

# 企業発展とトップ・マネジメントの役割

——「規範的マネジメント」論の意義をめぐって——

山 縣 正 幸

## I. 序

現代の経営学における最大のテーマの一つに、いかにして複雑で動的な社会経済的環境のなかで企業発展 (Unternehmensentwicklung) を導き出すのかということがある。このテーマが現代企業にとってきわめて重要であるという問題意識は、最近になって浮かび上がってきたわけではない。にもかかわらず、今もってなおこの問題に対して議論が絶えないのは、企業発展を実現するうえで必要不可欠なトップ・マネジメントの役割 (Spitzenleistungen) にかかわる諸問題がつねに生じ続けているためである。

これは、経営学の生成以来、つねに議論の俎上に載せられてきた事柄である。代表的な研究者 (実務家も含めて) を思いつくままにあげてみても、チャーチ (Church, Alexander H.), ファヨール (Fayol, Henri), シェルドン (Sheldon, Oliver), バーナード (Barnard, Chester I.), ザンディッヒ (Sandig, Curt), メレローヴィッチ (Mellerowicz, Konrad), グーテンベルク (Gutenberg, Erich), クーンツ (Koontz, Harold), ドラッカー (Drucker, Peter F.), ウルリッヒ (Ulrich, Hans) など、数え上げればきりが無い。また、これにかかわる概念ないし詞辞もまた数多く、しかも同語異義という場合も少なくない。これらの概念規定それ自体はひじょうに重要なテーマであるが、それは今ここでの課題ではない。むしろ、問われなければならないのは、現代における枢要な経済的社会システムとしての企業を統率し、発展へと導いてゆくということにかかわる問題領域をどのように把握するのかである。

この問いに対する回答のひとつとして、稿者はこれまでドイツ語圏における経営経済学の代表的な研究者の一人であるブライヒャー (Bleicher, Knut) の企業管理論 (経営管理論) 学説、とりわけ統合的マネジメント構想 (Das Konzept integriertes Management), そしてそのなかでも特に重視されている規範的マネジメント (Normatives Management) に関する所説 (Bleicher, K. [1991=2004]; ders. [1994]) について検討を加えてきた (山縣正幸 [2001]; 同 [2002a]; 同 [2002b]; 同 [2003a]; 同 [2003b]; 同 [2003c]; 同 [2003d]; 同 [2005]; 同 [2006b])。ブライヒャーは、企業発展を導き出すための諸行為の体系として統合的マネジメント構想を提唱し、そのなかでも最も重要な次元としての規範的マネジメントについて、理論的ないし実態的研究の成果を踏まえながら自らの枠組を示している。これまでの考察において

も明らかにされているように、規範的マネジメントを構成する要素（企業理念、企業政策、企業体制、企業文化）をいかに形成ないし方向づけるかという課題は、企業発展の実現にとって欠くことのできないものであり、まさにトップ・マネジメントの役割として位置づけることができる。つまり、現代における企業でのトップ・マネジメントの役割とは何か、ブライチャーは規範的マネジメントという枠組をもって、この問いに答えようとしているのである。

そこで、それをうけて本稿においては、ブライチャーによる規範的マネジメントに関する枠組をあらためて検討し、さらには統合的マネジメント構想における位置づけについて考えることにしたい。とりわけ前者に関しては、マネジメントを複合性の克服と捉える概念規定に即して、企業理念や企業政策、企業体制、そして企業文化という4つの構成要素がどのようにかわりあっているのかを明らかにすることが中心課題となる。一方、後者については、統合的マネジメント構想を構成する3つの階層的次元、つまり規範的マネジメント・戦略的マネジメント・業務的マネジメントのそれぞれがどのように関係しあっているのかが問題となる。そして、これらの問題を踏まえて、ブライチャーによる規範的マネジメントに関する所説が現代企業におけるトップ・マネジメントの役割を考えるうえでいかなる意義を有しているのかについて考えることにしよう。

## II. 企業発展と規範的マネジメント

### 1. 選択原理としての企業発展

今さらいうまでもなく、マネジメントという概念を（近接・類似概念の整理も含めて）どのように規定するのは経営管理論ないし企業管理論の出発点である。これを曖昧にしたまま議論を展開することは不可能ではないにしても、結局は複雑かつ多岐にわたるマネジメント現象を理解するうえで十分な概念装置たりえなくなる。では、われわれはこの問題をどのように考えればよいのか。ブライチャーの理論的枠組を活かしつつ議論を展開しようとするのであれば、やはり彼の理論において基軸的地位を占めている選択原理としての企業発展という概念から出発するの<sup>(1)</sup>が適切であろう。

すでに別稿において検討してきたように、ブライチャー企業管理論、とりわけ統合的マネジメント構想の選択原理として位置づけられているのが「企業発展」という考え方である（Vgl. Bleicher, K. [1979]; ders. [2004] S. 497ff.; 衛藤哲朗 [1980]; 山縣正幸 [2003c] 204-205頁; 同 [2006b] 4頁）。これまでも考察を加えたことであるので、要点だけかいつまんで述べるならば、動的で複雑な社会経済的環境のなかで個々の企業が自らの存在意義を明確化し、それにもとづいて永続的に成果を獲得してゆくための資源や能力を展開すること、これを企業

(1) ビューリングーウーレは、ブライチャーの企業管理論における経験対象を「社会経済的システム」、認識対象を「企業発展」「マネジメント機能の統合」と規定している（Vgl. Bühring-Uhle, M. [1995] S. 11; 山縣正幸 [2001] 224頁脚註4参照）。

発展として捉えることができる。さらに、歩を進めて考えてみようとする際に有効なのが、今田高俊教授による社会発展論の考え方である（今田高俊 [2005] 77頁以下）。

今田教授は社会発展という概念について、「社会が構造変動によって機能的成果を増大させること」と定義している。そして、構造変動をとまわずに機能的成果を増大させることを「社会成長」と規定し、概念的に区別している（今田高俊 [2005] 78頁）。ここにいう社会発展を企業発展と単純に置き換えることができるかどうかという問題は残されている。しかし、この定義をみる限り、「企業が構造変動によって機能的成果を増大させること」を企業発展として捉えることに問題はない。

そして、この構造変動をおこなう担い手として位置づけられているのが「自己組織化層」である。<sup>(2)</sup> 今田教授によれば、この自己組織化層には組織革新をおこなう企業家職能も含まれている（今田高俊 [2005] 80頁）。となると、企業にとっての「自己組織化層」とはいかなるものであるのかが問題となる。一般的には、経営者をはじめとするトップ・マネジメントと受けとめられることが多い。しかし、企業の成員全体によって「自己組織化層」は形成されていると理解すべきであろう。当然のことながら、この自己組織化能力が企業発展にとってのキーとなる。<sup>(3)</sup>

では、企業にとっての機能的成果とは何か。ここで参考になるのがドイツ経営経済学ないし経営社会学における経営共同体的思考や、バーナード理論（Barnard, Ch. I. [1938]）、さらにはサイアート／マーチ（Cyert, Richard M./March, James M.）の連合体理論（Cyert, R. M./March, J. M. [1963]）などからの影響をうけて成立した企業用具説（Vgl. Schmidt, R. -B. [1969]；海道ノブチカ [1988] 第4章；同 [2001] 第4章）である。この考え方においては、企業は多種多様な利害関係者集団の用具として捉えられる。その代表的な存在が自己資本所有者としての株主や、労働力を提供する従業員である。もちろん、これらのほかにも数多くの利害関係者集団が企業をとりまいているわけであるが、この諸集団がそれぞれの利害関心を実現しようとして、企業とのあいだに何らかの関係を形成している。企業は、これらの利害関係者集団の利害関心＝効用を充足することによってのみ存在することができる。となれば、企業にとっての機能的成果とは、これらの諸集団の効用を充足することであり、それによって価値創造を実現する機構として永続的に存在するという点に求められる。このように考えてくると、企業発展とは時間的な推移のなかで企業が保有する資源や能力といった諸ポテンシャルを構築ないし展開させ、利害関係者集団に対して効用をもたらす淵源となる成果を継続的に獲得する

