



# 企業発展とビジネス・リーダーシップ

— ブライヒャー統合的マネジメント構想の意義 —

山 縣 正 幸

**概要** 昨今の社会経済的環境の変化は、迅速かつダイナミックなものとなりつつある。そのようななかで、企業の発展をいかにして実現するのかという点は、きわめて重要な課題のひとつである。この課題に早くから取り組んできたのが、ドイツやスイスで活躍してきた経営学者ブライヒャー (Bleicher, K.) である。本稿では、ブライヒャーの学説の全体像を統合的マネジメント構想という彼が提示した枠組を軸に検討し、その意義や可能性について明らかにする。

**キーワード** 企業発展, 統合的マネジメント構想, ビジネス・リーダーシップ, ステイクホルダー, 価値循環のデザイン

**原稿受理日** 2017年9月30日

**Abstract** The aim of this paper is to discuss the importance of business leadership (Unternehmensführung) for the realization of the corporate development (Unternehmensentwicklung). Knut Bleicher's concept of the integrated management (Das Konzept integriertes Management) is an optimal framework to address this theme. So, we argue this concept with Bleicher's theoretical totality. Throughout this argument, we consider the problematics "How do we realize the sustainable development of the corporation in the turbulent and dynamic environment".

## 1. 序

企業をとりまく社会経済的環境が複雑化し、かつその変化がダイナミックなものになると、企業の存在を維持することが困難になる。この点は、古くから認識されていた。ただ、その傾向がきわめて顕著になったのは、1970年代の石油危機以降である。それまでの高度経済成長が終焉を迎え、さらに当時の冷戦による二項対立的な構造から、徐々に多様な利害要求がさまざまなかたちで顕在化していったのが、1970年代後半から1980年代である。そして、その動きは1990年代に入って社会主義（共産主義）政治経済体制の崩壊をもたらすことになった。

そういった社会経済状況のなかで、資本主義政治経済体制 / 市場経済体制の地域においては国境を越えた経済活動が活発化し、企業の合併・買収、さらには事業再構成というかたちでの事業売却など、企業の境界は大きく変動した。かかる変動は企業の存在意義を問い直すことや、事業の方向性の再定義につながる。そして、それは同時に企業をめぐる利害関係ないし価値交換関係にも重大な影響を及ぼす。

このような背景から生まれ出てきたのが、コジオール学派であり、かつスイスにおける経営学の大勢力ザンクト・ガレン学派の一人ともなったブライヒャー（Bleicher, K.）の学説である。ブライヒャーについては、彼が提唱した“統合的マネジメント構想（Das Konzept des integriertes Management）”のうち、特に重視されている“規範的マネジメント（Normatives Management）”に関しては、山縣正幸 [2007] において詳細に検討を加えた。本章では、今なおドイツ語圏の経営経済学、とりわけ経営管理論において参照される統合的マネジメント構想について、ブライヒャーが重視する“企業発展（Unternehmensentwicklung）”概念<sup>(1)</sup>と関連させ、その学史的意義を明らかにしたい。

## 2. 指導原理としての企業発展：ブライヒャーの企業発展論

### (1) 企業成長論から企業発展論へ

1970年代半ば以降、企業成長という詞辞と並んで、企業発展という表現が増えてくる。

---

(1) ドイツ経営経済学における企業発展の概念については、山縣正幸 [2014] において詳述している。

もとより、Penrose, E. T. [1959=2009] (p. 1, 訳書21-22頁) が指摘するように、“成長”という表現には規模的拡大と同時に、“発展”とも称される質的な変化という側面が含まれている。もちろん、企業成長と企業発展は対立する概念ではない。企業発展という概念には、企業成長が含まれる。所説によっては、まったく相違がない場合もある。では、なぜ“企業成長”に代わって、“企業発展”という詞辞が登場したのか。ことに、ドイツ経営経済学においては、この詞辞が英語圏以上に用いられている。その手掛かりは、1970年代半ば以降のドイツ経済ならびに企業の状況にある。

1970年代半ば以降、ドイツ経済の停滞傾向はますます色濃くなっていく。すでに、1966～67年の不況によって、それまでの高度経済成長は完全に終焉していた。そして2度の石油危機などを原因とする1974～75年の不況によって、1970年代に表面化した過剰能力の問題が表面化した（佐々木昇 [1990] 第1章；深山明 [2001] 第3章；同 [2010] 参照）。高度経済成長が終焉しようとも、経済的成果を獲得できなければ、企業はその存在を維持しえない。ここにおいて、過去に蓄積された資源や能力を活かしつつ、事業の再構築や再編成をおこなう必要も出てくる。そのようななかで、いかにして企業ないし企業グループとしてのKonzern（Konzernunternehmung）としての“軸”を見定め、企業としての収益性（Rentabilität）を高めていくのか。ドイツ企業は、この問題を合理化（Rationalisierung）や事業再構築（Restrukturierung）によって克服しようとした<sup>(2)</sup>。

企業の過剰能力の克服は、当然ながら物的資産にとどまらない。人的資産としての従業員に関して、同様の問題が浮上する<sup>(3)</sup>。ここで課題となったのが、経営休止（Betriebsstilllegung）や事業売却（divestment）である。これによって、人員削減や操業短縮による労働時間縮小がなされた。さらに、1980年代半ば以降、企業の合併や買収（Merger & Acquisition）がさかんにおこなわれた。一方、ヨーロッパ統合やグローバル化が進展する1990年代以降にあっては、“選択と集中”をはじめとする事業再構築がなされつづけている<sup>(4)</sup>。今や、事業の買収や売却は珍しいことではない。そのような際には、企業にとっての最重要ステイクホルダーの一つである従業員とのあいだに利害コンフリクトが生じる<sup>(5)</sup>。歴史的な経緯

(2) 山崎敏夫 [2013] (第7～9章) は、1970～80年代にかけてのドイツ企業の対応策を減量合理化、生産システムの改革、企業集中の展開と事業構造の再編という3点から詳細に考察・解明している。

(3) 1974～75年の不況によって、超完全雇用状態とそれともなう賃金上昇局面は終焉し、失業者も1973年には約27万3,000人だったのが1974年には約58万7,000人、そして1975年には約107万4,000人と急激に増加した（古内博行 [2007] 第5章参照）。

(4) この点についても、山崎敏夫 [2013] (第3部) は1990年代以降のドイツ企業経営の実態について詳細な考察をおこなっている。

(5) これによって重大な影響をうけるステイクホルダーが従業員であることは、容易に想像されよう。

からステイクホルダー、とりわけ労働者 / 従業員との関係性が大きな課題としてありつつ  
 けているドイツ企業にとって、これは克服されなければならない点であった。同時に、ド  
 イツ経営経済学にとってもまた、この点をどのように理論的に説明するのか、また実践へ  
 の導きをなすのかが問われたのである。かくして、規模的拡大をイメージさせやすい“企  
 業成長”ではなく、内部の質的变化に焦点を当て、企業規模を縮小 (Schrumpfung) させ  
 ることも視野に入れた“企業発展”という概念が浮上してきた (Vgl. Bleicher, K. [1979]  
 S. 37 f.)。

いうまでもなく、企業規模の縮小や経営休止といった問題は、1970年代になって初めて  
 顕在化した問題ではない。ただ、この時期の議論は、企業集中をへて巨大化したコンツェ  
 ルンを考察の前提としている。しかも、1976年には共同決定法が制定されるなど、労働者  
 / 従業員の経営参加がかなりの程度にまで確立されていた。加えて、自然環境保護の問題  
 など、多種多様なステイクホルダーとの関係性をも考慮にいれなければならない状況に、  
 企業は直面していた。このように、縮小や休止といった事態をも視野に入れ、かつ多様な  
 ステイクホルダーとの関係性を考慮したうえで、企業の持続的な成果獲得を実現するとい  
 う難題をいかにして克服するのか。企業発展という概念が生まれてきた背景は、ここにあ  
 る。

では、ブライチャーは自らの学説の選択原理に据えている企業発展という概念を、どの  
 ように捉えているのか。次節で考えてみよう。

## (2) ブライチャー学説の基軸概念としての企業発展

Bleicher, K. [1979] は、そのタイトルが示すように、企業発展と組織デザイン (organ-  
 isatorische Gestaltung) がテーマとなっている。これは、彼の教授資格論文である Bleicher,  
 K. [1966] のテーマである“職務構造の設計と企業の成長”を受け継ぐものである。その  
 ために、企業の根幹である価値創造過程への言及や配意は、これらの研究において濃厚で  
 はない。Bleicher, K. [1979] は、企業発展を以下のように規定する。

- (a) 企業発展の概念は、システムとしての企業のポテンシャルと結びついている。そして、企業発  
 展は時間の経過におけるポテンシャルの量的変化 (Größenveränderung) にあらわれる (Bleicher,

