

組織における怠業の原理：バーナード学説の再検討と比較優位にもとづいた組織形成の特徴

洞口, 治夫 / HORAGUCHI, Haruo

(出版者 / Publisher)

法政大学産業情報センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

グノーシス：法政大学産業情報センター紀要＝Γ ν ω σ ι ς

(巻 / Volume)

10

(開始ページ / Start Page)

29

(終了ページ / End Page)

42

(発行年 / Year)

2001-03-31

組織における怠業の原理

— バーナード学説の再検討と比較優位にもとづいた組織形成の特徴 —

洞口治夫

はじめに

1. バーナードの提起した問題
2. 比較優位は怠業をもたらす
3. 怠業についての考察

はじめに

2000年は、日本企業とりわけ日本の製造業企業による高品質維持という「神話」が崩れた年であった。三菱自動車による30年にわたるリコール隠しは、日本の自動車製造業における高い生産性が喧伝されていた時期から続けられていたことになる⁽¹⁾。そうであるとすれば、そのことの意味は、たんなる事件の範囲を超えて、日本企業に対する経営学的視座の誤りとも捉えられる。すなわち日本の自動車産業における競争優位とは、トヨタとホンダの競争優位にすぎず、ルノーとの資本提携を選択せざるをえなかった日産、リコール隠しの三菱などの企業について、国際的な競争優位を確保していたかどうかは明確でないと言ふべきかもしれない。それにもかかわらず、1980年代後半には、日本の自動車産業を題材とした競争優位に関する説明が多数存在していた。

2000年には、また、雪印乳業を筆頭とする食品産業における多数の品質不良も明らかになった。これは、ISO9000の取得に熱心な日本企業からは隔絶したイメージを与える事実である。食品の安全性が満たされないのは、職場規律の弛緩、あるいは、モラルの低下、といったお定まりの評語によって指摘される問題として捉えてよいのだろうか。なぜ、日本の企業経営は、かくも無惨に欠陥

製品を生みだしてしまったのだろうか。

ミルグロム＝ロバーツ (Milgrom and Roberts, (1997)) は、その第6章と第12章において、モラル・ハザードと動機づけの問題を解説している。そこでは、日本企業が高パフォーマンスであるという暗黙の前提にもとづいて、業績に応じたボーナス・システムによるインセンティブを強調している。上述した日本企業が、業績に応じたボーナス制度に大きな変更を加えていなかったとすれば、品質確保に対するインセンティブ・システムとして、ボーナスが実は有効ではないか、あるいは、業績が右肩上がりのときにのみ有効なインセンティブ・システムであって、業績が低下しているときには機能しない非対称性を内包したシステムである、という本質的問題があることを示唆していることになる。

日本企業が採用してきた組織のあり方のなかに、なにか重大な問題点がひそんでいるように思われる。喫煙が肺ガンの原因となるように、ある種の組織化特性が、特定の組織的問題を引き起こすのかもしれない。ここで組織化特性とは、組織を構築するときに採用される様々な責任と報酬、意思決定過程でのルールといった諸原理の組み合わせを意味する。

本稿では、組織内に発生する怠業⁽²⁾という側面に焦点をあてる。怠業とは、みずからの能力を

下回った水準で意識的に働こうとすることを指す。それがどのような条件のもとで発生しうるかを論理的に考察したい。怠業の発生要因を指摘しうるならば、現場での製品品質管理、いわゆる製品の「つくり込み」を理念として掲げた日本企業の職場組織に、ある種の弛緩が生じ得た条件を推論できる。

以下、第1節では、バーナードの所説をまとめ、その含意を考察する。第2節では、リカードにはじまる比較優位説にもとづいた組織化の原理が、怠業を生み出すことを論ずる。むすびとして、上記の理論からの含意をまとめ、今後の分析課題を提示する。

1. バーナードの提起した問題

(1) 5人の組織

組織の有効性を示す行為が、非能率的に行われうる。バーナード (Barnard, (1938) 邦訳書20ページ) による、この命題は、エンジンの排気量と、有害な排気ガスの量に例えることができる。組織の有効性とは、馬力を出すエンジンの大きさ、排気量に対応する。巨大組織は、有効でありうる。しかしながら、同じ大きさのエンジンでありながら、燃費の良いエンジンと悪いエンジンがある。燃費の悪いエンジンは、組織においては、能率の悪さに例えられる。巨大組織でも、組織の能率は悪いかもしれない。

組織の有効性と能率とを論ずるとき、その構成員の行動パターンに着目する必要がある。エンジンの燃費に対応するべき組織の能率は、組織構成員がどれだけ有能な人々によって占められているか、また、その有能な人々が100%の実力を発揮して働いているか、に依存するからである。バーナード (Barnard, (1938)) が記述する組織構成員の変動は、1つの興味深い例を示している。以下、やや長くなるが、バーナード (Barnard, (1938)) の記述から引用しよう。

