

ベンダーの意思決定論

— 経営管理論のドイツ的展開 —

菅 家 正 瑞

Abstract

There is a research field of Business Management in Germany, called “Business Policy.” This scientific field was developed after the World War II, among others, by C. Sandig or K. Bender. From this science, under the influences of American Management Theory, new sciences were born and developed, especially Business Policy, and Decision Making Theory, that is, “Unternehmungspolitik, Managementlehre and Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre.” Sandig was more oriented towards “Theory” of Business Policy while K. Bender developed “Art” of Business Policy.

This paper examines Bender’s book (1957), especially his concepts of decision making and business policy. You could understand some ideas about German business research situations after the War and the beginning of research on Decision Making. Bender not only criticizes Sandig’s concept but also evaluates his work. Bender’s work has been developed by German business researchers and contributed to new fields of German business research.

Key word: Business Policy, Decision Making, Business Management.

1. 序

ドイツにおける経営学的研究領域の一つとして「経営政策論」(die Betriebswirtschaftspolitik) もしくは「経営経済-企業政策論」(die Betriebs-Unternehmungspolitik) という分野がある。これは、第二次世界大戦後にア

アメリカにおける経営管理論 (Managementlehre) の影響を受けてその本格的な研究が始まった領域であり、管理意思決定論 (die Führungsentscheidung) の研究との相互作用のなかで誕生した経営学的研究の一つである。すなわち、管理意思決定の中でも、特に最高管理 (die Oberleitung) の職分としての意思決定を「経営経済政策」と称し、したがって、経営経済政策は管理意思決定の部分であり、それを研究対象とする経営経済政策論は管理意思決定論の一部を形成することになる。そこで、経営経済政策を研究するためには、まず管理意思決定の研究から始めなければならないことになるであろう。

ドイツにおける研究の経過を見れば、そのことが良く理解される。この分野の研究成果は、まずザンデッヒ (C. Sandig) による『経営の管理, 経営経済政策論』 (*Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik*. 1953年⁽¹⁾) として現れ、それは改稿されて第2版として『経営経済政策論』 (*Betriebswirtschaftspolitik*. 1966年⁽²⁾) という表題で出版された。ザンデッヒのこの著作に続いて、次第に経営管理あるいは経営経済政策に関する著作が刊行されることとなったのである。特に管理意思決定に焦点を当てた研究が特徴的である、ということが出来るであろう。それらの研究成果の一つとして、ベンダー (K. Bender) による『経営における管理意思決定論』 (*Die Führungsentscheidung im Betrieb*. 1957年⁽³⁾) がある。この著作の表題は「管理意思決定論」であるが、研究の焦点は「最高管理意思決定」すなわち「経営経済政策」に当てられている。その後、この分野の研究は「経営経済政策論」あるいは「企業政策論」 (Unternehmungspolitik) として発展し、あるいは「管理意思決定論」や「経営管理論」に分かれて行くのであるが、我々はベンダーの所論をそれらの分化と発展の重要な一里塚として位置づけることができる⁽⁴⁾。

本稿の課題は、ザンデッヒと並んで最高管理意思決定研究の先駆けとなったベンダーの所論を採り上げ、学説史的観点から彼の所論を検討することにある⁽⁵⁾。

なお、この文献への参照と引用については、本文中に示すこととする。

注

- (1) C. Sandig, *Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik*, Stuttgart 1953.
- (2) C. Sangig, *Betriebswirtschaftspolitik*, Stuttgart 1966.
- (3) K. Bender, *Die Führungsentscheidung im Betrieb*, Stuttgart 1957.
- (4) 以上の論述については、次の文献を参照のこと。

拙著『企業政策論の展開』千倉書房 昭和63年。特に、第1章 管理意思決定の理論としての経営経済政策論 -ザンディッヒの所論を中心として-。

- (5) ベンダーの所論に関しては、以下の文献も参照のこと。

拙著『企業管理論の構造』千倉書房 平成3年、第8章 価格的经营管理とその管理機構 -ベンダーの所論を中心として-。

2. 研究の課題と概念

(1) 研究の課題

ベンダーの問題意識は、実務家も経営経済学自体も答えられない多くの問題が存在しているという自覚にある。その理由は、この学問の未熟さにあると同時に、経営 (die Betriebe) の多様性と状況の複雑性にあるのだが、結局は経営の最高管理 (die Oberleitung) とその活動についての研究が少ないことにある。もちろんこのような欠陥は第二次大戦後に次第に意識されてきたが、一気に大きな目標を達成することよりも、まず重点を作り体系化する方が成果があると彼は考えている。(Vgl., S.7.)

それでは、ベンダーはいかなる問題に重点を置くのであろうか。特に重要で複雑な問題として彼は、「管理意思決定」(Führungsentscheidung) という問題を設定する。ここでの基本的問題は、「意思決定は最高管理者によってどのようになされるのか? ……その意思決定はどのような形態で…いかなる内容を持つのか? (S.8.)」である。このような多面的問題を説明するためには、意思決定の内容を中心とする多くの問題があるが、意思決定

の物的側面 (materiale Seit) においてはじめて問題が計画的に展開されると彼は考えている。(Vgl., S.7-8.)

ベンダーの問題意識を待つまでもなく、ドイツにおける経営経済学ではそれまで管理意思決定についての本格的な研究はほとんど行われてこなかった、といっても良いだろう⁽¹⁾。管理意思決定の本格的な研究は、既述のように第二次大戦後のザンデッヒ(C. Sandig)による『経営の管理. 経営経済政策論』である。これは、経営管理、特に最高経営管理意思決定を「経営経済政策」(Betriebswirtschaftspolitik)として捉え、その研究を行ったドイツにおけるこの分野の嚆矢であり、ベンダーもしばしばこの本に言及している。その後、管理意思決定の研究はアメリカの研究に影響を受けながら発展し、ハイネン(E. Heinen)による「意思決定志向的経営経済学」(die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre⁽²⁾)として花開くのである。

注

(1) もっとも、意思決定志向的経営経済学を確立したハイネン(E. Heinen)によれば、シュマーレンバッハ(E. Schmalenbach)以来、経営経済学は意思決定の研究であった、と述べている。

Vgl., Heinen, *Betriebswirtschaftslehre heute*, Wiesbaden 1966, S.18.

(2) Vgl., Heinen, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl., Wiesbaden 1970.

(2) 概念の定義

ベンダーは、研究は厳格な概念定義から始まらなければならないと言う。「厳格な概念的定義は明確な思考に入る重要な前提である(S.9.)」し、また、基本概念は問題と与件とを区別するからである。しかし、正確な概念定義は考察の最後に初めて可能であることも多いので、概念は研究の前提であり研究成果でもある、と述べている。(Vgl., S.9.)

それでは、ベンダーはどのような概念規定から出発するのであろうか。この問題に対して、彼は従来の経営経済学の概念規定のあり方を批判する。

「科学と実践の間の大きな分裂に対する主要な理由は、概念に対する科学の偏重にある(S.9.)」, と。その原因は、部分的には実践が言葉よりも事実を重視することにあるが、それ以上の原因は概念が特定の研究のために形成されることが多いからである。したがって、実務家は同一の対象に対して非常に多様な概念的違いを覚悟しなければならないのである。彼は、「科学的経験は、言語論的努力では洞察を促進することよりもそれに失敗することが多いことを教えている(S.9.)」というシュマーレンバッハ (E. Schmalenbach) の言葉⁽¹⁾を引用し、概念規定にかかる費用はそれから得られた認識収益に対して不適切であることが多いと批判する。科学者がなぜ概念規定を厳格に強調するかは、概念は帰納法よりも演繹法によって優雅に証明されることで説明される。それゆえに帰納法への認識が経営経済学には欠けているのである。それを除去するためには、名誉心から逃れ確証された概念を採用する道へと移ることである。そこで、ベンダーはこの道に進み、一般的概念のみを説明する(Vgl., S.9-10.)。それらは次のような概念である。

「経営⁽²⁾」は、上位概念としてシュマーレンバッハの概念規定を導入し極めて広く理解される。「最高管理」は、同じくシュマーレンバッハによって用いられた概念で、経営にとって重要な管理・監督を担当する最高職位と理解される。「最高管理者」(Oberleiter)は、最高管理職能(Oberleitungsfunktion)の担当者であり、「管理階層」(Führungsebene)は、通常最高・中間・下位管理階層に区別され、「職能・ライン管理者」(Funktions-und Linienvorgesetzten)は、テイラー(F. W. Taylor)とシュラム(W. Schramm⁽³⁾)によって理解される概念であり、「スタッフ職位」(Stabsstellen)は、助言的、監督的、調査的活動を担当し、最高管理の特殊領域に付属せしめられる職位である、とベンダーは定義している。(Vgl., S.10-11.)

