

経営進化の多段モデル

北原, 貞輔

<https://doi.org/10.15017/4479062>

出版情報：経済學研究. 51 (3), pp.1-10, 1985-12-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



経 済 学 研 究

第 51 卷 第 3 号

Aug. 1985

Vol. 51 No. 3

経 営 進 化 の 多 段 モ デ ル

北 原 貞 輔

現代社会が、多くの人びとに不確実性の社会と呼ばれていることは周知の事実であるが、その不確実性のために、ほとんどの経営者たちは否応なく様々な対応を迫られている。それは現実の経営が、現実世界の不確実性のなかでというだけでなく、過去とは大きく異なる未来に対する意思決定を必要とするからである。

もちろん、だからといって過去の経緯を全く無視できるわけではなく、それを有効に活用することで不確実性の程度をより狭めることは可能であろう。また、経営が多くの生きた人びとから成り立ち、同時にそのような多くの人びとから構成される社会環境内に存在することを考えたとき、生物システムの歴史的変化のプロセスを参考にすることも有効と思われる。

これらのことは、まさに経営進化の歴史的プロセスの考察であり、生物進化のアナロジーにもとづく経営進化の予測である。本小論では、とくに A. W. スミスによって提示された経営

進化の 5 段階モデルを紹介し¹⁾、若干の補足考察をこころみるとともに、システム思考の変遷過程を基礎に彼の第 4、第 5 段階の中間に新たなステップを入れることの必要性を指摘し、その素案を提示する。

1. 象徴的経営と静態的経営

スミスは経営の初期段階を象徴的経営 (symbolic management) と静態的経営 (static management) に分け、その特徴を以下のように示した。

i 第 1 段階：象徴的経営

原始社会におけるマネジメントが、象徴的諸関連 (symbolic concerns) と象徴的リーダーの

1) A. W. Smith [21]。以下に述べる各ステップは、その時代の現実経営において、完全にその特徴を後段のそれに転化させているという意味に解してはならない。たとえば第 1 ステップの特徴の一部が、企業ごとに程度を変えて、第 3、第 4 段階にあると思える現代経営に残っていることもある。

もつ人間の信頼に基礎づけられていたことは、すでに多くの文献で紹介されており、われわれも感覚的にそれを理解することが可能である。スミスはその特徴を

象徴的同一性、私的なおきて、象徴的リーダー、儀礼的慣習、地域の営業、恣意的な審理と責任にもとづく経営

にまとめた。

この段階のマネジメントは、温情主義と家族的結合を基軸とし、それを権力的役割と硬直的組織構造によって支える。そして権力構造は純粹にピラミッド組織に依存し、リーダーと部下は、衣服や地位を表わす記号、儀式における序列などで区別され、経営行動は必ずしも機能的ではなく、過去の行為が神聖化され、それが人びとの判断の重要な基礎となる。われわれは、その名残りを一部の宗教界に見ることができる。

そのようなマネジメントでは、マネジャーの慣習と価値観が最優先され、そのため社会の変化に対応することは必ずしも容易ではなく、地理的・時間的にも経営発展に大きな制約が加わる。

ii 第2段階：静態的経営

その重要機能は、時間の経過にともなう経営の安定 (stability) を保証するための秩序・継続性と現状の維持である。そこにおける組織は、標準的仕事の記述と、その仕様をともなう組織内の役割と義務を重視する。組織のメンバーは、組織図に指定された地位と固定された役割ならびに標準的作業手段をみとさなければならぬ。それは職務人格 (official personality)、職業パターン、官僚的形式主義とペーパー・ワークに重きをおく官僚機構 (bureaucracy) を形成する。

このためそこではポリシーと手段のマニュアル

がすべてを支配することになるが、そのため結果や業績ないしは目的に無関係に仕事のプロセスが重視され、それが標準の範囲内におさまることが第一義的となる。例外原則 (exception principle) は静態的経営の典型例である²⁾。

したがって最適・ベストなどの用語は、ものごとを実行するためのより安定かつシステムティックあるいは秩序づけられた方法の発見を意味するものとなる。しかも基礎的要因や可能な影響に対する考察・研究に比し、直接的ないしは表面的事象の考察と経験に重きがおかれる。そして複合システムを分割し、単純化することで問題を解決しようとする。

