評価されなければならない。」⁽²⁾ その場合、被用者の利害を企業管理に反映しやすくしている要因として、被用者代表の自主的行動限定や労務担当取締役との強い接触と並んで、監査役会の労使同数構成、労務担当取締役制度、監査役会の法的機能といった要因の重みを決して軽視するわけにはいかないのである。

(1) Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 112.

(2) Brinkmann-Herz, *a. a. O.*, S. 93.

第6章 企業の社会的責任と企業管理

1 序

企業の大規模化が企業と社会のかかわりあいをますます深めるにしたがって、企業をとりまく各種の利害者集団がそれぞれの利益擁護を旗印として、あたかも企業の存立基盤を浸蝕する大波の如く、いろいろな運動の形をとって次々と企業に押し寄せている。消費者運動が次々とわきあがり、消費者団体が結成され、企業経営のあり方に対する労働組合運動が展開され、企業公害反対・自然環境保護を叫ぶ各種の地域住民運動や、さらには企業の利益追求のあり方に対する市民運動が、次々と企業に押し寄せていることは周知の事実である⁽¹⁾。このような各種の市民運動の展開は、企業に対してその経営のあり方に関する企業自身による再検討や模索を要請し、いわゆる「企業の社会的責任」の自覚を促すにとどまらず、経営学それ自体に対しても、「企業の社会的責任論」や「企業環境論」の形をとって、着々とその研究を深化・発展せしめているのである。

ところで、このような市民運動の展開は、企業活動の合理化に関する諸問題の研究をその課題とする企業管理論に対しても、その研究の深化・発展を促してやまないであろう。各種の市民運動の形をとって現われている社会の企業に対する要請を、企業管理論はいかなる問題として受けとめ、それらを自己の理論体系の中にかに吸収し展開せしめるのであろうか。具体的には、いわゆる「企業の社会的責任」という問題を企業管理論の中でどのように位置づけし体系化するのであろうか。われわれは、企業の社会的責任と

いう問題を、企業の発展の結果、企業の存続と発展のためにはそれを企業目的の中に摂取せざるをえないものとして捉え、その認識の上に、企業管理それ自体も発展し、企業管理が二重の体系・構造から三重の体系・構造へと分化しつつあると考えるものである。本章では、このような展望のもとに、企業と社会のかかわりあいを企業の社会的責任の問題として把握し、社会的責任が企業目的の内に包摂されることによって、企業管理が三重の体系・構造へと発展・分化する所以を検討するものである。

(1) これらの市民運動についての詳しい実態調査や、それらに対する対策に関しては、たとえば次を参照されたい。

野田一夫・菅家 茂（共著）、『企業と社会』、丸善株式会社、昭和51年。
高田 馨（編著）、『実証分析 企業の環境適応』、中央経済社、昭和50年。

2 企業とその社会的責任

われわれは、まず、いわゆる「企業の社会的責任」という問題が何故に発生することとなったのか、また、この問題は企業にとっていかなる意義をもつものであるのか、そして、企業の社会的責任は果たして企業の目的たりうるのかという問題を解明しなければならないであろう。なぜならば、これらの問題が明らかにされることによって、企業の社会的責任の問題を企業管理の問題として真正面から受けとめ、企業管理における体系的位置づけを考察しなければならない所以が、おのずから明らかになると考えられるからである。

さて、企業の社会的責任という問題が発生することになった原因を、われわれは、企業の発展によるその大規模化・巨大化にともなって生じた、企業環境の変質に求めることができる。それを説明する前に、まず、企業の特質を明らかにしておかねばならない。

企業は特定の目的をもち、その目的達成のために形成された組織体である。目的を達成するために、それは物的組織と人的組織を用具として合目的的に用いる。組織、特に人的組織は単なる人間集団ではなく、目的達成のために計画し統制するための合理的機構であり、人間の行動秩序を意味する。組織とは組織体の用具であり、その達成すべき目的は外から与えられたものである。組織体は目的と組織からなるもので、それは組織を目的達成のために効果的に利用する秩序的行動体系を意味する。⁽¹⁾

さて、企業の目的は、一般的・形式的には営利的商品生産と解される。すなわち、企業は、一方では商品生産（社会的に必要とされる財と用役の生産）を営み、商品生産活動がその目的の一つをなすのである。これは、企業の「事業目的」とも称されるものである。しかし、企業の目的はそれのみではない。企業は、商品生産を独立採算的に自律的生産活動として営むものにほかならない。すなわち、企業は営利活動単位として把握されるのであり、このことは企業が営利活動をその目的とすることを意味する。これは、企業の「営利目的」とも称されるものである。かくして、企業の目的は営利活動と商品生産活動の二つからなり、しかも両者は現実的には一体となった目的として、すなわち、営利目的と事業目的とが融合された「営利的商品生産」として把握されることとなるのである。⁽²⁾

ところで、企業は環境の中で生活し、その生活能力を維持・拡大していく生活体としても把握されうる。企業という組織体は、本来一つのオープン・システム（open system）であり、環境によって影響され、また環境に働きかけるという相互作用をもち、環境変化に適応する「環境適応システム」として把握されなければならない。従来の組織体の研究は、組織体をクローズド・システム（closed system）としてとりあげ、もっぱら組織体そのものを問題にしてきたのであるが、環境変化の激しい今日においてはそのような見方は許されえない。環境問題は、環境への適応を誤ると企業の存続を左右

する程の死活問題をなすからである。⁽³⁾

さて、環境と企業組織体との間には密接な相互作用的・相互依存的関係がある。すなわち、環境とは行動主体（この場合は企業）にとって関連ある、つまり行動主体にとって重要な外在的諸要因の集合と定義される。その場合、関連ある諸要因を決定するのは行動主体である。特に、その主体の設定する目的が関連性の程度を決定する。つまり、企業の目的が環境決定の基準をなし、関連性の基準をなすのである。しかし、そのみではない。企業目的そのものが環境によって決定される。目的そのものが環境制約的關係におかれるのである。環境変化によって企業目的の達成が不可能となった時、企業はこのような環境変化に対応して実現可能な目的を設定せざるをえないのである⁽⁴⁾。この関係はいわば消極的・受動的な環境適応であり、環境への「順応」である。それ以上に、企業は積極的・能動的に環境に働きかけ、環境変化を先取りし回避することができる。これは企業の環境に対する「適合」である。その場合には、環境変化を予測しそれを回避しうる目的の設定がなされねばならないであろう。

以上のような環境と組織体、特に企業目的との相互作用的・相互依存的関係は、われわれにとって重要である。なぜならば、その関係の中に、企業環境の変質とそれに対応する企業目的の変質の関係を把握することができるからである。具体的にいうならば、企業環境の変質の結果発生してきたと考えられる企業の社会的責任という問題が、企業目的として企業目標体系の中に摂取される所以の一つを見出しうるからである。

以上を要するに、企業の特質を、われわれは、営利的商品生産を目的とし、その目的の合理的達成のために物的・人的組織を用いる、環境適応的オープン・システムとしての組織体として把握しうるであろう。しかも、この場合、企業は経済活動を営む経済単位として理解されていることが注意されなければならない。

さて、われわれは、企業の社会的責任論が台頭するに至った原因の一つを、企業環境の変質の中に見出すことができる。企業環境の変質として、まず、われわれがあげなければならないのは、企業活動の場である経済体制そのものの変質であろう。資本主義的経済社会体制を支えている基本的理念の変質である。それは、たとえば、巨大企業の出現とともに純粋な自由企業体制が過去のものとなり、自由企業体制のもつ欠陥が認識され、国民福祉の向上と公正競争を確保するための政府の役割の増大、私的所有制度の制限、あるいは、人間性を重視する「資本主体から国民主体へ」の変化という形で現われている⁽⁵⁾。

さらに、われわれが指摘しなければならないことは、企業環境の領域の増大と環境の組織化・主体化ともいべき現象であろう。企業の発展による巨大企業の発現は、独占や経済力の集中を招くことによって、公正競争を阻害し排除する傾向を強めている。そして、巨大企業はその経済的支配力の集中を背景として、各種の社会的権力をも持つにいたり、その社会に対する影響力の及ぼす領域をしだいに拡大していると考えられる。その影響力・支配力は、単に、企業の本来の活動領域ともいべき商品生産活動に直接関連する分野のみならず、それをも越えた各種の社会領域にまで及んでいると考えられる。企業の大規模化は、社会的権力の増大にともなって、その環境領域を著しく拡大していると解される。

しかし、それと同時に、企業の大規模化・巨大化による環境支配力の増大は、企業権力に対する社会的反作用として、弱者としての環境側の企業権力に対する意識を喚起させることになる。企業に関する各種の利害者集団が組織され、企業支配力に対する対抗力を増大せしめることとなる⁽⁶⁾。企業権力に対する対抗集団としての利害者集団は、その集団の有する独自の利益を守るために、利害者集団の組織化あるいは主体化という現象を著しく進展せしめていく⁽⁷⁾と解される。企業の社会的責任を求める各種の利害者集団の結成や⁽⁸⁾

組織的運動は、このような現象を如実に物語っているといわねばならない。

このような環境主体側からの企業権力への抵抗や圧力は、社会的企業拘束として企業活動を制約する。それは、一方では企業活動を制約する種々の国家的・法律的規制という他律的企業規制を生み出すと同時に、企業自身の対応としての自律的活動規制をも余儀なくせしめることとなる。⁽⁹⁾それ以上に、企業環境の組織化もしくは主体化は、企業目的そのものの変革をも要請するものであることが注意されなければならない。社会的責任を要求する各種市民運動に対応した、企業側の社会的責任を含む新しい経営理念の自覚として、われわれはこれを理解することができるであろう。

以上を要するに、企業環境の変質は、これを、体制理念そのものの変質、企業環境範囲の拡大、環境主体の組織化・主体化とその結果生じた企業活動に対する自律的・他律的規制の増大として捉えられる。そして企業の社会的責任論は、このような環境構造の変質の結果、環境主体側からの企業目的変革への要請として出現してきたものと理解することができるであろう。

さて、それでは、企業の社会的責任という問題は、企業にとっていかなる意義をもつものであろうか。われわれは、次に、この問題を解明しなければならない。なぜならば、社会的責任という問題が企業の見地よりその合理性が否定され、超越的規範として企業に要請されるにすぎないものであるならば、それは企業にとって何らの意義を有するものではないからである。

われわれは、この問題を、企業目的の社会的合理性にかかわる問題として把握することができるであろう。すなわち、社会的責任を企業目的の社会的合理性の高揚を求めるものとして捉えることができるのである。ここに、社会的合理性とは、社会の要請に対する即応性、したがって社会に対する貢献性を意味するものである。⁽¹⁰⁾社会的責任の主張は、企業目的が社会的要請に即応し、目的の実現が社会に対して貢献するものであるのかという問題を、われわれに再検討すべきことを要求するものであるといえよう。われわれは、

この問題を、企業目的の考察から出発することとする。

さて、企業目的は主体的なものであり、主観性と内面的要請という特質をもつ。目的とは、ある主体がみずからそれを達成すべきものとして、主体的・自主的に設定するものである。したがって、それは、個人的・主観的なものであり、そこには何らかの主観性あるいは恣意性を含むものであることは否定できないのである。外部からの強制ないし規制によって、みずからの意志に反した行動をとらざるをえないとしても、それは決して目的たりえず、単なる制約条件としてのみ理解されるにすぎない。それに対して、目的とは、みずからの意志によってその内面的要請に基づいて意識的に設定されるものである。⁽¹¹⁾

このように、企業の目的は、行動主体としての企業がその内面的要請に基づき、みずから達成すべきものとして意識的に設定するものであり、それは何らかの主観的特質を有している。それでは、このような主観的特質を有する目的は、社会的合理性、すなわち社会的要請に対する即応性、したがって社会に対する貢献性を有しないのであろうか。また、そのような目的を有する企業の存在性そのものの社会的合理性も否定されざるをえないのであろうか。われわれは、このような見解を否定せざるをえない。主観的・個人的に設定される目的が恣意的なものであるとは、必ずしも限らないからである。「社会的存在としての企業が社会的制約のもとにみずから理性的に形成する目的は、原則として客観的な意味をもち、おのずから『社会的合理性』をもつものたらざるをえないと解せられる。」⁽¹²⁾のである。それでは、それはいかなる理由に基づくのであろうか。

企業目的の社会的合理性には、直接的なものと間接的なものとが認められるのであるが、前者はいわゆる「企業職分」としての目的に見出されるものであり、後者は前者の合理的な達成を促進することを介して認められるものである。すなわち、国民社会の社会的・客観的目的を達成するために要請さ

れる社会的職能の一つである商品生産職能を、企業の主体的立場より企業職分として企業目的の中に摂取し、その合理的実現をはかることに直接的な社会的合理性が認められるのである。企業に対する直接的な社会的要請は、商品生産にほかならないのであり、それはまさに社会的・客観的目的をなすからである。これに対して、間接的なものは、直接的な社会的合理性を高揚することのうちに、したがって、企業職分の合理的な達成を促進し確保することを媒介として、その社会的合理性が認められるものである。このことは、企業目的の内容の一つをなす営利目的に、間接的な社会的合理性が認められることを意味する。しかも、この合理性が認められうるのは、直接的な社会的合理性を高揚し促進する限りにおいてのみであって、商品生産目的が社会的要請に即応しないものであるならば、営利目的それ自体もついにその合理性が否定されざるをえないことが注意されなければならない。

ところで、このような企業目的の社会的合理性に関する直接性と関連性との関係は、企業それ自体の合理性から見れば、逆転されることとなるのである。そこに、われわれは、営利目的が企業目標体系の中で第一義的地位を占めており、それが企業の指導原理をなす所以を理解しうるであろう。さらに、企業目的の社会的合理性は、同時に、社会的存在としての企業それ自体の社会的合理性、すなわち社会における企業の存在性の合理性の基盤をもなすのである。われわれは、企業の存在性の社会的合理性を、社会的合理性をもつ企業目的を効果的に達成することに見出すことができるのである。⁽¹³⁾

さて、われわれは、企業の社会的責任が問われていることのうちに、企業目的がその社会的合理性を喪失しつつある事態を見出しうるであろう。企業の設定する目的が、社会的要請に合致するものではなくなりつつあると考えられるのである。われわれは、今日における企業が、社会的生活体としてその存在性に疑問が投げかけられていると考える。それは、企業目的の社会的合理性への疑問に起因するものである。社会的責任が企業に要請される所以

は、まさにそこに求められるであろう。そこで、企業がその目的の社会的合理性を確保し、それによって企業自体の存在性を維持するためには、その目的が社会的要請に即応するものであらねばならないであろう。社会的責任とは、企業への社会的要請そのものにほかならない。したがって、社会的責任を企業目的の内に包摂することによって社会的要請に応えうるならば、企業はその社会的合理性を確保し高揚しうるであろう。

以上の如く、われわれは、社会的責任の問題を企業目的の社会的合理性の高揚を要請するものとして捉え、そのことのうちにこの問題の本質的意義を把握しうるのである。社会的責任を企業目的として取り入れその効果的達成をはかることこそは、企業目的の社会的合理性を高揚することにほかならないのである。

ところで、前述したように、目的とはある主体がみずからそれを達成すべきものとして設定するもので、主観的性格を有すると同時に、主体がみずからの意志によってその内面的要請に基づき意識的に設定するものである。いかに企業環境が変質し、社会的責任という形で企業への批判が高まり、その企業目的化が要請されようとも、企業主体側にその要請に応えるべき何らかの合理的理由、ないしは必然性が存在しなければならないであろう。その存在が否定されるならば、社会的責任は企業にとって何らの意義を有せず、単なる超越的規範であるか、せいぜい企業活動に対する制約条件としての意味しかもたないであろう。しかし、われわれはこのような見解を否定せざるをえない。なぜならば、企業が発展しその内部構造が変質してきたことによって、社会的責任を企業の内面的要請として企業目的の中に摂取せざるをえない事態になりつつあるのが、今日における企業の特質であると解されるからである。

企業の変質として、われわれは、いわゆる「企業の固定化」⁽¹⁴⁾をあげることができる。企業の固定化の内容をなすものとして、「資本の固定化」、⁽¹⁴⁾「労働

の固定化」および「組織の固定化」という三つの要因があげられうるのであるが、それらは、様々な形で企業活動に大きな影響を及ぼしている。まず、資本の固定化はその中に機械の特殊化の進展を含むのであるが、それは、その結果、「製品選択の非弾力化」を生ぜしめることになる。さらに、資本の固定化は固定費用を増大せしめるのであるが、それは、労働の固定化の結果現われる賃金費の固定費化、さらには、組織の巨大化にともなって発生する固定費的性格を有する組織維持費用と一体となって、企業の固定費を増大せしめ、その固定費圧力は資本の固定化にともなう「供給の非弾力化」をますます増大せしめることとなる。さらに、組織の固定化は、意思決定の固定的反応・意思決定の時間的硬直化・意思決定の不確実化という三つの要因によって、「意思決定の非弾力化」を招いている。

このように、われわれは、今日の企業の特徴を、「資本の固定化」・「労働の固定化」・「組織の固定化」を内容とする、「企業の固定化」に見出すことができる。そして、この企業の固定化は、「製品選択の非弾力化」・「供給の非弾力化」・「意思決定の非弾力化」による企業活動の著しい弾力性の喪失をもたらすと同時に、「資本運用の非弾力化」をも招いている。それらは、環境変化に対する企業の適応能力を次第に喪失せしめることとなるであろう。向井教授が指摘されるように、企業の固定化は、環境変化に対して非常に脆弱な硬直的企業体質を作り上げてしまったのである。⁽¹⁵⁾

固定化が進展している今日の企業にとって、今や環境問題は其の存続にかかわる重要な問題をなし、環境の急激な変化はその存続を左右する死活問題をなすといっても過言ではない。そこで、企業が其の存続を確保するためには、可能な限りの未来の環境変化を予測し、それに対応しうる計画を樹立すると同時に、⁽¹⁶⁾環境主体に積極的に働きかけ、環境の急激な変化を回避せざるをえないであろう。そして、環境の変化を回避するためには、環境主体をなす各種の利害者集団との間に、長期的・安定的な友好関係を作り上げなければ

ばならないであろう。環境との長期的・安定的な友好関係を作り、それを維持・促進するためには、各利害者集団の有している目的を、企業みずからが意識的・主体的に企業の目標体系の中に摂取し、その実現をはからねばならないであろう。環境との友好関係を確保しそれを維持・促進することは、今や企業存続のための絶対的要請をなすと解される。各利害者集団の目的を企業の目標体系の中に内在化することは、まさに企業存続のための内在的・客観的要請をなすのである。⁽¹⁷⁾

ここに、環境主体の掲げる目的とは、企業の社会的責任として要請されているものであることには多言を要さないであろう。企業の社会的責任とは、今や、まさに企業自体の内面的要請として、企業目的をなすものとして把握されるのである。そして、企業は、社会的責任を企業目的として設定することによって、社会的要請に即応しうると同時に、その存在性の社会的合理性をも確保しうることとなるのである。企業の社会的責任とは、以上のように、企業の内在的要請によるその企業目的化の問題として捉えられうるのであり、そして、そのことによって企業の社会的合理性を高揚することに関する問題をなす。社会的責任とは、企業目的から離れた超越的規範として理解されるべきものでは決してない。われわれは、そのことの内に、企業の社会的責任の本質的意義を捉えることができるのである。⁽¹⁸⁾

(1) 以上の論述については、次を参照のこと。

高田 馨（稿）、「組織と環境」、『大阪大学経済学』、第21巻第4号、昭和47年3月、1頁-8頁。

渡瀬 浩、『経営社会学』、丸善株式会社、昭和45年、第一編 経営集団論。同（稿）、「組織目的論」、『経済研究』、大阪府立大学、第18巻第1号、昭和48年、1頁以下。

