

## 階層構造組織における経営指標計算の機能-E・ハイネンの所説をたどって-

メタデータ	言語: Japanese 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	<a href="http://hdl.handle.net/10291/4477">http://hdl.handle.net/10291/4477</a>

# 階層構造組織における経営指標計算の機能

——E・ハイネンの所説をたどって——

森

久

## 目次

- 一、はじめに
- 二、企業目標
- 三、組織の階層構造
- 四、目標指示と経営指標計算
  - (一) 目標指示の意義
  - (二) 経営指標計算の機能
- 五、経営指標計算の限界
- 六、むすび

## 一、はじめに

企業における経営管理は個々の経営管理者の意思決定の結果であると理解するならば、経営管理のために経営指標計算がどのような利用可能性を有しているかという問題についての議論は、意思決定にたいする経営指標計算の貢献に関する検討を意味している。そこにおいては、まず第一に、意思決定過程を計画設定局面、実現局面、統制局面に区分し、それらのそれぞれにおいて経営指標計算がどのように機能しうるかが明らかにされねばならないだろう。<sup>(1)</sup>

しかしながら、門田安弘教授の言われるように、「現代企業は、経営管理の構造が意思決定権限と結果説明責任について階層的な委譲構造をなしている。」<sup>(2)</sup>のであり、そこにおける経営指標計算の機能については、特別の検討を必要とするように思われる。企業が階層構造組織であることによって経営指標計算にたいしてどのような役割が与えられるかという問題は、右の問題と重要な関連を持つとしても、別個に取り上げるだけの内容を有しているのである。意思決定は組織階層のあらゆる水準で行われるのであり、そこにおける経営指標計算の機能は、意思決定過程一般にたいする貢献について取り上げるだけでは不充分であろう。

本稿では、以上のような認識に基づいて、意思決定指向的経営経済学を主張する現代西ドイツの代表的経営経済学者であるエドムント・ハイネン (Edmund Heinen) の所説を取り上げることにする。

注 (1) この点については、つぎの別稿においてすでに取り上げた。

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)、第二八卷第三号(昭和五六年三月)、二五〇—二五三ページ。

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。

(2) 門田安弘著『多目標と階層組織の管理会計』昭和五三年、三九ページ。

## 二、企業目標

階層構造組織において経営指標計算が果たす機能は企業目標と重要な関連を持っているので、まず最初に、企業目標に関するいくつかの論点を取り上げることとする。

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っている。」<sup>(1)</sup> として、「経営経済学は、その形成課題のなかで、実際の目標に有効な行動を提言しなければならない。これは、追求目標の認識を前提とする。」<sup>(2)</sup> のである。したがって、「実践的・規範的科学としての経営経済学は、その理論的研究にさいして、現実と一致する経営経済の目標を基礎にしなければならない。」<sup>(3)</sup> のである。もし現実とは異なる目標に基づいて理論が構築されるならば、その理論は現実から乖離したものになり、経営経済学は有効かつ適切な提言を行うことが不可能になるであろう。ハイネンによれば、「目標設定は、企業理論的分析の対象ではなく、出発点を形成する。したがって、企業家により追求される目標は、問題に高められるのではなく、与件として前提とされるべきであ

る。<sup>(4)</sup>」という。

それでは、ハイネンは、どのような企業目標を考えているのであろうか。ハイネンによれば、「経営経済は、原則として、相互に関係する複数の目標を追求する。<sup>(6)</sup>」のであり、そうした目標の概念規定にさいしては、三つの次元が顧慮されなければならないという。ハイネンは、その三つの次元について、つぎのように説明している。「経営経済の目標を定式化して確定する場合、目標の内容、追求程度および時間的関連という三つの次元が考慮されなければならない。目標はたとえば利益追求あるいは売上高追求を内容としてもちうる（目標内容）。さらに、目標の実現がいかなる期間に関係すべきかを精確に規定することが必要である（目標の時間的関連）。最後に、範囲が制約されているいは制約されないで目標が追求されるべきかどうかが決まなければならない（目標達成の程度）。」と。

それでは、特に目標内容についてみてみよう。ハイネンによれば、「目標内容の解釈は、明瞭な（操作的な）目標定式化へと至らなければならない。」<sup>(7)</sup>という。「目標内容の操作的な定式化は、意思決定の結果を確認し目標達成を検討することを可能にする。」<sup>(8)</sup>からである。そして、「目標は、目標の達成度を測定しうる測定規定が存在しうる場合に操作的である。」<sup>(9)</sup>のであり、「目標の操作性という特性は、組織の指導階層の水準に依存する。」<sup>(10)</sup>という。したがって、「操作的な目標定式化は、それぞれの組織参加者の情報状態と思考能力を考慮しなければならない。」<sup>(11)</sup>のである。また、「目標の操作性は、その数量化可能性と密接な関係をもっている。」<sup>(12)</sup>のであり、「操作性にとって、目標達成の測定可能性が決定的である。」<sup>(13)</sup>という。そして、「測定可能性に応じて、経営経済の目標を、数量化が可能な目標と数量化が不可能か困難な目標とに細分することができる。」<sup>(14)</sup>のである。

目標内容について、ハイネンは、a 利益追求、b 売上高追求、c 経済性追求、d 企業潜在力の確保、e 流動性の確保、f 独立性・提携追求、g 威信追求、h 権力追求、i 倫理的・社会的志向、j その他  
 の目標観念を挙げている。<sup>(45)</sup> 勿論、これらの企業目標が並立的に存在しているわけではない。「市場経済体制における企業にたいしては、営利経済性原理が妥当する。」<sup>(46)</sup> であり、「営利経済性原理は、利益追求あるいは収益性追求に表現される。」<sup>(47)</sup> のである。したがって、「市場経済体制においては、利益目標が一定の優位を示す。」<sup>(48)</sup> のであり、「利益動機は、依然として、企業行動の最も重要な原動力を意味している。」<sup>(49)</sup> のである。そして、利益追求の下位目標として、売上高追求と経済性追求が位置づけられる。「手段—目的検討は、期間利益のプラスとマイナスの概念的構成要素を適当な下位目標の定式化に使用する場合に引き継がれる。このような下位目標は、売上高追求と経済性追求である。」<sup>(50)</sup> と。

また、企業目標を考える場合には、不確実性の問題が重要である。不確実性に由来して安全性の追求が必要になるのである。ハイネンは、その点について、つぎのように指摘している。「すべての経営経済は、統制がかなり困難な環境の中にある。それゆえに、その意思決定は大きな不確実性を負わされている。不確実性は経営経済の存在を脅やかす。それゆえに、安全性追求は重要な役割を果たす。……安全性追求は、市場経済的前提の下においては特に重要である。」<sup>(51)</sup> と。そして、「安全性追求は、多くの目標定式化に表現されてくる。とりわけ、それは、企業潜在力の確保と流動性の確保と名づけられる二つの目標集団に現れる。」<sup>(52)</sup> のである。

さらに、非貨幣的目標については、ハイネンは、「社会学や心理学の研究成果は、権力追求や威信追求のような非貨幣的目標観念も、意思決定過程において、重要ではあるが把握することが困難な役割を果たす。」<sup>(53)</sup> と述べてい

る。

右にみてきたような種々の企業目標は、どの経営経済にたいしても同じように妥当するわけではない。個々の経営経済で目標システムは異なっているのであり、そうした「経営経済における目標システムの相違の原因は、たとえば経済体制、利害者集団の権力構造、法律形態、経営規模、従業員の人数構成のような影響諸要素にある。」のである。したがって、「経営経済の追求目標に関する一般的言明は、ほとんど不可能である。」といえる。

ところで、ハイネンによれば、「……企業目標は、同じ水準上に別れて並存しているわけではない。むしろ、論理的観点においても経験的観点においても、目標集合の個々の要素の間に依存性を確認することができるのである。」という。したがって、「最適の意思決定のためには、この依存性についての知識が必要とされる。」のであり、「すべての意思決定は、目標の明確な定式化と並んで、目標間に存在する関係が認識され分析されるということを前提としている。」のである。そしてそのためには、「こうした関係の考慮の下に、これらの目標は、さらに、目的に役立つ基準にしたがって分類され体系化されねばならない。」のである。

