

『いゝえ、暖かい天氣の時以外は開けない。冬には全部閉めます。私の寢室には窓が七つあるから充分空気が入ります。』

フォードは徒歩好きの男であるがそれも規則的にはやらず、一日に五哩位徒歩することもあれば、三日も四日もしないこともある。

またフォードは物事を、くよくよ心配しない性質で、何事にも独自の信念を以て樂觀してゐる。現今の世界的不況に際して彼がもつと勞働賃銀を拂つて、もつと生産すれば不景氣はなほると言つてゐるなど、彼の樂觀性の然らしむる所である。

彼が今の富を失つたとすれば、どう感ずるだらうかといふ質問を彼の一知人が發した時、彼は自分は破産したつて少しも失望しない。もと通り裸一貫になつて、世の中へ出なほすのは或意味に於て面白いだらうと答へた。世界一の金持である今日の彼に斯んな假想的質問を發するのは寧ろ愚である。フォードのやうな地位にある者なら誰だつて同じやうな答をするであらう。しかしフォードの樂觀哲學には學ぶべき點が多いが心からさう信じてゐると思ふ。

彼は斯う言ふ。

フォード

『自分は恐怖を脱すること程世の中を助けるものはないと思ふ。恐怖は人類の呪詛だ。自分は信念を持ってば——若し人間が一生懸命に働いて最善を盡せば、物事は順調に結果すると信ずること——酬ひられることを發見した。我々は欲するものを必ずしも總て得られないかも知れない。また得られないことは我々の爲に善い事だと自分は信じてゐる。我々は得ても我々の爲に、善くない多くのものを屢々欲するものである。我々が必要なものを得さへすれば、それで澤山だ。』

フォードのクローズアップ

三 フォードと教會

ヘンリー・フォードは新教聖公會で洗禮を受け同派の教會に屬してゐるから基督教信者であるが、教會へは餘り出入もせず、従つて教信家といふ程の宗教的情熱を持たない。

機械的天才であるだけに宗教といふものは彼には理論や信仰よりは寧ろ實行の問題である。彼は斯う言ふ。

『宗教といふものは、他の總てのものと同様常に實行を持続さるべき一つのものである。多くの

時間を費して、天國や地獄のことを學ぶのは無駄だ。』

だからフォードの宗教的觀念といふものは、頗る曖昧なものである。彼は常に再生を信ずるといつてゐることは有名な話であるが、これも理論的根據のあるものではなく、たゞ漠然と信じてゐるに過ぎない。彼の吐く意見は常に經驗と衝動から生れたものであるから、論理の鋒を向ければ支離滅裂となる。

かつてフォード夫妻が會員となつてゐた教會が、立派なゴシック式の新教會堂を建築することになり、會員からそれ／＼應分の寄附を仰いだ。しかるに會堂の建築が進行しても、フォード夫妻は一文の寄附をもしなかつた。そこで他の教會員は『一體フォードはどうしたんだ。會員はみな最大限度の寄附をしてゐるのに、會員中の最富者が一文も出さないのは怪しからぬ。』と憤慨し、或夜二人の會員がフォードを訪問した。しかし二人はフォードの話上手に翻弄されて、結局寄附金のことは何も言はずに引揚げた。

フォードは後で同教會の牧師に

『自分は金持のために大きな金の掛る教會を建てることに不賛成である。諸君が此の教會の爲に

費してゐる金で數個のセトルメントが建てられる。しかも、それが適當に置かれたら、教會よりは遙かに多く役に立つであらう。』

と語つて寄附を拒絶した理由を語つた。しかし話上手な牧師は、フォードが巨萬の金を投じて米國一の壯大な動力工場を建てたと同様、教會は心靈的動力工場だから、巨費を必要とすると説いて、結局フォードに多額の寄附をさせた。

四 フォードと慈善

フォードは慈善といふ文字が大嫌ひで、慈善家と呼ばれることを好まない。勿論彼は友人や、雇人や、公共團體等に絶えず巨額の金を與へてゐるが、そこには彼一流の哲學が働いてゐる。

彼はパンを求める者には一厘の金はもとより、石コロ一つさへ與へないが、仕事を求める者には與へるといふ主義である。フォードの反對するのは慈善心ではなく、今日各所に存在するところの職業的慈善事業である。だから一般の慈善團體や博愛團體にはフォードは顔をそむける。尤もフォード夫人と令息フォードは赤十字社や、公濟資金（コムミニチー・ファンド）其の他の慈善團體に、常

に相當な寄附金を出してゐる。

デトロイトのフォード事務所へは手紙や直接訪問等によつて、各種の方面から金の無心を言つて來る者が絶えず、その總額は一ヶ月平均六百萬弗餘に達してゐるとのことである。しかし是等の要求が満たされることは稀である。

『金を與へることによつて他人を助けた者は一人もない。與へることは容易いが、與へることを不必要にすることは一層困難である。慈善といふものは生活の糧を得られない人達が非生産階級から取り放されて、生産階級に置かれた時不必要になる。』

とフォードは主張する。デトロイト市民がかつて公立病院を建てるために一般の寄附を募つたので、フォードも贖金したが、途中で資金が不足となり第二回目の寄附を要求されたので、フォードは最初から資金が幾ら必要だと明瞭に知り得ないやうな計畫は駄目だと旋毛つむぎを曲げて寄附を拒絶し、自分で一手に之を買ひ取り、今迄の他人の寄附金を全部返却してしまつた。これが今のフォード病院であることは前にも書いた。

『サーヴィスの爲に組織された産業は博愛の必要を無くする。博愛はその動機がどんなに崇高なも

のであつても、自己信頼のためにはならない。我々は自己信頼を持たなければならぬ。サーヴィスの爲に組織された産業は——労働者も指導者も奉仕しなければならぬ——總ての家庭に自己信頼と自己扶助とを許すに、充分な勞銀を支拂ふことが出来る。それ自身のために、もつと仕事をなすやうに世界を助けることに時間と金とを費す一つの博愛は、單に與へて怠惰を奨励する種類のものよりは遙かに優つてゐる。博愛といふものは總ての他のものやうに、生産的でなければならぬ。そして自分はそれが可能だと信ずる。』

こゝでもフォードが口癖のやうに言ふサーヴィスが高調されてゐる。つまり社會奉仕である。これがフォードの全生活の基調である。フォードイズムが労働者を奴隸化する結果となつても、一本調子にサーヴィスを念とするフォードの誠心は信じてよい。そこに生ずる矛盾こそ、フォードの無智による。しかしながら善意なる無意識的自己撞着である。

フォードが自分の工場に兩腕のない者や、盲目者や、肺病患者を使つて、彼等に他の一人前の労働者並に一日最低賃銀七弗を拂つてゐても、フォードは之を博愛や慈善と呼ばれると不機嫌になる。博愛と慈善を社會から葬れと彼は叫ぶのである。

『若し我々が慈善から脱し得るなら、現在慈善事業に注ぎ込まれる資金は、生産を助長するために、即ち商品を安く大量に造るために轉じ得られる。しかして我々は社會から税金の負擔を除き、人間を解放するのみならず、一般の富を増すことが出来る。我々は公共的利益として、我々自身のために爲さなければならぬ餘りに多くの事を、私有利益のために委し過ぎる。我々は社會奉仕の爲にもつと建設的考察を必要とし、經濟的事實に一般的訓練を必要とする。』

だからフォードは儲けた金を一般的な博愛や慈善事業に投ぜず、そのまま工場の擴張や、機械や材料の改良に投じ、益々安價に、益々大量に生産を遂行して其の商品を社會に供給し、それによつて彼の理想とする最大多數の最大幸福を實現し得ると信じてゐる。

『慈善は一つの賣藥に過ぎない。』これはフォードの名言である。

中篇 フォード主義と事業

第一章	致富成功の秘訣
第二章	フォードと労働者
第三章	彼独自の農業觀
第四章	フォードの思想
第五章	フォードの横顔

第一章 致富成功の秘訣

一 致富成功の秘訣

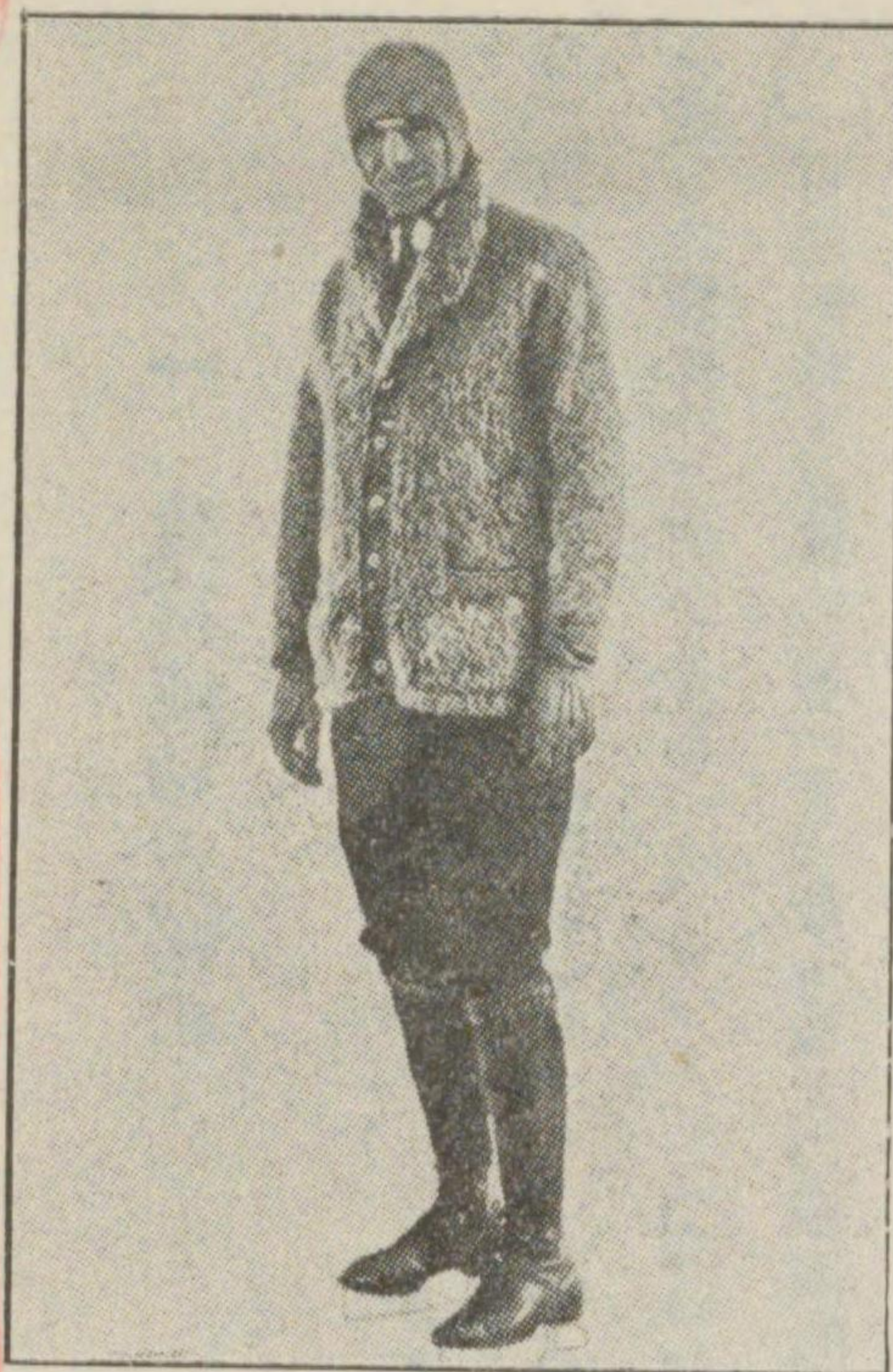
利潤よりはサービス (Service) を——これはフォードが何時も口癖のやうに繰り返す言葉である。彼に従へば致富成功の秘訣は『サービス』の一語に盡きるのである。然らばサービスの内容を盛る具體条件は何かと言ふと、フォードは次の如く答へる。

- (一) 可能的最上品質の商品を、最善最大の経済的方法に依つて、常に増加的に大量生産し、之を市場に押し出すこと。
- (二) 常により良い品質と、より廉い原價と値段とを得ることに努めること。
- (三) 勞銀を漸進的に且つ継続的に高め、決して切り下げざること。
- (四) 最も経済的方法によつて商品に消費者に供給し、消費者が廉い原價で出來た生産品の福利を得

るやうにすること。

だがフォードは勿論利潤を全然犠牲にせよとは言はない。いま少し彼自身の言葉に聴かう。

『金はサービスの結果として自然に来る。そして金を持つことは絶対に必要だ。金儲をするこ
とに少しも悪いところはない。よく經營された事業は、利益を擧げることには失敗し得ない。だが利



氷の上を滑るフォード
氏の邸宅の後を流れるルウヂ河上
に於て

潤は善きサービスの報酬として來
なければならぬし、また必然的にさ
うなるであらう。利潤は基礎ではな
く、サービスの結果でなければな
らない。金の目的は安逸ではなく、
もつとサービスを遂行する機會だ
といふことを、我々は忘れたくない。

安逸の生活ほど憎むべきものはないと自分は思つてゐる。我々のうちで安逸を貪る権利を持つてゐるものは誰もない。怠惰者の住む所は文明にはない。』

フォード

『不正直を成功の原因だとすることは一般の謬想である。我々は「成功するには正直すぎる」といふ言葉を聞くが、それは決して失敗の理由ではない。不正直者が時々成功するが、それは彼等が不正直を凌駕するサービスを興へる時にのみ成功するのである。正直な人間が時々失敗するのは、彼等の正直さに伴ふべき他の肝要な素質を缺くからである。』

致富成功の秘訣

『本當の商賣の唯一の基礎はサービスである。商賣は儲がなければ死んでしまふが、商賣を全然利潤のために行はうとして、社會へのサービスを少しも考へない時は、その商賣は矢張り死ななければならぬ。なぜなら、それは存在の理由を持たないからである。製造業者は商品の販賣が完結しても、顧客との關係が終ひになるのではない。彼（製造業者）は、その時に始めて顧客との關係を開始したに過ぎない。たとへば自動車の場合、その販賣は一種の紹介狀のやうなものであつて、もし、その自動車がサービスを興へなければ賣らない方がましである。なぜなら彼は最も悪い廣告、つまり不満に満ちた顧客を持つことにならうからである。』

『商賣に従事してゐない人間に利潤を興へるやうな商賣は誤つた基礎の上に立つてゐる。商賣の眞當の行き方は、最初から商賣に信仰を持つ一般社會のサービスを圖ることである。もし生産費

175—

—174

に餘裕があるなら、それを一般社會へ向けよ。もし利益が増加したら、値段を下げて公衆に頒たしめよ。もし、商品が改善されるなら問題なくそれを行へ、資本がどんなに掛つたところで第一に資本を供給したのは一般公衆なのだから。』

『それが善い商賣を行ふ眞當ほんたうの行き方だ。公衆へのサービスサービスを共同經營とするほど善いパートナーシップはない。それは金力との共同經營よりは遙かに安全で、遙かに永續的で、また遙かに利益がある。公衆に奉仕するために産業オメガナイズを組織することは、或人が想像するやうに、産業の利益性を妨害はしない。我々の經濟生活に正しい主義をとり入れることは、富を減少せしめないで、それを増加せしめるであらう。總體的に世界は當然あるべきよりは餘程貧乏である。なぜなら世界は「得よ」(“get”)といふ一つのシリンドラで減茶々々に走つて來たので、奉仕と増加(Service and increase)の眞當の法則を實際的に把握しなかつたからである。』

『フォード産業が成した總て、つまり余が成した總ては、サービスが利潤よりも先に來るといふこと、及び此の世界の存在をもつと善くする種類の商賣は崇高な職業であるといふことを、仕事によつて證據立てようと努力するにあつた。我々が行つた方法は、我々の特種な商品の製造にのみ適し

て他の商賣には全然適しないと屢々言はれた。我々の理論と方法は根本的に不健全だといふことは既定の事實として考へられるのを常としてゐた。しかし、それは我々の理論と方法が理解されなかつたためである。時の經つに従つてさういふ種類の解釋は消えたが、今でも我々のしたことは他の會社では出來ない。つまり我々は魔術の棒にかゝつたので、我々が自動車とトラクターを製造する方法では、我々及び他の如何なるものと雖も、靴・帽子・裁縫機・時計・タイプライター又は他の如何なる日用品をも製造し得ないといふことが、眞面目に考へられてゐる。また我々が他の産業に入つたなら直ぐに我々の誤謬を發見するであらうといふ考も残つてゐる。

しかし余は、このどの考へにも一致しない。空氣からは何物も出て來ない。我々は他人の持ち得ないものは何も持たない。我々は仕事に最善のものを投入する者に常に伴ふもの以外、幸運といふものは持たなかつた。我々の出發點フエゾラブルには順調と稱し得るやうなものは何ももなかつた。我々は殆んど何にもなしで始めたのだ。我々の持つものは間斷なき勞働と、一つの主義への信仰とによつて得たものである。我々は奢侈品であつたところのものを取つて、それを何の小細工も詭計も弄せず日常必需品にしたのだ。』

要するに社會へのサービスを第一義的のものとしてやれば金は自然に儲かるといふのである。つまりサービスの實行である。その實行上の重要條件としてフォードは次の諸條を擧げてゐる。

(一) 將來に對する不安と、過去に對する尊敬とを去れ。將來を憂ひ、失敗を憂ふるものは彼の活動を限定する。失敗は再びより賢明に始める機會に過ぎない。正直な失敗に恥辱はない。失敗することを怖れるのは恥辱だ。過去のことは進歩への手段方法を暗示する時のみ役立つ。

(二) 競争を無視せよ。一つのことを最善に爲すものは誰でも、それを爲して存在の價值ある人間であるべきだ。他人から商賣を取り去ることは罪惡だ。なぜなら彼は個人的利益のために他人の地位を低下し、且つインテリゼンスによる代りに、暴力で支配しようとしてゐることになるから罪惡だ。

(三) 製造するといふことは安く買つて高く賣ることではない。それは材料を公平に買ひ、最少限度の製産費で是等の材料を、消耗品と化し、それを消費者に頒つ過程のことである。賭博・投機・及び急激な取引は、この過程を妨げしめるに過ぎない。

フォードのモットー“Put Service Before Profit.”は彼れの産業哲學の全部を語つてゐる。

フォード

二 フォードと金の意義

フォードの今日の富は米貨十弗紙幣にして、之を縦に並べると地球と月とをつなぎ合せた上、地球に鉢巻をさせて尙ほ餘るほどであるが、フォードは此の巨億の富を

『それは余にとつては何ものをも意味しない。たゞ自分が一つの仕事をジョブ持つてゐることを意味するだけだ。』

と言つてゐる。

彼は金といふものはそれ自身無價値なものだと言つてゐるが、決して貨幣廢止論者ではない。彼の貨幣論は斯うだ。

『貨幣としての金は一文の價値もない。それは、それ自身から何事をも爲さないから。金の唯一の用途は仕事を、道具を買ふか、或は道具の製産品を買ふにある。だから金といふものは諸君が製産したり、買つたりすることを助けるといふ點に價値があるのであつて、それ以上の價値はない。金は商賣上の一つの道具にしか過ぎない。それは機械の一部分である。金は結局極めて單純なもの

である。それは我々の運輸制度の一部分で、一人のものから他の者へ商品を運ぶところの單純な直接手段である。金は、それ自身に於て最も欽慕すべきものである。それは本質的に有害ではない。それは社會生活上最も有用な道具の一つだ。そしてそれが意圖されたところのことを爲す時、總てに役に立つものであつて、何等の妨害にはならない。』

『我々の現在の貨幣制度が交換の満足な基礎であるかは重大な疑問事だ。しかし貨幣を廢止しようとする企ては、事態を益々複雑にするばかりである。なぜなら我々は一つの準度を持たなければならぬから。余が現在の貨幣制度に反對する骨子は、貨幣が、それ自身一つの物體となり、生産を容易にする代りに邪魔をする傾向に導く點である。』

『金は常に金でなくてはならない。一呎は常に十二吋である。しかし一弗は何時一弗であるのか？ 若し噸の重さが貯炭場に變つたり、ペック枘がグロースリーに變つたり、また今日四十二吋であつたヤード尺が明日三十三吋になつたりしたら國民は直ぐそれを直すであらう。一弗が一弗でない時、また昔のアメリカ金や銀がなつたやうに百仙弗が六十五仙弗となり、更に五十五仙弗及び四十五仙弗となる時、安い金 (cheap money) だとか、下落した金 (depreciated money) などと喚わめい

たところで何の役に立つものか？』

しからば今日の貨幣制度の弊は何處にあるかといふとフォードはその罪を銀行家に歸してゐる。

銀行家も資本家である限りサービスよりは利潤のことを先に考へる。だから要は制度にあるのではなく運用する人間にあると彼は言ふ。

『我々の今日の制度でも、總ての人間が正直でさへあれば立派に行はれるであらう。事實、貨幣問題は九割五分まで人間性の問題である。』

(金融と銀行家のことに就いては別章『フォードの敵』を参照されたい。)

金儲をする方法には色々あるが、フォードの主張する唯一の方法は、常に生産的事業に投じて、何物かを生産した上儲けるなら善いが、株のやうな投機事業で儲けたり、貸金をして利息で儲けることはいけない。つまり生産的事業に投じて儲けた金は社會へのサービスになるが、其の他の方法で儲けた金は利己的だといふのである。