---

ゝるであろう。深山 明 [1995] によって詳細に論じられた経営補償計画 (betriebliche Sozialpläne)  
 は、まさにこの問題に対応するかたちで浮上してきた課題の一つである。最近、日本においても  
 ドイツにおける事業再編成と労働関係をめぐる法学的考察が展開されている。たとえば、金久保  
 茂 [2012]；藤内和公 [2013] をあげることができる。

K. [1979] S. 37)。

(a)に示した企業発展の概念規定が抽象的な表現にとどまっているのは、この時点での彼の問題意識の重点が組織デザインに置かれていたためであろう。ここで注目したいのは、企業発展の概念とポテンシャルの“量的変化”との関連を重視している点である。前節においても触れたが、Bleicher, K. [1979] (S. 37) は企業成長と企業発展の相違について、「企業規模 (Unternehmungsgröße) に重点を置くか、ポテンシャルの量的変化に焦点を当てるか」と「縮小や休止を考慮するかどうか」という2つに分岐点をみている。後者についてはすでに言及したので、ここでは前者について考えよう。

企業成長を論じる際には、資源そのものや活動の帰結としてあらわれる現象態を量 / 値 (Größe) の変化という観点から捉えることが多い。それに対して、企業発展をめぐる議論においては、それを具現化する資源や能力のはたらき (Leistung) とその可能性としてのポテンシャルの変化に焦点を当てる傾向がある<sup>(6)</sup> (Vgl. Bleicher, K. [1979] S. 36 f.)。このようなことから、Bleicher, K. [1979] によれば「企業発展という概念は、システムとしての企業のポテンシャルと結びついている。そして、企業発展は時間の経過におけるポテンシャルの量的変化 (Größenveränderung) にあらわれる」(S. 37) と規定される。

この概念規定にもとづいて、Paul, H. [1985] (Kap. 5) は“企業発展のトータルな記述モデル (Explikatives Totalmodell der Unternehmungsentwicklung)”を提唱している。ここでは、独立変数としての社会経済的環境や、そこから描き出された可能空間においてなされる戦略の決定の結果として、どのような企業発展の方向性や道筋が具現化されるのか、より具体的にはポテンシャルにどのような変化があらわれるのかが、重視される。

このような企業発展を志向する企業の諸行為は“能率 (Effizienz)”<sup>(7)</sup> という基準によって評価される。これは実質的局面と時間的局面の2つから捉えられる。前者は、目標達成度合に関連しており、企業とその環境との関係や、企業内部での転態過程、さらに企業の諸目標それ自体の形成・構築が考慮の対象となる。一方、後者はどのタイムスパンで評価するかが問題となる。この2つの局面からの評価は、最終的に競合企業に対する優位性の度合によってあらわれる。より具体的には、財務的成果によって測定される。この財務的

---

(6) これは、企業成長論がポテンシャルを重視しないということではない。Kürpick, H. [1981] も給付創出ポテンシャル (Leistungspotentiale) を重視している。ちなみに、ブライヒャーのもとで指導を受けた Paul, H. [1985] は Kürpick, H. [1981] をかなり参照している。

(7) ここで Paul, H. [1985] (S. 182 f.) はバーナードによる有効性と能率の概念弁別を参照している。しかし、この弁別は特にしなくても差し支えないとして、能率という概念で包括して議論を展開している。稿者は、この見解を採らない。

成果のうちの余剰 (Überschuß) をどのように分配・投資するのが、さらなる企業発展への可能性を拓くことになる (Vgl. Paul, H. [1985] S. 182 ff.)。

以上に述べてきた企業発展は、経営者能力 (Managementkapazität)<sup>(8)</sup> によって実現される (Paul, H. [1985] Kap. 6)。これを体系的に整理・解明しようとしたのが、ブライヒャーの統合的マネジメント構想に他ならない<sup>(9)</sup>。統合的マネジメント構想については後述するとして、企業発展の概念がどのように変化しているのかについてみておこう。

- (b) 企業発展の概念は、外部環境や内部環境 (Um- und Inwelt) からの要求や可能性の緊張領域に存在している、経済志向的な社会システムの進化という時間的な現象である。この進化にとって決定的に重要なのは、比較可能な他の競争相手が提示してくる効用に対して、戦略的成果獲得ポテンシャルを準備・活用することで、相対的により高い効用を創出するという点にある (Bleicher, K. [2011] S. 457 f.)。

(b)においては、企業発展の概念が(a)よりも具体的に規定されている。企業発展の中心的な影響要因として Paul, H. [1985] によって位置づけられた経営者能力の具体的内容を「統合的マネジメント構想」というかたちで展開し、そこから導き出された概念規定が(2)なのである。ただ、ブライヒャーの文章はやや難解・晦渋な傾向があり、この概念規定もわかりやすいとは言いがたい。そこで、ブライヒャーの統合的マネジメント構想に大きく依拠し、経営実践に向けた解説をも視野に入れている Marek, D. [2010] を参照しつつ、ブライヒャーの議論を補足・整理しながら考察したい。

まず、「経済志向的な社会システム」が企業をはじめとする“派生的経営”をさしているのも言うまでもないだろう。ここで注目しておきたいのが、「外部環境や内部環境からの要求や可能性」という文言である。ブライヒャーは、「企業とはいかなる存在であるのか」といったような原理的な問いについて、それほど深く論じているわけではない。これに関して、Marek, D. [2010] は伝統的な新古典派経済学的企業観や官僚制モデル、さらにザンクト・ガレン学派によって展開されたシステム志向的企業モデルなどを概観したうえで、企業を内部観点と外部観点の2つから統合的に捉えようとする (S. 32 f, 123 ff.)。ここにいう内部観点とは、企業内部における資源配置の問題である。それに対して、外部観点とは企業と環境、より具体的にはさまざまなステイクホルダーとの価値交換関係の問題

(8) Paul, H. [1985] は、企業者能力 (unternehmerische Kapazität) と経営者能力をことさらに区別していない。Penrose, E. T. [1959=2009] も“野心”の有無によって弁別しているが、重なり合っている部分も多く、厳密に分けることは困難である。

(9) これについては、すでに山縣正幸 [2007] において全体像を明らかにし (第2章)、さらにトップの役割としての規範的マネジメント (Normatives Management) については詳細に論じた。

である（Marek, D. [2010] S. 123）。この企業観はまさにブライヒャーの理論枠組から導き出されたものである。

外部環境や内部環境という際の境界をどのように捉えるのかについて、ブライヒャーもマレクも明確には論じていない。ニックリッシュ（Nicklisch, H.）に代表される経営共同体思考であれば、労資＝出資経営者＋従業員が内部環境のメンバーということになる。一方、バーナード（Barnard, C. I.）の協働理論／組織理論を参照するならば、すべての参加者（貢献者）は外部環境に存在し、内部環境は活動の連関態（Verflechtung）そのものと理解される。Marek, D. [2010] (S. 60 ff., S. 124) などをみるかぎり、経営共同体思考的な発想に立脚していると推量できるが、近年のように雇用形態が多様化するなかで、派遣従業員などをどのように位置づけるのかといった問題がある。それに、従業員といっても利害関心が共通する部分と相違する部分がある。それに、従業員といっても、四六時中、企業の内部を構成する存在として生きているわけではない。これらの事態を考慮するならば、バーナードに即しつつ、内部環境を活動の連関態＝価値創造過程として捉え、そこに貢献をなす（leisten）行為主体は外部環境と捉えるほうが理論的な一貫性を維持できる<sup>10)</sup>。そこで、本稿ではバーナード協働理論にもとづく内外境界理解に立脚する。

そのうえで、(b)の定義にある「要求や可能性」を捉え返すならば、企業をめぐる、より厳密には企業との価値交換関係を通じて何らかの欲望を満たそうとする行為主体としてのステイクホルダーが抱く“外部からの要求と、それに応えうる可能性”，そして、それともかかわってより効果的（有効的）に“外部からの要求を充たしうる内部での要求や可能性”という2つが浮かび上がる。バーナードの枠組に即するならば、前者は協働の能率（efficiency）にかかわり、後者は協働の有効性（effectivity）に関連しているといえる。しかも、この要求や可能性は時間の推移のなかで変化する。その変化をいかに把握し、対応するのか。あるいは、企業それ自身が変化を創造する場合もある。この変化への対応こそが“進化”と称される事象なのである<sup>11)</sup>。

以上の(b)の定義における第1文を踏まえれば、第2文はほとんど解説の必要はないだろう。以上のことを可能にするような戦略的成果獲得ポテンシャルの準備・活用を通じて、

(10) もちろん、経営者や従業員といったステイクホルダーが内部環境＝価値創造過程に深くかかわっている点を看過すべきではない。

(11) この点、Dillerup, R. / Stoi, R. [2011] (S. 84 f.) は内部からの要求（Interne Anspruchshaltungen）と外部からの期待（Externe Erwartungen）という2つに分けている。従業員や経営者、株主を含むステイクホルダーの要求や期待も後者に含まれていることから、本稿における考え方と近似する。