ベンダーは厳格な概念規定を要求するにもかかわらず、以上のような簡単な定義付けで考察を開始するのである。

注

- (1) E. Schmalenbach, *Preziale Lenkung des Betriebes*, Bremen-Horn 1948, S.7.
- (2) ここでの「経営」概念は、いわゆる「体制無関連的」概念として理解されている。
- (3) Vgl., A. Schramm, *Die Betrieblichen Funktionen und ihre Organisation*, Berlin 1936, S.72ff.

3. 管理意思決定と経営経済政策

(1) 類型論的研究の必要性

ベンダーは、管理意思決定を経営経済政策の一部として捉える。そして、経営経済政策の考察から問題に迫ろうとする。経営経済政策は新しい概念なので、まず手がかりとして国民経済学の経済政策の検討を行う。ここでは、その本質の究明のために、①国民経済政策は歴史的状況・発展から出発し、②適切な財貨供給の方法を示す、とすることを確認する。(Vgl., S.11-12.) 特にオイケン(W. Euchen)の所論に言及し、「歴史的制限と理論的構想のまさに中間に、オイケンの経済政策の本質的成功要因の一つがあり、その原則は大戦後の経済政策の良き部分として実現された(S.13.)」と評価する。しかし、オイケンが経営経済政策を提案したならば処方家として誹謗されたであろう、と述べ当時の経営経済学が置かれた状況を暗示している。(Vgl., S.13.)

さて、ベンダーによれば、経営経済政策論は三つの課題を持つと言う。その第一は、類型論的研究、第二は行動原則の形成、そして第三に意思決定用具の作成である。

経営経済政策が管理意思決定の部分であるとすれば、それは管理意思決定の部分職分でもある。ベンダーは、部分職分たる経営経済政策の研究には類型論的研究が必要であることを強調する。国民経済政策における国民経済と一般的・歴史的状況に相当するのは、経営経済政策では、企業者類型(Unternehmertyp), 経営類型(Betriebstyp), 状況類型(Situationstyp), 経済秩

序(Wirtschaftsordnung)そして国家(Staat)である。経営経済政策論の確立に対する批判は止まないが、それに対するベンダーの反論は、経営経済政策における経験の重視である。彼は、経験を、特定の経営の特定の状況において特定の意思決定を見る体験と定義する。したがって、研究のためには多くの経験の素材と実践家の体験を利用しなければならない。実践例から、関連の認識、正しい状況判断の尺度、行動原則の導出、幾らかの無意識が取り出されるからである。与件と状況については、経営経済政策家は国民経済政策家より困難な状況にある。しかし、国民経済政策家とは違って、経営者は類型と類型組合せの全てを知りうると同時に、国家の秩序政策の事実も知りうる立場にある。経営の存在の維持あるいは変化の方策は、その存在は少なくとも類型的組合せによって明白に確定している時に初めて求めることができる、と彼は主張する。(Vgl., S.14.)

類型論では、経営の多面的現象がいくつかの重要な変数に変えることができる。特に重要な変数として彼が挙げるのは「最高管理者類型」(Oberleitertyp)である。経営経済政策では、最高管理人格が経営現象に支配的な影響を持つので、この類型は正当であると言う。最高管理者類型は意思決定要因の一つであるので実践的理解が必要である。(Vgl., S.15.)

類型として、さらに経営類型の研究が必要である。さらに、経営規模、産業部門、資産-資本構成、組織構造などの研究が必要である。「経営類型化は困難な作業であるが、研究の意義は重要な類型が経営経済政策の支柱になることにある」。(S.15.)

ベンダーが特に強調するのは「状況類型」である。状況類型は経験領域を限定するからである。彼によれば、状況類型は「経営内類型」と「経営外類型」に分けられ、両者は経済秩序の様々な集団を含み、その背後には経済秩序と国家があり、国家の下では経済秩序を超える全てのもの、組織化された社会、そこから生まれる影響を把握することができる。(Vgl., S.15-16.)

(2) 行動原則(Handlungsgrundsätze)の形成

ベンダーは、さらに重要な類型として行動類型を指摘する。行動類型とは最高管理の行動原則であり、それは多くの段階を経て形成される。第一段階では、いかなる意思決定の可能性が生まれるかが示され、第二段階では、意思決定可能性が持つ作用が示され、第三段階では、意思決定可能性を押し量る尺度(Maßstabe)が形成され、第四段階では、尺度から意思決定可能性と行動原則が確定される。行動原則は特定の典型的形態のみに妥当するから、実際の経営状況は何らかの形態に組み入れられ、多数の個別的特徴によって区別される。もし、経営経済政策が具体的な方策を示せなければ、具体的で個別の場合でも体系的に意思決定できる意思決定用具(Entscheidungs-instrument)が必要になる、と言う。(Vgl., S.16.)

意思決定用具とは、ベンダーによれば、意思決定種類の解明と尺度である。ここに意思決定技術の問題が多面的に現れる。技術に言及することには、厳格な科学者はその正当性を疑うかも知れない。しかし、ベンダーは、経営の洞察とアメリカの文献への洞察がこの方式の有用性を証明する、として経営経済政策論をさらに展開する。(Vgl., S.16-17.)

ベンダーは、経営経済学は経営経済政策の分野を過大評価してはならないとしても新しい発展の始まりに立っていると述べ、この研究の業績として真っ先にザンデッヒの研究に言及し、これに強い関心を抱いている。しかし、彼によれば、経営経済志向の状況類型的研究はほとんど無く、経営経済的特質を持ったものも無い、と現状を嘆いている。類型的研究が理論に対する一つの方法であれば、それらは経営経済政策に不可欠の条件である。例えば、研究の第一歩である行動原則はザンデッヒが研究し、意識し、科学的基礎に基づき「可能な目標設定と意思決定」を考察し、「利潤と安全性」という基本原則を示すことで、前述の第三段階への始まりを持っていた⁽¹⁾、とベンダーは評価する。そして、ザンデッヒの研究によって他の多くの研究者達は勇気づけられ、経営経済政策の扉を勇気を持って開ける歴史的業績を残すで

あろう、と高く評価するのである。(Vgl., S.17-18.)

しかし、一方でベンダーは方法論的にザンデッヒを激しく批判する。ザンデッヒは行動原則の形成を決定的に拒否するからである。ザンデッヒはこの点に関して次のように述べている。「科学的経営経済政策においては、管理の事実において何が与えられているのか、何が存在しうるのか、を示すこと、従ってその目標設定、その原因、条件、作用において実際のかつあり得る管理意思決定を述べることのみが問題であり得るのであって、特定の状況の有益のために処方を示すことではない……⁽²⁾」。そして、ザンデッヒは明確に結論する。「経営経済政策論は、行動規則を形成することを断念しなければならない。同様のことはいわゆる原則の形成にも当てはまる⁽³⁾」。

このようなザンデッヒの主張に対して、ベンダーは以下のように反論する。彼は意見の一つを代表するが、それは何に基礎づけられるのだろうか？彼が依存しているのは幾つかの意見に過ぎず、それだけでは彼の拒否的意見は十分に基礎づけられない。また、意思決定原則に対して実践では同一の与件は与えられない、という意見があるが、ベンダーはこの困難性は経営-状況類型的の研究によって回避される、と主張する。(Vgl., S.18.)