それでは、企業目標相互の間にどのような関係があるのであろうか。ハイネンによれば、つぎの三種類の関係に区分することができるという。

- (a) 目標Aは目標Bにたいして競合的關係、補完的關係、無差別的關係にある。
  - (b) 目標Aは目標Bより重要である。
  - (c) 目標Aと目標Bは上位目標—下位目標の關係にある。
- こうした三つの關係タイプにより、企業目標はそれぞれ、(a) 補完的目標、競合的目標、無差別的目標、(b) 主

要(第一次的)目標と副次(第二次的)目標、(c) 上位目標、中間目標、下位目標に分類されるのである。

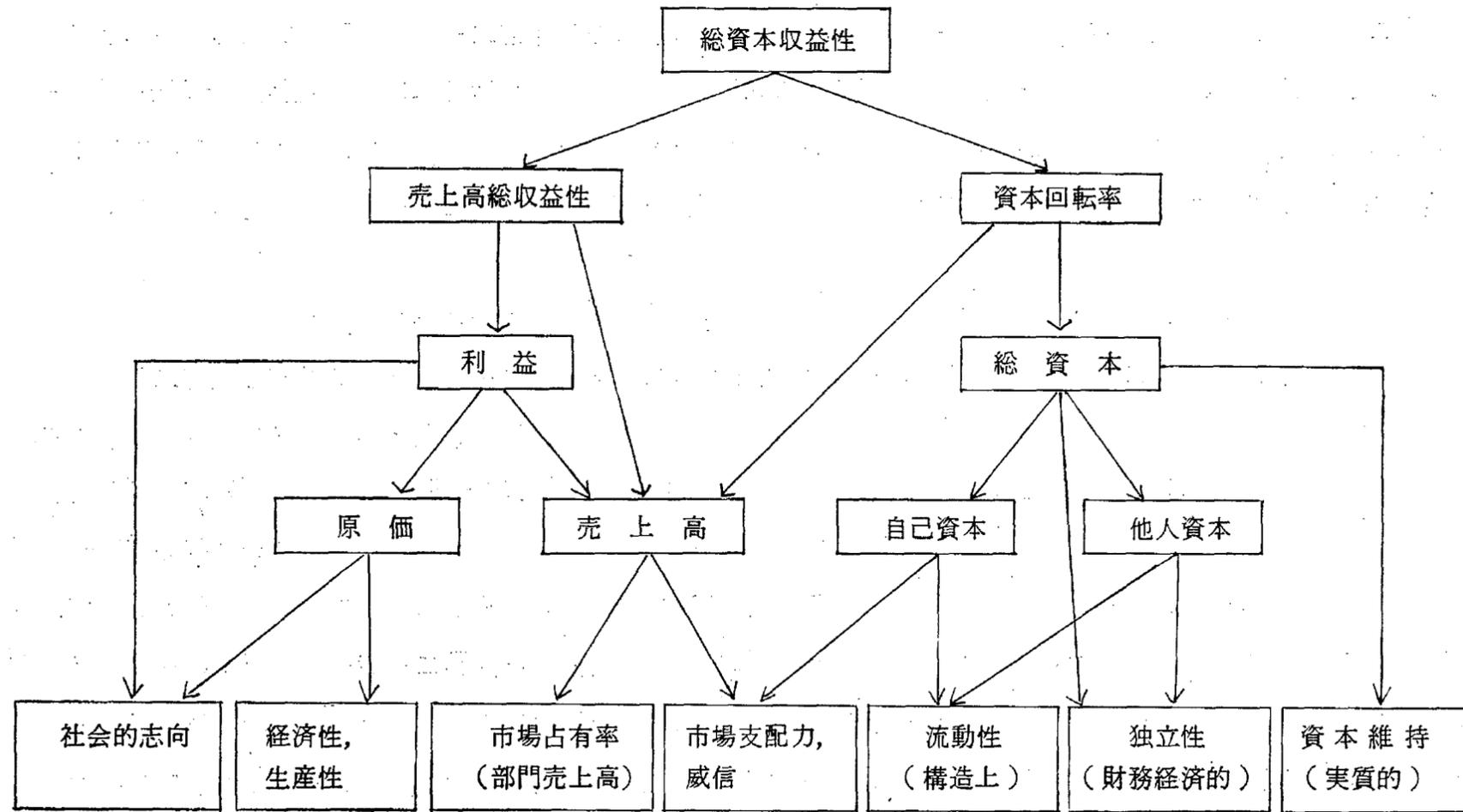
階層組織における経営指標計算の機能を考えるためには、(c) 上位目標、中間目標、下位目標という分類に注目しておく必要がある。この分類は、「目標集合の諸要素が目標集合の他の要素の実現のためにそれぞれどの程度『手段特性』を示すかということにしたがって、目標集合の諸要素を秩序づけ」たものであり、こうした「目標関係に関する言明は、手段—目的関係に関連している。」<sup>82</sup>のである。そしてそうした「手段—目的関係の解明は、一般的言語慣用の二つの観点に基づかなければならない。」<sup>83</sup>という。ハイネンは、目標に関する言明と結びつけて手段—目的関係を用いる場合の二つの観点を、つぎのように示している。<sup>84</sup>

一 「目標Z<sub>1</sub>と目標Z<sub>2</sub>との間に手段—目的関係が存在する」という言明は、「目標Z<sub>1</sub>は下位目標であり、目標Z<sub>2</sub>は上位目標である」という記述と同義である。

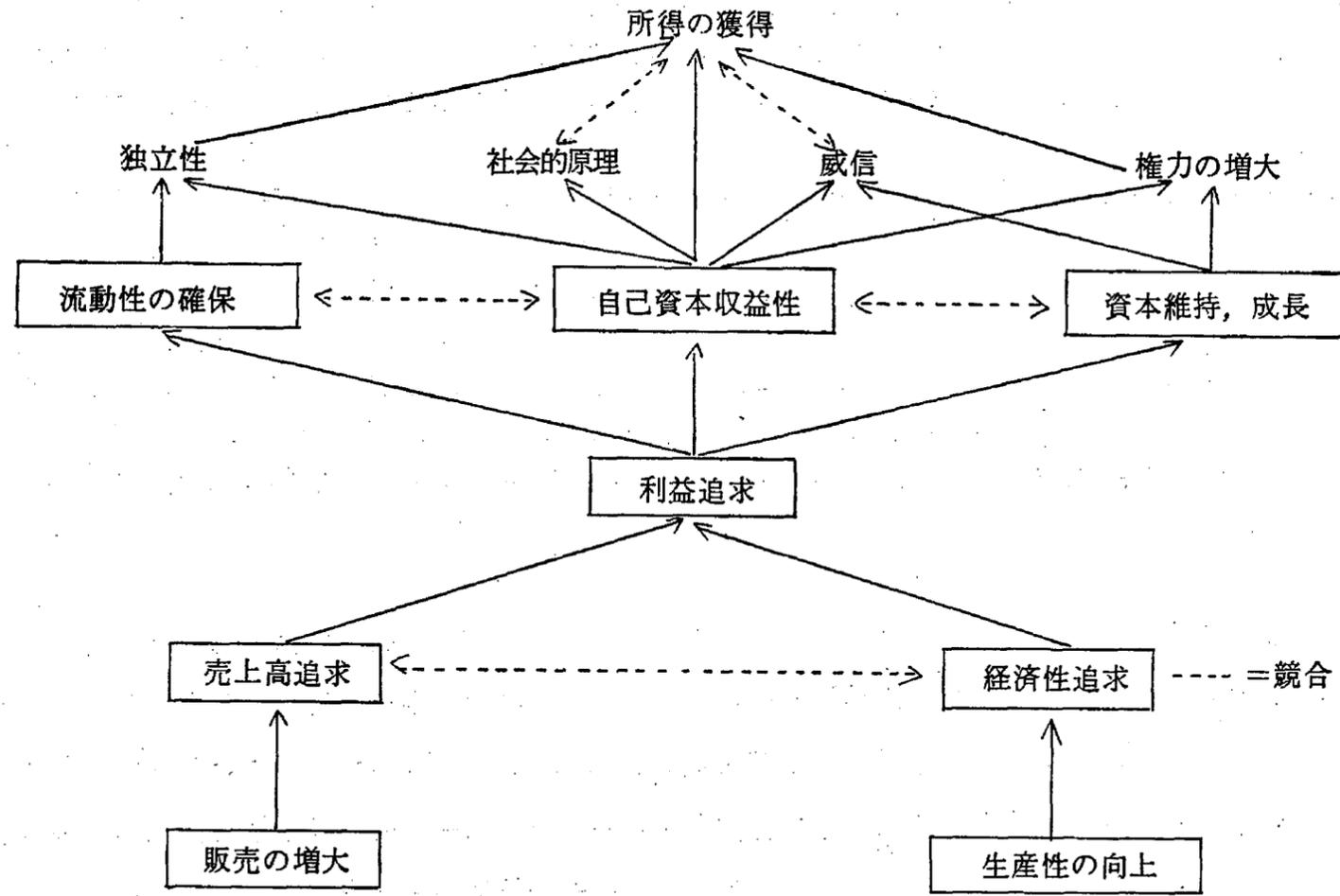
二 二つの目標間の推定される手段—目的関係は、特定の意思決定課題に関する上位目標を下位目標に置き換えることができるという暗黙の仮定に基づく。「目的に対する手段」という関係は、「に置き換え可能」という関係と同義である。

