

アンドリュー・ユアにおける機械と労働

村 田 和 博

目 次

1. はじめに
2. 機械
3. 労働
4. イギリスと外国の綿製造業の比較
5. むすび

1. はじめに

アンドリュー・ユア (Andrew Ure 以下ユアと略記)¹ に対する従来の評価は「科学的諸原理をアートと産業と工場に適用した先駆者」(Copeman, 1951, p.656) から「人類の抑圧者」(Fielden, 1836, p.56) までと多様であるが、ユアが少なくとも「工場制度の擁護者」(Lloyd-Jones and Lewis, 1998, p.38 ; Wren 2005, p.72) であること、また彼の著書が「製造業と製造業者の擁護を含む」(Duncan, 1999, p.9) ことに異論はないであろう。ユアは『製造業に関する原理研究』(Ure, 1835) の執筆目的の一つが、「生産的な産業が自動機械 (self-acting machines) によって営まれるときの一般的な諸原則を説明すること」(Ure, 1835, p.1) だと述べているが、ユアにとって自動化された近代的な工場設備を整えた製造業の最も典型的な事例が綿製造業だった (Ure, 1835, p.2)。

ユアは『製造業に関する原理研究』と『イギリスの綿製造業』(Ure, 1836) において綿製造業を中心とする工場制度に着目した。イギリスの綿製品の輸出が総輸出高に占める割合は、1794年から1796年では約16%であったが、1824年から1826年には約48%に増大し、さらに、1834年から1836年には48.5%に達した (Jones, 2000, p.19: 訳23頁)。ユア自身が「商業史上、我が国の綿貿易の驚くべき進歩に匹敵するものは何もない」(Ure, 1835, p.106) と述べているように、『製造業に関する原理研究』と『イギリスの綿製造業』の両著書を出版した1830

年代のイギリスでは綿製造業が主要な輸出産業だったのであり、ユアが多くの業種の中で綿製造業に着目したことは自然なことだと思える²。

ところで、筆者は経営学の知見を取り入れつつ、経営資源論の観点からイギリス古典派経済学の考察を進めている³。これまでにアダム・スミス (Adam Smith 以下スミスと略記)、チャールズ・バベッジ (Charles Babbage 以下バベッジと略記)、およびジョン・スチュアート・ミル (John Stuart Mill 以下ミルと略記) について、経営資源論の観点から考察した論文を公表した⁴。本稿では、経営資源論の観点からユアの機械と労働に関する主張を紐解きたい⁵。

2. 機械

ユアは機械化された大規模な工場を主要な分析対象にしている。とくに蒸気機関などから動力を得て動かされる自動機械から構成される工場組織に注目した。蒸気機関などの動力と自動機械が結びついた工場の典型が、綿工場、羊毛工場、亜麻工場、絹工場だった (Ure, 1836, [I] p.ix.)。村田 (2010) に依拠しつつユアの工場に対する認識を簡潔に説明すれば、以下のようになる。ユアは、「工場 (factory)」という用語は、術語的には大人や若者といった多くの部類の労働者の結合作業を意味するが、彼らは技能を絶え間なく行使することにより、中枢の動力により絶えず動かされる生産機械のシステムの番をしている。……中略……。厳密に言えば、この用語は共通の生産目的のために連続して協力しつつ作動し、それらの全てが自己制御で動く動力下にある様々な機械的な器官と知的な器官とから成る巨大な自動装置 (automaton) という概念を含んでいると私は考える」(Ure, 1835, pp.13-14) と述べる。すなわち、工場は、厳密に言えば、①共通の生産目

的、②多くの部類の労働者の結合作業（協働）、③自己制御で動く原動力に依存し、かつ連続的につながる巨大な自動装置、の三つの要件を伴っているとユアが認識していたことがわかる（村田、2010、163-164頁）⁶。これら工場の三つの要件の中の③自己制御で動く原動力の典型的な事例が蒸気機関である。蒸気機関は馬のように疲れることなく、長時間にわたって規則正しく、かつ速く機械を動かし続けることができる。そのため、蒸気機関などの動力は馬よりも生産費を低減させることができる⁷。巨大な自動装置を用いた生産は必然的に大規模になるから、「利潤率はしばしば事業規模に比例する」（Ure, 1835, p.442）といえる⁸。機械は生産費の低減だけでなく、商品の品質向上にも寄与した。機械で作られる商品の品質の向上から、機械の部品の形が全く同じように生産できるようになるので、部品の標準化が促進する。部品の標準化により、機械の製造期間が短縮するとともに、機械の修理が容易になる（Ure, 1835, p.37）。

ユアは綿工場に代表される機械化された工場組織を分析対象としただけに、機械の改良に対しても関心を持っていた。機械の改良の効果として、以下の三点がユアにより指摘されている。第一に、機械の改良が行なわれなかったならば全く製作できなかった商品を製作できるようになる。例えば、アークライトの紡績機は以前にはできなかった高い品質の糸の紡績を可能にした。第二に、機械の改良は時間、労力、作業の質は同じままで、以前よりも多くの作業量を職工に行なわせうる。第三に、機械の改良は熟練労働者または大人の労働者を不熟練労働者または子どもと婦人の労働者へ代替させる（Ure, 1835, p.30）。これら三つの効果から、機械の改良は商品の品質の向上と生産費の低減に寄与するため、雇主にあって有益である⁹。

機械の改良や導入は労働需要に対してどのように影響するのか。多くの古典派経済学者たちがこの論点に関心を持ったが、ユアもその一人である¹⁰。ユアが示した機械の改良の三つの効果の中の第二の指摘は機械の改良が所与の労働時間に対する作業量を増大させる効果であり、さらに第三の指摘は機械の改良が熟練工または大人の労働者から不熟練工または子どもと婦人の労働者への代替を進める効果である。したがって、この二つの効果を合わせれば、機

械の改良は熟練工または大人の雇用を減少させて、熟練工または大人の賃金を低下させることになる。しかし、ユアによれば、機械の改良が熟練工または大人の賃金を低下させることはない。ユアはその理由として、以下の三点を示している。第一に、機械の改良に伴う生産力の増大により労働者が受け取る賃金単価は低下するが、その一方で作業量は増加するからである。敷衍すれば、賃金額は賃金単価×作業量として求められ、機械の改良により賃金単価は下がっても作業量が増加するために、賃金額は増加するという主張である¹¹。第二に、熟練工または大人の労働者から不熟練工または子どもと婦人の労働者への労働代替については、機械の改良が急激であれば熟練工または大人に対する労働需要は減少するが、実際には改良の速度はゆっくりである。一方、機械の改良は商品の価格を低下させて商品の需要を増加させるため、熟練工または大人の労働者に対する労働需要も増加する。この商品の価格低下による労働需要の増加が、機械の改良に伴う労働需要の減少分を相殺するという主張である（Ure, 1835, p.322）。第三に、ユアは労働市場において供給過剰が発生しているときでも、雇主は労働者の注意力を維持するために、また労働者から信頼を得るために、利潤不足からやむをえず賃金の低下を余儀なくされるまで賃金を低下させることはないと述べている（Ure, 1835, p.326；Ure, 1835, p.329）。以上のことから、機械の改良は雇主の利潤とともに、労働者の賃金も増加させるとユアは理解する¹²。

