

【資料】

マーク・ハナの4つの言説

伊藤健市

はじめに

- 1 オスカー・S・ストラウスの評価
- 2 ニューヨーク『トリビューン』紙上での発言
- 3 アメリカ政治科学・社会科学学術協会での講演
- 4 「労働と資本」における主張
- 5 「社会主義と労働組合」における主張

はじめに

表題にあるマーク・ハナとは、1896～1923年にアメリカ政界に君臨し、7人の大統領を輩出した、いわゆる「オハイオ州王朝(Ohio dynasty)」の実力者の一人で、1897年3月4日に大統領となったウィリアム・マッキンリー (William McKinley) の推薦者として、96年の選挙ではその参謀を務めた当時の共和党の重鎮、マークス・アロンゾ・ハナ (Marcus Alonzo Hanna) のことである。

以下でハナの「(政治) 理念」が垣間見れる4つの言説を取り上げるのは、そこでハナが語っていることが、革新主義期と称されるアメリカの一時期において全国市民連盟 (National Civic Federation) が演じた役割を明確にする一助となると考えるからである。1901年12月にその議長——当初同連盟のトップは議長 (Chairman) と称されていたが、ハナが亡くなった直後に会長 (President) となった——に就いた政治家のハナの「(政治) 理念」を知ることで、同連盟がいかなる目的をもって創設され、その目的追求に向けて組織 (傘下の部門・委員会) をどう構築したかを一定明らかにできるからである。その晩年における同連盟との関係は、ハナの「(政治) 理念」の実現をそこに託すとの意思表明であったし、託すに足る組織とみていた証左であった。最後に、残念ながら紙幅の関係上、4つに絞らざるを得なかったことを断っておきたい。

1 オスカー・S・ストラウスの評価

オスカー・S・ストラウス (Oscar S. Straus) とは、ハーグ国際司法裁判所所員でありながら全国市民連盟の第二副議長 (会長) を務めていた人物である。以下で訳出しているのは、彼の自著 *Under Four Administrations* (Houghton Mifflin, 1922) の第8章「産業民主主義 (Industrial Democracy)」の一部である (同書, 194~199ページ)。そこでは、ハナが全国市民連盟と関わることになる経緯が簡単に触れられている。

わが国の産業界の規模がそれほど大きくなかった頃、使用者と労働者は人と人としての強固な絆で結ばれていた。南北戦争後に始まった拡大とともに、わが国産業界は巨大組織体としての株式会社に分割され、使用者と労働者との関係は次第に人間的な温かさに欠けるものとなっていった。労働者がまず職業組合 (trade union) に組織され、これらの組合は現在、一世代前にイギリスで組織された組合とよく似た連合組合 (federated union) へと進展している。

わが国の産業界の急成長とそのもとでの使用者と被用者との人間的な温かさに欠けた関係の急増は、すでに緊張の極みに達するとともに、深刻なストライキやロックアウトを結果として引き起こす敵意を募らせている。そこで明らかになったのは、使用者と被用者との関係をより良く理解するには、使用者と被用者が互いの権利を承認するという社会正義 (social justice) が必要であるということであった。こうした要請を満たすべく創設された最初の組織の1つは、ブルマン・ストライキ¹⁾の後を受けて1894年にシカゴで創設された。それはシカゴ市民連盟 (Civic Federation of Chicago) と名づけられ²⁾、複数の同市著名人の統率下にあり、ラルフ・M・イーズリー (Ralph M. Easley) 氏が主導していた。

6年後の1900年12月、規模を拡大したシカゴ市民連盟は全国市民連盟と名称変更し、会議をシカゴで開催した。この会議では、アメリカの産業界にあっては強制的調停 (compulsory conciliation) よりも自発的調停 (voluntary conciliation) が望ましいとの提案をめぐって議論が交わされた。さらに、わが国と海外の仲裁方法 (measures of arbitration) に関する情報を集めるとともに、わが国の使用者と労働者に、可能ならいつでも、そしてどこでも助言するとの任務を帯びた委員会もこの会議で選出された。

1) ブルマン・ストライキについては、伊藤健市「会社町とブルマン・ストライキ」(『関西大学商学論集』第57巻第3号, 2012年)、同「ブルマン豪華車輛会社における労務管理とブルマン・ストライキ」(同, 第57巻第4号, 2013年)、同「ブルマン・ストライキとその余波」(同, 第58巻第1号, 2013年)を参照のこと。
2) この文献ではCivic Federation of Chicagoと表記されているが、Chicago Civic Federationとしているものもある。同組織については、伊藤健市「全国市民連盟成立前史」(『大阪産業大学論集 (社会科学編)』第81号, 1991年)と同「ラルフ・M・イーズリーとシカゴ市民連盟」(『関西大学商学論集』第54巻第5号, 2009年)を参照のこと。