(2) 藻利重隆、『経営学の基礎（新訂版）』、森山書店、昭和48年、第七章 企業の目的とその指導原理、参照。

なお、次も参照されたい。

- 三戸 公、『個別資本論序説』, 森山書店, 昭和34年。
川端久夫等(稿), 「藻利経営学の批判的検討」, 『経済評論』, 10月号臨時増刊, 昭和43年。
川崎文治(稿), 「資本主義企業の指導原理」, 『経営研究』, 大阪市立大学, 第27巻第4・5・6合併号, 昭和52年。
同(稿), 「藻利重隆—実践科学としての企業学の展開」, 古林喜楽(編), 『日本経営学史 第2巻』, 千倉書房, 昭和52年。
- (3) 占部都美(稿), 「企業の社会的責任にたいする経営学的接近」, 日本経営学会編, 『企業の社会的責任(経営学論集第45集)』, 昭和50年, 参照。
高宮 晋(稿), 「組織と環境」, 『上智経済論集』, 上智大学経済学部, 第23巻第2・3合併号, 昭和52年, 参照。
- (4) 高田 馨(稿), 「前掲論文」, 8頁以下参照。
同(稿), 「経営目的論序説」, 『大阪大学経済学』, 第25巻第1号, 昭和50年, 参照。
- (5) 大島国雄(稿), 「体制理念と経営理念」, 高田 馨(編著), 『前掲書』参照。
- (6) ガルブレイスの, いわゆる「平衡力の理論」によって説明される現象である。
ガルブレイス(藤瀬五郎 訳), 『アメリカの資本主義』, 時事通信社, 昭和30年, 142頁以下参照。
山本安次郎(稿), 「経営学と環境の問題(II)」, 『オイコノミカ』, 名古屋市立大学経済学会, 第9巻第3・4号, 昭和48年, 6頁-8頁参照。
なお, 企業権力に関する詳しい分析については, 櫻井克彦, 『現代企業の社会的責任』, 千倉書房, 昭和51年, 38頁以下参照。
- (7) ボールディングの, いわゆる「組織革命」の進展である。
ボールディング(岡本康雄 訳), 『組織革命』, 日本経済新聞社, 昭和47年, 参照。
- (8) 環境の性格が, 単なる消極的な対象的存在から積極的な主体的存在へ変化することを, 山本安次郎教授は「環境の主体化現象」と称される。
山本安次郎(稿), 「前掲論文」, 1頁参照。
- (9) 壹岐晃才(稿), 『『経営環境論』の直面する課題』, 『経済評論』, 昭和52年10月号, 117頁-118頁参照。
日本経済新聞社編, 『企業とは何か』, 101頁, 181頁参照。
- (10) 藻利重隆(稿), 「企業と社会」, 『一橋論叢』, 第61巻第4号, 昭和44年, 6頁参照。
同, 『経営管理総論(第二新訂版)』, 千倉書房, 昭和40年, 251頁-259頁参照。

- (11) 藻利重隆(稿), 「前掲論文」, 6頁参照。
同, 『前掲書』, 251頁-259頁参照。
- (12) 藻利重隆(稿), 「前掲論文」, 6頁。
- (13) 以上の論述については, 藻利重隆(稿), 「前掲論文」, 6頁を参照した。
なお, 同, 『前掲書』, 251頁-259頁も参照。
- (14) 藻利重隆, 『経営学の基礎(新訂版)』, 532頁-535頁参照。
向井武文, 『フォーダイズムと新しい経営原理』, 千倉書房, 昭和59年, 123頁以下参照。
なお, 注(2)に掲げられている文献も参照されたい。
- (15) 向井武文, 『前掲書』, 135頁参照。
藻利重隆, 『前掲書』, 350頁参照。
第4章 資本の運用と企業管理 —ハイネンの所論を手がかりとして—, 129頁-135頁参照。
- (16) このような意味において, 経営計画システムは環境適応システムをなすと考えられよう。
高宮 晋(稿), 「前掲論文」, 13頁-14頁参照。
- (17) 向井武文, 『前掲書』, 135頁-136頁参照。
- (18) 藻利重隆(稿), 「前掲論文」, 6頁参照。

3 企業の社会的責任と企業管理

企業は, 今や, 単なる営利的商品生産組織体として把握されるものではなく, 各種の利害者集団の有する一種の社会目的をも実現するものとして, 換言すれば, 社会的責任をもその目的の中に含んだ社会的存在として理解されなければならない。巨大化した今日の企業は, 社会の公器として公共的性格を有しており, 公共の利益の実現が企業の役割として期待されている。このような事態を, われわれは, 「企業の社会化」として理解しうるであろう。企業の社会的責任の主張や企業自体によるその意識的目的化は, このような社会化しつつある今日の企業の特徴を明確に示す現象として捉えることができるであろう。

さて, それでは, 公共化し社会化しつつある今日の企業において, 企業の

社会的責任の問題を、企業管理としてはいかに受けとめ、企業管理の問題としてどのように位置づけし体系化するのであろうか。

企業管理の体系は、企業の存在構造のあり方に対応するものと考えられる。われわれは、企業の二重構造とそれに対応する企業管理の二重体系を知っている。それは、周知の如く、藻利教授によって展開されている経営二重構造論であり経営管理の二重体系論である⁽¹⁾。

教授によれば、企業活動は企業の経済社会における存在性の維持活動として捉えられ、しかも、それは、経済社会における企業の生活能力を維持・拡大する活動として把握される。ところで、この企業の生活能力は、経済社会における企業の社会的存在構造の内に把握されるものである。そして、この企業の存在構造は、企業の「生活境遇」と「生活態様」との二つに分かれる。前者は企業の対外的・対社会的存在構造であり、企業の環境に対する適応関係に関して形成されるものであり、後者は企業の対内的存在構造をなすものである。この両者は密接な内面的関係にあるのであって、生活境遇の変化は生活態様の変化をもたらし、また、前者の改善は後者の改善を介してのみ可能であるとされるからである。そこで、企業維持活動、換言すれば企業の生活能力の維持活動は、生活態様の合理的形成・改善を介する生活境遇の改善活動として捉えられることになり、したがって、生活態様の合理化が企業維持活動の第一次的な中心問題となるわけである。ところで、企業の生活態様の合理化を課題とするものが「経営管理」であり、それは生活態様の二重構造に対応して二重の体系をもつ。すなわち、経営技術的構造の合理化を課題とする「生産管理」、経営社会的構造の合理化を課題とする「労務管理」、および両管理の総合を課題とする「総合管理」という構想がそれである⁽²⁾。

さて、ここで生活境遇と生活態様とに対する企業活動上の位置づけを考えれば、生活態様の合理化に重点がおかれていることは明白であろう。すなわち、生活態様の維持・改善が同時に生活境遇の維持・改善問題をもその

内に含むものとして理解されるべきであるとされているのである⁽³⁾。そのことは、対内的存在構造としての生活態様の内に、対外的・対社会的構造をなす生活境遇自体が含まれることを意味するものであると理解されることとなるのである⁽⁴⁾。

このような理解が何を意味するかといえば、それは、われわれが問題としている企業の社会的責任という環境問題が、企業の生活態様の問題として、換言するならば対外的・対社会的存在構造の合理化に関する問題が、対内的存在構造の合理化に関する問題として、生活態様の中に含まれることを意味することにはかならないであろう。つまり、対内的構造の合理化を課題とする企業管理の中に、対外的構造の合理化活動をも含むことになるのである。換言するならば、生活境遇の合理化が生活態様の合理化を介してのみ可能であるということは、生活境遇を合理化することを目的とする活動が、生活態様の合理化活動の中に含まれることを意味するのである。すなわち、生活態様の合理化活動それ自体の中に、生活境遇の合理化を目的とする活動が含まれていることを意味する。

このことは、企業管理の課題は決して企業の対内的存在構造の合理化のみではなく、さらに、企業の対外的・対社会的存在構造の合理化もがそこに含まれることを意味する。企業管理は、単に生活態様の合理化をその課題とするのみならず、生活境遇の合理化をもその課題とするといわねばならない。

かくして、以上のような考察からするならば、われわれは、企業管理の対象をなすものは企業の生活態様と生活境遇との両者を含んだ企業の社会的存在構造そのものであり、その課題は企業の社会的存在構造の合理化であり、その構造の内に把握される企業の生活能力の維持・拡大にあるといえるであろう。企業は環境の中で生活し、その生活能力を維持・拡大していく生活体として把握されるべき環境適応的オープン・システムであり、このような見地に立つならば、企業管理それ自体も、企業の対境関係を強く意識した、環

境適応的で環境志向的なものであらねばならないであろう。⁽⁵⁾ 環境志向的なあり方が強調された企業管理、つまり環境志向的企業管理は、たとえば、「環境管理」あるいは「対境管理」と称されうるであろう。

さて、それでは、企業管理の課題を広く企業の社会的存在構造の合理化に見出すとすれば、このような企業管理の内、企業の社会的責任の問題にはいかなる体系的な位置づけが与えられうるのであろうか。

われわれは、その前に、企業の社会的責任なるものの内容を見る必要があると思われる。なぜならば、等しく社会的責任の名の下で論じられている諸問題の中には、明確に区別されるべき異質のものが混合されていると思われるからである。

企業は社会的に必要とされる商品生産という企業職分を企業目的として遂行することによって、その社会的合理性を有するものであった。その場合、企業は国民社会における経済的機能の担当者である経済単位として理解されていることが注意されなければならない。いわば企業の経済機能的側面から、その社会的合理性が認められていたのである。

ところで、企業は、このような経済機能的側面と同時に、いわば非経済機能的側面をも有していると考えられる。それは、「法人市民」あるいは「企業市民」としての企業の側面であるともいえるであろう。企業の社会的責任の具体的内容は、このような企業のもつ両側面から区別されうると考えられる。

まず、企業の経済機能的側面から社会的責任の内容を考えるならば、それは、いうまでもなく営利的商品生産に関連して発生するものであり、購買から販売にいたる商品生産過程と資本調達や利益処分にかかわる利害者集団に対する責任がその内容をなすであろう。

これに対して、企業の非経済機能的側面たる法人市民としての企業の社会的責任の内容をなすものは、企業の社会化傾向を示すと思われる、国民社会

に対する文化的・福祉的貢献に関する責任や、企業が立地する地域社会との多面的関係から生ずる責任であろう。もちろん、この二つの社会的責任は、具体的問題として現われる場合、相互に絡み合っていることも多く、明確に境界線を引くことはかなり困難であると思われる。また、国家や地方自治体等は両者に関係する利害者集団をなすであろう。ここでは、さしあたり、企業のもつ経済機能的・非経済機能的側面から、社会的責任の内容を区別しうることを指摘しておくにとどめたい。⁽⁶⁾

さて、以上のように企業の社会的責任を区別するならば、経済機能的側面にかかわる社会的責任は、経済単位としての企業の社会的合理性を高揚することの内にそれを果たしうるであろう。もちろん、その場合には、商品生産に関係する利害者集団の有する目的が企業目的の内に包摂され、その実現が期待されていることはいうまでもないであろう。この商品生産にかかわる社会的責任の問題は、前述のいわゆる「対境管理」の一部をなすものであるが、これは従来の企業管理の二重体系の中で、その体系的な位置づけが可能である。つまり、生産管理と労務管理とをその内に対境管理を含む環境志向的なものとして捉え、これらの企業管理をいわば対境管理的生産管理と対境管理的労務管理として理解するのである。

生産管理は経営技術的構造の合理化をその課題とするものとして把握されるのであるが、経営技術的構造を環境関連をも含んだものとして捉えなおすことによって、ここに対境管理的生産管理が理解される。その結果、この構造は端的に商品生産そのものにかかわるものであるから、商品生産過程において発生する社会的責任の問題は生産管理の問題として対処されうるのである。それと同様に、経営社会的構造の合理化を課題とする労務管理においても、労働組合等の主張する社会的責任が労務管理の問題として対処されうるのである。したがって、企業の経済機能的側面から生ずる企業の社会的責任の問題は、企業管理の二重体系の内、対境管理をその中に包摂することに

よって、体系的な位置づけができる。この問題は、決して企業管理の二重体系論の限界を示すものではない。

これに対して、企業の非経済機能的側面に対して要請される社会的責任に関しては、生産管理も労務管理もこの要請に十分に応えることはできない。なぜならば、両管理は共に商品生産組織体としての、営利的商品生産目的達成のための経済単位としての企業構造を合理化することをその固有の課題とするものであって、そこには非経済機能的目的ともいうべき社会的責任に関連する企業構造も、それらに対処すべき管理も純粋な形では存在しえないからである。

ここに、われわれは、国民社会における社会的存在としての企業の社会的存在構造として、環境的関連ないし環境的構造をも含んだ経営技術的構造と経営社会的構造の他に、企業の非経済機能的な関連をなす経営構造、いわば「経営環境的構造」と称すべきものが成立しつつあると考えるものである。それは、商品生産という企業の社会とのかかわりあいを媒介として生ずる、企業の非経済機能的な社会とのかかわりあいに関する関連をなす構造であり、それは、また、社会化しつつある企業が、社会の公器として文化的・福祉的な社会的貢献を確保することを介して、企業の非経済機能的側面における社会的合理性を維持し高揚することに関する関連の構造をなすのである。

企業の非経済機能的側面における社会的合理性の高揚は、それを介して同時に経済機能的側面における社会的合理性を維持・促進せしめ、それら両者によって、両側面をもつ企業の広く社会における存在性の社会的合理性が確保されることとなるであろう。

われわれは、ここに、社会的責任の名のもとで企業に要請されている文化的・福祉的な社会的貢献を行い、企業の非経済機能的側面における社会的合理性を確保し高揚することをその課題とする企業管理、すなわち、狭義のあるいは固有の「環境管理」もしくは「対境管理」の成立をみることができる。

広義の環境管理は生産管理と労務管理とにおける対境管理をも意味するものであるが、それらは直接的に商品生産の合理化にかかわるものであり、企業の経済機能的側面に関するものである。これに対して、狭義の環境管理とは、商品生産に直接結びつかない、企業の社会に対する非経済機能的貢献、文化的・福祉的貢献にかかわるものをなすのである。

さて、この狭義の環境管理は、決して、突如として天空から与えられたものでも、地からわき出したものでもない。それは、企業管理それ自体の内から発展・分化してきたものであり、本来企業管理の中に意識されずに内在していたものと考えられる。

企業の規模が小さくその社会に対する影響力も少ない時には、企業は経済単位としてのみ機能することだけで、その社会的合理性を確保しえたものと解することができる。しかし、企業の大規模化・巨大化とともに経済的支配力・権力が企業に集中し、さらに、その非経済機能的支配力・権力の集中も意識されるにしたがって、企業の非経済的機能が経済的なものから分化し、それに対応して企業管理それ自体も発展し、経済機能的な生産管理と労務管理、および両管理から分化した非経済機能的な狭義の環境管理の成立をみることとなる。ここに、われわれは、企業の経済機能的側面にかかわる生産管理と労務管理、および企業の非経済機能的側面にかかわる狭義の環境管理、さらに、これら三者を総合する総合管理という、企業管理の三重の体系あるいは構造を把握することができるであろう。

この環境管理が、経営者の主観的・慈善的対応として現われてきたものであるならば、それは決して客観的・合理的な企業管理の構成要素ではありえないであろう。それは、企業の合理的・客観的必要性の基礎づけのない、一時的現象にすぎないからである。しかし、われわれは、それを企業の内面的要請に基づいた客観的・合理的な企業対応であると考え、労働組合運動の発展が、企業の内面的要請として、すなわち企業にとって客観的に必要な

対応として、労務管理を企業管理の内に分化せしめ、それが客観的・合理的な企業管理として認識されているのと同様に、環境管理もまた、社会的責任⁽⁷⁾を求める各種の市民運動への対応を契機として、その必要性が経営者によって強く自覚され、経営者による主観的・慈善的なものとしてではなく、企業の存続と発展にとって必要不可欠なものとして認識され、合理的・客観的な企業管理としてその成立をみることとなるのである。

さて、それでは、環境管理に内在する原理は何に求められるのであろうか。環境管理は、非経済機能的な存在をもなす企業の非経済的企業職分の達成にかかわるものであり、そのことによって、環境への企業の適応関連の合理化を目指すものである。そして、そのような関連における企業の「社会性」を高揚し、法人市民あるいは企業市民としての「市民性」を確保する活動である。したがって、その指導原理をなすのは、「社会化の原理」あるいは「市民化の原理」である。その具体的内容に大きな影響を及ぼすのは、企業が存在し生活している社会の状況であろう。

目下の国民社会的目的の重心は、文化的福祉国家の実現にあると考えられる。文化と社会福祉の向上が、今や国民的課題として論じられていると考えられる。企業の社会的責任の主張も、まさに、このような社会的要請の一つの現象として把握されうるであろう⁽⁸⁾。企業の社会的貢献は、社会の要請に即応するものであらねばならない。したがって、われわれは、企業の社会的貢献の中心問題として、文化や社会福祉の向上への貢献を指摘することができ、そこに環境管理に内在する原理の具体的内容の一つを理解しうるであろう。それは、企業の社会的貢献を考慮する場合に、統一の基準の一つを提供することとなる。

しかし、われわれは、以上の如く理解される環境管理には、その活動を制約する限界が存在することを知らなければならない。環境管理は、企業本来の職分である商品生産の高度化の結果、それにともなって分化したものであ

り、それは、決して、本来の企業職分・企業目的の達成を離れては存在しえないものである。すなわち、文化的・福祉的思考は、資本主義的経済社会の体制原理であり、企業の生得的指導原理である、「営利原則」あるいは「利潤極大化原理」を決して越えるものではありえないのである。それを越える文化や社会福祉への貢献は、結局、企業そのものを壊滅させてしまうことになるであろう。われわれは、ここに、改めて体制原理としての営利原則の意義を再確認し、企業の指導原理としてのその存在の合理性を認めなければならないのである。

- (1) 藻利教授の所論については、次の書物を参照されたい。
藻利重隆、『経営学の基礎（新訂版）』。
同、『経営管理総論（第二新訂版）』。
同、『労務管理の経営学（第二増補版）』、千倉書房、昭和51年。
雲嶋良雄、『経営管理の生成（改訂版）』、同文館、昭和41年。
- (2) 藻利重隆、『経営学の基礎（新訂版）』、25頁-27頁参照。
- (3) 藻利重隆、『前掲書』、452頁参照。
- (4) 川崎文治（稿）、「資本主義企業の指導原理」、73頁参照。
- (5) 対境関係については、山城 章、『経営学原理』、白桃書房、昭和41年、88頁-93頁参照。
- (6) 米花 稔（稿）、「企業と社会」、高田 馨（編著）、『前掲書』、83頁以下参照。なお、社会的責任の具体的内容に関しては、櫻井克彦、『前掲書』、129頁以下参照。
- (7) 藻利重隆、『労務管理の経営学（第二増補版）』、44頁以下参照。
- (8) 占部教授は、企業の社会的責任を端的に社会福祉へ貢献する責任に求められている。
占部都美（稿）、「前掲論文」、77頁参照。

4 結

企業は、本来、特定の目的を達成するために形成された、物的・人的組織

を用いる組織体である。企業の目的は、経済社会的職能をなす商品生産が企業職分として企業目的の中に摂取され、営利目的と結合された営利的商品生産である。したがって、企業は、営利的商品生産組織体として把握されるところの経済単位をなす。この場合、企業は、国民社会における生活体として、その経済機能的側面から捉えられることになる。しかし、同時に、企業は、非経済機能的側面から「法人市民」あるいは「企業市民」としても把握される。巨大化し経済的権力が集中している今日の企業は、その経済的権力を背景として、経済機能的領域のみならずそれ以外の社会領域に対しても支配力を有するにいたり、非経済機能的側面を捨象して企業の社会的存在性を理解することを困難ならしめていると考えられる。

今や、企業は、両側面の統一体として把握されなければならない。企業をそのように把握することを認識せしめたのは、企業の社会的責任を要求する各種の市民運動であると解される。われわれは、ここに、社会的責任論の意義を見出しうるわけである。このような見地よりすれば、企業の存在性は、経済社会のみならずそれをも含んだ、広く社会における存在性として理解されねばならない。したがって、その存在性の維持活動、すなわち企業の生活能力の維持・増大活動もまた、広く社会における存在性の維持活動として理解されねばならないこととなる。そして、このような理解の下で、われわれは、企業の社会的存在構造の合理化を課題とする企業管理の発展・分化の問題を検討し、ここに、企業管理の三重の体系もしくは構造を把握することができるのである。⁽¹⁾

(1) 企業管理もしくは経営管理の三重体系に関しては、次を参照されたい。
 対木隆英、『社会的責任と企業構造』、千倉書房、昭和54年、189頁以下。
 河野大機、『パーナード理論の経営学的研究』、千倉書房、昭和55年、219頁以下。

第1章 企業管理の構造 —ウルリッヒの所論を中心として—。

第7章 計画原価計算と企業管理

—コジオールの所論を中心として—

1 序

第二次大戦後の混乱の一時期をくぐり抜けた旧西ドイツの企業は、自由競争を基本原理とする市場経済に直面し、企業の生産過程を合理化し原価の切り下げによってこの新しい事態に対処するため、会計制度と結びついた新しい企業管理の方式を切望した。このような企業の要請を受けて、以前から研究され実践されていた計画原価計算(Plankostenrechnung)が実質的に発展し研究されることとなった。その努力は二つの方向で行われた。一部の企業は、企業の生産過程の技術的経済性の発展状態を示し、経済性の改善を持続的に促進できる手段を熱望し、他の企業は、将来の収益性の把握とそれが達成できるという確信を努力の前面に押し出した。

このように、計画原価計算はそこに課された課題の相違により二つの類型をもって発展し、その一つは企業事象の技術的経済性に志向する計算であり、他の一つは企業の収益性に志向する計算である。

コジオール(E. Kosiol)は、これらの二類型を、前者を「標準原価計算」(Standardkostenrechnung)、後者を「予測原価計算」(Prognosekostenrechnung)とよび、彼の編になる『近代的企業管理の用具としての計画原価計算』の中で両計算類型に関する彼の見解を示している。本章では、同書中の彼自身の手になる二論文を中心に検討することによって、計画原価計算の基本的思考と計算構造を明らかにし両計算類型の特徴を把握すると同時に、計画原価計算が企業管理に対していかなる意義を有するのか、また、コジオールが

計画原価計算の論述を通していかなる問題を展開しようとしているのかを、
 企業の収益性と技術性の問題に関連せしめながら明らかにしてみたい。⁽¹⁾

(1) Vgl., E. Kosiol, *Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmensführung*, Berlin 1956, S. 83.

