

企業進化——学際的視点からの接近

The Corporate Evolution
——An Approach from The Interdisciplinary Point of View

三 木 國 愛*

Kunichika MIKI

1. 緒 言

(1) 時間 t の経営学的意義

時間 t を関数とする経営活動の研究は、あまねく企業史のカテゴリーに包含されるべきであろうか。「現在は何ものも過去以上には含まず、また結果に見いだされるものはすでに原因のなかにあったものだ⁽¹⁾」という単一な法則が普遍かつ一般であるならば、経営活動はいかに未来に向かおうとも、[A] 過去にあった内容よりも増大することはない。しかし、現実の経営活動では親会社から多くの子会社が生じたり、一つの事業から多くの新規事業が生じる。即ち、分社や多角化は、何故か [A] の原理に従うことはない。とすれば、時間 t を関数とする経営活動の研究は、基本的には還元主義の立場を放棄し、「部分は全体を含んでいる」という還元主義を超える立場に立つことが求められることになる。経営活動は還元主義では解明できない。過去という部分を追究し、その再合成を試みても全体を捉え得ないのだ。経営活動は過去以上の現在をもつことが可能である。なぜなら、経営活動は人間の意識活動と同様にそれ自身が発

明であり、不断の創造であるからだ。

時間 t を関数とする経営活動の研究は、決定論を超える立場に立つことが求められる。決定論には古来二つの論理がある。機械論と目的論がそれだ。種々の論旨があるものの、その根本的主張は、現在が過去によって因果必然的に決定されるとするのが機械論であり、未来が一つの目的に向かって現在を決定するというのが目的論である。因果必然的にせよ、目的必然的にせよ、他律的決定論であることに変わりはない。創造とは、過去以上の現在を持つことであり、未来からの自由のことでもある。

「自己組織化」あるいは「自己組織性」は、還元主義と決定論を超える立場の一つであるが、このように自律的に自己を創造する源泉を、H. ベルクソンは『創造的進化』(1907)の文脈の中で「*l'elan vital*」〈生命の躍動〉と名付けた。

ベルクソンは、生物に「過去以上の何ものか」をもたらす過程〈流れ〉のことを「創造的進化」と捉え、その源泉に〈生命の躍動〉を位置づけ、生命は一方向に進化するものではなく、生命の進化は他律的ではなく自己を創造するとして時間 t を関数とする生物進化の哲学的研究に於いて、機械的目的・決定論を退けた。同様に、時間 t を関数とする企業進化の学際的研究に於いても機械的目的・決定論を退ける視点の確立が

* 経営情報学科—経営戦略論

Department of Business Administration and
Information Science—Business Strategy

求められる。

(2) 〈存在〉と〈持続〉

ベルクソンによれば〈持続〉はわれわれの〈存在〉の根底である。その〈持続〉とは「過去が未来を嚙ってすすみながらふくらんでいく連続的な進展⁽²⁾」即ち、絶対的に新しいものをたえまなく創り出すことであり、形の創造であり、発明である。このように過去はたえず増大し、限り無く保存される。それ故に〈存在〉するということは変化することであり、変化することとは成熟することであり、成熟することとは限り無く自己自身を創造することである。時間 t の関数に於ける「創造的進化」は非可逆な〈傾向〉即ち、目的や予定という前方ではなく、その背後に見出される可能性を意味し、それは〈創造的時間〉の事である。「*Telan vital*」〈生命の躍動〉こそが時間 t の関数に於ける「創造的進化」の本質であり「経験的事実」なのである。

このような時間 t を無用なものにするのが全体の諸体系に関して先験的説明をする「機械論的説明」であり、その本質は未来と過去を現在に関数として計算可能とするものであり、それは現在・過去・未来を一挙に見る「超人の知性⁽³⁾」を前提としており、非現実的であり、〈持続〉を否定することになる。〈持続〉の否定は〈存在〉の否定でもある。

「目的論的説明」の本質は、すべては与えられているという想定に立脚し、すでに描かれてしまったプログラムを実現するにすぎないという主張を含んでいる。ベルクソンは目的論的説明は逆立ちした機械論的説明にすぎないと指摘し、予見できないものも、発明も創造も存在しないとすれば、時間 t は無用となり〈持続〉と〈存在〉は否定されるとし有機的世界を多くの不調和を許す一つの調和した全体として示し、宇宙（全体）生命（有機体）は、その哲学的基礎として生物学的本質に属し、〈持続〉する流れという〈傾向〉の中に位置づけられるとした。

(3) 企業進化の学際的研究の基礎

時間 t を関数とする経営活動は、組織及び機

構・制度を前提とする。組織や機構・制度は生命そのものではなく、人間という生命の延長としての構造を持つ機能である。従って、生命と機械の中間に位置する自意識を持つ『中間的生命』であると仮定することが組織や機構・制度には可能だ。自意識を持つ『中間的生命』であるというアイディアは、人間という生命の延長としての機能を持つ構造の想像の枠内にあるが、自意識イコール生命ではないという理由によっても組織や機構・制度は『中間的生命』であり、『中間的生命』は多くの点で生命との類似性を含む。それ故、『中間的生命』の説明や理解は、人間という生命の説明や理解を超えることはない。これが、時間 t を関数とする経営活動は生物学的本質に属するという論点であり、学際的研究の基礎でもある。

時間 t を関数とする経営活動は、企業進化の歴史として捉えられるが、企業進化はベルクソンの〈創造的進化〉の文脈の中で〈持続〉し〈存在〉する自己創造の〈流れ〉という〈傾向〉としても捉えられる。企業進化は、『中間的生命』の「*Telan vital*」〈生命の躍動〉のエネルギーを創造的、主体的あるいは共生的「適応」という経営活動に於ける自己利益にのみ使用することであり、その自己中心性の故に他の『中間的生命』の主体との間に競争が生じうることになる。産業界を多くの不調和を許す一つの調和した全体と考えるのは、企業進化の上記の性格によるもので、このような調和は事実として存在するのではなく、むしろ『中間的生命』の主体の権利として存在する。企業進化は多種多様な諸〈傾向〉が互いに補足し合う「相補性」の現れとしての不完全な調和への道でもある。これから歩もうとする「道」について『中間的生命』は何も語ることはできない。何故なら「道」はそれを歩む行為につれて創り出されてきたのであり、「道」は前方ではなく後方に見出されるからだ。その「道」は明らかに企業進化が進むにつれて分散の度合を強める。それは『中間的生命』が要素の連合と加算すなわち「肥大化」「集権化」「階層化」あるいは「統合化」によ

て仕事を進めるのではなく、〈分離〉と〈分裂〉すなわち「スリム化」「小集団化」「分散化」あるいは「ネットワーク化」によって仕事を進めるからだ。企業進化はこうした仕事の総体を表し、作業の各部分には結果の一部が対応する。そして、これらの関係のアナロジーは、DNAと細胞という非常にコンパクトな『情報工場』の機能を前提とする。

(4) 企業進化過程へのベルクソンのアプローチの導入あるいは発展

企業進化は、最初の経営活動の力・起業力によって、終わりなくつづけられる一つの創造過程であるが、その過程は扇状に花開き、協同の方向ではなく分裂の方向に、努力の集中の方向ではなく努力の分散の方向に向かう。この方向は知性と言語および技術によって進められる。従って、企業進化過程は知性・言語・技術の多様性を伴う。その原初的機能は単純な協同行動を可能にし、時間 t を関数とする知性・言語・技術は複雑かつ多様な行動を可能とするよう発達する。

企業進化は秩序の生成過程でもある。秩序には物理的秩序と生命的秩序があり、物理的秩序が自動的な秩序であるのに対して、生命的秩序は意志的かつ有意的秩序である。企業進化に於ける秩序の生成過程は、二つの秩序の対立により進む。それは進歩であり、たえざる創造であり、自由な活動である。こうした秩序の生成過程の根底に位置づけられるのが「*l'elan vital*」〈生命の躍動〉のエネルギーである。

時間 t を関数とする経営活動へのアプローチの前提の明確化を進めてきたが、その結果として企業史のカテゴリーを超えた新しい研究を導く学際的方法論への端緒に立つことへの可能性の認識点に到達する。

