

J. S. ミルにおける人的資源

村 田 和 博

目 次

1. はじめに
2. モチベーション
3. 労働者の能力と道徳的資質の開発
4. 労働者階級の資本家からの自立と自律的労働
5. 労働者の有効活用
6. むすび

1. はじめに

J. S. ミル (John Stuart Mill 以下ミルと略記) は『経済学原理』(Mill, 1848) の中で、経済学について、「その論題は富である。経済学の著述家たちは、富の性質、およびその生産と分配の法則を教えたり、調べたりすることを教えたりすることだと言われる。これは、人類またはいずれかの人間社会かが、人間の欲望のこの普遍的対象に関して、反映させたり、衰退させたりさせる全ての原因の直接的または間接的な作用を含んでいる」(Mill, 1848, p.3: 訳 [一] 31 頁) と述べている。この論述から、ミルは人類または社会の富に関心を持ちつつ『経済学原理』を執筆したのであり、現代の経営学者のように、企業経営に主要な関心を持ちつつ『経済学原理』を叙述したのではなかったことがわかる。しかし、ミルは企業の側面に全く無関心だったというわけではなく、『経済学原理』の中に企業経営に関わる叙述を見出すことができ、中でも労働に関する記述は多い。

ミルは、生産要素として労働と資本と自然 (土地) の三つを特定し、「生産の増加は、生産要素そのものの増加か生産要素の生産性の上昇」(Mill, 1848, p.154: 訳 [一] 294 頁) によって可能になると言っている。そして、生産要素の生産性を相違させる要因として、①自然上の有利さ、②労働のエネルギー、③生産に関する優れた技能と知識、④社会一般の知性と誠実性、⑤社会の安全、⑥分業と協働 (co-

operation)、が示されており (Mill, 1848, pp.100-130: 訳 [一] 199-251 頁)、いずれも、労働の生産性を直接・間接に規定する事情が検討されている。労働のエネルギーや技能・知識などが取り上げられていることから、ミルが生産の増加に対して人的資源の機能を重視していたことは明らかである。そこで、本稿では、人的資源に着目し、モチベーション、労働者の能力と道徳的資質の開発、労働者階級の資本家からの自立と自律的労働、および労働者の有効活用に関するミルの主張を順次明らかにする。また、その際、経営学の知見を取り入れて考察する。

ところで、人的資源は以下に列举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希少である。第三に、人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 (伊藤、2008、105-106 頁)。人的資源が競争優位をもたらすこれら三つの理由について、ミルは何らかの示唆を与えているのだろうか。本稿では、この点もあわせて検討したい。

2. モチベーション

労働に対するモチベーションを与えることで労働のエネルギーは発揮できる。その際、賃金は重要な労働インセンティブになる。実際に、ミルの時代には出来高払い賃金など、労働者の労働意欲を引き上げる手段として賃金がうまく用いられていた (Huberman, 1991, pp.361-378; 村田、2010 (a)、34 頁)。ミルも、賃金が労働意欲に影響することを知っていた。ミルは、「勤労の効率は勤労する人に対して保証される勤労の成果に比例して大きくなる

と期待されうる」(Mill, 1848, p.114: 訳 [一] 224 頁) と述べ、自らの勤労の成果を自らが得ることが労働意欲の向上に不可欠だと考えた。したがって、「労働者の特別な尽力による利益の全てもしくは大部分がその労働者のものになるとき、労働に対する刺激は強くなる」(Mill, 1848, p.204: 訳 [二] 24 頁)。しかし、現実のイギリスの社会では、賃金の最も低い労働者から最も高い労働者に至るまで、自らの利益のために働いている人は少なく、ほとんど全ての人々が日給または固定給であった (Mill, 1848, p.204: 訳 [二] 22-23 頁)。したがって、賃金によるインセンティブは、ほとんど存在しなかった。また、「社会主義論」(Mill, 1879) では、共産主義 (Communism) の下で実施される賃金制度が批判されている。すなわち、共産主義下で実施される平等な賃金は仕事が平等に割り当てられなければ正義としては不完全である。さらに、質と量が異なる仕事を比較して同等の仕事であると判断することは難しい。そのため、共産主義者は全ての者が交互にあらゆる種類の仕事に従事することを主張するが、この場合には分業の利益が失われるため、労働生産性が低くなる (Mill, 1879, pp.743-744: 訳 431 頁)。これらミルの主張は賃金形態と関わっており、固定給の場合には、自らの勤労の成果と自らが受け取る報酬額とに関連性がなく、たとえ勤務を怠っても報酬額は一定である。そのため、「一般的には、固定給での報酬は、どの階級の職務担当者においても、最大限の熱意を生み出さない」(Mill, 1848, p.205: 訳 [二] 25 頁) ので、労働インセンティブを与える賃金形態としては、固定給よりも出来高給の方がよいとされる。

また、利潤の一定割合を労働者に配分する利潤分配制度は、固定給よりも勤労の成果を享受できる割合が高くなるため、労働者の労働意欲を引き上げる¹。ミルは利潤分配制度の事例として、C. バベッジ (Charles Babbage 以下バベッジと略記) が『機械と製造業に関する経済』(Babbage, 1832) の中で示した、イギリス南部の捕鯨業で実施されていた利潤分配制度を例示している (Babbage, 1832, p.181; Mill, 1848, p.770: 訳 [四] 138 頁)。ここでは、利潤のうちの $\frac{1}{2}$ が船と網の所有者に、残りの $\frac{1}{2}$ が捕鯨に従事する労働者たちに配分されていた。ただし、この場合には、組織全体の利潤が大きくなれば、怠

惰な個人であっても受け取る報酬は多くなるので、組織の中にフリーライダーが発生する恐れがある。ミルは、この欠点に対して、「精力的に働く人と怠惰な人を、また熟練した人と能力のない人を同等に置くこと以上に、大きな欠陥をあげることはいできない」(Mill, 1848, p.934: 訳 [五] 279 頁) と述べ、努力と能力に報いるべきだと主張している²。

バベッジは、この問題に対する解決策として、労働者階級に利潤の一定割合を配分するとともに、利潤に対する個人の貢献度を反映する賃金形態を提示した。バベッジは、望ましい賃金形態を、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」こと、そして、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, p.177) こととして示した³。一方、ミルは労働だけでなく資本出資を含めた、個人の企業経営に対する貢献度を考慮した賃金額を検討している。たとえば、ミルのアソシエーションにおいては、全ての労働者の賃金額が同じになるのではなく、資本出資であれ、労働の提供であれ、発明に対してであれ、構成員の貢献度に対して賃金が配分される⁴。

ただし、高い報酬を得たいと思う意志が労働者になければ、賃金が労働インセンティブにならない可能性がある。ミルは高い報酬を得たいと思う意志を阻害する要因を検討し、その要因として、まず人々の消費欲求の低さをあげている。産業の発展段階の初期には、人々は十分な消費欲求を持たないために多くの報酬を得たいとは思わず、彼らの生産的エネルギーが低いままであることがある。この場合には、彼らが通商などにより新しい商品を知ること、それらの商品を得たいという欲求を持つようになれば、多くの報酬を得ようとするために彼らの労働意欲が刺激される (Mill, 1848, pp.593-594: 訳 [三] 275-276 頁)。

高い報酬を得たいと思う意志を阻害する要因としては、さらに、財産に対する安全が不十分なことが指摘されている。ミルによれば、「ある人が略奪する価値のある物を持っているとわかれば、ただちに

強欲な政府の代理人により、暴君的な暴力のあらゆる手段によって略奪されるよりほかに何の期待も持ちえないような状況にあっては、多くの人々が必需品以上の多くのものを生産するために努力するであろうことはありえない」(Mill, 1848, p.112: 訳 [一] 222 頁)。したがって、人々の労働意欲を引き上げるためには、報酬によって購入した財産の安全を保障することが必要であり、人々による財産の自衛または政府による財産の保護が求められた (Mill, 1848, p.880: 訳 [五] 175-176 頁)。