次に、上述の効果をもつ機械の改良はどのようにして促進するのか。

第一に、ユアは「それら（自動機械のこと—引用者）の大量の増加の直接的な原因は、神の祝福の下、自由でかつ啓発された人々の間に存在する広範な勤勉と企業心の精神であって、彼らは彼らの才能を巨大な資本を用いることに自由に使い、最大限に労働の分析の原理を進め、科学的な探求と機械の巧妙な考案のあらゆる才能を彼らの仕事に必要な人々であった」（Ure, 1835, p.30）と述べている。また、「蒸気の生産、それらの膨張力と温度の関係、それらを動力の手段または熱の源泉として使う方法、それらの最も有効な圧縮、および湿度測定の方法のそれら全ては、ヨーロッパのいかなる大学の講義よりもランカシャーに1週間滞在した方がよりよく学ぶ

ことができるであろう。さらに、精密な機械科学に関しては、どんな学校も近代の綿工場と競い合うことはできない」(Ure, 1835, p.25) とも言っている。ユアによれば、機械装置を調査する能力は普通教育や生活上の娯楽を通じて学習できるものではなく(Ure, 1836, [I] p.xciv)、実際に綿工場でエンジンを調査したり、仕事として機械の発明に携わったり、現場で機械を扱ったりすることにより身につけられる。機械工はそうした人々に属し、機械の修理や調整を担当する機械工の摩擦を減らす知識と作業の正確さにより、300の紡錘を備える2台のミュールを管理していた1人の紡績工は、10年後には600の紡錘を備える2台のミュールを簡単に管理できるようになった(Ure, 1836, [II] p.441)。

ユアは機械の発明と改良に対して貢献している者として、とりわけ発明家を高く評価している。ユアが機械の発明家として評価する人物に、ジョン・ケイ(John Kay)、ジェイムズ・ハーグリーブズ(James Hargreaves)、リチャード・アークライト(Richard Arkwright 以下アークライトと略記)、サムエル・クロンプトン(Samuel Crompton 以下クロンプトンと略記)、そしてジェームズ・ワット(James Watt)たちがいた。こうした天才を鼓舞することにより機械の改良が促進するが、天才を鼓舞するためには特許等により発明の所有権を保護することで、発明に対する正当な報酬が発明家に与えられることが不可欠であった(Ure, 1836, [I] pp.283-284)¹³。奴隷が改良の利益を自ら得られないために改良を行わないことからわかるように、改良の利益を自ら得られることにより改良は促進するのである(Ure, 1836, [I] p.50)。むろん、特許制度により社会への改良の導入が一定期間は抑制されるので、改良の急速な広がりが妨げられる(Ure, 1835, p.30)。だが、改良は特許により保護されることで促進するとともに、特許期間終了後には広く改良を使用できるようになるので、特許制度は発明家本人だけでなく、社会にとっても有益である(Ure, 1836, [I] p.284)。

第二に、「文明の発達した他国の欲求、嗜好、習慣、発見と改良、生産、建物の構造に関する詳細な知識を獲得するために、外国を訪れることから生じる利益を利用する」(Ure, 1835, p.30) 人々が機械に関する新しい知識を自国に持ち込んで、自国の機

械の改良を促進する。また、外国から優れた見本や実験の成果が得られれば、機械の製作を早くかつ確実に進めることができる(Ure, 1835, p.463; Ure, 1836, [I] p.286)。この意味において、政府が他国の機械を自国から締め出す政策は望ましくない。つまり、国境を超えた人と機械の交流が機械の発明と改良を促進するということである。

第三に、ユアは、「綿織物に関するあらゆる発明と改良は、初めはその開発の最も確実でかつ生産的な場所としてマンチェスターに集まるが、そこは発明家にとって最も有益な場所である。なぜならば、その職業にとって、そこに集中していることはとても有益だからである。ランカシャーは創意豊かで、よく働く地域であり、そこでは工場知識の種は100倍にもなって実を結ぶであろう」(Ure, 1835, pp.41-42) と述べて、発明家や発明品が集まる場所で改良が促進することに着目する。発明品が集まることにより発明品の比較が可能になり、また、人々が集まることにより彼らの知的交流が生まれる。

ところで、上述の第二と第三の論点は人々の交流を通じて自らにはない新たな知識が得られるということであるが、企業の側から見れば、技術などの知識は希少で、模倣されにくいほど価値ある経営資源である。したがって、企業は優れた技術をできるだけ他社に流出させないようにすべきである。しかし、ユアは「知的な調査を警戒するわずかの人々は、ふつう独りよがりの人々であり、発明の才に富む隣人から2、3の暗示(hints)を盗み取り、それらを隠れて行い、彼の工場から他人を締め出し、結局のところ、その代わりに孤立し、排除される。こうして、外から解明されずに、徐々に存在が薄くなる。数年間、排他的な行為をした後に初めて、彼らは彼らの商品の品質の悪さから市場で安売りをし、古くからの顧客を奪われることを知る」(Ure, 1835, p. x) と述べて、企業の経営資源の排他的所有に否定的である。ユアはむしろ優れた機械に関する情報を広く世に広めることで社会全体の知識が増大し、それを社会的に活用することを重視している。

第四に、ユアは、「しかしながら、これらの恐慌は織物にとって意味のないものではなかった。それらは綿工場の所有者に対して、彼らの工場を改善させること、すなわちもっと良い糸をより安い価格で紡績させることを余儀なくさせた。その結果、いた

るところで綿産業の全システムに顕著な改善が導入された」(Ure, 1836, [I] p.lviii) と述べて、恐慌が改良を生むことを指摘する。また、市場競争によって生み出される試練を職人から奪い取ってしまえば、大きな改良を望むことはできないとも述べている (Ure, 1835, p.464)。この二つの指摘は、人々の試練や危機意識が改良を促進するというを示唆している¹⁴。

第五に、ストライキなど雇主の利益を害するような労働者の行為が機械化を促進すると考えられている。なぜならば、ストライキが発生すれば、雇主は急激な機械化を進めて彼らを工場から排除しようとするからである。また、ストライキはストライキの発生しない別の場所への工場の移転を生じさせる。工場の移転は国内だけにとどまらず国外にも及ぶ。その影響は施設の移転にとどまらない。ストライキの期間に工場が麻痺したときに労働者は海外に移り、自国の技術も海外に移転させるからである (Ure, 1835, pp.40-41 ; Ure, 1835, p.369 ; Ure, 1836, [I] p.xix ; Ure, 1836, [I] pp.258-259)。工場の移転や労働者の移動は技術の移転も伴うので、強力なライバルを移転先で育成することになる (Ure, 1835, p.69)。

以上が機械の効果とそれを生み出す要因であるが、社会に存在する全ての機械の性能が必ずしも高いわけではなく、性能の低い機械の導入は工場所有者の利益にはならない。だが、工場所有者が機械に関する十分な知識を備えていない場合には、機械の性能を判断できないために、性能の低い機械を設置する危険がある。そこで、ユアは工場所有者を経営面で支える経営者を重視する。

その判断力と高潔さから工場所有者の健全な商業的見地を補佐し、経歴の良さからその事業を発展させるのに完全に適した工場経営者たち (mill-managers) が数多く存在していることは疑いようもない。これら実務家たちが、我が国の工場制度の中で中心的な人物となっている。しかし、頑固で口先のうまい経営者を伴えば、工場所有者は彼の工場のそれぞれの機械の構造と性能に関する慎重な調査を行って、そのビジネスの謎 (arcana) に対する明確な見識を獲得しない限り、機械にさんざん引き回されて完全に当惑させられてしまうことは確実である。(Ure, 1835, p.43)