---

(2) ちなみに、今田教授の理論の根幹をなしている自己組織性とは、「システム内外の状況変化に対して、既存の構造では適切な機能的成果を確保しがたいとき、自力で構造変化を試みること」と概念規定されている（今田高俊 [2005] 62頁）。

(3) その意味において、菊澤研宗教授の提唱する「批判的コーポレート・ガバナンス・システム」もまた企業にとっての自己組織化能力の枢要を占めていると考えられる（菊澤研宗 [2004] 272頁以下）。

ことであると理解される（山縣正幸 [2006b] 4頁）。

## 2. 複合性の克服としてのマネジメント

この企業発展を実現するための行為としてのマネジメントとは、いったいどのように概念規定されるのか。この点についてもすでに別稿において検討を加えており（山縣正幸 [2001]；同 [2006b] 4-5頁），縷々にわたって述べることは避ける。ブライヒャーはマネジメント概念を規定するに際して，ウルリッヒ（Ulrich, Hans）に代表されるシステム志向的経営経済学ないしマネジメント論における概念規定と，シュミット（Schmidt, Ralf-Bodo）をはじめとするコジオール学派にみられる利害多元的な企業用具說的経営経済学における概念規定という2つの流れを，ルーマン（Luhmann, Niklas）の社会システム理論にもとづく「複合性の克服」（Bewältigung der Komplexität）という概念によって統合的に把握しようとしている。システム志向的発想に立脚したマネジメント概念においては，企業をはじめとする社会システムの発展をいかに導き出すのかという機能論的な観点が強調される。それに対して，企業用具說的発想にもとづくマネジメント概念においては，企業をとりまく多種多様な利害関心をどのように調整するのかという点が問われる。これらの2つの点はいずれもが重要であり，どちらかだけを考えれば済むというような類のものではない。そこで，ブライヒャーはルーマン理論を援用して，これらを統合的に把握しうるマネジメント概念を提示しているのである。

となると，まず問題となるのは「複合性の克服」とはいかなる事態であるのかという点である。この複合性（Komplexität）というのは，ありうる出来事の総体（Habermas/Luhmann [1971] S. 312, 訳書398頁）を指し示す概念であり，具現化する可能性がつねに複数存在していることをあらわしている<sup>(4)</sup>。これは，ある可能性とは別の可能性が具現化することがありうるという意味での偶発性（Kontingenz）と表裏一体である<sup>(5)</sup>。そこで，選択主体はこの複合性と偶発性という2つの点に対処する必要がある。これが，複合性の縮減（Reduktion der Komplexität）ないし克服と称されている事態である。

この複合性の縮減に際しては，システム内部での縮減とシステムと外部との関係での縮減という2つが想定される。前者の場合，システム内部ですべての可能性を具現化することは不可能であることを考えれば，具現化しうる可能性を選択し，一定のパターンを構築することが必要になる。一方，後者の場合には，外部に存在する複合性とシステムが対応しうる自己複合性との較差を操作可能な程度に維持することが求められる。そもそも，ありうる可能性としての

(4) この Komplexität という語については，「複合性」「複雑性」という2つの訳がある。本稿では前者を採っているが，これについては長岡 [1986] 201頁，訳注3参照。

(5) ルーマンはシステムにも主体としての位置づけを与えている。それゆえ，経済的社会システムとしての企業も主体となりうる。ただし，システムが主体となりうるのかどうかについては議論の余地があろう。

複合性というのは無限に存在している。ルーマンによれば、このような空間は「世界」(Welt)として規定される。しかし、選択主体には認識能力に限界があるため、いかなる場合においてもすべての可能性を把握することはできない。その結果として描き出されるのが周辺世界としての「環境」(Umwelt)である。これは、主体が選択をおこなうことによって複合性に一定の限定を加えようとするなかで描き出される。<sup>(6)</sup>このように描き出された環境における複合性とシステムの自己複合性との較差をいかにして操作可能な程度に維持するかが問題となる。その際、環境の複合性を操作するのはきわめて困難である。となれば、システムの自己複合性を増大させることで環境の複合性への対応能力を獲得する必要が生じる。この複合性の縮減ないし克服という事態は、選択主体が環境において生じうる可能性を把握すると同時に、そのなかでどのように可能性のなかから選択してゆくのかにかかわっている。<sup>(7)</sup>

かかる複合性の縮減ないし克服においては、将来に対する主観的な見通しとしての「期待」(Erwartung)が選択を方向づける役割をもつ。すでに述べたように、複合性を克服するというのは時間的経過のなかで将来に起こりうる事態を想定し、それに対応すべく選択をおこなうことでシステムの維持を図ることである。この将来に起こりうる事態を描き出すということが期待の形成に他ならない。すなわち、期待の形成とは複合性の克服の根幹をなしているのである。では、これを規範的マネジメントの構成要素(企業理念、企業政策、企業体制、企業文化)に即して考えてみると、どのように説明できるのか。

### 3. 複合性の克服と規範的マネジメント

企業において期待を形成するというのは、とりもなおさず将来に対する目標を設定することである。このように考えれば、企業における複合性の克服=期待の形成とは、目標体系としての使命と、それを形成する過程であると措定できる。つまり、企業政策の形成は規範的マネジメントにおいて中核をなす課題であることが理解される。

とはいえ、企業における期待としての企業政策的諸目標は社会経済的環境の動態性や複合性に対処する必要から、きわめて多岐にわたる。それゆえに、期待が高度に複合的である状態を端的に表現しうるようなメタ・レベルでの根源的な言明が必要となる。これに関して、ルーマ

---

(6) ここで注意しておきたいのは、システムはあらゆる可能性が存在する時空間としての世界(Welt)の複合性を縮減することによってシステム自身と環境(Umwelt)の境界を形成するという点である。その際、システムの自己複合性が高度であればあるほど、高一度合で環境の複合性を描き出すことができる。したがって、環境というのはシステムによって主観的に認識された複合的な時空間なのである。

(7) ルーマンは「複合性の縮減」と称しているが、ドイツ経営経済学において参照される場合には「複合性の克服」という詞辞が用いられることが多い。ここには、自己複合性の“増大”による環境複合性との“較差の縮減”という事態を含んでいることによる誤解を避ける意図があると考えられる。

ンは規範という概念を「時間的に一般化された、個別的状況とは無関係に安定化された行動期待」(Luhmann, N. [1995] S. 57, 訳書76頁)と規定していることに留意したい。規範的マネジメントの構成要素における企業理念は、まさしくこれに当てはまる。企業理念もまた複合性克服の一環として定立されるのであるが、頻繁に変更される性質のものではない。この意味において、企業理念は企業政策を規定する要素であると同時に、より具体性をもつ企業政策によって規定されるという双方向性を有している。

さて、期待は単にそのままでは存立しえず、つねに期待の構造をともなう。つまり、社会システムの構造は、期待が構造化されたものに他ならない(Luhmann, N. [1984] S. 398f., 訳書548-549頁)。規範的マネジメントの枠組に即していえば、期待としての目標体系=企業政策は構造によって支えられることで実現が可能になる。これに該当しているのが企業体制である。企業体制は顕在的な規則体系として利害関係者集団が企業に対して抱く諸々の期待を構造化すると同時に、企業発展を実現するための諸期待を構造化している。これによって、企業政策を具体化するための構造的枠組が形成され、企業がもつ諸能力や諸資源が関係づけられると同時に、企業外部との関係も一定の程度で安定化されることになる。

