

nung der Interessen unterschiedlicher Interessenten in Zusammenhang mit der Unternehmung, glauben wir. Prof. Dlugos ist vielleicht unserer Meinung. Aber Prof. Dlugos erwähnt nicht ins Detail, was die Methodologie der rationaler Zielsetzung ist und auf welche Weise das rationale Ziel konkret gesetzt wird. Über die Methodologie der rationaler Zielsetzung möchten wir dem "vernünftigen Dialog" der konstruktiven Betriebswirtschaftslehre zustimmen, die von H. Steinmann vertreten wird. Wir denken, daß der vernünftige Dialog eine Methode für die rationale Zielsetzung ist. Durch die Entwicklung der vernünftigen Dialoges muß die Behauptung Professors über die rationale Zielsetzung ergänzt werden, glauben wir.

Unsere letzten Fragen sind folgendes:

- (1) Wie bewertet Prof. die konstruktive Betriebswirtschaftslehre?
- (2) Wie bewertet Prof. die Theorien C.I. Barnards und H.A. Simons (*Administrative Behavior*) für die Weiterbegründung der Behauptung Professors?

司会 時間を考えていただきまして、ありがとうございます。では、宮城先生、お願いします。

基本構想とコンフリクトの概念的枠組みを巡って

宮城 徹 コメントを始める前に、私の基本的立場を明らかにしておく必要があります。

私見によれば、コンフリクトとは、相いれない目標の追求とか、相いれない手段の選択を意味します。したがって、こうした目標とか手段を同時に達成することはできないのでありますから、権力がコンフリクトの中心問題となります。だからこそ、権力問題の理論的処理はコンフリクトの理論的処理の手段に

なるのです。

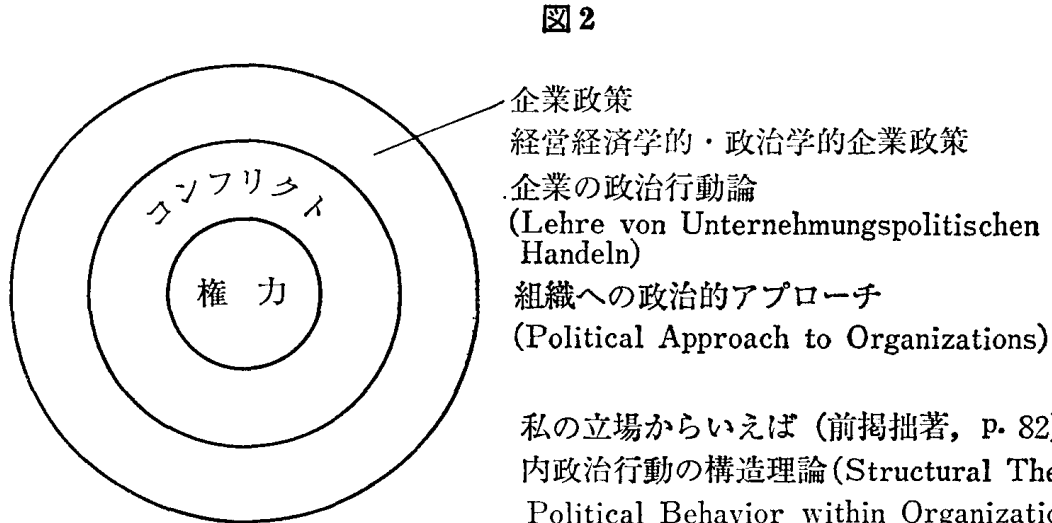
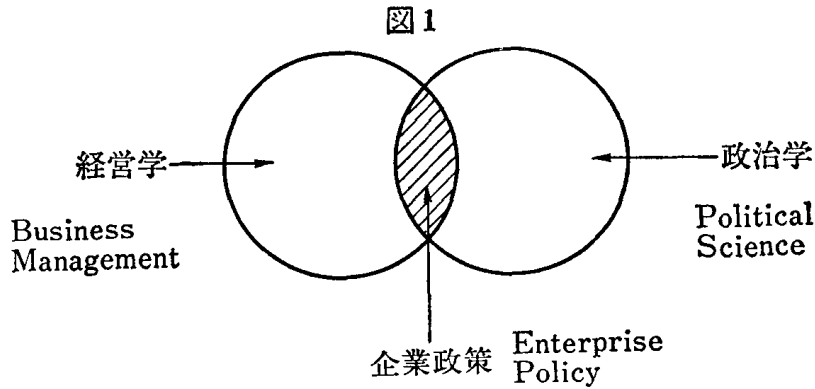
以上を前提としたうえで、Prof. Dr. Dlugos の今日の報告論文に即し（そのさい、できる限り彼の関連論文にも言及しながら）、私見を述べることにします。ただし、このような問題に対する彼のアプローチの仕方は、基本的には、私がかつて『企業の政治理論序説』（1983）でとらえようとした、権力、コンフリクト（もっとも、私はこのコンフリクトについては、あまり専門的にフォローしたわけではありませんが）などの、企業の政治的次元の問題に関するスタンスと全くといってよいほど同じものでありますから、それだけに、かえって、コメントを加えるのは困難であります。

