

意思決定の調整とケンツァーレン・レヒヌンク

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2009-04-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 森, 久 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/4474

意思決定の調整とケンツァーレン・レヒヌンク

森

久

目次

- 一、はじめに
- 二、意思決定の調整と会計
- 三、意思決定の調整方法
- 四、同時的意思決定と連続的意思決定
- 五、むすび

一、はじめに

経営分析を分類する場合、分析主体が企業の外部者か内部者かという観点からは、外部分析と内部分析とに大別される。そして従来においては、経営分析は、主として外部分析の立場から議論されることが多かった。勿論、経

営指標を企業の経営管理にどのように利用するかという問題は、管理会計論の枠内で議論されるので、経営分析論としては外部分析に重点があつたと推測することも可能である。しかしながら、そうした学問領域の境界を無視して考えても、内部分析としての経営分析、企業の経営管理のための経営指標の利用については、議論されるべき問題が数多く残されているように思われる。

ところで、企業における経営管理は、種々の意思決定の結果であると理解することが可能である。ハイネン(Edmund Heinen)が述べているように、「経営経済におけるあらゆる事象は、究極的に人間の意思決定あるいは決心の発露とみなすことができる。したがって、経営経済において活動する人間の意思決定は、経営経済問題の科学的分析に適切な出発点を提供する。」⁽¹⁾のである。それゆえに、企業の経営管理のために経営指標を利用するということは、言い換えるならば、経営指標を意思決定に貢献させることになる。内部分析について議論するということは、実は、経営指標を意思決定と結びつけて議論することを意味しているのである。

本稿では、こうした理解のうえに、意思決定の調整の問題について、E・ハイネンの所説を取り上げることにする。そのさいに、ケンツァーレン・レヒヌング(Kenzahlenrechnung、経営指標計算)が意思決定の調整のためにどのような利用可能性を持っているかが、ハイネンの所説のなかに見い出され、その論理を展開するなかで、今後の一つの研究課題も明らかにされる。意思決定の調整それ自体についての論理を明確にし、そのさいにケンツァーレン・レヒヌングの機能についても考えてみるという作業は、ケンツァーレン・レヒヌングの機能を総合的に把握しようとする試みの一環であり、同時に、まだ不十分な議論しか行われていないと思われる内部分析について、その機能を把握するための枠組みの探求を目的としているのである。

注 (1) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Wiesbaden 1977, S. 18, 溝口一雄監訳、谷武幸

中善弘共訳『経営経済学入門』昭和四八年、一二ページ。なお訳文は、訳書に多くを負っているが、必ずしもそれにすべて従っているというわけではない。また引用した原書は第六版であり、訳書は第三版にたいするものであるが、第三版と第六版の間には若干の相違が見受けられる。

(2) わが国では内部分析それ自体についての文献はきわめて少ない。しかしドイツ語文献では、経営指標計算すなわち経営管理への貢献を目的とするケンツァーレン・レヒヌンクについて、たとえばつぎのようなものがある。

Bürkler, Albert, Kennzahlensysteme als Führungsinstrument, Ein Lösungsvorschlag für den gewerblichen Detailhandel in der Schweiz, Zürich 1977.

Wissenbach, Heinz, Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung, Bildung, Auswertung und Verwendungsmöglichkeiten von Betriebskennzahlen in der unternehmerischen Praxis, Berlin 1967.

(3) 意思決定にたいして経営指標が貢献すべき理由、貢献対象である意思決定の構造、意思決定と情報の関係、意思決定過程におけるケンツァーレン・レヒヌンクの一般的機能などについては、ハイネンの所説を取り上げたつぎの拙稿を参照のこと。

拙稿「意思決定と経営経済学の構想——意思決定会計論序説——」、『経営論集』（明治大学経営学研究所）、第二八巻第二号（昭和五五年一二月）、一〇三〜一二五ページ。

拙稿「意思決定の構造——意思決定会計の貢献対象に関する分析——」、『経営論集』（明治大学経営学研究所）、第二八巻第三号（昭和五六年三月）、二五〜五三ページ。

拙稿「意思決定と情報——E・ハイネンの所説を取り上げて——」、『経理知識』（明治大学経理研究所）、第六〇号（昭和五六年三月）、七一〜八六ページ。

二、意思決定の調整と会計

まず最初に、意思決定の調整についての論理展開、および意思決定の調整と会計との関連を、ハイネンの所説のなかにみていくことにしよう。

ハイネンによれば、「実践的・規範的経営経済学においては、設定された目標を達成するには、経営経済の行動ないしそこで活動する人間の行動がいかにあるべきかという問題が中心になる。」⁽¹⁾ という。そしてそのためには、「経営経済学は、経営経済の事象を記述的観点から描写する基礎モデルを展開しなければならない」⁽²⁾ のである。その理由は、ハイネンによれば、一方で、「あらゆる経営経済の意思決定の基礎には、他の経営経済あるいは人間の行動に関する仮定がある」⁽³⁾ からであり、また他方で、提言の実現のためには、「経営経済学は、実際の意思決定が実務においていかになされているかに関する十分な知識をも必要とする。」⁽⁴⁾ からである。「基礎モデルは、規範的な解決の試みにたいして、記述的な理論的基礎を形成する。」⁽⁵⁾ のである。それは、経営経済学の実践的・規範的言明の基礎をなすという点において「基礎モデル」とされ、基礎モデルの「現実的内容が、究極的に、経営経済学の提言の有効性を決定する。」⁽⁶⁾ という。そしてハイネンは、経営経済的に重要なシステム水準として、個人、集団、組織、社会の四つを挙げ、⁽⁷⁾ 基礎モデルとして、経済する人間のモデル、それに基づく経営経済のモデルおよびその環境関係のモデルの三つを挙げ、説明を行っている。⁽⁸⁾

