

古典派経済学における経営資源論的アプローチの可能性

村 田 和 博

目 次

1. はじめに
2. 経営資源論的アプローチとは
3. 人的資源の特質
4. 知識の特質
5. 経営資源論的アプローチによる古典派経済学研究の事例
6. むすび

1. はじめに

経営資源とは、一般的に、ヒト、モノ、カネ、知識（情報）という企業活動に必要な諸要素のことを指す。これら経営資源は企業の持続的競争優位の源泉となることから、それらの入手と蓄積は重要な経営戦略となる。また、同じ経営資源を所有していたとしても、その活用の仕方次第で企業の特徴に違いが生まれることから、それらを活用する組織能力も検討されてきた¹。つまり、「資源は、単一事業内および事業間で価値を創造するための究極の源泉」であり、「価値ある資源を認識し、構築し、配置することは、企業戦略と事業戦略の両方において重要なのである」（Collis and Montgomery, 1998, p.13：訳 16頁）。リソース・ベースド・ビュー（resource-based view：RBV）では、企業は特異で交換困難な資源やコンピテンシーのポートフォリオから成り、稀少で価値ある模倣困難な資源を所有することで競争優位が生まれると考える（Tece, 2009, p.4：訳 4頁）。

経営資源をヒト、モノ、カネ、知識（情報）としてとらえれば、それら経営資源は現代の研究者たちだけでなく、スミス（Adam Smith）以後の古典派経済学においても考察の対象となってきた。古典派経済学においては、それらは国の資本蓄積や経済成長との関係で論じられることが多いが²、経営的側面と全く無関係というわけでもない。成長可能な経

営資源としてのヒトに着目したオウエン（Robert Owen）、機械の導入や改良が経営組織や企業経営に与える影響を考察したバベッジ（Charles Babbage）やユア（Andrew Ure）、企業の資金的制約を克服する方法としての株式会社制度について論述したスミスやミル（John Stuart Mill）などが古典派経済学期に活躍していたからだ³。

したがって、少なくとも、古典派経済学期に活躍した識者たちの文献を経営資源論的観点から紐解くことは一つの有効な分析手法であると思われる。しかも、経済学史研究の分析手法として経営学が用いられることは少なく⁴、このアプローチを導入することでこれまで看過されてきた部分が明らかになったり、体系的理解が可能になったりすることが期待できる。

そこで、本稿では、まず経営資源論について掻い摘んで論述する。その後、経営資源論的アプローチにより説明できると思われる古典派経済学の事例を数例取り上げ、経営資源論的アプローチによる古典派経済学研究の事例を示す。そして、むすびにおいて、経営資源論的アプローチを導入することにより、古典派経済学の何が明らかになると予想されるのかについての私見を示す。

2. 経営資源論的アプローチとは

コリス（David J. Collis）とモンゴメリー（Cynthia A. Montgomery）は、経営資源を有形資産（tangible asset）、無形資産（intangible asset）、そして組織のケイパビリティ（organizational capabilities）に3分類している。有形資産には、不動産、設備、原材料などが含まれる。これらは企業活動に不可欠であるが、標準的特性を持つために差別化が難しく、競争優位の源泉になることは少ない。次の無形資産には、評判、ブランド、知

識、経験、学習、特許、商標などが含まれ、これらは競争優位の源泉になることが多い。また、有形資産は使用すれば消耗するが、無形資産は使用するほどにその価値を増大していくという特徴がある。最後の組織のケイパビリティとは組織の有形資産と無形資産の組み合わせに関わり、「組織のケイパビリティには、速さ、顧客対応の良さ、品質の高さといった効率性や有効性につながる一連の能力が含まれる」(Collis and Montgomery, 1998[2005], p.28: 訳 45-46 頁)。たとえ同じ機械と原材料を導入しても、企業間で組織のケイパビリティが違うために、企業間で収益に格差が生まれる。したがって、組織のケイパビリティは競争優位の源泉になりうる(Collis and Montgomery, 1998[2005], pp.27-30: 訳 44-46 頁)。

バーニー (Jay B. Barney) は「一般に企業の経営資源とは、全ての資産、ケイパビリティ (能力)、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、知識など、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするもの」(Barney, 1997[2002], p.155: 訳 (上) 243 頁) と述べている。そして、彼は、これら経営資源を財務資本 (企業が利用できる金銭的資源)、物的資本 (企業で用いられる物理的技術、企業が所有する工場や設備、企業の立地、原材料へのアクセスなど)、人的資本 (人材育成訓練、個々のマネージャーや従業員が保有する経験、判断、知性、人間関係、洞察力など)、および組織資本 (企業の個々の人間の集合体としての属性で、公式・非公式の計画、管理、調整のシステム、非公式組織、自社と他社との関係、組織文化など) に 4 分類している。彼自身は経営資源とケイパビリティを同義語として使用するが、経営資源やケイパビリティという用語は曖昧で、企業が財務資本、物的資本、人的資本、組織資本という経営資源を組み合わせたり活用したりすることを可能にする企業属性をケイパビリティととらえる研究者がいることも指摘している (Barney, 1997[2002], pp.155-157: 訳 (上) 243-245 頁)。

経営資源論的アプローチでは、企業の違いや強みを経営資源とその組織的活用能力に求める。バーニーによれば、企業の強みと弱みの分析には、①企業固有能力に関する理論、②リカードウ経済学、③

企業成長の理論、の三つの潮流がある。以下、バーニーに主に依拠しつつ、三つの潮流について簡単に説明しよう (Barney, 1997[2002], pp.151-155: 訳 (上) 235-242 頁)。

第一の企業固有能力に関する理論には、最高経営者や経営幹部を企業固有能力ととらえる見方がある。経営者を企業固有能力とみる場合には、経営者が経営業績に大きく影響し、質の高い経営者は組織にとっての強みとなり、逆に質の低い経営者は組織にとっての弱みになると理解される。経営者は、計画、組織、指導、統制だけでなく、組織のビジョンを創造し定義する。この組織ビジョンと組織体制や構造が相まって、企業固有能力が作り出される。経営者の能力や管理スタイルが企業業績を大きく左右することは間違いないだろうが、質の高い経営者が持つ資質、スキル、経営手法などを特定することは難しいとともに、経営者以外の要素に影響されることも確かである。

第二のリカードウ経済学は、リカードウ (David Ricardo) の差額地代論の経営資源への応用である。リカードウの差額地代論は、土地の肥沃さに違いがあることと肥沃な土地の量に限りがあることが前提になっている。肥沃な土地の量に限りがあるのであれば、小麦の生産量を増やすには、やせた土地で生産せざるをえず、やせた土地での小麦の生産コストは高くなる。だが、肥沃な土地で小麦を生産する者の生産コストは以前と変わらないため、肥沃な土地の生産者は小麦価格の上昇により経済的レントを得ることができる。要するに、生産コストの低い肥沃な土地を耕作する者は、それよりも生産コストの高いやせた土地で耕作する者よりも持続的優位を保持し、標準を上回る利益 (レント) を得ることができるのである。この差額地代論を企業の経営資源に応用すれば、他社が所有できない優れた経営資源を持つ企業は、それを活用することによって標準を上回る利益を得ることができることを意味する。ただし、長期的に見れば、優れた経営資源の優位性がなくなる可能性がある。たとえば、土地であれば、気候の変動や土地改良の技術などにより、やせた土地が肥沃な土地へ、また逆に肥沃な土地がやせた土地へと変わる可能性がある。企業も、長期的に見れば、イノベーション、インベンション、顧客ニーズの変化などにより、他社に対する技術的優位性を保

持できなくなる可能性がある。

コリスとモンゴメリーが、レントをリカードウ的レントとシュンペーター的レントの2種類に分類することで、上述の点をより詳しく説明している。リカードウは土地の肥沃さの違いから、肥沃な土地の保有者はやせた土地の保有者よりも安価に穀物を生産できるために、利益をあげることができると主張した。これは、「供給が本質的に限定されている貴重な要素によってもたらされる利潤」(Collis and Montgomery, 1998[2005], p.44: 訳 64 頁)であり、リカードウ的レントは模倣が困難あるいは不可能な経営資源から生まれる。一方、シュンペーター的レントは「イノベーター(革新者)によって獲得され、イノベーションの導入から成功して普及するまでの期間に発生する利潤」(Collis and Montgomery, 1998[2005], p.44: 訳 65 頁)のことで、イノベーションが他企業に模倣されるまでの期間に発生する。両者の決定的な違いは、リカードウ的レントは長期間持続するのに対して、シュンペーター的レントは短期間しか得られない点である。彼らによれば、多くの経営資源から得られるレントはシュンペーター的レントである。技術や顧客ニーズの変化等により市場環境が変化する中において、経営資源の稀少性に伴うレントを長期間維持することは難しいからである。(Collis and Montgomery, 1998[2005], pp.38-41: 訳 64-67 頁; p.57: 訳 96 頁)。

第三の企業成長の理論は、ペンローズ(Edith Penrose)の『会社成長の理論』(Penrose, 1959[1995])に依拠しつつ説明されている。ペンローズは、企業は市場で決まる価格を観察し、その条件の下で利益を最大化する生産量を決めるという伝統的なマイクロ理論における企業行動モデルを批判する。ペンローズによれば、企業は生産資源の集合体(束)として理解されなければならない、それら生産資源の利用を調整するために管理のフレームワークが必要になる。管理者は管理のフレームワークを通じて生産資源の束を最大限活用しなければならない。したがって、コントロールできる経営資源の束にも、またそれを活用する経営者のスキルにも企業間で違いが見られるので、企業は同質としてではなく異質ととらえられなければならない。ティース(David J. Teece)によれば、束となった経営資源

は共特化(cospecialization)⁵するときに価値を持つので、経営者は共特化する資産の束を作り出し、その要素を再配置する必要がある(Teece, 2009, pp.73-81: 訳 74-81 頁)。

