

アメリカの企業家精神

——その歴史的考察——

(二)

尾 上 一 雄

四 二十世紀初期の企業家精神(その一)

南北戦争以後鉄道業において、十九世紀末には鉄鋼業と公益事業において、株式会社は急速な発達をたどっていたが、二十世紀に入るや、これらの産業のみならず、多くの新しい製造工業において巨大な株式会社が現われた。株式会社は企業の経営と所有の分離を生ぜしめ、巨大な株式会社はその分離を拡大したのみならず、経営業務の複雑化と共に、経営担当者の数の増加とそのような経営担当者間における権力の広汎な分散を生ぜしめ、大株式会社と大企業の発達と共に、^{グループ・カンパニー}集団経営が大企業の特徴になってしまった。⁽¹⁾そして、十九世紀後期、株式会社が急速な発達を行っていた時期がそう呼ばれているような、実業界における「大立て者の時代」(“The Age of

アメリカの企業家精神

Moguls²⁾) は、二十世紀初期には終末を迎えたのである。十九世紀後期においては、ニューヨーク・セントラルおよびハドソン河鉄道をコーネリアス・ヴァンダービルトと、ニュー・ジャーシー・カーネギー会社をアンドルー・カーネギーと、スタンダード・オイル・トラストをジョン・D・ロックフェラーと同一視することができたが、現代では、ユニオン・カーバイド&カーボン会社々長モールス・G・ダイアルの「この会社の業績を誰かひとりの人間と同一視することは非常に困難である⁸⁾」という言葉がすべての大きな株式会社に当てはまるのである。そして、私がこれまで用いた「企業家」という言葉は、その意義をより明確にするため、株式会社の「経営者」あるいは「経営担当者⁹⁾」という言葉におきかえられるのが適当になったと考えられるだろう。⁴⁾

二十世紀に入ると前記のような傾向が次第に顕著になって来たが、その基礎条件である所有と経営の分離と経営担当者間での権力の分散に、二十世紀になっても頑強に反対し続けた大企業家がいた。少なくとも、中流上層農民の子、機械工あがりのヘンリー・フォードはそのような大企業家であった。トマス・C・コクラン教授（ペンシルヴェイニア大学）とウィリアム・ミラー（ハーヴァード大学経営史研究センター）の共著「The Age of Enterprise」の中で、「ヘンリー・フォードだけがそのような変化を寄せつけなかった⁶⁾」と指摘されている。彼こそ、「大立者の時代」の最後をかざる「大立者」であり、二十世紀なれば近くまで生きのびた最後の十九世紀型産業資本家であったと言えることができるだろう。そこで、二十世紀の、大株式会社時代の、新しい企業家Ⅱ経営者精神を觀察する前に、ヘンリー・フォードに代表される、二十世紀における十九世紀的な企業家（大株式会社の所有者的経営者）の精神を觀察する必要がある。彼は、さきに指摘したような新しい変化に最後まで抵抗し、株式会社の支配と経営の面では十九世紀の慣行を固守した企業家であったにしても、彼の企業家精神は十九世紀における

「大立て者」たちのそれより多くの点で進歩しており、十九世紀の企業家精神と二十世紀なれば過ぎの現代のそれとの間の懸け橋の地位を占めているのである。

シグマンド・ダイアモンドは著名なアメリカの実業家のうちからフォードを含む六人の大実業家を選び、彼等に対してジャーナリストが行った論評を取り上げながら、彼等の評伝を“*The Reputation of the American Businessman*”という題で書いている。⁽⁶⁾フォードが死去した時(一九四七年四月)、『多くの新聞が、彼の追憶のために、種々な問題に就いての彼の意見や警句を掲載したが、ダイアモンドは、その著書の中で、それらのうち、*New York World-Telegram* (April 8, 1947), *Grand Rapids Herald* (April 9, 1947), *Chicago Sun* (April 9, 1947), *Los Angeles Times* (April 8, 1947), *Portland Oregonian* (April 9, 1947) 等に掲載されたフォードのイメージをよく表わしていると思われたものを引用している。ダイアモンドによって引用されたフォードの警句のなかには次のようなものである。これらによって、われわれは彼の企業家としての精神を或る程度察知することができる。

競争は偉大な教師である。

従業員がシンク・シンク(筆者註ニニューヨーク州オスシニング〔旧称、シンク・シンク〕にある州立刑務所)出身であろうと、ハーヴァード〔大学〕出身であろうと、私にとっては全く同じことだ。私は人を雇うのであり、人の過去を雇うのではない。

私は金を金として儲けるためではなく、公共の利益になると私が信じている多くのことを行うために、事業を行っているのである。

私は金（貨幣）には関心がなく、金（貨幣）がただその象徴にしかならないものに関心を持っている。

金（貨幣）の唯一の正しい用途は産業に投資することである。ある者はそれを人手に渡すかも知れないが、それを人手に渡すことはなんの役にも立たない。

金はあらゆるもののうちで最も役に立たないものである。

利潤は社会から預かった信託物（公共信託物 ≡ a public trust）である。

寄付は想像力に対する阿片剤であり、独創力（≡ 企業心）に対する麻醉薬である……現在この国において最も呪わしいものは、あれこれと寄付する習慣である。

さらに、ダイアモンドは、「最高の権利は働く権利である」というフォードの言葉を、フォード自身の著書『365 of Henry's Savings』から引用している。

これらの彼の警句や言葉によって、フォードのビジネス活動の動機は単なる金銭欲でなかったということ、彼は勤勉（勤労）と節約（金の無駄遣いの抑制、獲得した利潤を資本の拡張再生産のために使用するという意味での節約）を重んじたということを知ることができるだろう。彼も、前稿に述べた十九世紀の企業家と同様、プロテスタント的企業家倫理の所持者であったと見ても誤りないだろう。フォードの勤労精神に就いて、小原敬士教授（一橋大学）は、彼の言葉を引用しながら、次のように述べている。「かのヘンリー・フォード（Henry Ford）が、その『わが勤労哲学』（My Philosophy of Industry）の中で、『労働は万人の為すべき自然の業務である。動かなくともよいという組織は、未だ曾って発明されたことはない。自然は労働を要求する。手と頭とは怠けているように作られているのではない。労働はわが健康であり、わが自尊であり、わが救済である』というとき、われわれはそ

ここに一種の禮典マブライトとしてビュリータンの倫理的勞働觀をみないであらうか。(Gottl Othilienfeld, Fordismus, 1924 参照⁽⁹⁾)と。また、かれの節約觀について、小原教授は、「節約は財の死蔵を意味するものではない。それは却つて一種の浪費に外ならない。parsimonia は決つて parvificentia と同意義ではない。眞の意味の節約とは、財の適正、有意義な使用を指す」とビュリータン倫理における節約の意味を示した後、「フォードの『萬物は用いられるためにわれ等に與えられたのだ。』節約」といふ語は、恐怖より生れた月足らずの思想を代表する。……われわれ日常生活の事物に對してわれわれの犯す最悪の罪惡は、事物の誤用である。浪費には二種類ある。——自分のものを誤用する浪費者と、自分のものを使用しないで腐らせる不精者である。何れも浪費の創造者である。やかましい節約家も不精者の仲間入りをさせられる危険がある。兩者の救濟法は使用である。』という言葉はこの關係をよく言い表わすものである。従つて、獲得した利潤の企業への再投下、所謂「資本の擴張再生産」のための使用は、決して節約の、市民的徳性に矛盾するものではない。この點において、かのアメリカの偉大な企業者フォードは典型的な、資本主義的精神の所有者というべきであらう。シュルツェ・ゲヴァーニッツもいう。「フォードは、その適度な消費と、慈善行為の拒否とによつて、その利潤を再投資し、より高き賃金と、より低き製品價格とを引出すことを期した。資本主義的企業の擴大は、富者の勞働に節約の義務意識から結果するものである」と説いている。

