慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	フォードシステムの構築とその意義(一)
Sub Title	The formation of Ford system and its significance (1)
Author	前田, 淳(Maeda, Jun)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2008
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.51, No.1 (2008. 4) ,p.43- 55
JaLC DOI	
Abstract	「フォードシステム」の内容と意義を確定するにあたり，本稿ではヘンリー・フォードの経営理念，事業の基本原則，そして単一製品の原則を考察し，その論点を明らかにした。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20080400-0043

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第51巻第１号
2008 年 4 月

2008年３月31日掲載承認

フォードシステムの構築とその意義 （一）

前　田　　淳

＜要　　約＞
「フォードシステム」の内容と意義を確定するにあたり，本稿ではヘンリー・フォードの経営理念，事業の基本原則，そして単一製品の原則を考察し，その論点を明らかにした。

＜キーワード＞
ヘンリー・フォード，奉仕，奉仕主義，奉仕４原則，製品の倫理，製造の本義，株式市場，投機，株価，消費者への奉仕，労働者への奉仕，事業の基本原則，単一製品の原則，Ｔ型車種

１．問題の所在

ヘンリー・フォード（Henry Ford）は，アイルランド移民の父，ウィリアム・フォード（William Ford）の長男としてアメリカのミシガン州ディアボン（Dearborn, Michigan）のグリーンフィールド（Greenfield）に誕生した。1863年７月13日のことである。家業の農業を継がせたい父と技師を夢みる息子との葛藤を経て，ヘンリー・フォードは1890年，デトロイト・エジソン電気会社（the Detroit Illuminating Company）の技師に招聘される。彼は自宅に作業場を作り，内燃機関の研究に没頭し，1892年に第１号の自動車を完成させた。引き続き1896年，第２号の自動車の製造に着手する。３年後の1899年，エジソン社はヘンリー・フォードに総支配人の地位を申し出たが，彼は自動車製造の道を選び，エジソン社を辞職する。一度はデトロイト自動車会社（the Detroit Automobile Company）の主任技師に就任するが，会社の方針と合わず1902年３月に退社。翌1903年６月16日，彼は株式の25.5％を所有し，フォード自動車会社（the Ford Motor Company）を創設し，副社長，設計係，主任技師，工場長の地位を摑み，「真の自動車経営」に勤しむこととなる。[1)]

彼の目指した「真の自動車経営」とは何か。以下の４点を本稿，及び次稿の具体的目的として措定する。まず第１に，彼が確立した「フォードシステム」の内実とは何か，である。第２に，「フ

1）　ヘンリー・フォードの生い立ちについては，Ray Batchelor, Henry Ford Mass production, Modernism and design, Manchester University Press, 1994, p.9～63. を参照されたい。

ォードシステム」の本質的意義とは何か，第3に，「ティラーシステム」と「フォードシステム」の質的相違（＝断層性）とは何かを明らかにした上で，第4に「フォードシステム」が資本主義的生産システムの発展において如何なる革新を刻印したのか，提示したい。

本稿では，「フォードシステム」のレゾンデートルを成す，彼の経営理念と，その貫徹故に産声を上げることとなった「単一製品の原則」を取り上げる。彼は以下の著作を世に送り出している。

(1)　My Life and Work（1922）
(2)　Today and Tomorrow（1926）
(3)　My Philosophy of Industry（1929）
(4)　Edison, as I know him（1930）
(5)　Moving Forward（1930）

本稿で取り上げるのは主に上記著作の(1)と(2)そして(5)である。彼の著作は，繰り返しや分散的記述が目立ち，決して体系化された理論ではない。しかし，「原典」を依り拠としながら，彼の経営理念をできるだけ体系的にまとめようと努力した。

2．ヘンリー・フォードの経営理念

(1)　奉仕主義と奉仕4原則

ヘンリー・フォードの経営理念の根幹は奉仕（Service）にあると言ってよい。この点に関し，彼は次のように述べている。すなわち，

> 「私の考えの本質は，浪費と貪欲が真の奉仕を阻害するという点にある。浪費も貪欲も不要である。浪費は主に，なすべきことの不理解や不注意から生じる。貪欲は，一種の近視眼的考え方にすぎぬ。私は，原材料と人的労力の最少限の浪費で，つまり最少限の利益配分で――利益総額は配分量に依存するが――生産しようと努力してきた。製造過程において私は，最大限の賃金，すなわち最大限の購買力を供与したいのである。これは最小のコストでなし得るし，最少の利益で販売するが故に我々は，購買力に応じた製品を供給できるのである。かくて我々の関係者のすべてが，マネージャー，現場労働者，消費者が我々の存在を改善するのである。我々が打ち立てた制度とは奉仕の実行である。これが私が主張したい唯一の根拠である[2)]」（◉は引用者）

とした上で，引き続き彼は4つの奉仕原則を指摘する。

> 「1．将来に対する恐怖と過去への崇敬を持たぬこと。将来を恐れ，失敗を恐れる人間は，自

2)　Henry Ford, My Life and Work, DOUBLEDAY, PAGE & COMPANY, 1922, p.19.

