

K. ブライヒャーの統合的
マネジメント構想の基本的枠組み

Der Grundrahmen des Konzepts integriertes Management von K. Bleicher

柴 田 明

Akira SHIBATA

Studies in Humanities and Cultures

Vol. 2

名古屋市立大学大学院人間文化研究科『人間文化研究』抜刷 2号
2004年1月

GRADUATE SCHOOL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

NAGOYA CITY UNIVERSITY
NAGOYA JAPAN
JANUARY 2004

K. ブライヒャーの統合的マネジメント構想の基本的枠組み

柴 田 明

要旨 ドイツ経営経済学は、従来経済科学の一部として企業の経済的現象の解明に取り組んできたが、近年、経営経済学を管理論、あるいはマネジメント論ととらえ、また経済科学の枠内のみでなく、さまざまな隣接諸科学の知識を取り入れて、学際的なマネジメント論を主張するものが現れている。本論文で取り上げるザンクト・ガレン学派のブライヒャーもそのうちの一人である。

ブライヒャーは、システム志向的経営経済学の伝統を受け継ぎ、システム論を軸にして全体的、総合的なマネジメント構想を企図しようとする。その際、彼は現代の増大する複合性に注目し、複合性の概念を理論的に考察し、それを克服することをマネジメントの課題としている。そして複合性の克服を果たすことが企業発展を導くものであるとしている。

また、現状のばらばらになっている、場当たりの企業管理の実態を憂慮し、従来の因果分析的な思考方法からのパラダイム転換を唱えるウルリッヒ／プローブストによる「全体的思考」に基づいて、マネジメントを水平的次元と垂直的次元にわけ、それらを統合的に把握するという統合的マネジメント構想を打ち出すのである。

以上のようなブライヒャーの構想は、それまでのザンクト・ガレン学派の研究を受け継ぎ、さらに発展させたものであり、注目に値するものである。よって本論文で、その基本的枠組みを明らかにし、最後に若干の問題点を考察する。

キーワード：ドイツ経営経済学、システム志向的経営経済学、マネジメント論、社会システム論

序

ドイツ経営経済学(Betriebswirtschaftslehre)の前身である私経済学(Privatwirtschaftslehre)の成立から1世紀以上が経過した¹。従来ドイツ経営経済学は、企業経済のうちの経営組織と管理の問題、経営価値の流れの問題および計算制度問題の領域を固有の研究対象としてきた。しかしながら近年、経済科学の一分野として、企業の経済的現象の解明のみに取り組むのではなく、隣接諸科学の学際的な知見を導入し、またアメリカ経営学のプラグマティズム²、それに基づく管理論、マネジメント論的志向に影響され、経営経済学はマネジメント論(Managementslehre)である、と主張する流派が現れている。その一人が、ザンクト・ガレン(St.Gallen)学派のブライヒャー(Knut Bleicher)である。

ザンクト・ガレン学派は、1954年にウルリッヒ(Hans Ulrich)によってザンクト・ガレン大学に

設立された経営経済機関(Institut für Betriebswirtschaft)に端を発する。ウルリッヒは、システム理論とサイバネティクスを基礎にした経営経済学の構築を企図してシステム志向的経営経済学を提唱し、「ザンクト・ガレン・マネジメントモデル」(St.Galler Management-Modell)の名のもとに『生産的社会システムとしての企業³』を初めとしてさまざまな業績を残した。そしてザンクト・ガレン学派は、ウルリッヒの門下生であるプローブスト(Gilbert J.B. Probst)、ゴメツ(Peter Gomez)らを中心としてシステム志向的経営経済学を発展させていくのである⁴。

一方ブライヒャーは、初期にはコジオール(Erich Kosiol)のもとでシステム志向的な組織論、管理論の研究に従事していたが、ウルリッヒの講座の後任として1984年にザンクト・ガレン大学に赴任し、1994年の定年退職まで同大学において、経営経済研究所の所長を務めるなど、指導的な役割を果たした。ザンクト・ガレンでの彼のもっとも大きな仕事は、《ザンクト・ガレン・マネジメント構想》(St.Gallen Management-Konzept)である。これは、ウルリッヒらによって提起された全体的、統合的視点⁵に基づいて新たなマネジメント論の基本的思考を示したものである。ブライヒャーは、このうち『統合的マネジメント構想⁶』(Das Konzept integriertes Management)と『規範的(標準的)マネジメント⁷』(Normatives Management)を著しており、まさに中心的な役割を果たしたといえる⁸。

ブライヒャーは、経営経済学を学際的なマネジメント論として捉え、アングロ・サクソン系のマネジメント論の知見を積極的に導入している。また彼は複合性(Komplexität)の概念を社会科学的に考察した上で、マネジメントは環境の増大する複合性を克服し、企業発展(Unternehmungsentwicklung)を目指さなければならないとする。そして、その企業発展を果たすための方策として、現状のばらばらになっている、場当たりの企業管理の実態をかながみて、統合的マネジメント構想を提唱するのである。

ブライヒャーの構想は、従来の管理論、たとえばウルリッヒが初期に示したサイバネティクスのな、制御を中心とした管理論では、複合性の増大する状況において効果を発揮しえないことを問題視し、それを克服するようなマネジメント論を企図するものである。また企業事象における様々な構成要素、モジュール(Modul)を統合的な枠組みの中で捉えるという形で企業発展を目指すものであり、ウルリッヒによって示されていた規範的、戦略的、業務的次元という水平的次元⁹に加え、戦略、構造と文化への注目によって、垂直的次元をも考慮し、そこから企業体制(Unternehmensverfassung)などの構成要素が考慮されるという新たな枠組みを提示している。さらに企業のトップマネジメントに注目し、関係集団への効用の準備を論ずる点で、ウルリッヒらの枠組みを受け継ぎ、さらに超えようとしているものである。

よって本稿では、以上のようなブライヒャーの統合的マネジメント構想の基本的枠組みを示し、彼の構想がいかなるものであり、どのような貢献を果たすものであるのかといった点を探り、最後に若干の批判的考察を行う。

