

経営指標の機能を把握するための枠組み-E・ハイネンの所説を取り上げて-

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/10291/4478

経営指標の機能を把握するための枠組み

—— E・ハイネンの所説を取り上げて ——

森

久

目次

- 一、はじめに
- 二、サイバネティックス・システム
- 三、水平的貢献機能の把握
- 四、垂直的貢献機能の把握
- 五、むすび

一、はじめに

現代西ドイツの代表的経営経済学者の一人であるエドムント・ハイネン (Edmund Heinen) は、「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⁾として、意思決定指向

的經營経済学を主張する。そしてそこにおいては、「経営階層のすべての水準や経営経済の全部分領域での人間の意思決定の解釈と形成が科学プログラムの中心である。」⁽²⁾のであり、「応用的経営経済学の主たる課題は、経営経済の意思決定過程を解釈して、最適の目標達成のための手段と方法を示すことにある。」⁽³⁾とされる。

ハイネンによれば、意思決定過程は情報処理過程であるという。「意思決定過程の諸局面は、情報中心の活動が重要であるという特徴をもっている。すべての局面において情報が収集され、処理され、伝達される。」⁽⁴⁾という。したがって、「意思決定過程の局面モデルは、意思決定の経過を意識的な情報の収集、処理、伝達の過程として記述する。」⁽⁵⁾のである。

こうした意思決定の担当者にたいしては、情報の圧縮と要約が不可欠である。ハイネンは、つぎのように指摘している。「意思決定担当者が多数の情報を利用できるようにするために、集中形態でのしかも十分な精確性をもった重要なそれぞれの情報を、企業階層の個々の水準に提供しうるためには、圧縮と要約が必要である。」⁽⁶⁾と。

ここにおいて経営指標計算 (Kenzahlenrechnung) が機能することになる。ハイネンによれば、「情報用具としての経営指標計算は、実際の経営過程・事実と可能なそれとを圧縮されたかたちで数量的に把握し個々の課題担当者に伝達しようとする。」⁽⁷⁾のである。ハイネンおよびザバスィルは、経営指標計算についてつぎのように説明している。「経営指標計算は、経営会計の数字資料を意思決定担当者の情報需要に適合させるために、それらを圧縮し要約的なものにする。経営指標は絶対数あるいは相対数として理解することができる。経営指標は、数量化可能な経済的要素を、問題に関連した簡潔な数字形態で表現する。」⁽⁸⁾と。

こうした経営指標計算の機能についてのハイネンの所説をたどっていくという作業は、すでに別稿において試み

た。⁽⁹⁾ 本稿では、そうした作業に基づいて、経営指標の機能を総合的に把握するための枠組みについて、ハイネンの所説をみていくことにする。そしてそれは、経営指標の機能についてのいわば結論部分として位置づけられるのであり、筆者の一連のハイネン学説研究の締めくくりを形成するものである。

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., Vorwort, 同訳書、序文一ページ。

(3) Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 4. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 35.

(4) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 20. 前掲訳書、一五ページ。

(5) Heinen, E., a. a. O., S. 21. 同訳書、一五ページ。

(6) Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, in: E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Aufl., Wiesbaden 1978, S. 771: vgl. auch Heinen E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976, S. 163.

(7) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 170.

(8) Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786.

(9) 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。

拙稿「意思決定の調整とケンツァーレン・レヒムンク」、『経営論集』(明治大学経営学研究所)、第二九卷第一号(昭和五六年一二月)、八三〜一〇八ページ。

拙稿「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——」、『経営論集』（明治大学経営学研究所）、第二九卷第二・三合併号（昭和五七年三月）。

二、サイバネティックス・システム

ハイネンは、経営指標の機能を総合的に把握するために、企業をサイバネティックス・システムとして理解する。ハイネンは、「分権的組織の指揮と統制における経営指標の可能な機能を一つの展望のもとに把握して示そうとするならば、企業のサイバネティックス・モデルが理論的関連枠として登場する。」⁽¹⁾ というのである。またハイネンは、「企業の指揮のための経営指標の利用の起点は、階層システムにはあまり基づかないで、制御ループ・モデルの機能的研究により一層基づいているのであり、経営経済組織のサイバネティックス的解釈と結びついている。」⁽²⁾ とも述べている。「組織理論的、サイバネティックス的な考察方法は、経営指標の新しい枠組みを設計する。それは、今まで未解明の問題の解決にたいする適切な出発点を意味している。」⁽³⁾ というので、ここにおいて、サイバネティックス・システムについてみておくことにする。