ここまで検討してきた企業理念・企業政策・企業体制という3つの要素は、意思的に形成・統御することが可能な要素である。しかし、これだけで企業発展が導き出されうるわけではない。意思的に形成することがきわめて困難であるにもかかわらず、企業発展にとって看過できないのが企業文化である。この企業文化は直接的に何らかの期待を形成するというようなものではなく、むしろ企業文化は期待形成の基底をなす要素である。これをルーマンの理論的枠組に即して考えれば、意味体系(Semantik)という概念をもって説明できる。そもそも、意味というのはある対象を他から区別する、すなわち差異化するという役割を担っている(今田高俊[1986]242頁)。そのなかで、意味体系というのは状況の変化に逐一对応させることなく、ある程度まで普遍的に適用できる意味群のことをさす(Vgl. Luhmann, N. [1980] S. 19)。この概念規定に即して考えると、過去に展開された期待とその帰結から得られた経験や知識、能力の結合体が意味体系として構成員の行為や行動を規定し、将来的な期待の形成に影響を与える潜在的な規則体系として企業文化を位置づけることができる。<sup>(8)</sup><sup>(9)</sup>

(8) これに関して、ルーマンは期待を意味の濃縮された形式として捉えている(Vgl. Luhmann [1984] S. 135ff., 訳書142-149頁)。

(9) このように考えると、企業文化は企業政策や企業体制の基底に存在するものであって、併置されるものではないという指摘もありえよう。しかし、構成員によって(程度に差はあるものの)共有されている潜在的な規則体系としての企業文化は選択主体の意思決定にとっての基準ないし規則として作用する点に注意しておく必要がある。したがって、顕在的な規則体系としての企業体制とともに、企業文化もまた企業政策を支える要素として定位することができる。意味体系としての企業文化を変革することは困難ではあるが、不可能なわけではない。多くの企業において、しばしば「企業風土の改革」が喧伝されるのも、企業発展の実現のために企業文化を間接的にではあっても方向づけようとする試みに他ならない。

このように、ブライチャーによって提示されている規範的マネジメントの4つの要素は、複合性の克服というマネジメント概念、とりわけその根幹をなす期待の形成という観点から整序することができる。これらの4つの要素が企業の統率にとって重要であることはいうまでもない。問題は、これらがどのように関係しあっているかという点である。これについて、ブライチャーは必ずしも明確に論じているわけではない。しかし、ブライチャー自身が採用している複合性の克服という考え方に立脚すれば、これらが企業発展の実現プロセスのなかで密接にかかわりあいながら形成され、方向づけられていることが理解される。現実には、同じような社会経済的環境であっても、企業がそれぞれの発展の方向性をどのように規定するかは異なっている。というのも、環境における複合性と企業自身の複合性との較差を認識することによって形成される期待としての目標体系＝企業政策的使命、またそのメタ・レベルにある規範的期待を示す言明としての企業理念、さらに期待を構造化したものとしての企業体制、期待とその結果に対する経験や知識、そしてそこから獲得された行動前提や価値観によって構成されている意味体系としての企業文化が、それぞれの企業における歴史的な発展過程のなかでどのように創出されてきたのかに相違が存在しているからである（山縣正幸 [2006b] 10-11頁）。

#### 4. 企業発展と規範的マネジメント

ここまで、規範的マネジメントにおける4つの要素が期待の形成という観点からどのように関係しあっているのかについて論じたわけであるが、これらの動的な展開過程を明らかにする必要がある。ことに、企業発展の過程において具体的な目標体系としての企業政策がいきなり提示されるわけではない。むしろ、その前提になる企業理念が提示されたうえで企業政策が形成され、さらにそれを支える企業体制が構築されるとみるほうが自然である。そして、企業体制という構造的枠組にもとづいて企業政策が具体的な研究開発や調達、生産、販売といった一連の経営過程（betriebliches Prozess）へと転換されるなかで、一定の行動前提としての企業文化が生成される。このように考えると、ここまで述べた複合性の克服という観点、とりわけ期待という概念による規範的マネジメントの内容についての整理を踏まえて、企業発展の過程において規範的マネジメントの構成要素がどのように位置づけられるのかを明らかにしておく必要がある。そこで参考になるのが、先に引照した今田教授による社会発展論の考え方である。今田教授によれば、社会発展において自己組織化層は5つのはたらきをなす（今田高俊 [2005] 93-101頁）。

- (1) 価値や欲求の変化に対応した発展ベクトルの識別
- (2) 発展ベクトルにもとづく個別具体的な目標の入力
- (3) 役割期待を実現するための人材と資源を確保する配分規則の制度化
- (4) 役割形成や配分規則の制度化によって生じる構造的な不整合の制御
- (5) これらの一連の過程の継続への増幅的フィードバック

これらについて、規範的マネジメントの枠組に即しつつ考えてみると、(1)は企業理念の定式化によって企業発展の方向性（ベクトル）を示すということに該当し、それをうけての(2)は目標体系としての企業政策の形成として説明することができる。また、(3)は企業政策によって示された具体的な目標にもとづいて企業の成員に求められる役割期待を実現するための規則体系、すなわち企業体制の構築に当てはまる。さらに、(4)は企業政策と企業体制の整合であると同時に、その際に生じる成員の行動をめぐっての基本的前提ないし態度としての企業文化への影響づけにかかわっている。企業文化に関しては、かかる構造変動をともなう企業発展をうけいれるための前提としての態度形成の問題として捉えることができる。その意味において、(1)の段階から企業文化をどのように展開させてゆくのかという点が考慮されていなければならない。たとえば、近年の議論において盛んに提起されている組織学習といった概念は、ここに述べたような企業発展を実現するための素地としての企業文化の変革の問題と深く関連している。たとえば、トヨタ生産システムが今もなお成果をあげつづけているのは、「カイゼン」などにみられる継続的な進化能力が定着しているからである（藤本隆宏 [2004] 第3章参照）。日本企業をめぐる議論においては現場に焦点があてられ、本社機能については十分に検討がなされてきたとはいいがたい。しかし、現場機能と本社機能が整合的に展開されてはじめて企業発展は導き出される。となれば、規範的マネジメントがどのように展開されているのかについても議論がなされなければならない。個々の要素をめぐる議論についてはすでに検討したことでもあり、ここでは触れない。むしろ、次にとりあげなければならないのは、階層的には下位に属する戦略的マネジメントや業務的マネジメントと規範的マネジメントがどのように連携しあっているのかという点である。これについて、次節で考えることにしよう。

### III. 規範的マネジメントの具体化過程

企業発展の実現にとって、規範的マネジメントの次元がきわめて重要であることはいうまでもない。しかし、それだけで企業発展が実現できるわけではない。たとえば、「オペレーション能力」と「ストラテジー能力」とのバランスが重要であるといった指摘（藤本隆宏 [2004] 70頁）は、まさにその点を衝いている。規範的マネジメントにおいて論じられているのは、企業をどのような方向へと導いてゆくのかという問いに対する回答を企業それぞれが示してゆくための思考枠組である。となると、次の問題は規範的マネジメント次元で基礎づけられた企業発展の方向性をどのように具体化してゆくのか、また企業の歴史的な発展過程のなかで形成・蓄積されてきた資源や能力と結びつけてゆくのかというところに移る。すなわち、戦略的マネジメントや業務的マネジメントと規範的マネジメントとの連携関係の問題である。

規範的マネジメントにおいて基軸となるのが、企業発展の方向性を規定する目標体系としての企業政策である。企業政策において示されている目標体系は企業理念に示された企業発展の方向性を具体化したものであるが、やはりそれだけで企業の諸活動が実行可能となるわけでは



ない。さらに具体的なプログラムやそれを遂行するための組織構造、そして何らかの問題が発生した場合における対応行動についての方針が策定される必要がある。これらに関する思考枠組として位置づけられているのが、戦略的マネジメントである。