組織の能率は、いかにして下がっていくか。

「A、B、C、D、Eの5人が、薪を集める目的で自発的に組織を創設したと仮定しよう。はじめはリーダーなしである。便宜上、総合努力が1日20ドル、すなわち、1人当たり4ドルと評価する。1人で働けば、Aは1日約3.75ドル、Bは3.40ドル、Cは3ドル、Dは2.70ドル、Eは2.25ドルの生産ができる。各自がこの体系に貢献する努力はそれぞれ異なり、 x を平均とすれば、Aは $11/4x$ 、Bは $11/8x$ 、Cは x 、Dは $7/8x$ 、Eは $3/4x$ となる。初め協働の誘因となるのは協働による産物の等しい分け前、すなわち、1日1人当たり4ドルである。物財の増加が1つの誘因であるかぎり、利益額とその割合は各自異なるけれども、協働によっておのおのが利することは明らかである。しかし、おのおのが貢献するのは、たんに肉体的努力のみではなく、また、与えられるのは物質的誘因のみではない。Aは有能な個人主義者なので、個人の自由に加えられる制限を嫌う — 社会的誘因は負である — から、ほとんど協働への誘因を感じない。これに反してCは集団作業に喜びを感じ、物質的な純誘因がなくても、進んで集団作業に従事しようとする。かようにして、まず初めに、生理的エネルギーを放出して環境に働きかける肉体作業が、誘因としての物財に動機づけられるが、Aの場合は、社会的な不利によって一部相殺され、Cの場合は社会的な誘因によっていちじるしく高められることが知られるのである。」(邦訳書257-258ページ)

バーナードの述べているところをまとめたのが、表1である。組織として20ドルの収入を獲得する能力があり、それは、組織メンバーの構成に一義的に依存しない。一見奇妙な仮定のように思われる。たとえば、「三菱自動車」、「雪印」というブランドが確立した企業においては、その製品の品質悪化が具体的事例によって暴露されない限り、同じ売上高を維持しつづけるかもしれない。また、国家公務員、地方公務員といった人々からなる組織では、歳入が税制によって確保

されているので、公務員個々人の能力によって収入が上下することがない。さらには、教育能力・研究能力・学内運営への貢献などを考慮することのない報酬体系を採用している大学教授会なども、組織としての収入と、組織構成員の能力との関係が断絶している例として挙げるができるであろう。

表1 バーナードによる組織能率の数値例
(単位、ドル)

	①	②	③
構成員	1人での生産量	平均に対するの貢献	②×平均
A	3.75	1.25	3.775
B	3.4	1.125	3.3975
C	3	1	3.02
D	2.7	0.875	2.6425
E	2.25	0.75	2.265
合計	15.1		
平均	3.02		

(出所) バーナード (1938) 邦訳書、257ページ。

バーナードの数値例を作表してみると、バーナードの論述は、概算であったことがわかる。1人あたりの平均生産量は3.02ドルであり、貢献の度合いと平均値とを乗じた値は、バーナードの記述とは若干ずれている。ともあれ、バーナードの記述が仮定しているのは、5人の異なる能力を持った作業者の集団である。誰もが、集団での作業量20ドルを1人あたりで除した4ドルを超える能力はないのだが、作業者Aを筆頭にして、作業能力には明らかな違いがある、と仮定されている。

(2) 問題の発生

バーナードは続けている。

「産物の分配が平等であることから、あるものには社会的な不満が生じ、他のものには満足が生ずる。かように、Aは、Bよりもより多くの努力を払っているのだから、より大きい分け前を受けるのが当然だと思うようになる。」(同258ページ)

「したがって、Aは努力を減らすか、多くの分け前を求めようと決心する。…(中略)…もし、Aが従来と同じ努力のままでより多くの報酬を得ようと決心すれば、それは他の者の分け前を少なくしてはじめて可能であろう。」(同258ページ)

バーナードは数値を与えていないが、仮にそれを4ドルの俸給プラス1ドルとしてみよう。Aのみが5ドルを受け取り、B、C、D、EがAの増加分1ドルのために0.25ドルの減俸になる。いわば、不完全な形ではあれ、「能力給」が採用された状態と考えてもよい。(表2参照)

表2 バーナードによる組織能率の数値例—Aの昇給—
(単位、ドル)

	①	②	③
構成員	1人での生産量	Aの昇給前の俸給	Aの昇給後の俸給
A	3.75	4	5
B	3.4	4	3.75
C	3	4	3.75
D	2.7	4	3.75
E	2.25	4	3.75
合計	15.1	20	20
平均	3.02		

(出所) バーナード (1938) 邦訳書、257ページをもとに筆者作成。

Aは、自らの能力が報われた、と考えるかもしれない。しかし、次に何が起るのか。バーナードは、以下のように論を進める。以下の「彼ら」とはB、C、D、Eである。

「しかし、彼らはそれでは不公正だという感じをいただき、計画的ではなくても、仮病を使って努力の提供を減らしはじめる。この社会的な反応によってふたたび全体の生産がおびやかされるので、Cは全体系を救うために、これを相殺する熱意またはモラルを作り出そうとする、すなわち社会的な支払を増加することによって物質的な支払の必要額に應ずるに十分な物財を確保しようとする。」(同258-259ページ)

Aに対する嫉妬が「不公正」の原因だろうか。そればかりとは言えない。Aは、今、彼（ないし彼女）が所属している組織を離れたら、3.75ドルを獲得することができるのみである。全員が収入を頭割りしていた4ドルのときに比較して、5ドルを獲得しているとすれば、1.25ドルのマージンを獲得することになる。1.25ドルのマージン獲得という視点からみれば、B、C、D、Eの全員が、自らの所得獲得能力に1.25ドルを上乗せした賃金を要求しうる。Bは3.4ドル+1.25ドル=4.65ドル、Cは3ドル+1.25ドル=4.25ドルとなる。

D、Eについては、自らが組織を離れて獲得できる収入を基礎において議論できない。しかし、4ドルという頭割りのときに比較して、Aが1ドルの賃金上昇をするのであれば、D、Eについても、1ドルとはいかないまでも、0.1ドル程度の賃上げがあってもしかるべきだ、と感じるかもしれない。労働する人が、そう感ずる根拠は生産性にはない。「私は、この組織で20年間働いてきた」、「私は、毎朝遅刻したことがない」などの理由があれば、Aの賃上げを目撃したEは、自らの賃上げを要求するかもしれない。

