



岩尾裕純教授

経営管理の本質

——経営戦略と軍事戦略——

岩尾裕純

1 序

——「本質」研究の今日的な重要性

丁寧なご紹介をいただきました岩尾でございます。日本経営学会 60 周年の記念講演をさせて頂きましてまことに光栄です。私のようなものが記念講演をいたしますのは、おこがましいし、また沙汰のかぎりとのお叱りもあると考えましたが、敬老の意味をもって指命されたことと考え、つつしんでお受けしたしだいでございます。

ところで私は、皆様ご存知のように、40 年間マルクス主義の観点で経営学の研究をつづけてきています。しかし、学会からまた先学から多くのものを教えられながら、いまだに体系ができあがっておりません。残念です。やむをえず、私のいま到達した点はここまでということをするおに申し上げて、本日の重要な役割をはたさして頂きたいと存じます。お気にさわる点はどうかお許し下さい。

本日、私がとりあげましたテーマは、「経営管理の本質」副題として

——経営戦略と軍事戦略——であります。これには本大会の主催校である駒澤大学からのご指示もありました。そのうえ科学者、研究者がその研究対象の本質をたえず検討するのには何のふしぎもありません。しかし私自身は、現在の時点でこのテーマをとりあげねばならぬ2、3の特定の重要な意義があると考えています。

その一つは、経営学の研究が、かつてのように、先進資本主義にかぎられず、社会主義国、発展途上国をふくめ、全世界的な、あるいは表現に問題がありますが、いわば全人類的な規模に展開しはじめるにいたったことです。

ソ連、東欧では、現実の要請のみならず、ソ連建国当時のレーニンの意見にももとづいて、積極的にアメリカ、日本その他の経営理論、技法をさかんに研究しています。皆さんもご存知のことと存じます。すでに経営管理専門の大学も数箇所まれています。またロシア語ですが、2年前に専門の四季報の学術誌も発行されたと伝えられています。ユーゴスラビアでは、経営学は日本的経営をふくめてかなりまえから研究されています。中国ではこれもご存知のように、近代化路線のなかで産業技術とともに、経営管理技法の輸入と研究は昨今とくにきわだっています。

発展途上国からは多数の留学生が、先進資本主義国に派遣され、日本の各大学にも多数きておられます。

これらの状勢から、特定の国からの経営管理技法の輸入のためには、その本質理解が必要となりはじめています。

その二つには、現在の経営学の研究の焦点が、多国籍企業の展開にともなって経営戦略論にうつり、軍事戦略との対比をふくめ、新しい組織論とともに、経営学研究は新しい段階にさしかかっていると判断されるからであります。よってこのさい新しい段階に応じた本質論研究の要請が感じられるからであります。

その三つは、きわめて強烈な個性をもつ「日本的経営」の重要性で

す。日本が資本主義国のうちでも最大の債権国になり、アメリカが債務国に転落するにいたったという巨大な世界史的な変化とともに、日本的経営は世界的な規模で注目され、研究されるにいたっているという事実です。

要は、世界経済、日本経済の巨大な変化が基底にあって、世界的に経営学研究が新しい段階にきたということだと思います。それは経営管理の新しい問題の追求とともに、またその本質論を新しく展開させる客観的な要請をともなっていると私は考えています。

2 企業と経営管理の二重性とそのしくみ

(1) 企業の二重性

経営管理の本質を検討するためには、その現象の特質を整理しておく必要を感じます。しかしこれにはきわめて多くの意見もありますので、今日のところは、ファイヨルいらいの管理過程学派の見解を単純化し、企業活動の「計画と統制」ということにさせていただきます。

そのばあい、私は、まず管理が行われる企業の行動そのものが、明白に二重性をもっていると考えています。資本主義ではその一面は社会的分業の一環の実施ですし、他の一面ははげしく剰余価値の蓄積をあらそう個別資本の活動です。社会主義でもやはりその体制に应ずる二重性、二面性をもっています。

