

共同決定の影響下での 戦略的計画設定とコントローリング (1)

長谷川 拓三

はじめに

- I 西ドイツ企業における共同決定法の適用規定
- II 戦略的計画設定のメルクマール
 - 1. 総合計画設定と部分計画設定
 - 2. 戦略的計画設定の意義, メルクマール, プロセスおよび対象
 - (1) 製品プログラム計画設定と潜在能力計画設定
 - (2) 企業組織計画設定, 企業形態計画設定および管理システム計画設定

(以下, 次稿)

はじめに

最近の西ドイツ経営経済学を概観するに, コントローリング (Controlling) の研究が流行テーマのごとくに盛んにとりあげられている¹⁾。そこでのコントローリングの重要性は, 「企業環境の複雑化と益々加速するその動態化現象」に起因して生じる「環境適応」の問題および「分業構造と権力階層構造によって特徴づけられる企業組織の細分化現象」によって生じる「組織要素間調整」の問題から強調されている²⁾。もっともこの「環境適応」の問題と「組織要素間調整」の問題は, 両方を包括する経営戦略上の問題として扱われ, 戦略的計画の策定によってその解決の試みがなされているものである。したがって, 上述の問題意識によってコントローリングの重要性が強調され

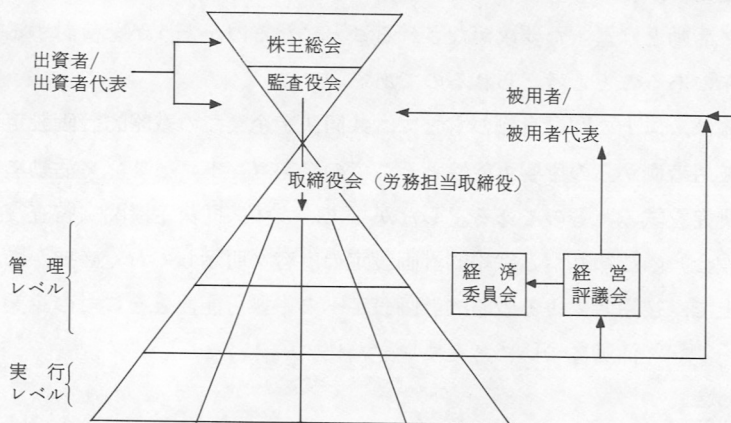
るということは、企業の戦略的計画設定 (Strategische Planung) の準備ないしは立案の最適担当者 (ないしは、アドミニストレーター) としてコントローラーが前提と (あるいは推奨) されてのことである³⁾。

ところで、西ドイツ企業において戦略的計画設定が本格的に導入されはじめたのは、1960年代になってからのことであるといわれている⁴⁾。一般的に戦略的計画設定の中心となる内容は、不確実な環境下での企業の将来活動の方向とその適切な規模に関するための意思決定 (Entscheidung) の策定であると定式化することができるであろう⁵⁾。したがってそこでは、一方では企業の全般的な諸目標から出発して、所与の立地条件のもとでの一定の生産および販売潜在能力をまず前提とし、それを将来的にどう変化増大 (場合によっては、削減) させるべきかを考慮にいれながら、すでに一定の給付および製品プログラムをもっているその企業の将来の業務ないしは活動の方針を計画設定するということが関わっていると同時に、他方ではこの戦略的計画設定の良好なる立案および実施をなすために、最適と考えられる組織および権力階層構造さらには管理システムを確定することも含まれているのである。ここに管理システムの確定ということの中には、各階層の管理者配置を確定するという問題も入っているのである。これらのことから、戦略的計画設定は、当然、経営者および企業の内外の利害関係者グループ、とりわけ出資者グループと従業員グループに対して重要な影響をもつものであると考えられるのである⁶⁾。

戦略的計画設定を準備ないしは立案するのがコントローラーの任務であるとしても、最終的にその実施の意思決定権を有するのは、企業の上位の意志形成機関 (Willensbildungszentren) である。周知のごとく西ドイツでは、被用者の企業上位意志形成機関への参入を制度化した3種類の共同決定法 (Mitbestimmungsgesetz) が制定されている。このうち「モンタン共同決定法」 (Montanmitbestimmungsgesetz) と「1976年共同決定法」 (Mitbestimmungsgesetz vom 4. Mai 1976) は、上位の意志形成機関である監査役会 (Aufsichtsrat) と取

締役会 (Vorstand) に出資者代表だけでなく被用者代表も参加させることを制度化している。つまり、これらの共同決定法は、被用者代表ひいては被用者を監査役会メンバーおよび労務担当取締役 (Arbeitsdirektoren) に成らしめて、戦略的計画設定に対して一定の影響を与える可能性をもちえることを制度的に保障するのである。さらにもう一つの共同決定法とみなされる「経営組織法」(Betriebsverfassungsgesetz) では、経営評議会 (Betriebsrat) が被用者から成る共同決定機関として制度化され、上位の意志形成機関の戦略的計画設定に一定の影響を与える可能性をもつものである。(なお、これら三つの共同決定法の適用企業の種類ないしは範囲については、次節を参照。) ここに、株式会社の意志形成機構の例を示せば図1のごとくなる。

このように、共同決定に関する法律規定として、西ドイツでは、三つの立法が制定されている。そして、そこでの被用者による戦略的計画設定への影響可能性の種類と範囲さらには強さは、それぞれの立法内容によって幾分異なるものである。したがって、これらの法律規定に定められた企業における



〔図1：株式会社の意志形成機構〕

(Hahn, D., Strategische Planung und Mitbestimmung, *Strategische Unternehmensplanung*, 4. Aufl., hrsg. Hahn, D. und Taylor, B., 1986, S. 493.)

共同決定参加の被用者が、そこでの戦略的計画設定に対して具体的に如何なる影響可能性をもつことができるかを詳細に検討し、さらに不確実な企業環境あるいは経済状況の中で、その被用者がどのような行動をとっているか、ないしはとるべきかという問題を考察することは、まことに興味のあることといえるであろう⁷⁾。

このことはまた、企業理論一般からみても、被用者が法律規定に準じて意思決定に参加するという一種の（つまり西ドイツ型の）産業民主主義的企業が、被用者つまり従業員をして企業の外生的な要素として捉えて彼らを意思決定参加から排除された状態のもとに考える新古典派経済学からするいわゆる伝統的な企業と比べて、その現実的経済活動（本稿では、特に戦略的計画設定活動）の場面で如何なる相違を示しえるものであろうか否かという観点からも、検討する意義があると思えるのである⁸⁾。

さらには、会計学的見地からも、共同決定下での（つまり従業員参加のもとでの）戦略的計画設定をとりわけ計数情報提供的に支援するコントローリング活動に、従来の新古典派経済学によった企業理論の枠内でのコントローリング活動とは違った要求がなされることになるのかどうかを検討することは意味のあることと考えられるのである。

本稿は、以上の問題意識のもとに、共同決定企業での戦略的計画設定に関する被用者側からの影響可能性とそこでの企業コントローリング活動についての研究を試みたものである。したがって、まず共同決定機関（監査役会、取締役会）の法律基盤と戦略的計画設定の内容を明示しておく必要がある。その上で、被用者による戦略的計画設定への影響可能性とそこでの企業コントローリング活動について考えていきたい。