この書物には、次の4論文がおさめられている。

1. Die Plankostenrechnung als Mittel zur Messung der technischen Ergiebigkeit des Betriebsgeschehens (Standardkostenrechnung), von Professor Dr. Erich Kosiol.
2. Typologische Gegenüberstellung von standardisierender (technisch orientierter) und prognostizierender (ökonomisch ausgerichteter) Plankostenrechnung, von Professor Dr. Erich Kosiol.
3. Verfahren der Vorgabekostenrechnung, Untersuchungsbericht, von Professor Dr. Erich Kosiol und Mitarbeitern.
4. Die Anpassung der Standardkostenrechnung an Programm- und Verfahrensänderungen, von Dipl.-Kfm. Dr. Nikolaus Rother.

論文1, 2はコジオールが行った講演に手を加えたものであり、3は調査報告、4はローターのドクター学位論文である。論文4を除く各論文は翻訳され、次の訳書がある。

中西寅雄監修, 山田一郎・高田 馨(共訳), 『計画原価計算』, 森山書店, 昭和38年。

なお、本章における原文への参照は、本文中に頁数で示すこととする。

2 実際原価計算と計画原価計算

まず、われわれは、計画原価計算とは何かを知らなければならない。その上で、標準原価計算と予測原価計算の特徴も明確になるであろう。その場合、計画原価計算は、実際原価計算 (Istkostenrechnung) と比較することにより明確に理解されるであろう。なぜならば、計画原価計算は実際原価計算の発展形態であり、後者との相違を明らかにすることにより前者の特徴が明確

になると思われるからである。

さて、実際原価計算の目標は実際原価 (Istkosten) の正確な計算であり、それ故、実際に費消された原価財物量を記録し、それを基礎に、完成された給付または仕掛的給付の財貨費消を把握・評価して実際原価を算出する。この計算は原則として実際の費消の後に行われるから、実際原価計算は過去の費消を問題にする過去計算 (Vergangenheitsrechnung) といえる。この計算は、損益計算や価格政策といった諸目的に役立つと同時に、実際原価相互比較によって経営活動の物量的経済性 (mengenmäßige Wirtschaftlichkeit der Betriebsgebarung) の監視にも役立つ。原価計算を経済性統制のより適切な用具にすべく、この側面を発展せしめ、原価計算に計画思考を導入し、未来計算 (Zukunftsrechnung) に仕上げたものが計画原価計算にほかならない (S. 17)。このように、コジオールは、両計算の相違を過去計算と未来計算で表現している。しかし、これだけでは両者の本質的相違は不明確であり、まず、われわれは、実際原価と計画原価 (Plankosten) の相違を認識しなければならない。

すべて原価は原価財の費消量とその価格の積として表現されるが、両計算の相違を決定づけるのは費消量における区別である。コジオールによれば、原価に潜んでいる財貨物量の決定と計算、すなわち費消量が重要なのであり、評価、すなわち費消された財貨物量あたりの価値評価は補足的に附加されるにすぎない。財貨の価格はすべて計算価格 (Verrechnungspreise) であり、どの計算価格が適切かはその原価計算の目的から決定される。しかし、原価計算がいかなる目的で行われようと、物量的費消の範囲は影響されず、事実上の費消に基づく限りその計算は実際原価計算に変わりはないのである⁽¹⁾ (S. 18-19)。かくして、実際原価と計画原価を区別するのは財貨価格の選択ではなく財貨費消の物量的範囲であり、評価の目的が何であれ物量的範囲が事実上の費消量に基づく限り、その原価は実際原価であり、その計算は実際原価

計算であることをわれわれは知るであろう。そこで、事実上の費消費から離れる時には実際原価計算の領域を離れることになり、「事実上の財貨費消がまだ確定していないすべての未来計算は、もはや実際原価計算ではない」(S. 19) ことになる。

ところで、事実上の費消費から離れている原価のすべてに対して、理想原価 (Sollkosten) という表現が用いられる。実際と理想 (Ist und Soll) は、それ以外に第三の可能性が存在しないから矛盾的对偶概念 (ein kontradiktorisches Begriffspaar) である。この理想の概念内容は非実際 (Nicht-Ist) という意味で、命令 (Imperativ) という意味をもつ理想の観念に欠けた、広い意味をもつ概念である。そこで、コジオールは、理想原価の中には実際原価計算に利用されるものもあり、また、それがこのような理想原価を含んでいても過去計算としての基本構造は失わないと主張し、次の具体的例をあげている (S. 20-21)。

シュマーレンバッハ (E. Schmalenbach) は、『コンテンラーメン』第1版で、今までの前進的な原価要素把握と並んで、製品からの逆計算法 (Rückrechnung) を提唱したが、そこで用いられる理想費消 (Sollverbrauch) は、年度末の棚卸からえられる実際費消と比較され、この理想が実際の把握の代用をしている。

また、理想原価は部門別原価計算や製品別原価計算で広く利用されてきている。すなわち、原価部門の給付が理想計算価格 (Soll-Verrechnungspreise) で評価されたり、最終原価部門の理想配賦 (Sollzuschläge) で製品に配賦される。実際費消費と配賦額が異なると給付単位あたりの原価額に差異が生ずるが、この差異は長期的には相殺されるべきものである。

コジオールは、上の二つの理想原価を、前者を把握理想 (Erfassungssoll)、後者を計算理想 (Verrechnungssoll) とよび、これらの理想原価も実際原価計算の範囲にとどまる計算技術的理想原価であるという。なぜならば、これ

らは実際原価の代用であり、原価把握の過程で実際原価の代わりをなすにすぎないからである。これらは命令的な意味をもたず、計画原価計算とは何の関係もない理想原価であることに注意しなければならない (S. 20-21)。

コジオールによれば、これらの理想原価とは全く別の平面にあるのが計画理想 (Plansoll) である。費消費は実際から離れてはいるが、実際原価の測定に仕えるのではなく、一つの形成目標 (ein Gestaltungsziel) を追求するのが計画原価なのである。すなわち、計画原価は、それによって実際原価がある目的に向かって形成するという目標を持つ。したがって、それは命令という意味をもつ理想原価である。その名の通り、それはある計画の中で生ずる原価であり、計画された、したがって、将来に対して定められた未来原価である。しかし、この未来原価は、決して実際原価と無関係ではない。どれほど実際原価を形成しえたか、すなわち、目標をどれほど達成しえたかを知るには、両者は比較されねばならない。計画期間が過去になるまで計画原価は未来原価としての意味を有し、その時にはじめて「理想と実際の比較」(der Soll/Ist-Vergleich) が行われる (S. 21-22)。

ここで、われわれは、計算技術的理想原価および計画原価と実際原価との関係に注意しなければならない。計算技術的理想原価は、結局実際原価の代用であり、実際の性格をもつ。理想が実際を引きつけるという関係にあるのではなく、むしろ理想が実際に接近する。両者を比較して差異が生ずれば、理想の方が実際に照らして修正されるのであり、ここでは理想が実際に一致すべきなのである。理想に比較して、実際の方が強力である。これに対して、計画原価の場合は事態は全く異なる。この理想は、実際を命令し形成する力をもっている。ここでは、理想が実際を引き寄せるのである。両者に差異がある場合には、原則として実際の形成方法に問題があり、実際の方が理想に一致すべきなのである。実際を理想に向かって拘束し誘導する、形成的な性格を持つものが計画理想なのであり、理想という言葉の真の意味がそこに理

解できるであろう。計画原価の特質は、まさにこの形成目標に求められなければならない。

かくして、われわれは、実際原価計算と計画原価計算を次のように理解することができるであろう。実際原価計算は、事後的記録に基づき、過去の企業事象を事実上の原価財費消費から計算し実際原価を算出するのであり、そこに現われる理想原価は、実際原価の把握と計算のために、実際原価の代わりとして用いられるにすぎない。これに対して、計画原価計算は、将来のために計画された、実際原価との比較に仕える特定の理想原価を用い、両者の比較から生ずる差異を明らかにし、原価財費消費過程を規制することによって、実際原価を形成するのである。したがって、実際原価計算は計画原価計算がなくてもその目的を達成できるが、計画原価計算は実際原価計算がなければ理想・実際比較が不可能となり、その意義を失うことを忘れてはならないであらう。⁽²⁾

さて、コジオールは、計画原価計算を目標の相違によって、標準原価計算と予測原価計算の二類型に分類する。標準原価計算の目標は、財貨費消の物量的または技術的効果性 (die mengenmäßige oder technische Ergiebigkeit des Güterverbrauches), すなわち「技術性」(Technizität)の統制であり、予測原価計算は財貨費消の價格的または経済的効果性 (die preismäßige oder ökonomische Ergiebigkeit des Güterverbrauches), すなわち「収益性」(Rentabilität)の統制が目標である。ここで、彼によれば、技術性と収益性は一種の「経済性」(Wirtschaftlichkeit)であり、経済性とは経済過程の効果性 (Ergiebigkeit wirtschaftlicher Prozesse)を意味し、技術性と収益性を包括する上位概念であり、両者はその下位概念をなす。したがって、技術性は物量的または技術的経済性 (mengenmäßige oder technische Wirtschaftlichkeit)とも表現され、具体的には一定給付についての生産過程における要素量の最小化を目指す。収益性も價格的または経済的経済性 (preismäßi-

ge oder ökonomische Wirtschaftlichkeit)と表現され、具体的には原価財の調達市場と製品の販売市場との間の価格差から生ずる。それ故、収益性は物量のみならず価格にも影響され、収益性は市場価格で評価された給付 (製品)と原価で示されうる。また、彼は、技術性は収益性の基礎を形成するが収益性は技術性の不足をおおることができるから、技術性は経済性の下層であり収益性はその上層をなし、収益性は技術性を包括する関係にあると述べている⁽³⁾ (S. 55-56)。

かくして、両計算は上のように経済性統制の目標を有するが、その実質的内容が異なるために、理想原価はそれぞれ違った内容を持つ。標準 (Standard)とは、技術的経済性を測定するための基準 (Maßstab)または規範 (Norm)を意味し、したがって、標準原価とは、達成すべき目標として財貨投入の一定の技術的経済性を規定し、それによって実際原価の技術的経済性の達成度合を測定し判断する、基準または規範たるべき理想原価である⁽⁴⁾。それ故、標準原価は、最高の技術的経済性程度を示していなければならない。この理想は命令という意味を持ち、理想・実際差異は一方向にのみ現われ、その差異は技術的経済性の達成度合を示す (S. 23, S. 55)。

予測 (Prognose)とは、将来現われると期待される実際の見、評価 (Vorschau, Schätzung des erwarteten Ist)を意味する (S. 55)。予測原価は、企業の期待される収益性に基づき包括的な経済計画に関連して計画され、原価の面から収益性の達成を助ける。ここでは収益性統制が目標であるから、費消費のみならず原価財の市場価格も予測しなければならない。予測原価は上のように実際原価の性格を有するが、「期待のみならず願望をも含んでいる」(S. 229) 将来の実際原価であり、やはり、命令という意味を持つ理想原価である。理想・実際差異は期待が実現したか否かを示し、プラスとマイナスの両方向に現われる。

経済性統制という計画原価計算の目標は、上述より知られるように、理想

と実際を比較し生じた差異を吟味することによって行われる。比較が可能であるためには、計算目標にそった内容を持つ理想原価を決定しなければならず、これが計画原価計算の第1の課題をなす⁽⁵⁾(原価計画 Kostenplanung)。次に、目標がどれほど達成されたかを知るために、理想と実際の比較を行い、差異が生ずる場合には、それを分析することによって差異発生の原因を追求しなければならず、この差異分析が計画原価計算の第2の課題をなす(原価統制 Kostenkontrolle)。こうして、計画原価計算は、「理想原価の決定(計画)」および「理想・実際差異分析(統制)」という計算構造をもつであろう。次に、この問題を、標準原価計算について検討することとする。

- (1) コジオールは、すべての経済計算の基礎を形成するものとして生産過程の物量的構成(das Mengengerüst des Erzeugungsprozesses)をあげ、常に評価問題から区別すべきことを主張する。たとえば、費用と原価(Aufwand und Kosten)という基本的区別も、財貨費消の物量的範囲に基づいている。費用は支出を引き起こす財貨費消のみを含み、原価は給付に関連した財貨費消のみを含む。費用の評価は原則的に調達価値により収支に基づき(pagatorisch)決定されるが、原価の評価は計算目的によって変わりうる。しかし、評価目的が何であれ、それによって物量的費消の範囲は影響されないのである。(Vgl., Kosiol, Plankostenrechnung., S. 18-19.)
- (2) 計画原価計算と実際原価計算の関係について、コジオールは次のようにのべている。「計画原価計算は実際原価計算にとって代わったり、それを不必要にはしない。むしろ、計画原価計算は、実際原価計算に対して生み出され洗練されていると同じ原則と計算方式を利用する。計画原価計算は、その十分な意味を実際原価計算との関連においてのみもつ。計画原価計算は伝統的な実際原価計算の補充と発展であり、計画原価計算なしには不可能であるまったく新しい展望を開き経営活動への洞察を与える。したがって、両方式のどちらかを選ぶということでは決してなく、実際原価計算も計画原価計算も、均衡ある協働関係にある両者を選ぶことができる。」(Kosiol, a. a. O., S. 22.)
- (3) 経済性、収益性および技術性の概念やそれら相互の関係については種々の見解が見出されるが、ここではこの問題については、これ以上立ち入らないこととする。なお、コジオールの見解については、次を参照のこと。

高田正淳(稿)、「コジオールの経営経済学」、海道 進・吉田和夫(編著)、

『ドイツ経営学説史』、ミネルヴァ書房、昭和43年、192頁。

- (4) コジオールはこの基準または規範としての標準原価の特徴に注目し、標準原価計算はむしろ「基準原価計算」(Maßkostenrechnung)もしくは「規範原価計算」(Normkostenrechnung)とよぶ方がより適切であるとのべている。(Vgl., Kosiol, a. a. O., S. 55.)
- (5) 決定された理想原価は原価部門管理者(Kostenstellenleiter)に達成すべき目標として指定(vorgeben)されるのであり、コジオールは計画原価計算をまた指定原価計算(Vorgabekostenrechnung)ともいう。(Vgl., Kosiol, a. a. O., S. 23.)

3 標準原価計算の構造

(1) 標準原価の決定

計画原価計算は理想・実際比較によって実際の形成を左右する比較計算であるから、その結果と認識は、理想のもつ合理性基準に決定的に依存する。理想が実際の努力と目標としての合理的内容を有しなければ、実際の形成に何ら刺激を与えず、差異分析も意義を失う。そこで、理想としての標準原価は、「……目標として一義的に把握され刺激を与えるものでなければならず、さらに、生ずる差異は発言力(Aussagekraft)をもたねばならない」(S. 129)のである。

さて、原価の大きさは原価財の費消費と価格に依存し、費消費は技術的経済性程度(technische Wirtschaftlichkeitsgrad)と操業度(Beschäftigungsgrad)に依存する。費消費はまた製造プログラム(Fertigungsprogramm)と製造方式⁽¹⁾(Fertigungsverfahren)にも依存するが、標準原価計算はそれらを所与として出発し、また、その場合のみ理想原価が一義的に決定できるのである(S. 42)。したがって、標準原価の決定にあたっては、原価財の価格、操業度および技術的経済性程度を決めなければならない。原価を構成する要素に相応して、比較より生ずる差異も価格差異(Preisabweichungen)

と物量差異 (Mengenabweichungen) に分類され、物量差異は費消差異 (Verbrauchsabweichungen) と操業差異 (Beschäftigungsabweichungen) に分類される。

① 固定価格による価格作用の除去

標準原価計算はその目標からして何よりも費消物量を問題にするから、固定価格 (Festpreis) を用いて市場価格変動より生ずる価格差異を除去し、計算から価格作用を排除する。コジオールによれば、固定価格の唯一の本質的特徴は計算過程中不変であることであり、その大きさを現実に適応させるかは単に視覚 (Optik) 上の問題にすぎず、価格水準の決定に特別の努力を払うことは計算目標にとって原則的に無意味である。問題とするのは物量費消と物量差異のみであり、価格差異は大きな発言力をもたない。しかし、キログラムとか時間といった本来の物量を問題にするのではなく、比較されるのは固定価格によって評価された貨幣量で示された間接的物量である。したがって、標準原価計算の物量的経済性統制は、貨幣量に基づく物量考察であり、間接的物量計算 (mittelbare Mengenrechnung) なのである (S. 34-35)。

② 操業度と無効費用

価格差異を除去し残った物量差異は操業差異と費消差異に分かれ、操業差異は生産能力の利用度 (Ausnutzungsgrad der Leistungskapazität) を示し、費消差異は財貨投入の技術的経済性程度を示す。標準原価計算は費消差異が何よりも問題であるが、コジオールは、さらに操業差異のもつ機能に注目し、それに大きな発言力をもたせようとしている。

操業差異が生ずるのは、操業度の推移に対して固定的性格をもつ原価部分が原因であり、それが増大しているのが近代的企業の特徴である。その結果、原価部門給付の単位平均原価は、一定の生産量までは低下しそれ以後は上昇

する傾向を示す。そこで、理想原価の決定には一定の操業度を基準としなければならず、ここに計画操業の明確な決定が必要となる。ところで、彼によれば、計画操業の選択の問題は技術的経済性統制自体には重要でない。なぜならば、実際操業の理想原価と実際原価とを比較すれば十分だからである。そこで、この問題は、技術的経済性統制とは異なった観点から考察される。操業差異は十分に利用されなかった生産能力の原価、すなわち、無効費用 (Leerkosten) を示しており、したがって、計画操業は、無効費用をどの程度明示するのかによって決定される。彼は、操業差異のもつこの機能を重視し、無効費用を明示するのが標準原価計算の一つの職分であることを主張する (S. 60)。無効費用を完全に示すことによって、標準原価計算を操業統制の手段としても役立たせようとするのである。

