

アダム・スミスに関する一考察

——経営学的アプローチ——

村 田 和 博

目 次

1. はじめに
2. 資本とレント
3. 技術
4. 人的資源
5. 優れた経営
6. むすび

1. はじめに

今日の重要な経営戦略研究の中にリソース・ベースド・ビュー (resource-based view) とポジショニング・ビュー (positioning view) がある。リソース・ベースド・ビューは企業の持続的競争優位の源泉を経営資源とその活用能力に求める。一般的には、ヒト、モノ、カネ、知識または情報として知られる有用な経営資源の入手と蓄積は重要な経営戦略になる。また、同じ経営資源を所有しているとしても、その活用の仕方次第で企業の特徴に違いが出るために、経営資源を活用する組織ケイパビリティ (organizational capability) にも着目しなければならない¹。

ここで、経営資源とは何かについて簡単に言及しておこう。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)、そして組織ケイパビリティに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²。最後の組織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る経営資源の組織的活用能力のことで、「組織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, p.28: 訳 45-46 頁)³。たとえ同じ機械と原材料を保有しても、企業間で組織ケイパビリティが違えば、企業間で収益に格差が生まれる。したがって、組織ケイパビリティは競争優位の源泉になりうる (Collis and Montgomery, 1998, pp.27-30: 訳 44-46 頁)。

さらに、バーニー (Jay B. Barney) によれば、①経済価値 (value)、②希少性 (rarity)、③模倣困難性 (inimitability)、④組織 (organization)、の4つの特性を持つ経営資源は企業にとっての強みとなる。たとえ価値のある希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になるからだ。

有用で、かつ希少な経営資源を有効に活用できる企業は競争上の優位に立ち、標準を上回る利益 (レント) を享受できる。バーニーはリカードウ (David Ricardo) の差額地代論を援用して、企業のレントについてわかりやすく説明している。すなわち、リカードウの差額地代論に依拠すれば、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を耕作する者よりも持続的優位を保持し、標準を上回る経済的利益、すなわちレントを得ることができる。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、標準を上回る利益を得ることができることを意味する (Barney, 1997, pp.151-155: 訳 (上)235-242 頁)。

レントは得られる期間の長さによって、リカードウ的レントとシュンペーター的レントに分けられる。

リカードウ的レントとは経営資源の供給が本質的に限られている場合に得られ、その典型がリカードウの肥沃な土地から得られる地代である。一方、シュンペーター的レントとは革新者がイノベーションの導入から普及するまでの期間、つまり他社がイノベーションを模倣するまでの期間に得ることのできる利潤のことである。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。コリスとモンゴメリーによれば、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。というのも、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であって、企業が経営資源の希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, pp.38-41: 訳 64-67 頁; p.57: 訳 96 頁)⁴。

本稿の目的は、経営学の立場から、アダム・スミス (Adam Smith 以下、スミスと略記) の『国富論』 (Smith, 1776) を読み解くことである。だが、その際、上述した経営資源論を基軸に論を進める。スミスの企業に関しては、組織論 (とりわけ分業) や株式会社論などの観点からの先行研究がある⁵。だが、経営学の立場から、それも経営資源論を分析ツールとして活用したスミス研究は独創的といっていよう。

2. 資本とレント

資本とは生活を維持できる量を超える貯えのうち、それを使って収入を得ようとする部分である。したがって、個人の資本は儉約等により貯えられた個人の消費を超える貯蓄から充当され、資本はその使用者に利潤をもたらす。この資本は貨幣などと交換することによって利益を生み出す流動資本 (circulating capital) と機械や用具など所有者を変えることなく利益を生み出す固定資本 (fixed capital) に区分される。用いられる固定資本と流動資本の割合は職業間で異なり、製造業者は商人よりも固定資本の割合が高く、また製造業者の中でもその割合は異なり、仕立屋は縫い針程度の固定資本があればよいが、大規模な製鉄所や鉱山では溶鉱炉や排水用の機械など高価な機械を必要とするために巨額の固定資本が投入される (Smith, 1776, pp.279-280: 訳 [2]19-21

頁)。

社会的に見れば、全ての住民の貯えの全体が国または社会の貯えの大きさになり、社会の貯えから社会の固定資本と流動資本が提供され、社会の固定資本と流動資本が社会の利潤を生み出す根源となる。社会的な固定資本には、①労働を容易にし、短縮する機械と用具、②店舗、倉庫、作業場など、住宅とは違って利益を生む建物、③排水設備、施肥などによる土地改良、④住民が教育や徒弟修業などによって得た有用な能力、がある (Smith, 1776, p.282: 訳 [2]24-26 頁)。スミスは、以下のように述べて、これら固定資本は労働生産性を向上し、利潤の増大に寄与すると考えた。

固定資本の目的は労働の生産力を増加させること、すなわち同数の労働者がはるかに多量の仕事を遂行できるようにすることである。必要な建物、垣根、排水路、通路などの全てがもっとも完備されている農場では、同数の労働者と役畜で、広さと地味は同等でも、同等の便宜を備えていない農場よりも、はるかに多量の生産物を産出するだろう。製造業においても、最良の機械の助けがあれば、同数の人手で、もっと不完全な仕事道具を用いる場合よりも、はるかに多量の商品を仕上げるだろう。どんな種類の固定資本でも、それに適切に費やされる経費はつねに大きな利潤をともなって回収され、年々の生産物の価値を、そうした改良を支えるのに必要な経費をはるかに超えて増加させる。 (Smith, 1776, p.287: 訳 [2]34-35 頁)

一方、社会的な流動資本の種類としては、①貨幣、②穀物商、農業経営者などが販売するために所有する食料の貯え、③製造業者、織物商、材木商などが所有する原材料、④完成品の在庫、がある。したがって、社会的な流動資本は、それぞれの取扱業者が保有する全ての種類の食料品、原材料、および完成品とそれらを流通させるために必要な貨幣から成る。固定資本は労働生産性の向上に寄与するが、固定資本が収入を得るためには加工する原材料や労働者を維持するための食料が不可欠で、したがって流動資本がなければ収入は得られない (Smith, 1776, pp.282-283: 訳 [2]26-28 頁)。

これら資本の活用は、個別企業の利潤に影響するだろう。同じ業種間に従事する個人間で機械の生産性が違っていたり (つまり、個人間で保有する固定

資本の違い)、有利な販売場所を見つけたりすれば(つまり、流動資本の活用法の違い)、個人間で利潤率が相違し、通常の利潤以上のレントが得られるはずだからだ。

では、経営資源の偏在や活用法と関わるレントの概念は、スミスにもみられるのだろうか。この点を明らかにするために、『国富論』第1編第7章「商品の自然価格と市場価格について」で論述される自然価格(natural price)と市場価格(market price)の関係に着目したい。

スミスによれば、労働の賃金、資本の利潤、および土地の地代には、社会や地域の水準があり、彼はそれを賃金、利潤、地代の自然率(natural rates of wages, profit, and rent)と呼んでいる。そして、「ある商品の価格が産出し、加工し、市場に運ぶために用いられた土地の地代、労働の賃金、および資本の利潤をそれらの自然率にしたがって支払うのに過不足のないとき」(Smith, 1776, p.72: 訳[1]103-104頁)に、その価格を自然価格と呼んでいる。また、「ある商品が普通に売られる実際の価格」(Smith, 1776, p.73: 訳[1]105頁)を市場価格と名づけ、商品の市場価格は市場への供給量と自然価格での需要量(スミスは、これを有効需要[effectual demand]と呼ぶ)によって決まる。市場に供給される商品の量が有効需要に満たない場合には商品の市場価格は自然価格を上回り、逆に商品の供給量が有効需要を上回れば商品の市場価格は自然価格を下回る。また、商品の供給量が有効需要量に一致するとき、市場価格と自然価格は一致する。市場価格が自然価格から乖離した場合、資本と労働の移動、または土地の利用目的の変更により賃金、利潤、または地代に変化が生じ(たとえば、供給量が有効需要量を上回って賃金または利潤が低下したときには、労働者が雇主は労働か資本を別の商品の生産に移す)、市場価格は自然価格に近づく。スミスの言葉を援用すれば、「自然価格は、いわば中心価格であり、全ての商品の価格がたえず自然価格に引き寄せられている。様々な偶然の出来事(accidents)が、ときには商品の価格を自然価格よりもかなり高くつり上げておくこともあるし、それよりも幾分下に押し下げることもある。しかし、価格がこの静止と持続の中心点に落ち着くのを妨げる障害が何であろうと、価格はいつもこの中心に向かって動いている」(Smith, 1776, p.75