ハイネンによれば、「この二つの言明は、補充関係に基づいている。」<sup>85</sup>という。そして、「たしかに手段—目的関係はつねに補充性に基づいている。しかし、それにもかかわらず、目標間の部分的競合は存在しうる。」<sup>86</sup>のである。

また、「手段—目的関係は、目標階層が成立するように所与の目標集合を秩序づけることを可能にする。」<sup>87</sup>という。そしてハイネンは、目標間の手段—目的関係をメルクマールとして、第1図のような演繹的指向の手段—目的シエマと、第2図のような帰納的指向の手段—目的シエマを示している<sup>88</sup>のである。ハイネンによれば、第1図のよう



第1図



第2図

な「例は、たしかに、総資本収益率からほとんどすべての重要な目標内容を導き出すことができるということを示している。しかしながら、『総収益性の上昇』という目標設定は、営利追求の現実的解釈をあまり意味していない。」<sup>40)</sup>という。そこでハイネンは、第2図のような図を示すのである。

しかしハイネンは、演繹的指向の手段—目的シエーマも帰納的指向の手段—目的シエーマも、つぎのように二つの点で拡張を必要とするとしている。「一方で、これらの体系は、企業階層の上位水準における指示、指揮、統制に役立つものである。中位や下位の水準のためには、副次目標や最終的には行動パラメータの十分な具体化が行われねばならない。他方で、意思決定担当者にたいしては、意思決定領域を限定する経営内外の与件が伝達されなければならぬ。」<sup>40)</sup>と。

注 (1) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Wiesbaden 1977, S. 35, 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、二九ページ。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) Heinen, E., a. a. O., S. 102, 同訳書、一〇八—一〇九ページ。

(3) Heinen, E., a. a. O., S. 99, 同訳書、一〇五ページ。

(4) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 28.

(5) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 102, 前掲訳書、一〇九ページ。

(6) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Aufl., Wiesbaden 1978, S. 46f.

- (5) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 103, 前掲訳書' 一一〇ページ。
- (6) Heinen, E., a. a. O., S. 104, 同訳書' 一一一ページ。
- (7) ハイネンは個々の目標内容についていろいろの文献で述べているが、たとえばつきを参照のこと。Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 59 ff. なお、この論稿において、この部分の紹介が行われている。岡部光宏稿「企業目標のシステムと組織的意思決定過程——その1」Dr. E. Heinen の所論を中心として」『専修商学論集』(専修大学学会)、第15号(昭和四八年六月)、八三〇八七ページ。
- (8) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 111, 前掲訳書' 一一〇ページ。
- (9) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 46.
- (10) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976, S. 35.
- (11) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 115, 前掲訳書' 一一五ページ。
- (12) Heinen, E., a. a. O., S. 118, 同訳書' 一一八ページ。
- (13) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 46.
- (14) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 110, 前掲訳書' 一一九ページ。
- (15) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 89.
- (16) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 50.
- (17) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 89.
- (18) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 50.
- (19) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 103.
- (20) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 108, 前掲訳書' 一一七ページ。

- ⑧ Heinen, E., a.a.O., S. 108f., 同訳書、一一七ページ。
- ⑨ Heinen, E., a.a.O., S. 109, 同訳書、一一七ページ。
- ⑩ Heinen, E., a.a.O., S. 109, 同訳書、一一八ページ。
- ⑪ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 104.
- ⑫ Heinen, E., a.a.O., S. 128 und S. 130. なお、ハイネンは、利益追求あるいは収益性追求を目標システムの中心に置いたうえで、その他の企業目標を秩序づけるために、つぎのようなメルクマールを使用している (E. Heinen, a. a. O., S. 126 ff.)。
- 一、目標の相対的重要性
- a)、他の目標の制約的定式化
- b)、他の目標のその時々々の非制約的定式化
- 二、目標間の手段—目的関係
- a)、演繹的指向の手段—目的シエーマ
- b)、帰納的指向の手段—目的シエーマ
- なお、この部分については、岡部光宏前掲稿、九四—一〇四ページにおいて、紹介と注目すべき検討が行われている。
- ⑬ Heinen, E., a.a.O., S. 129.
- ⑭ Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 168.

### 三、組織の階層構造

ハイネンは、基礎モデルとして、経済する人間モデル、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、説明を加えている<sup>(1)</sup>。それらは、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。」<sup>(2)</sup>という。「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。」<sup>(3)</sup>のである。

本稿では、三つの基礎モデルのなかでも、特に経営経済の基礎モデルに注目しなければならない。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。」<sup>(4)</sup>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。」<sup>(5)</sup>と。

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。本稿は、経営経済組織が階層構造をとるために、経営指標計算にたいしてどのような機能が期待されるかを問題としている。したがって、本節においては、四つの構造のうち特に階層構造についてみていくことにしよう。

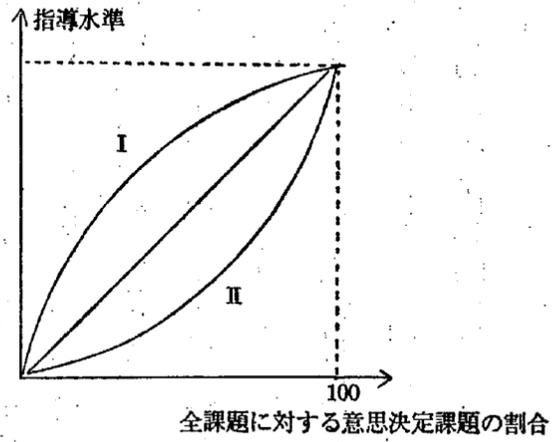
ハイネンは、まず最初に、組織が階層構造をもっていることをつぎのように指摘する。「目標指向的社会システムの個々の組織参加者の仕事の効果的な相互調整は、上位と下位の存在なくしては不可能である。組織参加者の地位は同等ではない。組織構造は、階級の形態(階層構造)をもっている。」<sup>(6)</sup>と。ハイネンによれば、そうした階層構造においては、意思決定の資格がさまざまに配分されており、「このことによって、組織参加者間の指導関係が

現われる。」<sup>(7)</sup>という。

この指導関係について、ハイネンは、最も本質的な観点のみを取り出すとして、つぎのように説明する。「コミュニケーション内容が意思決定前提として受容されるかぎり、コミュニケーションの送信者は、その意思決定主体にたいして権限を行使する。送信者は、受信者の意思決定に影響を与え、それを『指導』する。したがって、送信者は彼にたいして権力をもっている。」<sup>(8)</sup>と。そして、コミュニケーションの送信者と受信者との「権限関係の種類と程度が、組織の階層構造すなわち指導階層を規定する。」<sup>(9)</sup>という。そしてまた、「すべての個々の組織参加者は、フォーマルおよびインフォーマルな権力関係のネットに『組み込まれている。』」<sup>(10)</sup>という。