小原教授はプロテスタント、特にビュリータンの精神と資本主義精神の關係を十九世紀に焦点をあわせて説いておられるようであるが、現代的視野からそれを考察したハワード・R・ボーウェン教授(ウイリアムズ大学)の見解を見れば、フォードのビジネス哲学がいかにまた現代の、プロテスタントの經濟倫理に合致しているかという

ことを知る事ができるだろう。ホーウェン教授は、“Social Responsibilities of the Businessman”の第五章(The Protestant Views of the Social Responsibilities of Businessmen)の中で、“……カルヴィン主義者の、物質的成功こそ神の恩寵のしるしであるという觀念は、〔現代の〕プロテスタントの思想のなかでその支えを失ってしまった。……プロテスタントの声明は、しばしば、語気を強めて、利潤動機(Profit motive)を非難している。時には、『利潤』と『利潤動機』が区別されている。例えば、ピッツバーグで開かれた教会と経済生活に関する全米研究会議(Section II)の報告書は次のように述べている。『利潤は貨幣経済の特色になっているものであり、その蓄積と分配に適当な方法が講じられさえすれば全く弁護できるものである。利潤動機は、『利潤よりもっと人間の目的や抱負と直接関係がある、それ以上の問題である。キリスト教徒は、利潤動機によって働かされるよりも、奉仕(をを行うという)動機によって働かされなければならない』と。利潤を主題にした著述の中にも、利潤と利潤動機の間細かい区別を設けようとせず、それらの用語が一体どんな意味を持っているかということを明確にしないものがある。これらの著述は、一般に、利潤動機に対しては敵意を抱き、利潤そのものに対しては疑念を持っているという印象を与えている。……他方において、利潤に関する、より一そう周到なそして完全な、いくつかの著述の中では、利潤の額とその使用が社会の必要を考慮して決定されるなら、利潤制度は擁護できるものであるということが示唆されている。これが、よく知られている管財者説(doctrine of stewardship)である。ついでながら、あるプロテスタントの著述家たちは、利己的な動機こそが、生産経済に欠くことのできない勤労、企業、能率、冒険、革新を促す誘因を与えるのに頼みにされるべきものである、と明言している。しかし、彼等は、これら(利己的な動機)は社会全体の福祉に対する関心と調和のとれたものにされなければならない

い、と付け加えている」。¹⁰⁾

フォードの「利潤は社会から預った信託物 (公共信託物 *a public trust*) である」という言葉は、まさにこの利潤の「管財者説」に該当する。管財者説は、株式会社が巨大なものになると共に、株式会社は准公的機関であると考えられるに至った現代において、一そう重要な意義を持つものになったが、その考えは、株式会社の所有と支配(経営)の分離の傾向に抵抗し、集団経営に反対し、後に述べるように反組合態度をとり「独裁者」と評せられた¹⁰⁾フォードによって、既に、表明されていたのである。こうして、フォードはアメリカの十八、九世紀的なプロテスタンティズム、特にピューリタニズムの精神の保持者であったと共に、現代のプロテスタントが説く企業倫理の先駆的保持者でもあったとすることができる。

また、「競争は偉大な教師である」という、シグマンド・ダイアモンドによって引用されたフォードの警句として最初に示した彼の言葉は、彼も、十九世紀後期の「大立て者」と同様、社会的自然淘汰の作用のなかで自己の生存と成長を確信して、企業家として逞しく生き、自由競争を主張した、社会的ダーウィニズムの信奉者であったということを示しているように思われる。政府の権限の増大、特に経済に対する政府の干渉は、彼が最も嫌悪するところであった。彼は政府の活動になにも期待していなかった。彼は、「My Life and Work (New York 1922)」の中で、「法律は建設的でないかなることを行わない。……立法が貧困を除去し、特権を廃止することをわれわれが当てにしている限りは、われわれは、貧困が広がり、特権が増大するのを黙って見ていようとしているのである」と書いている。¹⁰⁾この点で、彼は、やはり、十九世紀的企業家であった。また、労働組合に対する態度においても、彼はそうであった。フォードは労働組合に対して好意を持ってはいなかった。彼は、「My

Life and Work」の中へ、「この国における労働組合員のうちで唯一の強力なグループは、組合から俸給を受けているグループである」と書き、そして長い間「労働組合員がわれわれの従業員のために行うことができることは何もない」と言っていた。一九三二年に、デトロイト失業者協議会と自動車労働組合のメンバーが「フォード〔自動車会社〕 飢餓行進」を企んだことがある。そのグループは仕事とフォード自動車会社の労働条件の改善を求めるために委員を送ろうとしただけのものであったが、警官がルーヂェ工場の入口で機銃射撃と催涙ガスをもって彼等を出迎え、四、五人の死者とその十倍もの負傷者を出した。その後、会社と組織化を望む労働者との間の闘争が続き、一九三七年には暴力沙汰が再発し、労働者の苦情が全国労働関係局 (National Labor Relations Board) に提出された。この際、フォードは、「団結は悪い目的に最も役立つものである。自立こそ良い目的に最も役立つものである」と主張し、フォードもかれの息子エドセルも全国労働関係局の聴問に出頭しなかった。全国労働関係局はフォード自動車会社に反組合的活動を「中止し、断念するよう」命じた。フォードはその命令に従ったが、フォード自動車会社の労働者は一九四一年まで未組織のままであった。同年四月にストライキが起り、再び全国労働関係局が紛争の解決に乗出さねばならなかったのである。⁰⁴

フォードはそのように反組合的態度をとったが、他方において、彼は二十世紀初期に労働者に最も高い賃金を支払った企業家として知られている。彼は、一九一四年に、彼の自動車労働者の日給最低賃金を五ドル(当時の平均賃金のほぼ二倍)に上げたのである。「多くの人々は彼を非常な人道主義者と呼んだ」⁰⁵が、彼の賃金政策は人道主義的な観念あるいはその基礎となり得たプロテスタンティズムの倫理から発したものであるうか。彼は一九二一年までに病院(フォード病院)に九〇〇万ドルの出資を行ったが、病院に出資する際にも、先に指摘したように寄

付を嫌い、「彼は患者に自尊心を失わせることがないように、病院は自立すべしと主張し、必要ならば資金の融通を行ったが、それは返済されなければならなかったのである」と、ウォールター・W・ジェニングズ教授（ケタツキー大学）が述べていることから推察できるように、労働賃金の引上げは、労働者に対する人道主義的な慈悲心から出たものではなさそうである。それは、また、パターナリズムの表現とも考えられない。彼は、その国の産業の繁栄によって生ぜしめられる大衆消費の拡大によって可能にされる自動車の増産を企図して、高い賃金政策を断行した、と解釈されるべきであろう。

アメリカ資本主義の特色とその成長の秘訣を“Key to Economic Progress”という著書によって簡潔に且つ余りにも鮮やかに解明したギリシャ人経済学者ディミトリオス・G・クローソラスによれば、「その時、彼は、多分、生産を増進させ、単位当り生産費を切下げ、前よりも安い価格で売り、それによって、彼の売上高を増加するため、一そう多くの熟練工を自分の工場に誘致することを考えていたのである。彼は、大量生産と大量消費によって繁栄をもたらす新しい方法の端緒としてしばしば引用されるような彼の決断の広汎な意義はわからなかったかも知れない。その意義に気付いていようといまいと、フォードは、既に形成の過程にあった新体制の基本的原理によって、アメリカの経済思想に広汎な影響を及ぼす運命にあった労働・賃金政策を採用することを強いられたのである。」⁷³しかし、フォードの考えは「熟練工の誘致」よりもっと大きく、そして、彼に「アメリカの経済思想に広汎な影響を及ぼす運命にあった労働・賃金政策を採用することを強い」とクローソラスが説いた「既に形成の過程にあった新体制の基本的原理」は、実は、フォード自身によって考案されたのであり、彼は、その決断（賃金政策）こそ「大量生産と大量消費によって繁栄をもたらす方法」であると、自信をもって実行に移し