ペンローズによれば、「企業の主要な経済的機能は財やサービスを経済に供給するために企業内で立案され実行に移される諸計画に即して生産資源を利用することである」(Penrose, 1959[1995], p.15: 訳 38 頁)。物的資源や人的資源といった経営資源は、個別に利用されるわけではない。同じ経営資源を持つ企業が異なる目的や方法でそれらを用いることがあるし、別の資源と組み合わせれば違うサービスを作り出すことができる。つまり、全く同じ経営資源を持つ企業であっても、資源の組み合わせや活用の仕方次第で異なるサービスを生み出す。また、物的資源と人的資源は相互作用し合う。人々の知識の増大は物的資源に対する新たな活用法を生み出すかもしれないし、人々は新たな物的資源を取り扱うことで知識を増大させうる。つまり、個別に見れば同じ経営資源であっても、組織が持つ資源の集合としてみれば、企業間で相違が生まれるということになる。その意味において、「企業は根本的には資源の集合」(Penrose, 1959[1995], p.77: 訳 121 頁)なのである。資源は個別ではなく束として初めて戦略的意味を持つのであれば、ハメル(Gary Hamel)とプラハラド(C. K. Prahalad)が言うように、「企業力とは、個別的なスキルや技術を指すのではなく、むしろ、それらを束ねたものである」(Hamel and Prahalad, 1994, p.203: 訳 258 頁)と理解できる。

企業が有益な経営資源を持っていたとしても、それらを十分に活用できない状況が考えられる。すなわち、所定の労働時間内に労働しない時間が生じたり、熟練を十分に活用できたりしないなどの状況の発生である。古くはバベッジによって議論され、10人の労働者が7つの生産工程のいずれかに従事し、彼らがそれぞれの工程で同じ作業時間を必要とするとき、10の倍数で労働者を雇用すれば労働者の労働時間を余すことなく労働を有効活用できるという倍数の原理(principles of multiples)は、こうした状況の解消をはかる原理である。たとえば、2人の労働者の全ての労働時間を用いて5台の機械を担当できている企業で生産規模を拡大するときには、

4人の労働者を雇用して10台の機械を担当させれば、労働者の労働時間は有効活用できる。バベッジは倍数の原理の導入にあたって、高賃金で雇用される高い技術を持つ労働者の有効活用を優先すべきだと主張する⁶。

だが、生産規模が小さい場合、熟練工が機械の管理だけをしては1日の労働時間を費やせない可能性がある。したがって、生産規模が増大するにつれて、資源の有効活用は進むのである。ペンローズによれば、ほとんどの場合、資源は固有な量でしか入手できない、すなわち、ある一つのサービスを入手したくても、一束のサービスを入手しなければならず、したがって、企業には未利用または十分に活用できない貴重な資源が存在する。生産を拡張すれば、また多角化すれば、未利用の資源または十分に活用されていない資源が活用できるため、生産資源の有効活用の観点から企業は拡張への誘因を持つことになる（Penrose, 1959[1995], pp.67-71：訳 109-114頁）。したがって、「企業の生産量が小さいほど、資源は専門化した形では利用されにくい」（Collis and Montgomery, 1998[2005], p.13：訳 14頁）。管理機能も、大規模化するほど、より専門的に利用できるようになる。

たとえ活用しうる未利用の経営資源があっても、経営者たちがそれに気づかなかったり、それらを活用できなかつたりすれば、未利用のままである。これら未利用の経営資源を含む多様な、かつ成長する経営資源の集合を有効に活用するのが管理機能である⁷。経営管理に関わる知識は形式化しにくいものが含まれるため企業内での管理経験が重視される。したがって、企業の外側から経営者を調達することは難しいため、ある時点で計画される企業成長は、既存の経営者資源によって制限される。たとえば、経営者や管理者たちが相互に学習することにより、企業全体の統一性を損なうことなく非ルーティン的な意思決定をできるようになるように、経営者たちは、ある特定の環境下で共に効果的な運営を学習することで集团的知識を累積的に成長させるため、「経験を継承した経営者たちの利用可能性が、ある期間において計画し実行することのできる拡張の規模を制限する」（Penrose, 1959[1995], p. xii：訳 6頁）のである。

バーニーは、上述した、①企業固有能力に関する

理論、②リカードウ経済学、③企業成長の理論、の三つを統合するフレームワークとしてリソース・ベースド・ビューを提示している。リソース・ベースド・ビューはペンローズ的な企業の経営資源の異質性ととも、リカードウの差額地代論に見られる供給が非弾力的な経営資源の存在を前提にしている。稀少で、かつ複製コストが非常に高い場合、また供給が非弾力的な場合、その経営資源は企業にとっての強みになる。バーニーは、以下に示す4つの特徴を備えた経営資源は企業にとっての強みになると考え、4つの経営資源の頭文字を取ってVRIOフレームワークとして提示する（Barney, 1997[2002], pp.159-172：訳（上）250-271頁）。

①経済価値（value）

企業は外部環境における脅威や機会に適応できるような経営資源を保有していること。

②稀少性（rarity）

多くの競合企業が保有していない稀少な経営資源であること。

③模倣困難性（inimitability）

その経営資源を保有しない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面すること。

④組織（organization）

企業が保有する価値のある、稀少な、模倣コストの高い経営資源を十分に活用できるように組織されていること。

バーニーは、経済価値（V）、稀少性（R）、模倣困難性（I）、組織（O）の活用をまとめたフレームワーク（VRIOフレームワーク）を図表1として示している。価値のない経営資源やケイパビリティを用いれば、それは企業にとっての弱みとなる。たとえば価値のある稀少な経営資源を活用したとしても、他社がそれらを模倣できるのであれば、その利益は模倣されるまでの短期間にとどまる。だが、それらが模倣困難な場合、企業の競争優位は持続的なものとなる。

コリスとモンゴメリーも経営資源の価値に言及し、それは顧客デマンド（customer demand）、資源の稀少性、専有可能性によって決まると主張する。顧客デマンドは顧客にとって価値のある資源で

図表1 VRIO フレームワーク

その経営資源やケイパビリティに価値があるか	その経営資源やケイパビリティは稀少か	模倣コストは大きい	組織体制は適切か	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス
No Yes Yes Yes	— No Yes Yes	— — No Yes	No ↕ Yes	競争劣位 競争均衡 一時的競争優位 持続的競争優位	標準を下回る 標準 標準を上回る 標準を上回る

出所：Barney, 1997[2002], p.173：訳（上）272頁をもとに筆者が修正を加えた。

あり、その資源が市場における競争優位に貢献できることを意味する。したがって、これはバーニーの経済価値にはほぼ一致する。稀少性は価値ある資源の供給が不足しているために資源の稀少性が長期間にわたって持続することである。資源の供給を制限するには、その資源の模倣が困難であることが必要になる。したがって、これはバーニーの稀少性と模倣困難性に一致する。最後の専有可能性は、バーニーのVRIOフレームワークでは示されない観点で、資源によって作り出された利益を誰が獲得するのかということである。コリスとモンゴメリーによれば、重要な資源に対する財産権が明確に確立されていれば、利益は資源の所有者のものになる。企業は市場から購入した資源よりも自ら作り出した資源において財産権を確立しやすいので、自ら作り出した資源から生み出される利益を専有しやすい（Collis and Montgomery, 1998[2005], pp.33-44：訳 48-64頁）。

企業の保有する独自の資源や能力に着目するリソース・ベースド・ビューに対して、内部志向的で外部環境を考慮していないという批判が出された。資源が価値を生み出すかは顧客や他社からの影響を受けるので、リソース・ベースド・ビューが外部環境を全く考慮していないとはいえないが、そうした批判を踏まえ、企業の環境適応行動の観点からリソース・ベースド・ビューを発展させたものがダイナミック・ケイパビリティ（dynamic capability）である（中橋、2007年、7頁）。「環境が大きく変わるとき、組織はその内部の資源やルーティン（routine）⁸を組み替えて新しい環境に適合しようと試みる。このような試みを可能にする能力はダイナミック・ケイパビリティと呼ばれている」（吉田、2007年、44頁）。また、ティースはダイナミック・ケイパビリティを「企業が技術・市場変化への対応、ゼロ利潤条件の回避を目的として、資産の形

成・再形成・配置・再配置を行うべく所有している特定の（模倣不可能な）能力のことである。ダイナミック・ケイパビリティは、内部・外部の企業特殊的なケイパビリティの生成・発掘を実現するための感知（sense）・捕捉（seize）・適応（adapt）に加え、環境変化への対応を実現する能力に関する」（Teece, 2009, pp.87-88：訳 88-89頁）と説明している。つまり、変化する環境下において組織を存続、成功させるためには、技術と市場における新しい機会を感知し、それを確実に捕捉し、市場と技術の変化に合わせて資産や組織構造を変えるためのダイナミック・ケイパビリティの開発が必要になるのである（Teece, 2009, pp.9-81：訳 10-63頁）。

ヘルファット（Constance E. Helfat, 2007）に依拠しつつダイナミック・ケイパビリティを敷衍しよう。彼はダイナミック・ケイパビリティを「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」（Helfat, 2007, p.4：訳 6頁）と定義している。オペレーショナル・ケイパビリティもダイナミック・ケイパビリティもともに特定のタスク・活動を行う能力を示すが、オペレーショナル・ケイパビリティは「組織が現時点で収益を実現するのを可能にする」（Helfat, 2007, p.1：訳 2頁）のに対して、ダイナミック・ケイパビリティは外部環境の変化に対する反応も含む組織の資源ベースの変化に関係している。また、ダイナミック・ケイパビリティは、「組織の資源ベースに生じた1回限りの特殊な変化」とは違った「パターン化した、そして幾分慣行化した活動によって構成されている」（Helfat, 2007, p.5：8頁）。パターン化したダイナミック・ケイパビリティが何らかの目的を持ちつつ資源ベースを変化、創造させるのである。資源の創造は、自社によるイノベーションだけでなく、買収と提携を通じても行われる。

