

1. はじめに

経営組織の観点からイギリス古典派経済学の文献で読み取れるべき内容として注目すべきは、分業と協働に関する論述である。機能別組織や事業部制組織といった現代企業に見られる組織形態は分業組織であるとともに、分業は経営組織に関する現代の文献でもしばしば取り上げられており、現代の経営理論においても決して色あせるものではない。

協働に関しても同様で、現代に至る研究者たちの検討課題になってきた。中でも特筆すべき人物は、C. I. バーナード (Chester I. Barnard) であるが、協働に関する言及はバーナード以前のイギリス古典派経済学期にも少なからず見出される。

そこで、本報告では、イギリス古典派経済学期に活躍した識者たちの中から A. スミス (Adam Smith)、C. バベッジ (Charles Babbage)、E. G. ウェイクフィールド (Edward Gibbon Wakefield)、および J. S. ミル (John Stuart Mill) に着目し、経営理論的手法を取り入れながら分業と協働を中心とした経営組織論的特質をそれぞれ指摘したうえで、さらにその意義と限界についても明らかにしたい。

2. A. スミスの経営組織論

スミスにとって分業が社会的富裕化に資するのは、それが労働生産性を飛躍的に上昇させるからであった。分業が労働生産性を上昇させる理由として、三つの要因が示されている。第一に、労働者の技能向上である。労働者の技能は作業量の増加とともに向上することで、要するに、学習効果による労働者の技能向上である。第二に、作業を変更するときに発生する、職場間の移動時間、道具を取り換える時間、作業を変えるときに発生しがちな休憩時間、気乗りのなさ、および注意散漫といった無駄な時間の減少である。第三に、機械の発明と改良であり、スミスは、労働者は一つの目標に注意を集中することで、目標の達成を簡単にしたり早くしたりする方法を見つけたり改良したりすることができるという。

これら分業の利益から判断すれば、分業からイノベーションが生まれるとスミスが捉えていたことがわかり、それも、労働者が従事する単一プロセスのイノベーションが分業から生じるという理解である。したがって、少なくとも、二つ以上の生産工程を一つのプロセスに削減しようとするような複数のプロセスにまたがるイノベーションの発生をこの捉え方からは説明できない (Langlois and Robertson, 1995, p.37 : 訳 66-67 頁)。また、部分工程の改善だけでは企業全体のプロセスを改善したことにはならないし (Hammer and Champy, 1993, pp.1-68 : 訳 11-110 頁)、生産工程の分化は組織的調整を必要にするようになる。スミスはピン製造の生産性の増大が、「様々な作業の適切な分割と結合の結果」(Smith, 1776, p.15 : 訳[1]26 頁) であることに言及するが、結合に関わる調整について詳らかにすることはなかった。ただし、機械の改良の全てが機械を直接使用する作業者によって進められたわけではなく、機械の製作者、学者、および研究者によっても進められてきたのであり、彼らは「全

くかけ離れて異なったものの力を組み合わせることができる」(Smith, 1776, p.21 : 訳[1]33頁)、とスミスは述べていることから、彼らが複数のプロセスにまたがるイノベーションを遂行するとスミスが考えていた可能性はある。

さらに、スミスは、分業は市場と資本の大きさから影響を受けるという。市場の大きさは輸送の利便性と関係し、輸送網の整備とともに市場は拡大するので、分業も拡大することになる(Mokyr, 2009, p.203)。また、アメリカ大陸などの新たな市場の創出は、市場を広げるので分業を促進することになる。市場が広がれば社会的分業も拡大することだが、スミスは社会的分業に職業的つながりがあることを、「たとえば、日雇い労働者が着ている毛織物の上着は、粗末でできの悪いものに見えようとも、多数の職人の結合労働(joint labour)の産物である。この質素な生産物でさえ、その完成のためには、羊飼い、羊毛の選別工、梳き工、染色工、あら梳き工、紡績工、織布工、仕上げ工、その他多くの職種の人々の全てが、それぞれの技芸を結合しなければならない」(Smith, 1776, p.22 : 訳[1]34頁)と述べている。スミスは「結合労働」、言い換えれば協働の存在に気づいていたが、この協働は、企業が市場を介して自らの保有しない資源を他社から調達することであり、組織間関係を作り、そのネットワーク内で安定的に資源の調達をはかることではない。したがって、経営資源の保有をめぐる組織間のパワー関係や組織間調整へのスミスの関心は希薄である。