翌1901年12月に、全国市民連盟はニューヨークの同市貿易・運輸局（New York Board of Trade and Transportation）で会議を催した。当時、私は同局の局長であったこともあって、この会議の議長を務めるよう依頼された。会議を休会にした後、私を含む何人かが同連盟内に労使関係部（industrial department）を組織するとともに³⁾、一般大衆（public）、使用者（employer）、賃金労働者（wage-earners）をそれぞれ代表する12名ずつの委員で構成される委員会も組織した。これら3つのグループは、グローヴァー・クリーヴランド（Grover Cleveland）氏、マーカス・A・ハナ氏、サミュエル・ゴンパーズ（Samuel Gompers）氏がそれぞれ率いていた⁴⁾。彼ら以外の委員は全員が全国レベルの著名人で、当該分野のリーダーと目される人物であった。この36人からなる委員会のなかから、5名で構成される執行委員会（executive committee）が選出された。そのメンバーは以下の通りである。議長（会長）がハナ氏、第一副議長（会長）がゴンパーズ氏、私ストラウスが第二議長（会長）、チャールズ・A・モーア（Charles A. Moore）氏が経理担当⁵⁾、先のイーズリー氏が事務局長（secretary）として事務全般を統べていた。

労使関係部の守備範囲と意図は、最善と思われる方法を駆使して産業平和を推進することにあった。全国市民連盟は、一件はクーパー・ユニオン（Cooper Union）で、もう一件がニューヨーク商業会議所（New York Chamber of Commerce）で公開会合が開催されることになっていた5月に、拡大会議を開催する計画を立てていた。同会議の守備範囲と意図に関する声明を同連盟は発表するとともに、広範な教育・啓蒙活動を開始した。

一方で、労使関係部は最も実践的な部署であることを自ら証明した。同部は、オールバニーの街路鉄道ストライキ、全国金属業者協会（National Metal Trades Association）と国際機械工組合（International Association of Machinists）との意見の対立、USスティール社でのストライキなどを含む複数の争議の解決を積極的に支援した。さらに、同部は差し迫る無煙炭炭鉱夫ストライキの回避にも尽力していた。

私は、1901年1月の会合の折の開会の辞で提示したのと同じ考えを今日に至っても保持している。つまり、産業平和を恒久的なものとするには、武力（force）を当てにするのではなく、正義（justice）によるべきだし、基幹産業においてはとりわけ、使用者と被用者の双方の一般大衆に対する崇高なる責任感に基礎を置くべきとの考えである。政治体制や主義主張が異なる

3) industrial departmentを産業部や工業部ではなく「労使関係部」と訳出しているのは、その活動内容を考慮してのことである。この点については以下を参照のこと。伊藤健市「【翻訳】全国市民連盟の活動—C・E・ボニットによる要約—」（『関西大学商学論集』第62巻第2号、2017年）。

4) グローヴァー・クリーヴランドは言うまでもなく第22・24代アメリカ合衆国大統領。ブルマン・ストライキはその第24代大統領時代に発生した。サミュエル・ゴンパーズはアメリカ労働総同盟（American Federation of Labor）の会長。

5) チャールズ・A・モーアは、ニューヨーク市にあったショー・エレクトリック・クレーン社（Shaw Electric Crane Company）の社長で、全国市民連盟の執行委員会では「使用者の代表」として名を連ねていた。

ので、労資双方がもつわが国独自の権利、義務、特権に最も適した調整法が他国に存在するわけではない。それと言うのも、わが国は民主主義を擁護する人々で構成されているし、この国には国民を分断する固定化された階級間の差異もないからである。今日の労働者は明日には資本家になるかもしれないし、その逆も大いに起こりうる。労資は相互に依存し合っているのであって敵対しているわけではない。そして、労資関係においてなされるべき調整 (adjustments) は、こうした相互依存性に基盤を置くものでなければならない。幸いなことに、そうした考えは、現在では、全国市民連盟が創設された頃よりも広範に承認されている。

私は、多年にわたって、全国市民連盟の活動を注視してきた。その事務局がニューヨークにあり、会長と第一副会長の居住地がともに別の場所であることもあって、会議と次の会議の間の同連盟の運営は、事務局長たるイーズリー氏の細部にまで至る気配りに富んだ支援を受けながら、基本的には第二副会長である私が担っていた。