それは言わば経営学と生物学が学際する「経営生物学的研究アプローチ」の構築の出発を意味するものだ。但し、時間 t を関数とする科学は、時間に沿っていく運動の「プロGRESS・進歩」性と進歩が同時にはらむ「デカダンス・退廃」性にアプローチする際、斬新主義「グラデュ

アリズム」の立場に立つが、「経営生物学的研究アプローチ」は〈すでになされてしまった未来、過去となった未来〉ではなく、どの方向にも自由になる〈真の未来〉と〈流れてしまった時間、通過され、道程として空間化された時間〉ではなく、〈流れつつある時間〉の立場に立つことで、時間 t を関数とする独自の研究アプローチを志向する。こうした時間 t を『経営生物学的時間』と呼ぶことにする。『中間的生命』の自己組織化としての経営活動は、過去以上の現在を獲得する過程であり、換言すると、それ自身が発明であり、不断の創造である。これらのすべては、『経営生物学的時間』の中で創発・発現・形成される。J.A. シュムペーターの「創造的破壊」の概念は、innovationと同義であり、それが経済発展の原動力となるには連続的な斬新による「適応」の新結合ではなく、非連続的な「革新」による進化の新結合が不可欠だと論じたものだ。『経営生物学的時間』の内側と外側の関係ということでは、内側には「*l'elan vital*」〈生命の躍動〉が〈持続〉〈存在〉し、外側には「innovation」〈創造的破壊〉が〈持続〉〈存在〉する。とすれば、〈生命の躍動〉と〈創造的破壊〉の概念は、『経営生物学的時間』という一つの時間の異なる二側面ということになり、その違いは考察点の違いにすぎなくなる。そこで〈創造的破壊〉の原動力の主体である企業家精神〈Entrepreneur〉と〈生命の躍動〉の関係を問うならば、二つの概念は〈生命の躍動〉の経営学的相似の関係、あるいは、経営学的翻訳の関係にあるため、その差異を論ずることは無意味になる。即ち、同一ではないが同質である。これが〈生命の躍動〉と企業家精神の本質的關係であり、ともに生物学的本質に属し、「過去以上の何ものか」を現在にもたらす源泉となる。

かくして、時間 t を関数とする経営活動の研究は、経営生物学的アプローチによる企業進化論の構築あるいは発展へと向かうことになる。それは、ヒト・モノ・カネの伝統的経営資源を関数とする経営活動の研究を否定するアプロ

チではなく、文化や情報という新しい経営資源を関数とする経営活動研究の領域を開く可能性にも通じる。例えば、時間 t を関数とする「経営知」と経営活動の関係を明らかにするためのモデルの設計が可能になり、企業進化のイメージ的仮説「経営知のパラダイム・カスケイド・モデル」の提示による企業進化の工学的研究を可能にする。ここで言う「経営知」とは「企業文化」と同義語であり、「カスケイディング」とは、時間 t を関数とする経営活動に於ける「経営知の組み替え」および「経営知の深化」を意味し、それは〈知識創造〉(野中・1991)の工学化への試みでもある。

2. 新しい学際的視点の可能性

(1) 言語的認識から生物学的認識へ

概して言うと20世紀後半は、「言語」から出発して世界を捉えようとした「構造主義」「ポスト構造主義」の時代であった。これからの21世紀にかけては、生物学プラス工学という「情報の視点」からコトバが批判され、世界を新しいパラダイムで捉え直す時代へと向かいつつある。例えば、それは「はじめにコトバありき」の文脈が、35億年前に誕生した「はじめに『生命情報』ありき」に書き替えられ、再出発することを意味する。

世界を捉える視点の大転換は宇宙物理学と分子生物学研究の飛躍的業績によってもたらされた。その端緒は、1953年、アメリカの分子生物学者J. Watsonとイギリスの分子生物学者F. Crickが共同して作った「DNAの分子構造モデル」により開かれ、その20年後の1970年代には、遺伝子の組み換え⁽⁴⁾が可能になり、更に、それからの20年間の研究で、生物の創造的な進化の源としての遺伝子の究明へと進む一方で、生命技術、遺伝子技術の応用が加速化し、新技術の社会的責任が問われている。宇宙形成論ではビッグバン・モデルによる正統的進化論が実証されつつある。基礎科学である物理学と生物学のこうした飛躍的な進歩は、当然のこととして近接科学に影響を与え、特に、その概念と方

法を社会科学に応用する動きが、新しい研究の世界を開くことになる。

(2) R. Dawkinsの「MEME (ミーム)」「文化複製子⁽⁵⁾」の登場

新しい動きへの先鞭は、生物学者自身によってつけられた。1976年、イギリスの生物学者R. Dawkinsは、従来の生物観を根底から揺るがし、世界の注目を浴びることになる『THE SELFISH GENE』(利己的な遺伝子)を発表し、その中で、新しい概念「MEME」(『ミーム』・文化複製子又は模倣子と訳される)について言及したことで生物学と社会科学に橋が架けられることになった。

「MEME」とは、『模倣』に相当するギリシャ語の「MIMEME」の語根を、R. Dawkinsが「GENE」(遺伝子)の発音に似るように短縮した造語である。

R. Dawkinsによると「遺伝子」の特性は、「自己複製子」であることであり、すべての生物は、「自己複製を行う実体の生存率の差に基づいて進化する」という基本原理によっており、その原理は「遺伝子の利己性」に支配されているとの立場を明確に打ち出した。そして、「基本的には保守的でありながら、ある種の進化を生じうる点で、『文化的伝達』は『遺伝的伝達』に類似している」と指摘し、「現代人の進化を理解するためには、進化を考える際に遺伝子だけをその唯一の基礎と見なす立場をまず放棄しなければならない」という新しい論点を示した。

なるほどDNA → RNA (Transcription) → PROTEIN (Translation)の過程での「遺伝的伝達」の本質的機能の「模倣」と歴史(時間 t)の社会的過程での『文化的伝達』の本質的機能の「伝承」は、「模倣」の変化が「遺伝的進化」を生み、「伝承」の変化は「文化的進化」即ち「革新」を生むという相互の類似関係が成立するという理解が確かに可能だ。但し、R. Dawkinsも指摘しているが、両者の唯一の違いは、「遺伝的伝達」が意識を持たない盲目の自己複製であるのに対し、「文化的伝達」は意識的に行われることだ。

あらゆる生物学的現象は、歴史（時間 t ）の中のみ存在するが、R. Dawkinsは、「MEME」の「生存価」即ち、ある種の「MEME」に高い生存性の自己複製を可能とさせる一般特性として、①寿命、②多産性、③複製の正確さの三つを示した。これらの特性がある種の「MEME」に環境における安定性と浸透力を与えたとし、例えば、「神」「教会組織」に高い「生存価」を付与するのは何かについて触れたり、衣服・食物・儀式・習慣・芸術・建築・工芸の様式の進化（文化的変化）についても言及した。そして、われわれが死後に残すことができるのは「GENE」と「MEME」の二つしかないことを指摘し、しかも、人間には「これらの創造者にはむかう力がある」と述べ、『遺伝的進化』のみならず『文化的進化』への工学的アプローチの可能性について先導的示唆を与えた。創造者にはむかう力の一つが「遺伝子工学」の方法であり、私が提唱する「企業文化工学」の方法は、企業の文化的側面に対する『文化的進化』への遺伝子工学的アプローチを目指すという特徴を持っている。

(3) C. Lumsden と E. Wilson の「CULTURGEN」⁽⁶⁾ —— 共進化の社会理論

「文化の進化」と「生物の進化」を同じ概念と方法で論ずるという新しい方向性を打ち出したのは、トロント大医学部助教授C. Lumsdenとハーバード大社会生物学教授E. Wilsonである。二人は、人間社会では遺伝子と文化がともに進化するという前提に立ち、1981年『GENES, MIND, AND CULTURE』を著し、その中でさまざまな文化の進化を理論的に論ずるため、「Culturegen」という新しい概念を導入して、それを試みた。