1 学説史的考察

ブライヒャーの統合的マネジメント構想の検討に入る前に学説史的考察から始めることにする。上述のように、ブライヒャーの学説において、経営経済学は管理論、またはマネジメント論として捉えられており、また彼は、学際的な知見を導入することに対して積極的な立場をとっている。このような傾向は、ドイツ経営経済学へのアメリカ経営学の影響を見ることができるのであるが、学説史的に見ると、アメリカ経営管理論や学際的知見に対する態度についての議論は、第3次方法論争の発端ともなった経営社会論論争が想起される¹⁰。しかし、この論争はグーテンベルグ(Erich Gutenberg)学説の一元的支配という結果によって下火になった。

その後、1960年代後半に西ドイツ経済に不況局面が訪れると共にグーテンベルグ学説の限界が提示され、その限界を克服しようとする新たな学説が数多く登場した。このような多元論的な展開は、第4次方法論争とも言うべき展開を示したのであった¹¹。その論点として、学際的知見の導入や、経営経済学の管理論化をあげることができる。

例えばウルリッヒは、経営経済学は管理論以外のなものでもない¹²という立場をとり、「経営経済学はそこから、私の意見では第一に形成学である¹³」というように、管理層(Führungskräfte)に対して有効な、未来の現実に対する「形成モデル」(Gestaltungsmodell)を示すことを目的とし、応用科学を志向する。

応用科学を掲げるウルリッヒらザンクト・ガレン学派は、システム志向的経営経済学は「必然的に学際的な性格をもつ¹⁴」とする。つまり実践に役立つ処方箋を提供すべき課題を持つならば、従来のような経済科学、社会学、心理学というような「レッテル貼り」は、実際の企業経営において管理層がそのような境界付けを意識していない限り無意味であるので、彼らは経済科学の枠を越え、隣接諸科学の知見を取り入れるのである。

ブライヒャーは、以上のようなウルリッヒらザンクト・ガレン学派の見解に賛同して論じている¹⁵。

ブライヒャーによると、経営経済学の発展は、経済科学の枠内における単一次元的発展と、自身を強く学際的に理解し、純粋経済的視点から別の領域に認識観点が移動した、社会システムという制度のマネジメントへの発展の2つの方向性を有しているのであるが、管理論またはマネジメント論へと志向する経営経済学は後者の道を取るのであり、その際「マネジメントのシステム志向的科学へのはっきりした傾向¹⁶」が示されるのである。

その際、学際性を主張する論拠としてブライヒャーは、以下のように述べている¹⁷。従来の、物理学、化学、生物学などの個別科学は、個々の専門領域の分業によってそれぞれ固有の問題に取り組んできたのであるが、複合性の増大する現代においてそのような学科の区別は有効なものではない。つまり、従来科学の中心領域にあった問題が、現代ではむしろ科学の周辺領域にずれたため、学際的科学の区分へ固執することは、問題克服のための実践的な「活動の助け」

(Lebenshilfe)を与えるためには逆機能的であるとする。

よってその際、その固有の専門から離れて、個々の専門の周辺領域において認識された問題を取り上げ、その際学際的な援助を受け取ること、つまり「境界を超えた交流」(grenzüberschreitender Verkehr)を行うことが重要とされるのである¹⁸。

また実践における困難な問題は非学際的(a-disziplinär)であり、従来の学際的区分はあまり意味を有さないため、従来の、「経済的なもの(Ökonomische)」を選択原理とする認識対象と経験対象の区別をも批判的に考察している¹⁹。科学としてプラグマティックな追求を行うためには、そこから多次的に、学派、同じ考えをもった集団などを凝集的に結び合わせ、それらにアイデンティティを与える方法を追求することが求められる。そこで経営経済学は、経済学、社会学、哲学などさまざまな知見を取り入れ、マネジメントのシステム志向性へと進むのである。

以上のように、ブライヒャーは、ウルリッヒらザンクト・ガレン学派の学際的マネジメント志向を支持している。それでは、ブライヒャーの統合的マネジメント構想の内容はいかなるものであるのか。以下において、ブライヒャー学説の内容に立ち入ることとする。

2 ブライヒャーのマネジメント概念

まずここでは、ブライヒャーのマネジメント概念を明らかにする。序で示したとおり、ブライヒャーは企業発展を企業の最終的目標としている。このような企業発展の概念を、彼はウルリッヒが示した、システムの「形成(Gestaltung)、制御(Lenkung)、発展(Entwicklung)」から導き出している²⁰。

形成は、目的達成のために行う行為能力のある全体を維持し、発展能力を保つことを可能にする制度的枠組みを形成することであり、「制度のモデルの観念的な設計図(gedankliche Entwerfen)」を意味している²¹のものである。制御は、上記の制度が形成によって確定された行動領域から定められた行動様式を選び出して、それを実現することであり、それは目標の決定やシステムとその要素の目標志向的活動(zielgerichtete Aktivitäten)の確定、作動や統制によって行われる。

これら2つの概念を踏まえて、システムは発展が目指される。ブライヒャーによると、このような発展の任務は、時間軸の概念上で考えられる。つまり社会システムは、単に計画に従って作られるのではなく、時間経過のうちに形成と制御の帰結として生じるのであり、または一部では集合的な学習過程における考え方、知識、能力の変化の上で、形成過程と制御過程を進化的に(evolutorisch)発生することもある。以上のような考え方を基にして、ブライヒャーは、企業という社会システムの発展、つまり企業発展を目指すのである²²。

またブライヒャーは、「利害の充足の管理行為」(Führungshandlungen der Befriedigung von Interessen)をマネジメント概念の1つとして捉えている。ブライヒャーによるとマネジメントは「ヤヌスの頭²³」(janusköpfig)として2つの役割を果たさなければならない。

1つ目の役割は、関係集団(Bezugsgruppen)またはステークホルダーと呼ばれる、企業の外部

を取り巻く集団に対する利害を調整する機能であり、それに対して2つ目の役割は、企業の構成員、具体的には協働者(Mitarbeiter)に対する利害の調整機能である。これら2つの利害調整機能を果たすことが、マネジメントの重要な任務であるとされるのである²⁴。