ここでユアは工場所有者の経営を支える能力的にも人格的にも優れた経営者に着目しており、工場経営者は「工場制度の中で中心的な人物となっている」と工場経営者に高い評価を与えている。さらに、有能な経営者になることのできる人物がイギリスには数多く存在しているという認識である。ユアは綿工場の経営機能の担い手が工場所有者から経営者へ移っていること、つまり所有と経営が分離しつつある工場の光景を見ていたのである。

3. 労働

上述のように、ユアは発明家や機械工の知識が生産技術の向上に貢献すると、また高い知識と資質を備えた人を工場経営者に就けることで工場経営が上手くいくと考えていた。彼らには高い知識や専門的能力が必要だった。しかし、紡績工場の紡績工に例示される自動機械を担当する労働者については事情が違っていた。この点を自動機械が組織に与える影響とともに論述しよう。

自動機械化は工場組織や労働者の働き方を変えた。ユアは自動機械化が分業に与える影響を考察している。分業については、スミスによる研究が広く知られていた¹⁵。スミスは、分業の利益として、①労働者の技能向上、②作業を変更するときに発生する無駄な時間の減少、③機械の発明と改良、の三点を指摘していた。これら分業の利益から、分業は労働者の労働生産性を引き上げて企業の利益の増大に寄与する。スミスは企業に与える分業の利益の指摘にとどまらず、どのようにすれば国民的富裕が増大するかという『国富論』の課題の一つの解答として、生産効率を引き上げるための分業を示した (高、2017、36頁)¹⁶。

ユアは、スミスを富の生産、分配、消費の諸原則を初めて詳述した優れた知性の持ち主として (Ure, 1836, [I] p.176)、また、「不朽の経済学の諸原理」を書いた人物として評価する一方で、「スミス博士の時代には有用だった一事例も、今となっては製造業の正しい原理について公衆を誤解させる危険を伴う」として批判している。ユアのスミス批判は、「分業、もっと適切な言い方をすれば異なった能力の持ち主に仕事を適合させることは、工場の雇用に際し

ほとんど考慮されていない」(Ure, 1835, p.19) という点に向けられており、多くの論者によりユアの功績として認められてきた(吉田、1987、105頁)。

分業に関するユアのスミス批判は分業の要である組織の水平的・垂直的分化に向けられているのではない。産業革命期の自動機械から構成される大規模な工場を主要な分析対象としたユアだけに、組織の水平的・垂直的分化を否定することは難しかったであろうし、そもそもその意図もなかったであろう。ユアのスミス批判の主旨は組織の水平的・垂直的分化を前提としたうえで、自動機械化により職務は機械の単なる見張りのように単純化するので熟練労働者は不要になる。そのため、誰もが多くの種類の職務を担当できるようになり、熟練や能力に応じた労働者の配置は不要になるということである(Ure, 1835, p.20)。ユアは労働者の能力に応じて仕事を配分する制度のことを「等級制度(graduation system)」(Ure, 1835, p.21)と呼んでいるので、自動機械化は等級制度を不要にするともいえる¹⁷。

等級制度を不要にする自動機械化は労働者の能力開発と労働異動にも影響した。ユアは以下のように述べている。

等級制度においては、労働者は彼の手と目が一定の機械技術に対して十分に熟練するまでに、多くの年月を徒弟として過ごさなくてはならない。しかし、ある工程をその諸要素に分解して、その各々が自動機械に含まれるシステムにおいては、普通の注意力と能力を持つ一人の人は短期間の見習いの後に、いわゆる初歩的な部分のうちの何らかを担当したり、雇主は緊急のときには自由に彼をある工程から別の工程へ移したりできる。そのような異動は、ある男をピンの頭部の作成に固定し、別の男をその先端を削ることに固定するような、とても退屈でかつ精神を消耗させる単調な作業を一生涯行なう分業という旧式のやり方とは全く異なる。(Ure, 1835, pp.21-22)

熟練に依存した等級制度と自動機械による生産の違いとして、以下の2点が指摘されていることがわかる。第一に、自動機械による生産では、職務の遂行に必要な技術レベルが低くなるために、労働者は短期間の見習い後に職務を担当できるようになるということ、言い換えれば、労働者の職務の遂行に必要な能力の開発時間が短くなるということである。

そして、第二に、自動機械化された工場では、職務の遂行に必要な労働者の技術レベルが低くなることから、労働者の労働異動が容易になるということである。

まず、自動機械と労働者の能力開発の関係についてである。スミスやバベッジは分業の利益の一つとして労働者の技能向上を指摘した。これは労働者の作業時間の増大とともに労働者の技能水準が向上するということであり、いわゆる学習効果のことである。労働者の技術水準の向上だけでなく、所与の労働時間に対しては複数の仕事を担当するよりも、一つの仕事だけを担当した方がその仕事に従事できる時間が長くなるため、分業を導入すると労働者が職務の遂行に必要な技能を習得する時間が短くなる点も重要である。一方、ユアの主張は、自動機械の担当者の仕事は十分に調整された機械の動きを見張ることなので職務の遂行に必要な熟練度が著しく低下し、職務の遂行に必要な技能を学習する時間が著しく低下するということである(Ure, 1835, p.20)。ユアによれば、自動機械を動かすのに必要な「用心と器用さといった能力は一つの工程に専心すれば、若いときにはすぐに完全に身につけられる」(Ure, 1835, p.21)のであった¹⁸。

では、自動機械を担当する労働者の能力開発は不要になるのか。上述のように、自動機械によって動かされる工場の場合には、労働者の熟練は不要になる。その限りにおいては、自動機械を見張る労働者の技術的な能力開発は軽視されている。しかし、別の観点から労働者教育は重視されており、それは労働者の道徳的資質の向上である。では、ユアは、どのような施設で、どのような道徳的資質の向上が行なわれるべきと言うのか。

ユアは、教育機関として工場に付属された夜間学校と日曜学校を取り上げ、そこでの教育内容として技術教育ではなく宗教教育を重視した。また、宗教教育から得られる教育効果として、「従順であること、秩序を守ること、さらに感情を抑えること」(Ure, 1835, p.423)を労働者たちが身につけることを期待した。さらに、多くの労働者が同じ工場で働くことにも、個人事業では得られない教育効果があるとユアは考えた。多くの労働者が共に働く工場では、作業の遅れた労働者を助けたりする助け合いが自然と生まれるために、工場で働く労働者たちは自

分勝手な人間から他人と協調できる人間へと人間性を育む。このように、工場に付属された学校と工場は、ラダイトに参加する労働者に典型的に見られるような暴力的な人間から、従順で、規律的で、協調的な人間へと労働者を変革させる場所となりうる。