三 フォードの敵——金融家と改良家

フォードが不倶戴天の仇敵視して極端に嫌つてゐるものは職業的金融家と職業的社會改良家である。

彼がかつて猶太人排斥の烽火を揚げてセンセーションを起したのも、猶太人が世界の金融市場を自己の掌中に把握しようとして企ててゐるといふ事に義憤を感じた結果だと言はれてゐる。フォード自動車會社が一九二一年破産の危機に瀕した時、紐育ウォール街の金融家の提議を斷然拒絶し、鏹一文の借金もせず積極的販賣政策を強行し、破産どころか却つて七千五百萬弗といふレコード破りの巨利を擧げたのは前章に述べた通りである。

勿論フォードは金の使ひ方と、社會生活に於ける金の價值を理解する金融家と、社會改良の意義と結果とを洞察する社會改良家とに對しては、何等反對すべき理由を持たないのであるが、金融の爲の金融を行ひ、社會の福祉を考へずに金儲をしようとする職業的金融家と、また同じく社會の眞當の福祉を考へずに、改良の爲の改良を行ひ、自分満足の爲の改良を行ふ職業的社會改良家を蛇蝎

視するのである。

『是等は兩者とも商賣を破壊する。彼等の手段と動機とは同じではないが、彼等は自由を與へられた時急速に商賣を破壊してしまふ。是等の二階級は眞當の脅威物だ。職業的金融家は獨逸を破壊した。職業的改良家は露國を破壊した。是等二階級は直接乃至は政治家を通してヨーロッパを支配し、今日のヨーロッパの貧困を招いた。國際聯盟と、その總ての從屬物——世界法廷の如きものは彼等の支配下にあつて、彼等の案出する制度の下に於ては國民は全く機會を持たない。特に彼等は一般の福祉を圖る如何なる産業理論にも反對してゐる。』
とフォードは叫ぶのである。

彼は今日の金融制度に重大な疑惑を抱きながらも、その制度の本質的機能を信じてゐる。貨幣問題の九割五分は人間性の問題だといふだけに、彼は金融家と商人の社會奉仕化を強調する。

『世界大戰は金融制度の多くの缺點を暴露した。だが、大戰は貨幣を基礎とすることによつてのみ支持さるゝ商賣が、如何に不安定なものであるかを他の何物よりも一層強く示した。悪い商賣が悪い金融制度の結果であるか、または商賣上の誤つた動機が悪い金融制度を生んだのであるのかは

余は知らない。現在の金融制度を覆さうとすることは全然望ましからざることであるが、商賣をサーヴィスの基礎の上に改造することは全然望ましいことである。さうすればより善い金融制度が來なければならぬであらう。さうなれば現在の金融制度は存在の理由がなくなるから消滅するであらう。その過程は漸進的のものでなければならぬ。』

『余は、商賣に投資した金に對し料金を取り得るといふ理論をどうしても理解し得ない。金融家と自稱する實業家は金が、六分・五分、又は何分の價值があるとか、また若し商賣に壹千弗の投資をした者は、その投資金に對する利息を徴収するのが當然だと言ふ。なぜなら、若し彼が商賣に投資する代りに、貯蓄銀行へ其の金を預けたら或一定の利息を得るからである。だから彼等は商賣の經營費に對する相當の料金は、その金の利息だと稱する。この觀念は商賣の多くの失敗の根底よこたはに横つてゐる。報酬といふものは金が何かを生産した後に來なければならぬので、生産する前に來るべきではない。』

『余の銀行家に對する反對は、銀行家の人格と何等の關係はない。我々は金融に精通した思慮深い人間を大いに必要とする。世界は銀行機關なくしては進み得ない。我々は金を持たなければならぬ。我々は信用貸を得なければならぬ。然らざれば生産物は交換され得ない。我々は資本を持たなければならぬ。だが、我々が我々の銀行制度と信用制度を正しい基礎の上に置いてゐるかは全然別の問題である。』

『余は我々の金融制度を攻撃する意志は少しもない。余の疑問は個人的動機によつて促進されたのではない。余は果して最大善が最大多數に與へられてゐるかどうかを知りたいだけである。』

四 節約及び貯金の可否

フォードの商法は常に積極主義であるから彼は貯金・節約には賛成しない。彼は次の如く説く。

『節約の習慣を強調し過ぎることは有り得ることである。各々の者が利鞘を持つことは正しいことであり、また望ましいことである。諸君が利鞘を持ち得るのなら、それを持たないことは眞當ほんたうに無駄であるが、それはやり過ぎてはいけない。我々は子供に貯金することを教へる。無分別な利己的消費を防ぐ手段としての貯金奨励は價值があるが、それは積極的ではない。それは自己表現乃至自己支出の安全有用な道へ子供を導かない。子供に投資と利用とを教へることは貯金することを教

へるより善い。數弗の金を骨折つて貯蓄してゐる多くの人は、その數弗を投資——先づ第一に彼等自身に、それから或る有用な仕事に——すれば一層役に立つ。

そして結局もつと貯蓄する金を持つやうになるであらう。青年達は貯蓄するよりは投資すべきである。彼等は創造的價値を増すために彼等自身に投資すべきである。彼等が有用の頂點に達した後は、一定の主義として収入の或一部の貯蓄を考へる充分の時間があるであらう。諸君が諸君自身をもつと生産的にすることを妨げてゐる時は、諸君は貯蓄してゐるのではない。また諸君は諸君の究極の資本から遠ざかつてゐるのであり、同時に、自然の投資の價値を減縮してゐるのである。使用するといふことは積極的であり、活動的であり、生氣づけることである。使用することは生きてゐる。使用することは善の量を増す。』

五 儲けた金の行方

『生長は生命に必要である。しかして生長は餘剰を必要とする。』

フォードは剩餘價値（利潤）を得ることの正當さを斯う言つて辯護する。勿論彼はマルキシストで

はないから、剩餘價値を労働者の労働力を搾取した結晶物だとは考へない。

利潤は誰のもので、どうすべきかに就いて彼は言ふ。

『利潤は三つのものに屬する。第一は事業に——事業を堅實に、進歩的に且つ健全に保つたために。第二は利潤の産出を助けた人に。第三は部分的に一般社會に。成功せる事業は總て是等三人——計畫者、生産者、購買者——の利益になる。フォード産業の利潤は比較的少額を除き、フォード産業に再投資された。一般社會は我々の生産品を買ふことによつて我々の産業を築いた。我々は利潤が眼に見えぬ程の程度まで屢々値段を値下し、その結果利潤を得るために、生産費を削減すべく餘儀なくされたが、大體常に生産費よりも高い値段に一般に賣つた。』

『毎年利潤は擧げられた。その利潤の殆んど總ては毎年更に原價を低下し、勞銀を上げるために事業へ返つて行つた。事業へ返つて行つた是等の利潤は建物・土地及び機械には投資されなかつた。我々は事業へ返つて行つた公共の金を利息を課すべき投資として考へない。其の金は公共の金だ。そして一般社會は我々に金を拂ふべき生産物に充分の信頼を置いてゐるから、その信頼によつて利益を受くべき資格を持つてゐる。我々は公共の金に對し、公共に利息を課する權利を持つこと

は出来ない。利潤を高く取り過ぎる商賣は、損をして經營してゐる商賣と同様に迅速に消滅してしまふ。』

『商品をどんなに有用に造つても、若しそれが損をして生産販賣されてゐるなら、その生産は中絶する。商品の品質又はサービスの質には、損をして販賣する經濟的誤謬に打ち克つべき何物もない。利潤は事業の生活力に必須である。商賣が増加すると、それに正比例して生産費は減る。』

『値段を高く維持することは、政府が課し得る以上の重税を國民に課することになる。賣手も買手も賣買の結果或方面で、より富裕にならなければならない。でなければ均衡は破られる。是等の不均衡を長い間積み重ねて見よ、諸君は世界を覆す。我々はまだ、總ての者に正しくない利益でない所有商取引の非社會的素質を學ばなければならない。』

フォードの製産品は他の同業者の製造品よりは値段が安いが、その利潤の總額は別章に詳述してゐる通り、一年に約八千萬弗内外に達し、従つて配當額も莫大な額に上つてゐる。フォード自動車會社は事實上フォード一家の個人會社であるから配當額は一九一九年以來公表しないが、それまでの一九一〇年には十割の現金配當を行ひ、一九一三年には五十割、それから一九一四年、一九一五

年、一九一九年には、それ／＼十割の配當を發表した。だから現在でも恐らく毎年十割内外、或はそれ以上の莫大な配當がフォード一家の懷中に流れ込んでゐるであらう。フォードは果して富の均衡を自ら破つてゐないだらうか？

六 フォードの貧乏廢止論

フォードは貧乏と特權が大嫌ひである。尤も特權を持ちたがるものは澤山あつても、貧乏を好むものは一人もない。貧乏は富の分配の不公平から生ずるのであるから、その不平等分配の惡弊を除けばよいのであるが、それをどうして除くかに就いてフォードは次の如く説く。

『貧乏と特權は兩つながら全然廢止し得るものと余は信ずる。多くの人は貧乏は一つの自然的状態だと考へてゐるが、それは不自然なものである。それを廢止するには公式や法律によらず、働くことによらなければならぬ。』

これだけの言葉で直ぐ氣がつくことはフォードの結論が純理論から割出したものではなく、何時でも彼の實際經驗から生れたものであるといふことである。

だから彼は働 (work) と言ふことを彼の議論の根底に置いてゐる。勿論「働」は單なる働ではなく、彼の工場に實行された科學的生產組織を意味する。もう少し、彼自身の言葉を引用しよう。

『人間は智能に於ても亦能力に於ても平等ではない。總ての人間が五呎の堀を跳び越える力を持たないと同様に、總ての者は奉仕的事業の指揮者になる能力を持たない。しかし、勞働の分割と、熟練を要しない多くの仕事の支給とによつて、總ての者は生活の糧を得る機會を持つ。人間は平等であるとか、または平等でなければならぬといふ假定を置いて出發する計畫は不自然であるから、従つて實行し得ない。平等化しようとする可能的過程や、望ましい過程はあり得ない。斯ういふ方法は貧乏を除外例とする代りに、普遍的にするだけである。能率的生產者を非能率にしようと強ひることは、非能率的生產者をより能率的には造らない。或人間は彼等の行くまゝに放任して置けば常に失敗するであらう。工場で働くべき筈の農夫が何千人もある。彼等はマネイヂメントの仕方を知らないから、農業をして時間を浪費してゐる。目的を果さうとして一生懸命に働きながら決して成功しない小事業に従事する數千の人間は、指導者を持つ大會社で働けばうまくやつて行くであらう。それから、また、我々は近視眼的な金儲を目的として營む誤つた産業組織の影響を受ける。この組

織は賃段を上げ購買者を段々減らすことによつて就業を間歇的にする。』

『貧乏は大量によつてのみ廢止し得るのである。我々は生産と分配が自然的發達物として非常に科學的になつて、總ての者が技倆と勤勉に應じて持ち得るやうになる日を見得るまでに、生産科學の領域に深く進んだ。極端な社會主義者は産業は不可避免的に勞働者を粉碎するであらうといふ論斷を下して大いに脱線した。近代産業は勞働者と世界とを漸進的に高揚してゐる。我々は計畫と方法とをもつとよく知る必要があるだけである。最善の結果は個々の率先と創意——聰明な個々の指導——によつて招來され得、且つされるであらう。政府といふものは本質的に消極的であるから、眞當の建設的計畫に對しては何等積極的援助を與へることが出来ない。政府は進歩に對する障害物を除くことと、社會の重荷となることを止めることによつて消極的助力を與へることが出来る。』

『貧乏の根本に横たる原因は余の見るところでは主として産業と農業上に於ける生産と分配の不調和に因るものである。調和を缺くために生ずる浪費は素晴しく大きい。是等の浪費は、サーヴィスに捧げられた聰明な指導の前に降服しなければならぬ。リーダーシップがサーヴィスのことよりも金のことを考へる間この浪費は續くであらう。浪費は大局を見る人によつて防がれるが、近視眼

者によつては防ぎ得ない。近視眼者は金のことを第一に考へるから浪費に気がつかない。彼等はサーヴィスを世界中で一番實踐的なものと考へず、これを愛他主義的なものと考へる。彼等は小事から遠く離れて大事——全然金の見地から行ふ日和見主義的生産は一番利益があがらないといふ最も大きな事——を見ることが出来ない。サーヴィスは愛他主義の上に基礎づけ得られるが、さういふ種類のサーヴィスは普通最善ではない。センチメンタルな人間は小股すくひをやつて實際をしくぢる。産業的事業が、その創造する富を公平に分配し得ないのではなく、それは單に浪費が多過ぎて生産に従事する總ての者に充分な分配が與へられてゐないのに過ぎない。』

『動力の浪費を例にとつて見る。ミシシッピー溪谷は石炭がない。ミシシッピー河には何百萬馬力の水が注ぎ込んでゐる。しかし、河流の人達は動力又は温熱が欲しければ、何百哩もの遠地から運搬されて來た石炭を買ふ。従つて其の石炭は、温熱や動力の値よりも、遙かに高い値段で販賣されなければならぬ。また若し彼等が此の高價な石炭を買ふ餘裕がなければ彼等は木を伐材し、これによつて大水力の貯藏池の一つを自ら捨てる。』

『貧乏の救済は個人的經濟にあるのではなく、より善き生産にある。儉約と經濟の觀念は從來餘

りに使ひ過ぎられて來た。經濟といふ文字は恐怖を代表する。浪費の大きなそして悲劇的事實は普通最も物質主義的種類な或事情によつて、人々の心に印象づけられる。奢侈に對しては大きな反動が起る。つまり人間の心が經濟の觀念をつかむのである。しかしそれは、より大きい害悪から、より小さい害悪に飛ぶだけで、誤謬から眞理への全道程を造らない。經濟は半生心的の支配である。經濟が浪費よりも善いことに疑ひはないが、それが利用ほどに善くないといふことも亦疑ひのないところである。』

『余の關する限り、貧乏を廢止することは商賣の唯一の目的である。此の見地から、そして此の見地からのみ我々は我利的競争の無用であることと、金儲を目的とすることの謬想であることを知り得るのである。ひとたび、我々が人間生活上に於ける一要素としての商賣の究極の目的を知つたら、我々は從來商賣學として通つた小さな謬想を捨てるであらう。貧乏を廢止することは商賣の唯一の正しい目的である。』

第二章 フォードと労働者

一 フォードと労働組合

フォード自動車会社のみならず、全米の自動車会社工場は多く労働組合を認めず、従つて労働組合員を採用しないオープン・ショップである。

特にフォード工場は常に他の製造会社に先んじて労働者の賃銀値上や労働時間短縮を行ひ、且つあの巨大なフォード王国を背景として、労働運動の侵入を嚴重に警戒してゐるから、現在の米國労働運動では齒が立たない。従つて全米のフォード工場ではかつて一度もストライキの起つたことはない。尤も單に労働組合員といふ名前だけでフォード工場に就働してゐる者はあるが、彼が工場の内外でフォード労働者に宣傳するやうなことがあると直ぐ解雇される。

『フォードに労働組合に關する質問をしても彼は答へませんよ。彼は恐らく、その質問に答へず

に新フォード車が好きかどうかつて訊きますよ。』

とフォードの昵近者は語つてゐる。しかし労働組合に對するフォードの態度は彼の著書や、同社から毎年發行する『フォード産業』(The Ford Industries)といふ冊子に明記されてゐる。小冊子「フォード産業」のなかには次の如く書かれてゐる。

『フォード自動車会社と、その雇用人との産業的關係は全然個人的であつて、会社の總ての政策はそれを維持する意志で計畫されてゐる。工場委員、シヨップ・コムミッテ労働組合、または労働指導者は不必要である。個人的な場合以外に爭議すべきものは何ものもないし、また、其等は對個人的に解決されてゐるから。』

次にフォードは彼の自著“Today and Tomorrow”と“My Life and Work”中に左の如く労働組合と労働指導者の不必要を説いてゐる。

『我々は労働組合に反對はしないが彼等とは應對しない。彼等は我々のマネイヂメントを助ける何物をも供給し得ないから。我々は如何なる労働組合の要求する賃銀よりも高い賃銀を拂つてゐるし、また堅實な仕事を與へてゐるから干渉は受けない。』

『賃銀といふものは労働よりは、事業にとつてより重大な問題である。安い賃銀は労働よりも、もつと遙かに速く事業を破壊するであらう。賃銀率は雇主の独占力に對する労働者の契約力の如何にかゝるといふのは古い理論で、それは今でも事業の上に尙ほ固執されてゐる。この理論下に兩者（雇主と被雇用者）とも敗北した。この理論下に労働組合が起り、ボイコットやロックアウトを武器として團結戦が起つたのである。これ程その理論の誤りを證明するものはない。しかも古いマネイジメントと古い労働は、同じ執拗さでそれに固執してゐる。兩者とも間違つてゐる。斯様な理論は彼等のロヂックを彼等の誤謬に適せしめる以外の何もものをも代表しないといふことを、人々の心に打ち込む必要がある。過去に於ける賃銀理論は、かつて金を造ることを激勵した掠奪精神の一表示に過ぎない。事業に携つてゐる總てのものエネルギーと、技倆と、品性によつて定められたもの以外に、標準賃銀といふものはない。標準賃銀はマネイジメントと、産業とが造り得るところのものだといふのが基礎的事實である。新しい賃銀理論の材料を供給する責任は政治經濟學者よりは、^{マネイジャース}管理者の肩に、より多く掛つてゐる。』

彼は尙ほ説く。

『我が國（米國）に於ける労働組合員の唯一の強い集團は、組合から給料をとつてゐる集團である。彼等の或者は非常に金持である。彼等の或者は我々の大金融會社の仕事に影響を及ぼすことに興味を持つてゐる。他の者はボルセヴィズムと無政府主義を境として立つ彼等の所謂社會主義に非常に極端である。彼等の組合の給料は、破壊的宣傳に精力を没頭し得るやうに、働く必要から彼等を解放してゐる。彼等の總ては普通の競争社會で、他の手段でかち得ない或種の威信と權力を享有してゐる。若し労働組合の役員連が、會員の大部分のやうに強く、正直で、穩當で、ありのまゝに賢明であつたら、全體の運動は茲數年來異つた性質になつたであらう。階級闘争の似而非教義に感染した少數の者、及び進歩は産業界に不和を醸成することに於て成り立つといふ哲學を受認した少數の者以外の労働者は、平明な常識を持つてゐる。その常識は物事といふものは認容觀察した主義と共に變化するといふことを彼等労働者に認めしめる。労働指導者はそれを決して見ない。彼等は現在あるがまゝの状態、即ち不正義の状態・挑發・ストライキ・悪感情・サボターヂ及び飢餓が續くことを望んでゐる。でなければ、労働組合役員の必要は何處にあるか？ ストライキは總て彼等の新らしい議論の種である。彼等はそれを指摘して言ふ。「判つたか。諸君は尙ほ我々を必要とするのだ。』

『眞當の労働指導者は労働者を仕事と賃銀とに導く人であつて、労働者をストライキと、サボタージュと飢餓とに導く指導者ではない。我が國(米國)の前線に來りつゝある労働組合は、利害關係が相互倚賴的である總ての人達の組合である。彼等の利害は彼等が提供するサービスの有用さと有効さとに全然倚賴してゐる。今や變化は來りつゝある。組合指導者の組合が消滅する時、それと共に盲目なボス—餘儀なくされるまで雇用人のために何一つ善いことを決してしなかつたボス(雇主)—の組合と一緒に没落するであらう。若し此の盲目ボスが病毒であるなら、利己的な労働組合指導者は解毒藥(antidote)である。また組合指導者が病毒となつた時は、盲目ボスは解毒藥となる。兩者とも不適合物で、よく組織された社會では被擯斥者である。そして彼等は兩者とも消滅しつゝある。「労働者を叩き潰す時は今だ。彼等を捕まへた」と今日言つてゐるのは盲目ボスの聲である。その聲は階級戦を教へる聲と一緒に、沈黙没落しつゝある。生産者は既に設計机の人間から、鑄造所の土間に働く人間にいたるまで眞當の組合に團結した。そして彼等は今後彼等自身の事件を處理して行くであらう。不満を利用することは今日では一つの確立した事業である。その目的は何物をも解決するにあるのではなく、また何ごとかを成さうとするのではなく、不満を存続させるにある。余

は労働組合に反対はしない。余は進歩を助ける如何なる種類の團體にも反対しない。問題はそれが雇主によるものであつても、労働者によるものであつても生産を制限する團體である。』

二 一週五日制と最低賃銀

一週五日制は元來宗教的動機から起つたもので、米國で最初に之を實行したのは、ニュー・イングランドの或紡績工場であつた。

これは土曜日と日曜日は安息日として仕事をしてはならないといふ宗教的理由から行はれたものであるが、經濟的理由からこれを最初に實行したのは、現にサタデー・イーヴニング・ポスト誌の發行者である米國費府のカーチス出版會社である。同社は一九〇九年機械部職工の労働時間を、一週五十四時間から四十八時間に短縮し、それから間もなくこれを五日間に割當て賃銀は値下をしなかつた。それから一九一〇年米國の猶太人安息日同盟が宗教的理由から土曜と日曜を安息日と定めて在米の猶太人に仕事を休ませたのも五日制運動の先驅の一つである。一九二二年までに五日制を採用した工場は全米を通じ約七十あつた。歐洲大戰勃發以後には紐育の百貨店などでも五日制を

盛んに採用した程、この五日制は當時から好評を博した。

ヘンリー・フォードが一週五日四十時間制を採用すると発表したのは一九二二年三月で、それから實地試験を四ヶ年間行ひ、一九二六年九月からフォード自動車會社の全工場に之を實施し始めたのであるから、時日の點では決して五日制實施の先驅者ではないが、近代産業界の前線に立つ大規模の工場が之を實施した點ではフォードが第一人者である。だから當時全米の諸新聞はフォード工場の五日四十時間制と、一日八時間最低賃銀六弗制を第一面のトップ・ニュースとして報道しセンセイションを捲き起した。