ハイネンによれば、「競争経済における企業の動的な行動と生存条件との全体的な解釈のために、工業経営をサイバネティックス・システムとして記述するモデル観念が登場する。」⁽⁴⁾ という。そして、「サイバネティックス・システムは、とりわけ、均衡を侵害する妨害の後に、特定の条件下でふたたび均衡状態に戻るか、あるいは新しい均衡状態を展開することによって特徴づけられる。」⁽⁵⁾ という。

さらに続けて、ハイネンは、サイバネティックス・システムを支えるフィードバック原理について、つぎのように説明している。「こうした性格が実現されるのは、フィードバックによってである。フィードバックはサイバネティックス・システムの不可欠の条件である。フィードバックのもとに、一般的には、ある過程の結果が測定され、望まれる状態（規準状態）とそれが比較される原理が理解される。実際状態と規準状態との差異が示されるならば、修正処置が開始される。」⁽⁶⁾と。

企業をサイバネティックス・システムとして把握するときには、制御ループ・モデルとして企業を表現することが可能となる。ハイネンはつぎのように述べている。「企業は、この解釈においては、自動制御されフィードバックされる制御システムを意味している。統制は規準・実際比較を通じて行われるのであり、そうした比較は生じる差異を示し、制御ループのフィードバックを通じて適応意思決定を喚起するのである。制御メカニズム(Homöostat)は、そのシステムがつねに均衡状態にあるようにする。」⁽⁷⁾と。

このように、ハイネンは、企業をサイバネティックスの観点から理解する。そしてそれに基づいて、次節以降で示されるように、経営指標の機能を把握を試みることになるのである。⁽⁸⁾

注① Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 156.

② Heinen, E., a. a. O., S. 177.

③ Heinen, E., a. a. O., S. 159.

④⑤ Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Aufl., Wiesbaden 1978, S. 38.

⑥ Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 156.

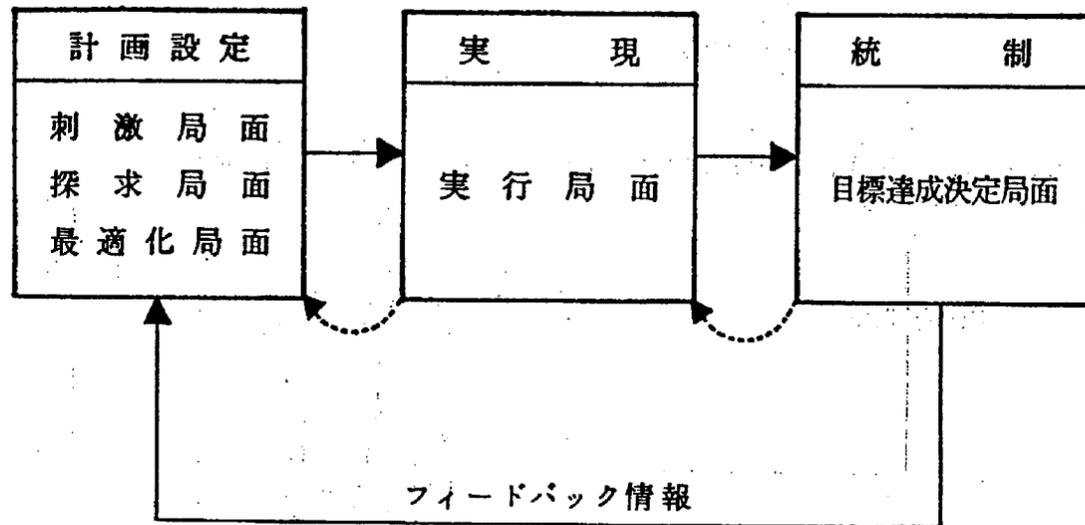
(8) 最近、佐藤宗弥教授などにより、会計とサイバネティックスとを結びつける試みが行われている。予算管理、原価管理における会計とサイバネティックスとの結びつきが問題とされ、ハイネンよりも精緻な議論が行われており、注目しなければならぬ。