〔注〕

- 1) 西ドイツでは「コントローリングの概念は、長い間、文献上過去関連的に統制 (Kontrolle) の意味で考えられてきたが、しだいにコントローリングの任務は、とりわけ計画設定の面をめぐって拡大されてきた。」(Reichmann, T., *Entwicklungen und Trends im Controlling, Controlling-Praxis*, hrsg. Reichmann, T., 1988,

- S.1.)「ヒミレヴァッツは、比較的早い時期に、コントローリングの任務を、会計システムを用いて意思決定担当者の情報需要を充たすことと考え、それでもってコントローリングに包括的な情報機能をあてがっていた (Chmielewicz, K., Rechnungswesen, HWB, 4. Aufl., hrsg. Grochla, E. und Wittmann, W., 1974, Sp. 3360)。また、ハイグルは、コントローリングを、情報を調達し、選別しさらに監視する活動と考え、それでもってコントローリングを非常に強く意思決定関連的なものとみる具体的な〔実務からする〕要請を見出している (Heigl, A., Controlling-Interne Revision, 1978, S.2)。さらに強くシステム思考が、ホルヴァートの著書にあらわれている。つまり、コントローリングを経営管理の支援サブシステムとみているのである。そこでは、計画設定、統制および情報処理がシステム形成やシステム結合の中で調整される。つまり、コントローリング概念の形成の中に調整思考とシステム関連を組込んでいるのである (Horváth, P., Controlling, 1979, S. 163)。(Reichmann, T., Entwicklungen und Trends im Controlling, Controlling-Praxis, a. a. O., S.3。)さらに詳しいコントローリング概念および任務についての実務および各論者による展開については、次を参照のこと。Horváth, P., Controlling, 2. Aufl., 1986, S. 65-83, Reichmann, T., Entwicklungen und Trends im Controlling, Controlling-Praxis, a. a. O., S.1-15, 拙稿「西ドイツにおける企業コントローリングの展開」(1)『岐阜経済大学論集』第22巻第2・3号, 1988年11月。
- 2) Horváth, P., Controlling, 2. Aufl., a. a. O., S.3-5. ホルヴァートの主張するコントローリングの重要性の認識は、とりわけアンゾフの次の著書に依拠している。Ansoff, H. I., Strategic Management, 1979.
- 3) 「1960年代における戦略的計画設定の導入に際して、多くの企業は、そのすべての任務を本部の計画設定部門に (zentrale Planungsstelle) に任せようとした。計画設定問題に対するこの〔経営〕組織上からする解決策〔つまり、すべての任務を本部計画設定部門に任せるという企て〕は、実務ではその真価を発揮しなかった。〔その原因として、〕戦略上の意思決定に際して、〔本部計画設定部門という〕スタッフ部門には委任することが本来的に無理な純粋の管理意思決定があったからである。とはいえ、このような〔経営〕組織モデルの大きな失敗に対する解決策として戦略的計画設定の任務をラインの機関に任せても、望ましい計画設定の結果をもたらさなかった。〔つまり、ラインマネージャーは、日常的な業務 (operative) 問題に第一に関わっており、それが結果的に適時・的確な戦略的意思決定を排除する傾向にあるからである。〕戦略的計画設定に対する否定的な見解は、企業の経営管理者のもとで、今日でも一般的に流布しているようである。」(Jehle, E., Der Controller als Garant der strategischen Planung, Strategische Unternehmensfüh-

zung und Rechnungslegung, hrsg. Gaugler, E., Jacobs, O. H. und Keiser, A., 1984, S. 46.) そこで、「結局、戦略的計画設定の有効性を改善するために、戦略的計画設定のアドミニストレーターをコントローラーに任せることが企てられるのである。コントローラーにはすでにオペレーティブな計画設定が義務づけられているのであるから、全社的な計画設定アドミニストレーションをコントローラーに集中することは、それでもってオペレーティブ計画設定と戦略的計画設定との間の実質的諸関係を強く考慮するということから推奨できるのである。」(Pfohl, H. C., Entwicklung im strategischen Controlling, *Controlling-Praxis*, hrsg. Reichmann, T., 1988, S. 69.) ここに「コントローラーに、戦略的な計画設定についての意思決定者がその活動を行なう場合にその支援をするという任務が課されることになるのである。……コントローラーは、戦略的計画設定活動のアドミニストレーターとして行動しなければならない。[したがって、コントローラーの任務は、] もはや決して会計システム概念の概念範疇では把握されえないであろうということになる。しかしながらやはり、計画設定活動の有効性は、コントローラーが会計システムというものを理解し、会計システム概念なり用具性に精通している場合にかぎり発揮できるのである。」(Jehle, E., Der Controller als Garant der strategischen Planung, *Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, a. a. O.*, S. 58.)

- 4) Jehle, E., Der Controller als Garant der strategischen Planung, *Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, a. a. O.*, S. 46. もっとも、1960年代にはまだ、西ドイツの経営経済学研究者による長期的観点にたった経営計画設定がしばしば論及されていたとしても、戦略的計画設定を取り扱った本格的に体系だった注目すべき経営戦略論の著書は見当たらない。恐らくもともと軍事用語であった「戦略」(strategy)という概念を経営学に導入し普及させたのは、事業部制組織の成立と絡めて戦略的意思決定の重要性を論じたアメリカのチャンドラー(Chandler, A. D. Jr.)といわゆる将来に関する「不確実性」とそれに起因する情報の「部分的無知」に対処するために経営戦略についての体系的理論をより実践的立場から展開したアンゾフ(Ansoff, H. I.)であろう(Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社, 1965年, Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, 1965. 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1977年)。西ドイツにおいて「戦略」(Strategie)という用語が、文献上しばしば見受けられるようになったのは1970年代中頃以降である。したがって西ドイツでは戦略的計画設定の経営職能としての定位は、理論研究よりも実践面のほうがはるかに先行していたようである。また、理論研究は、「戦略的コントローリング」(Strategisches Controlling)あるいは「戦略的企業管理」

(Strategische Unternehmensführung) という研究対象概念を用いて、その中で戦略的計画設定が論及されているケースが多いのである。しかもその場合、しばしばアメリカで展開された研究、とりわけアンゾフの研究が参考にされている。

- 5) Hahn, D., Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung, *Strategische Unternehmensplanung*, 4. Aufl., hrsg. Hahn, D. und Taylor, B., 1986, S. 4., ders., Strategischen Planung und Mitbestimmung, *Strategische Unternehmensplanung*, 4. Aufl., a. a. O., S. 492. 企業計画設定システムに組込まれる戦略的計画設定のそこでの位置づけに関しては、各論者により相違がみられる(本稿の第II節を参照のこと。)が、中心的内容についてはだいたい一致した見解にある。さしあたって次を参照されたい。*Gabler Wirtschafts-Lexikon*, 12. Aufl., 1988, Sp. 2138., Anthony, R. N., *Planning and Control Systems*, 1965, p. 16., 占部都美『戦略的経営計画論』白桃書房, 1983年, 12-16 ページ, 青木茂男監修『予算管理ハンドブック』中央経済社, 1986年, 103-105 ページ。
- 6) Vgl. Hahn, D., Strategischen Planung und Mitbestimmung, *Strategische Unternehmensplanung*, 4. Aufl., a. a. O., S. 492.
- 7) この私の問題意識は、注6)の Hahn, D. の論文「Strategischen Planung und Mitbestimmung」における問題設定と共通するものである。
- 8) 本稿との関わりの中で、産業民主主義的企業理論および新古典派経済学の企業理論については、とりわけ次の著書から多くの示唆をうけた。青木昌彦『現代の企業』岩波書店, 1984年。