さて、無効費用を完全に明示できるのは、最適操業 (Optimalbeschäftigung) または完全操業 (Vollbeschäftigung) のみである。これは、「……経済的に支持できる、現実に可能な最高生産と解されるべきであり、実際には不経済な過剰負荷のために原価が逡増する直前の能力限界の所である。ここでは固定的原価要素が最も強度に利用されるから、単位原価は最低である」(S. 61)。さらに、最適操業は、理想的最適操業 (ideale Optimalbeschäftigung) と実現可能最適操業 (praktizierbare Optimalbeschäftigung) とに区別される (S. 32)。前者は原価部門生産能力の完全利用であり、後者は原価部門生産能力の不調和のため最小能力部門 (能力的隘路 kapazitiver Engpaß) に基づく企業全体の最適操業である。差異分析は部門においてのみ行われるから、前者が適切な計画操業である。しかし、能力上の不調和から生ずる無効費用を明らかにする必要があり、したがって、後者をも知らねばならない。能力的隘路が原価に及ぼす作用を十分に知ることにより、能力の調和をはかり隘路を除去する方策が立てられるからである。かくして、標準原価計算は、理想的最適操業を計画操業として設定することにより、無効費用

の全額を把握し、企業の生産能力構造への完全な洞察を可能とし、企業管理に有効な基礎を提供することができる⁽²⁾。

ところで、操業差異は、財貨費消の一種の技術的経済性を示していると考えられることができる。なぜならば、無効費用が生ずるのは生産能力を構成する財貨が技術的に有効に費消されていないからである。したがって、最適操業に接近すればそれだけ生産能力を構成する財貨が有効に費消され、「より高い段階の技術的経済性」(eine höhere Stufe technischer Wirtschaftlichkeit) (S. 47)に移行する。しかし、この財貨費消は部門管理者にとって原則的に統制不可能であり、一定の操業が実現すれば一定の技術的経済性が決定される。これが統制可能とすれば、それは上位管理者の責任であろう。かくして、無効費用が一種の技術的経済性を示し、しかも、生産能力への洞察が企業管理にとって大きな意義を有する限り、標準原価計算は可能な限り無効費用の統制にも役立つべきであろう。標準原価計算を単に部門管理者の統制可能な技術的経済性の統制手段としてのみならず、さらに、操業統制の手段たらしめようとするコジールの意図をわれわれは読み取ることができる。

③ 費消費と技術的経済性程度

コジールは、費消費の問題について、正常量 (Normalmengen) および最適量 (Optimalmengen) という二概念を導入して検討する。理論上は両者は異なった概念であり、それらがもつ技術的経済性程度も区別されるべきものである。正常量とは、過去の実際費消費を基礎にして、異常、偶然または極端を排除し、実際に達成された種々の技術的経済性程度の変動を平均した、平均化されたまたは正常化された費消費であり、これからえた原価を正常原価 (Normalkosten) という⁽³⁾。なお、この場合、将来の予見可能な変化も考慮されていなければならない。これは平均的な技術的経済性程度を反映しており、これを基準とすれば実際の技術的経済性程度はこれを上下するか

ら、費消費差異は二方向に現われる。

最適量または最適原価 (Optimalkosten) とは、最も有効な費消費であり、達成可能な最高の技術的経済性程度を示す。これは本質的に原価発生の下限であるから、これを基準とすれば実際の技術的経済性程度が最高のそれに接近した程度を示し、費消費差異は一方向にしか現われない。最適量は実際の技術的経済性程度を測定するための絶対的基準となり、標準原価計算の目標に最も適合していると思われる。

しかし、これは理論上の考察であり、実践に具体化する時、絶対的基準としての最適量が確定可能でありまた技術的経済性の改良に有効であるかは疑問であろう。彼はこのような絶対的最適原価 (absolute Optimalkosten) に代えて、正常化された最適原価 (normalisierte Optimalkosten) を基準とすべきであるとして、次のようにいう。

最適という言葉は、決して達成することができぬ、単に思考上の抽象的に構成された非現実的な原価を表現しているのではない。むしろ、最適原価とは、その時々を経営状態のもとで形成される実現可能な大きさであり、要求可能な努力は必要としても、人間の労働力と技術的設備を酷使はしない。したがって、最適原価においては、決して記録的費消 (Rekordverbrauch) が問題ではない。さらに、原価の大きさに影響を与えるのは人間であり、各人の給付能力は除去することができぬ相違と変動をもつから、最適原価についての正確な限界線は実践上では存在しない。理論的な原価曲線は、経験的には不明確な領域を間に含んでいる原価帯 (Kostenband) になってしまう。したがって、最適原価として確定できるのは、短期的・個別的には越えることはできるが長期的・一般的には越えることができぬ、平均的な技術的経済性程度にすぎない。これは平均化されたまたは正常化された最適原価であり、平均的に達成可能な最適原価である。したがって、実際原価は時には最適原価を下まわることがある (S. 62-63)。

また、ドイツ労働時間研究委員会 (Refa) により発展せしめられた労働時間測定方法によって、合理的分析的研究による最適費消費の把握が行われている。この方法においても、結局は平均的人間と機械の正常給付に基づいており、またそうせざるをえないのである。この方法で把握される最適原価も、やはり平均的な技術的経済性程度を示す正常化された最適原価である。科学的方法に基づく原価研究は、実践上は正常費消費からのみ出発できるのであり、その場合、修正された実際量の平均値は重要な役割を演じ、間接費 (Gemeinkosten) の場合には特にそうである。このように、技術的経済性の改良のためには、絶対的最適量だけが有用であることは決してない。修正された過去数値と平均の数値もまた全く適切であり、技術的経済性を高める事ができる。経験数値という確実な基礎を放棄すべきでなく、それは認める以上に大きな役割を演ずるのである (S. 24-25)。

こうして、実践上で把握できる費消費の基準としての最適原価は、正常化された最適原価である。絶対的最適原価とは理論上の概念であり、実践上は確定が困難であると同時に合目的でもないのである。正常化された最適原価は平均的な技術的経済性程度を示しており、これはまさに正常原価にほかならない。標準原価計算が費消費の基準として設定する最適原価とは、正常化された最適原価すなわち正常原価である。

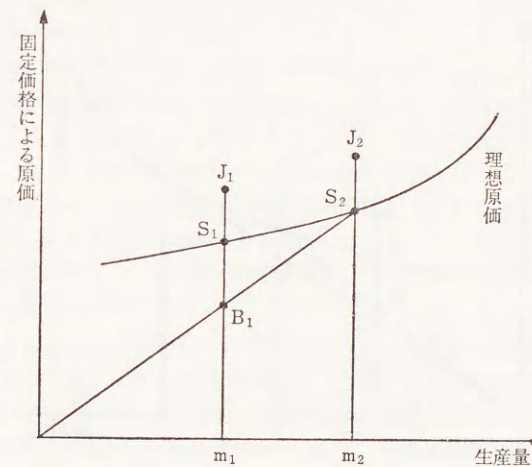
以上の基準から決定された理想原価は、計算期間に先立ち部門管理者に達成すべきものとして拘束的に指定 (vorgeben) される。部門管理者はそれを目標として行動し、それを彼の判断基準として意思決定を行う。その結果生じた実際原価は理想原価と比較され、生じた差異は原因別に分析され、えられた認識は企業管理に役立つ資料となる。したがって、標準原価計算の次の重要問題は、理想と実際の比較から生ずる差異分析である。

(2) 原価差異の分析

比較に先立って原価財は固定価格で評価されるから、生ずる差異は操業差異と費消費差異である。費消費差異は実際操業における理想原価と実際原価の比較による理想と実際の差異として、操業差異は理想原価の相互比較による理想と理想の差異として把握される。そこで、両差異をえるには、最適原価が問題となる全ての操業度につき決定されているかそれが可能でなければならない。このため、標準原価計算は、最適原価が操業変動にしたがって変化する法則性を追求し、各操業度における最適原価を把握しなければならない⁽⁴⁾。

両差異の関係を図で示せば次のようになる(図7-1)。 S_1S_2 を通る曲線は実現する全操業の最適な理想原価を示し、実際原価は全て原則としてこの上方にある(例: J_1, J_2)。 B_1 は生産量 m_1 での m_2 の理想原価で計算した原価である。費消費差異は J_1S_1 と J_2S_2 であり、操業差異は S_1B_1 である。理想原価で生産しても生産能力利用が m_1 は m_2 より低いから、 m_1 の原価は m_2 より高い。図より明らかに、費消費差異をえるには実際操業とその理想原価を知らねばならない。しかし、実際操業はたびたび変動し一定しないので、統一的な

図7-1: 原価差異分析 I

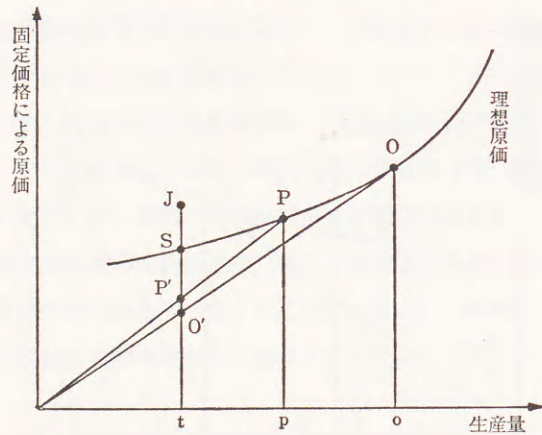


比較基準を設定し理想原価を将来に対して計画するには、一定の操業度を基礎操業として選択せねばならず、それには次の二つの方法がある。

- ① 正常操業 (Normalbeschäftigung)。市場情況に基づき販売状態から決められるが、これを基準とすれば現存生産能力の一部しか利用できないのが通常である。
- ② 最適操業。完全な生産能力利用であり、この理想原価は最小の理想原価である。

いずれの方法によっても差異は費消差異と操業差異に分解されるが、後者によれば不利用の生産能力の全作用を知ることができ、前者によれば販売に制約された操業と実際操業との間の差異しか明らかにされない。この関係を図で示せば次のようになる(図7-2)。tは実際の生産量、pは最適操業oと異なる任意に計画された操業であり、それぞれの理想原価はS, P, Oで示され、Jはtにおける実際原価である。まず、第1の方法によれば、pが基礎操業として計画され、その理想原価Pが決定される。実際操業tに対して

図7-2: 原価差異分析 II



理想原価 P を換算すると P' が決定され、原価差異の関係は次のようになる。

$$\text{原価差異} = \text{費消差異} + \text{操業差異}$$

$$JP' = JS + SP'$$

次に、第2の方法により、最適操業 o を基礎としてその理想原価 O を決定すれば、原価差異の関係は次のようになる。

$$\text{原価差異} = \text{費消差異} + \text{操業差異}$$

$$JO' = JS + SO'$$

この場合には、操業差異 SO' は、第1の方法による計画操業と実際操業の差異 SP' と、計画操業と最適操業の差異 P'O' の合計であり、全操業差異が把握されることが明確に理解できるであろう。標準原価計算は、費消差異を個々の財貨種類にまでさらに詳細に分析を進めることによって、差異の生じた原因を明らかにし、もって技術的経済性の統制をはかるのである(S. 39-42)。

- (1) 製造プログラムとは製品もしくは製品群を意味し、製造方式とは一定のプログラムに結びついた生産方式を意味する。したがって、プログラムの変更とは、新製品生産か製品組合せの変化であり、それにしたがって製造方式も変化する。(Vgl., Kosiol, a. a. O., S. 42.)

- (2) この点に関して、コジオールは次のようにのべている。

「理想的最適操業と実現可能最適操業との差異は、個々の経営部分と全体の不調和に基づく過剰能力の影響を示している。実現可能最適操業と正常操業の差異は、長期的生産能力計画、一般的な経済の好況もしくは不況情況とそれらの作用を示している。正常操業と実際操業の差異は、その時々市場情況、特別な隘路、障害もしくは妨害事情を反映している。このような操業分析は、企業の生産能力政策、生産政策、販売政策、価格政策に貴重な基礎を提供する。」(Kosiol, a. a. O., S. 32.)

- (3) コジオールは、正常原価に二つの概念があることを示している。一つはここにいふものであり、各々の操業度について把握される平均的費消費であり、平均的な技術的経済性程度をもつ。他の一つは、操業変動の原価に及ぼす作用が考慮されない単なる実際原価の平均値であり、実際原価計算において前述した

計算理想として用いられる。(Vgl., Kosiol, a. a. O., S. 28-30.)

- (4) 各々の操業度について最適原価を把握する方法として、旧西ドイツの実践では二つの技法が用いられている。その一つは、比例計算もしくは変動率 (Variator) を利用して基本計画を換算する方法である。この方法によれば、まず、最適操業における原価分析によって基本計画を設定し、原価の連続的直線の変化を仮定して各操業度における最適原価を把握する。第2の方法は、消費研究に基づいて段階計画を設定する方法である。この方法では、いくつかの操業段階を区分し、各操業段階で厳守すべき物量費消を消費研究によって測定する。この方法による場合には、最適操業における費消量が知られていないならば無効費用の全体は把握できず、したがって、標準原価計算の発言力が低下することは避けられないであろう。(Vgl., Kosiol, a. a. O., S. 26, S. 143-159.)

4 予測原価計算の特徴

予測原価計算の計算構造も、形式的には標準原価計算と同一であり、一定の理想原価を計画し、それが部門管理者に指定され、理想・実際差異分析を行う。ここでも、実際原価は理想原価によって規制され、ある目標に向かって形成される。しかし、標準原価計算と異なり、予測原価計算は財貨費消の價格的経済性すなわち収益性の統制が目標であり、財貨費消の統制を収益性の観点から考慮する。この計算目標の相違が、両計算の実質的内容を⁽¹⁾決定的に相違せしめている。以下においては、重要と思われる三点について、両計算を比較しながら予測原価計算の特徴を明らかにしてみたい。

(1) 理想原価の内容と差異分析

企業の利益は実際収益と実際原価によって決定されるから、将来の収益性を確保するためには、将来の実際収益と実際原価を計画しその実現をはからねばならない。予測原価計算は将来に実現することが期待されるこの実際原価を計画し、その実現を目指すことにより収益性を確保しようとするのである。予測とは期待される実際の見・評価を意味するから、予測原価は本質

的に実際原価の性格をもつ未来原価である。予測原価計算は将来に実現が期待されるこの予測原価を理想原価とし、生ずる実際原価を規制し形成してその計算目標を果たすのである。このように、予測原価は標準原価のような合理的・基準的な規範としての理想原価ではないから、その決定にあたっては本質的に異なった考慮を必要とする。しかし、標準原価と同様に、その大きさは、価格、操業度および技術的経済性によって決定される。

① 評価と価格差異

両計算の目標の相違は、何よりも原価財の価値評価において最も明白に現われる。標準原価計算は原価の中に物量を見ているのであり、評価は物量測定⁽¹⁾の媒介にすぎない。物量差異の分析による技術的経済性の統制を問題とするから、原価財は固定価格で評価し市場価格の作用を除去してしまう。したがって、価格差異は単純な計算項目にすぎず、小さな発言力しかもたない。

これに対して、予測原価計算は、標準原価計算のように「……市場価格作用を除去して経営過程を遮蔽することはしないで、意識的に市場価格作用を計算に組み入れる」(S. 59) ののである。なぜならば、収益性は市場価格にも影響されるからである。このように、予測原価計算は原価の中に物量だけを見ることはせず、物量と価格の両者からなる貨幣量そのものを問題にし、これが予測原価計算の大きな特徴である。物量的原価の思考に代えて、貨幣的原価の思考 (Denken in monetären Kosten) (S. 67) がここでは前面に現われる。しかし、その背後にはやはり物量的構成 (Mengengerüst) があることを忘れてはならないであろう。

期待された市場価格と実際の市場価格が相違すれば、価格差異が生ずる。標準原価計算とは反対に、この価格差異は重要な管理職分 (Lenkungs-aufgabe) を果たす。なぜならば、価格差異は原価財の実際価格によって計画利益がどれだけ変化したかを示し、したがって、それに対処する方策が行われね

ばならないからである。このように、差異統制は収益性目標の達成に役立つのである (S. 59)。

② 期待される操業度と操業差異

標準原価計算と同様に、予測原価計算も操業度を顧慮せねばならない。予測原価計算は将来に期待される実際原価を予め決定するから、そのため、将来に期待される予見的な実際操業を基礎におき、それに基づいて全収益性計画を設定する。この操業度の決定は、分析的・動態的市場研究を基礎に、全体的な計画体系と関連しながら販売予想から行われる。この計画操業は、無効費用を測定し統制するための基礎操業としてではなく、期待される操業として計画され、将来の利益の基礎となる。操業差異は、実際の生産能力利用の変化が期待された計画利益に与える影響を示す (S. 61-62)。

③ 期待される費消費と費消費差異

予測原価計算で問題になるのは全て予見的实际値であるから、費消費の決定にあたっては生産計画に基づく期待される事実上の費消費を設定する。したがって、それは、将来に期待される実際の技術的経済性程度であることを意味する。しかし、注意しなければならないのは、期待される実際の技術的経済性程度によって費消費を決定するという事は、あらゆる浪費が許され、今までに達成された技術的経済性程度が理想として保持されるということを決して意味していないということである。ただ、標準原価計算のように絶対的な技術的経済性の測定という目標は欠けているから、最適費消費を下限として決定する困難はなくなり、過去の経験値を広範に利用できる。費消費差異は、事実上費消費された財貨量が予め評価された費消費にどの程度一致するかを示す (S. 63-64)。

以上の説明より、理想原価の性格と原価差異の意義が両計算では全く異なる

ることが明らかになったであろう。これは、両計算の目標の相違に起因している。標準原価計算では、価格差異は何ら発言力は有せず、費消費差異は原則的に原価財の超過費消費より生じ、それは技術的経済性程度を示し、操業差異は全無効費用を示す。一方、予測原価計算では、差異の全ては評価された計画値と事実上の実際値との差より生じ、この差異は一般に予想の不正確さもしくは企業と市場における予見不可能な変化によって影響され、計画利益がプラスやマイナスの作用を受ける状況を示す。差異は一方向にのみ現われるのではなく、両方向に現われる。このような差異のプラスとマイナスに基づいて、収益性の統制が継続的に行われる。実際原価が増大してプラスの差異が生ずる時は、マイナスの差異で十分に相殺されない限り、原価増大の原因を除去するかまたは収益で補うかの方策が必要となる。このようにして、予測原価計算は収益性目標を達成しようとするのであり、その場合、原価差異は上のように重要な管理職分を果たすのである。

ところで、われわれは、ここで、企業の収益性と技術性が、したがって、収益性の確保を目指す予測原価計算と費消費の最適化を目指す標準原価計算とが、費消費を媒介として結合しうることに注目すべきであろう。企業の収益性計画から設定された予測原価は、他の条件が変化しない限り費消費の節約、すなわち費消費の最適化によって引き下げが可能であり、その分利益が増加するであろう。すなわち、技術性の改善によって、収益性もまた向上するのである。収益性の基礎には技術性が存在し両者は密接に結合しており、したがって、両計算の結合をはかる必要があることを確認しなければならないであろう。

(2) 計画体系と予測原価計算

計算目標の違いから生ずる両計算の相違は、企業の計画体系 (Planungssystem) における両計算の地位に関しても現われる。コジオールによれば、

予測原価は全計画体系の本質的構成部分を形成し、計画体系の中で部分計画に組み入れられると同時に、他の部分計画から引き出されるのである。収益性目標としての計画利益は収益計画と原価計画より引き出されたものであり、原価計画における原価は将来に期待される原価すなわち予測原価である。さらに、収益計画と原価計画の物量的基礎となっているのは、販売計画、生産計画、在庫計画、調達計画であり、それらを基礎に、収益と原価（予測原価）が計画される。また、計画された収益と原価は、財務計画と流動性計画に結合している。このように、予測原価計算は計画体系の中に固く組み入れられ、計画体系との密接な関連をもっている。同時に、計画体系の設定なくしては計算の実行も不可能であり、したがって、計算の確実性も意識的に設定される諸計画の綿密性に依存するのである。