また、経営経済学は企業者に処方箋を手渡し得ないことも、ザンデッヒによって述べられている。「さもなければ彼は企業者ではないし、この専門科目は科学ではないであろう⁽⁴⁾」。このような主張に対してベンダーは疑問を投げかける。「企業者や科学では、もはや証明され得ない自己目的が問題なのであるだろうか？(S.19.)」、と。

ベンダーはさらに言う。アメリカの研究所が既に教えているように、冒険的企業者らしさは、経済発展が計算しうる度合いに比例して減少する、そして、このような議論を突き詰めれば、最高の計算者が企業の最高管理であり、過去の企業者類型は役にたたなくなってしまう、と。そして、シュマーレンバッハの活動とは対照的に、科学的であることしか述べない者は、実践に注意せず、実践からも注意や理解もされず、真空の空間に押し込まれてしまう

危険がある、と警告する。(Vgl., S.19.)

意思決定原則は決まり文句になる、という議論もある。これに対するベンダーの反論はこうである。真実は単純であるから内容を失うのか、経営生活の真ん中にあるものは、自明なことを看過することが多いが、単純なことは理解困難で複雑なことは良い成果だ、という意見に誰も反論しないのか。(Vgl., S.20.) このベンダーの反論は大分感情的になっているように思われるが、要するに、ベンダーはたびたび言及するシュマーレンバッハの実践的技術論を引き継ぎ、実践に処方箋を提示する技術論 (Kunstlehre) の立場に立っているのである⁽⁵⁾。

さて、ベンダーは、経験的研究は、常軌的なものとそうでないものという、二つの経営-状況類型を確認している、と述べる。調査は、常軌的活動は常軌的でない活動に適していると教えている。そこから最高管理者は経済的尺度を優先するという前提の下で、意思決定原則が導出される。非経済的尺度の下では、最高管理者は社会を強く考慮し、状況類型に応じて変数が生まれる。実践的研究の重要な成果は、意思決定の始めに行われる確認に既に存在している。ベンダーはそれを決定的前進であると評価し、このような実践的例は組織の分野に見られる、と述べる。(Vgl., S.20.)

注

(1) ザンデッヒの経営経済政策論については、次の文献を参照のこと。

Sandig, *Betriebswirtschaftspolitik*.

拙著『企業政策論の展開』, 第1章 管理意思決定の理論としての経営経済政策論
—ザンデッヒの所論を中心として—。

(2) Sandig, *Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik*, S.52.

(3) Sandig, *a.a.O.*, S.217.

(4) Sandig, *a.a.O.*, S.16.

(5) シュマーレンバッハの研究方法は一般的には技術論とされてるが、異論が無いわけではない。これについては、以下の文献を参照のこと。

田島壮幸 『ドイツ経営学の成立[増補版]』 森山書店 1979年, 第五章 シュマーレンバッハの「技術論」的経営学。

笠原俊彦 『技術論的経営学の特質』 千倉書房 昭和58年, 第三, 第四, 第五章。

4. 経営管理論としての経営経済政策論

(1) 経営管理論の構築

それでは、ベンダーが意図する経営経済政策論はどのような方法で構築されるのであろうか。今までの論述で明らかのように、この科学はシュマーレンバッハが触れたように、書齋の机からではなく⁽¹⁾、経営生活と最高管理の毎日の管理意思決定との密接な接触から生み出されることは明白である。そして、この科学は、経済の扉を純粹に科学的に活動する研究者に開くか、あるいは科学的に教育された実務家が多面的な管理実践を持って研究に参加する場合にのみに可能になる、と述べる。そして、サイモン(H. A. Simon)の『経営行動』(*Administrative Behavior*, 1945)を引用して、経験的研究と探求の必要性を強調する。さらに続けて言う。このような経営経済政策論が未だ完成していない限り、企業者に意思決定の用具を作ることが第一の要請であり、この領域でこの活動を目標にすることは第三の部分課題である、と。しかし、第一球から完全に成功しない試みであることは明確に理解される、と予防線を張ることも忘れないのである。(Vgl., S.21-22.)

さて、ベンダーの認識によれば、ドイツ語圏では経営管理論(*die Lehre von Betriebsführung*)は始めから存在しなかった広い領域である⁽²⁾。彼によれば、この学問は、最高経営管理の観点から必要な全知識を包括していなければならないものである。したがって、管理技術を排除したザンデッヒとは違って、経営管理論には管理技術が加えられるべきであり、管理組織、管理形態と支配形態が加えられなければならない。これらの問題は部分的には他の科学で研究されていたので、それらへの参照が必要だが、最適なのは、社

会学と他の科学による詳細な研究と経営者(der Betriebswirt)のための経営者による経営管理論の包括的取り扱いであろう。(Vgl., S.22-24.)

経営管理論(die Lehre vom Management)が早く発展したのはアメリカだが、それは決して偶然ではなく、科学と実践が分裂しているドイツでは科学への体系化が大きく分裂し、その原因は経営それ自体と科学者にあるのである。しかし、科学も「塞翁が馬」である。この科学には、認識の獲得と実践への作用に対して、広く利用されていない可能性が横たわっているからである。ドイツの科学的基礎, アメリカの体系的でない研究から一つのシン・テーゼ(Synthese)見つけ出すことで、それは、数学的方法を採用し、ドイツの経営経済学の第二の基本的発展方向を実りあるものにするという、内容に富んだ成果として特質づけられる、とベンダーは述べる。(Vgl., S.23.)

(2) 経営管理論と組織論

ドイツの科学的方法論に関する伝統の中で、経営管理論とその一部を形成する経営経済政策論は正当性を持つのか、という問題が未だ残っている。しかし、ベンダーは経営管理論の領域内に、説得性ある答えが可能な研究成果があると言う。それは、組織論である。(Vgl., S.24.)

ベンダーの言を待つまでもなく、ドイツにおける組織論はその成立から把握することができる。そこで、ベンダーは組織論の出発点を文献と実践から検討し、経営管理論の成立可能性を証明しようとする。彼によれば、組織論の源泉として、①一般的組織文献、②マネジメント文献、③実践家らの研究、④事務機産業の研究、⑤経済団体と経済自体における活動、を挙げている。そして、彼の研究にとっては、「組織論と我々の研究のアプローチとの間の本質的結合方向を示すだけで十分(S.25.)」であると述べる。そのために解明しなければならないことは、次の諸問題である。その一つは、研究の組織的内容を明らかにすることである。経営組織が経営生活における一般的に妥当する規則の全体と理解されるならば、我々は意思決定を、指導(Leitung)

-遂行(Ausführung)-統制(Kontrolle)という一連の職能からなる経営生活の部分と見ることができる。したがって、意思決定過程に対する一般的に妥当する規則は、組織の構成部分である。(Vgl., S.25-26.)

要するに、ベンダーにあっては、科学として認められている組織論において意思決定過程が研究され一般妥当性を持つ規則を持っていることから、意思決定を中核として研究する経営管理論も一つの科学を成す、と主張してるものと解すことができる。そこで、経営管理論は意思決定論として成立するのである。その主要な研究領域として、彼は、①意思決定過程の分析、②意思決定の時間的順序の規則化、③意思決定形態への思考過程、を挙げている。(Vgl., S.26.)