本稿は、フォーマルな権力関係に基づく階層構造すなわちフォーマルな指導階層を通じて管理を行うためには、経営指標計算にたいして、どのような役割が期待されるかを問題意識としている。ハイネンによれば、「フォーマルな指導階層は、個々の指導職位の階位およびそれと結びついた命令チャンネルを表現している。」<sup>(11)</sup>という。そしてハイネンは、フォーマルな指導階層の形態を記述するための観点をつぎのように三つ挙げて説明している。<sup>(12)</sup>第一の観点は、部下に達する命令チャンネル（「ライン」）の数、すなわち一人の組織参加者に指示を与えねばならない上司の数であり、第二の観点は、指導の幅あるいは統制の幅である。なおこの場合、指導の幅は、指導職位の部下の数によって決められるという。そして、第三の観点は、「ピラミッド」の形態である。

さらに、ハイネンによれば、「経営経済の階層構造が一般に複数の指導水準をもっているという事実は、すでに意思決定過程の分権化を示している。この分権化の程度はさまざまでありうる。」<sup>(13)</sup>という。そして、第3図のような図を示し、個々の指導階層における意思決定課題と実施課題との関係によって、意思決定の分権化の程度を明らか



第3図

かにしている。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は比較的高い分権化の行われている意思決定過程を示しているという。それぞれの指導階層における意思決定課題と実施課題について、ハイネンはつぎのように指摘している。「階層の各水準は、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。」と。

- 注
- (1) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 35 ff., 前掲訳書, 二九〜一〇二ページ。
  - (2) Heinen, E., a. a. O., S. 35, 同訳書, 二九〜三〇ページ。
  - (3) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 379.
  - (4) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 52, 前掲訳書, 五〇ページ。
  - (5) Heinen, E., a. a. O., S. 58 f., 同訳書, 五七ページ。
  - (6) Heinen, E., a. a. O., S. 59, 同訳書, 五七ページ。
  - (7) Heinen, E., a. a. O., S. 59, 同訳書, 五七ページ。
  - (8) Heinen, E., a. a. O., S. 59, 同訳書, 五八ページ。
  - (9) Heinen, E., a. a. O., S. 60, 同訳書, 五九ページ。
  - (10) Heinen, E., a. a. O., S. 61, 同訳書, 六〇ページ。
  - (11) Heinen, E., a. a. O., S. 61, 同訳書, 六〇ページ。
  - (12) Heinen, E., a. a. O., S. 61 f., 同訳書, 六〇〜六二ページ。
  - (13) Heinen, E., a. a. O., S. 62, 同訳書, 六二ページ。なお、ハイネンは、経営経済における人間の行動を、領域、局

面、階位という三つの観点から記述している (E. Heinen, a. a. O., S. 17f., 同訳書、10～11ページ)。そこにおいては、経営経済における人間の行動は、領域という観点からは調達、生産、販売などに、局面という観点からは計画設定、実現、統制に、そして階位という観点からは意思決定と実施とに区分されている。引用した意思決定課題と実施課題という表現は、階位という観点から人間行動の課題を区分したものである。

#### 四、目標指示と経営指標計算

##### (一) 目標指示の意義

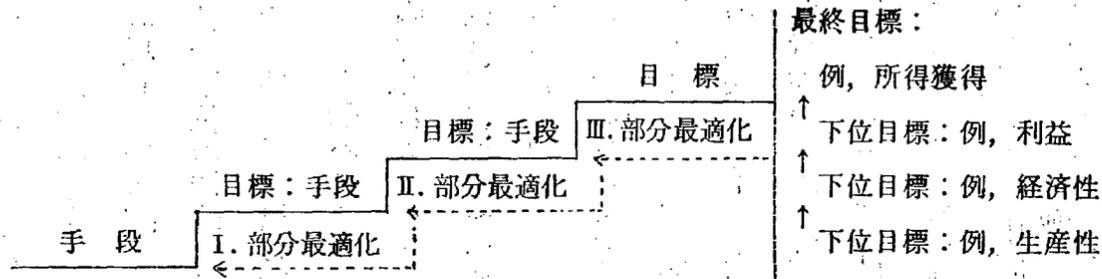
すでにみたような企業目標が形成され、また企業が階層構造組織をとるならば、つぎに問題とされるのは、そうした組織において企業の全体目標あるいは上位目標が階層構造組織においてどのようなかたちで具体化され、それについて経営指標計算はどのような貢献を果たしうるかという点についてである。そこで以下においては、まず初めに、企業階層の中位水準、下位水準において、全体目標あるいは上位目標がどのように具体化されるのかについて、ハイネンの所説をみていくことにしよう。

前節で明らかにされたように、企業は階層構造組織をとっている。そして、通常は、その中位と下位の水準における組織参加者は、上位目標の形成に直接的には参加していない<sup>(1)</sup>。したがって、上位目標の遂行のためには、中位水準、下位水準における組織参加者の行動にたいして、何らかの方向づけ手段が与えられなければならない。「上位目標の決定に直接的には参加していない企業の中位と下位の機関の組織参加者は、適当な目標情報を有する時のみ、自分に割り当てられた課題を最も良く遂行することができる<sup>(2)</sup>。」のである。それゆえに、「——企業目標を考

慮に入れるべきならば個々の課題担当者は適当な方向づけ手段を必要とする。<sup>(3)</sup>のである。

また、ハイネンによれば、「上位目標は、諸部門にとっては、しばしば抽象的な非操作的に定式化された命令を表現している。<sup>(4)</sup>」という。そこでハイネンは、つぎのように、下位目標の指示の必要性を指摘している。「組織の上位や下位の機関にとって、上位目標は一般に操作的ではない。その意思決定担当者には、必要な情報が欠けている。それゆえ、自己の意思決定を方向づけることのできる適切な下位目標が彼にたいして指示されなければならない。<sup>(5)</sup>」と。なおハイネンによれば、操作性は、定義論理的視点も、経験的特に意思決定担当者によって規定される視点も、内容として含んでいる。<sup>(6)</sup> 定義論理的視点によれば、月標は、明確に理解される値で表現できる時に「操作的」と呼ばれ、目標達成の測定可能性に依存して、種々の目標操作性が存在するという。また、意思決定担当者によって規定される視点によれば、意思決定担当者と実施担当者が目標観念を実際の行動によって実現し目標達成を統制することを命令が可能にする時、行動目標は操作的目標であるという。

ハイネンは、企業の全体目標あるいは上位目標の遂行のために目標指示 (Zielvorgabe) が必要であると述べ、その意義をライア (A. P. Raia) の論述を引用してつぎのように指摘する。「企業の全体目標の遂行のために不可欠な行動の分類と統合の前提が作りだされねばならない。このための重要な条件が、中位と下位の企業機関への目標指示である。目標指示は、『完全な与件指示と結びついた特有の基準への短期企業目標の変形を意味している。これは、個人の行動を企業の上位目標と一致させることに貢献する。』<sup>(7)</sup>と。またハイネンは、目標指示の意義について、「適当な中間目標と下位目標の指示によって、すべての部分意思決定を調整し企業の上位目標へと方向づけようとしている。<sup>(8)</sup>」とも表現している。このように、目標指示は、中間目標、下位目標を指向した意思決定と上位