たのではないだろうか。(そうだととしても——それによってクーソラスのこの部分の敘述を否認しても、彼の著書の全般的価値を傷けることにはなるまい。)

アメリカの経済思想の発達に就いて最も詳細な研究を行ったジョージ・ドルフマンは、「The Economic Mind in American Civilization」の第四巻の中でフォードの経済思想に触れ、次のように述べている。「フォードの哲学は革新主義的な経済学者たちをも仰天させた。彼が高い賃金を支払ったら、彼の貨幣の支出は他の諸産業を一そう繁栄させ、そしてこの全般的な繁栄は自動車販売高の増加に跳返って来るだろう、と彼は *My Life and Work* (一九二二年刊行、サミュエル・クロウザーと共著) の中で説明した。こうして、賃金を引上げることは立派な事業 (Good business) であった。賃金の引上げと販売価格の引下げ (筆者註 Ⅱ これも、大体、周知のような生産の合理化による生産コストの引下げを通じて、実際に行われた) によって生ぜしめられる購買力の増加は、国民の繁栄と不況防止の基礎であった。しかし、賃金の引上げは生産の増加を生ぜしめなければならない、とフォードは付け加えた」と。そして、フォード自身の言葉によれば、大量生産は「救世主」であった。しかし、クーソラスが注目しているように、「当然予期されたことかも知れないが、フォードの賃金政策は当時の実業家から熱狂的な歓迎は受けなかった。それは、彼等の旧式な資本主義の觀念に暴行を加えるものであった。フォードは、大ていの先駆者と同じように嘲笑と反対にぶつかった。同業者や競争相手は新しい慣行の侵入に憤慨した」のである。だが、この見解は、数年後には実業界の大部分に普及するに至ったばかりでなく、二十年代末には政府の支持を得るに至るのである。ドルフマンは、「フーヴァー商務長官 (筆者註 Ⅱ 一九二九年に大統領に就任) は、高賃金は製造業者に購買大衆を保証するので、国家の繁栄は高賃金に依存しているということをしばしばは力説し

た」と述べ、フーヴァーが一九二八年十二月（即ち大統領に当選した一ヶ月後）に発表した「なぜ社会主義はアメリカの土壤には繁茂しないか」（“Why Socialism Does Not Flourish in American Soil”）という論文の中から、次の言葉を引用している。「大量生産の真の本質は高賃金と低価格であり、高い実質賃金のため消費の範囲を広め、そして生活水準を向上させることに依存している。」フーワード自身の見解とフーヴァー商務長官（すべての人が認めているように資本家の代弁者）がフーワードの見解を受入れて述べた右の言葉と、クローソラスがアメリカの民主主義的工業制度の下において大量生産工業を維持し発達させることに努めている資本家は、多数の中間所得世帯の存在（即ち労働者の中産階級化）を必要としているという理由を説くために述べている「現在、アメリカの工業家は、『大量生産と当り当りの少ない利潤』や『高賃金と低価格』というような観念を基本的なものとして受入れている」という言葉の間に、なんらの隔たりも感じられないのである。

フーワードが、最初、自動車の生産に乗出したのは、十九世紀末におけるフロンティアの消滅（一八九〇年の困窮調査の結果、フロンティアの線はもはや地図上には示し得なくなつたと宣言された）以後、ますます急激に実業界に継承されて来た、あの開拓者精神に負うことが大きかったと思われるが、彼が自動車の大増産（大量生産）を企てた究極の目的はなんであったか。それは、まさに、彼が持っていたプロテスタンティズムの企業家倫理に就べたところからも推測され（但し、古い時代のカルヴィニストに見られたような、企業活動に対する「天職観」は見出し難い）、後に、株式会社とその経営者の社会的責任に対する彼の認識に就いて述べることから一そう明らかにされると思うが、それは、次のような、フーワードの死を悼んで国会議員によって行われた六つの演説のうちの最初の演説——一九四七年四月九日に行われたミシガン州選出共和党下院議員ジョージ・ドンティロによって行われ

た演説——の中で述べられている言葉からも推量できらう。「貧しい人は彼を忘れてはなりません。彼は貧しい人のために、貧しい人でも手の届く範囲のコストで輸送〔手段〕を提供しました。彼は労働者の賃金を自動的に二倍にしました。ヘンリー・フォードとかれの家族は、彼等がパンを必要としていたためではなくて、それを必要とした人々のために職を与えるために自動車を製造して来ていたのであります。」²⁸

彼は高賃金政策をとったのに、さきに述べたように、労働者の団結やその団体交渉に反対したのは、彼のボスの、「独裁者」的性格（註②参照）、さらに、特に前稿第三節（本誌第十二号一八一頁）の註④の中で指摘したような、企業家の独善的な、思いあがったキリスト教徒的倫理感（即ち、一九〇二年に、フィラデルフィア&レディング鉄道会社の社長、ジョージ・F・ペイアによって表明された有名な哲学——「労働者の権利と利益は、労働運動煽動者によってではなく、神が彼の限りなき欲知をもってこの国の財産所有権を与え賜うたキリスト教徒によって、保護され、尊重されるだろう」²⁹）の然らしめたものと解釈されるだろう。

フォードの企業家精神を考察するに当って見落すことができないもう一つのこととは、株式会社の社会的責任に就いての認識と株主に対する彼の態度である。株式会社とその経営者や重役の責務は、何より株主のために利益をあげ、そして株主がその利益を十分に受けるようにするにある、というのが二十世紀初期までの、いな近々二十数年前までの株式会社の経営者と株主の常識であった。フォードはこの問題に関して、旧時代におけるように経営者たる彼が大株主であったに拘らず、もはや彼等の会社の極く少数の株式しか所有していない現代の代表的な大株式会社の経営者がそうしているように、このような伝統的な株主観に反対していた。彼は、株式会社の社会的責任を公然と説き——それは、既に見たように、プロテスタンティズムの倫理に基づいていると思われるが

——そのために株主に犠牲を強いた最初の大企業家であったと考えられる。このことを例証するために、ドッジ対フォード自動車会社訴訟事件とそれに対する彼の主張を示そう。この訴訟事件は、フォードが会社の配当額を減らし、会社の多額の配当されざる収益を主として事業の拡張のために再投資し、そして彼の自動車の価格を下げると声明したため、フォード自動車会社の株主であったドッジ兄弟商会（フロッグゼンズ）が一九一九年にフォード自動車会社に対して、配当額を増額せよと訴訟を起した事件である。フォードは「私の大望は、なお一そう多くの人を雇い、この産業組織（会社）の利益（Benefits）ができるだけ多くの人に行き渡るようにし、彼等が生活をたて、家庭を築き上げて行くことを援助することである。これを行うために、私は我々（フォード自動車会社）の利潤の大部分を、企業に再投資しているのである」と述べた。²⁰この供述に対して、ミシガン州の裁判所は「フォード氏が、自分とフォード自動車会社の株主が一般社会に対して負うていると考えている義務と、彼と彼の協力者たる取締役たちが、異議を申立てている少数株主に対して負うている義務とは混同されるべきではない（実際は混同されているが）。株式会社は、何より株主の利益のために設立され、経営されるものである。取締役の権力は、何よりその目的のために用いられるべきものである。取締役は、その目的を達成する方法を選ぶために自己の裁量を用い得るべきであり、その目的自体を変えたり、利潤を減らしたり、或るいはその他の目的に利潤を用いてしまうために株主に利潤の分配を行わないように裁量を拡張してはならない」と反駁した。こうして、裁判所は、株式会社は株主の利益のために設立されたものであり、経営者はその目的のために働かなければならないという、旧来の株式会社の指導原理を再確認したに止まったが、フォードは、株式会社は社会に奉仕することを第一の目的とすべきものであり、経営者は何よりその目的のために働かなければならないものであり、そのためには株