らの活動を制約する。失敗とは，より知的に物事を捉え始める機会である。誠実な失敗は不名誉なことではない。失敗を恐れることが不名誉なのである。過去は前進のための方法と手段を提示する場合においてのみ有益である。

2．競争に無関心であること。最善をなす人間は，これを実践すべきである。知性でなく，力で支配するために他人から事業を奪おうとするのは犯罪である。というのも，他者の地位を落しめようとしているわけで，これは犯罪である。

3．利潤の前に奉仕を置くこと。利潤なくして事業の発展はない。利潤の獲得は，本質的に何ら疾しいことではない。良い事業を行った企業は，利益を上げることに失敗はしないが，利益は良い奉仕の報酬として生じなければならない。利益とは目的ではなく，奉仕の結果でなければならない。

4．製造とは，安く買い，高く売ることではない。製造とは原材料を公正に購入し，できる限り最小のコストで原材料を消費財に転換し，消費者に供給する過程である。賭博，投機，さらには抜け目ない取引きがこの進歩を妨げる[3)]」

と。

上記の第１原則には，ヘンリー・フォードの考える「企業家精神」が如実に現れている[4)]。

第２，第３，そして第４原則には，「製造の倫理」と「製造の本義」が綴られている。

「製造の倫理」とは，突き詰めれば，第１に，力づくで他者を買収してはならぬこと，第２に，利潤はあくまで奉仕の結果であり，唯一最大の目的としてはならないことの２点である。

「製造の本義」とは，最小限のコストで消費財を生産し，消費者に供給することである。つまり，

「製造業とは金ではない――それはアイデア，労働，そして管理から成り立っている。これらの当然なる表現とは配当金ではなく，有用性，品質，そして利用度である。品質は金の最

3）　Henry Ford, op. cit., p.19～20.

4）「失敗を恐れず新しい挑戦を」という考えは，フォード社の方針や機械職工の仕事ぶりにも表われている。「財務的安定性は申し分なく，自動車をどのように作るべきか（つまり，実際の製造工程）について固定的な考え方を持っていなかったので，ヘンリー・フォードは工場で大いに試作をやることを認めていた。また生産技術者の創造力にとって即座には役立たないような生産工程や工作機械を驚異的な割合で廃棄することも彼は許していた。フォードは自分の工場に中核となる才能に恵まれた機械職工をおそらく十数名から二〇名近く雇い入れていたが，その誰もが物事の定まったやり方を開発していなかった。このグループはフォードに促され，生産上の実験を行い，ゲージ，取付具の設計，工作機械の設計設置，工場レイアウト，品質管理，資材運搬について新たな考えを生み出した。もしも，この工場がある明確な製造上の伝統，例えばニューイングランドの工廠方式やウエスタン・ホイール・ワークス社のような『西部』方式という伝統に依拠していたとすれば，フォード社は大衆向けの車を供給できなかったであろう。フォードの生産技術者は，ある意味で，各々の製造方式から最善のものを選びとり，自分たち独自の生産技術を付け加え，そうした諸方式の限界を克服した。生産技術が完成したときには，アラン・ネヴィンズの言葉によれば，既にその技術は世界を動かす梃子（レヴァー）を作り出していたのである」（・は引用者）という。革新を可能にする気風と環境設定の背後には「財務的安定性」があることも理解できる。デーヴィッド・A・ハウンシェル著　和田一夫・金井光太朗・藤原道夫訳『アメリカン・システムから大量生産へ　1800－1932』名古屋大学出版会（1998）279～280頁。

たる源泉であるが，金は品質の源泉ではない[5)]」

わけで，従って賭博，投機，さらには抜け目ない取引きなどは勿論御法度である。バブル期に狂乱に興じた企業には耳の痛い話である。

⑵ 利潤の処分方法に見るフォード的特質

奉仕に貫かれた「製造の倫理」と「製造の本義」は，事業の成果たる利益の配分に関しても「フォード的特質」を供与する。

彼は次のように述べている。すなわち，

「利益は三つの場所に帰属する。一つは事業である。それを堅実で，発展的で，さらに健全なものとする。続いて，生産に従事する人間に帰属する。そして，その一部は大衆に帰属する。成功裡な事業は，――計画者，生産者，そして消費者の三者すべての利益に適う[6)]」