フォードが右の英斷を敢てしたのは、時代の趨勢に押されて己むを得ず受動的にやつたのではなく、彼の平素主張する理想主義を自發的に實行したのである。彼が一九一四年一月フォード工場労働者の従來の一日二弗内外の賃銀を最低五弗に引上げて世界を驚倒せしめたのも、單に虚名や宣傳を追ふ野心からでは到底出來ないことである。

フォードは労働時間の短縮と賃銀の値上を行つた主意を次の如く説明してゐる。

『これは（賃銀値上）全然自發的行爲であつた。それは社會正義の一行爲だと考へたからで、それを最後に解剖して見ると我々自らの心の満足のためにしたのである。諸君が他人を幸福にしたこと、諸君の同胞の重荷を或程度まで軽減したこと、また、喜びと節約とが得られる餘裕を與へたと感ずる時、そこに一つの愉悅がある。善意は人生の幾つかの重要な資産の一つだ。覺悟を定めた人間は自分の追求するものは、殆んど何でも獲得することが出来る。だが、彼が得た時に善意を得なければ大して利益にはならない。しかし、そこには決して慈善といふものが含まれてはゐなかつた。それは一般に理解されなかつた。多くの雇主は我々が隆盛で、且つ廣告したいから件の發表（賃銀値上）をしたに過ぎないと考へ、また我々が労働者に最少額の賃銀を拂ふ習慣を破り、標準を破壊したと言つて非難攻撃した。斯ういふ標準だとか習慣とかいふものには何にもないのだ。そんなものは拭ひ去らなければならぬ。それは何時か拭ひ去られるであらう。でなければ我々は貧困を廢止することが出來ない。我々は事業が永久的基礎の上に置かれるやうに、是等の賃銀を拂ひたかつたのである。我々は何ものをも妨げては居なかつた。我々は將來のために築きあげてゐたのである。安い賃銀を拂ふ事業は常に不安定である。』

『所有主と、雇用人と、購買者は總て一體同一であつて、賃銀を高く、値段を安く保ち得ないや

うな産業は自壊する。でなければ、それは顧客の数を制限するからである。或人の雇人は、その人の最善の顧客であるべきである。フォード自動車会社の實際の進歩は、最低賃銀を一日約二弗餘から五弗かつきりに上げた一九一四年に始まった。それから我々は我々雇用者の購買力を増加し、次に他の人達の購買力を増加した。高い賃銀を拂ひ、廉價で販賣することによつて購買力を増すと云ふのが、我々の考であつて、それが我が國の繁榮の裏面に横つてゐるのである。それがフォード自動車会社の根本趣意である。我々はそれを“Wage motive”（賃銀主意）と呼んでゐる。しかし勿論たゞ要求したからと言つて、高い賃銀が誰にでも拂ひ得るものではない。若し生産費用を低減せず、賃銀を上げると購買力は擴大されない。生活賃銀（living wage）といふものは無い。なぜなら労働と同價値のものが與へられない限り、どんな賃銀でも生活に充分なだけの高さにはなり得ないからである。また標準賃銀（standard wage）といふものもあり得ない。一つの標準賃銀を定めるだけの知識を持つてゐるものは、此の地球上には一人もない。標準賃銀の觀念は、發明とマネイジメントが、その極限に達したことを必然條件とする。』

『利潤と、生産費を低下せしめる發明の福利が、労働者に屬すると言ふことは眞理ではない。利

潤は主として事業に屬するものであつて、労働者は事業の一部分に過ぎない。若し利潤の全部が労働者に與へられるとすると、改善（機械と商品の）は不可能となる。値段は騰る。消費は減る。そして事業は漸次消滅するであらう。利潤は生産費を低下するために使用されねばならないし、より安い生産費の利益は多く消費者に與へられなければならない。これは事實上賃銀値上と同じである。これは複雑してゐるやうに見えるが、我々の工場では寧ろ簡単に實行された。經濟を實行し、動力を得、浪費を省き、しかしてウェイヂ・モチヴを充分實現するためには、大事業を持たなければならぬ。しかし、それは必ずしも中央集權化した事業を意味しない。我々は分散化してゐる。賃銀主意に基礎づいて、全然サーヴィスの觀念に生きてゐる事業は、どんな事業でも大きくなる筈である。それは或大きさまで發達して、そこで維持され得ない。進んで行くか退歩するかのどちらかに行かなければならぬ。勿論大事業と見えるものは、多數の小事業を買収して一夜にして造り得るかも知れないが、結果は大事業であるかもしれないし、また如何に多くの珍奇品が金で買ひ得るかを示す一つの事業の博物館であるかも知れない。大事業は金力ではない。それはサーヴィス力である。』

以上が賃銀値上と労働時間短縮を他の資本家に先んじて實行したフォード自身の説く主意である。彼が一九二六年一週五日制を採用した裏面には他の理由がある。讀者に公平であるために當時の事情を少し書くことにする。

當時フォード車の賣行は、めつ切り減つて來た折柄フォードの強敵ゼネラル・モーター會社が盛んに競争してフォード車の販路を壓倒した。そこで此の危機に處するためには、労働時間を短縮して工場の維持費と賃銀とその他の費用を軽減するより外に道がなかつた。勿論フォードは最低賃銀六弗はそのまゝにして値下はしなかつたが、労働時間を一週六日から五日にすることによつて、一日一人六弗の節約をしたことになるから、労働者にとつては六弗の賃銀値下同様である。

フォード自身も此の事實を是認し、一九二六年十一月七日ニューヨーク・ウワールド紙通信員カロール・バインダーの質問に對し次の如く答へた。

『五日分の労働に對し六日分の賃銀を拂ふなどと自分は決して言はなかつた。そんな不經濟な不可能なことは絶対にしない。五日間に六日分の労働をした者に六日分を拂ふと言つただけだ。』

しかしフォードは、それより少し以前に彼の代辯者サミュエル・クロウサーを通じ、労働日数は短

縮しても六日分の労働と同價値の賃銀を拂ふと明言した。尤もフォードがフォード労働者の一部の者に一時間五仙の賃銀増率を行つたが、一週五日制に短縮の結果、労働者は六日制當時よりは一週約四弗の減收となつた。これに就いて一九二六年十一月四日のクリスチャン・センチリー (Christian Century) は次の如き記事を掲載した。

『事實フォードはフォード労働者大多數の一週間の収入から六弗を奪つた。是等數千の労働者の小部分は一日四十仙の増給を與へられたので、彼等は一週六弗を失ふ代りに一週四弗を失つただけである。換言すれば昨年(一九二五年)中——五日制は社會に公表される前から相當長い間、フォード工場で實施されてゐた——フォード労働者は一人平均二百弗乃至三百弗を失つた。デトロイト附近のリヴァ・ルーヂ工場で四十仙の増給を受けた労働者を發見することは殆んど不可能である。ハイランド・パーク工場では、僅か小部分の労働者が増給を誇り得るだけである。既に數年間異常に高かつたフォード・スピードは、昨年(一九二五年)中労働者の一人々々が一週一日を失つた程に高揚された。』

兎に角五日制が一九二六年に社會に公表されてからも、フォード自動車の賣行は減退し、従つて生

産も低下して行つたので、フォードは遂に同年工場を閉鎖し工場の大改造を行つて新モデルTの製造に着手した。其の結果多数の労働者が路頭に迷ひデトロイト市は悲惨な失業状態を呈出したことは別章に詳述した通りである。

尙ほ参考のためフォード工場に數ヶ月就働した一學生の就働時間割を左に掲げて見よう。

午前五時——眼醒時計で起床。

〃 五時卅五分——朝食を終る。

〃 五時四十分——電車に乗る。

〃 六時四十五分——クロック・カード(出勤を記録する機械)の鈴を押し、仕事場に行つて、労働開始のベルが鳴つた時には列になつて立つ。

〃 七時——労働開始。

〃 十一時——晝食。晝食時間十五分。二交替制で働いて居る時は二十分。

〃 十一時二十分——再び列をくんで立つ。

午後三時二十分——一日の労働終る。疲れて眠い。まつ黒になつて急ぎ出る。

午後三時二十五分——クロック・カードを押す。

〃 三時三十分——電車に乗る。

〃 四時三十五分——帰宅。

〃 五時十五分——風呂に入り、自分の時間を使ひたいが苦しい記憶が頭に残つてゐる。疲れを癒し翌朝は五時に起きなければならぬ。

フォード工場の近傍に住んでゐるものは比較的便利で、時間も、もつと餘裕があるが、遠方に住んでゐる者は随分ある。二交替制・三交替制の時は、六週間のうち二週間だけ夜間労働をしなければならぬ。夜間制は労働者仲間では、屢々墓地制 (Graveyard shift) または離婚制 (Divorce shift) と呼ばれ、非常に嫌がられてゐる。

三 利益分配案 (Profit-sharing plan)

世界がヘンリー・フォードを發見したのは一九一四年一月である。彼が當時發表實施した一日最低賃銀五弗制と、壹千萬弗利益分配案は世界を驚倒させ、一夜にして彼を世界の巨人となし偉人とな

した。此の爆弾的計畫を發表してから數日後、フォードは用務のため紐育に赴き、ベルモント・ホテルの理髪店に入り顔を剃らせてみると、受持の職人は自分の現に剃刀を當ててゐるお客がフォードだと知らず、次の如く話し掛けた。

『新聞で見たんですが、フォードは彼の雇人に誰彼の差別なく一日最低五弗を與へ、ボーナスとして今年壹千萬弗を分配するさうですね。私にや、それが、どうも頗る怪しいやうに思へるんですが、あなたには、さう思へませんか？ 百萬長者がそんな工合に金を放り出すなんて今迄聞いたことはありません。しかし、何とも言へませんや。私はフォード工場に働いてゐる友人を一人持つてゐますがね、その男は、それや嘘ぢやないつて言ふんです。』

すると黙つて聞いてゐたフォードは、知らん顔をして答へた。

『おれはフォード工場に働いてゐてフォードをよく知つてゐるがね、あの男は自分の言つたことは何でもやるだらうよ。』

疑つたのは理髪職人ばかりではなかつた。世間の多くの者やフォードの同業者さへ、そんな無謀なことが出来るもんかと寧ろ侮蔑の眼を以て迎へた。フォードはフォード自動車會社創設當時から、

職工に支拂ふ賃銀の如何によつて、或程度まで事業の成否が決すると考へ、絶えず賃銀制度の研究を怠らなかつた。つまり彼の考では職工に高い賃銀を拂へば、職工は色々のものの購買に使ふからそれが商人や製造業者や他の労働者を繁榮に導くやうになり、それが更にフォード自動車の賣行を増す結果となるのである。また彼は完全な賃銀制度は、世界的正義を齎すといふ理想主義にも燃えてゐた。その結果、前記の新賃銀制と利益分配案が實施されたのである。

これより先き、フォードは一九〇九年から賞與分配案を實施し、同年末には八萬弗の賞與を職工に分配した。その分配方法は一ケ年以上勤続した職工には一ケ年の賃銀の五分、二ケ年以上勤続の者には七分五厘、三ケ年以上勤続の者には一割を與へるといふのであつた。しかし此の案によれば、非熟練職工も労働量の如何に拘らず、勤続さへすれば熟練職工と同率の賞與を得るのであるから、科學的基礎がなく不公平な結果を生んだ。またそれは一日の労働とは直接の關係がなく、一ケ年の労働の後に與へられるのであるから、如何にも職工に贈物をするやうで、慈善臭を帯びるからといふので廢止され、之に替る利益分配案が生れたのである。この利益分配案は後でも分るやうに五弗制と合せて考へる必要がある。なぜなら最低賃銀五弗の金額は、利益分配案によつて與へられた

配當金を合した額のことだからである。

利益分配に與る職工はフォード工場に六ヶ月以上雇用されてゐた者に限られ、左の三種に分類された。

- (一) 家族と同居し扶助する既婚男工。
- (二) 節儉性のある二十二歳以上の獨身男工。
- (三) 二十二歳以下の青年及び血族の次にあたる者の單獨扶助者たる女工。

利益分配率は一時間の労働賃銀を基準とし二週間置に賃銀と一緒に支拂はれた。例へば一時間三十四仙を貰つてゐた職工は、別に利益分配金として一時間二十八仙五厘を與へられたから、それを合計すると一日八時間労働で最低賃銀五弗を受けた勘定になる。また一時間五十四仙を貰つてゐた職工は、利益分配金を一時間二十一仙の率で與へられたから、一日の収入は六弗であつた。

以上のやうな規定があつたから、利益の分配に與らない職工も澤山あつた。フォードは右の規定を嚴重に實行するため、工場内の社會部に約五十人の調査員を置き、職工の生活状態や操行を綿密に調査させた。利益分配案實施と同時に右の資格に合格した者は、全職工の六割であつたが、六

ヶ月後には七割八分に殖え、更に一ヶ年後には八割七分となつた。

しかし、この利益分配案も數年の後にはフォード投資案 (Ford Investment Plan) に變更された。この投資案によれば、職工は毎週貰つた賃銀の全部又は一部を、フォード工場内のフォード銀行に預金し、それが百弗の額に達すると投資證書 (Investment Certificate) なるものを貰ふ。この預金は勿論フォード自動車會社の運用資金のうちに入れられるから、投資證書は株券と同様であるが賣買譲渡は禁止されてゐる。投資證書の所持者は一ヶ年六分の利益配當を保證されてゐる。

フォードの話によれば職工の約半數は投資證書を持つてゐる。職工が死亡したり、辭職したりした場合は投資證書の全額に利息をつけて拂戻すが、場合によつては家族のためにそのまゝ預けさせて置くこともある。また在勤中現金に替へて引出すことも出来る。フォードは此の投資案は以前の利益分配案と主義が同じだから、矢張り利益分配案だと言つてゐるが、其の性質上前者の方が會社側のために、遙かに有利であることは明かである。

四 人間の働き盛り

働き盛りは四十からと日本でも言ふが、ヘンリー・フォードは現在の所有産業あらゆるから、五十五歳以上の人間を全部抜き去つたら、それを經營して行くだけの充分な頭のある人間は無くなるといふ意見を今でも堅く抱いてゐる程、老人の力を尊重してゐる。

『余は常に自分より長老の者を友人に持ち、常に彼等の意見を求めた。老人は青年よりも一層善く余の考を理解した。余は老熟してから自分が青年時代に、目覚めて居なかつたことを實感した。青年は自分を教育するためには、年に俟たなければならぬ。三十歳以上の青年は最善の執行者である。彼等是一个の團體の計畫を遂行するによく適してゐるが、最善の計畫は年を老つた人の頭から生れる。青年執行者の經驗の最も善いところは、年を老つた人の頭から出た、一層賢明な計畫によつて引きとめられることである。物事をやり過ぎたり、考が充分でなかつたりすることがあり得るから、青年と老人は両方の不足を満たして行く。』

と斯う彼は老人の頭と經驗とを禮讚する。しからば彼は現代の青年をどう見てゐるか？ それは別章に述べよう。

五 フォードと青年

フォードが五十歳以上の老人の技倆・手腕・頭腦を非常に尊重信頼し、今の世界はどうしても是等老練者の手によつて動かされなければならぬと言つてゐるが、しかし現代青年の無氣力・無自覺・無批判・無反省を非難攻撃する人達の態度には寧ろ大いに反對し

『今の青年はオーライだ。彼等青年に關する議論は餘りに極端に走り過ぎる。我々は青年の亂暴を非難するか、又は彼等が恰も世界を再造しつゝあるかの如く言ふかのどちらかである。』
と辯護し同時に、青年を稱讚し過ぎる人達をも戒めてゐる。彼は更に言ふ。

『實際のところ今の青年はまだ此の世の中で何にも成し遂げてゐないし、また何にも貢獻してゐない。青年運動といふやうなものはない。青年の宗教といふやうなものはなく、またさういふ種類の何物もない。たゞ所有前途あらゆるの見込を持った青年があるのみである。我々は我々が來た時に發見した世界よりも、善い世界を若い者に残して行きつゝある。そして彼等は、また同じことを、彼等の後繼者に爲すであらう。何が故に青年のことに就いてヒステリーになるのだ？ それは我々が少し

前に女權擴張論と呼ぶところのものに狂人のやうにわい／＼騒いだのと同じ種類のものである。兩性間には責任の均衡があり、時代には順序がある。そして我々の總ての議論はそれを覆すことは出来ない。昔の人間は間拔者ではなかつたし、今の青年は神様ではない。物事には常識を使はうではないか。しかし余は來るべき青年を靜觀することに非常に明確な喜びを感じる。余は今日の青年に大きな信頼を持つてゐる。今日の青年は世界が今日迄に作った最善の種である。彼等は彼等の祖先より一層大なる有用を示さんとしてゐる。しかし、それは彼等の祖先が有用な手段を提供したからである。世界は過去二十ヶ年間に驚くべき速度で進歩した。そして男子も女子も新しい状態と影響とに呼應した。彼等は新しい前途を持つてゐる。彼等は新らしく且つ一時代の青年よりは、より善き機會を持つてゐる。彼等は益々實際的となりつゝあるし、また我々が子供の時に學んだよりも、遙かに大なる興味の世界に住んでゐる。今の青年が亂暴・無責任で、面白い時間を持つ目的以外には、何等の目的を持たないと愚痴る人はもう少し深く觀察すべきである。面白い時間の要素は、白粉のやうな寧ろ皮相なもので、今日の青年の眞の智的・道徳的性質を代表しない。余の意見では全體として、我が青年は四半世紀前の青年よりは亂暴で無責任である程度が少ない。』

フォードが現代青年を論じつゝあるのは勿論米國の青年を標準としてである。彼は鳥人リンドバーグ型の人間が新しい標準を打ち立てたといふよりは、寧ろ眞當のアメリカ人の標準を世界に顯示したと言つてゐる。また彼はいまの青年は善いことと悪いことを完全に理解してゐる善い方面に進むだけの勇氣と力とを持つてゐる。尤も悪い方に向つて落伍する者もあるが、それは今の青年に限つたことではない。彼等は來るべき時代を背負つて行くために明確な目的と誤りのない判斷とを要するが、それ等の素質は彼等自身が發展して行くであらうことは、少しも疑はないと強く青年の將來を信じてゐる。フォードは更に言ふ。

『余は五十歳以下の者には、此の世界を運轉さして行くだけの充分な頭腦がないと言つたが、それはその通りだと思ふ。青年は此の世界を操縦し得るやうになつたら、直ぐそれを承継ぐが、それ以上早くは出來ない。余は寧ろ熱心に是等の青年をながめてゐる。それは余の將來を見得る唯一の道だからである。彼等青年は「イット」だ。此の世界は間もなく彼等の世界となるのである。そして彼等は彼等の欲する所のことを行はうとしてゐる。彼等は此の世界に何を欲しないかを、我々に明かに語つてゐる。彼等は貧困を欲しない。戦争を欲しない。我々もそれ等を欲しない。我々はそ

れ等を取り除き始めた。そして来るべき青年はその仕事を完了するかに見える。』

第三章 彼独自の農業観

一 フォードと土^{つち}

機械時代・動力時代の巨人フォードは石炭と、水と、鐵と、森林と、土との征服者である。特に彼は農夫の子として生れただけに土に對しては殆んど先天的な強い愛着心を持つてゐる。彼が人間を運ぶ自動車を造る前に、農園を耕すトラクターの發明に眼をつけたのも決して偶然ではない。彼はフォード車の發明によつて、交通界に革命を齎した如く、トラクター“Fordson”の發明によつて農業界にも一つの革命を齎した。

『土は余の道樂だ。^{ホッピー}余は常に土に近く生活して來た。幼少の頃から余は農夫であつた。余は鋤の後から一萬哩を歩いた。余は農園働きの怖ろしい刻苦を憎んで、農夫を救ふ何かの方法がなければならぬと常に感じた。土は我々の食物と幸福とを與ふべきであるが、我々の主君となるべきでは

ない。』

土を愛する一面、奴隸的勞苦を強ひられる農民を、どうかして救ひたいといふのが、フォードの幼少時代からの願ひであつた。

『余の最初の考は百姓の勞苦を救ふトラクターを造るにあつた。しかし人々が馬なし車に馴れるやうに、先づ最初自動車を造らなければならなかつた。さうすれば彼等はトラクターの力を認容めて使ふやうになると自分は信じたのである。余の最初の愛は人々から重荷を取り去つて、それを鐵と自動動力に課するやうな農具にあつた。余はいま最初の愛に返つた。』

フォードが最初の愛に返つたといふ意味はフォードソンの發明のことである。フォードソンのことは別章で述べる。

『フォードさん、人間の最も深い望みは何等かの方法で、土に返るにあるといふ意見にあなたは賛成しますか?』

『賛成します。それは本能的である。我々はみんな土に返ることを欲してゐる。我々はみんな野に住みたいそれは原始的であり本能的である。』

フォード

『あなたが工場を建てる將來の計畫は、土に住む機會を人間に與へる——彼等自身の小部分の土地と、庭園と、それ等を世話する時間とを與へる——といふ考が伴つてゐるといふのは眞當ですか?』

彼独自の農業觀

『その通りです。人間が都市に閉ぢ籠つて住むといふことは正しいことではない。彼等は自然的に生活出来ない。子供と大人が必要とするものは、神の新鮮な空氣を呼吸し、脚を延ばし、土に小庭園を持つ機會である。我々が社會不安と呼ぶところの多くは、都市に住む男女の不自然な状態に原因してゐるといふことを、我々は何日か學ぶであらう。』

『あなたは都市を信じませんか?』

『信じません。彼等は不自然である。都市の生活は所有點に於て人工的である。人々はお互に知り合はない。都會から去らうとするのは今の運動である。以前は富豪だけが行けたが、今は勞働者も行く。自動車は都市勞働者の、郊外生活を可能にした。』

