

# コジオールの経営経済学

海道ノブチカ

## I 序

西ドイツ経済の直線的な繁栄局面は、1958年の部分的な恐慌現象によって終り、1962～3年および1966～7年にも工業生産の停滞、過剰生産恐慌の現象がみられた。<sup>1)</sup> このような現象が表面化してくると、戦後西ドイツ経済体制の指導原理であった社会的市場経済原理は、1つの壁に直面し、重大な修正をうけざるをえなくなった。この指導原理の実践者であったエアハルトの内閣は、1966年11月に退陣に追いこまれ、社会民主党(SPD)を含めたケーゾンガーの大連立内閣が成立するにいたった。このケーゾンガー内閣は、1967年の「経済安定・成長促進法」(Gesetz zur Förderung der Stabilität und Wachstum der Wirtschaft)に端的にみられるように、社会的市場経済原理の枠内に新たに「制御された経済成長」という概念をもちこみ、経済政策における政府の権限の大幅な強化をおこなった。このように1958年以降、西ドイツ経済体制が繁栄局面より不安定性の増大期へと変化するにともない、景気循環は短くなり、企業は、このような不確定な状況のもとで決定をおこなわなければならなくなった。

またこのような時期には、西ドイツ独占企業の集中化運動が、かつてない

---

1) 1958年以降の西ドイツ経済の変化については、出水宏一、『戦後ドイツ経済史』、東洋経済新報社、1978年、159ページ以下、および平野義太郎・上林貞治郎、『西ドイツ国家独占資本主義と労働者階級』、大月書店、1970年、183ページ以下参照。

規模で展開された。1957～60年までに「転換法」(Gesetz über die Umwandlung von Kapitalgesellschaften und bergrechtlichen Gesellschaften, 1956年), 「転換租税法」(Umwandlungssteuergesetz, 1957年) にもとづいて独占企業による子会社, 参与会社の吸収合併, コンツェルン内部の統合が急速にすすみ, 同一資本系列内の企業集中がおこなわれた。さらに1966～7年の恐慌以降は, 大企業相互間の合併, 提携, 合弁会社の設立が, 集中化運動の中心となり, 異なったコンツェルン間の集中, 提携が目立つようになった。<sup>2)</sup> これらの集中化により企業は, 大規模化し,<sup>3)</sup> 企業間および企業内部での分業がすすみ, 複雑化した経済過程のもとでの企業間や企業内部での広範な調整が必要となった。

それに応じてドイツ経営経済学においては, 不確実性のもとでの決定や集中化した大企業での複雑な管理が焦眉の問題となり, それを解決するための決定論的経営経済学 (entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre) が生まれるにいたった。この決定論的経営経済学は, 方法論的につぎのような特質をもっている。すなわち, 批判的合理主義の科学論にもとづいて, できるかぎりまとまった言明体系のなかで, 現実のできごとについて反証可能なように定式化された仮説を設定する点である。そのさい, これらの仮説は, 現実を説明できるものであり, また予測を演繹できるものであり, さらに実

- 2) 独占企業の集中については, 林昭, 『ドイツ企業論』, ミネルヴァ書房, 1972年, 前川恭一, 『ドイツ独占企業の発展過程』, ミネルヴァ書房, 1970年参照。  
3) 株式会社の規模を資本金について1954年と1967年で比較すると,

| 資本金 (億マルク) | 1954年 (%) | 1967年 (%) |
|------------|-----------|-----------|
| 1.0 以上     | 32.1      | 58.3      |
| 0.5 ~ 1.0  | 16.8      | 12.0      |
| 0.1 ~ 0.5  | 26.7      | 19.3      |
| 0.1 以下     | 24.4      | 10.4      |

(出所) 平野義太郎・上林貞治郎, 前掲書, 225ページ。

践的・用具的に応用できるものでなければならない。<sup>4)</sup>

われわれは、このような決定論的経営経済学の生成する基盤の1つをコジオール (Kosiol, Erich) の学説にみることができる。戦前から原価計算、費用論、貸借対照表論、組織論などの研究をおこなってきたコジオールは、<sup>5)</sup> 1966年に『経営経済学入門』<sup>6)</sup> を著わし、自分の学説を集大成・深化した。それと同時に、そこには、方法論的には批判的合理主義の科学論の影響を受けながら経営経済学を決定論的経営経済学として構築しようとする試みもみられる。

経営経済学を集大成させたという側面は、伝統的な組織論にもとづいて企業組織を論じる点、企業の過程を実物財の流れと名目財の流れとしてとらえる点にみられる。さらにこの側面として、経済性原則にもとづいて経営経済学を統一的にまとめようとする点を指摘することもできる。コジオールは、『経営経済学入門』において、企業と経営の概念、企業の組織、財の流れ、情報、決定、企業目標を体系的に論じているが、そのさい経済性原則が、方法論、組織論、企業目標論を貫いている。この点は、シュミット (Schmidt, Ralf-Bodo) の企業経済学にうけつがれている。<sup>7)</sup>

4) Schmidt, Ralf-Bodo: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 2, *Zielerreichung*, Stuttgart 1973, S. 5f. 吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳, 『企業経済学』第2巻「目標達成編」, 千倉書房, 1978年, 7ページ。ただし, フントは, コジオールがアモン以来の伝統的な認識対象説にもとづく経営経済学の中に, ポパーの批判的合理主義にもとづくこのような方法論的立場をいきなりもちこんだために矛盾をおこなっていると指摘している。Hundt, Sönke: *Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre*, Köln 1977, S. 167ff.