これに対して、標準原価計算は上のような計画体系への内在的な関連性はない。製造プログラムと製造方式を一定とした生産計画を基礎に理想原価を決定するが、それは全体計画に結びつく必要性はなく、技術性すなわち最適操業における最適費消という独自の道を進むのである。この計算が全体計画と関連をもつのは境界においてのみであり、全体計画がなくても実行できる。標準原価決定の基礎である生産計画さえも計画体系と全く無関係である場合があり、製品とその製造方式だけが確定していれば実行できるのである (S. 67-68, S. 226-227)。

このように、標準原価計算は、技術性に志向するが故に全体計画から孤立し、したがって、企業の収益性から離れて独自の方向に進む可能性のあることに注意すべきであろう。しかし、企業が技術性の向上を望むのは、それによって収益性が高まることを期待するからなのであり、技術性は収益性と結びつくことによってその意義をもちうることを忘れてはならないであろう。

(3) 部門管理者の意思決定可能性

両計算の目標の違いは、原価部門管理者のもつ権限の範囲にも作用を及ぼす。標準原価計算は技術性の統制という目標の故に、理想原価はかなり固定的性格を有し、物量的に拘束された規範として部門管理者に指定される。財貨種類は詳細に分類され、種類毎に費消費が決定される。この基準としての費消費を越えることは原則的に不可能であるから、部門管理者に課せられた責任はそれにできる限り接近することである。かくして、部門管理者の課題は、指定された原価種類の物量費消を最小化することだけである。そこに彼の権限と責任があり、創意を生かし活動する余地がある。それ以外の活動の自由は認められないのが普通である。

これに対して、予測原価計算では、より大きな活動性が部門管理者に認められる。理想と実際を比較して実際原価が理想原価を上まわらない限り、その部門からは計画利益へ何ら不利な影響を与えたことにはならないであろう。そこで、実際原価が理想原価を越えないために、むしろ、理想原価以下に実際原価を抑えるために、種々の財貨の費消費や価格の変動を部門内部で均衡させることを一定の範囲で部門管理者に許すことができる。したがって、原価指定にあたっては、比較的包括的に粗大な分類で行われ、特定の財貨種類への拘束性はゆるめられる。時には、部門の原価総額だけが指定されるということもある。部門管理者にとっては、理想原価を守ることだけでなく、利益を達成することが重要なのである。彼には、収益性の観点に基づく商人的思考方法 (kaufmännische Denkweise) が要求され、利益を減ずることなく、むしろそれを高めるために、一定の限界内で財貨の種類と物量をみずから決定する権限が与えられる。このように、予測原価計算では、部門管理者に大きな活動の自由が認められ、しかも、彼らは収益性の観点から行動することが特徴的である (S. 72-73)。

(1) コジオールらの調査によれば、標準原価計算と予測原価計算の相違は、次の

三点に現われることがのべられている。

1. 指定数値の内容,
2. 経営計算の全体的計画体系に対する地位,
3. 指定領域の管理者の責任。(Vgl., Kosiol, a. a. O., S. 220.)

コジオールは両計算の相違を、さらに、経営簿記との関連および両計算の経営領域への応用限界についてもものべているが、両計算の本質的な相違は上の三点に集約できると思われる。したがって、われわれの以下の論述も、上の三点とほぼ同じ区分である。

5 計画原価計算と企業管理

以上のように、われわれは、コジオールの計画原価計算に関する見解を検討し理解に努めてきたが、そこに一つの基本的思考を把握することができるであろう。計画原価計算の特徴は、特定の理想原価を用い実際原価と比較することを通して、実際原価の発生を規制することにある。すなわち、理想原価との比較を通して、実際原価をある目標に向かって形成しようとする。ただ、両計算の目標が相違するから、形成の対象は明確に区別される。標準原価計算が形成し規制しようとする対象は原価に含まれている費消費量であり、理想原価の最適費消費量を基準にして実際費消費量を規制しようとする。これに対して、予測原価計算の形成対象は、単に費消費量にとどまらず価格をも含めた貨幣量としての実際原価である。したがって、その理想原価は貨幣量そのものとしての原価であり、それとの比較を通して、費消費量と価格の相殺を許しながら、貨幣量としての実際原価が形成され規制される。しかし、対象は異なっても、実際費消費量や貨幣量としての実際原価という「実際」が、最適費消費量や予測原価という「理想」によって、「理想と実際の比較」を通して規制され形成される。

われわれが、コジオールの見解を理解していく過程で把握した基本的思考とは、まさにこの「理想と実際の比較」であり、「理想」によって「実際」

を規制し形成するという思考である。計算過程の中で理想原価と実際原価が比較されるのであり、計画原価計算はこの「理想と実際の比較」という思考によって構成されていると見なすことができる。計画原価計算の構造として把握される理想原価の決定（原価計画）および原価差異の分析（原価統制）とは、「理想と実際の比較」という思考の具体化である。理想原価の決定は「比較」の前提であり、差異分析はその結果の吟味を意味し、両者は「理想と実際の比較」という思考によって結びつけられている。このように、計画原価計算の基礎に流れ、その計算構造を規定しているのは、原価に関する「理想と実際の比較」という思考であり、これは計画原価計算の計算原理といえる。⁽¹⁾

ところで、「理想と実際の比較」、したがって、「理想」によって「実際」を形成し規制するという思考は、実は企業管理の方法に関する基本的思考にほかならない。企業管理の基本的手段もしくは方法上の基本的職能として、「計画」および「統制」があげられるが、理想と実際を結びつけているのはこの思考である。「計画」によって理想 (Soll) を設定し、「統制」によってこの理想と実際 (Ist) を比較し判断することにより企業管理は行われるからである。したがって、原価に関する「理想と実際の比較」、また、その具体化である「理想原価の決定」と「原価差異の分析」とは、企業管理のこの基本的思考の原価計算的表現である。原価計算を企業管理の計算手段に発展させるべく、その計算構造にこの思考を組み入れたものが計画原価計算なのである。

コジオールによれば、このように、計画原価計算はその計算構造の中に計画と統制という「企業に不可欠な管理用具 (Lenkungsinstrument)」をもち、それは二重に管理手段 (Steuerungsmittel) として利用される。まず、理想原価は部門管理者の意思決定 (Entscheidung) の経済性に対する基準として指定され、将来の費消費を一定の枠内で管理 (lenken) する。計画原価計算

は、既に定められている目標を実行するための一つの管理手段となる。さらに、差異分析の評価は、将来の企業事象を改善するための諸方策にとって有効な評価点である。したがって、新しい合理化目標を設定するための管理的補助手段となる (S. 51-52)。

計画原価計算の基本的思考でありその計算原理をなすのは、企業管理の思考の原価計算的表現であり、計画原価計算とは、原価計算を企業管理の計算手段に発展させるべく、「計画」と「統制」という企業管理の基本的職能を計算構造の中に組み入れたものである。

さて、企業管理の計算手段としての計画原価計算は標準原価計算と予測原価計算とに分かれるが、両計算はその目標が相違するが故に企業管理に対する発言力も著しく相違する。

コジオールによれば、標準原価計算の基礎に流れているのは技術的節約思考 (technisches Ersparnisdenken) であり、この思考は経営過程の合理的遂行に限定され収益性には直接関係をもたない。それ故に、この計算は企業内部に志向し市場の作用を意識的に遮蔽し、最適原価という基準によって費消過程を物量的に判断しようとする。このような標準原価計算の特徴は、物量と技術的合理性を最小手段または最短距離という自然科学的原理で考え、収益性の観点には立たない技術者によって発展せしめられたのである。この計算のもつ特徴から明らかなように、これは企業の執行過程 (Vollzugsabläufe) の合理化には大きな意義を有する。したがって、執行過程の合理化に直接関連を有する中級管理職位 (Mittelinstanzen) にとっては、この計算は全く適切な管理用具 (Lenkungsinstrument) となる (S. 71)。

ところが、企業の最高管理職位 (oberste Führungsinstanzen) にとっては標準原価計算は適さない。彼らにとっての主たる関心事は収益性であり、収益性を高める限りにしか技術性には関心を示さない。全体計画や市場に関連する企業政策という最高管理者の重要な決定に対しては、標準原価計算は単

に一面的な意義を有するにすぎない。彼らにとって必要なのは、収益性の監視と統制を可能にする計算であり、予測原価計算がこのような最高管理者の要請に適合するであろう。

コジオールによれば、予測原価計算は経済的利益思考 (ökonomisches Gewinndenken) が明確に表現された計算であり、企業外部に働きかけ、企業を変動する市場現象の中で直視し、収益性の目標を原価側から助けるのである。原価を構成する財貨費消の収支の性格 (der pagatorische Charakter) が物量的基礎を越えて貨幣量として前面に現われており、これは収益性の本質的構成要素にはかならない。この計算は、このように商人的性格 (kaufmännischer Zug) を有するから、最高管理者に適した管理用具として特徴づけられる (S. 72)。

このように、両計算を企業管理の管理用具として、標準原価計算を中級管理者の管理用具に、予測原価計算を最高管理者の管理用具に位置づけることができるが、われわれは、ここで、標準原価計算が収益性から孤立し独自の方向へ進む可能性のあることに注意すべきであろう。これは両計算がおのれを主張し、相互に離反してしまう可能性を物語るであろう。しかし、企業において両計算が分離することは許されない。技術性がその意義を有するのは収益性を高めるが故であり、また、収益性もその基礎に技術性を必要とする。両者が均衡ある協力関係にあるときにはじめて、計画原価計算は企業管理に不可欠な管理用具となりうるであろう。そこで、両計算を結合する努力がなされるべきであり、コジオールの目的も実はここにある。彼が両計算の目標や特徴について明らかにしてきたのは、両計算を結合し企業管理の重要な計算手段にするためなのである。というのは、「計画原価計算における決定的な対立と相違を完全に認識してはじめて、それらを同一計算機構の中で結合する問題に首尾よく取りかかることができる。」(S. 76) からである。

さて、標準原価計算は技術性の統制という目標を持ち、最適操業における

最適量という合理的基準によって技術性を測定する計算であった。一方、予測原価計算は、企業の全体計画と結びつく期待される将来の実際原価を実現することによって収益性を確保する計算であった。このように目標と方法が対立している以上、両計算を結合できるのは一方が他方から従属する時のみである。市場における企業の地位は収益性によって確保されるのであり、技術性の向上が要求されるのはそれによって収益性を高めることができるからである。最高管理者が予測原価計算に大きな関心を示し、標準原価計算にはあまり興味を示さないのもこのためである。市場における企業の地位の確保に責任ある最高管理者や、地位の向上を目指して企業活動の合理化を行う企業管理よりすれば、収益性に結びついた予測原価計算が技術性に志向する標準原価計算より優位に立つことは明白であろう。こうして、標準原価計算を予測原価計算に従属せしめ、企業の全体計画に結びつけ、技術性の収益性からの孤立化を防ぎ、技術性を収益性に奉仕せしめなければならない。

さて、上のような両計算の結合とは、具体的に何を意味するであろうか。予測原価計算とはコジオールものべるように、アメリカの予算統制 (budgetary control) を模範としており、そのドイツ的表現にはかならない (S. 55, S. 219)。したがって、予測原価とは予算 (budget) の意味をもつのであり、両計算の結合とは、アメリカで標準原価 (standard cost) が予算の構成部分として標準原価計算 (standard cost accounting) が行われている如く、予測原価の中に標準原価を組み入れて計算を行うことである。このような標準の予測への従属が可能なのは、コジオールによれば「……基準的な経済性統制の厳格な遂行を放棄する時のみ」 (S. 74) であり、したがって、固定価格、最適操業および最適量という基準を放棄し、それらを期待値によって評価するのである。この時には、収益性という商人的目標が前面に現われ、技術性という技術者の思考がそれに従属する。費消のもつ収支的性格を前面に出し、貨幣的原価によって思考するのである。

しかし、貨幣的原価の背後にはやはり物量的な費消費が依然として存在しており、ここに費消費の最適化を目指す標準原価計算の生きる道がある。費消費の最小化という技術性の向上は、なお中級管理者によって監視されなければならない。コジオールによれば、「原価計画の範囲内で、期待される費消費を、絶えず監視しその達成可能の高さを最適の方向へ引き下げることによって、基本的には実際原価の性格ではあるが、有用な比較値に形成できる」のであり、かくして「物量統制は、予測と広範に調和する。」 (S. 75)。

このように、予測原価計算と標準原価計算を結合し、予算統制の中で標準原価計算を実行し、両者が企業の計画体系の中で「統一的計画原価計算」 (einheitliche Plankostenrechnung) となると、それは企業管理にとって不可欠の管理用具となるであろう。収益性の確保および収益性と技術性の調和という企業にとって重要な問題は、統一的計画原価計算によって同時に解決される。この計算を通して収益性と技術性が結合し、商人的思考と技術者の思考が調和するとき、市場における企業の地位の向上に貢献しうる。今や、われわれは、コジオールの主張する計画原価計算を、単に標準原価計算と予測原価計算とが分離し独立した関係において理解するのではなく、両計算が結合された統一的計画原価計算として理解すべきであろう。また、その時にはじめて、それは企業管理と密接に結びついた会計的手段となりうるのである。

- (1) われわれは、ここで、理想 (Soll) と実際 (Ist) が計画原価計算の計算過程の中で対比されることを明らかにしたのであるが、企業の計算構造を類似した観点から説明されているのが岩田 巖教授であろう。もちろん、教授は利潤計算を問題にされておられるのであり、Soll と Ist の「比較」ではなく「照合」という表現を用いられておられるのではあるが、計算過程の中で Soll と Ist が対比せしめられている点では同一であろう。われわれは、「Soll と Ist の照合」という思考が、次にのべるように Soll による Ist の管理という企業管理の思考と結合し、原価に関する「Soll と Ist の比較」という、計画原価計算の計算原

理と云う思考に発展せしめられると考える。なお、利潤計算における Soll と Ist の照合については、次を参照のこと。

岩田 巖、『利潤計算原理』、同文館、昭和31年、第1編 利潤計算原理。

6 結

企業の収益性を確保すると同時に、技術性と収益性を調和せしめることによって、生産過程の技術性の向上を収益性の上昇に結びつけることは、企業管理の重要な課題である。この収益性の確保および技術性と収益性の調和という問題を、計画原価計算の問題の検討を介して展開し、標準原価計算と予測原価計算の結合という形で解決しようとしているのがコジオールであると理解することができる。

彼によれば、計画原価計算は標準原価計算と予測原価計算の両者を含む概念である。標準原価計算の目標は財貨費消の技術的経済性すなわち技術性の統制にあり、そのために最適操業における最適費消という合理的な理想原価を用いる。この特徴の故に、この計算は原価部門の技術性の向上に直接関心を有する中級管理者の有用な管理用具となるが、企業の全体計画体系から孤立し、したがって収益性から離反する傾向を持つ。一方、予測原価計算は財貨費消の價格的経済性すなわち収益性の統制を目標とするから、企業の収益性目標を構成する期待される原価すなわち予測原価を理想原価として用いる。この計算のもつ特徴は企業の収益性に責任ある最高管理者の要請に適合するが故に、彼らに適した管理用具となる。しかし、企業の収益性はその基礎にある技術性を改善することによってさらに高めることができるのであって、収益性から離反する傾向をもつ技術性を収益性のもとに引きもどし、両者の調和ある協働関係を確保せねばならない。こうして、両計算の分離は許されないのであって、両計算を結合し、予測原価計算の中に標準原価計算を組み入れなければならない。

コジオールのいう計画原価計算は、今や、単に両計算を含んだ概念とみるべきではなく、両計算が調和的に結合された統一的計画原価計算として理解されるべきである。そう理解することによって、コジオールが計画原価計算を介して展開しようとしている問題を読み取ることができる。われわれは、そこに、企業管理の基本的思考が導入された計画原価計算を企業管理の計算的手段としてさらに発展させ、予測原価計算と標準原価計算の結合をはかることによって、すなわち、予算統制の中に標準原価計算を組み入れることによって、収益性を確保しつつ企業内の財貨の最適費消を実現しようとする彼の構想を理解し、計画原価計算という会計制度と結びついた企業管理の方式⁽¹⁾を把握することができる。

(1) コジオールによれば、計画原価計算は、いわゆる賞与制分権的経営管理もしくは價格的経営管理 (pretiale Betriebslenkung) とは本質的に区別されるべき、直接的管理 (direkte Lenkung) もしくは官僚的経営管理 (bürokratische Betriebslenkung) に結びつく会計制度であることに注意しなければならない。(Vgl., Kosiol, a. a. O., S. 52, S. 94.) 價格的経営管理においては、財貨費消の種類と範囲は部門管理者に指定されず、管理價格 (Lenkpreis) に志向して分権的に決定され間接的に管理されるが、計画原価計算においては、財貨費消の種類と範囲は予め計画され、それが部門管理者に拘束的に指定され、彼らの決断が直接に管理されるのである。計画原価の決定にあたって部門管理者が参加せしめられるとしても、命令的な原価指定は、中央の統一的全体決定のもとで官僚的な管理活動 (bürokratischer Lenkungsakt) を通して行われる。予測原価計算では財貨費消の種類と範囲の拘束性がかなりゆるめられるとしても、やはり一定の理想原価が部門管理者に命令的に指定されることには変わりはないのである。

なお、價格的経営管理と会計制度との関連については、第8章 價格的経営管理とその管理機構 —ペンダーの所論を中心として— を参照されたい。

第8章 價格的經營管理とその管理機構

—ベンダーの所論を中心として—

1 序

いわゆる賞与制分権的經營管理もしくは價格的經營管理⁽¹⁾の構想は、第二次大戦後の旧西ドイツにおいてシュマーレンバッハ (E. Schmalenbach) が初めて提唱し、この問題に大きく貢献したことは周知のことであろう。この新しい企業管理方式が登場してきた背景としては、種々の要因をあげることができるであろうが、たとえば、本章において検討するベンダー (K. Bender) は、その著『價格的經營管理』において、次の三つの要因をあげている。

まず、第1の要因としては、大企業の欠陥の認識とその欠陥を除去しようとする努力があげられる。經濟の發展とともにフォードに代表される大量生産が広く産業に進展し、大企業の優越性が明らかになったが、他方では、その管理が固定化し官僚化すると同時に、生産にもなって發生する固定原価が増大し、景気後退の際に大企業の普遍的優越性が疑われるにいたった。そこで、大企業を多くの部門に分割し、小企業に特徴的である危険を進んでひきうける精神態度と、より市場に結びついた經濟的思考方法をこれらの部門に導入することにより、大企業と小企業の長所を結合しようとする努力が行われることになったのがこれである。

また、第2の要因としては、全体經濟における原則的に相違する二つの管理方式の認識を、企業管理の方式に導入しようとする努力があげられる。東欧諸国に新たに登場した計画經濟にあつては、その經濟過程が国家的官僚主義によって管理されるという官僚的管理 (bürokratische Lenkung) であり、

一方、これと対極をなす今までの自由經濟においては、價格を通して經濟活動が営まれるという價格的管理 (pretiale Lenkung) である。この原則的に相違する全体經濟の二つの管理方式の問題を、企業における管理方式の問題に移行する努力が行われることになったのがこれである。

さらに、第3の要因としては、旧西ドイツへの市場經濟の再導入があげられる。国家統制經濟の終結とともに旧西ドイツには再び市場經濟が導入され、その結果として、各企業は以前の原価的思考から売上高的思考 (Erlösdenken) が要求されることになった。なぜならば、市場經濟には破産という「刑罰」があるからで、したがって、企業管理上の判断も売上高側から行うことが強く要求され、そのことが、売上高的思考をもつ價格的經營管理の誕生と密接に結びつくことになったのである。

價格的經營管理に関する認識は、これらの要因が相互にからみ合いながら、以前からの集権化と分権化に関する研究を基礎として誕生したものと思われる⁽²⁾。

ところで、この企業管理方式は、その名称はともあれ、シュマーレンバッハ⁽³⁾の著書が現われる20年も以前に、既にチェコスロバキアのバーチャ (Bata) 製靴工場で採用されており、多大の成果をあげていたのである。シュマーレンバッハはこの実践に理論的基礎づけを与え、それをさらに前進せしめたともいえるであろう。このシュマーレンバッハの著書をきっかけに、旧西ドイツでは價格的經營管理の問題に関する論議が始まり、本章において検討するベンダーの著書もその成果の一つである。ベンダーは、この著書において、價格的經營管理における組織と会計制度の問題を取り扱っているのであるが、價格的經營管理は部門損益計算という会計制度と密接に結びついた企業管理の方式であるので、本章では、部門損益計算の問題に焦点を絞り、價格的經營管理と部門損益計算の関係、部門損益計算の中心的構成要素である計算價格とその企業管理的機能の検討を介して、價格的經營管理における管理メカ

ニズムを明らかにしてみたい。

- (1) 賞与制分権的经营管理もしくは価格的经营管理とは、シュマーレンバッハによって創作された pretiale Betriebslenkung なる言葉の訳語である。pretial とは、ラテン語の pretium に由来し、ドイツ語の Preis にあたる言葉である。したがって、それは価格とも賞与とも解釈が可能であるとされているが、本章において検討するベンダーは、pretial を価格の意味に用いていると思われるので、本章では、pretiale Betriebslenkung を価格的经营管理と訳すことにする。なお、この点に関しては、次を参照のこと。

K. Bender, *Pretiale Betriebslenkung, Grundsätze der Betriebsabrechnung und Betriebsorganisation bei dezentraler Lenkung*, Essen 1951, S. 4.

