

## 〔研究〕

## 企業政策の形成過程

山 縣 正 幸

## I 序

第二次世界大戦後のドイツ経営経済学において、管理意思決定（Führungsentscheidungen）に関する諸問題は主に企業政策論（Die Lehre von Unternehmens- oder Unternehmungspolitik）として論じられてきた。それゆえ、この企業政策論がドイツ企業管理論における主軸的存在のひとつとなっていることは疑いを容れないところである。前稿においては、かかる基本認識に立脚してドイツ語圏での企業政策論の歴史的変遷を跡づけたうえで、ブライヒャー（Bleicher, Knut）の所説の基本的な枠組について考察した<sup>1)</sup>。

ブライヒャーの企業政策論は、企業理念論や企業体制論とともに統合的企業管理論の一環として展開されている<sup>2)</sup>。すなわち、企業発展（Unternehmensentwicklung）という根本概念を中心に、企業理念や企業政策、企業体制、さらには企業文化といった全般的企業管理の諸要素を統合的な思考枠組によって把握・説明せんとするところに特色がある。そして、その際にはシステム志向的経営経済学と企業用具説的経営経済学の2つの考え方がルーマン（Luhmann, Niklas）の社会システム理論によって統合されているのである。

このことは、ブライヒャーの企業政策論においても明確にあらわれている。前稿

1) 山縣正幸「企業政策論の基本思考」『関西学院商学研究』第51号、2002年、167-186ページ。

2) Vgl. Bleicher, K.: *Das Konzept integriertes Management*, 1. Aufl., Frankfurt am Main/New York 1991., 5. Aufl., 1999. derselbe: *Normatives Management - Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main/New York 1994, 2. Teil. 山縣正幸「統合的企業管理論の基本構想」『関西学院商学研究』第49号、2001年、223-238ページ。

において明らかにしたように、彼の所説は時間的側面と空間的側面という2つの側面から展開されている。このうち時間的側面は実質的な企業発展をいかにして導き出すのかということに深くかかわり、一方の空間的側面は企業をとりまく環境に存在する諸々の利害集団との関係をどのように構築・維持・展開してゆくのかということにかかわっている。これらのそれぞれの側面を展開するポテンシャルが効用ポテンシャル (Nutzenpotential) と意思疎通ポテンシャル (Verständigungspotential) である。以下においては、これらのポテンシャルについて考察をおこない、さらに戦略的マネジメント次元に伝えられる目標体系としての企業政策的使命 (unternehmungspolitische Mission) の定立について検討することによって、企業政策の形成過程を明らかにしてゆくことにしよう。

## II 効用ポテンシャル

一般に、企業は市場に経済的給付を生産・提供し、それによって利潤ないし成果の獲得を追求する存在であると考えられている<sup>3)</sup>。この企業という存在をいかなるメルクマールでもって捉えるのかということについては、長年にわたって数多くの議論がなされてきた。ブライチャーの師であるコジオール (Kosiol, Erich) は企業のメルクマールを①他者需要の充足、②経済的な自律性、③経済的リスクという3つの点に認めている<sup>4)</sup>。これらのメルクマールは、コジオールが経済科学の選択原理とみなしている「手段の相対的な希少性」<sup>5)</sup>と深くかかわっている。さらに、コジオールは企業目標を実質目標と形式目標という2つの側面から考察している。ここにおいては、欲求充足原理が実質目標と考えられている一方、経済性原理が形式目標として理解されている<sup>6)</sup>。このように、コジオールによる企業概念の理解は

3) これに関連して、利潤極大化モデル・労働者所得極大化モデル・成果極大化モデルを比較しているのが永田誠教授の研究である。永田教授によれば、これら3つのモデルの相違は超過部分が誰(=いかなる利害集団)に帰属するのかということである。したがって、企業がこの超過部分を極大化せんとして活動していること自体にはかわりないのである。永田誠『経営経済学の方法』森山書店、1979年、195-218ページ。

4) Kosiol, E.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre - Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*, Wiesbaden 1968, S. 28 ff.

5) Kosiol, E.: *Bausteine der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1. Methodologie, Grundlagen und Organisation, Wiesbaden 1973, S. 65.

他者需要の充足という点を重視したうえで、企業の利潤追求を包摂せんとする点に特徴がある。かかる見解はコジオール学派に共通している。ブライチャーの初期の研究においては明確に打ち出されていなかったのであるが、統合的企業管理論の構想においてはコジオールの企業概念が援用されているのである<sup>7)</sup>。

このような企業概念に立脚した場合、いかにして他者の需要を充足し、そのことによって成果をいかにして獲得してゆくのか、さらに企業用具説に依拠するならば、獲得された成果をいかにして分配するのかということが問題となる<sup>8)</sup>。なかでも企業発展の問題を顧慮する場合には、他者需要の充足による成果獲得に焦点が当てられる。これは、結果的に企業がその環境の動態性や複合性を勘案しつつ、調達や生産、販売、財務、労務、研究開発といった構成要素からなる経営過程をいかに円滑に操御してゆくのかということにつながっているのである。とはいえ、トップ・マネジメントの課題としての規範的マネジメント次元に属する企業政策において、直接的に経営過程の操御に関する細密な意思決定がおこなわれるわけではない。規範的マネジメントから戦略的マネジメント、さらには業務的マネジメントへと次元が下るにつれて、より具体的な目標が設定されるのである。