その二重性をもつ企業活動を計画し、統制する人間行動は、明らかに精神労働であり、くわえて基本的には生産労働です。しかし同時に、明らかに二重性をもつこととならざるをえないと私は考えます。

資本主義では、一面では、政治、行政、軍事、学校、病院、その他各種の社会活動の管理がもつものと等しい一般的社会的労働です。同時に他面、特殊的には企業の所有者が致富の高さを争う資本蓄積の行動である。社会主義でも、やはり一般的社会的労働であるとともに、特殊に

は社会主義的社会的蓄積の行動です。

重要な点は、この一般と特殊の二重性のうち、機能的には、特殊な側面が重要な側面であるという留意の要があります。社会的分業、一般的社会的労働という一般性は、特殊な側面である個別資本が、はげしい企業競争によって資本蓄積の高さをもとめざるをえない産業戦という現象でのみ展開するということです。

(2) 古典に見る管理行動の歴史的素描

企業での管理行動は、産業革命と株式会社の展開とともに社会的にきわめて重要なものとしてあらわれ、研究されはじめます。人間労働の機械化と、資本、経営の分離が、経営管理の行動の社会的なひろがりをもたらしました。しかし当然のことですが、これは始原的には人間の社会的活動とともにあらわれています。その歴史的素描と将来の在り方を古典の指摘に見ましょう。

フリドリヒ・エンゲルスは「空想より科学へ」のなかで、原始共産体ではその指導者の行う政治、科学、芸術等の活動と並ぶ「労働指導もしくは経済指導」という行動としてとりあげています。そして同時に、生産力の低いこの段階では、社会の一部のものによってのみ行われるといっています。

将来展望についての古典の指摘としては、共産党宣言で見られるものを参考とします。人間の生産力と、その道徳的水準がきわめて高く、人間による人間の搾取がなくなった共産主義段階では、社会的に一貫した計画にもとづく「物財の管理」のみが展開する。つまり人間による人間の管理ではなくて、「物の管理」が展開するといわれている。重要なことは、社会から階級が消滅しても、つまり原始共産体から共産主義にいたるまで、管理そのものは存在する。それなくして人間社会の存在も発展もありえないという点であります。

(3) 管理行動成立の内面的しくみ

管理行動が成立する内面的しくみも、その本質理解にとって重要です。

このしくみは人間労働そのものの特性に内在しています。動物のばあいは、「蜂」や「蜘蛛」の巣づくりがしばしば感嘆されるにもかかわらず、それはあくまで本能による環境適応の所産にほかならないと考えられます。しかし人間労働は本能による環境適応ではない。きわめて大きくいえば、基本的には本能にもとづく環境適応であったとしても、人間労働はまず自然と社会の法則の理解のうえに立つ。そのうえで、あらかじめ描いた青写真つまり計画を立てて、実践の全行程を指導するという精神的要素をもつ。やがてこの要素が独立化し、専門化する。そしてさらにこの専門化した精神労働は、階層性をふくめて、スタッフ、ラインに見られるように、分業化もしくは細分化、専門化、客観化します。

いずれにしても、この独立化し精神労働となったものは、それがいくらか細分化され、さらに専門化、スタッフ化されても、もともと一つの人間労働から分裂したものです。つまり人間労働が、精神労働と肉体労働（神経、技術労働をふくむ）の分裂から生れ、肉体労働の指導を任務とし、それと統一してのみ有効に機能します。

それだけでない。ついで重要な問題は、事態の発展とともにこれらの精神労働は、さらに分裂する。そして人間にかわって管理するために、その管理行動そのものを客観化、物化するか、あるいは管理を助ける補助労働を分離し客観化し、物化することによってあらわれる管理技法（管理技術）の成立と発展をもたらす。それはあたかも肉体労働が客観化、物化され、人間にかわってしごとを行う機械およびその発展の出現とひとしい展開をもたらす。

なお、この点について念のため言っておかねばならぬのは、藻利重隆教授の理論です。教授は工場制度の確立とともに「熟練の移転」が二重に展開する、といわれる。その一つは労働者より機械への熟練の移転であり、他の一つは労働者より管理者への熟練である。後者は前提とす