ただし、金銭的報酬としての賃金インセンティブは、全ての人々に同じように作用するとは考えられていない。ミルは、賃金インセンティブが作用しない人々として、貴族のようにすでに富への欲望を満たされた人々を例示している。富への欲望を満たされた人々は、「富を一層増大させるために苦痛に耐えたり、自発的労働をしたりすることを嫌う」(Mill, 1836, p.130: 訳 197 頁)。富への欲望を満たされた人々にとっては、人々から尊敬を得られる国家の官職以外に野心を満たすものはほとんどないとされる (Mill, 1836, pp.129-130; 訳 196-197 頁)。ミルのこの主張から、以下の二つの点を読み取ることができる。第一に、富への欲望を満たされた人々は苦痛に満ちた労働を避けること、そして第二に、富への欲望を満たされた人々は尊敬という承認欲求を満たそうとすることである。第二の点について敷衍すれば、ミルが欲求を階層として認識していた可能性も見出される⁵。また、「社会主義論」で主張されるように、共産主義下で富や金銭的利益のような物質的利益を追求するインセンティブがなくなったとしても、人々は名声と個人的権力を得ようとする (Mill, 1879, pp.744-745: 訳 432 頁)。したがって、ミルは物的報酬だけでなく、名声や権力といった非物的報酬もモチベーションの手段として認識していた⁶。

また、ミルの賃金インセンティブに関する主張は、人々の人間性の成長をふまえたものになっていることを見落としてはならない。ミルは、「現在の道徳的水準によって作られたり、既存の社会制度によって育てられたりした利己的性格との妥協と考えるならば、それ(仕事に比例する報酬—引用者)は非常に適切である」。また、各労働者の仕事量に関係なく報酬を均等にすることは、「より高度の正義心に訴えるものであり、人間性の道徳的状態がはるかに

高くなったときに適するものである」(Mill, 1848, p.210: 訳 [二] 34-35 頁)、とも述べている。したがって、人々が利己的性格であるときには出来高払いなどによる賃金インセンティブが動機づけとして効果的だが、人々の人間性が高度に成長したときには、労働者の報酬を均等にしても労働意欲が低下することはなく、賃金による動機づけ効果は低下する。

では、人々の人間性が高度に成長したとき、賃金以外の何が動機づけ効果として強く作用するようになるのか。ミルが、人々の人間性が高度に成長した段階で重視したことは、「自分を団体の一員としてしか考えられない」ようにさせる「同胞と一体化したいという欲求」(Mill, 1861, p.231: 訳 143 頁)、つまり一体化欲求の充足であった。この同胞と一体化したいという欲求は、人類が進歩するとともに強くなる傾向にある。人間性を進歩させた人間は、「自分の感情と他人の利益をますます同一視するように、あるいは、少なくとも他人の利益に対するもっと強い実際的な考慮と同一視するようになる」(Mill, 1861, p.231: 訳 144 頁)。別言すれば、他人の利益を重んじることは、自己の欲求を抑えることによって達成されるものではなく、そもそも人類はその欲求を持っており、他人の利益を考慮することにより、その欲求を満たすことができるのである⁷。しかも、「一体化が完全であれば、自分にとってどれほど有利な条件でも、他人の利益にならないものは、誰も考えたり望んだりしなくなる」(Mill, 1861, p.232: 訳 144 頁)までに、人間性は成長する可能性を秘めている。こうして、労働者は、一体化欲求から、組織全体の目的達成に向けて自ら積極的に貢献すると理解されることになる。このように、一体化の発想が見られるのがミルの動機づけの特徴の一つである。人間は、本来、共同の利益のために働きたいと思う欲求やその能力を持っているが、それが発揮されないのであれば、それは人々が共同の利益についてじっくりと考える機会がないからであって、そのような機会を与える場所さえあれば、人間が共同の利益の追求や協働の実施を自発的に行うことは、さほど難しいことではなかった。

3. 労働者の能力と道徳的資質の開発

次に、労働者の能力と道徳的資質について論述し

たい。労働者の能力としては、労働者の知性と職業的能力が検討されている。

まず、労働者の知性についてである。ミルは「労働者の知性は、労働の生産性の非常に重要な要素である」(Mill, 1848, p.183: 訳 [一] 345 頁) と述べて、労働者の知性が労働生産性に与える影響に着目している。労働者の知性について、ミルは「労働階級の大多数は、実践的な良識を欠いているために計算に弱く、そのためたとえば、彼らの家計も先の考えのない、だらしのない、不規則なものになっているのであるが、そのためにまた彼らは等級の低い知的労働にしか携われなくなり、彼らの勤労の生産性は同じエネルギーで、さもなければそうでない場合よりもはるかに低いものとなっているのである。このような限られた見地からしても、庶民のための教育 (popular education) の必要性は、とくにイギリスにおいて、十分に政治家の注意すべき事柄となる」(Mill, 1848, pp.107-108: 訳 [一] 213 頁) と述べている。労働者が知性を得るためには庶民のための教育が必要であると述べていることから、労働者の知性は読み書きなどの一般的教養を含むと思われる。読み書きができるようになれば、人々は新聞や政治論文を読めるようになり、教養を身につけることができる (Mill, 1848, pp.763-764: 訳 [四] 122-124 頁)。また、その結果、判断力の向上が期待できる (Mill, 1836, p.132: 訳 200 頁)。この読み書きを含む教養は、初等教育の段階で付与されるべきであった。しかし、教育を受けるためには費用が必要になり、不熟練労働者が初等教育にかかる費用の全額を支払うことは不可能である。したがって、初等教育の費用を負担できない親の子どもたちが、無料または少額の費用で初等教育を受けられるようにすることは政府の義務となる。ただし、政府が国民に対する教育を完全に統制すべきではなく、どの機関で、また誰から教育を受けるかについては、個人が選択できるようにすべきであり、政府が教育の全てを掌握すれば、教育の多様性は損なわれるのであった (Mill, 1848, pp.948-950: 訳 [五] 308-312 頁; Mill, 1859, p.302: 訳 337 頁; 下條、2013、24-26 頁)。

次に、労働者の能力として、職業的能力がある。この能力を引き上げる方法として、仕事に必要な技能や知識を習得するための専門的な職業訓練があ

り、これを効果的に行う方法として分業がある。A. スミス (Adam Smith 以下スミスと略記) が明らかにした分業の利益の一つに、労働者の技能の向上がある (Smith, 1776, pp.17-18: 訳 [1] 29-30 頁)⁸。ミルも、「もしもその労働者がより多様な作業を行ない、そのためにその各々を十分に繰り返し行うことができないのであれば、同じ程度の熟練に達することはないであろう」と述べ、分業の利益としての労働者の技能の向上を指摘している。また、「この熟練は、分業がますます細部にわたって行われるようになるにつれて、ますます短期の練習によって習得されるようになる」(Mill, 1848, p.125: 訳 [一] 240 頁) という習熟効果に言及している。ミルはバベッジを援用しつつ、技術の習得時間が短縮することにより、原料の浪費が少なくなることも分業の利益として指摘している (Mill, 1848, p.125: 訳 [一] 239-240 頁)。

仕事に関する技能や知識を開発する方法としては、他に、職業教育が指摘されている。徒弟教育はこの典型であるが、ミルは職業教育の内容や方法よりも、それが賃金に与える影響に関心があった。

では、職業教育は賃金にどのように影響するのだろうか。スミスは、職業間での賃金の違いを、①仕事の快・不快、②仕事の習得の容易さ、または習得に要する費用の大小、③雇用の安定の程度、④仕事をやる人々に対する信頼の大きさ、⑤仕事の成功の見込み、の5つの要因から説明している (Smith, 1776, pp.116-135: 訳 [1] 176-208 頁; Mill, 1848, p.380: 訳 [二] 354)⁹。ミルは職業間における賃金の相違に関するスミスの説明を、かなり成功しているが、「完璧であるとか、完全であるとかと考えることができない」(Mill, 1848, p.380: 訳 [二] 353 頁) とか、「スミスは、普通の労働に対する報酬と熟練を要する仕事に対する報酬との間の大きな差異について、不十分な説明しか与えていない」(Mill, 1848, pp.386-386: 訳 [二] 364 頁) などと述べて、スミスの説明は不十分だとしている。

では、なぜミルにとって、スミスの職業間における賃金の違いの説明は不十分だったのか。スミスは、仕事をするうえで必要な技術の習得に対する人的資源投資は人間の生涯の中で回収され、その回収分が高賃金として反映されるとした (Smith, 1776, pp.118-119: 訳 179-180 頁; 村田、2015(b)、29 頁)。