全国市民連盟は不偏不党の公開討論の場を提供し、そこでは役員の一人在議長を務めつつ、各の討論者が抱いていた不平不満を討議できたし、結果、相互理解に到達することも可能であった。労資間の募る恨みは幾度となく抑制されたし、ストライキとロックアウトも回避できた。私は、多くの労働争議は、当事者が1つのテーブルの周りに集まり、意見の相違を率直に議論すれば晴れるであろう誤解から生じていた、との事実を確信するに至った。

全国市民連盟の活動とそれへの関心を助長すべく、私は社交上の関係構築をかねて一般大衆、賃金労働者、使用者の三者を代表する人々を招いて、自宅で複数回晩餐会を催した。ある日、アンドリュー・カーネギー (Andrew Carnegie) 氏が、ホームステッドでの暴動を引き起こす結果となった、カーネギー工場ストライキを煽動した労組幹部と会いたいとの希望を口にされた。そこで私は晩餐会の手はずを整え、そこにホームステッド・ストライキを主導した合同組合 (Amalgamated Union) の幹部であったピッツバーグ在住のウェー (Wighe) 氏とシェーファー (Schaeffer) 氏はもとより、全国市民連盟の労働者側代表であった人物を多数招待した⁶⁾。

カーネギー氏は、彼ら労組幹部を知悉しておられ、彼らも氏のことを知っていた。氏は彼らを洗礼名 (Christian name) で呼んでおられたし、彼らは氏を「アンディ」と呼んでいた。その夕べ、彼らは、自分たちと組合の同僚は、かのストライキと暴動は「アンディ」がその場におられたら生じていなかったと信じていると話していた。実際のところ、同氏と労働者との関係は、常に友好的なものであった。氏は、フリック (Frick) 氏の代わりに自分が使用者側にいたなら、暴動は起こるはずもなかったとして、ホームステッド暴動の責任は自分にあったと、

6) 合同組合 (Amalgamated Union) とは合同鉄鋼・錫労働組合 (Amalgamated Association of Iron, Steel and Tin Workers) のことである。次に出てくるウェー (Wighe) 氏についてはよくわからない。シェーファー (Schaeffer) 氏とは、合同鉄鋼・錫労働組合の委員長を務めていた、ストラウスの原文では誤った綴りで表記されている T. J. Saffer のことである。

あろうことか当時スコットランドに滞在しておられて、なすすべのなかったご自身を責めておられた⁷⁾。

この我が家での晩餐会の直前にハナ氏が亡くなり、執行委員会はカーネギー氏に後任として全国市民連盟会長就任を打診した。氏は喜ばれ、同連盟の労働者側を代表する12名の委員が言外に示した氏への信頼に痛く感動されていた。高齢であったこともあってか、考えられないほどの注目を浴びるその地位に就くことは固辞された。しかしながら、氏は執行委員会の委員には喜んで就任されていたし、その地位を好意をもってみておられた。スコットランド人としての如才のなさの背後には、寛大・寛容で魅惑的な心情が垣間見えていた。氏は、従業員(laboring man)と上司としてではなく、彼らの福祉に対して純粹で親愛なる関心をもつ人間として接しておられた。この点から、なぜ氏がその従業員の敬愛を集め、かくも大きな影響を彼らに及ぼしておられたのかが明白になった。従業員は氏の公正さに信頼を置き、氏に対し心からの親愛の情を表明していた。全国市民連盟との関係について、氏はその自叙伝で偽らざる気持ちを吐露されている。

この国では主にその政治活動によって人口に膾炙しているハナ氏は、我々の政治体制の商業主義化によって政治権力(political power)を勝ち取った何人かの富者の頭目(leader)と目されていたし、多くの人々からは邪悪な力(evil influence)をもつ人物とみなされていた。しかし、氏がオハイオや全米各地で数多くの産業企業(industrial interests)——炭鉱、鉄工所、造船所、街路鉄道——を育て上げたことはほとんど知られていない。氏は、公正・公平な待遇で労働者の好意(good-will)を得るなど、自社従業員の管理においては産業司令官(industrial general)として優れた才能を誇示していた。氏が運営していた事業でストライキに遭遇したものはなかった、と言われている。氏は労組幹部から厚い信頼を得ていたし、その公正さで賃金労働者から信任されていた。同時代の使用者の多くと違って、氏が労働組合(labor union)に代表される組織と敵対することはなかった。逆に氏は、そうした組織は労働者のもつ諸権利を守るのに絶対に必要なものだと信じておられた⁸⁾。