: 訳[1]108頁)のである。

だが、市場価格は自然価格に近づく傾向があるものの、偶然の出来事、自然的要因(natural causes)、および政府の規制(regulations of police)によって、様々な商品で市場価格が長期にわたって自然価格を大きく上回り続けることがあり(Smith, 1776, p.77: 訳[1]111頁)、スミスはこれら三つの要因を以下のように説明している(Smith, 1776, pp.77-80: 訳[1]111-116頁; p.163: 訳[1]257頁; p.172: 訳[1]272頁)。

第一に、偶然の出来事についてである。これに関しては、市場に関する情報の占有と技術に関する秘密が指摘されている。市場に関する情報の占有は商業での秘密として述べられ、ある商品の供給者たちは供給を上回る有効需要があるという情報を秘密にすることで新規参入を防ぐことができ、その結果、彼らが特別の利潤(extraordinary profits)を得る事例が示されている。ただし、市場が遠く離れている場合には、この秘密を数年間ぐらいは守ることができるかもしれないが、それよりも長く維持できることは滅多にないとされる。次の技術に関する秘密は製造業での秘密として述べられ、スミスはこの事例として通常の半分の価格の原料を使って染色できる方法を見つけた染色業者を示している。この染色業者はこの安価な製法を占有することにより、特別の利得(extraordinary gain)または資本の特別の利潤(extraordinary profits of stock)を手に入れることができる。彼はこの製法の秘密を保持できれば、この優位性を生涯にわたって確保できるだろうし、子孫に残すことすらできるので、製造業に関する秘密は商業の秘密よりも長く保たれうる⁶。

第二に、自然的要因である。具体的には、ある農作物の生産に適した土地が少ないために、その生産量が限られている場合が示されている。たとえば、貴重なブドウの生産に適したフランスのブドウ園がその事例にあたり、この場合、買い手は自然価格を上回る価格を支払わなければ、そのブドウ園で栽培された貴重なブドウを購入できず、価格の構成部分のうちの地代が自然水準以上に支払われることになる。地代が自然水準以上になる場合としては、土地の肥沃さ以外に、市場までの距離が考慮されている。土地の肥沃さが同じでも、市場から遠いほど生産物を運ぶ労働量が多くなるので、市場に近い土地の方

が、市場から遠くにある土地よりも地代が高い。

そして、最後に政府の規制である。これに属するものとしては、まず政府が個人や会社に与える独占権があり、独占権を持つ個人または企業は供給を制限して、自然価格を超える価格で商品を販売する。さらに、同業組合 (corporations) の特権や徒弟法などにより、その職種に従事できる人数を制限して商品の供給量を制限できれば、その商品の価格は自然価格を上回る。この場合、この業種の労働の賃金と資本の利益が自然水準よりも高くなる。

上述の市場価格が自然価格を上回る状態を引き起こす三つ要因のうち、前者二つ、すなわち偶然の出来事と自然的要因は、価値ある希少な経営資源を保有することにより、少なくとも他の生産者がそれらの経営資源を獲得するまでの間は、自然価格を上回る市場価格でその商品を販売でき、標準を上回る特別の利得、すなわち経営資源の違いによって生じるレントを手に入れることができるということである。これら三つのうち情報と技術は無形資産に、そして肥沃な土地は有形資産に該当する。また、情報の占有から得られるレントは数年間の短期間であり、豊穡な土地の占有から得られるレントは長期間であろう。さらに、最後の政府による規制は、市場への新規参入の防止による市場での有利なポジションの確保を意味し、リソース・ベースド・ビューよりはポジショニング・ビューに近いといえる。

ただし、スミスは市場に関する情報の占有も技術に関する秘密も共に偶然の出来事の結果としており (Smith, 1776, p.78 : 訳 [1]112 頁)、個人または企業が有用な情報や技術を戦略的にかつ排他的に保有することにより特別の利得を意識的に追求するとは考えていない。

3. 技術

前述のとおり、市場価格が自然価格を上回る一要因として、技術の占有があった。そこで、本節では、技術について掘り下げて考察したい。

スミスは、『国富論』の序文において、国の年間の必需品と利便品の供給の豊富さは、労働の際に用いられる熟練、技量、および判断力と有用な労働に携わる人数のそうでない人数に対する割合によって決まると述べている (Smith, 1776, p.10 : 訳 [1]19

頁)。労働者の熟練と技量の向上は必需品と利便品の供給量を増大させて、国を豊かにするということがだが、労働者の熟練と技量の向上はいかにして実現できるのか。この問いに対して、スミスは、熟練、技量、および判断力の大部分は分業の結果として得られたと述べ (Smith, 1776, p.13 : 訳 [1]23 頁)、分業という解答を用意した。

分業が労働生産性を上昇させる理由として、三つの要因がスミスにより示されている。第一に、労働者の技量向上である。労働者が身につける技量は、その技量を行使した作業量の増加とともに向上するとスミスは考える。換言すれば、所与の労働時間において、異なる作業を遂行するよりも一つの作業を遂行するときの方が仕事に習熟できるということ、要するに、学習効果による労働者の技量向上である。スミスは、分業の導入により、仕事に習熟する期間がどれくらい短くなるかについて具体的に記述していないが、ピン製造だけに従事する 20 歳以下の少年たちの作業能力の高さを例示することで、短期間で職務を学習できるようになることを暗示したのかもしれない (安藤、2003、49 頁)。スミスの理解では、生まれながら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まれるので (Smith, 1776, pp.28-29 : 訳 [1]40-41 頁)、職業的能力は仕事の学習量に大きく依存することになる。第二に、作業を変更するときに発生する無駄な時間の減少である。無駄な時間としては、職場間の移動時間、道具を取り替える時間、作業を変えるときに発生しがちな休憩時間があり、「各人をそれぞれの作業に固定し、一つの労働から他の労働に移ることを防げば、仕事の量は大いに増大する」 (Meek, Raphael, and Stein [edited], 1978, p.491 : 訳 276 頁) ことになる⁷。第三に、機械の発明と改良であり、スミスは「もしある人の一生のビジネスが、二つか三つのことを遂行するだけならば、彼の知性の傾向は、それを行うための最も賢明なやり方を発見することだろう。しかし、彼の知性の力が分断されるならば、彼がそのように上手くいくだろうと期待することはできない。我々は機械の発明の何らかの完全な歴史を持っていないし、持つことはできない。なぜならば、大部分の機械は、はじめは不完全であり、それらを使用する人々によって次第に改良され、力を増大させられるのだからである」 (Meek, Raphael, and Stein

[edited], 1978, p.492 : 訳 276-277 頁) と述べ、労働者は限られた数の作業に注意を集中することで、目標の達成を容易にしたり早くしたりする機械の発明と改良を達成する。

これら分業の利益は個人的にも、社会的にも、資本の増加とともに増大する。というのも、「多数の労働者を雇用する資本の所有者は、必然的に、自分自身の利益のために、できるだけ多くの製品を生産できるように、雇用の適切な分割と配置をしようと努める。同じ理由で、彼は自分または労働者が考える最良の機械を労働者に提供しようと努める。個々の作業場の間に起こることは、同じ理由で、大きな社会の労働者の間にも起こる。労働者の数が多いほど、彼らは自然に雇用の様々な種類や小部門に分かれる」(Smith, 1776, p.104 : 訳 [1]156 頁) からである。

分業の利益としての機械の発明について敷衍すれば、スミスは分業からイノベーションが生まれる内生的技術進歩を想定していたことがわかり (Foley, 2008, p.6 : 訳 7 頁)、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発生するという理解である。したがって、このスミスの理解では、二つ以上の生産工程を一つの生産工程に統合しう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)、生産工程の分化は複雑な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 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⁸。