フォードは米國に於ける最大農園主の一人である。デアボンの自宅附近にある一萬英加近くの農園には小麦・馬鈴薯其の他の農産物が耕作され、外に三百餘頭の乳牛が飼養されてゐる。またケン

タッキーにあるフォード炭鑛附近の高地に野菜・果樹を栽培してゐる。是等の農産物・家畜・牛乳・果物などはフォード工場内の賣店でフォード労働者に販賣される。

フォードは最初農園の監督として何等農耕知識のない一青年を雇ひ入れたが、それは、機械さへあれば誰でも二三日で耕作法を學ぶことが出来るといふ彼の考からであつた。

一九二一年の夏フォードは三千英加の小麥を栽培したが、收穫期となるやフォード工場からトラクターと刈禾機 (reapers) を送つて、僅か四日間で收穫を完了させてしまつた。そして收穫が済むと直ぐ農園の鋤き返しを始め、五日半で終つてしまつた。斯ういふ風に機械的に經營されてゐるから、フォード農園の實際の仕事は一ヶ年のうち十五日乃至二十一日間で行はれてしまふ。

『農園の仕事が、機械でそんなに早く、そんなに容易に行はれ得る時、人々が農業を好まない筈はないではないか。新しい農耕時代が來たと自覺した時、彼等は農業を好むであらう。農園生活の單調さと孤獨とは何百萬の人間を都會へ驅逐してしまつた。しかし農園生活は最早や孤立單調である必要はない。農夫は彼等の農園の上ではなく、村に住むべきであり、また住み得るのである。村に於て彼等は彼等の必要とする社會生活を持ち得る。若し農夫が馬・家畜及び羊を除きさへすれ

ば、彼等が自分の耕す土の上に住まなければならない理由は無くなる。動物がなければ穀倉以外に建物は要らない。正しい方法で農作をしてゐる農夫は、自動車を持つことが出来る。そして自動車を持つて居れば、彼の自宅が農園から二十哩離れてゐても何等の差異がない。』

フォードの農園には土地耕作用の牛馬は全然使用されない。總てが機械で行はれる。肥料も出来るだけ使はない。フォードが試験した經驗によると土地を深く鋤き返せば、常に肥沃に保つことが出来る。彼はかつて三百英加の小麥を栽培するのに土地を従來三吋鋤き返してゐたのを十吋にしたら、其の年の收穫は一英加につき拾ブッセル殖えた。しかし若し肥料が必要なら、それは空氣中から得られるといふのでフォードは硝酸鹽の製造に特に眼を注ぎ、有名なマッスル・ショールの土地借入權を米國政府から得ようとして非常に努力したが、これはまだ實現しない。

フォードは農業を非常に重大視してはゐるが、農夫の農園に働く時間は一ヶ年中二十五日以上を超えてはならないと言つてゐる。然らばどういふ風にしてそれを實現さすか。それは別章で述べる。

二 フォードの農村未來觀

『あなたが若し米國の農業を監督するとしたら、第一に何をしますか？』

或時フォードの友人が彼に斯う質問したら、彼は立ちどころに左の如く答へた。

『所有垣あらゆるかきを叩き潰してしまへ。垣は機械の運用を妨げ、土地の耕作を邪魔する。』

フォードは農村の未來を機械の進化によつて解放された理想郷として見てゐる。そこでは一ケ年二十五日以上の労働は不必要である。彼が所有垣あらゆるを叩き潰してしまへといふのは、農園を近代工業と同様に完全に機械化せんとする一手段である。彼が人間の土に返ることは本能的であり、自然であるといふのも、原始的な姿で土に返ることを意味するのではなく、機械の進化を通して人間を勞苦から解放し、土と自然に親しむ機會を與へることである。

フォードは二十世紀に於て農耕に關する新らしい考を進化させた最初の人だとも言へる。だから彼が農業界の革命を齎したと言つても過言ではない。しかしながら今日尙ほ世界を通じて最も悲惨な状態にあるものは農民階級である。家庭に自動車や電話やラヂオを所有する米國の農民と雖も他の米國民一般と比較すれば、遙かに低い生活状態にある。農民救濟問題が常に米國の重大な社會問題として、政界の一大暗礁となつてゐる點でもそれは明かである。特に小農階級の窮狀が大量資本

のトラスト化によつて益々悪化しつつあることは、獨り米國のみではなく、世界的事實である。さてフォードが斯くあらねばならぬといふ農業は、飽くまで科學的機械化したもので、牛馬といふものも全然不必要である。

彼は次の如く言ふ。

『農夫が馬を持たなければならぬ理由は少しもない。トラクターは馬よりもよく、費用もより安くつく。牛乳は牛からよりも、植物からより良いものが出來得るし、且つ既に製産されてゐる。我々が食用とする家畜と、羊毛用の羊は西部（米國）の大平原で飼養出來る。他の農夫は家畜や羊を飼つてはならない。農夫が動物の奴隸たる時代は殆んど過ぎてしまつた。この奴隸が農夫と彼の妻に何を意味するかを先づ考へて見よ。彼等は二人とも數時間の間でも家庭を離れることが出來ない。農夫は早朝に起床して家畜に餌を與へ、乳牛をしぼらなければならぬ。彼の妻は牛乳の世話をしてバターを造らなければならぬ。夜になると家畜に再び餌を與へねばならぬし、牛をしぼらなければならぬ。そして妻は再び牛乳の世話をしなければならぬ。冬の間は春が來るまで農園で一日の仕事もしない馬を飼養しなければならぬし、馬が働く時が來れば彼等は一弗の價の食料分で、

トラクターがギヤソリン一弗の價だけにするよりも少なく土地を耕す。今日農園に馬の住むべき餘地はない。現在馬が爲す總ての仕事は、機械によつてなされねばならない。現在農夫がする重い仕事は機械によつてなされねばならない。諸君は我々の工業に於て重いものを人間に揚げたり曳いたりさせると思ふか？ 我々は揚げるのも曳くのも機械にさせる。トラクターは土地の耕作のみならず、穀物を挽いたり、木を挽いたり、或は動力を必要とする他の所有あらかゆることをもするのである。』

『土地を鋤いたり、耕したり、收穫したりする時季が来た時、農夫は數臺のトラクターと充分の機械とを以て仕事に就き、必要なだけの手助人を雇つて急いで仕事を終るべきである。農業機械は充分に安く出來得るし、また出來るであらうから、總ての農夫は彼の必要なものだけは持ち得る。また機械が使用されない間は損こまはない場所に保管され得る。時偶臨時ときたまの手助人を雇ふことは贅澤ではない。仕事が早く出來れば出來るほど、それだけ早く農夫は彼の農園から解放されて、他で金儲が出来る。』

フォードの考によれば總ての農村は出來るなら水力で運轉される地方的工業を持つべきであつて、農民が農作に従事してゐない時は、そこで雇はれ得るやうにする。

『フォード車の最も立派な仕事のあるものは、我々がデトロイト附近の村に水力を原動力として建てた小工場で行はれてゐる。總ての村は斯ういふ工業を持つべきである。斯ういふ農村工業がなければならぬことは、製造業者にとつても農夫にとつても利益である。無駄な水力は屢々利用して製産費を低下させることが出来る。都市でよりも田舎町でよりよく製造され得るものは澤山ある。』

『現在では農夫は彼等の時間の殆んどを冗費してゐる。その意味は彼等が製産的労働に一ケ年僅か數日しか雇はれて居ないといふことである。其の他の時間を彼等は動物の世話をしたり、機械で瞬間に出來ることを手でやつて無駄潰しをしてゐる。農夫が現在のやうに三百六十五日で産出するよりも、もつと多くの收穫を二十五日間で産出し、日曜日を除く他の三百四十日を農村工業に働いて金を得ることが、何を意味するかを考へて見よ。諸君は言ふかも知れない。農村工業は農夫が收穫をせんと欲した時工場を閉鎖したくないと。しかし彼等が閉鎖しない理由はない。我々は我々の農村労働者が欲する時は、何時でも喜んで歸宅させる。製造業者等は單に此の觀念を持つやうにならなければならぬであらう。たゞそれだけである。それは近く重要な工業が行はんとしてゐる方法である。』

右のやうに農業は重大な産業ではあるが、農夫の片手間仕事として誰にでも出来るやうにし、その餘力を他の工業的仕事に利用して、もつと収入を増すやうにすれば農村問題は解決するといふのがフォードの理論である。しからは農夫を雇ひ入れるだけの充分の仕事があるかと問へばフォードは『仕事は幾何でもある。我が國に於て爲し得る仕事の量を知つてゐる者は一人もない。若し値段を下げて、勞銀と利潤とを殖せば仕事はいくらでもある。』

と答へる。斯うなれば農業は普通の都市の仕事と少しも異るところはなく、頗る愉快な職業となること勿論であつて、農民の都市へ吸収される憂は除かれる。だから將來の農民は寧ろ都市から出て來るとフォードは言ふのである。

『都市労働者の多くは今日農業労働を好まない。しかし余が論じてゐる農業労働は種類の異つたものである。それは愈快な骨の折れない労働である。それは機械でなされるであらう。誰でもトラックを運轉することが出来るから、斯ういふ仕事は都市の室内労働とは異つた愉快な變化を與へるであらう。余はこれが「土へ返れ」問題の解決策だと信じてゐる。多くの人達が自覺する前に、農業は愉快な職業となりつゝある。將來の農夫は都市から來る。彼はいま都市に間誤つてゐる快活な元

氣な青年で、田舎へ來た時始めて我に蘇るであらう。彼は舊式な考を持つて農村を去つたのであるから、速かに近代的觀念を認容するであらう。彼は近代的製造方法を農業に應用して結果を得るであらう。農業が世界中で一番愉快な職業でない理由は少しもない。それは、やがてさうなるであらう。』しかしフォードの言ふやうに、若し農民が一ヶ年僅か二十五日の農園労働の後工業に従事するとすれば、都市の工場労働者は非常な脅威を受けることは明かである。

これに對しフォードは次の如く言ふ。

『それは判つてゐる。しかしそれは農民が一ヶ年二十五日労働を持續してはならないといふ理由にはならない。それは大變な人力の冗費である。若し一つの問題の解決が他の問題を激化するなら、我々の次の仕事は激化された問題を解決するにある。余は次のことを根本的眞理だと定める。この地球上には我々總ての者に對する充分の餘地があるといふこと、及び我々が生活の必須品と慰安物の製産に一層熟達したといふ單なる事實は、如何なる者と雖も斯ういふものなしに生活すべきものであるといふ理由には少しもならないといふことである。人間が職業を得られないからといふ理由で、それなしに生活しなければならぬ時は、何か誤つてゐる確な徴候である。我々の道に横

つてゐる寄生蟲を除いてしまへ、然らば總ての者に職を見出す何等の困難はないであらう。現在の世界の状態に責任を負ふべき者は他人の勞働で生活しようとしてゐる人間である。我々の事務所では世界中の總ての失業者に仕事を與へるだけの計畫を、三十日間立てることが出来る。我が國と外國とで冗費されんとしつゝある水力のことを考へて見よ。是等水力事業の改善こそ目下必要なる唯一の仕事である。』

フォードは農業の根本的變革時代が近づきつゝあることを強く信じてゐる。彼はそれが動力と機械の進化と人間の聰明化とによつて實現されると言つてゐるが、また一面見えざる神の手の働きをも信じてゐる。『主は働き給うてゐる。主は前進せざる者達の土地を平げ給ふであらう。』と豫言者らしい言葉をも吐いてゐる。

三 トラクター・フォードソン (Tractor "Fordson")

米國や歐洲諸國の農繁期になると、大農場に砲列の如く並んで縱横に疾驅する牽引車トラクターの多くは、フォード自動車會社の製造になる別名フォードソンである。このフォードソンは別章にも述べた如く、

フォード

農業界に一革命を齎したもので、大戦中英國で始めて使用され後に米國でも盛んに使用されるやうになつた。

一九一七年歐洲大戦が愈々酣となり、獨逸潛航艇の海上封鎖戦が益々猛烈となりつゝあつた頃、英國は船舶の不足、航海の危険、軍需品及び食糧品の不足等で重大なる危機に直面した。特に國內の農村では農夫や牛馬が段々缺乏を告げ、どうしても彼等に代る耕作者の必要に迫られてゐた。それには機械の手を借りるより道がなかつた。そこで英國の工業家等はトラクターの急造に着手したが、動力が蒸氣であるためと、全國の工場が軍用品の製造に全力を注いでゐたので急場の間に合はず頭を悩ました。英國政府側でも血眼になつて對策に腐心し、取り敢へず英國の製造業者からトラクターの入札値段を集めた。入札値段の最低は一臺千五百弗であつた。

當時マンチェスターのフォード工場ではフォードの發明したギヤソリン動力のフォードソンを數臺組立て、英國の農業局に試験せしめて非常に成績の善いことを證明したので、デトロイトから派遣されたフォードの代表者ソレンソンは一臺七百弗で五千臺の注文を英國政府から取つた。そこでデトロイトのフォード工場は當時既に米國政府の軍需品を全力を注いで製造してゐたので、工場を臨時

彼独自の農業觀

擴張してフォードソンの急造に着手し、三ヶ月の間に五千臺を英國政府に納入した。これは一九一七年十二月から三月へかけてのことであつた。斯くしてフォードソンは米國で使用される餘程以前に英國で使用され、英國農村の危機を救ふ上に一貢獻をなした。

フォードがトラクターの發明に志したのは乗用フォード車の發明に着手する以前であつて、小供の時から農民の過勞を救ひたい一念からその完成に苦心した。しかし當時トラクターの將來がまだ見えないので、先づ乗用自動車の製造を始めたのである。しかし一九一七年トラクターの製造に着手するまでの約十五年間フォードは常にその研究を怠らなかつた。フォードはトラクターを製造するに當つて、車體を軽く、丈夫に、機械を單純に、値段を安く、そして、何にでも使用され得るものといふ點に主力を注いだ。これは乗用フォード車の製造に當つても同様であつた。従つて現在のトラクター・フォードソンは名前は牽引車ではあるが、土地の耕作・農産の刈入・打穀・挽枝を始め羊刈り・新聞印刷・除雪等に至るまで凡そ中庸の動力を必要とする仕事には殆んど何にでも使用出来るのである。フォードソンの用途は九十五種に互ると言はれてゐる。

デアボンのフォード農場では耕作期が來ると六七十臺のフォードソンを一度に運轉して、あの何千

英加の宏大な農園を數日間で耕作し、收穫期が來ると同様の方法で數日間に收穫してしまふ。だからフォード農場の實際の仕事は一ヶ年僅か十五日乃至二十一日間で行はれるのである。勞農露國は五年計畫案の重要な部分をなす交通と農業の開發のため、乗用フォード車と、フォードソンを多數に購入したが、現在はフォード自動車會社と契約して同社の技術的援助の下に國內で大規模のトラクター製造を行つてゐる。一小國アルメニアでさへフォードソン十臺を購入し、普通なら耕作に千頭の牛と五百人の人間とを要する一千英加の土地を十一日間で完了した。

第四章 フォードの思想

一 フォードのアメリカニズム

フォードが國旗や國境といふものは下らないものだといふあたり如何にも國際主義的であるが、その反面には彼の細胞の一つくくに浸み渡つてゐる程強いアメリカニズムのひらめきがある。

試みに彼が巨萬の富を費して建てたデアボンのフォード博物館を覗くと、其處に蒐集された様々の骨董品は悉くアメリカのものである。フォード博物館を始めて訪れる著名の人や友人があると彼は自ら案内役を勤め特に次の如く説明する。

『此處には埃及のミイラもなければ、ウォーターローの戦遺品もなければ、ボンペイの遺跡から集めた考古品もありません。我々が茲に持つてゐるものは全然アメリカのもです』

『フォードさん、あなたは、どうして斯んなものを集めるんです？』

『アメリカから失はれないやうに集めるのです。』

だからフォード博物館には古い人形・樂器・鍬・鋤・ランプ・荷車・馬車・時計・玩具・着物・銃砲・鳥籠・ナイフ・スプーン・フォーク等苟くも近代アメリカ文明の發祥時代に使用されたものは何でもある。フォードに隨伴してフォード博物館を見物してゐると、彼は得意氣に一々説明する。

『ハリケーン・ランプを知つてゐますか。これは蠟燭ろうそくを使ったもので、風で消えないやうに硝子の球ほやが附いてゐるのです。この油オイル・燈ランプはハリケーン・ランプから發達し、次に瓦斯ランプ、それから自動車の電燈が出來たのです。茲にアメリカに於けるランプの進化があります。』

『是等の人形を手執つて御覽なさい。この箱のなかに、アメリカに於ける人形の全部の歴史があります。』

なる程其處には米國獨立戦争時代から今日までの各時代の人形が、何百となく陳列されてゐる。こんな調子でフォードの骨董癖は單なる骨董好きから生れたのではなく、飽くまで國を愛する心から出てゐる。だから彼の家を愛する念も強く、七十年程前に彼の父母が住んでゐた家を、今でもその儘大切に保存してゐる。

故ジョージ・ワシントンが住んでゐたマサチューセツト州サウス・サドベリーの有名なウェイサイド・イン (Wayside Inn) が賣物に出た時、フォードは即時これを買ひ求め今でも多額の金を費して維持してゐる。これに就いて彼は左の如く言つてゐるが、そこに彼のアメリカニズムの本體がよくあらはれてゐる。

『ウェイサイド・インは我が國(米國)に於ける最古物の一つである。我々は新らしい國で何ひとつ非常に古いものはない。しかしウェイサイド・インはジョージ・ワシントンとラファエ侯を宿らしめ、ロングフェローの「ウェイサイド・イン物語」を通して國家の一部分となつた。我々はそれが賣物に出た時私有物としてでは全然なく、公共のために之を保存するために買った。ウェイサイド・インは開拓精神を表はしてゐる。それはアメリカが他の如何なる國にも優つて持つところのものである。もし我々がその精神を失つたら我々は前進を止めて退歩するであらう。余は我が國を建設した人達を深く讚美する。そして我々は彼等に就いてもつと知り、彼等が如何なる生活をしたかといふこと、並びに彼等が持つた力と勇氣とを知るべきであると思ふ。勿論我々は彼等に就いて歴史を読むことが出来る。しかし假に我々の讀む記録が眞理であつても——それは屢々眞理ではない——それは

は全部の描寫ではない。我々の先祖が何ういふ風な生活をしたかを示す唯一の道と、彼等がどんな種類の人間であつたかを心に知らしめる唯一の道は、彼等が生活したその儘の状態を出來得る限り、それに近く改造することである。年とつた者は開拓者の生活の心で考へ得るが、いま成長しつゝある青年は、我々が生長した世界とは異つた世界に住んでゐる。青年は自動車・飛行機・ラヂオ・活動寫眞のことをよく知つてゐるが、開拓者と彼等が戦つたところのものを理解するやうになると少ししか進めない。』

かつて首府華盛頓のオールドロイドといふ人が、多數のリンコン記念品を集めてリンコンの死んだ家に多年保存してゐたのを賣物に出した時、フォードは五萬弗で即時之を買求めたいと申出した。これを聞いた一知人が彼に『あなたは眞當ほんたうにそれを欲しいんですか。』と尋ねると彼は勿論だが、それよりは議會が何等かの手段でそれを保護することを切望してゐると答へた。フォードが世界大戦中極端な平和主義者から極端な愛國主義者になつたのも、彼の心底に流れるアメリカニズムの最も顯著な現れである。

二 フォードと産業デモクラシー

フォード王国の獨裁者フォードが、政治デモクラシー及び産業デモクラシーの信者かと質疑するこ
とは、ムッソリニがデモクラットかと聞くに等しい愚問ではあるが、フォード自身は彼の自著『わが生
活と事業』のなかにデモクラシーと産業のことを堂々と論じ、デモクラシーの定義まで下してゐる
から、茲に彼の民主主義觀を一瞥することは必ずしも徒爾ではなからう。

しかし彼のデモクラシーは、彼のモットーとする公衆へのサーヴィスを主體としたもので、國家の
政治や産業の經營上、民衆や労働者の意志を代表すべき機關のことなどには少しも重きを置かな
い。だからフォードのデモクラシーは少しもオーソドックスではない。殊に彼は現代の發達段階上に
於ける産業は、多少友義的專制でなければならぬと言つた程であるから、彼がフォード産業の專
制主であることに少しも不思議はない。

かつてフォードの一友人が次の如く質問した。

『産業デモクラシーをどう思ひますか。』

フォード

するとフォードは直ぐ反問した。

『産業デモクラシーとはどういふ意味ですか』

『つまり我々の政治に持つてゐるやうなものです。我々はデモクラシーの時代に住んでゐます。

産業上に同じことをすることは可能ですか』

『否！』フォードは力強く否定した。

『何故、不可能ですか』

『一般産業に於ける一般の被雇用者はまだ經營に參與する用意が出来てゐない。一人の者が物事
を決定して、執行首としての責任を負はなければならぬ。どこで何事が爲されても、そこには一人
の頭があることを諸君は確知するであらう。諸君が何處で騒ぎや議論を聞いても、そこには委員か
何かの仕事を操つてゐることを諸君は確知するであらう。どこかに一人の頭といふものがなければ
ならない。苟くも或程度まで進んだ産業は總て小さな一君主國であつた。指導者は指導する能力が
あるから指導權を持つ。それは一つのデモクラシーにさへ起る。實際、眞當のデモクラシーは指導
者に最大の機會を與へる。』

237—

フォードの思想

—236

『あなたの使用人は、あなたの産業経営上少しでも發言權を持つてゐますか。』

『然り、^{イエリス}彼等の或者は大いに發言權を持つてゐる。しかし我が使用人の大部分は假に我々が重役會議を持つてゐても、それに席を持たうといふ要求を餘り持たないことを余は發見した。』