この戦略的マネジメントにおける中心的な課題は、成果獲得ポテンシャル (Erfolgs-potential) を展開することによって競争優位を獲得するべく、企業発展を経済的に方向づけるところにある。これは取り立てて目新しいテーマではなく、経営戦略論や事業戦略論、組織構造論といった枠組において数多くの議論がなされている。これら先行諸学説について検討を加えることはきわめて重要であるが、ここでは戦略的マネジメントの内容をブライチャーの枠組に即して簡単に確認しておくにとどめよう<sup>(10)</sup>。

戦略的マネジメントの次元において、ブライチャーの統合的マネジメント構想の基軸となる活動局面は戦略的プログラム (strategische Programme) というかたちであらわれる (Bleicher, K. [2004] S. 287ff.)。これは企業政策によって明確化された目標方向づけにもとづいて企業発展を実現するための具体的な方向を示すプログラムであり、製品や価値創造連鎖 (バリュー・チェーン)、競争行動、資源投入などに関する戦略として策定される。詳論するまでもなく、事業戦略としてとりあげられている問題領域が、この戦略的プログラムという概念枠組によって考察されている。

この戦略的プログラムを遂行する際には、組織構造とマネジメント・システムという構造局面にかかわる2つの要素によって支えられる必要がある。戦略と組織構造との関係についてはチャンドラー (Chandler, Alfred D. Jr.) をはじめとして (Chandler, A. D. Jr. [1962])、その研究成果は枚挙に暇がない。活動と構造の関係においては、活動局面において示された役割期待を構造化することが中心的な課題となるが、戦略的マネジメントの次元ではこの点が明瞭にあらわれる。さらに、この組織構造とともに戦略的マネジメント次元での構造局面にかかわる要素として、マネジメント・システムの形成が重視されている (Bleicher, K. [2004] S. 361ff.)。

組織構造が役割期待の構造として捉えられているのに対して、マネジメント・システムにおいては組織単位内部や組織単位間などでのコミュニケーション関係のネットワークを構築することが課題となる。このマネジメント・システムは企業発展の実現にとってきわめて重要であり、組織構造と連携して形成されなければならないことはいうまでもない。その際の手段ないし用具としてバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) があげられている<sup>(11)</sup>。ドイツ経営経済学は会計ないし計算制度 (Rechnungswesen) を包摂したかたちで展開されてきたという特徴をもつが、ブライチャーはどちらかという会計ないし計算制度の領域には疎遠で

(10) 戦略的マネジメントや業務的マネジメントについては、これも別途に検討する必要がある。後考を記したい。

(11) バランスト・スコアカードについては、Kaplan, R. S./Norton, D. P. [1996]; Kaplan, R. S./Norton, D. P. [2001]; 小菅正伸 [1997] 参照。

あった。とはいえ、企業を統率・管理してゆくうえで会計の重要性を看過することはできない<sup>(12)</sup>。彼自身も依拠しているシステム志向的経営経済学においては、形成 (Gestaltung) と統御 (Lenkung) によって、さらに組織的な学習過程を通じて発展 (Entwicklung) を導き出すことがマネジメントであるという考え方に立っている。ブライチャーは伝統的な経営経済学において統御の側面が重視されすぎていたと指摘し、形成あるいは発展の側面を重視すべきであると主張している (Bleicher, K. [1994] S. 32)。しかし、一方でブライチャーの所説においては統御の側面が閑却されすぎているきらいがある。BSC やコントローリング (Controlling) など、統御にかかわる領域がどのように企業統率 (経営管理) に包摂されるのかという点については、別途に考察する必要がある。

これらは、規範的マネジメントでの活動と構造という2つの局面と同様に意思的に形成できる領域である。だが、これらをいかに適切に形成しても、企業を構成するメンバーの行動に浸透しなければ意味をなさない。そこで浮かび上がってくるのが、行動局面としての問題対応行動である。ここでは、規範的マネジメント次元における企業文化、とりわけ文化政策 (Kulturpolitik) という企業文化の方向づけにもとづいて、企業構成メンバーの行動をどのように企業発展の実現へと差し向けるのかが課題となる。その際に重視されているのが、近年の議論においてしばしばとりあげられている「組織学習」 (organisationales Lernen) である (Vgl. Bleicher, K. [2004] S. 394 ff.)。たとえば、トヨタの事例において指摘されている「事後的進化能力」 (藤本隆宏 [1997] 350頁) などは、この組織学習の具体的事例としてあげることができる。この行動局面に関しては、戦略的マネジメントと業務的マネジメントの区分を明確にすることが困難である。ただ、少なくとも戦略的マネジメント次元での行動局面における課題とは、この事後的進化能力やそこから生じる構成メンバーの態度ないし「心構え」 (藤本隆宏 [2004] 107-108頁) をいかにして実現ないし形成するのかが課題となるところにあることは間違いない。そして、これは規範的マネジメント次元での諸要素の形成ないし方向づけ、さらには戦略的プログラムの策定や組織構造ないしマネジメント・システムの形成によって規定されると同時に、反作用的な影響をも及ぼすのである。

このように戦略的マネジメント次元では、規範的マネジメント次元によって基礎づけられた企業発展への途脈が具体的に (とりわけ経済的に) 方向づけられる。この方向づけにもとづいて、業務的マネジメント次元では現場における諸行為として実現するための方策が遂行される (Vgl. Bleicher, K. [2004] S. 448 ff.)。ここでは現場レベルでなされる一連の経営過程をどのように形成・統御し、発展させるのかが課題となるわけだが、その際に多くの企業においてトヨタ生産方式に代表されるリーン・マネジメントやTQM (Total Quality Management) といった手法が導入されていることは周知のとおりである。

(12) ブライチャーも企業統率における会計 (計算制度) の問題を軽視しているわけではない (Vgl. Bleicher, K. [1987])。

規範的・戦略的・業務的というマネジメントの3つの階層的区分は、いうまでもなく密接にかかわりあっている。ことに、規範的マネジメントと戦略的マネジメントとの相互連関については考慮される場合が多いが、規範的マネジメントから業務的マネジメントへ、あるいは業務的マネジメントから規範的マネジメントへという関係については、あまり十分には議論が深められていない。プライチャーもこの点に留意し、企業発展を導き出すために複合性と動態性を克服する際には、規範的マネジメントや戦略的マネジメントだけにとどまらず、業務的マネジメントへと焦点を拡大する必要があると指摘している (Vgl. Bleicher [2004] S. 467)。実際、企業をめぐる事象は「現場」において生じる。規範的マネジメント次元で策定された企業発展への包括的な枠組が現場に伝達ないし理解・受容されなければ、いかに熟慮された構想が提示されたところで実現されることはない。一方、現場において生じている諸問題が規範的マネジメント次元に反映されなければ、結果として規範的マネジメントと業務的マネジメントとの乖離を惹き起こし、これまた企業発展が実現されなくなる可能性が高い。企業文化の方向づけの場合であれば現場での諸問題がかなり直接的・間接的に反映されるし、企業体制についても従業員の意思を反映させうる構造的枠組の形成など、業務的マネジメント次元から規範的マネジメント次元へと上向的に影響を与えるケースは少なからず存在する。このように、規範的マネジメント次元・戦略的マネジメント次元・業務的マネジメント次元は相互に深くかかわりあっている。

現実問題として、高邁な企業理念を掲げ、経済的側面や社会的側面の両方に配慮した長期的な基本方針（企業政策）を策定し、そのための枠組としてのコーポレート・ガバナンス構造（企業体制）を構築し、さらには企業風土（企業文化）の改革を唱えていたとしても、それが実際に企業における諸行為に反映されていないために、法令違反をはじめとする企業不祥事まで惹き起こしている例も少なくない（規範的マネジメントの構築に携わる企業トップがかかわっている場合は論外である）。企業理念が「お題目」や「建前」にすぎないと指摘されるのは、それが企業構成メンバーに浸透していないためである。規範的マネジメントから業務的マネジメントへといたる一連の具体化過程が十分に機能してはじめて、企業発展は実現されると考えられる。これについては、企業の事例・実態を検討することによって論証する必要がある。今後の課題としたい。