では、規範的マネジメントにおいては何が問題となるのか。とりわけ企業政策において何が問題となるのか。企業発展という指導原理に即して考えた場合、企業政策には企業活動にとっての許容領域と不許容領域を弁別することで、将来的な企業発展の途脈を明確化することが求められる。この企業発展を実現するためには、他者需要の充足によって成果を獲得しなければならない。それを可能にするのが、効用ポテンシャルなのである。

この効用ポテンシャルについて論じるためには、まず概念規定をしておく必要がある。ブライチャーによれば、効用ポテンシャルとは「生み出された効用の享受者 (Empfängern) との目的志向的な関係」であるとされている。すなわち、さまざまな利害関係者集団 (Bezugsgruppen) にとって何度も、そして永続的に効用を

6) 以上のコジオールの企業概念については、以下を参照されたい。海道ノブチカ『西ドイツ経営学の展開』千倉書房、1988年、26-38ページ。

7) Bleicher, K.: *Normatives Management, a. a. O.*, S. 291.

8) ブライチャーの理論構想においては、利潤という概念は基本的に登場しない。これは、シュミット (Schmidt, Ralf-Bodo) の企業用具説の影響があるためと考えられる。

創出しうる可能性が効用ポテンシャルであると理解されているのである<sup>9)</sup>。利害関係者集団にもたらされる効用は、その企業によって獲得される成果に由来する。したがって、企業成果の分配に与る利害関係者集団、とりわけ企業政策的意思決定に直接かかわる内部利害要求者集団 (interne Anspruchsgruppen) ないし企業の担い手 (Unternehmungsträger) は分配の源泉としての成果を可及的に極大化せんとする。そのために企業政策レベルでとりあげられるのが、効用ポテンシャルの展開という問題なのである。このように考えると、効用ポテンシャルは「価値創造の淵源」<sup>10)</sup>として捉えることができるのである。

効用ポテンシャルという概念には、戦略的成果獲得ポテンシャル (strategische Erfolgspotentiale) や戦略的成果獲得ポジション (strategische Erfolgspositionen)<sup>11)</sup>、コア・コンピタンス (Kernkompetenz)<sup>12)</sup>といった類似概念が存在している。これらの概念に共通しているのは、利害関係者集団に可及的最大の効用をもたらすことを達成せんとする場合に、企業がいかなる要因を具体化しなければならないのかという問題に焦点をあてているということである。しかも、効用ポテンシャルは企業をとりまく環境の展開によってそのはたらきや有効性に変化が生じる。すなわち、永続的な性格を有してはいるものの、恒久的に利用可能であるというわけではないのである。このような特質から、効用ポテンシャルは「ある期間に」「平均以上の効用を」「利害関係者集団にもたらす」という3つの点において理解されうるのである<sup>13)</sup>。

では、この効用ポテンシャルとして具体的にはどのようなものが考えられるのであろうか。ブライヒャーは効用ポテンシャルを戦略的成果獲得ポテンシャル、業務的成果獲得ポテンシャル (operatives Erfolgspotential)、調和ポテンシャル (Harmonisationspotential) の総体として捉えている。なかでも企業政策の次元

9) Bleicher, K. : *Normatives Management, a. a. O.*, S. 216

10) Pümpin, C. : *Strategische Erfolgspositionen - Methodik der dynamischen strategischen Unternehmungsführung*, Bern/Stuttgart/Wien 1992, S. 20.

11) Pumpin, C. : *ebenda*, S. 20.

12) Hamel, G./Prahalad, C. K. : *Competing for The Furture - Core Competence*, Boston 1994. 一條和生訳『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社, 1995年。

13) Bleicher, K. : *Normatives Management, a. a. O.*, S. 220.

においては、戦略的成果獲得ポテンシャルと調和ポテンシャルに焦点が当てられている。このうち戦略的成果獲得ポテンシャルにおいては、次の4つが問題となる<sup>14)</sup>。

- ・市場ポテンシャル (Marktpotential)
- ・技術ポテンシャル (Technologiepotential)
- ・人的ポテンシャル (Humanpotential)
- ・裁量ポテンシャル (Verfügungspotential)

このなかで最も重視されているのが市場ポテンシャルであり、効用ポテンシャルを展開するための最終的かつ実質的なポテンシャルであるとみなされている。ここでは販売と調達という2つの側面が重視され、企業と市場との関係を規定するポテンシャルが明確化されることになる。技術ポテンシャルとは生産やその過程にかかわる技術についてのポテンシャルであり、市場ポテンシャルを支えるはたらきをもっている。また、人的ポテンシャルとは実際の経営過程を遂行する主体としての人間にかかわるポテンシャルである。この人的ポテンシャルにおいては、企業が直面している諸問題を克服するために人的資源をどのように開発・育成・利用してゆくのかという側面と同時に、企業の構成員がどのように企業文化に影響され、かつ企業文化を形成してゆくのかといった行動的側面にも注意が払われることになる。さらに、裁量ポテンシャルにおいては企業が自由にもちいることのできる情報や資本調達にかかわるポテンシャルがとりあげられる。このポテンシャルは企業活動を支えるはたらきを有していることから、市場ポテンシャルや技術ポテンシャル、人的ポテンシャルを展開してゆくための可能性空間を規定するはたらきをもっているのである。

これらのポテンシャルは、企業政策において調和化される必要がある。その役割を担うのが、調和ポテンシャルである<sup>15)</sup>。その意味において、調和ポテンシャルはメタ・ポテンシャルとしての性格をもつことになる。その際には3つの志向性のもとで調和化が図られる。すなわち、構想への志向性・構造化への志向性・行動への

14) Bleicher, K. : *ebenda*, S. 220 ff.