3 社会システムの複合性克服のためのマネジメント

ブライヒャーは、世界における強い変化の流れが、企業経営の環境においても複合性の増大をもたらしたと見ている。そこで、そのような複合性の増大する状況を、マネジメントは克服しなければならない、つまり複合性の克服(Bewältigung von Komplexität)のための貢献を成し遂げなければならないとするのである²⁵。

さて複合性とはいったい何であろうか。ブライヒャーは、ウルリッヒに基づいて以下のように規定している。「複合性とは要素とその環境の関係の豊かさに基づいており、システムにおいて受け取ることができる、可能な状態の非常に大きい数に表れているものである²⁶。」このように規定される複合性について、従来の企業システムはどのように対処してきたのか。それは例えば官僚制システムに代表されるような、強度の分業や専門化によってシステム内部の複合性を減らしていくという、複合性の縮減によってのみ対処してきたのであった。このような対処法は、システムの安定化やルーティーンワーク、効率性などをもたらし、確かに過去においては効力を発揮した。

しかし、現代の環境の増大する複合性を前にして、このような対処法は、システムの生存能力(Lebensfähigkeit)を妨害し、危機に陥らせるものであるとブライヒャーは見る。そこで、変化する動的な環境へ柔軟に適応することができるために、システム内の複合性をむしろ上昇させることが必要となる。それは、システムと環境の間の複合性の「ギャップ」を埋めることであり、複合性を高いままに保っておくことによって、システムの感受性(Sensibilität)を高め、必要な柔軟性(Flexibilität)や順応能力(Anpassungsfähigkeit)の獲得、革新(Innovation)を可能にすることができる。そしてその結果、企業発展を導くことができるのである²⁷。

また、システム内部の複合性を高めるのみでよいと言うわけではなく、あるときには増大させ、あるときには減少させるといった方法をとらなければならないのであるが、マネジメントの技術は、この複合性の増大と減少を「適切な時間に適切な範囲において²⁸」なすことが必要である、とされている。そのような増減の技術は、「複合性の操作」と捉えてよいであろう。マネジメントは、そのような複合性の操作により環境の増大する複合性に対処し、結果として企業発展を導くのである。

4 全体的思考へのパラダイム転換

ブライヒャーは、マネジメントが複合性の克服を為して企業発展を導く際に新たな思考法が必

要であるとしている。その際彼は、我々の知覚装置が複合性や変化に対して限界をきたし、従来の直線的、因果分析的思考でもっては、極度に複雑な問題を抱える複合性に対処することはできないという問題意識から、全体的思考(ganzheitliches Denken)が必要であるとしている²⁹。この全体的思考は、上述したウルリッヒとプロープストの著作『全体的思考と行為のための方法』に表されている思考方法である。それは、部分と全体の間の観念的な相互作用や、全体構想における部分認識の整理ならびにさまざまな抽象水準上での相互の思考を可能にする、包括的なシステム思考であり、また「狭い専門領域に制限されている専門家の分析的なやり方よりも、全体像に対して多くの物事が結合されているゼネラリストのやり方に一致するような思考³⁰」である。

全体的思考の特徴として以下のように挙げられている³¹。まず、社会システムは孤立しているのではなく、経済と社会、環境との密接な関連をもつことが特徴的である。2番目に、全体的思考は、社会システムの網状性(Vernetztheit)を際立たせる、円形状の表象にたとえられる。3番目に、全体的思考は、システムの動態性を特徴付ける。システムは、常に何か生成中のもので変化するものであり、そして決して完成しないものである。最後に、全体的思考は、強い学際性をもつとされる。

ブライヒャーは、このような特徴を持つ全体的思考をマネジメント構想に適用する。その際、先に見た複合性との関係が明らかにされるのである。

5 複合性との関係

全体的思考をマネジメント構想に適応し、マネジメントは、複合性を克服して、延命に重要な複合性を統制の下にもたらさなければならないのであり、それが複合性との関係を「和らげる」ものとなる。ここでブライヒャーは、複合性との関係について、構造(Struktur)と行動(Verhalten)に支えられている活動(Aktiv)に表現されている問題解決に際して生じるとしている。そしてその際、3つの原理が明らかになる³²。

1つ目の原理は、回帰性(Rekursion)原理である。複雑なシステムは多くのサブシステムから成り立っており、また複雑なシステムはそれ自身、上位システム(Supersystem)に取り込まれている。それは副次的全体性(Sub-Ganzheiten)を意味するものである。この回帰性原理に基づいて考えると、システムと環境との境界はあらかじめ設定されているわけではなく、システムがそのつど自ら設定するものであると考えることができる。

2番目に、自律性(Autonomie)原理が挙げられる。これは副次的全体性の特徴を持つシステムの自己調整機能(selbstregulierende Funktion)であるとされている。しかし、システムが包括的な上位システムに埋め込まれている、ということから、この自律性原理は制限されている。その例として、企業システムが上位システムである国家によって、法律などのさまざまな規制を受けていることを挙げるることができる。特に企業発展における危機局面に際しては、包括的な上位システムの利益になるようにささげられるのである。

3番目の原理は、延命能力 (Lebensfähigkeit) である。それはあるシステムが、時間経過において維持されることを意味するものである。

以上のような原理は、全体的思考に特徴的な考え方であり、従来の直線的、因果分析的思考からのパラダイム転換を示すものである。マネジメントが複合性の克服に際してもつ関係について、以上のような原理で持って対処することが有効なのである。さて、このようにマネジメントが環境の増大する複合性の対処を問題解決のかぎとみなし、それを克服していくことが重要であるとされ、上述のようにその対処法が示されたのであるが、そのような複合性の克服を果たしうるためにマネジメントはどのような枠組みを持つべきであるのか。その枠組みこそが、ブライヒャーの提示する「統合的マネジメント構想」である。以下にその統合的マネジメント構想を明らかにする。