#### IV. トップ・マネジメントの役割としての規範的マネジメント

さて、ここまで規範的マネジメントを構成する諸要素がそれぞれどのように関連しあっているのかという問題（第II節）と、規範的マネジメントが戦略的マネジメントや業務的マネジメントにおいてどのように具体化されるのかという問題（第III節）について検討してきた。これらを踏まえて、あらためて規範的マネジメントという枠組がいかなる意義をもっているのかについて考えてみたい。

## 1. 現代企業における Spitzenleistungen と「規範的マネジメント」の意義

現代におけるトップ・マネジメントの役割とは何か。この問いは、なぜブライチャーの規範的マネジメントの関する所説をとりあげるのかという点につながる。これは、すでに前稿で述べたように、企業における経済的側面としての企業効率と社会的側面としての企業倫理という2つの問題が、現代における企業発展の実現にとって切り離しがたく結びついているという現実によっている（山縣正幸 [2006a] 45頁以下）。本来、企業は価値創造のための機構ないし制度である。その意味において、経済的存在であることはいうまでもない。極論すれば、近年さかんに議論されている企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility; CSR）や企業倫理（business ethics; Unternehmungsethik）に関する諸問題は、経営経済学とは別個の領域として位置づけることさえ可能である。にもかかわらず、これらの諸問題がとりあげられているというのは、とりもなおさず企業発展にとって看過できないほどの重要性をもつにいたったからに他ならない（田中照純 [2001] 参照）。

企業の社会的責任の重要性が広く認識されるようになり、企業の諸活動ないし諸行為に包摂されるようになってきたという事実<sup>(13)</sup>は、企業発展を実現するためには企業の経済的側面と社会的側面の両方に留意せざるを得なくなってきたことを示している。しかも、ブライチャーも強調しているように、社会的責任は倫理的ないし道義的な側面にのみかかっているのではなく、経済的な側面にかかわる責任をも含んでいる（Vgl. Bleicher [1994] S. 211ff.）。企業という制度それ自体、それをとりまく利害関係者集団によって期待されている欲求（利害関心）を充足させ、効用を提供することによってはじめてその存在が可能となり（存在の正当性を認められ）、企業発展への途脈が拓かれる。となれば、トップ・マネジメントによって担われる諸々の役割においても、この点が十分に考慮されなければならない。企業活動にかかわって経済的側面と社会的側面があることは早くから認識されていたわけであるが、従来のようにこれらを切り離して考えるのではなく、密接に絡み合っていると理解すべき状況になっている。ブライチャーの所説がこれらの2つの問題を包括的に捉えうるフレームワークを提供してくれることについては、これまで企業理念や企業政策などの規範的マネジメントの構成要素を検討するなかで明らかにしてきた。この点は、「規範的マネジメント」論の理論的意義として評価されるべきであろう。

このような姿勢は、実践的にも意義を有している。ことに、経済同友会 [2003] において示されているコーポレート・ガバナンスに関する枠組などは、ブライチャーによって提示された規範的マネジメントの枠組ときわめて近接している。なかでも、理念ないしリーダーシップやマネジメント体制、コンプライアンス体制の確立、ディスクロージャーおよびステークホルダーとのコミュニケーションの必要性を指摘し、これらを「CSR を実践し、持続的成長・発展

---

(13) たとえば、トヨタにおけるCSRの包摂化・体系化については、佐久間 健 [2006] 参照。

をめざすコーポレート・ガバナンスの確立」として主張している点や（経済同友会 [2003] 10頁）、社会的責任と経済的責任の両方を包含するものとしてCSRを考えている点（経済同友会 [2003] 17頁）などはブライチャーの主張と合致している。ブライチャーは規範的マネジメントの枠組を厳密に指標化するところまで進んでいないが、2つの理念型を提示し、そのあいだにそれぞれの企業の現状や将来めざすべき位置を明示することによって、規範的マネジメントの枠組（あるいは統合的マネジメント構想）が実践問題の分析にも応用可能であることを示している。ただ、ブライチャーの理念型提示は2つの極を示すことに重きがおかれており、現実に援用しようとする際には、より詳細な指標を設定する必要がある。これは、ブライチャーの理論構想を実態分析に応用する際の課題といえよう。

## 2. corporate governance, Spitzenleistungen, Unternehmungsführung

### ——規範的マネジメントの問題射程——

では、いかなる概念をもって「規範的マネジメント」の枠組で論じられている問題射程を把握するのか。すでに明らかにしてきたように、規範的マネジメントの枠組においては、企業発展を実現するべく、企業の存在意義ないし正当性を基礎づけるための規範的な期待を示す言明としての企業理念を定立すること、企業理念にもとづいて企業発展の方向性を提示する目標体系としての企業政策を策定すること、それを支えるための明文化された規則体系たる構造的枠組としての企業体制を構築すること、そして企業構成メンバーによって受け容れられている基本的な行動前提ないし不文律としての企業文化を方向づけること、これら4つがとりあげられている。その際には、企業をとりまくさまざまな利害関係者集団との関係を構築・維持・展開することが重要な課題として4つそれぞれに影響してくる。つまるところ、Spitzenleistungenとは何かを明らかにしようとするところに、この所説の眼目はある。

かかる着想は、バーナードによる「道徳的要因」(Barnard, Ch. I. [1938]) やゴードン (Gordon, Robert A.) の「ビジネス・リーダーシップ」(Gordon, R. A. [1945])、セルズニック (Selznick, Philipp) による「制度的リーダーシップ」(Selznick, Ph. [1957]) といった概念をさらに展開するものとして捉えることができる (山縣正幸 [2006b] 7頁)。ブライチャーの規範的マネジメントの枠組において論じられているのは、企業という具体的・歴史的存在におけるトップ・マネジメントの役割の問題である。ことに、ブライチャーは企業体制をはじめとして、企業をめぐって生じる利害関係の問題を積極的に理論構想のなかに包摂している。その意味において、ブライチャーの統合的マネジメント構想ないし規範的マネジメントの枠組は組織体 (協働体系) 一般に適用される管理論ないしマネジメント論ではない点に注意しておく必要がある<sup>(14)</sup>。企業発展を実現するためには、主として経済的側面にかかわる企業効率の問題と

(14) もちろん、これはほかの組織体 (協働体系) に援用不可能であるということの意味するものではない。注意したいのは、いかなる協働体系に援用するにしても、それをとりまく利害関係を無

もに、社会的側面にかかわる企業倫理の問題についても考慮しなければならなくなっている現代の企業において、トップ・マネジメントはいかなる点を考慮しながら経営ないし統率をおこなわなければならないのか、これがブライチャーによる規範的マネジメントに通底している問題意識である。<sup>(15)</sup>

さて、近年の議論にあっては、この規範的マネジメントにおいてとりあげられている問題領域をコーポレート・ガバナンス (corporate governance) として捉える発想が示されている。先に触れた経済同友会 [2003] などは、その典型といえる。コーポレート・ガバナンスという詞辞は企業統治と訳されることが多く、その際には企業をとりまく利害関係者集団による経営者の監督がいかにして可能かという点に重きがおかれている。これはきわめて重要な課題であり、今後も考察が続けられなければならない。まさにこの問題領域こそ、ドイツでのコーポレート・ガバナンス論の先駆として位置づけられうる企業体制論の焦点であり、企業における全般的・長期的に有効な構造規制の総体にかかわる諸問題、たとえばトップ・マネジメント機関の構造や労資共同決定といった問題が考察の対象となっている。<sup>(17)</sup>