ミルも、「もしも職人が多少なりとも収入をあげようようになる前に、その職業を学ぶために数年間仕事をしなければならず、またそのより一層精緻な作業に十分な熟練を積むにはさらに数年間の仕事をしなければならぬとすれば、彼は、最後には、この過去における全ての労働の賃金を取り戻し、かつ支払いの遅れを相殺し、さらに教育費の補償を得るのに十分な収入を得るという見込みを持たなければならない。したがって、彼の賃金は、彼が自分は生きて働きうる状態にあると見込みうる年数の中で、普通の利潤とともに、普通の賃金以上に、これらの金額を取り戻すのに十分な金額を年々もたらさなければならない」(Mill, 1848, p.386: 訳 [二] 364 頁)と述べて、職業に必要な技術を習得するために投じられた費用は生涯の賃金の中で回収されると考えた。

ただし、ミルによれば、「アダム・スミスの原理が説明するのは、この差額の大きさだけである」(Mill, 1848, p.386: 訳 [二] 365 頁)。この批判の趣旨は、「社会の技術教育または産業教育は、換言すれば生産技術の学習および教授、すなわちこの種の技能の獲得および伝達に使用される労働は、実際に、また総じてみれば、多くの、あるいはより価値のある生産物を得るために行なわれる。そしてこの労働は、教師が使用されたときには、その教師の労働に対して十分な報酬を与えた上で、学習者がその出費を償うに足りる、あるいは償って余りある報酬を受けうるために、行われるものである」(Mill, 1848, p.41: 訳 [一] 93 頁)の文中の「償って余りある報酬」、つまり、人的資源に対する投資費用の回収分を上回る報酬にある。

ミルは人的資源に対する投資費用の回収分を上回る報酬について言及しているが、その理論的根拠は何か。ミルは、「その費用は低廉であっても一つの教育課程が必要であるか、その労働者はかなり長い期間に他の財源で生活を支えなければならないという事実は、いたる所において、労働者の大多数をこのような競争の可能性から排除するに足りるものである」(Mill, 1848, p.386: 訳 [二] 365 頁)と述べている。ミルのこの主張は高度な技術の習得に対してだけ適用されるものではない。ミルは、「読み書きという程度の低い教育を必要とする全ての職業は、最近に至るまで、選ばれた階級からのみ採用す

ることができた」(Mill, 1848, p.386: 訳 [二] 365 頁)とも、「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け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せ、かなり不足している」(Mill, 1848, p.107: 訳 [一] 213 頁)とも言っているからである。そのため、「現在のような庶民のための教育の低い状態においては、全ての高級な知的もしくは教育のある労働は一種の独占価格になっている。それは、その職業に就くために必要な費用と労苦と時間の損失に相当するものをはるかに超える程度で、普通の労働者の賃金を超えている」(Mill, 1848, p.828: 訳 [五] 74 頁)。つまり、読み書きの教養を持つ者たち、ましてやそれ以上の知識や技術を持つ者たちは労働供給の限られる「非競争的集団」(Hollander, 2015, p.223)となり、彼らの賃金は一種の独占価格となった。そのため、ミルは特定の職種の労働市場における競争の欠如が人的資源に対する投資の回収分を超える高賃金をもたらすと理解していたのだ。この言説は、労働者の技能は蓄積されて形成されるという性質、さらに売買できないという性質を持つとするミルの主張と合わせて理解されるべきである。ミルは、富には蓄積できるという条件が伴い、職人の技能、活力、忍耐力も蓄積できるので富の一部であると言う(Mill, 1848, p.48: 訳 [一] 104-105 頁)。また、「技能それ自体をその購買者に渡すことはできないが、その使用を渡すことはできる」と述べる(Mill, 1848, p.48: 訳 [一] 107 頁)。つまり、労働者の技能は経験と教育を通じて相乗的に得られる暗黙知であり、他人に容易に譲渡できない性質を持つ。人的資源の人に対する固着性から、また能力は容易に譲渡できないことから、高い技能を持つ労働者の労働供給は限られるのである。

ただし、「多くの人々が読み書きをできるようになって以来、教育を必要とする仕事の中の下級の仕事の独占価格は著しく低下した」(Mill, 1848, p.387: 訳 [一] 365-366 頁)。また、読み書きの能力の向上から、少なくとも都市労働者たちは新聞や政治論文を読み、教養を身につけるようになってきた(Mill, 1848, pp.763-764: 訳 [四] 123-124 頁)¹⁰。このような能力を向上させる機会の増大は、熟練労働者の賃金を低下させる傾向にある(Mill, 1848,

p.388：訳 [二] 368 頁)。そのため、ミルは、初等教育レベルでの能力から得られる賃金の独占価格は低下傾向にあるとみている。しかし、特定の職業においては労働の供給独占から高賃金が得られることは『経済学原理』の全ての版において述べられていることから、ミルは賃金の独占価格がなくなったとみているわけではない (Hollander, 2015, p.223)。

労働供給不足と賃金の関連性は、職業間における賃金の違いを生み出す要因としての仕事の快・不快にも適用される。仕事の快・不快による職種間の賃金の相違とは、清潔な仕事よりも不潔な仕事の方が、楽な仕事よりも苦しい仕事の方が、また安全な仕事よりも危険な仕事の方が、賃金が高いということである。ミルは、スミスのこの主張に対して、「本当に疲労の激しい、また本当に嫌悪の情を起す労働というものは、他の労働よりも良い給与を支払われなくて、ほとんどいつも、全ての労働の中でもっとも悪い給与を支払われている。というのも、それらの仕事は選択の余地を持たない人々によって行われるからである」(Mill, 1848, p.383：訳 [二] 358 頁)と反論している。熟練と教育のない人々が疲労の激しい労働を要する仕事に就くために、疲労の激しい仕事に対する労働供給は制限されることはなく、労働供給が労働需要を超える状態が生まれやすい。したがって、不快な仕事に高賃金が与えられるとはいえなかった。また、ミルによれば、信頼のある人々に対する高い報酬も、信頼できる人の数が不足しているからであった。

少なくとも、優秀な人材に対する高賃金の提供は、資本家にとってコスト上の負担にはならなかった。資本家は労働者に対して支払う賃金額を、その大きさだけから考慮するわけではなかったからである。ミルによれば、「賃金と労働の費用 (cost of labour)、すなわち労働が労働者にもたらすところのものとその労働が資本家にとっての費用になるものは全く異なった観念であり」(Mill, 1848, p.413：訳 [二] 414 頁)、利潤は賃金ではなく労働の費用に依存する。労働の費用は労働の能率、労働者の実質的報酬、および実質的報酬を構成する物品を生産あるいは獲得する費用、の三つの関数である (Mill, 1848, p.414：訳 [二] 416 頁)。したがって、能率の高い労働者に対して高賃金を提供することは、資本家にとって決して高い労働の費用にはならなかつ

た。

次に、労働者の道徳的資質についてである。労働者の道徳的資質と労働生産性の関係性はわかりにくいかもしれないが、当時の企業が置かれた歴史的背景をふまえば、ミルが労働者の道徳的資質に着目したことは決して理解できないことではない。たとえば、R. オウエン (Robert Owen 以下オウエンと略記) はニュー・ラナークの工場労働者の大多数が「怠惰で、飲んだくれで、嘘つきで、誠実でなく、しかも宗教心に疑わしい」(Owen, 1857, pp.109-110：訳 111 頁) 人々であったと述べている。また、労働者による工場資産の盗難も頻繁であったとも言う (Owen, 1857, pp.109-110：訳 111-112 頁)。工場労働者の道徳的資質の低さから、彼らは工場労働に適應することが難しかった。そのため、当時の労働者教育としては、技術的教育ではなく、従順や秩序の遵守を教え込むための道徳的・宗教的教育が広く用いられていた¹¹。

ミルは労働者の道徳的資質をどのように捉えていたのか。ミルは、労働者の道徳的資質が労働生産性に与える影響について、「労働者たちの道徳的資質 (moral qualities) は、労働者たちの知性と同じくらい、労働の能率と価値にとって、とても重要なものである。労働者の不節制が彼らの肉体的また精神的能力に及ぼす影響や、いい加減で頼りない習慣が彼らの仕事の活動力と継続性に及ぼす影響は省き (この点は主張される必要のないほど容易に理解できる)、労働者の労働の全ての効果のうちのどれだけが彼らの誠実性に依存するかについて熟考することは十分に価値あることである。……中略……。互いに信頼しうることが人類に与える利益は人間生活の隅々にまで広がっている。その経済的利益は、おそらくそれが与える利益の最小の部分にすぎないのであるが、それでもそれは計り知れないものである」(Mill, 1848, pp.109-110：訳 [一] 216-217 頁)と述べている。また、文明化された諸国民は、未開人や半未開人ができなかった種類の仕事を遂行できるようになったが、その理由は「実際の働き手の能力が大きくなったためではなく、他の人々がそれぞれ受け持つ仕事の部分を完遂することを、各人が確実に信頼できるという事実によるものである」(Mill, 1848, p.708：訳 [四] 14-15 頁)ともミルは述べている。これらの叙述から、労働者の道徳的資質は