5) コジオールの研究過程の時代区分については, 高田正淳, 「コジオールの経営経済学」, 海道進・吉田和夫編, 『ドイツ経営学説史』, ミネルヴァ書房, 1968年, 182ページ以下参照。

6) Kosiol, Erich: *Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Reinbeck bei Hamburg, 1966, 後に Gabler-Verlag, Wiesbaden より1968年に出版される。以下 Gabler 版を用いる。

7) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung; Grundlagen*, Stuttgart 1969, S. 134f. 吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳, 『企業経済学』第1巻「基礎編」, 千倉書房, 1974年, 173ページ以下。

ところでコジオールが経営経済学において企業での決定の問題を扱おうとする側面は、実物財と名目財の流れに続いて、第3の財の流れとして情報をとりあげる点にある。この点に、それまでの経営経済学一般原理とはことなるコジオールの学説の新しい性格があらわれている。

ここでは、コジオールが企業の形式的側面である組織をどのように考え、また企業の実質的内容である財の流れをいかにとらえ、さらに財の流れの1つである情報をどのように経営経済学のなかに組みいれているかを考察しよう。それによってコジオールの学説が、経営経済学の伝統論としてどのように深化、集成されたかが明らかとなり、またその伝統論の枠内にコジオールが、企業での決定の問題をどのように位置づけようとしているかが明らかとなるであろう。さらに決定論的経営経済学を積極的に展開するシュミットの学説へ、コジオールの伝統的な理論のなかより何がうけつがれたかを指摘することにより、コジオールとシュミットの関連を明確にすることができるであろう。

## II 企業の組織

1. 組織概念。コジオールは、伝統的な組織論にもとづいて企業の構造を解明する。かれによると、企業は、市場への財の販売という企業に課せられた職分 (Aufgabe)<sup>8)</sup> を遂行するために形式構造、すなわち組織を必要とする。コジオールは、この組織の概念を「全体を統合的に構造化すること」 (integrative Strukturierung von Ganzheit) と定義している。<sup>9)</sup> したがって組織は、1つの技術、つまり構造化の技術 (Strukturtechnik) としてとらえられる。<sup>10)</sup>

8) Kosiol: *a. a. O.*, S. 80, Kosiol: *Organisation der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 41.

9) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 75.

10) この構造化の技術は、工学的な技術や実在的な技術からは区別される。Kosiol: *ebenda*, S. 75, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 23.

いいかえると、組織は、企業の目標を達成するための手段、つまり経営職分を実現するための経済的-技術的な諸関係を統合的に形成するための構造化の技術とみなされている。<sup>11)</sup>

この構造化を実現するための技術には、組織づけること (Organisieren) と暫定的に処理すること (Improvisieren) がある。組織づけることが長期的に有効な構造化への技術であるのにたいし、暫定的な処理は、短期的になされ、不完全な構造化への技術である。さらに別の技術として1回きりの即応的な処理 (Disposition) がある。<sup>12)</sup>

これらの技術には、何らかの基本的な目標、または志向する点がある。すなわち、これら3つの構造化の技術の背後には、組織原則が存在する。<sup>13)</sup> それをコジオールは、「組織形成の基本原則」(Grundprinzipien der organisatorischen Gestaltung) とよんでいる。

2. 組織原則。組織の基本的な原則は3つの層からなりたっており、まず一番下に合目的性の原則 (Grundprinzip der Zweckmäßigkeit) がある。この合目的性の原則の上位には、技術性の原則 (Prinzip der Technizität) があり、さらにそのうえに狭義の経済性 (Ökonomität, 企業においては収益性 Rentabilität) の原則が存在する。

第1の合目的性の原則は、構造化のすべての技術が、設定された目的、つまり企業の職分を達成することを命じる原則である。この原則が十分に満たされるのは、企業の全体職分を構造化するさいに目的に適合した方策が選ばれるときである。ところが、この原則は抽象的であるため、現実の組織にたいしては、均衡の原則 (Prinzip des Gleichgewichts) と調整の原則 (Prinzip der Koordination) の2つの特殊原則として具体化されることが必要と

11) 吉田修、『ドイツ経営組織論』, 森山書店, 1976年, 123ページ。

12) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 76ff., Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 28ff.

13) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 75ff., Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 23ff.

される。

均衡の原則は、企業維持の目標を追求する。ここで均衡とは、環境や状況の変化にたいし安定しており、また同時に十分に適応できる企業の能力を意味している。したがって均衡の原則は、その下位原則である安定性 (Stabilität) と弾力性 (Elastizität) という両極端を統一する原則ともいわれる。<sup>14)</sup> 弾力性の原則においては、1回きりの即応的な処理や、暫定的な処理の技術が、また安定性の原則においては、組織化の技術が考慮される。組織的な均衡を保つためには、これら3つの技術間に同時的に適切な関連がなければならぬ。

調整の原則は、肢体が全体と結びつくさいに、肢体相互間に全体職分をみたすのに十分な調和関係があることを命ずる原則である。構造化においては、この原則は、職分を統合するさいに考慮される。<sup>15)</sup>

合目的性の原則の上位にある組織原則は、技術性の原則、すなわち量的な効率の原則である。合目的性の原則が、あたえられた目的にたいする最適な手段の選択を命ずる原則であるのにたいして、技術性の原則は、合目的性の原則にもとづいて選択された組織形成の手段の最も量的に効率的な投入を命ずる原則である。したがってこの原則は、合理性の原則 (Rationalprinzip) ともよばれる。