競争相手よりも相対的に高い効用をステイクホルダーに対して創出・提供することが、企業発展にとって必須要件であることを述べている。多様なステイクホルダーへの効用創出という点は、ことにドイツにおける企業発展論に多くみられる論調であるが、それを除けば競争戦略論において提唱されていることと何ら隔たりはない。この点を考えると、近年の“共有価値の創造”といった議論は、すでにブライヒャーにおいて考えられていたことがわかる<sup>(12)</sup>。

以上ここまで考察してきたブライヒャーの企業発展論は、1970年代後半以降の景気停滞に端を発するかたちで生まれ出てきた。それゆえ、経営休止や事業売却などをともなう企業規模の縮小を視野に入れた概念であるとみる必要がある。しかし、縮小に際して生じる利害コンフリクトまで議論が展開されているわけではない。ステイクホルダーへの効用創出を重視するのであれば、この点に関する議論は必要であろう。

ともあれ、ブライヒャーは企業をとりまく多様なステイクホルダーの欲望や期待を充たすことで、企業の発展が可能になるという観点に立脚している。これは、シュミットの企業用具説の延長線上にある。同時に、それにもとづいて企業の内部環境＝諸資源や諸活動の時間的・空間的連関態、そしてそれを可能にするさまざまなポテンシャルのありようもデザインされるというシステム思考にも立脚している。山縣正幸 [2007] でも指摘したが、ブライヒャーのドイツ経営学史における立ち位置は、“コジオール学派とザンクト・ガレン学派の結節点”にある。彼の統合的マネジメント構想も、この視座から捉えると、大きな意義や可能性がみえてくる。次節以降で、この点について考えてみよう。

### 3. 統合的マネジメント構想の基礎枠組

ドイツにおいても、トップ・マネジメント意思決定について考察する領域としての企業管理論 (Die Lehre der Unternehmensführung) は展開されてきた (今野 登 [1973]; 同 [1978]; 吉田和夫 [1982]; 同 [1985]; 加治敏雄 [1999]; 渡辺敏雄 [2000]; 海道ノブチカ [2001]; 山縣正幸 [2007]; 柴田 明 [2013] など)。ことに、1980年代以降はアングロサクソン系の経営管理論＝マネジメント論がドイツにも急速に流入し、Unternehmensführung と Management の概念的な関係性なども問われるようになった。Unternehmensführung は Führung という言葉が示すように、組織などにおいて方向性を指し示し、一つにまとめ

(12) だからといって、ポーターによって提唱された共有価値創造 (CSV) の議論の淵源がブライヒャーにあるなどといった主張をするつもりはない。



ていくという意味合いで用いられている。その点で、企業統率という訳語が充てられることもある。一方のマネジメントに関しては、トップからロアに至るまで企業をはじめとする協働体系の諸階層それぞれで用いられる。これらの概念区分はきわめて興味深いが、本章での議論においてはそれほど重要ではない。そこで、本章ではマネジメントを企業における経営管理活動を包括する概念として位置づけ、Unternehmungsführungにはビジネス・リーダーシップという言葉で充てる。これにもとづいて、以下の考察を展開することにしよう。

### (1) 複合性克服としてのマネジメント：ブライチャーのマネジメント概念

ブライチャーは、コジオールのもとで博士学位、そして教授資格を取得し、ギーセンのユストゥス・リービヒ大学で教授を勤めたのち、1984年にザンクト・ガレン学派の総帥たるウルリッヒ（Ulrich, H.）の後継者としてザンクト・ガレン大学の経営経済学担当教授となった。山縣正幸 [2007] においても述べたように、ブライチャーはコジオール学派の企業観をベースに、ザンクト・ガレン学派の考え方も包摂した企業管理論・企業マネジメント論を打ち出している。詳細については山縣正幸 [2007] に譲って、ここでは簡単に見ておく。

ブライチャーは、ドイツ経営経済学のなかでも早くからルーマン（Luhmann, N.）の社会システム理論を摂り込んで、企業管理現象を捉えようと試みてきた研究者の一人である。マネジメント概念に関しても、ルーマン理論を活用して“複合性の克服（Bewältigung der Komplexität）”と定義している。その根底には、ザンクト・ガレン学派による“経済的社会システムの形成、統御、発展を実現する諸行為”というマネジメント概念と、コジオール学派に共有されている企業用具説的観点からする“さまざまなステイクホルダーの利害関心の調整”というマネジメント概念の2つを両立させようとするねらいがある。

ザンクト・ガレン学派のマネジメント概念における主たる関心は、いかにして企業を構成する諸要素とそれらの関係性を形成（gestalten）し、統御（lenken）していくのか、さらには生起した事象を経験することで得られた学習（lernen）をも包摂して、経済的社会システムとしての企業を長期的に維持・発展させていくのか、という点にある。もちろん、そこにはステイクホルダーとの関係性も考慮に入れられているが、それほど積極的に議論されているわけではない。

一方、企業用具説に立脚したマネジメント概念においては、価値創造に対するステイクホルダーの貢献とそれに対する分配、さらには将来的な価値創造への貢献期待としての分

配が主たる課題となる。これはニックリッシュに始まり、バーナードにおける協働ないし組織の能率、組織経済の議論に淵源をもつ。そして、R.-B. シュミットによって成果活用意思決定としての企業政策や、その基礎としての企業理念の定式化などへと展開され、前章でも考察したドゥルーゴスなどの議論へと深められている。

ブライチャーはルーマンの複合性の克服という概念でもって、これら2つを統合的に捉えようとする。今ここでルーマン社会システム理論に深入りする余裕はない。ただ、ごく簡潔にいうなら、さまざまな要素がいかなる関係で結びつけられているのか、結びつけられるのか——それによって、システムと環境とが区別され、境界が浮かび上がる——を“意味 (Sinn)” 概念によって説明しようとするところに、ルーマン理論の特徴がある。その際、システムが維持されるためには、いかなる要素と関係をもつ必要があるのかに関する意思決定を“複合性の縮減 (Reduktion der Komplexität)” と名づけている。厳密には、環境の複合性とシステムの複合性の較差をどのように保つかにかかわる。したがって、単純に環境複合性とシステム複合性を一致させようとするという意味ではない。ブライチャーは、この点に関する誤解を回避するためにか、複合性の克服という概念を用いている。

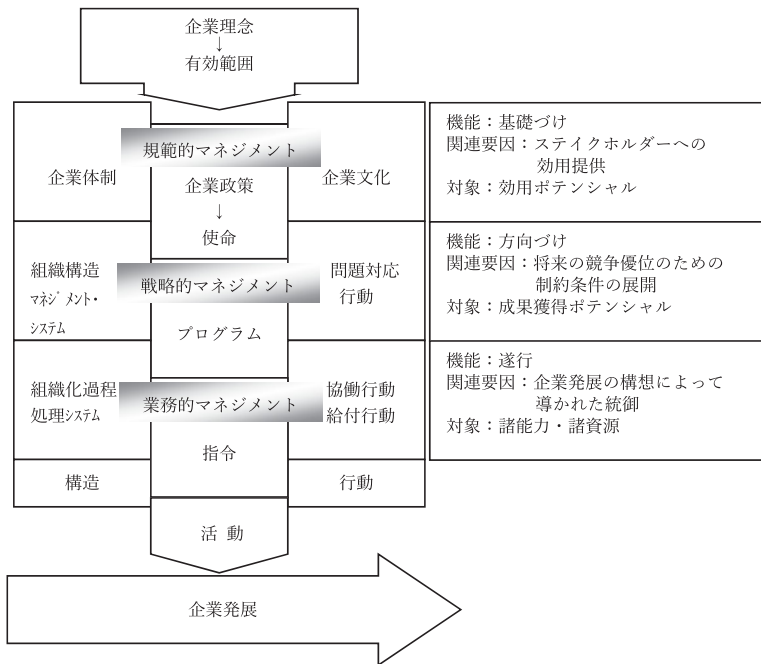
これは、すでにブライチャーの企業発展概念について検討した際にも登場していたが、さまざまな環境変化に対して、いかにして経済的社会システムとしての企業を進化させるのかという点と結びつく。より具体的に考えてみよう。まず、外部環境に関してみると、企業の環境にいる活動主体たる諸ステイクホルダーから得られる価値創造への貢献をどのように獲得するのか、同時にステイクホルダーが抱いている企業への欲望・期待のうち、どれを充たすのか、どのような優先順位で充たすのかといった課題が存在する。一方、内部環境に関しては、ステイクホルダーの欲望充足の対価としての経済的成果を獲得するために、またそれを効果的に実現するために、どのように資源や能力、諸活動を時間的・空間的に結びつけていくのかが問われる。これらは、いずれも環境の動態に対して、いかに対応していくのか (先取的な対応も含めて) につながる。これを、ブライチャーは“複合性の克服” という概念で総括的に表現しているわけである。

## (2) 統合的マネジメント構想の全体像

かかるマネジメント概念に立脚して、ブライチャーはどのようなビジネス・リーダーシップ&マネジメントの思考枠組を提示しているのか。すでに述べたように、その枠組が統合的マネジメント構想である。統合的マネジメント構想が打ち出された根底には、企業において多岐にわたるビジネス・リーダーシップやマネジメントの諸行為をどのように整

理・体系化するののかという問題意識がある。まず、統合的マネジメント構想の全体像を図1に示しておこう。

図1 統合的マネジメント構想



【出所】Bleicher, K. [1997] S.46 を筆者改訂.