本稿では、経営経済の基礎モデルに注目しなければならない。とりわけそこにおいて、個々の意思決定の調整が

行われなければならない状況が示されているからである。

ハイネンは、部分的モデルの対象となるいくつかの観点を示すだけであるとしながらも、経営経済の基礎モデルを構成する部分的モデルの「統合への指示は、一つには、組織の相対的に持続的な構造に、第二に、組織における給付過程と情報過程に重点をおくことから導かれる。」と述べている。⁽⁹⁾そして、構造と過程の区分については、つぎのように説明している。「原則として、『過程』という概念は、組織ないしその中で活動する人間の時系列で生起する行動を表わしている。これに対して、『構造』という概念は、時系列において比較的安定的な特性ならびにそれらの間の認めうるほどには変化しない関係の態様を含む。」と。⁽¹⁰⁾

意思決定の調整の必要性は経営経済の構造から導き出されているので、つぎにそれについてのハイネンの理解をみていくことにしよう。

ハイネンは、経営経済の構造として分業、集団構造、コミュニケーション構造、階層構造の四つを挙げている。そして、そのなかでも分業を特に重視して、「組織現象の解釈にとって特に重要なのは分業である。分業は経営経済の集団構造、コミュニケーション構造および階層構造の基礎を形成する。」とする。⁽¹¹⁾

ここで注目する必要があるのは、分業が実施課題だけではなく意思決定課題についても行われるということである。ハイネンは、経営経済で生起する活動を把握する理論用語を、領域、局面、階位という観点から例示的に示しており、⁽¹²⁾経営経済組織における課題についても、原則としてそうした三つの方向から記述されるという。⁽¹³⁾したがって、階位という観点から、課題は実施課題と意思決定課題に区分されるのである。そして経営経済においては、実施課題ばかりでなく意思決定課題についても、分業が行われるのである。その点についてハイネンは、「工業経営

における分業は、実施課題に限られているわけではない。組織のすべての水準で、実施課題とならんで意思決定課題が看取されるのである。⁴⁴⁾と述べている。そしてここでも触れられているが、組織階層の上位水準においても実施課題が、下位水準においても意思決定課題が遂行されるのである。この点について、ハイネンはつぎのように述べている。「階層のあらゆる水準が、意思決定課題とともに実施課題をも遂行しなければならない。階層の下位水準では実施課題が重要となる。それにもかかわらず、この水準においても意思決定が行われなければならない。これに対して、上位水準では意思決定課題が中心である。」⁴⁵⁾と。このように、意思決定課題は、経営経済組織のあらゆる階層において、分業的協働 (die arbeitsteilige Zusammenwirken) により遂行されているのである。

意思決定課題が分業的協働により遂行されると、個々の意思決定の間の調整が必要となる。「工業経営における個々の意思決定担当者の意思決定は、一方で相互に制約しあい、しかし他方でしばしば相対的にお互いから独立して行われるので、調整問題が発生する。」⁴⁶⁾のである。そして、意思決定の調整のためには情報交換が必要であることとを、ハイネンとザバスイル (Peter Sabathil) はつぎのように指摘している。「部分意思決定の結果を決定しうるためには、組織における意思決定過程へのあらゆる参加者が、他の参加者の部分意思決定に関する情報を持たなければならぬ。それゆえに、組織構成員間の情報交換が不可欠である。情報交換は、部分意思決定の調整、言い換えると、共通に追求される目標への調節に役立つ。」⁴⁷⁾と。このように、意思決定が分業により行われるためには、情報交換によって個々の意思決定が調整されなければならないのである。その場合、「課題の調整とは、課題を追求目標に向けて調節することを意味している。」⁴⁸⁾ということに注意しなければならない。

情報交換によって個々の意思決定を調整するために、コミュニケーションという現象が発生する。コミュニケー

ションは、少なくとも二人の人間の間の情報伝達の過程であり、⁽¹⁸⁾「コミュニケーションという現象は、分業的企業組織の意思決定過程が多くの部分過程に分割され、それらが種々の人間に配分されているという事実から生じる。⁽¹⁹⁾」のである。ハイネンとザバスイルは、コミュニケーションが意思決定の調整に貢献することを、つぎのように指摘している。「組織においては、コミュニケーションのない調整は、考えることができない。コミュニケーション・システムは、みずからの意思決定のために必要とする情報を、組織構成員に供給する用具である。意思決定主体の意思決定余地を変化させるあらゆる情報が、積極的、消極的意味で調整機能を遂行する。⁽²⁰⁾」と。

このように、経営経済の構造としての分業→意思決定の調整の必要性→情報交換・コミュニケーションという論理展開を、ハイネン（およびザバスイル）の所説のなかにみることができるといえる。⁽²¹⁾ハイネンは、経営経済の構造という観点から、意思決定の調整の必要性を明らかにし、情報交換・コミュニケーションが意思決定の調整に貢献することを示しているのである。そしてハイネンは、「組織におけるコミュニケーション関係の全体が組織のコミュニケーション構造である。」⁽²²⁾と、経営経済の構造の一つとしてコミュニケーション構造を位置づけている。

ここにおいて、会計を取り上げることが必要になる。結論を先に述べることになるが、会計は、経営経済のコミュニケーション構造の重要な構成要素であり、したがって、意思決定の調整のために、重要な役割を担うことになるからである。そこで、つぎにはこの点について、経営経済の過程に関する議論から、ハイネンの所説をみていくことにしよう。