のだと。

上記「三者」について個別に検討を加えていこう。

まず第１に「事業」への利益還元である。フォードの考える事業，健全な事業と不健全な事業とは何か。

事業の本質的機能について彼は，

「事業の機能とは，消費のための生産であり，金や投機のための生産ではない。消費のための生産とは，生産された製品は高品質で低価格であることを意味する。製品とは人々に奉仕するものであり，生産者だけに奉仕するものではない[7)]」

と述べ，健全な事業とは消費のための生産，すなわち高品質で低価格の製品の生産であると明言する。

これに対し，不健全な事業者はどうか。彼は次のように指摘する。すなわち，

「健全な基準で経営し，しかも多大な利益を出す人間は，まず価格を下げるべきだ。しかし彼ら（＝不健全な事業者）は決してそうしないだろう。彼らは，消費者がすべての負担に耐えられる水準までは，あらゆる余分なコストダウンをしない。これに加えて彼らは，消費者に料金を転嫁する。彼らの事業哲学とは，『取れるうちに取ってやるのがよい』ということだ。彼らは投機家であり，搾取者であり，合法的事業を常に汚す不良分子である。彼らには何も

5） Henry Ford, Today and Tomorrow, DOUBLEDAY, PAGE & COMPANY, 1926, p.231.
6） Henry Ford, My Life and Work, p.164.
7） Henry Ford, op. cit., p.12

期待できない。彼らには見通しもない。自らの現金箱を所有する以外は見えていないのである[8]」（引用文中の「（＝不健全な事業者）」は引用者が付加）

と。

次に生産者（＝従業員）に対する利益還元とは何か。考察しよう。彼は，

「指導者層に責任があると考えるならば，この責任の一部とは，指導される側の人々が生計を立てる適切な機会を持つことにある。財務とは単に，利益や会社の支払い能力にかかわることではない。それは賃金を通して会社が社会に還元する貨幣総額をも含んでいる。ここに慈善は全くない。適切な賃金には慈善はないのである。多くの仕事をし，それ故よい賃金を獲得する機会を与えられるよう上手く経営が行われていないならば，それは安定した会社とは言えない。賃金とは神聖なものである。それは家庭であり，家族であり，国家の運命である。コスト表では賃金は数字であるが，そこを離れ，世間では賃金はパン箱であり，石炭であり，赤子の揺り籠であり，さらに子供の教育であり――家族の安らぎであり，満足感である。他方，労働に生産的手段を供与するために利用される資本も同様に神聖である。我々の産業から生命の根源である血液が吸いとられ，干からびてしまえば誰も助からない。家庭と同様，何千人もが雇用されている工場もまた神聖である。工場は家庭を代表するすべてのものの主柱である。我々が家庭を幸福にしたいというのであれば，どうにかして工場を忙しくしておかねばならない。工場で生産される利潤を正当化するということは，工場に依存する家庭を一層守るために，そして他の人々の為により多くの雇用創出のために利用されるということである。利潤が個人的資産を増大させるというのであれば，それはそれで一つの方向である。もし利潤が事業のためのより健全な基盤，よりよい労働条件，よりよい賃金，より多くの雇用の為に向うというのであれば，これは全く別の意味を持つことになるのである[9]」

という。つまりフォードは，正当な利潤から生まれる正当な賃金の神聖さを述べながら，従業員に対する利益還元の具体的内容をよりよい労働条件，よりよい賃金，より多くの雇用創出と捉えている。

第３の「消費者に対する利益還元」については，「製造の本義」からすでに明らかであろう。低価格で高品質な商品の提供である。

⑶　株主と銀行に対するフォード的理解

次に，株主と銀行の本質をフォードはどのように理解しているのか，「製造の本義」を念頭に置きながら，株主と銀行理解にみる「フォード的特質」を明らかにしていこう。

「株主に対する利益還元」について彼は次のように言う。すなわち，

8）　Henry Ford, op. cit., p.164.
9）　Henry Ford, op. cit., p.163～164.