る。さらに留意すべきは、これら管理者を補佐するしごとが分化し、独立化し、「管理の事務化」が生れる。そしてさらに事務の機械化、管理化が見られるといわれる。教授の独創的なこの見解は、客観的には、事実上、人間労働の精神、肉体労働への分裂の論理の核心をつくものと、誤解かもしれませんが私は理解しています。

(4) 経営戦略の管理上の地位

管理行動の具体的な展開はきわめて多面的である。そして管理の機能については、職能論として経営学の重要課題であるのみならず、すでに内外の先学による多くの業績は積みかさねられている。ここでとりあげる要はありません。しかし1、2の点だけはふれておかねばならないかと存じます。

その一つは、いわずもがなのことかも知れませんが、資本論第二巻にある資本の循環と回転のなかでの資本の姿態変換の諸過程と管理形態の関係の理解は慎重を要すると思います。これらの過程をあやまりなく実施する機能は、いうまでもなく重要なものとして存在します。だが経営管理の機能は、これらの諸過程をふくむ企業活動そのもの、基本的には過程全体をどのように展開させるかの精神労働こそが問題だということを留意する必要があります。

その二つは、管理の階層性の成立と、意思決定あるいは決意機能のもつ重要性である。商戦あるいは産業戦のなかでののはげしい企業競争は、結果として巨大規模の企業を生みだし、大企業のなかで階層性をつくりだす。さらに企業内部では管理の事務化、機械化が展開する。したがって経営管理の機能の核心は企業活動全体を展開させる具体的な目的の設定、活動全体の方向性、諸計画の作成である。そしてそれは大企業の存続維持にとって、あるいは大企業の命運にとって決定的です。とくに産業戦のなかでの競争が国際化し、国際的には寡占競争すら見られているため、その意思決定あるいは決意機能は、地球的な規模での情報を必要

とし、きわめて政治的、思想的なものとなります。なぜかといえば、このような基本的な意思決定は、指導者たちあるいはトップ・マネジメントの意識に反映するかぎりの社会的矛盾への対応だからです。いうならば社会的分業を産業戦を通じての個別資本の資本蓄積の機能として行うことから生れる深刻な矛盾（景気変動、企業競争、労管対立等）の可能なかぎりの調整、あるいはその調整の合理化の追求だからです。（社会主義では全体と個、新旧の矛盾、共存する資本主義の動きの反映）これが管理行動の二重性の矛盾の重要な発現だからです。あるいは企業の深刻な環境適応の基本問題とってよいかも知れません。こうして現段階の巨大企業にとって死活的意義をもつ「経営戦略」問題は、もともと企業の管理行動にその核心として内在する矛盾克服または調整活動そのものの大規模な展開といえると思います。

3 経営戦略と軍事戦略の政治性、思想性

(1) 軍事戦略のもつ経営戦略への教訓

——とくにカール・フォン・クラウゼウィッツについて

経営管理の在り方は、歴史的に見れば、もともと一定の政治性・思想性をもっています。

たとえば純産業技術的なものに近いテイラーシステムのもつ近代工学的な発想と特異な労働問題への態度。フォードシステムとフォードイズム関係でもいえると思います。しかし基本的経営方針、意思決定の在り方となれば、企業活動が根本的な社会的矛盾への対応となるため、はっきりと政治性、思想性をもたざるをえないと思います。

そして現在の「経営戦略」問題は、世界的に、資本主義、社会主義を問わず、巨大企業や体制そのものの命運を左右するほどの政治性、思想性をもつと考えられます。

この重要な「経営戦略」問題の本質理解については、しばしば行われ

るものは「軍事戦略」との対比が多くの人に関心をもたれています。この対比は経営戦略の思想性、政治性の理解のためには有効です。経営戦略はやはり産業戦での企業競争を指導するものですから、形態面では軍事戦略に類似するのは当然です。そのうえ両者は、意思決定の在り方のみならず、強烈な政治性、思想性をもつという点でも共通性をもつ。両者の質のちがいがから、政治性、思想性が類似はしても、けっして同一ではありえません。しかし豊かな政治性、思想性をもつという点で共通しています。また語源からしても経営戦略から軍事戦略からとりいれられたものと理解されます。