経営経済の過程は、すでにみたように、組織あるいはその中で活動する人間の時系列で生起する行動を意味している。そしてハイネンは、つぎのように、経営経済の過程の対象として情報過程と財・貨幣過程を挙げ、二つの過

程の関係を指摘する。「経営経済の過程は、そのあまり変化しない基礎構造の枠内で生起する。経営経済の過程の対象は情報、財および貨幣である。したがって、情報過程と財・貨幣過程が区別される。これら二種類の過程の関係は、経営経済の情報と経営経済の財・貨幣過程の制御と管理に関係することによりわけ認められる。」と。

会計は情報過程を担当し、財・貨幣過程を制御、管理する。情報過程においては、「目標指向的社会システムとしての経営経済は、情報を経営の環境から受け取り、それを処理する。……情報は、経営内部のコミュニケーション・チャンネルの上を流れ、変形されてふたたび外界へ流出する。」という。この情報過程を担う中心が会計なのである。この点についてハイネンは、「情報処理およびコミュニケーションの過程は、すべての組織で生起する。

特に、経営経済組織においては、多様な部分計算をもつ会計がその担当者である。」と指摘している。そして、「経営経済のあらゆる構成員は、彼に委ねられた意思決定課題のために、情報を必要とする。」のであり、それゆえに、情報過程における「会計の課題は、経営経済およびその環境の実際の経過とその考えうる経過を数量的に把握し、そこから得られる情報を経営経済の個々の意思決定担当者可以利用できるようにすることである。したがって、会計は経営経済のコミュニケーション構造の重要な構成要素である。」とするのである。

以上においてみてきたように、経営経済においては、分業により意思決定課題が遂行されるので、個々の意思決定の間で調整が必要になる。そしてその調整は、コミュニケーションによる情報交換によつて行われる。その場合、多様な部分計算をもつ会計は、情報処理・コミュニケーションの過程を担当することになり、したがって、会計は個々の意思決定の調整にたいして貢献を期待できるものなのである。本稿は、これからさらに意思決定の調整についてのハイネンの論理をたどった結果として、ケンツァーレン・レヒマンクが意思決定の調整のために果たす機能

についての指摘に到達し、ハイネンの論理の延長上に今後の一つの研究課題も見い出されるのである。

- 注 (1)～(4) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 35, 前掲訳書『二九ページ。
- (5) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976, S. 379.
- (6) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 35, 前掲訳書『二九～三〇ページ。
- (7) Ebd., S. 267; ders., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 378 ff.; ders., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Aufl., Wiesbaden 1978, S. 31.
- (8) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 35 ff., 前掲訳書『二九～一〇二ページ。
- (9) Ebd., S. 52, 同訳書『五〇～五二ページ。
- (10) Ebd., S. 54, 同訳書『五一～五二ページ。
- (11) 詳細は、ebd., S. 17 f., 同訳書『一〇～一一ページを参照の事。
- (12) Ebd., S. 54, 同訳書『五二～五三ページ。
- (13) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 58.
- (14) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 62, 前掲訳書『六一～六二ページ。
- (15) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 58.
- (16) Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, in: E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Aufl., Wiesbaden 1978, S. 785.
- (17) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 258, 前掲訳書『二九五～二九六ページ。
- (18) Ebd., S. 57, 同訳書『五五～五六ページ。
- (19) Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 785.
- (20) Ebd., S. 787 f.
- (21) ハイネンは、コミュニケーション構造について説明するさいには、この論理展開をつぎのように不明確なかたちでしか

表現していない。「コミュニケーションとは、少なくとも二人の人間の間の情報の伝達の過程である。組織におけるコミュニケーション関係の全体が組織のコミュニケーション構造である。情報は、意思決定問題の解決のために必要とされる。経営経済における分業的協働は、参加者間の情報の交換を前提とする。個々の組織参加者は、彼がなさねばならないことに関する知識、および彼自身の活動を調和させねばならない他の組織参加者がいかに行動するかに関する知識を伝達されなければならない。」(E. Heinen, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 57, 前掲訳書、五五―五六ページ)と。しかしながら、この簡略化された表現を支えている論理は、ハイネンの他の表現を参照するならば、上でもってきたようになると思われる。

またハイネンは、意思決定の調整について、実践においては企業経営者、経営管理者、中心集団と呼ばれる機関によって調整が行われること、それらの人間の決定には経済体制と法律制度が影響を与えていること、所有の社会的な拘束から共同決定の制度が導き出されること、資本家、従業員、銀行、仕入先、顧客、国家機関などの周辺諸集団が企業経営者に影響を与えること、意思決定を調整する権限は意思決定の分権化の程度に応じて種々の指揮水準に配分されることを指摘している。(E. Heinen, *Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre*, a. a. O., S. 58 f.)。

23 Heinen, E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 57, 前掲訳書、五五ページ。

24 Ebd., S. 62, 同訳書、六三ページ。情報過程と財・貨幣過程の詳細については、ebd., S. 62 ff., 同訳書、六三―七五ページ；ders. und P. Sabathil, *Informationswirtschaft*, a. a. O., S. 779 を参照のこと。