「Culturgen」とは「CULTURE」と「GENE」を結合した二人の造語であり、相対的な構成概念であるが、例えば、歴史学者が過去の文明を「鉄器文明」「青銅器文明」あるいは「狩猟文明」「稲作文明」などと文明を単位に分類するが、各々の文明にはその文明に固有の制度や技術があり、人々の生活の在り方を定め、その制度や

技術は世代が代わっても「伝承」され、その役割は、あたかも遺伝子に相当する。

「Culturgen」は「文化子⁽⁷⁾」と訳されるが、何が「文化子」であるかは、どのような文化の進化を論ずるかによって異なる。例えば、ファッションの流行の「文化子」は、「デザインスタイル」であり、民族の親族構造の「文化子」は、それぞれの民族の「婚姻慣習」という指摘になる。そして、文化レベルの進化は、さまざまな「文化子」が進化ゲームを展開し、その過程でどの「文化子」が勢力をもっていくかの問題に帰着し、ここに「文化の進化」と「生物の進化」を同じ概念と方法で論ずることが理論的に可能になった。

こうして、企業の存立を左右し、企業が環境（競争を含む）の中で生き残る適応戦略に本質的な影響を与えることになる「文化子」の一つと理解できる「Corporate Culture」（企業文化）の登場を可能にする土壌が整い、企業進化を経営学と生物学が統合したアプローチで論ずる経営生物学という固有の研究領域の存在意義を見出すことが可能になる。

(4) 「企業文化論」から「企業文化工学」へ

企業進化を方向づけ・発現させる「Culturgen」であるとの理解が可能な新しい概念の「Corporate Culture」が、初めて経営学の領域で論じられたのは1982年のことで、T. DealとA. Kennedyが文字通りの『Corporate Culture⁽⁸⁾』を著したことによる。二人は、それまでの経営学では捉えられなかった企業の文化的側面にアプローチし、企業文化を方向づけ、分類する論点を示し、企業の文化的側面を「文化論」から「組織論」へと飛躍させることに成功した。その功績は大であったが、ハーバード大大学院教授のT. Dealの専門が教育学の組織理論であり、A. Kennedyは経営コンサルティング会社マッキンゼー社社長という二人の経歴から明らかのように、そのアプローチは、生物学や工学とは無縁で、方法論的立場はコンサルティング的診断、分析対象は文化概念における人間的側面に集中する特徴をもつものであった。それは、例

えば、企業文化の形成（変容を含む）への「Symbolic Manager」への過大とも言える指摘や期待となっている。

二人によると、「企業文化」とは、「ここでの仕事の進め方」のことであり、「持続的成功の推進力」の別名でもある。その「企業文化」の要素は、①企業環境、②理念、③英雄、④儀礼と儀式、⑤文化のネットワークの五つで、「理念を形成し、英雄をつくり、儀礼と儀式を定め、文化のネットワークの効用を認めることによって独自性を養った企業には強みが生まれ、そうした企業には次代に伝える理念と信念があり、製品だけではない語るべき物語があり、顔のない官僚的支配機構で利益だけを追うのではなく管理者にも社員にも見習うべき英雄がいて、公私両面で社員の日常生活に意味を与える人間的な企業になる」という文脈づくりの中で「企業文化」を機能させることが可能だと論じた。そして、その「企業文化」を機能させる中心的担い手のことを「Symbolic Manager」と名付けた。

換言すれば、理念とは「企業の性格を決定するもの」、英雄とは「あの人のようになりたい」、儀礼と儀式とは「組織内の人間の行動原理」、伝達とは「非公式の人間関係が情報を結ぶ」ということであり、これらの要素が環境に対して適応的に構造化されると「持続的成功の推進力」即ち、強い「企業文化」が形成されるというのだ。

その分脈は卓越しており、今もなお新しい。しかし、その典型として二人が讃えたIBMの神話が崩壊した現実をみるにつけ、企業進化への「企業文化論」の限界を超えた「企業文化工学」アプローチの確立が急務の課題になっている状況が生まれた。

経営学への生物学の概念と方法の導入はこれまでもあった。例えば、マーケティング・スタイル理論に於ける「市場細分化政策」は、「細胞分割の概念と方法」を意味する「Segmentation⁽⁹⁾」の導入であり、経営戦略理論に於ける「相乗効果」は、「共生による複合効果」を意味する生態概念の「Synergy⁽¹⁰⁾」の

導入であった。このように経営学の発展に生物学の概念が寄与したことはこれまでもあった。「企業文化工学」アプローチは、その出発点に「生命情報」を位置づけるが、無原則に生物学の概念と方法を導入するものではない。

「まず『生命情報』ありき」の文脈が、その前提だ。それは経営学研究に於ける新しい専門領域の確立への可能性を含んでいる。

(5) 企業文化工学の概念

情報の意義は、生命の存在を前提にしている。従って、生命と情報は「生命情報」として一体に捉えることが正しい。生命とは「生物学的秩序を自己形成する能力である⁽¹¹⁾」と定義され、生物とは、「自分で自分をつくりかえていく自己創出システム⁽¹²⁾」と定義されるが、人間を含め、あらゆる生物は「生命情報」の海を浮遊しており、生物の生命に絶対的自律性はない。即ち、あらゆる生物には、その「生命情報」のレベルでの『共生』(Symbiosis)の関係が存在し得る。それは「共進化」という環境への適応や生物種間の単純な競争とは別の進化であり、『中間的生命』として認識される法人という企業システムもその例外ではないというのが経営生物学の立場である。

生物は、生きていく上で不可欠な「生命情報」をどのように情報操作しているのであろうか。遺伝子を始めとして「MEME」「Culturgen」「Corporate Culture」は、『中間的生命』の「生命情報」のダイナミズムを特有のやり方で情報操作している。

生物の情報操作には、二つのレベルがある。一つは遺伝子レベルの情報操作であり、もう一つは、個体レベルの情報操作の二つである。生物は環境に適応（生きて行く）する上で、長期的には「遺伝子の変化」で、短期的には「個体の学習」で対応している。「遺伝子の変化」は「進化」を発現し、「個体の学習」は「成長」「発達」を促進させる。前者の遺伝子レベルの情報操作は、個体の死を越えて残るが、後者の個体レベルの情報操作は、個体の死とともに消滅する。この文脈は『中間的生命』でも同様である。

生態圏の情報系のコア・プログラムの一つでもある遺伝子は、非常に巧妙な仕組みをもって、それが生物学の研究により解明されつつあるが、それは、情報操作の二つのレベル内の一つに関するものであり、もう一つの個体レベルの情報操作の仕組みの研究は、認知科学の中心的課題となり、生命は個体として生き残るためフレキシブルな戦略（ふるまい）をする主体として捉えられ、その究明が進んでいる。情報操作の二つのレベルに関する理論ということに於いて『経営生物学』は、分子生物学と認知科学の研究成果に負うところが大きく、二つのレベルを統合して『中間的生命』（企業）の構造を捉え直す論点を提示する役割を負うことを専門領域とする科学たらしとするものである。

情報操作における「巧妙さ」と「フレキシブルな戦略（ふるまい）」を科学するのが『企業文化工学』のテーマであるが、『経営生物学』のテーマは、企業進化を科学することである。企業進化は『中間的生命』としての経営組織体の「生命情報」の情報操作に於ける「巧妙さ」と「フレキシブルな戦略（ふるまい）」により生み出される。「巧妙さ」と「フレキシブルな戦略（ふるまい）」とは、情報操作が企業進化上有利な変化の「蓄積」をもたらすためのもので、情報操作が単に機械的に行われるものであるなら、時間 t という概念は『経営生物学』にとっても『企業文化工学』にとっても不必要になる。しかし、変化が変化を生み、違いが蓄積するのは時間 t の概念の中でのことである。従って、経営組織体の歴史性は、企業進化の中心的概念の一つになる。