だが、機械の改良に関しては、スミスの別の言及を見出すことができる。すなわち、機械の改良の全てが機械を直接使用する作業員によって進められたわけではなく、機械の製作者、学者 (philosophers)、および思索者 (men of speculation) 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。この主張に照らせば、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が高いし、少なくとも、彼が知的労働の社会的分化を認識していたことは間違いない。さらに、社会的な資本蓄積により、機械の発明に従事する労働も分化し、機械の発明が促進することも考えられる (Smith, 1776, p.104 : 訳 [1]156 頁)。

機械の発明と改良などの分業のメリットは、生産コストを低下させるはずだ。実際に、スミスは、「より良い機械、より優れた技量、および、より適切な作業の分割と配置は、すべて改良の自然的結果であるが、その結果として、ある特定の作業を遂行するのに必要になる労働量は、はるかに少なくなる」(Smith, 1776, p.260 : 訳 [1]422 頁) と述べている⁹。

さらに、企業の内部要因としての機械と組織については、以下の引用文を参照したい。

労働の維持に自らの資本を用いる人は、必然的に、できるだけ多量の製品を生産するような方法で、それを使いたいと望む。したがって、彼は、自分の職人たちに最適な仕事の配分を行うとともに、彼が発明あるいは購入しうる最良の機械を職人たちに提供しようと努める。(Smith, 1776, p.277 : 訳 [2]17 頁)

特定の個人または企業が自らの利益のために適切な分業と最良の機械を導入し、他企業と比較して相対的に有利な立場に立つことができれば、レントを享受できるはずである。

だが、スミスは、改良が生産コストの低下に寄与することを認めつつも、個人が改良の利益を独り占めすることを支持していなかったことは重要である。

田舎の郷土や農業者は、全ての人々の中で、独占という浅ましい精神 (wretched spirit) に支配されることの最も少ない人々で、それは極めて名誉とすべきことである。大きな製造所の企業家は、同じ種類の別の作業場が 20 マイル以内に建てられると驚愕することがある。アブヴィル (Abbeville) で毛織物製造業を営むオランダ人の企業家は、同市から 30 リーグ (leagues) 以内に同種の作業場を建てさせないことを契約条件とした。これとは反対に、農業者や田舎の郷土は一般に、自分の隣人たちの農場や地所の耕作と改良を妨げるよりも、むしろ助成しようとする。彼らは大部分の製造業者が持つ秘密を持たず、一般に有利とわかった新しい方法は何であれ隣人に伝え、できるかぎり広めようとする。

(Smith, 1776, pp.461-462 : 訳 [2]314 頁)

スミスは、独占を追求する精神を浅ましい精神と蔑み、改良を秘密にし、独占することも同様と考えている。だが、改良に対する利益を享受できないのであれば、改良へのインセンティブが弱まってしまう。改良の促進は、改良をした者が改良による利益を得られるか否かにかかわるからであり、その意味において、分益小作人 (metayer) が地主に対して支払う生産物のうちの半分の地代はむろんのこと、10分の1税すら、土地改良に対する障害になる (Smith, 1776, pp.390-391 : 訳 [2]203-204 頁)。

そのため、スミスは、改良した土地に対する高い課税が地主や農業者の土地改良に対するインセンティブを弱めることへの対策として、「地主が改良を始める前に、収入官吏と共同で、近隣の地主たちと農業者たちの双方から同数ずつ選ばれた一定数の人々の公正な裁定に従って、自分の土地の実際の価値を確かめることを地主に許すこと」、また、「地主が改良の経費を完全に回収するのに十分な年数の間は、この評価額で課税すること」 (Smith, 1776, p.833 : 訳 [4]146-147 頁) を提示している。さらに、その期間は、その目的のために必要な期間よりも長すぎてもならないが、地主と農業者の土地改良に対するインセンティブを弱めないようにするために、短いよりは長い方がよいとしている (Smith, 1776, p.833 : 訳 [4]146-147 頁)。

改良に対するインセンティブを保持するために、改良者に対する一定期間の利益の付与を認める姿勢は、農業だけに限定されておらず、スミスは商人や製造業者に対して一定期間の独占を付与することも認めている。

商人たちが、自分たちのリスクと経費で、どこか遠くの野蛮な国民と新たに貿易を切り開こうとする場合、株式会社として法人化し、成功した場合には一定年数のあいだ、その貿易の独占権を彼らに与えることは、不当ではないだろう。それは、危険で費用のかかる試みをあえて行ったことに対して、国が彼らに報いることのできる最も容易で、かつ最も自然な方法であって、公共社会は、後に、その恩恵を受け取るのである。この種の一時的な独占は、新しい機械についての同様の独占がその発明者に与えられたり、新しい著作について同様の独占がその著者に与えられたりするのと同じ

原理で擁護できるだろう。だが、その期間が終われば、独占は当然に終了すべきである。(Smith, 1776, pp.754-755 : 訳 [3]449 頁)

ところで、技術の使用に対する独占の付与は技術の普及を抑止することになるが、この技術の普及について、スミスはどのように考えていたのだろうか。スミスによれば、技術は人と物の交流によって広まる。「航海の拡大によって、中国人は他の国々で使われる全ての多様な機械を自分たち自身で使い、そして作る技術を学ぶだろうし、同様に、世界の全ての多様な地方で実施されている技術と産業の他の改良を学ぶだろう」 (Smith, 1776, p.681 : 訳 [3]330 頁)。また、入植者が農業や技術の優れた知識を持ち込む場合もある (Smith, 1776, p.564 : 訳 [3]127 頁)。しかし、優れた技術の流出は、それを持つ個人または国にとっては不利益になるため、国はその流出の抑止に努めてきた。たとえば、機械や道具の輸出を禁止したり、技術を教える目的での海外渡航を禁止したりし、違反者を処罰したりした (Smith, 1776, p.659 : 訳 [3]293-294 頁)。スミスは、「そのような規制が臣民の誇りとする自由にどれほど反しているのかについて述べる必要はないと私は思う。……中略……。この場合、臣民の自由は、我々の商人と製造業者の無駄な利益のために、明白に犠牲になっている」 (Smith, 1776, p.660 : 訳 [3]295 頁) と述べ、規制により認められる技術の独占を国民の自由に反するとして、また、生産者の利益のために消費者の利益を犠牲にするとして、批判するのである (Smith, 1776, p.660 : 訳 [3]295-296 頁)。

4. 人的資源

スミスは、「有用な労働の生産力の改善は、第一に労働者の能力の改善に、そして、第二に彼が仕事で使う機械の改善に依存する」 (Smith, 1776, p.676 : 訳 [3]321 頁) と述べている。したがって、労働生産性は機械などの技術的側面だけでなく、労働者の能力とも関わる。では、労働者の仕事上の能力は、どのようにして身につけられ、またどのように評価されるのか。スミスが、仕事上の技量の向上が分業によって促進すると捉えていたことについては上述のとおりである。ここでは、経営資源の中の人的資源

に関するスミスの見解について、さらに掘り下げて論述したい。

スミスの人的資源に関しては、以下の特徴を指摘できる。

第一に、仕事上の能力は生まれながらに備わっているものではなく、努力によって得られ、そうした能力を得るために費やした労働と時間に対して報酬が得られるという点である (Smith, 1776, p.65: 訳 [1]91-92 頁)。スミスは熟練労働者と未熟練労働者の賃金の違いを機械になぞらえて以下のように説明している。

高価な機械が設置されるとき、それが使い古される前に、それによってなされるはずの通常以上の仕事によって、それに投じられた資本が少なくとも通常の利潤とともに回収されると期待されるに違いない。長い年数をかけて努力し、特別な技量と技術を必要とするある種の職業のために多くの労働と時間を投じて教育された人は、このような高価な機械の一つになぞられることができよう。彼が習得する仕事は、ふつうの労働の通常の賃金に加えて、彼の全ての教育費を、少なくとも同等の価値の資本の通常の利潤とともに回収されると期待されるに違いない。しかも、より確実な機械の耐用期間に対して考慮が払われるのと同様に、人間の不確実な寿命を考慮して、適切な期間内にこれがなされなければならない。(Smith, 1776, pp.118-119: 訳 [1]179-180 頁)