ユアにとって、これら労働者の道徳的資質の変革は企業経営と密接に関連している。宗教教育は労働者に従順、規律、協調、自己献身を呼び起こして、労働者たちを自発的に労働に従事できるようにする。その結果、管理者側の緻密な監督は不要になる。もしも、労働者に従順、規律、協調、自己献身がなければ、雇主はどんなに監督を強化しても、職工たちの出し抜き、共謀、浪費を完全に防ぐことはできない (Ure, 1835, pp.416-418)。つまり、労働者に宗教教育を行うことは労働者の道徳的資質を向上させるから労働者にとって利益であるとともに、雇主側にとっても労務管理を容易にするというメリットがあった (村田、2010、184-188 頁)。したがって、工場所有者は「彼の機械的機構とともに、彼の道徳的機構 (moral machinery) を同様に健全な原理で組織する」 (Ure, 1835, p.417) ことに大きな関心を持つのである。ユアによれば、工場所有者や雇主が労働者に対する道徳的規律を無視していることは、システム全般の無秩序、機械の異常、時間と原材料の浪費として現れるため、経験を積んだものであれば簡単に見つけられる (Ure, 1835, p.417)。

次に、自動機械化と労働異動の関係についてである。自動機械化された工場では、職務の遂行に必要な労働者の技術水準が低くなることから、労働者の労働異動が容易になる。しかも上述のように、「そのような異動は、ある男をピンの頭部の作成に固定し、別の男をその先端を削ることに固定するような、とても退屈でかつ精神を消耗させる単調な作業を一生涯行なう分業という旧式のやり方とは全く異なる」 (Ure, 1835, p.22) とユアは述べていることから、機械による職務の単純化は労働異動を容易にし (つまり職務を拡大し)、そのため退屈や単調さから免れるとユアは考えている。

ところで、ユアが主張する熟練を廃した職務の単純化は、労働の人間性を否定するものとして批判されてきた。また、過度に単調な労働の繰り返しは労働者の集中力やモチベーションを低下させる恐れが

ある。この点に関するユアの主張はユニークである。つまり、自動機械化された工場の職務は確かに単純化するが、労働異動が促進されるから (つまり職務が拡大するから)、同じ作業を一生行なう旧式の分業よりも、退屈や単調さを防止できるという主張である。

労働異動に関しては、さらに、「彼の任務をある機械から別の機械に移動させるとき、つまり彼の職務を変えるとき、彼と彼の仲間の労働から生じる全般的な協力について考えることにより、彼の視野を広げる」 (Ure, 1835, p.22) という注目すべきユアの論述が見出せる。このユアの主張は、現代の我々がジョブ・ローテーションの長所として示す部門間や事業部間の理解の促進について言及していると思える。また、ユアによれば、能力や知性の行使を制限する分業よりも、労働異動により多様な仕事を担当する方が、労働者の活力と知力は高くなる (Ure, 1835, p.22)。

ところで、上述のユアの主張を我々はどのように理解すればよいのか。シャイン (Edgar H. Schein) はキャリア・アンカー (career anchor)¹⁹ の種類の一つに「専門・職能別コンピタンス」をあげ、人は自分の能力を発揮し、専門家であることを自覚して満足感を覚えると主張する (Schein, 1990, pp.20-23: 訳 26-31 頁)。また、我々はハーズバーグ (Frederick Herzberg) から学ぶことができる。ハーズバーグは、無意味な断片的な活動を職務に追加しても労働者を動機づけることはなく、職務を水平的に拡大する職務拡大では労働者の職務態度を良好にすることはない。ハーズバーグによれば職務を垂直的に拡大し、責任や権限の範囲を広げる職務充実こそが労働者の動機づけに大きく関係する (Herzberg, 1966, pp.168-192; 訳 189-217 頁)。人は自らの能力を発揮できたり試したりできる労働、また想像力、達成感、責任、成長を感じる労働に喜びを感じるとするシャインとハーズバーグの主張をユアは軽視していたことになる。

さらに言えば、ユアの主張は労働の自律性の観点からも問題がある。自律的に行動したい、あるいは自己決定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内発的動機づけは強くなる (Deci and Flaste, 1995, pp.30-31: 訳 39-40 頁)。田尾 (1999) は自律性を三分類して

いる。第一に、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るなどの権限移譲に伴う自律性である。第二に、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。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（例えば、会社に直帰せずに喫茶店でちょっと休憩）が生き生きとした仕事を生み出すことがある（田尾、1999、107-111頁）。規則正しく動く機械への労働者の順応を求めたユアが、自動機械を担当する労働者の自律性を軽視していたことは明らかである。

ところで、自動機械の規則正しい動きは、労働者の働き方を変えざるをえなかった。家内工業の場合には、労働者は作業速度や作業時間を自由に決めることができた。気分が乗らなければ酒場でだらだらと過ごし、納期に間に合わなければ作業速度を上げて納期に間に合うようにした。しかし、工場で働く労働者は作業速度や作業時間を自由に決めることはできず、蒸気機関の規則正しい動きに自らの労働を適応させざるをえなかった²⁰。むしろ、これは労働の自律性を妨げるために、労働者のモチベーションを低下させる恐れがある。しかし、ユアによれば、この気まぐれな労働こそが糸継工などに対する熟練工の圧政を生み出している。熟練工たちは仕事が遅れているときに糸継工の能力を超える速度で機械を動かすとともに、糸継工の作業が間に合わなければ彼らに暴力を振るうからである。

ユアにとって、規則的な工場労働への労働者の適応は経営上とても困難な問題であった。実際に、ストラットがとても困窮している家族を彼の工場で雇用したが、数週間後には彼らの不規則な労働習慣があらわになり、その後すぐに、彼らは新しい仕事を学ぶ努力をすることをやめて、元の生活に戻ってしまった事例をユアは示している（Ure, 1835, p.334）。ユアは「主要な困難は綿を練糸し、撚って連続する糸にするのに適した自動機械の発明にあるのではなく、器具の様々な部分を一つの共通の体系に割り当てたり、各器官をその適切な精巧さと速度とともに動かしたり、とりわけ気まぐれな労働習慣をやめさせたり、複雑な自動装置の不変の規則性に同化する

ように労働者を訓練することであった」（Ure, 1835, p.15）と述べており、労働者の気まぐれな労働習慣をやめさせ工場の規則的な労働に適応させることは、自動機械の発明や調整よりも困難であると述べている。そして、アークライトは労働者の気まぐれな労働習慣を改善させるために工場内に規則を制定して労働者に遵守させたが²¹、ユアはこれをアークライトのすばらしい業績だと評価している（Ure, 1835, p.15）²²。また、上述のように、ユアは宗教教育を軸にした労働者教育を示していたが、これも労働者の工場労働への適応に寄与する。

次に、工場の労働条件と労働環境について考察したい。ユアによれば、工場は労働条件と労働環境の点からも優れていた。賃金については、紡績工を事例にとり、彼らの賃金は農業労働者や手作業労働者よりも高く、1年間を通じて1週間当たり30シリング以下になることはほとんどなく（Ure, 1835, pp.280-281）、紡績工の賃金額を刑務所で必要な1週間当たりの生計費（男性で1シリング6 $\frac{22}{64}$ ペンス、女性で1シリング1 $\frac{50}{64}$ ペンス）と比較すれば、紡績工の賃金で高い生活水準を保持できることがわかってユアは主張する（Ure, 1835, pp.371-372）。また、労働環境については、工場では動力が機械を動かすために、工場労働には筋肉疲労が伴わない。工場の蒸気機関は休むことなく動き続けるが、労働者は簡単な操作をするだけで、しかも作業中に多くの小休止があり、労働者たちはその小休止の時間を読書に充てたりしている。また、工場の中にいる間は、風通しの良い施設の中で、夏の日差しと冬の寒気から遮られる。さらに、工場労働者たちは労働者用住居、食堂、医療、教育といった福利厚生を受けることができた。工場の労働環境と福利厚生は個人経営の小さな作業場よりも著しく良く、そのため工場労働者の発病率、死亡率、ならびに事故率は他業種や手工業の労働者よりも低かった。そのため、製造業は、「精神的な消耗と目の疲れを引き起こす微妙な調整や体をゆがめたり、すり減らしたりする苦しい骨折り労働の繰り返しから労働者たちを解放するのに役立つ」と理解される（Ure, 1835, pp.7-8；Ure, 1835, p.18）。このように、工場は安定したかつ十分な賃金、労働の軽減、さらに健康的で快適な労働環境を提供してくれるという認識から、ユアは「工場制大工業に讃歌を贈る」（北村、1998、10頁）ので