土岐政蔵(稿)、「分権的经营管理について」, 神戸大学会計学研究会編、『シュマーレンバッハ研究』, 中央経済社, 昭和29年, 151頁。

中村常次郎(稿)、「シュマーレンバッハの自由経済論」, 『前掲書』, 308頁。

- (2) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 6-8.
- (3) E. Schmalenbach, *Pretiale Wirtschaftslenkung*, Bd. 1, *Die optimale Geltungszahl*, Bremen/Horn 1947, *Pretiale Wirtschaftslenkung*, Bd. 2, *Pretiale Lenkung des Betriebes*, Bremen/Horn 1948.
- (4) Bata による実践, および, それとシュマーレンバッハとの関連については、次を参照のこと。
- 市原季一(稿)、「プレチアーレ・レンクング史」, 『P・R』, 第5巻第11号, 昭和29年11月。
- 市原季一, 『ドイツ経営政策』, 森山書店, 昭和32年, 第八章 トーマス・バーチアの経営政策。

2 価格的管理と官僚的管理

ベンダーは企業における管理方式を二つに分け、一方を集権的管理 (zentrale Lenkung) とよび、他方を分権的管理 (dezentrale Lenkung) と名づける。集権的管理においては、数多くの各種の直接的な文書と口頭による命令という官僚的手段 (bürokratische Mittel) を用いることにより、下位管理者 (untere Instanzen) の行動を上級管理者 (Oberleitung) がほとんど自ら

命令を下して直接に管理することにその特徴がある。一方、分権的管理においては、下位管理者、特に部門管理者 (Abteilungsleiter) に幅広い独立性 (Selbständigkeit) を与え、できる限り官僚的手段は用いずに、部門賞与 (Abteilungstantieme) と結合している部門損益計算 (Abteilungsergebnisrechnung) によって、部門管理者の行動を間接的に管理するのである。官僚的手段の代わりに原価・売上高価格 (Kosten-Erlöspreise) という価格的手段 (pretiale Mittel) が用いられ、これが部門管理者の評価活動に影響を与えることになる。ベンダーは、集権的管理と分権的管理をその用いる手段によって、シュマーレンバッハがよぶように、官僚的管理 (bürokratische Lenkung) と価格的管理 (pretiale Lenkung) と名づける。⁽¹⁾

さて、ベンダーによれば、価格的管理は部門管理者に企業者精神 (Unternehmersinn) を与えることを目指している。ここで、企業者精神とは、企業者の特殊な諸職能を行使することによって成立するものであり、具体的には、独立的・自己責任的行動 (selbständiges, eigenverantwortliches Handeln), 自発性 (Eigeninitiative), 利潤努力 (Gewinnstreben), 行動の市場への調整 (Ausrichtung des Handelns auf den Markt) および多様性 (Vielseitigkeit) をその内容とする。競争原理に基づく市場において、企業者が独立的地位を確保するためには、以上の内容をもつ企業者精神を必要とし、価格的管理は、部門の独立化をはかる分権的組織 (dezentrale Organisation) によって同じ必要性を作ろうとする。ところで、自由競争市場において独立的地位を確保するためには、市場能力ある製品 (marktfähige Produkte) と、数多くの需要者と供給者の存在が前提であるから、部門の形成とその独立化にあたっては、このことを十分に考慮しなければならないであろう。⁽²⁾

また、企業者の行動が損益計算によって評価され判断されると同様に、部門損益計算が部門管理者の行動を評価し判断する会計的手段となる。これは、経済性の尺度を提供することによって、部門管理者に行動の指針を与える手

段であると同時に、上級管理者が部門管理者を統制するための手段でもある。部門損益計算によって、部門管理者は一面的な原価的思考から解放され、原価・売上高的思考という経済性思考 (Wirtschaftlichkeitsdenken) が要求されることになる。部門の経済性が最適に反映されるためには、原価と売上高は市場価格に志向すべきであり、この価格の形成が部門損益計算において重要な問題になる。⁽³⁾

ところで、部門管理者には大きな決定の自由が認められることになるのであるが、それと同時に、彼はその責任をも引き受けなければならないであろう。この決定の自由と責任の一致の原則は、部門利益と結びついている部門賞与を部門管理者が受け取ることによって保障される。これによって、部門管理者は部門利益を極大化することに努力するから、経済性も促進される。部門管理者の行動は、上級管理者がこの部門賞与を高めたり低めたりすることによって、一定の方向に間接的に操作されるのであり、命令によって直接的に操作されるのではない。このように、「物質的収入を操作することによって (部門管理者の一管家) 行動を操作すること」に、⁽⁴⁾ 価格的管理の特質が見出されるのであり、その意味では、部門賞与は価格的管理の基本的な構成要素といえるであろう。⁽⁵⁾

しかし、部門賞与の大きさ、したがって、それと結びついている部門利益の大きさは、部門管理者の行動に依存すると同時に、後述するように、上級管理者によって形成される原価・売上高価格に大きく左右される。そういう点からすれば、部門管理者の行動は、むしろ、部門賞与というよりもこの価格によって操作されているといえる。また、ベンダー自身ものべるように、部門賞与という物質的収入は部門管理者に対する給付刺激 (Leistungsanreiz) の一つであり、部門管理者の行動が価格によって操作されるという関係は、他の方法によっても達成することができる。すなわち、部門管理者に対する給付刺激は、物質的および精神的領域における種々の要因に依存しており、

部門賞与という利益参加の方法は、多くの可能性のなかの一つにすぎない。しかし、部門賞与は、他の方法と比較すれば、部門利益の小さな変化にも直接的かつ自動的に反応し、誰もがその変化に注意するという長所を有するので、これは、部門管理者の行動を価格によって操作することを保障し、部門利益を極大せしめるための種々の可能性の中で、⁽⁶⁾ 現存する最も有効な手段であるといえるであろう。

以上の論述を整理すれば、われわれは、価格的管理を、以下のように特徴づけることができるであろう。すなわち、価格的管理とは、部門の独立化をはかる分権的組織、部門の経済性を測定する部門損益計算、および部門利益と結びついた部門賞与という三つの基本的要素が、相互に有機的に結合して、部門管理者に企業者精神を与えようとする企業管理の方式である、と。

次に、価格的管理と対比させられている官僚的管理の特徴は、どのように示すことができるであろうか。ベンダーによれば、官僚主義 (Bürokratie) もしくは官僚的管理を一義的に規定することは困難であり、正確に規定された権限 (genau geregelte Kompetenzen) をその構成要素であるとするならば、その意味では価格的管理も官僚的である。ただ、⁽⁷⁾ 価格的管理と比較してみれば、官僚的管理は次のような特徴をもつ。

官僚的管理においては、多くの権限が上級管理者に集中されている集権的組織 (zentrale Organisation) が特徴的であるから、部門管理者の行動は厳密に規定され、彼の行動は固定化する。彼の任務は上級管理者からの命令を正確に厳守することだけであり、その結果として、絶えざる探求的・率先的精神に代わって、より受身的・停滞的精神が現われ、義務意識が強度に育成される。

また、部門原価が確定しても、それと比較されるべき部門売上高がないから、部門経済性を知ることができない。経済性が明らかにされるのは、全体企業に関してのみであり、全ての部門原価が集計されてはじめて、企業原価

と企業売上が比較されるのである。

さらに、部門管理者の行動は、昇進の見込みや地位の確保といった物質的報酬に関連はしているが、総合的に関連するだけであり、価格的管理におけるように、個々の行動が直接的に賞与の増減に結びついているのではない。価格的管理においては、彼の失敗も簡単に明らかになり、彼がその責任を負うのであるが、官僚的管理においては、企業全体が失敗の結果に耐えなければならぬ。

しかし、官僚的管理の欠陥が上のように示されたからといって、われわれは、価格的管理が官僚的管理に比較して優れていると即断してはならないであろう。官僚的という言葉は偏見をもたらすのであり、シュマーレンバッハによって選択された価格的管理と官僚的管理の対比には、問題がないわけではない。⁽⁸⁾このことは、ベンダーが、価格的管理と官僚的管理の優劣に関連して、両管理方式は両者とも実践で常に有効に用いられ促進されるのであり、その可能性の全てを汲み尽くした時にはじめて、両管理方式の対照表の作成を決心すべきである、とのべていることからも窺うことができる。⁽⁹⁾

(1) Vgl., Bender, *Pretiale Betriebslenkung*, S. 5-6.

(2) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 8.

(3) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 8-9.

(4) Bender, *a. a. O.*, S. 9.

(5) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 9-10.

(6) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 53-54.

(7) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 10-11.

(8) 価格的管理と官僚的管理という、シュマーレンバッハによって行われた対比について問題があることは、既に指摘されているが(矢島基臣、『管理価格論の展開(改訂版)』、森山書店、昭和45年、22頁参照)、この点に関して、ベンダー自身も次のようにのべている。

Dennoch ist es unangebracht, a priori ein Urteil zugunsten der PL (= pretiale Betriebslenkung—菅家) zu fällen. Bürokratisch gelenkte deutsche Schuhfabriken haben die pretial gelenkten Bata-Werke leistungsmäßig er-

reicht. Die Mißerfolge übermäßiger Bürokratisierung der Gesamtwirtschaft lassen nicht ohne weiteres auf gleiche negative Ergebnisse im Betriebe schließen. Das Wort bürokratisch mit seinem Klang von lebensfremdem Amtschimmel verleitet zu Vorurteilen. Insofern hat es der die PL vertretende Schmalenbach geschickt gewählt. Denn er tritt für die PL ein, ein Standpunkt, dem wir uns abschließend mit einigen Einschränkungen anschließen. (Bender, *a. a. O.*, S. 11.)

(9) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 113.

3 価格的管理と部門損益計算

前述のごとく、価格的管理の基本的支柱の一つは、上級管理者に集中している権限を可能な限り部門管理者に委譲することによって、部門管理者をあたかも独立の小企業者のごとく行動せしめる分権的組織である。ベンダーがのべるように、価格的管理の機能力(Funktionsfähigkeit)にとっては、部門利益に対する部門管理者の利害(Interesse)が決定的に重要なのであるが、この利害は部門賞与によってよび起こされるだけではなく、さらに、分権的組織をも必要とする。⁽¹⁾すなわち、部門利益に影響する全ての決定が、できる限り部門管理者によって独立的に行われる必要があるのである。上級管理者にとっても部門管理者にとっても、目的は可能な限り有利に部門利益を形成することであり、その方法は部門管理者に委ねられるべき問題である。上級管理者によって部門利益に影響を与える決定が行われ命令されるならば、結果として生じた部門利益に対する責任が、部門賞与によって部門管理者に負わせられるために、決定の自由と責任の一致という原則が破壊されてしまうであろう。

このように、分権的組織は価格的管理の本質に属するのであり、過度の官僚化を克服するための重要な手段ともなる。前提条件が変化したために以前とは別の行動が必要な場合においても、以前の規定にしたがって固定的かつ

杓子定規に決定される所には、常に官僚化が存在している。分権的組織はこのような官僚化を克服し、そこでは、変化する諸事情が敏速にかつ変動する諸事情に即応して、現場で考慮され決定される。また、分権的組織による部門の独立化から生ずる部門管理者の労働の喜びと努力の快諾を、最高に動因し利用することができる。

さて、企業は統一の意志に基づき生産活動を行っているのであり、その結果は、利益・損失勘定 (Gewinn- und Verlustkonto) の数字となって現われる。上級管理者が企業を集権的に管理しようと分権的に管理しようと、全体企業に責任あるのは常に上級管理者であり、彼の全体責任 (Gesamtverantwortung) は、最終的にはこの利益・損失勘定に関連する。部門賞与によってこの全体責任が緩和されるとしても、部門管理者の損失参加 (Verlustbeteiligung) には限界がある。すなわち、企業における職員 (Angestellte) にすぎない部門管理者には、損失が発生した場合に、彼の私有財産から支払うまで負担させることはできないのであり、その限界は、彼の生活を本質的に⁽²⁾ 転換せしめることなく経済的活動が可能である所にすぎない。

したがって、上級管理者の全体責任は決して除去されないから、ここに集権化の傾向が生ずることになる。そこで、このような集権化の傾向と価格的管理に必要な分権化がどのように調和せしめられうるか、また、いかなる原則から価格的管理における組織が形成されうるかが問題となる。しかし、本章においては、前述したように、部門損益計算を通した価格的管理の管理メカニズムを明らかにすることに問題を限定するので、この問題についてはこれ以上触れないこととする。⁽³⁾ ただし、ここで注意しておかなければならないことは、分権化されえない権限は全て価格的管理においても当然上級管理者の手中に残っているのであり、官僚的管理におけるよりも集権的決定が減少するとしても、上級管理者がこれらを決定し命令によって下位管理者に与えるという、上級管理者による官僚的管理活動 (bürokratische Lenkungsar-

beiten) はやはり価格的管理においても存在するということである。⁽⁴⁾

さて、分権的組織により、全体責任の故に集権化しがちな権限を、原則的の全体的決定に関するもの以外を除いて、可能な限り部門管理者に委譲して独立的部門を形成するならば、上級管理者には、分権化の代償として部門統制の手段が集権化されなければならないであろう。彼には全体責任があるのであり、それ故に、独立的に行動する部門管理者を全体的観点から統制し、全体的統一の意志のもとに規制する手段が必要であるからである。企業の全ての領域上で分権化が進めば進むほど、それだけ統制は緊張していなければならない。この統制があるが故に分権化もはじめて可能になる。部門管理者の統制は必然的に集権化され、その主要統制手段としての部門損益計算は、集権的に計算されなければならない。

ところで、ベンダーは、この統制 (Kontrolle) を、部門全体給付 (Abteilungsgesamtleistung) の統制と、部門個別給付 (Abteilungseinzelleistungen) の統制とに二分し、前者は上級管理者に集権化されるべきであるが、後者は部門管理者に任せるべきであるとのべる。⁽⁵⁾ すなわち、上級管理者による部門管理者の統制は、部門の全体給付すなわち部門利益に限定すべきであり、部門個別給付すなわち原価と売上高を構成する種々の項目については、部門管理者自身によって統制がなされるべきである。なぜならば、上級管理者にとっては十分な全体利益の達成が重要であり、部門の細目に注意することはできないし、またすべきでもないからである。さもないと、できるだけ避けるべきである部門管理者への個別的命令を招くおそれがあるからである。部門管理者は部門利益の極大化に最大の利害を有するから、部門個別給付の統制は彼に任せることができるし、同時に企業全体の利益も保障されるであろう。したがって、部門個別給付の統制手段として、たとえば計画原価計算 (Plan-⁽⁶⁾ kostenrechnung) は部門管理者の手に与えることができる。

こうして、部門統制の計算手段として部門損益計算が登場し、それは、価

格的管理における本質的構成要素の一つをなす。それは、部門賞与を決定する際の前提条件であり、部門利益と結合した部門賞与を通して部門管理者の行動を操作し、分権化をさらに可能にする。このように、価格的管理とは、部門損益計算という会計制度と結合することによってはじめて可能となる管理方式であることに注目しなければならない。

さて、ベンダーによれば、部門損益計算は、統制職能 (Kontrollfunktion)、方向指示職能 (Kompaßfunktion)、比較職能 (Vergleichsfunktion)、および部門賞与測定的基础という諸職能をもつ。部門損益計算によって、部門管理者の行動が統制され、部門管理者に彼の行動の指針が示され、期間・部門比較が可能になり、部門賞与を測定する基礎が提供されるのは、部門の経済性が知られた場合である。これらの諸職能は部門の経済性を知ることによって同時に満たされるのであり、したがって、部門の経済性の測定が部門損益計算の重要な任務となる。⁽⁷⁾

ここに、ベンダーのいう経済性 (Wirtschaftlichkeit) とは、需要者の主観的な有用評価 (Nutzenschätzungen) に依存するものであるが、貨幣計算によって客観化することができ、具体的には、自由競争の前提のもとで原価と売上高の差異 (Spanne von Kosten und Erlösen) に沈澱する。したがって、企業もしくは部門の経済性は、原価と売上高を知ることによって測定が可能となる。売上高 (Erlöse) とは、「販売活動よりえた売上代価」 (das aus dem Verkaufsakt Erlöste) と解するのではなく、むしろ、「原価投入より生ずる、生産の評価された成果」 (das aus dem Kosteneinsatz hervorgehende bewertete Ergebnis der Produktion) を意味する広い概念である。原価も売上高もいかなる価格で評価するかが問題となるが、経済性は上述のように市場参加者の有用評価に依存しているから、経済性を示すためには、自由競争市場に成立する市場価格で評価しなければならない。⁽⁸⁾

さて、経済性の概念については種々の論議のある所であるが、ベンダーは

経済性について次のように主張する。経済性の絶対的尺度は原価と売上高の差異に存在するのであり、売上高が原価を越えれば経済性に関連し、逆の場合には不経済性 (Unwirtschaftlichkeit) に関連する。したがって、部門原価が経営損益計算の中で部門売上高と対比せしめられるならば経済性を示しうるが、計画原価計算のように原価が部門に分割されてしまい売上高と対比されえないならば経済性は示しえない。計画原価計算における理想・実際原価差異 (Soll-Istkosten-Spanne) は、経済性に対して何ら有用な証言はなさず、単に補足的にしか経済性を示しえないのである。⁽⁹⁾

ところで、市場価格で評価された原価と売上高の差異とは利益にほかならず、ベンダーのいう経済性とは、いわゆる収益性 (Rentabilität) に相当する概念と見てさしつかえないであろう。ベンダーのいう経済性をこのように理解するならば、価格的管理における部門損益計算は、部門の経済性すなわち収益性を測定することによって、収益性の観点からの部門統制の手段であることが明白になる。原価と売上高という収益性を構成する両面を示すことによって、部門の収益性を完全に測定し、その度合に応じて賞与をもって部門管理者に報いるから、部門管理者はさらに収益性を高めようと努力するであろうし、それはまた企業全体の収益性を高めるであろう。価格的管理における部門損益計算は、このように収益性の観点からの部門統制の手段であり、企業の収益性を統制するための計算手段として理解できる。