フォード自動車會社の重役は毎日正午デアボンのフォード事務所(こゝにはフォードの研究試験所がある)で、テーブルを圍んで食事を共にしつゝ會議するが、このテーブルは『ヘンリー皇帝の圓卓』(King Henry's Round Table)と稱する、だけに、ヘンリー・フォードが主座を占め總ての決定權を握つてゐる。

尙ほフォードが彼の自著「わが生活と事業」のなかに述べるデモクラシー論は大要左の通りである。

『近頃デモクラシーの言葉ほど使ひ過ぎられてゐる言葉はなからう。デモクラシーを最も大聲に叫んでゐるものは、普通それを最も必要としない人間であると余は考へる。余はデモクラシーを喋と談ずる人を常に疑つてゐる。彼等は或種の専制主義をうち樹てようとしてゐるのか、或は彼等自身がすべき筈のものを誰か他の者にさせようとしてゐるのかと余は訝つてゐる。余は各自の技倆に應じて總てのものに機會を與へる種類のデモクラシーの味方である。もし我々が我々同胞に奉

仕することに一層の注意を拂ふなら、我々は空虚な政體に就いての心配がもつと減るだらうし、且つ行ふ仕事のことにもつと氣を遣ふだらうと思ふ。サーヴィスのことを考へて居れば、我々は産業や人生に於ける好感情のことに悩まないであらうし、大衆及び階級、またはクロス・ショップス及びオープン・ショップス並びに生活の實際の仕事と何の關係もないやうな物事に就いて悩まないであらう。必要なことは各々の者が、それ／＼の功績に應じて、他人に正義を盡さうと試みなければならぬといふことである。それが眞當のデモクラシーであつて、誰が煉瓦と臼と爐と工場とを所有すべきだといふ問題ではない。デモクラシーは誰が親方であるべきかと言ふ問題とは何の關係もない。』

フォードは元來政治的には民主黨にも共和黨にも屬しない是々非々主義者である。彼がかつてミシガン州から大統領候補に擧げられた時は、民主・共和兩黨からの支持を受けた。彼は民主黨大統領ウエルソンと親交があつたし、また共和黨大統領クリッヂ、フーヴァなども親しい間柄で、現にフーヴァの政策を讚めてゐる。

三 フォードと共産主義

フォードは共産主義に關して専門的な意見は吐かないが、赤露政府には相當の同情を持ち赤露は善隣だとさへ公言してゐる。

彼は赤露政府が新經濟政策を採用して以來乗用自動車やトラクターを盛んに供給し、現に赤露政府と契約して、赤露政府のトラクター工場に多數の技師を派遣し、技術的援助を與へてゐる。また現にデトロイトのフォード工場に本國から派遣された數十人の赤露技師を見習職工として就働せしめ、自動車工業の實地研究を喜んでさせてゐる。だからフォードは米國に於ける共産主義の宣傳を助けてゐるとか、共産主義の味方であるとかいふ非難を屢々受けてゐる。

これに就いてフォードは最近次の如く語つた。

『ロシア又はロシア人に對し苦情を言ふことは何もないではないか。營々と働いてゐる國は善隣だから、フォード自動車會社は赤露の仕事を援けるために出来るだけのことをしてゐる。』

またフォード自動車會社總支配人チャールズ・ソレンソンも、最近歐洲の視察旅行から歸米し紐育

フォード

で左の如く新聞記者に語つた。

『我々（米國人）は共産主義者の妖怪を忘れなくちやいけない。デトロイトのフォード工場では、過去八ヶ月間約五十人の赤化宣傳者が働いてゐたことを諸君は知つてゐるかね。フォード工場では彼等共産主義者を放逐する代りに、労働者に公平な制度は、國家にも公平だと言ふことを彼等知らしめるために、當り前に雇入れてゐる。その結果フォード工場は爆弾を見舞はれる代りに、米國の他の如何なる工場よりも綿密に研究されてゐる。しかも反對の結果を齎さずに——。もし米國の産業が一般に宣傳されてゐるやうに堅固に築かれてゐるなら、何を苦んで僅か計りの共産主義者を怖れる必要があるのか。彼等は結局我々が米國に築きあげたと同じ標準と程度の文明を求めようとしてゐるのだ。』

またソレンソンは去七月（一九三〇年）米國議會の共産主義調査委員會が、デトロイトに出張して聴取會を開いた時、委員會に呼出され質問を受けたが、其の時もフォード工場では、かつて共産主義者との間に紛議を起したこともなく、且つ赤露政府とフォード自動車會社の取引關係は常に圓滿であると答へた。しかし、ソレンソンは委員會に對し米國に於ける共産主義運動を防止するため

に、秘密警察の設置に大いに賛成だといふ意見を述べた。

フォードもソレンソンも共産主義には可なり無関心的意見を吐いてゐるが、それでもデトロイトのフォード工場には秘密警察があつて共産主義の新聞・雑誌其の他の宣傳文書が職工に撒布されることを嚴重に警戒してゐる。のみならずフォードは労働組合運動をも非常に嫌つてゐるから、その種の宣傳文書をも許さない。

兎に角フォード工場はあの巨大なフォード王國の基礎を背景として組織が堅固であるから、労働運動も赤化運動も今のフォードにとつては左程の脅威ではない。特に現在の如く赤露と圓滿な取引關係を持つフォードが、積極的反露政策を取らないのは當然のことと言へる。しかし大戦中百パーセント平和主義から、百パーセント・ジンゴイズムに鞍替へして世界を驚かした彼であるから、今の親露態度を何時どう約變するか判らない。

フォード攻撃者のうちで最近社會の注目を惹いたのは、デトロイト市のチャールス・カフラン牧師である。彼は前記共産主義調査委員会に出頭し、フォードを次の如く攻撃した。

『紐育市に自動車展覽會が開かれる一年前、フォードはデトロイトの工場に三萬人餘の職工を新

に雇用する旨のステイトメントを發表し、これが全米日刊新聞の第一面に掲載された。その結果四萬人餘の失業者が南部諸州からデトロイトに殺倒し、零度に近い寒さにも拘らず、フォード工場前に立つて求職しようとした。しかし彼等に與へる職はなかつた。彼等が得た唯一の報償は、彼等を驅逐するの爲めに向けられた消防ホースであつた。それはフォードが歐洲へ平和船を送つたと同じやうに、無智の爲めに行はれたのであるが、一流の資本家が斯ういふ行動を執ることは、總ての資本家に對する労働者の反感を高め、彼等を共産主義の教に耳を傾けるやうにする。』

尙ほカフラン牧師はフォードが赤露代表者と契約して壹千三百萬弗の金を貸したと述べた。カフラン牧師の攻撃は資本家擁護の爲めのフォード攻撃で、共産主義とは直接關係はないが、参考の爲めに附記したまでである。

要するにフォードは『働くものは酬はるべし。』といふ彼の主義から全力をあげて國家の確立に従ふ赤露を善隣と考へ、現在の如き親露態度を執つてゐるのである。

四 フォードと水(動力時代)

フォードは絶えず水を求めて熄まない男である。それは聖き水を求める聖徒の心持ではない。渴を満たさんために、オアシスを求める沙漠旅行者の憧憬ではない。彼が求めてゐるのは、機械の原動力となる水力である。

世界産業界の指導者等が、高い石炭を焚いて非能率的な動力をどう改善したらよいかと頭を捻つてゐる間に、フォードは川や湖水や小川を利用して、米國各地を始め世界到る所に水力発電所をどしどし建設してゐた。フォード工場のあるところ、殆んど水力の利用されてゐないところはない程である。目下フォードが三百萬弗の巨費を投じて、デアボン附近に長さ二哩の水隧道トンネルの完成を急ぎつゝあるのも、彼の工場に最も經濟的・最高能率の生産組織を實現せんとする彼の理想の表現である。このトンネルは一日十億ギヤロンの水を吞吐する容積を持つてゐて、此の種のものとしては世界最大のトンネルである。

フォードは言ふ。

『動力には四種ある。第一はボイラーに石炭を焼べて蒸氣を造る舊式の方法である。これは總てのうちで最も能率のあがらないものであるが、今尙ほ産業界に使用されてゐる。第二の方法は瓦斯

蒸氣装置と稱するもので、水の供給が限られてゐる場合に使用されてゐる。これは二番目の最も非能率的なものである。第三は蒸氣を凝結した蒸氣タービン動力で、これを得るためには水の無限的供給を必要とする。第四は水力であつて、我々が何時か太陽から直接動力を得ない限り、總ての動力のうち最も安い、最も能率のあがる、最も無駄の少ないものである。』

フォードがテネシー州にある水源地マッスル・ショールズの借入権を米國政府から得ようと盛んに運動し、政界に一大波紋を起したのも、彼が其處に水力時代の一大理想工場を建てんとする野心の故である。マッスル・ショールズは實に六十五萬馬力の動力を出す可能性を持つてゐる。フォードは米國にある殆んど所有あちか巨河に大きな野心を持つてゐる。ミシシッピー河や、ミズリ河や、テネシー河に誰も手もつけずに、滾々と流れてゐる水が惜しくてたまらないのである。フォードが既に持つてゐる米國及び世界各地のフォード工場は主として水境の都である。フォードは今の時代は最早機械時代ではなく、動力時代だと稱し動力の發達に最も力を注いでゐる。

第五章 フォードの横顔

一 フォードとエディソン翁

天才型の人間には昔から眞當ほんとうに打解け合つた所謂親友チヤムといふものを持つた人は比較的チヤムに少ない。ヘンリー・フォードも其の例に洩れず、絶えず數知れぬ人達と接觸しながら、殆んど親友といふものを持たない。

彼の一友人がかつてフォードに尋ねた。

『あなたはインチメイツ（親友）を持たないと世間で言つてゐますが眞當ですか？』
するとフォードはその意味がはつきり呑み込めないらしく、

『どういふ意味です？』
と反問した。

『つまりチャムス(chums)のことです。あなたはチャムスを持つて居られますか？』

フォードは暫時瞑想に耽るやうな顔附をしながら、やつと思ひついたらしく

『さう考へて見れば、余はチャムスを持たない。』

と答へ自分ながら不可思議に思ふやうな表情をした。しかし、フォード自身が親友のないことを告白してゐても、彼には深い交りのある友人が數知れずある。彼の郷里デアボンには今でも街頭でフォードに逢ふと『ハロウ・ヘンリー！』と親しげに呼び掛ける幼少時代からの友達がある。米國の有名な植物學者故ジョン・バロウスや、故ルーサー・バーバンクなども、生前十幾年間フォードと特に深い交りをしてゐた。

しかしながらフォードが壯年時代から最も尊敬し、最も交友ある人は發明王トーマス・エディソン翁である。エディソン翁こそ恐らくフォードの親友と言ひ得る唯一の人であらう。エディソンとフォードは今日まで實に三十四年の交友を續け、何か事があればお互に馳けつけ合ふまでの深い間柄となつてゐる。夏になると兩人はフロリダ州の避暑地フォート・マイヤースに相隣して立つ別荘に移つて、朝夕となく語り合つてゐる。

フォードが始めてエディソンに面識したのは一八九六年八月、即ち彼が三十三歳の年でエディソンは當時働き盛りの四十九歳であつた。同年フォードはデトロイト・エディソン會社の技師長として、紐育コーニー・アイランド附近に開かれたエディソン大會に出席し、そこで初めてエディソンに會つた。當時エディソンは既に發明王として偉名嚇々たるに反し、フォードは尙ほ無名の一青年であつたに拘らず、エディソンは早くから自分の研究してゐた瓦斯發動機をフォードが独自の考案で自動車に應用しつゝあることを聞き、フォードに非常な興味を持つやうになつた。大會の席上フォードがエディソンに瓦斯自動車の説明をしたら、翁は自分の意見と一致してゐるので『そいつだ。しつかりやり給へ、』と大いに激勵した。

フォードは十七歳の年に實家を出奔して一介の見習職工となつた當時から、エディソンを理想の人として殆んど崇拜に近い敬慕を持つてゐたので、豫期せざる發明王の激勵の言葉に非常に感激した。當時一般社會を始め、エディソン會社の重役や技師連さへ電気萬能を信じ、瓦斯發動機の發明に苦心するフォードを氣狂ひ呼ばはりしてゐた程であるから、エディソンの言葉は實に神の言葉の如くフォードの耳に響いた。これが動機となつてエディソンとフォードは年々交友を深くして行つた。

それからの二人は機械のことに限らず大抵のことに意見が一致した。かつてフォードがエディソンに何かの説明をする時、言葉の代りに紙片に圖面を描いた。するとエディソンは『我々兩人は同じ方法で仕事をしてゐる。』と語つた。二人は顔を見合して笑つた。二人が肝膽相照さなない筈はなかつた。

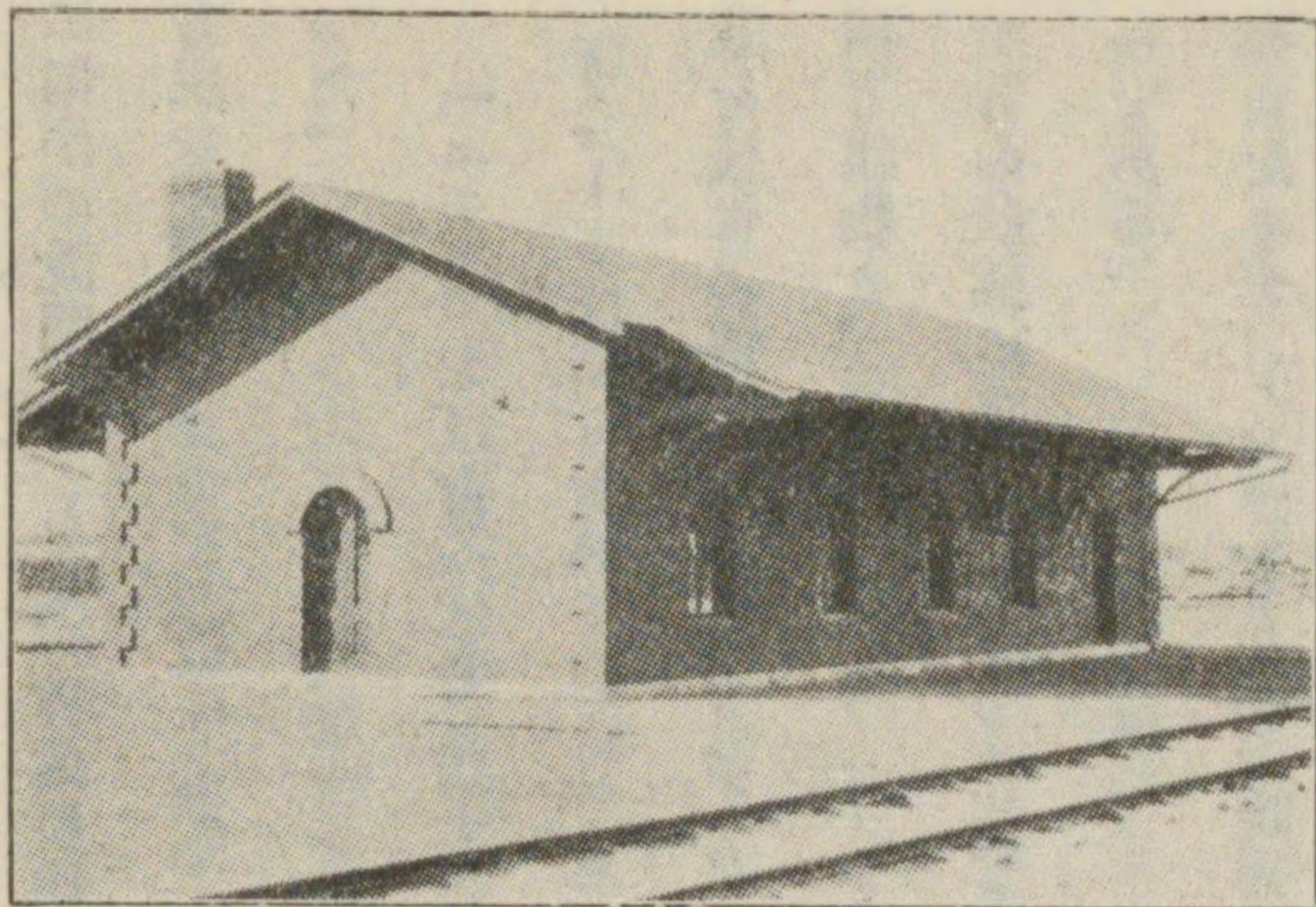
『エディソンは會へば會ふほど偉大に見える。彼は世界最大の偉人である。』
フォードは斯う言つて何時でも最大級の讃辭をエディソンに捧げてゐる。フォードがエディソンの偉業を後世に傳へるため、エディソンがかつて電燈を發明したニューデューシー州メンロ・パークの實驗所と建物と、フロリダ州フォート・マイヤースにエディソンが四十年間使用した實驗所を何から何まで昔の状態のまゝデアボンに移し、大切に保存してゐるのもフォードがエディソンに報ずる心盡しからである。

またエディソンが十五歳の時ミシガン州スミス・クリーク停車場附近の列車中で、藥品の試験中過つて燐素に火がつき、車掌から下車を命ぜられた(列車から突き落されたといふのは誤傳)當時を記念するため、フォードは同停車場を煉瓦の敷一つも間違へぬ程に、そつくりそのまゝデアボンに

再建し保存してゐる。

フォードはエディソンを右の如く最も尊敬する先輩として取扱つてゐるが、二人が寛ぎ合つた時は

まるで子供のやうに仲が善い。彼等が二人でテントで野外にキャンプをしようと、替るく、無邪氣な話をして腹をかゝへ合ふことがよくある。エディソンの話によるとキャンプに行くときフォードは一番はしやぎ屋で、木登をやつたり、走つたり、飛んだり、大聲に呷鳴つたり、笑つたりする。『彼はまるで子供のやうだ。』とエディソンが評した。エディソンもフォードも彼等の仕事や社會から離れた時は子供のやうに天真爛漫である。



デアボンに再建し保存されてゐる
スミス・クリーク停車場

二 フォード大統領？

フォード

—250

フォードのやうな産業界の巨人を大統領にしたらどうだらう？

これは米國人でなくても誰しも興味を持つ問題であらう。誰かが『フォードを大統領にしたら非常に危険な大統領になるだらう。』と言つたが、これはフォードがウエルソン以上の理想家で、直情徑行な性質を持つてゐるから、大統領にしたら何をしでかすか知れないと言ふ心配からである。

フォードの横顔

またフォードなんか大統領に不適當だと始めから問題にしない者もあるが、これはフォードが歴史や國際問題に無智で、政治學のエイ・ビー・シーも知らないからといふ觀察から出たものである。しかし今は兎も角フォードに政治的野心があつたのは事實で彼が一九一八年大統領ウエルソンの勧誘に従ひ、ミシガン州から米國上院議員候補となつてから一九二三年大統領候補の呼び聲がある迄、フォードの行動は米國政界から非常な興味を以て注視されてゐた。尤も彼は上院議員選挙に落選はしたが、彼を米國政界の一彗星と考へてゐるものも多く、當時故大統領ルーズヴェルトの如きフォードは一九二四年に大統領候補になるだらうと豫言さへした。

果して一九二三年フォード推薦の聲が高くなり、同年フォードの友人や近隣者が發起人となり、“Ford for President Club”をミシガン州デアボンに創立し、其の後全國各地に支部が生れた。フォ

251—

1ド自身は大統領候補の野心あることを否定し、彼の推薦に關する運動には一切責任を持たぬと發表した。しかし彼が曩に米國上院議員候補に出馬した以上彼の性質としてそれで止まる筈はない。彼が其の後或時フォード自動車會社の重役連や昵近の友人と某所で晝食をしてゐた時、突如部下の一人を指さし『彼なら自分が海軍卿に任命してもよい。』と亘らしたことがある。話はそれつ切りで何事もなかつたが彼は胸中に白聖館の大統領席に安坐する自分の姿を想像してゐたのであらう。當時フォード自動車會社の高級幹部連が大統領候補に立つことを盛んに勧めた時も、彼は彼等を制止しようともせず、其の儘に放任してゐたなど、彼が密かに成行を觀望してゐたものと思はれる。尤もフォード大統領候補推薦運動は、結局成功せず、その儘立ち消えとなつたが、若し彼が候補に指名された場合果して彼が斷然拒絶したかどうかは疑問である。

政治や國際外交などにまるで無經驗なフォードが大統領になつた場合、彼が産業界に活躍した程の腕が振へないことは充分想像出来るが、彼の敵が言ふやうに彼の無教育であることが、果して大統領の資格に缺けてゐるかどうかは疑問である。それよりも人間や機械を使ふ手腕の方が餘程大事である。米國ばかりではないが假に米國の歴史を見ても、學識に富んだ大統領は必ずしも善い大統領

ではなかつた。ウァルソンの如き高邁な學者でさへ、政治家としては米國史上稀に見る失敗を喫し、大統領就任八年の後は凡庸人ハーデングに七百萬の超過投票を奪はれて政界から葬られてしまつた。デヨッチ・ワシントンも大學の教育さへなかつたし、ジャクソン大統領など殆んど正規な教育は受けてゐなかつた。しかし、それは兎も角としてフォードが彼の工場に行つてゐるやうな獨裁政治を國家の政治に適用するとすれば、フォードは非常な危険性を帯びた大統領になるであらう。

一九二二年の秋英國と土耳其の外交關係が悪化して英土戰爭が勃發しさうな形勢になつた時フォードは一友人に

『第二の世界戰爭が起らうとしてゐる。米國は最初から參戰して彼等を總て一掃すべきだ。』

と躊躇なく語つたことがある。極端な理想主義肌の彼であるから平和を切望するの餘り、一刀兩斷的に米國の武力で戰爭を一掃しようといふやうに考へるのである。内政に關する限りフォードは産業・財政・農業などに獨自の經驗と抱負を持つてゐるから或は善い大統領になるかも知れない。