15) Bleicher, K. : *ebenda*, S. 225.

志向性である。これらはそれぞれ統合的マネジメントの構想における活動・構造・行動という3つの側面に照応しているとみることができる。前に掲げた4つのポテンシャルは実質的な企業発展を支えるものとして企業管理の全般に影響を与える。したがって、この調和ポテンシャルは企業政策の形成過程において、きわめて重要な役割をもっているのである。これらの諸ポテンシャルの相互関係は図1のように示される。

ただし、ブライヒャーの理論構想においては、これらの諸ポテンシャルがいかに調和化されるのかということに関する言及が見られない。ブライヒャーの議論は定性的な側面に軸足が置かれている以上、ある程度やむを得ないことではあるが、目標規定の際には数値的な側面についても考慮しなければならない。その点でハーン(Hahn, Dietger)によって展開されている計画や統制、さらにはコントローリング(Controlling)を主軸に据えた企業管理論の構想は、ブライヒャーの理論構想との類縁性とも絡めて検討される必要があるだろう<sup>16)</sup>。

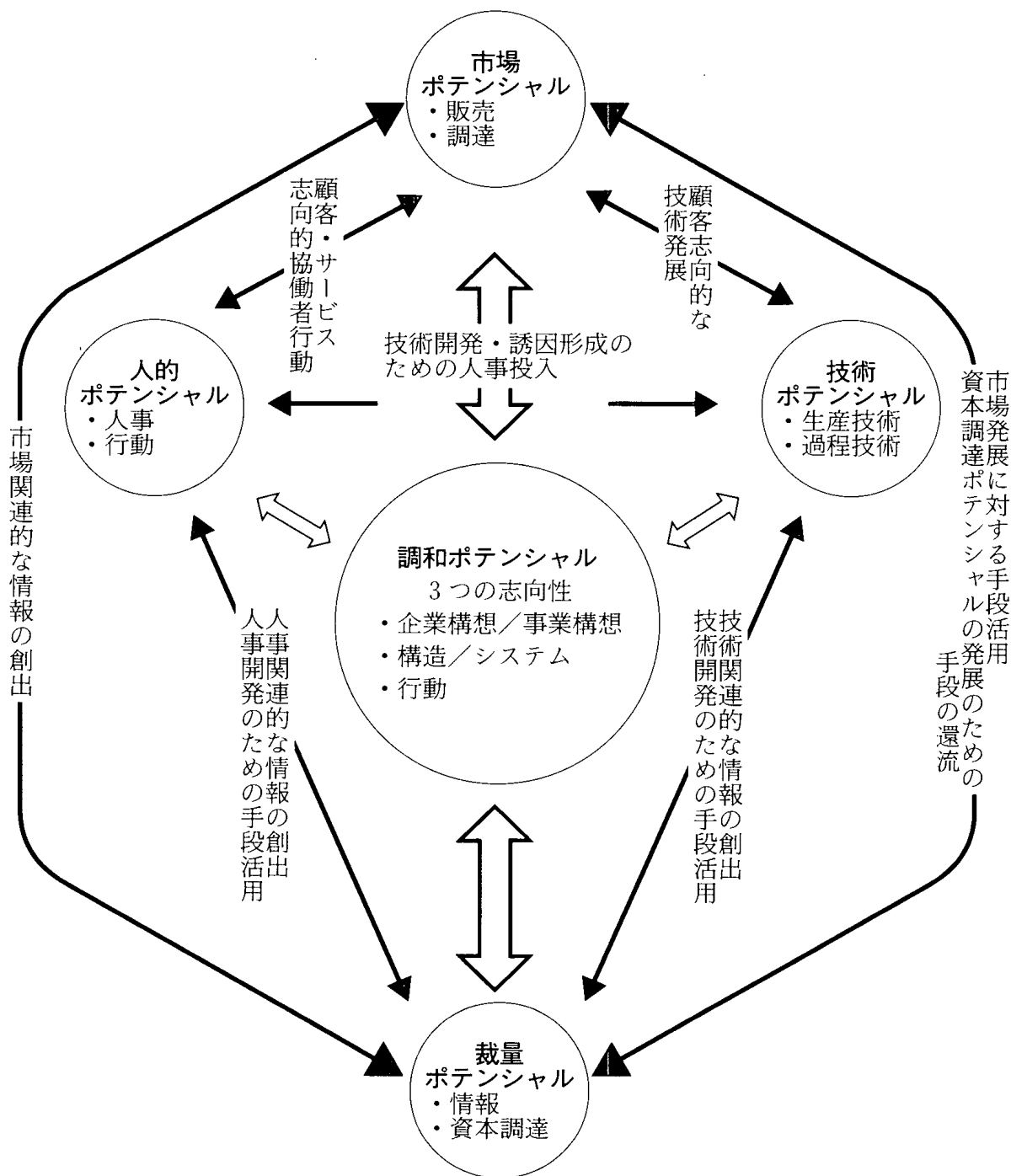
さて、すでに述べたように効用ポテンシャルは永続的＝長期的に効用を創出するものであることが求められるが、その一方で現在のように社会経済的環境が複雑化・動態化している状況にあっては、効用ポテンシャルのライフサイクルも必然的に短くならざるを得ない。そこで、企業発展の経過のなかでの効用ポテンシャルの位置づけということが重要になる。というのも、ピュンピン(Pümpin, Cuno)が指摘するように、環境の展開が迅速化することによって、それまで高い魅力を有していた効用ポテンシャルが「欠陥ポテンシャル」(Schadenpotential)へと転変しやすくなるからである<sup>17)</sup>。したがって、環境発展と企業発展という時間的側面を十分に顧慮したうえで、効用ポテンシャルを開拓・展開してゆくことが重要なマネジメントの課題の一つとなるのである<sup>18)</sup>。