石川昭、佐藤宗弥稿「会計サイバネティックスの探求——自動制御理論と原価管理の関係」、『企業会計』、第三二卷第八号（昭和五六年八月）、二二四—二二七ページ。

佐藤宗弥稿「サイバネティックス会計の展開」、『会計』、第二二〇卷第三号（昭和五六年九月）、三七—五二ページ。

三、水平的貢献機能の把握

ハイネンによれば、「企業過程は、計画設定活動、実現活動、統制活動の循環的關係として表現することができ⁽¹⁾る。」という。そしてそこにおける意思決定過程は、ハイネンの論述をまとめてみると、つぎのように述べる⁽²⁾ことが可能と思われる。計画設定活動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、実現活動と統制活動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のであり、また、そこで得られる情報は、意思決定担当者にフィードバックされ、循環的な企業過程、循環的な意思決定過程を成立させる。その点について、ハイネンはつぎのように述べている。「意思決定過程の枠内のすべての過程は、継続的監視と、場合によっては適応を必要とする。したがって、統制は、意思形成と意思貫徹の過程全体に及んでいる。計画値と統制値の間に差異がある場合、修正情報が意思決定担当者にフィードバックされる。

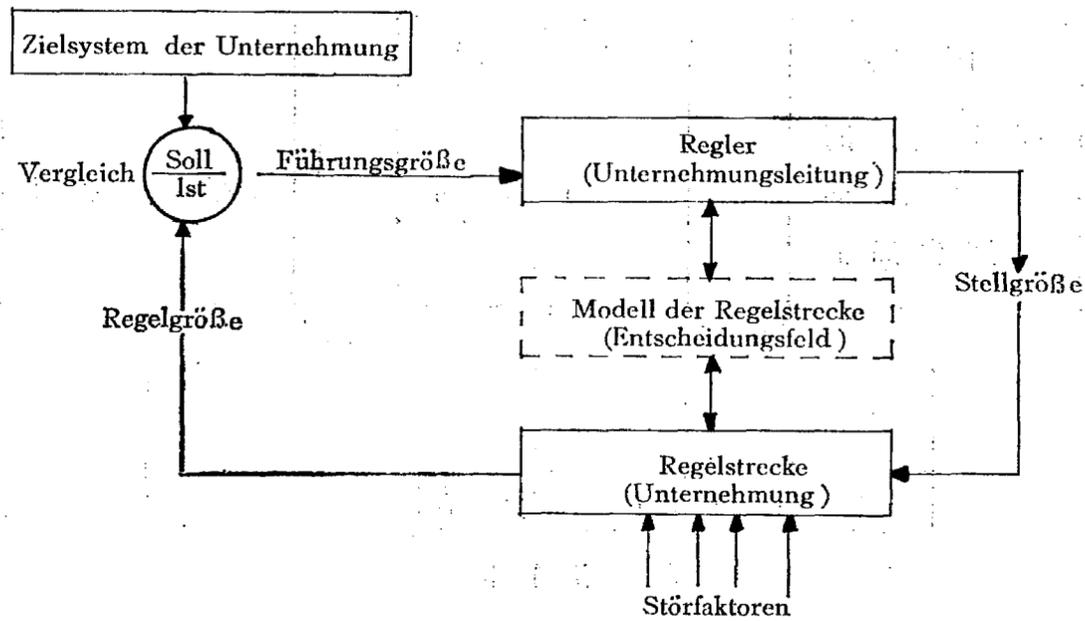


第 1 図

修正情報は適応処置をもたらし、新しい意思決定を喚起する。それによって意思決定過程が新たに始まる。意思貫徹の枠内の統制は、意思形成の刺激局面へと移行する⁽⁸⁾。と。ハイネンは、計画設定活動、実現活動、統制活動における意思決定過程の局面シエーマを、第1図のように示している⁽⁴⁾。

こうした意思決定過程にたいして経営指標は貢献することになる。

「意思決定過程の諸局面に照応して、経営指標は、原則的には計画設定機能、指示機能、統制機能を遂行しうる⁽⁵⁾」のである。計画設定情報としての経営指標について、ハイネンはつぎのように説明している。「経営指標の計画設定機能は、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、経営の内部と外部の与件、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⁽⁶⁾」。と。また、企業は分権的な社会的形成物であり、「個々の課題担当者は、彼らの行動方法が企業目標を考慮に入れるべきならば、適切な方向づけ手段を必要とする⁽⁷⁾」のであり、ここにおいて経営指標は指示情報として機能することになる。そして最後の統制段階において、「企業の実現された状態は経営指標によって描出されるべきであり、同じように経営