6 統合的マネジメント構想の基本的枠組み

これまで見てきたとおり、ブライヒャーは、システムの複合性の克服を為して企業発展を目指すのであるが、彼はそのためには、現在のばらばらになっている部分的発想や部分的解決法 (unverbundene Teilansätzen und -lösungen) ではなく、統合的な構想 (integratives Konzept) が必要となる、ということを出発点としている³³。統合的マネジメント構想は、企業発展を目指すための方策であり、管理者に基本的意思決定に際して考慮しなければならない、本質的問題とその相互依存性を示すものである。また統合的マネジメント構想においては、個別的、局所的な問題は、構成員の経験などによる対話、自己省察などによって解決されるべきであるとされており、この構想はその助けであるとされている³⁴。

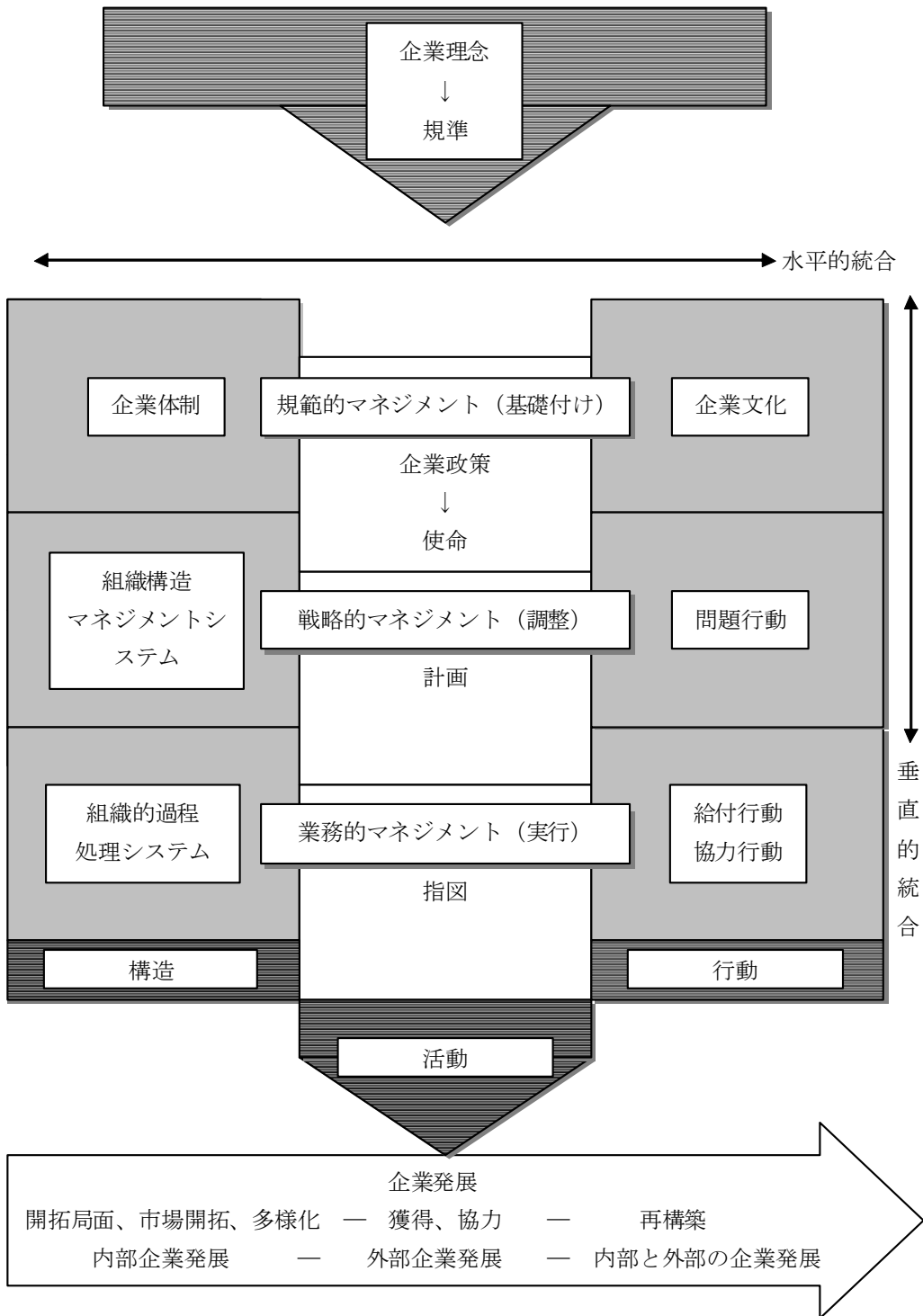
その際ブライヒャーは、図1のようにマネジメントの階層を規範的マネジメント、戦略的マネジメント (Strategisches Management)、業務的マネジメント (Operatives Management) に分け、さらにその階層ごとに活動を軸として、構造、行動という垂直的な次元に分割している。これらのような水平的次元と垂直的次元が交差する点において、企業体制などの企業の構成要素が当てはめられるのである。

ブライヒャーはさらに、階層次元での水平的統合 (horizontale Integration) と、縦の次元での垂直的統合 (vertikale Integration) という2つの観点から、統合的マネジメントの体系を示そうとする³⁵。

a マネジメント理念によるメタ統合

統合的マネジメント構想の水平的、垂直的各次元の統合は、その上位のマネジメント理念 (Management-Philosophie) によって支えられており、それはいわばメタ統合 (Metaintegration) の役割を果たすものとなる³⁶。マネジメント理念は、社会における企業の役割やその行動のための企業の考え方を示す企業理念 (Unternehmungs-Philosophie) から導かれる。

図1 規範的、戦略的、業務的マネジメントの関連



(【出所】 Bleicher, K.: Normatives Management, S.45.他に基づいて作成)