すなわち、スミスは教育に費用をかけた人々が高いスキルを持つために、高価な機械に匹敵する能力を持つこと (岩内、2004、12 頁)、さらに、事前の人的資源投資は人間の生涯の中で回収されると期待され、その回収分が高賃金として反映されることを主張しているのである¹⁰。

ただし、助成金、奨学金、公費などにより、職業訓練が自己負担なしに受けられれば、その職種に対する労働供給が増大し、金銭的報酬は低下するので、私費で職業訓練を受ける意味は低下してしまう。偉大な教師になるためには、偉大な法律家や医師と同じくらいの努力や学習を必要とするが、教師の報酬は法律家や医師よりも低い。スミスによれば、それは、公的費用で教育される人が法律家と医師よりも教師に多いからであった (Smith, 1776, pp.146-149: 訳 [1]228-233 頁)。

また、職業訓練として徒弟制度があったが、徒弟期間中の徒弟の労働の生産物はすべて親方のものになり、徒弟の生活費は親か親戚が負担していた。さらに、親方に謝礼を支払うのが一般的だった。したがって、徒弟または親は徒弟期間中に教育投資をしていることになり、徒弟期間後の機械工や製造工の賃金が高いのは、徒弟期間の人的資源に対する投資分を回収するからだと理解される。同様に、芸術家、法律家、医師になるための教育にも時間と費用がかかることから、彼らの賃金は高額になる (Smith, 1776, p.119: 訳 [1]180-181 頁; Meek, Raphael, and Stein[edited], 1978, p.495: 訳 285 頁)。

第二に、仕事を通じて多様な能力が得られる点である。農業と製造業を対比したとき、農業は製造業よりも分業を導入できないので、農業の労働生産性は製造業ほどには増大しない (Smith, 1776, p.119: 訳 [1]26-27 頁)。しかし、分業を導入しにくい農業労働者とそれを導入しやすい製造業の労働者を比較した場合、農業労働者は製造業の労働者にはない優れた能力を備えている。

農耕作業の一般的指揮という農業者の技術だけでなく、農村労働の中のそれよりも下級の多くの部門も、手仕事の職人の仕事の大部分よりもはるかに多くの技術と経験を必要とする。真鍮と鉄を加工する人が使う用具も、加工する材料も、その性質はつねに同一、またはほぼ同一である。しかし、一組の馬か牛を使って土地を耕作する人は、そのときどきで、健康、体力、性質がきわめて異なる用具で仕事をしている。彼が加工する材料の状態も、彼が使う用具の状態と同じくらいに変化しがちであって、どちらも判断力と裁量とともに管理される必要がある。普通の耕作者は、一般に愚鈍と無知の典型のように思われているが、この判断力と裁量に欠けることは滅多にない。たしかに、彼は都市に住む手仕事の職人よりも社交に慣れてはいない。彼の声や言葉は野暮ったく、聞き慣れていない人々にはわかりにくい。しかし、彼は非常に多様な物事を考慮することに慣れているので、彼の理解力は、彼の全注意力が朝から夜まで通常一つか二つのごく単純な作業をすることに向けられる手仕事の職人の理解力よりもはるかに優れている。農村の比較的下層の人々が都市の比較的下層の人々より実際にどれほど優れているかは、仕事や好奇心から両者と十分に話す機会のあった人であれば、誰もがよく知っていることである。(Smith, 1776, pp.143-144: 訳 [1]223-224 頁)

つまり、分業の進んだ製造業は、労働者の仕事の範囲を制限することから、仕事上の技術を容易に習得でき、そのため労働生産性が向上する。しかし、分業の進まない農業労働者は、仕事の性質上、多様な知識や技術を自ら総合的に活用するための判断力と裁量を身につけるのである。

このスミスの見解は、彼の以下の主張とも関わっていると思われる。

分業が進むにつれて、労働によって生活する人々の圧倒的部分、すなわち国民の大部分の仕事が、ごく少数の、しばしば一つか二つの作業に限定されるようになる。しかし、大部分の人々の理解力は、必然的に彼らの通常の仕事によって形成される。一生を少数の単純な仕事の遂行に費やし、しかもその作業の結果はいつも同じか、あるいはほとんど同じであるような人は、困難を取り除くための方策を見つけ出すのに自らの理解力を行使したり、彼の創意を使ったりする機会がないし、そもそも、そのような困難が決して生じない。したがって、彼は自然にそのような努力の習慣を失い、人間としてそれ以下になりえないほど愚かで無知になる。知性が活動していないので、理性的な会話を楽しむことも、それに参加することもできなくなるばかりでなく、寛大、高貴、あるいは優しい感情を持つことができなくなり、その結果として、私生活のふつうの義務でさえ、その多くについて適切な判断を下せなくなる。自国の重大で、広範な利害について、彼は全く判断することができず、彼にそうさせなくするためのきわめて特別な骨折りがなされない限り、彼は戦争のときに自国を守ることもできない。彼の変化のない生活の様さが、自然に自らの知性の勇気を腐敗させ、不規則で不安定で危険の多い兵士の生活を嫌悪させる。それは彼の身体的活力さえ腐敗させ、これまで従事してきた以外の仕事では、精力的かつ辛抱強く自らの体力を行使することをできなくさせる。このように、彼自身の特定の職業での彼の器用さは、彼の知的、社会的、および軍事的徳を犠牲にして獲得されるように思える。(Smith, 1776, pp.781-782 : 訳 [4]49-50 頁)

これまでの論述を総括すれば、スミスは、人々は仕事を通じて知識や理解力を増大させると考えていたことがわかる。分業は仕事を細分化し、仕事上の技量と知識の習得を容易にするが、一方、多様な仕事に従事する者の方が総合的な判断力や理解力に優れ、広い視野を持つようになる。分業による細分化した専門知識の増大は、「彼の知的、社会的、および

軍事的徳を犠牲にして獲得される」のである¹¹。

第三に、職業上の能力開発の方法としての徒弟制度、および公立学校 (publick schools) と大学についてである。スミスは、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 (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。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, 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, 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, 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けば、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, 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することから賃金が低下するので、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。

さらに、スミスは公立学校と大学についても述べている。イングランドの公立学校はラテン語とギリシア語を教え、ヨーロッパの大学は聖職者用の教育

を目的としたために、ともにそれ以外の職業の教育としては適切でなかった (Smith, 1776, p.773: 訳 [4]36-37 頁)。

だが、スミスは職業教育としての公立学校の状況を危惧するものの、公教育自体を否定しているわけではない。公教育の重要性は、分業に伴うメリットとデメリットに関わっている。

野蛮な社会と呼ばれる狩猟民や遊牧民の社会、また原始的な農耕状態にある農耕民の社会では、「誰もが多様な仕事をするために、各自の能力を行使せざるを得ないし、たえず発生する諸困難を取り除く手段を發明せざるを得なくなる。發明の才は生き活きと保たれ、精神が文明社会ではほとんど全ての下層階級の人々の理解力を麻痺させるように思える不活発な愚鈍になることはない」(Smith, 1776, pp.782-783: 訳 [4]51 頁)。一方、文明社会には未開社会と比べて多種多様な仕事があり、これらを比較し関連づけることができれば、広く深い判断力を身につけることができる。だが、十分な暇のある少数の人々にはそれが可能であるが、下層階級の人々は生活費を稼ぐために自らの仕事に追われ、こうした思索をする時間的余裕がない。しかも、上述のように分業化された下層階級の仕事は単純であるために判断力を鍛えることはない。さらに、下層階級の親には子どもに十分な教育を付与できるだけの金銭的余裕もない。