軍事戦略についていえば、私が現在なお、もっともつよい参考になっているものは、カール・フォン・クラウゼウィッツの名著「戦争論」です。

クラウゼウィッツはここでもはや古典となった戦略、戦術の概念規定を行っています。戦略とは戦争目的遂行の手段であり、戦争計画の作成と諸戦闘をたばねそれを遂行する指針の作成であるといっています。戦術とはその能率的遂行です。そしてこの論文で、「戦争とは形をかえた政治の継続である」というかれの著名な規定を行っています。そして徹底して研究しているのは、近代戦の出発点となったルイ・ナポレオンの戦争です。ご存知のようにこれは多くの人にくりかえし読まれています。

ところがこのクラウゼウィッツを、ベトナム戦いらい古くなったという人がいます。その理由を調べて見ますと、戦争はベトナムいらい核戦争を問題にしているからだということです。そうだとすれば、その境目はヒロシマにあるわけです。朝鮮戦争でも核の使用は行われていましたが、出発点はヒロシマ、ナガサキです。ヒロシマは社会的に見て人類史の分れ目だといわれていますが、戦争でもそうでしょう。なお、ヒロシマをとりあげるなら、キッシンジャー戦略をもとりあげねばなりません。これは複合戦略ともいわれ、一つは日本軍の戦意をつぶすとも

に、二つには対ソ戦でのコールド・ウァーの準備といわれています。こうなるとなかなかふくぎつなので、少々別あつかいにした方がよいです。しかしベトナム戦となれば有名なマクナマラ戦略が課題となります。これは戦争計画作成の手段あるいは戦術決定の方法として「費用対効果」「PPBS」「システム・アナリシス」を展開しています。だがこの戦略はよく読むと、核戦争での生き残り作戦あるいはもっとも効率な戦略の遂行の問題になっています。さらにさいきん訳出されましたリデル・ハートの戦略論もあります。ここでは原子力と併存するゲリラ戦、「間接的アプローチ」あるいは大戦略という興味深い概念が打ち出されています。主張のねらいは、熱核爆弾の利用とあいならんで存在する戦争計画です。

いずれにしても、マクナマラ、リデル・ハートは、核戦争を問題にしています。したがって戦術的なまきわめて技術的問題はともかくも、戦略論としては、人類が亡ぶ可能性のつよい核戦争を課題にしていますので、私はつよくとりあげる気になりません。

さて、クラウゼウィッツがとりあげたナポレオンの戦略は、きわめて重要です。

かれの戦争目的は、フランスのみならず、ヨーロッパから君主制の一掃です。ただしそれを自らの皇帝政治樹立とむすびつけています。だが重要なのはその軍隊の質と量です。ナポレオンの軍隊はそれまでの国でのような傭兵ではない。かれ自身が自分はフランス革命の子であるといっているように、その軍隊は、大土地所有の分割であらわれた小農民と新しく発展してきたフランス産業資本家の子弟およびその関係者です。したがって、形式は徴兵であったとしても、自分たちを解放してくれた指導者の軍に自発的に参加したいわば革命軍です。だから湧くように国民が大量に参加している。そして革命歌ラ・マルセーユを軍歌としています。イタリーをはじめ各国に進攻しても、封建君主からの解放軍として農民からむかえられ、また軍隊にも大量の参加者が増えていま

す。くわえて当時の先端技術とも考えられる多量の大砲をもって装備して無敵といわれました。モスクワでの敗退は、ロシアが大いそぎで農奴解放を、一定地域であったにせよ、実施したからであるとすらいわれます。要は豊富な先端技術と自発的参加の性格をもつ大量の兵士とのむすびつきが歴戦勝利の基本要因と見られます。ルイ・ナポレオン個人の資質も重要でしょう。これは私の勝手な論理構築ではありません。厳然とした史実です。