アメリカの企業家精神

主の利益は犠牲にされるべきであるという、現代の、新しい型の資本主義の原則の一つを宣言していたのである。この点においても、彼はパイオニアであり、彼のこの宣言は、その時、裁判所によって否認されたとしても、アメリカ資本主義発達史上における新しい時代の黎明を告げるものであった。

フォードは、こうして、十九世紀の企業家精神と現代の企業家精神の中間のその所有者であった。換言すれば、フォードに見られる企業家精神は十九世紀以前からのそれ、或るいは十九世紀的なその特色を多く含みながら、特に重要な問題に関しては、現代のアメリカにおけるその先駆的性格をも持つものであったと言うことができるのである。⁸⁹⁾

- (1) Herrymon Maurer, *Great Enterprise: Growth and Behavior of the Big Corporation* (New York: The Macmillan Company), 1956, p. 145.
- (2) スチュアート・H・ホルンマン (Stewart H. Holbrook) は「大立つ者の時代」(“The Age of Moguls”) という著書を書いている (Garden City, New York: Doubleday, 1953)。それ以来、多くの学者がこの十六世紀にインドを征服し、モガル回教帝国を建設したバーンを意味する、あるいはモガル帝国自体を意味する “Mogul” という言葉を用いている。それ以前は、実業界の「大立つ者(巨頭)」を表わすために、日本語の「大君」という言葉を米語化した、そしてまた徳川時代の将軍を意味すると考えられた “Tycoon” という言葉が用いられている。
- (3) Herrymon Maurer, p. 146.
- (4) 私のいう「企業家」とは “entrepreneur” のことであり、本稿の題名の「企業家精神」とは “entrepreneurial spirit” のことである。Donald T. Clark and Bert A. Gottfried, *Dictionary of Business and Finance* (New York: Thomas Y. Crowell Company), 1957, 44. “entrepreneur” の定義は次のように示している。

「……経済理論上では、^{経営企業家}実業企業を企て、始め、そして経営する人。通常の慣用では、その言葉は、農民あるいは小売商人のような、小規模なビジネスを営む人、事業主を意味するようになった」と (op. cit., p. 136)。しかし、トマス・C・コトラン教授 (ペンシルヴェイニア大学) は「entrepreneur」という言葉を次のように説明している。「一九三〇年代に、歴史家がビジネス・リーダーシップの性格に関心を持つに至った時、彼等は、専門的な経営担当者と、古い型の所有者^{オーナー・マネージャー}、即ちビジネスにおいて実際活動と一体になっていた人 (所有者) の両者を包括する言葉が必要とした。アーサー・H・コールによって元気づけられて、これらの歴史家たちは entrepreneur を定義し直し、彼の活動^{エンタープライズ}を entrepreneurship と、そして彼の職務^{タスク}を entrepreneurial と呼ぶことに決めた。この新しいそしてより広い意味の entrepreneurship は、『利潤目的の企業の創始、維持、あるいは指導の責任を負う人々によって履行されている機能』^{エンタープライズ}である。それは、大抵は言って、最高経営担当者 (top executives) にたいして通常行われていること……」(Thomas C. Cochran, Railroad Leaders, 1848—1890: The Business Mind in Action [Cambridge, Mass.: Harvard University Press], 1953, pp. 8—9) と。私は、そのような、一九三〇年代以来アメリカの経済史家あるいは経営史家が与えている定義を持つものとして、entrepreneur という言葉を考え、さらにこの言葉に「企業者」という誤解を招くおそれがある訳語を避けて、「企業家」という日本語を訳したのである。

- (5) Thomas C. Cochran and William Miller, *The Age of Enterprise: A Social History of Industrial America* (New York: The Macmillan Company), 1951, p. 307.
- (6) Sigmund Diamond, *The Reputation of the American Businessman* (Cambridge: Harvard University Press), 1955.
- (7) Sigmund Diamond, op., pp. 157—158, p. 199 (Note 31).

- (8) Sigmund Diamond, *op. cit.*, p.157, p.199 (Note 26).
- (9) 小原敬士著、アメリカ資本主義の形成(時潮社、昭和二十三年)、六九頁。小原教授は、また、同書の同じ頁で、次のように述べている。「シェルツェ・ゲッマニーニツはいう——労働は本来、生活慾求の満足のための不可避的手段としての勞苦乃至は不快であり、従つて慾望の満足とともに断念をれることがつねであつた。然しピョーリタンはこれに反して、労働をば彼岸的な目的に対する訓練の手段として、即ち一種の禮典として評價する。従つてそこでは労働の義務が第一次的なものであり、その収穫は、単に第二次的な意味をもつにすぎない。そこに富者にとつても、労働の義務が意識されてくる。……ピョーリタン思想によれば、労働は富者にとつては、貧者におけるよりも、必要と考へられる。善く、蓄富の上に墮眠を食ふことの誘惑は、前者の方に却つて多いからである。」
- (10) 小原敬士著、前掲書、七〇頁。
- (11) Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (New York: Harper & Brothers), 1953, pp.35—36.
- (12) George F. Redmond, *Financial Giants of America* (Boston, Mass.: The Stratford Company), 1922, p.14.
- (13) Francis X. Sutton, Seymour E. Harris, Carl Kayson and James Tobin, *The American Business Creed* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press), p.195.
- (14) Walter Wilson Jennings, *20 Giants of American Business——Biographical Sketches in Economic History* (New York: Exposition Press), 1953, pp.287—289. なお、ウォールター・W・ウィーリックス教授は、「いまや、彼の祖父(引用者註)ヘンリー・フォード)よりずっと革新主義的な、そして社会に関心を持ったヘンリー・フォード二世の到来と共に、フォード専制政治は衰退するだろう」と付け加えている(*op. cit.*, p.289)。

- (15) Walter Wilson Jennings, *op. cit.*, p. 286.
- (16) Walter Wilson Jennings, *op. cit.*, p. 291.
- (17) D. G. Kousoulas, *Key to Economic Progress* (New York: Ballantine Books, Inc.), 1958, p. 53.
- (18) ウォルター・フデムズ編『アメリカの産業構造(時事通信社、昭和三十三年)』三五三頁参照。
- (19) Joseph Dorfman, *The Economic Mind in American Civilization, Volumes Four and Five, 1918—1933* (New York: Viking Press), 1959, volume four, pp. 64—65.
- (20) Herrymon Maurer, *op. cit.*, p. 64.
- (21) D. G. Kousoulas, *op. cit.*, p. 53. ニューヨーク・タイムズも「はつきりした言葉で実業界の感情に共鳴の意を表して」「明らかな、ネータロマンチ……失敗する運命がある」と評している。Herrymon Maurer, *cit.*, p. 64.
- (22) Joseph Dorfman, *op. cit.*, p. 65. ヘルマンによれば「フーヴァーはそれに続いて「大多数の雇主は、不景気の時期に賃金の低下に頼る代りに、労働節約機械、より優れた製法の研究およびより適切な経営方法に頼る。高賃金の圧力は、こうして結局、生産の単位当りの労働コストを外国の安い労働のそれよりも低くさせているのである」と述べている。
- (23) D. G. Kousoulas, *op. cit.*, p. 53.
- (24) ただし、フーヴァーは、フォードがそうしたように、国家の経済的繁栄がそれに依存している「高賃金」が企業家たちの自発的意志によって実現されることを期待したが、フランクリン・D・ローズヴェルトは、これをニュー・ディール政策の一環として、政府と、政府がその成長を援助した労働組合の圧力によって実現することに努め、その経験を経、その成果を見て、今や大多数の実業家が経済的必要事としてこれを承認するに至ったのである。
- (25) Sigmund Diamond, *op. cit.*, p. 144.