さらに、ヘルファットは、ダイナミック・ケイパ

ビリティがどの程度うまく機能しているのかをはかる基準として進化的適合度 (evolutionary fitness) を提示する。進化的適合度は「ダイナミック・ケイパビリティがどの程度うまく働いて、資源ベースの創造・拡大・修正によって組織に収益をもたらすかを表し」(Helfat, 2007, p.7: 訳 12 頁)、専門的適合度 (technical fitness) (ケイパビリティが意図した機能をどれくらい有効に果たしているかを表し、単位費用あたりの質として示される)⁹、市場需要 (ダイナミック・ケイパビリティが生み出す生産物に対する需要)、および競争 (競争環境のことで、多くの企業が類似のケイパビリティを持つのであれば競争は激化する。提携により提携企業同士がともに進化的適合度を高められることもある)、の三つの要因から影響を受ける。ダイナミック・ケイパビリティが特定の目的達成に向けた価値を創造できるときに、そのダイナミック・ケイパビリティには価値があるといえるが、ダイナミック・ケイパビリティの価値は競争環境や市場動向により変化するということである。ダイナミック・ケイパビリティが高い進化的適合度をもち、競争優位を持つためには、①ダイナミック・ケイパビリティの専門的適合度が不均一であること、②ダイナミック・ケイパビリティに対する需要があること、③ダイナミック・ケイパビリティが稀少であること、④代替的なダイナミック・ケイパビリティが存在しないこと、が必要になる (Helfat, 2007, p.14: 訳 23-24 頁)。

ごく簡単にはあるが、経営資源の概略について論じ終えたので、以下の2章において、経営資源の中のヒトと知識を取り上げて、その特質について詳しく論述したい。

3. 人的資源の特質

人的資源は、以下に列挙する理由から、競争優位をもたらす経営資源になりうる。第一に、人的資源のもつスキルや能力は企業に価値を与える資源である。第二に、個人の能力に違いがあり、職務に対する高い能力を持つ人的資源は稀少である。第三に、ヒトは特定の組織文化の中で働き、またその中でルーティンを築き上げることから、企業内の人的資源は模倣困難であるとともに代替しにくい。したがって、人的資源は、価値を生み、稀少で、模倣困

難であるとともに代替しにくいという特徴を備えており、競争優位をもたらす経営資源になりうるのである (伊藤、2008 年、105-106 頁)。

人的資源管理は、何を考察するのか。ミルズ (D. Quinn Mills) によれば、組織は、人的資源管理に関して、大きく分けて、①チームの編成と育成 (雇用、研修、人材育成、昇格、異動、解雇)、②チームへのインセンティブ (賞罰、報酬、昇格)、③公正な待遇 (従業員の権利、法律・規則の順守)、④ワーク・ライフ・バランス (健康、ストレスの軽減、仕事と家庭)、の4つの要素の方針を決定する。これら4つの人的資源管理の要素が優れていれば、組織の能力と生産力を向上させることができる。これら4つの人的資源管理の要素が優れていれるとともに質の高い人事を保有することで戦略的にも優位になれる。(ミルズ、2007 年、16-25 頁)。また、奥林は人的資源管理の諸機能を、①雇用管理 (労働者の募集、採用、退職への対応などの活動)、②キャリア開発 (労働者の能力を開発し、職務遂行能力を高めるための活動)、③人事考課 (労働者の職務遂行能力の発揮の程度、および組織の課題に対する達成程度の評価)、④報酬管理 (労働者の作業結果に対する報酬の決定)、⑤福利厚生制度 (労働者の生活向上を目指した通常の賃金以外の諸手当)、⑥労使関係 (労働者の代表と会社が話し合う労使協議制度などに伴う一連の活動)、に分類している (奥林、2003[2010]年、11-12 頁)。両者の意見を総合すれば、人的資源管理は、人的資源計画に基づいて人材を採用し、研修を通じて個人または組織の能力を高め、退職した労働者をケアし、モチベーションと適正な評価を通じて労働者のインセンティブを引き上げ、福利厚生を検討し、労使関係に対応し、そして、組織人と仕事を離れた個人としての人格 (バーナード [Chester I. Barnard] 流に言えば個人人格と組織人格) のバランスを考慮する、ということになる。

古典派経済学における人的資源管理の解明という目的に照らせば、個人または組織の能力開発とインセンティブにとくに注目すべきであろう。そこで、それらについて掻い摘んで説明したい。

まず、能力開発については、その実施方法として、OJT (On-the Job Training)、Off-JT (Off-the Job Training)、および自己啓発がある。OJT は職場で仕事をしながら上司や先輩から教育訓練を

受ける制度である。Off-JT は普通の職場から離れて行われる訓練のことで、集合研修、派遣研修、および E ラーニングがある。自己啓発とは従業員自らが自らの関心に照らして主体的に取り組む学習活動である。日本では、OJT を中心に、Off-JT をそれに組み合わせることで能力開発が行われてきた(村田、2009 年、88-90 頁)。また、学習内容としては、個人的なスキル・能力だけでなく、チームワークや法の順守などもある。さらに、ベッカー (Gary S. Becker) は、訓練によって身につけた能力や技能が訓練を行う企業だけでなく他社でも活用できる内容の一般訓練 (general training) と自社だけで使用でき他社では使用できない訓練内容の特殊訓練 (specific training) に職場訓練を分類している。一般訓練の場合には、従業員は能力を身につけた後に他社へ異動してしまう可能性があるので、企業は一般訓練を実施するよりは、それを備えた人材を労働市場から採用しがちになる (Becker, 1964[1993], pp.33-51: 訳 22-40 頁)。

個人レベルでの能力開発について述べたが、組織レベルでの学習に着目することも有意義である。組織は個人から成り立っているので、個人レベルでの能力向上が組織能力の向上には欠かせない。しかし、組織レベルでは、ただ単に個人が学習するだけでなく、その個人的能力が他のメンバーに伝えられて組織全体で共有できること、そしてそれら能力が組織に蓄積されることが求められる。個人学習にはない組織学習の特徴として、①個人の学習の単なる総和ではなく、組織特有のシナジーが作用する、②組織メンバーの交代があった場合でも、組織の知識や価値観が損なわれない、③長い年月を経ても、組織の知識や価値観は継承される、を指摘できる(村田、2005 年、142 頁)。

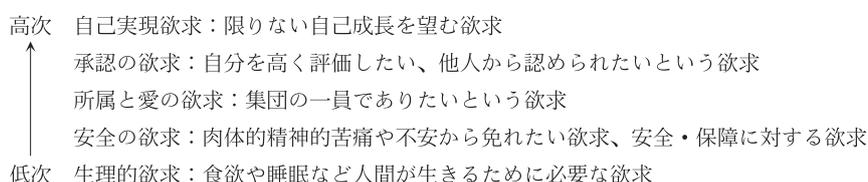
次のインセンティブをバーナード流に説明すれば、「自らの貢献 (contributions) と誘因 (inducements) の大きさを比較して誘因の方が大きいときに、また他の協働の機会によって得られる誘因の大

きさよりも大きいと判断したときに協働意欲が生じる」(村田、2010(b) 年、3-4 頁)。誘因の方法としては、賃金や物品の供与といった物質的報酬がすぐに想起されるが、バーナードによれば、最低限の生活が満たされた後には、物質的誘因の効果は弱くなり、優越、威信、支配的地位獲得の機会、利他的奉仕、組織への忠誠、参加の機会、といった非物質的報酬が貢献を引き出すために重要になる。彼によれば、物質的誘因の量も非物質的誘因の量も組織において限りがあるので、管理者はそれらを組織の構成員に適切に配分して労働者の貢献意欲を引き出さなければならない (Barnard, 1938[1968])。

インセンティブと関わるモチベーションの理論にはいくつかの分類法がある。その一つが内容理論と過程理論の分類である。内容理論では、人は欲求を満たすことで動機づけられると考える。広く知られるマズロー (Abraham H. Maslow) の欲求階層説は内容理論に属する。マズローの欲求階層説では、人間には欲求の階層があり、人間は最も低次の生理的欲求から順次欲求を満たしていくと考えられる。生理的欲求から承認の欲求までは欠乏動機で、欲求の欠乏状態が解消されれば一つ上の階層の欲求を満たしたいと人間は思うようになる。だが、最も高次の自己実現欲求は成長動機であり、完全に満たされることはなく、欲求が満たされることでより成長したいと望むようになる。

この欲求階層説をモチベーションに適用すれば、未達の欲求を満たす報酬を与えればよいということになる。たとえば、所属と愛の欲求を満たしている人に対しては、承認の欲求を満たす報酬 (たとえば表彰) を与えればよい (Maslow, 1954[1987], pp. 32-45; Maslow, 1998, pp.18-19: 訳 28-30 頁)。マズローの欲求階層説に対しては階層の厳密性を問う批判があるが¹⁰、少なくとも、人間には多様な欲求があることを指摘した点は有意義である。すなわち、食料を買うために必要な賃金を得たい、自分を理解してくれる集団に属したい (親和欲求)、認め

図表 2 マズローの欲求階層説



られたい（承認欲求）などの欲求である¹¹。賃金は非常に有効な動機づけとなるが、それだけでは複雑な動機づけを説明することはできない。

一方、過程理論はモチベーションが発生するメカニズムやプロセスに着目する。期待理論は過程理論を代表する理論であり、期待理論を簡潔に説明すれば、努力することで報酬が得られる「期待」とその報酬の価値の大きさを示す「誘意性」をそれぞれ数値化し、それらに乗じた大きさがモチベーションの大きさとなる。期待の大きさは努力することで必ずその報酬が得られると判断する1とそれを全く得ることができないと考える0の間になる。また、誘意性の大きさは、その報酬が極めて魅力的なときが1、報酬に関心のときが0、その報酬を受け取りたくないときが-1となる。したがって、期待の大きさが0のときと誘意性の大きさが0以下の場合には、モチベーションは生じない。逆に、少し努力すれば手に入れられそうな報酬で、それが自分にとって魅力的なときにモチベーションは大きくなる。

さらに、動機づけには、外発的動機づけと内発的動機づけの分類がある。外発的動機づけとは、自分の外から与えられる動機づけであり、外発的に動機づけられる要因としては金銭的報酬、地位、他人からの承認・賞賛、仲間意識などがある。経営学史的には、テイラー（Frederick Winslow Taylor）の課業管理は、作業量とともに賃金率を変える異率の出来高払い、および標準的な作業量を意味する課業を設定し、課業を超えた場合には高い賃金を、またそれに達しなかった場合には低い賃金を支払う賃金制度を基礎とする。したがって、テイラーの賃金制度は外発的動機づけの好例といえる¹²。