〔I〕彼は、企業部門におけるイノベーションを「企業が最初におこなうチェンジ・プロセス（Änderungsprozesse）」と定義しています。そして、「このようなプロセスは、あまり定義されない問題やあまり構造化されない問題の根底に横たわっており、特に、解決方法の正確な定義が欠けていたり、その最終状態についてのいろいろな定義も欠けているような問題の根底に横たわっている」といわれます。

彼のこのシンポジウム報告の冒頭におけるイノベーションの定義内容は、この論文全体の構成から見ても、また彼の多くの別論文との関連から見ても、重要な出発点であると思います。私は、理論的には、それに賛成するところが多い。このようなとらえ方は、イノベーション問題にとどまらず、経営経済政策、企業政策の概念変更の可能性を秘めているように思われます。

周知のとおり、意思決定の構造度の基準から出発すれば、いわゆる業務的意思決定は、相対的によく構造化されており、ルーチンであります。それに対して、管理的意思決定（administrative decision making; Führungsentscheidungen）と政治的意思決定（political decision making; politische Entscheidungen）は、この基準からすれば、あまり構造化されておらず、革新的（innovative）であります（なお、これら三つの意思決定の区別の詳細な論議については、前掲拙著、特に、pp. 8-9; 39-57を参照）。

Prof. Dr. Dlugos のこの論文の目的は、コンフリクト処理の研究の「概念的



私の立場からいえば (前掲拙著, p. 82), 組織内政治行動の構造理論 (Structural Theory of Political Behavior within Organizations) とほぼ同じです。

枠組み」を展開することにあります。それについての細かいコメントを始める前に、私が理解しえた彼の基本的立場、基本的枠組みを簡単に述べておくことにします。彼の諸論文は、きわめて抽象的で晦渋な表現様式と相まって、文字どおり錯綜し難解であります。

それはともあれ、彼は、従来の経営経済政策、企業政策 (Sandig; Mellerowicz; Ulrich; Rühli) の対象を規定し直し、経営経済学的かつ政治学的企業政策 (betriebswirtschaftlich-politologischen Unternehmungspolitik) という新しい構想のなかにコンフリクト問題を位置づける、という手続をとっています。彼の基本構想を示せば、図 1 のようになりましょう。

このように、企業政策は経営学と政治学が介在するインターディシプリナリー領域であり、そして、その企業政策の焦点を「保護目標 (Sicherungsziel; safeguarding goal)」と措定しています (G. Dlugos, *The Relationship Between Changing*

Value Systems, Conflicts, and Conflict-Handling in the Enterprise Sector, 1981, p.674)。

さらに、コンフリクトは、図2のように位置づけられます。

〈このような構想のなかでいえば、従来の経営経済政策、企業政策の対象は、管理的意思決定であり、その内容は、アングロ・アメリカのビジネス・ポリシーであります。彼の研究目的は、このような対象とは異なる対象を規定することであり、そして、その研究の結果、彼のいう経営経済学的・政治学的企業政策は、英米の組織に対する政治的アプローチと接して立つこととなります (G. Dlugos, *Von der Betriebswirtschaftspolitik zur betriebswirtschaftlich-politologischen Unternehmungspolitik*, 1981)。