25 Ebd., S. 62 f., 同訳書、六三ページ。

26 Ebd., S. 68, 同訳書、六九ページ。

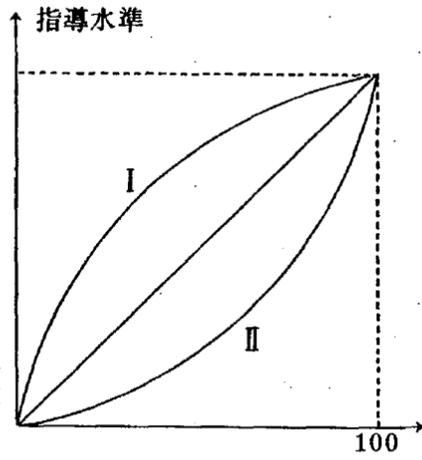
27 28 Ebd., S. 63, 同訳書、六三ページ。

三、意思決定の調整方法

前節において、経営経済においては個々の意思決定の調整が行われなければならない、それにたいして会計が貢献を期待できるものであるということが示された。それでは、意思決定の調整は、具体的にはどのようなようにして行われるのであろうか。またそこにおいて、ケンツァーレン・レヒヌンクはどのような機能を果たすのであろうか。つぎに、この点について、ハイネンの所説をみていくことにする。

ハイネンは、経営経済の構造としての分業について説明するなかで、集権化と分権化の内容についてつぎのように述べている。「経営経済組織の分業構造は、集権化と分権化という概念によつてだいたい記述される。集権化は同種の部分課題が集中する場合に存在する。分権化の場合には、同種の部分課題が種々の組織単位に配分されている⁽¹⁾」と。ここにおける課題は、領域（調達、生産、販売）、局面（計画設定、実現、統制）、階位（意思決定、実施）という三つの方向から記述できるものである⁽²⁾。したがって、この表現からすると、集権化と分権化という概念は、意思決定との特別に強い関連は持っていないことになってしまう。

しかしながら、ハイネンは、意思決定と結びつけてつぎのような表現もしているのである。「集権化あるいは分権化という対比は、経営経済の意思決定過程の枠内での分業の記述にとつて重要である。経営経済の意思決定過程全体の集権化は、すべての部分意思決定がただ一つの組織単位によってなされる場合に存在する。意思決定過程の分権化は、関連する部分意思決定を複数の組織単位に配分することを特徴とする（意思決定権限の委譲⁽³⁾）」と。あるいは、「集権的意思決定過程では、一つの管理責任単位だけが行動パラメータを決定する。分権化については、意思決定が配分あるいは委譲されるということが成立する⁽⁴⁾」と。また、「企業組織においては、意思決定権限は、複数の人間あるいは部門に配分されている。そうした配分をたいして、『意思決定分権化』という概念が形づく



全課題に対する意思決定課題の割合

れた。すべての意思決定課題が一人の人間あるいは一つの部門に集中している場合に、集権化が存在している。⁽⁶⁾と。ここにみられるように、集権化と分権化という概念は、意思決定との結びつきにおいて把握することのできる概念であり、集権化と分権化についてのハイネンの所説の大部分はそうした扱いをされて表現されているのである。ハイネンは、意思決定の集権化と分権化という概念を明らかにしたうえで、現実においては集権化と分権化の程度が多様であることを指摘する。それはつぎのような表現にみられる。「経営経済は意思決定過程のかなりの分権化を行う。それにもかかわらず、一般に個々の組織単位に意思決定課題群が委譲されるという点で、集権化傾向も存在している。それゆえに、意思決定過程の分権化ないし集権化の程度はさまざまであるといえる。⁽⁶⁾と。現実における集権化と分権化の程度の多様性を、ハイネンは、上のような図を示して、組織階層の個々の水準における意思決定課題と実施課題との関係によって明らかにしている。⁽⁷⁾ハイネンによれば、曲線Ⅰは原則的には分権的であるが相対的に集権化傾向のある意思決定過程を示しており、曲線Ⅱは意思決定過程の比較的高い分権化を示しているという。結論として言えることは、「現実においては、完全な分権化も完全な集権化も存在しない。⁽⁸⁾」ということである。この点は、本稿のむすびにおいても取り上げられる重要な点であり、意思決定の調整におけるケンツァーレン・レヒヌンクの機能あるいはそれについての研究課題を考えるさいの手がかりとなるであろう。

前節において、個々の意思決定の調整にたいして情報交換・コミュニケー

ションが貢献することについてみてきた。そして、その論理の展開起点は、経営経済の構造としての分業に求められたのであった。また右でみたように、経営経済組織の分業構造は、集権化と分権化という概念によって記述されるという。したがって、集権化と分権化という概念と、意思決定の調整のための情報交換・コミュニケーションとの間にも、何らかの結びつきが存在しなければならないだろう。ハイネンとザバスイルは、それについてつぎのように指摘している。「意思決定の分権化という仮定は、確かに現実的である。それにもかかわらず、経営意思決定の全体が組織構成員あるいは組織の部分領域にさまざまに分割することができるということ、それゆえに分権化と集権化の程度は非常にさまざまな表現をとりうるということが見逃されてはならない。それに応じて、経営意思決定の調整にとってのコミュニケーションの重要性も変化するだろう。」と。集権化と分権化の多様性にしたがって、意思決定の調整における情報交換・コミュニケーションの重要性も変化するのである。

ハイネンは、意思決定の調整には二つの可能性があるととして、フィードバック情報の交換による調整 (die Koordinierung durch Austausch von feed-back-Informationen) と包括的な総合的計画設定による調整 (die Koordinierung durch umfassende Gesamtplanung) という二つの方法を挙げている。⁽⁴⁾そしてハイネンとザバスイルは、「フィードバック情報の交換による調整と包括的な総合的計画設定による調整という二つの可能性は、意思決定の分権化と集権化という概念と密接に結びついているのである。」⁽⁵⁾と、二つの調整方法をそれぞれ分権化と集権化という概念に結びつけているのである。

それでは、フィードバック情報の交換によって、意思決定はどのように調整されるのであろうか。ハイネン(およびザバスイル)はつぎのように表現している。「フィードバック情報の交換による調整の場合、個々の意思決定