一方、内発的動機づけとは、デシ（Edward L. Deci）らによれば、「活動することそれ自体がその活動の目的であるような行為の過程、つまり、活動それ自体に内在する報酬のために行う行為の過程を意味する」（Deci and Plaste, 1995, p.21：訳 27 頁）。要するに、内発的動機づけとは、外からは得られない報酬によって突き動かされている状態のことをいい、内発的に動機づけられる要因としては、達成感、仕事自体の楽しみ、自己決定、自律性などがある。自律的とは、自由に自発的に行動できることであり、統制はその逆の状態である。統制に対して、人は服従か反抗かの反応を示す（Deci and

Plaste, 1995, pp.2-4：訳 3-5 頁）。また、内発的動機づけとしての自己決定は、人は他人によって決められた通りに動くよりも、自らが自らの行動を決定するときにやる気が上がることを示唆している。

デシも金銭による動機づけを否定しているわけではない。仕事の楽しさなどから内発的に動機づけられている人を金銭的報酬など外発的報酬により動機づけようとする内発的動機づけが弱められ、様々なマイナスの影響が生じることを伝えたかったのである（Deci and Plaste, 1995, p.27：訳 35 頁）¹³。

4. 知識の特質

企業内部の知識をコンピタンスの源泉としてとらえる見解もある。野中らによれば、知識には「概念（体系）、ノウハウ、技術、方法論、視点・ビジョン、コツや勘、個々人のスキルなど」（野中・紺野、1999年、101頁）がある。さらに、企業が活用可能な知識資産としては、「社員個々人の持つ知識・能力（ベテラン営業マンのノウハウなど）」、「組織として保有している知識（個の総和以上のもの、製品開発・設計・製造の技術的知識やノウハウなど）」、「組織の個人・集団のインタラクションで生れる知識（問題解決力）」、「技術などの体系化された知識」、「特許・ライセンス・著作権」、「マニュアル、プログラム」、「熟練技能、組織文化に埋め込まれた（暗黙的）知識」、「産業立地、パートナー企業と共有された知識」、「伝統的知識・社会的知識・文化的知識」、「顧客と共有された知識、顧客の知識」、「ブランド（商標）、デザイン（意匠）とそれらにより形成された市場での認識」（野中・紺野、1999年、128頁）がある。

知識には、ヒト、モノ、カネという経営資源と比較したときに、以下の特徴がみられる（野中・紺野、1999年、933-937頁；村田、2005年、199頁）。

① 使っても減らない

ヒトは使用すれば疲弊し、モノとカネは使用すれば減少する。しかし、知識は、他人（他社）に販売したり、模倣されたりすることによって価値が減少することは考えられるが、使用したり、販売したり、模倣されたりすることで、自らの知識が減ることはない。むしろ、使用しなければ、その知識は陳腐化する可能性がある。

② 同時に複数の人々が利用できる

企業に蓄えられた知識は、データベース化されたり、インターネットを用いたりして、複数の人々が同時に利用できる。

③ 移動できる

工場の施設や大型の機械は移動させるのが難しいが、知識は移動が容易な資源である。

コスキネン (Kaj U. Koskinen, 2013) に依拠すれば、知識はいくつかのタイプに分類できる。第一に、個人知 (individual knowledge) と組織知 (organizational knowledge) の分類である。個人知は、個人間で異なる直接的な職務経験の結果として得られる。個人知は個人的な経験を通じて形成されるので他人に直接伝えることはできない。一方、組織知とは組織メンバー間で共有される知識のことである。組織の行為は組織メンバーの継続的な行為によって作り出される組織ルーティンであり、したがって、組織知は単なる個人知の集合ではない。第二に、暗黙知 (tacit knowledge) と形式知 (explicit knowledge) の分類である。暗黙知とは言葉などで表現したり伝達したりすることが難しい知識である。たとえば、車の運転技術は教室の授業だけでは身につかず、体を使った自動車の操作の練習を通じて身につく。一方、形式知は記号や言葉などで表現でき (たとえばマニュアル)、メディアに記憶させることができる。したがって、その伝達は容易である (Koskinen, 2013, pp.85-90)。

野中らは暗黙知と形式知の相関性を用いて、知識創造のプロセスを明らかにしている。彼らは、暗黙知と形式知の組み合わせから、以下に示す四つの知識変換パターン (SECI プロセス) を提示している。

①共同化 (socialization)

暗黙知から新たに暗黙知を得るプロセス。たとえば、社内や社外の歩き回りによる暗黙知の獲得があり、このプロセスの本質は個人的体験である。

②表出化 (externalization)

暗黙知から新たに形式知を得るプロセス。個人の暗黙知を言語や図像で示すことである。

③結合化 (combination)

形式知から新たに形式知を得るプロセス。すでに存在

する形式知を組み合わせることにより新しい形式を作り出すことである。

④内面化 (internalization)

形式知から新たに暗黙知を得るプロセス。形式知を行動や実践を通じて暗黙知として自分自身に取り入れることである。

SECI プロセスは、①から④のプロセスがそれぞれ別々に機能するのではなく、①共同化→②表出化→③結合化→④内面化→①共同化……というように繰り返されて、継続的な知識創造プロセスとなることが重要である (野中・紺野、1999年、109-128頁)。

ところで、企業は知識を活用すれば何ができるようになるのか。野中らは、その問いに対して、知識を用いた競争力の向上 (現業における知識を活用した問題解決やイノベーションの創出など)、知識を核にした事業の再構成 (自社にとってのコア資源を明らかにして事業を再構成する)、および知識の商品化 (ノウハウなどの知識をソフトウェアとしてまとめ販売する)、を指摘している (野中・紺野、1999年、23-28頁)。

知識は企業内部で生成されるだけでなく、企業外部に存在する知識を探求し、企業内部と企業外部の知識を結合することによっても増大する。経営者は、必要であればネットワークや提携を通じて外部知識と自社知識を結合しなければならない。また、技術などの知的財産が漏洩したり不正利用されたりしないよう、それらをモニタリングや保護する必要もある (Teece, 2009, pp.43-46: 訳 46-48頁)。

5. 経営資源論的アプローチによる古典派経済学研究の事例

上述した経営資源論を古典派経済学の分析に適用することは可能だろうか。本稿では、断片的ではあるが、経営資源論的アプローチによる古典派経済学研究の事例を数例取り上げて論述したい。

(1) レント論

上述のように、バーニーはリカードウの差額地代論の考え方を経営資源に応用したが、実際のところリカードウが地代の発生を土地だけに限定してい

たとは思えない。というのも、リカードは、『経済学原理』(Ricardo, 1817[1821]) 第2章「地代」において、以下のように記しているからである。

製造品、鉱山物、土地生産物のどれであろうと、あらゆる商品の交換価値は、常に、極めて有利な、そして生産上の特殊便宜を持つ者だけによって享受される事情の下で、その生産に十分である、より少ない労働量によって規定されるのではなく、このような便宜を持たない者、つまり最も不利な事情の下でそれらを生産し続ける者によって、その生産に必然的に投下される、より多くの労働量によって規定される。(Ricardo, 1817[1821], p.73: 訳[上]110頁)

もしも、土地が地代の形で与える余剰生産物が利点であるのならば、毎年新しく作られる機械の能率が古いものより劣っていることが望ましい。なぜならば、このことはたんにその機械によってだけでなく、王国内の他のあらゆる機械によって製造された財貨に対して、間違いなく、より大きな交換価値を与えるだろうし、したがって地代が最も生産的な機械の全ての所有者に支払われるであろうからである。(Ricardo, 1817[1821], pp.75-76: 訳[上]113頁)

上述のリカードの引用文から読み取れることとして、地代の発生メカニズムは製造品に対しても適用でき、もっとも不利な状況の下にある生産者の投下労働量はその商品の交換価値を規定するということである。また、生産者の状況を決定する要因として機械の性能が上げられており、リカードは生産者間の経営資源の違いを考慮していたことになるが、地代の製造業への適用についてさらに踏み込んで詳述しなかった。

ミルはこの点をリカードよりも掘り下げて言及している。ミルは事業間で利潤率が均等化する傾向にあることを指摘するが、個人間では「相等しい資本が等しい利潤をもたらすということを職業の一般的格率 (general maxim) とすることは間違い」(Mill, 1848[1965], p.406: 訳[二]401頁) だと述べている。個人間での利潤率の相違に関するミルの見解を明らかにするために、以下の三つの引用文を参照しよう。

もしも、この有利さが免税のような特別の免除か、あるいは何らかの個人的な肉体的または知的優越性に、あるいは彼らだけが知っている何らかの特別な工程に、あるいは他の人々よりも大きい資本を所有していることに、あるいはその他の列挙されうる様々な事柄に依存するならば、彼らは一般的な利潤を超えた、ある種の独占利潤 (monopoly profit) の性質を持つ特別の利得 (extra gains) として彼ら自身でそれを獲得する。(Mill, 1848[1965], p.490: 訳[三]83頁)

たとえば特許の場合、言い換えれば、それにより生産費を低減させる工程を排他的に使用する特権の場合を取り上げてみよう。もしも、生産物の価値が旧来の工程を続けざるをえない人々の生産費によって規定され続けるならば、特許をもっている人は、彼の工程がこれらの人々に対して持つ有利さに等しい特別利潤 (extra profit) を獲得するであろう。(Mill, 1848[1965], pp.494-495: 訳[三]91頁)

ある生産者や商人が優れた事業上の才能を持っていることにより獲得する利得も、全く同様の種類に属するものである。…中略…。彼は、彼の商品の価値が高い費用によって決定されているにもかかわらず、その商品を低い費用で市場に提供できることだけから特別の利得を手に入れる。(Mill, 1848[1965], p.495: 訳[三]92頁)

以上の引用文から、企業間に存在する経営資源の相違が企業間の生産費の違いを生み出し、低い生産費で生産できる企業は特別の利得を得ることができるとミルが考えていたことがわかる。具体的には、特許に例示されるような特別な技術、ヒトの肉体的・知的能力、大きい資本、事業上の才能が示されているが、これらが優位性を持つためには、稀少性と模倣困難性を伴っていなければならない。