だが、スミスの同業組合に関する言及からは、複数企業による協働の意思決定または行為をとまなう集団戦略的発想が断片的ではあるが見出される。同業組合は同じ業種内の企業が資本の提携関係などを持たず、法的制度等に基づき間接的に結びつく関係のことであり、同業組合の組合員たちは共通の目的達成のために供給制限などで協力する。ただし、スミスは同業組合に所属する企業がそれから得る利益の側面を評価するのではなく、その目的とそれがもたらす社会的弊害に関心を示す。

資本の大きさからの影響については、資本の増加は労働者に最良の機械を提供しうること、機械の発明を促進すること、さらに企業内にも社会的にも分業を促進して労働の生産力を向上しうること、が指摘されている(Smith, 1776, p.104 : 訳[1]156頁)。資本増大と企業内分業との関連については、資本の増大とともに並行分業と機能別分業が共に進展するはずだが、スミスの関心は機能別分業に向けられた。

ところで、沼上(2004年、56-77頁)によれば、分業のメリットには、①共通費の配賦、②経済的スタッフィング、③熟練形成の効率化・知識の専門化、④機械の発明と機械的分業の効果、⑤規模の経済、⑥段取り替えの時間の節約、⑦計画のグレシャムの法則の回避、があるが、これまでの指摘をふまえれば、スミスはこれら分業のメリットのうち、熟練形成の効率化・知識の専門化、機械の発明と機械的分業の効果、規模の経済、および段取り替えの時間の節約、を指摘していたことになる。

3. C.バベッジの経営組織論

バベッジの分業に対する主要な関心は製造業に向けられた。また、バベッジは社会的分業

よりは企業内分業に注視したため、彼の企業内分業に対する説明は、スミスのそれよりは詳細になっている。

バベッジは、分業の利益として、それまで指摘されてきた特徴を、①技術の習得に必要な時間の減少、②技術を習得する期間における原材料の浪費の低下、③ある作業から別の作業へ移るときに失われる時間の節約、④道具の取り替え時に発生する時間の損失の低下、⑤同じ工程を何度も繰り返すことによって獲得される技術の向上、⑥道具と機械の発明、の6点としてまとめている。さらに、スミスの三つの分業の利益についても言及している (Babbage, 1832, pp.121-125)。だが、バベッジにとって、これらの利益だけでは不十分であった。

では、分業の利益として何が不足しているというのか。バベッジは労働者の能力に応じた最適配置という利益が無視されていると主張するのである。彼のこの主張は、後に「バベッジ原理」(Marshall, 1919, [I]p.225 : 訳[2]61頁 ; Braverman, 1974, p.57 : 訳90頁)と呼ばれるようになった分業に関する原理のことで、生産工程ごとに必要になる労働者の技術度が異なるため、高賃金で雇用しなければならない高い技術を持つ労働者に、彼にしかできない仕事に専念させることができれば生産費を低減することが可能になるということである。分業の結果として個人間の職業的能力の違いが生まれると考えたスミスと違って、個人間での能力の違いがバベッジ分業論の前提にある (Hodgson, 1993, pp.59-60 : 訳91-92頁)。

生産を大規模化するときには、各生産工程で従事する労働者の作業時間が全て同じ場合、雇用している労働者数の比例倍を雇用すれば、バベッジ原理がより厳密に適用できる。これら分業に伴うメリットに関するバベッジの主張を総括すれば、バベッジは、沼上の整理した7つの分業のメリットのうち、スミスの4つの利益に加え、経済的スタッフィングについても検討していたことなる。

バベッジ分業論の持つ意義として、さらに指摘されなければならない点がある。それは、上述したように、スミスもイノベーションに対する機械製作者や学者の果たす役割について言及し、社会的分業の中で知的労働の分化を捉えたが、バベッジは企業内分業においても知的労働の分化を認め、知的労働の分化がコスト低下にもたらす効果を検討したことである。バベッジは企業内における知的労働の分化を捉えたことにより、組織の垂直的分化に対する認識を一步進めることができたように思える。というのも、彼は鉱山の管理システムの中で管理者層の役割を例示することができたからである (Babbage, 1832, p.143)。しかし、バベッジにおいても、スミスと同様に、経営者が部門間の調整を如何に行うのかについての詳しい言及を見出すことはできない。

4. E.G. ウェイクフィールドの経営組織論

ウェイクフィールドによれば、労働生産性を上昇させる第一次的要因は、分業ではなく「労働の結合 (combination of labour)」または協働であって、それが労働生産性を上昇させることは、同じ獲物を追う2頭の猟犬が、別々の獲物を追う4頭の猟犬よりも多くの獲物を捕まえることから例証される。また、旅行者たちが水汲み、薪集め、歩哨などの役割を分担す