第4図

目標を指向した意思決定とを矛盾なく結合させる機能を持つと考えられることができる。ハイネンによれば、こうした「経営経済組織における目標指示は、上位目標と手段—目的関係にあるような命令の探求を必要とする。」<sup>(9)</sup>という。ハイネンは、この目標指示が部分最適化原理と結びついていることを、つぎのように指摘している。「目標指示は部分最適化原理と結びついている。適当な中間目標や下位目標は、上位目標から導かれるべきである。手段—目的考察によって、経営経済の活動の最も重要な命令を階層的に秩序づけることができる。」<sup>(10)</sup>という。そして、下位目標が上位目標にたいして手段的特性を示す時には、階層的に秩序づけられた目標システムが存在するのであり、「一般的命令は、上位目標から出発して、最終的に単独の命令として直接的な行動指定を表現するまで、しだいに具体化される。」<sup>(11)</sup>という。ハイネンは、部分最適化の原理を、第4図のように示している。<sup>(12)</sup>

部分最適化目標の確定と指示の形態について、ハイネンは、専制的下位目標決定 (autoritative Unterzielsetzung) と参加的下位目標決定 (partizipierende Unterzielsetzung) との二つを挙げている。<sup>(13)</sup> また、下位目標が上司によって法定されるか、あるいは部下の参加が予定されるかは管理形態に依存するとして、専制的目標指示 (autoritäre Zielvorgabe) と参加的目標指示 (partizipierende Zielvorgabe) という表現も行われている。<sup>(14)</sup>

専制的下位目標決定について、ハイネンは、つぎのように説明している。「トップマネジメントは、組織の上位目標ばかりでなく、中間目標や下位目標も専制的に決定する。企業における権限システムは、諸部門の意思決定領域と帰属下位目標との指示によって規定される。中核集団には属さない内部組織参加者にとって、諸基準は影響を与えることのできない要素を意味している。これらの下位目標の遂行は、企業のトップによる厳格な統制システムによってチェックされる。」<sup>(65)</sup>と。このように、専制的下位目標決定においては、組織の中核集団がその他の内部参加者にたいして専制的な目標指示を行うのである。

専制的下位目標決定においては意思決定領域と下位目標とが指示されるが、参加的下位目標決定においては、「企業の中位と下位の機関に意思決定領域を指示することが要求される。」<sup>(66)</sup>という。そして、参加的下位目標決定の下では、「下位の機関は、自己の領域の基準が問題とされるかぎり、目標指示の過程それ自体に参加する。」<sup>(67)</sup>のである。ハイネンは、さらに、ライアの論述を引用してつぎのように表現している。「そうした指導システムにおいては、『すべての組織参加者は、自らに委ねられた責任領域の具体的目標を設定することにたいして責任を負わされる。組織の上位目標との一致を確保するために、これらの目標は直接の上司によってチェックされ承認されるべきである。』それぞれの上位機関は、下位目標の確定のさいに第一次的に勧告機能を実行する。」<sup>(68)</sup>と。ここでも明らかのように、参加的下位目標という考え方も、企業目標と個人目標との適切な統合を推進することにある。<sup>(69)</sup>

注(1) 企業目標とりわけ上位目標の形成にたいしては、多くの集団が、組織への直接的参加あるいは間接的参加によって、自分達の目標を実現しようとする。したがって、目標形成過程は交渉過程である。種々の集団は、目標形成にたいする権限をもっている中核集団と、中核集団の目標設定に影響を与えようとする周辺集団とに区別される。中核集団には、所有者、

トップマネジメント、監督機関、統制機関などがある。周辺集団の目標形成への影響可能性は制約されている。(Vgl., E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 99 ff., 前掲訳書「一〇五～一〇九ページ」; ders., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 203 ff.)

- ② Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 215.
- ③ Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 151.
- ④ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 215.
- ⑤ Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 110, 前掲訳書「一一九ページ」。
- ⑥ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 115 ff.
- ⑦ Heinen, E., a. a. O., S. 215.
- ⑧ Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 51.
- ⑨ Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 110, 前掲訳書「一一九ページ」。
- ⑩ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 216.
- ⑪ Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 171.
- ⑫ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 216.
- ⑬ Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 110, 前掲訳書「一一九ページ」。
- ⑭ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 216 f.

⑨ Heinen, E., a. a. O., S. 217.

⑩ 企業目標と個人目標との間に不一致が生じる理由については、つきにおいて指摘されている。E. Heinen, Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 77 ff.

### (二) 経営指標計算の機能

それでは、目標指示にたいして、経営指標計算はどのような貢献をするのであろうか。

右にみたように、部分最適化目標の確定と指示の形態には専制的下位目標決定と参加的下位目標決定とがあるが、ハイネンによれば、そうした「二つの形態の部分目標決定において、組織における部分最適化問題の実践的解決は、具体的な目標情報の収集を前提とする。これらの情報は、相互に、企業の目標システムに含まれる変数とその諸関係とに関連している。」<sup>(1)</sup>という。そしてそのためには、「権限委譲された部分意思決定の全体、重要な意思決定基準およびそれらの相互依存が全体的に表現されている適当な情報用具をつくることが有益であるように思われる。」<sup>(2)</sup>という。ここでハイネンは経営指標計算に注目する。「これらの問題の解決のために、研究上今までおろそかにされてきた経営会計の部分領域すなわち経営指標計算は、特別の意義を獲得する。」<sup>(3)</sup>というのである。ハイネンは、目標指示と経営指標計算との結びつきを、つぎのように直截に指摘している。「経営経済研究は、長い間組織における目標指示の問題を無視してきた。しかしながら、目標指示による分権的意思決定過程の指導のための手段が、最近経営指標計算のなかに見い出される。経営経済の活動領域の数量化可能な経済的要因は、経営指標のかたちで責任ある意思決定担当者に目標要因および統制要因として指示される。」<sup>(4)</sup>と。

ハイネンによれば、「経営指標を形成する目的は、組織全体あるいは組織の個々の部分単位の給付の測定と判断

である。<sup>(6)</sup>という。具体的内容として、「経営指標計算は、管理者の情報要求に応じて、経営会計の数字資料を圧縮し整える。経営指標のなかで、経営の一つあるいは複数の部分領域の数量化可能な経済的要因が、照応原理 (Entsprechungsprinzip) にしたがって相互に関係づけられる。」と、経営指標計算について表現している。

下位の企業機関への目標指示という観点から経営指標計算を考察すると明らかになる必要条件として、ハイネンはつぎの三つの点を挙げる。<sup>(7)</sup>

一、個々の経営指標は、部分最適化基準として、企業の上位目標にたいして手段—目的関係になければならない。  
二、個々の経営指標は、概観可能でしかも操作的なかたちで、それぞれの組織単位の意味決定領域と実施領域との重要な要因を把握しなければならない。

三、経営指標の全体は、組織の上位目標のできるだけ高い遂行が保証されるように、部分意思決定と部分実施の調整に役立たなければならない。

以下において、この三つの条件のそれぞれについて、ハイネンの所説をたどっていくことにしよう。

まず最初に、上位目標にたいして手段目的関係になければならないという点についてみてみよう。ハイネンによれば、「経営指標は、上位目標において定式化された命令ないしはこれらの命令の構成要素を表現している場合にのみ、組織の部分単位にとって適当な意思決定基準である。このことは内容、程度、時間的決定にあてはまる。」<sup>(8)</sup>という。そして、こうした「手段—目的関係は、追求されるべき上位目標と、部分最適化基準として考えられるべき経営指標との間の補完性のチェックによって、確認されねばならない。同時にその場合、上位目標が達成されるべき程度(欲求水準)が考慮されねばならない。」<sup>(9)</sup>という。ハイネンは、手段—目的仮説によって導き出された中間目標

