

企業の発展と生命力

— 一つのマトリックス・システム分析 —

永安幸正

目次

はじめに——企業の生命力と栄枯盛衰	定性、信頼性
1. システムとしての企業	(8) マネジメント各部門の効率性、 安定性、信頼性
(1) 個別資本のシステム	
(2) 企業システムのサイバネティック ス	3. 企業生命力と創造性
2. 企業生命力の四評価基準	(1) トップマネジメントと創造性
(1) 効率性、安定性、信頼性および創 造性の意味	(2) マネジメント各部門と創造性
(2) トップマネジメントと効率性、安 結び——企業の生命力と品性への着眼	4. 企業発展段階論への素描——創業 の徳と守成の徳

はじめに——企業の生命力と榮枯盛衰

今日のように経済環境が激しいときには、「創業ハ易ク、守成ハ難シ⁽¹⁾」ということがいっそう痛切に感ぜられよう。日本には、会社と称する組織が150万程度あって、年々増加しているが、同時に他方では倒産し消えていく企業も数多いことである。まことに世は「常ならむ」という気がする。いったい、農業、工業、商業、サービス業のいずれを問わず、あるいは家業、中小企業、大企業の別を問わず、経済単位としての企業というものの榮枯盛衰は、どのような要因によって左右されるのであろうか。

筆者は、この問いに対する答えを見出すために、作業仮説として次のようないくつかの視点を検討してみようと思う。

まず第1に、企業を「自己組織系」としての「システム」とみなす考えを提案したい。それは、一般的な社会システム論の一つの応用である。第2は「ホロン」(holon)という考えである。企業も社会のサブシステムの一つであって、のちに説明するように、ホロンである。第3に、このようにホロニック・システムとしての企業の能力つまり企業生命力を決定する要因を明らかにするために、マトリックス分析の考え方を検討してみる。一般にシステムの性能を評価するときには、効率性、安定性、信頼性という三つの評価基準が適用されるのだが、筆者はこれにもう一つ創造性という基準を加えて、これらの4次元のシステム評価基準をもって、企業行動の能力をとらえてみよう、というわけである。

そして第4に、企業システムをこの4次元ベクトルから分析するために、マトリックスの手法を使う。その結果いえることは、企業の発展段階ごとにこれらのベクトルは違った重要性をもつようになること、また究極的な生命力の決定因は、創造性ベクトルで表わされるものに求められるということである。創業と守成の徳の内容の違いは、このようにして明らかにできると思われる。もちろん、これはまだほんの試論的な仮説であり、しかも定量的な分析ではなく大部分は定性的な議論にすぎないことを、予めおことわりして

おきたい。

〈注〉

- (1) 創業と守成の物語は、帝王学の書の一つたる『貞観政要』にみえている。広池千九郎は「創業ハ易ク、守成ハ難シ」という格言を検討して創業の徳と守成の徳が互いに異なることを強調している(『道徳科学の論文』第15章第14項)。そして「創業にも守成にも苦勞して人を愛す」という格言を残している。これは、企業システムの発展段階によって、必要とされるリーダーシップの質が違ふということを示唆するものである。なお、本稿に関して、土屋武夫氏(モロロジー研究所経済経営研究室)をはじめ、同室の諸兄に有益なコメントを頂いた。記して感謝の意を表したい。

1. システムとしての企業

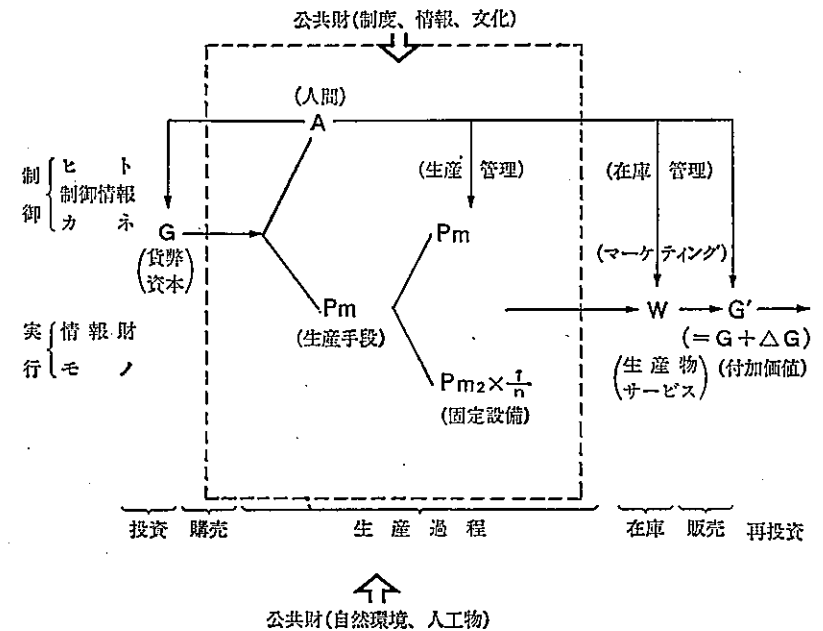
(1) 個別資本のシステム

さて、企業を一つのシステムとみなすというとき、一体、システムとはなにか。システムという言葉は、今日、一種の流行語であって一般に気分的に使われている感もあるが、もともとそれは明確な意味内容をもっている。つまり、「共に置く」、物事をセットにする、総合的にとらえる、多くの位相からみていく、といったことを含意する。

最も簡単な定義は、次の如きものである。

- ① システムとは、相互作用する要素 f_1, f_2, \dots, f_n の複合体である。(L・フォン・ベルタランフィ)
- ② システムとは、要素と、その要素間に定義されたいくつかの関係、とから成る組(セット)をいう。(オスカー・ランゲ)
- ③ システムとは、物質的もしくは精神的対象の秩序づけられた全体である。(G・クラウス)
- ④ システムとは、共通の計画もしくは共通の目的にしたがう多くの相異なる事物から構成される複合的統一体である。(ウェブスター国際辞典)

第1図 個別資本としての企業システムの運動過程



るところは、企業は公共財、つまり物財としての社会（共通）資本と公共制度・情報という二つのものからなる公共財の支えを必要とし、国家、社会が形成した基盤の上にも、存続できるという点である。企業は、一方で大地、大気、水系というような自然環境を利用し、加うるに道路、港湾、その他工業用上・下水道などの人工的な公共財を使用し、他方、技術、貿易、金融、その他に関する国際制度、国防、司法、公共情報、公共金融制度、社会福祉、等々の制度や情報という公共財の恩恵をうけている。企業という個別資本は、自らの意思決定にしたがって、自らの目的をもち、いわば社会という共同（コモンズ）の大河を漕ぎゆく小舟なのである。⁽⁴⁾

さて、この企業システムの形態変換つまり再生産過程は、いわゆる「経営資源」の投入——変換——産出のプロセスにはかならない。それは、次の4

そこで筆者は、企業システムを次のように定義する。

まず、システムとは、要素と、要素間の関係とから成る集合であって、共通の計画もしくは目的をもつ複合的統一体である。そして企業も一つのシステムとして、ヒト、モノ、カネ、情報の要素から成り立ち、統一的な企業目的をもっている。また企業は、オープン・システムであって、環境（自然界と社会）との間に物質エネルギー（モノ）、金銭（カネ）、情報、人間（ヒト）の投入、産出、廃棄を行ない、それを通じてシステム内部の動的な平衡を維持するいわばホメオスタシス機能をもつ。このことを「自己組織系」という。

実は、企業をシステムとみなす立場は、現代経営学におけるマネジメント・セオリーのパラダイムをはじめて築き、グラント・セオリーの祖とも称されるチェスター・I・バーナードの『経営者の役割』（1938年初版。ちなみに、J・M・ケインズの『一般理論』が36年）の中に既に現れていた。⁽²⁾つまり彼は、あらゆる企業（協働システム cooperative systems）を構成するところの「組織」について、「2人もしくはそれ以上の人間の活動もしくは力が継続的に統合されているシステム」と定義している。これは「公式組織」（フォーマル・ストラクチャー）の定義である。ともかく、この「人間の協働システム」という位相こそが、組織をして組織たらしめる本質的な共通項だといわれているのである。

また企業というシステムは、伝統的な表現をかりれば、「個別資本」の存在形態であるともいえる。ここに「資本」とは、自己増殖することを目的とする「価値体」である。企業の形成、発展、変化、衰退、新生、等のすべての運動は、個別資本の形態変換（メタモルフォーゼ）とみることができる。これは、あたかも、昆虫が、卵、幼虫、サナギ、成虫、卵……というように姿を変えて生命を再生産していくのに似ている。このプロセスは、資本の運動として、第1図のように描くことができよう。⁽³⁾

この形態変換のプロセスは、国民経済全体の一分子たる個別企業の再生産の、連続した各段階を示すものでもある。ここには、国民経済という全体と企業という部分との間に、「同型性」が存在する。但し、部分が全体と異なる

サブシステムが合体したものである。

- ① ヒトのシステム：これは個別資本の運動過程における人間のシステムであり、トップマネジメント、ミドルマネジメント、作業現場のマネジメントおよび現場の実行・作業過程という階層構造をもつ。
- ② 情報のシステム：これは、商品として生産されるソフト・ウェアのような「財としての情報」（制御対象）と、生産やその他の活動をコントロールする「制御情報」とに区分される。
- ③ カネのシステム：これは、前掲の図のG—G'、つまり資金調達に始まり投資から販売代金回収、次期再投資への移行までの、一連のカネの流れである。このシステムの管理が財務である。
- ④ モノのシステム：これは、企業に所属する原材料、固定資本（設備）、生産過程、半製品、生産物、商品在庫、販売までのモノの流れを指す。企業に外部環境から貢献する公共財の役割も視野に入れなければならない。

このモノのシステムは、最近流行のエントロピー概念を使って表現すれば、次のようになろう。つまり、オープン・システムたる企業は、外部環境から低エントロピー資源をとり入れ、一部分それをさらに低エントロピーの物質つまり生産物に変換し、他の一部はこれを高エントロピーの物質や熱として放出（廃棄）する。この変換過程で、人間の労働は一部分はエネルギーそのものとして、他の部分は制御情報（頭脳）の働きとして参加するわけである。⁽⁵⁾