〔Ⅱ〕 以上の関係を念頭においたうえで、次のような事実を銘記しておくべきでありましょう。すなわち、「保護 (Safeguard; Sicherung)」と権力あるいは影響力は、政策 (policy; Politik) の本質的メルクマールであり、「政治行動 (political behavior; politische Handeln)」の中心的メルクマールであるということがまさに、Prof. Dr. Dlugos が企業政策を経営経済学的かつ政治学的な企業政策として明確、確実に構想する理由である、というのがそれであります。〈ここで、コンフリクト処理ということの意味はコンフリクトを抑制したり、規制したりすることですが、それが結局は、権力の分配に依存する、という関係になっております。〉彼は、それをもっと広い意味で考察するとき、「保護目標」を「コンフリクト処理の目標」と規定します。さらに、保護目標を具体化したものを、企業の政治的目標設定プロセスと呼ぶわけです。〈この構想も実は、クリューガーの一般的相互作用モデルにきわめて近いものであります。〉ともあれ、保護行動が企業の政治行動といわれます。そして、この政治行動を規定するのが、実質的目標 (material goal) (=目標実現の確保) であり、この目標を内容とし、コンフリクト解決に作用し、コンフリクト解決のターゲットとなるのが、基本目標設定プロセスであります。

既述したとおり、「コンフリクト処理」に関する Prof. Dr. Dlugos の「概念的枠組み」は、きわめて錯綜しています。コメントを始める前に、誤解が生じないように、私なりに、ここで、「概念的・理論的準拠枠組み」の意義と目的

について簡単に触れておくのが、当を得ているでしょう。政治的意思決定問題があまり構造化されない意思決定問題であることは、いうまでもありません。このような問題を構造化するのに役立つのが、この概念的・理論的準拠枠組みであります。一言にしていえば、準拠枠組みとモデル・理論の比は、計画化と本源的な問題解決の比に等しいということになります。この意味で、準拠枠組みの機能は、実際の問題を定式化し、解決するために、それがもつ「ヒューリスティック効率」にかかってくるわけです。いうまでもなく、それは実証 (verifiziert) もされないし、反証 (falsifiziert) もされません (前掲拙著, pp.54-56)。

コンフリクト処理にかんする Prof. Dr. Dlugos の基本的立場は、イノベーション反対者に対して「保護目標」を設定することにあります。〈そのさい、彼の報告の「概念的枠組み」のひとつの特徴は、何ととっても、企業内外の行為者の要求と貢献の依存関係を解明した点にあることは、彼の門下生のドォローが指摘したとおりであります。〉

ところが、行為者の目標基準、期待、評価は、つねに「同質的」なものとは限りませんから、交換プロセスのコンフリクトは、永遠に続くものと考えねばなりません。そこで、イノベーションへの抵抗、コンフリクトが生じる場合、どのように取り除いていくのか、これが問題になります。すなわち、強力に権力を行使していきますと、コストがかかりますので、できるだけコストレスにするにはどうしたら良いのか、ということも考えていかざるをえないわけです。ここに出てくるのが、目標を定めていくための手段としての説得、操作、サンクションであります。言い換えれば、これらは権力と組織的意思決定間の説明変数でもあります (詳細は次を参照されたい。前掲拙著, pp.141-151)。〉

Prof. Dr. Dlugos 自身の言葉でいえば、次のとおりであります。

「説得とは、両当事者の利益のために、コンフリクトを解決する目的で、反対者の目標設定プロセスを修正するために適切なデータが両者のうちの一方のもっともすぐれた知識に従って移されることを意味します。操作 (manipulation) とは、情報を意識的に淘汰すること (selecting), overloading, ねじ曲げること (distorting), 反証すること (falsifying) に基づいています。サンクシ