企業進化とは、環境（競争を含む）に対する「適応度」を高める方向性¹³⁾をもつ変化のことであるが、企業進化のタイプには、いわば、環境に対して企業が自分を合わせる「適応的進化」と企業と企業が互いに影響を与え合う中で起こる「共進化」の二つのタイプがある。特に、「共進化」は必ずしも「適応度」を高める方向には進まずに「Run'a-way進化」即ち、滅亡へと歩み出すことがある。換言すれば、企業進化

には、滅亡型の進化も含まれる。例えば、お馴染みのクジャクの雄の羽は、「ランナウェイ進化」の結果であり、それは滅亡への歩みを意味するように、IBMの大型機・中型機中心への企業進化は、企業システムの巨大化・集権化との「ランナウェイ進化」の企業進化事例としての理解が可能だ。『企業文化工学』は、企業進化に於ける「適応度」を工学的に高めるだけでなく、「共進化」に於ける「ランナウェイ進化」の回避に対しても工学的にアプローチする。

(6) 伝統的経営理論の限界を超える

これまでの経営学の主たる役割は、経営事象（企業進化を含む）の分析的理論化と記述的体系化であった。それらの学問的業績は専ら仮説の提示に終始し、従って工学的には、竜頭蛇尾ともいえる特徴を持ち、理論はあるが方法論がない、あるいは、批判は鋭いが代替案が未提示であったり、素朴すぎてリアリティーに欠ける理想論という欠陥が目立った。最も典型的なものは、理論即方法というタイプのもので、例えば、「Paradigm」理論即方法「Paradigm—Shift」や「Domain」理論即方法「Domain—Enlarge」などだ。これらの伝統的経営理論に共通する実践論は、プロセス的な学習原理「Learning by Doing¹⁴⁾」であり人間に対する無条件かつ楽天的信頼による、言わば「神の見えざる手」による予定調和への信仰だ。空間的には、確かに同時に存在する企業組織体の多様性には繋がるが、それは企まずしての結果であり、必ずしも、それは伝統的経営理論のみに帰着する成果ではない。むしろ、環境とのインターアクションを通じ、変化を工学的にためこみ、工学的に自己を作りかえることで『自己創出システム』としての企業組織体の多様性は遥かに高まる。企業の在り方を根源的に捉え直す工学的経営理論が必要な所以だ。

(7) 企業文化工学の原理

企業進化の「設計図」を手中にするには、「まず『生命情報』ありき」の文脈を解き明かす「秘伝の書」DNAコドンを読解しなければならない。企業組織体が「自分で自分をつくり

かえていく『自己創出システム』であることは指摘したが、その「自己創出」における情報操作の「巧妙さ」と「フレキシブルな戦略（ふるまい）」をコントロールする仕組みこそが、企業文化工学の原理である。

文化的遺伝子としての「企業文化」の遺伝子レベルでの全体を「Corporate Genom」と呼ぶと、その構造は以下の四つの要素により構成されると仮定する。

- ① Technical Gene [技術遺伝子]
——技術子 (TG)
- ② Human Resource Gene [人材遺伝子]
——人材子 (HG)
- ③ Financial Gene [財務遺伝子]
——財務子 (FG)
- ④ System Gene [制度遺伝子]
——制度子 (SG) ※

※ 制度子には、Management [M]とCommunication [C] のM型制度子とC型制度子がある。

すべての企業組織体は、「F・H・S・T」（生物遺伝子の4塩基に対応）から成る企業ゲノムの「生命情報」により秩序化・構造化される自己創出システムだと再定義する仮説を立てることができる。

「生命情報」の流れのことを「セントラルドグマ¹⁹⁾」というが、その本質的機能は「模倣」である。その「模倣」の遺伝子レベルの原理は、「生命情報」の「複製」「転写」「翻訳」の三つであり、それらは企業組織体の根源的目的である「適応度」を高めるために「ある方向性」即ち、企業進化への結合を前提に行われる。言い換えれば、「セントラルドグマ」の過程は、「巧妙さ」と「フレキシブルな戦略（ふるまい）」そのものともいえる。

伝統的経営管理理論は、「セントラルドグマ」の管理・統制・変革の主体を経営管理職・中間管理職・即ち、マネジメント機能に求めたが、『経営生物学』の工学的経営管理理論では、企業進化の一次情報である「企業ゲノム」の技術子・人材子・財政子・制度子のそれぞれに工学的にアプローチすることになる。この場合、経

営管理職・中間管理職は人材子に位置づけられ機能する。

「企業ゲノム」の技術子・人材子・財務子・制度子を以下の通り、定義する。

- ・技術子 [TG] ……企業組織体が蓄積・所有する固有の技術及び技術ノウハウ。蓄積・所有すべき技術及び技術ノウハウを含む。
- ・人材子 [HG] ……企業組織体及びその事業が保有する人的能力の総体。保有すべき人的能力を含む。
- ・財務子 [FG] ……企業組織体が所有する財務力の総体。所有すべき財務力を含む。
- ・制度子 [SG] ……「M型制度子」

企業組織体の経営組織管理機能に必要な手続・制度。

「C型制度子」

企業組織体の経営情報管理機能に必要な手続・制度。

企業組織体の活性化に必要なインフォーマルな会話力を含む。

「企業ゲノム」の「セントラルドグマ」の過程は、文字通り、「自己創出の情報操作」の流れであるが、その流れを秩序化・構造化するのは、「TGモジュール」「HGモジュール」「FGモジュール」「SGモジュール（M型モジュール・C型モジュール）」の各モジュールである。

「企業文化」における「文化的遺伝子」の全体を「企業ゲノム」と位置づけたが、「企業ゲノム」を時間tとの関連で再定義すると「企業組織体はどこから来てどこへ行こうとしているのか、という問への答え」とのことであり、換言すれば、企業の「自画像の軌跡」とも言える。

「企業ゲノム」と「企業進化」との関係では、「企業ゲノム」の変化は、「企業大進化」であり、「セントラルドグマに於ける各モジュール」の変化は、「企業小進化」をもたらし、また、「適応度」との関係では、いずれの「企業進化」も「対応的適応」と「主体的適応」の双方を含むことになる。「対応的適応」とは「従属的適応」のことであり、「主体的適応」とは「独立的適応」

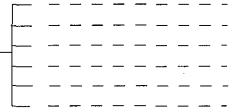
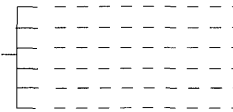
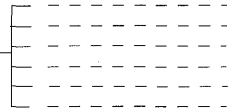
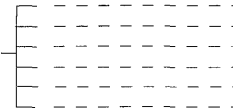
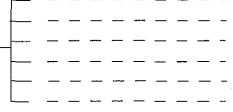
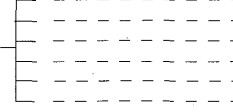
のことであり、前者が変化の後追いであるのに対して後者は変化を先取りする特徴を持ち、「各モジュール」はどちらかと言うと「事業戦略⁽¹⁶⁾」に対応し、「企業ゲノム」は「企業戦略⁽¹⁷⁾」に対応する。時間 t と「企業ゲノム」のこうした関係を『企業文化工学』の手法で分析するツールが「世代別企業文化構造分析チャート」である。「世代別企業文化構造分析チャート」のフォーマットと分析の基本ステップの要領は、概ね以下のように示すことが可能だ。

り、具体的には、「セントラルドグマ」の「各モジュール」を分析・確定・策定し、「セントラルドグマ」の「各モジュール」を組み換えることで、企業進化の工学的コントロールを実現することである。換言すると、それは、企業進化情報の発現法ということになる。

企業進化情報の発現法の基本ステップは、

- (1) 創業時の企業の自画像を定義する。
- (2) 企業ゲノムの「ヒストリー・アナリシス」を通じ、「第一世代モジュール」から順次、分析・

世代別企業文化構造分析チャート

企業進化		セントラルドグマの組み換え原理		
		企業ゲノム	第一世代モジュール	～
企業文化の 自己組織化	技術子 (TG)			
	人材子 (HG)			
	財務子 (FG)			
	制度子 (SG)			

企業進化とは、企業文化の自己組織化のことであり、その自己組織化の情報過程を秩序化し、構造化する第一次情報の単位が「企業ゲノム」である。この「企業ゲノム」を機能させるルールが「セントラルドグマ」であり、この「セントラルドグマ」の情報発現過程の促進要因の単位が、「企業ゲノム」の「各モジュール」である。