するためには、互いに旅行することに合意して、労働を結合する必要がある。したがって、分業以前に労働の結合が存在することになり、労働の生産力を増大させる第1次的要因は労働の結合、すなわち協働だとウェイクフィールドは主張するのである。

ウェイクフィールドはスミス『国富論』の注解の中で、同じ仕事を複数の人々が協力し合う「単純な協働 (simple co-operation)」と異なる仕事において複数の人々が協力し合う「複雑な協働 (complex co-operation)」に協働を区分している。単純な協働には、多くの人々が同じ時間に、同じ場所で、同じ仕事に従事するという特徴があり、その事例として、兎を捕殺する猟犬、重い物を持ち上げる作業、樹木の伐採、材木の鋸引き、などが示されている。これらの事例から推察すれば、ウェイクフィールドは並行分業を洞察しているとともに、単純な協働の利益を、大きな力の行使、作業時間の短縮、身体的適応力の克服、として理解していると考えられる。この単純な協働を行うことにより余剰生産物が得られるようになり、これが社会発展の第一歩となる。

単純な協働により得られた余剰生産物は、より多くの労働者の雇用か、この余剰生産物と引き換えに他の商品を手に入れるために充当される。資本家と労働者の協力関係と商品の交換を前提とした特定の仕事への特化が複雑な協働である。単純な協働にはない複雑な協働から得られる利益としては、スミスが分業の利益として主張した、労働者の技能向上、作業時間の節約、および機械の発明に加え、国民の知的・道徳的向上が示される。

さらに、『イギリスとアメリカ』では、「全般的結合 (general combination)」と「個別的結合 (particular combination)」という別の協働区分が提示される。全般的結合とは、農業、商業、製造業などに分かれて従事する人々が、余剰生産物を交換することで協力し合うことを意味する。したがって、全般的結合は上述の複雑な協働に相当する。一方、個別的結合とは、大量の資本を用いて一つの作業場に多くの人々を集め、彼らに特定の作業を遂行させる分化と結合を意味する。したがって、それは一般的に企業内分業と呼ばれるものに相当し、蒸気の使用など大きな資本を使用することから生じる利益がそれから得られるとともに、多くの人間が同じ場所に集まることによって生まれる人間の知的交流が発明を促す。また、その知的交流ゆえに発明が個人に独占されることがなく、改善の進歩に貢献すると理解される。

企業内分業の記述があるのだから、彼の協働論には個別企業の生産力向上の視点が含まれていると言ってよいが、彼の主要な関心は個別企業の生産力の発展ではなく、あらゆる産業で全般的結合と個別的結合が実施されることにより、国全体の生産力の向上がもたらされるという点にある。イギリスの富が他国のそれよりも豊かなことは、イギリスの産業分野における協働の発展に基因しているのもであって、「全ての国における勤労の生産物は、資本および労働が結合されるとともに、仕事が分化している程度に比例しなければならない」(Wakefield, 1833, p.335 : 訳[一]45頁) ことは、彼にとって明らかであった。

5. J.S.ミルの経営組織論

ミルは、スミスの指摘した三つの分業の利益について言及するが、そのうちの仕事を換え

るときに失われる時間の節約については、不利益を相殺する事項に着目する。ミルは「労働者の中でも、庭師ほど頻繁に仕事や道具を変えるものは少ないが、だからといって、庭師は日ごろ生き生きと仕事に専念することができないだろうか」(Mill, 1848, p.126 : 訳[一]242頁)と疑問を提示する。この指摘は、個人差はあるが、同じ作業を続けることに伴って発生する疲労感と筋肉疲労の増大についてであり、ミルによれば、すべての時間を一つの仕事だけに限定するよりも、仕事を変える方が疲労を感じない(Mill, 1848, p.127 : 訳[一]244頁)。専門化には、退屈、欲求不満、選択の自由の制限といったデメリットが存在することは広く知られているが(Douma and Schreuder, 2008, p.9 : 訳 9 頁)、ミルは、専門化が労働生産性に対して与えるデメリットに気づいていた。さらに、ミルは分業の利益として、労働者の最適な能力別配置を意味するバベッジ原理を提示する。また、分業は生産量の増大とともに効果的に適用できるようになるから、生産の増大を可能にする販路の確保、つまり市場の大きさに制限される。市場の大きさは、人口、市場へのアクセス、および人々の豊かさに依存する。さらに、ミルはウェイクフィールドから「分業の原理をも包括する一層根本的な原理」(Mill, 1848, p.116 : 訳[一]226 頁)としての協働を学び、「単純な協働」と「複雑な協働」に言及する。