そのための整理軸として、ブライチャーは水平軸と垂直軸を提示する<sup>(3)</sup>。水平軸とは、マネジメントされる対象範囲による整理・体系化のための視座であり、垂直軸とは、マネジメントの諸行為の現象様態による整理・体系化のための視座である。

(a) 水平軸による整理・体系化

企業は外部や内部の環境を考慮しつつ、それに対処していかなければならない。その際、どの対象範囲に視座を設定するのが課題となる。そこで、ブライチャーは①規範的マネジメント (Normatives Management), ②戦略的マネジメント (Strategisches Management), ③業務的マネジメント (Operatives Management) という3つの区分を提示する (Bleicher,

<sup>(3)</sup> Bleicher, K. [1991] 以降に打ち出された統合的マネジメント構想においては、水平的統合と垂直的統合という言葉が用いられている。ただ、これは企業間協働などを議論する際に用いられる概念と同じ表現であり、誤解を招く可能性が高い。そこで、ここでは水平軸ないし垂直軸による整理・体系化という表現を用いることにする。

K. [1991] S. 52 ff.)。この区分は、山縣正幸 [2007] (91-93頁) で明らかにしたように、ドイツ語圏では Ulrich, H. [1981] によって最初に導入されたものであるが、その淵源は Ozbekhan, H. [1968] (pp. 135-151) にある。その概念展開については、山縣正幸 [2007] (第4章) に譲り、ここではその内容に絞って議論したい。

①規範的マネジメントにおいては、マネジメントの諸行為を基礎づける / 根拠づけること (Begründung) が課題となる。マネジメントは当然ながら、何らかの目的を達成するためにおこなわれる。その際には、「何のためにそれをなすのか」が明らかにされなければならない。ここにいう「何のために」=企業の社会経済的存在意義を明確に打ち出すこと、それを通じて企業の生存や発展のための能力や可能性を確保すること、これらが規範的マネジメントの最大の役割である。

そのうえで、②戦略的マネジメントにおいては、実際に経済的成果を獲得していくためのポテンシャルやポジションを構築し、場合によってはさらなる発展のために解体するといった事業の経済的方向づけがおこなわれる。

そして、③業務的マネジメントでは現場での円滑の業務遂行の促進が図られる。現場というのはブルーカラーによる製造といったような現業だけでなく、営業などのホワイトカラーによる業務も含む。いうなれば、価値創造過程に直結する諸業務をいかにして円滑なものとするかが、ここでの中心的なテーマとなる。

これら3つを組織階層と重ねあわせてみると、一般的には①がトップ、②がミドル、③がロアと分類できる。大企業の場合、この3つは階層ごとに機能分担されている可能性が高い。しかし、中小企業においては、①と②、あるいは②と③の職務境界は明確でないケースが考えられる。これら3つは、企業における重要性の相違を示すものではない。これらが緊密に連繋しあっているかどうか、その点が重要なのである。現場での諸行為は、その企業の存在意義と結びつけられなければ、従業員に意味の共有を生じさせることは難しい<sup>44)</sup>。逆に、企業の存在意義は現場で起こる諸事象によって影響を受けることもある。そう考えれば、規範的・戦略的・業務的という3つのレベルを一貫性あるものとして形成・統御していくことが不可欠となる。

#### (b) 垂直軸による整理・体系化

水平軸による整理・体系化は、その区分こそ一般的なもの(戦略的・管理的・業務的)と

<sup>44)</sup> もちろん、個々の従業員が企業それ自体の存在意義とはまったく別に自身で意味を発見することはありうる。

は異なるが、それ自体としては珍しくない。むしろ、垂直軸による整理・体系化のほうが特徴的である。これは、ビジネス・リーダーシップやマネジメントとして展開される諸行為が、どのような様態であられるのかによる区分である。具体的には、①活動 (Aktivität)、②構造 (Struktur)、③行動 (Verhalten) の3つからなる。

この区分における基軸となるのが、①の活動である。Bleicher, K. [1994] (S. 47) では、行為要求 (Handlungsaufforderung) という概念が用いられている<sup>(5)</sup>。これは Schmidt, R.-B. [1969] (S. 111) が企業の目標を説明する際に提示した概念である。目標は、シュミットも言うように「つねに将来において実現される」(ebenda, 訳書143頁)。つまり、ルーマンの言葉を借りるなら、「ある経過を未来に投影し、未来の状況を思い浮かべたもの」としての行動期待 (Verhaltenserwartung) と表現することができる。先ほど述べた規範的・戦略的・業務的のそれぞれにおいて行動期待ないし行為要求としての目標が設定される。

活動を実際に進めていくためには、ほとんどの場合、協働が不可欠である。協働なしに企業という存在を考えることは、少なくとも経営学の観点からすれば、不可能である。協働において重要なのが、分業と協業——分担と統合、あるいは肢体化と一体化といってもいい——である。その際には、何らかのルールが必要となる。ルールによって、それぞれの構成メンバーの行為の自由範囲が明確になる。つまり、ルールはそこに参加する主体の行為を規定する役割を担っている。

このルールにも2種類ある。明文化された諸ルールの体系としての②構造と、明文化されていないがメンバーによって共有されているルール (不文律) としての③行動である。②には、諸法令から業務マニュアルまで広範囲な規則が含まれる。それによって、さまざまなステイクホルダーとの関係性や社会経済における位置づけといった外的関係と、構成メンバーによって担われる職務内容や権限、分担された職務内容の調整手続などの内的関係が規定される。

一方、③行動においては、習慣化された諸行為を方向づけることが主たる課題となる。いかに活動や構造を効果的に形成したとしても、それを実際に担うのは人間である。人間の行為は熟慮にもとづくものだけでなく、習慣化された行動 (ふるまい) によるところも大きい。習慣化された行動は、日常的な経験や他者からの影響、行為を規定する活動方針の受容や構造的条件などに規定され、そのなかで判断基準や姿勢、意味体系が醸成されることによって方向づけられる。企業を発展に導こうとする際には、この行動の方向づけもき

(5) ちなみに、『統合的マネジメント構想』においても1996年の第4版以降、この詞辞が用いられている。

わめて重要である。ブライヒャーは、1980年代以降「戦略と構造は文化にしたがう」というテーゼを提示している。行動的側面の重要性は多くの論者によって指摘されているが、それをビジネス・リーダーシップやマネジメントの枠組に体系化しようとしている点で注目される。

このような活動 / 構造 / 行動という分類軸は、企業における諸行為を整理し、関係づける際にきわめて興味深い。この分類軸の導入によって、後述する企業政策 / 企業体制 / 企業文化、戦略的プログラム / 組織構造&マネジメントシステム / 問題対応行動、そして現場業務指示 / 組織化過程&処理システム / 給付創出行動&協働行動というそれぞれの要素の関係性を浮かび上がらせることができる。そこで、この2つの分類軸を念頭において、統合的マネジメント構想を構成する諸要素について、以下で概観しよう。

#### 4. 統合的マネジメント構想の全体像

このような枠組に即して、ブライヒャーは企業におけるさまざまな諸行為を整理・体系化している。では、それぞれがどのような役割や内容を持っているのか、Bleicher, K. [2011] によりつつ概観しておこう。

##### (1) 規範的マネジメント

規範的マネジメントにおいては、企業の社会経済的な存在意義を基礎づけることに重点が置かれる。その際、企業とかかわるステイクホルダーに対して、いかなる効用を提供するのかが問われる。昨今のように社会経済的環境が迅速かつダイナミックに変動する状況においては、外部との関係性や内部での関係性などを踏まえた自らの存立を確かめることが特に重要となる。

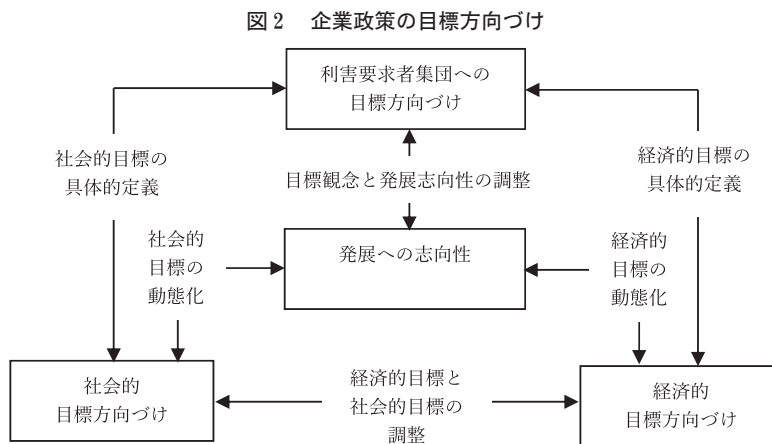
##### (a) 企業理念

統合的マネジメント構想の出発点となるのが、企業理念 (Unternehmensphilosophie) である。之に関して、Bleicher, K. [1994] は企業理念を〈狭義の企業理念〉と〈経営理念 (Managementphilosophie)〉に分ける。前者は企業の社会経済的な位置づけやステイクホルダーに対する行為の基礎づけなど、社会経済的環境との関係性に重点を置く。一方、後者においては、製品やサービスなどの創出に際して企業内部での社会的相互作用のなかでおこなわれる協働を基礎づける価値規範の基礎づけに焦点が当てられる。つまり、狭義