「私は常に，配当の支払いを少なくすることを主張し，今日では異なる政策を求める株主は一人もいない。私は，僅か数パーセントを上回る程の事業利益は株主ではなく，事業に多くを帰属させるべきであると考える。私の考えによると，株主とは事業に積極的であり，会社を貨幣製造マシンではなく，奉仕の手段と看做す人間のみであるべきである。巨大な利潤が生まれたならば――奉仕の為の労働が利潤を巨大にしているわけだが――一部は奉仕の為により適切となるよう事業に還元されるべきであるし，また一部は購入者に与えられるべきである。我々の年間の利益が予想を上回ったので，車の購入者，一名一名に対し，50ドルを自主的に返還した。我々は無意識のうちに，購入者に50ドル多く，過剰料金を設定したと感じたのである。私の価格政策，つまり私の財務政策は訴訟を受け，数年前に会社は，より多くの配当金の支払いをするよう命じられた。法廷の証言台に立ち，当時私が行っていた政策，これは現在も引き続き行っているが，これを開示した。

『まず第一に，巨大な利益で少数の自動車を販売するよりも，僅かの利益で数多くの自動車を販売することがよいと考えています。というのも，そのことで数多くの人々が購入でき，車の運転を楽しむことができるし，また高賃金で多くの雇用が実現できるからであります。これが人生で抱く私の目的であります。しかし成功と看做したくはありません。実際，私が達成することができず，同時に自身と業務関係者にとって，公正な利潤を出すことができないというのであれば完敗です。この政策はよい事業政策だと考えています。というのも，それが機能しているからであり，毎年より多くの自動車を製造し，より多くの雇用を生み出していると同時に，この事業を通して予想を越える，或いは私達が当初に夢見た以上の利益が増大しているからであります。品質を下げずに価格を下げれば購入者の数は増大するということを覚えておいて下さい。440ドルならば決して支払わないが，360ドルであれば支払うという人は多くいるのです。440ドルで販売していた時には約50万人の購入者がいました。360ドルで販売すれば，一年で80万台に販売を増やすことができると考えます。一台あたりの利潤は少ないですが，より多くの自動車が，より多くの雇用が，そして最終的には私たちが生み出すべき利潤総額を獲得するでしょう。ここで言わせて欲しいことは，私たちの車に関しては，恐しい程の利益を出すべきとは考えていないということです。理に適う利益が正しいのであり，過剰であってはならないのです。そこで私の政策とは，生産の許す限り，自動車の価格を下げるということであり，利用者と労働者に利益を与えることであります。結果的には驚く程の巨大な利益が我々にもたらされるのです。』

この政策は，ビジネスとはできうる限り株主が最大の現金を手にすることができるという目的で経営されるべきだ，という通常の意見とは異なるものである。それ故私は，ここで言う通常の感覚を株主には求めない。彼らは，奉仕能力という点で何ら役には立たぬ。私の大望とは，できうる限りより多くの人間を雇用し，私たちが打ち立てている産業システムの利益を拡張することである。生活と家庭の為に役立ちたいのである。このことは，利益の最大部分を生産的事業へと還元することを要求する。それ故に，非機能的株主の為の場所は持ち

合わせていない。機能的株主とは，配当金を銀行に預金するよりも奉仕する機会を増やしたいと願っている。もし仮に，賃金の減額か，配当金の廃止かという問題が生じたら，いつでも私は配当金を廃止する」[10]（・は引用者）

と断言する。また別の著書で彼は，

「金と事業とを混同する最たる誤ちは，株式市場での投機的売買より生じる。とり分け，株価を『事業のバロメータ』と取り違えることにより生じるのである。人々は，株価が投機的に威勢よく高騰すれば，事業は上手くいっているのだと結論づけ，株価が急落すれば，事業はマズイと結論づける。株式市場は事業とは無関係である。製造された製品の品質，生産高，販売とも無関係である。事業に投下された資本総額の増減ですら無関係である。株式市場は事業サイドをほんの僅かばかり表しているにすぎない。配当金とも無関係である。株取引の相当部分は，配当金とは関係ない。真面目な投資家を除いては，配当金などさして重要ではない。少なくとも主たる目的ではない。最も『取引きの盛んな』株式の何がしかは，配当金の支払いを行ってはいない。株式の取引きで求められる利益は，商品生産により取得される製造業の収益とは無関係である。株価とは，売りに出されている株式を如何に多くの人々が購入したいかに依存している。株式市況は，幹部や役員が奉仕ではなく，会社の安全を考えて株式をいじって収益を得ようとすることで大いに変化する。このような株式市場依存型企業など取るに足らない。おおかたは消えてゆく。株式市場は事業となんとか折り合いをつけていくが，所有者を変える株式が一株もなければ，アメリカの製造業は何ら変化しないことを人々に悟らせることで役には立っているのである。仮に全株式が次の日に所有者を変えるようなことがあっても，製造業が利用できる資本総額は変らないであろう。故に，株式の活動とはすべて，事業の基本的利益に関する限りにおいては，仕組まれた野球の如くである。それは事業の基本原理とは無関係であり，事業の必要性を何らもたらすことのない余興である。価値については，発作的で，一時的な関係しか持ちえない。仮に，極度の投機的要素が取り除かれるとしても，株式の自然売買は銀行業の副業にすぎない。しかしながら我々はさらに，事業に従事しない人が事業を操つる糸というものは邪魔なことを知る。というのもしばしば，事業を商品生産者ではなく，金の作り手となるよう強要するからである。製造業の主たる機能が，使用される商品ではなく，配当金の生産であるとすれば，この主張は根本的に誤りである。製造業の顔を株主に向け，消費者には向けないということは，製造業の主たる目的の否定を意味するのである」[11]（・は引用者）