担当者は自らの行動パラメータを充分自主的に決定するというに基づいている。⁽⁴²⁾「個々の意思決定担当者は、まず第一に、他の意思決定担当者の意思決定に関する予想に従って、自らの行動パラメータを確定する。⁽⁴³⁾」この目的のためには、個々の意思決定担当者は、代替案とその結果に関する情報、ならびに他の組織構成員の相互依存的な意思決定と経営経済の環境の変化とに関する予想情報を必要とする。⁽⁴⁴⁾「他の組織参加者の意思決定に関する予想や環境事象に関する予想との相違が、フィードバック情報によって確認される。その相違は必要な場合には適応意思決定を惹起する。フィードバック情報による調整の場合、コミュニケーションの意義は予想情報と与件の伝達にある。⁽⁴⁵⁾」と。

このようなフィードバック情報の交換によって意思決定の調整を行う場合に、ケンツァーレン・レヒヌンクはどのような機能を果たしうるであろうか。ハイネンはそれについての直截的な指摘をしていないが、彼の所説をみてみると、そこにはケンツァーレンがフィードバック情報として意思決定の調整に貢献しうるものであることが示されているのである。

右でみたように、フィードバック情報による調整の場合、コミュニケーションの意義は予想情報と与件の伝達にあるという。そこでつぎに、これに関連するハイネンの所説をいくつか拾ってみよう。ハイネンは、目標決定のさいの欲求水準にたいする影響要因として、過去の業績、将来の環境展開に関する予想、比較可能な他の経営経済の成果の三つを挙げており、その将来の環境展開に関する予想について、「確率の高い環境要因の展開、たとえば全体経済的あるいは部門特殊的な傾向、仕入先や顧客の状況などに関するケンツァーレン情報は、企図される目標達成の決定に役立つ⁽⁴⁶⁾。」としている。また、計画設定局面におけるケンツァーレン・レヒヌンクの機能を述べるなかで、

つぎのような表現をしている。「ケンツァーレンは、計画設定問題のほとんどすべての要素——企業目標、意思決定の可能性、経営の内外の与件、解決可能性の結果の特質づけ——に関する実情を、数量的に描出することに役立つ。」と。あるいは、「計画設定段階の枠内で、原初情報、すなわち経営の内外の制限ならびに行動可能性の結果の予想に基づいている基準に関する情報は、ケンツァーレンによって表現することができる。」と。さらに、計画設定の探求局面におけるケンツァーレン・レヒヌンクの機能を述べるなかで、与件や行動可能性の結果の描写について、つぎのような指摘もしているのである。「探求局面においては、いくつかの代替案のうちから選択するための一定の基準を、ケンツァーレンとして明らかにする可能性が存在する。空間的、時間的、財務的あるいは個人的性質の経営の内部的、外部的副次条件や制約も、ケンツァーレンによって表現することができる。とりわけ重要なのは、行動可能性の結果をケンツァーレンによって記述することができるということ、したがってたとえば資本価値に基づいて投資代替案の結果を記述できるということである。」と。さらに、「……ケンツァーレンの形成は、解決可能性を厳密に示し、それらを比較可能にし、それによってそれらの順位づけをすることに貢献する。」と。以上のようなハイネンの所説にみられる機能をケンツァーレン・レヒヌンクが持ちうるのであるならば、ケンツァーレンをフィードバック情報として機能させて意思決定の調整を企図することが可能であろう。

なお、右における引用は意思決定過程の計画設定局面におけるケンツァーレン・レヒヌンクの機能について述べた部分からであるが、そのことは、フィードバック情報の交換による意思決定の調整が計画設定局面において行われることを意味しているのである。この点は、後述するように、包括的な総合的計画設定による意思決定の調整が、実は実現局面において行われるものであることを考えるとき、ハイネンの論理の延長上において看過することので

きない結論へと至ることになる。この点は、本稿のむすびにおいて指摘することにしてしよう。

それではつぎに、包括的な総合的計画設定による調整についてみてみよう。ハイネン（およびザバスイル）はつぎのように述べている。「包括的な総合的計画設定による調整の場合、組織構成員に伝達される計画は、著しく命令的性質を帯びている。……総合計画は組織構成員に目標として指示される情報の集合から構成されている。総合計画は個人の意思決定の前提を提供する。」²²「目標指示が詳細であればあるほど、組織参加者に残される意思決定の余地は少なくなる。本来的に分権的な意思決定が著しく集権的な意思決定過程に移行する。部分意思決定の調整は集権的意思決定を通じて行われる。」²³と。

ハイネン（およびザバスイル）は、右にみたように包括的な総合的計画設定を集権的意思決定と結びつけながらも、そこには依然として分権的性質の存在する可能性をつぎのように指摘する。「追加的な意思決定によつて具体化されるべきである一般的行動規程だけを演繹することのできる概略的計画しか総合計画が意味していないときには、組織的意思決定過程の分権的特性は勿論変らない。」²⁴と。あるいは、「総合計画が一般的行動規程（命令）から成り立っているときには、組織的意思決定過程の分権的特性は変らない。」²⁵と。なぜならば、「一般的行動規程は、個別的行動に直接的に移されるのではなく、追加的な意思決定を通じて具体化される。」²⁶からであるという。そして、こうした分権的特性が存在する場合、包括的な総合的計画設定による「調整は、組織の上位目標と手段・目的関係にあるような一般的命令あるいは目標の指示によって行われる。」²⁷という。

このような包括的な総合的計画設定によつて意思決定の調整を行う場合に、ケンツァーレン・レヒヌンクはどのような機能を果たしうるのであろうか。なお、この場合における意思決定の調整は目標指示によつて行われる