の企業理念が企業と社会の関係性やそこから導き出される企業の社会経済的存在意義の明示という外部価値循環のための基盤提示に向けられているのに対して、経営理念は企業の活動を構成するメンバーに共有されるべき価値観や基本姿勢といった内部価値循環のための基盤提示に向けられている。これを基点にして、マネジメントの諸行為が整理・体系化される。

(b) 企業政策

ただ、企業理念はその言明の特徴として、全般性や抽象性を濃厚にもつ。したがって、理念だけで実際の諸行為が導き出されつくすということはない。そこで、より具体的な目標方向づけが必要になる。それが企業政策である。Bleicher, K. [2011] (S. 165) によれば、企業政策においては図2のような目標方向づけがなされる。



【出所】 Bleicher, K. [1994a] S.256.

ステイクホルダーへの目標方向づけにおいては、どのステイクホルダーに対して、どのような効用を提供するのかという空間的側面が規定される。一方、発展への志向性においては短期や長期といった時間的視野にもとづいて、チャンスやリスクなどへの対処姿勢などが目標として設定される。この2つは、企業政策における基軸となる。そのうえで、経済的な目標方向づけと社会的な目標方向づけがおこなわれる。前者では、製品・サービスなど具体的な事業領域に関する基本目標（=実質目標）や、さまざまな財務指標にもとづく貨幣的側面にかかわる目標（=財務目標 / 形式目標）が設定される。これらは、ニックリッシュやコジオールなどによって重視された実質財と名目財の対流関係を踏まえた目標方向



づけである。これに対して、後者では自然環境の保全に関する目標や企業の社会性に関する目標（例：従業員の福利厚生、地域社会への貢献など）が設定される。

ここで注意したいのは、4つは孤立的に捉えられているのではないという点である。これら4つが相互に関係づけられることで、具体的な諸目標の体系＝企業政策的使命（unternehmungspolitische Missionen）が導出される。その際、ステイクホルダーへの目標方向づけを重視し、それを社会的な目標方向づけだけでなく、経済的な目標方向づけとも関連させている点には、Schmidt, R.-B. [1978] において提示された成果使用構想（Erfolgsverwendungskonzeptionen）の影響がみられる。企業によってステイクホルダーに対する姿勢や時間的視野は異なる。また、事業内容などによって経済的目標方向づけや社会的目標方向づけも相違が生じる。その結果として、具体的な企業発展の方向性に、それぞれの違い、踏み込んで言えば企業の個性があらわれる。この企業政策の設定を考えるうえで重要な意味をもつのが、ポテンシャルとポジションである。これらは、企業の内部価値循環や外部価値循環を動かしていくうえでの基礎となる。ポテンシャルとポジションについては、後ほど考察しよう。

### (c) 企業体制

企業政策において設定された諸目標の体系は、最終的には現場での諸業務（価値創造への貢献活動）を通じて実現される必要がある。そのためには、先に述べたように構造の形成と行動の方向づけが求められる。構造の形成において、まず考えなければならないのが、企業体制の構築である。企業体制の概念については、Chmielewicz, K. [1986] の「基本的に、長期的に有効な構造規制の総体」(S. 5) という定義がよく知られている。プライチャーの議論においてもこの定義が踏襲され、より具体的な規制（ルール）内容にまで踏み込んでいる。具体的な問題領域としては、企業の設立や解散、企業と社会あるいはさまざまな利害集団 / ステイクホルダーとの関係、利潤や付加価値といった経済的成果の分配、企業内部での協業（Zusammenwirken）や権限配分（Kompetenzverteilung）といった機関構成、さらには他の企業や団体などとの協働（Kooperation）をめぐる基本ルールの形成などが含まれる。また、職場（Betrieb）レベルに関する諸規制、たとえば労働法なども経営体制（Betriebsverfassung）として企業体制に含まれる。

そもそも、規制やルールというのは主体間での相互行為や主体の行為の自由範囲ないし可能範囲（同時に、禁止領域）を規定するものである。であるならば、企業体制は企業と外部、そして企業内部での行為の可能領域を設定し、それらの関係性を構造化するところに

最大の役割がある。当然、ドイツをはじめとするヨーロッパ諸国で導入されている労資共同決定制度、日本やアメリカをはじめ多くの国や地域で導入されている社外取締役制度、さらには自然環境保護規制、地域社会との関係性を規定する諸法令、企業間提携など他の活動主体との契約やそれに関連する諸法令などが、企業体制の具体的内容として浮かび上がる。経営学的観点から考える際には、これらの諸ルールが企業をめぐる価値循環にどのように影響するのかがポイントになる。

(d) 企業文化

企業理念や企業政策、企業体制と異なり、企業文化は特定個人だけで“形成”できるものではない。すでに述べたように、企業文化をはじめとする行動的側面は、構成メンバーに習慣化された価値判断基準や姿勢などの意味体系としてあらわれる。ブライヒャーは企業文化について、企業の歴史的な発展の過程において認知的に展開されてきた行動を導き出すような知識群やさまざまな能力、さらには何らかの事態に直面した際にあらわれる情動的に獲得された価値観念のことであると概念規定している（Bleicher, K. [1986] S. 99 ; ders. [2011] S. 224）。ここには、2つの内容が含まれている。すなわち、前者は企業での協働過程において歴史的に形成・展開されてきた知識や能力の集合体としての企業文化であり、後者は企業において潜在的に共有されているような価値観念、ないし企業の構成員によっていちいち探求されることなく受け容れられている基本的な仮定としての企業文化である。このブライヒャーによる企業文化の概念規定には、v. Hayek, F. A. [1973] (cf. pp. 17-18, 訳書27-28頁) のルールないし自生的秩序 (spontaneous order) に関する所説からの影響が認められる。

では、このような特徴をもつ企業文化を、企業発展の実現にとって望ましいように方向づけるにはどのような点について考える必要があるのか。Bleicher, K. [1991] (S. 150 ff.) は企業文化の生成に影響を与える要因として、以下の4つを挙げる。

- ① リーダーシップの役割
- ② 社会的相互作用の持続性
- ③ 制度や儀式など、目に見えるかたちでの企業文化の具現化
- ④ 変化への適応度合

このうち、②は従業員間でのコミュニケーションの深さや密度が捉えられている。①や③については、すでに数多くの議論が重ねられているので、ここでの詳述は不要であろう。企業文化に経営者をはじめとするトップの言動が反映されることは、周知のとおりである。

また、③のように評価制度や福利厚生をはじめとする労働条件に関する制度、また企業において開催されるイベントなどは、②ともかかわりつつ、メンバーに個別の場面での“その企業において好ましいと考えられている”対応や姿勢を習得させる機能を持つ。④は上記3つといくぶん異質であるが、社会経済的環境の変化に企業文化がどれだけ適応しうるかにかかわる。このような点から、その企業の文化がもつ開放性や差異性（多様性）、リーダーシップや従業員の役割の文化へのあらわれかたなどが特徴づけられることになる。

## (2) 戦略的マネジメント

規範的マネジメントにおける企業の社会経済的な存在意義の基礎づけを踏まえて、戦略的マネジメントでは企業発展を実現するための具体的な事業の経済的方向づけがおこなわれる。

### (a) 戦略的プログラムの形成

企業政策によって設定された全般的な目標方向づけを戦略レベル＝事業展開レベルで具体化するのが、この戦略的プログラムである。戦略的プログラムというのは聞きなれない名称であるが、要は規範的マネジメントにおいて形成・構築・方向づけされた諸要素を具体化していくための道筋や段取りである。その際、まず注意しなければならないのが、以下の5つの点である。

- (A) 成果獲得にふさわしい活動へと諸力を集中させる
  - (B) 動きゆく競争環境のなかで、企業を相対的に位置づける
  - (C) 変化する競争ルールによって新しい事業システムを際立たせる
  - (D) パートナーシップによって行為を拡張する
  - (E) 企業発展できるかどうか不確実な状況下で、できるかぎりのリスク比較をおこなう
- 今ここで、これらについて詳細に検討する余裕はないが、さまざまなリスクを踏まえたうえで（…⑤）社会経済的環境における競争（…②）や協働（…④）といった対外的側面、自社の資源の活用や再編成、集中（…①）といった対内的側面、それによって浮かび上がってくる自社の事業システムの明確化（…③）を展開していく必要性を指摘している<sup>16)</sup>。