マネジメント理念は、企業の社会的協力関係におけるマネジメントの役割の原則的諸問題を提起するものであり、その問題としては本質的な関係集団のための意味発見(Sinnfindung)、つまり本質的な関係集団のための効用の用意(Bereitstellung eines Nutzens für wesentliche Bezugsgruppen)に端的に現れることとなる。また、そのような原則的諸問題は、未来像(Vision)となって下位の次元に伝えられるのである。

b 水平的次元の統合

水平的次元の統合について、まず規範的マネジメントの次元では、その上位にあるマネジメント理念に基づいた企業の未来像を転換し、マネジメントが変化する条件への適応に際して応じるべき原則的諸問題が提起されている³⁷。この原則的諸問題は、企業にとっての企業政策的な使命(Missionen)の定式化から、企業の未来像によって導かれる効用可能性(Nutzenpotentialen)の発展にまで達する。「規範的マネジメントは、その確定的な役割において、マネジメントの活動のために根本的に作用する³⁸。」

つまり規範的マネジメントは、活動を基礎付け、企業の一般的な目標や生存能力、発展能力を保証する、企業の原理(Prinzipien)、規準(Normen)と戦略(Strategien)を決定するのである。そこで企業の未来像を出発点として、それを転換し企業政策的な行為や行動(unternehmungspolitisches Handeln und Verhalten)に結び付けることが中心的な内容となる。

また、マネジメント概念における利害調整の機能に関連して、変動する環境において社会と経済における企業の目的を定義し、システムの構成員に内部と外部における意味と同一性(Sinn und Identität)を仲介する必要があるのであり、要求集団(Anspruchsgruppen)のための効用可能性の発展にも目が向けられる。

戦略的マネジメントの次元は、規範的マネジメントにおいて定式化された企業政策的使命を出発点にする。計画(Programme)がその中心に存在するが、構造とシステムの原則的解釈やそれらの担い手の問題解決行動が付随する。「規範的マネジメントが根本的に活動に作用するのに対して、戦略的マネジメントの課題は、活動に調整しながら影響を及ぼすことにある³⁹。」

ここでブライヒャーは、ゲルヴァイラー(A.Gälweiler)の「成果潜在性⁴⁰」(Erfolgspotentiale)の概念をピュンピン(Cuno Pünpin)が「戦略的成果ポジション」(strategische Erfolgsposition)という名称を用いて、企業の競争要因に起因する観点に広げた概念を用いる。戦略的マネジメントは、この成果ポジションの構築(Aufbau)、保護(Pflege)、利用(Ausbeutung)に向けられているのであるが、戦略的成果ポジションは、過去に得られた企業の経験を、市場、技術、社会構造と過程で持って表現し、そして市場における企業の位置にその結果がはっきりと現れることになる。

また戦略的マネジメントの次元では、考慮の計画的な政策化(programmpolitische Überlegungen)が給付多様性(Leistungsspektrum)や資源の形成を考慮して、企業政策的な使命から導き出され、またそれは協働者の問題行動に変化を求めるような構造システムによって担われる。その際、システムの学習能力(Lernfähigkeit)が、企業の適応能力にとって重要なものとなる。このような戦

略的次元の統合によって競争に向けられた促進力(wettbewerbsorientierte Stosskraft)が獲得されるのである⁴¹。

業務的マネジメントにおいては、規範的マネジメントと戦略的マネジメントの構想が具体化され、実現化される。「業務的マネジメントの機能は、規範的、戦略的基準を実行して業務に置き換える点にある⁴²。」

また業務的行為への転換は、経済をすること(Ökonomischen)の観点において給付経済的、財務経済的、情報経済的過程に合わせられているのであり、経済的効率の観点については管理的行為の有効性が、協働者の行動の社会的関連、特に協力とコミュニケーションに表される。

以上に示された3つの次元は、互いに前後の連結過程(Vor- und Rückkoppelungsprozesse)を生じさせており、「独立して観察されえない⁴³」のである。そしてその連結過程は、垂直的統合の観点から論じられる。

c 垂直的次元の統合

垂直的次元の統合においては、活動、構造、行動の3つの観点が規範的、戦略的、業務的次元を貫いている。

まず活動次元においては、規範的マネジメントにおいて示される効用潜在性の発展のために、企業政策としての指針(Leitlinien)、ポリシー(policies)が展開され、下位の層にとつての規準としての役目を果たし、それは使命と名付けられる。このような使命は、戦略的次元においては行為の担い手を分類する計画によって具体化され、長期的な観点で定められ、戦略的成果ポジションの構築、利用、保護のための多様な観点を含んでいる。そのようにして引き出された行為は、業務的マネジメントにおいて指令の形で具体化の要求がなされる。活動次元での統合問題は、使命に関する、企業政策に関する意志(missionarisches unternehmungspolitisches Wollen)、戦略的計画と業務的指令(operative Aufträge)の相互の調整として存在する⁴⁴。

構造的次元においては、まずマネジメント行為が規範的マネジメントの中の企業体制において合法と認められ、一定の方向に導かれる。戦略的マネジメントにおいては組織とマネジメントシステムの形成の中にさらなる具体化を見る。業務的マネジメントにおいて構造的観点は、処理システム(Dispositionssysteme)によって操作される、空間的-時間的に拘束された諸過程の経過に表されている。このように、企業体制、構造組織の基準、マネジメントシステムならびに過程組織と処理システムの業務的調整の転換に関する形成によって、構造的統合が生じるのである⁴⁵。

行動次元では、まず規範的マネジメントにおける企業文化が問題となる。過去に形成された企業文化は、戦略的、業務的行為における企業の協働者の未来行動を決定する。協働者の行動は、規範的次元で基礎付けられ、その基礎付けが企業の政策的過程の中心に存在する。一方、戦略的次元では、担い手の役割とその管理行動と学習行動とを考慮して、追求された行動の具体化が生じる。戦略的次元においては、このような行動を制御するような(verhaltensleitend)様式で作用することが課題となる。そして、業務的次元においては、労働過程における給付行動が問題となり、

それは行動を実現化する方向で(verhaltensrealisierend)作用する機能であるとされる。

d 企業の内部統合と外部統合

以上のように提示された統合的マネジメント構想は、企業発展に際して、環境の要求と、問題解決のために投入しうる潜在性という2つの資格付けを必要とする⁴⁶。その際、システムの回帰性原理にしたがって、企業システムは、いくつかのサブシステム(例えばセクター、部門、集団)の統合を表す内部統合と、より大きな上位システム(スーパーシステム)への考慮を表す外部統合をなさなければならない⁴⁷。