あり、工場労働は低賃金で過酷であるという労働組合の主張やサドラー報告の内容は誤っていることを明示するのである²³。

ただし、労働者は労働条件と労働環境の良い工場で働くためには、「好きな時に作業を中断できるという昔の特権を捨てなければならなかった」(Ure, 1835, p.3)。人は現状維持に対する支持や慣れ親しんだ習慣を変えたくないという心理から変化へ抵抗する (Robbins, 2005, p.269: 訳 439 頁; Nadler・Shaw・Walton, 1995, p.48: 訳 59-60 頁)²⁴。上述のように、ユアは、労働者が工場労働に適應することが難しいことを知っていた。ユアはそのような変革に対する労働者の抵抗をふまえた上で、労働者が労働条件と労働環境の整った工場で働くためには、規則正しく働く労働者へ変革しなければならないことを労働者に強く訴えたのである。

4. イギリスと外国の綿製造業の比較

ユアは外国と比較したときのイギリスの綿製造業の状況をどのように理解していたのか。ユアは幸いにも『イギリスの綿製造業』においてこの点を列挙してくれており、それが以下の 10 項目である。

①アメリカの綿製造業者たちは、国産の原材料をイギリスよりもかなり安く買える。アメリカは綿花の原産国であり、一方、イギリスは綿花の輸入国である。そのため、イギリスでは綿花の調達に輸送費と保険代の追加の費用が必要になる。②アメリカの綿製造業者は、イギリスの綿製造業者が綿輸入業者に対して支払う利潤部分を節約できる。③イギリスでは原綿の輸入に対して関税が課されており、関税が課されていない国よりも原綿の費用が高くなる。④イギリスでは織布と漂白の工程で用いられる粉末に対しても関税が課されている。⑤イギリスでは蒸気が主要な動力であるが、外国では安価で豊富な水力を利用できる場合がある。⑥イギリスでは労働者による団結が長い間存在し続けたが、アメリカとヨーロッパ大陸の諸国では労働者の団結は存在しなかったか、イギリスほどには有効に機能しなかった。そのため、イギリスでは、労働者の団結から賃金が高くなった。⑦食料の価格はヨーロッパ大陸とアメリカの諸国よりもイギリスの方が高い。⑧イギリスで生産者に対して課される重い課税は製造業者

の負担を増大させる。⑨労働者の団結、高い食料価格、重税が賃金を高く維持したため、イギリスの紡績と織布の生産費は高くなった。⑩イギリスの製造業者は工場法により労働時間と雇用できる労働者の部類に制限を受けたが、ヨーロッパ大陸とアメリカの諸国の製造業者はこのような制限を受けていない (Ure, 1836, [I] pp.xliv-li)²⁵。

一方、外国に対するイギリスの強みとしては、①たとえ地位が低くても才能と知識のある者が成功すれば富と名誉を得ることができると、②機械の技術水準の高さと機械の価格の安さ、③労働者の技能水準の高さ、がある。イギリスは、これらの要因から、「できる限り低い価格で、また国内と外国の全ての市場に品質的に適するイギリスの商品を作ってきた」(Ure, 1835, p.108) ために、多くの市場においてイギリスの商品が選好されてきたのである。また、ユアは④機械を設置し調整する技術の高さがイギリスの機械の優越性と耐久性を引き上げていることに言及している (Ure, 1835, p.38)。歴史的に見ても、綿製造業におけるインドの主導的地位をイギリスが奪取した最大の要因は、イギリスの機械がインドの手工労働者よりも技術的に上回ったことであった²⁶。さらに、イギリスが世界貿易の中で大きなシェアを占めている原因として、「イギリスの石炭、鉄、川、海港、運河、幹線道路、資本、農業に用いられる技能、および技術 (arts)」(Ure, 1836, [II] p.397) を列挙している。ユアはこれらの要因の中で、「努力を促し、成功を尊くするような十分な名誉と富を伴う仕事を、地位としては低いけれども才能と知識を持つ人々に対して切り開いた自由な国の諸制度によって育てられた、勤勉で、技術力の高い、発明力のある職人たち (artisans) ほど、イギリスの製造業の卓越に直接的に貢献したものはなかった」(Ure, 1836, [I] p.186) と述べ、③労働者の技能や④機械を設置し調整する技術と関連する人に属する要素、つまり人的資源をイギリスの外国に対する強みとして特に重視している。

しかし、イギリスの生産技術が向上するのと同様に、外国も人々の交流を通じて、またイギリスから機械を導入して自国の生産技術を進歩させるであろう。生産技術に関する外国の追随は激しく、一部の商品についてはイギリスの世界市場における優位性はなくなりつつあった。例えば、手動の機械で生産

される靴下製造業などでは、イギリスの技術的優位性はもはや存在しなかった (Ure, 1835, p.332)。実際に「工場所有者たちは、もしも競争がここ数年間と同じ割合で進むならば、アメリカと大陸の労働者の低い賃金率と安価な生活スタイルから、外国のライバルたちはすぐに、多くの種類の綿製品を、イギリスの製造業者たちが市場に提供し続けることができるよりも安く提供することができるようになるであろうことを恐れている」(Ure, 1835, p.306)。つまり、ユアは世界市場におけるイギリスの競争優位の地位を不動だとは考えていなかった。このように、ユアは綿製造業に関する外国の追従は激しいと認識しており、「イギリスの綿製造業が我が国の工業人口の幸福にとって必要な前進的な発展を維持できるかどうかは、外国の工場で普及している低賃金と長時間労働が、時間が経つにつれて、機械とその操作の稚拙さと相殺できるか否かという問題にかかっている」(Ure, 1835, p.314) と述べる。つまり、イギリスは国際的な市場競争に勝つために機械の発明と改良を促進し、外国よりも高い生産技術を保持し続けなければならない、そのためには発明家が自由に発明できる環境とそれから利益を得ることを保障すること、規制により特定の産業を守るのではなく自由競争の中で競争させること²⁷、国内や国際的に知識を交流すること、が必要だった。また、労働については、労使の協調を進め、労働時間の短縮を防ぐことがイギリスに求められた。

5. むすび

イギリスの外国に対する優位性は不動ではなく、外国の追従は激しかった。外国はイギリスに人を送り、イギリスから機械を導入し、イギリスからの労働者の移入により、生産技術を自国に取り入れることができるからである。実際に、靴下製造業など機械化されていない職業においては、国際市場におけるイギリスの優位性はなくなっていた。イギリスの綿製造業が国際市場において今後も優位性を保持し続けるためには、生産改良を絶えず行い、技術的に優位に立つことが不可欠だった。そのためには、発明家の発明を鼓舞させるために発明家自らが発明の報酬を得られるようにすること、及び保護政策ではなく自由な市場競争を促し、人々に試練や危機意識