かくして、戦略的プログラムの策定における重点は、成果獲得ポテンシャル (Erfolgspotenzial)

<sup>16)</sup> この考え方を展開したのが、Müller-Stewens, G. / Lechner, C. [2001] の“ゼネラル・マネジメント・ナビゲーター (General Management Navigator : GMN)”である。この著書は第5版 (Müller-Stewens, G. / Lechner, C. [2016]) を重ね、内容的にも更新が加えられている。

の発展のために、活動や資源をどう活用するかを方向づけるのかという点におかれる。その際に考えなければならない戦略として、Bleicher, K. [2011] (S. 287 ff.) は4つを挙げる。

- ① 製品プログラム戦略
- ② 競争戦略
- ③ 活動戦略
- ④ 資源戦略

これらは、これまでも経営戦略論、競争戦略論、さらにはマーケティング戦略論などにおいてさかんに議論されてきたことでもあり、ここであらためて詳論する必要はないだろう。①においては製品やサービス提案の幅や顧客ターゲットの幅などが考慮され、②では、競合他社に対する自社の位置づけがなされる。また、③では価値創造過程（価値創造連鎖）の構築のための戦略が検討される。たとえば、低価格を志向するのか、価格よりも顧客のニーズあるいは“ジョブ”（Christensen, C. M. / Hall, T. / Dillon, K. / Duncan, D. S. [2016]）に焦点を当てるのかといった点や、価値創造を自社単独でおこなおうとするのか、あるいは他者と協働して実現しようとするのかといった点が対象となる。④においては、資源に関して固定的な投入を主とするのか、あるいは柔軟な投入を主とするのかという点や、それと関連して特殊化された製品やサービスへの資源投入を軸とするのか、広範で包括的な製品やサービスへの資源投入を軸とするのかといった点に対する企業の戦略が設定される。

ブライヒャー自身は変動の大きい社会経済的環境においては、20世紀のような安定的環境において有効であった低価格戦略や自社だけで価値創造を実現させようとする戦略が有効ではなくなってきたことを踏まえて、ネットワーク的な協働の重要性を意識している。ここで重要なのは、どういった戦略がこれから有効なのかという普遍的な命題追究ではなく、個々の企業が置かれている環境や自社内部の資源などの状況に応じて、これら4つの戦略をどのように構築していくのかという点である。

#### (b) 組織構造とマネジメントシステムの形成

戦略的プログラムを実施していくための構造的枠組となるのが、組織構造とマネジメントシステムである。これらについても、既に数多くの研究の蓄積があるので、ブライヒャーが提示した枠組を確認するととどめたい。

組織構造においては、「構成要素に重点を置くか、あるいは構成要素の関係に重点を置

くか」「組織構造の規則の特性：詳細な個別規則を重視するか、目的に適った枠組規制を重視するか」「組織権限や組織階層の構成」「自己組織性をどこまで包摂するか」といった点から、それぞれの企業をめぐる組織構造の形成方法が描き出される。一方、マネジメントシステムにおいては、情報のマネジメントとマネジメントに関する情報という2つの側面に焦点が当てられる。前者に関しては、情報の獲得・処理や情報の利用可能性といった点が対象となる。後者に関しては、それらの情報をマネジメント層がどこまで活用できるか、どれくらい処理できるかが課題となる。いうまでもなく、こういった情報システムには会計情報システムも含まれる。Bleicher, K. [2011] (S. 351 ff.) もコントローリング (Controlling) やバランスト・スコア・カード (Balanced Score Card : BSC) をそのためのしくみとして採りあげている。

#### (c) 戦略的マネジメントと問題対応行動

ここで焦点が当てられるのは、戦略の形成などの際に生じる問題に対して、どのような姿勢で行動するのかという点である。企業の生存過程のなかでどのような問題が生じるかを予測するのは難しい。となると、長期的な視野のもとで問題解決能力 (Problemlösungskapazität) を形成していく必要がある。その際、第2節でも言及した経営者能力 (Paul, H. [1985] Kap. 6) や、それも含めた組織学習 (Organisatorisches Lernen) が特に重要になる。この組織学習においては、ボトム・アップ的に学習が展開される場合もあれば、トップ・ダウン的な流れもある。さらには、構成メンバーそれぞれが組織における学習それ自体を問題として捉え返すというメタ・レベルでの学習や考慮もある。同時に、メンバーがしばしば抱く“学習への抵抗”をいかにして取り除くかという問題も存在する。これらの組織学習に関する研究は、すでにながりの蓄積を有している。さしあたって、ここでは組織学習を通じたメンバーの行動変容が企業発展にとって、きわめて重要であることを確認しておく。

では、問題対応行動を方向づける際、どのような観点が必要になるのか。Bleicher, K. [2011] (S. 375 ff.) によれば、「どのような意図でメンバーの行動を束ねていくか (Intendiertes Führungsverhalten)」「メンバーが役割を担う際の行動姿勢をどう方向づけるか (Rollenverhalten)」「メンバーの行動の基礎となる権威や責任をどのように設定するか (Verhaltensbegründung)」「学習などを通じて、メンバーの行動をどのように展開させていくのか (Verhaltensentwicklung)」という4つの点がポイントになる。この4点に関して、それぞれの企業において設定された規範的マネジメントやそれにもとづく戦略的プログラ

ムによってどのような方策を採るのが規定される。

戦略的マネジメントにおいては、規範的マネジメントでの“基礎づけ”に立脚して、具体的な方策の設定がなされる。戦略的マネジメントに関するブライヒャーの所説には、取り立てて独自性や新規性があるというわけではない。むしろ注目すべきなのは、規範的マネジメントとの連続性や整合性を重視している点である。規範的マネジメントにおける“基礎づけ”とは、企業と社会経済、より具体的にはさまざまなステイクホルダーとの関係性を構築し、そのうえで企業内部に存在意義や基軸となる価値観や姿勢を設定することをさす。戦略的マネジメントにおいても、企業の対外的側面と対内的側面の両方が意識されている。もちろん、規範的マネジメントに比べると、どちらかといえば対内的側面に比重があるのは確かである。しかし、つねに外部環境と内部環境の両面に眼を向けようとしている点は明確にあらわれている。

### (3) 業務的マネジメント

規範的マネジメントや戦略的マネジメントで描き出された企業発展の基礎や方向性は、業務的マネジメントにおいて実現されて初めて意味を持つ。ここでの最大の課題は、現場で生じる諸業務の遂行（Vollzug）や、その際に生じる諸問題の解決である（Vgl. Bleicher, K. [2011] S. 415 ff.）。具体的には、価値創造過程やそれにまつわる価値交換関係を形成・統御し、展開させていくという活動の遂行や、そのためのしくみ（構造）の構築、そしてメンバーの行動の操御がおこなわれる。とりわけ、Bleicher, K. [2011] (S. 424 ff.) も強調するように、過程（＝価値創造過程）の形成や統御、改善や展開が最大のテーマとなる。ブライヒャー自身は、業務的マネジメントに関して深い考察を展開していないが、それは企業における諸行為のなかで重要度が低いということの意味しない。

価値創造過程ないしメカニズムの形成問題については組織論的な視座からは Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2012] ; [2017] が、生産工学的視座からは Redlich, T. [2011] が、マーケティング的視座からは Bieger, T. [2012] がそれぞれブライヒャーから影響を受けつつ議論を展開している。このうち、バッハらの研究はコジオール学派の流れを継承するものとして、きわめて興味深い。次稿で考察したい。

## 5. 統合的マネジメントの結晶点としてのポテンシャル体系

第2節でも考察したように、ブライチャーの基本関心は企業発展にある。いうまでもなく、企業発展とは企業の将来的な生存に焦点を当てている。実りある将来をいかにして実現するのか。統合的マネジメント構想において考察されているマネジメントの諸行為は、すべてそこに向けられている。その際、実りある将来を生み出す基盤となるのがポテンシャルである。

ポテンシャルを重視する理論構想を提示したのが、Gälweiler, A. [1987] である。ゲルヴァイラーは成果獲得ポテンシャル (Erfolgspotenzial) という概念を提示し、「それぞれの製品や市場に関して、成果を獲得するうえで関連するすべての前提条件の構成態」(Gälweiler, A. [1987] S. 26) と定義する。さらに Pümpin, C. [1992] はポテンシャルの概念体系を拡張し、規範的マネジメントにおける効用ポテンシャル (Nutzenpotenzial) や戦略的マネジメントにおける成果獲得ポジション (strategisches Erfolgsposition) といった概念を提唱している。ブライチャーもこれらの先行研究に依拠して、統合的マネジメント構想に対応するポテンシャル体系を提示している。

### (1) 規範的マネジメントと効用ポテンシャル

Bleicher, K. [2011] (S. 436 ff.) は統合的マネジメント構想における水平的視座にもとづいて、効用ポテンシャル、戦略的成果獲得ポテンシャル / ポジション、資源 / 能力という3つに分類する。このうち、効用ポテンシャルは規範的マネジメントに、戦略的成果獲得ポテンシャル / ポジションは戦略的マネジメントに、資源 / 能力は業務的マネジメントに対応している。