組織論への既存の評価と自己の研究との間に、彼は以下のことを確認する。

- ①一般的組織論文献は前述の三つの部分を含んでいるし、管理職能に限定される価値ある思考を含んでいる。
- ②マネジメント文献に対しては部分的に同じ事が当てはまる。それは、一般的組織論文献と経営経済学の思考の結合をしばしばもたらす。
- ③実務家らの処方的研究は個別的ヒントを与える。
- ④事務機械投入の研究は我々には不生産的である。
- ⑤企業者らの委員会は、概観的には個別性が無視され本質的に文献の見地を超えるものではない。(Vgl., S.26-27.)

これらの確認をもとに、ベンダーはさらに研究を推し進め、最高管理の意思決定の問題に進むのである。

注

- (1) シュマーレンバッハが批判する、いわゆる書齋学者による書齋科学を指す。これに関しては、以下の文献を参照のこと。

E. Schmalenbach, Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, *Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung*, 6. Jahrg., 1921.

笠原俊彦『前掲書』34頁。

(2) それまでドイツにおいて経営管理論的研究が全く無かったわけではない。この点については、次の文献を参照のこと。

拙著『企業政策論の展開』1頁-2頁。

5. 管理意思決定と経営経済政策

(1) 管理意思決定と管理職分

個人企業や一部の中小企業でない限り、多くの企業における活動は分業化され組織的に行われる。管理意思決定も例外ではない。それは、企業の職能分化に対応し水平的にも垂直的にも分業化される。ここでは、最高管理意思決定、中間管理意思決定、下位管理意思決定という、管理意思決定の垂直的分業が問題であり、特に経営経済政策とも言われる最高管理意思決定の考察が中心となる。

ベンダーが述べるまでもなく、管理意思決定を最高管理の職分として組み入れるためには、管理意思決定と最高管理職分の分枝化（分業化）が必要である。分業化には秩序が必要であるが、この場合には必ずしも最良の秩序化が必要であるわけではない。先に述べられたように、管理意思決定は全体職分の部分職分であり、それには遂行と統制が伴う。そこから、次のような最初の管理職分が既に導出されている。

- ①管理意思決定 (Führungsentscheidung) : これがまさにベンダーの研究テーマである。
- ②遂行保留 (Durchführungsvorbehalt) : 最高管理者は通常意思決定遂行を自ら行わないが、特に重要な意思決定は例外的に自ら行う。
- ③統制 (Kontrolle) : これは管理意思決定の適時で有意義な遂行の前提である。この職分は、コントローラーの発展のように最高管理者が行うようになってきた。経営現象の継続的統制は、スタッフを利用する最高管理者の職分であり、主導的介入の基礎である。(Vgl., S.27-28.)

以上の三つが主要な管理職分であるが、ベンダーはさらに副次的なものとして以下の二つのものを特別に挙げる。

④接触育成 (Kontaktpflege) : 経営気風の改善や権威の育成のために内部に向けられたり, 経営労働軽減のために, 仕事仲間, 競争者, 官庁, 協会などの外部にも向けられる。

⑤情報 (Information) : 情報とは, 最高管理にとって固有の経営現象を超える利害ある全ての領域に関するものである。経営現象の情報は統制に含まれている。これは, 正しい意思決定にとって重要であると同時に, 創意に対する刺激の源泉である。

したがって, ベンダーは, 管理意思決定は最高管理の唯一の職分ではないとしても, 遙かに重要なものとして位置づけられることを強調する。(Vgl., S.27-28.)

以上が, 管理意思決定論に関するベンダーの総論的部分の説明である。次に彼は, 総論における基本的認識に基づき, 管理意思決定論に必要な詳細部分の説明を試みる。最初に採り上げるのは「意思決定種類」である。

(2) 意思決定の種類

ベンダーはザンデッヒの定義に従い, 意思決定とはあらゆる生活領域における可能性間の選択であり⁽¹⁾, 経営的意思決定は経営経済におけるそれらに限定される。意思決定は管理と作業との全領域に現れるがここで問題なのは管理意思決定, しかも最高管理階層における意思決定である。ベンダーの問題解決の第一歩は, 実践的に重要な意思決定種類を導出することであり, 明確に概念規定をすることが科学的にも実践的にも重要な意義を持つ。(Vgl., S.29.)

彼によれば, 管理意思決定種類は, 意思決定対象 (Entscheidungsobjekt), 意思決定主体 (Entscheidungssubjekt), 意思決定過程 (Entscheidungsvorgang) により決定される。

そこでこの三つの問題からどのような意思決定種類が導出されるのか、彼の所論を見てみよう。意思決定対象からは、①高価値-低価値意思決定、②原則-個別意思決定、③構造的-状況的意思決定、④全体的-職能領域的意思決定、⑤人的-物的意思決定、という五組の意思決定種類が区別される。区別の基礎にあるのは意思決定の実践的価値の程度である。管理者は大抵過重負担なので、管理職分を職能に分割し、最高管理が引き受けるべき職能を確定しようと試みる。その際の決定的観点は、「例外の原則」、量的重要性とその意義、争う価値あるもの、経営発展への作用、である。実践的に重要な尺度は、経営成果への作用の評価である。最高管理にとって意思決定価値の高低が重要でありこの数量化が決定的動機である、という単純な真実がここで明らかになる。(Vgl., S.29-33.)

- ①高価値-低価値意思決定：価値の数量化が重要であり、経営成果への作用が尺度となる。
- ②原則的-個別的的意思決定：原則的意思決定は実践で用いられているが、研究では対応する個別的的意思決定を作り出し、概念の明確化を求める。概念を規定する重要な基準は「時間」である。長期的に作用するのは原則的意思決定であり、短期的に作用するのは個別的的意思決定である。意思決定は、時間と量という重要な基準で秩序化される。
- ③構造的-状況的意思決定：構造と状況の区分は、経営構造と経営生活という二つの経営領域によって区別される。構造的的意思決定は先験的に基本的意思決定であり、状況的意思決定は優先的あるいは行動原則決定の場合は原則的意思決定である。
- ④全体経営的-職能領域的意思決定：区分基準は関連する職分領域であり、この職能区分は直属職能の決定にとって重要で、価値の高低によって担当管理層が決まり、担当者も明らかになる。
- ⑤人的-物的意思決定：直接に人間に関連するのが人的意思決定であり、そうではないのが物的意思決定であるが、間接的に人間に関連する。

人的意思決定の基礎にあるのは経済以外の尺度である。(Vgl., S.30-32.)

これらの分類以外の区別はあまり重要ではない、とベンダーは言う。意思決定主体によってベンダーが分類するのは、①経営者-部門意思決定、②部課長-専門家意思決定、③個人-集団意思決定である。

①経営者-部門意思決定：これは管理階層による区分で重要である。実践には多数の管理階層があるので、経営者意思決定は取締役-経営者意思決定(Vorstands-Direktionsentscheidung)に分類され、部門意思決定では重要部門意思決定が取り出される。

②部課長-専門家意思決定(Chef-Sachbearbeiterentscheidung)：管理意思決定は無条件に経営者によって行なわれる必要はなく、スタッフ部門の専門家も経営者補佐もその資格が与えられ、特に調整意思決定に当てはまる。

③個人-集団意思決定(Individual-Kollektiventscheidung)：意思決定が管理集団によって行われるか、管理者個人によって行われるか、による区分である。(Vgl., S.33-34.)

③についてベンダーは特にコメントしていないが、この区分は現代企業にとって極めて重要である。集団意思決定は組織的意思決定とも称され、それは同時的意思決定と順次的意思決定に分かれ、特に順次的意思決定が組織的意思決定の中心を成している。この意思決定は、現代企業の特徴の一つである「企業の固定化」を招く要因の一つとして「組織の固定化」をもたらさうからである⁽²⁾。

意思決定過程による分類として、ベンダーが掲げるのは、①即時-期間意思決定と②事前-主要意思決定である。

①即時-期間意思決定(Sofort- - Zeitentscheidung)：時間的切迫性が即時意思決定を強制し、即座の処理が不十分な準備より優先され、期間的意思決定は時間の圧力なしに熟考される。

②事前-主要意思決定(Vor- - Hauptentscheidung)：時間的切迫性と困難

性のために必要なものだけを決定する予備的意思決定が先行し、主要意思決定が最終的に確定される。(Vgl., S.34.)