内部統合は、さまざまな価値観を持つ協働者によって、多様な生産手段、製品、市場を統合することであり、その統合によって潜在性を生み出すことができるのである。それに対して外部統合は、企業が常に社会的マクロシステムの一部であるという見解に起因して、企業システムが開放システムとして環境に対する給付を調達するという目的を持つ事実から、企業と環境の間に存在するコンフリクトやその結果生じる要求の統合を包括するものである。それは、結局重要な、本質的な関係集団のための効用の設立に向けられるものとなる。

結

以上、ブライヒャーの統合的マネジメント構想の基本的な枠組みを見た。序で示したとおり、彼の構想は、それまでのザンクト・ガレン学派の研究を踏まえて、その上で彼独自の枠組みを示したものであり、企業の構成要素を統合的にとらえ、その相互作用性を示すといった点に特徴がある、きわめて全体的視点に立った構想である。また企業に利害を有する集団への効用の設立を重視しており、コーポレートガバナンス論に関連する内容になっている。このような、ブライヒャーの統合的マネジメント構想は、企業を取り巻く環境における複合性が高度に上昇する現代において、企業がいかにあるべきか、どのように企業発展に導くことができるのかといった問題に対する解答を与えようとしているものであると考えられる。

ここでブライヒャーの構想の問題点を考察しよう。まず挙げられるのが、システムの要素はいったい何であるのか、という問題である。リェッグ・シュトゥルム(Johannes Rüegg-Stürm)が指摘するように、システムの要素の問題は、従来システム志向的経営経済学においても「広範囲に未解決にされたまま⁴⁸」なのであり、ブライヒャーの構想においても明らかにされていないように思われる。

またブライヒャーは、「この著作の目標は、マネージャーに具体的環境における、変化する問題状況についての特別な解決策を提供することにあるのではな⁴⁹く、「マネージャーが、彼の思考過程と対話過程のために前もって定められた構造を手がかりにして、全体関連を認識し、決定の相互依存を考慮に入れることによって、孤立した部分解決を断念すること⁵⁰」にあるとしており、具体的な実践規範を提示しようとはしていない。

以上のような構想の目標からすれば、彼の統合的マネジメント構想は、全体的視点に立って企業の構成要素を把握し、マネージャーに解決の相互作用性を示すといった点などにおいて、一定の解決策を提示しており、評価すべきものであると考えられる。

しかし例えば、彼の依拠する全体的思考に対して「大局的な視点に立って状況適合的に振舞うことが重要だ」という以上のことを主張するものではない」という批判が投げかけられているが⁵¹、彼の統合的マネジメント構想に対しても、少なからず同じような批判が投げかけられる可能性があり、実践に対する有用性という応用科学を掲げている以上、有用性に対する客観的根拠を与えることができなければならないのではないかと考えられる。

¹ ここでは1898年にライプツィヒ(Leipzig)に商科大学(Handelshochschule)が設立された時点を私経済学の成立と見ている。このような見解を取るものとして例えば以下の文献が挙げられる。岡田昌也『経営学の基本問題』森山書店、1994年、174ページ。大橋昭一『経営学理論』中央経済社、1992年、187-188ページ。しかし、森哲彦教授は、経営学理論の生成を企業経営の発展段階における工場制経営期に求め、工場制経営を論じている、1868年に出版されたエミングハウス(Karl Bernhard Arwed Emminghaus)の私経済学としての『一般工業学』にその生成を求めている。森哲彦『経営学史序説-ニックリッシュ私経済学論-』千倉書房、1993年、6-7ページ。Vgl. Emminghaus, Karl Bernhard Arwed: *Allgemeine Gewerkslehre*, Berlin 1868. さらにザイフェルト(Rudolf Seyffert)やベリンガー(Bernhard Bellinger)は、経営経済学史において商科大学の設立を経営経済学の転換期として捉えている。Seyffert, Rudolf: *Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre*, 6. Aufl. (1. Aufl., 1925.) C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1971. S. 33, 45. (鈴木辰治/森哲彦紹介「経営経済学の概念・任務および発展」『立命館経営学』(立命館大学)第9巻第2・3号、1970年、123ページ。ただしこの訳は第4版によるものである。) Bellinger, Bernhard: *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1967. S. 51. (高橋俊夫訳『経営経済学小史』ミネルヴァ書房、1971年、64ページ。)

² アメリカ経営学については以下を参照。伊藤森右衛門「アメリカ経営学」平井泰太郎編『経営学辞典』青林書院新社、1970年、98-102ページ。権泰吉『アメリカ経営学の展開』白桃書房、1984年、1-10ページ。森哲彦「経営経済学の復権」『人間文化研究』(名古屋市立大学大学院人間文化研究科)創刊号、2003年、18-20ページ。

³ Ulrich, Hans: *Die Unternehmung als produktives soziales System- Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1970. (1. Aufl., 1968.)

⁴ 彼らは、自己組織性などの議論に影響されて、「進化論的マネジメント」(Evolutionäres Management)を提唱するようになる。進化論的マネジメントについては例えば以下を参照。Kieser, Alfred: *Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management*, in ; *ZfbF*, 46. Jg., 1994. S. 199ff. 長岡克行「自己組織化・オートポイエシスと企業組織論」経営学史学会編『経営学研究のフロンティア-経営学史学会年報 第5報-』文眞堂、1998年。丹沢安治「現代ドイツ経営経済学における2つの潮流」経営学史学会編『経営学史辞典』文眞堂、2002年、22-24ページ。Ringlstetter, Max / Knyphausen-Aufseß, Dodo zu: *Evolutionäres Management*, in ; Corsten, Hans / Reiss, Michael, Hrsg.: *Handbuch der Unternehmensführung*, Wiesbaden 1995. S. 198. しかしこの論文で示されている進化論的マネジメントの構想は、キルシュ(Werner Kirsch)らのミュンヘン学派によるものであり、ザンクト・ガレン学派の構想とは一線を画している。詳しくは以下を参照。Kieser, A.: a.a.O., S. 200ff.