バーナードの著述にもどろう。

「まもなく、この体系が崩壊しそうなことがCにわかるようになる。環境の困難さが増大すれば、物財の生産を維持し、現在要求されている程度の物質的な報酬を与えることができなくなる。そこでCは、戦略的要因がAであること、およびFはAよりも少ないエネルギーしか貢献しえないが、つぎの2つの理由によって、Aにかわるべきことを結論する。すなわち、まず、FはAほど物質を要求しないから、CはB、C、DおよびEの要求を引きつづき満たすことができること、つぎにグループに参加しようとするFの熱意は、体系を社会的に満足なものにしようとするCの努力を強化するにいたり、これを基盤として、物質的満足の生産が適切に維持され、社会的満足が増加されうることになるからである。CはAの追放と、Fの参加を達成する。」(同259ページ)

(3) 組織におけるグレシャムの法則

バーナードが仮定しているストーリーは、必ずしも明快ではないが、しかし衝撃的である。追放されるのは、もともと能力の低い組織構成員Eではない。もともと能力の高い組織構成員Aが、追放される。組織における衡平とは、無能な者が有能な者を排除することなのである。これは、「組織におけるグレシャムの法則」と名づけてもよいだろう。

Aを誅首することが困難な場合、B、C、D、Eは怠業をすることができる。何故か。組織として獲得する20ドルが減少した場合、その責任は、高い俸給を得るものに求められることが通例だからである。その一方で、低い作業能率の者にも「生活給」として最低限度の俸給が保証されるかもしれない。また、組織の獲得する収入を増加させる能力は、そもそもB、C、D、Eにはないかもしれない。しかし、怠業する「能力」は誰にでも備わっている。

組織が一定のレントを獲得している以上、そのなかで能力格差に応じた賃金体系を導入しようすれば、平均よりも高い賃金を得ている者を排除することによって、他の参加者の賃金を高めることができる。そのとき、たとえばジニ係数などで計測される分配は、名目上、公正さを保つのである。

興味深いことに、組織参加者の能力に応じた賃金体系を採用しても、Aの放逐あるいは、B、C、D、Eの怠業という結論はかわりそうにない。バーナードの記述から、やや離れて、表3のような賃金体系を想定してみよう。「1人での生産量」に1ドルを加えた賃金体系を考えると、その合計は20.1ドルとなり、組織が獲得する20ドルの収入とほぼ均衡する。0.1ドルは、本来組織構成員の俸給減によってバランスされるべきものであるが、ここでは簡単化のために、合計20.1ドルのまま論を進めたい。

表3 能力給の意味
(単位、ドル)

	①	②	③
構成員	1人での 生産量	1ドルを 加えた俸給	4ドル との差
A	3.75	4.75	0.75
B	3.4	4.4	0.4
C	3	4	0
D	2.7	3.7	-0.3
E	2.25	3.25	-0.75
合計	15.1	20.1	0.1
平均	3.02		

(出所) バーナード (1938) 邦訳書、259ページより
筆者作成。

平等主義的な賃金体系すなわち一律に1人あたり4ドルのときと比較して、満足なのは誰であろうか。AとBである。Cには変化がない。Cが中立である、という意味で、単純な多数決原理によるAの排除は、ありそうもない。つまり、4ドルに比較して能力給の採用によって賃金の下がったDとEとが多数派を形成することはないかもしれない。しかし、ここでA以外の組織構成員に焦点をあててみると、彼らには、昇給の方法があることがわかる。それは、Aを減首して、Eよりも低い生産能力の従業員Fを雇うことである。仮定より、Aがいるか、いないかは、組織として獲得する収入20ドルとは関係がないからである。以上の議論は、ミクロ経済学における公共財や、リンダール均衡の論理に類似しているかもしれない。しかし、公共財の議論では、AからEに至るまで等しなみに怠業することは想定できるとしても、組織参加者の排除の論理は生まれてこない。

(4) 無能の善あるいは怠業の蔓延

C、D、Eという作業者は、どのような人なのだろうか。表1で想定されるような平等主義的賃金をもらっている場合、おそらくは、自らの作業能力には気づかない、あるいは、気づこうとはしないであろう。また、気づいていたとしても、そのことのゆえに、自らの努力水準を高める必要はない。誰もが4ドルを支給されているからである。

表2のような賃金体系では、どうであろうか。

やはり、Aを特例として認めるのみで、D、Eは、自らの作業能力が低いことを認めることはないであろう。最低でも、Bと同じ能力を有しているか、能力の測定が誤っており、過少な賃金支払いを受けていると想定していて、何の不都合もない。

表3のような賃金体系の場合どうであろうか。

D、Eから見て、いくつかの反応が考えられる。

①作業能力の測定が誤っている。

②Aのような人物がいなくなり、Eと同じレベルの作業者をこの組織が雇用すれば、自分は同じ配分ルールのもとで、0.3ドル高い俸給を得ることができる。

③とにかく、この組織に留まろう。他の組織に移動した場合、自分の能力プラス1ドルの俸給が保証されるとは限らない。

以上のような「感じ方」の場合、組織構成員としてD、Eは、Aを非難し、自らが組織にとどまるために正当性を主張するであろう。

Cが組織の調整者、あるいは、リーダーとなると仮定されていることは興味ぶかい。「Cが集団作業に喜びを感じ」(同上書、257ページ)るのは、彼の生産能力が平均的であるが故かもしれない。以上の議論が論理的に成り立つとすれば、組織は、平均以下の能力の者によって支配される、と言える。ここでいう、支配、とは、組織の能率を決定づけることができるという意味と、組織構成員の人事権を多数派工作によって握りうる、という意味である。