16) ハーンはギーセン(Gießen)において長くブライヒャーと同僚であった。両者の理論には相互的な関係があったと思いが、これについては後考を期したい。Vgl. Hahn, D./Hungenberg, H.: *PuK-Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung*, 6. Aufl., Wiesbaden 2001. 加治敏雄『戦略的企業管理論の構想』中央大学出版部, 1999年, 17-44ページ。

17) Pümpin, C.: *a. a. O.*, S. 57.

18) Vgl. Bleicher, K.: *Normatives Management, a. a. O.*, S. 227.

図1 効用ポテンシャルの体系



【出所】 Bleicher, K. : *Normatives Management*, S. 221.

### Ⅲ 意思疎通ポテンシャル

企業政策の形成過程は企業の目標を設定するという役割を担っている。そして、企業を利害多元的な存在と捉える場合、個々の利害要求者集団によって抱かれているさまざまな利害関心がコンフリクトと無縁のままに調整されるとは考えにくい。企業政策においてコンフリクトを調整するというのは不可避の行為であり、かかる利害コンフリクトを放置すると企業発展を阻害することにもつながりかねない。そこで、利害コンフリクトを解決する中枢的な要因としての意思疎通ポテンシャルが企業政策の形成にかかわる問題として浮かび上がってくる。この意思疎通ポテンシャルは討議によるコンセンサス構築 (argumentative Konsensbildung) の前提となり、企業と個々の利害集団との信頼 (Vertrauen) の基礎を生み出すのである<sup>19)</sup>。ここから意思疎通ポテンシャルにおいては、企業発展を導き出すために企業をとりまく利害関係をどのように構築・維持・展開してゆくのかということが問題となる。

では、意思疎通ポテンシャルはいかにして展開されるのか。利害関係をできるだけ不安定化させることなく企業発展を導き出すために重要となるのが、意思疎通過程の形成とその前提の創出である<sup>20)</sup>。まずは意思疎通過程形成の前提について考えてみよう。いうまでもなく、企業とさまざまな利害集団が意思疎通をはかるためには、コミュニケーションが確立されていなければならない。そのためには、コミュニケーションにかかわる基準や構造を築くことが必要となる。これは企業外部に存在している利害集団に対してのみならず、企業内部に存在する利害集団に対しても構築される。この問題は、企業体制における利害代表 (Interessenvertretung) について論じる際に再びとりあげられることになるだろう。

また、ポリティクスとしての企業政策について考える際に欠くことのできない問題の一つとして、権力 (Macht) の取り扱いがある。これについて、ブライヒャーは権力の社会的な機能性を有効なものとするために、権力の再帰的な取り扱い (reflektierender Umgang) の必要性を主張する<sup>21)</sup>。権力の再帰的な取り扱いと

19) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 228.

20) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 229 f.

21) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 230.



は、権力の配分や投入に際して透明性を確保することをさしており、これによって企業政策的な意思決定における権力の行使に対する各利害集団の姿勢を柔軟なものとなしうるのである。これら2つの前提は企業政策においてのみならず、企業体制においても重要な意義を有している。企業体制的側面からの考察については、別稿においておこなうことにしたい。

上述の前提を踏まえて、意思疎通過程がどのような段階を経るのかという問題に歩を進めよう。ここでブライチャーは①対話的なコミュニケーション (dialogische Kommunikation), ②論拠を示しておこなわれる討議 (argumentative Auseinandersetzung), ③コンフリクト処理の方法 (Art der Konfliktbehandlung) という3つの要素をあげている<sup>22)</sup>。このうち①と②はコミュニケーションの基準や構造の構築という前提に、③は権力の再帰的な取り扱いという前提にかかわっている。すなわち、コミュニケーションの基準や構造が構築されることで、さまざまな利害関心を調整するための枠組が生み出され、その枠組のなかで対話的なコミュニケーションや論拠を示しての討議がおこなわれるのである。そしてまた、企業の利害集団のなかでも中核的存在である利害要求者集団の権力行使に対して再帰性を確保することで、企業をめぐって生じる利害コンフリクトをどのように調整・処理するのかという方法の問題が議論の俎上に乗せられることになるのである。

このような意思疎通過程の前提や内容が展開されることによって生じる帰結としての意思疎通ポテンシャルとは、どのようなものなのであろうか。ここでとりあげられるのが、①信頼、②了解関係 (Verständnis), ③ロイヤリティ (Loyalität) の3つである。これらは意思疎通ポテンシャルとして、コンセンサスを形成するための礎石的な役割を担っているのである<sup>23)</sup>。

まず、信頼について考えてみよう。ブライチャーは3つの意思疎通ポテンシャルのなかでも、この信頼という要素を最も重視している。というのも、対話にもとづく意思疎通過程によってもたらされる本質的な作用が信頼関係の成立だからである。信頼概念については、ルーマンが社会的な複合性の縮減という観点から論じていることは周知のところである。ルーマンはこの概念を機能的に分析することによって、

22) Bleicher, K.: *ebenda*, S. 230 f.

23) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 231.

その特質を明らかにせんとしている。そのなかで、彼は「信頼によって、事態の一定の展開の可能性が考察範囲から閉め出される」と述べ、さらに「信頼をとおして、ある種の危険が、つまり除去はできないが、しかし行為の妨げにはならない危険が中性化される」と論じている<sup>24)</sup>。この発想を企業にかかわる利害関係の問題に移して考えると、さまざまな利害集団とのあいだに信頼関係を構築することで、企業発展を妨げるような行為を何らかの利害集団がとる危険を一定の程度で回避しうることが理解されよう。これはまさしく複合性の縮減であり、企業にとっては偶発性 (Kontingenz) を抑制することにつながっているのである<sup>25)</sup>。

ただし、信頼関係を構築せんとする際には注意しなければならない点も存在する。たとえば、過剰な調和への努力や無批判な相互信頼は、信頼によって得られる便益以上のコストを企業に生じさせる可能性があり、さらには信頼関係そのものが無意味になることも考えられる。企業が利害集団とのあいだに信頼関係を構築するかどうかは、それによって最終的に企業発展が可能となるかどうかについての判断にかかっている。信頼やコンセンサスといった概念が経営経済学において論じられる場合、ともすればこれらの概念が最上位に置かれてしまう危険性がある。しかし、信頼という要素がブライヒャーの理論構想において「ポテンシャル」として位置づけられているのは、企業発展を支える役割を担う手段として認識されていることを示している。信頼が企業管理にとっていかなる影響を有しているのかという問題については、今後さらに深く考えてゆく必要があるだろう。

この信頼と深くかかわっているのが、了解関係とロイヤリティである。このうち、了解関係において重要な意味をもってくるのが「理解」(Verstehen)である。そもそもコミュニケーションそれ自体が長期間にわたって了解関係を保証するわけで

24) Luhmann, N.: *Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 3. Aufl., Stuttgart 1989, S. 25 f. 大庭健/正村俊之訳『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房, 1990年, 42ページ。

25) ルーマンの信頼概念に依拠しつつ、企業管理における計画システムや統制システムについて論じているのがクリシュテック/ツムブロック (Krystek, Ulrich/Zumbrock, Stefanie) の研究である。この研究は、ブライヒャーとハーンの構想を基礎としている点からも注目される。Krystek, U./Zumbrock, S.: *Planing und Vertrauen - Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen*, Stuttgart 1993.

はない。単なる主観的な他者理解にとどまるのではなく、他者（＝企業の利害集団）が抱く理解範型や動機を探求せんとするところに了解関係の特徴がある<sup>26)</sup>。そして、この了解関係は企業をとりまく利害関係に参画している個人や集団のあいだでおこなわれる討議によって生じうる信頼に支えられているのである。

ロイヤリティもまた、信頼によって特徴づけられる意思疎通ポテンシャルの一つである。ことにロイヤリティの場合は、時間の経過のなかで諸々の利害集団を対話へと結びつけるはたらきを有している。すなわち、ロイヤリティという要素は企業に対するコミットメントを生み出すのである。コミットメントは企業への積極的な参加意識（Engagement）として作用する一方で、逆に期待が裏切られた場合には企業の存在が危機にさらされることも考えられる<sup>27)</sup>。

以上の考察から理解されるように、意思疎通ポテンシャルの議論においては利害関係者集団間でのコンセンサス形成能力（Konsensfähigkeit）をいかにして構築するのかという問題に焦点が当てられている。このコンセンサス形成能力は企業発展に深くかかわっており、とりわけ企業発展の経過が局面移行期や再構築期に入った場合にはこの能力が危機にさらされやすい。というのも、この時期には孤立的でアド・ホックな意思決定がマネジメントによって下されることがしばしばあり、そのために長期間にわたって構築されてきた意思疎通ポテンシャルが破壊されてしまう可能性があるからである。ひとたび意思疎通ポテンシャルが破壊されると、その再構築には長い期間が必要となり、しかも再構築ができるかどうか不確実となる<sup>28)</sup>。したがって、企業発展の経過のなかで意思疎通ポテンシャルの構築や維持、展開をはかることは企業政策の重要な課題の一つとして理解されるのである。