⁵ この「統合的志向」は、ウルリッヒとプロープストによる著作『全体的思考と行為の方法』を基礎にしたものである。Ulrich, H. / Probst, G.J.B.: *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*, 4., unveränd. Aufl.

(1.Aufl., 1988.) Bern / Stuttgart 1995.(abgek. Anleitung) (清水敏充／安西幹夫／榊原研互訳『全体的思考と行為の方法』文眞堂、1997年。この訳は、1991年の第3版によるものである。) またこの著作についての批判的検討については以下の論文がある。榊原研互「進化論的経営経済学の再検討ーザンクト・ガレン・グループの所説を中心にー」『三田商学研究』(慶應義塾大学)第37巻第2号、1994年。

⁶ Bleicher,Knut : *Das Konzept integriertes Management - Vision, Missionen, Programme*, 6.Aufl., Frankfurt am Main / New York 2001. (1.Aufl., 1991.) (abgek. Das Konzept integriertes Management)

⁷ Bleicher,K. : *Normatives Management - Politik,Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main / New York 1994. (abgek. Normatives Management)

ここでNormatives Managementを「規範的マネジメント」と訳したが、それは彼のマネジメント論が規範科学的志向を採る、という意味ではなく、企業の価値的な、または原則的な水準の考察、という意味である。ドイツ経営経済学において「規範科学」という学派分類が古くからなされているために、誤解が生じる可能性もある。

独辞典を見ると、Normの項にはRichtschnur(規準、規範、指針)のほか、Standard(標準)とある。またnormativeの項を見ると、maßgebend(基準となる、標準の)となっており、標準的とも訳すことができる。Gerhard Wahrig : *Deutsches Wörterbuch, Mit einem „Lexikon der Deutschen Sprachlehre“* Hrsg. in Zusammenarbeit mit zahlreichen Wissenschaftlern und anderen Fachleuten, völlig überarbeitete Neuauflage, Mosaik Verlag 1980. S.2705-2706.

また独英辞典においても、Normalの項にstandard(標準)の訳が2番目に掲載されている。Heinz Messinger und der Langenscheidt Redaktion : *Langenscheidt Grosswörterbuch, Der Englischen und Deutschen Sprache, “Der Kleine Muret-Sanders“, Deutsch-Englisch*, Langenscheidt 1.Aufl., 1982. S.826. しかし、標準的と訳すことでブライヒャーの構想の真意が伝わりにくいということを考慮して、ここでは「規範的(標準的)マネジメント」と訳すことにした。

⁸ ブライヒャーの詳細な履歴については以下を参照。Seidel,Eberhard : Knut Bleicher zum 70. Geburtstag, in ; *ZfbF*, 51. Jg., 1999. S.377ff.

⁹ Ulrich,H. : *Management*, Hrsg.von Thomas Dyllick u. Gilbert Probst, Bern / Stuttgart 1984.(abgek. Management) S.328ff.

¹⁰ 経営社会論争は、学際性、人間問題について主張するハックス(Karl Hax)と、それに反対するシェーファー(Erich Schäfer)の論争に端を発するものである。内容については以下を参照。小島三郎『戦後西ドイツ経営経済学の展開』慶應通信、1965年、112-132ページ。

¹¹ 第4次方法論争についてはたとえば以下を参照。小島三郎「今次西ドイツ経営経済学方法論争の焦点」『三田商学研究』第22巻第3号、1979年、37-63ページ。同「最近における西ドイツ経営経済学研究の現状とその潮流」『産業経営研究』第4号、1983年、29-43ページ。同『現代科学理論と経営経済学』税務経理協会、1986年。

¹² 今野登『現代経営経済学ー多元論的展開ー』文眞堂、1991年、110ページ。今野教授は、ウルリッヒのこのような見解に対して、ハイネンの見解では管理論は経営経済学の部分領域にとどまっていると述べている。

¹³ Ulrich,H. : *Systemorientiertes Management -Das Werk von Hans Ulrich,hrsg von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre, St.Gallen, Schweiz. -Studienausgabe.-* Haupt, Bern / Stuttgart / Wien 2001. S.25.

¹⁴ Ebd., S.25ff.

¹⁵ Vgl. Bleicher,K. : Betriebswirtschaftslehre als systemorientierte Wissenschaft vom Management, in ; Probst,G.J.B / Siegwart,H., Hrsg. : *Integriertes Management*, Bern / Stuttgart 1985. S.65ff.(abgek. Betriebswirtschaftslehre) derselbe : *Das Konzept integriertes Management*, S.23ff.

¹⁶ Bleicher,K. : *Das Konzept integriertes Management*, S.25.

¹⁷ Vgl. Bleicher,K. : *Betriebswirtschaftslehre*, S.69ff.