こうした論理をA、Bが感受し、転職の機会を得ないとすれば、A、Bも当然のごとく怠業し、C、D、Eと同じ立場に立つであろう。怠業の普遍化である。賢明にも、バーナードは、組織が市場に直面している点を指摘している。すでに引用したとおり、

「まもなく、この体系が崩壊しそうなことがCにわかるようになる。環境の困難さが増大すれば、物財の生産を維持し、現在要求されている程度の物質的な報酬を与えることができなくなる。」(同

259ページ)

しかし、引用した文章の直後に続くのが、Aの追い出しであることは注目してよい。たとえば、組織が総額で19ドルしか獲得できなくなったとしても、高給をとるAを追い出して、組織構成員の俸給を維持することができるのである。

賃金に下方硬直性があることと極めて対照的に、作業能力には上方硬直性がある、と言ってよいであろう。再度、強調しておくが、追い出されるのはEではない。無能な者は組織に残る。Aは、組織に残るために、自らも無能をかこって怠業するか、あるいは、組織を出て新たな仕事を探すことになる。Aの追い出しという結論は、極めて政治的な力学に支えられているように思われる。すなわち生産性の低い者達が、団結して自らの負担軽減をはかるのである。

中高年を対象とした日本企業のリストラが、作業能力の低い者を対象としてはおらず、むしろ高い者の排除にむけられた可能性はないだろうか。

2. 比較優位は怠業をもたらす

(1) 比較優位原則による哀しき結論

バーナードの例示は、単一の課業であった。薪の生産である。ここで、複数の課業があった場合には、どのような結果になるであろうか。たとえば、薪の生産と洗濯という2つの仕事があった場合、組織構成員は、それぞれの得意分野に特化（専門化）することによってメリットを得ることができるであろうか。また、それによって怠業を防ぐことができるであろうか。

比較優位原則にもとづいた組織管理を行っても怠業が発生する、というのが、以下での考察の結論である。すなわち、「全力を尽くす」メカニズムは比較優位原則によっては生まれない。組織構成員に自らの得手を発揮してもらい、という手法では怠業を防ぐことはできない。すでに洞口（2001）では、比較優位、交易条件、産業調整費用について説明したが、本稿では、その議論の延

長線上に、怠業の発生があることを指摘したい。以下、比較優位説から、再度、ここで説明しよう。

貿易理論における比較優位説は、組織の構成原理としても、しばしば引用される。「ホールセールに強い銀行と、リテールに強い銀行との提携が、比較優位原則に則っている」、「対企業を顧客とするメーカーと、対個人を顧客とするメーカーとの合併が、比較優位原則に従ったものである」等々である。しかしながら、本稿では、比較優位原則にもとづいた組織の構築が、不可避免的に非効率な組織を創り上げる様子を叙述したい。

以下では、まず、比較優位に関する議論のエッセンスを紹介しよう。説明の内容は、伊藤（1996）に依拠しているが、登場人物の設定は、変更している。バーナードが薪生産を例に挙げていたので、いま、「おばあさん」は「洗濯」、「おじいさん」は「芝刈り」（薪生産）をして、収入を得ているものと仮定しよう。「おばあさん」は「芝刈り」も「洗濯」も、2時間で1単位こなすことができる。「おじいさん」は、「洗濯」1単位の生産のために8時間、「芝刈り」仕事1単位の生産のために4時間かかる。したがって、どちらの作業についても「おばあさん」は、「おじいさん」よりも短い時間で1単位生産することができる、と仮定する（表4参照）。

表4 おばあさんとおじいさんの比較優位
(1単位の作業にかかる時間)

	洗 濯	薪拾い
おばあさん	2	2
おじいさん	8	4

(出所) 伊藤 (1996) をもとに筆者作成。

「おばあさん」が時間を無限に使えるのならば、「洗濯」と「芝刈り」という2つの仕事を1人で行ったほうが生産性が高くなる。しかし、「おばあさん」が労働する時間は限られている。ここで、「おばあさん」と「おじいさん」の双方ともに、1日8時間、640分を作業に振り向けるとしよう。そのとき、2単位の「芝刈り」が必須であると仮

定する。さらに、「おばあさん」は、「おじいさん」にどのような仕事をさせるか、選択することができるでしょう。

表5左側にあるように、「おじいさん」が「洗濯」に従事した場合、8時間をかけて1単位の「洗濯」を行う。2単位の「芝刈り」は「おばあさん」が行うので、4時間が費やされ、「おばあさん」は、残る4時間で「洗濯」に従事する。2単位の「洗濯」仕事の生産である。この場合、「洗濯」は合計3単位行われる。

次のような作業の割り振りではどうなるであろうか。表5右側にあるように「おばあさん」が「洗濯」に従事し、「おじいさん」が「芝刈り」に従事した場合、「おじいさん」は8時間をかけて2単位の「芝刈り」仕事を行う。「おばあさん」は、8時間を「洗濯」に振り向ける。4単位の「洗濯」仕事の生産が行われる。「おばあさん」と「おじいさん」は、それぞれの比較優位にし

たがって分業し、2人をトータルでみた生産性を高めることができる。表5下段にあるように、「洗濯」という仕事が1単位多く生産されていることがわかる。

ここで、以下の議論のために「洗濯」と「芝刈り」に価格をつけよう。「洗濯」という仕事1単位には1万円、「芝刈り」という仕事1単位には1000円の労働報酬が与えられると仮定しよう。生産単位に応じて価格をつけたのが表6である。

「おばあさん」と「おじいさん」の双方が「洗濯」に従事していたときの総生産額は3万2千円、「おばあさん」が「洗濯」、「おじいさん」が「芝刈り」に専門化（特化）したときの総生産額は4万2000円に1万円増加している。この1万円の総生産額の増加は、比較優位にしたがった分業の成果である。