ハナ氏は、全国市民連盟の執行委員会議長として、上記のような彼の性格の良き面と主催者でリーダーとしての優れた才能を発揮していた。この点で、氏は狡猾な政治家などではなく、常に賃金労働者の正当な要求を認め、報酬と労働条件に関して常に彼らに寛大な、業界の優しいリーダーであった。

産業上での意見の対立(industrial differences)を調整する際に、先に示した3つの集団がそれぞれ別の集団と緊密に関係し合える全国市民連盟で行った仕事とその役員として我々が遭

7) フリック(Frick)氏とはHenry Clay Frickのことで、彼はUSスチール社の創設にかかわるとともに、同社の取締役であった。

8) ここでストラウスが触れていることの一部を筆者は以下の論考で考察した。伊藤健市「1870年代炭鉱ストライキとマーク・ハナ」(『関西大学商学論集』第62巻第4号、2018年)。

遇した経験は、我々全員にとって間違いなく教育上の価値を有していた。私自身にとっては、労資関係の研究に当時費やした時間と、労働争議の調停と仲裁での積極的な役割は、巡り合わせでそうなった商務・労働省 (Department of Commerce and Labor) の長官に就く心の準備と、実務面での濃密な経験を提供してくれるものであった。同省の長官として、とりわけ後に私がかかわることになる商務評議会 (council of Commerce) を創設し、労働評議会 (Council of Labor) を計画しようと思いついたのは、全国市民連盟での経験と全国の労資の代表と直接周知の間柄になれたことが大きかった。

2 ニューヨーク『トリビューン』紙上での発言

ここで訳出している記事⁹⁾は、ニューヨーク『トリビューン (Tribune)』紙の依頼で、ストライキを防ぐ全国市民連盟の新たな事業の目的と対象範囲についてハナが語ったものである。彼が語る様子は、同紙によると、クリスマスイブに煙突からサンタ・クロースが滑り降りてくるのを期待するアメリカの子どもたちと同じくらい幸せそうに見えた、ということであった。ハナは、ニューヨークで先頃開催された協議会 (1900～01年の会議) において、とある委員会¹⁰⁾ の議長に指名され、同委員会の全活動に関して、その細部に至るまで注視することを期待されていた。記事はこの点を前提にハナから聴取した形で展開される。

ハナは、「かつてこれほど純粋な喜びと確信をもってこうした活動にかかわったことはありません」と語っている。「私は夢想家ではありませんし、衝動的にそうした活動に関与することはありません。私は、2年前にシカゴで市民連盟 (Civic Federation) に参加して以来¹¹⁾、そうした活動について考え続けてきましたし、それが成功することを確信しています。事実、成功しているのを知っているのです。私の辞書には、『できない (can't)』という文字はありません。熱心に活動している労働者と一緒に取り組むのであれば、そうした活動がどうすれば失敗に帰すのかが理解できません。当時は、投下された資本を支配している者とその労働が当該資本に利益をもたらす者とがより深く恒久的な協調関係に至る機がこの国で熟していました。アメリカでは、生産物の価格引き下げを目的とした巨大産業合同 (industrial combinations) が増加した結果、投下された資本を支配する人の数は急減しています。一方、労働者の組織の成長とそうした組織の増加もみられますが、そうした組織を指導する人の数も同じように減少し

9) "Hanna Predicts Success : Important Results Expected from the Labor Arbitration Court," New York *Tribune*, Dec. 21, 1901, p.3.

10) ここで「とある委員会」としているのは、前節で取り上げたストラウスの記述にあった労使関係部内にもうけられた、一般大衆・使用者・労働者のそれぞれ12名の代表、総勢36人で構成される委員会のことである。

11) いうまでもなく、シカゴ市民連盟のことである。

ています。そこでは、富の生産に関与する2つの源泉——資本と労働——のもつ力は、最少可能な人間に集約されつつあるのです。才幹と気概をもつ人物は、資本と労働の最高の叡智と最良の思想が労資両勢力のリーダーによって代表されていることから、労資双方の最大利害を推進する共通基盤のもとに容易に参集できるのです。その結果、労資間に横たわるとともに、広がりつつあった溝は狭まり、そこに橋を架けられるようになるでしょうし、ストライキや他の産業不安 (industrial disturbances) は最少化していくでしょう。