企業システムは、農業の場合であれ、鉱業、工業であれ、あるいは商業、サービス業、最近の情報産業であれ、いずれにしても以上のヒト、モノ、カネ、情報というサブシステムをもち、それを統合して再生産を継続していくところの、目的追求システム (purposeful system) に外ならない。そして、この目的追求システムとしての企業が、資本の形態変換の過程——購買、生産、在庫、マーケティング、等々——ごとに、ヒト、モノ、カネ、情報のサブシステムを、どのように全体としてのまとまりをもつように編成していくか。これが、次に述べる企業のマネジメント、すなわち企業のサイバネティックスの課題となる。

〈注〉

- (1) 拙著『政治経済学』成文堂、12頁以下。公文俊平『社会システム論』日経新聞社、も併せて参照。
- (2) Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, 1936, Harvard University Press, 27th printing, 1976, pp. 73—74.
- (3) 個々の企業システムを社会の総資本の一部、一分枝とみなし、いわゆる個別資本の運動という観点から企業の行動をとらえようとする立場は、「個別資本説」と呼ばれる。この説の背後には、企業を「資本」という「価値体」として理解し、それが恰も、卵、サナギ、成虫、卵……という昆虫のメタモルフォーゼのように形態変換を遂げていくとみる立場がある。そこで、資本とはなにかが問われるが、それは人間の知的、肉体的の双方の努力(エネルギーとノウハウの如き情報)の蓄積されたものである。これが資本の原基形態である。この資本を、カネ（貨幣資本）、モノ（物的資本）、ヒト（人的資本）、情報（筆者は情報資本という新概念を提案したい。ノウハウはそれに相当し、企業のいわば遺伝子ストックである）からみて、さまざまに表現しようとしてきたのである。後述のように、「品性資本」という見方も成立しうる。
- なお、小冊子ながら、企業のシステムの理解をわかりやすく示しているものとして、次の本を推薦したい。三銀経営センター編『企業調査入門』日経文庫、1982年。資本の形態変換の図は、本書を参照されたい。
- (4) コモンズの原理については、前掲『政治経済学』第4章を参照。
- (5) 生産とエントロピーおよび人間の労働の役割については、『経済学のフロンティア』東洋経済新報社、参照。経済とエントロピーの最もすぐれた解説は、樋田敦氏および玉野井芳郎氏の諸著による。

(2) 企業システムのサイバネティックス

企業システムのマネジメントつまり経営行動は、サイバネティックスに外ならない。では、サイバネティックスとはなにか。

サイバネティックスの創始者ノーバート・ウィーナーは、「船の舵をとる」という意味のギリシャ語から「サイバネティックス」(cybernetics) という

語をつくったといわれる。

サイバネティック的世界観によると、この宇宙（コスモス）は、すべてのものが物質とエネルギーと情報とから構成されている。そして、あらゆるシステムは、情報・制御部門（control sphere）と実物・実行部門（real sphere）という二部門をもっている。企業も一つのシステムとしてまったく同様に二部門をもつ。制御部門と実行部門については、J・コールナイの説明が簡にして要をえているので、それを引用しよう。

経済システムの実物過程とは、物質的・物理的過程である。生産（輸送、保管業務、物質の供給を含む）、流通、消費がこの実物過程に属する。経済システムの制御過程とは、知的過程である。観測、情報伝達、⁽¹⁾情報処理、決定探求、意思決定がこの過程に対応する。

この見方を企業にあてはめてみよう。企業は、まず環境（自然界、市場など）から、実行部門に人間、物質エネルギー、財としての情報を投入し、それをさまざまに変換し、生産物および廃棄物を産出する。この生産物の中には、モノや情報だけでなく、ヒトも含まれる。たとえば、教育を業とする企業の場合には、そこで教育されて出てくる人間も含まれる。そして、この実行部門における、投入—産出のプロセスを情報によってコントロールしていくのが制御部門である。環境情報とシステムの内部情報の処理、つまり受容、評価、加工および指令という一連の機能がこれに属する。一般に企業ではこの制御部門のことを管理部門、実行部門を現業（作業）部門、等々と呼んでいる。

あらゆる企業組織は、このような制御と実行の両部門をもち、環境との間に投入—産出の活動を行ない、不断に「自己革新」（創造的破壊、イノベーション）の運動を続けている。そこで、この活動は、企業システムを構成する要素に対応して、以下のマネジメント・サブシステムに区分されよう。

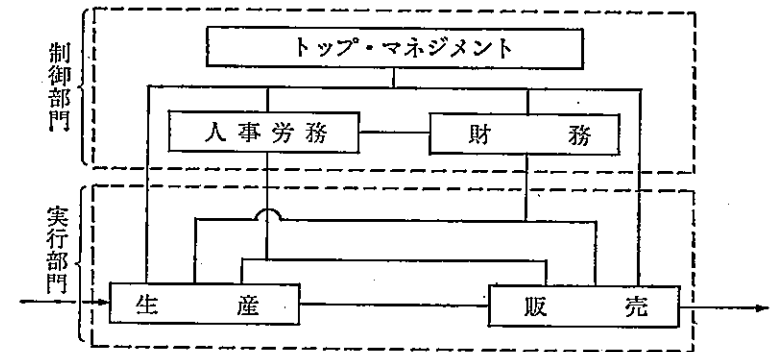
- ① トップマネジメント：システム全体を統合する理念や基本方針、組織づくりなど、戦略的な意思決定にかかわる。いわゆる総務や企画はその下位システムである。
- ② 人事労務管理：これは、制御部門、実行部門双方のヒトの要素をコン

トロールする。

- ③ 生産管理：モノ、サービス、財としての情報についての投入（購買、仕入れ）、変換、加工、生産を担当する。いわゆる研究開発（R&D）もこれに含める。
- ④ 販売管理：生産されたものの保管（在庫管理）や流通、消費者への販売を行なう。
- ⑤ 財務管理：企業システムのカネの位相を取扱うもので、カネの面からシステム全体の制御を行なう。

こうして企業は、トップマネジメントという最高制御部門の下に、人事労務、生産、販売、財務というサブシステムが統合されたものである。そして人事労務、財務は、トップマネジメントにしたがう制御部門であり、生産とマーケティングは実行部門である。この構造を図示すると、第2図の如くである。

第2図 制御部門と実行部門



また、さらにもう一つ、企業を「ホロン」とみる見方が有効となる。つまり、自然や社会の中におけるサブシステムとしての企業の位置づけ、および企業のたえず変動してやまない内部を構成する要素としての、人間の身体や心、モノ、カネ、情報と、企業の全体システムの挙動、生命力、創造性との関係、つまり対マクロ、ミクロの関係をどのように考えるかである。ここで「ホロン」という考え方が意味をもつのである。

ホロン（亜全体 holon）という概念は、最近かなりいろいろなところで使われるようになってきているが、これはもともとアーサー・ケストラーが考え出したものである。つまり「全体」を意味する「ホロス」(holos)と「部分」を表わす接尾辞「オン」(-on)とを結びつけたものである。ケストラー自身の説明を引用してみよう。

ふつうに用いられる場合の「部分」というのは、何か断片的で不完全なもの、それ自体では存在を正当化されないものを意味している。これに対し、「全体」というのは、それ自体で完結したもので、それ以上説明の要のないものと考えられている。しかしこのように絶対的な意味における「全体」とか「部分」というものは、じつはどこにも存在していない。生物の世界にも社会組織の中にも、われわれが見出すのは、ただいに複雑性を増していく一連のレベルの上における中間的な構造すなわち「亜全体」である。それは見方によって、全体の性質も示し、部分の性質も示すのである。……階層の個々のメンバーは、ローマ神話のヤヌスのように、反対に向けた二つの顔をもっているのだ。下のレベルへ向いた顔は、自己完結した全体という顔であり、上を向いて頂端を見ている顔は、依存的な部分という顔である。⁽²⁾（傍点引用者）

このように考えると、企業は、まず、一方で、より広い社会や自然界に対してはその「部分」であり、他方では、企業は、その内部の要素やサブシステムに対しては「全体」であるといえよう。

T・パーソンズが社会システムに関するAGIL図式で述べているように、たとえばサブシステムAの中にまた一段下位のAGILの各システムが含まれる⁽³⁾。企業の場合も同様である。つまり、企業は全体として制御部門と実行部門とに分けられる。そして、おおむね、トップマネジメント、人事労務および財務は制御部門、他の生産とマーケティングは実行部門というように大別できる。ところが、ホロンの見方によると、さらに、各サブシステムの中にまた、制御と実行の小部門が見出される。つまりトップマネジメント、人事労務、財務、生産、販売、というそれぞれのサブシステムに即しても、

制御部門の中に下位実行部門があり、実行部門に下位制御部門が含まれるのである。たとえば、全体としては制御部門の一つたる人事労務にも、さらに内部の制御と実行部門があり、他方、全体としては実行部門たる生産にも、その内部に下位の制御と実行とが区分されるのである。

また、後述するように、トップマネジメント、人事労務、生産、販売、財務等のマネジメントは各々一つのベクトルをなしていて、ホロンであるといえることができる。他方、やがて説明する効率性、安定性、信頼性、創造性のベクトルも同じくそれぞれホロンなのである。

そして、とくに組織開発のうえで重要なことだが、このようなホロンから成り立っている階層秩序（ハイアラーキー）、全体の生命力を考えると、各々のホロン相互がどのように関連し、対応し合って、全体システムの運動をつくり出しているかに着眼することである。つまり、制御と実行部門、トップマネジメント、人事労務、生産、販売、財務、対社会関係などのサブシステムが、それぞれに固有の性質をもちながらも、同時に企業という一つのータル・システムに、いかにして統合されているかである。

しかも、企業生命力の解析をしてみると、これらのベクトルが、企業の発展段階ごとに違った内容と役割、重要性をもってくることがわかる。後述するように、創業期と守成期では、かなり異なるのである。ここにも、企業生命力を解明するため、以下に述べるようなマトリックス分析を適用する意義がある。