や下位目標として経営指標を利用した例を示すために、本稿で第1図とした目標システム図を提示し説明している。<sup>10)</sup>

経営指標が部分最適化基準として機能するためには、上位目標にたいして手段—目的関係になければならず、それはまた、階層的な目標システムとして経営指標を利用することを意味している。ハイネンは、経営指標の階層的なシステムについて、「経営指標の指示・調整機能は、直接的に、——実践においてと同様に理論においても——そうした組織ピラミッドにとって適当でありできるかぎり経営指標階層という姿をとる経営指標システムの要求へと至る。」<sup>11)</sup>と述べている。そしてさらに続けて、そこにおける経営指標の機能については、つぎのような指摘をしているのである。「そのようにして展開された経営指標は、経営管理者の見地からすると、目標指示であり同時に企業の上位目標のための部分基準である。下位の機関の見地からすると、それは数量的規範である。それを守ることは、上位の設定目標の達成の前提である。」<sup>12)</sup>と。ハイネンは、企業階層における手段—目的の段階的連鎖と部分最適化の原理を、本稿で第4図とした図によって明らかにしている。<sup>13)</sup>ところが、ハイネンによれば、「理論と実践において経営指標システムを定式化する試みが欠除している。」<sup>14)</sup>という。また同じように、上でみた見解にたいする重大な限定をつぎのように表明している。「すべての企業行為の複雑な相互依存は、正当かつ矛盾のない手段—目的連鎖の形成を妨げる。それに加えて、企業階層のあらゆる段階の意思決定を自動的に調整するために、適当な組織構造とこの垂直的な目標システムを一体化できると考えることは、非現実的であるように思われる。」<sup>15)</sup>と。

つぎに、第二番目の条件についてみてみよう。ハイネンは、経営指標は操作的でなければならぬと、つぎのように指摘している。「(意思決定のための……引用者) 諸基準は、意思決定担当者にたいして、代替案の正しい判断ならびに目標乖離の統制を可能にすべきである。この設定目的に応じるために、経営指標は、操作的な行動目標

として決定されるべきである。さらにそれは、原則的には、それぞれの組織単位の意思決定と実施とによって影響させうる値だけを含む必要がある。」と。

最後に、第三番目の条件についてみてみよう。すでにみたように、「経営指標システムにおいて把握される目標変数の全体は、多かれ少なかれ大きな手段—目的ピラミッドを示している。そのシステムのすべての要素が、部分意思決定の基準を表している。」のである。手段—目的関係に基づいて、上位目標から中間目標、下位目標が導き出され、それらは全体としてピラミッド形態を示すことになる。その場合、ピラミッドの垂直方向すなわち上位目標、中間目標、下位目標の間にコンフリクトが存在しないとしても、ピラミッドの水平方向すなわち中間目標や下位目標の相互間にはコンフリクトが存在する可能性がある。そこで、中間目標や下位目標を基準とする「部分意思決定の調整の枠内で、目標計画すなわち個々の意思決定担当者への下位目標の指示に、特別の意義が与えられる。」のである。ハイネンは、上位目標の最適達成のために部分意思決定の基準が調整されなければならない、したがって部分最適化基準間のコンフリクトを解決する必要性を、つぎのように指摘する。「中間目標や下位目標が適切に調整されている場合にだけ、これらの部分意思決定の全体は、上位目標の最適形成をもたらす。このことは、経営指標を利用した目標指示にとって、部分最適化基準間のありうるコンフリクトが回避ないしは除去されねばならないということの意味している。」<sup>(19)</sup>と。

そこで、ハイネンによれば、「すべての経営指標システムは、組織の意思決定過程に適用する前に、ありうるコンフリクトについてチェックされるべきである。」<sup>(20)</sup>のであり、その場合の「コンフリクトの解決は、満足しうるように上位目標が達成される方法で経営指標を加重することを前提とする。」<sup>(21)</sup>という。しかしながら、そうした加重

によるコンフリクトの完全な解決は困難であって、その理由をハイネンは二つ挙げている。その第一は、権限委譲する機関が経営指標間の競合関係について大雑把な観念しかもっていないということであり、第二は、数量化可能な命令という種類の目標要素だけが把握可能であるということである。<sup>22)</sup>

ハイネンは、こうした困難を認識しつつ、経営指標計算の機能について、最後につきのように要約している。「こうした欠陥にもかかわらず、経営指標計算は、目標指示と分権組織の指導との重要な用具である。企業内の諸機関にたいして、与えられた意思決定課題と実施課題との『上位目標にとって適当な』解決のために必要とする目標情報を、さまざまなかたちで伝達することができる。同時に、それらは、経営全体にたいして責任を負っているトップマネジメントにたいして、目標達成に関する統制情報を提供する。」<sup>23)</sup>と。

注 (1)~(8) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 218.

(4) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 110, 前掲訳書「一一九ページ」。

(5) (6) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 218.

(7) Heinen, E., a. a. O., S. 219. 同じような指摘は、つぎのような表現にもみられる。「組織の部分意思決定の調整と経営的行爲の指導にたいして、経営指標は特に指示情報として貢献する。しかしその場合、経営指標は、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はならない。」(E. Heinen und P. Sabathil, Informationswirtschaft, in: E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Entscheidungslehre im Industriebetrieb, 6. Aufl., Wiesbaden 1978, S. 786.)

(8) (9) Heinen, E., a. a. O., S. 219.

- ⑩ Heinen, E., a. a. O., S. 219 f. 多少異なった例示として、周知のデュボン・シエーマがつぎにおいて示されている。
- E. Heinen, Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 152.
- ⑪ Heinen, E., Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 151.
- ⑫ Heinen, E., a. a. O., S. 152.
- ⑬ Heinen, E., a. a. O., S. 168 ff.
- ⑭ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 220.
- ⑮ Heinen, E., a. a. O., S. 221.
- ⑯ Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 258, 前掲訳書、二九八ページ。ハイネンによれば、「しかしながら、適切な『目標階層』の展開とか計画は、定式的な意思決定モデルの対象となりえない。目標指示の過程で意思決定モデルが重要となるのは特殊な場合にすぎない。『プレチアール・レンクンク』という名称のもとに、経営経済学においてこの過程が詳細に議論されている。」という(E. Heinen, a. a. O., S. 258 ff.; 同訳書、二九八ページ)。
- また、「経営経済学には、調整用具の投入に関して実践的・規範的言明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。この方向への一段階としてのみ、プレチアール・レンクンクの重要性と実際の適合性が評価される。」という(E. Heinen, a. a. O., S. 261, 同訳書、三〇一ページ)。
- ⑰ Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 221.
- ⑱ Heinen, E., a. a. O., S. 222.

## 五、経営指標計算の限界

階層構造組織における経営指標計算の機能には、当然のことながら、いくつかの限定が与えられねばならない。しかしながら、その点についてハイネンが直截に述べているわけではないので、以下においては、すでにみたような経営指標計算の機能を制約することになる二つの論点を取り上げ、ハイネンの所説をたどっていくことにしよう。それでは、第一の論点として、経営指標によって目標システムを表現する前提についてみていくことにする。前節でみたように、経営指標の内容については、下位の企業機関への目標指示という観点からみた場合の必要条件の一つとして、個々の経営指標が部分最適化基準として企業の上位目標にたいして手段—目的関係になればならないということが挙げられている。そのことは、階層的な目標システムを経営指標によって表現することを意味している。もしそれが不可能あるいは不十分であるならば、下位の企業機関への目標指示のために経営指標を利用したとしても、その機能には重大な限定が与えられねばならないであろう。

ハイネンによれば、「経営指標による目標システムの表現のための前提——数量化可能性、部分最適化、操作性——に関する研究は、経営指標計算の可能性を限定している。」<sup>(1)</sup>という。それでは、この三つの前提について、ハイネンは、どのような意味で満たされていないというのであろうか。

まず最初に、ハイネンは、数量化可能性についてつぎのように指摘している。「目標要素の内容的、時間的、外延的次元が基数あるいは比例数で表しうるときにしか、企業の目標システムは経営指標システムの形態で表現でき

ない。確かに本来は数量化不可能な目標観念を場合によっては代用基準によって数字で表すこともできるが、それは真の事態を限定的にしか描出しないのである。<sup>(2)</sup>と。

また部分最適化については、その解決が困難になってきていると、つぎのように指摘している。「経営規模の拡大につれて、水平的、垂直的に配置された部門や職およびそれに伴って指示される指示情報は何倍にもなる。部分最適化問題をだいたい解決することすら、ますます困難となるのである。平等な諸目標の間でも階層的な諸目標の間でも、実際のおよび潜在的なコンクリート状況の知識と予測可能性の欠除が、この解決を困難にしている<sup>(3)</sup>」と。部分最適化問題の解決は、ハイネンによれば、さらに、「通常、すべての目標と副目標についてのある代替案の結果も、同時に実現されるべき行動の作用も、明確に分離でき予測可能ではない<sup>(4)</sup>。」ということによっても困難にされているという。