企業文化工学アプローチとは、この「セントラルドグマ」への工学的アプローチと同義であ

確認を進め、「新世代モジュール」の策定をする。

企業ゲノムの「ヒストリー・アナリシス」に於ける世代の時間 t の単位は5年を前提とする。

5年毎の「世代別モジュール」の分析・確認
の上に、次世代の「戦略モジュール」でもある
「新世代モジュール」を設計・策定する。

これを「企業進化」に於ける「小進化」を発現させる「モジュール進化」と呼ぶ。「モジュー

ル進化」は基本的には「多角化」を前提とする。

(3) 企業進化には、「大進化」に相当する「企業の自画像」そのものの再定義¹⁸⁾に結合する企業進化がある。これを企業進化に於ける「ゲノム進化」と呼ぶ。

「ゲノム進化」の分析・確認・策定は、20年または25年を基本サイクルにして行う。

(4) 「新世代モジュール」の設計・策定は、「モジュール進化」と「ゲノム進化」の別に行う。

※ 制度子 (SG) の分析・確認・設計・策定は「M型制度子」「C型制度子」の別に行う。

※ 「セントラルドグマ」の「モジュール」構造の全体が、企業進化の「設計図」である。

(8) 企業文化工学とC I計画

「美」や「価値」の世界から全く離れて発展してきた「生物学」が、「情報」を媒介にして「経営学」と工学的に結合することで、それらに関係する可能性にアプローチするのが「企業文化工学」の知的冒険である。

「企業文化工学」の知的冒険は、企業進化を拘束する条件、即ち、企業の自画像（こうありたいと企業が欲する価値情報の秩序と構造の全体像）に固有の意味づけを与える「企業文化の創造」への工学的理論化の挑戦のことであるが、この知的冒険を欠く企業文化は、企業哲学と同義語として機能することに止まる。

「企業文化の創造」が、個性を持った一つのスタイルを形成するには、企業の価値観に基づいた情報の秩序化と構造化が求められ、この秩序化と構造化にはそのためのルール、即ち、情報間の関係性を継続的に統合化する機能の存在が不可欠の条件となる。この機能に「美」と「価値」を組み入れ、設計するのが「C I計画」である。

「美」は「デザイン化された企業文化の体系」、
「価値」は「言語化された企業文化の体系」をそれぞれ意味し、情報の秩序化と構造化を方向づけ・促進する制度として機能することになる。また、「言語化」と「デザイン化」は、「情報の内部世界」と「情報の外部世界」にそれぞ

れ対応し、企業進化を活性化するコミュニケーション・システムともなる。このような文脈に位置づけられる「C I計画」は「企業ゲノム」に「生命情報」を吹き込む「情報過程を促進する仕組み」である「セントラルドグマ」の管理・統制を「美」と「価値」の次元で担う一つのシステムだと言える。

より具体的には、「制度子」(SG)の「C型制度子」のモジュールの一つとして企業文化の自己組織化（企業進化）を創発・促進するのが「C I計画」だとの理解が可能になる。つまり、「セントラルドグマの組み換え」のためのトータルシステムが企業文化工学であるのに対して、そのサブシステムとして機能するのが「C I計画」だという相互補完関係が成立する。

このように「生物学」と「経営学」の工学的結合を「美」と「価値」に関する情報で促進し得るのが「C I計画」の新しい可能性だと言える。そして、そうした可能性ある方向へと「C I計画」を進化させることは、「C I計画」への新しい期待の一つでもある。

3. 企業進化への21世紀的課題と企業文化工学

(1) 21世紀型企業デザインingの前提

今日、日本企業は21世紀志向の企業への企業進化を実現するため、経営革新・技術革新・企業文化革新を推進しつつある。この企業進化を推進するニューパラダイムをXと仮定し、その構造を明らかにし、その構造に変革をもたらすエンジニアリングを「企業文化工学」と称し、企業文化を創るエンジニアリングの可能性を探究し、その原理・理論・方法を提示したが、企業進化と企業文化のダイナミックな関係を研究開発する前提としては、以下の四つの条件が基本条件であり、その一つが欠けても、又、不完全であっても、研究アプローチは不成立となる。従って、それへの研究アプローチはこれらの条件が完全に成立することを前提とする。

① 個々の企業は固有の企業文化を形成している。

② 企業文化は企業の収益性と成長性に影響

ルの進化は、様々な「文化遺伝子」の内、どの「文化遺伝子」が勢力を持つかという問題に帰着するという理論的結論に到達した。これにより「生物の進化」と「文化の進化」が同じ考え方で研究することが可能になったことは先述した通りである。

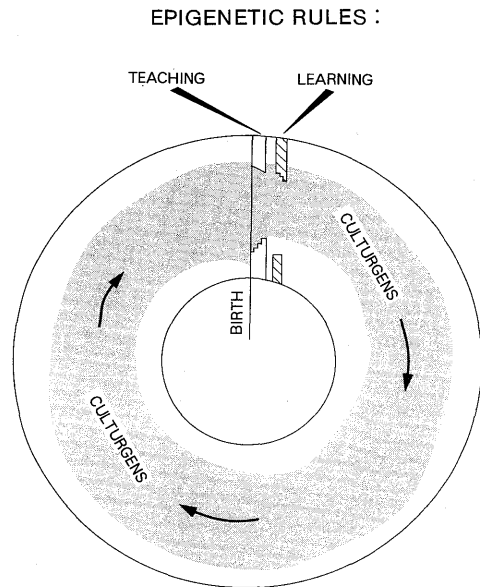
LumsdenとWilsonは、その研究成果として、「生物の進化」と「文化の進化」を同次元で考察・研究するアプローチとルールを構造化し、「Gene-Culture Coevolution and Social Theory」(前頁)及び右図として示した。

そこで、企業文化工学は、二人の仮説を前提として個別企業を対象に、どのような「文化遺伝子」がその企業の存続を左右し、『中間的生命』としての企業組織の革新・成長・効率・収益・体質などにとって重要であるのかを明らかにし、企業戦略や事業戦略との統合を実現するエンジニアリング・プロセスの研究を通じて、C I計画プロセスの理論化に貢献し、併せてC I計画プロセスの工学的発展に寄与する可能性を得た。即ち、個別企業を対象にした「文化遺伝子」のマネジメント&コントロールの可能性をC I計画との関連の中で工学的にアプローチする方法原理として「教育」と「学習」を入手した。それによって企業文化工学は、組織理論との統合を課題にすることとなる。

但し、この工学的プロセスで「文化遺伝子」が遺伝的自然選択力を持つためには、(1)時間的・空間的な拡がりを持っていること、(2)正当化された真の信念であるという二つの基本特性を持つことが条件として追加されなければならない。

第一の基本特性を具備する「文化遺伝子」には①ビジョン、②戦略ドメイン、③多角化等の「戦略遺伝子⁽²⁵⁾」があり、第二の基本特性を具備する「文化遺伝子」には、①企業理念、②経営理念、③経営方針等の「戦略遺伝子」がある。これらの「戦略遺伝子」の遺伝子組み換えによる「新しい文化遺伝子」の形成と安定化に工学的に取り組むことで、理論的には企業進化を生

み出す可能性が生まれることになる。



4. 結 び

新しい経営学の模索が始まっている。それはこれまでの効率至上主義の「日本型経営」の在り方を問うことから「産業界全体」の在り方をテーマとした問題提起、そして、自然や世界システムの変化までを含んだ議論に及んでいる。ともすると社会や環境、そして人間までを犠牲にした企業活動と一体になった経営学の学問体系や企業文化は、生物生態社会には受け入れられないことがはっきりしてきたからでもある。経営学は危機の時代の中でその根本的在り方が問われる学問的危機に直面している。それは「生物と共生する経営学」への学問の自己革新が迫られてくることを意味する。東北大学の西澤潤一学長は『私のロマンと科学』の中で「特殊なればこそ一般に通じ、一般であれば特殊にさえも通じない⁽²⁶⁾」という創造への理念を示しているが、この理念は「独創」を意味する。今、求められているのは文字通り、「独創の経営」であり「独創の経営学」である。こうした意味に於ける「経営生物学的アプローチ」は、「特殊」