以上が、リカードにはじまる比較優位説の概説である。

表5 1人あたり8時間労働の割り振りによる創造的仕事量の変化
—— 比較優位の数値例 ——

	おじいさんが洗濯に従事するケース		おばあさんが洗濯に従事するケース	
	洗濯	薪拾い	洗濯	薪拾い
おばあさん	4時間 2単位	4時間 2単位	8時間 4単位	0時間 0単位
おじいさん	8時間 1単位	0時間 0単位	0時間 0単位	8時間 2単位
2人の合計	3単位	2単位	4単位	2単位

(出所) 表4をもとに筆者作成。

表6 比較優位による特化と貿易利益の配分

	おじいさんが洗濯に従事するケース			おばあさんが洗濯に従事するケース		
	洗濯	薪拾い	個人収入	洗濯	薪拾い	個人収入
おばあさん	4時間 2単位 2万円	4時間 2単位 2千円	2.2万円	8時間 4単位 4万円	0時間 0単位 0円	4万円
おじいさん	8時間 1単位 1万円	0時間 0単位 0円	1万円	0時間 0単位 0円	8時間 2単位 2千円	0.2万円
2人の合計	3単位 3万円	2単位 2千円	3.2万円	4単位 4万円	2単位 2千円	4.2万円

(出所) 表4より筆者作成。

(2) 2人の大学教授

怠業の問題を、より現代的にイメージするために、「おばあさん」と「おじいさん」という牧歌的な事例から離れて、2人の大学教授の例で解説してみよう⁽⁹⁾。そして、「洗濯」を「創造的仕事」、「芝刈り」を「補助的仕事」と読み替えてみよう。たとえば「創造的仕事」の例とは研究・教育であり、「補助的仕事」の例とは時間割の作成や研究予算の管理であるとしよう。

比較優位原則にもとづいて、2人の教授による「総生産量」の合計を増加することができる。興味深いことに、この2人の大学教授の創造的仕事1単位にかかる時間は同じでかまわない。たとえば、2人ともに2時間で1単位の創造的仕事が可能であってよい。比較優位説を成り立たせるには、補助的仕事を1単位行うために、1人の教授Aは2時間、もう1人の教授Bは4時間かけると仮定するだけでよい。以下では、創造的仕事も補助的仕事も2時間でこなす教授を教授A、補助的仕事には4時間をかける教授を教授Bと呼ぶ。

2時間で補助的仕事を行う大学教授Aが、補助的仕事に専門化（特化）することによって、2人の教授の仕事を合計した生産量を増加させること

ができる。表7に明らかなように、比較優位説にしたがった特化によって4万3000円から4万4000円へと1000円の収入増加になる。

以上のような状況において、経済学的な議論からは、産業調整費用によって特化による不効用を補償することになる。大学教授Aに研究を諦めさせ、補助的仕事を専業してもらうためのコストが産業調整費用である。大学教授Aが創造的仕事に従事していたときの収入2万2000円に加えて、特化による利益である1000円をすべて与えること、これが支払いうる産業調整費用の上限である。大学教授Aに対して、1000円の収入増加と引き替えに研究・教育という創造的仕事を諦めさせること、これが比較優位原則にもとづいた産業調整の本質である。もちろん、比較優位にもとづいた「特化」による職業選択の不効用を補償するためには、貿易利益（1000円）の再分配によっては不十分な事態が考えられる。

こうした議論は、農業・工業に関する貿易自由化と、その利害調停者としての政府を想定するとき、想像しやすい。ところで、2人の大学教授の場合、こうした産業調整コストの支給以外にも、仕事を配分する方法がある。

表7 比較優位の数値例

	教授Aと教授Bがともに 創造的作業に従事するケース			教授Aが補助的仕事に従事し教授Bが創造的 仕事に従事するケース（特化するケース）		
	創造的仕事	補助的仕事	計	創造的仕事	補助的仕事	計
教授A	4時間 2単位 2万円	4時間 2単位 2千円	2.2万円	0時間 0単位 0円	8時間 4単位 4千円	4千円
教授B	4時間 2単位 2万円	4時間 1単位 1千円	2.1万円	8時間 4単位 4万円	0時間 0単位 0円	4万円
合計	4単位	3単位	4.3万円	4単位	4単位	4.4万円

(注) 教授Aは創造的仕事1単位に2時間をかけ、補助的仕事1単位にも2時間かける。

教授Bは創造的仕事1単位に2時間をかけるが、補助的仕事1単位に4時間かける。

(出所) 洞口(2001)。

(3) 怠業の発生

比較優位原則にしたがって、組織としての総生産量が拡大したのは、補助的仕事1単位の生産に対する大学教授Aと大学教授Bとの必要時間量の差であった。大学教授Aは補助的仕事に2時間をかけ、大学教授Bは補助的仕事に4時間かける。比較優位原則に則った組織化によって、研究・教育という仕事に時間を割くことが許されなくなった大学教授Aにも、抵抗の手段はある。補助的仕事を2時間でこなすことをやめ、4時間以上かけることである。そのことによって、比較優位原則によっては組織としての総生産量を増加することはできなくなり、大学教授Aのみが補助的仕事に携わることに、合理性がなくなる。

もちろん、こうした想定が行われる時点で、すでに、大学教授Bが怠業をしている可能性がある。本来、大学教授Bは、2時間で補助的仕事1単位の生産することができるのにもかかわらず、4時間かけている可能性がある。補助的仕事が得意であることが顕示されると、自分に補助的仕事が回ってくることを知っている大学教授Bは、大学教授Aよりも低い生産性を偽装 (disguise) している可能性がある。