注

(1) Vgl., Sandig, *a.a.O.*, S.20.

(2) 企業の固定化と組織の固定化については、以下の文献を参照のこと。

拙著『企業管理論の構造』, 128頁以下。

6. 管理意思決定の過程

上で意思決定過程による分類がなされたが、それではベンダーは意思決定にどのような過程を考えているのであろうか。彼はこの分析にかなりの重きを置いている。

彼はまず、意思決定の始まりから説き起こす。

(1) 意思決定の始動

ベンダーによれば、意思決定は次の二つの要因から始まる。

① 創意と業務経過という職分達成の観点から。

② 最高管理自身もしくは下位職位ではあるが最高管理の観点から。

それでは、まず前者の考察から始めよう。

① 創意と業務経過という職分達成の観点から

ベンダーの指摘を待つまでもなく、創意と創造性は最も重要な企業者の特質である。精神活動力としての創意と、新結合に対する能力としての創造性が最高管理者に求められる。しかし、パイオニア的形成者としての企業者は僅かである。したがって、両特質は企業者や最高管理層に運命づけられている訳ではない。しかし、細かい問題と最高管理の問題解決には同じ思考が必要であるのがしばしばであるし、結合力には同じ困難度がある。精神的結合力の働きと経験が適切な構成要素を提供する場合にのみ、最高管理は有効に

活動する。創意と想像力から理想を選択する意思決定を促す新理念が生まれるのである。創意と業務過程が意思決定始動となる本質的区分は、駆り立てる力の所在である。創意ではそれは個人人格に存在し、業務経過では環境から強制される。日常業務から委譲できない性質の意思決定の必要性が生まれる。(Vgl., S.35-36.)

② 最高管理の観点から

最高管理は意思決定の始動を、創意または業務過程から発生せしめられうる。優秀な最高管理は達成された成果に満足せず、絶えず内面的興奮に駆り立てられている。意思決定始動の重要な源は情報であり、それは意思決定の支点であり、対象でもある。外部情報は最高管理を刺激し、内部情報は創意に対して無数の視点を与え、優れた組織は最高管理が内部情報に遭遇する機会を与え、意思決定始動の源泉となる。しかし、基本的意思決定の始動は、下位職位からの要請から出ることが多い。それは、協働者の質と（集権的か分権的かという）組織に依存する。(Vgl., S.36-38.)

(2) 事情の確定

意思決定始動に続くのは「事情」(Sachverhalt)の確定である。意思決定には多くの個別性の事情があり、意思決定される問題の核心を知るまでにはかなりの時間が経過する。その原因は、①意思決定者の個別的認識、②本質への洞察の欠如、③誤解を招く表現方法による誤った判断、④私的な精神的態度、である。これらを是正するには、①協議参加者全てによる、協議対象の精神と視界を目指す技術の練習、②意思決定を概略的に評価でき、結果の概略について制限的に予想する技術の訓練、が必要である。(Vgl., S.38-40.)

(3) 価値による意思決定の分類

次に必要なのは、意思決定種類の決定であり、その場合、価値 (Wertig-

keit) による整理と権限による整理が重要である。

周知のように価値の決定は必ずしも単純ではない。問題となるのは、経営気風と倫理的態度である、とベンダーは考える。価値の測定に対して、次のような要求が生まれる。

- ①経済的尺度と非経済的尺度の区別。
- ②尺度の単純性。
- ③正確な計算の先取りの不必要性。

経済的尺度については、経営経済学や計算制度によって様々な尺度が開発されている。価値による意思決定の最初の整理は、単純な値で把握すれば十分であるとし、問題なのは非経済的尺度である、とベンダーは指摘する。

ベンダーは、この尺度について二種類の尺度について語っている。一つは倫理的領域における尺度であり、もう一つは倫理にも経済にも属さない尺度である。

倫理と経済との関係については多くの研究者が言及しているが、実践では経済的作用が中心問題で、倫理的判断は非本質的であることが多い。ベンダーの倫理についての課題は、倫理的尺度は経済的尺度より優れており、それを形成するのが最高管理の職分であることに言及することである。純粹に経済的には重要ではないが、倫理的観点から見れば非常に重要である意思決定が存在する、という言及が重要である。また、心理的、社会的あるいは政治的要因が重要性を持つ尺度があり、ベンダーはそれらの具体的な事例について述べている。(Vgl., S.40-46.)

(4) 意思決定権限の確認

次に述べられるのは意思決定の権限の確認である。意思決定の権限に対する水平的秩序は一般的に困難性はないが、決定的問題は権限争いが生じやすい垂直的権限にある。最高管理は重要事項のみを決定すべきであり、重要でない意思決定は、部門管理やスタッフ職位で行い、意義が少ない例外事項は

中間管理で処理しうる。価値による意思決定の秩序化は、垂直的権限の決定にとって重要な動機となる。一般に妥当する経済的尺度は経営成果への作用を確定するだろう。非経済的尺度では、数字的限界の決定は不可能である。管理における低い成果をもたらす要因を彼は六つ挙げているが、経済的・非経済的尺度だけでは垂直的な権限の確定は不十分であり、一連の組織的規定の必要性を強調する。(Vgl., S.46-49.)

(5) 切迫性による意思決定の整序

重要な意思決定は、まず急ぐか否かを知ることが重要である。切迫性の程度は期限拘束性から決まるが、情報も要因になりうるし、また時間的競合が考えられる。時間的序列化は期限拘束的意思決定は期限によって決まり、それ以外では最終期限と思考過程によって決まる、とベンダーは述べる。(Vgl., S.50-51.)

(6) 予備決定(Vorentscheidung)

例えば新製品開発のような切迫性がない重要意思決定は、問題を整理しさらに何が必要かという、予備決定をしなければならない。彼は次の三つの方向を示している。①問題の継続性、②経過の様子見、③詳しく入念な予備決定、である。(Vgl., S.51-52.)

(7) 職能による意思決定対象の分析

職能分析によって、次頁の表1のように担当部門の決定と部分職分の決定・分割が行われる。(Vgl., S.52-54.)

(8) 意思決定の部分職分の分割

意思決定の敏速で軋轢がない準備は、職分分割に依存する。職分分割に属するのは、①全体職分の叙述、②部分職分遂行の方針設定、③期限的経過に

表1：部門とその部分職分(S. 53.)

部 門	部 分 職 分
販 売	達成可能販売と国内外市場での価格 競争製品（売上の、価格の、品質の） 販売設備の適正化（場合によっては拡大もしくは取替） 資本結合、製品在庫、債務者
製 造	休止能力の存在 機械の適正化 製造進行、経過時間における必要な転換 投資の必要性 完成までの時間経過
設 計	必要な許可の適合性 完成までの製品の開発
購 買	材料調達の可能性 価格、提供時間、品質 原料・資本拘束
財 務	金融可能性
計 算 制 度	原価、売上、利益、全体資本拘束の集成
法 律 部 門	発明者契約、特許問題の処理
租 税	短期支払税への作用 投資の軽減、他
人 事	経営協議会との量的、質的合意の調節可能性

関する言明，である。(Vgl., S.54-55.)