〈注〉

- (1) János Kornai, Anti—Equilibrium, 1971. 岩城訳『反均衡の経済学』日経新聞社 1975年、43頁。なお、情報も制御対象となるときには、「情報財」として実行空間の要素となる。たとえばコンピュータ会社の「製品」たるソフト・ウェアは情報財である。そのノウハウをつくる過程で管理部門は「制御情報」によって、「財としての情報」をコントロールする。
- (2) Arthur Koestler, The Ghost in the Machine, 1967. 日高・長野訳『機械の中の幽霊』ベリかん社、70—71頁。なお、組織のホロニックな見方については、H・

サイモン『意思決定の科学』産能大出版、154頁以下を参照。

(3) T・パーソンズ、富永訳『経済と社会』岩波書店、参照。

2. 企業生命力の四評価基準

(1) 効率性、安定性、信頼性および創造性の意味

さて、企業をシステムとみなすとき、その性能ないし生命力は、次の三つの基準によって測定することができる。すなわち、(1)効率性、(2)安定性、(3)信頼性である。この三つの基準は、すべて一般にシステムというものを設計したり評価したりする場合の、最も普通の基準であるといつてよい。しかし筆者は、さらにこの三つの基準に加えて、あるいはむしろそれらの総合として、(4)創造性という基準をとりあげねばならないと考えている。これこそが、企業システムの真の生命力を示すものである。第3図(52頁)は、これらの基準と、マネジメントのプロセスとを組み合わせたマトリックスである。

なぜこのような見方を導入するのか。その理由はこうである。従来、企業の栄枯盛衰を論じたり、それを左右するマネジメントの要点を述べる時、企業活動の効率性の面と、外からの攪乱に強いかどうかという点と、故障の有無と、それぞれ異なる性質が絡み合って作用しているのに、それを明確に分離して論ずることがなかった。それゆえ、企業の生命力を強化するのにどの点に着眼すればよいのかが、必ずしもはっきりしなかったのである。以下各々のベクトルの特性を説明しよう。

さてまず第1に、効率性 (efficiency) とは、次のことを意味する。企業の経営行動には、いろいろな局面があるが、結局、運転コストが安い、つまり能率がよいことである。もちろん、効率性には二つの見方がある。一定の目的が与えられていて、それを達成するのにできるだけコストが少なくすむという場合と、今度はコストが予め一定とされていできるだけ高い目的を実現するという場合とである。船にたとえてみれば、こちらの港を出発して、決められた向こうの港に行き着くのに、時間を含めてどれだけ早くより

安い燃費ですますことができるか、あるいは、一定の燃料と時間が与えられていて、いかに遠くの港まで行くことができるか、という問題である。

このように、効率性の基準は、さしあたり、組織目的の実現とそのコストとの関係のみを考慮するものであって、組織のメンバーの個人としての目標達成もしくは動機 (モチベーション) の充足のいかんは、直接表面には出ない。この点で、バーナードの「有効性」(effectiveness)と、「効率性」(efficiency) という二つの概念は興味深いものであることを指摘しておこう。⁽¹⁾ただ、今はそれには立ち入るまい。

第2に、安定性とはなにか。これも船にたとえれば、航行している船に、横から思わぬ時に思わぬ大波が寄せてきたとき、それによっていったんは傾いた船が、姿勢をもとにもどせるか、どれだけの「復元力」をもっているかということである。

企業にとって環境は、不確実性に満ちている。一般的な経済界の変動とか、個々の取引のさいの予期しない事故に出会う。たとえば、1929年10月24日、ニューヨークのウォール街で突如始まった株価の暴落と銀行倒産、1971年のニクソン・ショック、73年秋のオイル・ショックなどのように、巨大な波がおし寄せる。あるいは、連鎖倒産によって取引先の会社が振出した手形が不渡りになるとか、ことに西欧型労組の場合のように企業を超えた職能別労組があるとき、外からの影響としてストに見舞われるとか、いろいろなケースがあろう。このような、外部環境からの突発的な変化、外乱に出会ったとき、船は、ヨットがそうであるように、重心が低ければ低いだけ、また浸水に対する防護策が万全であればあるだけ、復元し姿勢を立て直して進むことができる。

ただし、注意しなければならないことは、この安定性という特質は、しばしば効率性と両立しないことである。安定性を増大させる方法のいかんによっては、効率性が低下する場合がある。

では第3に、信頼性 (credibility) とはどういう意味か。これは、端的にいえば、故障しないことである。いかに効率性が高く燃費が安いといっても、

あるいはまた重心が低く安定性が高いといっても、システム内部で故障が発生しやすいのでは、船は安全ではなく、長期的な立場からみると信頼するに足りない。この信頼性を左右する要因には、さまざまなものが考えられるが、最も解りやすい例は、電池の直列と並列結合の違いであろう。つまり、バイパスのそなわっている並列式のほうが、たった一本の線しかない直列式よりも、全体としての故障確率は明らかに低い。このような物の考え方は、宇宙船の設計などにおいては、必須のものである。

しかし、この信頼性もまた、先に述べた効率性および安定性と矛盾することがある。いくら事故発生率を下げればよいといっても、物には適正度というものがある。余りにも数多くの電池を並列に結合しておくと、コストがかかりすぎよう。これだけに経営資源をあまり大量に投入しすぎると、他方の効率性や安定性を高めるほうに資源を回せなくなるからだ。

では、第4に創造性 (creativity) とはなにか。創造性とは、従来この世界に存在しなかった物事を全く新たに創り出すことである。これまで述べてきたような効率性、安定性、信頼性という基準は、それぞれに意味があり必要でもある。しかしながら、ことに長期にわたる企業の生命力を解明するには、それだけでは十分ではない。企業体の栄枯盛衰を究極的に決定するのは、創造性なのである。

例によって船のたとえをとろう。すでに述べた効率性、安定性および信頼性においては、出港する港と航路と目指すべき港は知られており、いかにより速くより低コストで(効率性)、いかにして途中の大波に打克ち(安定性)、いかにして故障せず必ず目的地にたどりつくか(信頼性)、ということが課題である。

ところが創造性が問われる場合は、出発する港も、途中の航路も、使用する船舶も、そして到着すべき向こうの港も、ことごとく新しい別のものとなるので、これまでに全く試みたことのない航海を行なうことを意味する。はじめに述べたように、企業は目的追求型のサイバネティック・システムであるが、その特質が最も本格的に現れるのはまさにこの創造性が問われる世界

なのである。

〈注〉

- (1) バーナードの定義によれば、ある個人の行動において、「ある特定の期待された目的」が実現されたとき、その行為は effective であるという。しかしそのとき、求められていなかったのに得られるところのさまざまな帰結が、期待されていた目的の実現よりも重要なものであるとき、その行為は inefficient であるという。それらの帰結がとるに足りず、重要なものでないときは、efficient だという。こうしたバーナードの effectiveness と efficiency の概念は、多くの人びとの頭を悩ますに足るだけ、不明確のように見える。しかし、effectiveness は組織目的の実現度、efficiency は組織メンバーの個人的目的の実現度、に関する概念であるという使い方をすまえば、バーナードが、ある個人の行動において(正確には精神内容も考慮に入れてみる「行為」の用語がよからう)、このような概念規定をしていることに注意すべきだろう。C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, p.19. 詳しい検討は他日を期したい。

(2) トップマネジメントと効率性、安定性、信頼性

このようなシステムの評価ベクトルを、企業のトップマネジメントに適用してみると、どのようになるのであろうか。そこで、第3図を参照していただきたい。

第3図のマトリックスは、効率性、安定性、信頼性、創造性などの各項目の下に、環境、理念、……、人事労務、財務、等々にわたる縦のベクトルと、また人事労務や財務などの項目の下に効率性、安定性、……、創造性にいたる横のベクトルとが組み合わされたものである。これによって、企業のマネジメント活動のチェックポイントも明らかになるしくみになっている。この項では、まずこの図の環境から組織づくりまでをとりあげて、効率性、安定性、信頼性のベクトルの内容を説明しよう。ただし、創造性のベクトルは次節で検討する。

まず第1に効率性のベクトルについて考えるときは、環境条件は一定とす

第3図 企業能力(生命力)のマトリックス

システムの評価		マネジメントプロセス		環境		創造性	
効率性(能率)		安定性(復元力)		信頼性(無故障)		歴史・構造的変化への対応	
所与・不変		外乱・急変		全天候変化			
環境	理念	良品 低コスト	安定的供給(堅) 安定価格	特長性 事業の永続性	万人育成 人間としての品性完成 幸福、事業の永続発展 三方よし、社会公共性の実現		
	戦略 (リーダーシップ)	少数事業 果敢	時代即応 機敏・臨機応変	多角化、代替案 一貫した原理 情報力	伝導性とフロンティア開拓 天/地/利/人/和/一貫ス 最高品性(情報力・洞察力・ 先見力・慈悲心)		
組織	職務	集権型 直列、単層 意思疎通良し	精神的集中(部員制) 分散型組織(自治制) 弾力性・反応力	精神的集中(部員制) 並列システム(自治制) 親生力・代替力	神意実現の自治制 (公式組織、非公式組織) 積極的な組織変革・開発 (マトリックス型など) 組織性格の向上		
	人	少数精鋭 能力主義	団結・協和 変化対応力 劣個員排除調整能力	多様な人材 純粋力+特長力	人間教育(含経営者) 個性資本の充実 ノワハワ全貌、仕事能力		
部門管理行動(マネジメント)	生産技術開発	少品種大産生産 生産効率(資費・エネ) 原単位低下	原材料調達力 自主技術 外部技術導入力	複数製品 代替技術力 品質管理(TQC)	イノベーション能力 (技術導入力含む) 新生産物、新資源 新生産方法の開拓		
	マーケティング	単一大市场 販売コスト切下	堅実な取引先 礼節調音力	複数市場、取引先 納期、確実な方法	新販路 新情報		
社会向責任	財務管理	資本利益率 資本回転率 労働生産性	自己資本比率 固定比率 流動比率 当座比率	正味資本力(担保力) 資産三分法 金融節の信用力	総合資本力		
	環境	現存ニーズに対応 省資源・省エネ 社会的費用小	短期的社会的ニーズの変化 に即応	相報公認等負担 社会的コストの低減 社会からの信用	社会のニーズの創造 すぐれた社会の創造 国際性		