以上、大学教授Aが2時間から4時間以上に補助的仕事の作業時間を長引かせる場合に怠業が発生していることがわかる。もちろん、大学教授Aが4時間を越える時間をかけて補助的仕事をした場合、組織としての総生産量を増やすためには、大学教授Bによって補助的仕事を4時間でこなしてもらうことになる。さらに、大学教授Bにも怠業という選択肢があるので、大学教授Bは、大学教授Aの行う補助的仕事1単位の生産に必要な時間数を越えて作業に長い時間をかけることになる。

(4) 研究開発能力

数値例における価格を変更してみよう。補助的仕事と創造的仕事に同じ市場価格が支払われると仮定しよう。大学教授Aが創造的仕事1単位の生産のために1時間20分、大学教授Bは1時間40分かかるとしてみよう。そして、補助的仕事1単位

を生産するのに、大学教授Aは1時間かかり、大学教授Bは2時間かかるとしよう。すなわち、大学教授Aは、創造的仕事でも補助的仕事でも、大学教授Bよりも生産性が高い。その場合であっても、大学教授Bが創造的仕事に特化したほうが、組織としてみた総生産量は多くなる。

表8に明らかなように、創造的仕事の生産性の低い大学教授Bが創造的仕事に従事し、どちらの生産性も高い大学教授Aが補助的仕事を請け負ったほうが、組織としてみた場合の生産性は高くなる。創造的仕事の生産数量は6単位であるが、補助的仕事の生産数量は4.8単位から6.4単位に増加している。もちろん、この場合にも大学教授Aには、怠業の余地がある。補助的仕事1単位をこなすのに必要な時間を長くすれば、比較優位が失われる⁽⁴⁾。あるいは、大学教授Bはすでに怠業しているのかもしれない。補助的な仕事については無能を偽装しているがゆえに、有能であることを隠しきれなかった大学教授Aに補助的仕事が「組織として」回っていったのかもしれない。

組織の目的が、何に置かれるのかによって、創造的仕事1単位の生産にかかる時間、あるいは、その時間短縮の努力への方向性が決まる。ここで創造的仕事を研究開発能力と読み替えてみよう。研究開発からはキャッシュフローが生まれず、補助的仕事からは日々のキャッシュフローが生まれると仮定してみよう。組織としては、補助的仕事を重視するかもしれない。研究開発投資を重視しない企業の姿に通づるものが浮かびあがってくる。

(5) スミスの国富論にみる怠業の事例

怠業の蔓延した組織とは、どのような状態のものか、それは1776年に出版されたスミスの『諸国民の富』に明らかである。スミスの辛辣な素描を紹介したい。スミスが描く大学制度⁽⁵⁾においては、教授に対する2通りの報酬システムがあった。1つは、「教え子の謝礼」(第5編、第1章、第3節、訳書第4分冊、124ページ)を受け取る大学であり、もう1つは謝礼を受け取ることが禁じられた大学である。生徒から謝礼を直接受け取る教

授の場合、スミスによれば、

「自分の授業を聞いた人々の愛情や感謝や好意的な報告を依然として多少ともあてにしているわけであって、かれがこういう好意的な感情をかちえるためには、それにふさわしくすること、いいかえれば、その能力と勤勉の限りをつくして自分のあらゆる義務をはたすこと、これ以外に方法はまったくなさそうに思われる。」(訳書第4分冊、125ページ)

逆に生徒から直接謝礼を受け取ることが禁じられている場合、

「……かれの利害関係は、かれの義務とはできるかぎり正反対の立場におかれている。つまりできるだけ気楽にくらすのがあらゆる人の利益なのであって、かりにかれがひじょうに骨のおれる若干の義務を履行しなくてもその報酬がまったく同一だというのであれば、その履行をまったく怠るか、またはもしそれがゆるされぬようなある権威

に服している場合には、この権威がゆるしてくれそうな程度の不注意とだらしなさでそれを履行するか、そのいずれかするのがかれの利益だということはたしかであり、すくなくとも利害関係というものが通俗的に理解されているかぎりにおいてそうである。」(訳書第4分冊、125ページ、かな使いは訳書による)

「もし彼が服している権威が、かれ自身もその一成員である団体、つまり学寮または大学に属し、しかもそこでは他の成員の大部分もまたかれと同じように教師であるか、またはそうあるべき人々であるかとするならば、かれらはおそらく協力して、みなたがいにかわめて寛大にしようとし、あるゆる人は、自分が自分の義務を怠るのをゆるしてもらえるかぎり、自分の隣人がその義務を怠ってもそれに同意している。オックスフォード大学では、正教授の大部分は、このところ多年のあいだ、教えるふりをする事さえまったくやめているありさまである。」(訳書第4分冊、126ページ)

表8 比較優位の数値例 — 補助的仕事と創造的仕事の市場価値が高い場合 —

	教授Aが創造的仕事に従事し、教授Bが補助的仕事に従事するケース		教授Aが補助的仕事に従事し、教授Bが創造的仕事に従事するケース(特化するケース)	
	創造的仕事	補助的仕事	創造的仕事	補助的仕事
教授A	8時間 6単位	0時間 0単位	1.6時間 1.2単位	6.4時間 6.4単位
教授B	0時間 0単位	8時間 4.8単位	8時間 4.8単位	0時間 0単位
合計	6単位	4.8単位	6単位	6.4単位