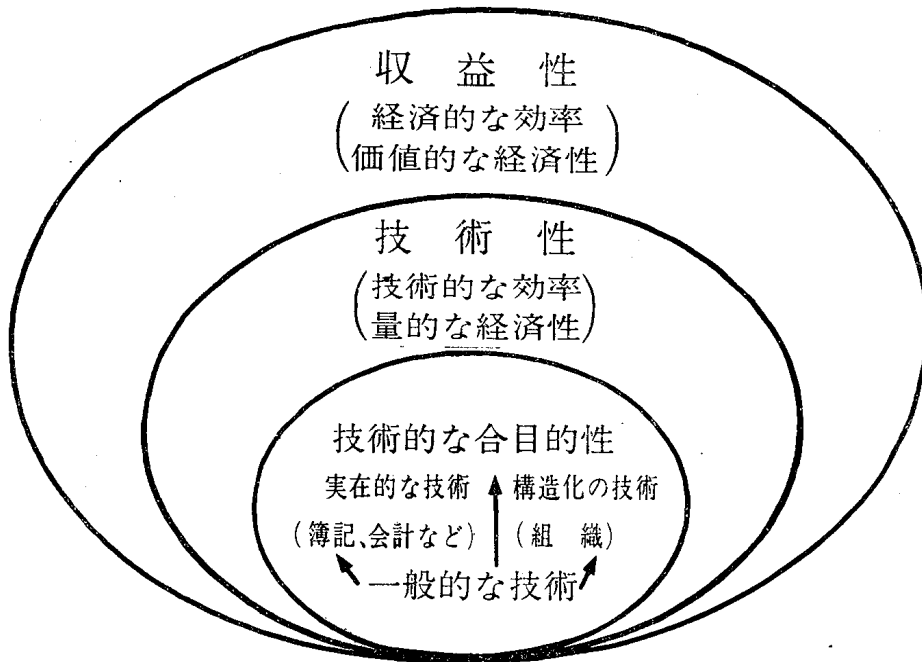
ところで、企業における組織の構成と過程が合目的に形成されるかどうか、またそのための諸方策が量的に最も効率的に投入されるかどうかは、最終的には経済的な規準 (ökonomische Kriterium) にもとづいて判断される。つまり、組織原則の最上層には価値的な効率の原則である狭義の経済性 (収益性) の原則がある。そのさい、この経済的な効率の規準をどこにおくかは、企業者によってのみ決定される。このように技術性や合目的性が収益性に包括されることによって、組織の技術的な内容は、経済 (Ökonomik) の段階

14) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 76.

15) Kosiol: *ebenda*, S. 77.

へ組み入れられ、<sup>16)</sup>構造化の技術として組織が、経営経済学の問題となる。<sup>17)</sup>この技術性と収益性よりなるコジオールの経済性 (Wirtschaftlichkeit) の概念は、企業目標論においてふたたび問題となる。今のべた合目的性、技術性、収益性よりなる組織原則を図示すると以下のようなになる。

図 1



(出所) Kosiol: *Organisation der Unternehmung* S. 24.

3. 企業の構成組織。ところでコジオールは、この企業組織を2つの観点から考慮する。すなわち、構成組織 (Aufbauorganisation) と過程組織 (Ablauforganisation) である。構成組織 (形成体の構造化) の研究においては、制度や一定の状態が問題とされ、過程組織 (過程の構造化) の研究においては、労働過程の時間的 - 空間的な形成が問題とされる。

構成組織の研究は、2段階的におこなわれる。つまり職分の分析 (Aufgabenanalyse) と職分の総合 (Aufgabensynthese) である。あらゆる組織的な活動のはじめには、1つの全体職分 (財を販売するという市場職分)<sup>18)</sup>があ

16) Kosiol: *ebenda*, S. 78.

17) 吉田修, 前掲書, 131ページ。

り、それは多くの部分的な要素からなりたっている。したがって、構成組織の形成は、まずこのような全体職分を一定のメルクマールにしたがって相互に関連のある部分に肢体化することよりはじめられる。コジオールは、これを「職分分析」とよぶ。職分分析のメルクマールとしては、①業務 (Verrichtung), ②対象 (Objekt), ③階層 (Rang), ④局面 (Phase), ⑤目的関係 (Zweckbeziehung) の5つがある。業務分析によって全体職分が、調達、生産、在庫、販売などの業務にわけられ、これらの下位職分は、さらに基本的な職分 (Elementalaufgabe) にいたるまで細分化される。また対象分析によって業務のおこなわれる対象 (原料、材料、中間生産物、労働手段など) がとりだされる。さらに全体職分は、階層分析によって決定職分 (Entscheidungsaufgabe) と実施職分 (Ausführungsaufgabe) とにわけられるし、局面分析によって計画 (Planung), 実行 (Realisation), 統制 (Kontrolle) という3つの局面に肢体化される。

最後に目的関係の分析によって第1次的な (外因的な) 職分と第2次的な (内因的な) 職分とがわけられる。第1次的な職分は、市場と結びついた企業の職分 (販売、在庫、生産など) のことであり、第2次的な職分は、これらの第1次的職分の維持、保全などを目的とする管理職分 (Verwaltungsaufgabe) のことである (たとえば人事管理、在庫管理、生産管理などがある)。これらの5つのメルクマールにもとづく職分の分析は、先にのべた合目的性の原則にもとづいておこなわれる。<sup>19)</sup>

以上のような職分の分析につづいて職分の総合がおこなわれる。それによって企業の一定の構成組織が形成される。職分の総合は、分析された個々の職分を一定の職位 (Stellen) に集約し、さらにこの職位の職分を一定の人

18) この目標は、技術性や狭義の経済性によって追求される。Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 80, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 41.

19) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 81, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 49ff.