る。環境変化のある場合は、あとで述べるように、とくに安定性が問題となるケースだからである。そこで、経営理念は、社会の現在のニーズに適合する良品質の財貨サービスを、より安価に供給することに定められよう。そのために、事業の戦略的分野(ドメイン)は多岐にわたらず、少数に限定し、いわゆる少品種専門業が望ましく、全力をそこに集中することが良策とされる。そしてトップマネジメントの最も重要な役割である意思決定は、敏速果断でなければならない。それゆえ、リーダーシップは、どちらかというワンマン型、ないし指令型が多かるう。

これを、次の安定性基準の考え方と比較してみよう。外部からのショックに強いかどうかという安定性が求められるのは、変化する環境、いわば乱気流に突入する場合である。そこで、経営理念は、社会の変化するニーズに対応した財やサービスを安定価格で安定数量を供給することになる。品不足とか過剰生産に陥らないように、供給の弾力性が要求される。それゆえ、戦略分野は極めて状況即応型であり、意思決定は臨機応変かつ機敏でなくてはならない。

第2に、企業の信頼性を高めるには、何が必要となるか。この場合には、環境条件の変化について、単に急変するというだけでなく、全天候型の変化を予想しなければならない。いわば、不確実性の世界である。

そのような状況の中で、経営理念は、企業の持続性と永続性に求められよう。いいかえれば、途中で故障することなく、しぶとく、必ず目的を実現することである。そのためには、企業の戦略分野は、複数の代替案を含んだ多様化を必要とする。そしてすぐれた意思決定のために、まず外部環境について360度のレーダーをそなえ十分な情報力を持ち、さらに、企業システム内部に関する情報を、ヒト、モノ、カネ、等についての的確にキャッチし、しかもコミュニケーションに関する部門間のギャップやコンフリクトが起らないように、情報のチャンネルをよく通じていなければならない。日本の稟議制は、その一つの工夫でもあろう。

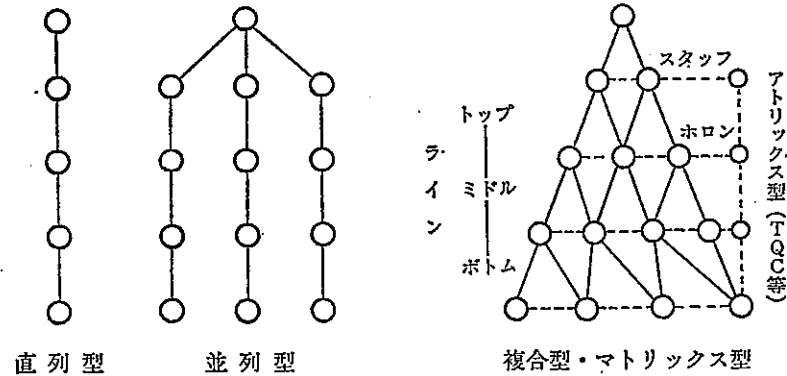
また企業間、業界での意思決定の方法も重要である。それは、談合とかそ

の他の不公正な形でなく、フェアな原理にのっとって行なわれなければならない。それによって、企業は内外の「信用」を得ることができるのである。

次に、このような効率性、安定性および信頼性が、それぞれ、企業システムの組織構造のつくり方において、どのように現れてくるか。

組織とは、企業システムのひとつのサブシステムであり、地位と役割のハイパーキーであるが、ここではとくに情報の流れつまりコミュニケーションの構造について考える。また、組織には公式組織（フォーマル・ストラクチャー）

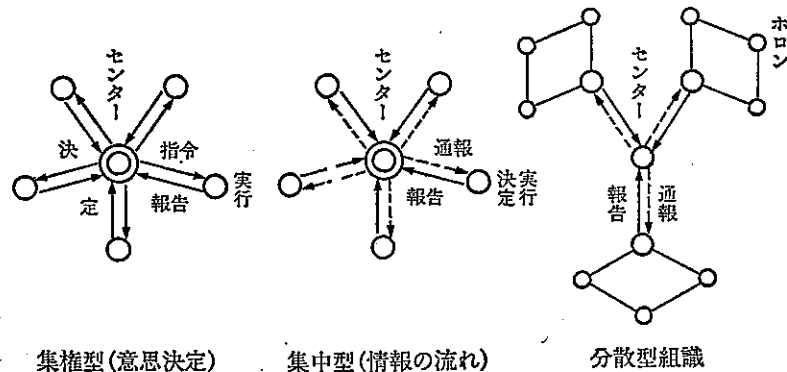
第4図 組織の諸類型



直列型

並列型

複合型・マトリックス型



集権型(意思決定)

集中型(情報の流れ)

分散型組織

チャー）と非公式組織（インフォーマル・ストラクチャー）とが区分され、両次元ともにそれぞれ重要な意味をもつ。

まず効率性の原理を強調した組織づくりはどうなるか。それは、集権型の傾向をもち、トップと末端とをつなぐ組織の階層は、トップからボトムのレベルまでの間があまり多層とならず、できるだけ直列で単層に近く、横よりもまず上下の意思のコミュニケーションの良好な組織が構想される。わかりやすくいえば、「ハンコ」の数の少なくてすむ組織である。

これに対し、外乱に対する安定性つまり復元力を強調した組織づくりはどのような特徴をもつか。それは、外乱による組織の各部分間の乱れやゆるみや分裂に対応しなければならないから、なによりもメンバーの精神的統合性、凝集性、共感性、忠誠心、団結力などが強くなければなるまい。これを「精神的集中」と名づけよう。しかも、両側もしくは一方の側に補助舟をそなえたカヌーが打ち寄せる波に抵抗力が強いように、組織も外乱のショックを分散させ吸収するシステムをビルトインしていなければならない。このような工夫を「分散型組織」と呼ぼう。独立換算制にもとづく複数の事業部制を組み込んだ企業システムは、全体が精神的によく統合されている場合には高い団結力をそなえ、重心が低く安定し、外乱に対する抵抗力、復元力が強いといえよう。この場合、各々の事業部は「ホロン」としての役割をはたしているわけである。

このように、精神的集中と分散型組織とをもつことは、「郡県制」と「封建制」あるいは「自治制」を同時に組み合わせ、両者のメリットを兼備することに等しい。⁽¹⁾ 郡県制とは、もともと古くからある政治の概念であって、全国を地方に分割し、中央から派遣された役人が中央の指令にもとづいてそこを治めるという中央集権的システムである。それに対し、封建制は、ヨーロッパの形態でいえば、それぞれの独立の封土をもった領主（騎士）が、軍事奉仕と貢納について国王と契約を交わし、自己の保存を図ろうとするものである。英国では1066年のウィリアム一世のいわゆるノルマン・コンクエストによって成立した。これは、中央に対しては、分権的自治制であった。

さきに述べた精神的集中とは、システムの各部分の相対的自治制つまり分散型組織をもとにして、組織内の人間関係、コミュニケーションの面では中央に集中することである。これは単

第5図 情報の流れと意思決定の型

流れ \ 決定	集 権	分 散
集 中	○	○
分 散	×	○

(注) ○印は可能、×は不可能な組合せ。

なる集権とは異なる。集権一分権は意思決定の次元の類型であり、完全な集権は中央がすべてを決定することである。他方、集中一分散は情報の流れ、つまりコミュニケーションの型であり、完全な集中とは部分や末端からの情報がすべて中央に集まり、中央を経由して他の部分や末端に伝わることである。外乱に強い組織は、すべての外部情報、内部情報がセンターに集中され、センターが情勢判断ができ、しかも同時に、それぞれの半独立的な自治的部分がそれぞれの部署に応じて意思決定を行ない、中央は全体にかかわる事項だけを決定するものである。

そこで、さらに信頼性が高く故障しない組織づくりまではあと一歩である。信頼性を高める組織づくりとは、並列制を組み込んだものである。すでに述べたように、戦略において多品種の製品、生産物からなる代替的分野を含むから、組織もそれに対応して、一つの部分が故障しても他がとって代る代替性と蘇生力をビルトインしたシステムである。安定性は反応力に、信頼性は代替力と蘇生力にかかわりをもつわけである。これは、金融資本を中心とした企業グループとか、コングロマリット、分社制、あるいは共同組合や事業組合システムとの結合など、いろいろな形態が考えられよう。また、このように分権型のものでなくて単一の組織の場合でも、内部の構造とそれに対応する人材配置やコミュニケーションのあり方によって、一ヶ所の故障を容易に修復して企業システム全体の生命力を保持することは可能である。その点に関して、「精神的集中」のもつ意味は重大である。

〈注〉

- (1) 広池千九郎は、主として国政のシステムを念頭に置きながら、郡県制と封建制との対比を試みている。『広池千九郎モラロジー選集』第3巻、152、162、166頁参照。封建制をもった国は、ゆがんだ形ではあれ、分権的自治制を経験したわけで、それが地方色豊かな国民文化を育んだことは、日本や西ヨーロッパをみると明らかであり、それがまた、近代工業化にも役立った。
- (2) 集権と分権、集中と分散については、例えば、『経済体制』岩波現代経済学講座第10巻、サイモン、前掲『意思決定の理論』などを参照。
- (3) マネジメント各部門の効率性、安定性、信頼性

これまではもっぱら、企業システムのトップマネジメントに関する事項、つまり理念、意思決定、組織づくりについて考察してきたが、次に、マネジメントの下位システムたるヒト、モノ、カネ等々の各部門について検討しよう。もちろん、この項では、効率性、安定性、信頼性のみの観点から検討するので、すでに述べたようにこれだけでは不十分であり、次節の創造性の立場からの考察をまっけて、十全となることは忘れてはならない。

再び、前掲第3図をみていただきたい。まず第1に、人事労務管理のベクトルについてはどうであろうか。一般に、人事労務管理の課題は、人材の雇用、教育、配置、作業環境、モチベーション、報酬・福利厚生、労使関係、等々にわたる。そしてヒトのシステムを統合し指導していくリーダーシップ機能の在り方も問われよう。さて、効率性の観点からみれば、所与の目指すべき組織目的のために、いかに少数精鋭の人材をもって能力主義にもとづく管理を行なうかである。それによって、なによりも、一人当たり付加価値を高めることがねらいとなるのである。しかし安定性の観点からすれば、それよりも、外部環境の急変に対応して行く能力、つまり、対外情報力と、内部の団結力、協調性や和、忠誠心などの性質を重視した教育、能力開発が必要とされよう。しかしさらに企業の信頼性を高め、企業行動の内部から故障が起きないようにするには、人材の代替性を高め、多様な人材もしくは多能型の