と論じている。

株式市場と製造業の基本原理は別個のものであるというのが彼の終始一貫する主張である。株

10）Henry Ford, op. cit., p.161～163.
11）Henry Ford, Today and Tomorrow, p.229～231.

価とは，事業とは無関係に乱高下する特性を持ち，この投機性こそが株式市場の本質に他ならないという。つまり，「本来的株主（＝非機能的株主）」の目的と利益は，フォードの経営理念の根幹をなす「奉仕主義」とは全く相入れない。「本来的株主」の目的と利益とは，配当金の増大と株価の上昇にのみ集中する。これは高品質で低価格の商品生産（＝消費者への奉仕）と，そこから得た利益のよりよい労働条件，よりよい賃金，より多くの雇用創出への具体化（＝労働者への奉仕）とは全くの別物である。フォードは，株主に対しても意識革命を要求し，「奉仕主義」への理解と目的の転換を要請する。これらを実現した株主を彼は「機能的株主（working stock holder）と呼ぶ。つまり，「本来的株主」の目的とは，配当金と株価の上昇にのみあり，「製造業の根本原理」とは別物であると割り切った上で，彼らとの利害調整を行うのではなく，「本来的株主」にはじめからフォードの経営理念と「製造業の本義」の理解と「目的」の転換を強要し，「機能的株主」となす点に，フォード的色彩を認めることができる。

次にフォードの銀行理解に移ろう。彼は銀行の本質をどのように捉えていたのか。この点に関し次のように述べている。すなわち，

「銀行家を事業に介入させるのは危険である。彼らは金の視点からだけ物事を考える。彼らは工場を金作りの場であると考え，商品作りの場であるとは考えていない。彼らが観察したいのは貨幣であり，生産の効率性ではない。事業とは決して静止するものではなく，前進か後退かを余儀なくされるものであることが彼らには理解できないのである。彼らは価格の低下を事業建設ではなく利潤放棄と見做す。銀行は製造業の経営に過剰に介入しすぎている。事業家の多くはこの事実を個人的には認めているが，公には認めていない。というのも，銀行家を恐れているからである。ひと財産を成す技量は，生産を扱うよりも金を扱った方が少なくてすむ。平均的成功を収めた銀行家は，平均的成功を収めた事業家と比較し，知的でもなければ機知に富んでいるわけでもない。しかし銀行家は信用を支配することで平均的な事業家を実質的に支配する。過去15年，或いは20年来――とり分け戦争以降――銀行家は勢力範囲を拡大してきた。その上，連邦準備制度は一時期，ほとんど無制限に彼らの手に信用供与を委ねてしまったのである。すでに指摘したように，訓練という点で銀行家は，また彼らの立場上，製造業の経営には全く不適格である。故に近年，信用の支配者がこの多大な権限を入手したとすれば，製造業の卓越した力に奉仕することなく資金供与を行うわけで，これは金融制度にとっては，よくない徴候と受け取れないだろうか。彼らを製造業の経営に引き込んだのは，銀行家が製造業について慧眼を持っていたからではない。誰しもこれを認めるであろう。彼らはそこに押しやられたのである。制度それ自体によって，否応無しに。故に私は，果して我々が最良の金融制度の下で経営に携わっているのかどうか，個人的には知りたいものである。ここで言わせて欲しいことは，銀行家に対する私の異議は，その人間性とは何ら関係ないということである。この意味において私は銀行家に反対を唱えるのである。我々は，融資に熟達した，思慮深い人間の必要性を感じている。この世界は銀行なくして維持できない。金は必要である。信用も不可欠である。さもなくば，生産の果実は交換不能と

なるであろう。資本も不可欠である。資本がなくば生産は行いえない。しかし，我々が銀行と信用とを正当な基盤に置いてきたか否かは全く別問題である[12)]」

と。

「製造業の本義」と銀行の目的は全く異質である。従って，「製造業の本義」を理解していない，また理解しようともしない銀行家が製造業を支配する危険と恐しさを切々と説いている。また，かくたる銀行家が製造業を支配する「金融制度」に対しても痛烈に批判を加えている。