このことは、問題解決 (problem solving) と意思決定 (decision) とを一般的な分析プロセス (analytic process) と同一視することを意味し、明らかに還元主義的ないしは機械論的パラダイム (mechanistic paradigm) に信をおくものである³⁾。その典型はフェイヨールの経営原則であり、組織原則である。

もちろん、フェイヨールの諸原則は、生産性および業績に影響する仕事の専門化、仕事の明細、権限のパターン、リーダーシップの特性、標準的作業方法、システムティックなプロセス、規律などについての関連を説明するために大きな貢献を果たした。けれどもそれらの原則が現代経営に不十分なことは多くの人びとの指摘することである⁴⁾。

- 2) プロセス重視にもとづく管理は、第3段階：科学的経営でもかなりの面で必要となる。要はその内容の問題である。
- 3) 還元論は、17世紀のデカルトの思想に依拠するもので、経営への適用に当たっては十分な配慮が必要である。還元論については、北原貞輔・山崎良也[15]、G. M. Weinberg [22]などを参照のこと。
- 4) サイモンは原則間の矛盾を指摘する。H. A. Si-

そこで静態的経営の特徴をまとめておこう。

それは

安定・秩序の継続，バランス，限られた変化，官僚機構，原則と経験にもとづく経営，前科学的手段，手段の審理と責任にもとづく経営

である。

2. 第3段階：科学的経営

第3段階は、科学的経営 (scientific management) である。それは経営とあらゆるタイプの組織および社会を連続的に改良する科学的手段の使用と科学的発展の段階であって、1900年代初期の科学的管理法とマネジメント・サイエンス運動がそれを示す。

科学は専門化され、専門の研究者を必要とし、さらにそれは教育上ないしは学習目的のために細分化された学科によって分割されていく。そして科学はそれぞれ異なった分野のなかで発展し、それに応じて多くの成果をあげ、多様な専門家を生みだしてきた。それは静態的経営で対応しきれない技術的・社会的変化を誘起することになる。

このような技術的・社会的環境の変化のなかで、企業への科学的手段の導入は、たんに工学技術的側面だけでなく、それに関連して意思決定、計画、組織化や管理にまでもおよんできた。それは

科学の発展→固有技術の進歩→管理技術の

開発と発展

から、さらに

機能的専門家の出現→仕事の分化→知識に

よる影響力の認識

へと推移する。

この過程でとくに注目されるのは、テーラの提唱した科学的管理法が、IE (industrial engineering) から SQC (statistical quality control), OR (operations research), SE (systems engineering) へと発展したこと、ならびにその経営への導入であろう⁵⁾。しかもそれは数学・統計学とコンピュータの進歩を背景として、世界的規模で拡大されつづけている。

これらにもとづく経営の特徴をスミスは

最適手段，科学的論理，実証，漸進的発展・改良，機能的専門化，専門家の訓練，仕事の分化，機能的審理と責任を重視した経営

に要約した。

ここでは、静態的経営が作業者の継続性や古参権を重視したのに対し、1つの専門に対する忠誠が組織に対する忠誠を越え、その専門家が重視されることになる。このことは組織内の管理機能がその専門家に依存することに通じるわけであるが、それは科学の進歩・社会の複雑化とともに、ますますそれらの専門家を必要にすることを意味する。そしてその確保と教育が重視されることになる。

けれどもそれらの科学的手段が、人間の行動、社会的相互作用や管理行為など、人間要因を含む局面へ導入され、それが拡大され始めた

↘ mon [20]。また、仕事の相関関係からの批判に北原貞輔・浦田宏昭 [14] がある。

けれどもサイモンの批判は、第3段階の立場からとも考えられ、その意味ではサイモン自身が還元論的立場に立っていたともいえる。新しいホルズムの立場からすれば、フェイヨールの原則間の矛盾は矛盾ではなく、それなりの意味をもっているとも考えられるからである。第4段階以降の立場に立った再考が必要と思われる。

5) IE, SQC, OR, SE などを含めて一般には経営科学 (management science) という。F. E. Kast and J. E. Rosenzweig [5]。

とき、新たな問題を引き起こしてきた。ホーソン実験を契機とする人間関係論 (human relations) の台頭はそれを如実に示すものであるが、それを解決するために、さらに心理学、社会学、人類学などへの科学的手段の導入が、一層、強調・促進されることになった。