ただし、この記述を根拠にして、ただちにスミスが分業を否定したと判断してはならない。スミスにとって、分業による生産力の上昇は人類社会の自然的発展であり、人々に豊かな物質的生活を保証するものであったから、スミスは、その文明社会を認めたいので、その弊害を除去する方策を模索するのであり、結果的に、下層階級の人々が仕事を通じて得られない広い教養や読み、書き、計算といった基礎教育の人生の早期における付与を政府による公教育に求めたのである (Smith, 1776, pp.785-786: 訳 [4]54-55 頁; 水田、1968、187-189 頁; 相見、1981、163 頁; Wren, 2005, p.35)¹²。

第四に、モチベーションについてである。賃金はモチベーションの有効な方法の一つである。イギリス古典派経済学期に活躍したエコノミストたちは、賃金が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¹³。スミスもその一人で、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, p.99: 訳 [1]147 頁) と述べている。

ただし、労働意欲を引き出すためには、受け取る報酬額の大きさよりも、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、労働したとしても自ら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関心を持ちえないので、奴隷に勤勉を期待できない (Smith, 1776, pp.387-389: 訳 [2]199-202 頁)。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, 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、馬鹿げたことはありえない」(Smith, 1776, 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, p.139: 訳 [1]216 頁)、と言っている¹⁴。

だが、財産に対する安全が保障されていなければ、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, 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, p.759 : 訳 [4]14-15 頁)。

だが、スミスは、労働意欲が金銭的報酬だけから影響を受けると理解したわけではなかった。金銭的報酬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職業である死刑執行人の職業は、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, p.117 : 訳 [1]178 頁) とスミスは述べている。

また、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, 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的報酬としてだけでなく、名誉、社会的賞賛、名声のような非物的報酬も含めて理解し、物的報酬と非物的報酬の総和として報酬を捉えていたことになる。判事の報酬は少ないが、それでも名誉あるものなので、判事になりたがる人は多く (Smith, 1776, p.719 : 訳 [3]388 頁)、人は決して賃金額だけに反応して職業を選択しているわけではない¹⁵。

さらに、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、技量を発揮する喜び、危険と困難を乗り越える喜びであり (Smith, 1776, p.127 : 訳 [1]193 頁)、スミスは、労働を通じて人間の内的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¹⁶。

5. 優れた経営

すでに論じたように、スミスは批判的であったにせよ、同業組合を認可された業界は市場において有利なポジションにつくことができるはずだ。ポーター (Michael E. Porter) は、市場におけるポジショニングを経営戦略として重視するポジショニング・ビューの代表的論者である。

ポーターによれば、業界の競争の状況は、①新規参入の脅威、②供給業者の交渉力、③代替製品・サービスの脅威、④顧客の競争力、⑤既存の競合企業同士のポジション争い、の5つの要因によって決まり (Porter, 1979, pp.21-34 : 訳 [I]33-52 頁)、自社に有利になるように、これら競争要因を左右できるポジションを見つけ出すことが企業にとっての経営戦略となる。つまり、競争圧力を解消または低下させるポジションを見つけることで、自社にとって有利な企業経営を行えると考えるのである。

ポーターは、この5つの競争要因の中の新規参入の脅威として、以下の6項目を指摘している (Porter, 1979, pp.23-28 : 訳 [I]37-41 頁)。

① 規模の経済

規模の経済の効果が高い業界では、巨額の資本を投じて参入するか、参入当初はコスト面での不利を甘受せざるを得ないために、新規参入は難しい。

② 製品の差別化

ブランドの認知による差別化が存在している場合、その市場への参入は難しくなる。

③ 資金の必要性

キャンペーンや研究開発などに巨額の資金を必要とする場合には、それが参入障壁となる。

④ 規模に関係ないコスト面での不利

学習曲線の効果、独占的な技術、原材料へのアクセス、値上がり前の価格で取得した資産、政府の補助金、有利な立地など、企業規模とは無関係なコスト上の有利さを持つ場合がある。

⑤ 流通チャネルへのアクセス

卸売りや小売りの流通チャネルが限られているほど、また、既存の流通チャネルの締め付けが厳しいほど、新規参入は困難になる。

⑥ 政府の政策

許認可制、原材料へのアクセス制限、環境基準や安全基準の設定などにより、政府が特定の業界への新規参入を規制する場合がある。

スミスには、リソース・ベースド・ビューだけでなく、ポジショニング・ビューの発想も読み取れる。スミスは、外部環境にも着目し、政府の政策による市場参入に対する制限に関心を寄せた。自由競争を妨げる外部環境として、以下に示す政府の政策が提示されている。

第一に、排他的に事業を営む権利をもつ同業組合がある。同業組合は内部の規約により、親方の受け持つ徒弟の数と徒弟修業の期間を規制し、労働供給を制限することで賃金または利益の低下を防いでいる (Smith, 1776, pp.135-141 : 訳 [1]210-219 頁)。

第二に、補助金、奨学金、給付金などによる教育支援がある。こうした教育支援がある業種では、これらの職業を目指す人が本来の数よりも増加し、報酬が低下する。聖職者の多くはこのような教育支援を使って教育されているので、賃金は低く、副牧師は困窮している。公的な資金で教育される者が多い教師の賃金もまた低い (Smith, 1776, pp.146-151 : 訳 [1]228-237 頁)。

第三に、業種間と地域間の労働と資本の移動を妨げているものとして、徒弟法、同業組合、および救貧法が指摘されている。同業組合が労働の自由な移動を妨げていることはヨーロッパのどの地域でも見られるが、救貧法が労働移動の障害になっていることは、イングランドに特有であるとされる (Smith, 1776, pp.151-157 : 訳 [1]237-248 頁)。

要するに、政府の政策により特定の業種に対する参入障壁が作られれば、その業種は他業種よりも有利なポジションにつくことができ、他の業界よりも高い利潤を得ることができるのである。

ただし、スミスは、政府の政策によって得られる有利な業界のポジションを経営戦略上の有利性とは捉えなかった。スミスは、優れた経営を実施させる外部環境について、「独占は優れた経営 (good management) の大敵である。優れた経営は自由で普遍的な競争の結果としてしか普遍的に確立されえないのであり、そうした自由で普遍的な競争はあらゆる人を自衛のために、優れた経営に頼らせるようにするのである」 (Smith, 1776, pp.163-164 : 訳 [1]

258 頁) と述べているからである。競争により価格が長期的に低下し、需要が増加すれば、生産者間での競争が激しくなり、生産者は組織の再編や技術改良を導入するだろうから、経営は改善されるのである (Smith, 1776, p.748 : 訳 [3]440 頁)。

また、スミスによれば、経営に関する政府の判断は個人ほど適切ではなく、「いかなる特定の種類の仕事または製造業においても、国内産業の製品に国内市場の独占権を与えることは、彼らの資本の使い方のある程度指示することであり、ほとんどすべての場合に、無益か有害な規制であるに違いない」 (Smith, 1776, p.456 : 訳 [2]305 頁) のであった。すなわち、何を生産すればよいのか、またどの事業に従事すべきかを適切に判断できる主体は自由競争下にある生産者であり、政府ではなかったのである¹⁷。そのとき、「政府の最も重要な経済政策は、独占を除去し、競争を保持することであった」 (Cho and Moon, 2013, p.8)。

スミスは、優れた経営のために自由競争という外部環境が必要なことを力説した。さらに、優れた経営には管理能力も必要になるはずで、企業は優秀な経営者を持たばレントを得ることができよう (Montgomery and Wernerfelt, 1977, p.174)。では、スミスは管理労働をどのように捉えていたのだろうか。

資本の所有者たちは、利潤に敏感に反応し、より有益な事業へと資本を移動させることができる。また、「資本の所有者たちの計画と企画 (plans and projects) が労働の全ての非常に重要な活動を規制し方向づけ、利潤がそれらすべての計画と企画の目指す目標である」 (Smith, 1776, p.266 : 訳 [1]433 頁) とスミスは述べているため、資本の所有者は計画と企画を行って利潤を追求する。また、スミスは生産の大規模化とともに分業がより厳密に適用され、機械と道具もより細分化されるとも述べている。そうであれば、大規模化とともに管理はより複雑になるはずである。したがって、大規模化とともに有能な管理者を雇えば、彼が適切な監督と指揮を実施することにより、利潤の増加が期待できよう¹⁸。しかし、スミスは利潤追求のための計画と企画を指摘する一方で、「資本の利潤はある特定の種類の労働、すなわち監督と指揮 (inspection and direction) という労働の賃金に対する別名にすぎないとおそらく思われ