アメリカの企業家精神

- 26 Charles H. Hession, S. M. Miller and Curwen Stoddart, *The Dynamics of the American Economy* (New York: Alfred A. Knopf, 1956, p. 103.
- 27 このことに就つては、後に、より詳しく述べるが、一九三七年においても、二〇〇の最大の非金融会社の役員・重役の株式保有額の合計はそれらの会社の株式の合計額の僅か五・五パーセントにしか達しておらず、個々の役員・重役の普通一般の(中位の)保有額は彼が経営していた会社の株式現在発行高のうちの〇・五パーセントよりも少なかった。Charles H. Hession, S. M. Miller and Curwen Stoddart, *op. cit.*, p. 122.
- 28 Howard R. Bowen, *op. cit.*, pp. 128—129.
- 29 Howard R. Bowen *op. cit.*, p. 129. しかし、それにも拘らず、この時、裁判所は、フォードが申立てている拡張計画に干渉しないように注意を払って、次のように宣告した。「しかし、われわれは、申立てられているフォード自動車会社の事業の拡張に干渉すべきではないと信じている。製品の販売価格はいつでも引上げることができるといふ事実を顧慮しても、事業拡張の究極の成果は確実には評価することができない。裁判官は企業ジギヤの専門家ではないが、長い将来のため、予想される競争のため、すぐに利益が得られるような冒険の事業のみならず長期間にわたって継続して利益が得られるような冒険の事業のために、計画がたてられなければならないことは認めている。フォード自動車会社は、その経歴(過去の業績)が実証している通り、立派な経営を行っている。……われわれは、現在申立てられている、その取締役の動機は、それらが事業経営の中に反映させられている限りでは、株主の利益に脅威を与えるとは信じられない。」(*op. cit.*, p. 129.)
- 30 フォードに就いて、さらに、特に付記したいことは、彼も平和主義者であったということである。我が国はかなり多くの経済学者は、アメリカの大実業家(大資本家)たちは、本来、好戦的あるいは帝國主義的のものであると信じているようであるが、その多くのもがそうでないと言ふことができる(本誌第六号所収、拙稿「米西戦争とアメリカ

実業界」および本誌第八・九合併号所収、拙稿「第二次世界大戦の接近とニュー・ディール」を御覧いただきたい。フォードは「米・独外交関係の断絶を特色つけた一九一七年二月まで、戦争準備を非難し続けていた」し、また、「第二次世界大戦への合衆国の参戦に反対した。彼は、英国のために飛行機エンジンを製造することを拒絶した……」。彼は、対英・仏武器援助こそ、アメリカを大戦に引込むと考えていたのである（しかし、一九四〇年五月には、自国の防衛に必要な飛行機の発動機なら、政府機関の監督や干渉を受けないことを条件として、その製造を引受ける意思を表示している）。しかし、いずれの場合にも、合衆国の参戦の後には、かれは軍需品生産に多大な貢献を行ったのである。（cf. Walter Wilson Jennings, op. cit., pp. 283—4.）

五 二十世紀初期の企業家精神（その二）

二十世紀初期の代表的な企業家として注目すべき重要な人物が、フォードのほかに、少なくとももう一人いる。その人こそ、エルバート・H・ゲイリーである。ゲイリーはフォードより十七年早く（一八四六年に）生まれ、二十年早く（一九二七年に）死んだが、彼の方が遙かに二十世紀的な大企業家であり、二十世紀のアメリカ資本主義を特色づけている巨大な株式会社の、排他的な所有者Ⅱ大株主ではない、「所有」から分離された「経営」の担当者であり、現代のそれに一そう近い企業家精神の持主者であったと考えられる。それが、フォードの企業家精神を先に観察し、ゲイリーのそれを後に取上げる理由である。

エルバート・H・ゲイリーという名は、恐らく、ヘンリ・フォードほどには知られていないだろう。コーネリ

アメリカの企業家精神

アス・ヴァンダービルト、リーランド・スタンフォード、ジェイムズ・ヒル、ジョン・D・ロックフェラーの名を知っている人でも、現在、それを、社内の人ばかりでなく社外の人も一様に、「会社」(“the Corporation”)と呼んでいる。⁽¹⁾ 代表的な株式会社、巨大なU・S・スチール⁽²⁾ (United States Steel Corporation) 合衆国製鋼株式会社)の設立の際、J・P・モーガンの代理人として活躍し、その後、経営常任委員会々長や取締役会々長として二十六年半、「会社」とアメリカの鋼鉄業の発達に最大の貢献を行った人の名を知らないものが多い。このことこそ、ヘリモン・モウラー教授(プリンストン大学)が現代の経営者の特色の一つとして指摘しているような「経営者の無名」のあるいは「経営者の名は知られていない」(MANAGERIAL ANONYMITY)⁽³⁾ という現象が現われて来ていることを示すものであり、「大立者」の時代の終焉を端的に物語るものである。

右に掲げた言葉(MANAGERIAL ANONYMITY)はモウラー教授の著書“Great Enterprise: Growth and Behavior of the Big Corporation”の第五章・新しい経営者(The New Manager)の中の一節の題名であるが、彼は、同じ著書の中で、ゲイリーを、第四章・偉大な変化(The Great Change)の中の「責任感ある株式会社」(The Responsible Corporation)という節で取上げている。⁽⁴⁾ また、ゲイリーは、チャールズ・H・ハッシーン教授(ブルックリン大学)、S・M・ミラー助教授(同上)、カウエン・ストッダードト講師(同上)の共著“The Dynamics of the American Economy”のとりわけ、第十章・ビッグ・スチール(U・S・スチール会社)——経営者の役割の変化についての具体的研究(Big Steel—A Case Study of Changing Entrepreneurial Roles)の中の、「株式会社(筆者註)特にU・S・スチール会社を意味する)の良心」(The Conscience of The Corporation)、「株式会社の役割に就いてのゲイリーの観念」(Gary's Conception of the Corporation's Role)等が

いて論ぜられており、アーサー・H・コール教授（ハーヴァード大学）の著書「Business Enterprise in its Social Setting」の第一部の、「企業家と彼の企業体」を取扱った第三章の一節「社会的責任の承認」（Recognition of Public Responsibility）の中で取上げられている。^⑥ また、ウォールター・W・ジェニングズ教授には、フォーブスについて述べた際に参照した「20 Giants of American Business—Biographical Sketches in Economic History」のほかに、「A Dozen Captains of American Industry」という著書があるが、彼のこの著書の中で、ゲイリーを、アメリカ産業界の十二名の将師の中に選び、そしてゲイリーを取扱った章の題を「エルバート・H・ゲイトー、啓蒙された実業指導者」（Elbert H. Garry, Enlightened Business Leader）と名付けている。^⑦ これらの事例によって、ゲイリーが、アメリカの大企業や資本主義の研究者、経営史家・経済史家によって、いかなる評価を受けているかということが推察されるだろう。^⑧ そして、われわれが、ここに、ゲイリーと彼の企業家精神を考察しなければならない理由が一そう理解されたことと思う。