ところがこれらの科学の用いる方法論 (methodology) は、現実世界 (real world) 内の(1)ある特定システムを主観的に選定し、(2)そのなかで観察・評価可能な制御可能・制御不可能変数を明らかにし、それらをモデルに構築してテストのうえ法則とするものである。このためそれらの法則はすべてある特定条件下でだけ成り立ち、その維持が欠かせない前提要件となる。

静態的経営から科学的経営への過渡的時代には、前者があまりにも前近代的・前科学的であっただけに、上記のような科学的手段の導入で大きな成果をあげることが可能であった。しかも上記でえられた法則の適用に関与する人びとが、みずから実感としてその妥当性を認識することができ、それにもなってそれらの人びとの協力がえられたことに大きな理由があると思われる。

それはまさに

個の研究→システムティック思考の導入
(1)

への積極的かつ具体的な前進であり、発展であるといえよう⁶⁾。

ところが科学が進歩し、ますます精密さを増してくるとき、それからえられる法則を実行する人びとはどうなるであろうか。その法則は、専門スタッフの主観にもとづき、現実世界から2段階の抽象過程を経てえられたモデルであ

6) これはシステム思考の第1段階から第2段階への発展である。北原貞輔 [10]。

る。このため現実世界とモデル間に存在する差異と、モデルの実行にかかわる精密さとの間に存在する差に大きな問題が見られ始めた。モデルを作成した専門スタッフが、同時にそれに対する妥当な解決策を示さないかぎり、その実行者は、自己の責任を遂行するうえから、そのモデルを安易に受け入れるとはかぎらない。

チェックランドが、実証的研究を通じ、経営科学がほとんどの経営者に無視されていると指摘した背後にはこの種の問題が含まれている⁷⁾。学際的 (interdisciplinarily) という用語が頻繁に使用され、社会心理学・経量経済学・サイバネティクスなどのいわゆる混成科学が重視されてきたのは、これらに大きな理由があるとみてもよからう。

3. 第4段階：システムック経営

スミスのいう経営進化の第4段階は、システムック (systemic) な思考と手段をもつ経営である。それは上述の学際的という用語のもつ意味を含んだ経営と考えてもよい。

システムックとは、経営内にみられる特定の1つのオープン・システム、つまり組織や仕事の1単位が、その行動を通じて内部的に、また、環境と外部的に相互作用することで経営全体に相互関連的に結合することを意味する⁸⁾。

われわれは、現実世界を観察するとき、システムティック思考とシステムック思考のもつ意義と差異に十分に注意を払わねばならない。とくに科学がますます離散的かつ分析的思考を強めている今日、経営、経済、社会、生態系など

7) P. B. Checkland [4].

8) A. W. Smith [21], P. B. Checkland [3], [4], システムック思考のくわしい説明については北原貞輔 [10] をみられたい。それは清水教授のホロン (Holon) の概念を含む。清水 博 [19]。

を研究対象にすると、システム・アプローチは必須の条件になると思われる。システム思考は、まさにインターサイエンス (inter-science) といえるものである⁹⁾。われわれは前記した(1)に続いて

システムティック思考→システム思考
考 (2)

への変化を認識しなければならない¹⁰⁾。

われわれは、さきに科学がそのパラダイム (paradigm) を生気論から還元論へ転化し、近時、さらに新しい全体論 (neo-holism) への変化を必要にしつつあることを述べ、システム思考がその基礎論として最有力候補になるであろうということを指摘した¹¹⁾。けれども上記のことは、システム思考それ自体もまた、たんなる系統性 (システムティック思考) 重視から大きく脱皮しなければならないことを含意する¹²⁾。

もちろん、これらの重要性については、これまでも多くの識者の指摘してきたことである。たとえばポールドィングは、科学がますます細分化されることから生じる無益さを憂え、“専門バカ” という用語を使用して科学者間の意思疎通の必要性を指摘し¹³⁾、生物学者ベルタランフィは、システム要素間にみられる創発現象 (emergency) の存在を指摘して全体重視を強調した¹⁴⁾。けれども現実には、科学はますます細分化の道を進み、より精密化への傾向を強め、他者に寄りつく余地を与えない。