#### IV 目標の方向づけと企業政策的使命

すでに述べたように、企業政策において最も重要な課題は企業にとって全般的な諸目標を規定することである。その際には、効用ポテンシャルと意思疎通ポテンシ

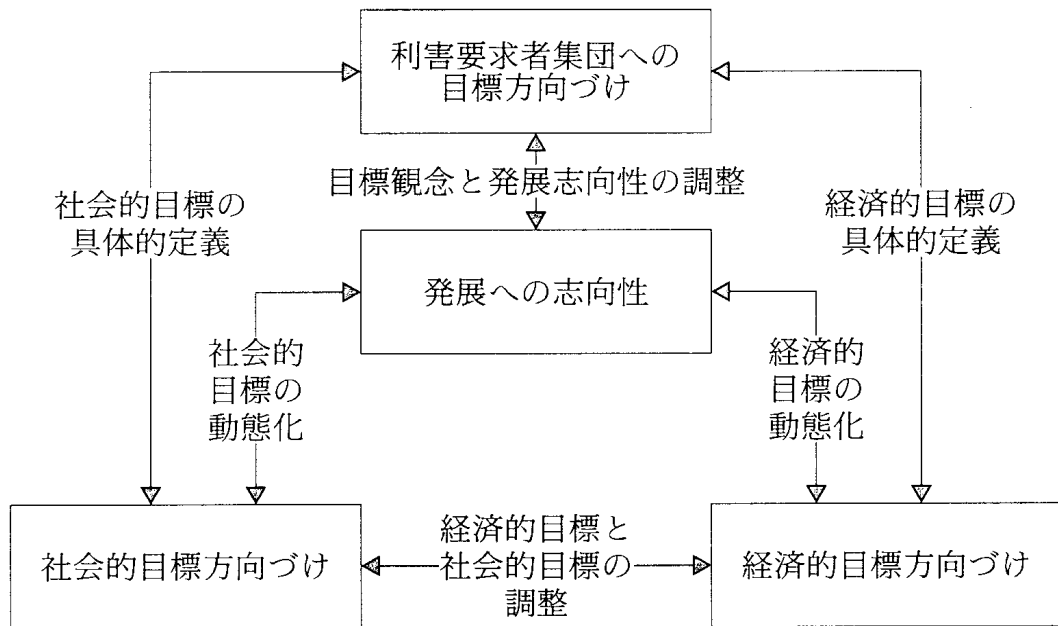
26) Bleicher, K.: *Normatives Management, a. a. O.*, S. 236.

27) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 231. auch Kieser, Alfred: *Loyalität und Comittment*, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1442 ff.

28) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 253.

ヤルの展開を踏まえたうえで目標規定がおこなわれ、企業発展の途脈が描き出される。この目標規定による企業発展の方向づけについて考えてみると、次の4つの局面が浮かび上がってくる。すなわち、①利害要求者集団への目標方向づけ、②発展への志向性、③経済的な目標方向づけ、④社会的 (gesellschaftlich) な目標方向づけである<sup>29)</sup>。さしあたってこれを図式化すると、図2のように示すことができる。

図2 全般的目標方向づけと志向性の連関



【出所】 Bleicher, K. : *Normatives Management*, S. 256.

まず、利害要求者集団への目標方向づけについて考えてみよう。現代の企業にとって、いかなる利害集団を重視するのか、そしてそれらの集団にいかなる効用を与えることができるのかという問題はきわめて重要な位置を占めている。さらに、利害集団に効用をもたらす際に長期的な観点に立っておこなわれるのか、あるいは短期的な観点に立っておこなわれるのかという点も考慮されなければならない。これらの問題は密接にかかわりあっており、最終的には企業が利害多元的な姿勢をとるのか、利害一元的な姿勢をとるのかが明確化される。そして、目標方向づけに際しての長期志向性ないし短期志向性は企業の利害関係に対する認識と関連しており、

29) Vgl. Bleicher, K. : *ebenda*, S. 255.

とりわけ利害一元的に株主価値 (shareholder value) に重点を置く場合には短期的な観点が重視され、一方で利害多元的に利害関係者価値 (stakeholder value) に重点を置く場合には長期的な観点が重視されることになりやすいのである<sup>30)</sup>。

発展の志向性において問題となるのは、企業が発展経過のなかで機会 (Chancen) やリスク (Risiko) に直面したとき、どのような基本的姿勢で対処せんとするのかという点である。ここにおいても、長期的な志向性が重視されるのか、あるいは短期的な志向性が重視されるのかによって方向づけが異なってくる。たとえば、何らかの機会を獲得せんとする場合、短期的な志向性にもとづくときには既成の方法などによって限定された領域のなかで機会を発見し、利用せんとするという方向づけがなされる。それに対して、長期的な志向性にもとづくときには所与の可能性のみならず、創造的で革新的な姿勢でもって機会を開拓し、それによって企業の生存能力ないし発展能力を獲得せんとするような方向づけがおこなわれるのである。

同様に、リスクについても期間的な志向性によって方向づけが異なってくる。短期的な観点到に依拠する場合、妨害可能性リスク (Storbarkeitsrisiko) と称されるリスクに焦点があてられる。これは企業発展の経過に際して生じるさまざまな妨害にかかわるものであり、企業の内部や外部で生じた妨害の淵源や種類 (例：製品の品質的欠陥や事故)、対象といったことに関連している。一方、長期的な観点にもとづいてリスクを克服せんとする場合には損傷可能性リスク (Verletzbarkeitsrisiko) が問題となる。ここにおいては、企業の長期的な生存可能性に影響を与える諸要因が考慮の対象となり、長期的な観点から企業発展を阻害するような損傷可能性リスクの克服に焦点があてられるのである<sup>31)</sup>。

経済的な目標方向づけにおいては、実質的な給付目標と財務的な価値目標についての考慮がおこなわれる。このいずれにおいても、目標規定の際に積極的な姿勢がとられるのか、あるいは消極的な姿勢がとられるのかということに焦点があてられている。まずは実質的な給付目標について考えてみよう。この目標方向づけにおける積極的な姿勢とは、たとえば市場におけるデファクト・スタンダードを樹立せんと試みることや市場ないし社会の動向に影響を与えるような志向性をもった目標規

30) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 256 ff.