人々の相互の信頼と関わっていることがわかる。

では、人々の相互の信頼は、労働生産性とのように関連するのか。この問題を解明する鍵は協働にある。古典派経済学において分業が検討されたことは広く知られているが、分業とともに協働も考察されたことを忘れてはならない。たとえば、E. G. ウェイクフィールド（Edward Gibbon Wakefield 以下ウェイクフィールドと略記）は分業を含む広義の概念として協働を捉え、協働を何人かの人々が同じ仕事において互いに助け合う単純な協働（simple co-operation）と何人かの人々が異なる仕事において互いに助け合う複雑な協働（complex co-operation）に区分していた（Smith, 1843, pp.26-33：訳 103-106 頁）。また、単純な協働の利益として、大きな力の行使、作業時間の短縮、および身体的適応力の克服を、そして複雑な協働については、スミスの三つの分業の利益を、それぞれ指摘していた¹²。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] 247 頁）として協働を受容し、単純な協働と複雑な協働について言及している（Mill, 1848, pp.116-118：訳 [一] 226-230 頁）。

協働は複数人で行われるため、分業が協働体系において導入される。それは、組織は分業の導入により、経済的スタッフィングなどの諸利益を得ることができるからだ¹³。しかし、その一方で、分業が導入された組織は専門化した別々の労働者の仕事から構成されるので、労働者が自らに割り当てられた職務を忠実に遂行しなければ、組織全体のプロセスが滞ってしまう。つまり、分業からは様々な利益が得られる一方で、それは調整という問題を孕むことになるのだ（沼上、2009、13 頁）。ミルは「あらゆる種類の職業において、計画し経営する人々は、自分を助ける全ての人々が彼らの役割を契約にしたがって誠実に履行してくれることを確信できるから、大きな熱意および権威と信任の感覚（feeling of power and confidence）をもって事業を行うことができる」（Mill, 1848, p.110：訳 [一] 217 頁）と述べていることから、おそらくは、この問題に気づいていた。そして、ミルは、「共同行為は、人間が互いに信頼し合うことができる程度に比例して可能になるものである」（Mill, 1848, p.110：訳 [一] 217-218 頁）と述べて、その問題の解決策として人々の

相互の信頼とそれに裏付けられる誠実な職務の遂行に着目したのである。

むしろ、管理者が主体的に組織の調整を行うとみる考え方があり、組織の調整の方法としては、むしろこちらの方が受け入れられやすいであろう。管理者による組織の調整の一つとして、管理者が労働者を厳格に管理することにより、労働者に職務を忠実に遂行させる方法があるが、ミルは、「今の雇用労働者たちは、必ずと言ってよいほど、少しでも警戒を怠ればすぐにその機会をとらえて契約の履行を避けようとするものであるが、このような場合には外部の警戒をどれほど厳重にしても、その効果は決して十分ではない」（Mill, 1848, p.110：訳 [一] 216-217 頁）と考え、少なくともこの方法には否定的である。ミルは、組織の調整法として、管理機能よりは労働者の道徳的資質に関わる協働の能力の成長に期待した。つまり、人々の相互の信頼と職務の誠実な遂行を可能にするのが、「個人個人の気まぐれを抑えて、あらかじめ決められたところに従い、自分たちに割り当てられた協働の事業における分担分をそれぞれ遂行しうようになる」という「協働の能力」または「共同活動の能力」であった（Mill, 1848, p.708：訳 [四] 14 頁）。

では、協働の能力はどのようにして身につくのか。これについて、ミルは、「知覚、判断、識別感情、精神的活動、さらに道徳的好悪をも含めた人間の諸能力は、選択する中でのみ訓練される。……中略……精神的および道徳的諸能力は、肉体的諸能力と同じく使われることによってのみ改善される」（Mill, 1859, p.262：訳 60 頁）と述べている。つまり、「精神にとって良い訓練とは、精神が能動的な訓練であって」（Mill, 1848, p.281：訳 [二] 167-168 頁）、人間の能力は能動的な選択を伴う行為によって増加するということである。協働の能力も他の諸能力と同様に実践することによって向上する（Mill, 1836, 訳 87 頁；Mill, 1848, p.708：訳 [四] 14-15 頁）。したがって、人間は自らの意志で協働することにより、協働の能力または共同活動の能力を成長させることができるのである。上述のように、人々は人間性の成長とともに共同の利益を一層重視するようになるために、また一体化欲求を充足しようとするために、自らの意志で協働（ミル自身の言葉で言えば「自発的協働（voluntary co-operation）」（Mill, 1848,

p.944：訳 [五] 301 頁)) に従事するというのである。人々は、共同の利益の意義を知り、協働の習慣を身につけた後には、組織全体の目的のために進んで貢献することができた (Mill, 1836, pp.123-124：訳 187 頁)。

この協働の能力は、文明の進歩の正確な指標とされている (Mill, 1836, p.122：訳 185 頁)。ミルは、未開社会に生れた人々は、「数多くの事柄をかなり巧妙に成し遂げることができ、目的に対して手段を適応させる大きな力を持ち、予想しなかった困難から自分自身や他人を救い出す力も大きく、この点は文明化した生活様式と呼ばれるところのものしか知らない人々の 100 人中 99 人よりも勝っている」 (Mill, 1848, pp.707-708：訳 [四] 14 頁) と述べている。しかし、文明社会における人々は、こうした個人の能力を補って余りある能力を身につけた。それが協働の能力であった。また、『自由論』では、今日の個人の弱さにもかかわらずイギリスが偉大であるのは、人々の「結合の習慣」 (Mill, 1859, p.272：訳 272 頁) のおかげだと述べられている。協働の能力、共同活動の能力、結合の習慣と多様な用語が用いられているが、ミルは人々が集まり行動するときに得られる組織的な力に着目していた。

ミルは、協働を実践する場所、また共同の利益の理解を促進する場所についても言及している。

それ (陪審制度や地方自治制度やアソシエーションといった諸制度のこと—引用者) は、実に公民としての特殊な訓練を与えるものであり、自由な国民の政治的教育の実際的な部分をなすものであって、彼らを個人的および家族的利己心の狭い範囲から抜け出させ、また、共同の利益を理解し、かつ共同の事業を取り扱うことに彼らを慣れさせるものである。すなわち、彼らに公共的な動機または半ば公共的な動機から行動し、さらに、彼らの一人一人を孤立させるのではなく、互いに結合させるような目的に向かって行動する習慣を与えるものである (Mill, 1859, p.305：訳 107 頁)¹⁴。

つまり、人は共同の利益を体感できるアソシエーションのような場所で活動することにより、共同の利益の重要性を認識し、それを追求するようになるということである¹⁵。ミルは、教育として書物や学

校だけでなく、自発的な行動や体験から得られる教育効果も重視した (Mill, 1848, pp.280-281：訳 [二] 166-168 頁)。困難に立ち向かうために、また何らかの目標を達成するためになされた労働、工夫、判断、自制も、経験となって多様な能力や人間性を向上させていく (Mill, 1848, p.943：訳 [五] 298-299 頁)。たとえ目的達成に失敗したとしても、その経験は教育効果として現れる。「ミルは学校教育などの教育制度だけでなく社会全体が教育の場であると考えていた」 (松井、2013、119 頁) のだ。

ところで、ミルのアソシエーションは複数の人々が協働する場である。こうした場では、「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする」 (伊丹・加護野、1989、504 頁)。つまり、人々が集まる場において、情報交換、心理的刺激、感情の交換が生まれ、これらが場の中に共通理解と心理的共振を生み出す。場の中に生まれる人々の共通理解とは、周囲の人々と同じ見解に至るという意味と、周囲の人々と自分の理解が異なるということを互いに理解する、という二つの意味がある。この共通理解があるからこそ、個々の労働は組織の中でバラバラになることなく整合的になる。また、場の中に生まれる心理的共振とは、他人からの共感などにより他人から影響されることによる心理的エネルギーの増大のことである。人は周囲に理解されたと感じるとき、類似の感じ方をする人を見つけたとき、元気のいい人の近くにいるとき、にやる気が出てくる (伊丹・加護野、1989、504-506 頁)。