それは経営を対象にすると、多くの異なる専門家の必要性和仕事の機能的細分化への道に通じる。このためそれらの相互作用を認識し、

それらを効率的・効果的にマネージするには、学際的システム・レベルの計画者と管理者を必要とする。しかも各専門分野からの必要情報がそこに集中されなければならない。そこに現われる経営を、スミスは“システム”によって意味づけされる専門職業的経営 (professional management) という。

システム・モデルは、現実的問題の解決に対し、アルゴリズム (algorithmic) な、固定的 (fixed)、明白な定義にもとづく (defined)、決定論的 (deterministic) なアプローチというより、ヒューリスティック (heuristic) な、洞察的 (insightful)、直感的 (intuitive)、臨機応変的 (opportunistic) なアプローチを含む動的次元 (dynamic dimension) を内包する。それは変化する多数の条件と状況を考慮にもつからである¹⁵⁾。

このためシステム・マネジャーは、ただ1つの目的に関する科学的最適化策ではなく、多重目的に関する最適化を志向し、また、最適水準に比して満足水準、業績の絶対価値より相対価値に重きをおくことにならう。それは“たんなる効率重視ではなく適応重視、制約条件下の最適重視ではなく生存重視”のパラダイムに立つものとみてもよからう¹⁶⁾。

システム経営の特徴は、スミスによれば相互関連、協働、統合的フレームワーク、環境との相互作用、多重目的に関する最適化、相互機能的システム審理と責任を重視する経営

である。

問題は上記のような万能ともいえるマネジャーを、すべての経営体が常時多数確保できるか

9) A. W. Smith [21]。この表現は、これまでの科学が還元論的であったことを含意する。

10) 北原貞輔 [10]。

11) 北原貞輔・山崎良也 [15]。

12) 北原貞輔 [10]。

13) K. E. Boulding [2]。

14) L. von. Bertalanffy [1]。

15) A. W. Smith [21]。

16) 北原貞輔 [8]。

であろう。還元主義的専門化がますます進み、システム工学的、ハード論的情報化社会が進展していくとき、一体どのような経営になるであろうか。システムック経営はどのようなようになるであろうか。そのための方法論は、ここに経営だけでなく、現代社会の内包する重要課題がある。

4. 第5段階：戦略的経営

スミスのいう経営の第5段階は、システムック経営を拡張した延長線上の戦略的経営 (strategic management) である。彼はそれをマズローのいう人間価値の最高水準としての自己実現 (self realization) に対置する。自己実現とは、“人間個人のもつ生来の、到達可能な限界に対する全システムとしての内的潜在能力 (potential) を極大化しようとする欲望を意味し、利己・没我、両者調和のうえに成り立つ概念”である¹⁷⁾。要は、それを経営という観点でどのように展開するかであろう。

企業は多数の人びとから成り立つ動態的生きたシステムである。このため経営における自己実現が成長・生存を基礎条件にすることだけは明らかであろう。このなかで企業構成員が、他との関連を保ちながら、みずから成長できなければ企業の自己実現は期待できないはずである。トップ・マネジメントは、どのような方策を必要とするであろうか。スミスの見解を要約して示そう。

彼は第1に、戦略的経営の関連のなかで、それらの関連を調整するための拡大された相互機能の権限を与えることで、内的・外的な処理と交換をうまく達成できるマネジャーの必要性をあげ、第2に組織構造の多次元性と多様性の認

識をあげる。

そして第3の要件は、システムが発展していくための動機づけ、あいまいさに対する容認 (tolerance of ambiguity)、協働的問題解決 (participative problem solving)、最適さのもつ不安定さ (optimum instability) についての探索、合理性の研究、それらを通じたより大きな自己実現である。

彼のいう戦略的経営は

決定的な活力にみちた相互関連と資源、成長の限界、自己実現、質的な人間および組織の価値、価値審理と責任を重視する経営

である。そしてそれは彼の未来に対する期待であるという。

経営進化に関するスミスの5段階モデルは、とくに第4段階までは、過去から現在、そして幾分将来 (第4段階) までを含む経営進化の足跡を示すものであって、かなり有力なモデルとみても間違いはあるまい。けれども第5段階は、彼の未来に対する期待でやや飛躍の感をまぬがれず、この間になお若干のステップが必要かと思われる。

このためわれわれは、この間に新たに第5段階として進化的経営を提示したい。もちろん、このステップは、経営のこれからの発展とともに、2~3のステップを必要にするかも知れない。そしてスミスの第5段階は、“人間の自己実現”に對置される“経営の自己実現”という観点から、あくまでも未来に対する期待として最終ステップに残しておくことが好ましいと思われる¹⁸⁾。