(職分担当者)に割り当てることによっておこなわれる。コジオールは、調整の原則にもとづいて個々の職位間の組織的な関係をつぎの5つの側面より考察している。つまり①仕事割り当ての関係 (Verteilungszusammenhang)、②管理系統 (Leitungszusammenhang)、③スタッフ (Stabszusammenhang)、④労働関係 (Arbeitszusammenhang)、⑤委員会制度 (Kollegienzusammenhang) である。このうち①～③は、構成組織の肢体化システムであり、④と⑤は情報システムであり、この両システムが、企業の構成システムを形成している。

仕事の割り当ての関係においては、分析された部分職分を集中化することにより総合的な職位職分が形成され、それらの職位に人員が配置される。<sup>20)</sup> また管理系統は、職位間の階層関係をしめしている。階層のメルクマールによって職分は、決定職分と実施職分に分離されたが、この両職分が別々の人に割り当てられるならば、管理関係が生じる。<sup>21)</sup> スタッフは、管理系統の補助的なシステムであり、職位の決定にたいし情報や助言をあたえる。<sup>22)</sup> また労働関係は、職位間の恒常的なコミュニケーションの関係をしめしており、このコミュニケーションは、構成組織の調整と総合に役だつ。<sup>23)</sup> これにたいして委員会制度は、一時的に形成されるコミュニケーションシステムである。この委員会では共通の職分を達成するために、新たな職位をつくることなく、いくつかの職位より委員があつまることによって協議、調整がおこなわれる。<sup>24)</sup>

---

20) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 87, 90, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 77, 80ff.

21) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 91, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 77, 100ff.

22) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 95, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 77, 131ff.

23) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 96, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 78, 147ff.

24) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 97, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 79f., 157ff.

以上の5つの総合の類型は、積木のような構成要素であり、その要素の組みあわせによってはじめて現実の企業の構成組織が生じる。<sup>25)</sup>

4. 企業の過程組織。過程組織の研究も二段階的におこなわれる。すなわち労働の分析 (Arbeitsanalyse) と労働の総合 (Arbeitssynthese) である。<sup>26)</sup> 労働分析は、職分分析をさらに展開したものであり、この労働分析においては、先ほどの職分分析の5つのメルクマールのうちとくに業務と対象という2つの分類原則に重点がおかれる。<sup>27)</sup>

労働総合においては、労働分析によってえられた基本的労働にもとづいて個々の労働過程が、職分の担当者にたいして確定される。この労働の総合は、つぎの3つの観点よりおこなわれる。①人的な労働総合 (労働の分業)、②時間的な労働総合 (労働の結合)、③場所的な労働総合 (場所の形成) である。①は、一定の労働量を職位の担当者に割り当てることを意味し、<sup>28)</sup> ②は種々の労働過程を時間的に相互に調整することを意図している。<sup>29)</sup> また③は、最小の運行行程と費用を考慮して職場を空間的に形成することを目的としている。<sup>30)</sup>

以上のようにコジオールにおいては、企業組織が、分析と総合をとおして構成と過程という2側面より論及される。そしてこのような組織原則にもとづく職分の分析と職分の総合および、労働の総合は、コジオールのいう組織、すなわち統合的な構造化の技術のあらわれに他ならないのである。

ところで、ここで注意したいのは、コジオールにおいては、職分の担い手

25) Kosiol: *ebenda*, S. 171ff.

26) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 100, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 189f.

27) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 101, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 194.

28) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 103, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 212ff.

29) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 104, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 215ff.

30) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 107, Kosiol: *Organisation der Unternehmung, a. a. O.*, S. 235ff.

が、構造化の過程へどのような制約と拘束をもたらすかについて、すでに簡単に論究がなされている点である。<sup>31)</sup> コジオールは、主として企業を技術的・経済的な構造単位として考察するが、さらにその枠のなかで、企業を一定の性格をもった行動の担い手の組織 (Gefüge) としてもみななければならない点を指摘している。<sup>32)</sup> この点にコジオールの伝統的な学説のなかに決定論的経営経済学の萌芽がみられる。この職分の担い手の組織におよぼす影響は、つぎのシュミットにおいては、企業を用具ととらえることによってさらに詳細に分析されることになる。

### III 企業における財の流れ

1. 経済財の概念。組織についての形式的な論及をこえて、さらに企業を考察するためには、企業がさまざまな種類の財の流れより形成されている点が明らかにされなければならない。

ここで経済財とは、コジオールによれば目的にたいして手段となる対象物 (Gegenstand) のことである。<sup>33)</sup> この手段としての性格より、技術的な目的適合性 (Zweckeignung)、経済主体の使用する範囲に存在すること (Vorhandensein)、使用可能性 (Verfügbarkeit) という財の本質的なメルクマールがみちびかれる。さらに手段の社会的な側面より、流通の可能性 (Übertragbarkeit)、相対的な稀少性 (relative Knappheit)、経済的な適合性 (ökonomische Eignung) という二次的なメルクマールが生じる。<sup>34)</sup> したがってコジオールの場合、経済財には、物的財だけではなく、用役、情報、貨幣、シュマーレンバッハのいう抽象的な貯蔵としての資本<sup>35)</sup>などもふくまれる。コジオ

31) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.*, S. 110ff.

32) Kosiol: *ebenda*, S. 116.

33) Kosiol: *ebenda*, S. 126.

34) Kosiol: *ebenda*, S. 118.

35) Schmalenbach, Eugen: *Kapital, Kredit und Zins in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung*, 2. Aufl., Köln-Opladen 1949, S. 18, 26.