つぎに、一応つけくわえておくものは、かつて一時期世界的に巨大な影響をもったイ・ベ・スターリンの戦略論で同盟軍を「主要打撃の方向」とした誤りがあります。これはいまなお、多方面に尾を引いています。

これらは経営戦略が、産業戦、企業競争を核心とする限り、忘れえぬ重要な教訓といってさしつかえないと思います。

(2) コンティンジェンシ理論等をめぐって

アメリカの「経営戦略」を主な対象とする環境適応の理論の展開は、経営管理の本質をとりあげるばあい、その豊かな思想性ととも、現実の企業行動にきわめて重要な役割をもって登場しています。

アメリカでの経営戦略論は、C・I・バーナードの特徴ある取扱いにはじまり、チャンドラーで本格的に展開しはじめ、サイモン、サイヤートマーチ等の行動科学的研究を経てアンソフで本格的に体系化されていると私は思っています。これはいわゆるマクロ経済学の寡占理論の展開とも相応しています。その現実的基盤は、ともに日本をふくむきわめて現代的な多国籍企業の寡占競争であり、戦後の資本主義経済の基本的動向と関連しているものと考えられます。

ところでさいきん、ハーバード大学を舞台とする大規模に行われたサーベイを資料として、学会の第一線の会員たちが、きわめて熱心にしかも環境適応の理論を果敢に展開されています。これは学会にとってき

わめて貴重な成果であり、積極的に支援すべきものと考えます。

しかし勝手なことを、欲をいわしていただければ、もう少し幅ひろく取扱って頂ければなおよいと思います。たとえばそのなかでも意識的にニューダーウィズムの観点で、神戸大の加護野助教授は追及されているように思われます。そして組織論の領域であざやかな論理実証主義をくりひろげ、とくに重要な成果を発表されています。だがこれを各種の戦略そのものと、欲をいえば、一緒にして追求すると、先進国のみならず、社会主義国、発展途上国にたいしてもきわめて大きく社会科学的に貢献するのではないかと思われます。行政的な計画経済のみが社会主義経済ではない以上、新しい型の社会主義経済に利用しうる道具をつくりだしているものとする考えられます。これは研究者本人の主観的な意思にかかわりのない客観的な歴史的役割ではないかとも、私は考えています。

ただしニューダーウィズムの展開は、立場のいかんを問わず重要ですが、これをH・スペンサーのソーシャル・ダーウィズムの基盤のうえに展開されるのは感心しえない。むしろそれを批判して生れたプラグマティズム、さらにそれを経営学で活かしたソースタン・ベブレンの土台のうえで活かされると、きわめて重要な歴史的な論点を展開させるものであるように考えます。

さらに一言、欲をいわして頂ければ、ダーウィズムの土台のうえに、プラグマティズムをいうなら、同時にマルクス主義の展開もいわば教養的にでもとりあつかって頂きたい。なぜかといえば、マルクス主義はエンゲルスが「マルクスの葬送の辞」でいっているように、ダーウィズムなしには成立していないからです。いうならば背中合せにマルクス主義が存在し、影響されあっていることにも注目して頂ければ学問の発展のためにはありがたいと思います。

4 む す び

——「日本的経営」のもつ思想性と政治的、社会的基盤の特徴

さいごに少しでもいわゆる日本の経営についてふれておきます。

特異な労使慣行をもち、主として大企業で実施されている「日本の経営」といわれるものくらい強烈な思想性と独得な政治的、社会的基盤をもつ経営方法は、あまり例は多くないと思います。終身雇用制を核として企業別組合、年功序列制をシステムとする雇用慣行は、単なる労務管理方法でないです。労働運動、社会運動対策にとどまらず、電力会社の九分割と電産労組やエネルギー源の石油への転換と炭労対策に見られるように、戦前での役割のみならず戦後の日本資本主義の体制の命運がかかっていたかと思える政治的重要性をもっている。その点の分析はあまりマクロにすぎるので一まず措くとしてもその思想性の重要性だけはとりあげておきたい。