であることの条件は満たしてはいるものの、真に「独創」の条件を満たしているとは必ずしも言えない。足らざるは今後の研究で補っていききたい。

経済学に於いては、一部の先進的な研究者、例えば、K. ボールディングは、従来からのアメリカ資本主義経済を「カウボーイ経済」と呼び、その盲目的な成長至上主義を批判し、「競争モデル」を超えたより包括的な視座の確立を目指す新しい動きが、70年代から始まっており、ここに来て日本企業の中にも、「競争」に勝利することだけに価値観をおいた「経営モデル」を超えた「生態モデル」を追求する動きが、俄に出始めているが、未だ競争モデルを理念上はともかく方法論に於いて乗り越えられないのが経営学である。

本稿では、経営学に於ける「企業進化」のテーマに対して、「企業文化」の進化も生物の進化と同じ概念を使って論考することが可能だとの前提に立ち、新しい「経営学」の方向と研究アプローチを示してみた。こうしたいわば、「経営の生態学」化の追求は、21世紀への学問的リーダーシップの在り方を模索する上で、その重要度を増しつつある。企業文化工学はそうした議論への一つの論点の提示としての意味を持つ。ご批判を賜りたい。

〔付記〕本稿は、企業文化研究所・1991年度研究プロジェクト「経営進化と企業文化の創造——企業文化工学法の提唱」による。

参考文献

- 1) Erwin Schrödinger., WHAT IS LIFE ?, Cambridge University Press, 1944 (岡小天・鎮目恭夫訳『生命とは何か』, 岩波書店, 1951)
- 2) 八杉竜一『進化論の歴史』, 岩波書店, 1969
- 3) 今西錦司『進化とはなにか』, 講談社, 1976
- 4) 今西錦司『ダーウィン論』, 中央公論社, 1977
- 5) 今西錦司『主体性の進化論』, 中央公論社, 1980
- 6) 木村資生『生物進化を考える』, 岩波書店, 1988
- 7) 長谷川政美『DNAからみた人類の起源と進化・増補版』, 海鳴社, 1989
- 8) Charles Darwin., ON THE ORIGIN OF SPECIES BY MEANS OF NATURAL SELECTION OR THE PRESERVATION OF FAVOURED RACES IN THE STRUGGLE FOR LIFE, 1859 (八杉龍一訳『種の起源・改版』上・下, 岩波書店, 1990)
- 9) 利根川進・立花隆『精神と物質』, 文藝春秋, 1990
- 10) 長谷川政美『DNAに刻まれたヒトの歴史』, 岩波書店, 1991
- 11) 柳川弘志『生命はいかに創られたか』, TBSブリタニカ, 1991
- 12) 拙稿『企業文化の形質発現原理及び形質転換原理に関する一考察』, 経営情報学部論集, 第5巻第1・2号, 1990

注 釈

- (1) ベルクソン著・真方敬道訳『創造的進化』, 岩波書店, 1979年, 36頁。
- (2) 同上書, 25頁。
- (3) 市川浩著『ベルクソン』講談社, 1991年, 236頁。
- (4) 1973年, スタンフォード大学医学部のAnnie C. Y. ChangとStanley N. Cohen, カリフォルニア大学サンフランシスコ医学部のHerbert W. BoyerとRobert B. Hellingは2種類の異なった材料からの遺伝情報を組み合わせ、生物学的な機能の認められるDNA分子を試験管内でつくり出したことについて報告した。
- (5) R. ドーキンス著, 日高敏隆・岸由二・羽田節子・垂水雄二訳『利己的な遺伝子』, 紀伊國屋書店, 1991年。
- (6) C.J. Lumsden and E.O. Wilson, "Genes, Mind, and Culture.", Harvard University Press, 1981.
- (7) 西山賢一著『勝つためのゲームの理論』講談社, 1986年, 179頁。
- (8) テレンス・ディール, アラン・ケネディー著, 城山三郎訳『シンボリック マネジャー』新潮社, 1983年。
- (9) D. Yankelovich, "New Criteria for Market Segmentation" Harvard Business Review, vol.42 (March-April, 1964) pp.83~90.
- (10) H. Igor Ansoff, 『Corporate Strategy』,

業」に連動する企業文化の創造と一体化した企業進化による「日本型経営」の確立として捉えられる。それは、官民あげて特定の業種や製品を育成・強化する覇権型の国際分業を追求する閉鎖システムであった。

しかし、昨年から今年にかけての世界システムの激変は、「日本型経営」に新しい原理を要求し、21世紀モデルとしての企業進化の可能性を問うている。21世紀モデルへの「日本型経営」の企業進化の方向は、「良い企業」==「美しい企業」==「地球企業」に連動する新しい企業文化の創造と一体化した開放システムである。

それは「経営知」としての「企業文化」の体系と秩序を組み替えることで新しい「経営知」の創造を課題にしている。

しかも、21世紀という時代では、「企業人自身が生活者（消費者）であり、あるいは政治への参画者であり、地域社会の一員であり、かつ、ボランティアである⁽²¹⁾」という予測に立つならば、その21世紀にソフト・ランディングするための基本課題を発見し、その本質の洞察を通じて企業進化に取り組むことが求められる。

この場合の企業進化とは、「企業のルネッサンス」すなわち、「経営知の進化・深化」と同義であり、それに言及するには、根源的な問い掛けの中から、発展性がある『解』を提示する知的作業が不可欠になる。右図は、マクロ・パースペクティブに日本企業の企業進化のカスケイド・モデルを構築して、そのあるべき姿・「地球企業」を『解』として

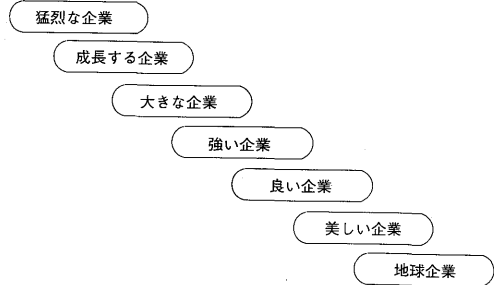
示したもののだが、こうした『解』を個別企業対応で導き出し、企業提案することは、「Meta-CI」への期待でもある。

自己組織性原理の視点から「CI計画」を観ると、ともするとこれまでのCI計画は、「組織への『ゆらぎ』の創造」と「企業文化の淘汰・廃棄」中心のCI計画であったと言える。「CI計画」に企業文化工学アプローチを導入することで「Meta-CI」つまり「高次元CI」への「CI進化」を設計することが可能になる。

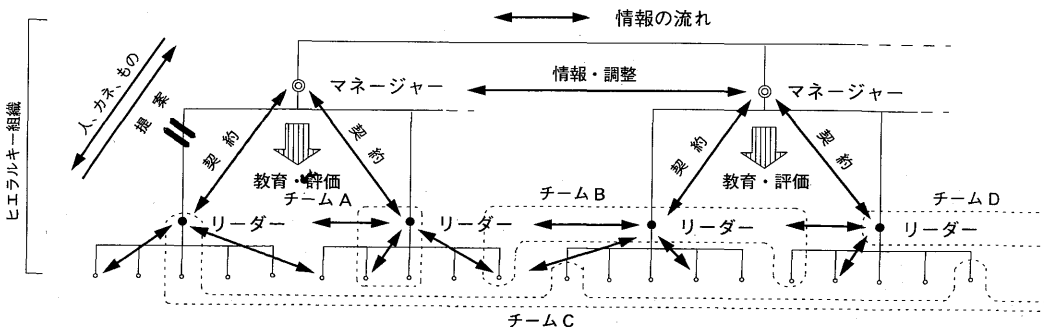
文部省科学研究費により進行中の重点領域研究プロジェクトの1つに「地球共生系」の研究がある。そのキーワード「Symbiosis」を使って欧米との「共生的新秩序」の構築に向けて「日本型経営」の企業進化の方向とそれに連動する「経営知の進化・深化」の枠組みについて考察してみよう。