第 2 図

指標によって表現された規準状態と対照されるべきである。⁽⁸⁾の
 であり、規準と実際との差異は、修正情報として適応行動、新た
 な計画設定活動を喚起する。意思決定過程にたいする経営指標の
 こうした貢献を、本稿では、水平的貢献機能と呼んでおくことに
 する。それは、ある一つの組織階層の意思決定担当者、言い換え
 るとある特定の経営管理者の一連の意思決定過程全体に関係して
 いるからである。

すでにみたように、ハイネンは、経営指標の機能を把握するた
 めに、企業をサイバネティックス・システムとして理解する。そ
 して、第2図のように企業の全体的な制御ループを示し、それら
 についてつぎのように説明しているのである。「制御者（企業経営
 者）は、システムを均衡状態に導いたり、環境からの妨害にたい
 してそれを回復するという課題を有している。それは提示値の変
 化を通じて制御行程（企業）に影響を与えることによつて行われ
 る。……実際状態（制御値）と規準状態（指導値）の間に差異が
 存在するならば、制御者は、新しい均衡状態を導いてくるために、
 照応した方法で反応する。」⁽⁹⁾と。また、「制御者としての企業経営

者は、経営指標の指示というかたちでの提示値を通じて、追求に値する規準状態それゆえに指導値を実現しようとする。『企業』という制御行程の実際状態を描出する制御値と提示値との差異は、統制情報としての経営指標を通じて適応意思決定へと至る。」と。

こうした企業の制御ループ・モデルは、経営指標の機能を把握するために利用することができる。ハイネンはその点をつぎのように指摘している。「制御ループ・モデルの一層詳細な考察は、うえで挙げられた経営指標の機能を制御ループの個々の要素に関係づけることができるということを示している。数量的概念としての経営指標は、指導値の決定と意思決定領域のモデル的把握のさいに提供される（計画設定情報としての経営指標）。また同じように、それは、提示値の決定（指示・調整情報としての経営指標）と制御値の明確化（統制情報としての経営指標）にとって問題となる。」と。

みぎの表現は、企業の制御ループ・モデルのなかで経営指標の機能を直接的に指摘している唯一の部分ではあるが、ハイネンの論理の帰結部分に位置づけられるものである。しかしながら、たとえばフィードフォワードの原理が考慮されていない点などで、経営指標の機能をこのように単純に要約してしまうことには問題が残るであろう。したがって、今後、このモデルをいっそう精緻化する作業が試みられなければならない。もっとも、そのことがハイネンのこの結論を根本的に修正するとは思われず、それゆえにハイネンの結論の価値を無効にするものではないだろう。

注(1) Heinen, E., *Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre*, a. a. O., S. 54.