を持たせることが必要だった。さらに、イギリスの綿工場の労働者は外国や国内の他業種に比べ高い賃金と労働環境を得ているとし、これ以上の賃金の増加と労働時間の短縮はイギリスの綿製造業の国際的な競争力を引き下げるとユアは考えている。

本稿は機械と労働の観点からユアを考察した。機械については、ユアは蒸気機関などから動力を得て動かされる工場を主要な考察対象とした。機械は生産費の低減、品質の向上、部品の標準化を可能にする。また、機械の発明・改良について、①機械の発明・改良は実際に機械を現場で取り扱っている機械工やアークライトなどの発明家によって生まれること、②機械の発明・改良は国境を超えた人々の知的交流によって生まれること、③情報が集積しやすい場所で発明・改良が生まれやすいこと、④市場競争にさらされることによって生み出される試練や危機意識が改良を促進すること、⑤ストライキは労働節約的な機械の発明・改良を促進すること、をユアは指摘していた。

労働については、自動機械によって動かされる工場では、紡績工などの作業者は機械を見張るだけになるので熟練は不要になるとユアは考えた。自動機械を扱う労働者に必要な技術水準は低くなり、職業訓練も短期間で済む。その限りにおいては、人的資源の要素はユアにおいて軽視されていると判断されるかもしれない。しかし、実際には、ユアは人的資源を軽視してはいなかった。彼は生産の改良こそがイギリスの国際的な競争力を保持させる決定的な要因と見なし、この生産の改良を支える人として機械工や発明家を取り上げているからだ。ユアはイギリスの強みを機械の技術水準の高さだけでなく、それを可能にする優秀な人的資源にも見ていた。

さらに、ユアは労働条件と労働環境についても論述していた。自動機械を単に見張るような単調な作業は労働疎外を生み出すであろうという現代的な批判に対しては、自動機械から構成される組織においては、労働者は多くの種類の仕事を担当できるようになるから職務が拡大し、熟練に基づく分業体制よりも退屈や単調さから免れるとユアは主張する。また、工場の労働条件と労働環境は他業種や手工業と比べ著しく良く、労働組合が主張するような過酷な労働条件と労働環境は工場には見られなかった。さらに、機械は労働需要を減少させるという主張に対

しては、商品の価格低下から商品の需要が増加するために、労働需要も増加すると述べる。機械の導入は労働者の賃金を低下させるという主張に対しては、機械の導入により賃金単価は低下するが、作業量は増加するために、賃金総額は増加すると断ずる。ただし、工場で働く労働者は作業時間や作業速度を自ら決めることはできなくなる。ユアは、労働者が優れた労働条件と労働環境を備える工場働くためには、規則正しく働く労働者への自己変革が不可欠であることを労働者に訴えたのである。

経営学の観点から本稿を総括すると、経営学に対するユアの示唆として以下の点を指摘できよう。経営において、①機械の改良と導入を行う、②機械の改良を促進するために人の交流を促す、③能力的にも人格的にも優れた工場経営者を雇用する、④労働者の資質の向上をはかるとともに工場組織への適応を促す、⑤賃金の増加と労働時間の短縮を防ぐ、⑥危機的状況や不安定な状況をばねに改良を促す、ことに注視すべきだということである。ユアの主眼はこれらを実施すれば、企業または産業は市場（とりわけ国際市場）における競争力を高めるという点である。本稿で明らかになったユア像から判断すれば、機械化、工場組織、労働者教育、組織変革に関する提言をユアに読み取ることができよう。

しかし、その一方で、ユアの分析は主に綿製造業を中心とする業界や環境要因に向けられたため、個々の企業に対する分析が不足している。ユアはイギリスとイギリス以外の国々の綿製造業の強みと弱みについて論述してはいるが、綿製造業に属する企業間の比較考察をしていない。それは経営資源論の観点からもいえることで、企業間における経営資源の分布の違いが企業の経営戦略や経営利潤にどのように影響するのかなど、個別企業の観点から経営資源を論じることはなかった。例えば、同一の業種に属する企業は他社よりも優れた経営資源を占有することで市場競争に勝ち抜こうとするし²⁸、他社にはない企業の中核的能力を涵養できれば、それを全社会的に活用して競争力のある商品を市場に供給できるようになる²⁹。その意味において、経営資源論の観点からユアを考察したとき、ユアの主張には物足りなさを感じる。ユアの考察は綿製造業の業界全体に対する提言として、またイギリスが産業振興のためにとるべき政策提言として注目すべき点は多いが、

一方、個々の企業がどのような経営資源を保有し、それらをどのように活用すれば他社以上の利潤を得ることができるかについて、注目すべきものは少ない。

(注)

- 1 ユアの生涯について簡単に紹介しておこう。ユアは1778年5月にグラスゴーで生まれた。大学卒業後に軍医となり、1804年にアンダーソン職工学院（Anderson's Institution）の自然哲学教授兼化学講師に選出された。1830年に同職を辞し、ロンドンで化学コンサルタントに従事した。その後、1857年に1月にロンドンで死去した。ユアの生涯について、詳しくは、Copeman, 1951, pp.655-662；吉田、1987、83-89頁、を参照。
- 2 ユア自身も羊毛製品の輸出額と対比させることによって、イギリスにおける綿製品の輸出額の増加に言及している。ユアによれば、1785年には、イギリスの羊毛製品の輸出額は4,000,000ポンド以上で、一方、綿製品の輸出額は864,000ポンドだった。しかし、1822年には、イギリスの羊毛製品の輸出額は6,000,000ポンドを下回り、一方、綿製品の輸出額は33,337,000ポンドに達した。したがって、1822年時には、イギリスの羊毛製品の輸出額は綿製品のそれの3にも達しなかった（Ure, 1835, pp.2-3）。
- 3 経営資源論については、経営資源論の概略と経営資源論の古典派経済学への適用可能性を検討した、村田、2014、を参照。
- 4 村田、2015(b)；村田、2016；村田、2017(a)；村田、2017(b)、を参照。
- 5 ユアについては、『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—』（村田、2010）の第3章「A. ユアの経営思想—工場制度の擁護者—」において、すでに検討した。本稿は、それを参照しつつ、またその後の研究成果を取り入れつつ、経営資源の観点からユアを考察したものである。
- 6 マニュファクチュア（manufacture）という言葉からは労働者の手作業に基づく生産体系を意味する「工場制手工業」を思い浮かべるが、ユアは「マニュファクチュアとは、言葉の変化の中で、その本来備わっている意味とは反対の意味を示すようになってきた言葉である。というのも、マニュファクチュアという言葉は今や人間の手をほとんど、もしくは全く使わずに、機械によって作られる全ての広範囲にわたるアートの生産物を示しているからである。それゆえ最も完全なマニュファクチュアは人間の労働を全く必要としない」（Ure, 1835, p.1）と述べ、機械化によりマニュファクチュアの語義が変容してきたことを指摘する。