効用ポテンシャルは規範的成果獲得ポテンシャル (normative Erfolgspotenziale) とも称される。これは、企業に対してステイクホルダーが抱く期待や要求を充たすような効用を、企業がどこまで提供できるかという点に関する能力や可能性をさす (Vgl. Bleicher, K. [2011] S. 436)。この効用ポテンシャルは、ヴィジョンナリーな側面と同時に現実に根ざした側面も併せ持っている必要がある。なぜなら、効用ポテンシャルに示された企業の将来的可能性は、企業発展を実現していくために展開される戦略的マネジメントや業務的マネジメントにとって、具体的な方向性を示すものでなければならないからである。その際、効用ポテンシャルは企業が持つ資源や能力だけでなく、その企業をとりまく環境との関係性におい



ても規定される。より具体的には、持続的かつ非直線的な経過をたどる企業発展のなかで、それぞれのステイクホルダーの欲望と、企業自身の能力や行動のスペクトル（可能範囲）によって決まってくる。これは事後的に適応する場合もあるし、環境に対して先取的に影響付けをおこなう場合もある。

かかる特徴をもつ効用ポテンシャルは、さまざまなステイクホルダーに対してどのような効用を創出・提供するのかという点にかかわる価値創造ポテンシャル（Wertschöpfungspotenziale）と、ステイクホルダーとのあいだでのコミュニケーションにかかわる意思疎通ポテンシャル（Verständigungspotenziale）からなる。価値創造ポテンシャルについての説明はブライヒャーによってなされていないが、次に検討する戦略的成果獲得ポテンシャルとして具体化される。一方、意思疎通ポテンシャルは Bleicher, K. [1994] (S. 228 ff.) において詳述されているように、信頼（Vertrauen）、了解関係（Verständnis）、ロイヤリティ / 愛着（Loyalität）の3つからなる。これについては、すでに山縣正幸 [2007] (147-152頁) で検討したので、ここでは省略する。

## (2) 戦略的マネジメントと成果獲得ポテンシャル

戦略的マネジメントにおいては、規範的マネジメントによって基礎づけられた企業の存在意義が、より具体的な事業として経済的に方向づけられる。つまり、個々のステイクホルダーに効用をもたらすような問題解決がめざされる。とりわけ、顧客の欲望や期待を充たすような効用給付（＝製品・サービス）を創出・提供する能力や可能性が、ここでは重要となる。

Bleicher, K. [2011] (S. 437) によれば、この成果獲得ポテンシャルは市場関係ポテンシャル、技術ポテンシャル、人的ポテンシャルからなる。そして、人的ポテンシャルには、経営者能力としてのマネジメント・ポテンシャルも含まれている。ブライヒャーの統合的マネジメント構想は1991年の提唱以降、さまざまな改訂を経ているが、Bleicher, K. [1994] では調達と販売にかかわる市場ポテンシャル、技術や人的資源にかかわる給付ポテンシャル、情報と資金調達にかかわる裁量ポテンシャルの3つが示されている。後者の分類では、技術ポテンシャルと人的ポテンシャルが別個に扱われているので、実質的には4つのポテンシャルから構成される。つまり、情報や資金調達といった側面が成果獲得ポテンシャルに付け加えられた枠組となっている。なぜこのような相違があるのかについて、ブライヒャー自身は述べていない。しかし、企業の価値創造過程やメカニズムを構築する際、情報獲得や活用、処理に関する能力や可能性はきわめて重要な意味を持つ。また、価値創造

過程や価値交換関係などの価値運動 / 循環における資金(名目財)の重要性にいたっては、今さら詳論するまでもない。その点で、ブライヒャーの提唱とは異なるが、ここでは成果獲得ポテンシャルとして①市場ポテンシャル、②技術ポテンシャル、③人的ポテンシャル、④情報ポテンシャル、⑤資金調達ポテンシャルの5つを設定しておきたい。なお、これらについては山縣正幸 [2010] (144-145頁)において考察を加えている<sup>17)</sup>。

### (3) 業務的マネジメントと資源 / 能力

ここでは、規範的マネジメントにおける企業の存在意義の基礎づけや戦略的マネジメントでの事業の経済的方向づけが、プロジェクトや価値創造過程というかたちで具現化される。それを構成するのが、資源と能力である。

資源には、製品やサービスへと転態される実質財、人間による労働——これには、価値創造過程そのものにかかわる対象労働と、リーダーシップやマネジメントにかかわる管理労働が含まれる——、そして資金などの名目財がある (Bleicher, K. [2011] S. 440)。また、近年の統合報告に関する議論や実践の展開を踏まえれば、知識資産や関係資産に代表される無形資産も当然ながら資源として考慮されるべきであろう。無形資産そのものへの関心は、すでにシュマーレンバッハやコジオールなどにもみられるが、近年はより具体的な把握や測定がめざされている。これらをどれだけ活用できるかで、活動可能性の範囲が決まる。

一方、能力は構成メンバー個々や企業における制度としての学習の帰結として生じる。これは、企業によって多様なかたちで現象する。企業文化それ自体は目に見えたり、手で触れたりすることのできない意味体系であるが、この学習を通じて生成された能力において具象化し、日々の業務経験や育成活動などを通じて共有可能になる。

これらの資源や能力は、基本的に企業内部に存在する。ただ、ブライヒャー自身も意識しているように、価値創造過程のすべてを自社で完結させてしまうようなモデルは、今や成り立ちにくくなっている。つまり、ネットワークや協働を通じて価値創造を実現することが喫緊の課題となりつつある。ドイツでさかんに推進されている Industrie 4.0 などは、このような動向を色濃く反映している。その際にも、ネットワークを構成する個々の企業や経済活動主体がそれぞれに保有する資源や能力が何であるのか、それをどう活かそうと

(17) 山縣正幸 [2007] においても考察を加えているが、概念の訳出に誤りがあったため、新装版である山縣正幸 [2010] では修正している。それゆえ、山縣正幸 [2010] を参照願いたい。

するの点かという点は重要である。それらを明確に踏まえたうえで、顧客の欲望や期待を充たし、結果的に企業発展を実現するのが問われることになる。

#### (4) 時間的視座と空間的視座の統合としてのポテンシャル志向アプローチ

ここまで概観してきたブライチャーのポテンシャル志向アプローチは、統合的マネジメント構想を具体的な企業実践に援用するとき、ひじょうに重要な意味を持つ。そもそも、ビジネス・リーダーシップにせよ、マネジメントにせよ、これらは価値創造や価値交換といった価値運動 / 循環を実現させていくための機能（価値動態化機能）である。したがって、ビジネス・リーダーシップやマネジメントにおいては「何のために」「どのような方向に」「いかにして」動かすのかが重視される。その際には、「何を」という点が認識されていなければならない。それを可能にするのが、ポテンシャルなのである。ポテンシャルは、過去の蓄積とともに、将来に対する期待によってもその認識や把握に相違が生まれる。また、同じような資源や能力を持っていたとしても、その企業がどのような環境に置かれているのかによって、ポテンシャルとしての性質は変容しうる。加えて、今述べたように、ポテンシャルというのは時間や空間のへだたりを越えて、望む状態へとつながるように関係づけるところに概念的な特徴がある。つまり、動的な特徴をもつ概念なのである。

戦略的マネジメントにおいて対象となる成果獲得ポテンシャルと並んで重視される“成果獲得ポジション（Erfolgsposition）”もまた、固定的に考えられるべきものではない。規範的マネジメントでの効用ポテンシャルにあっても、企業の存在意義や位置づけの問題は認識されている。つまり、ここでいうポジションとは、ポテンシャルを通じてつねに生成ないし編成される企業内外の諸要素の関係性を、ある一時点の静態として描き出したものと捉えることができる。

このように、ブライチャーのポテンシャル志向アプローチは、企業がもつ資源や資産を、市場をはじめとする社会経済的環境とのかかわりのなかで、いかにして企業発展の実現に活かしていくかという視座に立って展開しているところに特徴をもつ。そして、その際には時間的特徴をもつ学習を重視し、動的視座を根づかせている。言い換えれば、対内的な志向性をもつ資源ベース・アプローチと対外的な志向性をもつ市場ベース（ポジショニング）・アプローチを時間的な学習という行為を通じて統合しようとしているのである。