では、優れた事業上の才能についてはどうであろうか。ミルは、「どんな産業企業であれ、指揮し監督するのに適している人の数、もしくは覚えてさえいればよいような日常的な仕事に還元できないような何らかの工程を実行するのに適している人の数でさえ、いつもかなり不足している」(Mill, 1848[1965], p.107: 訳[一]213頁) と述べていることから、少なくともその稀少性は高いと判断している。ミルは、利潤は利子と保険と監督賃金 (wages

of superintendence) で構成され、このうちの監督賃金は「監督のために必要とされる労働と手腕に対する報酬」(Mill, 1848[1965], p.401: 訳[二]391頁) のことであると主張している。ミルは社会の労働生産性を決める諸要素の一つとして優れた技能と知識を特定し、「この技能および知識は、労働者自身が有するものであろうと、その労働を指揮する人たちが有するものであろうと問わない」(Mill, 1848[1965], p.106: 訳[一]210頁) としていることから、管理者の管理能力に着目していたことがわかる¹⁴。つまり、管理労働の違いは、監督賃金を介して利潤に影響するのである。

次に、大きな資本についてであるが、ミルは、信用制度の発達により、資本の調達自体は容易になってきているとみており、彼の主張に即せば、大きな資本は長期的に持続可能な優位をもたらす経営資源にはなりえないことになる。ただし、担保や実直などの個人的要因が資金の調達に影響することも併せて指摘していることから、こうした個人的要因が他人にはない稀少性となり、個人間の資本の調達力に格差を生み出すとミルは捉えていたとも考えられる(Mill, 1848[1965], pp.528-530: 訳[三]153-156頁)。

さらに、生産技術については、その技術が容易に模倣できるのであれば持続的な優位をもたらすことはない。だが、特許により守られていれば、少なくとも特許権が行使される期間については技術的優位に立つことができ、シュンペーター的レントを得ることができる。ミルは、人々の発明を促すために、発明を限られた期間について特許で守ることを支持している(Mill, 1848[1965], pp.928-929: 訳[五]269-270頁)。

上述の説明から、少なくとも、ミルは、企業間に存在する経営資源の保有の違いが企業間で利潤率を相違させることを知っていたことは確かであり、ミルは、土地の地代発生メカニズムを企業に応用し、準地代的発想を萌芽的に模索したのである。

(2) 人的資源

ベッカーは『人的資本』(Becker, 1964[1993])において、「これまでもいろいろの職業や教育レベルの経済的収益について、重要でかつ先駆的な研究がある」(Becker, 1964[1993], p.29: 訳17頁)

と述べ、スミス、ミル、マーシャル(Alfred Marshall)らを参照するように求めている(Becker, 1964[1993], p.29: 訳47頁)¹⁵。確かに、スミスは職業や教育レベルが経済的収益に与える影響について考察していたし、モチベーションや能力開発についても関心を示した。『国富論』(Smith, 1776[1981])の序文の冒頭で「全ての国民の年々の労働は、その国民が年々消費する全ての生活の必需品や便益品を本来その国民に供給する基金であって、こうした生活の必需品や便益品はつねにその労働の直接の生産物であるか、あるいはその生産物で他の諸国民から購入されるものである」(Smith, 1776[1981], p.10: 訳[1]19頁)と示されており、スミスは国富増大の観点から労働を重視した。

スミスは、賃金が労働者の労働意欲に対して与える影響について十分に知っていた。賃金が勤勉に対して与える影響について、「労働の賃金は勤勉への奨励であり、勤勉は人間の他の全ての資質と同様に、受ける奨励に比例して増大する。豊かな生計は労働者の体力を増すし、自分の状態を改善し、安楽で豊かな晩年を迎えられるだろうという楽しい希望は、その体力を最大限に行使させるよう彼を動かす」(Smith, 1776[1981], p.99: 訳[1]147頁)とスミスは述べている。

ただし、労働意欲を引き出すためには、受け取る報酬の大きさよりも、報酬が勤勉に比例することの方がより重視されるべきであった。たとえば、労働の対価としての報酬の増大を期待することができない奴隷は、できるだけ多く食べ、できるだけ少なく労働すること以外に利害に対する関心を持ちえないので、奴隷に勤勉を期待できない。同様に、大学から一定の給与を与えられ、講義を聴講した学生から授業料を受け取ることを禁止されている大学教員は、彼らの報酬が個人的努力と関係しないために教師としての義務を果たさなくなる(Smith, 1776[1981], p.760: 訳[4]15頁)。スミスによれば、「人々が一般的に、他人のために働くときよりも自分のために働くときの方が少なく働くことと想像することほど、馬鹿げたことはない」(Smith, 1776[1981], p.101: 訳[1]151頁)のである。また、自らの労働の成果をより多く得られるほど労働者はより勤勉になるとすれば、固定給よりも出来高給の方が勤勉を

促進することになるが、それについてスミスは、「出来高で働く雇い職人 (journeyman) は勤勉になりがちであるが、それは勤勉に励むだけ自分の利益になるからである」(Smith, 1776[1981], p.139: 訳[1]216頁)と言っている¹⁶。

だが、財産に対する安全が保障されていないならば、自らの勤労の成果を他者に奪われかねず、人々は安楽で豊かな晩年を迎えられるだろうという楽しい希望を持つことができないために、労働意欲を高めることはない。したがって、法制度により財産の安全を保障することは、あらゆる種類の勤労に対する強くかつ効果的な刺激となるのである (Smith, 1776[1981], p.405: 訳[2]223-224頁; p.610: 訳[3]208頁)。

さらに、スミスによれば、仕事に対する努力の大きさは努力する必要性に依存し、努力の必要性はその職業で得られる報酬が唯一の収入源となっている場合、また自由競争下において、ある程度几帳面に仕事を遂行しなければ競争に勝てない場合、に大きくなる (Smith, 1776[1981], p.759: 訳[4]14-15頁)。

だが、スミスは、労働意欲が賃金だけから影響を受けると理解したわけではなかった。賃金以外のモチベーションとして、まず名誉が考察されている。名誉ある職業では、仕事に対する尊敬が彼らの金銭的報酬の少なさを補償していることを、「名誉ある全ての専門職では、名誉が報酬の大きな部分をなしている。金銭的利得の点では、万事を考慮に入れても、これから徐々に明らかにしようと努めるとおり、それは一般に十分に報いられていない。不名誉は逆の効果を持つ。屠畜人の職業は残忍でいやな仕事ではあるが、たいいていの場所で普通の職業の大部分よりも有利である。あらゆる職業の中でも最も嫌がられる死刑執行人は、なされる仕事の量の割には、普通のどんな職業よりもよい支払いを受けている」(Smith, 1776[1981], p.117: 訳[1]178頁)とスミスは述べている。

そして、スミスは、「人並みの域に達する人もごくわずかであるような専門職で卓越することは、天才あるいは秀才と呼ばれる者の最も決定的な特徴である。そのような卓越した才能に伴う社会的賞賛は、常に彼らの報酬の一部をなしており、報酬の大小は賞賛の高低に比例している。この賞賛は医師の

職業では報酬のかかなりの部分をなし、法律的職業ではおそらくさらに大きな部分をなし、詩や哲学ではほとんど全体をなしている」(Smith, 1776[1981], p.123: 訳[1]188頁)と述べ、卓越した才能に対する社会的賞賛を報酬として認識している。これらスミスの論述を踏まえれば、スミスは報酬を賃金のような物質的報酬としてだけでなく、名誉や社会的賞賛のような非物質的報酬も含めて理解し、物質的報酬と非物質的報酬の総体として報酬をとらえていたことになる。

また、スミスは、労働を通じて得られる喜びが労働意欲を引き出すことに言及している。具体的には、他人に対する優越感 (Smith, 1776[1981], pp.759-760: 訳[4]15頁)、技能を発揮する喜び、危険と困難を乗り越える喜びであり (Smith, 1776[1981], p.127: 訳[1]130頁)、スミスは、労働を通じて人間の内発的欲求を含む多様な欲求が満たされるとき、人々の労働意欲が高くなることにも気づいていた。

さらに、スミスは能力開発についても言及している。分業が労働生産性を上昇させる要因として、労働者の技能向上、作業を変更するときに発生する無駄な時間の減少、および機械の発明と改良の三点をスミスは指摘していた。このうちの労働者の技能向上は、労働者の作業量の増大とともに技能が向上することを意味し、所与の労働時間では、異なる作業に従事するよりも一つの作業だけを行う方がその仕事の作業時間が増大するために仕事に早く習熟できるということである。スミスの理解では、生まれたときの人間の能力に大きな違いはなく、能力の違いの多くは分業の結果として生じるので (Smith, 1776[1981], pp.28-29: 訳[1]40-41頁)、職業的能力は仕事の学習量に依存することになる。

また、スミスは、能力開発に対する徒弟制度の意義についても述べている。スミスによれば、徒弟期間中の徒弟の労働は全て親方のものになり、その期間中の徒弟の生計費は親または親戚によって負担され、さらに、仕事を教えてもらうことに対して親方に謝礼が支払われるか、そうでない場合には徒弟期間が延長されることが一般的であった (Smith, 1776[1981], p.119: 訳[1]180頁)。スミスは、この徒弟制度が勤勉の育成に対して与える影響について、「長い徒弟修業という制度は、青年に勤勉を育

成する傾向をもたない」と一蹴する。というのも「出来高で働く雇い職人は勤勉になりがちであるが、それは勤勉に励むだけ自分の利益になるからである。徒弟は怠惰になりがちであり、またほとんど常に怠惰であるが、それはそうでないことに直接何の利害関心も持たないからである」(Smith, 1776[1981], p.139: 訳[1]216頁)。つまり、スミスによれば、「長期の徒弟修業は、教育の費用を増大させる」(Smith, 1776[1981], p.136: 訳[1]210頁)一方で、「若い人は、長い間、労働から何の利益も受けないときは、自然に、労働に対する嫌悪を抱く」(Smith, 1776[1981], p.139: 訳[1]216頁)から、徒弟修業は勤勉の習慣に悪影響を及ぼすのである。