3．事業の基本原則

フォードの経営理念の根幹，すなわち「奉仕主義」と「奉仕４原則」が如何なる「事業の基本原則」へと結実していくのか。フォードは次のような「事業の基本原則」を提示する。すなわち，

「(1)　可能な限り最高品質の製品を常に大量に生産し続けること。生産を最も経済的な方法で行うこと。そしてその製品を市場へと送り出すこと。
(2)　常に高品質，低価格，低コストの実現に向けて努力すること。
(3)　賃金を徐々に，しかも着実に上げること。そして，決して下げないこと。
(4)　消費者に製品を最も経済的な方法で供給し，低コスト生産のメリットを消費者へ還元すること[13)]」

であるという。重複はあるが，上記４項目から，彼が，消費者と従業員への利益還元を事業の基本原則に据えていることが理解できる。つまり，消費者に対しては，大量生産の推進による低価格と，高品質を兼備する製品の提供を，従業員に対しては賃金の上昇を唱い上げている。そして引き続き彼は，

「これらの基本原則は，一つの言葉，すなわち『奉仕』に集約されるが，これは，思考や労働を伴わない安っぽい，安易な態度で使われることが多い。奉仕とは，いつでも事業の基本政策であり，すべての行動によって実行されるものでなければならない。奉仕は人々が何を求めているのかを把握することから始まり，ここに上げた諸原則に応じて，その求める物を供給することで始まるのだ。あらかじめ人々が必要とする物が何かを把握しなければならないということは，単に需要を満たせばよい，ということではない。リーダーシップが必要である。リーダーシップが弱くなれば，事業も弱体化する。経営者が事業を運営するのではなくて，経営者が事業に振り回されることになる[14)]」

12）　Henry Ford, My Life and Work, p.176～177.
13）　Henry Ford, Moving Forward, DOUBLEDAY, DORAN & COMPANY, 1930, p.2.
14）　Henry Ford, op. cit., p.2～3.

と。「奉仕」が上記４原則に体現されること，そして「奉仕」遂行の為には強力なリーダーシップが必要であることが語られる。

４．「単一製品の原則」の成立

「奉仕」に支えられた「事業の基本原則」の徹底化は，終には「単一製品の原則」へと導くことになる。「単一製品の原則」成立のプロセスを考察していこう。ヘンリー・フォードは，1903年にフォード自動車会社（Ford Motor Company）を設立し，マック・アヴィニュー工場で操業を開始する。

表１に記されている車種，価格，そして生産台数の推移に注目しよう。1903年の会社設立時にはＡ型車種（850ドル）のみの製造を行っている。翌1904年には，Ａ型車種の製造を止め，３車種生産体制へと移行する。Ｂ型車種，Ａ型車種の改良版であるＣ型車種，そしてＦ型車種であり，販売価格は各々，2,000ドル，900ドル，1,000ドルであり，Ａ型車種を上回る価格設定となっている。翌1905年には３車種の中で最低販売価格のＣ型車種を廃止し，Ｂ型とＦ型の２車種生産へと移行する。そこで1903年から1905年の３年間の生産台数に着目すると1,708台，1,695台，そして1,599台へと年々減少している。高価格化路線に伴う生産台数の減少と言ってよい。

この時，フォードと株主との間に会社の方針を巡り，激しい対立が巻き起こる。フォードは，販売台数低下の原因は高価格車の製造にありと主張した。アメリカ国民の95％を占める大衆をターゲットとしていない生産こそが問題であるとした。これに対し株主は，新型車種の製造を行わないことが販売数低下の最大原因であると反駁した。1906年，フォードは実力行使に打って出る。彼はこの年，新たに25.5％の株式を購入し，51％の株式を所有するに至る。そのことでフォード自動車会社の経営支配権を掌握したのである。経営支配権の掌握に関してフォードは次のように述べている。すなわち，

> 「以前の経験にもかかわらず，当初私は，経営支配可能となる株式比率を所有しなくとも会社の運営を進めていけると考えていた。が，直ちに私は支配せねばならないと了解した。そこで1906年，私は会社で得た資金で51％になるよう株式を購入し，その僅か後には，58.5％となるよう株式を購入した。新しい設備や会社のすべての拡張は常に収益から賄った。1919年，私の息子のエドセル（Edsel）が残りの41.5％の株式を取得した。というのも，一定の少数株主たちが私の政策に同意しなかったからである[15)]」

と。彼の理想とする「機能的株主」の出現は実際には起こらなかった。

株式の過半数所有を実現した1906年，即座に低価格路線への方針転換が生じたことが表１から

15）　Henry Ford, My Life and Work, p.51～52.