「企業進化のパラダイム・カスケイド・モデル」

60年代——70年代——80年代——90年代——→21世紀へ



図II 『中間的生命』の組織モデル⁽²¹⁾



企業進化には、2つのモデルと4つのタイプがある。第一のモデルは環境への適応と競争を原理とする進化であり、第二のモデルは一つの環境で資源を利用する『中間的生命』（企業）がお互いに影響を与え合う中で起こる「共進化」（coevolution）である。20世紀モデルから21世紀モデルへの企業進化の方向は、第一モデルから第二モデルへの進化原理の転換を仮定する。そして、第一モデルと第二モデルは、それぞれインターナショナル・タイプとグローバル・タイプの二タイプに分岐する。

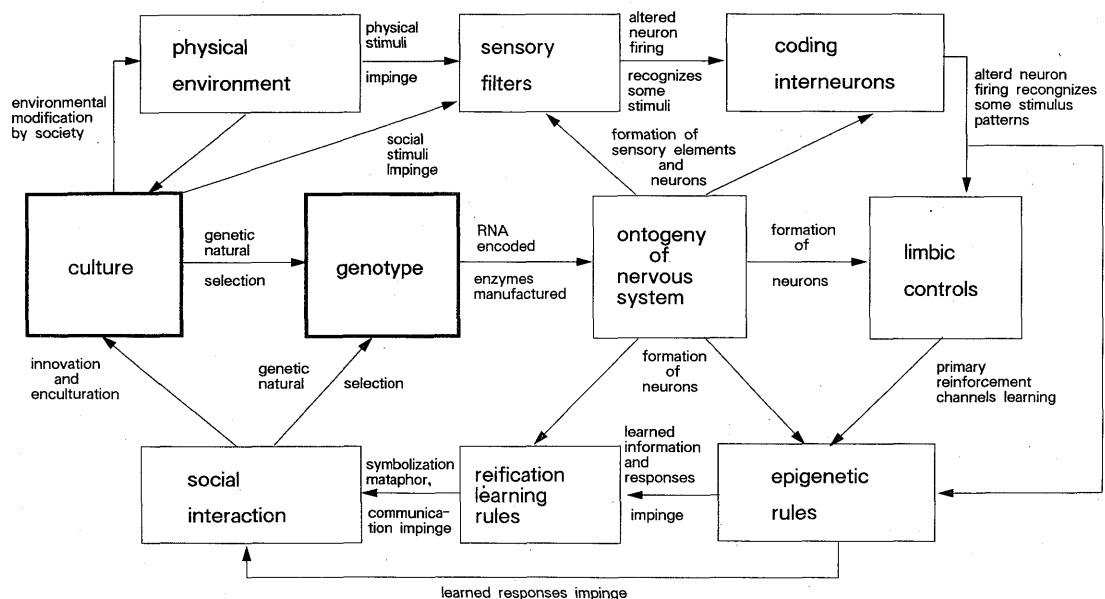
「盛田論文⁽²³⁾」は、「日本型経営」の第一モデルから第二モデルへのモデル転換の論点を提示しただけでなく、企業進化タイプを「地球共生化」へと方向づける問題提起を含んでおり注目される。と言うのは、「日本型経営」の本質的課題の所在が「欧米企業との共通ルール」の確立による企業進化の「共進化」にあるからだ。例えば日米構造協議という米国の上に傾斜したインターナショナル・タイプの企業進化は、「日米ランナウェイ（心中）進化」であり、滅亡への進化と言えよう。企業生成の21世紀モデ

ルの構築は、企業進化のグローバル・タイプへの転換とグローバルな「共進化」を促進する新しいマネジメント原理の確立を課題にしている。具体的には、①国際競争力を競うルールの明快な正当性、②経営原則の公開性・合法性、③成果配分の社会的公正性、④経営姿勢の社会性・地球性、⑤企業の存在感・存在理由の明示性という5つの基本条件を満たすことにより、企業進化の21世紀モデルへの「当事者能力⁽²⁴⁾」を形成・発揮することである。

(4) C. J. Lumsden と E. O. Wilson の「Gene-Culture Coevolution and Social Theory」

LumsdenとWilsonは、歴史上の文明には、その文明に固有の技術や制度があり、その技術や制度が各世代に受け継がれ、人々の生活文化の在り方を定めるべく機能したことに着目し、これらの制度や技術は、生物の進化に於ける「遺伝子」と同じ役割を持つとの前提に立ち、文化の特徴を定め、文化を進化させる働きがあるとして、「文化遺伝子（cultorgen）というアイディアを概念構成した。そして、彼らは文化のレベ

A diagram of gene-culture coevolution incorporating the essential relationships of the epigenetic rules.



ルの進化は、様々な「文化遺伝子」の内、どの「文化遺伝子」が勢力を持つかという問題に帰着するという理論的結論に到達した。これにより「生物の進化」と「文化の進化」が同じ考え方で研究することが可能になったことは先述した通りである。

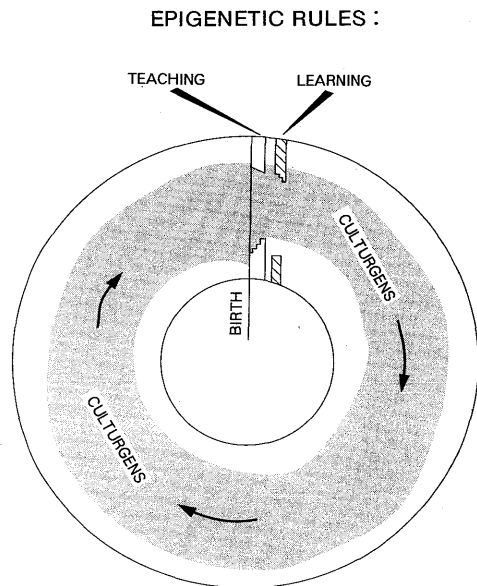
LumsdenとWilsonは、その研究成果として、「生物の進化」と「文化の進化」を同次元で考察・研究するアプローチとルールを構造化し、「Gene-Culture Coevolution and Social Theory」(前頁)及び右図として示した。

そこで、企業文化工学は、二人の仮説を前提として個別企業を対象に、どのような「文化遺伝子」がその企業の存続を左右し、『中間的生命』としての企業組織の革新・成長・効率・収益・体質などにとって重要であるのかを明らかにし、企業戦略や事業戦略との統合を実現するエンジニアリング・プロセスの研究を通じて、CI計画プロセスの理論化に貢献し、併せてCI計画プロセスの工学的発展に寄与する可能性を得た。即ち、個別企業を対象にした「文化遺伝子」のマネジメント&コントロールの可能性をCI計画との関連の中で工学的にアプローチする方法原理として「教育」と「学習」を入手した。それによって企業文化工学は、組織理論との統合を課題にすることとなる。

但し、この工学的プロセスで「文化遺伝子」が遺伝的自然選択力を持つためには、(1)時間的・空間的な拡がりを持っていること、(2)正当化された真の信念であるという二つの基本特性を持つことが条件として追加されなければならない。

第一の基本特性を具備する「文化遺伝子」には①ビジョン、②戦略ドメイン、③多角化等の「戦略遺伝子⁽²⁵⁾」があり、第二の基本特性を具備する「文化遺伝子」には、①企業理念、②経営理念、③経営方針等の「戦略遺伝子」がある。これらの「戦略遺伝子」の遺伝子組み換えによる「新しい文化遺伝子」の形成と安定化に工学的に取り組むことで、理論的には企業進化を生

み出す可能性が生まれることになる。



4. 結 び

新しい経営学の模索が始まっている。それはこれまでの効率至上主義の「日本型経営」の在り方を問うことから「産業界全体」の在り方をテーマとした問題提起、そして、自然や世界システムの変化までを含んだ議論に及んでいる。ともすると社会や環境、そして人間までを犠牲にした企業活動と一体になった経営学の学問体系や企業文化は、生物生態社会には受け入れられないことがはっきりしてきたからでもある。経営学は危機の時代の中でその根本的在り方が問われる学問的危機に直面している。それは「生物と共生する経営学」への学問の自己革新が迫られてくることを意味する。東北大学の西澤潤一学長は『私のロマンと科学』の中で「特殊なればこそ一般に通じ、一般であれば特殊にさえも通じない⁽²⁶⁾」という創造への理念を示しているが、この理念は「独創」を意味する。今、求められているのは文字通り、「独創の経営」であり「独創の経営学」である。こうした意味に於ける「経営生物学的アプローチ」は、「特殊」