- 7 ユアは蒸気機関と馬の運転費用を以下のように見積もっている。60 台の蒸気機関は 24 時間で 405 頭の生きている馬に等しい量の仕事をする。405 頭の馬の維持費は約 4 シリングで、1 年間では 7,500 ポンド・スターリングとなる。一方、蒸気機関を 24 時間動かすのに 200 ブッシェルの石炭が必要で、その費用は 100 シリングとなり、1 年間で 1,565 ポンド・スターリングとなる。したがって、蒸気機関を動かす費用は、馬の費用の $\frac{1}{3}$ を少し超えるくらいである (Ure, 1835, pp.27-28)。
- 8 ただし、ユアによれば、巨額の利潤の追求は企業経営にとって望ましくない。なぜならば、巨額の利潤は多くの人々をその事業に参入させるか、多くの人々がその事業に参入するという噂から、商品の価格を低下させるからである (Ure, 1835, p.443)。
- 9 こうした機械の効果から機械は労働者の手作業にとって代わった。『イギリスの綿製造業』では、イギリスの綿製造業がインドの綿製造業を急速に衰退させた理由として機械が示されている。「少なくとも 3000 年もの間ヒンドスタンに綿貿易の独占を与えた続けた要因は、代々受け継がれた勤勉と経験によって動かされる彼らのすばらしい身体構造にあった」が、アークライトとクロプトンの機械がヒンズー人の手作業による技術よりも優れていたために、イギリスの綿製造業がインドのそれよりも繁栄したのだった (Ure, 1836, [I] pp.43-45)。
- 10 例えば、ロバート・オウエン (Robert Owen 以下オウエンと略記) はイギリスで戦時中に発生した特需に対応するために機械化が急速に進んだが、戦争の終結とともに特需がなくなり、そのとき人間の労働よりも安価な機械が生産手段として選ばれたために、失業や賃金低下が発生したと考える。とはいえ、機械を使用しなければイギリスは国際的な市場競争に勝てなくなるから、「失業者と貧困者に有利な雇用先を見つるとともに機械を彼らに奉仕させる手段として用いる」社会制度の構築をオウエンは模索した (Owen, 1817, pp.143-145: 訳 73-76 頁)。なお、オウエンの経営思想については、村田、2013、を参照。
- 11 ユアによれば、機械の改良が賃金を増加させることは簡単な算術で求められる。例えば、生産力の低い 336 の紡錘を持つ機械は 82 番手の糸を 28 ポンド生産でき、そのときの糸 1 ポンド当たりの賃金は $4\frac{1}{2}$ ペンスである。したがって、この機械で得られる賃金額は 28 ポンド $\times 4\frac{1}{2}$ ペンス = 126 ペンス (11 シリング 6 ペンス) となる。一方、生産力の高い 396 の紡錘を持つ機械は同じ番手の糸を 33 ポンド生産でき、そのときの糸 1 ポンド当たりの賃金は 4 シリングである。したがって、この機械で得られる賃金額は 33 ポンド $\times 4$ シリング = 132 ペンス (12 シリング) となる (Ure, 1835, pp.319-320)。
- 12 機械の改良が労働者の雇用と賃金に与える影響に関するユアの見解については、村田、2010、170-173 頁、を参照。
- 13 ジョン・ケイら発明家に対するユアの評価について、詳しくは、村田、2010、203-211 頁、を参照。
- 14 ユアの主張は外部環境の不安定さが改良を生み出すということである。野中は、さらに論を進めて、適応力のある組織は、安定的な環境下にあっても組織内に緊張や危機感などを内発させて、組織を不安定な状態にしていると述べる。つまり、組織にゆらぎを与えて組織を不均衡状態にするのである。組織のゆらぎは、①戦略 (新製品・新事業の開発、情報創発資源への投資)、②リーダーシップ (日常生活における危機感の喚起)、③異なる思考・行動様式をもつ人材の登用、④組織・管理システム (ローテーションや QC サークルなどの人事・教育システム) など様々な方法によって喚起される (野中、2002、130-197 頁)。
- 15 スミス以後、バベッジ、E. G. ウェイクフィールド (Edward Gibbon Wakefield)、ミルなどによってスミスの分業論は検討されてきた。古典派経済学における分業論の展開について、詳しくは、村田、2015(a)、を参照。
- 16 スミスの分業論については、村田、2015(b)、26-27 頁、を参照。
- 17 バベッジは分業の導入の際に労働者の能力に応じた労働者の最適配置 (いわゆるバベッジ原理のこと) をすべきだと主張している。ユアはバベッジについて直接言及してはいないものの、ユアの批判はバベッジ原理に対してなされている批判である。バベッジ原理については、村田、2010、55-61 頁、を参照。
- 18 技能が得られるまでになされた人的資源投資は、賃金にどのように影響するのか。スミスは、就職のための事前の人的資源投資はその人の生涯において高い賃金の中から回収されることを期待されて行なわれると考えた。例えば、徒弟期間後の機械工や製造工の賃金が高いのは、徒弟本人または親が徒弟期間中に行なった人的資源に対する投資を回収するためだと理解される。芸術家、法律家、医師の高賃金も同様の理由から説明できた (Smith, 1776, p.119: 訳 [1] 180-181 頁; 村田、2015(b)、29 頁)。ミルもまた、「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かう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ぬ」(Mill, 1848, p.386: 訳 [二] 364 頁; 村田, 2017(a), 60-61 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、ミルは人的資源に対する投資費用の回収分を大きく超える報酬が得られる場合があることを指摘している。すなわち、労働者の大多数が事前の人的資源投資をできない場合には、「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(村田, 2017(a), 60-62 頁)。

では、ユアについてはどうだったのか。ユアは人的資源投資と賃金の関係性について言及していない。ただし、少なくともユアが自動機械を担当する労働者の事前の人的資源投資は極めて少なくなると理解していたことは確かである。

- 19 キャリア・アンカーとは、キャリア選択をするうえで、「ある人が、どんなに難しい選択を迫られたときでも放棄することのない自己概念」(Schein, 1990, p.18: 訳 23 頁) のことである。シャインによれば、キャリア・アンカーには「専門・職能別コンピタンス」、「全般管理コンピタンス」、「自律・独立」、「保障・安定」、「起業家的創造性」、「奉仕・社会貢献」、「純粋な挑戦」、「生活様式」の 8 つのカテゴリーがある (Schein, 1990, p.20: 訳 25-26 頁)。
- 20 農業や家内工業出身の労働者たちは、最初のうちは工場労働の単調さに馴染むことができず、同じ工場に定着することが少なかった (Pollard, 1965, p.161: 訳 236-237 頁)。
- 21 当時の工場では規則違反に対して罰金が科されることが多かった。罰金は労働者に規則を遵守させるために用いられただけでなく、恣意的な罰金の賦課により、賃金を減らす隠れ蓑として使われることもあった (村田, 2010, 32-34 頁)。
- 22 ユアのアークライトに対する評価は機械の発明に対してだけでなく、労務管理や組織構築などを含む工場経営全般に対して与えられている (Ure, 1836, [I] pp.237-239; Ure, 1836, [I] p.255)。
- 23 工場の労働条件と労働環境、ならびに労働組合に関するユアの主張については、村田, 2010, 173-179 頁、を参照。
- 24 人は様々な理由から組織変革に抵抗する。ロビンズ (Stephen P. Robbins) は、個人が変化に抵抗する理