人材をそろえ、統率力と組織としての持続力、ねばり強さを強化することが要点となる。

第2に、生産管理についてみよう。第3図に示したように、まず、効率性の観点からは、なによりも所与の技術体系の下で物的生産性を高めること、換言すれば、生産物単位当りの物財使用量つまり原単位を切下げ、省資源、省エネを実現することであり、それに対応して少品種大量生産のシステムが選択される。しかし、企業の安定性つまり外からの変化に対する復元力の観点からすれば、原材料の自主調達力と自主技術力を高めることが不可欠となる。さらに、信頼性を増大させる方法として、複数の製品、複数の代替的技術をもつことが必要である。モノに文化・情報を体化した製品の多品種少量生産も、この方向である。製品の信頼度を高める品質管理(QC)もますます重要となろう。

ここで、生産に関する興味深い一つのポイントを述べておこう。それは、サイモンやケストラーも言及していることだが、「部品の標準化」、つまり「ホロン」の原理の活用ということである。⁽¹⁾複雑多様な全体を効率的、安定的に、かつ高い信頼性をもってつくり上げるには、部品を標準化し、それをまた適度にセットにして小さい「ホロン」をつくり、それをいくつも合わせて全体に到るという方法をとるのである。ウェーバーが論じたように、西洋のクラシック音楽がわずかの数の基本的な音で、あれほど多様な曲を生んでいるのは、単位となる音の標準化においてすぐれているからだともいわれる。

それでは第3に、マーケティングのベクトルに関してはどうであろうか。マーケティングは、伝統的な観念としては、生産物を消費者・需要者に供給する機能に外ならない。それは、まずさしあたり効率性の立場からは、大量販売、マスセール、少品種大量販売の戦略となろう。これは市場が拡大する成長経済に適合する。しかし企業の安定性を強化するには、堅実な取引先をもつことに努力し、弾力的な在庫調整力をそなえることである。さらに、信頼性を高めるためには、やはり代替性の原理にもとづいて、複数の市場、複数の取引先を用意し、かつ販売方法に確実性をもたせなくてはならない。古

来、正札、現金主義といった原則が老舗商法の一つとして尊重されてきたというも、信頼性を強調した思想の表われというべきだろう。

第4に、財務管理のベクトルは、どうか。これは第1図のカネのシステムのマネジメントに外ならないが、ここでは、いわゆる財務比率についてだけみてみよう。経営分析において、定量的なデータが最も入手しやすいのはこの部門である。各種の財務比率は企業行動の状態を把握する最も有効な指標とされることが多かったが、ことに注意すべきことは、それぞれの比率は相互に矛盾、対立した動きをするものもあるという事実である。⁽²⁾

まず企業システムの効率性をみるためには、先に第1図に示したGとG'との関係について、たとえば、次のようないくつかの比率が重要となる。

$$(i) \text{ 資本利益率} = \frac{\text{経常利益率}}{\text{総資本}} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

$$(ii) \text{ 資本回転率} = \frac{\text{年間売上高}}{\text{総投下資本}}$$

(iii) 労働の付加価値生産性

つぎに、企業の安定性と財務比率との関係を示す重要な指標としては、

$$(i) \text{ 自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$$

これは、企業の支払能力に関係している。経常利益率や流動比率とも正の相関がある。

$$(ii) \text{ 固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$$

この比率が余り大きくなりすぎると、自己資本の不足か、固定資本の過大投資があることを物語る。

$$(iii) \text{ 流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$$

$$(iv) \text{ 当座比率} = \frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}}$$

しかし、信頼性という点からみると、正味の資産力が問われる。含み資産、資産の三分法、金融機関からの信用度など、持続的な資金調達力の問題であ

る。

最後に、企業と社会との関係のベクトルは、前掲第4図に示したように、さまざまな社会的責任をはたすことである。まず、効率性の観点では、社会のニーズに対応し、省資源、省エネ、公害などの社会的費用を小さくすることである。また、安定性、信頼性については、社会への公課負担能力を高め、社会的ルールや公平性に適合し、社会的な信用を獲得し保持することである。ことに、社会からの心理的評価を高めることは、社会のサブシステムたる企業の死命を制する重要事となる。

しかしながら、企業システムのヒト、モノ、カネ、等々のサブシステムのマネジメントについての、以上のような効率性、安定性、信頼性の基準は、それだけではなお不十分である。さらに、創造性の観点からするもう一步進んだ見方が必要なのである。次節でそれを試みよう。

〈注〉

- (1) A・ケストラー、前掲『機械の中の幽霊』およびサイモン『意思決定の科学』参照。身のまわりの衣食住の世界には、部品の標準化によって再びイノベーションをむかえるであろう分野が沢山ある。
- (2) 財務分析については、いろいろな観点からアプローチができるが、中谷道達『企業診断の手ほどき』、三銀経営センター編『企業調査入門』、いずれも日経文庫、参照。重要なことは、それぞれの指標相互間の連動関係や対立関係、時間的な動向である。財務管理はカネのシステムを通じてヒト、モノ、情報という企業の他のサブシステムを制御することである。しかし、国民経済の場合のマネー・フローが必ずしも経済全体の姿を表現しきれないのと同じように、財務管理も万能ではない。

3. 企業生命力と創造性

(1) トップマネジメントと創造性

以上に説明した効率性、安定性、信頼性の三つのベクトルは、それなりの意義をもっているが、それだけでは不十分である。特に長期間にわたる企業生命力を根本的に左右するのは、創造性なのである。そこで、他の基準について検討したのと同様に、創造性の観点から、企業システムのマネジメントの各段階について考察しよう。本項では、まず環境、理念、意思決定、組織づくりまでの段階をとりあげる。

第6図 企業の生命力と創造性のベクトル

第1は環境変化である。これは第6図のマトリックス図式に抽出して示してあるように、環境が単に短期的に変化するというだけでなく、歴史的、構造的に変化することを前提とする。

たとえば、日本においては昭和30年代、石油エネルギー革命の訪れる以前と以後とは、工業をはじめ、あらゆる産業分野と、日常生活のすみずみにわたる全構造とが、根本から激しく変化した。自動車の普及が道路を伸ばし幅を拡げ、家庭は石油による火力発電の電気を使用する家電製品で埋まり、衣類も新建材もことごとくが、直接間接、石油という「過去の太陽」

システムの評価		創造性	
		プロセス	環境
理	念	環	歴史的・構造的変化への対応
		境	万有生成化育 人間としての品性完成 幸福、事業の永続 三方よし、社会公共性の実現
戦	略	分 野 意志決定 (リーダーシップ)	伝統性とフロンティア開拓 天ノ時、地ノ利、人ノ和ト 一貫ス 最高品性
			組
部 門 管 理 行 動 (マ ネ ジ メ ン ト)	人 事 労 務	人間教育(含経営者) {品性資本の充実 ノウハウ全般、仕事能力	
	生 産 技 術 開 発	イノベーション能力 (技術導入力含む) 新生産物、新資源 新生産方法の開拓	
	マ ー ケ テ ィ ン グ	新販路 新情報	
	財 務 管 理	総合資本力	
	社 会 的 責 任	社会のニーズの創造 すぐれた社会の創造 国際性	

から合成されることになった。

交通システムの発達にともなう人々の社会移動の活性化は、家族の在り方や、したがってまた企業の転勤その他の人事管理システムに対して、巨大なインパクトを与えつつある。子供数の多い多産時代の人間と、兄弟姉妹の少ない少産時代の人間とでは、企業の人事労務管理の在り方も変わってこよう。子供のときの育ち方や人間関係が違うので、大人になっての振舞い方が変わるからだ。また、「新産業革命」にともなう人びとの価値観の大転換は、企業が供給すべき財貨サービス、情報へのニーズを全く一新する。かくて、企業をとりまく環境の特性について「不確実性」が叫ばれ、企業は不断に「臨時的決断」をせまられ、それゆえ経営戦略論として、さまざまな環境適応 (contingency) 理論が脚光を浴びてくるのである。

しかし、創造性という観点からみると、企業行動は、一般にいわれている「環境適応」にとどまらない。それは、適応プラス創造、つまり「創造的適応」を遂行するものである。これが、「自己組織系」であり目的追求型システムであるものの、本質的な特性である。現象学の考えやエコロジーの教えるところと同じく、あるオープン・システム (主体、生物、組織など) は、自己の生存にとって有意味な世界を「指向」する。この「世界」を経営学では、「タスク環境」と呼ぶ。画定されたタスク環境は、より一般的な環境の原因 (地、フィールド) の中に、企業という自己組織系が自らのために描く地図によって表わされる。それは、適応しつつ創造するものである。

J・K・ガルブレイスは、『新産業国家』において、テクノストラクチャーの支配する大企業体制になると、企業は、市場を、はては国家をも、支配する傾向が出てくると述べたが、大企業のみではない。すべて企業行動は、多かれ少なかれ、環境に適応するだけでなく、環境を創造するのである。いわゆる「すきま」を狙うベンチャー・ビジネスなども含めて、創造的企業は、イノベーションを行なって、社会の潜在的ニーズを開拓し、開発し、新しい社会の形成に参画する。

アンゾフなどもいうように、この企業にとっての環境は、企業という主体

の側のもっている価値観のフィルターを通して光があてられる「指向空間」なのである。ウシなどの草食動物とライオンのような肉食動物とでは生態系の中での「エサ」の世界が違うように、企業も生産物の種類によって、経済世界の中での活動空間が異なってくるのである。では、その価値観とはなにか。それが企業の経営理念である。

創造性の立場から考えると、この企業の経営理念は、良品の低廉、大量、安定供給、といった内容にとどまらない。この点で、以下、筆者は広池千九郎によって提示されているところの物の見方をとり入れて検討してみたい。⁽²⁾