ン通告 (signalling sanctions) とは、反対者に、改善をすすめたり、彼の状況が悪化するぞ、とおどすためにとられる試みであります。純粋な情報移転 (information transfer) の場合もそうですが、こうしたサンクションを考慮するか、無視するかは、反対者にかかっているのです。説得と操作はあらゆる局面とか、目標設定プロセスのデータの複合体に向けられます。サンクションは、反対者の予期した結果の修正を目ざして行使されるものです。」(G. Dlugos, *op. cit.*, p.666)。

〔Ⅲ〕 以下において若干の私見を述べることにします。

第1に、広義の操作とは、一定の意思決定前提を、ここでは情報をイノベーション反対者の意思決定前提にさせるイノベーション・プロモーターの行為であります。狭義の操作とは、権力が行使されているにもかかわらず、それに気づかない状態であります。したがって、そのさい、コンフリクトはあまり発生しないであろうし、イノベーション・プロモーターにとっては、コストレスに権力を行使することができるでしょう。

このように考えますと、Prof. Dr. Dlugos は、どちらかといえば、情報、データという事実前提に説得、操作を限定しているように見受けられます。ところが、理論的にいえば、事実前提ばかりでなく、「価値前提」(価値情報)も(むしろこれが重要であります)、イノベーション・プロモーターによって移されるからこそ、「政治行動」たりうるのではないのだろうか。彼の基本構想に照らしていえば、それが自然ではないのでしょうか。

第2に、プラスとマイナスのサンクションという権力基底は、ここでの文脈からいえば、イノベーション・プロモーターが反対者に行使する「アメ」と「ムチ」という権力手段であります。こうして、両者の権力関係は理論的にいえば、一方の「負担」と他方の「効用」に向かうことになります。したがって、新たなコンフリクトによって、「利害問題」が引き合いに出されねばならないでしょう。企業の規範(イノベーション・プロモーション)が強制的である限り、プラスのサンクションよりもマイナスのサンクションが強いし、より一般的だと思われるからです。しかし Prof. Dr. Dlugos のこのシンポジウム論文の「概念的

枠組み」のなかにはイノベーションの利害に固執するイノベーション反対者の利害分析が入っていません。それは、彼の考察が協働者に限定されていることに起因することはいうまでもないでしょう。コンフリクト発生が利害の発生に基づく可能性がある以上、利害分析を取り込む必要があると思います。

実は、このコメントを書き終えたあと、私は彼の別論文“*Unternehmungseffizienz und Interessenpluralität*”をあたえられました。その表題から明らかなおりに、利害問題が取り扱われていますので、後日、検討しなければならないと思います。

〔Ⅳ〕ところで、わが国の企業の従業員は、企業に対する忠誠心、一体化が欧米に比べて強いといわれることが多い。

企業の規範とサンクションとの関連で、理論的にいえば、一体化はサンクションに依存し、サンクションをくり返し行使することによって、企業の規範が内面化されていくのでありますから（前掲拙著，pp.150-151）、一体化が強いということは、企業の規範（イノベーション・プロモーターの願望）を深く内面化しているということに等しいのです。極論すれば、企業のメンバー全員がイノベーション・プロモーターの役割を演じているとあってよいのかもしれませんが。計画化のアナログでいえば、わが国のイノベーションの文化（価値、規範、性向、態度）は欧米と違うといえましょう。したがって、イノベーションを押し進めるために、とりわけマイナスのサンクションを行使する必要はあまりないといえるでしょう。と言いますのは、風土的にイノベーションに対する抵抗はあまりないからです。しかし、そうであるからといって、企業内外の政治行動を否定する理由にはなりません。したがって、イノベーションは、潜在的なコンフリクトの下で促進されるといっても、不当ではありますまい。そうなりますと、サンクションよりも、「説得」や「操作」が行使されることになるでしょう。ここで、「説得」とは、労使協調、労使合意の下での「労使間の情報交換」である、といっても正当でありましょう。

以上は、あくまでも私自身の思考実験によるものであって、経験的研究に基づくものでないことはいうまでもありません。

このように考えてきますと、欧米と日本とでは、ルーマンが言うように、「コンフリクトの処理における文化的基盤——いくなれば、振舞いの文化 *Verhaltenskultur* が異なるのである」(N. ルーマン, 土方昭監修『システム理論のパラダイム転換』御茶の水書房, 1983, p.70) という前提に立って, Prof. Dr. Dlugos のコンフリクト処理の概念的枠組みの妥当性を考えていく必要があると思います。

It is need to make clear my basic standpoint, before I comment favorably upon Prof. Dr. Dlugos's treatise "*Innovationswiderstände im Unternehmungssektor und ihre Handhabung*".