ているだろう。しかし、資本の利潤は全く違うものであり、まったく違う原理によって規制されるものであって、監督と指揮というこの想定される労働の量や苦勞や創意とは比例しない」(Smith, 1776, p.66: 訳 [1]93頁)と述べている。スミスは管理を担う管理者の賃金額は、彼の労働と熟練と信頼に配慮しつつ決められると述べていることから、管理者の管理能力の違いを認識していたと思われるが、管理者の管理労働の違いにもかかわらず、資本の所有者は、「彼の利潤が彼の資本に対して一定の比率を保つことを期待する」(Smith, 1776, p.67: 訳 [1]94頁)とする。さらに、利潤の大きさは違っていても、企業家(undertaker)の「監督し指揮する労働は全く同じか、ほとんど同じだろう」(Smith, 1776, p.66: 訳 [1]94頁)とも述べている。こうしたスミスの叙述から判断する限り、彼は有能な管理者の採用が利潤率に影響するとは考えず、管理労働に対する認識は低かったと言わざるを得ない。要するに、機械の導入と分業に関わるとする資本所有者の計画と企画について指摘しながらも、また、管理者ごとの管理能力と資質の違いを認識しながらも、管理者の管理機能については軽視していたことになる。

一方、優れた経営とは逆の誤った経営(misconduct)についての叙述もある。誤った経営とは企画が無謀で不成功に終わる経営のことである。スミスは、誤った経営は浪費と同じく生産的労働に充てられる資金を減少させるが、実際には誤った経営によって破産する人は少なく、大部分の人々は破産しないように注意しているので、大国が民間人の浪費や誤った経営によって大きな影響を受けることはないと主張する(Smith, 1776, pp.340-342: 訳 [2]127-129頁)。

さらに、スミスが経営を批判する対象として株式会社がある。

そのような会社(株式会社のこと一引用者)の取締役は、自分自身の貨幣というよりむしろ他人の貨幣の管理者なのだから、合名会社の社員がしばしば自分たち自身の貨幣を監視するのと同じ不安な警戒心で、それらを監視するだろうとは、とても期待できない。金持ちの執事のように、小さなことに注意を払うことは主人の名誉にならないと考え、極めて簡単にそうした注意から自分を解放してしまいがちである。したがって、

そのような会社の業務の管理には、怠慢と浪費が多かれ少なかれ常にはびこる。(Smith, 1776, p.741: 訳 [3]429頁)

株式会社の取締役は他人のお金を管理しているために、経営が放漫になるという主張である¹⁹。こうした株式会社の取締役の経営者としての資質の低さが、経営上の弱みになることをスミスは以下のように述べている。

両方の市場に競争相手がいるとき、利潤をあげて売るために別の市場で買うとか、需要の一時的な変化だけでなく、競争上の、つまりその需要に対して他の人々が応じるとされる供給上の、より大きく、頻繁な変化を監視するとか、機敏と判断力を駆使して、それぞれの種類の商品の数量と品質をこれらすべての事情に適合させるとかいうことは、作戦がたえず変化する一種の戦争であって、警戒と注意を不断に行使しなければ、首尾よく指揮することがほとんどできず、株式会社の取締役たちにそうした警戒と注意の行使を長く期待することはできない。(Smith, 1776, p.755: 訳 [3]450頁)

つまり、株式会社の取締役は放漫経営から市場環境の変化に注意しないために、適切な指揮をとることができないという主張である。経営者は環境の変化を素早く読み取り、それに対応する経営を実践しなければならぬということで、市場環境の変化に対応できる管理能力をスミスが求めていたことになる。スミスがどのような市場環境を想定し、またそれぞれの市場環境ごとにどのような経営が望まれると判断していたのかについての詳細な言及を見出せないが、少なくとも環境の変化を読み取ることに、それに対応する能力を経営者に求めていたことは確かであろう。

スミスは株式会社の持つそうした経営上の問題から、株式会社は排他的特権なしには成功しえないが、銀行、保険、運河、水道の4事業については、排他的特権なしに成功しうると述べる。この4事業に共通する特徴として、業務の規則と方法を厳密に決められること、社会的に有益な事業であること、および、パートナーシップでは集められえないほどの大きな資本を必要とすることがあり、この3点が株式会社の設立の条件となる(Smith, 1776, pp.756-758)

：訳 [3]451-455 頁)。

管理者にはたえず警戒心が必要になり、株式会社の経営者にはその点が欠けているために優れた経営管理はできない。だが、警戒心があり、やる気に満ちた管理者であっても、部下に対して適切な権威を行使できなければ、組織を統率することはできない²⁰。スミスは、企業内の上司と部下の権威関係について直接的には論じていないが、政府が作られる以前の社会の中で人々が服従する4つの要因について述べている。

第一に、個人の資質が優れていることである。スミスは優れた資質として、身体の強さ、美しさ、敏捷さといった身体的資質、および知と徳、慎慮、正義、公正、不屈、穏和といった精神的資質を指摘している。第二に、年齢の高さである。第三に、財産の多さである。そして第四に、生まれの良さである (Smith, 1776, pp.710-714 : 訳 [3]376-381 頁)。社会関係における服従の要因を論じたものだが、企業組織内における上司と部下との関係で捉えても、優れた資質を持つリーダーは権威を認められるであろうし²¹、他人を雇用できるだけの資本を持つ経営者は、従業員が生活の基盤を彼に依存していることから、彼の権威を受け入れるとみることも可能ではあろう。しかしながら、スミスは企業組織の中での権威関係について詳らかにしなかったもので、それは憶測の域を出ない²²。

また、人々の服従に関するスミスの言説の中で注目すべきは、スミスが、「肉体の資質は精神の資質によって支えられないかぎり、社会のどの時期においても、ほとんど権威 (authority) を生むことはない。身体のみで二人の弱い人々を彼に従わせることができる人は、とても強い人である。精神の資質は、それだけで、きわめて大きな権威を生むことができる」 (Smith, 1776, p.711 : 訳 [3]376 頁) と述べていることであり、この言説から判断する限り、スミスは、人は他人の身体的優越によってその権威を強制的に受け入れさせられるよりも、精神的資質によって他人の権威を自然と受け入れるときに、その権威は大きくなると考えていたと思える。

6. むすび

スミスは価値ある情報や技術を排他的に占有する

ことにより、特別の利得または資本の特別の利潤を得ることができると述べていた。これは経営資源の相違によって生じる短期または長期のレントである。だが、情報と技術の排他的占有に伴って生じる特別の利得や特別の利潤は偶然の出来事とされ、企業が戦略的に追求すべきものとは捉えられていない。また、スミスは、機械の製作者、学者、思索者たちの機械の発明と改良に対する貢献を認めるが、発明した技術の独占を求めることは浅ましい精神であり、規制による技術の独占は自由に反すると批判する。スミスは、発明や改良に対するインセンティブを保持する観点から、その成功に対する短期の報酬を認めるが、原則的には技術の独占を批判する立場にあると言ってよいだろう。さらに、政府による同業組合などに対する独占権の認可は、市場における有利なポジションの確立に寄与するが、スミスはこれを優れた経営の大敵として批判する。つまり、リソース・ベースド・ビューの発想も、ポジショニング・ビューの発想もその断片をスミスの『国富論』に読みとることはできるが、スミスはそれらを自社または業界に有利な戦略形成と捉えずに、むしろ批判的に検討しているのである。