I 西ドイツ企業における共同決定法の適用規定

共同決定とは、被用者の企業意思決定プロセスへの参加を意味する。したがって、この意味からすれば、共同決定を導入している企業は、我国やアメリカさらにはイギリスなどの個々の企業をみれば存在しているかもしれない。西ドイツでは、その企業への導入が法律によって義務づけられているという点で特徴的なのである。第二次大戦後に段階的に制定された前述のすべての共同決定法¹⁾は、企業所有者すなわち出資者の最上位の企業目標に対する独占的な意思決定権のすべてないしは一部を、被用者あるいはその代表に共同決定権を与えることによって制限することを目標としていることで一致

している。しかしながら、「これらの各共同決定法の成立は、それぞれ違った歴史的・政治的背景のもとでなされたのである。例えば、モンタン共同決定法は、K. アデナウアーの統治下でのゼネラル・ストライキの脅しのもとで実施されたのであり、1976年の共同決定法は、社会民主党（SPD）と自由民主党（FDP）との当時の連立政権下で、妥協の産物として成立したのである。したがって、現各法律は、計画的に法律全体の構想を練り、体系的にできたものでは決してないのである。つまり、それらは、それぞれの適用企業領域に対して並列的に存在しているのである。」²⁾ そこで以下では、まず各共同決定法の主要な規定内容のみをみてみよう³⁾。

モンタン共同決定法が適用される企業は、常時被用者が1000名以上で、その主たる経営目的を石炭の採掘と選鉱および鉄や鉄鋼の生産としている株式会社、有限会社あるいは独立した法人格を有する共同鉱業者組合である（モンタン共同決定法 第一条）。この法律が、共同決定の実現を可能にしている中心的規定は、その第四条と第十三条にみられる。第四条によれば、監査役の人数は原則として11名（なお、補完法および補完法の修正法の規定で、15あるいは21名も可。）であらねばならないとともに、その構成は出資者代表と被用者代表が半数で、中立的人物としての公益代表の1名が加えられるとしている。また、第十三条では、他の取締役と同権に位置づけられている労務担当取締役の任用が義務づけられている。なお、労務担当取締役は、その任免にあたって、被用者代表監査役の過半数の同意が条件づけられている。

1976年共同決定法の適用領域は、原則として、2000名以上の被用者が常時従事している株式会社、株式合資会社、有限会社、独立した法人格を有する共同鉱業者組合、あるいは営利および経済協同組合の形態を有するすべての企業である（1976年共同決定法 第一条）。なお、この場合、モンタン共同決定法の規定が適用される企業は除外される。この共同決定法の特徴は、被用者代表によって正確に監査役会構成員の半数が占められるところにある

(1976年共同決定法 第七条)。したがって、監査役会構成員を奇数と定めている他の共同決定法と違って、採決に際してデットロックの状態が起こりうる。この場合には、同一要件に関する第二回目の投票が再び同数得票となった後に、監査役会議長が、このデットロック状況を打開するための追加投票権を行使する(1976年共同決定法 第二十九条)。監査役会議長には、その選出規定(1976年共同決定法 第二十七条)から解して、出資者代表が選ばれるであろう。また、この共同決定法も、労務担当取締役の制度を準備している。この労務担当取締役は、モンタン企業におけると同様に、他の取締役と同等の権利と義務を有するものである。しかしながら、その任用にあたって、被用者代表監査役の投票の過半数を強制的に必要としない点で、モンタン共同決定法と異なる。

以上のことから、1976年共同決定法の適用企業では、モンタン共同決定法の適用企業と比べて、その規模と業種、監査役会の構成と採決方法および労務担当取締役の任免規定などに相違が認められる。したがって、そこでの被用者代表による戦略的計画設定への影響可能性は、モンタン共同決定法適用企業と幾分異なっており、考えられる。

もう一つの共同決定法である経営組織法が適用される企業は、原則的に西ドイツのほとんどの経営である。すなわち、少なくとも常時5名の選挙権のある被用者が従事しており、かつそのうち3名以上が被選挙権を有する経営が該当する。そして、その経営には、企業の管理に関する参加権(Beteiligungrecht)の認められている被用者の代表機関としての経営評議会の設置が義務づけられているのである(1972年経営組織法 第一条)。他方、この法律には、原則として被用者が2000人以下の株式会社(なお、2000以上の場合は1976年共同決定法の適用企業となる。)および500人以上の同族会社において、被用者代表による監査役会への参入も制度化されている。もっとも、被用者代表監査役の監査役会に占める割合は、ここでは監査役員総数の三分の一と定められている。

経営組織法の基本理念は、経営評議会と使用者との堅い信頼に結ばれた協業が、すべての経営関係および参加者の幸福のために法律によって達成されるというところにある（経営組織法 第二条）。この基本理念から出発して、経営評議会に、一方では「一般的任務」が、他方では「特定の社会的事項、作業システムの形成事項、人事的事項および経済的業務事項における任務」が与えられている。

また、経営評議会の制度的構造を理解するということから、その付属機関との関係も含めて、次の規定が重要である。すなわち、まず経営組織法が適用されるすべての経営つまり企業内の部分経営や独立した各作業場にいわゆる作業場レベルの経営評議会が設置され、そこには労働者だけでなく、一種の管理職にある指導的従業員（leitende Angestellte）も選出される（経営組織法第十四条）。さらに、個々の作業場の経営評議会が集まって、その上に企業レベルの経営評議会を形成する（経営組織法 第四十七条）。この企業レベルの経営評議会が、取締役会やそれに直課されている管理者と交渉するのである。コンサルティング会社の場合には、さらにその上に、個々の企業レベルの経営評議会によっていわゆるコンサルティング経営評議会が形成されるのである（経営組織法 第五十四条）。次にその付属機関との関連についてであるが、注目すべきは、経済委員会（Wirtschaftsausschuß）の設置である。経済委員会は、通常 100 名以上の被用者が常時従事している企業において形成され、その任務は、企業業務管理者（Unternehmungsführung）とともに経済上の重要事項を審議し、その情報を経営評議会に報告することである（経営組織法 第百六条）。経営評議会と企業管理者との間に解決しえない相違が生じた場合には、調停機関（Einigungsstelle）がそれを取り扱う。調停機関は、同数の被用者代表と使用者代表から成り、議長によってそれは運営されるのであるが、議長の任命にあたって労使の合意が得られない場合には、労働裁判所（Arbeitsgericht）によって送り込まれる中立的な企業外部のものがそれにあたる（経営組織法 第七十六条）。