ールは、このような経済財をニックリッシュにもとづき、<sup>36)</sup> 実物財と名目財に分類する。実物財は、有形実物財（動産，不動産）と無形実物財に区分され、この無形実物財は、本源的な無形実物財（労働，用役，情報，資本など）と派生的な無形実物財（実物財にたいする請求権と無形実物財にたいする請求権）に再分され、名目財も本源的な名目財（貨幣）と派生的な名目財（貸付金，投資）にわけられる。<sup>37)</sup>

2. 財の流れの種類と局面。これらの経済財は、経営間および経営内を循環する。経営間の循環は、経営内の循環によって補われ、この2つの循環においては、実物財と名目財とが並行して、しかも反対方向に流れる。<sup>38)</sup> 実物財の流れには、仕入，材料の在庫，製造，販売財の在庫，販売という5つの局面があり、また名目財の流れには、貸付，現金保管，借入という3つの局面がある。<sup>39)</sup> さらに実物財の流れの1つとしてコジオールは、すでにのべたように情報の流れをとりあげ、これを独立した第3の財の流れとして重視している。<sup>40)</sup> この情報の流れは、他の流れにたいする管理用具ないし管理手段であるのにたいし、実物財，名目財の流れは、管理対象である。

そのさい、この情報の流れの一部として従来の会計を経営経済学に組み入れようとしている。<sup>41)</sup> これら3つの財の流れを図示すると図2のようになる。

この管理対象としての名目財と実物財の流れにおいては均衡の問題が生じる。名目財の流れにおいては、収入と支出の均衡が重要となり、支払義務と支払準備との緊張関係は、流動性という概念でしめされる。流動性は、支払

36) Nicklisch, Heinrich: *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932, S. 86.

37) Kosiol: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 136ff.

38) Kosiol: *ebenda*, S. 142f. 企業の過程を実物財の流れと名目財の流れとしてとらえる点にニックリッシュの影響がみられる。Nicklisch: a. a. O., S. 103ff.

39) Kosiol: a. a. O., S. 147.

40) Kosiol: *ebenda*, S. 144f.

41) Schmidt: *Erich Kosiol, Quellen, Grundzüge und Bedeutung seiner Lehre*, Stuttgart 1967, S. 61.

図 2

|           |              |             |              |            |            |      |
|-----------|--------------|-------------|--------------|------------|------------|------|
| 管理対象      | (A) 名目財の流れ   |             |              |            |            | 非生産的 |
|           | VI<br>貸付     | VII<br>現金保管 |              |            | VIII<br>借入 |      |
|           | (B) 実物財の流れ   |             |              |            |            | 生産的  |
| I<br>仕入   | II<br>原材料の在庫 | III<br>製造   | IV<br>販売財の在庫 | V<br>販売    |            |      |
| (C) 情報の流れ |              |             |              |            |            |      |
| 管理用具      | IX<br>受信     | X<br>前貯蔵    | XI<br>操作     | XII<br>後貯蔵 | XIII<br>発信 |      |

(出所) Schmidt: *Erich Kosiol*, S. 38.

手段の手許残高と支払期限に達した債務額の差が0の点で均衡する（技術的な均衡）。しかし危険を考慮して一般に一定額の現金が最小限保有される。支払手段と債務の差がこの一定額を超えている場合は、過大流動性、下まわっている場合は、過小流動性とよばれている（経済的な均衡）。<sup>42)</sup>

実物財の流れにおいては、財の増減が調和するように原材料の在庫や販売財の在庫がおこなわれる。実物財の各局面において財の出と入が同量の場合をコジオールは技術的な均衡とよんでいる。これにたいして経済的な均衡は有利に大量注文をおこなったために意識的に在庫量を高めた場合などにみられる。<sup>43)</sup> さらにコジオールは、名目財の均衡と実物財の均衡の総合の可能性についても論じている。<sup>44)</sup>

コジオールは、いまのべたように名目財の流れにおいて流動性の問題を重視しているが、このような流動性は、シュミットにおいては、重要な企業目標の1つとして企業の目標システムの中に位置づけられることになる。

42) Kosiol: *a. a. O.*, S. 163.

43) Kosiol: *ebenda*, S. 170f.

44) Kosiol: *ebenda*, S. 174ff.

#### IV 管理用具としての情報の流れ

1. 情報の概念。財の流れのところでのべたように、第3の財の流れとして情報の流れを特別に論じている点に、コジオール経営経済学の大きな特徴がある。経済過程が複雑になり、企業間や企業内の調整が重要な問題となるにしたがい、決定を合理的にくだすためには確実な情報が必要となるが、コジオールは、この情報をヴィットマン (Wittmann, Waldemar) にもとづいて一定の目的を志向した知識 (Wissen) としてとらえる。<sup>45)</sup> したがってある知識が情報であるかどうかにとって、その知識が新しいとか暫新であるとかいうことは重要でない。<sup>46)</sup> このような広い概念規定がおこなわれるため、コジオールにおいては情報の具体的な内容は、指示や命令であることもあればまた提案や報告である場合もある。

この情報は、受信され、貯蔵され、変形され、空間的に伝達されるが、ここで情報の伝達、あるいは情報の交換は、特にコミュニケーション (Kommunikation) とよばれる。このコミュニケーションは、主として人と人との間にみられるが、人と機械の間、さらに機械と機械の間でのコミュニケーションもありうる。また情報は、一方的に伝達される場合も、また相互に伝達される場合もある。相互に伝達される場合には、同時におこなわれるときと、順次おこなわれるときがある。<sup>47)</sup>

さらにこの非物質的、精神的な財である情報は、いろいろな記号システム (Zeichensystem) でしめされる (たとえばアルファベット、数字、速記、グラフ、論理学の記号など)。またこの記号システムによってしめされた情報、すなわち記号の内容 (Zeicheninhalt) は、各種の記号伝達手段 (Zeichenträ-

45) Wittmann, Waldemar: *Unternehmung und unvollkommene Information, Unternehmerische Vorassicht — Ungewißheit und Planung*, Köln-Opladen 1959, S. 14ff.

46) Kosiol: *a. a. O.*, S. 201.