では、スミスにとって有効な職業訓練とは、どのようなものだったのか。

もしも、ある青年が最初から雇い職人として働き、彼が遂行できるわずかな仕事に比例して支払いを受け、その代わりに彼が不器用と未熟から材料を損傷することでもあれば自分でその弁償をするということになっていれば、彼ははるかに勤勉に、かつ注意深く仕事に従事するだろう。こうすれば、彼の教育は、一般的に、より効果的で、退屈さも費用も常に少なくなるだろう。(Smith, 1776[1981], p.140: 訳[1]217-218頁)

スミスの主張は、徒弟制度を廃止し、雇い職人として仕事に比例する報酬を受け取り、かつ材料の損失を自弁することで若者の勤勉は増大するということである。ただし、その結果として、親方は徒弟をただ働きさせることができなくなることから、また徒弟が仕事を簡単に習得できるのであれば、その仕事に対する求職者が増大して賃金が低下することから、親方と徒弟の双方が不利益を被る。その一方で、その業種の商品の価格が低下するので、社会全体にとっては利益となる。

バベッジも、スミスと同じく、労働が経済的収益に対して与える影響に関心を示した。バベッジは激しい市場競争が存在する社会を念頭に置き、他企業との競争に勝ち残るための方策を費用の低減に求めた(村田、2010(a)年、87頁)。この費用の低減を可能にする方策の一つが労働の有効利用であり、この労働の有効利用策として、バベッジ原理、賃金形

態、および疲労と怠慢の防止に言及している。

第一に、バベッジ原理とは、労働者の能力別労働配置のことである。敷衍すれば、生産工程ごとに必要になる熟練度が異なるため、高賃金で雇用しなければならない熟練労働者に、彼にしかできない仕事に専念させることができれば、生産費の低減が可能になることを意味する¹⁷。

第二の賃金形態について、バベッジは以下の二つの原則を示した。

第一に、雇用されている各々の労働者によって受け取られる賃金の大部分は、その工場によって作られた利潤に依存すべきである。

第二に、その工場に所属する全ての人々は、彼が発見した何らかの改良が、彼が雇用されている工場で採用されたときには、彼が他の方法で獲得することができるよりも多くの利益をそれから獲得すべきである。(Babbage, 1832[1989], p.177)

第一の原則は工場内で働く労働者階級全体の賃金と企業利潤の関係を示し、第二の原則はそれぞれの労働者の利潤に対する貢献度と賃金の関係を示している。バベッジは、第一の原則が適用されている事例として、イギリス南部の捕鯨漁で用いられた、捕鯨から得られた利益のうちの1/2を船と網の所有者に、残りの1/2を船で捕鯨に従事する人々に配分するという賃金形態を取り上げている(Babbage, 1832[1989], p.181)。このように、利潤の一定割合を賃金として配分すれば、企業の利潤と労働者階級全体の賃金の増減が相互に関連し合うし、固定給とは違って、利潤が増加すればするほど労働者階級全体の賃金も増加するので、労働者階級の労働意欲の増加が期待できる。

しかし、第一の原則だけでは、特定の人の勤労意欲や労働能率が低くても、企業全体として利潤が増加すれば、その人の賃金も増加してしまうので、労働者個人に対するインセンティブとして作用しないことが考えられる。労働者個人の人々のインセンティブを高めるためには、企業利潤の増加に大きく貢献した労働者に対しては、他の労働者よりも多くの報酬が与えられるべきであり、それが第二の原則、すなわち労働者個人が発明・発見した生産方法が工場に導入されて、その結果、企業利潤が増加した場合

として示されている。しかし、バベッジは、おそらく、その文意よりは広い意味で、つまり、彼の発明や改良が工場に導入された場合だけでなく、個々の労働者の能力や貢献度の違いによる賃金もしくは褒美の格差も含めて第二の原則を把握していたように思える。というのも、個人的な技術の高さから、原材料としての角を通常よりも多くの層に分けて節約することができた労働者に対して、祝儀として1ポイントのエールが贈られた事例やコーンウォール鉱山では、一定量以上の仕事を達成した技師に対して、特別賞与が与えられていた事例をバベッジは提示しているからである (Babbage, 1832[1989], p.198 ; p.205)。

最後に、疲労と怠慢の防止についてである。バベッジは疲労を減らす作業方法を模索した。その際、彼はテイラーの科学的管理法を想起させるような、作業方法や道具の違いによる疲労の変化に注目した (Taylor, 1911[1947], pp.53-85 : 訳 65-101頁)。敷衍すれば、バベッジは土の運搬という同一の職務内容であっても、作業回数、シャベルの形と大きさ、積荷の重量、持ち上げる高さ、また手押し車の形状によって労働者の疲労度が違うので、疲労度を最小にする作業方法を調査により確かめようとした (Babbage, 1851[1989], pp.2-3)。むろん、疲労を最小限にする作業方法を知ることができれば、労働のより効率的な活用が可能になる。

さらに、バベッジは労働者の怠慢の防止にも関心を持ち、その方法を提示した。怠慢の防止方法として、第一に、作業量を記録する器具の導入がある。たとえば、運搬車のホイールの回転数を数える器具を取り付けることにより、その進んだ距離を容易に確かめることができるようになる。また、作業量を正確に計測し、それを基に賃金額を決めれば労使間の不和を解消できる。第二に、労働者の労働時間の管理も器具の導入により容易になる。たとえば、登録機 (tell tall) を置けば、警備員が決められた時間に決められた場所を見回っているかを管理することが容易になるために、怠慢の防止になる (Babbage, 1832[1989], pp.39-40; pp.205-206)。

スミス、バベッジに続き、最後にオウエンの人的資源管理について論述しよう。オウエンは、人々の関心が機械に集まる中であって、企業経営における人的資源の役割を高く評価した。オウエンは、労働

者に対する教育の提供、福利厚生施設の充実、十分な賃金の提供といった人的資源に対する投資の必要性を説き、そうすることで労働者の経済的・知的水準の向上とともに、利潤の増加も実現できることを広く世に示そうとした。実際に、オウエンはニュー・ラナークの工場で労働時間の短縮、作業場の衛生化、体罰の禁止、宿舍の充実、および幼児教育などを実践した啓蒙的経営者であった。オウエンの人的資源管理については、性格形成原理に基づく教育と生きた機械に対する投資が考察されている。

オウエンの性格形成原理に基づく教育とは、具体的にどのようなものなのか。オウエンは、性格形成原理を「どのような一般的性格でも、最善の性格から最悪の性格まで、また最も無知な性格から最も啓蒙された性格まで、どんな社会にも、世界全体にさえも、適切な手段を用いることによって与えることができる」 (Owen, 1813-1814[1993], p.34 : 訳 105頁) ことだと説明している。換言すれば、人間の性格は自らの意志と努力によってではなく、育った環境によって形成されるということである¹⁸。この性格形成原理に基づいて、子どもたちを幼い時期から、嘘をついたり人をだましたりしないように、また、彼らの労働が他人に役立つように教育しなければならず、ニュー・ラナークの工場では1816年に、これを実践するための幼小児教育機関として「性格形成学院 (Institution for the Formation of Character)」が開設された。オウエンは、この性格形成原理に基づいた教育に全幅の信頼をおいており、「わずかでさえ、この諸原理から害悪を予想する者は誰もいない。それらは、たんに無害だというばかりでなく、社会のあらゆる人々が他のどんなものよりも熱望する諸結果をもたらすはずである」 (Owen, 1813-1814[1993], p.39 : 訳 110頁) と述べているほどである。

ところが、子どもに対する教育の現状は、オウエンの理想からはかけ離れていた。というのも、家庭で教育を受ける子どもたちは、日々の仕事に追われる親から十分な教育を受けられなかっただけでなく、それよりもはるかに重要な、正しく、率直誠実な、仁愛心に富む行為を教えられることもなかったからである。さらに、彼によれば、家庭環境だけでなく労働環境にも問題があった。「小売業、製造業、商業を支配する原理は、手早く金を儲けるとい

うことであり、その他の原理は大きく壊れてしまっている。全ての人々は、安く買って高く売るように丹念に訓練される。…中略…。このようにして、あらゆる部類の商人たち間に、それらなくしては他人も自分自身も本当に幸福にしてくれることのない率直で正直な誠実心を破壊する精神が生まれる」(Owen, 1815[1993], p.113: 訳 49 頁) からである。

そこで、オウエンは教育機能を家庭から分離して、工場に付設された教育施設で子どもたちを教育したのである。そこでは、読み、書き、算術とともに、ダンスなどの体育、音楽、軍事教練、さらに少女に対しては裁縫や調理といった家政学の基礎が教えられた。また、教師には、「一生懸命に自分の仲間を幸福にしろ」という教訓にそって子どもたちを躾けることが求められた。この原理に基づいて、ニュー・ラナークの工場では 10 歳になるまでの 5 年間、子どもたちに対して良質の教育が両親に費用を出させることなく与えられた。成人に対しても同様の教育が与えられたが、彼らに対しては秩序の厳格な維持と集団全員の幸福に対する配慮が強く求められた (Owen, 1813-1814[1993], p.50: 訳 127 頁; Owen, 1816[1993], pp.124-125: 訳 16-18 頁)。

オウエンによれば、性格形成原理に基づいた教育を実践すれば、人々に思いやりの感情を育てることができるとともに、自らとは異なる感情や習慣に対する寛容が生まれるために、全ての者に対して(彼の敵と自認している人に対してさえ)親切になるとともに、他人の幸福を促進する行為こそが自分の利益の本質であると理解するにいたる (Owen, 1813-1814[1993], pp.41-42: 訳 115-116 頁)。これこそが性格形成原理の実施から得られる最大の成果であった。

ところが、人々は性格形成原理とは異なる原理で教育されてきた。それは、人間を自分自身で思うままに形成した自由意志による行為の主体ととらえて、刑罰や褒賞を与えることによるのみ人間の習慣的行為や感情を改善することができると考えてきた。しかし、オウエンによれば、褒賞、刑罰からは競争心しか育たず、それらからは憤怒、憎悪、嫉妬、復讐、分裂、さらに利己心しか生まれない。