以上みてきたことからわかるごとく、企業は、その形態、規模および業種によって適用される共同決定法が決められており、しかもそこに適用される共同決定法の規定内容により、戦略的計画設定に関する被用者からの異なる影響可能性をもつこととなるのである。

〔注〕

- 1) 3種類の共同決定法とは、次の法律規定グループからなるものである。
 - Betriebsverfassungsgesetz 1952/1972 (Betr VG) 「経営組織法」
 - Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952 (BGBl. I, S. 681)
 - Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972 (BGBl. I, S. 13)
 - Montanmitbestimmungsgesetze 「モンタン共同決定法」
 - Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951 (BGBl. I, S. 347)-(MontanMitbestG)
 - Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7. August 1956 (BGBl. I, S. 707)-(MontanMitbestErgG)
 - Gesetz zur Änderung des Gesetzes zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 27. April 1967 (BGBl. I, S. 505)
 - Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz-MitbestG 76) vom 4. Mai 1976 (BGBl. I, S. 1153) 「1976年共同決定法」
- 2) Hahn, D., Strategischen Planung und Mitbestimmung, *Strategische Unternehmensplanung*, 4. Aufl., a. a. O., S. 494-495.
- 3) 三つの共同決定法の規定内容を示すにあたって、特に次の著作を参考にした。*Aktiengesetz・GmbH-Gesetz*, 22. Aufl., (dtv) S. 297-331. Hahn, D., Strategischen Planung und Mitbestimmung, *Strategische Unternehmensplanung*, 4. Aufl., a. a. O., S. 494-497. 村田和彦『労資共同決定の経営学 (増補版)』千倉書房, 1987年の「第三章 モンタン共同決定と企業管理」「付録 第一 西ドイツ労資共同決定の概要」。関雅武稿「西ドイツの新共同決定法の概要」『商事法務』No. 732, 1976年, 562—567 ページ。二神恭一『参加の思想と企業制度』日本経済新聞社,

1976年の「第一章 新しい企業体制と経営・職場体制」「第三章 西ドイツの経営協議会」。

II 戦略的計画設定のメルクマール

1. 総合計画設定と部分計画設定

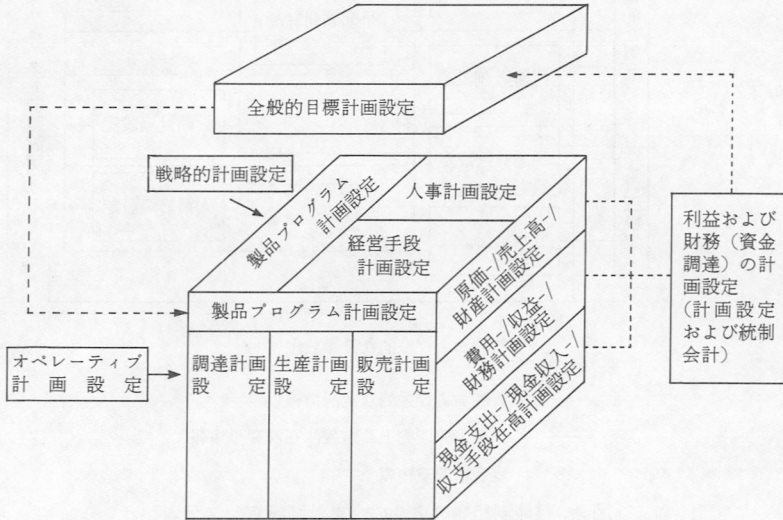
共同決定法が適用される企業での被用者による戦略的計画設定への影響可能性を検討するに先立って、戦略的計画設定の意義、メルクマール、プロセスおよび対象を明確にしておく必要がある。

ところで、企業とは目標志向された活動センターと考えることができるから、その目標を達成するために将来の環境状況を予見し、それに基づいた行動代替案を探究し、評価し、選択するという活動がそこで行なわれねばならない。これらの活動が、計画設定の内容でありプロセスである。もっとも、この企業の計画設定は、いくつかの部分計画設定から成り、システム化されて具体化されるものである。ここに戦略的計画設定とは、この企業の計画設定システムすなわち総合計画設定システム (Gesamtplanungssystem) を構成する部分計画設定の一つと考えられるのである。しかしながら、総合計画設定システムを構成する各部分計画設定の区分の仕方および名称は、多くの論者および企業によってしばしば異なっている¹⁾。それに伴って部分計画設定としての戦略的計画設定の意義や対象にもそれぞれ論者および企業によって幾分相違が認められるのである。

このことから我々は、本稿で考えている総合計画設定システムの構成内容をまず明示しておく必要がある。我々は、多くの文献や実務例を検討および調査した上で、企業における総合計画設定システムを四つの部分計画設定、すなわち全般的目標計画設定 (die generelle Zielplanung)、戦略的計画設定 (die strategische Planung)、オペレーティブ計画設定 (die operative Pla-

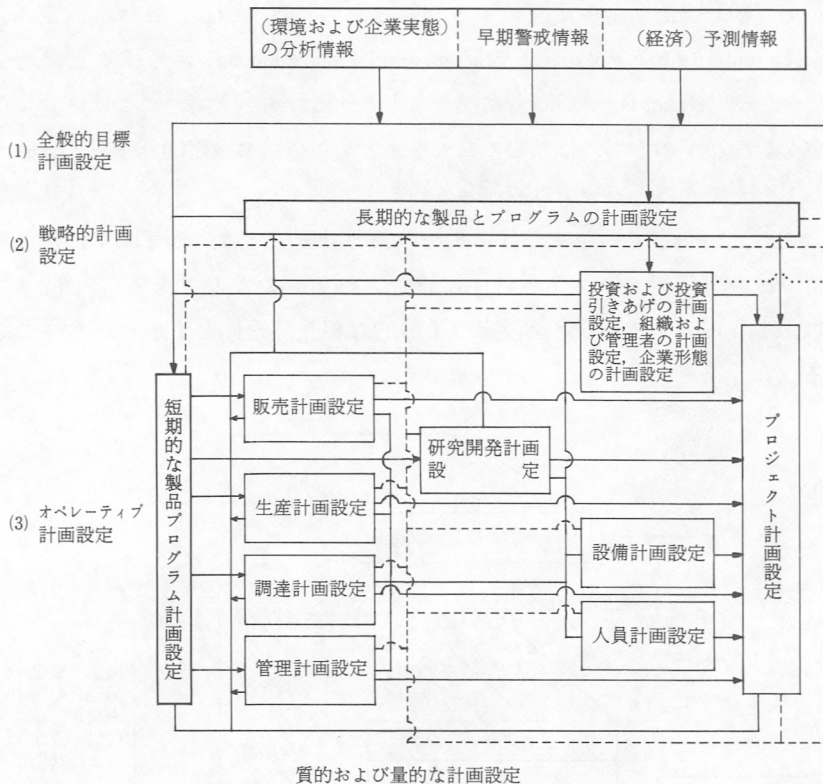
nung) および企業全体に関連する利益と財務(資金調達)の計画設定(die gesamtunternehmungsbezogene Ergebnis- und Finanzplanung)から成ると構想するハーン(Hahn, D.)の考え²⁾に拠ることとする。もっとも、ここに区分した部分計画設定のうち、はじめの二つをまとめて広義の戦略的計画設定と考えることもできるとハーンは叙述している。