Conflict, in my view, means the pursuit of imcompatible goals or means. Power is the central problem of conflict, since these goals or means can not be accomplished simultaneously.

Therefore, the theoretical handling of power problems is a means to an theoretical handling of conflicts.

In the consideration of the premise, I shall compactly summarize the above—mentioned a treatise (in doing so, I shall refer to his many other treatise), then I shall advance a view. I had discussed the political decision making, power, conflict in the firm (althogh I did not specially follow the very conflict) in my book (*Kigyō No Seiziriron Josetsu*). It is difficult to comment on Prof. Dr. Dlugos's treatise, because my approach to these subjects is very similiar to his approach. Therefore I have nothing to say to the contrary, so I shall echo his framework.

[I] According to Prof. Dr. Dlugos,

“Als Innovation im Unternehmungssektor werden Ändelungsprozesse bezeichnet, die eine Unternehmung erstmalig durchführt. Solchen Prozessen liegen schlecht-definierte und schlecht-strukturierte Probleme zugrunde, insbesondere fehlt eine genaue Definition des Lösungsweges und vielfach auch des Entzustandes.”

I think that this definition of innovation is the important starting-point of

his presentation in this symposium as well as his many other treatises.

I accept theoretically this view of innovation. I think it promotes under-

Figure 1

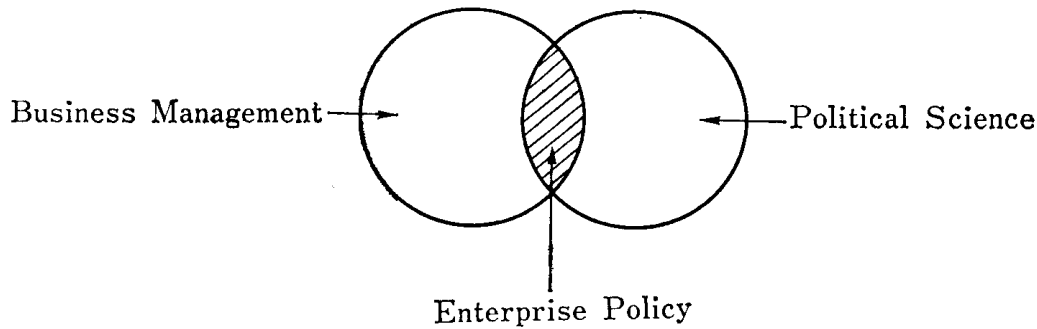
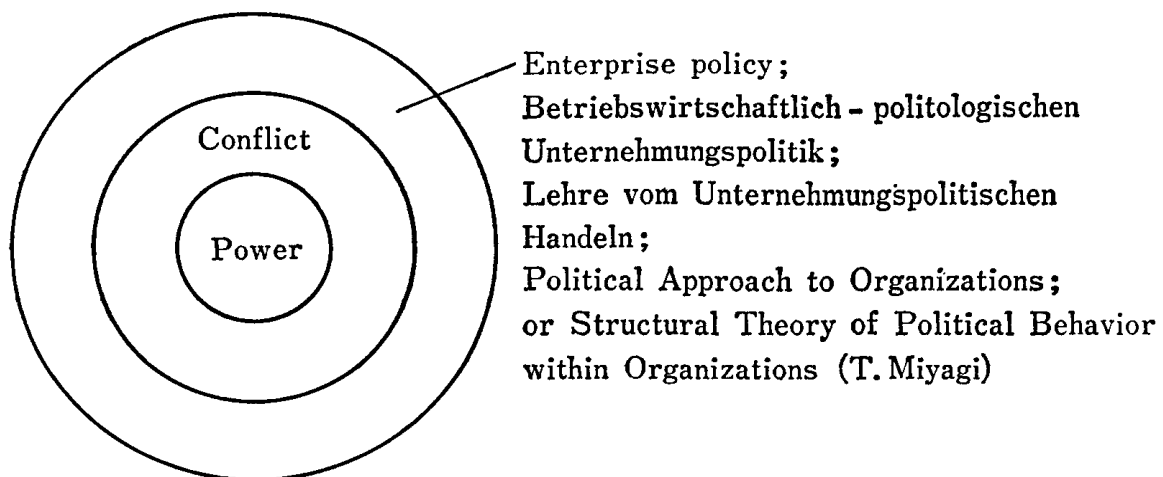