(9) 素材 (Material) の収集

事実素材の正しい完全な収集には十分な意義が与えられていない，とベンダーは考える。一般的には重要な事実素材が十分に収集されれば，最終意思決定はそれだけ容易に敏速に行われる，と言われている。しかし，彼によれば，素材収集は決して単純ではない。素材収集の過小評価は，心理的動機と並んで不注意が紛れ込む第二の原因である，と彼は指摘する。本質的事実は，完全に適切に把握されるが，主観的・客観的物的関連によって制限されてし

まうのである。問題設定は隙間無い体系によってしかできず、体系は解決されるべき職分に依存する。そこで、次のような整理が役に立つ。①経営機能による素材の秩序化、②数字的分類による素材の整理、③科学的領域における素材の整理。(Vgl., S.55-58.)

(10) 因果-職能関連の探求

因果-職能関連の探求は、かなり困難でかつ大きな経験が必要である。ここでは科学的研究が利用されるが、実践では科学的研究が利用されるとは理解されていない。科学とその基礎訓練の欠如は欠点になる、という見解をベンダーは持っている。実践的には、経験と科学的認識の適切な結合にあるのが最適である。(Vgl., S.58-60.)

(11) 意思決定予備調査のための仮定

意思決定準備のためにも部分職分を探求する場合も、経営経済政策は所与を経営-状況の形で設定する。前提(仮定)の設定は、研究を途方もないものにしないためである。重要な意思決定は何らかの形で生産要素に作用するから、それらに対して準備に参加する職位に仮定を与えるのが合目的的である。例えば、資本、労働、組織、生産力、市場、時間、研究費と時間、である。最後にベンダーは確認する。「いかなる仮定が与えられ、何を研究されるべきかを明確に示すことが、仮定形成の意味である(S.64.)」、と。(Vgl., S.60-64.)

(12) 意思決定の基礎としての部分判断

仮定と事実素材が確定し関連が説明されると、選択されるべき解決可能性が明らかになる。この選択は全体意思決定の部分領域にのみに関連するので、部分判断あるいは部分意思決定である。意思決定は、意思表明を経営の実践的行動にまで高める。判断にとって重要なのは、注意方向と尺度である。

①注視方向：判断は特別な注視方向から，すなわち抽象概念と人間の視角から行われる。抽象概念は科学領域から行われ，科学領域は経営の全職能を貫く。人間の注視方向は，上位管理と部分管理に重要であり，両者とも個人の利害と要求が生ずるから，管理の注視方向は必ず経営の注視方向と同一であるとは限らない。

②特別な尺度：意思決定の価値について，部分判断についても言及される。課題は，特別な局面に相応する尺度を用意することである。科学領域ではそれぞれ固有の尺度があるので，個別的判断を最終的意思決定に結びつけることである。それぞれの尺度を同一化する尺度が必要になる。ベンダーは二つの尺度を考察する。一つは経済的尺度，もう一つは非経済的尺度である。各部門はそれぞれ固有の判断をするが，包括的判断は部門の観点からだけでは不可能である。「部門経済性の合計は全体経営の経済性をもたらすとは限らない(S.67.)」からである。(Vgl., S.64-68.)

(13) 全体判断のための部分値の準備

職能領域の管理者は，その領域からの経済的・非経済的値を全体判断のために貢献せしめなければならない。(Vgl., S.68.)

(14) 経済的変化の整理

部門の経済的値が共通分母の下に集められ，全体計算のために整理される。最も適切なものの選択は，経済的全体判断である。(Vgl., S.68.)

(15) 経済的全体判断

ベンダーによれば，「意思決定の経済的全体判断は，達成される利潤または損失(S.72.)」に尽きる。したがって，原価と売り上げが確実になればそれだけ判断は容易になる。また，数量化が不可能なものが研究により測定可能になり，不確実なものが確実になれば，経済的全体意思決定は容易になる。

企業者は敏感さによって新結合を発見するが、ベンダーは、判断の善し悪しは敏感さではなく、良い情報、多くの経験そして多くの個性と、それらの適切な利用であることを確認する。しかし、計算能力を貨幣で決定できると誤解してはならない。問題の大きさ、質的問題の量的関係は評価できる。経営内領域から経営外領域に移れば、経済的判断の計算困難性は増大する。さらに、情報源が重要性を増す。ベンダーが強調するのは、経済的判断を行う先験的能力は存在しないこと、敏感さと意思決定能力を混同しないこと、敏感さは訓練と素質に依存し、それと迅速さは異なる、ということである。(Vgl., S.68-72.)

(16) 非経済的全体判断

人間問題にほとんど意義を見出さない者は、批判される危険を冒すことになる、とベンダーは非経済的判断を重視する。そこで、非経済的、特に倫理的全体判断について言及しなければならない。しかし、経営倫理を作ることには、この研究の目的ではないので放棄される。意思決定に当たって意見対立が現れる多くの原因は、経済的变化の考慮にある。その理由は、経済的正当性が道徳的正当性に一致することにある、とベンダーは考える。倫理的全体判断がその役割を演じるのは、賃金-社会政策的部門と市場である。

倫理的全体判断は経済的全体判断より困難であるが、第一にそれは判断尺度の少なさにある。意思決定者が人格者であれば、敏速で確実な倫理的全体判断をし、その規範が経済的基本事実へ応用される。ここでベンダーが強調するのは、最終決断のために倫理的尺度を経済的判断よりも重視してはならない、ということである。社会的考慮も、合目的効用から生ずる限りでしか行われないのである。実践にとっては経済倫理に関する研究が有効だが、道徳哲学的に基礎づけられたのはほとんど無い、と彼は述べる。

第二の困難性は、自己と他の利害衝突という純粹に人間的なものに基礎づけられる。これらは良心の対立であり、倫理的尺度は公式には設定できない。

法則が無ければ自由が成立する。ベンダーは最後に述べるべきこととして、「倫理的全体判断は経済的なそれらとは同等ではない……。むしろ、それを上回るのは最終的立場である。それは、経済的全体判断の承認、制限もしくは拒否をもたらす。(S.75.)」ことを強調する。(Vgl., S.73-75.)

(17) 意思決定

いかに見えようとも、倫理的全体判断の意味で意思決定は矛盾無く生ずる、とベンダーは言う。明確で一般的な倫理的尺度があれば意思決定が行われる。すばらしい経済的・倫理的理由がなければ、意思決定はほとんど行われない。それに対して、不快な意思決定がある。それは最高に個人的立場に役立つことである。ここでしっかりと身につけるべき事は、「公式な倫理的全体経済判断と意思決定の間には、行動する人間の内面的な倫理的尺度に基礎づけられた差異は事実上成立し得ない(S.76.)」ということである。(Vgl., S.75-76.)

以上が、意思決定過程に関するベンダーの所論の概要である。

7. 意思決定としての経営経済政策

(1) 意思決定の分業化

次に、ベンダーは意思決定の分担について考察する。最高管理の過度の負担を軽減するためである。彼は二つの方法を提示する。

①最高管理は最も確実に全体経営の利害に関連する本質的意思決定のみを行う。

②最高管理者が担当すべき部分を除き、準備的作業は分業で、すなわち下位職位に移譲する。その前提は意思決定過程の分析である。

部分職分の担当者としては、最高管理、管理スタッフ、部門管理者が示される。管理職位として管理補佐あるいは管理部門が理解されるが、決定的なのは管理補助としての職能の内容にある。スタッフ部門は一般的には担当者

としては考えられないが、計算部門は管理部門に発展せしめられうる。

ベンダーは部分職分の担当者を以下のように考察する。

物的関連の確定には、二つの場合が区別される。

①最高管理自らが、物的関連を検討する刺激を与える。

②意思決定問題が、部門管理者によって最高管理に外部からもたらされる。

部門管理者が問題をスタッフ部門に相談し、スタッフ部門の管理者が意思決定に参加することは敏速な報告-勧告可能性という長所をもたらす。

(Vg., S.76-79.)

(2) 意思決定の秩序化

ベンダーは、分業される過程部分として、意思決定の序列化、予備決定、職能分析、職分分割、関連性研究と素材収集、仮定、部分値の用意、経済的・非経済的変化の収集、経済的全体判断、非経済的判断、意思決定、について検討している(Vgl., S.76ff.)。それらの分業関係を、次の表が示してゐる。

表 2 : 意思決定 - 部分職分の組合せ(S. 82.)