第1に、創造性の観点からみた経営理念は、最も包括的、抽象的には、次のような構造をもつことになろう。

- (イ) 万有の生成と化育、つまり人間とモノの本来の徳 (可能性、アレター) の実現への参入
- (ロ) それを実行しうる企業能力の根本となる人間の能力開発 (品性の完成という)
- (ハ) それにもとづく人間の幸福の実現と、それを支える事業の永続性
- (ニ) このような価値観を社会のすべての人びとに普及し、経済の発展と社会の調和とを達成する社会的公共性 (三方善)

企業という一つの社会組織は、財貨サービス、情報の生産と供給とを通して人間の生存、発達に貢献する。しかし企業は、社会の資源を大量に使用し、直接間接、人間に巨大なインパクトを与える。企業はそれゆえ、人間、社会、自然について、草木に到るまで、万物の徳を実現する営みに貢献しなければならない。それが万有の生成化育である。企業に参加する一人ひとりの人間もまた、人間性を向上させ、人間としての品性の向上を目指す。ことに「文明後の社会」(ボールディング)に入り、情報技術革命、ライフサイエンスとバイオテクノロジーなどの新しい科学技術の波が訪れつつあり、また人間の労働や職業の意味が変化しつつある今日、それに対応できず働く人間を疎外する企業は、もはや存続できなくなるだろう。このような文明史的な転換期に直面して、人間の幸福の創造に参画することこそ、企業の真の創造的理

念である。

それでは、第2に、戦略分野と意思決定についてはどうであろうか。

まず戦略分野には、一方で歴史を通じて安定もしくはゆっくりと変化していく伝統性の世界と、他方、全く新しく出現するフロンティアの世界と、二つの対極が存在する。しかし創造的思考においては、どちらか一方だけに拘束された発想法はとらない。世の中では新旧ともにいろいろなものが、いろいろな取り合わせで需要される。この点は、のちに生産のイノベーションの項でも考えてみよう。

また、意思決定は、創造的企業の最も苦慮するところであり、経営戦略の要諦である。再び、広池千九郎の表現をかりれば、

- (イ) 事ヲ謀ルハ人ニ在リ、事ヲ為スハ天ニ在リ
- (ロ) 天ノ時、地ノ利、人ノ和ト一貫ス
- (ハ) 天命ニ従ッテ人事ヲ尽ス

ともいわれ、「純粹他力ノ中ノ自力」という根本精神でリーダーシップを発揮することが、トップの使命であり役割であろう。創造型リーダーシップの意思決定は、いうまでもなく、一方で全員参加型、つまり先に述べた精神的集中制にもとづき、他方同時に、トップの責任にもとづく慎重かつ果敢な決定である。

この意思決定は、企業の情報のシステムとも深いかわりをもっている。それを左右するのが組織づくりである。そこで、一般には「組織は戦略に従う」といわれるが、むしろ「理念と戦略」に従うのである。

再び広池千九郎の思想に依拠すれば、「神意実現の自治制」という根本の精神（理念）が注目される。そして、公式組織、非公式組織ともに具体的形態は全く柔軟で、臨機応変、積極的な組織変革を遂行していくことになる。要は、人間の能力開発とイノベーションとを両立させるような参画型の組織づくりであって、そのためにすでに前節で述べた効率性、安定性、信頼性を高める組織原則、つまり精神的集中と分散型組織とを組み合わせることである。その点、いわゆる「マトリックス組織」のアプローチは、ライン中心の公式

組織における硬直性と部門間コンフリクトの解決策として、評価すべきものをもっている。

さらに、今後組織開発は、組織の精神的位相、ことに「深層心理」のレベルに光をあてるべきであろう。一時、人間の心情的側面を重視しすぎるといふ人間関係学派の偏向もあったが、インフォーマル・ストラクチャーの重要性は、新しい意味で、組織性格、組織風土、組織文化などとして、再び注目されてきている。筆者は、ここに組織開発とリーダーシップ論のフロンティアの一つがあると思う。ウェーバーのカリスマ論なども創造性の観点から検討し直されよう。

〈注〉

- (1) 環境への適応と環境の創造については加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房、49頁以下を参照。また★アンゾフは「環境の乱気流モデル」を示している。H・I・アンゾフ、中村元一訳『戦略経営論』産能大出版。いずれも、ガルブレイスのいわゆる「不確実性の時代」の事態を反映している。
- (2) 広池千九郎の提唱に始まる「モラロジー」は、ソクラテス、釈迦、孔子、キリスト、日本古典における「道德系統」に一貫する愛と慈悲の「生命哲学」、換言すれば万有の生成化育の教えに着眼したものである。『道德科学の論文』参照。その現代化された新しい要点解説は『モラロジー概説』（1982年刊）にみられる。歴史上、そして今日のすぐれた経営者の多くは、共通した生命哲学を秘めている。淡沢栄一翁などは、その典型であろう。
- (3) 組織風土、組織文化、組織性格といった新しい問題設定と研究の潮流については、中野千秋氏（慶大大学院、モラロジー研究所）の教示によるところが大きい。記して感謝する。なお、第二次大戦前、独特の創造的組織であった旧「理研」の大河内正俊の行なったことは、大変示唆に富む。飯沼和正「創造性を育てた組織と理念」『技術と経済』、1982年、9号参照。

(2) マネジメント各部門と創造性

つぎに、マネジメントの各論、つまり人事労務、生産、販売、財務、等々と創造性との関連についてみよう。すなわち、すでにみた効率性、安定性、

信頼性の観点からする場合と、どのように違ってくるかである。

まず第1に、人事労務管理の主眼は、創造性の立場からは、人間としての全体的な能力開発を目指すことである。つまり、教育は単に専門的な技能や技術の面の教育だけでなく、したがってまた人間の評価も単に所与の仕事の能力のみに着眼する「能力主義」ではない。たしかに、一面で企業システムはアソシエーションであり、ゲゼルシャフトであって、仕事能力を売買する契約によって形成される。しかし働く人間は、企業人であると共に、同時に家庭人でもあり社会人でもある。ゆえに、創造性の観点からすれば、企業人、職業人としての能力開発と能力評価が、すなわちまた家庭人、社会人としての豊かな人格の向上につながるものであることが望まれる。企業での生活は、単に、生活の糧をえるための手段として、「身を切り売りする」という「疎外」された生活であってはなるまい。仕事能力の向上と、人間としての社会性、共感性、人格性もしくは品性向上とは、生涯教育の課題として、調和しなければならない。

このことをふまえたうえで、ことに、いわゆる現代の新産業革命の進行、低成長やゼロサム社会の中では、仕事人、企業人としても新しい人材育成への視点が求められよう。それは、

- (イ) 価値観の変化に対応できる人材開発
- (ロ) 新たな技術革新に対応しうる人材開発
- (ハ) プロとして仕事ができるだけでなく、人間として信用されうる人材開発
- (ニ) 高齢化世代と女性労働力の開発活用

などである。仕事人、職業人としては、専門人でありながら分業によって奇型化されないいわゆる「多能型人間」もしくは「複能型人間」が求められるのである。

こうした動向を念頭におくと、人事考課においても、先に述べたように単なる能力主義は成立しない。また他方、非能力主義の一つである年功序列主義も変化しよう。非能力主義にもさまざまな行き方が考案され、ポストと報酬とは必ずしも直接関係ないことになろう。「能力に応じて働き、必要に応

じて受取る」というのは、応報的正義もしくは配分的正義さえも超えようとするところの標語であるが、現代の福祉社会では、公共消費部門の拡大にみられる如く、このように貢献の面と享受（報酬）の面とをある程度分けて考えることになってきている。企業社会も、半ばゲゼルシャフトだとはいえ、単なる能力主義を超えるというこの社会の動向の影響を免れない。そもそも、人間の異なる種類の能力を、共通の一本の物差だけで測定することには無理がある。ましてや創造型の活動の場合は、出来高や仕事量は単純に測定できないものである。

では第2に、生産については創造性はどのように考えられようか。効率性、安定性、信頼性の観点よりも、創造性の場合にはいっそう、生産における企業の生命力はまさにイノベーション能力が強調されることに外ならない。

イノベーションとは、J・A・シュムペーターによれば、物事の「新しいやり方」ということであり、「創造的破壊」とか「革新」、「新結合」ともいわれる。それは五つの内容をもつ。すなわち、新しい生産物の開発、新しい資源の開発と利用、新しい生産方法の工夫、新しい市場の開拓、および新しい経済組織の開発・創造である。

このうち、組織のイノベーションについては、前項ですでに述べた。生産においては、新生産物、新生産方法、新資源が関係する。また、新しいニーズに応ずる新市場の創造は、生産のイノベーションと不可分に結びついているので、これらは同時に考察されねばならない。

しかし筆者は、今日のイノベーションを理解するにあたっては、右のシュムペーターの概念では不十分だと思う。現代は、脱工業社会(D・ベル)、文明後の社会(K・E・ポールディング)、第三の波(A・トフラー)などといわれて、文明、生活、価値観が大きく変わってきている。ゆえに、イノベーションについても、次の三つの位相が一体となって起きているのである。

- (1) モノ技術の革新
- (2) 人間関係のパターン、小さくは企業の内部組織の革新、広くは流通機構、社会組織の変化

(3) 人間の精神の革新、更生（生まれ更り）

そして、これらすべてを合体した「生活のイノベーション」が現在、進行しつつある。⁽²⁾

人々のニーズは、モノの使用価値とサービスの価値に加えて、情報価値を求めてきており、経済のサービス化、情報化あるいは感覚化が強調されている。例えば、文房具の一つたるペンは、それ自体の性能の優秀さはもちろんのことだが、それが服装のファッションとマッチするかどうか、さらに部屋のインテリアと融合合うかどうかなど、互いに関連し合った生活全体のワンセットの中でいわば「システム価値」を問われるのである。

あるいは、今日の日本人の消費指向の一つとして、次のような五つの神話をあげる人もある。⁽³⁾

- (イ) 職人性の神話：人間の最高のぜいたくは他人のサービスを消費することにあるともいわれるように、丹精こめた手づくりの味は、便利さと快適さの時代にも、忘れられない。
- (ロ) 舶来性の神話：日本人の、とくに西欧崇拜の産物で、高級もののイメージは、今なお西欧が独占している。旅愁のイメージもこれに加わろう。
- (ハ) 誕生性の神話：オリジナリティへの憧れもしくは故郷指向である。母なるものへの憧れ、子供時代への郷愁などである。
- (ニ) 不安の神話：人間はだれでも、心の深い底に不安をもっている。病気、死、変化、別れ、等々である。これから逃れたいということは、永遠の願いでもある。
- (ホ) ウラの神話：反世界というものがある。つまり、世の常識となっているものや表面に出ているものの裏に、別のニーズがある。たとえば、オムツは乳児がつけるものとは限らず、高齢化社会になるとますます、老人用も必要となるなどである。