(2) 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(昭和五十六年三月)三二一～三九ページ。

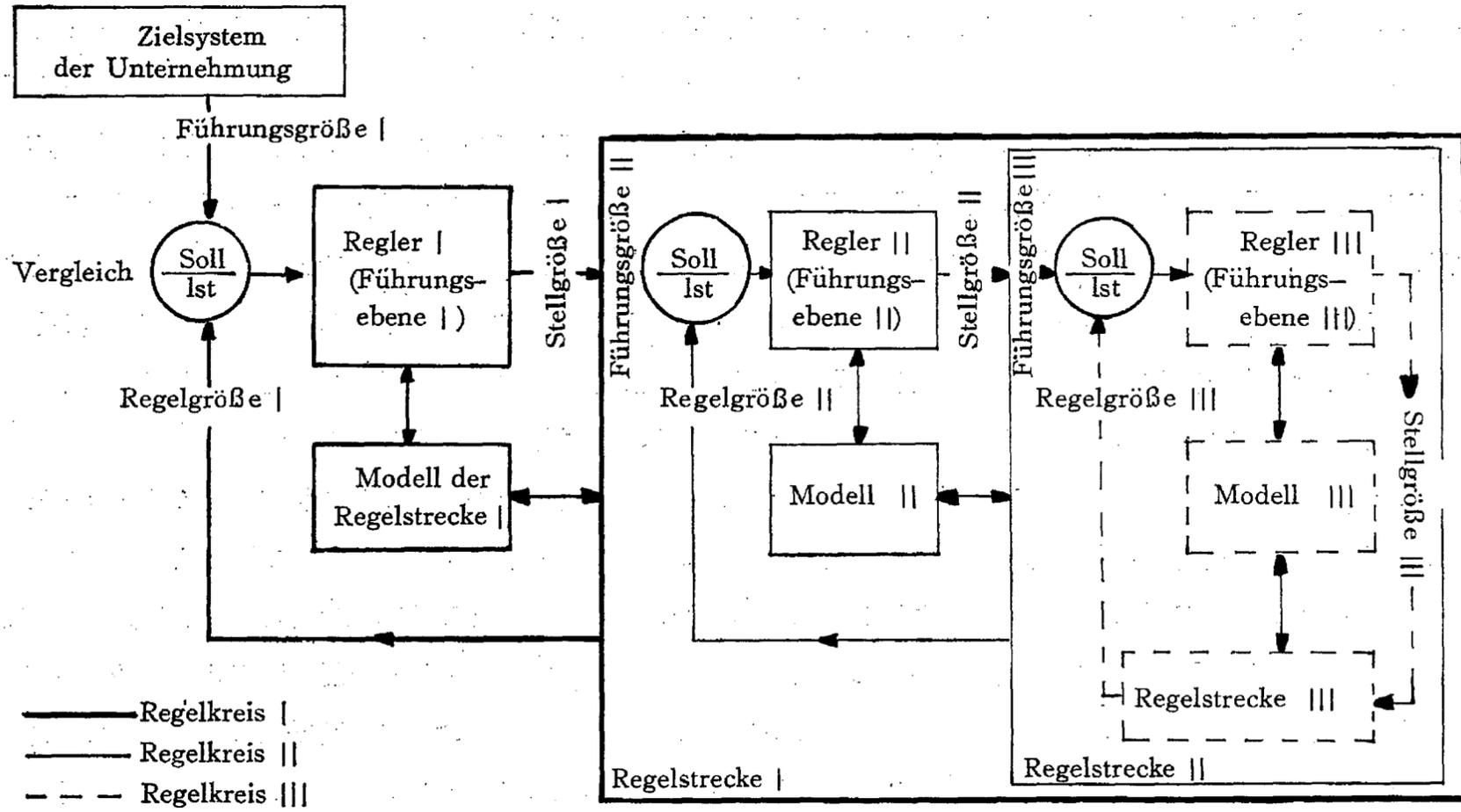
- (8) Heinen, E., *Industrielehre als Entscheidungslehre*, a. a. O., S. 54.
- (9) Heinen, E. und P. Sabathil, *Informationswirtschaft*, a. a. O., S. 786.
- (10) Heinen, E., *Grundrissen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 148. また「べきの ような表現もみられる。「計画設定段階の枠内で、原初情報すなわち経営内外の制限と行動可能性の結果が予測される基 準とに関する情報は、経営指標によって描出されるべきである。」(Heinen, E. und P. Sabathil, *Informationswirtschaft*, a. a. O., S. 786) 也。
- (11) Heinen, E., a. a. O., S. 151. また「べきの ような表現もみられる。「組織の部分意思決定の調整と経営経済的行為の指 導とにたいして、特に経営指標は指示情報として貢献する。しかしながらそのときに、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いな ければならぬ。」(Heinen, E. und P. Sabathil, *Informationswirtschaft*, a. a. O., S. 786) 也。
- (12) Heinen, E., a. a. O., S. 154.
- (13) Heinen, E., a. a. O., S. 156f. なお「若干異なった図が示されているので、べきの部分参照のこと。Heinen, E. und P. Sabathil, *Informationswirtschaft*, S. 777f. また「このことについては、指揮値(命令的目標情報)、制御行程モデル(意 思決定領域に関する計画設定情報)、提示値(指示情報)、制御値(統制情報)」という表現がみられるのである。
- (14) Heinen, E., a. a. O., S. 177 f.
- (15) Heinen, E., a. a. O., S. 157.