であることの条件は満たしてはいるものの、真に「独創」の条件を満たしているとは必ずしも言えない。足らざるは今後の研究で補っていききたい。

経済学に於いては、一部の先進的な研究者、例えば、K. ボールディングは、従来からのアメリカ資本主義経済を「カウボーイ経済」と呼び、その盲目的な成長至上主義を批判し、「競争モデル」を超えたより包括的な視座の確立を目指す新しい動きが、70年代から始まっており、ここに来て日本企業の中にも、「競争」に勝利することだけに価値観をおいた「経営モデル」を超えた「生態モデル」を追求する動きが、俄に出始めているが、未だ競争モデルを理念上はともかく方法論に於いて乗り越えられないのが経営学である。

本稿では、経営学に於ける「企業進化」のテーマに対して、「企業文化」の進化も生物の進化と同じ概念を使って論考することが可能だとの前提に立ち、新しい「経営学」の方向と研究アプローチを示してみた。こうしたいわば、「経営の生態学」化の追求は、21世紀への学問的リーダーシップの在り方を模索する上で、その重要度を増しつつある。企業文化工学はそうした議論への一つの論点の提示としての意味を持つ。ご批判を賜りたい。

〔付記〕本稿は、企業文化研究所・1991年度研究プロジェクト「経営進化と企業文化の創造——企業文化工学法の提唱」による。

参考文献

- 1) Erwin Schrödinger., WHAT IS LIFE ?, Cambridge University Press, 1944 (岡小天・鎮目恭夫訳『生命とは何か』, 岩波書店, 1951)
- 2) 八杉竜一『進化論の歴史』, 岩波書店, 1969
- 3) 今西錦司『進化とはなにか』, 講談社, 1976
- 4) 今西錦司『ダーウィン論』, 中央公論社, 1977
- 5) 今西錦司『主体性の進化論』, 中央公論社, 1980
- 6) 木村資生『生物進化を考える』, 岩波書店, 1988
- 7) 長谷川政美『DNAからみた人類の起源と進化・増補版』, 海鳴社, 1989
- 8) Charles Darwin., ON THE ORIGIN OF SPECIES BY MEANS OF NATURAL SELECTION OR THE PRESERVATION OF FAVOURED RACES IN THE STRUGGLE FOR LIFE, 1859 (八杉龍一訳『種の起源・改版』上・下, 岩波書店, 1990)
- 9) 利根川進・立花隆『精神と物質』, 文藝春秋, 1990
- 10) 長谷川政美『DNAに刻まれたヒトの歴史』, 岩波書店, 1991
- 11) 柳川弘志『生命はいかに創られたか』, TBSブリタニカ, 1991
- 12) 拙稿『企業文化の形質発現原理及び形質転換原理に関する一考察』, 経営情報学部論集, 第5巻第1・2号, 1990

注 釈

- (1) ベルクソン著・真方敬道訳『創造的進化』, 岩波書店, 1979年, 36頁。
- (2) 同上書, 25頁。
- (3) 市川浩著『ベルクソン』講談社, 1991年, 236頁。
- (4) 1973年, スタンフォード大学医学部のAnnie C. Y. ChangとStanley N. Cohen, カリフォルニア大学サンフランシスコ医学部のHerbert W. BoyerとRobert B. Hellingは2種類の異なった材料からの遺伝情報を組み合わせ、生物学的な機能の認められるDNA分子を試験管内でつくり出したことについて報告した。
- (5) R. ドーキンス著, 日高敏隆・岸由二・羽田節子・垂水雄二訳『利己的な遺伝子』, 紀伊國屋書店, 1991年。
- (6) C.J. Lumsden and E.O. Wilson, "Genes, Mind, and Culture," Harvard University Press, 1981.
- (7) 西山賢一著『勝つためのゲームの理論』講談社, 1986年, 179頁。
- (8) テレンス・ディール, アラン・ケネディー著, 城山三郎訳『シンボリック マネジャー』新潮社, 1983年。
- (9) D. Yankelovich, "New Criteria for Market Segmentation" Harvard Business Review, vol.42 (March-April, 1964) pp.83~90.
- (10) H. Igor Ansoff, 『Corporate Strategy』,

- McGraw-Hill, Inc., 1965。(広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年, 第5章『シナジー(synergy)と能力プロフィール』)
- (11) 清水博著『生命を捉えなおす』中央公論社, 1978年, 96頁。
- (12) 西垣通稿『特集・DNAの誘惑』『Asahi Journal』vol.34, No 4, 通巻1732号, 1992年1月, 26頁。
- (13) 生物進化論では, 進化の方向性を『ネオ・ダーウィニズム』の総合説が否定するのに対し今西錦司の『棲み分け説』は肯定する。
- (14) Quinn, J., (1980) の「cognitive limit」(認知限界)への「logical incrementalism」やAnsoff, H.I. (1965) の「partial ignorance」(部分的無知)への「corporate strategy」は, 最適解よりも満足解の論理といえる。
- (15) 分子生物学の中心仮説。1958年, F.H.Crickが地球上のすべての生物に共通するDNA → RNA → タンパク質という情報の流れを「セントラルドグマ」と呼んだ。現在ではDNA ← RNA (逆転写) も考慮されて, セントラルドグマが修正されている。
- 清水博・伊丹敬之稿『情報連絡体としての企業・バイオホロニクスの視点から』, 一橋・スタンフォード・コンファレンス報告論文(1987年)では, 企業組織をホロンから構成される生命体と見ることが基本命題とされ「セントラルホロン」の概念が提示されたが, それは「セントラルドグマ」のアナロジーとの理解が可能である。
- (16) Business Strategyと同義の個別戦略。
- (17) Corporate Strategyと同義の統合戦略。
- (18) 企業進化に連動する「企業の自画像」は, 企業の活動空間の二側面, 即ち, ①事業空間の拡大・縮小としてのDomainの次元(D), ②意味空間の多様性・特異性としてのMissionの次元(M)の二次元での再定義が可能である。
- (19) 吉田民人著『情報と自己組織性の理論』「4 フェーズ循環モデル——自己組織システムの基本過程」東京大学出版会, 1990年, 279頁。
- (20) 清水博著『生命を捉えなおす』中央公論社, 1978年, 334頁で提唱された『リズムとその引き込みのダイナミックス』概念のモデル化を日産自動車テクニカルセンター(研究開発設計部門)で試みた。
- これは『中間的生命』の情報創出のプロセス・モデルであり研究開発組織における秩序形成のプロセスでもある。
- (21) 現在の「生命」の定義は, ①細胞膜を持っている, ②自己複製できる, ③自己維持機能がある, ④進化するという4つの性質を同時に備えている有機的構造体である。企業組織も同様の4つの性質を同時に備えている『中間的生命』として認識される。「生命」に於ける細胞膜は『中間的生命』に於いては, 部, 課, チームといった組織単位に相当する。
- (22) 野中郁次郎・寺本義也・加護野忠男稿『大予測10年後・21世紀企業を読み解くキーワード』『WILL』中央公論社, 第10巻第6号, 通巻114号, 1991年6月, 77頁。
- (23) 盛田昭夫稿『「日本型経営」が危い』文藝春秋, 第70巻第2号, 1992年2月号, 94~103頁。
- (24) 石原慎太郎稿『昨日の友・盛田昭夫批判』文藝春秋, 第70巻第6号, 1992年6月号, 186~196頁。
- (25) 『企業文化工学』では「戦略遺伝子」の総称概念として「文化遺伝子」を位置づける。
- (26) 西澤潤一著『私のロマンと科学』中央公論社, 1990年, 90頁。