オウエンは、性格形成原理に基づいた教育の実施や福利厚生の実現が労働者の陶冶や生活水準の向上だけに寄与すると考えてはいなかった。オウエン

は、人に対する投資は利潤をも増加させると理解するのである。

生きた機械 (vital machines) について、その精巧な機構について、その自己調節力について、諸君が正しい知識を得るときには、そして適切な主要動力がその生きた機械の様々な動きに用いられるときには、諸君は生きた機械の真の価値に気づくようになり、諸君の生命なき機械 (inanimate machines) から生きた機械へとあなたの配慮をもっと移す気にすぐになるであろう。生きた機械は金銭的な利得を大きく増加させるように容易に訓練・指導され、しかも同時に、彼らから多大なる満足を得ることを諸君は知るであろう。(Owen, 1813-1814[1993], p.28: 訳 135 頁)

オウエンによれば、実際に、ニュー・ラナークの工場で生きた機械すなわち労働者に対する投資をした結果、その投資に対して 50% を超える収益を生み出すことができた (Owen, 1813-1814[1993], p.29: 訳 135 頁)¹⁹。生命なき機械に対して規則的に保守点検しているように、生きた機械に対しても適切な教育を与えるとともに、十分な食料やその他の必需品を与えることにより彼らを十分働ける状態にすれば、人は利潤を生み出す資源となりうるし、同時に彼らの生活状態をも改善できるというのである。この点において、オウエンは、メイヨー (George Elton Mayo)、レスリスバーガー (Fritz Jules Roethlisberger)、リッカート (Rensis Likert) に先立ち、企業に対して人的資源に関心を持つように力説した人物であったといえよう (Wren, 2005, p.64; 一條、1991 年、105-107 頁)。

一方、生命なき機械については、全面的な廃止ではなく、その有効活用を主張している。オウエンによれば、戦時中に発生した特需に対応するためにイギリスの工場では機械化が急速に進んだが、戦争が終結したときには、その機械の生産力に相応する 1 億人の成人労働者を越えるに等しい新たな生産力をイギリスは保持することになった。ところが、戦争の終結とともに特需がなくなったために供給過剰が発生し、そのとき人間労働よりも安価な機械が生産手段として選ばれたことから失業や賃金低下が発生したのだ。現況に対するこのような理解に基づき、オウエンは三つの展望を示す。すなわち、①機械の

使用を大きく減らす、②機械をそのまま存続させて何百万人もの労働者を餓死させる、③失業者と貧困者に有利な雇用先を見つけるとともに機械を彼らに奉仕させる手段として用いる、の三つの展望である。労働者の生活水準の向上を目指すオウエンにとって、これら三つの展望のうちの機械をそのまま存続させて何百万人もの労働者を餓死させるは論外であったが、また同時に、綿工場経営に実際に携わった者として、機械を活用しなければ国際的な市場競争に太刀打ちできないことも自明のことであったから、機械の使用を大きく減らせば国は破滅するであろう。したがって、彼にとってのあるべき展望は、失業者と貧困者に有利な雇用先を見つけるとともに機械を彼らに奉仕させる手段として用いることであり (Owen, 1817[1993], pp.143-145: 訳 73-76 頁)、『ラナーク州への報告』(Owen, 1820[1993]) で記される「全ての人々が科学的生産力の増大から得られる諸利益を共に享受する制度」(Owen, 1820[1993], p.289: 訳 8 頁) を作り出すことだった。雇用を前提とした上で機械を労働に役立つように用いれば、苦しい肉体的労働が愉快で楽しい仕事に変わり、さらに知的発展にとって不可欠な閑暇が人々に与えられるはずであった (Owen, 1826-27[1993], p.79: 訳 238 頁)。

6. むすび

本稿では経営資源論の概略と経営資源論的アプローチによる古典派経済学研究の事例をレントと人的資源の観点から論じた。本稿の考察から、古典派経済学の分析手法として経営資源論を用いることは可能だと思われるが、経営資源の要素としてのヒト、モノ、カネ、知識、また経営資源全体の組織的活用に注目することにより、古典派経済学の何が明らかになると予想されるのか。この点に言及して、本稿を終えたい。

第一に、経営資源としてのヒトの調達と活用方法である。具体的には、人事管理、モチベーション、および能力開発についてであり、労働者はどのように採用され評価されるのか、どのように動機づけられるのか、またどのような労働者教育法が提示されたのかについてである。

第二に、経営資源としてのカネはどのように調達

されるのか。また、資金の大きさは企業経営にどのように影響するのか。

第三に、経営資源としてのモノはどのように調達され、活用されるのか。具体的には、イノベーション、技術の導入・移転、および施設の配置についてである。

第四に、経営資源としての知識には、どのようなものが特定でき、知識の優位性はどのようにして保持されるのか。具体的には、特許、ブランド、企業に対する信頼などである。

第五に、これら経営資源はどこに蓄積されるのか。個人単位なのか、それとも組織単位なのか。組織単位の場合、組織能力の発想は見られるのか。

第六に、経営資源は企業の優位性にどのように影響するのか。また、その優位性は利潤にどのように影響するのか。

第七に、企業間における経営資源の提携は示されているのか。

そして、最後に、管理者は経営資源の蓄積や活用に対してどのような役割を演じるのか。

注

- 1 詳しくは、先行研究に依拠しつつ経営資源を分類する白石、2005年、193-241頁、を参照。
- 2 たとえば、ミルは『経済学原理』(Mill, 1848[1965])の第4編において、資本の増加、人口の増加、および技術水準の向上の組み合わせから産業の進歩を5分類し、それぞれが利潤率に与える影響を考察している。詳しくは、村田、2010(a)年、217-233頁、を参照。
- 3 オウエンについては、村田、2013年を、バベッジとユアについては、村田、2010(a)年、45-93頁；161-216頁、を参照。また、スミスとミルの株式会社論については、上田、1976年；鈴木、1983年；村田、2010(a)年、を参照。
- 4 分業を軸に古代ギリシアから現代に至るまでの経済学史を体系的に論述したサン (Guang-Zhen Sun) の研究 (Sun, 2012) は高く評価されてよいが、経営学の観点から考察されているわけではない。
- 5 共特化とは「資産の間に双務的依存関係を生み出すこと」であり、「特定の資産 X の導入を支援するために必要となる特定の資産 Y」のような「両資産の間に双務的依存関係」が見られるような関係のことである (Teece, 2009 の訳書、16頁)。
- 6 Babbage, 1832[1989], p.151、を参照。また、バベッジの分業論については、村田、2010(a)年、55-

- 62頁、を参照。
- 7 ティースによれば、経営者の主要な機能は機会の感知と捕捉とともに資源の再配置を通じて資源の新結合と知識の創造を模索・実現することである (Teece, 2009, pp.38-53: 訳 40-56 頁)。
 - 8 ルーティンとは、「企業の規則的で予測可能な行動パターンの全て」(Nelson and Winter, 1982, p.14: 訳 16 頁)を表す用語である。ルーティンの中には、技術、雇用や解雇、さらに発注、投資、研究開発、広告、多角化、海外投資に関する戦略が含まれる。ルーティンは生物学的進化論における遺伝子と同様の役割を果たし、将来において今日と同じ行動を行わせる (Nelson and Winter, 1982, p.14: 訳 16 頁)。変化する環境下では、過去にうまく機能したルーティンが組織変化の妨げとなることがあり、その場合にはルーティンの改革が必要になる。
 - 9 高い質のケイパビリティは高いコストを必要とすることが多いので単位費用あたりの質に着目する。
 - 10 例えば、自己犠牲をいとわない宗教家は生理的欲求を満たしていなくても自己実現欲求を満たしているかもしれない。
 - 11 親和欲求と承認欲求の他に、達成欲求や支配欲求などがあり、人間の欲求は多様である。求める欲求は個人間で異なるので、自らをうまく説明できるモチベーション法を知ること(つまりモチベーションに関する持論を持つこと)がモチベーションの向上のために求められる。モチベーションの持論については、金井、2006年、を参照。
 - 12 テイラーは管理に関する根本原理を、①大いなる一日の作業、②標準条件、③成功したら多く支払う、④失敗すれば損をする、そして会社の組織が発達した後は、⑤課業は一流の工員でなければできないくらい難しいものにする、として示している (Taylor, 1903[1947], pp.63-64: 訳 91-92 頁)。テイラーは、課業に達した場合の高賃金とそうでない場合の低い賃金により、労働者のモチベーションを引き上げようとしたのである。
 - 13 たとえば、外発的報酬のマイナスの影響としては、報酬を使い始めると報酬を出し続けなければならないこと、さらに行動の内容ではなく報酬を獲得するための手っ取り早い手段(手抜き)を選ぶようになることがある (Deci and Plaste, 1995, pp.51-52: 訳 69-70 頁)。
 - 14 ミルの企業家機能に対する肯定的評価としては、シュンペーターの「ミルは企業家という用語をイギリスの経済学者たちの間に一般的に使用させたし、企業家機能の分析においては、監督から一般的でない特別な技能を必要とする統制、さらには指揮へと進んだ」(Schumpeter, 1954[1986], p.556: 訳 1169 頁)がある。ミルは、「この言葉(企業家のこと一