最後の前提である操作性についてみよう。しかし操作性については、経営指標に問題が内在しているという指摘はなされていない。また操作性は、前節でみたように、経営指標の内容の必要条件の一つとして挙げられていたのであった。したがって、操作性についてのハイネンの論述には若干の疑問が残るのであるが、三つの前提のうちの一つとして示されており、それについての説明をみてみよう。まず、「定義論理的に考察するならば、この要求は、目標が明瞭かつ測定可能な量で表現される時に満たされている<sup>(5)</sup>」のであるという。ハイネンは、さらにつきのよう述べている。「企業経営者から作業を基礎とする個々の行動規定にいたるまで、組織の上位目標の具体化の増大が行われる。それゆえに、明瞭性と測定可能性という概念は、種々の意思決定担当者、課題担当者の課題と階層段階との関連において考えられるべきである。経営指標は、個人の行動方法を判断する方向づけ手段を意味

していなければならない。さらにそれは、原則的には、責任を負っている組織参加者が影響させることのできる値だけを含むことを必要とする。<sup>(6)</sup>」と。

以上においてみてきたように、経営指標によって目標システムを表現するためには、数量化可能性、部分最適化、操作性という三つの前提が存在している。そしてこれらの完全な解決は困難であり、それゆえに、経営指標によって描出された目標システムは、真実を限定的にしか反映していない。したがって、階層構造組織の経営管理のために経営指標を利用する場合には、その点についての十分な認識をもたなければならない。目標指示のための情報として経営指標を利用することは、目標システムを経営指標によって表現することを前提としているからである。

つぎに、第二の論点として、目標達成の制約要因についてみていくことにしよう。経営指標によって目標システムを表現し、経営指標の内容が前節でみたような必要条件を満たしていたとしても、経営指標によって表現される目標を達成することにたいしては、いくつかの制約要因が存在している。ハイネンは、制約要因が作用することに基づかねばならないと、つぎのように述べている。「組織の上位目標とそこから導かれる下位目標とは、たしかに、一定の範囲で、目標形成過程への参加者の主観的目標観念を妥協的形態で表現している。しかしながら、目標形成過程は、一般に、個人のコンフリクトの『準解決』しかもたらさない。それゆえに、組織とその諸部門の公式的目標の達成を制約する妨害要因が依然として作用すること、分析は基づかねばならないのである。<sup>(7)</sup>」と。

それでは、目標達成のどのような制約要因が存在しているのであろうか。ハイネンは、つぎのように、三つの制約要因を挙げている。「組織においては、一連の制約要因が最適の目標達成を阻止している。それゆえに、組織目

標は一般に制約されている。意思決定における組織内部の利害や目標のコンフリクト、種々のコミュニケーション・ノイズおよび日常定型的行動は、目標達成を妨害する原因となる。」と。組織における目標は、最適あるいは最大に達成されるのではなく、満足な程度でしか達成されないものであり、その理由は、合理的行動にたいして一定の制約要因が作用することに求められる。ハイネンによれば、「個別的には、特に、利害や目標のコンフリクト、コミュニケーション・システムにおけるノイズ、ならびに日常定型的・習慣的反応が、組織における合理的行動を制約する。こうした諸要因が、組織のいわゆる給付効率を妨害する。」<sup>(9)</sup>という。以下においては、これら三つの要因のそれぞれについてみていくことにしよう。<sup>(10)</sup>

第一番目の制約要因として挙げられているのは、組織内部の利害や目標のコンフリクトである。ハイネンは、これについて、つぎのように述べている。「組織の目標達成の制約要因のうちで、経営内部の利害や目標のコンフリクトは、中心的地位を占めている。組織上のコンフリクトは、公式組織の枠内で指示された命令（目標、規範、役割期待）からの単独あるいは複数の組織参加者の意識的な行動乖離を意味している。その行動乖離は、組織参加者の選好尺度ないしは価値態度の相違に基づいている。それは社会的緊張に現れる。」<sup>(11)</sup>と。そして、このコンフリクトの原因は、制度的体制、社会的な相互活動構造、個人のなかに存在しているとして、ハイネンは、それらについて綿密な検討を行う。最後に、ハイネンはつぎのように述べている。「個々のコンフリクト種類が組織の給付効率にたいしてどの程度作用するかという問題について、一般的に答えることはできない。時には、コンフリクトは、組織活動にたいして刺激的作用を及ぼしうる。しかしながら、原則的には、種々のコンフリクトは企業の給付効率を妨害することになる。」<sup>(12)</sup>と。企業の目標システムが目標形成過程における組織参加者間の準解決しか意味してい

ノイズの場所 ノイズの性質	送信者	経路	受信者
技術的	たとえば言い間違い	たとえば電話回線の雑音	たとえば聞き間違い
意味論的	たとえば専門的表現の無意識的な誤使用	—	たとえば専門的表現の無意識的な誤解釈
動機的	たとえば自己の利益のための情報の偽造	—	たとえば指図の意識的な誤解釈

第1表

ないので、そこには、依然として、利害や目標のコンフリクトが存在している。準解決であるがゆえに目標達成の制約要因が存在しうると、ハイネンが述べていることから考えて、このコンフリクトが目標達成の制約要因のうちで中心的地位を占めているのは、当然である。

第二の制約要因は、コミュニケーション・システムにおけるノイズである。ハイネンによれば、「企業の合理的な全体意思決定が行われるべきならば、部門的に行われるすべての意思決定が連続的に調整されねばならない。」<sup>(13)</sup> であり、そのためには、「すべての組織参加者は、企業における他の意思決定単位の行動や反応について知っていなければならない。」<sup>(14)</sup> である。したがって、組織においては、情報が収集され、処理され、貯蔵され、伝達される<sup>(15)</sup> のである。そしてコミュニケーション・ノイズについて、ハイネンは、「コミュニケーション・システムのノイズのもとに、内容的、形態的に情報を変えるすべての影響を理解することができ。」<sup>(16)</sup> としている。ハイネンは、コミュニケーションシステムにおけるノイズを、その発生場所と種類によって区別し、第1表のように示している<sup>(17)</sup>。そしてこれらについて説明を行った後に、つぎのように述べている。「したがって、コミュニケーション・システムのノイズから生じる組織の目標達成の制約原因の大部分は、同じように、組織の目標システムが現

存のコンフリクトの『準解決』しか意味していないという事実に戻すことができる。組織のコミュニケーション・システムにおける動機的ノイズの優位性は、このようにしてのみ説明することができる。」と。目標システムがコンフリクトの準解決でしかないので、それに起因して種々のコミュニケーション・ノイズが発生するのであり、その準解決をもたらすものがいわば「動機的」であるがゆえに、動機的ノイズが優位を占めるとされるのである。

第三番目の制約要因は、日常定型的・習慣的反應である。ハイネンは、これについてつぎのように述べている。

「日常定型的行動は、純粹意思決定の反對物である。それは、『本来の関連で理解されるある状況の原則が他の状況に受け継がれるということ』によって、特徴づけられている。……個人は、同一のあるいは類似の状況で以前に行つたのと同じように行動する——型にはまった単純な原則を適用するのである。」と。そして、「企業組織内の多数の活動は、そうした単純な原則によって、すなわち習慣的反應あるいは反復的反應として処理される。」という。

こうした日常定型的・習慣的反應が組織の給付効率に与える影響について、ハイネンはつぎのように指摘している。「多数の場合において、日常定型的行動から組織の給付効率の妨害が生じる。日常定型的行動は、状況変化のために企業の行動パラメータの最適決定にとって他の条件が重要となっているということ、経営管理者が認識しないあるいは一定期間後に初めて認識する原因である。」と。それゆえに、つぎのように革新が要求されるのである。「日常定型行動は、つねに、プログラム化された行動である。個人の行動を規定する『プログラム』は、——意思決定担当者自身によって展開されたか、上位機関による指図のかたちで指示されたかには関係なく——環境状況の変化に適應させられなければならない（『革新』）」と。しかしながら、現実においては、コンフリクトの準解決しか行われていないがゆえに、そうした革新過程は不充分なのである。ハイネンによれば、「組織の目標形成過程に