ミルは場に生れる共通理解と心理的共振に着目したのだろうか。ミルは場における人々の情報交換により共通理解が生まれるプロセスを意識することはなかった。しかし、場に生れる心理的共振については、ミルなりの理解を示した。それは、人々が集まる場において一体化欲求を満たすことができること、さらに、組織における利害の感情の一致 (感情の一致は労資が分かれている状態では発生しない) が組織を効率的に動かすために不可欠なこととして示されている。

4. 労働者階級の資本家からの自立と自律的労働

ミルの人的資源に関わる論点として忘れてはならないことが、労働者階級の資本家からの自立と自律的労働であり、ともにモチベーションと関わっている。両点は密接に関連し合っているが、労働者階級からの視点と個人からの視点という意味で異なっている。

まず、労働者階級の資本家からの自立についてである。これは、労働者階級は資本家に従属することなく、自らの階級の利害を正しく理解できるようになってきたために、資本家から保護されることに満足しなくなり資本家からの自立を求めようになるということである。いわゆる「依存と保護という考え方 (theory of dependence and protection)」から「自立という考え方 (theory of self-dependence)」への移行である。この労働者階級の資本家からの自立の背景として、資本家の保護の現実があった。資本家と労働者との従属保護の関係は、資本家の労働者に対する愛情に満ちた保護とそれらを楽しむことに対する労働者の資本家に対する尊敬と感謝との関係で成り立っている。しかし、現実においては、資本家は自らの利益のためだけに行動し、労働者に対して愛情をもって接することはなかった。また、労働者階級は、法律によって保護される時代に移行してきたため、資本家からの保護を必要としなくなってきた (Mill, 1848, p.759 : 訳 [四] 113-115 頁)。

さらに「新聞や政治論文から得られる教育」と「講演と討論のための施設、共通の利害に属する様々な問題に関する集団的討議、労働組合、政治運動」(Mill, 1848, pp.763 : 訳 [四] 123 頁) により、労働者階級の知能は向上してきた。そのため、労働者階級は自らの階級の利害を正しく判断できるようになり、労働者階級と資本家の利害は相反すると考えるようになった。その結果、「労働者階級の大部分にとって、彼らが努力している唯一の事柄は、できるだけ多くのものを受け取り、奉仕の形で返すものはできるだけ少なくする」(Mill, 1848, p.767 : 訳 [四] 130 頁) ことになる。ミルによれば、こうした状態を労資ともに満足できなくなるために、労働者と資本家が協力してアソシエーションを設立するか、労働者だけでアソシエーションを設立し、労働者は利

潤を享受するようになる。つまり、知能を向上させた労働者階級はアソシエーションを設立することで利潤を享受するようになり、その結果として、労働意欲を引き上げるのである。また、アソシエーションは労働者の自立を伴うから、「依存のない結合」(Mill, 1848, p.896 : 訳 [五] 206 頁) であり、換言すれば従属関係を伴わない協働を実施できる¹⁶。

次に、自律的労働についてである。動機づけを考察する際に、行動が自律的か、それとも他者によって統制されているかという区別は重要である (Deci and Flaste, 1995, p.2 : 訳 3 頁)。人には行為を始める原因が外部ではなく自分の内部にあると感じる自己原因性 (personal causation) の感覚がある。すなわち、自分で自律的に行動したい、あるいは自己決定をしたいという感覚が人にはあり、方法の選択などについて自律性を得るほど、やりがい、楽しさ、好奇心の追求などから得られる内発的動機づけは強くなる (Deci and Flaste, 1995, pp.30-31 : 訳 39-40 頁)。したがって、労働の自律性の付与は満足感と動機づけに関わり、組織の成果を高めることになる。

田尾 (1999) は自律性を三分類している。第一に、権限移譲に伴う自律性である。仕事の手順やスケジュールを自ら決められる裁量が労働者に与えられていなければ、働きがいに欠けることになる。第二に、専門的な知識や技術に由来する自律性である。プロフェッショナルに見られるような高度の知識や技術に裏づけられた自律性であり、そうした知識や技術を持たない人々からの干渉を避けることができる。そして、第三に自然発生的な自律性である。規則に反して仕事を勝手に中断できるなどの自律性であり、非常に単調な仕事においては、こうした逸脱行為が生き生きとした仕事を生み出すことがある。会社に直帰せずに喫茶店でちょっと休憩などがこれに該当する (田尾、1999、107-111 頁)。

歴史的に見れば、産業革命以後の工場労働者は工業化以前の仕事のリズムとは全く違った規則性と単調さを必要としたから、彼らの労働の自律性は大きく低下した (村田、2010(a)、31-32 頁)。これは工業化に伴って発生した問題点であり、産業革命以後に生きたミルが自律的労働の問題に注目したとしても不思議ではない。ミルは 18 歳の時の 1825 年に行われた哲学的急進派と協同主義協会との間で行われ

た公開討論会において、規則や管理に縛られるオウエン主義に反対し、「行為の完全な自由を享受する喜びを否定する人はいないであろう」(Mill, 1825, p.319) と述べ、労働の自律性が労働の満足を与えることに早い時期から着目していた¹⁷。また、『経済学原理』の中にも、以下の言及を見出すことができる。

不快で疲労の激しい仕事を多くの人々が楽しみとして自由に行える場合、この仕事はなぜこれらの人々にとって楽しみであるかといえば、それはこの仕事を自由に行ない、自らの都合で随意に作業を中断することができるからである。持ち場を離れる自由は、しばしばその仕事の苦痛と楽しみの違いの全てを作り出す。多くの人々は、1月から12月まで、同じ都市、同じ街、同じ家において、移動しようという望みも考えも持たないが、これらの人々も、政府の命令によって同じ場所に閉じ込められたならば、その監禁がとても苦痛に感じられるに違いない。(Mill, 1848, p.213: 訳 [二] 39-40 頁)

この引用文では、仕事を自由に行えることと作業を随意に中断できることが仕事の楽しみを生むと述べられており、ミルは上述の自律性の三分類の中の権威移譲に伴う自律性（仕事の手順やスケジュールを自由に決められること）と自然発生的な自律性（仕事を好むままに中断できること）に着目していたことがわかる。ミルは、人々は仕事において自律的に行動したいと動機づけられていると考えていた。仕事における自律的行動は人々にとっての楽しみであり、人を内発的に動機づける。

このように、ミルにとって行為の自律性は動機づけと関係していた。だが、ミルにとっては、行為の自律性と深くかかわる選択という行為は、動機づけ以上に重要な意味を持っていた。「ある人がしたいと思うことすることを妨げられたり、自らの望ましいという判断に従って行動することを妨げられたりすることは、いつも苛立たしいことであるばかりでなく、いつも肉体的あるいは知的な、感覚的あるいは行動的な諸能力のある部分の発達を、それだけ枯死させる傾向があるものである」(Mill, 1848, p.938: 訳 [五] 290-291 頁)。すなわち、「自由な選択は、

行為主体の精神を発展させる不可欠の条件」(関口、1989、385 頁) であるだけでなく、様々な能力を発達させるために欠かせなかった。また、自由な選択は幸福の追求ともかかわっている。ミルは幸福の量的増大だけではなく、質的向上をも目指す「もっと広い意味での功利」(Mill, 1859, p.224: 訳 226 頁) を提唱している。広い意味での功利に照らせば、人間はそれぞれ、快楽の源泉や苦痛に対する感受性が違うので (Mill, 1859, p.270: 訳 293 頁)、幸福になれる手段は個人間で違って来る。そのため、幸福を追求する手段を各人が選べる時に、人は最も幸福になれる (Mill, 1859, p.299: 訳 333 頁)。ミルは「多くの人個性や自立の精神を培って自由になることが人間幸福につながると考えた」(矢島、2013、121 頁)¹⁸。

ところで、ミルと同様に、協働体系における個人の自律性の重要性を説いた人物に C. I. バーナード (Chester I. Barnard 以下バーナードと略記) がいる。彼は、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考えている。実際に、バーナードは『経営者の役割』(Barnard, 1938) の最後の段落において、「私は人を自由に協働させる自由な人間による協働の力を信じる。また人間は協力して働くことを選択する場合にのみ完全な人格的成長を得ることができる」と信じる。また各自が選択に対する責任を負うときにのみ、人間は個人的ならびに協働的行動のより高い目的をそこから生み出す人間的交流を始めることができると私は信じる。協働の拡大と個人の成長は相互依存的なものであり、それらの適切な割合もしくはバランスが人類の幸福の必要条件であると私は信じる」(Barnard, 1938, p.296: 訳 309 頁) と記している¹⁹。