	最高管理	スタッフ	部門管理者
1. 事情の確定		X	X
2. 意思決定の分類		X	X
3. 予備決定	X		
4. 職能分析		X	
5. 職分分割	X	X	
6. 素材収集		X	X
7. 関連調査			X
8. 仮定		X	
9. 部分判断			X
10. 全体判断の部分値			X
11. 経済的・非経済的変数の集成		X	
12. 経済的全体判断	X		
13. 非経済的全体判断	X		
14. 意思決定	X		

例えば序列化については次のように述べている。最高管理は序列化に方針を与え、分業の可能性が問題になることに十分注意しなければならない。序列化は原則的にスタッフの義務であるが、そこから権力が発生する。場合によっては、部門管理者と最高管理者との間に分裂を招く可能性がある。(Vgl., S.79.)

さらに管理スタッフによってどのような負担軽減が可能であるか、についても確認できるが、調整の欠陥という危険があることを忘れてはならない。また、最高管理は常にスタッフに経営現象の全体を概観できるようにしなければならない。結局企業を管理するのはスタッフである、という危険を阻止しうるのは最高管理の人間性の強さの問題である。どんなに簡単で短い意思決定でも、それは既述された部分職分を持ち、今まで述べられたことはあらゆる階層における意思決定にも当てはまる。(Vgl., S.83.)

(3) 意思決定と時間

① 意思決定の順序

意思決定では、客観的尺度にしたがって時間的順序を決定することが重要である。「時は金なり」という命題がここでも当てはまる。これによって、倫理的全体判断から経済的尺度への橋渡しがなされる。経済的計算は次の二つの問題の解答から得られる。

- 1) 何らかの時間経過後の意思決定にはどんな物的結果が現れるか？
- 2) この物的結果は何を費やし、経営成果にどのように作用するのか？

この経済的計算は一般的に妥当するとして、ベンダーは時間的整序を容易にする幾つかの観点でこれらを補充する。それらの観点は、緊急性(Dringlichkeit), 重要性(Wertigkeit), 切迫性(Eilichkeit), 困難性(Schwierichkeit), 心理的観点(Psychologische Gesichtspunkte)である。困難性は、いわゆる「意思決定におけるグレシャムの法則」に関連する。検討の結果として、次の順序が示される。何よりも最も緊急なもの、緊急なものでも、あまり困難でないも

の、心理的に合目的的なもの、がそうである。(Vgl., S.83-88.)

② 意思決定の時間費消

次いで、最高管理者にどれだけ意思決定時間が費やされるべきであるか、が検討される。結論的に述べれば、費用と重要性との適切な関連が重要である。重要性は経済的・倫理的に測定される。これらに注意することで、管理は、意のままになる時間と内容水準が得られる。意思決定の喜びを感じず最高管理者もいれば、不断に迷う者もいる。彼等の意思決定時間は異なるであろう。それでも、時間問題は、自己批判によって十分に評価される。困難性も意思決定時間に影響する。しかし、「意思決定者は計量可能な限界の上に立っている(S.90.)」。彼は勇気を持って不確実への第一歩を歩まなければならない。また、緊急性も時間費消にとって重要である。突然の状況変化出現の克服は敏速な応急処置的予備決定で対応されなければならない。ここでは、経営経過に対する方針が大きな役割を果たす。最高管理と下位管理の間では、社会的・心理的観点も時間問題における重要な要因になる。(Vgl., S.88-92.)

(4) 意思決定の内容

最後に、ベンダーは、意思決定の形式的内容 (der formale Inhalt) と実質的内容 (der materielle Inhalt) について述べている。形式的内容とは、意思決定に関する資料的制約によってその論述内容の実践的論証が困難なので、理論的に考察したものと解される。その逆に、実質的内容とは、多くの実践的資料を基礎に展開される意思決定論を指すものと解される。

① 意思決定の形式的内容

ここでは、意思決定者が個別的に規則化しなければならない、また一般的な考察がなされる観点が示される。

形式的内容では、1)意思決定の理由付け、2)意思決定の該当領域、3)責任領域の確定、4)意思決定に対する遂行期限、5)意思決定の遂行の統制、6)原

価引き受けの規則，7)文書的意思決定における署名，8)配賦者，について論述されている。例えば，1)意思決定の理由付けでは，次のような内容が述べられている。

理由付けの問題は論争されている。理由付けの考察は，協働者の尊敬，意思決定前提の変化，秘密保持，批判に対する評価と関連させて論述される。協働者の尊敬を育成するためには，理由付けが一般的である。文書形態⁽¹⁾の意思決定には，前提が変化してもその意思決定が用いられる，という欠陥が付着しているが，理由付けによって解消される。意思決定内容が秘密ならば，理由付けは妨害にならない。心理的観点では，多くを理由づけるものは多くの批判材料を与える，ということが注意されなければならない。

また，統制の問題が重要と思われるので，少し詳しく見てみよう。意思決定遂行の統制は，意思決定の際に熟慮されなければならない。その出発点は，1)誰も喜んで統制されない，2)統制がなければ最高管理はうまくいかない，という基礎事実である。最高管理が主に関連するのは部門管理者であるが，彼等は自己の創意で活動し圧力や統制によってではないから，そのような領域での統制は誤りである。しかし，彼等も完全ではないから，統制は放棄されない。したがって，統制は少しだけに限定されるべきであり，間接的に目に見えないように，という原則が導出される。統制が過剰である，と言うのが問題なのである。会計制度のような自動的統制装置があれば，統制が必要ない意思決定がある。また，部門間の関連によっては，相互監視で統制が行われる。(Vgl., S.110-112.)

② 意思決定の実質的内容

この著書の最終章として「意思決定の実質的内容」という表題が挙げられているが，ここでは実質的論述はなされず，どのように問題が解決され達成されるべき目標がどのように見えるかを示しているだけである。ベンダー自身が述べるように，このような著作は珍しい。なぜ，このような構成になったかについて，彼は次のように述べている。

- 1) 実質的意思決定内容の叙述は、何らかの実践的経験による経営生活への洞察が必要である。広い経験的研究が必要であり、それは一人では不可能である。
- 2) 一つの研究計画が示されれば可能かも知れないが、その計画はドイツの経営経済学によって圧倒的に拒否された方向へ導く。
- 3) 経営の最高管理が今まで以上に固有の活動への戸口を開くならば、その計画は読者に実践から達成しうるものを示すべきである。
- 4) 読者に批判だけでなく着実な進歩を与えるために刺激すべきである。

実質的意思決定内容を取り扱うプログラム、したがって類型的与件構成のための行動原則は、経営経済的政策の中心的内容に関連する。ここでは経験は重要ではない。それは、彼のプログラムがより広い研究の流れの中で実践的経験によって確実になるという、二つの事実があるからである。経営経済政策は生活に直接しっかり結びついているから、お遊び的活動をあえてする必要は無い。現実的アプローチ・プログラムは中心の特徴のみを含むだけでよい。ベンダーの研究は次の二つの中心点から生ずる。①意思決定収集と、②それらから行動原則を実践的に抽出すること、がそれである。まず、意思決定収集の問題から彼の主張を見てみよう。

1) 意思決定資料の収集

i) 前提

経営的意思決定を研究しようとする者は、シュマーレンバッハがしたように、その実態を適格に把握するために意思決定資料を収集しなければならない。その前提は、科学者に経営が門戸を開き、科学者が実践に協力を依頼しなければならない。この状況を解決しなければ、経営経済政策論は確立されないであろう。

第二の前提は、判断を基礎づけ確実にする裁判の実践例を経営が自己のものにすることである。これらは欠点を持つが、経営経営政策研究者はそれらの資料収集がなければ、研究素材は不十分である。「意思決定