## 6. 結：価値循環デザインとしてのビジネス・リーダーシップ

ここまで、ブライチャーの学説について、その基盤となる概念としての企業発展、そしてそれを実現するためのビジネス・リーダーシップ&マネジメントの行為体系として提示された統合的マネジメント構想について検討してきた。Loitlsberger, E. / Ohashi, S. / Töndl, M. [1996] は、ブライチャーの統合的マネジメント構想について「経営管理論におけるニックリッシュ・ルネサンス」(S. 636, 訳書174頁)であると評価しているが、その根拠は必ずしも明示されていない。ただ、すでに明らかにしたように、ニックリッシュ学説の最大の特徴であり、かつ現代においても活かしようのは、他の経済活動主体との関係性を踏まえた価値循環——内部価値循環と外部価値循環——という枠組である。ブライチャーにあっては、価値循環という概念は一切みられない。しかし、企業内部や企業とステイクホルダーとの外部関係をいかにして構築し、そこから企業発展の実現を可能にするのかという視座は、たしかにニックリッシュ、そしてコジオール学派の伝統のうえに立脚するものである。その点で、価値の流れを念頭に置いたビジネス・リーダーシップ / マネジメント理論の展開可能性に道を拓いているといえる。本章での考察を通じて、ビジネス・リーダーシップやマネジメントが“価値循環をデザインする”という役割を持っていることが浮かび上がってきた。

かかるブライチャーの概念枠組は、社会に存在・生成する欲望や期待が多様化・複雑化・動態化しているなかでこそ、有用性を発揮する。ステイクホルダーとの関係性を重視する視座を提示しているがゆえに、ネットワーク的な協働も企業発展にとって重要な選択肢となる。ブライチャー自身は枠組の提示とその洗練にとどまっているが、この枠組を基礎にした後続の議論においては、より具体的な問題領域についての考察が進められている。次稿以降において、この点について検討しよう。

### 参 考 文 献

- Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2012] *Wertschöpfungsorientierte Organisation -Architektur -Prozesse -Strukturen*, Wiesbaden.
- Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] *Organisation -Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen*, Wiesbaden.
- Barnard, C. 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)

- Bieger, T. [2012] *Das Marketing-konzept im St. Galler Management-Modell*, Bern.
- Bleicher, K. [1979] *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart / New York.
- Bleicher, K. [1986] Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch -Herausforderung für den Organisator, in : *Zeitschrift Führung + Organisation*, 55. Jg., S. 97 ff.
- Bleicher, K. [1991] *Das Konzept integriertes Management*, 1. Aufl., Frankfurt am Main / New York.
- Bleicher, K. [1994] *Normatives Management -Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main / New York.
- Bleicher, K. [1997] Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potentialorientierung, in : Bruhn, M. / Steffenhagen, H. (Hrsg.) [1997] *Marktorientierte Unternehmensführung -Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag*, Wiesbaden, S. 37 ff.
- Bleicher, K. [2011] *Das Konzept integriertes Management*, 8. Aufl., Frankfurt am Main / New York.
- Brändle, R. [1970] *Unternehmenswachstum -betriebswirtschaftliche Wachstumsplanung und Konzentrationsforschung*, Wiesbaden. (二神恭一訳 [1974] 『入門 企業成長論』中央経済社)
- Chmielewicz, K. [1986] Grundstrukturen der Unternehmensverfassung, in : Gaugler, E. / Meissner, H. G. / Thom, N. (Hrsg.) : *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre -Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet*, Stuttgart, S. 3 ff.
- Christensen, C. M. / Hall, T. / Dillon, K. / Duncan, D. S. [2016] *Competing Against Luck*, Harper Collins. (依田光江訳 [2017] 『ジョブ理論 —イノベーションを可能にする消費のメカニズム—』ハーパーコリンズ・ジャパン)
- Dillerup, R. / Stoi, R. [2011] *Unternehmensführung*, 3. Aufl., München.
- Elle, H.-D. [1991] *Unternehmensentwicklung -Ansätze zu einer aufgeklärt-konstruktivistischen ökonomischen Theorie und Politik der Entwicklung von Unternehmen*, Stuttgart.
- Greiner, L. E. [1972] Evolution and Revolution as Organizations' Grow, in : *Harvard Business Review*, July-August.
- Hohmann, D. [2012] *Methoden der Unternehmensentwicklung -Corporate Governance von Veränderungsprozessen am Beispiel von Akquisitionen*, Wiesbaden.
- Kosiol, E. [1968] *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre -Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*, Wiesbaden.
- Kürpick, H. [1981] *Das Unternehmenswachstum als betriebswirtschaftliches Problem*, Berlin.
- Lehmann, M. R. [1928] *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Leipzig.
- Loitslberger, E. / Ohashi, S. / Töndl, M. [1996] Betriebswirtschaftslehre und Gemeinschaftsgedanken -Zum 50. Todestag von Heinrich Nicklisch (1876-1946) mit einer biographischen Skizze und einem Exkurs über seine Wirkungsgeschichte in Japan, in : *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66 Jg.
- Marek, D. [2010] *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten -Eine Einführung*, Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G. / Lechner, C. [2016] *Strategisches Management -Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 5. Aufl., Stuttgart. (1. Aufl., 2001)
- Nicklisch, H. [1929-1932] *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl., der „Wirtschaftlichen Betriebslehre“, Stuttgart.
- Ozbekhan, H. [1968] Toward a General Theory of Planning, in : Jantsch, E. (ed.) : *Perspectives of Planning*, OECD.
- Paul, H. [1985] *Unternehmensentwicklung als betriebswirtschaftliches Problem -ein Beitrag zur Systematisierung von Erklärungsversuchen der Unternehmensentwicklung*, Frankfurt am Main.
- Penrose, E. T. [1959=2009] *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. (4<sup>th</sup> Ed., 2009) (日高千景訳 [2010] 『企業成長の理論』ダイヤモンド社)

- Pümpin, C. [1986] *Strategische Erfolgspositionen*, 3. Aufl., Bern / Stuttgart.
- Pümpin, C. / Prange, J. [1991] *Management der Unternehmensentwicklung -phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*, Frankfurt am Main / New York.
- Pumpin, C. [2005] *Unternehmensentwicklung -Corporate Life Cycles : Metamorphose statt Kollaps*, Frankfurt am Main / New York.
- Redlich, T. [2011] *Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie*, Heidelberg / Dordrecht / London / New York.
- Schmidt, R.-B. [1963] *Gewinnverwendung der Unternehmung*, Berlin.
- Schmidt, R.-B. [1964] Die Kapitalerhaltung der Unternehmung als Gegenstand zielsetzender und zielerrichter Entscheidungen, in : Grochla, E. (Hrsg.) : *Organisation und Rechnungswesen*, Berlin, S. 411 ff.
- Schmidt, R.-B. [1969] *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1. Grundlagen, Stuttgart. (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〔原著第1版〕)
- Schmidt, R.-B. [1978] *Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 3. Erfolgsverwendung*, Stuttgart. (吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳 [1986] 『企業経済学』第3巻「成果使用編」千倉書房)
- Steinle, C. [2005] *Ganzheitliches Management -Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Ulrich, H. [1968] *Die Unternehmung als produktives soziales System -Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, Bern.

- 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。
- 加治敏雄 [1999] 『戦略的企業管理論の構想 —ドイツ学説の研究—』中央大学出版部。
- 金久保 茂 [2012] 『企業買収と労働者保護法理』信山社。
- 今野 登 [1973a] 『ドイツ企業管理論』千倉書房。
- 今野 登 [1973b] 「ドイツ経営学における『管理』概念の展開についての覚え書—第二次世界戦争前まで—」『武蔵大学論集』20巻4・5・6号, 1-28頁。
- 佐々木 昇 [1990] 『現代西ドイツ経済論—寡占化と国際化—』東洋経済新報社。
- 柴田 明 [2013] 『ドイツ・システム論的経営経済学の研究』中央経済社。
- シュトルパー, G. 他 (坂井栄八郎訳) [1966=1969] 『現代ドイツ経済史』竹内書店。
- 藤内和公 [2013] 『ドイツの雇用調整』法律文化社。
- 富永 裕 [1969] 『企業自己金融の理論』千倉書房
- 富永 裕 [1979] 「シュミットの成果利用論」『東京経大会誌』第114号, 127-151頁。
- 古内博行 [2007] 『現代ドイツ経済の歴史』東京大学出版会。
- 深山 明 [1995] 『ドイツ経営補償計画論』森山書店。
- 深山 明 [2001] 『ドイツ固定費理論』森山書店。
- 深山 明 [2010] 『企業危機とマネジメント』森山書店。
- 山縣正幸 [2007] 『企業発展の経営学—現代ドイツ企業管理論の展開—』千倉書房。
- 山縣正幸 [2010] 『企業発展の経営学—現代ドイツ企業管理論の展開—』(新装版) 千倉書房。
- 山縣正幸 [2013] 「動態的主観主義にもとづく企業理論の可能性」『商経学叢』経営学部開設10周年記念論文集, 523-554頁。
- 山縣正幸 [2014] 「経営維持から企業発展へ—ドイツ経営経済学におけるステイクホルダー思考とWertschoöpfung—」経営学史学会編『経営学の再生—経営学に何ができるか—』(経営学史学会年報 第21輯) 文眞堂。
- 山崎敏夫 [2013] 『現代のドイツ企業—そのグローバル地域課と経営特質—』森山書店。
- 吉田和夫 [1982] 『ドイツ経営経済学』森山書店。
- 吉田和夫 [1995] 『ドイツの経営学』同文館。
- 渡辺敏雄 [2000] 『管理論の基本的構造』(改訂版) 税務経理協会。