なお、いうまでもなくこれら四つの部分計画設定は、相互に整合化されて、総合計画設定システムの中に統合されるものなのである³⁾。図2と3は、これら個々の部分計画設定の重層的な相互関連性を明示したものである。



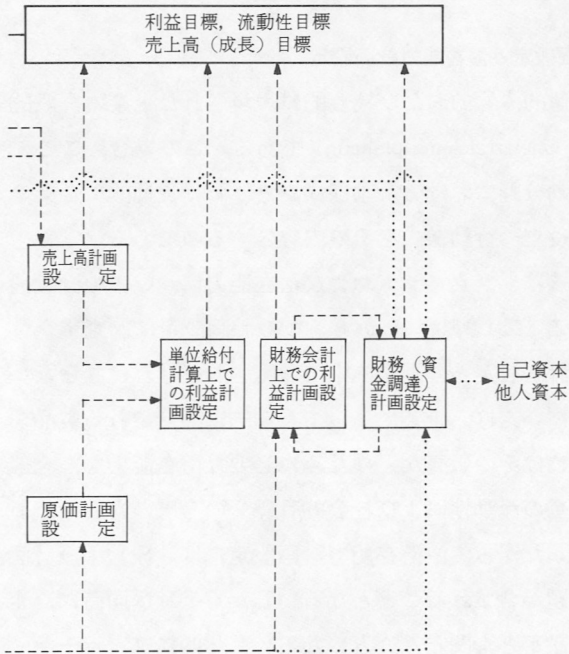
〔図2：企業計画設定(総合計画設定システム)の構造〕

(Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, 3. Aufl., 1985, S. 71.)



〔図3：職能制組織の場合の企業計画設定システム〕

(Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-, a. a. O., S. 76.*)



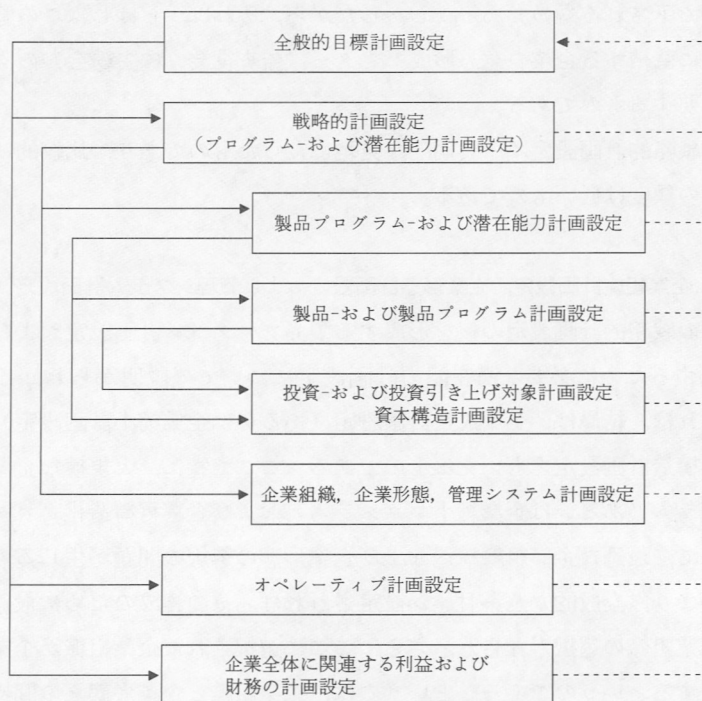
(4) 利益および財務の計画設定
(貨幣) 数値計画設定

2. 戦略的計画設定の意義，メルクマール， プロセスおよび対象

(1) 製品プログラム計画設定と潜在能力計画設定

戦略的計画設定は、価値的、物的および社会的に表現された企業の全般的目標を達成する計画設定（Zielerreichungsplanung）である。この場合、ここにいう戦略とは、企業の活動分野における行動様式、とりわけ長期的に企業全体に関わる目標の達成に役立つ行動様式をその内容とするのである。

戦略的計画設定の中心核は、プログラムおよび潜在能力についての計画設定ということに総括される（図4参照）。しかも、この計画設定は、企業全体に関連する利益と財務の計画設定との調整の中で考案されなければならないものである。より具体的にいえば、企業によって長期的に製造される製品およびそのプログラムさらにはその販売などのために必要な潜在能力を、全般的諸目標（目標利益、資金の流動性および社会的目標）の考慮のもとで、計画することなのである。したがって、潜在能力計画設定には、経営手段計画設定と人員計画設定の問題が含まれることとなる。しかもそれは同時に、企業規模や企業立地の計画設定とも関わることになる。具体的には、マーケット・シェアの強化と開拓、製品の展開および経営多角化に伴うプログラム拡張の問題としばしばポートフォリオ分析に基づいてなされるプログラム解決の問題などである。また、これらと関連して、投資および投資引きあげによる潜在能力の変化に関わる問題も扱われることになる。つまり、新設備の購入や新事業所の築造による能力拡張、企業買収ないしは合併による生産設備の能力拡張、その逆の作業休止や設備および事業所の売却による能力縮小などである。上述したごとく、これらの計画設定には、企業規模や立地に関わる意思決定が当然含まれるのであるから、それは、特に外部資金調達可能性によって限定されることになる。このことから、結局、自己資本と他人資本との比率の表現としての資本構造（あるいは資本構成）の計画設定も戦略



〔図4：企業計画設定（総合計画設定システム）の枠内における戦略的計画設定〕

(Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 193.)

的計画設定に属するのである⁴⁾。

ここに、戦略的計画設定の一般的メルクマールを示せば、次のようになるであろう⁵⁾。

- 戦略的計画設定は、企業財産の展開したがって企業成長の展開にとりわけ重要な計画設定である。
- したがって、戦略的計画設定は、もっぱら企業全体に対して責任を負うものである。
- 戦略的計画設定は、原則的には最上位の企業管理者（取締役）によ