これはほんの一例にすぎないが、今日の脱工業社会、文化の時代、モノ離れの時代のイノベーションは、伝統的なものや物的なものがすべてなくなるといったことではない。「新結合」といわれるように、伝統的なものや物的

なものが、新しく生まれたものと関連し結合し合って、新しい「意味」を創造するのである。たとえばAT（代替技術、もう一つの技術、alternative technology）がある。一例として、太陽エネルギーの直接利用システムは、最も新しい技術でもって、最も古くからあるエネルギーを、再び利用せんとする試みである。

そこで、大切なことは、未知なるものに向かって進むときに、心を閉ざさない精神である。われわれ人間は、どうしても既存のもの、既存の思考方法、既存の生活に安住したいものでもある。そうであるだけに、リーダーシップ、組織づくり、人事労務管理、生産やマーケティング、財務管理など、マネジメントのあらゆる局面が、人間の精神力を開発し、イノベーションを可能とする企業風土を形成するように統合されていなければならない。こうした点については、メイヨー、マズロー、ハーズバーグ、マグレガー、バジール、等々の人びとの見解がこれまでとりあげられてきたところである。

ことに、人間の能力開発について、最近流行の脳生理学や人間性心理学などの成果が蓄積されてくれば、人間の見方もマネジメントの考え方も方法も、大幅に変わるだろう。情報処理革命、ロボット革命と結びついて、いわゆる右脳型人間と左脳型人間をどのように配置すればよいかなど、企業のヒト・システムの在り方が革新されるかもしれない。これは、OAやFAと相俟って、N・ウィナーが述べたように「人間を人間らしく活用する」ことである。

この点、筆者は、もう一つ、次のことを強調したい。一般に、時代が変化するときには、往々にして新しい世代、若い世代のみが創造性をもつといわれがちであり、年齢を加えるにつれて「創造性」は涸れてくるとされる。しかし、高齢化社会への移行、また女性の能力の活性化にともない、ある日こつ然と60歳台の人がすばらしい絵を描き始めるとか、さまざまな形で、今日までの工業化社会の常識を超える現象が生まれてきている。全ての世代が、また男性も女性も、多彩な創造を開始する隠れた才をそなえているのである。いまや、モノ技術の世界の創造性のみにかぎらず、それを含みながらさ

らに多様な世界での創造性が企業の中でも必要となってくる。企業は、今後、こうした分野にイノベーションと人材育成のフロンティアの一つを求めべきであろう。

では、このようなイノベーションを可能にするために、財務管理はいかに組み立てられねばならないだろうか。それは、すでに効率性、安定性および信頼性のところで述べたことの総合である。ことに、研究開発投資への余力をもった企業財務の体質をつくることである。研究開発はいうまでもなく、危険負担の大きい長期の投資に属するので、財務体質と投資の意思決定のいかんが、イノベーションに与える影響は決定的である。

しかし今日では、単に一企業内部での研究開発投資に終わらない。データ・バンクなど、社会の新しい情報システムを生み出す情報処理革命の進展と共に、国際的視野での交流が活発となるので、それにも対応できるシステムの開発が必要となる。これは第1図の公共情報の開拓とそれを支える公共財政の領域であり、個別企業はある面で社会のそうした「公共財」の支えをいっそう必要とすることにもなる。

〈注〉

- (1) J・A・シュムペーター『経済発展の理論』や『景気循環論』などを参照。
- (2) 三つのイノベーションについては、『経営と道徳』第71号、所収の拙稿参照。
- (3) 宇野政雄編『成熟マーケティング』、109頁。

4. 企業発展段階論への素描——創業の徳と守成の徳

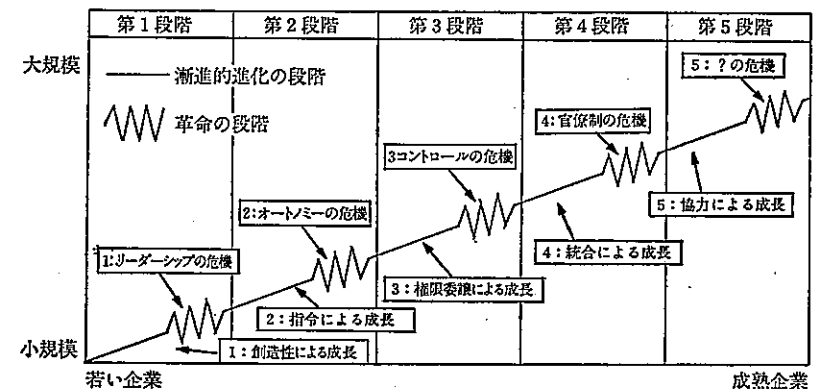
以上は、企業という一つの開かれた自己組織系、目的追求システムについて、それが何らかの生命力をもっているとするれば、それを決定する要因は何かを、極めて素朴な形で、マトリックス形式をかりて分析しようとする試みである。その究極的な目的は、結局、個別資本の運動たる企業の変動、発展過程において入れかわり立ちかわりして作用してくる要因を明らかにすることにある。すなわち、各段階ごとに重要となる要因は違って来るはずであり、それに応じて企業システムの戦略は変化すべきであると予想される

のである。

本稿のはじめにみたように、広池千九郎は『貞観政要』の記述にもとづいて、「創業ハ易ク、守成ハ難シ」と述べている。これは、創業期の組織とその後の段階の組織とでは、必要とされる特性が異なることを予想させる命題である。広池によれば創業は、甚だしい不道徳を行なわないかぎり、身体強健にして知識と勇気に富み、勤勉、質素、儉約、多年の努力を重ねることによって、誰でも可能となる。しかし、その事業を守り完成し、後代に伝えていくことは、極めて困難であり、新しい徳を必要とするといわれている。つまり、「創業の徳」と「守成の徳」とは大きく異なるところがあるというのである。

こうした問題意識に対応する研究は、アメリカのフォーブス誌の調査や、日本の老舗の調査など、経営史の研究において、断片的にはあれ、数多くみられる。L・E・グライナー(L. E. Greiner)の企業発展モデルなども、企業成長の各段階ごとの「危機」を考慮したもので、まことに興味深い⁽¹⁾。彼によると、創業は創業者の強烈な個性と創造活動によって実現されるが、やがて企業が発展してくると、企業の規模拡大にともなう合理化、新知識の必要、新しい人事管理、新しいマーケティングの展開、複雑な財務管理などが必要となる。ところが創業者はえてして過去の「古きよき時代」にうまく成

第7図 成長の5段階 (グライナー)



第8図 漸進的進化期における組織行動 (グライナー)

カテゴリー	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
マネジメントの焦点	生産と販売	採業の効率性	市場拡大	組織の統合	問題解決とイノベーション
組織の構造	インフォーマル	中央集権的かつ機能的	分権的かつ地域的	ライン・スタッフ及び生産グループ	チームのマトリックス
トップマネジメントの型	個人主義的かつ企業家的	指令的	委譲的	監視型	参加型
コントロール・システム	販売成果	作業標準とコスト	報告と利潤	計画と投資	協同的な目標設定
マネジメント報酬の重点	所有	サラリーと福利の増加	個人へのボーナス	利潤分配と株式取得	チームへのボーナス

功したやり方に執着してしまって、新しい自己革新ができなくなるものだという。

グライナーは、第7図に描くように、企業成長の五段階モデルを提示している。そして、企業は、創造性による成長から始まって、指令、権限委譲、組織の統合、協力による成長を経過する。その間、最初の段階から次の段階に移行するとき、リーダーシップの危機、オートノミーの危機、コントロールの危機、官僚制の危機、そして何か新しい未知の「？」の危機に直面するという。さらに彼は、ことにマネジメントのうち組織行動に着眼して、それぞれの成長段階に対応する組織開発やリーダーシップの特性、マネジメント報酬などの変化をとらえようとしている。

筆者は、こうした企業システムの成長発展の段階を、すでに述べたマトリックス分析の方法を使って、解明しようとする。まず、一般に、すべてのオープン・システムの生命力は、システム内部の特性と、システムをとりまく環境との相関によって決まる。これは、リーダーシップ論においていわれているように、リーダー本人の資質とそのリーダーをとりまく環境との双方の関数として、現実のリーダーシップの現われは決まってくるという事実と同様である。

そして、すでに述べたように、企業システムの活動は個別資本の運動であ

って、ヒト、モノ、情報、カネというサブシステムが、各々「ホロン」としてそれぞれの部分の論理にしたがって動き、またそれらが全体として合成されて企業の経営行動となる。マトリックス分析は、こうしたサブシステムの各々について、異なった環境と企業の発展段階で、効率性、安定性、信頼性、創造性の各ベクトルのいずれの側面が強く作用するかを解析する。それは、環境条件の変化、企業の発展段階ごとに、違ってくるのである。以下、各段階に応じて説明しよう。⁽²⁾