さて、ベンダーによれば、部門損益計算が部門の経済性を測定する完全な経済性計算 (Wirtschaftlichkeitsrechnung) であるためには、その前提条件として、部門製品が市場財 (ein marktfähiges Gut) であり、また、機能的市場 (ein funktionsfähiger Markt) が存在しなければならない。⁽¹⁰⁾ なぜならば、経済性は自由競争市場における市場参加者の有用評価によって決定されるからである。そこで、部門編成に当っては、部門最終製品として市場財が生ずるように行わなければならない。このことは、特に市場と接触をもたない製造

部門にあてはまる。また、機能的市場には、経営内市場参加者 (innerbetriebliche Marktteilnehmer) もその一員に含まれる、数多くの需要者と供給者とを必要とする。なぜならば、彼らが存在しなければ、国民経済の広い領域で独占価格の問題が現われるように、部門の経済性計算を脅かす困難性に直面するからである。しかし、これらの前提条件が実際には十分に満たされるか、また、市場価格が何ら修正されずに企業内計算に導入されるかが次の問題となる。

まず、ベンダーは、次の三つの極端な企業を想定し、その場合に部門損益計算が経済性計算であるか否かを考察している⁽¹¹⁾。

- ① 部門は独立の経営として市場に固く結びつき、部門相互の取引すらしめない。原価と売上高は市場価格で評価され、この価格で市場と結合しており、部門損益計算は常に経済性計算である。
- ② 部門は企業内部で固く相互に結びつき、部門製品の市場は存在せず、企業の最終製品と調達財・用役のみが市場をもつにすぎない。市場参加者の有用評価が企業の経済性を決定するのと同様に、この場合には、企業の有用評価が部門の経済性を決定する。その際、原価が合理的基準となり、企業全体の売上高が部門に分配される。
- ③ 部門製品の市場が存在するが、何らかの理由により部門製品の調達および販売は不可能である。したがって、市場価格は経済性測定の基準とはならず、②と同様のことがあてはまる。

以上はいずれも極端な例であり、現実の企業は多少ともこれらの特徴を兼ねそなえているであろう。①は部門経済性の測定にとって理想であるとしても、その場合の部門はもはや独立の企業と見なすべきであり、われわれの考察の対象外であろう。むしろ、大部分の企業は、②③の特徴を強くもっていると思われる。もちろん、部門損益計算を経済性計算たらしめるためには、可能な限り価格評価を市場に志向せしめるべきであるが、②のように部門製

品市場が全く存在しないのであれば、企業全体の立場から部門の経済性が測定されることになり、ここに、価格形成にあたって上級管理者がその形成者として登場してくることになる。

さらに、たとえ部門製品市場が存在し部門製品が市場財であるとしても、経営内市場 (innerbetriebliche Märkte) と経営外市場 (außerbetriebliche Märkte) の参加者によって相互取引がなされ、上級管理者が何ら関与することなく彼らの間だけでの独立的価格形成が可能であるとは限らない。

まず、一定の製品に対する単一的市場は存在せず、既に運送費が一製品の市場を多くの部分市場に分割してしまう。その部分市場における価格自体も取引量や取引期限等によって異なり、さらに、一定の企業との組織的に育成された関係は有利な価格・納入条件をつくる。かくして、部門相互間には調達・販売に対して有利な装置 (Apparat) が付与され、したがって、一般的には、各部門は相互に媒介しあわねばならない。もちろん、部門が経営内の生産標準 (Produktionssoll) を越える有利な給付能力をもつ場合には、外部市場との接触によって企業者の主導性と経済性が促進されるであろう。しかし、外部市場とのこのような取引関係は稀なことに属し、部門管理者にとっての主要活動領域はあくまでも経営内市場に限定される。しかし、このように部門管理者の関心もっぱら経営内市場に向けられるとしても、彼の行動は決して外部市場と無関係に存在しているのではない。部門製品の後続部門もしくは企業による有用評価はやはり外部市場に強く依存しており、いたる所で製品が 1,000 DM でえられるならば、当該製品原価が 1,500 DM であっても、有用評価=売上高価格はやはり 1,000 DM であり、差額分だけ当該部門が不経済に活動していることになるから、それはその部門が負担しなければならないのである。

次に、自由な交換経済 (Verkehrswirtschaft) においては、たとえば 20 人の需要者と供給者が存在するならば、彼らの能力がほぼ同等である限り、独

立的な価格形成のためには数字的には十分とみなされるが、このように数多くの部門を形成できるのは例外的に大企業のみであり、したがって、通常では、経営内市場参加者は限られているので、自由な価格形成は行われない。さらに、数多くの部門が存在するとしても、これらの部門は相対的に狭い空間に集中し、部門管理者は同僚として相互に親密であり、市場協定を簡単に結ぶことができるから、独占的關係に近い寡占的關係が形成されてしまう。また、彼らは生産の種類と数量に拘束されており、独立の企業よりも行動が相対的に制限されている。国民経済における価格がもっている、生産数量と種類についての指導機能（Steuerungsfunktion）は、企業内部では役に立たず、むしろ、上級管理者が生産標準を課すことにより、数量がより敏速にかつ正確に決定される。また、生産過程が自動化されていけば、任意の買い手と売り手を選択することは許されない。したがって、全体企業の原価と売上高の限界内で演じられるであろう独立的な価格形成は、部門管理者によって行われない。これらの価格の形成は上級管理者の主要な職分となり、最適な場合には市場価格に志向して、経営価格としての計算価格（Verrechnungspreise）が形成されるのである。

それでは、価格形成に対する部門管理者の作用は全く認められず、経営内市場における部門管理者による独立的活動の分野は何ら存在しないのであろうか。部門製品の原価は常に一定とは限らず、また品質も均一とは限らない。さらに、後続部門への製品の引き渡しは、必ずしも期限通り行われるとは限らない。品質の低下と納入期限の遅れは、後続部門の活動に不利な影響を与え、時間的損失をもたらし、高い原価を発生せしめたり、最終製品の販売を危険にさらしたりするであろう。これらの責任は、全て原因をもたらした部門に負担せしめるべきであろう。ここに部門管理者による価格形成への作用を認めるべきであり、これらの原因が価格に反映せしめられるべきであるとベンダーは主張する。そこで、部門管理者は、上級管理者によって与えられ

た基本価格体系（ein System von Grundpreisen）の下で、品質・時間差異（Qualitäts- und Zeitabweichungen）に対する相互の交渉によって、価格の値上げと値下げを行うことにより、振替価格（Umsatzpreise）を計算するのである。ここに部門管理者にとっての純粋な市場活動の分野が横たわっており、同時に、生ずるであろうほとんど唯一の分野である。このように制限された部門管理者の活動は、経営内市場という概念を是認するには不十分であると思われるかもしれないが、これと似たような制限をもつ小企業者として部門管理者を示すことができる、とベンダーはのべている。⁽¹²⁾

以上の分析から、われわれは次のような結論をえることができる。すなわち、部門損益計算が同時に完全な経済性計算であるのは、自由競争市場で形成される価格が存在すると同時に、この価格で部門製品が評価され部門が市場に結合できる場合のみである。しかし、外部市場参加者との継続的な取引関係は存在する必要はなく、その価格で部門製品の購入と販売が可能であるだけで十分である。部門管理者の独立的行動は、外部取引もしくは純粋な経営内市場の形成を可能にするほどには認められておらず、上級管理者によって与えられた基本価格体系の範囲内で、振替価格を交渉しうるにすぎない。価格形成にあたっては、諸条件が十分に満たされている最適の場合には市場価格に志向するが、市場価格が存在しない場合には、部門に対する企業全体の有用評価に基づいて価格が形成される。もちろん、この場合には、部門利益は絶対的な経済性を示さないであろう。

しかし、ベンダーものべるように、部門管理者が部門利益に関連しながら行動するという、部門損益計算の中心である指導過程（Steuerungsvorgang）にとっては、部門利益の絶対的の大きさは第二次的なものなのである。部門利益が、1,000 DM、5,000 DM もしくは 10,000 DM になろうとなるまいと、それは部門損益計算の機能力にとって従属的な役割しか演じない。なるほど、この場合には、部門利益はもはや経済性にとっての絶対的尺度ではなく、

もちろん比較職能はある程度失われてしまうだろう。しかし、部門管理者の行動は、利益の変化に適応して決定されるのが殆どであり、方向指示職能は満たされる。部門管理者にとって決定的なのは、原価を下げ売上高を高める行動が、部門利益したがって部門賞与を変更せしめるということである。そして、このような関係は、部門利益の絶対的な大きさととは常に無関係に生ずるのである。⁽¹³⁾

かくして、価格の形成は、市場価格があろうとなかろうと、上級管理者の手によって行われ、彼は、この価格形成を通じて部門相互間の経済性の調整をはかり、部門経済性の向上を促し、もって企業全体の経済性を高めようとするのである。経済性は相対的特徴をもち、部門の観点からの経済的行動は、必ずしも企業の観点による経済的行動であるとは限らない。なるほど、全ての部門で十分な経済性計算が設定できれば、その総計は常に企業の経済性を示すかもしれない。しかし、部門経済性を高めようとするあまり、他の部門の経済性を害し、ひいては企業の経済性を害することもあるであろう。これを避けることに、上級管理者の重要な役割があることに注意しなければならない。彼は、全部門を監視し統制できる地位にあり、全体的な洞察が可能であるからである。企業にとっては、個々の部門における経済性や、一面的視点における経済性が重要なものでは決してなく、企業全体の観点からの経済性が重要なのである。

(1) Vgl., Bender, *Praktische Betriebslenkung*, S. 61.

(2) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 55, S. 59.
なお、部門管理者の損失参加について、詳しくは次を参照のこと。
Bender, *a. a. O.*, S. 59-60.

(3) ペンダーは、分権的組織 (Die dezentrale Organisation) という一章を設けて、分権的組織の諸問題を論じている。(Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 61-101.)
ちなみに、その内容を示せば、まず給付機能 (Leistungsfunktionen) として、経営職分の決定 (Die Bestimmung der Betriebsaufgabe)、経営計画 (Betriebs-

planung)、経営組織 (Betriebsorganisation)、経営処置 (Betriebsimprovisation) および経営処理 (Betriebsdisposition) をあげ、それぞれ分権化の可能性を論じ、つぎに、管理機能 (Verwaltungsfunktionen) として、人事管理 (Personalverwaltung) と物財管理 (Sachverwaltung) をあげ、それらの分権化についてのべ、さらに、監視機能 (Überwachungsfunktionen) の部分的分権化について論じ、最後に、分権的組織における部門形成の諸原則、職位構成および命令・情報経路についてのべている。

(4) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 105-106.

(5) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 90-93.

(6) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 34, S. 91. なお、第7章を参照のこと。

(7) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 23.

(8) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 18-19.

(9) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 19-20. 第7章 207頁を参照のこと。

(10) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 23-24.

(11) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 20-22.

(12) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 25-27.

(13) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 31-32.

4 部門損益計算と価格形成

価格的管理においては部門損益計算が部門管理者の行動を統制するための手段となるが、それは、そこで計算される部門利益に部門管理者が最大の利害をもち、部門利益の変動が彼の行動に対する指針を示し、それにてらして諸決定が行われるからである。このように、部門管理者が部門利益に最大の関心をよせるのは、部門利益に彼が受け取る部門賞与が結合されているからである。ところで、この部門利益の大きさは、部門管理者の経済的行動とともに、部門間の財および用役の引き渡し価格、すなわちペンダーのいう原価・売上高価格にも依存している。この計算価格を形成する主体は、各部門を相互に規制し調整しながら、企業の統一的目標を達成しようとする上級管理者にはかならない。彼は、その形成によって部門利益に作用を及ぼし、もっ

て部門利益を通して部門管理者を間接的に管理することが可能となる。部門管理者は計算価格によってその行動が一定の範囲に限定され、その範囲内での経済的行動のみが彼に残された道となる。部門損益計算の主要構成要素である計算価格は、部門管理者の行動を規制する手段となる。

したがって、ここに、このような重要な機能を有する計算価格が、企業内部でいかにして形成されるかという企業内価格形成の問題が生じてくる。計算価格の形成は、價格的管理において典型的でありかつそれにおいてのみ生ずる、價格的管理活動 (pretiale Lenkungsarbeiten) に属する⁽¹⁾。たとえ自由競争市場で形成される市場価格が存在しても、各部門は独立的企業としての条件を欠いているから、その修正が必要であり、市場価格を欠いている場合には、何らかの方法で価格を形成しなければならず、ここに上級管理者の特別な活動分野が生ずる。そこで、次に、各部門の計算価格がいかにして形成されるかを、購買、製造および販売の三部門について見てみよう⁽²⁾。

(1) 購買部門における価格形成

ベンダーは、シュマーレンバッハとは異なり、諸材料の調達 (Beschaffung) と、貯蔵経済 (Vorratswirtschaft) すなわち在庫 (Lagerung) とを区別せず、購買 (Einkauf) のもとに両者を含めて観察している。その理由は、後述するように、購買部門 (Einkaufsabteilung) の売上高価格を市場価格に志向せしめる際に合理的であるからである。

前述のごとく、価格は原則的に市場価格に志向すべきであるならば、購買部門の原価側の価格は、調達した諸材料の市場価格が既に存在するから、簡単に形成される。購買部門が原価の大きさに影響を与えることができようできまいと、購買部門の手中におちた原価はすべて部門損益計算の原価側になる。他の部門と同様に、固有の問題は売上高側にある。売上高価格が決まれば次の部門の原価価格も自動的に決まるから、売上高価格の形成が何より

も重要な問題となる。

諸材料の価値を高めるであろう購買部門に固有の給付は、諸材料を適切な時間に適切な場所で量的にも質的にも正しく準備することにある。ここに、市場価格プラス購買部門で生ずる原価以上の高い原価、すなわち売上高価格を製造部門に借記させることが正当化される理由がある。ベンダーは、この売上高価格の測定について、二つの方法を示している。第1には、市場価格に可能な限り志向して測定する方法、第2には、上の方法が実践上困難な場合、企業全体からみた購買部門の重要性を考慮して測定する方法である。

市場価格の基準を、ベンダーは商業企業の価格差 (Handelsspanne) に求めている。商業企業は、諸財貨の場所的・時間的な価格の相違に注目して、諸財貨を何ら加工することなく調達し販売して利益をえるのであるから、それは、同様に諸材料に外面的な変化を加えない購買部門の売上高価格を市場価格に志向せしめる際の基準となる。商業企業には当然在庫活動がともなうから、この目的のためにベンダーは調達と在庫の統合を行ったのである。価格差とは諸財貨の調達市場と販売市場における価格の差異であり、その差異を調達価格に対するパーセント率で算出し、購買部門が調達した諸材料の価格にそのパーセント率を加算して売上高価格をえるのである。

しかし、ベンダー自身も指摘するように、この着想を実践で具体化するに際しては種々の困難性に遭遇する。価格差は商業企業ごとにまた財貨ごとに相違するから、当該企業に適切と思われる基準、たとえば同じ財貨を取り扱っている商業企業の価格差を選択しなければならない。さらに、商業企業の価格差には、場所的・時間的な価格の相違に対する投機的要素が多少とも含まれているから、それらを当該企業の状況に合わせて修正しなければならない。また、購買部門は商業企業と比較すれば販売の機能が減じているかあるいは全く欠けているし、商業企業のもつ販売に対する危険要因も、生産計画の範囲内では製造部門への諸材料の引き渡しが保証されているから、何ら存在せ

ず、その分を価格差から除去しなければならない。こうして、個々の諸材料に対して修正されたパーセント率が加算され、購買部門の売上高価格が形成される。個々の諸材料ごとの価格決定が困難な場合には、諸材料をいくつかの集団に分類し、その集団ごとにパーセント率を決めることもできる。

上述の方法が実践上もしくは何らかの理由で困難な場合には、原則的に相違する第2の方式が用いられる。すなわち、企業全体に占める購買部門の重要性に基づいて、購買部門に生じた原価に企業利益の相応する割合を附加することによって、購買部門の成果持分（Erfolgsanteil）⁽³⁾を決定する。その場合には、当然ながら原価が合理的基準となり、各部門の原価を比較することによって、企業利益が分配されることになるであろう。決定された成果持分を諸材料の調達価格に附加することによって、売上高価格が形成される。成果持分を把握する際には、購買活動の企業利益形成への作用が考慮される。詳細な調査によって、購買部門の原価が不当に高いと判断されれば、企業利益はより少なく分配される。⁽⁴⁾

(2) 製造部門における価格形成

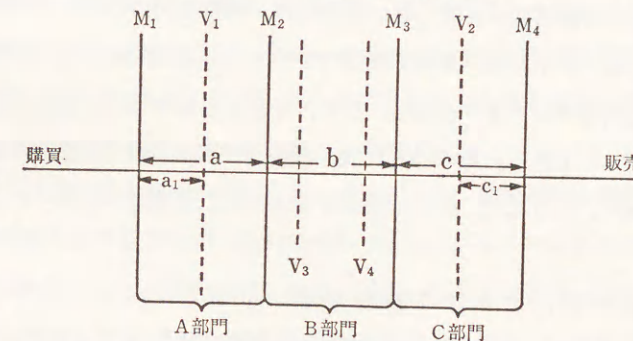
製造部門（Fertigungsabteilung）における原価・売上高価格の形成に際しても、購買部門と同様に原則的に相違する二つの方法がある。すなわち、市場価格に志向する方法と、部門給付の重要性に基づいて決める方法である。いずれの場合も、購買部門の売上高価格が存在するから、原価の価格は簡単に決定され、主要問題は売上高価格にある。

まず、製造部門が一部門のみで、前後に購買部門と販売部門が接続する、単純な場合を想定する。もちろん、この場合には、製造部門製品の市場価格が存在するが、市場価格をそのまま売上高価格として採用できない。なぜならば、販売部門には、成果に参加する余地が全く残されていないからである。この市場価格は、製品を販売することにその固有の給付をもつ、販売部門の

売上高価格である。製造部門の売上高は、販売部門にとっての原価であるから、後者の価格を知ることによって、前者の価格をえることができる。販売部門の原価価格は、購買部門でのべられた方法によってえることができる。多くの平行に接続された製造部門がある場合にも、基本的には同じであり、まず、販売部門の原価価格を決定することによって、製造部門の売上高価格をえるのである。

多くの製造部門が前後に接続しており、各部門の中間製品の市場価格が存在する場合には、価格形成にあたって若干の困難性が生ずる。各部門は独立の企業としての条件を欠くため、市場価格の修正を必要とするからである。この関係を、ベンダーにしたがって図示すれば、次のようになる。⁽⁵⁾

図 8-1: 計算価格の形成



A, B, C の三製造部門が相互に接続しており、さらに、購買部門と販売部門が前後に置かれている。水平線は成果線を示し、種々の市場価格によってえられる成果は、垂直線 M によって区分される。諸材料の市場価格を M_1 、A, B, C 各部門の部門製品の市場価格をそれぞれ M_2, M_3, M_4 とする。製造部門の成果を市場価格で計算すれば、 a, b, c の成果がえられる。しかし、この場合には、購買部門と販売部門に対する成果持分が残っていないから、前述の方法によりえられる計算価格 V_1 と V_2 によって、両部門の成果持分

a_1 と c_1 が限定される。このため、A部門とC部門の成果持分は減少し、B部門の成果は変更されないで残る。しかし、この場合のB部門の利益は絶対的経済性を示していない。なぜならば、B部門は独立的企業のもつ購買販売機能を欠いているので、その分だけB部門の利益が大きいからである。したがって、購買部門と販売部門の成果持分は、各製造部門へ按分比例的に分配されなければならない。つまり、今までの価格 (V_1, M_2, M_3, V_2) のままでまず部門損益計算を行い、次に、えられた部門利益を計算した分だけ高めたり低めたりするか、もしくは、はじめから差異分を計算価格に算入する。その結果、市場価格 M_2 と M_3 は、 V_3 と V_4 に修正される。こうして、製造部門 A, B, C の売上高価格は、市場価格を修正した計算価格 V_3, V_4, V_2 に形成される。