その一方で、現在では「現代企業の在り方・方向性、そしてその正当性を問う」のがガバナンス論の課題 (勝部伸夫 [2004] 294頁) であり、ガバナンスの問題とは「経営者問題」である (平田光弘 [2001] 34頁) と主張されるところにまで拡大している。かかる議論の展開を踏まえつつ、菊澤研宗教授はコーポレート・ガバナンスを「企業をめぐる相互に対立する複数の利害関係者が、多様な批判的方法を駆使して、企業をより効率的なシステムへと進化させることである」(菊澤研宗 [2004] 272頁) と定義している。このような問題射程は、現代社会経済にとって必要不可欠な存在となった企業をいかにして統率し、発展へと導くのかを考えることに他ならない。してみれば、内在的な観点からコーポレート・ガバナンスの問題を考えると、これは、まさに Spitzenleistungen とは何かを問うことにつながる。ドイツでの議論においても、企業活動の透明性を維持するための枠組としてコーポレート・ガバナンス問題を捉える発想のみならず、企業価値の持続的向上を実現するという、すなわちここでの文脈に即していえば企業発展を実現するためのしくみ (明示的な規則体系としての構造だけではない) と

---

視しては統率 (Führung) の問題は解明できないという点である。ちなみに、ブライチャーはゴードンについてまったく触れていないが、とりあげている領域は大きく重なり合っている。そして、この business leadership はドイツ語にいうところの Unternehmensführung とほぼ等しいとも考えられる。

(15) この問題領域は、佐々木恒男 [1999] のことばを借りるならば「経営機能」と規定されうるであろう。

(16) ここで一般的に考えられるのは自己資本提供者としての株主であるが、ドイツの場合であれば労働組合などが含まれるであろう。要は、企業政策の決定にかかわる「企業の担い手」が誰であるのかという点に帰着する。「企業の担い手」については、Schmidt, R. -B. [1969]；海道ノブチカ [1988] 参照。

(17) ドイツ企業体制論の展開については、海道ノブチカ [2001] 第3章・第5章；同 [2005] 参照。

して捉えようとする発想もみられる (Vgl. z. B. v. Werder, A. (Hrsg.) [2001])。ことにヴェルダー (von Werder, Axel) は「正規の簿記の原則」(Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung; GoB) にならって「正規の企業統率の原則」(Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung; GoF) を提唱するなど、この領域に対して早くから考察をおこなっている (Vgl. v. Werder, A. (Hrsg.) [1996])。

コーポレート・ガバナンスの概念や問題領域をどのように規定するのか。これは、論者によってあまりに隔たりが大きい。この懸隔を整理ないし収斂させることがここでの課題ではない。ただ、留意しておきたいのは、前段において明らかにしたコーポレート・ガバナンスについての理解は、むしろゴードンによって提唱された「ビジネス・リーダーシップ」の概念内容に近い<sup>(18)</sup>という点である。たしかに、govern という語の淵源はギリシア語の kybernan (=「舵を取る」)<sup>(19)</sup>にあるという。つまり、ガバナンスはシステム志向的経営経済学において基礎的な考え方となっているサイバネティクスと同根である。そう考えれば、経営者の行為を監視する構造的枠組としてのみコーポレート・ガバナンス概念を把握するのは狭い理解であるといつてよい。その意味において、近年のコーポレート・ガバナンス概念と企業経営ないし企業管理概念の接近は、それほど珍奇なことではない。とはいえ、コーポレート・ガバナンスとして理解されている領域の中核をなしているのが企業経営ないし企業管理の監視 (Überwachung) であることもたしかである。となれば、あまりに性急な概念領域の拡大には慎重であってしかるべきであろう。

では、この Spitzenleistungen とは何かについて検討する学問領域を包摂する概念詞辞としていかなる名称がもっとも妥当するのか。そこで想起されるのが、ドイツ経営経済学における Die Lehre von der Unternehmensführung<sup>(20)</sup> である。この Unternehmensführung について、われわれは「企業統率」という詞辞を充てたい (吉田和夫 [1968] 189頁参照)。ここで Führung という語に対して「管理」ではなく「統率」という訳をあてているのは、管理という日本語が Kontrolle にあたる領域をも含む幅広い意味領域をもっているため、場合によっては誤解をももたらしかねないこと、そして Führung が「ひとつにまとめ、率いてゆく」というニュアンスを強くもっているということによっている。ブライヒャーは、Führung という詞辞には人間指導 (Menschenführung) の意味合いが強いとして、制度を統率ないし管理するという点に重

(18) なお、ゴードンはこの概念を「企業を組織し、指導する職能であり、経営の諸活動の進路を規定するところの諸決定をなす職能」と規定している (Gordon, R. A. [1945] p. 5, 訳書5頁)。

(19) ちなみに、ドイツ語で「舵を取る」に相応するのは „steuern“ であるが、その名詞形 „Steuerung“ も企業管理を論じる際に „Führung“ „Leitung“ „Verwaltung“ „Lenkung“ ほどではないにしても、しばしばみられる詞辞である。たとえば Pöhlmann, G. [1964] は企業を具体的な領域としての給付生産と抽象的な領域としての „Steuerung“ という2つの職能領域からなるとしている。そして、この „Steuerung“ には全般的管理ないし統率にあたる „Führung“ と、給付生産など経営過程に関する管理としての „Leitung“ が含まれている (Vgl. Pöhlmann, G. [1964] S. 14ff; 吉田和夫 [1982] 85-87頁)。

(20) この点については、吉田和夫 [1982] に詳しい。

きをおくためにマネジメントという詞辞を用いている (Vgl. Bleicher [1994] S. 31 ff.; 山縣正幸 [2001] 227-228頁<sup>(21)</sup>)。しかし、マハルツィナ (Macharzina, Klaus) もいうように、企業を経済的社会的システムないし制度として捉える以上は伝統的な人間指導というところにこだわる必要はない (Macharzina, K./Wolf, J. [2005])。また、コッター (Kotter, John P.) がリーダーシップとマネジメントを概念的に分類し、前者の役割を「針路の設定」「人心の統合」「動機づけ」に、後者の役割を「計画と予算の策定」「組織編成と人員配置」「コントロールと問題解決」にそれぞれ措定していることから窺い知られるように、リーダーシップとマネジメントは区別されるべきである (Kotter, J. P. [1999])。Führung は英語に訳せば leadership となる。ここでリーダーシップとは、いわゆる人間関係論的ないし行動科学的なアプローチにおけるリーダーシップではなく、セルズニックのいう「制度的リーダーシップ」であり、これこそ Spitzenleistungen<sup>(22)</sup> として捉えられる事象である。

では、経済的社会的システムないし制度としての企業において必要な制度的リーダーシップとはいかなるものであるのか。Unternehmungsführung において論じられるテーマはこの点に帰着する。そして、これは冒頭に掲げた「複雑で動的な社会経済的環境のなかで、企業の存在意義や正当性をいかにして認識させ、企業発展を導き出すのか」という問題意識につながっている。ここまで考察してきたブライチャーによる規範的マネジメントの枠組は、この問いに対して重要な視座を提供する理論的フレームワークのひとつとして位置づけることができるのである。

## V. 結

以上、本稿では、ブライチャーによる「規範的マネジメント」論の意義について検討してきた。ここまでの行論において明らかにしてきたように、この理論的枠組は現代企業における統率の問題を考えるうえで、きわめて有効な視座を提供している。ことに注目しておきたいのは、CSR や企業倫理、コーポレート・ガバナンスなど、現代の企業とそれをとりまく利害関係者集団との関係を視野に収めたトップ・マネジメントの役割としての全般的経営管理＝企業統率のしくみを描き出しているという点である。企業は社会経済的環境においてのみ存在ないし発展することができる。となれば、企業と社会経済的環境との関係をどのように形成し、展開してゆくのかという点は、企業を統率する役割を担うトップ・マネジメントにとってきわめて重要な課題となる。当然、その際には企業における経済的側面だけではなく、社会的側面につい