31) Vgl. hierzu Bleicher, K.: *ebenda*, S. 260 ff.

定をおこなうことである。それに対して、消極的な姿勢にあつては市場競争によってすでに設定された標準にしたがつて給付目標を規定するとか、市場や社会の動向に先取的にではなく事後反应的に適応するといったような目標の方向づけがなされる<sup>32)</sup>。

給付目標と同様に、財務的な価値目標も積極的な目標方向づけと消極的な目標方向づけに区分することができる。積極的な目標方向づけにおいては、財務的な価値目標の達成によって新たなポテンシャルを構築するための前提を創出するとか、可及的最大の利害要求を財務的価値目標において考慮するといった志向性が措定される。一方、消極的な目標方向づけにおいては、財務的価値目標の達成に関して企業の生存を確保するために最低限必要な程度でよいとか、目標規定に際して利害要求を最低限度においてのみ考慮するといったような志向性を措定することが考えられる<sup>33)</sup>。

このような方向づけは、企業発展の段階や企業をとりまく社会経済的環境によって異なる。一般的には積極的な目標方向づけが推奨されやすいが、企業が直面している諸状況によっては消極的な目標方向づけをおこなうことで企業の生存・維持の確保がめざされることも十分に考えられる。また、ブライヒャーが指摘しているように、給付目標と価値目標の両方が同時に積極的ないし消極的な志向性で統一的に方向づけられるとは必ずしも限らない<sup>34)</sup>。それゆえ、経済的な目標方向づけにおいては、目標が数値的に設定される段階で調整される必要があり、同時にまた企業政策の形成段階でもそれが反映されなければならないのである。

最後に、社会的な目標方向づけについて考えてみよう。ここでとりわけ重要視されるのが、エコロジーに関する要求と社会政策的 (sozial) な問題に関する要求である。このうち、企業政策においてエコロジーに関する要求を考慮することは、近年にいたってますます重大な位置を占めつつある。この問題を経営経済学に包摂するにあたってさまざまなアプローチが乱立しているというのも、斯学における関心に高さや緊急性を示すものであるといえよう<sup>35)</sup>。エコロジーの問題を経営経済学に

32) Vgl. hierzu Bleicher, K.: *ebenda*, S. 263 f.

33) Vgl. hierzu Bleicher, K.: *ebenda*, S. 263 f.

34) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 265.

35) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 266.

において考える際には、企業の社会経済的行為全般にわたって影響が及ぼされることに留意する必要がある。統合的企業管理論の枠組において考えてみると、規範的マネジメントの次元でエコロジ的な志向性を定着させることが求められる。すでに考察を加えたように、企業理念においてエコロジ的諸問題に対する企業の姿勢や位置づけが明確化される<sup>36)</sup>。これを承けて、企業政策の次元におけるエコロジ関連諸目標の方向づけがおこなわれる。たとえば、エコロジ問題に対する積極的な意識のもとで目標の方向づけがなされる場合、経済的な実質目標をはじめとするすべての目標が環境の改善 (Sanierung) に貢献するよう整序される。加えて、企業内部での問題としてのみならず、全体としての社会経済的な観点からもこの問題を捉える必要がある。すなわち、調達から販売、さらには給付の利用にいたるすべての過程を視野に入れたうえでエコロジにかかわる目標の方向づけがなされなければならないのである<sup>37)</sup>。

社会政策的な要求に関連してとりあげられるのは、企業が共同体 (Gemeinwesen) を構成する一員としての責任をどの程度に重視するのかという点である<sup>38)</sup>。したがって、ここでは共同体の全構成員にとっての全般的社会経済生活の安定・向上 (Gemeinwohl)<sup>39)</sup>を達成するために企業がどれだけの貢献をおこなうのか、あるいは協働者の社会的な要求を充たすために経営社会政策的な目標をどの程度に設定するのかといったことに関する方向づけがなされる。この社会政策的な要求において考慮されるのは、かかる企業内部や企業外部における人間共同体的な社会関係にかかわる諸問題であることが理解されよう。

このように、企業政策においては上述の4つの局面をめぐって目標の方向づけがおこなわれる。目標の方向づけは、企業発展を支えるものとしての効用ポテンシャルと意思疎通ポテンシャルが明確化されることによって可能となる。そして、この

36) 山縣正幸「ブライヒャーの企業理念論」『関西学院商学研究』第50号, 2002年, 184-190ページ。

37) 企業がエコロジ的目標方向づけにおいて消極的な姿勢をとった場合には、法律などによる規制を遵守する程度にとどめるといったような志向性がとられることになる。

38) Vgl. hierzu Bleicher, K.: *Normatives Management, a. a. O.*, S. 267.