この企業または業界側からの戦略的視点が希薄な理由は、経営学という固有の学問領域が十分に発達していなかったという時代的制約だけでなく、スミスが特定の個人または業界の利益よりも、国全体の豊かさに強い関心を持っていたことも関係しているだろう。上述のように、スミスは、『国富論』の序文において、国の年間の必需品と利便品の供給の豊富さは、労働の際に用いられる熟練、技量、および判断力と有用な労働に携わる人数のそうでない人数に対する割合によって決まると述べているが、スミスにとっては、労働の技量や熟練は、企業の生産力を向上させるが、それを通じて国民全体の豊かさに資する点がより重要であった。この点は、個人の私利の追求が見えざる手に導かれて自分が全く意図しなかった社会の利益を高めるや、浪費家による浪費と誤った経営は彼自身を貧しくするだけでなく社会的資本量を減らし自らの国を貧しくするという彼の主張とも合致する (Smith, 1776, pp.455-456 : 訳 [2]303-304 頁 ; p.339 : 訳 [2]124 頁)。

一方、経営学的観点からスミスの主張を評価するとすれば、外部環境としての自由競争の重要性を説

き、これが人々に私利を追求させて優れた経営を導くという点である。現代においても規制緩和の重要性は変わらないし、業界内の激しい競争がその業界の競争力を強くすることも否めない²³。

さらに、スミスは人的資源に関して興味深い指摘をしている。まず、スミスは、賃金によるモチベーションや職業間での賃金の違いといった物的報酬の側面だけでなく、名誉や社会的賞賛といった非物的報酬を含めて報酬を理解し、報酬を物的報酬と非物的報酬の総和として捉え、労働意欲を引き出すためには報酬が勤勉に比例することが重要だと考えた。そして、金銭的賃金のような外発的動機づけだけでなく、働くことを通じて得られる喜びのような内発的動機づけにも着目していた。したがって、スミスは、内発的動機づけを含む多様なモチベーション法を考察していたことになる。次に、人的資源投資についてであり、スミスは職業間の賃金の違いを生む一因として人的資源に投じた費用と時間の大きさを取り上げ、その職業に就くための教育は人的資源の価値を高め、教育を受けた人は職業訓練に投じた費用と時間を回収できるだけの高い報酬を得ることができると主張していた。このように、スミスに人的資源に関する豊かな主張を読み取ることができるのである。

(注)

- 1 リソース・ベースド・ビューに対して、外部環境を考慮しない内部志向的なものだと批判がなされた。そうした批判を受けて、ダイナミックに変化する環境の中における有効な組織能力を意味するダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability) に関する研究が始まった。ダイナミック・ケイパビリティは意図的にリソース・ベースを創造、拡大、修正する組織能力のことで、変化に関係している。それは現在の生産方法やマーケティング・ポリシーなど現在の収益を得るために用いるオペレーショナル・ケイパビリティ (operational capability) とは違う。ダイナミック・ケイパビリティは能力であるために反復でき、しかも、少なくともある程度は実行できる能力であり、パターン化し慣行化した活動から構成されている (Douma and Schreuder, 1991, pp.207-208 ; Helfat, 2007, pp.4-7 : 訳 6-11 頁)。
- 2 たとえば、知識は使用しなければ陳腐化してしまう可能性がある。知識経営については、村田、2005、198-207 頁を参照。

- 3 たとえば、ボストン・コンサルティング・グループによれば、1980 年代の医薬品業界におけるメルク社の強みは、「将来成功しそうな薬を早期に特定してライセンス化する能力」と「開発カテゴリーが決められたらすぐに製品化する能力」であり、開発からマーケティングまでの速さであった (ボストン・コンサルティング・グループ、1994、30-32 頁)。
- 4 経営資源については、村田、2014、を参照。
- 5 たとえば、分業に関する研究としては、Sun, 2012、が、そして、株式会社に関する研究としては、鈴木、1983、がある。
- 6 記述量としては少ないが、新規事業開拓者が導入期に得ることのできる特別の利潤に関するスミスの言及もある。すなわち、新しい製造業や商業部門を起こした者たちは特別の利潤を期待し、その計画は失敗することが多いが、もしも彼がその事業に成功したときには、当初のうちは、極めて高い利潤を得ることができる。ただし、この新規の事業が市場に普及すると、利潤は他企業との競争によって他の業界水準にまで低下する (Smith, 1776, pp.131-132 : 訳 [1]203 頁)。
- 7 ただし、十分な大きさの注文数を確保できる場合には、一人の労働者でも、一日あるいは数日分の生産数量をまとめて大きなロット単位で生産すれば、作業の変更に伴う労働時間の無駄を減らすことができる。しかし、この場合には、在庫費が増大してしまう (Foley, 2008, pp.4-5 : 訳 7 頁 ; 西田、1998、43-44 頁)。
- 8 安藤によれば、スミスは組織内分業を詳細に論じたが、彼の分業の結合に関する考察は市場の社会的分業の結合にまとめられてしまっている。それは社会的分業と組織内分業の分析対象が未分化であることに基因している。したがって、スミスの作業の分解と結合に関する理論化は、不十分のまま残された。詳しくは、安藤、2003、49-51 頁、を参照。
- 9 最良の機械は企業規模や産業特性によって異なる可能性があるが、スミスはそれについて詳しく述べていない。
- 10 弁護士のように職業訓練を受けても弁護士として成功する人が少ない業界では、自分自身の教育費用と時間だけでなく、弁護士として成功しなかった他の人々の費用と時間に対する補償もその成功者が得るために賃金が高くなる。つまり、スミスは個人単位だけでなく、業界単位でも人的資源を回収できる賃金額を規定していたことになる (Smith, 1776, pp.122-123 : 訳 [1]187 頁)。
- 11 農業労働者とは違って、農業労働に直接携わらない地主も、労働と注意を、また計画と企画もする

- ことなく収入が入ってくるために無知になるとも述べている (Smith, 1776, p.265 : 訳 [1]432 頁)。
- 12 政府が下層階級に教育を付与することにより、彼らは無知な国民に発生しがちな無秩序を引き起こす狂信や迷信に惑わされにくくなるとともに、礼儀や秩序を身につける。そのため、政府は国民に対する教育の付与から、政策に反対する扇動者に国民が踊らされにくくなるという利益を自らも得ることができる (Smith, 1776, p.788 : 訳 [4]59-60 頁)。
- 13 たとえば、バベッジ (Charles Babbage)、ユア (Andrew Ure)、J. S. ミル (John Stuart Mill) などが賃金の労働意欲に対する影響について論述している。詳しくは、村田、2010、を参照。
- 14 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, pp.99-100 : 訳 [1]147-149 頁)。
- 15 スミスによれば、業種間での賃金額の違いは、以下の5つの要因から生じる。第一に、仕事の快適さ、容易さ、清潔、および名誉の違いが、賃金の大小に影響する。敷衍すれば、快適な仕事よりも不快な仕事の賃金が、清潔な仕事よりも不潔な仕事の賃金が、楽な仕事よりも苦しい仕事の賃金が、安全な仕事よりも危険な仕事の賃金が、さらに名誉ある仕事よりも不名誉な仕事の賃金が高い。第二に、仕事の習得の容易さがあり、これは職業上の技量の習得に必要な時間と労働、および費用に関連し、人間の寿命を勘案しつつ、同額の資本で取得できる通常の賃金に加え、技量の習得に費やされた時間と労働を適切に償い、また技量の習得に投じた費用を生涯の間に回収できるだけの賃金額でなければならないことである。第三に、雇用の安定の程度があり、これは仕事があつてもある業種よりも、ない業種の賃金が高くなることである。たとえば、石工や煉瓦工の仕事は天候に左右されるので、彼らの賃金は安定的に仕事を得られる他の業種よりも高くなる。第四に、仕事をする人々に対する信頼の大きさがあり、これは人々に対する信頼の大きさが大きいほど賃金が高くなることである。医者や弁護士が、これに相当する。第五に、仕事の成功の見込みがあり、これは仕事の成功の見込みが低い業種ほど賃金が高くなることを意味する。弁護士で成功する人は少ないので、弁護士で成功した人は成功できなかった人が学習にかけた時間と費用にふさわしい報酬をも得ることができるほどの高賃金でなければならない (Smith, 1776, pp.116-123 : 訳 [1]177-187 頁)。
- 16 外発的動機づけとは自分の外から得られる報酬のためにがんばる状態のことで、金銭、地位、他人からの承認、賞賛、仲間意識などにより動機づけられる。一方、内発的動機づけとは自分の内から突き動かされる状態のことで、達成感、仕事自体の楽しみ、自己決定 (自律性) などにより動機づけられる (村田、2015、15 頁)。外発的動機づけと内発的動機づけとの関連性について、デシ (Deci, Edward L.) たちの興味深い考察がある。彼らによれば、内発的に動機づけられている人を外発的に動機づけると、それまで楽しくて働いていた仕事が金銭目的に変わるなどして、内発的動機づけが弱まってしまう (Deci and Flaste, 1995, pp.44-56 : 訳 59-75 頁)。外発的動機づけと内発的動機づけについては、さらに、金井、2006、135-174 頁、を参照。
- 17 スミスは、資本の適切な利用について、利潤だけを考慮していない。資本所有者は利潤率が同じか、ほとんど同じであれば、外国貿易よりも国内取引を好む。その理由は、彼らは自らの目の届く所に資本を置こうとするとともに、国内の場合には取引先の状況をより知ることができるし、騙されたときに救済を求めるための国内法に熟知しているからだ。つまり、資本の使い方は、リスクの大きさからも判断される (Smith, 1776, pp.454-455 : 訳 [2]300-301 頁)。
- 18 J. S. ミルはこの点について、管理者は企業の大規模化とともに多大な勤勉と非凡な経営手腕を必要とすると述べている。そのため、企業が大規模な場合には、十分な報酬を出して、経営全般に携わる優れた労働者を雇用できれば、代理人の持つ利害関係の薄さによるモチベーションの低下を相殺することができる (Mill, 1848, p.139 : 訳 [一]266-267 頁 ; p.401 : 訳 [二]391 頁)。
- 19 君主の代理人として事業経営に携わる場合も同様に、買い値、売り値、輸送費に注意を払わないため、成功することはほとんどない (Smith, 1776, pp.818-819 : 訳 [4]120 頁)。
- 20 管理者は権威を行使することで組織を調整できるので、経営学において権威が考察されてきた。たとえば、バーナード (Chester I. Barnard) は、権威受容説の立場から、伝達が受容される条件として、①伝達が理解できること、②伝達が組織目的と矛盾しないと信じること、③伝達が個人的利害と両立しないと信じること、④精神的にも肉体的にも伝達に従うこと、の4つの条件を示した。また、権威を問うことなく命令を受容できる無関心圏があることも指摘した (Barnard, 1938, pp.165-171 : 訳 173-180 頁)。詳しくは、バーナードとサイモン (Herbert A. Simon) の権威概念を検討した、村田・古澤・張・平野、2013、を参照。