或時彼が『今の世界の悪いところは不正義があるからだ。正義を確立せよ。然らば總ては善くなるであらう。』と叫んだので、一友人が、『それぢや、どうすれば不正義を除き得るか。』と質問した。

するとフォードは『大審院判事の給料をもつと上げよ。』と答へた。如何にもフォードらしい意見である。つまりサービスに相當するだけの給料を拂へば不正義は無くなるといふ彼一流の見解である。今でこそ、フォードが大統領候補に立つかどうかと言ふ問題は、最早や過去の問題と考へてよいと思ふが、彼がかつて米國政界の一彗星として國民注視の標的まじとなつたことは彼の生涯を綴る一重要事として看過出来ない。

三 フォード車の値段

普通、商品の値段を下げる前には、誰でも生産原價を見積つてからするのが原則であるが、フォード自動車會社は之を逆に行く。つまり値段を下げて置いてから生産原價を切り下げる。これに就いてフォードは次の如く言ふ。

『我々の主義は値段を下げ、生産を擴張し、商品を改良するにある。値段の低下が第一に來ることを諸君は氣附かれるであらう。我々は生産原價を決定的なものと考へたことは決してない。だから我々は先づ第一にもつと賣れると信ずる點まで値段を下げ、それで進んで、それから定價を定め

ようとするのである。我々は生産原價のことに就いては心を煩はさない。新らしい値段は生産原價を已むを得ず切り下げさせる。もつと普通の方法は、生産原價を計算してから値段を定めるのである。その方法は狹義に於ては科學的かも知れないが、廣義に於ては科學的ではない。何故なら、生産原價が賣れない値段で製造が出來ないことを諸君に教へるのなら、それを知らうとすることは馬鹿げてゐるではないか。』

『しかし、もつと肝心なことは假に生産原價を計算し得ても——勿論我々の生産原價は總て慎重に計算されてゐる——何が生産原價であるべきかは誰も知らないといふ事實である。何が生産原價であるべきかを發見する方法の一つは、値段を非常に下げて工場の全員を能率の最高點にまで強制的に働かせるにある。低い値段は總ての者を利潤のために勤勉せしめる。我々は如何なる緩慢な調査方法によるよりも、この強制方法の下に製造と販賣とに就いてより多くの發見をする。』

つまり値段が下れば下る程労働者は益々能率を發揮しなければならぬことになる。フォードは創業以來機械の完成化と、それによる労働能率の強制的な高揚化によつて、換言すれば所謂スピードアップ・システムによつて、安價に大量生産を行つてゐるのである。でなければ、創業當時の値段の

半額を以てして今日尙ほ年額八千萬弗餘の巨利を占めることは出来ないのである。

フォードは社會へのサービスを盛んに高調するが、彼のスピードアップ・システムによつて搾取した労働力は右の八千萬弗餘といふ巨利となつて現れてゐるのである。彼は此の事實を彼自身の言葉のなかに次の如く明瞭に裏書してゐる。

『一日八時間労働に對する五弗の支拂は我々がした最も見事な原價切減策の一つである。そして一日六弗賃銀は前記の五弗よりも安い。どこ迄遠くこれが行くか我々は知らない。』

〔説明——一日五弗と六弗の賃銀は現在フォード工場で支拂つてゐる七弗制の實施前のものである。〕

つまり労働賃銀を五弗から六弗に、更に七弗に増しても能率の強大化から見れば、労働賃銀はそれに反比例して安くなつてゐる勘定である。

兎に角フォード自動車會社創業當時の一九〇九年には、フォード車一臺は九百五十弗したものが、其の後物價や運賃が騰つてゐるにも拘らず、年々低下され現在では左の表に見るごとく最低價段一臺につき三百四十五弗、最高價段六百六十弗になつてゐる。左表のうち「現在」といふのはフォード

自動車會社が一九三〇年六月新しく値下を發表して現在に至つてゐる價段である。

▲フォード車の價段（單價弗）

（種類）	（現在）	（一九二九年）	（それ以前）
Tudor Sedan	四九五	五〇〇	四九五
Fordor Sedan	六〇〇	六二五	六五〇
Town Sedan	六六〇	六七〇	六九五
Standard Coupe	四九五	五〇〇	五五〇
Sport Coupe	五二五	五三〇	五五〇
Cabriolet	六二五	六四五	六七〇
Phaeton	四四〇	四四〇	三九五
Roadster	四三五	四三五	三八五
De Luxe Coupe	五四五	—	—
De Luxe Sedan	六四〇	—	—

Open Cab	四二五		
Closed Cab	四五五		
Model A Delivery	五七〇		
Deluxe Delivery	五四五		
Station Wagon	六四〇		
Model A Chassis	三四五		
Model AA Truck Chassis, 131 1/2-inch wheel base	五一〇		
Model AA Truck Chassis, 157-inch wheel base	五三五		

右の値段は全部デトロイト渡しの値段であつて、従来よりは平均五弗乃至二十五弗の低下となつてゐる。フォードが値下を断行した重なる原因は、ゼネラル・モーター、クライスラー、セヴォレー等同業者の激烈な値下切下競争に對抗するためであつて、是等の競争者と比較すれば、今度の値下額はまだ少ない程である。クライスラーの如きは二つ扉附セダンを二年前より一臺につき八十弗を切り下げた程である。セヴォレーも亦十弗乃至三十弗の値下をした。

四 フォードと酒

フォードは百パーセント禁酒家であるから、飲酒する人間は彼の事務所や工場に雇はないし、若し彼の雇人のうちに飲酒する者があれば、発見次第警告を發するか解雇するかする。米國が今日の如く禁酒法失敗の歴史を繰り返し、國內が悪酒の洪水に氾濫してゐても彼は飽くまで禁酒法を信じてゐる。

『フォードさん、米國の禁酒法を勵行する最善の方法としてあなたは何を提議しますか？』

『陸海軍に勵行の仕事に委すことだ。陸海軍人は平時には仕事に充分にない。彼等に何故何か仕事を與へないのか？』

『陸海軍が法律を勵行し得ると思ひますか？』

『陸海軍人はそれを勵行し得る唯一の人間だ。』

斯ういふ風にフォードは陸海軍人を使つてでも禁酒を勵行さそうとする。そこに彼の非妥協的な、獨裁的な強い性格が表れてゐる。だから彼はフォード工場内に禁酒を勵行させるに當つても、工場

内の私設警察フォード・サーヴィス・デヴィジョンの手により職工の素行を調査させたり、デトロイトやデアボンの市警察と共同して市内に不正酒を販賣してゐるスピークエイジの檢舉にまで積極的援助を與へてゐる。

一九三〇年の如き四月から六月に互りフォード・サーヴィス・デヴィジョンはデアボン警察と共同して市内の不正酒店を盛んに檢舉した結果、デアボンは米國內で最もドライな工業市だと發表した。ところがその近くのデトロイト市は政治的にはカンカンの禁酒市であるにも拘らず、賭博と惡酒の都として有名なことは誰でも知つてゐる。

フォード王國の周圍で如何に大きな罪惡の渦が卷いてゐるかを示すために、一九三〇年三月の雜誌“Plain Talk”に發表された記事を抄譯して見よう。

『デトロイトは國內で最もウエットな、そして最もワイルドな公開市であつて、また合衆國內諸都市のうち、市民一人割最大の酒類消費率を持つてゐる。デトロイト市外ウエイン郡(賭博地)は州警察保護の下にモンテ・カロやリヴェラで失はれる以上の金を賭博で取つてゐる。ヘンリー・フォードのデアボン市中心區域ではスピークエイジ(不正酒屋)が三十軒あり、デトロイト市では二萬

軒、外に二萬五千乃至三萬の博徒が居る。デトロイト市は合衆國內に於ける密造酒取引の最大中心地で、博徒の數では市俄古市を凌駕しないまでも、それに匹敵してゐる。デトロイト市内には禁劑惑溺者が一萬人以上もある。不正酒屋二萬軒は毎年一千百萬ギャロン乃至一千五百萬ギャロンの強酒を販賣し、デトロイト市民がウエスキーだけに費す金は一ケ年約二億二千萬弗に上つてゐる』

禁酒法に對する最近の米國輿論は一九三〇年十一月四日行はれた米國上下兩院議員及び各州知事選舉に於て最も明白に顯示され、その結果禁酒法反對の輿論は益々有勢となつてゐるが、ヘンリー・フォードは禁酒法の將來を飽くまで樂觀してゐる。彼は言ふ。

『アメリカの家庭はドライだ。アメリカの國家は家庭からその氣風を得るので、ウエット宣傳家から得るのではない。酒類を飲む時代人は黙して死すべきである。禁酒法は國家と來るべき子孫とを救ふために生れたものである。いま合衆國內には、まだ酒場を一度も見たことのない、そしてまた彼等自身又は彼等の親族に、飲酒のハンディキャップのあることを決して知らないであらうところの數百萬の子供が生長してゐる。此の立派な状態はウエット新聞とお雇ひの惡酒宣傳が忘れられた時、國內に自然に擴がるであらう。我が國(米國)に於ける酒類賣買取引の廢止は奴隸廢止と同様に最

下篇 フォード訪問記

第二章	フォード王国を観る
第一章	フォードの印象

後的のものである。』

フォード自身と令息イーゼルは勿論酒を一滴も飲まないし、煙草類も一切手に觸れない。

第一章 フォードの印象

一 無學なる偉大人

ヘンリー・フォードは無學なる一個の技術家^{エンジニア}である……かう私が書き出しても、彼はこれに少しも憤慨しないばかりでなく、寧ろこれを素直に受け入れて『そうとも、そうとも。』と頷づくであらう。私は約五日間ばかり彼の客となり、親しく彼と話す機会を得て、安心してこの方面から——比較的
世界に知られざる方面から、彼を紹介することが出来ると思ふ。

始めに彼と會つたのは、デアボンの機械試験所 (Ford Engineering Laboratory) であつた。試験所といつても、二町歩ぐらゐはあらうと思はれる廣大な建物で、フォード氏はこゝを根城として、その産業王國の指揮をしてゐるのだ。

しかしその指揮が大きな机^{デスク}に頑張つて、ベル一つで、人形師が人形をあやつるやうに事務員を駆

使すると思ふのは間違ひであつて、自身が絶えず高級社員や、事務員の部屋を襲ひ、坐りこんで話しかけるのである。

『大將^{ボス}をさがすのに、彼の部屋に行くのは最後の場合ですよ、自分の部屋などにゐたことはないんだから。』

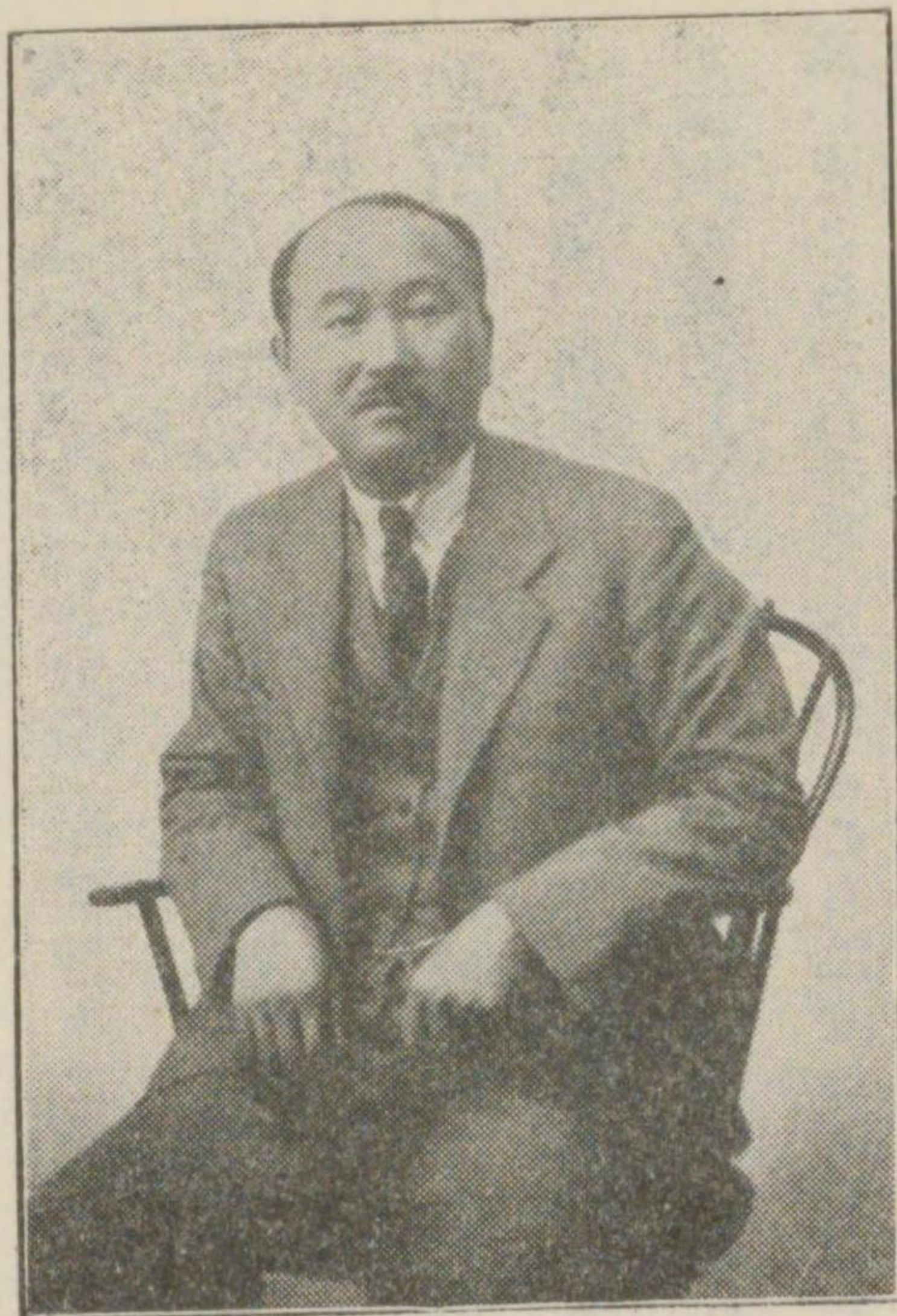
フォード氏の秘書は私にさう話した。珍しく事務室にゐるかも知れないといふので、私が行つてみると、彼は晝寝してゐた！

私が彼と會見したのも、彼の事務室でなかつたのは無論である。私を紹介してくれたキャメロン氏の部屋で、そこにはフォード氏の一粒種で、名義上の社長イーゼル・フォード氏も並んでゐた。イーゼル氏は、小形のまだ若い青年紳士で、打ち見たところ三十歳の峠を越してゐると見えなかつた——實は餘程越してゐるさうだが。

私がロンドン會議からの歸途だといふので、話しは軍縮會議のことから始められた。イーゼル君が最も語つて、ヘンリー・フォード君はたまに短い言葉を挿はさんだ。日本の海軍が政府と議會に抗して、どうして頑張れるかといふことが、解けない不思議の謎であつたらしい。

『あなたの大量生産主義・高給主義が、日本のやうな國にも當てはまりますか、市場^{マーケット}が狭く、原料がなく、その上に人口の多い國に……』

自分の説を述べに來たのでない私は、話頭をかへてフォード氏に聞いてみた。



フォード王國のメンロ・パークにある
米國最初の寫眞機でとつた筆者

『日本には海軍があるではないか。』
私はフォードの言葉を、『海軍のためなら幾らでも金をかけるではないか。』といふ意味に考へてみると、彼は直ぐ言葉をついだ。

『支那でも西比利亞でもとつたらいゝではないか。そこには原料が幾らでもある。』

『現在の狀勢ではそう簡單に……』

『それなら海軍が、まだ小さすぎるといふことなのです。』

彼はニコくしながらさういつた。今年の七月滿六十八歳になるといふのに、そんな老の影はど

こにもない。顔の眞中まんなかに盛りあがつてゐるやうに高い鼻が、稍々顔面の調和を破つてゐるが、思考力を表象する秀でた顔と、羊のやうに柔和な——併しどこか商人の狡猾さをも示してゐる眼が、極めて、いゝ感じを相手に與へる。殊に彼の笑ひには解けるやうな親しみがある。私は彼の話しを皮肉ととるべきかどうかに迷つた。

二 フォードの獨創

『日本は滿洲で、移民政策には成功してゐるではないか。』

と、先頃、南米ブラジルに行つて、日本移民の實狀を見て來た高級社員が口を入れた。私は、『日本が滿洲で成功してゐるものがありとすれば、それは移民ではない。一國の移民政策は、生活程度の高いところから非常に低いところに流れ出て、その土着人と競争して成功するものではない。滿洲が日本にとつて珍重すべきは、今のところ石炭と鐵道だけだ。』と述べた。

この時である、フォード氏が突然口を出して聞いたのは。

『滿洲といふのはロシアだらう。』

フォード

このフォードの質問は決して間違つて居りはしない。ワシントン會議の時に『支那とは何ぞや。』といふ問題が、外交官の間に新しい疑問をまいたやうに、滿洲は日本だといつてもよければ、ロシアだといつてもいゝし、また支那だといつても無論いゝ。寧ろその一つだと云ひきることに誤謬がある。

フォードの印象

しかしこの場合、フォードの質問は滿洲はロシアの地圖の色の中にある場所だらう、といふ以外の意味ではなかつた。三十億圓の富の所有者に、滿洲が支那の北方にある一區劃であると教へ得る勇者があらうか。フォードの質問は一座の四人——私を交へて——によつてイグノーアされて、話は進められた。

私は驚いて彼の顔を見た。フォード王國の獨裁者、この世界に誰にも増して「文明」を持ち來たすに力があつたフォードが、小學校の生徒も、これを知らずして修業證書が握られないほどの問題の知識を缺いてゐるのだ。

私はこの事から、英國で聞いた話を思出した。或英人の華族が、何時か彼を訪問して『英國の産業が、石炭工のストライキの故に、悲しむべき影響を受けてゐる。』ことを述べた。すると彼は例

269—

—268

の調子で

『石炭罷業？ 英國に石炭が澤山あるんですか。』
と聞き返したといふことである。

小學校も卒業しない内に學校をやめた彼は、それから技術家になつた。そしてその後その方面だけに精進してゐるので、普通一般の基礎的知識のないのは、容易に想像し得るところであるが、しかしそれだけでこの無準備の暴露が説明出来るであらうか。

彼は自己の無學を誇つてゐる……といふ言葉に語弊があれば、少なくとも彼は學問といふものを蔑視してゐる。その後、彼に會つた時に、机の上（他人の机だ）に英國の經濟學者ホイザーの著書があつて、彼はそれを玩具おもちゃにしてゐた。

『經濟學者で貴方あなたの尊敬する人は誰ですか。』

私は彼に聞いてみた。

『誰も知らないし、従つて一人もない。また第一讀んだこともない。』

『本を讀むことを奨励しませんか。』

『本を讀むと、餘り人の説に頼りすぎていけない。私は考へることを勧めてゐます。』

彼の説によると本を讀むことが、却つて創造力を殺してしまふのだ。人間は考へなくてはいけない。コロンバスが本ばかり讀んで、それを信じてゐたのでは、アメリカ發見は出来なかつたらう。

本に頼らないで、自分で考へる事。そこに彼の事業の基礎と、哲學と、政策がある。これが時時、彼を滑稽役者とする所以であるが——例へば戦争平和船を仕立てて戦争をやめさせようとした如き——しかしそれがまた彼を今日の位置に持ちあげた原動力でもある。

彼の社會觀・經濟觀がどれだけ間違つてゐても、それは彼独自の創造である。ハンマーとのみと機械の間から覗いて、そこに築いた一個の信念が彼の政策である。従つてこれに機械人に見る矛盾があるのはもとよりである。

三 金融家嫌ひ

書籍を蔑視して自己の經驗と思考力に頼らうとするのであるから、その思想は極めて奔逸で、革命家の臭ひすらある。

私達が日本のことを論じてみた時のことである。フォードに日本に關する意見を求めると

『日本は恰度英國と同じだね。長い間金融家(ファイナンシア)が國民を壓迫して、考へることも動くことも出来ないやうにしたのだ。産業が起つて、この金融家の力を奪つてしまふと、日本國民は自由になつて世界に活動するやうになりませう。』

といった。彼の言葉は無頓着な機械人そのまゝである。『ユー・ノー・ユー・ノー』と、米國人がよくやるやうに、手を擴げて振つたり、『ユー・ベツト』といった所謂米國上流階級が使はない言葉を盛んに使つた。

金融家が經濟の鍵を握つて、その力で國民を壓迫する。さう感じて彼は何時でも金融家を極端に嫌惡して居る。生産主義の彼は、生産しない何人に對しても、白い齒をむける。殊に銀行家といふものは自己が生産しないで、生産した者の利益を奪つて生活するものである。彼に若し席を同じうすることを屑いさぎよくしないものがあつたら、それは銀行家であらう。

これに關してフォード氏の秘書キャメロン氏は私にこんな話をした。一九二一年頃、米國に不景氣風が吹きまくつた時のことである。大世帯だけにフォード會社が困つてゐるといふ實狀が世間に

傳へられて、或紐育の銀行家が金を貸しに、フォードを訪れた。

銀行家が話しを切り出して、かういふ場合には、かういふ風にしななければいけないといふ意味を言はうとすると、フォードは突然立つて、彼に帽子を渡し『出口はそちらにあります。』と追ひ出したのはこの部屋だと言ふ。(八九頁參照)

彼は平生嫌ひな銀行家が、自己の事業に勸告めいたことをいつたので、その上聞くことすらも堪へられなかつたのだ。一時、彼の猶太人攻撃は有名なもので、これがため訴訟事件をも惹起したが、これもこの種族が金融界の喉頭のどくぼを握つてゐることが、大きな原因をなして居るのであらう。