て下されるものである。しかしながら、それは、しばしばこの管理者に直結する企業の意志形成センター（監査役会、株主総会）の同意を要するものである。

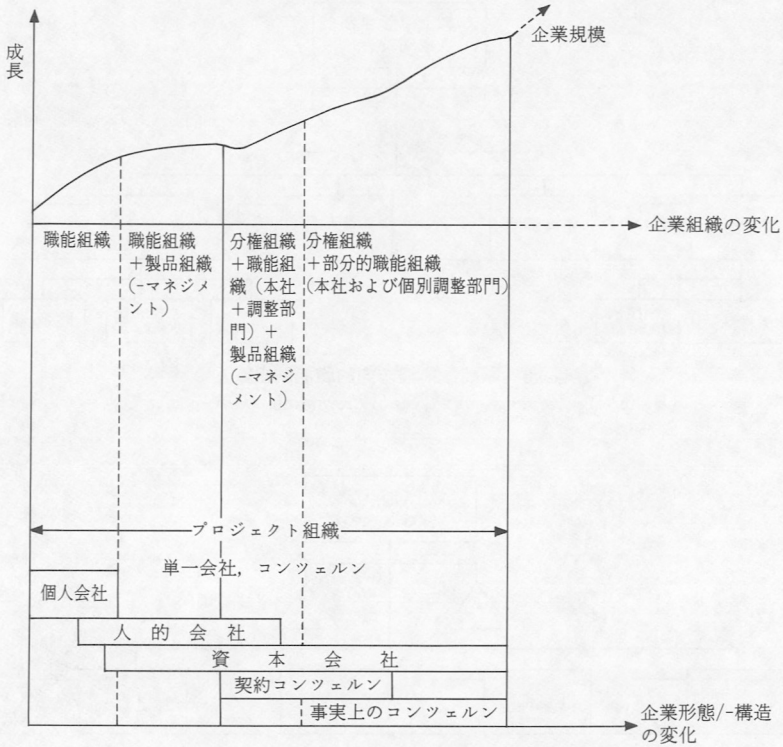
——戦略的計画設定は、長期的な見地にたったものであり、比較的設定の頻度は低いものである。

(2) 企業組織計画設定、企業形態計画設定および管理システム計画設定

上述の戦略的計画設定の核を形成する製品プログラム計画設定およびこれを実現するために必要な潜在能力計画設定についての説明からわかるごとく、それは、結局は、企業成長計画設定（あるいは企業縮小計画設定）および企業構造計画設定ともいえるものである。ここで特に、大規模な企業成長プログラム（あるいは企業縮小プログラム）および企業再構造化プログラムに際して、最適な企業組織構造および企業形態の選択の問題が生じるのである。つまり、一般的な企業目標が設定されれば、その達成のために最適と目する企業組織の選択がなされ、さらにここに選択された企業組織が企業形態を選定するというのである。というのは、企業組織と企業形態との間には相互関係が存すると考えられるからである。現実には様々な企業組織が存在してきた（いる）とはいえ、代表的な企業組織の展開段階およびその場合の企業形態との連関を一般的に示せば図5のようになろう⁶⁾。したがってまた、ここにいう最適な企業組織と企業形態の選択も、まさに戦略的計画設定の対象となるのである。その場合、選択された企業組織および企業形態の構造によって、コントロールングのシステムも異なることとなる。ここに、代表的な企業組織である職能制組織と事業部制組織の構造およびそこでの管理構造をみるとともにコントロールングシステムの相違をもみてみよう。

まず、一つまたは比較的少数の同種系統の製品プログラムが保持されている企業に一般的に適するとされる職能制組織の展開段階の基本モデルを示せば、図6, 7, 8のごとくに描けるであろう。ここでは、職能別に組織の部

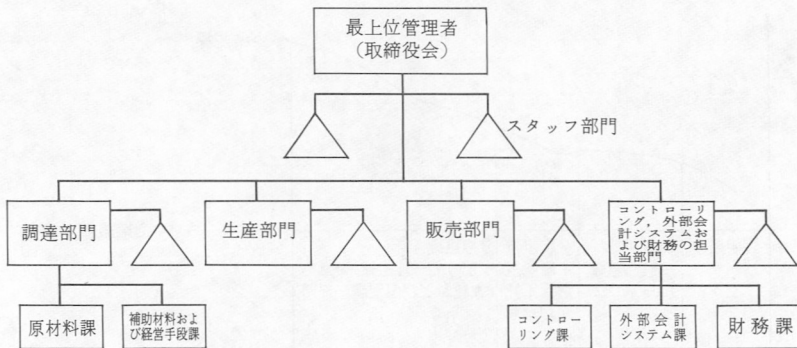
共同決定の影響下での戦略的計画設定とコントロールング (1) (長谷川)



〔図5：企業の組織と形態/構造の展開段階〕

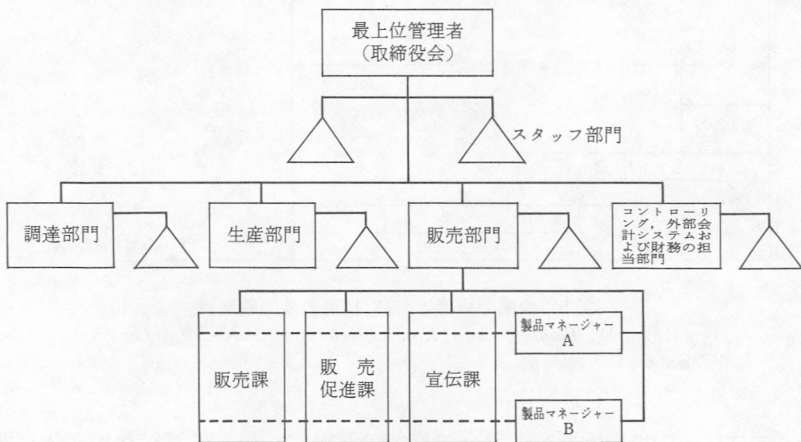
(Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 249.)

門化を行なっているが、これらの職能の間には、当然に密接な相互依存関係が成立しており、各部門の活動を調整しなければならない。この調整は、最上位管理者（すなわち、取締役会あるいはその議長である社長）によって、もしくは、最上位管理者が最終的決定権をもっているとはいえ、彼と各職能の長との一応の合議によってなされるであろう。したがって、最上位管理者は、戦略的計画設定もオペレーショナル計画設定もともに関与せねばならないのである。またここでは、コントロールングを任務とする部門は、販



〔図 6：単純な業務志向的職能制組織〕

(Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 252.)

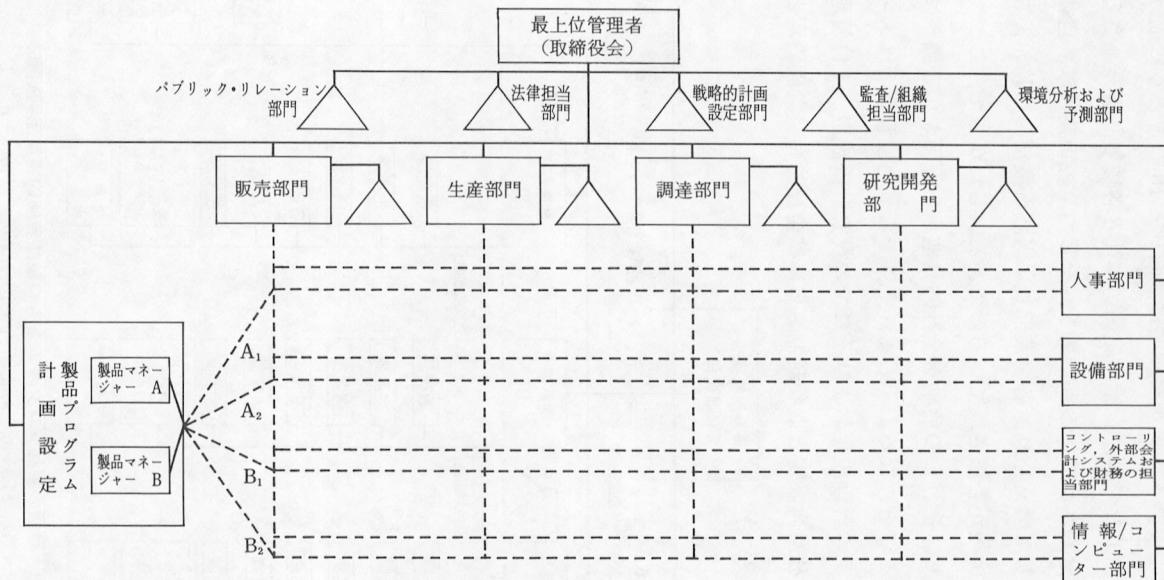


〔図 7：一つの職能部門（販売部門）に製品別調整チームをもつ業務志向的職能制組織〕

(Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 253.)