ゲイリーは一八四六年にイリノイ州のかなり裕福な農民の子として生まれ、熱心なメソヂスト教徒の家庭の厳しい環境の中で育てられ、十七才で学校をやめてデトロイトで機械工になったフォード^⑨よりも遙かに立派な学歴を持ち、父が創立を援助したメソヂスト派の学校（Illinois Institute）で教育を受けた後、ユニオン法科大学（Union College of Law）で法律学を学び、一八六八年に優秀な成績で卒業し、イリノイ州クック郡^⑩の高等裁判所に書記の職を得ている。しかし、三年後（一八七一年）に、父の友人を含む二人の弁護士がシカゴに法律事務所を開いた時、彼はそのパートナー（共同経営者）として迎えられ、実業界の将師に昇進する道を彼に開いた華々しい弁護士としての活動を始めることになったのである。彼は、八年間、イリノイ州デューベージ郡^⑪で判

事を勤め（彼が、実業界に入っても、「ゲイリー判事」(“Judge Gary”)と呼ばれているのは、この経歴によるのである)、一八九三―九四年にはシカゴ弁護士会の会長を勤め、四十台でイリノイ州の第一級の弁護士として知られるに至った。彼の名声を高めたのは、なによりシカゴを中心とするイリノイ州の実業界に対する貢献であり、多くの銀行を窮境から救い、いくつかの銀行の取締役に就任し、法律実務家としてばかりではなく、銀行家兼金融業務の担当者としての能力を發揮した。この時期は、まさに、あの陰惨な、それまでのアメリカの歴史のなかで最も烈しかった一八九三年の恐慌とそれに続く不況の時期に当たっている。有能な法律実務家としての彼の才能とこのシカゴ実業界における経験が、U・S・ステイールの設立とその経営に十分に役立ったのである。

彼がU・S・ステイールの設立に参画し、死ぬまでその会社の経営に当るに至った契機は、彼が、一八九七年に、ビジネス上の用事でニューヨークに旅行した際、J・P・モーガンの事務所と呼ばれ、鉄道問題に関するイリノイ州法に就いて意見を求められ、その法律の解釈を頼まれたことによって与えられた。大銀行家モーガンは彼の意見に満足し、彼を信頼し、彼は、アンドルー・カーネギーに対抗して鉄鋼業界に進出しようとしていたモーガンの依頼に従って、翌年、アメリカ鋼鉄・鉄線会社(American Steel and Wire Company of Illinois)とフェデラル製鋼会社(Federal Steel Company)カーネギーの製鋼会社と共に、U・S・ステイールの母体となった。資本金二億ドルの会社)の設立を成功させ、フェデラル製鋼会社の社長に就任した。その時、彼は弁護士としての職に十分に未練があったようである。モーガンの懇望を受け、取締役と経営常任委員会の委員を彼自身で選ぶことができ、年間俸給十萬ドル、期間は三年間という契約で、就任を承諾した。こうして、彼は、U・S・ステイールの設立(一九〇一年二月に成就)のために働き、一九二七年に死ぬまで実業界に止まることになったのである。フォードの経

歴に就いては殆ど触れなかったのに、ゲイリーのそれに就いては一ページ半にわたって示したのは、フォードのそれに就いては知る人が多く、本稿の目的のためにもその必要がなかったためであるが、ゲイリーのそれは我が国では殆ど知られていないようであるばかりでなく、現代ではフォードのように早く学業を終え、職工としてスタートした者が大企業の経営者になっている例は極めて少なく、大企業の経営者の大部分がゲイリーのように大学教育を受けており、大企業家になるためには高度の教養を身につけ、学問的訓練を受けることが一そう必要になっている事実とその理由を後に(続稿の中で)述べるために必要な伏線として、ゲイリーの例を示しておきたかったため、更らに(より重要なことであるが、そして右に指摘したことと関係があることであるが)、ゲイリーが厳格な(特に宗教的雰囲気を持った)家庭で育てられ、大学教育を受け(彼は大学で法と正義に就いて学んだはずである)、そして実業界の利益のみならず公衆と政府の要求を考慮しなければならぬ弁護士と判事を職業とし、そして、洪々、実業界に生きることを承諾せしめられたということこそ、彼が現代のそれに非常に近い企業家精神の最初の所有者になり得た理由を理解するのに役立つと考えたためである。

U・S・ステイール会社設立の際に彼がいかに重要な役割を果たしたかということは、本稿で述べる必要はない。ここでは、同社の設立に当って、彼が再びモーガンの要請に応じ、経営常任委員会の会長に就任したということとを述べれば足りる。社長に就任したのは、カーネギー系のチャールズ・M・シュワブである(彼は労働者の地位から急激な昇進をたどって来ていたものである)。ゲイリーが、自分が果すべき任務に就いてモーガンに尋ねた時、モーガンは、ゲイリーには生産以外のすべての業務を、シュワブには生産を担当させると答え、一君は、会社に面倒なことが起らないようにしてほしい。君は、この会社を、アメリカの産業の最上の模範にしてくれなければ

いけない。君は、この会社が社会の支持と尊敬をから得るようになさなければいけない。君は、遠い将来まで、優先株にも普通株にも定期的に配当金が支払えるように、会社の財政状態を健全なものにしてくれなければならない。それだけだ」と答えている。マッシュュー・ジョージフソンが代表的な「泥棒貴族」と呼んだ大金融資家、J・P・モーガンが、株式会社の社会的責任に就いて説いているのは誠に興味深いことである。ゲイリーがU・S・ステール会社のリーダーとして、最初から新しい型の企業家精神を発揮することができたのは、老モーガンの支持に負うところが多い、と言わねばならない。さらに、多くの問題で彼と意見を異にしていたシュワブがベスリウム製鋼会社 (Bethlehem Steel Corporation) を設立するために、一九〇三年にU・S・ステール会社を去ったことは彼にとって幸いであった。彼は、経営常任委員会の廃止と共に、取締役会々長になり、一九〇七年以後は金融委員会の会長を兼ね、U・S・ステール会社の支配者としての地位が確立し、その地位を、一九二七年八月に死ぬまで維持することができた。彼は、こうして、その設立準備の最初から、長い期間にわたって、この会社のために働いたことを常に誇りにし、フォードのような「独裁者」でも、会社の所有者でもなかったが、その会社を彼自身と同一視する傾向があった。このような、「雇われた、俸給とり」経営者による、自己と会社との同認は、現代広く見られることであるが、それは経営者精神に重要な影響を及ぼしている。このような場合、経営者、特に巨大な株式会社の経営者は、もはや古びたカルヴィニズムの「天職観」によってでもなく、時代おくれのスペンサー主義（社会的進化論）の教義に従ってでもなく、単なる金銭欲のためでもなく、無限に利潤を追求するためでもなく、彼の株式会社永遠の繁栄のために、そして会社の繁栄のために必要な経営者の社会的責任をよりよく果そうとする意欲に駆られて、働くようになっているのである。これは主として続稿において論

すべき問題であるが、そのような傾向が既にゲイリーに現われて来ているということを指摘しておきたい。

その会社の初期の取締役の多くは道義心を欠き、「古い流派の資本家、社会の要求に対しては帝王のような侮蔑の念を抱いていた利己主義者であった。ゲイリー判事は確かに社会主義者ではなかったが、世論に敏感であり、そして彼は、大衆が地獄に落とされた時代は過ぎ去った、そしてその会社が、非常に立派な小さな独占体トラスティのよう
に行動しなければ、その会社の時代も本当にまた過ぎ去るだろうと悟っていた。……ゲイリーは、モーガンの支
持を受けて、次第に野獸のような食肉性の投機師たち（筆者註：取締役会のメンバー）を飼ひ馴トした」のである。