(注1) 教授Aは、創造的仕事1単位に1時間20分(80分)をかけ、補助的仕事1単位には1時間かける。

教授Bは、創造的仕事1単位に1時間40分(100分)をかけるが、補助的仕事1単位に2時間かける。

(注2) 教授Aは、1.2単位の創造的仕事をするために、80分+16分の時間を費やす。それは1時間36分、すなわち1.6時間である。

(出所) 筆者作成。

ここで、スミスの言う「教えるふり」とは何か。

「……勤勉に対するいっさいの刺激のするどさを効果的にぶらせてしまうような、いろいろさまざまの便法も思いつかれるであろう。すなわち、教師は、自分の教え子たちに対して、自分が指導しようと思う科学を自分で解明するかわりに、なにかそれに関する書物を読んでもよいし、またもしこの書物が外国の死語で書かれているのなら、それをかれらのことばに通訳してやったり、あるいはもっと楽にやろうと思えば、彼らが自分にむかってそれを通訳するようにし、自分は随時それについて所見を述べるようにすれば、これでもかれは講義をしたつもりになれる。これは、かれがごくちょっとした程度の知識をもち、またその程度に精をだせばできることであろうし、またそのばあい、かれはそのために軽侮されたり愚弄されたりすることはないし、また真にばかげたこと、不条理なこと、あるいはおかしいことなどは一言半句も言わずにすむわけである。」(訳書第4分冊、130ページ、かな使いは訳書による)

3. 怠業についての考察

(1) 経営管理者の不在

本稿での例示には、いくつかの仮定があった。以下に箇条書きにしよう。

- ①バーナードの例では、グループでの生産の結果得られる収入は外在的に与えられていた。すなわち、公共財と同じように、組織への収入は外在的に決定される、と仮定されていた。
- ②そのなかで、最も平均的な作業員Cがリーダーとしてふるまうことが仮定されていた。もっとも効率の高い作業員Aがリーダーであったならば、結論は異なっただけであろう。
- ③比較優位の例では教授A、教授B以外に、暗黙のリーダーが存在し、組織目的として創造的仕事と補助的仕事の合計を最大化することが仮定されていた。ただし、教授Aと教授B

との間では、リーダー不在という特徴がある。

- ④この暗黙のリーダーは、実在するとは限らない。教授Aと教授Bとが、「組織目的」について合意していれば、リーダーは不要でも、組織としての生産量最大化が目指されるかもしれない。
- ⑤教授Aは、教授Bよりも創造的仕事でも、補助的仕事でも優れているにもかかわらず、両者の間に待遇の違いが仮定されていない。

(2) 組織目的の変更

異なる能力に対する同一報酬、これが怠業発生の基本的要因である。しかし、怠業の発生を阻止することは容易ではない。バーナードの数値例にしても、比較優位の例示においても、作業員採用や教授採用の失敗は理論的な説明にはならない。人間に能力の格差が存在することを避けることができない以上、単一職務においても誰かが組織内の最上位と最下位を占め、また、複数の職務でも異なる比較優位が発生しうる。教授Aに比較して職務遂行能力の劣る教授Bが、補助的仕事を避けて、創造的仕事にのみ従事しようとする心的傾向を持つことを「怠業」と呼ぶことができるのか否かは、主観的な問題である。逆に言えば、教授Bに補助的仕事をを行わせて、その低い生産性に組織として甘んずることは、「怠業」を避けたことになるとしても、低能率に甘んじていることになる。

教授Bを採用してしまった段階で、組織としては教授Bによる手際の悪い補助的仕事という非有効性を避けることができない。しかし、教授Bを解雇して、新たに教授Cを採用したとしても、同じ問題が教授Aと教授Cの間で発生しうるのである。まず教授Aか教授Cのどちらかが、補助的仕事において生産性が低いようにみせかける。次にフォローとなる教授がみずからの補助的仕事の生産性をそれよりも低くする。そのようにして悪循環が続く。

テイラーが時間管理という手法で克服しようとしたように、ここには、経営管理の本質的な問題

がある⁽⁶⁾。個々の作業員に対して、集団（チーム）内での自由裁量を認めた途端に、怠業が発生しうる。怠業の発生には、作業効率を測定し、それに応じた報酬を確定する経営管理者が不在であることが大きな要因となっている。

年功賃金、年功昇進といったルールでは、怠業が発生する。報酬が同じであれば、より厳しい課業を受け入れる人間はいない。また、マクロ経済の成長が減速し、昇進の天井が明らかであるときに、昇進を期待した職務への努力が生まれずらくなる。その時、品質管理の必要な現場で怠業が発生していたら、事態は深刻である。それを経営トップが知ったときには、原因の追求よりも、まず不良品の回収費用が膨大になることを懸念するであろう⁽⁷⁾。それは、三菱自動車のリコール隠し、雪印乳業の製品回収の遅れにつながる論点である。

先ほどの教授たちの例で言えば、怠業を避けるためにはアメリカの大学にあるように教授Aに寄附講座の冠をつける、教授Bを助教授に降格する、研究成果に応じて研究費の配分をする、ないし、給与に格差をつける、といった差異をつける役目を行う管理者が必要になる。日本には、この管理者としての役割を果たす人が大学にいない。アメリカでは、その仕事は学部長（Dean）の役目であると言われているが、終身雇用権を持つ教授による評価や学生からの授業評価など多面的な仕組みが生まれていることは周知のとおりである。

本稿の考察は、集団的な業績評価が怠業をもたらすこと、比較優位原則にもとづいた課業の配分が怠業をもたらすことを明らかにした。そこから推論されるのは、日本企業の組織にはこうした集団的な業績評価があり、それが品質管理水準の劣化をもたらすことである。作業現場での集団的な業績評価のみではなく、取締役会においても集団的な業績評価が行われ、そして、個々の取締役が「怠業」していたとしたら、つまり、日々の現場における品質管理という「補助的仕事」を避けていたとしたら、品質の劣化は避けられない。