17) A. H. Maslow [17], 邦訳7ページ。

18) 進化過程を対象にすると、自己実現の内容自体もまた時間的に進化するを考慮しておくが

5. 新第5段階：進化的経営

スミスの第3段階：科学的経営にいう科学は、“ものごとの明白な認識を可能にする”という意味から、“窮極的には数学を用いた論理構成をとる¹⁹⁾”いわゆる還元論的パラダイムに立った科学である。けれども第4段階では、彼はそれを明示してはいないものの、還元論を越えた新しい全体論的パラダイムに立った科学が前提になっている。もちろん、それを科学と呼ぶかどうかについては、なお多くの議論を要するであろうが、人間を含む生物にかかわりを持ち、あるいはそれを含む複合システムを考察対象にするとき、これを無視することはできないはずである。

経営の主体的構成要素である人間は、遺伝情報を受けつぎ、環境情報を取り入れて（言葉に換算して10兆語を越える）、その構造・機能をつねに変化させ、知的に成長する生物システムであり、そのため各人で異なる多くの特質をもつことができ、それぞれで異なる価値観を所有する²⁰⁾。そしてその時どきに応じてその特質の一部を使用して他の人びとと結びつきをもつ。それはまさにその特質にもとづくシステムの形成、組織の形成であるが、その結びつきの時点やその程度を前もって予測することはほとんど不可能である。けれどもそれこそが社会的相互作用の本質であり、組織の本質である²¹⁾。それはまさに構造流動的であり、これまでの還元論的科学的の立ち入らなかつた分野である。

人間の所持するこの特徴とその変化に注目す

れば、われわれは経営組織が、構造流動的かつ多次元のというだけでなく、そのためかなりの“あいまいさ”ないしは“冗長性 (redundancy)”をもつことを理解することができる。それはこれまでの科学の重視してきたハード・システムではなく、多次元のソフト・システムということである²²⁾。そしてその“あいまいさ”こそが、組織が環境の変化に適應できる最大要因の1つと思われる。

このことは、人体の中枢機関とみられる神経系が、きわめて短命かつ低能力のニューロンを要素として成り立ちながら、きわめて高い適應能力をもつという事実や、人体組織自体がまたハードな組織やソフトな組織から成り立つこと、器官の構成要素であるタンパク質が構造的に“ゆらぎ (フレキシビリティな構造)”をもつ事実などを考えるとき、容易に理解できるはずである²³⁾。

さらに換言すれば、経営の構成要素であるすべての人間は、内的・外的環境からの刺激に対し、情報的にソフトであり、構造的に流動的であって、そのためそれらの多数から構成される経営組織自体もまた、全体的視点でみればソフト構造ということである。そしてそれが環境の変化に対応して組織が生存できる大きな理由である。

また、神経系を構成するニューロンが、時間的に活動・休息の反復過程をとりながら機能的に協働体系とみられる形態をとって働いている事実や²⁴⁾、さらには人体を構成する諸器官が細胞の意識的な自主参加によるとみられる状

ねばならない。

19) A. Rapoport [18]。

20) 北原貞輔 [10]。

21) 北原貞輔・伊藤重行 [11]。

22) 外部からの刺激に即応しなかつたり、その一部を吸収できるようなシステムをソフト・システムという。北原貞輔 [6]、北原貞輔・伊藤重行 [12]。

23) 北原貞輔 [6]、北原貞輔・伊藤重行 [12]。

24) 北原貞輔・児玉正憲 [13]。

況下で生成されているという見解が見られる今日²⁵⁾、多くの人間から構成される組織体を、あまりにも硬直的ハード論的観点からだけ観察することにはかなりの疑問がもたれる。それは参加にもとづく“意欲”という面だけからではなく、人間のもつ多くの特質の大部分を封じ込めることになるからである²⁶⁾。

たしかにスミスの第3段階：科学的経営に取り入れられたハード・システム思考の科学技術は、これまでかなりの成果をあげてきた。そしてこれからも重視されなければならず、また重視されていくものと思われる。けれどもそれは時間的不変の仮定にもとづく特定条件下での効率重視・最適重視であり、経営全体ではなく部分システムを対象とした自己維持的発想に基礎をおく。しかもそれが精密さを押し進めれば進めるほど、わずかな内部環境の変化も大きな変化に相当するものとなるから、それに応じて内部統制を強化しなければ意味をもたなくなる。