由として、①習慣 (慣れから変化に抵抗する)、②安全 (安全を強く望む者は変化に抵抗しやすい)、③経済的要因 (変革により収入が減るかもという不安から抵抗する)、④未知に対する不安 (変化により既知が不明確に変わるが、人は不明確を嫌う)、⑤選択の情報処理 (人は聞きたい情報を聞き、自らが想像する世界を脅かす情報を無視する) (Robbins, 2005, pp.269-270: 訳 439-440 頁)。

- 25 ユアと同時代人のジェイムズ・モントゴメリー (James Montgomery 以下モントゴメリーと略記) も、『イギリスとアメリカの綿製造業に関する対照と比較』(Montgomery, 1840) においてイギリスとアメリカの綿製造業の比較を行っている。モントゴメリーによれば、「①紡績工程までの生産技術についてはイギリスの方が高い。②普通の力織機を用いた織布については技術的に同位か、いくつかの点についてはアメリカの方が優れている。③イギリスの機械は様々な品質の綿や様々な種類の商品に適用可能である。④アメリカでは優秀で経験豊かな職工が不足しているために、アメリカの機械には自動停止機能が装備されていることが多い。⑤建物と機械の費用ならびに賃金については、イギリスの方が低い。⑥綿の調達費用と動力の費用は、国内で原綿を調達でき、かつ安価で豊富な水力を持つアメリカの方が低い。⑦費用を合算すれば、アメリカの方が綿製品を安く製造できる」(村田, 2010, 152 頁)。モントゴメリーは同著書の中で何度かユアを参照しているが、食料の価格はイギリスよりもアメリカが高いとしており、食料の価格について両者の間に見解の相違がみられる。なお、モントゴメリーのイギリスとアメリカの綿製造業の比較分析については、村田, 2010, 108-159 頁、を参照。
- 26 イギリスの綿製造業の歴史に関するユアの見解については、村田, 2010, 195-216 頁、を参照。
- 27 ユアによれば、自然の生存競争の中で育った草木が促成栽培の温室の中で栽培された草木よりも強く育つように、産業も市場競争にさらされることにより強くなる。貿易については自由貿易が望ましく、保護貿易では産業は国際的な競争力を保持できない (Ure, 1835, pp.453-454)。なお、ユアの自由貿易に関する見解については、村田, 2010, 190-194 頁、を参照。
- 28 例えばバーニー (Jay. B. Barney) は、企業にとっての強みとなる経営資源は、①経済価値 (value)、②希少性 (rarity)、③模倣困難性 (inimitability)、④組織 (organization) の 4 つの特徴 (VRIO) を持つという (Barney, 1997, pp.159-172: 訳 (上) 250-271 頁)。
- 29 ハメル (Gary Hamel) とブラハラード (C. K. Prahalad) (1994) によれば、他社にはない自社独自の中核的能力を意味するコア・コンピタンスは、①顧客に対して根本的な利益を提供できること、②業界の

どこにでもあるような能力ではなくユニークな競争能力であること、③特定商品に用いられるだけでなく全社的に利用でき、それにより企業力を広げることができること、の三つ条件を伴っている。企業はコア・コンピタンスを全社的に活用して商品の競争力を高めることができる。例えば、キャノンは精密機械工学、精密光学、マイクロ・エレクトロニクス、電子画像処理のコア・コンピタンスを活用して、カメラ、プリンター、コピーなどの製品を製造してきた。コア・コンピタンスについては、村田、2005、203-207 頁、を参照。

参考文献

- 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。
- Copeman, W. S. C. 1951. Andrew Ure, M. D., F. R. S. (1778-1854). *Proceedings of the Royal Society of Medicine*. Vol.44, No.8.
- 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.
- Fielden, John. 1836 [1969]. *The Curse of the Factory System*. London: Frank Cass.
- Hamel, Gary and Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press. 一條和生訳、1995、『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。
- Herzberg, Frederick. 1966. *Work and the Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Company. 北野利信訳、1968、『仕事と人間性』東洋経済新報社。
- Hollander, Samuel. 2015. *John Stuart Mill: Political Economist*. Singapore: World Scientific Co. Pte. Ltd.
- Jones, Geoffrey. 2000 [2002]. *Merchants to Multinationals: British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries*. New York: Oxford University Press. 坂本恒夫・正田繁監訳、2009、『イギリス多国籍商社史—19・20世紀—』日本経済評論社。
- Lloyd-Jones, R. and Lewis, M. J. 1998. *British Industrial Capitalism since the Industrial Revolution*. London: UCL Press.
- 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。
- Montgomery, James. 1840 [1970]. *The Cotton Manufacture of the United States Contrasted and Compared with That of Great Britain*. New York: Burt Franklin.
- Nadler, David A., Shaw, Robert B., and Walton A. Elise. 1995. *Discontinuous Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 斎藤彰悟監訳・平野和子訳、1997、『不連続の組織変革—ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ—』ダイヤモンド社。
- 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* (Volume 1). London: William Pickering. 渡辺義晴訳、1963、「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。
- 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。
- Robbins, Stephen P. 2005. *Essentials of Organizational Behavior*, 8th Edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. 高木晴夫訳、2009、『【新版】組織行動のマネジメント——入門から実践へ』ダイヤモンド社。
- Schein, Edgar, H. 1990. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco: Pfeiffer. 金井寿宏訳、2003、『キャリア・アンカー—自分のほんとの価値を発見しよう—』白桃書房。
- 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。
- 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.
- Ure, Andrew. 1836 [1970]. *The Cotton Manufacture of Great Britain Systematically Investigated, and Illustrated by 150 Original Figures, Engraved on Wood and Steel; With an Introductory View of Its Comparative State in Foreign Countries, Drawn Chiefly from Personal Survey*. Vol. I・II. New York: Johnson Reprinted Corporation.

- Wren, Daniel A. 2005. *The History of Management Thought*. Fifth Edition. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- 北村健之助、1998、『経営経済学』学文社。
- 田尾雅夫、1999、『組織の心理学 [新版]』有斐閣。
- 高哲男、2017、『アダム・スミスー競争と共感、そして自由な社会へー』講談社。
- 野中郁次郎、2002、『企業進化論ー情報創造のマネジメントー』日本経済新聞社。
- 村田和博、2005、『経営学ー学説、理論、制度、そして歴史ー』五紘舎。
- 村田和博、2010、『19世紀イギリス経営思想史研究ー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ー』五紘舎。
- 村田和博、2013、「R. オウエンの経営思想ー労働者の困窮改善策ー」、『下関市立大学論集』第 57 巻第 1 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(a)、「イギリスにおける分業論の展開」、経営学史学会編『現代経営学の潮流と限界ーこれから
- の経営学ー』文真堂。
- 村田和博、2015(b)、「アダム・スミスに関する一考察ー経営学的アプローチー」、『下関市立大学論集』第 59 巻第 2 号。
- 村田和博、2016、「チャールズ・バベッジに関する一考察ー資源ベース的アプローチー」、『下関市立大学論集』第 60 巻第 1 号。
- 村田和博、2017(a)、「J. S. ミルにおける人的資源」、『下関市立大学論集』第 61 巻第 1 号。
- 村田和博、2017(b)、「J. S. ミルに関する一考察ー資源ベース的アプローチー」、『下関市立大学論集』第 61 巻第 3 号。
- 吉田文和、1987、『マルクス機械論の形成』北海道大学図書刊行会。

* 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。