47) Kosiol: *ebenda*, S. 202.

ger) によって伝達されるし (たとえば書類とか口頭による伝達), またさまざまな記号伝達手段に貯蔵される (磁気テープなどへの貯蔵)。<sup>48)</sup>

ところで企業の一定の職位間で情報が交換されるならば, 情報の関係 (Informationsbeziehung, informatorische Kommunikationsbeziehung) が生じる。さらに交換の経路が確定されるならば, それは情報経路 (Informationsweg, informatorischer Kommunikationsweg) とよばれる。そして情報の経路の全体は, 情報網 (Informationsnetz, informatorische Kommunikationsnetz) を形成している。<sup>49)</sup>

情報の流れには, 受信 (Aufnahme), 前貯蔵 (Vorspeicherung), 操作 (Verarbeitung, Transformation), 後貯蔵 (Nachspeicherung), 発信 (Abgabe) という5つの局面がある。これは, 実物財の流れの局面を情報にたいして類推したものである。まず情報は, 外部の情報経路からもたらされるか, または内部より獲得され, それは, 企業の情報網の中にはいる。<sup>50)</sup> たとえば外部からの情報には, 国家からの法律や家政からの注文や顧客の反応についての情報などがある。これにたいして内部からの情報には, 入荷通知, 在庫通知などがある。そのさい, これらの情報の受信は, コストと効用を比較しておこなわれる。<sup>51)</sup> コジオールは, この情報の獲得において会計が重要な役割をはたす点を指摘している。

つぎに情報は, 前貯蔵され, 操作され, さらに後貯蔵される。これら2つの貯蔵局面の目的は, 情報を時間的に橋渡しすることにある。これらの局面

48) Kosiol: *ebenda*, S. 203f.

49) Kosiol: *ebenda*. S. 208f.

50) Kosiol: *ebenda*, S. 217f.

51) 情報の獲得については, シュミットにおいてさらに整理して論述されている。シュミットは, 過去についての情報である基礎情報を獲得する方法と将来についての情報を獲得する方法である予想の方法に関して, ブレーニストーミング, シネクティックス, デルファイ法, 直観, 時系列分析, 横断面分析など論じている。Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 2., a. a. O., S. 31ff., 前掲訳, 39ページ以下。

では、情報は人の頭の中や機械に貯蔵される。<sup>52)</sup>

これらの両貯蔵局面の間に第3の局面である操作がある。<sup>53)</sup> この情報の操作には、いくつかの段階がある。まず第1は、情報それ自体が変更される段階である。すなわち、いくつかの情報を統合することによって新たな情報がえられる。たとえば、原材料の投入や設備の設置より賃金や減価償却や原価が、また費用と収益から利益が、さらに市場のデータや株式の発行より投資計画が明らかとなる。この場合には、したがって記号の内容が問題となる。第2の段階では、記号システムが変更される。すなわちある情報の記号の種類が他のものに変えられる。第3の段階では貯蔵能力を高めるために記号伝達手段が問題となる。すなわちマイクロフィルムや磁気テープやコピーなどが利用される。

情報の流れの第5の段階は、情報の発信である。操作され貯蔵された情報が企業内部の各々の受信者や企業の外部の人々に伝達される。<sup>54)</sup> そして伝達のさいの記号システムや記号伝達手段の選択は、伝達の正確性、迅速性、コストと効用などを考慮しておこなわれる。

このような5つの段階をもつ情報の流れには、具体的には主としてつぎのような種類がある。局面での流れと階層での流れと執行での流れである。局面での流れにおいては、計画の内容が、計画部門より実現部門へ、さらに計画とのずれが実現部門より統制部門、または計画部門へ伝えられ、実現過程や計画の修正がおこなわれる。<sup>55)</sup> 階層での流れにおいては、情報としての命令が決定職位より執行職位へ流れるし、また執行の確認や質問や対案の提案が、情報として反対方向へ流れる。<sup>56)</sup> 執行での流れは、同じ（特に最下位の）職位における情報の流れのことである。<sup>57)</sup> たとえば典型的なものに、執行に

52) Kosiol: *a. a. O.*, S. 219ff.

53) Kosiol: *ebenda*, S. 222ff.

54) Kosiol: *ebenda*, S. 225ff.

55) Kosiol: *ebenda*, S. 228ff.

56) Kosiol: *ebenda*, S. 232ff.

57) Kosiol: *ebenda*, S. 233.



たずさわっている各部門間での会計情報の流れがある。

さらにコジオールは、機械や自動車の生産といった実物財の流れの場合と同じように、情報の流れも経済的に形成されるべきだと主張する。<sup>58)</sup> この点においても経済性の原則が一貫している。すなわち、情報の流れを経済的に形成するために情報網が変更されるが、そのさい技術性だけではなく狭義の経済性も考慮される。つまりコストと効用の比較がおこなわれる。この比較は、効用の増大を給付や収益の増加で測定できる場合には問題がない。明白な給付の増大がない場合には、情報の効用が、コストの上昇に見あうものかどうかという点が判断される。

コジオールのこのような情報についての理論は、シュミットの企業経済学の第2巻の基礎とされ、それを用いて理論が展開されている。すなわち、シュミットにおいてもコジオールと同様に、情報を第3の財としてとらえ、この情報が目標達成過程において目標達成代替案を基礎づけるのに重要な役割をはたす。<sup>59)</sup> さらにシュミットにおいては、目標達成代替案を情報により基礎づけるさいに、目標達成担当者が情報を操作してどのように個人的な利害を実現するかが問題とされる。<sup>60)</sup> すなわち、目標達成担当者が重要な情報を抑えたり、変形したり、潤色したり、取捨選択したりすることにより、目標達成過程へおよぼす影響が重視される。

2. 決定。コジオールによると企業の情報網の結節点 (Knotenpunkte) が、決定のおこなわれる場所である。かれは、この決定を、決定主体の個人的な特性を中心に心理学的な観点や社会学的な観点から考察するのではなく、むしろ決定を形式的に情報網の特殊部分としてあつかっている。<sup>61)</sup> コジオールは、このような考察方法の利点として、決定を、決定の主観的な内容から抽

---

58) Kosiol: *ebenda*, S. 234ff.

59) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Untereehmung*, Bd. 2, a. a. O., 25ff. 前掲訳, 32ページ以下。

60) Schmidt: *ebenda*, S. 142ff, 前掲訳, 183ページ以下。

61) Kosiol: a. a. O., S. 241.

象化することができ、また決定過程における合理的な関係を客観的に把握することができる点をあげている。

コジオールは、このように一連の決定過程の構成を純粹に形式的に考察するにとどまるが、シュミットにおいては、決定過程（目標達成過程）が、決定主体（目標達成担当者）より分離して形式的に考察されるだけでなく、さらに決定主体の個人的な特性を分析することにより、これらの決定主体が決定過程にいかなる影響をおよぼすかが、積極的に問題とされる。この点にシュミットの決定論的経営経済学の展開がみられる。

ところでコジオールは、決定の概念についてかなり広い概念規定をおこなっている。これにたいしてハックス (Hax, Karl) らのグループがおこなった決定の概念規定<sup>62)</sup>は、決定を、危険の多い状況のもとでの人間の決定にのみ限定している。そのためコジオールは、ハックスらの規定をかなり狭いものであると批判している。コジオールにおいては、このような限定は、下位概念を定式化するさいにおこなわれる。すなわちかれは、人間による決定と機械による決定、固有の決定と新規の決定、根本的な決定と状況反応的な決定、完全な情報のもとでの決定と不完全な情報のもとでの決定などを区別する。

コジオールによると経営経済学においては、とくに不完全な情報のもとでの根本的な（基本的な）新規の決定が重要である。<sup>63)</sup>なぜならば、このような決定は、機械に委譲することはできず、人間によっておこなわれなければならないからである。そしてこのような決定が、決定論の対象となるのである。

コジオールは、ヴィットマン<sup>64)</sup>にもとづいて情報の不完全性を情報度 (Informationsgrad) によってしめす。この情報度は、具体的な決定問題を解決するのに必要な情報にたいして現在入手可能な情報の関係をしめしてい

62) Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft: „Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen,“ *ZfbF (N. F.)*, Jg. 16, 1964, S. 685~715.

63) Kosiol: *a. a. O.*, S. 242.

64) Wittmann: *a. a. O.*, S. 24ff.

る。式にするとつぎのようになる。

$$\text{情報度} = \frac{\text{現在ある情報}}{\text{実際に必要な情報}}$$

ただしこの情報度は、企業事象全体についてあてはまるのではなく、むしろ個々の具体的な問題についてのみ適用される。また現在のところこの情報度は、いろいろな事象 (Sachverhalt) を測定 (Messung) するために用いられるのではなく、たんに叙述 (Beschreibung) するのに役にたつにすぎない。<sup>65)</sup> したがってこの情報度の概念は、一般的な関係を概略的にとらえるのに用いられる。

ところでコジオールは、合理的な決定を目標 - 手段の関係としてとらえる。決定を代替案のなかからの選択と考えるならば、ここで手段は、代替案であり、あらかじめあたえられた目標にたいして選択がおこなわれる。

コジオールは、決定状況の基本的な構造をしめすために4つの決定要因を区別する。すなわち、決定目標と決定代替案と決定規準と決定領域がそれである。決定目標には、給付、売上、原価、費用、利潤、効用、危険などがあり、必ずしもすべての決定目標が数量化されるわけではない。しかし数学的に定式化されうる場合には、決定目標は、目標関数  $f(x_i)$  でしめされ、決定代替案  $x_i (i=1, 2, \dots, n)$  は変数を意味する。決定規準によって決定目標がどのように追求されればよいか確定される。たとえば決定規準には、(売上や利潤の) 極大化、(原価や危険の) 極小化、最適化、一定の目標値、上限と下限を限定された目標値などがある。また決定領域には、データとしての一定の定数 (パラメータ) がふくまれている。決定担当者は、これらの4つの決定要因について情報をもとめ、それらの情報にもとづいて決定問題を解決することになる。<sup>66)</sup> この点はシュミットにおいては、目標達成代替案の情報による基礎づけとして展開される。

決定目標と決定規準の組合せによって決定主体の目標表象 (Zielvorstell-

65) Kosiol: *a. a. O.*, S. 243f.

66) Kosiol: *ebenda*, S. 248f.

ung)がきまる。たとえば目標表象には、コストの極小化、売上の極大化、利潤の極大化または確定、危険の極小化または上限の確定などがある。ところでコジオールは、現実の代替案の選択が、いくつかの目標表象にもとづいておこなわれると考える。そこで、目標表象の集まり（システム）をシュミットにもとづいて主要目標（Zielkonzeption）とよぶ。そしてこの主要目標にもとづいて決定がくだされる。

3、企業の主要目標。代替案を選択するさいの基礎である企業の目標についてコジオールは論じているが、かれが問題としているのはたんに企業目標の内容のみであり、その目標がどのように形成され、またいかに達成されるかについては論じていない。<sup>67)</sup> 目標の設定過程と目標の達成過程についてはシュミットにおいて明らかにされる。

ところでコジオールは、企業の実質目標（Sachziel）と形式目標（Formalziel）とを区別する。実質目標とは欲求充足のことであり、市場で販売される生産物の種類、量、時期と関連がある。シュミットにおいては、これは、生産目標として定式化されている。形式目標は、経済性（Wirtschaftlichkeit）、とくに収益性のことである。

企業の目標システムのなかで実質目標と形式目標のどちらが優先されるかについてコジオールは、シュミットにもとづいて2つの場合を区別している。まず多くの場合には、実質目標より形式目標のほうが優先されるが、実質目標の優先される例として、公益事業経営（Versorgungsbetrieb）、連邦鉄道、病院、劇場、技術的－芸術的理念の実現や、欲求充足の改善を志向している私企業などをあげている。

形式目標である経済性は、コジオールによれば、2つの層から成りたっている。<sup>68)</sup> すなわち量的な経済性と価値的経済性であり、前者は技術性、後者は狭義の経済性（Ökonomität）とよばれる。企業の狭義の経済性は、収益性

67) Kosiol: *ebenda*, S. 261.