(21) これに関しては、Führung という語がヒトラー (Hitler, Adolf) の役職たる「総統」(Führer) を想起させるというネガティブな歴史的背景を考慮する必要もあろう。

(22) ただし、ここで注意しておきたいのは Bleicher [1989] においては、マネジメントから企業者の統率への移行ということが主張されている点である。ブライチャーの所説の推移については、別の機会に稿をあらためて検討したい。



ても十分に顧慮しなければならない。規範的マネジメントの枠組は、しばしば外在的な観点から論じられがちなCSRや企業倫理にかかわる諸問題を、企業統率という内在的な観点から把握しうるフレームワークを提示している。その意味において、この枠組は個々の企業が社会経済的環境との関係を形成・展開しつつ企業発展を実現してゆくという課題を克服してゆくための認識装置として有効といえる。

ただ、留意しておかなければならないのは、ブライチャーによって示されている理論的枠組それ自体はきわめて有効であるが、彼の所論においては概念規定に明瞭さを欠くところや、それぞれの企業における規範的マネジメントの構成要素の現状を位置づけるための理念型の設定において論旨が必ずしも明確ではないところがあるという点である。これまでの考察においては、ブライチャーの枠組に即しつつ関連諸理論を援用することでこの問題を克服しようと努めてきた。これは、ブライチャーの理論的枠組を活用し、現代企業におけるトップ・マネジメントの役割とは何かを明らかにするための思考フレームワークを構築するためである。すでに繰り返し指摘してきたように、ブライチャーの統合的マネジメント構想ないし規範的マネジメントの枠組は、その基礎として十分に利用可能なのである。

では、ここまでの考察を踏まえて浮かび上がってくる次の課題は何か。大きく分けて、2つの点をあげることができる。第1の課題として考えられるのは、ブライチャーの統合的マネジメント構想ないし規範的マネジメントの枠組を経営学史的に定位するという点である。これまでの論攷においても、ブライチャーの所説がいかなる先行諸学説からの展開のうえに成り立っているかについて指摘してきたが、より幅広い視点から学史的な位置づけを図る必要がある。ことに、ブライチャーはドイツ語圏経営経済学のなかでもアングロ・サクソン系の管理論ないしマネジメント論の成果を積極的に摂取してきた研究者の一人である。ただ、その際にもアングロ・サクソン系の諸理論の成果をそのまま“翻訳”的に取り込むのではなく、ドイツ語圏経営経済学の理論展開や成果を踏まえて体系化を図っている点に特徴がある。となれば、アメリカをはじめとするアングロ・サクソン系の先行諸理論やドイツ語圏における先行諸理論との関係においてブライチャーの理論構想を位置づけることで、その理論的意義がより明確に浮かび上がってくると考えられる。そのためには、国や地域ごとでの経営学説の歴史的展開と同時に、国や地域を超えたテーマごとでの経営学説の歴史的展開（比較経営学史的アプローチ）を明らかにする必要がある。<sup>(23)</sup>

第2の課題として考えられるのは、ここまでに明らかにしてきた枠組を用いて現代企業における諸問題を分析するという課題である。山縣正幸 [2006a] において明らかにされているように、統合的マネジメント構想ないし規範的マネジメントの枠組も1980年代から現在にいた

(23) さらに、隣接諸科学における研究成果をどのように包摂するかという点も考える必要が生じるであろう。もちろん、その際には単に総花的に成果を盛り込むのではなく、確たる方法論的意識が基礎になければならない。

るドイツ企業経営ないしヨーロッパ企業経営が直面している問題状況を反映している。経営学に限らず社会科学全般において、理論構築と実態分析は往還的な関係にある。ブライヒャーが築いた理論構想が、現実の企業において生じている諸問題を解明するためにどこまで有効であるのかが確かめられなければならない。さらに、経営学においては普遍性をもった部分と特殊性をもった部分とが併存している。ブライヒャーの理論構想はドイツないしヨーロッパにおける現実に立脚してかたちづくられたものである。もし、ブライヒャーの理論的枠組を活かし、日本企業における諸問題に援用しようとするのであれば、実態分析を進めたうえで、その成果を踏まえて理論的枠組を鍛えなおすことが求められよう。それによって、ブライヒャーの所説を理論的に進展させることも可能になる。

加えて、規範的マネジメントにおける諸要素を実態分析に援用するためには、企業理念や企業政策、企業体制、そして企業文化という4つの構成要素について、よりオペレーショナルな指標を設定しなければならない。もちろん、すでにこれまでの考察のなかでも指摘してきたように、ブライヒャーは「機会主義的な志向性」(Opportunitätsorientierung)と「責務意識的な志向性」(Verpflichtungsorientierung)という2つの理念型的な極を設定している(山縣正幸[2002a] 188-190頁; Vgl. Bleicher [2004] S. 602ff.)。この理念型は興味深いものであるが、やや形式主義的といわざるをえない。より具体的な指標を設定し、それにもとづいて現代企業に関する実態分析を進めること、これによってブライヒャーの企業管理論(経営管理論)学説をさらに進展させることが可能になるであろう。結果として、これは理論のさらなる進展という学史的な観点からも重要な課題となる。

以上、本稿においては、ブライヒャーの規範的マネジメントに関する所説をあらためて検討することを通じて、その全体像の把握と意義の明確化を試みてきた。ブライヒャーの統合的マネジメント構想ないし規範的マネジメントに関する所説は、現代企業におけるトップ・マネジメントの役割とは何かを考えるうえできわめて有益な視座を提示している。これをさらに展開させてゆくためにも、上に指摘した課題を明らかにしてゆく必要がある。一連の考察において、稿者はブライヒャーの規範的マネジメントに関する所説を検討してきた。そのなかで、ブライヒャーの所説を明らかにしてゆくなかで先行理論や基礎となる社会科学方法論についても考察をおこなった。これはこれとして、一定の意義をもつと考えたい。しかし、学説研究は現実問題との往還なしには十分な意味をもたないのも確かである<sup>(24)</sup>。しかも、現実問題は日々刻々として変化する。理論の発生論的究明と同時に、現在の問題状況とも照らし合わせながら、そ

(24) その点からも、池内信行教授による経営経済学の発生論的究明という姿勢はあらためて重視される必要がある。この点については、吉田和夫[1971=1977]参照。また、古林喜樂教授は「社会経済的基盤・時代的背景」と「学説そのものからの独走的展開」という2つの点を総合的に把握探求することが、学説史研究のうえで必要であると指摘している(古林喜樂[1967=1983] 33-42頁)。