ゲイリーは、自分自身を、会社に投資され、彼の管理に委ねられた巨額の資産の「管財者トラステイ」と考えた。¹⁰¹ ゲイ
リーの考えは、さきに指摘したフォードに見られる「管財者」的意識より遙かに進歩したものであり、それは遙かに
具体的な形をとって現われて来た。「彼は、公衆が会社を所有し、会社に尽しているのであるから、公衆はその業
務に就いて十分なインフォメーションを求める権利がある」と主張し、株主総会で株主に質問を行わせて他の取
締役に答えさせ、彼等にも彼の考えを認識させることに努め、毎年四半期ごとに経理報告書ステイトメントを新聞社に配布した。¹⁰²

U・S・ステール会社が資産・経理状態を公表したことは他の多くの会社の模倣するところとなった。¹⁰³

そのようにして彼が株主の権利と利益を擁護したとしても、彼は株主の利益を特別に考慮したわけではなかつた
たということが、次の事実によつて明らかにされるだろう。彼は、間もなく、普通株に対する配当額を減らし、利
潤を会社内部に留保することを決心し、それを実行に移した。彼は、配当率を、不況時においても維持できる率
にし、長い間、配当額を普通株一株につき五ドルに固定しておいた（しかし、その配当率は当時の金利と比較す
れば決して低くはなかつた）。¹⁰⁴ 一九〇一年の終りまでにその会社は八五〇〇万ドルの収益をあげ、配当金を支払つ

でも四四〇〇万ドルの剰余金を持っていた。これは、彼が株主の利益を或る程度犠牲にしても、不況時における会社の安全と将来におけるその発展を考えながら、会社資金の自己調達、利潤の再投資を図ったことを意味する。利潤の再投資によって企業の安全と拡張を行うことは、彼以前に、アンドルー・カーネギーやジョン・D・ロックフェラーによって既に行われていたのである。しかし、彼等と異なり、会社の所有者でない、「雇われた、俸給とり経営者」がそれを行ったことに大きな意義を見出すのである。一九〇五年に、サンタ・フェイ鉄道会社のエドワード・リプレイが、利潤を、株主のためのドルと資産(＝会社)のためのドルとに分ける方針を採用し、一九一〇年代に、ジェネラル・エレクトリック会社のオウエン・D・ヤングが会社資金の自己調達について論じ、取引所が非常に活気を呈していた二〇年代に、その会社は新しい証券発行によって得た十倍ものドルを、利潤の中から鋤き戻していたのは、ゲイリーの先例に倣ったのではないだろうか。いずれにせよ、ゲイリーは単なる株主の代理人ではなくなり、株式会社という巨額な資産の管財者になったのである。

ウォールター・W・ジェニングズ教授は、ゲイリーは株主に対してよりも労働者に好意を示したように思われる、と書いている。ゲイリーは労働者を断崖したとしばしば非難されているが、同教授は、その非難はU・S・ステイール会社の有力な労働者自身によって否認されており、彼は労働者を助けた、彼が嫌ったのは、彼の被用者でない労働運動指導者とその指導に従っていると考えた労働組合、無責任な外部の煽動者の仕事と彼が信じ込んでいたストライキであったと説き、彼が労働者の友であった証拠として、次の事実を挙げている。一九〇二年十二月三十一日に、U・S・ステイール会社は従業員に対する累進的利潤分配計画を声明し、年収八〇〇ドル以下の労働者は所得の二〇パーセントを、年収二五〇〇ドル乃至五〇〇〇ドルのものは所得の一・二パーセントを

年取二〇、〇〇〇ドル以上のものは所得の五パーセントを、毎年、株式に投資することができ、払込み済みの場合は七分、払込みが ok れている場合には五分の利息が支払われることとし、何千人もの労働者が株を買った。ゲイリーは高賃金と利潤分配制度によって労働者を優遇しただけではなかった。一九二三年には、労働者の要求を入れ、十二時間二交代制を八時間三交代制に改めた。十二時間労働制の廃止は、労働者の激しい要求を受けていたにせよ、ゲイリーに負うところが多いということは、N・S・B・グラス教授（ハーヴァード大学）とH・M・ラーソン教授（同上）の共著“Casebook in American Business History”によってよく示されている。彼が、晩年“Men Who Are Making America”の著者、B・C・フォーブズに、生涯で最大の満足を与えてくれたものは何かと尋ねられた時、彼は「ひとつだけ挙げなければならぬのなら、それは、従業員という私たちの大家族の大多数のものの友情と信頼を得ることができたということだと言いたい」と答えている。

彼は価格競争を避け、「友好的な競争」を行った。巨大な資力を持つU・S・ステイールが全力を挙げて競争政策を遂行すれば、競争会社をなぎ倒すことができたであろう。しかし、彼は「それは結局骨折し損だらう。会社は「民衆や政府の」攻撃の的になるだけだ」と、一九〇七年に、下院法務委員会の独占調査小委員会で述べている。彼は価格競争を、産業界にとっても、社会、顧客にとっても有害と認め、それを避けるためにあらゆる努力を行い、価格の安定に努めた。U・S・ステイール会社は鉄鋼業の最大の会社であったため、その産業のその他の会社は価格政策の問題においても、U・S・ステイールの驥尾に付そうとしており、鉄鋼価格に対するゲイリーの見解がその産業におけるそれを支配した。ゲイリーは、同業者に対してのみならず、政府に対しても協力的であり、モーガンの反対を押し切って会社の帳簿を政府（株式会社局）に検閲させ、実業界に政府の干渉の手を伸ばし、「良

「イトラスト」と「悪いイトラスト」を区別し、「悪いイトラスト」を撃滅しようと努め、「革新運動」を推進していたシオドーア・ローズヴェルトに（モーガン初め大多数の実業界の指導者とは反対に）好感を抱き、彼の政策に敬意を表しており、U・S・ステイルを彼のいう「良いイトラスト」たらしめるよう努力を怠らなかつた。

ゲイリーが死んだ時、カルヴィン・クーリッジ大統領がゲイリー夫人に送った同情のメッセージの中に、次のような言葉がある。「彼は、我々の国の大きな民間企業の中に、金銭的利潤を求める手段のみならず、社会奉仕の機会を見出した人たちの間でも第一級の人物でした。彼は商工業の最上の理想を高く掲げ、そして最大の成功はアメリカの最高水準のビジネスを行うことによって成し遂げられるものだということを示しました。」

こうして、彼は、もはや単なる株主の代理人ではなく、自分を株式会社という巨額の資産の管財者であると認め、そのような管財者としての責任と、その株式会社が産業界と一般社会に負うている責任を果し、さらに彼自身を会社と同一視することによって、彼自身の死後も長く、永遠に繁栄させようとする意欲を持った経営者であった。経営者としての彼の活動の動機はそのような責任感とこのような意欲であり、古い時代のそれ——カルヴィニズムの「天職観」、スペンサーの社会的進化論的教義、単なる金銭欲あるいは飽くことなき利潤追求欲——ではなかつた。彼は、株式会社という巨額の資産の受益者として、三つのグループ——何万人もの株主（一九〇一年には普通株の株主は二万三千、一九二七年にはほぼ一〇万）と多数の従業員と何百万もの顧客——を考え、この三つのグループの要求を調整し、均衡させ、株主には安定した適正な利益配当金を、従業員には適正な賃金とその他のより良い労働条件を、消費者には安定した価格でより良い製品を提供することに努めると共に、一般社会と政府の要求を考慮しながら、株式会社の永遠の繁栄を図ることを自己の任務と考える、現代的な（意識の上で

は現代のそれとはまだ多少のずれがあるにせよ、⁶⁰新しい型の経営者であったのである。(未完・以下次号)