39) 法律用語としては「公共の福祉」と訳されるが、ここでは以下の研究に依拠している。田中洋子『ドイツ企業社会の形成と変容—クルップ社における労働・生活・統治—』ミネルヴァ書房, 2001年, 22-23ページ。

目標方向づけが企業政策的使命として定式化されるのである<sup>40)</sup>。したがって、企業政策的使命においては企業の全般的な目標が提示されることになる。企業の全般的な目標は企業発展を達成するべく、戦略的ないし業務的次元における計画・統制過程において具体化される事業目標や戦略を規定する枠組条件としての役割を担っているのである<sup>41)</sup>。

## V 結

ドイツ経営経済学において、企業政策という概念は一般に企業目標に関する管理意思決定であると理解されている。このことは、前稿において明らかにしたとおりである<sup>42)</sup>。ブライヒャーの所説にあつては、効用ポテンシャルと意思疎通ポテンシャルという2つの要素が企業発展を支えるものとして重視され、それらの明確化によって企業の全般的な諸目標を方向づけることが企業政策の課題であると認識されている。その際には、意思疎通ポテンシャルについての議論からも窺い知られるように、企業をとりまく利害集団との関係をいかに構築・維持・展開するのかという点に相当の注意が払われている<sup>43)</sup>。コジオール学派に属するブライヒャーの企業政策論においては、企業体制の問題とも絡んで、現実問題として企業が輻輳する利害関係にどのように対処すべきかということが積極的に考慮されている。これは、シュミット (Schmidt, Ralf-Bodo) によって主張された企業用具説の企業政策論における具体的展開と位置づけられよう。すなわち、企業の維持・発展を達成するために、企業の実質的な側面と権力政策的な側面を企業政策において統合的に把握しうる思考枠組が提示されているのである。

40) Vgl. hierzu Bleicher, K.: *a. a. O.*, S. 276 ff.

41) このような考え方は、シュミットの「成果使用体系」(Erfolgsverwendungskonzeption) という概念と類似している。シュミットは成果使用という観点からこの問題を論じており、成果使用体系の機能として、①生存を確保する機能、②所得機能、③方向づけの機能、④モチベーションの機能をあげている。Vgl. Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3. Erfolgsverwendung, Stuttgart 1978, S. 11 ff. u. a. 吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳『企業経済学』第3巻「成果使用編」千倉書房, 1986年, 13-16ページほか。

42) 山縣正幸「企業政策論の基本思考」175-184ページ。

43) このような特色は、現代ドイツ企業管理論を代表する学派の一つであるミュンヘン学派のキルシュ (Kirsch, Werner) においても見られる。これについては、以下を参照されたい。渡辺敏雄『管理論の基本的構造』(改訂版) 税務経理協会, 2000年。



その一方で、ブライヒャーの所説がウルリッヒ (Ulrich, Hans) などに淵源をもつシステム志向的な経営経済学ないし企業管理論からも多大な影響をうけている点を看過してはならない。とりわけ、ブライヒャーは利害関係を重視しながらも、それはあくまでも企業発展の達成に有効であるということを前提においている。そのことは意思疎通ポテンシャルの考察において、信頼という要素がルーマンの理論に即して複合性の克服 (縮減) という観点から明らかにされているという点を想起すれば容易に理解されよう。ブライヒャーの統合的企業管理論全般にわたっていえることであるが、彼が追究しているのは企業発展の達成にとって合理的な管理ないしマネジメントの体系とはいかなるものであるかということである。本稿において検討してきた企業政策論にあっても、そのような問題意識は貫かれている。ロイトルスベルガー (Loitlsberger, Erich) が指摘するように、第IV節において検討した目標の方向づけの枠組にあっては、社会的な目標方向づけを考慮する際にも企業の経済的効率 (wirtschaftliche Effizienz) に役立つかどうかという点が強調されている<sup>44)</sup>。かかる特徴は企業をシステムとして捉え、その合理的な形成と統御の理論を確立せんとするシステム志向的経営経済学の根本思考と合致する<sup>45)</sup>。

ブライヒャーの学説におけるシステム志向的経営経済学と企業用具說的経営経済学の統合は、ややもすると経済的現象としての企業という対象規定を超越し、社会システム一般のマネジメント論へと傾斜しがちな現今のザンクト・ガレン学派の学説とのあいだに一線を画さしめている。企業をはじめとする諸々の経済単位を特徴づける点の一つとしての利害の特殊性の問題を抜きにして、それぞれの管理について考えることは困難であろう。この利害の特殊性は企業管理の構造を規定する。かくして、全般的企業管理の一環としての企業体制の問題が浮かび上がってくる。これについては、稿を改めて考察することにしよう。

(筆者は関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程)

44) Vgl. Loitlsberger, E.: *Grundkonzepte der Betriebswirtschaftslehre*, München/Wien 2000, S. 430.

45) システム志向的経営経済学は意思決定志向的経営経済学と同様に、グーテンベルク (Gutenberg, Erich) によって確立された経営経済学の理論体系における純粋経済学的な性格を克服せんとしているが、根本的に機能主義の考え方に立っているという点でグーテンベルクの経営経済学と同じ流れに属する。これについては、以下を参照されたい。吉田和夫『ドイツの経営学』同文館、1995年、148-151ページ。