ところが一方、すべての人間は環境情報を受容して知的に成長するから、それだけでも内部環境は自動的に変化する。このため内部統制の強化は組織成員の知的成長の拘束、あるいは成員の所持する特質の封じ込めを意味するものとなり、それが科学技術の導入、その精密さの向上とどのようにバランスされるかの問題に結びつく。システムック経営のもつ特徴も、その実行面ではこの両者の調和にあるとみてもよく、それは経営全体としての自己維持に焦点を合わせる。

けれども人間は、たんにみずからの成長だけでなく、みずから独自に、あるいは企業活動を通じて積極的に社会環境に変化を引き起こす。

企業は内部環境を拘束可能であっても、外部環境を拘束することはできない。ここにわれわれが自己維持的対応だけでなく、進化的対応を迫られる理由がある。

進化 (evolution) とは、生きたシステムが、環境の変化を刺激つまり情報として受け入れ、それにもとづいて起こる突然変異を通じ、環境に適応可能なシステムだけが生き残るプロセスと解釈できる²⁷⁾。このため環境にかなりの変化が認められる今日、われわれは、主観的に定められた特定条件下の最適重視から脱し、システムック思考と、そこにどれだけの“ゆとり”ないしは“冗長性”をおくかにかなりの比重をおかなければならない。もちろん、それは必要条件であって十分条件ではない。

われわれは、必要・十分条件をみとすために、異なった価値観をもつ、あるいは異なった技術をもつ多くの人びとの納得と協力を必要にするであろう。要は、それがこれまでの科学が採択してきた合理性と異なり、多数の人びとの価値観にもとづく全体的合理性に基礎をおくことに対する理解であろう。そのための方法論は

- i 企業活動に対する十分な観察
- ii 企業活動の基本的特質の明確化
- iii 基本サブシステムの決定
- iv 協議機構の設置

に類するものになると思われる²⁸⁾。

現代社会における組織体は、その生存に注目するかぎり、(2)からさらに

システムック思考→ソフト・システム思

27) 北原貞輔〔7〕。このことは環境との関連のみずからが変化することで生を保つことを意味する。このため古いシステムは存在しない。そこには形態維持 (morphostasis) に対する形態発生・形態形成 (morphogenesis) がみられる。M. Maruyama〔16〕、北原貞輔〔9〕。

28) 北原貞輔〔8〕。

25) 清水博〔19〕。

26) 北原貞輔・伊藤重行〔11〕。

考

(3)

への転換を求められているとみななければならない。もちろん、それはシステムティック思考とシステムミック思考を否定してというのではなく、それらをその内部に含んでのものである²⁹⁾。

以上がわれわれの提示する第5段階：進化的経営である。それは部分的あるいは方法論的にスミスの第5段階：戦略的経営に類似したものになっている。けれども彼の第5段階は、経営の自己実現を前提に未来への期待である。これに対してわれわれの進化的経営は、人間の特質や組織の本質にもとづく現実を基盤としていて、第4段階：システムミック経営と第5段階：戦略的経営の中間過程におく性質のものであろう。

さらに上記の方法論は、そのままシステムミック経営における方法論として採択することができる。第4段階以降は、すべて“新しい全体論”を基礎としているからである。進化的経営との相違は、“未来をみた生存”を重視して“ゆとり”を積極的に取り入れるかどうかにある。システムミック経営は形態維持に対応し、ソフト思考はさらに形態発生・形態形成までも含んでいることを忘れてはならない。

また、われわれはさきに第4段階で、システムミック・マネジャーの獲保が容易でないことを指摘した。とくに科学が離散的形態で進歩すればするほどそうである。上記の方法論は、それを救済する唯一の手段になると思われる。しかもⅠ～Ⅳのプロセスをとることによって、マネジメント・サイエンスを蘇生させ、組織成員の参加意識の高揚に資するであろう。