- (1) Herrymon Maurer, *op. cit.*, p. 59.
- (2) U. S. ステイール会社は一九〇一年に設立されたが、その年の末までにその資本金は十四億ドルを越えており、アメリカ最初の十億ドル会社と呼ばれている。一九五九年には、その会社は、アメリカの、金融機関(保険会社と銀行)を除くすべての株式会社のうち、所有する資産額において、アメリカ電話・電信会社(A. T. & T.)、ニュージャーシー・スタンダード・オイル会社、シエネラル・モーターズ会社に次ぐ地位を占めている。
- (3) Herrymon Maurer, *op. cit.*, p. 79.
- (4) Herrymon Maurer, *op. cit.*, pp. 68—69.
- (5) Charles H. Hession, S. M. Miller and Curwen Stoddart, *op. cit.*, pp. 200—203.
- (6) Arthur H. Cole, *Business Enterprise in its Social Setting.* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press), 1959, pp. 65—66.
- (7) Walter Wilson Jennings, *A Dozen Captains of American Industry* (New York: Vantage Press), 1954, p. 132.
- (8) スタンダード・オイル会社の歴史を書き、その内幕を暴露した“History of the Standard Oil Company (New York: The Macmillan Company, 1904) の著者”アイダ・M・ターベル (Ida M. Tarbell) 女史は、マインナーの伝記“The Life of Elbert H. Gary (New York: D. Appleton and Company, 1925.)”を著しているが、彼女はスタンダード・オイルのジョン・D・ロックフェラーの業績を酷評したのに対し、デイリーに対しては非常に好意的であるということを特に指摘しておく必要がある。
- (9) デイリーの、彼だけを取扱った伝記として信頼すべきものは、前記のアイダ・M・ターベル女史の著書のほか、*The American Business Spirit*

アメリカの企業家精神

ving, S. Olds, Judge Elbert H. Gary (1846—1927), His Life and Influence in American Industry (New York: Newcomen Society of England, American Branch, 1947); A Memorial of Elbert H. Gary (New York: United States Steel Corporation, 1927.) 等がある(キヤリー評伝を書いたものは、これらも、特に前の二つに頼っており、筆者も同様であるが、そのほか、さらに新しい評価を加えて書かれたウォルター・W・シエニングズ教授の前掲書を参照した)が、チャールズ・H・ハッシュマン教授の「M・ミラー助教授」カウエン・スティーター講師の共著「The Dynamics of the American Economy」が「メイ・M・ターヘル女史が書いたものを」キヤリーの“semi-official biography”と評している(p.200.)。

(9) Walter Wilson Jennings, 20 Giants of American Business……, p.267.

(11) W・L・ウォーナーと教授(シカゴ大学)とJ・C・フングレン講師(同上)は、一九五二年における八〇〇〇人の実業指導者のうち、五七パーセントが大学卒業生であり、一九パーセントが大学中退者であり、従って七六パーセントが大学の門をくぐっていることを示している。W. Lloyd Warner and James C. Abegglen, Occupational Mobility in American Business and Industry (Minneapolis: University of Minnesota Press), 1955, p.108. この二人の社会学者は、このほか、Big Business Leaders in America (New York: Harper & Brothers, 1955) という著書(共著)を公刊している(横浜市立大学教授早瀬利雄氏による翻訳がある)。この中でも、第三章で、同様なことが示されており(特に、p.48)その題“The Royal Road: Higher Education”が示す通り、大学教育こそ実業指導者たるための王道(近道)であるということが明らかされている。

(12) 大会社の経営者(executives)のうち以前に弁護士を主な職業としていたものの存在を無視することができない。弁護士が単に会社の法律顧問としてではなく、会社の取締役役になり、経営者として実業界に進出する傾向は十九世紀半ばから現われていたが、大会社の経営者(executives)のうち、以前に弁護士を主な職業としていたものが占めてい

- た比率は、メインル・ニエーカー教授(コロンビア大学)によれば、一九〇〇年には一三・一%、一九二五年には一三・八%、一九五〇年には一一・九%であった。cf. Mabel Newcomer, *Big Business Executive, the factors that made him, 1900—1950* (New York: Columbia University Press), 1955, p. 90. またハートマン・ミラー氏(ハーバード大学経営史研究センター研究員)によれば、一九〇一—一九一〇年には一二%であった。cf. William Miller, "The Business Elite in Business Bureaucracies: Careers of Top Executives in the Early Twentieth Century", in William Miller, ed., *Men in Business: Essays in the History of Entrepreneurship* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press), 1952, p. 290.
- (3) Matthew Josephson, *The Robber Barons: The Great American Capitalists, 1861—1901*, (New York: Harcourt, Brace and Company), 1934, p. 255.
- (4) Walter Wilson Jennings, *A Dozen Captains of American Industry.....*, pp. 142—143.
- (5) Matthew Josephson, *op. cit.*, Chapter Seventeen.
- (6) Charles H. Hession, S. M. Miller and Curwen Stoddart, *op. cit.*, p. 201.
- (7) Walter Wilson Jennings, *op. cit.*, p. 142 及び Charles H. Hession, S. M. Miller and Curwen Stoddart, *op. cit.*, p. 202.
- (8) Charles H. Hession, S. M. Miller and Curwen Stoddart, *op. cit.*, p. 201.
- (9) フーサー・H・ユール教授の「この点を重要視しようが、デイトリーは会計士A・L・キッキングマンの勧告を入れ、J・A・キーガンの承認を得て、J・Aを任命した」とある。cf. Arthur H. Cole, *op. cit.*, p. 66.
- (20) Walter Wilson Jennings, *op. cit.*, pp. 145—146.
- (21) 一九〇一年当時の社債券の平均利廻りは三分二厘五毛、一九一一年には四分内外、一九二六年には四分四厘であつた。

アメリカの企業家精神

- た。cf. U.S. Department Commerce, *Historical Statistics of the U.S.* (Washington, D.D.), 1949, p.279.
- 22 The Editors of *Fortune* in collaboration with Russell W. Davenport, U.S.A.: *The Permanent Revolution* (New York: Prentice-Hall), 1951, p.74. 44-45 Herrymon Maurer, op. cit., p.69.
- 23 N.S.B. Gras and Henrietta M. Larson, *Casebook in American Business History* (New York: Appleton-Century-Crofts), 1939, pp.614—616. 示されているような一九一九年のストライキの際に彼がとった態度が、つねに、その例として採擷されている。
- 24 Walter Wilson Jennings, op. cit., pp.144, 145.
- 25 N.S.B. Gras and Henrietta M. Larson, op. cit., pp.616—618.
- 26 Walter Wilson Jennings, op. cit., pp. 149—150.
- 27 Charles H. Hession, S. M. Miller and Curwen Stoddart, op. cit., p.202. 同様なのが、翌一九〇八年二月に法務長官に宛てた手紙の中に書かれている。cf. Ida M. Tarbell, op. cit., p.212.
- 28 Walter Wilson Jennings, op. cit., pp.151.
- 29 シェネラル・エレクトロニクス会社のオウエン・D・ヤングも、デイリーと大体同じ時期に現われ、そして彼とほぼ同じ型の企業家精神の持主であった。cf. Herrymon Maurer, op. cit., p.70.
- 30 労働組合に対する彼の見解は、また、現代の大株式会社の代表的な経営者のそれではない。さらに、彼は金融資本家 J・P・モーガンによって任命されたものであり、かれの時代を通じてその会社は銀行の支配下にあり、積極的な自主性を主張し得ない状態にあったということ、従って彼はモーガン父子の支持を得て地位を保持することができたということ、彼は会社を指導した——彼は取締役会の、経営者たちの指導者であった、他の多くの取締役の意識が旧時代のそれであり、彼は集閉経営の実践者にはなり得なかったということにも注目すべきである。