彼はこの金融家が、日本や英國を慘みじめにしていると考へて居るのである。この「金融家」ファイナンシアといふ文字を「資本家」キャピタリストといへば、彼の心の持方は、頗る左翼的である。たゞこゝで注意すべきことは、彼は金融家と産業家とを明かに區別してゐることである。金融家は搾取するもの、産業家は生産するもので、天地の差があるやうに考へてゐる。

今一つ私が、彼と話してゐて氣づいたことは、彼の結論が、いつでも自己一流のドグマから引き出されることである。英國・日本が金融家によつて慘めにされて居るか居らないかの事實問題は、

この場合問題ではない。フォードに於ては、その結論は日英の状態を研究した結果ではなくて、『金融家は搾取家なり。』といふ彼の信念から、故に日本・英國の現状は金融家の壓迫の結果なりと結論するのである。

私はこゝに彼の機械人の特異性を見出すのである。二インチの幅の鐵板は、どこに行つても、二インチ幅として通用する。一つの前提を得た以上は、それに例外なく當て嵌めんとするのがその心構へである。

私はフォードの經營してゐる學校に、日本の學生を入れることが出来たら、どんなによからうかといふので、これを彼に話してみた。彼は快くこれを承諾した後で『出来るなら北部日本の青年がいゝね。身體も大きいし、それに寒いところだから、精神的にも忍耐力があつていゝから。』といつた。

北日本の人が特に身體が大きい、とは聞いたことがないが、それは假に事實であつても、私の結論に交渉はない。フォードは、何處からかフォーミュラを得て来て、それを日本人に當て嵌めて居るのだ。

『心構へに於て何と左翼的なことか。』

私はそんな風に考へながら、更に進んでソヴィエット・ロシア觀などを聞いてみた。

四 會見するまで

フォードの意見を紹介する前に、私はもう少し彼の人柄を語つておく必要があると思ふ。彼の經濟思想は、何時の間にか米國に受け入れられて、彼の意見は又、大きな意味に於て米國の意見であるほどの重要性を持つて居るが、しかし面白いのは彼の性格であつて、彼の意見ではない。そして彼の人柄を傳へるには、私の經驗を語つた方がいゝと思ふ。

私は米國に來た以上は、誰に會はなくてもヘンリー・フォードだけには會ひたいと思つた。そこで歐洲から紐育に歸ると、直ぐ手紙を出しておいた。それも個人の手紙では中々會ふまいといふので、米國の或大通信社を通じて會見を申し込んだ。

返事が全然ない。『今のところ米國で一番難物でせう。私の方の新聞で××記念號を出すといふので、祝辭を貰ふために色々手を盡したが梨子の礫つぼてでした。近頃はテンで顔も見ないで書く會見記

か流行るやうです。現に日本に二三のフォード會見記がありませう。あの手はどうです。』紐育に來て居る或日本大新聞の特派員が、笑ひながらそんなことをいつた。

そこで私は更に追ひかけて、ロンドン會議で親しくなつたデトロイト出身の米人特派員の紹介狀を封入して、祕書の一人に手紙を送つた。

半ば絶望して居ると、それから二週間許りして突然その人から手紙が來た。

『來る月曜日に當地に來られ、ば、フォード氏と會見するやうに取計ひませう。』

とある。月曜日といふのは明後日で手紙を受けとつたのは土曜日の午後である。私は荷物を纏めて、その晩に紐育を出發した。

組織と能率は米國産業界の特長であり、殊にフォード會社に於て然りである。商賣のことであつたら、釘一つの問題でも、その能率の網の注意から逃れ得まいのに、フォード自身のことになると返事すら出したり出さなかつたりだ。

月曜日の朝、工場の事務所に行く、こゝではないといふので自動車で、會社本部に送つてくれた。そこに行く『研究所の方だ。』と、また二哩近くを走つた。フォードを訪問するのには、そのた

めだけにでもフォード一臺を求めなければならぬほど屋敷が廣い。

祕書のキャメロン氏は親切に私を迎へてくれたが、『その内に會へますよ、ゆつくりしていらつしやい。』といふのだ。普通の米國實業家なら、『何時何分から何分間ならお會ひませう。』と來るところなのに、これはまたフォードらしくもない。私は研究所の前の奇麗に刈りこまれた芝生の上に横になつて寝てゐた。

しかし、この時間もなにもないのが、却つてフォードらしいのであることを私は考へ出してゐた。歐洲大戰の時に、彼は平和船に學者や宗教家を一杯乗せて、これを歐洲に派遣したことは、前にも言及した。舊派の芝居でよくやる『暫く、しばらく。』と、長袴を引きづりながら出て來るところがフォードの踊つた場面である。

この時に、彼は當時確か國務長官であつたブライアンを晚餐に招いた。ブライアンはワシントンから態々紐育に出て來た。時間通りに客人が行つて見ると、主人の顔は一向見えない。待つ事、實に五時間。當のブライアンが無類の平和論者であつたから、よかつたものの、氣短かな客人なら、紐育を出發する前にフォードの一方の眼ぐらゐはつぶれてゐたかも知れない。

その同じ時である。新聞王のハーストがフォードの壯舉を送るために、彼を午餐に招いた。幾ら待つても當の客は來ない。つい／＼スッポかしを食はしたことがある。

私は面會時間もない彼に却つて興味を覺えて、彼を待った。何時からといふ制限もない代りに、何分でなくてはならぬといふ制限もない。一度の如きは一時間も對坐して、彼が中々腰をあげようとしないので……この時も他人の部屋であつた……私の方から『有難うございました。』と辭退したほどである。

殆んど總ての天才が然るやうに、彼は常に自己の發意と、衝動に動いてゐる。そしてこの性格が獨裁的・專制的に結果するのは説明するまでもない。

五 産業界の獨裁者

彼に『時間』がないといふことは、しかしながら彼がだらしないといふことでは決してない。私はたゞこれによつて、天才によく見る二重人格的半面を示さんがためなのだ。

フォードの工場なり、關係建物を見たものは、二つの特長を見るであらう。一つは馬鹿々々しく

フォード

大規模なことであるが、も一つは鏡のやうに奇麗なことである。研究所でも、工場でも、學校でも、病院でも、文字通りに埃ほこり一つとどめない。その取扱ふ原料からいつて、どうしても汚きたなくならざるを得ないところでさへ、日本家屋の床前のやうな清潔さを見せて居る。

この奇麗な本部に陣取つて、かれはその王國に於て、自己の潔癖に反する如何なる行爲をも許さない。彼は子供の時から、どんな汚ない仕事をしてゐても必ず白いカラーだけはしてゐたのとこだが、その几帳面さを現在の彼の配下に強ひてゐる。事務所及び工場に於ては一切煙草を吸ふことを許さない。

フォードの印象

『あなたはかつて煙草を吸つたことがありますか。』と私は聞いた。煙草を好きな私も、フォード王國にある間、つい吸ひたい氣も起らなかつた。『六歳の頃、噛チユイグ、クバゴみ煙草を噛んだことはあるけれども、その後一切ありません。』と、彼は答へた。

會社で吸はない習慣をつけると、家に歸つても吸はなくなる。フォード會社員の多くは禁煙家である。

酒に對して彼の態度は更に嚴格である。工場で酒臭いものがあると、罰則か、免職はまぬかれな

279—

—278

い。世界で二十五萬人近くの直接使用人を使つてゐる者は、他に類があるまいが、しかしそれよりもこの大人數に、少なくとも一日八時間だけは酒と煙草の臭ひをさせぬものに至つては是非の問題は別として異觀でなければなるまい。

そればかりではない。酒に關する彼の勢力は自己の工場以外にも及んでゐる。彼の住するデアボンはデトロイトから五六哩のところにあつて、昔は荒地であつたのが、今では彼の故に人口も十萬近くある。米國の都市で酒密賣所（アルコール）のないのはこゝばかりだとのことである。

『デアボンは禁酒法が勵行されてゐるさうではありませんか。』と私がいふと

『實行さへすれば立派に出来ることを示すためなのです。』と、彼は笑つていつた。フォードの職工長が、警察力を有してゐるから、彼はこの一小國の帝王でもある。

酒・煙草を社員に強制し得る彼が、他の職務上のことを自己の意志通りになさしめないわけはない。彼は文字通りの獨裁者であり、専制家である。故に彼は自己の意志を行ひ得ない如何なる形式にも反對する。フォード會社に少數の外來株主があつたのは昔のことで、これに手を焼いてからとつづくにこれを買ひとつて、今は親子三人以外には實際上、一株の株主もない。勞働者に自會社の

株を分與することは、米國の流行であるが、彼は俸給を増し、賞與金（ボーナス）は與へるが、株を分與することをしない。經濟界の變動でもあつた場合に銀行家などの制肘を受けないためとあつて、何時でも三億弗乃至は四億弗の帳尻を持つてゐることを社員の一人が話した。

デトロイトにヘンリー・フォード病院といふのがあつた。彼はこれに千五百萬弗ばかり使つたさうであるが、この慈善事業に於てすらも、彼は外部の重役を排して、自家三人だけの名を連ねてゐる。そしてそこにつとめる醫師も全部の時間をこの病院のために奉仕せしめて一切他で仕事をすることを許さない。

フォードを産業界のムッソリニに比較したのがあつたが、その専制に於てムッソリニよりは、もつと徹底してゐるかも知れない。

『あの聲の低い、愛嬌のある、瘠せた人が、専制家（オトクシラット）なんだからね。』と、米國文壇に名のあるガールランド氏が、フォード研究所の食堂で飯を食ひながら私に大きな息をついて話した。

六 彼の二重人格

彼の二重人格的矛盾はまだある。

彼には如何にも優しい、デリケートな感情がある。私が彼の王國の中にあつて、彼の誇りとするエディソン村に案内された時のことである。こゝには彼の最も尊敬するエディソンの、ランプを發明した家、蓄音機を發明した家などが昔ながらに立つてゐる。彼はこれをニュージャージー州から運んで來たのだ。

一九二八年九月にエディソンは、自分の建物を見るためにこのデアボンに來た。『實によく出來た、九割九分まで昔のまゝだ。と喜びました。フォードさんが、一分はどこが違ふのか、と尋ねたら、こんなに^{フロア}床が奇麗でなかつたよと笑ひました。』と、こゝの係長で、エディソンと蓄音機を發明した時に苦勞を共にしたエール翁が話した。

そこからかつてエディソンの圖書館であつた建物に行かうとすると繩が張つてある。エール翁が遮ぎつて説明した。『フォードさんは、ほんとに優しい方なんです。そらあそこに小鳥がゐませう。あれが卵を生んだのをフォードさんが見つけたのです。驚かしてはならぬといふので自分で繩を持つて來て、この通り^{かき}牆を結つてしまひました。動物を通りがかりに介抱してやつたり、いたはること

が何時でもあります。』

これを彼の一時の氣まぐれにしてはならぬ。私は彼にそれだけの氣優しさの事實を見た。その學校や工場に孤兒を多く收容するなども、その一つの例である。

しかしかうして優しい彼は、能率のあがらない職工を^ひ減きるのに少しの躊躇もないのだ。また彼は慈善といふものに對して嫌惡をすらも感じて居るやうである。一文の金も代價なくして與へることをしない。彼の動物愛護の精神は、動物に及んで人類にまで及ばないかのやうである。

矛盾は外にもある。

彼は變化を人生そのものだと感ずるほど變化と將來に生きてゐる。

『人間は絶えず進歩するのだ、進歩しなければ我等の生活は止るのだ、人生に於ける唯一の永久性のものは變化あるのみだ。』彼は會話の中に時々、短い哲學的な警句を入れるのが常だが、或時、私にさう語つたほど變化を求め、沈滞を嫌つてゐる。

それなのに彼は一面また古いものに執着してゐる。彼の唯一の道樂は今のところ古物の蒐集である。米國開國當時の家や道具を山のやうに集めて、それを珍重してゐる。エディソン村にも、研究所

にも、ダンス・ホールがあるが、これは彼の子供の時に流行したもので、今のジャズや、せはしいものが不可だとあつて、懸命にこれを宣傳してゐる。誰にもましてジャズの世界を持ち來たすに力があつた彼は、その結果を拒絶して、昔のダンスを持ち來たさうとしてゐるのだ。
この矛盾をどう説明するか。

七 讀まざる機械人

彼は機械人である。書籍の論理を排して、經驗の踏み臺に築く機械人である。

或日、私は聞いた。『何十萬といふ人間が、貴方の下にあつて生活を維持してゐます。あなたは時々、自から重い責任を感じられませんか。』

『いや、私は少しも責任を感じません、人間は經驗を得るために生きてゐるのです。』

彼には毎日の經驗が生活そのものである。その經驗を得るためには、彼は問題を根本から築かなければ承知しない。彼はかつて鐵道を買つて、これを自分の會社で運轉しようとした。最初に彼は機關車を引きとつて、これを全部くづした。そして自分の會社の技師に向つて

フォード

『自分で器具をこしらへて、これを組立つてみる。』

と命じ、新しい器具から始めて、機械の組立を了したといふ話がある。彼は在來のもの——人の考へたものでは承知しない。自身の經驗と納得を要求する。彼の經營する學校には、工場と教室の區別がない。工場が即ち教室なのだ。

フォードの印象

かうして經驗によつて確信を得れば、彼はこれを實行するのに如何なる障害をも懼れない。その自動車に於いて、彼は嘲笑を顧みずして主張を貫き通した。その販賣方法に於て獨特の方法を用ひた。労働者に對しては、世界が尙ほ『最も安價に、最も長く使ふことが利益。』であると思つて居る時に、彼のみは、最も短時間で、最高給を拂ふことが産業界に利益でありとし、今では他の自動車會社の工場賃銀平均が一時間七十五仙であるのに、彼の工場では一時間一弗を支拂つてゐる。そして原則としてはこの彼の主張は米國の産業界の受け入れるところとなつた。

『この大きな事業に對して、あなたのところの事務員が馬鹿に少ないではありませんか。』

私はフォード會社に事務員の數が非常に少ないのを見て、或高給社員に聞いた。

『それもボスの苦心の結果ですよ。小さい一つの領收書の形式フォームを造るために四十回も型フォームをかへた

ことがある。彼は試験のためならどんな大金でも惜みません。コークスの爐を二百萬弗で造つたのが、結果がよくなかつたといふので、直ぐこはしたこともあります。』とこの社員は答へた。

經驗主義によるフォードの社會觀・經濟觀は極めて樂觀主義である。彼は社會の需要力・消化力には限界がないと考へてゐる。『生産過剰だといふけれども、生産過剰がなくて、どうして進歩がある。玉蜀黍が生産過剰だつたばかりに、今まで食ふことしか知らなかつたのに、肥料になつたり、色々な發明が生れたではないか。』と發表したのは、それから少し前であつた。

私がその話しをすると彼は説明していった。

『賣ることばかり考へるからいけない。賣るものはまた買ふものなのだ。買ふ者にとつては安すぎるといふことはない筈ではないか。彼等は買ひたい意志はあるのだが、買へないのだ。高すぎるのだ。ビジネスが悪いといふのはビジネス自身が愚圖々々してゐるので、購買大衆が愚圖ついでゐるのではない。』

このフォードの意味は、商賣が不景氣になることの罪は自分であつてお客様ではない。お客様に買へるやうにしないのが悪いといふのである。

自分の意志を行ふのに獨裁的・專制的である彼は、購買大衆に對しては極めて謙遜である。故に彼は不景氣の際には、何時でも思ひ切つて値下をして來た。丁度私が行つた六月にも一臺に付五弗から廿五弗の値下を發表してゐた。

八 競争を恐れず

生産主義を中心にして、經驗で押し進むのだ。『働かざるものは食ふべからず。』彼は人間と金と時間の浪費を、酒・煙草・埃と同様に憎んで居る。米國の富豪が慈善事業に對して驚くべき金を支出してゐるのに、彼のみはこれをなさざるは、彼のこの信念の故であらう。働いて一步先んずるものが勝つのだ、といふ彼にとつては競争は少しも懼れるところではない。私は聞いた。

『大統領フーヴァの客となつたさうですが、ワシントンはどうでした。』

『世界は國際主義に向ひつゝあります。しかしワシントンはこれを發見するに困難な場所だ。』

『日本のやうな國は原料品を外國から自由に入れなければならぬが關稅の障壁が困る。』
『關稅なんといふものは怠惰な人間の發明品だ。』

彼はその独特な立場からソヴィエト・ロシアに對しては感情的・政治的には納得出來ないが、經濟試練としては稍々同情出來る。彼は無代で所有便宜をロシアに與へ、現に五十名許りのロシア人が見習つて居るとのことだ。

私『ソヴィエト・ロシアはどうです。』

彼『五ヶ年プログラムなどをやれば結構だと思ふ。』

私『共産主義をどう思はれますか。』

彼『一體、共産主義とは何か、それが聞きたい。』

私『例へば利益のために生産する現代の組織をかへることはどうです。』

彼『さういふ時代は過ぎつゝある。』

私『個人財産の所有を禁止することはどうです。』

彼『皆なに分ける前に、何にも残らなくなつてしまひませうよ。』

彼は日本がロシアといふ火藥庫を手近に控へて居ると言つた。社會主義のことに話が移ると

『モップに事業をやらせることなんだね、モップが何がやれるかは皆な知つてゐる筈だ。』と言つて、

ソヴィエトよりも評判が悪い。

彼の知識が經驗で得られるものである間は、彼の土臺は頗る堅い。そこに學問的に不思議に見えることでも、米國といふ富源の多い國に當て嵌めて見て、彼の理論が間違つて居りはしなかつたことが分つた。しかしその分野が經驗だけで得られないものになると、彼の結論は頗る怪しくなる。

彼は或時にかういつた。

フォード『私は生れ代りを信ずる。』

私『どうしてそんな事が信じられますか。』

彼『死は私達に一時の變化だ。變化であるなら現在でも本日は昨日と變つてゐるではないか。この世の中から何にもなくなりはしない。例へばこの部屋（我等の話してゐた部屋をさして）には何封度かの空氣がある。この空氣をとり去つても、後に尙ほ何か残る。その残つたものをとつてもまだ何かある。』

私は彼の Reincarnation が何を意味するものであるか、つい諒解出來なかつた。彼は基督教の天國や地獄を信じないといつたし、またフォードといふ人間が他の人間として、もう一度この世に出

るでもないと言つた。變化と經驗チエインヂ エキスピアリエンスを人生の大きな目的とする彼には、早晚彼の前に立ちふさが
る「死」によつて滅却し去ると信ずるに堪へないからであらう。

フォードの有する矛盾は、觀じ來れば必ずしも矛盾ではない。それは書籍を讀まざる天才機械人
の詐りなき自己表現である。彼の如何なる研究所・工場に到るも、毫末も祕密なく、徹頭徹尾開放
主義であるやうに、彼は常に自己を他に暴露してゐる。

工場を案内してくれた二十三歳の青年が、或時フォードから孔子の事を聞かれたといつてゐた。
フォードの運轉手もBOSSがいろく話したり聞いたりすることを話してゐた。この天才機械人
には、見榮や氣取りは全然ない。

フォードが地理や哲學で危あぶな氣である事は、法律家が繪で畫家と太刀打ち出來ないと同じ事であ
る。我等はフォード王國の土を踏むと、直ちに彼の思考力、組織力の偉大なる事に驚嘆する。そし
てそれは自己の創造——書籍を讀まざる天才の頭からのみ來た創造である。

フォードは米國の大きな「現象フイノミナ」である。

第二章 フォード王國を觀る

一 古物蒐集と道樂

『フォード會社から自動車のお迎へが參りました。』

ホテルの事務所から、私の部屋へ電話がかゝつて來た。時計を見ると恰度九時だ。昨日祕書のキャ
メロン君が、事業を見ていたゞきたいが、何時に自動車を差しあげたらいゝかといふから、『九時
ぐらゐにどうぞ。』といつた。その九時が五分と違はないのだからフォード會社式だ。

デトロイトからフォード王國の本據デアボンに車を走らせながら、私は運轉手君のフォード觀を得
ようと試みた。フォードは自分で好んで自動車を運轉するが、時によつて運轉手もつかふ。私の乗
つた自動車が彼の自家用で、運轉手は専屬だといふ。自動車は商賣柄新らしいといふだけで、東京
の圓タク以上の代物ではない。

『ボスは御機嫌のいゝ時は、いろ／＼話しかけます。どうしなければいけないとか、社會に處するにはかうしろとかと話してくれます。しかし時には乗つた時から降りる時まで一言も何もいはないことがあります。それは何か考へ事をしてゐる時で、私共も成るべくそれを煩はさないやうにしてゐます。』

と彼はいふ。この運轉手は一日に八ドルづつ取つてゐるとのことだ。昨日祕書が

『この會社で七弗以下の日給者を見つけることは絶対に不可能なことです。手を動かしてゐる者はみんなそれ以上の俸給をとつて居ります。』
といつたのを想出した。

自動車は私をフォード自慢のメンロ・パークに連れて行つた。これはフォード王國の一部にあるもので、フォードの恐らくは唯一の道樂の場所である。酒も煙草もやらない彼は、たゞ道樂として仕事と、それから古物蒐集がある。エディソンに無條件に信服し、尊敬してゐるかれはエディソンのものといへば、みんなそこに集めてある。エディソンの書齋もあれば、かつて蓄音機その他を發明した家もある。彼が、いつでも居る『エンヂニアリング・ラブラトリー科學研究所』の大きな建物の入口には、科學者の名前を横に澤

山書き連ねてあるが、しかしその王座とでもいふべき位置は、矢張りこれをエディソンに與へて居る。

エディソン記念品以外にも、古いものなら大概といつてもいゝほど、色々あるが、そのメンロ・パークには彼が子供の時に通つた小學校を移し建ててある。

『これがフォードさんが坐つた椅子です。今では優等生をこゝに据ゑることになつてゐますが、みんなでこの榮譽を得るために大競争です。』

さう案内の人がいつた。學校といつても、たゞ一つの部屋しかなく、それも三四十人の収容力である。椅子も机も全然昔のまゝである。

それからその隣りに小さい教會がある。同じくフォードが子供の時に通つたもので、そこで現在の夫人との戀が熟したといふのであるから、これも彼の道樂の中に加へねばならぬものであらう。