日本的経営のもつ思想性として知られる「集団主義」については、その経営管理的側面は、すでに藻利教授が、本会の50周年記念講演でふれておられます。教授は集団主義経営のうちに、日本の経営の特質が集約されているとされる。そして「この集団主義的経営が具体的に展開されてまいりますとき、そこにわれわれは、家族主義的な諸種の制度の発現を見る。」といわれて終身雇用等の制度をとりあげられています。これは日本的経営のもつ思想性について重要な指摘です。

しかし問題をさらにひろげて見ると、いわゆる集団主義とあいならんで、あるいはそれと切り離し結びついている基本的な重要性をもつものとして私はアンチ・コンミニズムをとりあげざるをえません。多くの労働裁判で見られるように、企業内にコンミニズムの存在を許さない。これは民間大企業の労働組合がほとんど「自由労連」に属するという状況だけを見ても明らかです。

くわえて、現在、少しずつ改革が進みはじめているけれど、企業内での男女同権の否定の思想や制度は、まだいまのところ発展途上国なみと
いってよいはずです。

さらに集団主義といわれるものは、けっしてわが国だけの特徴とは考
えられない。少なくとも中国をはじめ東アジアには明らかに存在してい
ます。日本での集団主義の具体的展開としては家族主義的特質をもった
諸種の制度、労使慣行が存在するといわれるように、その集団主義は、
家族主義でも家父長制とむすびついている。そしてその家父長制の日本
的特徴は、思想的岩盤としてこれも日本の特徴をもつ万世一系の天皇制
(易性革命を認める中国とも異なる)ならびにそのイデオロギーを考え
ざるをえない。なお天皇制と経営の関係は、すでに経営学会 51 回の統一
論題「日本的経営」のなかで西南学院大の古林輝久教授がとりあげて
いますし、また同教授は経営理念との関係で別の論文でも分析されてい
る点をつけくわえておきます。

さいごに、しかし重要なものとしては、マクロ的に見たその政治的社
会的経済的基盤です。

日本を世界一の債権国に押しあげるのに重要な役割をはたした「日本
的経営」は、戦後日本の政治、経済のマクロ的しくみの特徴である平和
憲法と日米安保条約ならびにその経済的システムとかたくむすびついて
います。

それには、いくつかの大きな理由があるとしても、ともかくもさいき
んまで、日本経済・日本企業は戦争否定、侵略戦争否定の憲法と政治の
もとで存在した。そしてさいきんまでは、少なくとも非軍事的先端技術
を自ら考案するのみならず国際的に蒐集し利用しえた。くわえて、統計
がしめすように、国際的に見て、明らかにストライキのきわめて少ない
労働運動が経営の特徴でした。

これがどのくらい、企業の国際競争力を高めたかは、けだし思い半ば
にすぐるものがあります。

だが問題はさいきんの状勢にある。SDIといわれる巨大なアメリカとの宇宙戦争技術協定への対応である。西ドイツとアメリカの協定に見られるように、指令はペンタゴンが出す。研究費と研究者は加入国が出す。成果の処理は基本的にはペンタゴンがきめる。

国内で研究費を集中し、汎用技術がたえまなくスピアウトしてくるということだけなら問題は別です。ところが自国の研究費の集中によって、先端技術が生れるが、その処理はペンタゴンが行うというなら、協定加入国の先端技術はペンタゴンが掌握することになります。先端技術の利用は、現代の国際的企業競争の中心課題です。それをにぎるか否かで勝負はまします。くわえて産業技術が軍事化し、産軍複合体が生れる。それはいままで「日本的経営」の活力の基盤をつぶすことにならないでしょうか？

私は経営問題としても少なくとも理論的には検討すべき事態がせまっているように思うし、また事態を憂えざるをえないと思います。

以上で私の記念講演を終らして頂きます。まことに言葉たらずで恐縮でしたが、多少とも学会に貢献できましたらこのくらい嬉しいことはありません。長い時間ご清聴いただきました。心から御礼申し上げますとともに、経営学会の今後の御発展を心からお祈りします。