表１　フォード社における生産体制の発展過程

	年次	生産力構造の実体的表現					生産力発展の数量的表現		
		プラント			雇用労働者（人）		自動車生産		
		(1) 製造工場	(2)現地組立工場 国内	(2)現地組立工場 国外	(3)デトロイト	(4)国内統計	(5)車種・価格（$）	(6)生産台数	(7)純資産（$）
第1段階	1903年	マック・アヴィニュー工場（1903年操業）	…	…	125	…	A ⓡ 850	1,708	
	1904		…	1	300	…	B ⓣ 2,000 C ⓡ 900 F ⓣ 1,00	1,695	100,000
第2段階	1905	ピケット・アヴィニュー工場（1904年着工 1905年操業）	…	1	300	…	B ⓣ 2,000 F ⓣ 1,000	1,599	220,758
	1906	ベルヴュー・アヴィニュー工場（1906年操業）	…	1	700	…	N ⓡ 600 R ⓡ 750 S ⓡ 700	8,729	231,807
	1907		…	1	575	…	K ⓣ 2,800	14,887	297,867
	1908	T型車の販売開始（10月１日）	…	1	450	…	R ⓡ 750 S ⓡ 700 T ⓣ 850	10,202	1,038,822
第3段階	1909	ハイランド・パーク工場（1908年着工 1910年操業）	…	1	1,655	…	T ⓣ 950	17,771	2,028,553
	1910		2	1	2,773	…	T ⓣ 780	32,053	2,101,723
	1911	・J. R. Keim Mills の買収	3	2	3,976	…	T ⓣ 690	69,762	4,408,961
	1912	コンベア・システム最初の導入	3	2	6,867	…	T ⓣ 600	170,211	9,956,535
	1913		18	2	14,366	…	T ⓣ 550	202,667	16,867,366
	1914	コンベア・システム充実・整備	23	2	12,880	…	T ⓣ 490	308,162	30,259,214
	1915	される	28	3	18,028	18,892	T ⓣ 440	501,462	53,875,266
	1916		28	3	31,298	32,696	T ⓣ 360	735,020	61,135,771
	1917		28	3	35,246	36,411	T ⓣ 450	664,330	114,060,908
	1918	・農村小分工場の建設はじまる	28	3	32,531	33,699	T ⓣ 525	532,509	133,604,907
第4段階	1919	リバー・ルージュ工場（1916年着工 1919年操業）	28	4	51,902	48,264	T ⓣ 575～440	998,029	156,288,721
	1920	・鉄鉱山，炭田，森林の買収はじまる	28	4	57,410	63,568	T ⓣ 440～355	530,780	202,135,296
	1921	・D.T＆I 鉄道の買収	29	6	38,337	50,538	T ⓣ 415～355	1,006,948	141,529,641
	1922	・Lincoln Motor Co. 買収	29	6	64,685	81,360	T ⓣ 348～298	1,373,331	173,951,173
	1923	・C. E. Johanson Co. の買収	…	6	99,080	128,188	T 295	2,120,898	359,962,693
	1924		…	6	102,137	140,007	T 290	2,012,111	459,305,581
	1925		36	7	107,473	155,552	T …	2,024,254	559,740,997
	1926		36	8	98,099	141,729	T 310	1,651,424	639,631,393
	1927	T型車の生産打切り（５月26日）	36	9	80,246	102,029	T …	518,401	714,902,288

出所）　塩見治人著『現代大量生産体制論』森山書店（1978年）184頁より（ただし，表中の「第１段階」,「第２段階」,「第３段階」，そして「第４段階」のレイアウトは引用者が変えている）

看取できる。N 型車種（600ドル），R 型車種（750ドル），S 型車種（700ドル）が生産され，生産台数も1,599台から8,729台へと突如急増した。1908年には，R 型車種（750ドル）と S 型車種（700ドル）に加え，いよいよ T 型車種が産声を上げることとなった。

大衆車生産にかける意気込みをフォードは次のように語っている。

「初めて自動車が通りに現れた日から，そのことは私にとっては至極当然だと思われた。一つの目的を打ち立てるように私を誘ったのは，自動車とは大衆の要求に適うものでなければならぬという認識と確信である。その時以来，私の全精力は一つの車――一車種生産へと向けられている。価格ダウンを進めながら，毎年，今も昔も改善，洗練，改良の圧力に見舞われている[16]」（・は引用者）