四、垂直的貢献機能の把握

ところで、組織が階層構造をとり、そのすべての指導階層で意思決定が行われるならば、企業の全体目標あるいは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。前節における議論は、実は、それが企業の目標システムから指導値として導かれてきており、方向づけが与えられていることを前提としていたのである。しかしながら、階層構造組織における経営指標の機能を明らかにするためには、そうした前提を形成する問題を特別に扱わなければならない。階層構造組織においては、組織構成員の意思決定に方向づけを与えるために、組織の指導階層の中位水準、下位水準にたいしては、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。

ここにおいて、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。ハイネンはずぎのように述べているのである。「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。」⁽¹⁾と。本稿においては、階層構造組織における意思決定にたいする経営指標のこうした特有の機能を、経営指標の垂直的貢献機能と呼んでおくことにする。

ハイネンによれば、「いっそう現実に近いのは、階層的に秩序づけられたいくつもの制御ループ（サブシステム）において協働する制御システムとして考察することである。この解決は、分権的組織の典型的メルクマールと一致



第 3 圖

しており、経営指標という調整情報の意義を示している。⁽²⁾「工業経営は複雑な分業組織であるので、上位システムのアウトプットが下位システムの指揮値を意味する重層的な制御ループの階層としてそれを把握する試みが企てられねばならないであろう。」⁽³⁾ということになる。ハイネンは、階層的に結びつけられた制御ループ・システムとしての企業を、第3図のように示している。

ハイネンは、第3図についてつぎのように説明している。第3図は、「……指揮水準の状況をそれぞれ表現している三つの制御ループの階層的結合を明らかにしている。『高位の』制御ループの提示値が下位の制御ループの指揮値を意味しているかぎりにおいて、結合が存在している（目標による管理）。すべての指揮水準は、規準・実際の差異が存在する場合にのみその提示値を変化させる（例外管理）。ある指揮水準の提示値の変化は、必然的に下位の指揮水準の適応反応へと至る。」⁽⁴⁾と。

このように企業を重層的な制御ループとして把握するという試みは、しかしながら、一定の限界をも有している。それは、たとえばつぎのような表現にみられる。「しかしながら、そうした構想は、経営経済の重要な目標とそこから導かれる副目標とが互いに明確な手段・目的関係にはないために挫折する。そのうえに、種々の指示目標は、つねに精確に測定可能であり統制可能であるというわけではない。最後に、実際の経営においては、差異情報が適切なときに上位の機関に伝達されるということが、自動的に保証されているわけではない。」⁽⁵⁾と。したがって、ハイネンによれば、「展開された経営指標システムもサイバネティック的に指向した手がかりも、経営指標計算ないしは目標指示という複雑な問題の部分的解決としてしかなんかできない。」⁽⁶⁾のである。

しかしながら、階層構造組織における経営指標の機能すなわち本稿でいうところの経営指標の垂直的貢献機能に

たとえ限界があるとしても、当然のことではあるが、そうした機能そのものを否定することにはならない。問題は、経営指標に期待される機能の把握であり、克服が可能な限界部分とそうでない部分との区別であり、その解決策の探求なのである。残念ながら、ハイネンはそこまでの精緻な議論を展開していない。

注(1) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 222.

(2) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 157.

(3) Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 778.

(4) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 158. Vgl. auch S. 178.

(5) Heinen, E. und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 778. 同じような内容であるが、つぎのような表現もみられる。「そうした試みの限界は、一つあるいは複数の上位目標から厳密に演繹的に導き出された何らの一般的な企業目標システムも、それは階層的制御ループ・システムの固定的関係に依拠しているのだが、それが今まで展開されなかったという点にある。特に重要なことだが、制御ループという構想は、指示目標が明確に測定可能でありしたがって統制可能であるということ为前提としているのである。その実行は、さらに、適切な適応処置をとりうるために、非許容差異が適当なときに上位の機関にたいして応答されるという条件と結びついているのである。最後にはふたたび、これらの点は、挙げられた社会学的異論に帰着するのである。」(Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 178) など。

(6) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 178.