ということが、フィードバック情報の変換による調整の場合とは異なっていることに注意しなければならない。

ハイネンによれば、「……目標指示による分権的意思決定過程の指導のための用具が、最近ケンツァーレン・レヒヌンクのなかに見い出される。経営経済の活動領域の計量可能な経済的値は、ケンツァーレンのかたちで責任ある意思決定担当者に目標値および統制値として指示される。」⁸⁰という。また、同様の指摘はつぎの表現にもみられる。「実践においては、連続的意思決定過程が支配的である。この場合においても、部分意思決定の調整は、総合的計画設定を行わないでは、完全に行うことができない。個々の課題担当者の成果が適当な上位目標の遂行へと至るべきならば、課題・意思決定担当者は照応する目標情報を必要とする。その場合、ケンツァーレン・レヒヌンクに一定の意義が与えられる。」⁸¹と。ケンツァーレン・レヒヌンクの機能は、具体的にはたとえばつぎのように説明されている。「組織の部分意思決定の調整と経営経済事象の指導とにたいして、特にケンツァーレンは指示情報として貢献する。しかしながらそのときには、ケンツァーレンは、部分最適化基準として上位目標にたいして真の手段・目的関係になければならず、意思決定担当者にとって操作的な行動目標を意味していなければならない。」⁸²と。したがって、「ケンツァーレンの調整機能あるいは指示機能は、……そうした組織ピラミットにとって適当でありできるかぎりケンツァーレン・ヒエラルヒーというかたちをとるケンツァーレン・システムにたいする要求へと至る。」⁸³のである。いずれにせよ、「意思決定課題と実施課題が人間の間で区分されている場合、個々の課題担当者には方向づけ手段が指示情報のかたちで伝達されなければならない。ここにおいても、ケンツァーレン・レヒヌンクは利用することができる。」⁸⁴のである。ここにみたように、ハイネンによれば、ケンツァーレンを指示情報として機能させることが可能であり、ケンツァーレン・レヒヌンクは、包括的な総合的計画設定による意思決定の調整に

たいしても貢献しうるものなのである。

なお、右における引用は、意思決定過程の実現局面におけるケンツァーレン・レヒマンク機能について述べた部分からであり、そのことは、包括的な総合的計画設定による意思決定の調整が実現局面において行われることを意味しているのである。そして、前述したように、フィードバック情報の交換による意思決定の調整は、意思決定過程の計画設定局面において行われると考えることができるのである。

以上においてみてきたように、意思決定の調整方法として、ハイネンは、意思決定が分権化されている場合にはフィードバック情報の交換による調整を、集権化されている場合には包括的な総合的計画設定を挙げている。そして、それらのそれぞれにたいして、ケンツァーレン・レヒマンクは貢献を期待できるのである。勿論、すでにみたように、現実には完全な分権化も完全な集権化も存在しないということに注意しなければならない。

注 (1) ③ Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 55, 前掲訳書、五二ページ。

(2) Ebd., S. 55, 同訳書、五二～五三ページ。

(3) Ebd., S. 170, 同訳書、一九一～一九二ページ。

(4) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 42.

(5) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 55, 前掲訳書、五三ページ。同じ指摘は、

Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 785 にみられる。

(6) Ebd., S. 62, 同訳書、六二～六三ページ。

(7) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 42.

(8) Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 785.

(9) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 256, 前掲訳書、二九五～二九六ページ。ハイ

ネンが意思決定のこうした調整方法を示しているのは、経営経済学の形成課題の具体的展開として経営経済の意思決定モデルを論じる部分においてである。ハイネンは、組織的な意思決定過程への意思決定モデルの組入れに関する問題領域の一つとして、意思決定モデルが組織的な部分意思決定の調整にたいしてどのような貢献をなしかつという問題を取り上げているのである (Ebd., S. 253, 同訳書、二九一ページ)。また別の文献においては、意思決定の調整方法が、「I、経営経済における情報とコミュニケーション」という章の「2、情報の流れ」という節において、「情報の伝達」という項のもとに「コミュニケーションおよび意思決定の分権化・集権化に結びつけられて取り上げられている (E. Heinen und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 785)。

- (1) ⑧ Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 785.
- (2) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 256, 前掲訳書、二九六ページ。
- (3) ⑨ Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 785.
- (4) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 164.
- (5) Ebd., S. 148.
- (6) Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786.
- (7) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 164.
- (8) Ebd., S. 149.
- (9) ⑩ 意思決定過程の詳細については、つぎの拙稿を参照のこと。拙稿「意思決定の構造——意思決定会計の貢献対象に関する分析——」、『経営論集』(明治大学経営学研究所)、第二八巻第三号(昭和五六年三月)、三一―四四ページ。なお、ここでは、つぎのようなことが指摘されている。計画設定局面における意思決定過程は意思形成の過程であり、刺激局面、探求局面、最適化局面を包含し、実現局面と統制局面における意思決定過程は意思貫徹の過程であり、実現局面あるいは実行局面と、目標達成決定局面あるいは統制局面とを包含している。もっとも、統制は、意思形成と意思貫徹の過程全体に及んでいる。

⑪ Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786.

⑫ Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 257, 前掲訳書、二九六ページ。

- ② Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786.
- ③ Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 257, 前掲訳書「二九六ページ」。
- ④ Ebd., S. 257, 同訳書「二九六ページ」; ders. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786.
- ⑤ Ebd., S. 110, 同訳書「一一九ページ」。
- ⑥ Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786. なお、ケンツァーレン・レヒメンクについては、つぎのように説明されている。「ケンツァーレン・レヒメンクは、個々の意思決定担当者の情報需要に適合させるために、経営における会計的數字資料を要約し変形する。ケンツァーレンは、絶対数あるいは相対数として理解することができ、ケンツァーレンは、数量化可能な経済的値を、問題に関連した簡潔な數字形態で表現する。」(Ebd., S. 786)と。
- ⑦ Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 151. なお、ハイネンは、ケンツァーレン・ヒエラルヒーの例として、周知のデュボンシエーマを示している (Ebd., S. 152)。
- ⑧ Ebd., S. 164f.