- ¹⁸ この問題に際してプライヒャーは、ニックリッシュ (Heinrich Nicklisch) の「分化と統合 (Gliederung und Einung)」の法則が、科学においても有効であるとしている。分業的に、さまざまに専門化した科学は、総合、調和への取り組み、つまり統合されなければならないのである。Ebd., S. 70. ニックリッシュについては以下を参照。Nicklisch, H. : *Der Weg aufwärts ! Organisation, Versuch einer Grundlegung*, Stuttgart 1920. (2. Aufl., 1922.) (鈴木辰治訳『ニックリッシュ 組織 向上への道』未来社、1975年。)
- ¹⁹ Vgl. Bleicher, K. : *Betriebswirtschaftslehre*, S. 72f.
- ²⁰ Vgl. Ulrich, H. : *Management*, S. 99ff. auch Ulrich, H. / Probst, G.J.B. : *Anleitung*, S. 270-276. (前掲訳書、296-302ページ。) Bleicher, K. : *Das Konzept integriertes Management*, S. 54. derselbe : *Normatives Management*, S. 31-33.
- ²¹ Bleicher, K. : *Normatives Management*, S. 31.
- ²² プライヒャーは企業発展を志向するに際して、時間や変化 (Wandel) という事象に注目している。詳しくは以下を参照。Bleicher, K. : *Das Konzept integriertes Management*, S. 35ff. derselbe : *Aufgaben der Unternehmensführung*, in ; Corsten, H. / Reiss, M. Hrsg. : a.a.O., S. 20f. (abgek. *Angaben der Unternehmensführung*) Vgl. Ulrich, H. : *Reflexionen über Wandel und Management*, in ; Gomez, P. / Hahn, D. / Müller-Stewens, G. / Wunderer, R. (Hrsg.) : *Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Gabler 1995. S. 5-29. またウルリッヒは、プライヒャーのこのような時間概念の導入に対して、「プライヒャーはこのことを早期に認識し、彼の著作において常に一段と変化の様々な形態にたずさわっただけでなく、構想的水準で時間の現象を捉えようとした」として評価している。Ebd., S. 7. 以上のようなプライヒャーの時間や変化についての考察は、構造的考察よりも過程的な考察を重視することを表しているといえよう。彼が長年取り組んでいる組織論において、組織図という形で表される従来の組織概念は、組織を構造的に捉えるアプローチを取ってきた。しかしそのような方法では、生きている組織を部分的にしか捉えられないとプライヒャーは考えており、そこで過程やプロセスといった側面を重視することによって、組織を進化しつつある構成体として考えるのである。プライヒャーの組織論については以下の文献を参照。Bleicher, K. : *Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen*, 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, (1. Aufl., 1981.) Wiesbaden 1991.
- ²³ Bleicher, K. : *Normatives Management*, S. 33.
- ²⁴ この点について、山縣正幸氏はプライヒャーがシュミット (Ralf-Bodo Schmidt) と同様にコジオール学派であるため、研究領域が重なる部分が多く、シュミットの企業用具説をプライヒャーの理論構想に統合している、としている。山縣正幸「統合的企業管理論の基本構想」『関西学院商学研究』第49号、2001年、229ページ。
- ²⁵ Vgl. Bleicher, K. : *Das Konzept integriertes Management*, S. 30ff. derselbe : *Normatives Management*, S. 37ff.
- ²⁶ Bleicher, K. : *Das Konzept integriertes Management*, S. 49.
- ²⁷ プライヒャーはこの複合性の克服についての考察に際して、ルーマン (Niklas Luhmann) の「複合性の縮減 (Reduktion der Komplexität)」や、アシュビー (Ross Ashby) の「最小多様度の法則」を参照している。Vgl. Luhmann, Niklas : *Soziale Systeme-Grundriß einer allgemeinen Theorie, suhrkamp taschenbuch wissenschaft 666*. 5. Aufl. (1. Aufl., 1987.) Suhrkamp, Frankfurt am Main 1994. (佐藤勉監訳『社会システム理論』(上)(下)、恒星社厚生閣、1993年。この訳は1984年の原著第1版によるものである。) Ashby, W.R. : *Einführung in die Kybernetik*, Suhrkamp, Frankfurt 1974.
- ²⁸ Ulrich, H. / Probst, G.J.B. : *Anleitung*, S. 64. (前掲訳書、62ページ。)
- ²⁹ Vgl. Bleicher, K. : *Das Konzept integriertes Management*, S. 45ff.
- ³⁰ Ulrich, H. / Probst, G.J.B. : *Anleitung*, S. 11. (前掲訳書、3ページ。)
- ³¹ Vgl. Bleicher, K. : *Das Konzept integriertes Management*, S. 47f.
- ³² Vgl. Ebd., S. 49f.
- ³³ Bleicher, K. : *Normatives Management*, S. 43.
- ³⁴ Bleicher, K. : *Das Konzept integriertes Management*, S. 72.
- ³⁵ Vgl. Ebd., S. 71-85. Bleicher, K. : *Normatives Management*, S. 42-51.

- ³⁶ Vgl. Bleicher,K. : Das Konzept integriertes Management, S.73.
- ³⁷ Bleicher,K. : Normatives Management, S.43-46.
- ³⁸ Bleicher,K. : Das Konzept integriertes Management, S.75.
- ³⁹ Ebd., S.76.
- ⁴⁰ ゲルヴェイラーはこの「成果潜在性」を、「実現化を問題にする場合、そのときに遅くとも存在しなければならない、全てのその都度の生産に特有な、市場に特有な成果に重要な前提の全体構造」と定義している。Vgl.Gälweiler,A. : *Strategische Unternehmensführung*, Frankfurt / New York 1987. S.26. さらにブライヒャーは別の論文で、このような成果潜在性を「企業の成果にとっての基本的な源泉を意味する」とし、その成果潜在性を市場関係潜在性(Marktbeziehungspotentiale)、技術潜在性(Technologiepotentiale)、人間潜在性(Humanpotentiale)の3つに分けて論じている。詳しくは以下を参照。Bleicher,K. : *Aufgaben der Unternehmensführung*, S.28ff.
- ⁴¹ Bleicher,K. : Normatives Management, S.44.
- ⁴² Bleicher,K. : Das Konzept integriertes Management, S.78.
- ⁴³ Ebd., S.74.
- ⁴⁴ Vgl. Ebd., S.81.
- ⁴⁵ Vgl. Ebd., S.83.
- ⁴⁶ Ebd., S.84
- ⁴⁷ Vgl. Bleicher,K. : Normatives Management, S.49. derselbe : *Aufgaben der Unternehmensführung*, S.25f.
- ⁴⁸ Rüeegg-Stürm,Johannes : Neuere Systemtheorie und unternehmerischer Wandel, in ; *Die Unternehmung* 52. Jg., 1998. Heft 1. S.5.
- ⁴⁹ Bleicher,K. : Das Konzept integriertes Management, S.16.
- ⁵⁰ Ebd., S.16-17.
- ⁵¹ 榊原研互、前掲論文、139ページ。

(研究紀要編集委員会は、編集発行規程第5条に基づき、本原稿の査読を論文審査委員会に依頼し、本原稿を本誌に掲載可とする判定を受理する、2003年10月8日付)。