ミルは、労働生産性に影響する要因として、上述した分業と協働以外に労働者と管理者の技能と知識を指摘している。ここで注視すべきは、ミルが、産業上の諸作業の統制を有効に行なうためには、勤勉と非凡な経営手腕が必要であると考え、企業利潤に影響する要因として管理者の役割を取り上げている点である。では、ミルにおける管理職能とは、具体的に何を意味しているのだろうか。

ミルの『経済学原理』では、管理職能やリーダーシップが、いずれかの章や節をあてて詳述されているわけではないが、『経済学原理』全体を通して見出される部分的な説明から労務管理(成果の配分や労働者の監督)と組織編制(分業や機械の導入)などに関する管理職能を読み取ることができる。また、利潤の増加あるいは費用の低減をもたらす新しい生産方法を積極果敢に創出・採用する経営者の冒険的精神を意味する知的能動的資質をミルは重視している(杉原、2003年、281-282頁)。しかしながら、その記述は断片的なものにとどまっているとともに、管理者が組織の存続に対して果たす役割をバーナードほど積極的に評価しているわけではない。

また、ミルは、協働を活性化させる要因として組織の構成員たちの協働の能力に着目する。協働の能力とは各自に割り当てられた仕事を忠実に実行しうる能力のことで、協働の実行とともに増大する傾向にある。ミルはこの協働の能力を行使する場所としてアソシエーション、それも労働者自身のアソシエーションに期待した。敷衍すれば、自立した人々が少額の出資によりアソシエーションを設立し、そこで組織全体の利益のために活動することで彼らの人間性が進歩する。その結果、構成員の協働の能力が上昇し、組織は活性化するのである。

ところで、組織の協働的側面に注目した論者としてバーナードが有名であるが、彼は組織を継続的に活動させる専門業務として管理業務を位置づけ、伝達体系の提供、構成員の個人

的活動の確保、および目的の定式化と規定、といった組織の存続に対して果たすべき管理者の役割について論じている。すなわち、管理者は、第一に共通目的とそれを達成するための具体的な方法を下位者が受容しやすい形で伝え、第二に適切な誘因の提供と説得により構成員から貢献を引き出し、第三に環境の変化に応じて目的を修正したり、細部目的が一般目的から遊離したりしないようにする。

また、バーナードによれば、人間の行動は複数の道德準則 (moral codes) によって支配されている。この個人の中にある複数の道德準則が対立するとき、個人はその対立に苦慮し、結果的に責任観の減退や活動の不活発化に至る。そのとき、管理者は個人的な道德準則と組織的な道德準則の矛盾に苛まれる部下たちのために新しい道德準則を、言い換えれば、個人目的よりも共通目的を優先するという信念を作り出して、協働に必要な凝集力を生み出さなければならない。

ただし、バーナードは、個人的自由が協働の名のもとに犠牲になってはならないとも考えている。バーナードにとって、「人間は自由と責任をふまえた自律的人間」(飯野、1990年、v頁)であり、個人は自由な選択力を持つ存在である。しかし、自由な選択力を持つがゆえに、意思決定に困難をきたすことがある。バーナードによれば、「意思決定とは主として選択を狭める技術」(Barnard, 1938, p.14 : 訳 14 頁) のことであり、通常は目的を設定することで個人の選択力を制限しようとする。また、個人に与える誘因を検討することで個人の行為を修正しようとする。すなわち、バーナード理論では、協働をうまく機能させるためには、誘因体系の見直しや共通目的に対する信念を個人的に植え付けることなどを通じて個人の行為を修正させる必要があり、それが管理職能の本質として認識されているのである。

古典派経済学期に活躍したミルもまた、協働、人々の自立、および人々の自由な意思決定と行為を尊重するとともに、それらから人々の人間的成長が実現できるものと期待した(村田、2010(a)年、241-251頁)。その点から判断すれば、「協働の拡大と個人の成長は相互依存的」(Barnard, 1938, p.296 : 訳 309 頁) と理解するバーナードの人間観とミルのそれとは似ている。しかし、ミルの場合には、協働活動は、管理職能ではなく、労働者自らが人間的成長を通じて全体の利益を優先することができるようになることによって自然と促進すると考えられている。一方、バーナードにおいては、管理職能が「協働行為の機能を発展させるとともに、個人的発展を同時に促進すること、さらに、実際の活動においてこの二つを効果的に結びつけること」(Barnard, 1934, p.23 : 訳 32 頁) として明確に認識されている。この点において、両者は違っている。

*参考文献は、大会当日に配布する。

*本報告は、科学研究費補助金(基盤研究 C)、研究課題名「イギリス古典派経済学における企業像とその経営理論的考察」の研究成果の一部である。