四、同時的意思決定と連続的意思決定

ところで、ハイネンは、(1) 意思決定担当者、(2) 意思決定対象、(3) 意思決定結果、(4) 意思決定過程という四つのメルクマールに基づいて、意思決定を分類している。⁽¹⁾ 前節においてみた集権的意思決定と分権的意思決定は、(1) 意思決定担当者をメルクマールとして分類する方法の一つである。そして、(4) 意思決定過程の観点からみた場合、意思決定は、(4) 同時的意思決定と連続的意思決定 (simultane und sukzessive Entscheidungen) あるいは、(4) プログラム化可能な意思決定とプログラム化不可能な意思決定 (programmierbare und nicht programmierbare

Entscheidungen) とに分類されるという。本稿では、前者の分類に注目しなければならない。ハイネンによれば、「意思決定の調整のための経営経済上の用具の精緻化は、同時的意思決定過程と連続的意思決定過程との区別を通じて行われる。」⁽²⁾からである。

それでは、同時的意思決定と連続的意思決定は、どのように区別されるのであろうか。ハイネンによれば、「この場合の区分基準は、行動変数決定の時間的順序である。」⁽³⁾という。そして、「同時的意思決定過程においては、すべての意思決定事項の最終的決定が同時に行われる。」⁽⁴⁾であり、「同時的意思決定過程においては、すべての行動パラメータの決定が同時に一つの意思決定によって行われる。」⁽⁵⁾という。そしてハイネンは、組織上の条件を欠いているために、この「……同時的意思決定は、意思決定の集中が可能な企業の一部の領域内でのみ実行できにすぎません。」⁽⁶⁾とするのである。

また、「連続的意思決定過程においては、部分意思決定の行動パラメータが段階的に順々に決定される。」⁽⁷⁾という。連続的意思決定においては、時間的に先行する段階的意思決定は、最終的意思決定として把握されるのであり、後の段階の与件なり出発点を形成する。しかし、後に行われる部分意思決定はしばしば困難を生じさせるのであり、それによって、以前の部分意思決定の修正へと至るフィードバック過程が喚起されるという。⁽⁸⁾

同時的意思決定と連続的意思決定は、意思決定の集権化と分権化にたいして密接な関係をもっている。その点をハイネンはつぎのように指摘している。「連続的意思決定過程と分権的意思決定過程、同時的意思決定過程と集権的意思決定過程との間には、緊密な結びつきが存在している。同時的意思決定は、意思決定過程のかなりの集権化を前提とする。連続的意思決定は、分権的意思決定過程で妥当する。」⁽⁹⁾と。

しかしながら、右の表現については、若干の注意が必要である。ハイネンは、連続的意思決定が集権的意思決定と結びつく可能性を、否定しているわけではないのである。それは、前節でみたように、包括的な総合的計画設定によって個々の意思決定を調整する場合には、意思決定の調整が集権的意思決定によって行われることになるが、そうであるとしても、総合計画が一般的行動規程あるいは概略的計画しか意味していないときには、それが追加的な意思決定によって具体化されなければならないからである。したがって、つぎのような表現のほうが、ハイネンの理解を一層適切に示しているであろう。「同時的意思決定過程の実行は意思決定の集権化を前提にしている。しかしながら、集権的意思決定は連続的性質をもちうるのである。分権的意思決定過程は、実際のところつねに連続的である。」と。分権的意思決定は連続的意思決定であり、また、集権的意思決定は原則的には同時的意思決定であるが、連続的性質をもちうるのである。

— 集 論 營 經 —

- 注 (1) Heinen, E., *Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre*, a. a. O., S. 41 ff.
 (2) Heinen, E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 257, 前掲訳書、二九六ページ。
 (3) (4) Heinen, E., *Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre*, a. a. O., S. 44.
 (5) Heinen, E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 170, 前掲訳書、一九二ページ。
 (6) Heinen, E., *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 213, 植木英治訳「今日の経営経済学——研究と実践に対する意思決定理論の意義——」、『大阪経大論集』(大阪経大学会)、第一二〇号(昭和五二年十一月)、二六六ページ。
 (7) Heinen, E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 170, 前掲訳書、一九二ページ。
 (8) Ebd., S. 170, 同訳書、一九二ページ und S. 257, 同訳書、二九六ページ; ders., *Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre*, a. a. O., S. 44.

- (9) Ebd., S. 170, 同訳書、一九二ページ。
(10) Ebd., S. 257, 同訳書、二九六ページ。

五、むすび

本稿においては、まず最初に、経営経済の構造としての分業を取り上げ、意思決定の調整が必要になるという論理をみていった。そして、意思決定の調整のためには、情報交換・コミュニケーションが不可欠であり、会計はその過程を担当することになるということが示された。

つぎに、意思決定の調整方法が、意思決定の分権化と集権化に結びつけられて明らかにされた。分権化の場合には、フィードバック情報の交換により意思決定の調整が行われ、集権化の場合には、包括的な総合的計画設定により意思決定の調整が行われるのであった。しかし同時に、包括的な総合的計画設定による調整の場合にも、組織的意思決定過程の分権的性質が存在しうることが指摘された。そして、意思決定のそれぞれの調整方法においてケンツァーレン・レヒヌンクがどのような機能を果たしうるかが示されたのであった。