よるコンフリクトの『準解決』は、とりわけ、潜在的に存続しているコンフリクトと（組織参加者と組織目標との……引用者）同一化の不足とのために、革新過程が刺激されないかあるいは刺激されるのが遅すぎるという点に示されている。」という。組織における目標形成過程はコンフリクトの準解決しかもたらさず、その結果として革新過程の喚起が不十分となり、日常定型的・習慣的反應によって企業組織内の多数の活動が処理されるのである。

以上においてみてきたように、企業組織においては、コンフリクトの準解決しか行われていないがゆえに、目標達成にたいしては、組織内部の利害や目標のコンフリクト、コミュニケーション・システムにおけるノイズ、日常定型的・習慣的反應という三つの制約要因が作用することになるのである。

組織が階層構造をとるために、経営指標は、目標の指示情報ないしは統制情報として機能することになる。そこでは、経営指標によって企業の目標システムを描出できるということが、前提になっている。しかしながら、第一の論点としてみてきたように、そうした描出のためには、数量化可能性、部分最適化、操作性という三つの条件が満たされねばならず、その完全な解決は困難なのである。また、たとえ企業の目標システムを経営指標によって描出できたとしても、目標システムそれ自体がコンフリクトの準解決しか意味していないので、第二の論点としてみてきたように、組織における諸目標の最適達成を制約する三つの要因が存在しているのである。このようにみてくるならば、経営指標を目標の指示情報として機能させ、階層構造組織の経営管理に貢献させようとする企図については、一定の限界が存在しているといわざるをえないのである。

注 (1) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 172.

(2) Heinen, E., a. a. O., S. 170.

- (3) (4) Heinen, E., a. a. O., S. 171.
- (5) (6) Heinen, E., a. a. O., S. 172.
- (7) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 222.
- (8) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 104, 前掲訳書「一三二ページ。端的に表現されているものの部分を引用したが、この引用文は、目標の追求程度に関する説明のなかで述べられているものである。
- (9) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 222.
- (10) これについては、つきにおいて詳細な紹介が行われている。菅家正瑞稿「企業目標と企業組織について——ハイネンの所論を中心として——」、『経営と経済』（長崎大学経済学部研究会）、第五五巻第四号（昭和五一年三月）、二二〇～二二六ページ。
- (11) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 223.
- (12) Heinen, E., a. a. O., S. 229.
- (13) (14) Heinen, E., a. a. O., S. 230.
- (15) (16) Heinen, E., a. a. O., S. 231.
- (17) Heinen, E., a. a. O., S. 232.
- (18) (19) Heinen, E., a. a. O., S. 233.
- (20) (21) Heinen, E., a. a. O., S. 234.
- (22) Heinen, E., a. a. O., S. 235.

## 六、むすび

本稿においては、まず最初に、企業目標を取り上げた。それは、「実践的・規範的科学としての経営経済学は、その理論的研究にさいして、現実と一致する経営経済の目標を基礎にしなければならない。」<sup>(1)</sup>からであり、階層構造組織における経営指標計算の機能は、企業目標との関連において把握されるものであるからである。そして、「経営経済は、原則として、相互に関係する複数の目標を追求する。」<sup>(2)</sup>が、「市場経済体制においては、利益目標が一定の優位を示す。」<sup>(3)</sup>のであり、「利益動機は、依然として、企業行動の最も重要な原動力を意味している。」<sup>(4)</sup>という。また、「すべての意思決定は、目標の明確な定式化と並んで、目標間に存在する関係が認識され分析されるということを、前提としている。」<sup>(5)</sup>ので、目標関係に注目する必要がある。そして、階層構造組織における経営指標計算の機能を考えるためには、そのなかでも特に手段—目的関係に注意する必要がある、そうした関係から企業目標は上位目標、中間目標、下位目標に分類される。

つぎに、第三節において、組織の階層構造それ自体についてのハイネンの論理をみていった。「目標指向的社会システムの個々の組織参加者の仕事の効果的な相互調整は、上位と下位の存在なくしては不可能である。」<sup>(6)</sup>のである。フォーマルな指導階層の形態は、命令チャンネルの数、指導あるいは統制の幅、ピラミッド形態という三つの観点によって記述される。そして階層構造組織においては、意思決定の分権化が行われて、指導階層の下位の水準であっても、意思決定課題が遂行されなければならないのであり、すべての指導階層で意思決定課題と実施課題が

遂行されるのである。

組織が階層構造をもち、そのすべての指導階層で意思決定が行われるならば、企業の上位目標あるいは全体目標の遂行のためには、中位水準、下位水準における組織参加者にたいして、意思決定を行ううえで何らかの方向づけが与えられなければならない。そのためには、組織の指導階層の中位水準、下位水準にたいして、中間目標、下位目標が指示されなければならない。それによって、中間目標、下位目標を指向した意思決定と上位目標を指向した意思決定とを、矛盾なく結合させようとするのである。

ここにいたって、階層構造組織における経営指標計算の機能を指摘することができる。分権的意思決定を目標指示によって指導していくために、経営指標は目標情報ないしは統制情報として機能しうるのである。<sup>(7)</sup> ハイネンは、つぎのように直截に指摘している。「企業内の諸機関にたいして、与えられた意思決定課題と実施課題との『上位目標にとって適当な』解決のために必要とする目標情報を、さまざまなかたちで伝達することができる。同時に、それは、経営全体に責任を負っているトップマネジメントにたいして、目標達成に関する統制情報を提供する。<sup>(8)</sup>」

しかしながら、そうした経営指標計算の機能にたいしては、一定の限定が与えられねばならない。それはまず第一に、階層的な目標システムを経営指標によって表現するための前提を完全に満たすことは困難であり、それゆえに、企業の上位目標と手段—目的関係にある中間目標、下位目標を経営指標のかたちで指示することにたいしては、限定が与えられねばならないのである。またこの問題が解決されたとしても、目標達成にたいしては、組織内部の利害や目標のコンフリクト、コミュニケーション・システムにおけるノイズ、日常定型的・習慣反応という三つの

制約要因が作用するのである。

以上において、組織が階層構造をとっていることによつて、経営指標計算にたいしてどのような役割が与えられることになるのか、という問題についてハイネンの所説をたどってきた。それは、すでにみてきたように、階層構造組織のすべての指導階層における意思決定の判断基準としての目標情報として経営指標を指示することができ、したがつて、トップマネジメントにたいしては、目標達成に関する統制情報を経営指標のかたちで提供しようということであつた。

ところで、意思決定と経営指標の結びつきについては、まず第一に、意思決定過程を計画設定局面、実現局面、統制局面に区分し、それぞれにおける経営指標計算の機能を検討しなければならない。そして、それは、階層構造組織における意思決定にたいする経営指標計算の特有の機能を垂直的貢献機能と呼ぶならば、いわば水平的貢献機能と名づけることが可能であろう。したがつて、つぎの段階においては、経営指標計算の機能を総合的に把握するために、水平的貢献機能と垂直的貢献機能とを統一的に把握するフレームワークを探求する作業が必要とされる。その点については、別稿において取り上げることとする。

注 (1) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 99, 前掲訳書、一〇五ページ。

(2) Heinen, E., a. a. O., S. 102, 同訳書、一〇九ページ。

(3) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 46.

(4) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 35.

(5) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 50.

(6) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 58, 前掲訳書、五七ページ。

(7) ハイネンは、目標指示の問題が経営経済学の科学プログラムと一致していることを、つぎのように指摘している。「たとえば分権的企業組織の枠内での目標指示の問題を実践的・規範的に解決することは、疑いもなく、経営経済学の一般的な科学プログラムと一致している。ここでの問題設定は、組織の上位目標と当該問題にとって重要な一定の組織特性が存在しているとき、企業機関にたいして下位目標はどのように指示されるべきか、といふことである。」(E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 252.)

(8) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 222.