収集は、経営管理の学、したがって経営管理それ自体の決定的前進のための鍵であるだけでなく、事情についてここで提示されようとする一連の直接で有効な長所をも持つ(S.120.)」状況と原因の保管によって、意思決定の細心で明白な考察が強力に行われる。そして、優れた統制-判断可能性が最高管理に生まれる。体系的意思決定収集の長所について、ベンダーは例示して説明している。

ii) 予備作業

これらの前提に続いて、一連の問題が説明されるが、ベンダー自身これらの重要性は強調していない。それらは、予備作業と実行である。予備作業では、類型的決定と意思決定基準の体系的分類が重要である。

iii) 実行

意思決定収集の方法は極めて困難である。始めは、研究者が同時に実践で活動し、実践家は研究的に働く、という形でしか進まないであろう。それは、質的観点から彼等の経験領域に制限され矮小化される。第二の制限は、特定の意思決定集団の量的制限として現れる。それらの二つの制限は、研究成果を阻害するだろう。しかし、これは、既述の前提が満たされるまでの過渡期の問題にすぎない。それに、意思決定収集は経験収集の唯一の方法ではない。それと並んで、多くの可能性がある。

2) 行動原則の摘出

十分に実践的経験素材が収集されたならば、続く第一歩は統計的方法による実行の整理である。第二歩の重点は、データ群と意思決定の結合、意思決定とその結果の結合、という二つの関連の解明である。成果がどうなるかは誰も知らない。しかし、ベンダーは確信する。特定のデータを組み合わせる場合、一定の意思決定が統一的に行われるか、原因研究が終わった後で最適に行われるということが明らかになる、と。行動原則はその時々で得られるかも知れない。自明なことは、行動原則は専門分野に相応して極めて異なり深化するということが期待されることであり、そこに固有

の問題がある。なぜなら、何らかの行動原則によって意思決定が行われても、それらは全く一般的に次のことを述べるに過ぎないからである。「あなたの時代の倫理的尺度を考慮して経済的に経済活動をせよ(S.125.)」。

そこに研究が立つならば、経営経済政策の可能性と限界に関する最終的な議論が初めて可能になり、多くの研究成果が得られるであろう。そして、経営経済政策論（経営管理の学）へのこれらの成果の意義を、決していかぶることはできないであろう。

ベンダーは、研究を締めくくるに当たって次のように述べる。実践家は大きな熟達と知識を見つけたであろう。科学者は経営経済学の成果への一明確であれ不明確であれ－結合線を認識したかもしれない。批評家は多くのものがさらに深められ得ることを見つけたであろう。ひとは、一方では研究の大きな基本線とその下での研究を、他方では異なる詳細な研究を区別できる。ベンダーが立つのは前者であり、「この方向でこの著書が一步でも助けになったなら、目的は満たされる(S.126.)」のである。

以上が、ベンダーが展開する管理意思決定論の概要である。

注

- (1) ベンダーは意思決定形態を、1)文書形態、2)口頭形態、3)両者の結合形態、4)暗黙の形態、に分けている。(Vgl., S.92-101.)

8. 結

以上、管理意思決定に関するベンダーの所論について述べてきたが、我々は彼の所論の特質と意義を以下のように指摘することができる。

(1) ドイツにおける経営管理論の本格的展開

① 経営経済学から経営管理論へ

彼の所論は、伝統的経営経済学に縛られながらも、アメリカの管理論の影響を受けつつ、ドイツにおいても本格的な経営管理論が展開され、サンデッヒとともにその発展の糸口を提示している⁽¹⁾。

② 技術論的経営経済学の残滓

経営経済学はその成立時から方法論の論争に襲われ、その誕生の苦しみの中から三つの学派が成立した。方法論的問題はドイツの経営学的研究の生得的課題なのである。ベンダーにおいてもこの問題から解放されることはできず、彼は結局シュマーレンバッハが展開する「技術論」の立場に立ち、技術論的経営管理論の構築に貢献することとなった⁽²⁾。

③ 経営政策論の展開

彼の展開する経営管理論は、最高管理の意思決定に焦点を合わせた管理論である、と特質づけられる。したがってそれは、その論題にもかかわらず経営管理一般論ではなく、最高管理論、すなわち「経営政策論」として特質づけられる⁽³⁾。

注

(1) もっとも、ドイツにおいてザンデッヒの研究以前に経営管理論について全くその研究が無かったわけではない。

ドイツにおける経営管理論の研究については、以下の文献を参照のこと。

藻利重隆『経営管理総論（第二新訂版）』千倉書房 昭和40年，第五章以下。

拙著『企業政策論の展開』千倉書房 昭和63年，1頁以下。

(2) ドイツにおける経営経済学の学派に関しては、以下の文献を参照のこと。

藻利重隆『経営学の基礎（新訂版）』森山書店 1973年，33頁以下。

(3) 企業政策論に関しては、以下の文献を参照のこと。

拙著『企業政策論の展開』。

(2) ドイツにおける管理意思決定論の展開

① 経営管理の意思決定論的展開

経営管理論を展開するに当たって、ベンダーは経営管理の意思決定に注

目し、意思決定を中心軸として論述している。その後、ドイツにおいては意思決定を統一概念とした経営経済学が発展し、ハイネンらによって「意思決定志向的経営経済学」が構築された。ベンダーの所論はその先駆けとして評価できるであろう⁽¹⁾。

② 学際的考察の重視

経営における意思決定は、決して経済的観点からのみ行われるのではない。経営を取り巻く経済的・非経済的状况、経営が持っている価値や文化、意思決定者の人格、といった心理学的、社会学的、政治学的なあらゆる要因が影響を及ぼす。これらについて、数多くベンダーは言及しているが、このような分析は現実的であり、高く評価されるべきであろう⁽²⁾。

③ 意思決定経過の分析

意思決定過程は複雑な過程であり、その経過を分析するのは決して容易ではない。この困難な作業にベンダーは果敢に取り組み、14の過程を明らかにしている。もちろん、我々はベンダーのこれらの分析を正しいものとして受け入れるのではない。彼の所論をみると、検討を要すると思われる箇所が幾つか見られる。我々の課題は、それらの過程をさらに整理し、意思決定の分業化によってその迅速化を図ることであろう。組織の固定化は回避できないとしても、それを最小限に押さえることは決して不可能ではないからである⁽³⁾。

サンデッヒから始まった最高管理意思決定論は、その後の研究の進展に伴い、意思決定に重心を置くハイネンらの意思決定志向的経営経済学と、最高管理意思決定に重心を置くウルリッヒ (H. Ulrich) らの企業政策論⁽⁴⁾に分かれていくのであるが、それら両者の研究の礎の一つとして、我々はベンダーの『経営の管理意思決定論』を位置づけることができるであろう⁽⁵⁾。

注

- (1) 意思決定志向的経営経済学に関しては、以下の文献を参照のこと。

E. Heinen *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. verbesserte Aufl., Wiesbaden 1970.

拙著『企業管理論の構造』, 第2章および第3章。

- (2) ベンダーはその所論の主張にあたって、様々な具体例を示して説明しているが、それらは単に経済的問題だけに絞られたものではなく、それ以外の非経済的要因にも触れそれらの重要性を明らかにしている。

- (3) 意思決定過程の分析に関しては、例えば以下の文献を参照のこと。

E. Heinen *a.a.O.*, S. 60ff.

拙著『企業管理論の構造』, 第2章および第3章。

- (4) Vgl., H. Ulrich *Unternehmungspolitik*, Bern und Stuttgart 1978.

拙著『企業政策論の展開』参照。

- (5) ベンダーの所論の学説史的立場づけに関しては、以下の文献を参照のこと。

中村・鈴木・小島(編)『現代ドイツ経営学説』同文館 昭和55年。