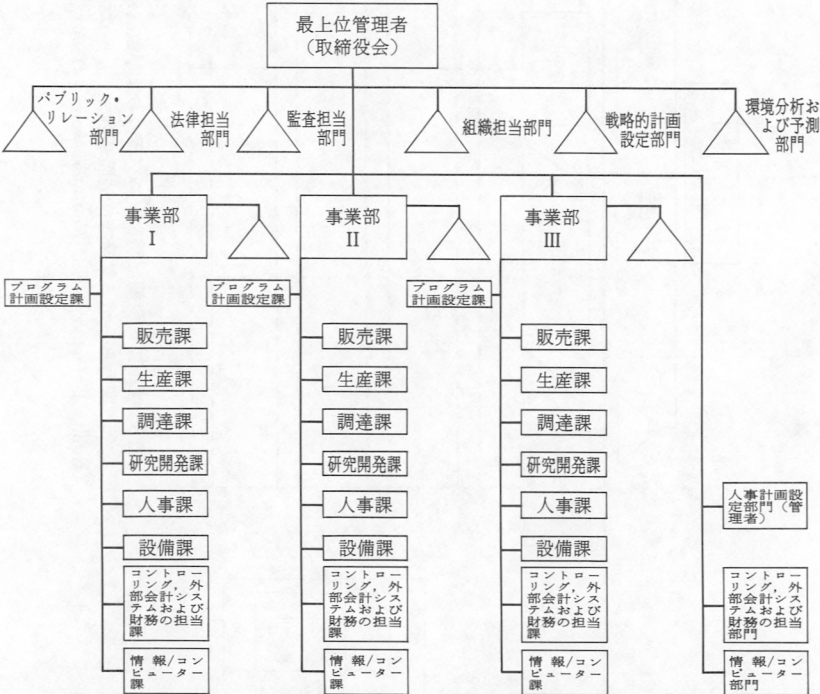
売部門・生産部門・調達部門あるいは研究開発部門という職能と同列の位置に置かれているのが一般的である⁷⁾。

次に、異種の製品プログラムをもつ企業に一般的に適するとされる事業部

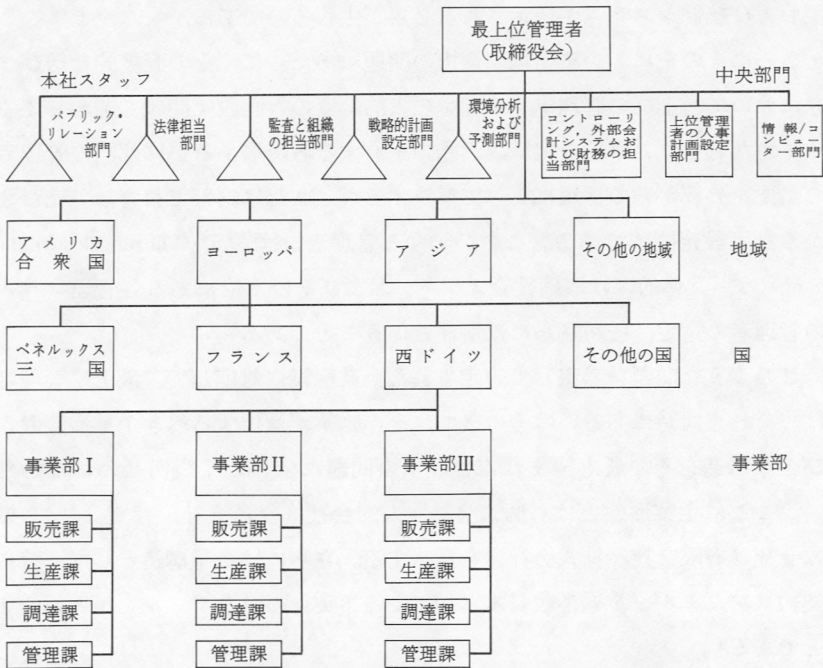


〔図 8：すべての職能部門にプログラムおよび製品別調整チームを
 関わらしめる業務志向的職能制マトリックス組織〕
 (Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 254.)

制組織の展開段階の基本モデルを示せば、図9と10のごとくに描けるであろう。ここに特徴的なのは、企業の組織が本社と各種製品事業部さらにはまた地域事業部に分割されている点である。そして、各事業部は、自律的利益責任センターとして考えられ、各事業部長に当該事業部の業務および管理に関するかなりの権限が委譲されているのである。したがって、ここでは、各事業部から独立し、それらの活動を全社の見地から評価および調整する本社機構が設けられることになる。そして、そこでの最上位管理者はもっぱら長期の製品プログラム計画設定およびそこの投資計画設定、上位管理者の人事計画設定、財務計画設定と財務統制さらには全社的利益計画設定とその統



〔図9：異種の製品プログラムをもつ製品志向的事業部制組織〕
 (Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-, a. a. O., S. 257.*)



〔図 10：異種の製品プログラムをもつ地域志向の事業部制組織〕
 (Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 258.)

制などの戦略的計画設定にのみ専念することができることとなるのである。また、本社機構内に設置されるコントローリングを任務とする部門はこの最上位管理者の戦略的計画設定をとりわけ会計的手段を用いて支援するのである。これに対して、各事業部には、部門コントローリング課が設置され、当該事業部による事業部レベルの戦略的計画設定およびオペレーショナル計画設定を支援するのである。さらに、本社機構のコントローリング部門と各事業部のコントローリング課は、緊密な連絡をとり合って、本社の最上位管理者による各事業部の活動の調整に役立つ情報を提供するのである。ここに戦略的計画設定の枠内における全社的な管理情報システムつまり企業の計画設

定および統制システムが確定される必要が生じるのである。

さらにその上に、企業組織の選択の問題にあたって、その直接的な結びつきにおいて、上位の管理ポジションの人的配置の計画設定問題も関わってくる。すなわち、効率的な組織運営能力を有する各階層あるいは部門の管理者の需要を外部からの採用によって解決するか、または内部で教育して充たすかの計画設定問題である。このいわゆる管理者計画設定 (Führungskräfteplanung) は、具体的には取締役会メンバーおよびその下位にある各管理レベルの管理者の選定、任用さらには解任ということである⁸⁾。