- 引用者挿入)が、この意味において、イギリス人の耳に慣れ親しんでいないことは残念なことである。フランスの経済学者は、企業家の利潤について広く語ることができるという点で大きな利益を享受している」(Mill, 1848[1965], p.401: 訳[二]393 頁)と述べていることから、企業家に着目していたことは少なくとも確かである。なお、古典派経済学における企業家の先行研究については、村田、2010(a)年、262-263 頁、を参照。
- 15 古典派経済学の人的資源を考察した論稿として、村田、2012年と村田、2013年、がある。
 - 16 だが、その一方で、出来高払いで高賃金が得られる場合、労働者は働きすぎて身体を壊す場合があることを、スミスは出来高払いの問題点として指摘している (Smith, 1776[1981], pp.99-100: 訳[1]147-149 頁)。
 - 17 バベッジ原理について、詳しくは、村田、2010(a)年、55-61 頁、を参照。
 - 18 ただし、オウエンは同じ環境下で育った人々が全く同じ性格になるとは考えなかった。オウエンは、「人間における幸福の欲求、彼の自然的傾向の芽、彼が知識を身につける能力は、母胎の中で当人が知らぬ間に形成されるということ。そして、それらだけが、完全であれ不完全であれ、創造主の直接の業であって、幼児も未成年者もどうすることもできないこと」(Owen, 1813-1814[1993], p.69: 訳 155 頁)であり、「明らかに類似した環境のもとで性格が形成された人々の間にある、わずかな相違」(Owen, 1813-1814[1993], p.70: 訳 155 頁)が生まれると述べている。したがって、「彼の協同思想は、個々人の差異を前提としている」(土方、1993年、64 頁)といえる。オウエンの創造主と人間の性格形成との関係について、詳しくは、土方、1993年、92-121 頁、を参照。
 - 19 ロバートソン (A. J. Robertson) によれば、オウエンの管理下にあったニュー・ラナークは、目覚ましいほどではなかったかもしれないが、収益性のある会社であった (Robertson, 1971, pp.146-149: 訳 196-199 頁)。

参考文献

- Babbage, Charles. 1832[1989]. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Reprinted in *The Works of Charles Babbage*. Vol.8. London: W. Pickering.
- Babbage, Charles. 1851[1989]. *The Exposition of 1851*. Reprinted in *The Works of Charles Babbage*. Vol.10. London: W. Pickering.
- Barnard, Chester I. 1938[1968]. *The Functions of the Executive*. Thirtieth Anniversary Edition with

- an Introduction by Kenneth R. Andrews. Cambridge: Harvard University Press. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、1968年、『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。
- Barney, Jay B. 1997[2002]. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall. 岡田正人訳、2003年、『企業戦略論【上】基本編—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社。
- Becker, Gary S. 1964[1993]. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Specific Reference to Education*. Chicago and London: The University of Chicago Press. 佐野陽子訳、1976年、『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析—』東洋経済新報社。
- Collis, David J. and Montgomery, Cynthia A. 1998 [2005]. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill. 根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳、2004年、『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社。
- Deci, Edward L. and Flaste, Richard. 1995. *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. London: Penguin Books. 桜井茂男監訳、1999年、『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ—』新曜社。
- Hamel, Gary and Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press. 一條和生訳、1995年、『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略—』日本経済新聞社。
- Helfat, Constance E. 2007. Dynamic Capabilities: Foundations. In *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden: Blackwell Publishing. 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳、2010年、『ダイナミック・ケイパビリティの基礎』、谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化—』所収、勁草書房。
- Koskinen, Kaj U. 2013. *Knowledge Production in Organizations: A Processual Autopoietic View*. Cham: Springer.
- Maslow, Abraham H. 1954[1987]. *Motivation and Personality*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.
- Maslow, Abraham H. 1998. *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 金井壽宏監訳・大川修二訳、2001年、『完全なる経営』日本経済新聞社。
- Mill, John Stuart. 1848[1965]. *Principles of Political Economy, with Some of Their Applications to Social Philosophy*. Reprinted in *Collected Works of John Stuart Mill*, Vol. II・III. Toronto: University of Toronto Press. 末永茂喜訳、1959年、『経済学原理』岩波書店。
- Nelson, Richard R. and Winter, Sidney G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts, and London: The Belknap Press of Harvard University Press. 後藤晃・角南篤・田中辰雄訳、2007年、『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会。
- Owen, Robert. 1813-1814[1993]. *A New View of Society; Or, Essays on the Principle of the Formation of the Human Character, and the Application of the Principles to Practice*. Reprinted in *Selected Works of Robert Owen*, Vol.1. London: William Pickering. 白井厚訳、1975年、『社会にかんする新見解』、五島茂・坂本慶一編『世界の名著 オウエン』所収、中央公論社。
- Owen, Robert. 1815[1993]. Observations on the Effect of the Manufacturing System. Reprinted in *Selected Works of Robert Owen*, Vol.1. London: William Pickering. 渡辺義晴訳、1963年、『工場制度の影響に関する考察』、渡辺義晴訳『社会変革と教育』所収、明治図書出版株式会社。
- Owen, Robert. 1816[1993]. Address Delivered to the Inhabitants of New Lanark. Reprinted in *Selected Works of Robert Owen*, Vol.1. London: William Pickering. 渡辺義晴訳、1963年、『ニュー・ラナーク住民への講演』、渡辺義晴訳『社会変革と教育』所収、明治図書出版株式会社。
- Owen, Robert. 1817[1993]. Report to the Committee of the Association for the Relief of the Manufacturing and Labouring Poor, Referred to the Committee of the House of Commons on the Poor Laws. Reprinted in *Selected Works of Robert Owen*, Vol.1. London: William Pickering. 渡辺義晴訳、1963年、『貧民労働者救済委員会への報告』、渡辺義晴訳『社会変革と教育』所収、明治図書出版株式会社。
- Owen, Robert. 1820[1993]. *Report to the County of Lanark*. Reprinted in *Selected Works of Robert Owen*, Vol.1. London: William Pickering. 永井義雄・鈴木幹久訳、1970年、『ラナーク州への報告』未来社。
- Owen, Robert. 1826-27[1993]. The Social System. Reprinted in *Selected Works of Robert Owen*, Vol.2. London: William Pickering. 永井義雄訳、1975年、『社会制度論』、五島茂・坂本慶一編『世界の名著 オウエン』所収、中央公論社。
- Penrose, Edith. 1959[1995]. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford

- University Press. 日高千景訳、2010年、『企業成長の理論【第3版】』ダイヤモンド社.
- Ricardo, David. 1817[1821]. *On the Principles of Political Economy, and Taxation*. Reprinted in *The Works and Correspondence of David Ricardo*, edited by Piero Sraffa with the Collaboration of M. H. Dobb. New York: Cambridge University Press. 羽鳥卓也・吉澤芳樹訳、1987年、『経済学および課税の原理』岩波書店.
- Robertson, A. J. 1971. Robert Owen, Cotton Spinner: New Lanark, 1800-25. In *Robert Owen, Prophet of the Poor—Essays in Honour of the Two Hundred Anniversary of His Birth*. London and Basingstoke: Macmillan. 根本久雄・畠山次郎共訳、1985年、「ロバート・オウエン、紡績業者、ニューラナーク、1800-25年」、根本久雄・畠山次郎共訳『ロバート・オウエン[貧民の予言者]』所収、青弓社.
- Schumpeter, Joseph A. 1954[1986]. *History of Economic Analysis*. New York: Oxford University Press. 東畑精一訳、1995年、『経済分析の歴史』岩波書店.
- Smith, Adam. 1776[1981]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Reprinted in *The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith*. Indianapolis: Liberty Fund. 水田洋監訳・杉山忠平訳、2000-2001年、『国富論』岩波書店.
- Sun, Guang-Zhen. 2012. *The Division of Labor in Economics: A History*. London and New York: Routledge.
- Taylor, Frederick Winslow. 1903[1947]. *Shop Management*. Reprinted in *Scientific Management Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony before the Special House Committee*. New York and London: Harper & Brothers Publishers. 上野陽一訳、1969年、「工場管理法」、上野陽一訳『科学的管理法〈新版〉』所収、産能大学出版部.
- Taylor, Frederick Winslow. 1911[1947]. *The Principles of Scientific Management*. Reprinted in *Scientific Management Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony before the Special House Committee*. New York and London: Harper & Brothers Publishers. 有賀裕子訳、2009年、『新訳科学的管理法—マネジメントの原点—』ダイヤモンド社.
- Teece, David J. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press. 谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳、2013年、『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力—』ダイヤモンド社.
- Wren, Daniel A. 2005. *The History of Management Thought*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- 一條淳弥、1991年、「イギリスにおける管理論の萌芽とその展開」、『宮古短期大学研究紀要』第1巻第2号.
- 伊藤健市、2008年、『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社.
- 上田光人、1976年、「古典派経済学における株式会社像—スチュアート、スミス、ミル、マルクスの見解—」『中京商学論業』第23巻.
- 奥林康司、2003[2010]年、「企業経営と人的資源管理」、奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著、『入門 人的資源管理論(第2版)』所収、中央経済社.
- 金井壽宏、2006年、『働くみんなのモチベーション論』NTT出版.
- 白石弘幸、2008年、『経営戦略の探求—ポジショニング・資源・能力の統合理論—』創成社.
- 鈴木芳徳、1983年、『株式会社の経済学説』新評論.
- 中橋國藏、2007年、「組織能力と個人知識」、遠山曉編著『組織能力形成のダイナミクス』所収、中央経済社.
- 野中郁次郎・紺野登、1999年、『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代—』筑摩書房.
- 土方直史、1993年、『協同思想の形成—前期オウエンの研究—』中央大学出版部.
- ミルズ、D. クイン著・スコフィールド素子訳・アークコミュニケーションズ監訳、2007年、『ハーバード流 人的資源管理「入門」』ファーストプレス.
- 村田和博、2005年、『経営学—学説、理論、制度、そして歴史—』五紘舎.
- 村田和博、2009年、『基礎から学ぶ経営学』五紘舎.
- 村田和博、2010(a)年、『19世紀イギリス経営思想史研究—C.バベッジ、J.モントゴメリー、A.ユア、およびJ.S.ミルの経営学説とその歴史的背景—』五紘舎.
- 村田和博、2010(b)年、「C.I.バーナードとE.G.ウェイクフィールドの協働論」、『埼玉学園大学紀要 経営学部篇』第10号.
- 村田和博、2012年、「A.スミスとC.バベッジの人的資源管理」、『埼玉学園大学紀要 経営学部篇』第12号.
- 村田和博、2013年、「R.オウエンの経営思想—労働者の困窮改善策—」『下関市立大学論集』第57巻第1号.
- 吉田孟史、2007年、「組織の動的環境適応—ダイナミック・ケイパビリティ、即興ケイパビリティ、ケイパビリティ共生—」、遠山曉編著『組織能力形成のダ

イナミックス』所収、中央経済社。

* 本稿は科学研究費助成事業、基盤研究（C）、研究課題名「経営資源論的アプローチによるイギリス古典派経済学の研究」（課題番号 26380258）の研究成果の一部である。