Figure 2



standing of not only innovation problems, but also the possibility of concept change of Betriebswirtschaftspolitik, Unternehmungspolitik.

We are already fairly familiar with operative decision making (it is well structured, and routine), administrative decision making; Führungsentscheidungen and political decision making; politische Entscheidungen (these decision making are not well structured and innovative).

The main purpose of his presentation in this symposium is to give a conceptual framework of conflict handling research. I shall state concisely his standpoint, basic framework that I could understand, before I start in detailed comment.

Prof. Dr. Dlugos redefine the object of usual Betriebswirtschaftspolitik,

Unternehmungspolitik, then places the conflict problems in right order. His conception is as follows.

“The problems of setting and gaining acceptance for safeguarding goals in the enterprise sector (enterprise policy goals) are the focal point of enterprise policy conceived as an interdisciplinary field involving business management and political science.” (G. Dlugos, *The Relationship Between Changing Value Systems, Conflicts, and Conflict-Handling in the Enterprise Sector*, 1981, p.674)

[II] I shall keep these relationship. “Safeguard” and power or influence are essential Merkmal of policy (Politik), Central Merkmal of “political behavior (politische Handeln)” precisely why Prof. Dr. Dlugos gains a clear and firmer conception of Unternehmungspolitik (enterprise policy) as betriebswirtschaftlich-politologischen Unternehmungspolitik.

When he considers them in their broader relationship, he define the term “safeguarding goal (Sicherungsziel)” as “goal of conflict-Handling”, moreover, he calls the concret of safeguarding goal the political goal setting process of the enterprise (or general political goal of the enterprise)—general version (Fassung) of safeguarding goal—, and he calls the safeguarding behavior the political behavior of the enterprise (unternehmungspolitische Handeln). Material goal (safeguard of goal realization) determines the political behavior, and “the basic goals setting process (Grundzielsetzungsprozeß)” have an effect on conflict resolution and can become target of conflict resolution.

Prof. Dr. Dlugos’s basic way of thinking on conflict handling is to set “safeguarding goal” against conflict opponent. According to Prof. Dr. Dlugos, goal determination by persuasion, manipulation and sanctions is a alternative of conflict handling. In other word, these concepts are explanation variable of the relations between power and organizational decision making.

To quote Prof. Dr. Dlugos’s own words,

“In the frame of persuasion, data are transferred according to one’s best

knowledge, which are appropriate for correcting the goal setting processes of the opponent in order to resolve the conflict in the interest of both parties. Attempts to manipulate are based on consciously selecting, overloading, distorting, or falsifying information. By signalling sanctions, the attempt is made to offer the opponent improvements or to threaten deterioration of his situation. It is up to the opponent to consider or to ignore these sanctions as in cases of pure information transfer. Persuasion and manipulation can be directed to all phases or data complexes of the goal setting processes (.....). The use of sanctions aims only to correct the consequences expected by the opponent.” (G. Dlugos, *op. cit.*, p.666)

[Ⅲ] My view is as follows. Firstly, manipulation in the broad sense of the word is a behavior of innovation promoter that has information accepted as decision making premise among innovation opponent. Manipulation in the narrow sense of the word is a situation that power exercise is not noted, in spite of being exercised power. Therefore there is very little conflict rise, and innovation promoter can exercise costlessly power.