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、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

や共通の組織目的に対する信念を個人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²⁰。

古典派経済学期に活躍したミルもまた、協働および人々の選択と自律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)、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、労働者自らが一体化欲求を満たすために協働し、協働の実践を通じて協働の能力を高めることで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。

5. 労働者の有効活用

バベッジ原理は経営学に対するバベッジの貢献として知られている。バベッジ原理とは、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に、高賃金で雇用しなければならぬ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、生産費の低減が可能になることを意味する。このバベッジ原理は、ミルや K. マルクス (Karl Marx) や A. マーシャル (Alfred Marshall) をはじめとするエコノミストたちに影響を与えたとともに、「今でも十分実用的」(沼上、2002、187 頁)と評価されている (Rosenberg, 1994, p.29)。そこで、本節では、まず労働者の有効活用に関わるバベッジ原理について拙稿 (村田、2015(a)) に依拠しつつ簡潔にその概要を示し、その後バベッジ原理に対するミルの評価を検討したい。

バベッジはイギリスのピン製造業を事例にして、分業の利益を詳述している。とあるイギリスのピン製造工場では、7つの工程に、男、女、子どもを合わせた計 10 人の労働者が従事している。各工程の 1 日当たりの賃金は 4½ ペンスから 6 シリングまで

異なるが、その違いは各工程に必要とされる技術水準によるものである。労働者に支払われる賃金は彼の技術水準と労働時間の両方を考慮して支払われるから、最も熟練を要する錫めっきを担当できる技術を持つ者を低賃金の労働者にでも従事できる工程に従事させても、彼の賃金は 1 日当たり 6 シリングとなる。したがって、高賃金で雇用する高い技術を持つ労働者を、その技術を必要とする工程だけに従事させることができれば、生産費を低減できる。

さらに、バベッジ分業論の持つ意義として、肉体的労働だけでなく、知的労働に対しても分業を適用した点が評価されてきた (Duncan 1999, p.8; 北村 1994, 117-118 頁)。バベッジは綿工場や絹工場の建設と運営に関する三つの部門への組織的分化を事例にして、知的労働に対する分業の適用を説明している。第一部門では一人の人が機械の図面を作り、第二部門ではその図面をもとに機械を製作することができる技師たちが機械を作り、第三部門では低い技術しか持たない多くの人々が第二部門の監督下で実際に機械を動かす。このような組織の垂直的分化により、第一部門と第二部門に所属する人々は低い技術しか持たない人にでも担当できる仕事から免れ、高い能力を必要とする仕事に専念できることから、計画のグレシャムの法則を回避することができる。

以上がバベッジ原理の概略である。では、ミルはバベッジ原理をどのように捉えていたのか。

近代工業において発生する細部にわたる分業から得られる (労働者の器用さに次ぐ) 大きな利益は、アダム・スミスによって指摘されなかったが、バベッジ氏によって注目された。それは労働者を能力に応じて分類することによる、労働者の一層経済的な配置である。同じ一連の作業過程の異なった部分は、異なった程度の技能と体力を必要とする。ゆえに労働の中で最も困難な部分を担当するのに十分な技能を有する者、または労働の最も激しい部分を担当するのに十分な体力を有する者は、それらにだけ使用されることにより、より有用に使用され、誰もがができる作業は、他に使用の途のない人々にゆだねることにより、より有益となる。それぞれの作業工程にまさに必要とされる技能と体力がそこで使用され、それ以上でないとき、生産は最も効率的である。(Mill, 1848,

pp.128-129：訳 [一] 247 頁)

ミルはバベッジ原理を的確に読み取り、それを分業のメリットとして指摘していることがわかる。また、バベッジと同様に、生産規模の拡大とともにバベッジ原理がより厳密に適用されること、さらに、管理労働についてもバベッジ原理が適用でき、管理労働に適する労働者については、管理労働に特化させることにより、労働の有効活用ができることを指摘している (Mill, 1848, p.135；訳 [一] 258-259 頁)。バベッジ原理の組織論的意義は、組織における人的資源の有効性は、人の個人的能力だけでなく、その組織的活用の仕方にも影響されることを説いたことであり、ミルはこの意義をバベッジから継承したのである。

バベッジ原理については「文明論」(Mill, 1836) の中でも言及されている。そこでは、治療の依頼が集中する有能な 1 人の医師と治療の依頼があまりない普通の能力を持つ 20 人の医師の有効活用が示されている。有能な 1 人の医師が他の 20 人の医師でも治療可能な頭痛や胸やけの治療をすれば、それは時間の浪費となる。そこで、1 人の有能な医師の下に 20 人の普通の能力を持つ医師が集まり一つの団体を作り、頭痛や胸やけのような治療は 20 人に医師に任せれば、全ての医師の能力が有効に活用できる (Mill, 1836, pp136-137：訳 206-207 頁)。ミルはここで例示される医師の活用を「人的資源の節約 (economy of mankind's resources)」(Mill, 1836, p.137：訳 207 頁) と述べていることから、バベッジ原理は組織内の人的資源を節約する方法として認識されていたことがわかる。

疲労の軽減も労働者の有効活用に役立つ。疲労に関しては、バベッジの『1851 年の万国博覧会』(Babbage, 1851) の中に F. W. テイラー (Frederick W. Taylor) の科学的管理法を想起させるような論述を見出すことができる。バベッジは、土の運搬業務において、シャベルの形、大きさ、積荷の重量、シャベルを持ち上げる高さ、手押し車の形状によって労働者の作業に対する疲労度が違うので、疲労度を最小にする道具と作業方法を調査により確かめようとした (Babbage, 1851, pp.2-3；村田、2010(a)、51-52 頁)。

ミルは企業分析の多くをバベッジから学んだ。ミ

ルは、『経済学原理』の中で、機械の発明と改良、分業と大規模生産の導入、金銭的インセンティブ、労働者と資本家とのアソシエーションについてバベッジを参照している。しかし、科学的管理の特質を示すとして注目されてきたバベッジの正確な工場調査についてのミルの言及は『経済学原理』の中に見当たらない。したがって、疲労を低減させる作業方法の調査という視点をミルは持たない²¹。だが、ミルはバベッジとは違った観点から、疲労について簡潔に述べている。ミルは分業の導入に伴う利益とともに、問題点についても指摘している²²。ミルは分業の利益としての作業を変更するときに失われる時間の減少について、その利益を相殺する要因を検討している。それは、人は一つの仕事だけを行い続けるよりも、仕事を変えてゆく方が疲労を感じるものがなく、長時間働くことができるということ、さらに仕事の変化が「元気 (animal spirits)」を生み出して労働効率を上げるということである (Mill, 1848, p.127：訳 [一] 244 頁)。すなわち、ミルは職務の単純化に伴う疲労の発生に着目し、その問題に対して職務拡大という解決策を提示したのだ。

6. むすび

ミルの人的資源に関する考察を終えるにあたって、「1. はじめに」で示した人的資源が競争優位をもたらす三つの理由について、ミルは何らかの示唆を与えたのかについて明らかにしたい。

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という点についてである。ミルは、労働者の知性と専門的能力が労働の生産性に影響すると考えていた。ただし、ミルが能力とともに道徳的資質に言及していたことは重要である。人々の道徳的資質の向上には自らの意志で公共の利益を追求できる場が必要であり、その場の一つとしてアソシエーションが構想されている。労働者の道徳的資質の向上は、人々の信頼や誠実性を高めて協働の能力を引き上げる。労働者の職業上の能力も道徳的資質も成長可能であり、ミルは人的資源を成長可能な資源と捉えていたことが読み取れた。したがって、ミルは、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だと捉えていたことになる。

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希少であるという点についてである。ミルはバベッジからバベッジ原理を継承した。バベッジ原理とは、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に、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を意味していた。したがって、ミルは高い能力を持つ希少な労働者の有効活用に着眼していたことになる。また、ミルは、就業に教育が必要な場合、その教育費の負担が労働供給を制限し、その職業に適した人的資源を希少にすると捉えた。そのためこのような職種の賃金は独占価格となり、人的資源に対する投下費用を上回る賃金を生み出すと考えていた。以上のことから、ミルは、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希少であると認識していたことがわかる。

第三に、人は特定の組織文化の中で働き、またその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可能であるとともに代替しにくいという点についてである。これについては、ミルの中にこの主張を見つけることはできなかった。