このような問題を考慮して選定された企業組織に対応して、最上位管理者は、それと同時にあるいはその後で、その企業が選択すべき企業形態および企業構造をその最も望まれる管理型の問題に依存して表明せねばならない。ここに企業形態とは、個人会社、人的会社 (合名会社、合資会社)、資本公司 (有限会社、株式会社) を意味する。さらには企業構造として、特に契約コンツェルンか過半数資本参加による事実上のコンツェルンかということである⁹⁾。

以上、本稿では、西ドイツ企業における共同決定機関 (監査役会、取締役会) の法律基盤を明示し、さらには戦略的計画設定のメルクマールについて論じてきた。これらを踏まえて、共同決定企業における被用者の戦略的計画設定への影響可能性とそこでの企業コントロール活動を検討することが、次稿の課題となる。

〔注〕

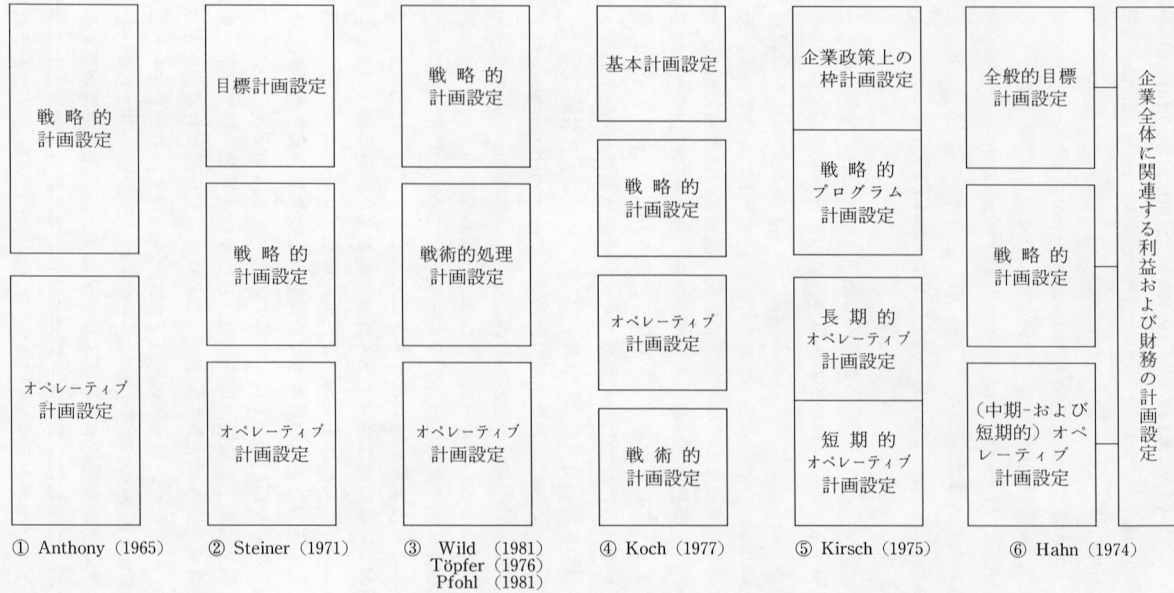
- 1) ハーンは、各論者による各部分計画設定の区分および名称を次のように図にして示している (Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, 3. Aufl., 1985, S. 80)。

① Anthony, A. N., *Planning and Control Systems*, Boston 1965.

② Steiner, G. A., *Top Management Planung*, München 1971.

③ Wild, J., *Grundlagen der Unternehmensplanung*, 3. Aufl., Opladen 1981.

Töpfer, A., *Planung- und Kontrollsystem industrieller Unternehmungen*, Berlin 1976.



〔企業計画設定の構想——考えられうる部分計画設定〕

Pfohl, H.-C., *Planung und Kontrolle*, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981.

④ Koch, H., *Aufbau der Unternehmensplanung*, Wiesbaden 1977.

⑤ Kirisch, W., *Planung-Kapitel einer Einführung*, München 1975.

⑥ Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, Wiesbaden 1974.

- 2) ハーンは、多数の文献および実務例を検討している。彼が検討した文献名については Hahn, D., *Planung- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 70 の注 21 を参照されたい。また同書の第三部 (677—890 ページ) では、Rasselstein AG, Volkswagen-Konzern, Henkel KGaA, Standard Elektrik Lorenz AG の実務例が紹介されている。
- 3) 本文で研究対象となっている戦略的計画設定の総合計画設定システム内での位置づけを理解するために、戦略的計画設定以外の部分計画設定について解説しておく必要があろう。① 全般的目標計画設定——これは、いわゆる企業構想 (Unternehmenskonzeption) 確定のための計画設定である。したがって、そこでは、価値的には企業が追求する目標利益、目標売上高および流動性目標が、物的には企業活動の分野や生産給付の種類の設定が、さらに社会的には出資者、従業員、市場関連業者および公共などを考慮した目標が決定される。これらの全般的諸目標は、目標形成プログラムに参加した人物やグループの価値観に拠るところが大きく、企業政策に本質的に関わるものといえる。② オペレーティブ計画設定——これは、戦略的計画設定と同様に、目標達成計画設定 (Zielerreichungsplanung) である。そしてそれは、一般的には、全般的計画設定および戦略的計画設定を考慮の上で構築されるものである。したがって、それは、長期的な製品プログラムの枠内における基本的な製品構造や戦略的計画設定の結果としての特定の潜在能力を前提とするものであり、さらに全般的諸目標を考慮して、できるだけ同時に遂行されるべき一連の中期および短期的なプログラム計画設定および業務活動 (対象) 計画設定である。つまり、ここでは、中期および短期の製品プログラムが、所与の潜在能力 (設備能力、人的能力など) の基準上で、種類および数量別に計画され、さらに個々の企業領域 (職能や部門など) におけるこのプログラムの実現化のために必要な業務諸活動 (例えば、生産活動、販売活動、在庫や輸送活動、研究開発活動、財務活動など) が計画されるのである。また、これには、反復的に目標志向される一連の諸業務活動だけでなく、期間的に限定されたプロジェクト計画設定も一部含まれるのである。③ 企業全体に関連する利益と財務の計画設定——これは、全般的目標計画設定、戦略的計画設定およびオペレーティブ計画設定の貨幣数値による表現である。したがってそれは、短期・中期および長期の計画設定計算として構築される。つまり、この貨幣的計画設定計算による計画設定は、利益計算と流動性計算 (例えば、投資計算、売上高計算、原価計算、財務計算、資金計算、経済性計算など)

共同決定の影響下での戦略的計画設定とコントローリング (1) (長谷川)

の実施とその統合ということである。つまり、いわゆる会計政策や資金調達が計画されるのである (Vgl. Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 72-78)。

- 4) Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 72-73, 194-196. ders., Strategische Planung und Mitbestimmung, *Strategische Unternehmensplanung*, a. a. O., S. 501.
- 5) Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 73. ders., Strategische Planung und Mitbestimmung, *Strategische Unternehmensplanung*, a. a. O., S. 498.
- 6) Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung -PuK-*, a. a. O., S. 248.
- 7) *Ebd.*, S. 251-255.
- 8) *Ebd.*, S. 255-259.
- 9) *Ebd.*, S. 259.