6. むすび

われわれは本小論で、経営進化に関するスミスの5段階モデルを紹介し、併せて第4、第5段階の中間に、新たに進化的経営を追加することの必要性について述べた。それは経営だけでなく、それを包含する社会が生きた人間を中心として成り立つ進化的システムであることに注目したからである。それは経営の歴史的過程にみられる進化的性質に関する考察を越え、みずからが進化過程上にあることを考えたとき、それに対応する戦略を欠かせないと思われるからである。

けれども進化の問題は、いずれ経営に限って論じられない問題に発展すると思われる。そのときわれわれは、人類あるいは地球次元のなかでそれを論じなければならなくなるであろう。本小論では、これについては論じなかったが、それは前述の(3)からエコ・システム思考への転換を必要にすると思われる³⁰⁾。そしてそのステップが、スミスの戦略的経営に一致するか、それと進化的経営の中間に新たに必要となるか、それを決定するにはまだ若干の時間を必要にするであろう。

本小論の作成に当たっては、当学、経営学専攻の日置助教授に有益なコメントを頂戴した。脚注1)、4)の記事はその例である。記して謝意を表わす。

参 考 文 献

- [1] L. von Bertalanffy: *General System Theory*, George Braziller, 1968, 長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論』みすず書房, 1974.
- [2] K.E. Boulding: "General Systems Theory—The Skeleton of Science—", *Management Sci-*

29) 北原貞輔〔10〕。

30) 北原貞輔〔10〕。

- ence, Vol. 2, No. 3, 1956.
- [3] P. B. Checkland: "Systemic, not Systematic", *J. of Systems Engineering*, Vol. 3, No. 2, 1972.
- [4] ———: "Towards a Systems-Based Methodology for Real World Problems Solving", *J. of Systems Engineering*, Vol. 3, No. 3, 1972.
- [5] F. E. Kast and J. E. Rosenzweig: *Organization and Management — a Systems Approach*, McGraw-Hill, 1974.
- [6] 北原貞輔: 「ソフト・システム論—その意義と応用—」『経済学研究』Vol. 49, No. 4・5・6, 九州大学経済学会, 1984.
- [7] ———: 「企業と生物システムのアナロジー」『経済学研究』Vol. 50, No. 3・4, 九州大学経済学会, 1984.
- [8] ———: 「経営におけるパラダイムの転換」『経営教育』No. 65, 1984.
- [9] ———: 「フォース・サイバネティクス」北原貞輔編『不確実性下の経済・経営システムの研究』九州大学出版会, 1985.
- [10] ———: 「システム思考の発展」『経済学研究』Vol. 51, No. 1, 九州大学経済学会, 1985.
- [11] 北原貞輔・伊藤重行: 「企業における人間の相互作用」『オフィス・オートメーション』Vol. 6, No. 3, 1985.
- [12] ———: 「ソフト・システム思考—組織生存の条件—」『オフィス・オートメーション』Vol. 6, No. 4, 1985.
- [13] 北原貞輔・児玉正憲: 「神経組織と経営組織」北原貞輔編『不確実性下の経済・経営システムの研究』九州大学出版会, 1985.
- [14] 北原貞輔・浦田宏昭: 「職能の分割と統合の意義」『オフィス・オートメーション』Vol. 5, No. 1, 1984.
- [15] 北原貞輔・山崎良也: 「機械論的パラダイムから全体論的パラダイムへ」北原貞輔編『不確実性下の経済・経営システムの研究』九州大学出版会, 1985.
- [16] M. Maruyama: "The Second Cybernetics — Deviation-Amplifying Mutual Causal Process", *American Scientist*, 51, 1963.
- [17] A. H. Maslow: *Eupsychian Management*, Irwin, 1965, 原 年広訳『自己実現の経営』産業能率短大, 1967.
- [18] A. Rapoport: "Modern Systems Theory — An Outlook for Coping with Change—", *General Systems*, Vol. XV, 1970.
- [19] 清水 博: 「ホロンとしての人間」石井威望(他)編『マイクロコスモスへの挑戦』中山書店, 1984.
- [20] H. A. Simon: *Administrative Behavior*, Macmillan, 1945, 松田武彦(他)訳『経営行動』ダイヤモンド, 1965.
- [21] A. W. Smith: "A Five Stage model of Management Evolution", *General Systems*, Vol. X XVII, 1982.
- [22] G. M. Weinberg: *An Introduction to General Systems Thinking*, Wiley & Sons, 1975, 松田武彦監訳『一般システム思考入門』紀伊国屋, 1979.