本稿では、さらに、労働意欲を引き上げる方法について考察した。ミルのモチベーション法としては、賃金が考察されていた。賃金によるモチベーションとしては、勤労の成果を自らが得ることが重視されており、その方策として出来高払いや利潤分配制度が検討されている。だが、ミルはモチベーションとして物的報酬だけでなく、名声、権力、人間性の成長をふまえた一体化欲求の充足という非物的報酬も思量していたし、労働の自律性に関するミルの主張は内発的動機づけを視野に入れていた。自由な人間が協働を通じて人間性を成長させるとするミルの見解はバーナードと相通じるものがあり、20世紀に入ってからバーナードが協働と個人の相互依存的成長を説いたが、ミルは協働と個人の相互依存的成長について先鞭をつけたと評価できる。

(注)

1 ミルは、「社会主義論」においても、共産主義と私的経営を比べて、共産主義下で働く人々は利潤を享受できるが、私的経営下で働く労働者たちは利潤を享受できないために労働能率が低いと言われている。だが、その私的経営の弱点は出来高払いと利潤分配制度を導入することにより克服できる、と述べている (Mill,

1879, pp.742-743 : 訳 430-431 頁)。

- 2 ミルは出来高払いや熟練度に応じた賃金格差を廃止しようとする労働組合の行為を有害だと批判している (Mill, 1848, p.933 : 訳 [五] 278 頁)。
- 3 バベッジの賃金形態について、詳しくは、村田、2010(a)、82-87 頁、を参照。
- 4 たとえば、アソシエーションの経営者たちは、通常、最高級の賃金率で報酬を受け取った (Mill, 1848, p.784 : 訳 [四] 163 頁)。
- 5 欲求を階層として捉えた人物としては、A. H. マズロー (Abraham Harold Maslow 以下マズローと略記) が広く知られている。マズローは、最も低次の生理的欲求から、安全の欲求、所属と愛の欲求、承認の欲求を得て、最も高次の自己実現欲求へと欲求は階層化され、人は低次の欲求から高次の欲求へと段階的に欲求を満たすと考えた (Maslow, 1954, pp.15-31 : 訳 55-90 頁 ; 村田、2005、168-170 頁)。
- 6 ミルは報酬を賃金だけで捉えていなかった。ミルは「アダム・スミスの言う報酬は、法律相談に対する料金から成るだけでなく、彼らの職業が与える収入と名誉をもたらす地位、ならびに誰の目からもその地位に明確に備わっていると見える、誰もが欲しがらる名声から成っていることを、スミスは十分に考慮していないように思える」 (Mill, 1848, p.384 : 訳 [二] 361 頁) と述べ、名声も報酬に含めているからである。ただし、スミスが名声を報酬として認識していなかったとミルが考えていたとすれば、その理解は誤っている。なぜならば、スミスは「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」 (Smith, 1776, p.117 : 訳 [1] 178 頁) と述べ、報酬を賃金のような物的報酬だけでなく、名誉、社会的賞賛、名声といった非物的報酬も含めて理解していたからである。詳しくは、村田、2015(b)、32 頁、を参照。
- 7 ミルは、『ミル自伝』 (Mill, 1873) の中でも、「少なくとも、これ (公共的かつ社会的目的のために働き、かつ協力すること一引用者) を行う能力は、常に人類には備わっていたのであり、現在も消滅していなければ、今後も消滅するであろうとは思われない」 (Mill, 1873, p.239 : 訳 203 頁) と述べている。
- 8 スミスの分業論については、村田、2015(b)、26-27 頁、を参照。
- 9 職業間での賃金の相違に関するスミスの見解については、村田、2012、17-18 頁、を参照。
- 10 文字を読むことは学んだが、それ以外の知的教育を受けていない者たちにとって、難解な著書よりも新聞が重要な情報と知識の源泉であり、偏見や迷信を打破し、政治に対する関心を持たせている (Mill, 1848, p.861 : 訳 [五] 137-138 頁)。
- 11 たとえばミルの同時代人の A. ユア (Andrew Ure) は、子どもたちが宗教教育を通じて、「従順である

- こと、秩序を守ること、さらに感情を抑制すること」(Ure, 1835, p.423)を学ぶと、また、T. トゥイス(Travers Twiss)は、学校から子どもたちが学ぶべきことは、「知性の訓練というよりは、道徳的かつ宗教的教育のための機会と結びついた教育課程」(Twiss, 1844, pp.67-68)、ととらえている。モキール(Joel Mokyr)とポラード(Sidney Pollard)によれば、当時の労働者教育の内容のほとんどが技術的なものではなく宗教的なものであった(Mokyr, 2002, pp.128-129; Pollard, 1965, p.193: 訳 287 頁)。
- 12 ウェイクフィールドの協働論については、村田、2010(b)、9-12 頁;村田、2015(a)、85-87 頁、を参照。
- 13 現代では、分業の利益として、①共通費の配賦(資源、施設、知識などの共同利用によりコストが低下する)、②経済的スタッフィング(労働者の能力別配置によりコストが低下する)、③熟練形成の効率化・知識の専門化(仕事に関する習熟期間が短縮する)、④機械の発明と機械的分業の効果(タスクの簡略化により、自動化・機械化が容易になる)、⑤規模の経済(生産規模の増大とともに機能的分業は高度化する。生産規模ごとに最適な設備や分業を導入すれば、長期費用曲線は規模の増大とともに低下する)、⑥段取り替えの時間の節約(タスクを変えるごとに失われる道具の取り替えなどの時間が節約できる)、⑦計画のグレンシャムの法則(「悪貨は良貨を駆逐する」というグレンシャムの法則に倣って H. A. サイモン [Herbert A. Simon] が考えた法則で、ルーチンワークはノン・ルーチンワークを駆逐するというものである。換言すれば、人々は意思決定に際して、重要な意思決定よりも、日常的なものもしくはプログラム化された意思決定を優先する傾向があるということである)の回避(垂直的分業を導入すれば、計画のグレンシャムの法則は回避できる)、が知られている(沼上、2004、56-74 頁;村田、2015(a)、83 頁)。古典派経済学期において、これら分業の利益の多くは認識されていた。詳しくは、イギリス古典派経済学における分業と協働の進展とその現代的意義について考察した、村田、2015(a)、を参照。
- 14 アソシエーションに人間性を進歩させる効果があることは、『経済学原理』と『ミル自伝』の中でも言及されている。たとえば、『経済学原理』の中に、以下のような記述がある。「共同事業を完全に自由に行えるということは、とりわけ労働者階級の改善と向上にとって不可欠である。前章で記述した労働者のアソシエーションのような組合は、労働者自身の道徳的資質を通じ、彼らの社会的解放を果たすための最も効果的な手段である」(Mill, 1848, p.903: 訳 [五] 218-219 頁)。さらに、Mill, 1848, p.792: 訳 [四] 174 頁; Mill, 1873, p.241: 訳 204 頁、を参照。
- 15 労働者たちの自発的な協働の場としてのアソシエーションの設立を促進することが求められ、その方策の一つが有限責任制度の導入だった。というのも、十分な資力を持たない労働者は損失に対する責任を負うことができないために、無限責任下ではアソシエーションに出資することが難しいからである (Mill, 1848, p.774: 訳 [四] 141 頁)。
- 16 ミルが提示する貧民に対する救済は劣等処遇だった。これは、貧民が援助に依存することから生じる弊害を除去し、貧民の自立の精神を涵養することをミルが救済の目的としていたからである(諸泉、2013、80-85 頁)。
- 17 ミルはこの公開討論会において、オウエン主義の欠点として「①分配の完全な平等、②労働者の勤労意欲と経営者の経営意欲の減退、③人間の行動の完全な自由が保障されるかという問題」を指摘するとともに、「④制度変化と人口問題」(安井、2013、110 頁)についても議論している。ミルは 18 歳の段階で、その後の『経済学原理』や「社会主義論」で展開される経済体制の問題の基本的な論点を意識していた。詳しくは、オウエン、W. トンプソン (William Thompson)、ミルのアソシエーションを比較検討した、安井、2013、97-117 頁、を参照。
- 18 そもそも、ミルにとって、好きなように行為すること(嗜好および目的追求の自由)は、意識という内面関わる自由(良心の自由、思想と感情の自由、意見を表明する自由など)と団結の自由とともに、個人の行為に関わる「人間の自由の固有の領域」(Mill, 1859, p.225: 訳 227 頁)とされ、他人の幸福を侵害しない限り尊重されるべきだった (Mill, 1859, pp.225-226: 訳 227-228 頁)。
- 19 さらに、Barnard, 1935, pp.5-6: 訳 3 頁、を参照。
- 20 バーナード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徳準則によって支配されている。この個人の中にある複数の道徳準則が対立するとき(たとえば、家族義務の準則と仕事遂行上の準則との対立)、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性化に至る。そのとき、管理者は個人的な道徳準則と組織的な道徳準則の矛盾に苛まれる部下たちのために新しい道徳準則を、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。バーナードの管理職能については、村田、