本稿では、経営指標の機能を、水平的貢献機能と垂直的貢献機能とに区別した。そして水平的貢献機能は、すでにみたように、ある特定の指導階層の意思決定担当者すなわち経営管理者の意思決定過程にたいする貢献機能をいうのであり、垂直的貢献機能は、上下関係にある意思決定担当者すなわち経営管理者の意思決定の結合にたいする貢献機能をいう。もちろん、垂直的貢献機能といっても、意思決定過程の実現局面における貢献機能を、特にそのように呼称したにすぎないとも考えられる。その点を考慮したうえで本稿においてそうした区別を行ったのは、組織が階層制をとっていることを重視し、組織階層を垂直的に結びつける機能を、ある特定の指導階層の意思決定担当者すなわち経営管理者の意思決定過程にたいする貢献から区別しようとしたからにはかならない。

■ハイネンの所説をこのように理解してしまうことは、ハイネン自身がそうした論述をしていないので、一面では、ハイネンの見解に完全に忠実であるとは思われない。しかしながら、他面では、こうした理解は、ハイネンの論理を筆者なりに整理した結果であり、主観的ではあるが、ハイネンの論理を要約しようように思われるのである。

企業をサイバネティックス・システムとして把握し、そのなかで経営指標の機能を明らかにしようというハイネンの試みは、一応の成功を収めていると評価できるであろう。もちろん、そうした企図は高く評価できるとしても、それによって新たな認識が獲得されているわけではないし、すでにみたように、一定の限界をも有している。しかしながら、ハイネンによれば、「組織理論的、サイバネティックス的な考察方法は、経営指標の新しい枠組みを設計する。それは、今まで未解明の問題の解決にたいする適切な出発点を意味している。」⁽¹⁾という。したがって、経営指標の機能についてのいっそうの論理展開を企図するさいには、本稿において示された枠組みに立脚することが

できるであろう。ハイネン自身は経営指標の機能それ自体についてあまり精緻な論理を展開をしていとは思われないので、そうしたいわば理論的ないっその論理展開が今後の課題として残されている。

筆者は、経営指標の機能を明らかにするために、E・ハイネンの所説をいくつかの拙稿においてたどってきた。それは、最初は、意思決定会計というかたちで経営指標の機能を把握しようのではないかという想定のもとに、経営経済学の課題についてみていくことから開始された。そして本稿において、経営指標の機能を把握するための枠組みについて取り上げるにいたったのである。その過程で、意思決定会計という観点のもつ特別の意義を見い出すことがしだいに困難となり、本稿においてはそうした視点をまったく考えていない。

経営指標の機能それ自体についてのハイネンの所説をたどるのであるならば、何回かにわたってみてくる必要などなく、もっと簡単な作業であったであろう。しかしながら、経営指標の機能についていわば理論的に明らかにしようとするならば、できるかぎり根底的な問題から出発し、最終的に経営指標の機能に到達するかたちで論理を展開しなければならぬ。現実の経営指標の機能にたいして提言をしようとするならば、説得力を有する論理の展開を企図しなければならず、そのためには、単に経営指標の機能それ自体を指摘するのではなく、それを根底から支える概念用具、ハイネンの論理においては意思決定を起点として、論理を構成しなければならぬ。それゆえに、筆者は、そうした一つの体系として、ハイネンの所説をたどっていったのである。経営指標の機能それ自体についてのハイネンよりも詳細な研究は、他に多く存在するのである。

しかしながら、ハイネンのそうした理論的な論理展開は、いわば観念的な作業である。そこにおける論理展開それ自体についてはたとえ合理性が存在するとしても、そのようにして獲得された結論が現実に適合するものでない

ならば、ハイネンの論理は現実に受容されるものとはならない。たとえその論理展開に相当の完全性が存在するとしても、現実に適合する理論でないかぎり、現実によってその理論が否定されるのである。その意味において、ハイネンの示した経営指標の機能を実証的に検討する作業も、今後の課題として残されている。経営指標の機能それ自体について実証的に明らかにされるならば、その段階において初めてハイネンの論理展開が現実に真に受容され、またその理論的支柱として利用されることになるのである。

経営指標の機能については、今後、ハイネンの枠組みに立脚したいっそうの理論的研究ならびに実証的研究が蓄積されなければならない。ハイネンの論理展開が現実の理論的支柱として利用されるためには、一方において、いっそう厳密な論理を構成することが必要である。そしてそれ以上に重要なことは、そうした論理を利用せざるをえないような状況、すなわち経営指標の現実の機能を実証的に明らかにしていくことである。それに照応した論理の展開が企図されなければならないのである。そうした正当な補完関係のうえに、経営指標の機能が真に解明されることとなる。ハイネンの所説は、そうした研究の展開起点として位置づけることが可能である。

注(3) Heinen, E., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 158.