68) Kosiol: *ebenda*, S. 20ff.

と同義である。そして企業目標としては、技術性は、財の流通期間の極小化や在庫の極小化とならんで収益性の下位目標として位置づけられている。この点は、すでに組織原則のところでのべたとおりである。

コジオールの収益性には、絶対的な収益性と相対的な収益性があり、絶対的な収益性、すなわち成果（利潤または損失）には、計算的な成果と収支的な成果がある。また相対的な収益性には、販売収益率、自己資本収益率、総資本収益率などがある。このようにコジオールにおいては、成果は、一般に会計において用いられる利益の概念であるが、シュミットでは企業用具説を用いることによって成果概念の従業員の賃金までの拡大がおこなわれる。<sup>69)</sup>

以上のべたようにコジオールは、企業の決定目標としては、絶対的な収益性、または相対的な収益性をあげている。しかし決定規準に関しては、利潤極大化に批判的である。コジオールは、決定規準として利潤極大化のほかにも、利潤の固定、費用の補償、損失の極小化といった目標表象があると考えられる。<sup>70)</sup> それによって公益事業経営、病院、劇場、交通経営も経営経済学的に研究できると主張する。ここに60年代からの決定論的経営経済学に特徴的な企業目標の精緻化、多様化がみられる。

## V 結

コジオールは、『経営経済学入門』によって自分の今までの学説を深め、体系化し、その枠内で企業での管理や決定の問題をあつかうために情報を第3の財の流れとして位置づけた。

学説の深化、集大成という側面は、経営経済学的な組織論の伝統的なテーゼにもとづいて組織を構成組織と過程組織として論じる点にみられる。すなわち、コジオールの組織論は、伝統的な経営経済学的組織論の到達点をしめ

69) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung, Grundlagen, a. a. O.*, S. 115ff. 前掲訳, 148ページ以下。

70) Kosiol: *a. a. O.*, S. 263f.

している。<sup>71)</sup> しかし組織論において問題となるのは、構造化の技術によって構築された企業のシステムであった。<sup>72)</sup> そこでは職分の担い手が、構造化の過程へどのような影響や作用をおよぼすのかといった主体的な側面は、簡単に論及されるにとどまった。

個人的な目標をもった企業の構成員が、企業においてどのような決定や行動をおこない、いかなる影響を企業事象におよぼすかは、むしろ次のシュミットにおいて問題とされる。すなわちシュミットにおいては、企業事象が、企業構成員の目標設定と目標達成の決定より明らかにされる。これにたいしてコジオールにおいては、企業組織についての論述は、伝統的な組織論の枠をこえるものではない。

ところで学説の深化、集大成という側面は、経済性原則にもとづいて経営経済学を統一的にまとめようとする点にもみられる。コジオールは、経済性の概念を明確化するために経済性を技術性と収益性に分けた。そしてこのように精緻化された経済性の概念が、組織の基本原則と経済財の流れと企業目標を貫いている。また第3の財の流れの一部として在来の会計を組みいれようとする努力も、体系化のあらわれであろう。<sup>73)</sup>

つぎに決定論的経営経済学の生成としての側面は、伝統論の枠内で企業での管理と決定の問題をあつかうために情報、コミュニケーション、決定などの諸概念を明確に定式化し、それを経営経済学の体系のなかに組み入れた点にみられるし、また決定をおこなうさいの規準である目標システムに関して論及がおこなわれる点にみられる。すなわちコジオールは、すでにニックリッシュによって展開された実物財と名目財の流れという伝統的な考え方の中に情報網としての情報の流れを組み入れた。それによって情報の問題と決定

71) 吉田修, 前掲書, 98~99, 121, 141ページ参照。Grochla, Erwin: „Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie,“ *ZfB*, 39Jg., 1969, S. 7.

72) 吉田修, 前掲書, 141ページ。

73) 高田正淳, 前掲論文, 205ページ。

の問題を経営経済学の体系の中に位置づけ、<sup>74)</sup> 経営経済学の体系を新しい観点より拡大し、決定論的経営経済学の発展の礎石をつくった。

しかしコジオールにおいては、主として決定論的経営経済学にたいする枠組みがしめされたにとどまる。たとえば、企業目標については、目標を所与のものとしてあつかい、その概要を論述したにすぎない。決定論的経営経済学の中心問題である企業目標の形成と達成については、すでにのべたようにシュミットにおいて大きく展開される。すなわちシュミットにおいては、コジオールより企業と経営の概念、経済性の概念、情報の理論、企業目標論をうけつぎ、コジオールにおいては、まだ積極的には展開されなかった企業の目標設定過程と目標達成過程の問題が、企業用具説にもとづいて説明されている。

われわれは、コジオールが60年代に入って企業での決定および管理の問題を積極的にとりあげようとした点は評価できるが、伝統的な組織論にもとづく企業の構造についての論述および企業の過程を実物財と名目財の流れより説明する学説は、伝統的なドイツ経営経済学の体系をしめしている。コジオールの経営経済学に現在の経営経済学の中心的な流れである決定論的経営経済学が生まれるための基盤を見い出すことはできるが、企業事象を経済活動をおこなっている人間の決定行為をとおして説明する決定論的経営経済学の具体的な内容の展開は、そこではまだ積極的にはなされていない。

---

74) Schmidt: *Erich Kosiol, a. a. O.*, S. 96.