- 21 ベニス (Warren Bennis) などリーダーシップ論の権威者たちの多くが、リーダーに必要な行動上もしくは性格上の特質を指摘している。リーダーとしての資質について、詳しくは、Boyett and Boyett, 1998, pp.1-11: 訳 31-47 頁、を参照。
- 22 職場内の権威関係は、組織内の伝達や調整だけでなく、モチベーションやストレスにも影響するので、権威への着目は有意義である。たとえば、二者間の不適切な権威勾配 (authority gradient) は組織事故、ストレス、モラルに影響する。権威勾配について、詳しくは、古澤、1999、17-24 頁；古澤、2009；村田・古澤・張・平野、2013、95-96 頁、を参照。
- 23 ポーターによれば、現在において激しい競争力を持つ業界は激しい国内競争の下で発展してきた。日本の家電や自動車業界は激しい国内競争の中で発展し、一方、金融サービス、化学、小売りは、競争が制限されたために成長が抑制された (Porter, 1979, p.1: 訳 [I]1-2 頁)。

参考文献

- 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、『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、『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。
- Boyett, Joseph and Boyett, Jimmie. 1998. *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 金井壽宏監訳・大川修二訳、2002、『経営革命大全—世界をリードする 79 人のビジネス思想—』日本経済新聞社。
- Cho, Dong-Sung and Moon, Hwy-Chang. 2013. *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory*, Extended Edition. Singapore: World Scientific Publishing Co.
- 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、『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[1996]. *Why We Do What We Do*. New York: Penguin Books. 桜井茂男監訳、1999、『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ—』新曜社。
- Douma, Sytse and Schreuder, Hein. 1991[2008]. *Economic Approaches to Organizations*. Harlow: Pearson Education.
- Foley, Duncan K. 2006. *Adam's Fallacy: A Guide to Economic Theology*. Cambridge/London: The Belknap Press of Harvard University Press. 亀崎澄夫・佐藤滋正・中川栄治訳、2011、『アダム・スミスの誤謬—経済神学への手引き—』ナカニシヤ出版。
- Hammer, M. and Champy, J. 1993[2001]. *Reengineering the Corporation*. New York: Collins. 野中郁次郎監訳、2002、『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社。
- Helfat, Constance E. 2007. Dynamic Capabilities: Foundations. In Helfat, Constance E.・Finkelstein, Sydney・Mitchell, Will・Peteraf, Margaret A.・Singh, Harbir・Teece, David J.・Winter, Sidney G. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden: Blackwell Publishing. 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳、2010、『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—』勁草書房。
- Langlois, R. N. and Robertson, P. L. 1995. *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London and New York: Routledge. 谷口和弘訳、2004、『企業制度の理論—ケイパビリティ・取引費用・組織境界—』NTT 出版。
- Meek, R. L., Raphael, D. D., and Stein, P. G. [edited]. 1978[1986]. *Lectures on Jurisprudence*. Reprinted in *The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith*. Indianapolis: Liberty Fund. 水田洋訳、2005、『法学講義』岩波書店。
- Mill, J. S. 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、『経済学原理』岩波書店。
- Montgomery, Cynthia A. and Wernerfelt, Birger. 1997[2010]. Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q. In Foss, J. [edited]. *Resources Firms and Strategies*. New York: Oxford University Press.
- 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、『国富論』

- 岩波書店.
- Sun, Guang-Zhen. 2012. *The Division of Labor in Economics*. London and New York: Routledge.
- Porter, Michael E. 1979[1998]. *On Competition*. Boston: A Harvard Business Review Book. 竹内弘 高訳、1999、『競争戦略論 I』ダイヤモンド社.
- Wren, Daniel A. 2005. *The History of Management Thought*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- 相見志郎、1981、「アダム・スミスの分業論の一側面」、『経済学論叢』（同志社大学経済学会）第 29 巻、第 3・4 号.
- 安藤信雄、2003、「分業における標準化の役割についての考察（1）—アダム・スミスからフォード生産システムまで—」、『星稜論苑』第 32 号.
- 岩内亮一、2004、「人的資源管理の課題」、岩内亮一・梶原豊編著『現代の人的資源管理』学文社.
- 金井壽宏、2006、『働くみんなのモチベーション論』NTT 出版.
- 鈴木芳徳、1983、『株式会社の経済学説』新評論.
- 西田稔、1998、「分業論とイノベーション」、小西唯雄編著『産業と企業の経済学』御茶の水書房.
- 古澤照幸、1999、「権威の構図—権威主義から権威勾配まで」、『産能短期大学紀要』第 32 号.
- 古澤照幸、2009、「組織・職場の権威勾配」、『心理学ワールド』第 44 巻.
- ボストン・コンサルティング・グループ著、堀紘一監修、1994 年、『ケイパビリティ・マネジメント』プレジデント社.
- 村田和博、2005、『経営学—学説、理論、制度、そして歴史—』五紘舎.
- 村田和博、2010、『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・古澤照幸・張英莉・平野賢哉、2013、「バーナードとサイモンの権威概念—権威勾配との関連で—」、『下関市立大学論集』第 57 巻第 2 号.
- 村田和博、2014、「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」、『下関市立大学論集』第 58 巻第 2 号.
- 村田和博、2015、「企業分析と働くことの意義をキャリアに繋げる」、高橋和幸・難波利光編著『大学教育とキャリア教育—社会人基礎力をキャリア形成に繋げるために—』五紘舎.
- 水田洋、1968[2000]、『アダム・スミス研究』未来社.

*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。