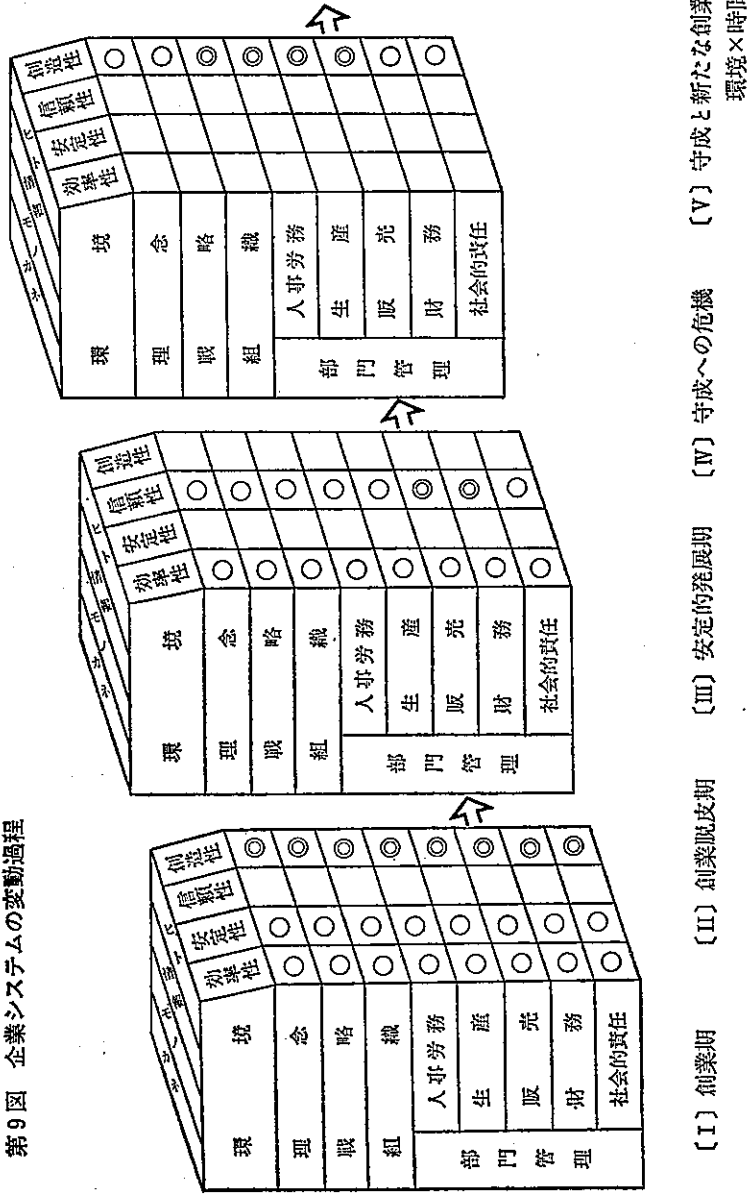
〔I〕 創業期

いまある人がある業種において事業を興したとしよう。新しい農場、山林、漁業、新しい製造業、新しい商業、何でもよい。この段階では、理念、戦略、組織、人事労務、生産、販売、財務、社会的関係のすべてにわたって、全く新たな創造を行なうことになる。ある個人もしくはグループが、その時、その場所で、新しい物事を企てるということは、まさしく一つの「投企」であって、経済世界における新しい一点の創造なのである。そこに、その人なりのフィロソフィとリーダーシップと個性がにじみ出るのである。この第一段階では、いうまでもなく、創造性のベクトルが最も前面に出る。その次は効率性が重要となってこよう。

〔II〕 創業脱皮期——第一の危機

その企業が順調に発展し、既存の市場に参入し、もしくは新しい財の市場を開拓して、事業規模も拡大してきたとしよう。従業員も増加し、分権化、権限委譲、報酬、教育、労使関係など、人事労務管理もいっそう複雑になる。また、そろそろ次の段階に向けての新しい製品を開発しなければ特許期限も切れる。類似品も出回り始める。工場の騒音も公害反対の住民運動の標的となり、対策に苦慮している。こうなると、たとえば技術者として物事をやり通してきた創業経営者も、単に技術を知っているというだけでは対処しきれない問題が数多く発生し、困惑し始める。それぞれ、新しい組織づくり、新しい人事管理、技術開発、マーケティング、財務、社会的責任への新たな対応など、さまざまな未知の領域を敏速、的確に処理していかなければならない。

第9図 企業システムの変動過程



企業の発展と生命力

このような事態は、先に掲げたマトリックスでいえば、外部からの荒波が襲ってきて、まず安定性、そして信頼性のベクトルが問われる段階なのである。ことに、問題への弾力的な対応を行ないうる組織の変革、人の和、団結、次期技術開発、新しい資本調達方法が必要となる。リーダーシップも、対外、対内ともに、創業者型のそれからの脱皮が必要となる。

〔Ⅲ〕 安定的発展期

幸いにしてこの危機を乗り越えたならば、企業は次の発展期に進むことになる。いわば安定的発展期である。この段階では、環境条件も比較的安定しており、新しい状況へむけての企業の体勢も整えられているから、しばらくの間は順調な発展軌道が約束されているといえよう。この段階では、マネジメント・マトリックスの効率性のベクトルがとくに強調されるであろう。高度成長型の企業発展、つまり大量生産、大量販売の推進が中心となるのである。

〔Ⅳ〕 守成への危機——第二の分かれ道

しかしこの過程もやがて手づまりをむかえる。市場が充足されてくるとともに、競争はいっそう激化し、残された失なわれゆくフロンティアをめぐって、同業者がしのぎをけずることになる。いくつかの企業は競争に敗れて衰退していく運命となる。この時期になると、信頼性のベクトルを構成するマネジメント特性がいっそう重要となる。ことに、後継者選び、およびマーケティングと財務、そして、硬直化した組織を再編成し、新しいイノベーションを生むべき弾力的な組織の開発が必要となる。

〔Ⅴ〕 守成と新たな創業

かくして一つの時代が終わろうとする。市場が充足され、一つのプロダクト・サイクルが終わりをつける。つまり、ある商品が市場に参加し、フロンティアを開拓し、新しいニーズに対応して発展したその製品の生産活動は、ピークを迎え、やがて下降線をたどり始める。同時に、地下の覆流水の如く、新しい段階への技術革新、イノベーションへの胎動が、すでに開始されている。企業の守成期は、かくして新しい発展の春を迎える準備の秋なのである。

一つのプロダクト・サイクルが終わるよりもはるか以前に、新しいイノベーションに取り組むのである。そこで再び、創造性のベクトルが新しい段階へ向けて前面に出てくる。

以上は極めて簡単な素描にすぎないが、強調されるべきことは、企業のそれぞれの発展段階に応じて、企業生命力のマトリックスを構成する効率性、安定性、信頼性、創造性のベクトルの重要度が入れ替わることである。

〈注〉

(1) 企業の成長と変動については、ベンローズなど、多くの研究がある。アメリカにおける企業の盛衰の歴史研究として、フォーブス誌の調査データは大いに有益である。石丸潤一編『因果律の社会科学研究』モラロジー研究所、研究ノート、参照。日本の老舗の研究としては、足立政男『老舗の家訓と家業経営』広池学園事業部、参照。

グライナーの見解については、L. E. Greiner, Evolution and Revolution as Organization Grows, HBR, July—Aug, 1972. 加護野、前掲書、404—5頁参照。

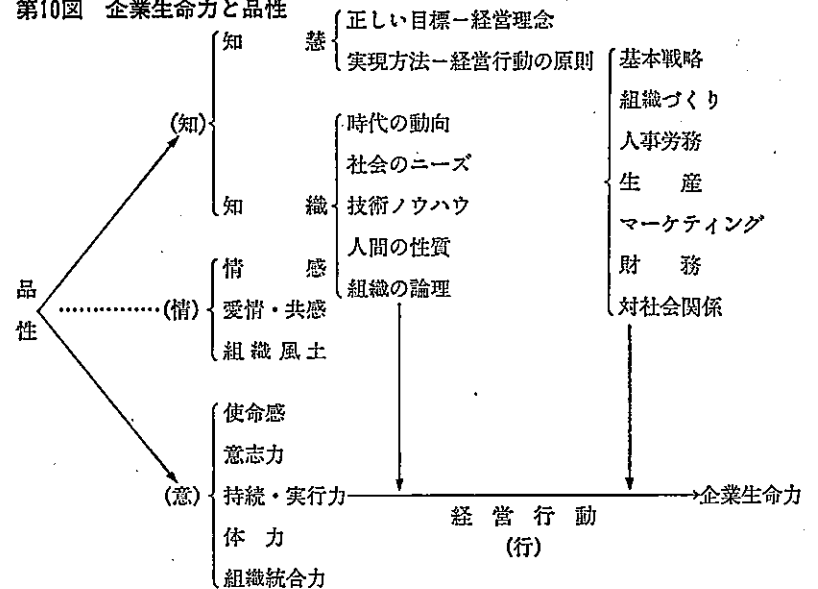
(2) 企業システムのマトリックス表示とその「状相変動」というアイデアは、高巖氏（早大大学院、モラロジー研究所）の論文によるところが大きい。

結び——企業の生命力と品性への着眼

最後に、最も根本的な問いを考えておこう。それは、以上のマトリックス分析で示された企業システムの生命力の複数の側面、つまり効率性、安定性、信頼性、および創造性のベクトルが、全体として、どのような原理によって統合されているのか、またその統合原理とリーダーシップおよび組織の人間的特性との関係は、どのようなものであるかという問いである。これはつまり、船の舵に相当するものはなにか、また、その舵をとる人はだれかというサイバネティックスの中心課題である。

この問いは、もちろん簡単には答えられない。いまのところ、筆者は次のように考えている。すなわち、すべてを統合する原理は、「企業の品性」に求められる。それは、企業の経営者を中心とするトップマネジメントの「品

第10図 企業生命力と品性



(注) 個々の人間に即してみると、品性は知、情、意のほか、行(行為)のパターンも含む。企業システムにも同じ見方が適用できる。つまり、企業品性を考えることができるのである。

性」と、それに対応する企業構成員の全員のもつ「品性」とが合成されたものである。この品性については別の機会に述べたので繰り返さないが、第1図の資本の運動図式に即していえば、企業システムの品性は「価値としての資本」に対し「品性資本」と名づけることもできよう。その実体は人間の知、情、意と行とを統合している人格のエネルギーの集合体である。これが、経営学にいうところの組織風土とか、組織性格ないしは「組織の品性」と呼んでよいような位相を決定するのではないだろうか。

今後、企業システムの変動や発展、栄枯盛衰の原因を解明する試みは、マトリックス分析のような多次元の要因に着眼し、かつ歴史の時間軸の上によって各要因の相互作用の変化をたどり、しかもそれぞれ変動過程で自己組織系としての企業システムの行動を統合する「品性」という目に見えない根本

的な力に光をあてるべきであろう。それは、組織心理学の今後の中心課題となろう。

〈注〉

- (1) イノベーションと品性との関係については、拙稿「経済危機と経営者の使命」
難波田春夫編『社会哲学』1982年初冬号、生産日本社を参照されたい。