その前の道を横ぎるとアメリカで一番古い郵便局だつたといふものがある。そのつぎには米國で最初に使はれた寫眞機があつて、日本でも明治にならない前に使はれたと同じもの、そこにこの古い機械に相應しい老人が居つてフォードのお客様のために焼きつけてくれる。

この村の社交的中心はウェイサイド・インといつて、アメリカで恐らくは最初のホテルである。それはニューイングランドから持つて来たものだが、總ては昔のまゝである。たゞ一つフォードの理想を注入したのは、その中のダンス・ホールである。彼にはせれば現在のダンスは健康上からいつても、技術上からいつても面白くない。フォードが少年の頃にやつたものが一番いゝといふので、それに合ふ音曲を作らせ、アメリカ全體に流行させようとしてゐるが、ダンスしてうまく調子がとれるやうに、床をバネ仕掛けにして飛びあがる仕組にしてある。

活動的なフォードはダンスが好きである。科學研究所の中にダンス場があるし、學生にもダンスを奨励してゐる。しかしそこで唱ふ音楽まで自分流のものでなければ承知せず、十名近くの音楽家を雇つてゐるところに、彼の特長を見ることが出来るであらう。

彼は古いものなら何でも買ふ。それがために随分いか様ものをつかむこともあるのだといふ。しかし彼はそれを悔いたことはない。彼の説明では

『古い、幼稚なものから現在の進歩は生れたのだから、古いものを研究してみることが必要です。今度出来る學校(エディソンのために献じた學校)には、色々な機械が出来た過程を、みんな並べま

す。』

といつてゐたが、機械的には慘酷なほど新らしくありながら、哲學的には前世紀に生きるほど古いのが、彼の一つの矛盾であり、またアメリカ人を通して發見し得る共通の特長である。

二 工場と労働者

フォード會社のリヴァー・ルージュの工場に行つて驚くことは、その入口近くの廣場に、大洋のやうに自動車の海が展開されてゐることである。それはみんなフォード工場の職工達が朝乗つて来たものなのである。私は高いところから、陽の光りに照り映える自動車の群をみながら、フォードが、どんなに自己の使命に満足して居るであらうかを考へて微笑んだ。

『なぜ私が自動車だけに執着して他を顧みないかとお聞きになるんですか。自動車は地方主義を破壊するからなんだ。自分だけがいゝと信じこんで、いゝ氣になつて居る者を、自動車の力で他人の立場も分るやうにするんだ。自動車といふものは重なる商品でなくて、教育者なんだ。それが私がこれに興味を持つてゐる理由なのです。』

彼はかういつたが、まだ腑に落ちないことを懸念したか、さらに言葉を足した。

『或ところに三人の建物に働いてゐる職工があつた。「一體何をしてゐるんだ」と聞かれたのに對して、一人は「おれは一日に二弗とつてゐるんです」と答へた。第二の人は「あたしは煉瓦をつんでゐるんです」と説明した。第三の人は「私は教會を建てて居るんです」と答へた。同じ労働者です。たゞ問題はどこにその標的を置くかにあります。』

フォードが始めから偏狹な郷土心を破壊するために自動車事業に従事したかは、もとより疑ふ餘地はある。しかし結果からいつてフォードほど大量的に地方割據主義を打壊したものはない。そして見渡す限りの自動車の波は、彼の配下の労働者にも、それが適用されてゐる例證ではないか。

私はそれからフォードの工場の中を見て歩いた。なんといふ機械國だ！ 後から後からと來る製品の前に立つて、人間は一分でも手をつかねては居られぬ。彼等は八時間の間、機械と共に回轉せねばならぬ。

『これだけ働けば、最低給料七弗は高くありませんよ。日本では職工は半分も働きはしません。』
恰度、フォード工場を見に來て一緒になつた大阪の實業家が私にさういつた。私達は工場の内部を

自動車で視察した。

パートから自動車を組立てるところは、人間が鈴のやうに並んで身動きもできないけれども、製鐵所とか、硝子製造工場とかいふやうなところでは、人の影が殆んど見えないで、たゞ化物のやうに大きな機械が運轉して居る。それは魂を持つて居りはしないかと思はれるほど、自動的な動きである。たまに人間が來て油をさすのだが、それが巨人に乳を與へる感じに過ぎぬ。

しかしこの工場が、たゞ大きいものだと思ふと間違ふ。ピストンにおける穴とピンは一インチの千分の三であふのだ。それ等をはかる機械は一インチの二萬分の一の違ひがあれば、直ちに不合格品としてはね出すほどの精巧品なのだ。或ゲージは一インチの百萬分の一を計ることも出来るといふ。

この巨大と微細が、殆んど總てフォードの頭から出たものである。彼に假に數年の自由な時日を與ふれば、恐らくは世界人口の半分近くを自動車で走らせ得るであらう。生産機關は、イタリーのムッソリニよりも、もつと簡單に、もつと徹底的に彼が自由になし得るものなのである。

『あなたは一人としてもう十二分に自動車をおこしらへになつたではありませんか。新らしい型

の自動車造つて、また御働きになるよりも、引退されたらどうですか。』
モデルTの型を廢して、また新しいカーを造つて運轉して居る彼に聞いてみた。我等ならフォードの百萬分の一の財産があつたら、晴耕雨讀といったやうな境遇に身を置くことに違ひはないのだ。

『それは罪惡だと思ひますね。美術家は、彼が或數の畫を書き、それで安樂に暮せるからといって書かないかね。人間といふものは何か興へることが出来る間は、それを止めるべきではないと思ふね。それに私のところには十二萬五千人の雇人が居る。我等は彼等にも責任を負うてゐます。』
と、彼はきつぱりいつたのは、その前の日であつた。東洋の詩人が春の夕、櫻の下で大往生を上げることが希望するやうに、彼は作業靴を穿いたまゝ工場で最後の息を引きとることが、その理想であらう。

彼をデアボンの王國に訪問すると、いかにも彼の威勢を知ることが出来る。彼の經營する飛行場がある。波止場がある。旅行をするのに、彼と一家を乗せて歩く特別な機關車と列車があつて、それがどこの鐵道會社をも聯絡する。

しかし彼は王者のやうな權力を有しながら、その生活振りはその工場で最低七弗とつてゐる勞働者と選ぶところがないほど簡單である。強ひて贅澤をいへば大きな邸宅と、骨董いぢりぐらゐなものである。

それなら彼の理想はどこにあるか。私はその翌日彼の經營する學校を參觀した。

三 學校に現れた彼の理想

私はフォードを二回に互つて訪問した。始めに行つた時には大統領フーヴァと約束があつて、三日目に特別列車でワシントンに去つた。私が去つてシカゴに居ると、土地の新聞はフォード夫婦が、マサチユセツ州の田舎に自適してゐることを傳へた。

私はマサチユセツといふと、直ちに彼の學校のことを想出した。彼が『自分は教育のために一億弗をなげ出すつもりだ。』と話の序に世に發表したのは、それから暫く前のことであつた。その一つの企てがマサチユセツの山の中の學校である。

その學校はエマーソンで有名であるコンコードの北方二三マイルのところにある。かつて詩人口

ングフェローが居つたといふウェイサイド・インを修繕して、そこに學校を建てた。學生は十二才から十七才までの少年で、總計三十一名。現在我等がやつてゐる一日三食主義は身體によくないといふので、一日二食主義とし(朝もホンの少しは食ふ)、毎土曜日の晩には學科の一つとして、蓄音機に合せてダンスを教へるのである。

學校の周圍は三千英加といふもの、彼が買収した原野と畑である。そこに羊を飼ひ、麥を育て、果物を植ゑて、彼は學童をして自活の道を教へて居る。生徒の多くは生粹きつすのアメリカ人の息子でなくて、オランダ人・イタリー人・ギリシヤ人・ドイツ人などの第二世だ。

三十一人の生徒は一人の教師の指揮に従ふ。昔の教會の信者が總てのことをファーザーに訴へたやうに、彼等は何でもその先生に相談する。一ヶ月に一回は體格を檢查されて、少し減りすぎたとか、太りすぎたとかと一々運動の方法を授けられる。また財政の帳面も見せて、『先日は餘りお菓子を食ひすぎた。』『かうネキタイを買つてはいけないではないか。』といったやうな注意がある。

學校及び寄宿舎の掃除は無論自分達でやるのだが、生徒は一組を五名に分つて、その組長はアメリカ人が普通やるやうに選舉の方法によらずに、先生が指命する。そこにも民衆政治嫌ひの彼の性格が現れてゐる。

一日の仕事はとみると、朝六時に起床する。六時半には皆な外に出て戶外運動をやり、それから衛生講話が始まる。七時十五分には一緒に朝飯の食卓につく。

朝飯の後には朝の集まりがあつて、それから自分達の部屋を掃除し、八時半からその日の學業が始まるのである。但し教科書を読むのは、總時間數の三分の一だけであつて、三分の二は農業をしたり、鶏を飼つたりし、また自動車や器具の手入れをしたりする。それも一人で、どれを専門とするといふのではなくて、教師の指揮に従つて何でもやる。十六才以上になると自動車を運轉することを教はり、町に用たしに出かけたりする。

かうしてフォードの目的は少年時に於て何もかも一通り習得せしめるのである。水道を直すことも、電氣のワイヤーをはることも、どの子供もが會得してしまふ。子供達はかうして働く代價として——一日に六時間半の割合だ——日給二弗づつを得るのである。

勉強する時間は三週間目に一回づつ来る。この時にはダルトン・プランによつて、先生は勉強の題目と、それにとる時間を書いて與へる。彼等はこれによつて大體自由に、教師の援助を得て學習

するのであるが、教室では昔流の講義やレクレーションを止して、討論の形式をとつて居る。この所謂豫算制度とでもいふべきものは、總てに徹底してゐて、二弗の日給を貰つても、豫め豫算を定めて、それによつて使ふやうにしてある。

この學校の特長は食物がフォードのフォーミュラによることである。フォードはデアボンの試験所で食物の研究をしてゐるが、この學生にはその試験の結果を試みてゐる。ケーキや菓子やパイやブッディングは少しも出さない。またコーヒー・茶・コ、オなども出さないし、無論煙草は許さない。彼の研究によれば一食には一種類の食物をとるべしといふのである。澱粉類と蛋白質―特に肉のプロテイン―と一緒にすべからず、また昔流に肉とポテトを同じ皿に盛ることは化學的に間違つてゐると彼はいふ。食物をさへ氣をつければ百才まで生きるのは難くないといふのが、彼の持論である。

朝飯は牛乳と果物だけである。たとへばオレンジ、ジュース、ベリード・アップルとクリーム及び飲み物としてミルクである。お晝には生の野菜サラダ、二三の煮た野菜、パンにバターだけだ。晩にはパンもポテトもなく肉と野菜が主でスープもつく。……謂はばフォードの機械が食料

になつたやうなものが、學生に與へらるゝ馳走なのだ。

フォードは暇がある、この試験室の中に入れてあるやうな學生達を見て自から楽しんで居る。私はこの學校からデアボンに歸つて來たことを知ると、再び彼を訪問して、も一つの學校を見せて貰つた。こゝで述べたマサチューセツツ州の學校が土につく學校なら、フォード王國內にある學校は純然たる機械につく學校である。

四 學校から觀たフォード主義

私はフォードの學校を見ると、彼の大きな事業の何を見るよりも、彼の性格と、彼の哲學が踊つてゐるやうな氣がした。この著の中に既に彼の教育的理想に就いては書いておいたけれども、もう一度これを繰り返したいと思ふ。

フォード自身の本部から、私が見に行くといふことを傳へてあつたために、フォード工業學校の校長シール氏は、親切に私を出迎へてくれた。私は同氏の後について、『學校』といふ感じは少しもしない、たゞ『工場』といふ以外には考へようのない大きな建物を見て歩いた。

生徒達は、みんな労働服を着て、真黒くなつて働いてゐた。機械の音がギー／＼と耳を襲うて火花が處々に散つた。

『フォードさんはその生産主義の立場から、若い學童でも、教育の一部分として何か生産しなくてはいけないと考へました。そこで一九一六年の十月にこのヘンリー・フォード工業學校(Henry Ford Trade School)を創設したのですが、その頃は生徒が六人、先生が一人しかなかったのが、今では學生が二千八百人、教師が百五十人といふ大規模なものになつたのです。この學校では不幸なものに對し特權を與へるといふ意味から、總學生の内孤兒が一割、寡婦の息子が四割五分を占めてゐます。そして總數の八割までは家庭から補助を得られない人々なのです。』

校長はさういひながら、健康さうに働いてゐる生徒を見渡した。教育は子供の時にしなければならぬといふ意味から、十二才乃至十八才のものだけが入學を許されることになつて居る。

試験に合格して——希望者が多いので近頃は試験をしますと校長は説明する——入學すると一週間七弗二十仙づつ與へられる。普通アメリカの學校は休暇が非常に長いのだが、こゝでは夏に三週間、クリスマスに一週間しかない。その休暇中もこの金が與へられるのは無論である。

労働と勉強との割合は、マサチュセツツの林間學校と同じで、一週間は書籍の勉強をし、後の二週間は労働をする。もつともフォードからはせれば労働と學習とを分つことが第一に間違ひで、労働即ち勉強だといふに違ひない。

六週間毎に學生は工場と學習室に於ける成績を報告する。これには別々な採點をするのだが、もし兩方のマークがよければ、一週間に四十仙の値上をする。そしてこの給與額が十弗に達すれば、工場における仕上げの良否を考査し、これをも採點の單位とし、かくて三つのマークが優良であれば、更に四十仙の割合で給與をひきあげるのだ。だから普通の成績ならば二三年の後には一週間に十二弗八十仙乃至十六弗ぐらゐはとれるのである。十七才の時には彼は學生でありながら、最上十弗の給與を得、十八才になるとこの普通科を卒業してフォードの工場の方にまはるか、上の學校に進み、力量によつて組長フォーマンにもなれるのだ。

食事は學校で無料で與へられるから、學校で支給されるお金で充分だ。學校では貯蓄心を養成するためになくとも一ヶ月二弗づつ銀行へ預けさせる。

『これ御覽なさい。是等は百弗以上も貯蓄が出來てゐます。』

と校長は一つの抽出しをあげて、私に見せた。

それならば等の金はフォードから出すのか。彼は金を慈善や、たゞでやることを蛇のやうに嫌ふ。この學校も學校とはいふものの、フォード工場から部分品の注文をとるところの生産的一部門である。工場と同じ値段で仕上げてこれを納付し、その代價が學校の經常費の重なものとなるのである。浪費を排斥するフォードは、この學校で『練習』といふものを許さない。學生が造るものは總て商品として使用する。無論子供だから多少の失策は出るが、これは二パーセントぐらゐしかないとはいふ。そればかりではない、クラスの中でやることも出来る限り實際的なものとし、例へばブルー・プリントの教授の如きも、上級生が指導して、これを立派に仕上げ、これをフォード會社に賣り渡すやうにするのである。

『この學校のモットーですか。第一には清潔クラインリキスにする事、第二には安全セーフティ、第三には正確、第四にはスピード、それから第五には創造オリヂナリティーですよ。つまりフォードさんの理想ですね。』

フォードだからスピードを第一に出すと思ふ人があるなら、それは彼の性格を知らない者である。彼は何よりも清潔を要求する。

この普通科を卒業して成績のよいものには更に高等の學校があつて、そこでは實際知識と高等數學を教へる。そしてフォード王國を運轉してゐる人は、大學卒業者でなくて、實際技術家が多いのである。

五 フォードの農村觀

『今日はフォードの田舎を見て下さい。今までに御覽になつたものとは少し違ふんだ。たゞし優に一日がかりですぜ。』

祕書のキャメロン君が、私を會社の自動車に乗せてさういつて送り出した。フォードの事業を観るために、私はこれでまる四日を費やして、それで一部を驅足のやうにしか見てない。そして今日はまた一日だ。

フォードの田舎といつても彼がやつて居るところの工業化した農園ではない。それはたゞフォードの部分品を造るために田舎でやつてゐる小工場にすぎないものなのだ。そこにまた彼獨自エキスペリメントの試験がある。

彼のやうな活動家・生産主義者から観れば、農業家といふものが贅澤で浪費に見えて仕方がない。彼は兎に角働いてゐねば承知しない男だ。ジョン・バロースといふ彼の親友が、彼と旅行を共にして書いたものの中に

『フォード君は何か働いてゐねば承知しない。彼が何にもすることがない時には、彼は窓を拭くか、木を割るか、子供達に自動車を運轉することを教へるかしてゐる。』

と書いてゐるが、たゞ普通の人と違ふところは、彼等はたゞ動いてばかりゐたのに、フォードの場合には十億弗以上の富の山に突き當つたことである。

かういふ男だから農家が一年の半分ばかり働いて、後は天候のためとはいひながら、何にもしないで居ることが、逆も勿體ないのである。

『農家は貧乏だ？ きまつてゐるじやないか。もし都會の勞働者が一日平均三四時間しか働かないとしてみる、もつと慘めだから。』

と彼は語つたことがあるが、この農家の半分を活用せしめようとして思ひついたのがその工場の一部を田舎に造つて、冬の間農業家乃至はその妻君や娘をして働かしめようとした案である。

彼はその工場を造るのに河の流れて居るところを選んだ。それはその河を利用して電力を得るためである。こゝで彼は自動車の部分品を造り、それを本部の組立て工場に送つて、完全なものに仕上げるのである。

是等の工場はいづれも一種類のものを造つてゐる。正面の照明燈だけを造つてゐるところもあるし、ローラー・ベアリングだけを造つてゐるところもある。電燈だけを造つてゐるところは、手先きの仕事だから珍しく女だけが働いてゐた。

『あなたのところでは何故婦人をお使ひになりませんか。』

と、あの澤山の雇人の中に殆んど女氣のないのを不思議に思ひながら、私はフォード氏に聞いた。

『婦人は働きませんよ。彼等の働くところは家庭が一番いゝんです。うちの工場でも女が働いてゐるところもありますがね。』

と彼がアメリカ人にも似合はず、女を物の數ともしないのを痛快に聞いたことを私は思ひ出してゐた。

しかし彼は使用する以上は女も黒人も日本人もドイツ人も少しも區別はしない。彼は學士も博士

も無教育者も全然同じに待遇するやうに、女も男も待遇は全然同じだ。彼の目には皮膚の色や、性の區別が映らないで、仕事の能率だけが映る。こゝでも女が最低七弗の俸給をとつてゐる。他の自動車會社の給料は一時間平均七十五仙であるが、フォードの工場では一弗平均になつてゐる。

『冬だけ働くものがありますか？ 始めにはさうしたが、こちらは夏も冬も需要があるのだから、折角習ひ覺えた腕を夏だけ遊ばして置くわけにはいきません。しかし何しろ八時間ばたらきだから、まだ陽のある内に家に歸りませう。だから家に歸つてから農園に働いて立派に兩方をやつて行くものがあります。』と、一つの工場の主任が私の間に答へていつた。

どこに行つても私は喜んで迎へられた。そこには全く祕密はない。機械が動くやうに清潔と正確のフォード・スピリットが動いてゐる。

『一體、私はフォードに於て何を見たのか。』

私はデロイトの停車場までフォードの自動車に送られて、汽車に乗つてホツとしながら、獨言をいつた。フォードの偉大であらうことは、一人であるの事業を完成し、今でも一人の力がそれを動かしてゐることでも明かではある。しかし事大主義の考を捨て、人間として裸體のフォードを見る

場合に、彼のどこが偉いのか。

『彼は部分品の集積だ、それがキチンとした形をとらずに、そここゝに轉ばつてゐるところに彼の特長がある。』

私はそう腹の中で一人で結論しようとした。アメリカがあれだけの大をなしてゐるけれども、その偉大さは今尙ほ部分品^{パーツ}を無暗に澤山並べて、それが繁榮の形をとつてゐるところにある。アメリカを人間にしたフォードは部分品の組立てが、尙ほ完了しない一個の機械的・天才的偉大人である。

今のアメリカに於て、彼は畫がかるべき唯一の代表人であることに、何人も異存のある筈はない。しかし我等はフォードだけでアメリカの歴史のページを閉づるべきではない。

部分品がすっかり組立てられて、完成した製品——第二のフォードのために、我等のペンとペー
ジは豫約せらるべきである。

フ
ォ
ー
ド
(終)

フ
ォ
ー
ド

定
價
壹
圓
五
拾
錢

著
者
清
澤
洵

東京府東調布町嶺九二一番地

發
行
者
株
式
三
省
堂

東京市神田區通神保町一番地

右代表者 龜井寅雄

印
刷
所
株
式
三
省
堂
蒲
田
工
場

東京市外蒲田町

【本 製 田 蒲】

刷印日一十月六年六和昭
行發日五十月六年六和昭

發
行
所

(東京市神田區) 株
式 三 省 堂

(大阪府西區阿波座) 株
式 三 省 堂 大 阪 支 店

トエフア-71

偉人の姿、生けるがまゝの姿を見よ!!!

トルストイ昇 曙 夢著	ハイネ 高橋健二著	フォー ド 清澤 洌著	法 然 中里介山著
四六判・美装 三五〇頁	四六判・美装 四〇〇頁	四六判・美装 四〇〇頁	四六判・美装 三二〇頁
定價一圓五十錢 送料 十二錢	定價一圓五十錢 送料 十二錢	定價一圓五十錢 送料 十二錢	定價一圓五十錢 送料 十二錢

發行所 株式會社 三省 堂