2010(b)、4-9 頁、を参照。

- 21 ミルは、以下に示す理由から、バベッジの正確な工場調査を受け容れなかったと思われる。すなわち、正確な工場調査に依拠した管理では、調査の結果、最適と判断された作業方法や仕事量が外的に与えられるだけであって、労働者の自律的な判断や選択の余地は少なくなってしまう。「人間性は、模型にしたがって作られ、あらかじめ指定された仕事を正確にやらされる機械ではなく、自らを生命体となしている内的諸力の傾向に応じて、あらゆる方向に成長し発達することを要求する樹木である」(Mill, 1859, p.263: 訳 61 頁) と理解するミルにとって、バベッジの経営管理の特徴といわれる管理の科学化は、「あらかじめ指定された仕事を正確にやらされる機械」として人間を扱うものであって、自律的労働者が協働を通じて人間性を発達させていくとする自らの見解と相容れなかった。バベッジとミルの企業分析の比較について、詳しくは、村田、2010(a)、269-275 頁、を参照。
- 22 分業の導入に伴う問題点の一つとして、労働疎外とそれに伴って発生する仕事の質的低下が指摘されてきた。ハーズバーグ (Frederick Herzberg) はこの問題の解決策として職務充実 (job enrichment) を主張した。詳しくは、Herzberg, 1976, pp.103-200: 訳 40-269 頁、を参照。

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. 1934[1986]. Collectivism and Individualism in Industrial Management. Reprinted in *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*. Tokyo: Bunshindo Publishing Company. 飯野春樹訳、1986、「企業経営における全体主義と個人主義」、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学 バーナード論文集』文眞堂。
- Barnard, Chester I. 1935[1984]. Some Principles and Basic Considerations in Personnel Relations. Reprinted in *Organization and Management*. Cambridge: Harvard University Press. 眞野脩訳、1990、「人間関係におけるいくつかの原理と基礎的考察」、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文眞堂。
- 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。

- Deci, Edward and Flaste, Richard. 1995[1996]. *Why We Do What We Do*. London: Penguin Books. 桜井茂男訳、1999、『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ—』新曜社。
- Duncan, W. Jack. 1999. *Management: Ideas and Actions*. New York: Oxford University Press.
- Herzberg, Frederick. 1976. *The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*. Homewood: Dow Jones-Irwin. 北野利信訳、1978、『能率と人間性—絶望の時代における経営—』東洋経済新聞社。
- Hollander, Samuel. 2015. *John Stuart Mill: Political Economist*. Singapore: World Scientific Co. Pte. Ltd.
- Huberman, Michael. 1991. Industrial Relations and the Industrial Revolution: Evidence from M'Connell and Kennedy, 1810-1840. In *Business History Review*. Vol.65.
- Maslow, Abraham H. 1954[1987]. *Motivation and Personality*. Third Edition. New York: Addison Wesley Longman.
- Mill, John Stuart. 1825[1988]. Cooperation: Closing Speech. Reprinted in *Collected Works of John Stuart Mill*. Vol. XXVI. Toronto: University of Toronto Press.
- Mill, John Stuart. 1836[1977]. Civilization. Reprinted in *Collected Works of John Stuart Mill*. Vol.XVIII. Toronto: University of Toronto Press. 山下重一訳、1980、「文明論」、杉原・山下編『J. S. ミル初期著作集(三)』御茶ノ水書房。
- 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、『経済学原理』岩波書店。
- Mill, John Stuart. 1859[1977]. *On Liberty*. Reprinted in *Collected Works of John Stuart Mill*. Vol. XVII. Toronto: University of Toronto Press. 水田洋訳、1967、『自由について』、『世界の大思想ミル』河出書房。
- Mill, John Stuart. 1861[1969]. Utilitarianism. Reprinted in *Collected Works of John Stuart Mill*. Vol.X. Toronto: University of Toronto Press. 永井義雄・水田珠枝訳、1967、「功利主義』、『世界の大思想ミル』河出書房。
- Mill, John Stuart. 1873[1981]. *Autobiography*. Reprinted in *Collected Works of John Stuart Mill*. Vol. I. Toronto: University of Toronto Press. 朱牟田夏雄訳、1960、『ミル自伝』岩波書店。

- Mill, John Stuart. 1879[1967]. Chapters on Socialism. Reprinted in *Collected Works of John Stuart Mill*. Vol. V. Toronto: University of Toronto Press. 永井義雄・水田洋訳、1967、「社会主義論」、『世界の大思想ミル』河出書房。
- Mokyr, Joel. 2002. *The Gift of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Owen, Robert. 1857(1993). *The Life of Robert Owen*. Reprinted in *Selected Works of Robert Owen*. Vol.4. London: William Pickering. 五島茂訳、1961、『オウエン自伝』岩波書店。
- Pollard, Sidney. 1965. *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution*. London: Edward Arnold. 山下幸夫・桂芳男・水原正亨共訳、1982、『現代企業管理の起源』千倉書房。
- Rosenberg, Nathan. 1994. *Exploring the Black Box: Technology, Economics, and History*. Cambridge: Cambridge 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。
- Smith, Adam. 1843. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, edited by Edward Gibbon Wakefield. London: Charles Knight and Co. 諸泉俊介訳、2005-2006、「翻訳ウェイクフィールドのスミス『国富論』註解(1) - (3)」『佐賀大学文化教育学部研究論文集』第10集第1号・第10週第2号・第11集第1号。
- Twiss, Travers. 1844[1971]. *Two Lectures on Machinery*. Shannon: Irish University Press.
- Ure, Andrew. 1835[1967]. *The Philosophy of Manufactures: Or, an Exposition of the Scientific, Moral, and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain*. London: Frank Cass & Co. Ltd.
- 飯野春樹、1990、「訳書序」、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文眞堂。
- 伊丹敬之・加護野忠男、1989[2003]、『ゼミナール経営学入門』、日本経済新聞出版社。
- 伊藤健市、2008、『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。
- 北村健之助、1994、『経営学前史』学文社。
- 下條慎一、2013、『J. S. ミルの市民論』中央大学出版部。
- 関口正司、1989、『自由と陶冶』みすず書房。
- 田尾雅夫、1999、『組織の心理学 [新版]』有斐閣。
- 沼上幹、2002、「組織の設計」、『やさしい経営学』日本経済新聞社。
- 沼上幹、2004、『組織デザイン』日本経済新聞社。
- 沼上幹、2009、『経営戦略の思考法』日本経済新聞社。
- 松井名津、2013、「J. S. ミルの経済学と人間的成長—教育と労働者の自律をめぐる—」、柳田芳伸・諸泉俊介・近藤真司編著『マルサス ミル マーシャル—人間と富との経済思想』昭和堂。
- 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(a)、『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)、「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、2011、「J. S. ミル『経済学原理』の経営理論的考察—経営組織論・経営資源論的アプローチ」、奥山忠信・張英莉編著『現代社会における企業と市場』八千代出版。
- 村田和博、2012、「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、2015(a)、「イギリスにおける分業論の展開—アダム・スミスから J. S. ミルまで—」、経営学史学会編『現代経営学の潮流と限界—これからの経営学』文眞堂。
- 村田和博、2015(b)、「アダム・スミスに関する一考察—経営学のアプローチ—」、『下関市立大学論集』第59巻第2号。
- 諸泉俊介、2013、「J. S. ミルの救済思想」、柳田芳伸・諸泉俊介・近藤真司編、『マルサス ミル マーシャル—人間と富との経済思想』昭和堂。
- 矢島杜夫、2013、「J. S. ミルと S. スマイルズ—ヴィクトリア時代の思潮」、有江大介編著『ヴィクトリア時代の思潮と J. S. ミル』三和書房。
- 安井俊一、2013、「オウエン、トンプソン、J. S. ミル—ヴィクトリア時代のアソシエーション論」、有江大介編著『ヴィクトリア時代の思潮と J. S. ミル』三和書房。

* 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。