中間製品の市場価格が存在しない場合には、購買部門でのべたような第2の方法がある。すなわち、全製造部門の手中におちる成果持分を、一製造部門の場合と同様にしてまず決定し、次に、それを各製造部門の給付の重要性から分配するのである。その場合には、各製造部門の原価が合理的な基準となるであろう。こうして、一定の利益を含んだ売上高価格が形成される。⁽⁶⁾⁽⁷⁾

(3) 販売部門における価格形成

販売部門 (Verkaufsabteilung) の売上高価格に関しては、製品の市場価格が存在するから特別の問題は生じない。原価価格については、購買部門でのべられた方法が相応してあてはまる。すなわち、製品を取り扱う商業企業の価格差を基準にして、売上高価格からパーセント率で減算するか、もしくは、販売部門の企業全体に占める重要性から成果持分を分配することによって、原価価格を形成するのである。

製品在庫 (Fertiglager) は販売部門に帰属せしめられるが、その場合に、在庫高を原価で評価すべきかもしくは製品の市場価格で評価すべきかという

計算的売上高 (kalkulatorische Erlös) の問題が生じる。企業全体の観点からすれば、製品の完成で給付の大部分は既に完了したのであるから、原価で評価するならば、購買部門と製造部門の成果持分は、その発生時点から販売による実現の時点まで延期されてしまう。計算的売上高による評価によって、このような延期は正され、部門損益計算は経済性計算としての特徴が促進されるが、販売部門にとって同じことがいえるかどうかは問題である。製品在庫高を計算的売上高で評価するならば、販売部門にとって固有の給付である販売という事実はまだ生じていないため、成果持分が不当に先取りされるからである。したがって、成果の原因を販売という給付に見つける販売部門にとっては、販売給付が行われな限り、計算的売上高で評価してはならない。そこで、製品が販売されたとみなされるべき時点、したがって、売上高としての対価が確定されるべき時点を決定しなければならない。ベンダーは、この基準として、計算書作成 (Rechnungserteilung) もしくは発送 (Versandbereitschaft) の時点をあげるが、部門利益の安全性を確保するためには、この評価をもっと遅く行っても良いとのべている。⁽⁸⁾

以上の論述より明らかのように、ベンダーは、計算価格の形成基準として、市場価格および原価という二つの基準を示している。市場価格の修正によって計算価格という企業内価格を形成するか、もしくは原価を基準に各部門の企業全体に対する重要性から成果持分を決定し、そこから計算価格を導き出すのである。いずれによるにしても、そこに形成される計算価格は、部門原価に企業利益の一部が附加された額として現われるから、われわれは、価格形成の問題を、上級管理者による企業利益の人為的な部門への分配の問題として把握することができるであろう。⁽⁹⁾ 市場価格の修正を通じて、企業利益が間接的に各部門へ分配され、また、各部門の原価へ直接利益が分配されて、計算価格が形成されるのである。

ところで、企業利益がベンダーのいうように企業の経済性を示しており、

経済性は市場の企業に対する有用評価に依存しているとすれば、企業利益の分配は経済性の分配を意味し、部門利益は部門の経済性を示す。しかも、経済性が市場の有用評価に依存する限り、計算価格は、可能な限り市場価格に志向せしめられなければならないであろう。ところで、企業は統一的意志のもとに生産活動を行っている一つの有機体であり、そこに生じた企業利益は、各部門が有機体の器官として有機的に結合してえたものである。しかも、部門には、ベンダーものべるように、有機体としての秩序を乱すほどには独立性が認められてはいない。⁽¹⁰⁾したがって、企業利益が、有機体を構成する各器官を調整し、統一的企業目標の達成を目指す、統一的意志を代表する上級管理者の独自の判断に基づいて分配されるのは当然の事である。市場価格に志向して利益の分配が行われるにしても、経営の主体としての上級管理者の独自の判断に基づいて、市場価格の再構成が行われ、市場価格の修正を通じて、そこに企業内価格が形成されるのである。

したがって、部門の経済性は、市場によって決定されるというよりは、多分に企業全体の立場から決定されるであろう。また、上級管理者の独自の判断によって価格形成が行われ、その操作が可能であるから、その価格を通して、各部門を企業の統一的目標達成へ向かって形成していくことができるのである。たとえば、ある部門の生産能率が悪いために、生じた実際原価を引き下げることが必要であると判断されれば、その部門への利益分配は減少せしめられて価格が形成され、その分の利益は、より能率的な部門に加算されるであろう。

こうして、計算価格は、原価に一定の利益が附加された価値として形成される。上級管理者によって価格が形成されれば、部門管理者の行動はおのずから制限される。部門管理者に残された活動分野は、この計算価格の範囲内で、いかに部門利益を極大化するかにある。原価価格と売上高価格が前述の如くかなり制限されているから、彼の主要活動分野は、部門に発生する原価⁽¹¹⁾

を可能な限り引き下げる努力に向かわざるをえないであろう。このように、計算価格には、それによって原価発生を規制するという、原価管理的機能が認められることにわれわれは注意しなければならない。

さて、計算価格は上級管理者の独自の判断に基づいて形成されるから、そのために、部門損益計算は部門管理者が影響を及ぼすことができない構成部分を有し、それは部門管理者にとって一つの危険を意味する。⁽¹²⁾たとえば、価格の変化あるいは操業の変動によって部門利益が影響を受け、賞与の大きさが変化するからである。しかし、部門利益は価格に依存すると同時に、部門管理者の経済的行動によっても決まる。ベンダーものべるように、「より良い評価活動とより節約的経済活動が利益に沈澱するということが、指導 (Steuerung) にとって決定的なものである。」⁽¹³⁾危険要因のために多くの補償が与えられていても、より節約的経済活動がなければ利益はその額だけ少ないから、やはり部門管理者は節約的経済活動に努力を集中する。かくして、部門利益に最大の利害を有する部門管理者は、上級管理者の形成する価格の操作を介して、部門における財と用役の最適な消費の実現へと規制される。

(1) Vgl., Bender, *Preziale Betriebslenkung*, S. 104-105.

(2) ベンダーは部門損益計算を論ずるにあたって、部門分肢化 (Abteilungsgliederung) の基本図式 (Grundschema) を設定し、それを前提として各部門における部門損益計算の問題を取り扱っている。彼によれば、まず、主要部門 (Hauptabteilungen) として、購買、製造および販売部門を設定し、次に、副次部門 (Nebenabteilungen) として、人事部門 (Personalabteilung)、財務部門 (Finanzabteilung)、計算部門 (Rechnungswesen) および組織部門 (Organisationsabteilung) を設定する。(Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 18.)

本章では、そのなかで主要部門のみを取り上げ、副次部門は省略する。副次部門については、Bender, *a. a. O.*, S. 44-49, を参照されたい。なお、主要部門と副次部門の相違については、Bender, *a. a. O.*, S. 27, S. 44, を参照のこと。

また、ベンダーは別の箇所、価格的经营管理に適切な組織形態として、職能的組織の特徴を有する参謀部制系組織 (Stab-Linienorganisation) をあげている。(Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 100.)

- (3) ベンダーは、Erfolg と Ergebnis とを概念的に区別して用いている。Ergebnis とは、売上高から全ての原価を差し引いた残高、すなわち利益を意味し、Erfolg とは、部門に発生した原価プラス利益、すなわち新たに附加された価値を意味する。したがって、Erfolg を「成果」、Ergebnis を「利益」と訳すことにする。
- (4) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 28-32.
- (5) Bender, *a. a. O.*, S. 36.
- (6) この場合には、部門損益計算として二つの計算が区別される。まず第1には、全部原価 (Vollkosten) を基礎として売上高価格を決定し部門損益計算を行う方法であり、第2の方法は、限界原価 (Grenzkosten) もしくは比例原価 (Proportionalkosten) を基礎に売上高価格を決定し部門損益計算を行うのである。これについては、次を参照のこと。
Bender, *a. a. O.*, S. 37, S. 40-41.
- (7) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 35-40.
- (8) Vgl., Bender, *a. a. O.*, S. 43-44.
- (9) 価格的经营管理という管理機構は、一面、利潤分配統制を意味するものと考えられる。(矢島基臣、『前掲書』, 22頁-23頁参照)
- (10) これについては、本章 225頁-226頁を参照されたい。
- (11) これについては、本章 224頁-227頁を参照されたい。
- (12) 部門管理者の危険参加 (Risikobeteiligung) について、詳しくは次を参照のこと。
Bender, *a. a. O.*, S. 54-56.
- (13) Bender, *a. a. O.*, S. 35.

5 価格的管理の管理機構

以上のごとく、われわれは、ベンダーの主張する価格的管理の諸問題を部門損益計算を中心にして検討してきたが、次に、彼の主張をわれわれなりに整理するとともに、部門損益計算、特にその中で機能する計算価格が有する企業管理的機能を明らかにすることを介して、部門損益計算によって部門統制が行われる過程、すなわち価格的管理の管理メカニズムを示してみたい。

まず、価格的管理の特色の一つは、上級管理者に集中されている権限を、

企業全体に関する重要なものは除いて、可能な限り下位管理者、特に部門管理者に委譲し、そのことによって部門の独立化をはかるといふ分権的組織に求められる。しかし、部門の独立的行動が認められるといっても、外部市場との自由な取引とか、部門相互間の交渉による独立的な価格形成とか、あるいは生産数量の決定の自由といったものが認められる程には独立化されていない。それらはすべて上級管理者によって決定されるのであり、価格形成に関しては、上級管理者によって与えられた基本価格体系の中で、品質・時間差異について交渉し振替価格を決定する自由は認められている。

分権化の反対物として当然に部門統制が強化され、そのために上級管理者には部門の独立的行動を企業全体の立場から監視し統制する手段が必要である。その統制手段として登場するのが、各部門を独立の計算単位として独立の利益計算を行う部門損益計算である。価格的管理の第2の特色は、部門損益計算という計算制度によって部門統制が行われることにあり、計算制度と企業管理が強く結びついていることに注意しなければならない。

部門損益計算が、部門管理者の独立的行動を統制し、企業の統一的目標達成のために部門相互間の調整をはかるといふ企業管理的機能を果たし、部門統制のための計算手段となりうるのは、そこで計算される部門利益の大きさと変動に、部門管理者が最大の利害をもち、部門利益にてらして自分の行動を決定するからにほかならない。部門利益と部門管理者の行動との間のこのような関係は、部門利益と彼の受け取る部門賞与とが、一定の割合で結合されていることによって保障される。彼の固定給は既に大幅に減じられており、受け取る所得の大部分は賞与と化しているから、従来通りの所得をえるためには、一定の部門利益をあげなければならない。それ故に、彼は部門利益への影響を考えて行動し部門を管理しなければならないのである。このように、部門利益に部門賞与が結合されているところに、価格的管理のもつ第3の特色がある。

価格的管理とは、以上の、分権的組織、部門損益計算、部門賞与という三つの基本的要素が相互に有機的に結合された企業の管理方式といえる。

ところで、部門管理者が部門利益に関連せしめられて部門の管理を行うのであれば、上級管理者がその部門利益を操作することができなければ、部門損益計算は何ら部門統制の手段とはなりえないであろう。そこで、部門利益を操作する何らかの手段が、上級管理者の手中になければならない。部門利益の大きさは、生産数量を一定とすれば、部門内部における財と用役の費消から生ずる部門原価に依存すると同時に、前部門から引き受ける前部門製品価格と、後続部門に引き渡す当該部門製品価格（ベンダーのいう原価・売上高価格）にも依存し、部門活動はその価格差の範囲内におのずから制限される。

この計算価格が実は上級管理者によって形成されるのであり、彼は、この価格形成によって部門利益の大きさに操作を加えることが可能になり、部門利益の操作を通して、間接的に部門管理者の行動を管理することができる。部門管理者に残された道は、与えられた原価・売上高価格の範囲内で、いかに部門原価を抑えて部門利益を極大化するかにある。このように分析を進めると、計算価格こそが価格的管理の中心に位置する管理手段であることが明白になるであろう。計算価格の操作によって部門管理者の行動を管理するという、企業管理的機能を計算価格は有するのであり、まさに、それは、シュマーレンバッハがのべるごとく、「管理価格」(Lenkpreis)ともいべきものである。⁽¹⁾

そこで、部門損益計算の中で機能する計算価格を何を基準として形成するかという、上級管理者の手による企業内価格形成の問題がここに登場する。価格形成の基準としてベンダーは市場価格と原価をあげるが、いずれにしても、価格形成の問題は企業利益の部門への分配の問題として現われる。企業利益が企業の経済性を意味すると同様に、分配された部門利益が部門の経済性を示し、しかもその経済性は市場に依存するならば、経済性計算としての

部門損益計算においては、計算価格はできる限り市場価格に志向して形成されるべきであろう。しかし、市場価格を基準とする場合でも、それが価格形成を介して部門を相互に調整しつつ統一的企業目標の実現を目指す以上、そこに上級管理者の独自の判断が加味されて、市場価格の再構成が試みられるのは当然のことであろう。いずれの価値が基準として採用されるにしても、部門の管理は、一定の利益を含んだ価格の形成を通じて利益を各部門に分配し、その利益に部門管理者を参加せしめることによって行われる。こうして、計算価格は、結局、原価プラス利益附加額として現われる。

それでは、次に、計算価格のもつ企業管理的機能は、具体的にはどのような形で展開するのであろうか。前述のように、部門には外部取引や自由な価格形成が原則的に禁じられ生産数量も与えられるから、部門製品の品質と引き渡し時間が正常である限り、部門に許される独立的行動は、部門に発生する原価支出の方法にしか求めざるをえないであろう。原価支出の方法、たとえば原価種類の代替、製造方式の変更といった決定の権限は部門管理者にまかされている。このような行動をも価格形成を介して間接的に管理し、企業全体の立場から、部門内の最も経済的な財と用役の費消を実現し、部門原価の発生過程を統制するという原価管理的機能が計算価格に与えられる。

たとえば、ある部門に発生した実際原価に対して、上級管理者が高い原価の印象をもち、その引き下げが必要であると判断したならば、従来よりも低い利益を含んだ計算価格を形成することによって、計算価格の切り下げがはかられるであろう。計算価格の切り下げに直面した部門は、今までと同じ方法で原価支出を行う限り部門利益は減少し、部門管理者の受け取る賞与に悪影響を及ぼすことが予想される。そこで、部門管理者が従来通りの賞与をえようとするならば、何らかの方法によって部門原価の発生過程を改善し、実際原価を引き下げること努力を集中せざるをえない。こうして、彼は、部門損益計算の中で比較される計算価格と実際原価の差異としての部門利益へ

の影響を前もって判断し、実際原価の引き下げを達成するであろう。

このように、計算価格のはたす効果をみるならば、それは、部門原価の発生過程を規制し、実際原価の経済的な形成をはかるという、原価管理的機能を有することが明らかにされるであろう。このような計算価格のもつ原価管理的機能に注目するならば、計算価格は利益を含んだ一種の理想原価＝ゾルコステン⁽²⁾ (Sollkosten) と化す。部門損益計算の中で、このゾルコステンに実際原価＝イストコステン (Istkosten) が比較せしめられ、その比較を通じて実際原価が規制され形成される。

以上のごとく、価格的管理に結びついた計算価格は原価管理的機能を持ち、具体的には、ゾルコステンによるイストコステンの規制という形で機能せしめられ、部門内の財と用役の最適な費消の実現を部門管理者に促すのである⁽³⁾。

(1) Vgl., Schmalenbach, *Pretiale Wirtschaftslenkung*, Bd. 2, *Pretiale Lenkung des Betriebes*, Bremen/Horn 1948, S. 9.

(2) 一般に、ゾルコステン (Sollkosten) とは、計画原価計算において用いられ、実際原価と比較することによって原価の発生過程を規制し、実際原価をある目標に向かって形成するという、原価管理的機能を有する原価を指す。計算価格を機能的に見れば、それによって原価の発生過程が規制され実際原価が形成されるという、ゾルコステンと同一の機能が認められる。したがって、計算価格を、一定の利益がその中に含まれたゾルコステンと見なすことができる。

ただし、ここで注意しなければならないことは、計画原価計算は、価格的经营管理とは本質的に区別されるべき、直接的管理 (direkte Lenkung) もしくは官僚的经营管理に結びつく会計制度であるということである。

なお、これらの点に関しては、第7章 計画原価計算と経営管理 —コジョールの所論を中心として一、を参照されたい。

(3) もっとも、計算価格はここに示したように、単に原価管理の手段としてのみ機能せしめられるのではない。それは、収益管理の基礎となり、さらには資本支出の管理者にまで発展せしめることができるのである。

これについて詳しくは、次の書物を参照されたい。

矢島基臣、『管理価格論の展開 (改訂版)』、森山書店、昭和45年。

6 結

価格的经营管理という企業管理の方式に関する問題は、何もドイツに固有の考えではないであろう。これと軌をいつにするとと思われる構想は、アメリカにおいて分権的经营管理 (decentralized management) の名称のもとに提唱されており、わが国においても事業部制という形で実施され研究が行われていることは周知のことである⁽¹⁾。アメリカにおいては、ドラッカー (P. F. Drucker)⁽²⁾ をはじめとして、ディーン (J. Dean)⁽³⁾ やシリングロー (G. Shillinglaw)⁽⁴⁾ らによって、分権的经营管理の研究が進められ、そこでは、いわゆる忌避宣言権 (right of declination) の問題にまで触れる研究が行われ、部門統制を原価を通してではなく利益を通して行おうとする利益管理的側面が強調されている。さらに、価格形成の問題に関しても、詳細で具体的な分析が加えられている。これに比較してみれば、ベンダーによる価格的经营管理にあっては、部門の独立性が著しく制限されているが故に、原価による部門統制という原価管理的側面が現われざるをえないのである。

価格的经营管理とは、その名称が示すように、計算価格という企業内価格の操作を介して部門間の調整をはかり、間接的に部門管理者の行動を管理し、もって企業内の財と用役の最適な費消の実現を目指そうとする構想である。具体的には、計算価格に部門原価の発生過程を規制するという原価管理的機能が与えられ、計算価格は一定の利益が附加されたゾルコステンと化し、部門損益計算の中でこのゾルコステンにイストコステンが比較せしめられ、その比較を通じて財と用役の最適な費消が促進されるという形で、この管理方式は展開するのである。

(1) 事業部制に関する研究は数多く発表されているが、事業部制全般にわたる文献としては、たとえば次のものがある。

古川栄一（編），『事業部制のすすめ方』，経林書房，昭和35年。

中村常次郎（編），『事業部制一組織と運営』，春秋社，昭和41年。

占部都美，『事業部制と利益管理』，白桃書房，昭和44年。

(2) Cf., P.F. Drucker, *Concept of the Corporation*, New York 1946, p.41 ff.

なお，ドロッカーの分権的経営管理に関しては，次を参照されたい。

藻利重隆，『ドロッカー経営学説の研究（第二増補版）』，第七章 連合制管理組織と分散管理，森山書店，昭和39年。

(3) Cf., J. Dean, *Decentralization and Intracompany Pricing*, *Harvard Business Review*, July-August, 1957, p.65 ff.

(4) Cf., G. Shillinglaw, *Cost Accounting, Analysis and Control*, revised edition, Homewood 1967, p.778 ff.

著者略歴

昭和19年 福島県生まれ。

昭和42年 福島大学経済学部卒業。

昭和48年 一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。

同 年 長崎大学経済学部助手。

昭和49年 同講師。

昭和53年 同助教授。

昭和64年 同教授，現在に至る。

[担当科目] 経営管理論，経営学史。

[著 書] 『企業政策論の展開』，千倉書房，昭和63年。

『企業管理論の構造』

平成3年12月10日 印刷

平成3年12月15日 発行

850 長崎市片淵 3-3-24

著作者 © 菅 家 正 瑞

東京都中央区京橋 2-4-12

発行者 千 倉 孝

東京都 新宿区 新小川町 4-24

印刷者 中央印刷株式会社

104 東京都中央区京橋 2-4-12

発行所 株式会社 千 倉 書 房

TEL. 03(3273)3931 (代) FAX. 03(3273)7668

振替・東京 2-978

ISBN 4-8051-0649-2