の理論が問題の把握や分析にどこまで有効であるかを明らかにしなければならない。この点を踏まえながら、今後さらに研究を進めてゆきたい。

#### 参 考 文 献

- Barnard, Ch. I. [1938] *The functions of the executive*, Harvard University Press. (山本安次郎/田杉競/飯野春樹訳 [1968]『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Bleicher, K. [1979] *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart/New York.
- Bleicher, K. [1985] Betriebswirtschaftslehre als systemorientierte Wissenschaft vom Management, in: Probst, G. J. B./Siegwart, H. (Hrsg.): *Integriertes Management - Bausteine des systemorientierten Managements: Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Ulrich*, Bern/Stuttgart 1985.
- Bleicher, K. [1987] Grenzen des Rechnungswesen für die Lenkung der Unternehmensentwicklung, in: *Die Unternehmung*, 41. Jg., Nr. 5.
- Bleicher, K. [1991=2004] *Das Konzept integriertes Management*, 7. Aufl., Frankfurt am Main/New York (1. Aufl., 1991).
- Bleicher, K. [1994] *Normatives Management - Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main/New York.
- Bühning-Uhle, M. [1995] *Reflexive Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Chandler, A. D. Jr. [1962] *Strategy and structure - chapters in the history of the industrial enterprise*, M. I. T. Press. (三菱経済研究所訳 [1967]『経営戦略と組織』実業之日本社; 有賀裕子訳 [2004]『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
- Chmielewicz, K. [1986] Grundstrukturen der Unternehmensverfassung, in: Gaugler, E./Meissner, H. G./Thom, N. (Hrsg.): *Zukunftaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre - Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet*, Stuttgart, S. 3ff.
- Cyert, R. M./March, J. M. [1963] *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall. (松田武彦監訳, 井上恒夫訳 [1967]『企業の行動理論』ダイヤモンド社)
- Gordon, R. A. [1945] *Business Leadership in the Large Corporation*, The Brookings Institution. (平井泰太郎/森昭夫訳 [1954]『ビジネス・リーダーシップ——アメリカ大会社の生態——』東洋経済新報社)
- Habermas, J./Luhmann, N. [1971] *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?*, Frankfurt am Main. (佐藤嘉一/山口節郎/藤沢賢一郎訳 [1987]『ハーバース=ルーマン論争 批判理論と社会システム理論』木鐸社)
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. [1996] *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳 [1997]『バランスト・スコアカード——新しい経営指標による企業変革——』生産性出版)
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. [2001] *The Strategy-Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳 [2001]『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kotter, J. P. [1999] *John P. Kotter on What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. (黒田由貴子訳『リーダーシップ論——いま何をすべきか——』ダイヤモンド社)
- Kneer, G./Nassehi, A. [1994] *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*, 2. Aufl., Munchen. (館野受男

- ／池田貞夫／野崎和義 [1995] 『ルーマン社会システム理論』新泉社)
- Macharzina, K./Wolf, J. [2005] *Unternehmensführung -Das internationale Managementwissen*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Luhmann, N. [1980] *Gesellschaftsstruktur und Semantik*, Bd. 1., Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. [1984] *Sozial Systeme -Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main. (佐藤勉監訳 [1993] [1995] 『社会システム理論』〔上巻／下巻〕恒星社厚生閣)
- Luhmann, N. [1964=1995] *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 1. Aufl., Berlin 1964, 4. Aufl., 1995. (沢谷豊／関口光春／長谷川幸一訳 [1992] 『公式組織の機能とその派生的問題 (上)』新泉社)
- Pöhlmann, G. [1964] *Der Prozeß der Unternehmensführung*, Berlin.
- Schmidt, R. -B. [1969] *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1. Grundlagen, 1. Aufl., Stuttgart 1969., 2. Aufl., 1977. (吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳 [1974] 『企業経済学』第1巻「基礎編」千倉書房)
- Selznick, Ph. [1957] *Leadership in Administration*, Harper & Row. (北野利信訳 [1963] 『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社)
- Ulrich, H. [1970] *Die Unternehmung als produktives soziales System -Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, 2. Aufl., Bern. (1. Aufl., 1968)
- v. Werder, A. (Hrsg.) [1996] *Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung (GoF)*, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 36.
- v. Werder, A. (Hrsg.) [2001] *German Code of Corporate Governance (GCCG) -Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung*. 2. Aufl., Stuttgart.
- 今田高俊 [1986] 『自己組織性——社会理論の復活——』創文社。
- 今田高俊 [2005] 『自己組織性と社会』東京大学出版会。
- 衛藤哲朗 [1980] 「ドイツ経営組織論の展開」『大分大学経済論集』第32巻第1号, 40-76頁。
- 海道ノブチカ [1988] 『西ドイツ経営学の展開』千倉書房。
- 海道ノブチカ [2001] 『現代ドイツ経営学』森山書店。
- 海道ノブチカ [2005] 『ドイツの企業体制——ドイツのコルポレート・ガバナンス——』森山書店。
- 勝部伸夫 [2004] 『コルポレート・ガバナンス論序説——会社支配論からコルポレート・ガバナンス論へ——』文眞堂。
- 菊澤研宗 [2004] 『比較コルポレート・ガバナンス論——組織の経済学アプローチ——』有斐閣。
- 北野利信 [1996] 『経営学原論——新しい価値体系の創造——』東洋経済新報社。
- 古林喜樂 [1967=1983] 「経営学説史の研究について」『商学論究』(関西学院大学) 第15巻第3号, 古林喜樂『経営学の思い出』〔古林喜樂著作集 第6巻〕千倉書房, 33-42頁所収。
- 小菅正伸 [1997] 「戦略管理会計手法としてのバランスト・スコアカード」『商学論究』第45巻第1号, 13-42頁。
- 今野 登 [1973] 『ドイツ企業管理論』千倉書房。
- 今野 登 [1991] 『現代経営経済学——多元論的展開——』文眞堂。
- 経済同友会 [2003] 『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営——企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて——』。
- 佐久間 健 [2006] 『トヨタのCSR戦略——世界から尊敬される企業の経営——』生産性出版。

- 佐々木恒男 [1999] 「経営か管理か，経営学の本質を問う」『龍谷大学経営学論集』第39巻第1号，72-79頁。
- 田中照純 [2001] 「現代経営学の視点——研究対象との関連で——」『立命館経営学』第39巻第6号，1-13頁。
- 長岡克行 [1986] ルーマン著，長岡克行訳『権力』勁草書房。
- 日本規格協会編 [2004] 『CSR 企業の社会的責任——事例による企業活動最前線——』日本規格協会。
- 藤本隆宏 [1997] 『生産システムの進化論——トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス——』有斐閣。
- 藤本隆宏 [2004] 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 正村俊之 [1993] 「システム論の展開」『20世紀社会科学のパラダイム』（岩波講座 社会科学の方法 II）岩波書店，255-288頁。
- 三品和広 [2004] 『戦略不全の論理——慢性的な低収益の病からどう抜け出すか——』東洋経済新報社。
- 山縣正幸 [2001] 「統合的企業管理論の基本構想」『関西学院商学研究』第49号，223-238頁。
- 山縣正幸 [2002a] 「プライヒャーの企業理念論」『関西学院商学研究』第50号，175-195頁。
- 山縣正幸 [2002b] 「企業政策論の基本思考」『関西学院商学研究』第51号，167-186頁。
- 山縣正幸 [2003a] 「企業政策の形成過程」『商学論究』第50巻第3号，85-101頁。
- 山縣正幸 [2003b] 「統合的企業管理論における企業体制」『関西学院商学研究』第52号，103-121頁。
- 山縣正幸 [2003c] 「プライヒャー統合的企業管理論の基本思考」経営学史学会編『現代経営と経営学史の挑戦——グローバル化・地球環境・組織と個人——』（経営学史学会年報第十輯）文眞堂，203-213頁。
- 山縣正幸 [2003d] 「トップ・マネジメント機関の形成——企業体制の形成理論（上）——」『産業と経済』（奈良産業大学）第18巻第4号，91-108頁。
- 山縣正幸 [2005] 「統合的企業管理論における企業文化」『産業と経済』第20巻第2号，61-80頁。
- 山縣正幸 [2006a] 「ヨーロッパ統合とドイツ企業経営——現代ドイツ企業管理論の生成背景——」『産業と経済』第21巻第1号，45-67頁。
- 山縣正幸 [2006b] 「企業の包括的枠組としての規範的マネジメント」『日本経営学会誌』第16号，3-15頁。
- 吉田和夫 [1968] 『ドイツ企業経済学』ミネルヴァ書房。
- 吉田和夫 [1971=1977] 「池内信行——社会科学としての経営経済学への道」古林喜樂編『日本経営学史——人と学説——』（第1巻）日本評論社，第8章（再刊：千倉書房，1977年）。
- 吉田和夫 [1982] 『ドイツ経営経済学』森山書店。