個々の作業員（上記の例で言えば教授の仕事能

力）を測定して、それに応じた賃金を支給することは問題の解決につながるだろうか。詳細な検討は別稿に譲りたいが、課業を分解して得点化し賃金水準を決めることには、怠業の防止という意味では限界がある。なぜなら、賃金体系が組織目的とつながっている必要があるからである。たとえば、個々の教授による創造的仕事の能力に対して高い賃金を支払うことは、補助的仕事への作業努力を減らし、組織としての収入獲得源を減らすことにつながるかもしれない。組織目的として、創造的仕事にプライオリティが与えられなければ、賃金体系を変更できない。補助的仕事の重要性について、組織としての合意がなければ、その仕事への貢献も評価されない。

仕事の能力に応じた賃金体系の採用には、組織目的の定義が必要である⁽⁸⁾。スミスを引用して明らかのように、教育という職務の場合、なにが生産的であり、なにが補助的であるかを定義することは容易ではない。自分で研究をしていない大学教員が、学生のために専門書を輪読したり、外国文献を訳している姿は、スミスにとっては知的怠慢にすぎない。しかし、日本の社会科学系大学においては、「輸入学問」の紹介を行う者が教授職を占めてきた歴史があり、輪読・翻訳といった作業そのものが教育であり、すなわち創造的作業である、と認める伝統があるかもしれない。

組織目的とインセンティブ・システムとの関係、組織目的を変更して新たなインセンティブ・システムを構築しようとするときの組織内の抵抗、サボタージュと学習能力との関係など、議論すべきいくつかの論点が残されている。これらの考察は別の機会に譲りたい。

注

- (1) 雪印乳業、三菱自動車の事件については、産経新聞取材班(2001)が経緯と背景を取材している。
- (2) 怠業を「機会主義」(opportunism)と読み替えることは可能である。また、機会主義に関しては、おびただし数の研究・概説書がある。ただし、機会主義には、組織目的を自己の都合のよいように解釈する、という側面がないとは言えない。その点を峻別するために、本稿では怠業に論点を絞った。組織目的の重要性については、本稿末尾で議論する。
- (3) 比較優位説にともなう2つの問題、すなわち、交易条件と産業調整については、洞口(2001)が概説している。以下では、怠業に関する論点として、産業調整の問題を再度論じよう。なお、産業調整に関するゲーム理論的考察は、洞口(1992)においても議論した。
- (4) こうした状況をゲーム理論の展開形によって示すことも可能であろう。
- (5) スミス(Smith, (1976))の文脈は、「主権者または国家の経費について」であり、いわば公共財の事例を挙げている箇所である。防衛費、司法費、公共土木事業および公共施設にならんで、青少年の教育について記述している。
- (6) テイラーをはじめとする経営学説と経済学との関係については、洞口(1998)を参照されたい。
- (7) 菊澤(2001)の指摘する論点である。なお、菊澤による取引コストの説明は、定義のレベルで十分とは思えない。
- (8) たとえば、ここには「補助的仕事」とは何か、という深淵な問題が横たわっている。藤村(2001)が指摘するように、65歳定年制の採用を前提とすれば、ゴルフ、テニス、水泳といった日常的な運動によって健康を維持することが重要になるのであり、それが組織目的として是認される限りにおいて、日常的な運動は、大学教授の「補助的仕事」と主張す

ることも許されるかもしれない。日本の大学での本質的問題は、「創造的仕事」の生産性がチェックされないまま、勤務年数に応じて教授へと昇進する慣行があったり、「創造的仕事」を遂行する能力が低いまま、授業編成や非常勤講師の確保、学生との相談といった「補助的仕事」をも拒否することが許されている点にあらう。「創造的仕事」の生産性をチェックする方法としては、毎年の研究業績の公表があるが、在外研究の研究成果を問われることがないという慣行もまた、一種奇妙ではある。なお、本稿で示した「怠業」は、少なくとも理論的には能力の高い者のピヘイピアであって、能力の低い者は「怠業」もできない、と言えるかもしれない。

参考文献

- 伊藤元重(1996)『ゼミナール国際経済入門』日本経済新聞社。
- 菊澤研宗(2001)「雪印、三菱自動車で発生した『組織の不条理』」『エコノミスト』2001年2月13日号、毎日新聞社。
- 産経新聞取材班(2001)『ブランドはなぜ墜ちたか — 雪印、そごう、三菱自動車事件の深層 —』角川書店。
- 藤村博之(2001)「人的資源管理 — 日本社会の高齢化と65歳現役制 —」法政大学経営学部・藤村博之・洞口治夫編著『現代経営学入門 — 21世紀の企業経営 —』第7章、ミネルヴァ書房。
- 洞口治夫(1992)「産業調整と国際貿易 — 比較生産費説からのアプローチ —」『法政大学産業情報センター・ワーキングペーパー』No.22, 1992年3月。
- 洞口治夫(1998)「二つの社会科学の20世紀 — 経営学と経済学 —」『社会科学研究』第50巻第1号、東京大学社会科学研究所。

洞口治夫 (2001) 「地域連携の政治経済学 — 地域主義の流行をどう説明するのか — 」末廣昭・山影進編著『アジア政治経済論 — アジアの中の日本をめざして — 』第II部第7章, NTT出版.

Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, 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).

Milgrom, R. and Roberts, J. (1992) *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳 (1997) 『組織の経済学』NTT出版).

Smith, A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Cannan, 6th ed., (大内兵衛・松川七郎訳 (1996) 『諸国民の富』岩波文庫, 第4分冊).