と。「一車種（one model）生産」が明示された後，彼は「大衆車の要件」を７点指摘する。

「(1)　原材料の品質が使用に貢献する。バナディウム鋼（vanadium steel）は最強，最堅であり，さらには最も耐久性に優れている。これが車の土台と優れた構造を形成する。価格を別とすれば，これが世界中で最も高品質な鋼である。

(2)　操縦が簡単であること――というのも，大衆は機械的知識を兼ね備えていない。

(3)　充分な馬力

(4)　絶対的な信頼性――というのも，車は種々様々な使われ方をし，旅行の際も種々様々な道路を利用するからである。

(5)　軽量さ　　フォードでは，排気量１立方インチ当たりの重量は僅か7.95ポンドである。これこそが，いつでもどこでも見られるように，フォード車が，砂利道だろうと泥道だろうと，雪解け道であろうと水溜りの道であろうと，丘であろうと田畑だろうと，道なき平原であろうともいつでも走ることができる理由の１つである。

(6)　操縦性能　　緊急時にも，偶発時にも，街中の混雑した通りでも，また危険な通りでも，容易に，静かに，安全にスピード調整ができる。この調整を行っているのはフォード社製の遊星歯車式トランスミッション（planetary transmission）であり，誰でもこれを操作できる。これが『誰でもがフォード車を運転できる』理由である。ほとんどどこでも回転する。

(7)　車は重量が増せば増すほど当然，燃費をくう。軽量であればあるほど運転コストも少なくてすむ。フォード車が軽量であることは当初，非難の対象であった。今となっては全くの様変りである[17]」

と。高品質の鋼，簡単な操縦，馬力，信頼性，軽量[18]，操縦性能，低燃費，これがフォードが大

16）Henry Ford, op. cit., p.67～68.

17）Henry Ford, op. cit., p.68.

18）「軽量」は当時，要件の主流ではなかったという。この点についてフォードは「当時，国内でも国外でも車は製造されていた。1895年私は，ドイツのベンツがニューヨークのメーシーストアに展示されていると聞き，見に行ってきた。が時間をかける価値はなかった。ベルト駆動ではあったが私の車よりもずっと重かった。私は軽量化に努めていた。外国のメーカーは軽量化の意味を全く評価していないようであった」と述べている。Henry Ford, op. cit., p.34.

衆車に求める具体的有用性である。消費者への奉仕，すなわち「低価格と高品質の製品の生産」のうちの「高品質」の具体的要件をなす。

1909年にフォードは，「生産車種をＴ型モデル一種[19]に限定する」という声明を出し，ここにいわゆる「単一製品の原則」が確立された。この点に関し，フォード自身は，

「いかなる工場においても，奉仕により成長しているのであれば単一の製品で充分である[20]」

或いは，

「二品目を製造するに足る大規模な工場は存在しない。現場は真の経済性を獲得するために一製品に没頭せねばならないのである[21]」

と述べている。

かくて我々は，フォードの経営理念の根幹をなす「奉仕主義」が「奉仕４原則」となって具体化し，それがまた「事業の基本原則」を支え，終には「単一製品の原則」を出現せしめたことを確認した。これらは重層構造を成すと同時に「単一製品の原則」の出現は，大量生産体制の究極的原則の採用を意味する。「奉仕主義」と「奉仕４原則」さらには「事業の基本原則」に基づき採用された「単一製品の原則」が，労働対象，労働手段，さらに労働力の編成に「フォード的特質」を強要する。フォードシステムの本質を確定しようとする我々にとっては，これら３要素の個別的考察が必須となるが，これは次稿に譲ることとしよう。

19）Ｔ型モデルについて，フォードは次のように述べている。すなわち，「私が決定したデザインは，『T型モデル』と呼ばれた。新型モデルの重要な特徴は，単純さである。――もし私が考えているように，それが受け入れられるならば，私は唯一のモデルとし，真の生産に向け，始動しようと考えている。車には４つの構造ユニットがある。エンジン，車台，前輪，そして後輪である。これらすべてが入手しやすく，しかも修理と取り替えに，特別な技能が必要とされないように設計されている。斬新なアイデア故に，私はそれについてあまり語らなかったが，次のように考えていた。部品を極めて単純に，そして安価にし，そのことで高価な，手作業による修理作業の脅威は完全に除去されるだろう。部品は，大変安価に製造できたので，古い部品を修理するよりも，新しい部品を購入した方が安くついた。くぎやボトルネジと同様に，部品は金物店で入手できた。設計者として，自動車を理解できない者が一人もいないという程に，完全に単純化していくことが私の責務であると考えた」と。Henry Ford, op. cit., p.68～69.

20）Henry Ford, Today and Tomorrow, p.248.

21）Henry Ford, My Life and Work, p.147.