そして前節においては、意思決定の調整方法についての議論を深めるために、同時的意思決定と連続的意思決定との区別が取り上げられた。そこで示されたのは、同時的意思決定と集権的意思決定、連続的意思決定と分権的意思決定の結びつきであり、集権的意思決定は連続的性質をももちうるということであった。

ハイネンは、集権的・同時的意思決定と分権的・連続的意思決定を意思決定の二つの調整方法と結びつけ、つぎ

のように要約している。「組織的意思決定過程の考えうる特徴づけは、連続体をなしている。この連続体の一つの極点は、詳細な総合計画という成果を伴った完全な集権的・同時的意思決定過程に認められる。他の極点には、総合的計画設定を行わないで、フィードバック情報による意思決定の相互的調整に基づく完全な分権的・連続的意思決定過程がある。意思決定の調整の枠内でのフィードバック情報の重要性の増加と総合的計画設定の重要性の減少がそこに示されている。」⁽⁴⁾と。意思決定の集権化と分権化の程度は非常に多様であり、現実においては、完全な集権化も完全な分権化も存在しないのである。

ここで、本稿のむすびとして、ハイネンの論理をさらに若干延長して考えてみることにしよう。

ハイネンによれば、現実においては、意思決定の完全な集権化も完全な分権化も存在しないことから、包括的な総合的計画設定による調整とフィードバック情報の交換による調整という二つの調整方法の一方だけが利用されるべきではないことになる。ハイネンも右で述べているように、フィードバック情報や総合的計画設定の重要性が、完全な集権化と完全な分権化との間の現実の意思決定の位置によって相違してくるのである。言い換えるならば、実際の意思決定が完全な集権化と完全な分権化との間のどこに位置するかによって、二つの調整方法の適当な組み合わせが要求されることになるであろう。したがって、現実におけるケンツァーレン・レヒヌンクの機能についても、すでにみてきた完全な集権化あるいは完全な分権化というような極端な場合における議論だけでは不十分であり、本稿の第三節でみたように単純に述べることはできないのである。現実における意思決定の調整のために二つの調整方法の適当な組み合わせが要求されるならば、それに貢献するケンツァーレン・レヒヌンクの機能も、調整方法の組み合わせに対応したものが当然要求されることになる。したがって、意思決定の調整のためにケンツ

アーレン・レヒヌンクにたいして期待される機能は、意思決定の集権化と分権化の程度の多様性にしたがって、きわめて多様な姿をとることになるであろう。言い換えるならば、意思決定の調整のためにケンツァーレン・レヒヌンクが果たすべき機能は、企業の組織構造により規定されることになるのである。

また、第三節で指摘したように、ケンツァーレン・レヒヌンクは、フィードバック情報の交換による調整の場合には意思決定過程の計画設定局面において調整手段としての機能を果たし、包括的な総合的計画設定による調整の場合には意思決定過程の実現局面において調整手段としての機能を果たした。このことは、意思決定の調整が意思決定過程のどの局面において行われるかが、組織構造に密接に関連しているということの意味しているのである。⁽²⁾

このように考えるならば、ハイネンが、「経営経済学には、調整用具の投入に関して実践的・規範的命題を提供するような現実に合致した調整用具の体系がない。言明の体系は、意思決定過程の集権化か分権化、情報の処理と相互交換、ならびに目標指示に関するメタ意思決定を含まなければならないであろう。」⁽³⁾と述べているのも、ハイネンの論理からすると当然の帰結になるのである。少なくとも現在時点における研究の蓄積は、そのように述べることを許しているのである。したがって、ケンツァーレン・レヒヌンクが意思決定の調整のために果たすべき機能については、今後、組織構造と関連させて、理論的、実証的研究を一層蓄積することが必要であろう。

注 (1) Heinen, E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 257, 前掲訳書、二九七ページ。ハイネンが意思決定の調整方法を取り上げるのは、第三節の注(10)で示したように、意思決定モデルが部分意思決定の調整にたいしてどのような貢献をなしかつという点について検討するためである。ハイネンによれば、「意思決定モデルは、このような(II)フィードバック情報の交換による調整のような……(森) 相互的適応の過程では、部分意思決定の調整にたいしてどのような貢献もしない。」が、「他方、意思決定モデルの重要性は、包括的な総合的計画設定による調整の場合に評価され

る。」と云う (Ebd., S. 257, 同訳書、二九六ページ)。そしてさらに、「意思決定モデルは、とりわけ同時的意思決定過程において調整用具として重要性をもっている。組織の課題の調整は、多数の意思決定事項が唯一の意思決定モデルの解を通じて同時に確定されればそれだけ良くなる。」(Ebd., S. 257, 同訳書、二九七ページ) のであり、「同時的意思決定モデルだけが、部分意思決定の最適調整を保証する。」(Ebd., S. 258, 同訳書、二九八ページ) という。しかし、「包括的な同時的意思決定モデルの可能性は、実際には依然として制約されている。連続的意思決定過程が支配的である。」(Ebd., S. 258, 同訳書、二九七ページ) という。

(2) たとえば、ケンツァーレンを業務執行上の責任単位と結びつけて表現している予算が意思決定の調整のために果たすべき機能は、分権化と集権化の程度の違いによって相違するのであり、それによって予算過程のどの段階において意思決定の調整が行われるかが規定されてくる。したがって、意思決定の調整のために予算が果たすべき機能については、一義的な解答は存在しないことになり、組織構造に依存することになる。またそれは、予算を組織構造と密接に結びつけて研究する必要性を示唆しているのである。

(3) Heinen, E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 261, 前掲訳書、三〇一ページ。なお、「この方向への一段階としてのみ、プレチャーレ・レンクンク的重要性と実際の適合性が評価される。」という。