Observed from this point of view, it seems to me that persuasion and manipulation are limited to the fact premise of information or data in Prof. Dr. Dlugos's treatise. Theoretically speaking, political behavior rises, since not only fact premise, but also value premise is transferred into innovation opponent by innovation promoter. Such a way of thinking may be natural in the light of Prof. Dr. Dlugos's framework.

Secondly, power base of positive or negative sanctions is power means of sugar (Zucker) and whip (Peitsche) that innovation promoter gives to the innovation opponent. Thus, theoretically speaking, one is faced by the burden, the other is faced by utility. Therefore, interest problems should be raised by the new conflict. As long as the norm of the enterprise (innovation promoter) is coercive, negative sanctions are exercised more generally. But interest

analysis of the innovation opponent who strenuously insist upon his interest is not kept in Prof. Dr. Dlugos's framework. It is mainly due to confining himself chiefly to co-worker. Interest analysis should be made, since conflict is likely to be based on interest raise.

To tell the truth, I was given another treatise "*Unternehmungseffizienz und Interessenpluralität*", after I finished off this brief comment. I started at sight of this treatise. I should consider it sooner or later.

[IV] It is often said that Japanese employee identification with the enterprise is stronger than European and American. Theoretically speaking in the relation between the norm and the sanctions of the enterprise, strong identification of the employee with the enterprise would internalize deeply norm of the enterprise (wish of the innovation promoter), because the identification with the enterprise depends on the sanctions, and that the norm of the enterprise is internalized through the using of repeating sanctions (My book; *Kigyo No Seiziriron Josetsu*, 1983). Making an extreme argument, all member of the Japanese enterprise may play the role of a innovation promoter. So to speak, Japanese culture of the innovation (value, norm, disposition, attitude) on the analogy of planning may differ from European and American. There is little need to exercise negative sanctions, more particularly, in order to promote innovation, since there is little resistance to the innovation endemically in Japanese enterprise. But this is no reason for denying the political behavior in and around enterprise. Therefore we may safely say that innovation is promoted under the latent conflict in Japanese enterprise. Thus persuasion and manipulation as mentioned above would be exercised, instead of sanctions.

We may truthfully say that persuasion is "information exchange among industrial relations" under the industrial relations cooperation or consensus of industrial relations. This view of my own is based on not empirical research but thinking experiment.

Thinking in this way, cultural base, or in other word, culture of behavior (Verhaltenskultur) in conflict handling in Japanese enterprise may differ from European and American.

[V] In conclusion I would add a word of grateful acknowledgement to you for your valuable contribution to this symposium.

Now a personal word. I had listened attentively your lecture at the Waseda University (Tokyo) in 1982. I had introduced myself to you at the reception after your lecture. At that time, I had told you that my research interest was power, political decision making in the enterprise (organization).

It is to be much regretted that I could not refer your many excellent treatises in my book; *Kigyo No Seiziriron Josetsu* (Introduction into A Political Theory of the Enterprise) published in Japanese in 1983. I keenly feel that my study is insufficiency at this point. I had ordered and gotten your book, many treatises and Arbeitspapier etc. in 1984.

This time, I considered mainly this symposium's treatise; *Innovationswiderstände im Uternehmungssektor und ihre Handhabung, The Relationship Between Changing Value Systems, Conflicts, and Conflict-Handling in the Enterprise Sector* (1981), *Von der Betriebswirtschaftspolitik zur betriebswirtschaftlich-politologischen Unternehmungspolitik* (1981), and *Unternehmungspolitisches Forschungsspektrum* (1979). I learnt much and benefited greatly from your these excellent treatises. I feel bound in honor to consider sooner or later your many other treatises.

司会 ありがとうございます。先程、4人の先生からコメントをもらって、それから総括的な回答を行うといったのですが、2時間過ぎまして、ドルーゴス教授の方から、ここでちょっと休んだほうがいいんじゃないかという提案があるんですが、いかがでしょうか……。それでは、10分間休憩をとりたいと思います。