ニューヨーク『トリビューン』紙が言うには、ハナはこの「最少化していく」という表現を慎重に言葉を選びつつも強調していたとのことである。

「私は誤解されたくはありません。全国市民連盟の新たな活動は、ストライキを完全になくそうとしているなどと、あえて言うつもりもありません。怒りっぽくて衝動のままに行動する人が労資の双方もしくはどちらかに存在する限り、ストライキは起こるでしょう。この点は現下の産業システムにとって残念なことです。しかし、全国市民連盟はストライキがもたらす災厄を最小化できる立場にあるし、ストライキ件数を削減するとともに、それを無害化する立場にもあると私は強く訴えたいのです。争議が発生した折はいつでも、全国市民連盟は十分なる討議に向けて労使を集わせることができます。最大の利害を有する両当事者が集まり、率直かつ胸襟を開いて、そして勇気をもって意見の相違について話し合うなら、ストライキなどめったなことでは起こらないのです。労資に差し迫まる争議を含むすべての事態に対し、全国市民連盟は尽力するつもりですし、労資だけでは合意に至れない点を討議すべく双方を同じテーブルに着かせることができれば、その後はポッター司教 (Bishop Henry Potter)、チャールズ・フランシス・アダムズ (Charles Francis Adams) 氏、グローヴァー・クリーヴランド氏、コーネリアス・N・ブリス (Cornelius N. Bliss) 氏といった最高の人格者たちで構成される——言わば全国市民連盟の高等裁判所 (high court) ——「12人委員会 (board of twelve)」が尽力してくれるでしょう¹²⁾。この12人は、労資双方からは中立的な立場にいて、労資の最善の利害にのみ傾注しているのです。私は、労資双方が受け入れる条件での仲裁のことを言おうとしているわけではありません。実際のところ、仲裁を想定してみたところで、全国市民連盟は裁定を実行するだけの力を持ち合わせていないのです。州に対してであれ、国家に対してであれ、立法化を求めるつもりは毛頭ありません。国民は、評価に値する利益を引き出せないそうしたやり方にはうんざりしているのです。他の人はともかくも、私は強制的仲裁 (compulsory arbitration) に反対しています。これは仲裁とは似て非なるもので、単に力による裁定の実行でしかないのです。したがって、全国市民連盟の活動を思いやりのあるものと示さなければなら

12) ポッター司教はモルガン (J. P. Morgan) の説教師として知られていた人物であった。チャールズ・フランシス・アダムズはユニオン＝パシフィック鉄道の社長を務めていた。コーネリアス・N・ブリスは内務長官を務めた経験を持つ人物。アダムズとブリスはともに全国市民連盟では「一般大衆の代表」として執行委員会の構成員であった。

らないのです。事実、社会主義的 (socialistic) という言葉を政治的もしくは理論的な意味ではなく、その最も広義な意味合いを込めて使うなら、全国市民連盟の活動はまさしく社会主義的と言ってもいいかもしれません。

「私が強調したいもう1つの点は、全国市民連盟の活動は組織労働者のみを利するつもりはないという点です。その活動範囲は、働くすべての階層——労働者の組織に属している人も属していない人——に及んでいます。ニューヨーク協議会を呼びかけた際に、全国市民連盟は労組幹部と会談すべく彼らを招待しましたが、組織労働者以外から誰を招待すればいいのかという明確な理由が見出せなかったこともあって、そうした人々は招待しませんでした。招待すべき重要人物にたどり着けるなら、全国市民連盟はそうした人物に何らかの便宜的な方法で自組織を紹介できることを心から望んでいます」。

再度ストライキに戻ってハナの話は続く。「無学で何も考えていない労働者がいる限り、このアメリカではストライキは起こるでしょう。あらゆる策を弄してもそうした労働者に手を差し伸べることはできないでしょう。そうした労働者の大部分は、アメリカの諸制度、あるいはアメリカ国民の性格についての正確な知識ももたずにやって来たヨーロッパ出身者で構成されています。彼らヨーロッパ系移民は、少なくとも賃金を同一水準に保ち続けるために生産を抑制しようとするのが主たる目的である、ヨーロッパで流行している労働組合主義と似たシステムを合衆国にも浸透させるつもりなのです。これほど場違いな経済原則が考え出されたことはかつてなかったし、そうした原則はまったくもってアメリカ的でないことから、それがこの国で根を下ろすことなどあり得ません。私は、不満を抱いた移民労働者が理性を失って、衝動のままに行動した際には、彼らと話し合うのはまったくもって無益であるのを目にしてきました。とは言え、全国市民連盟の活動を通して、移民労働者に手を差し伸べるのを諦めてしまったわけではありません。移民労働者のなかにも分別や判断力のある人はいるし、そうした人々が分別や判断力があるのを示してくれば、組織労働者や未組織労働者の代表と交渉するのと同様、そうした人たちとも喜んで交渉するでしょう」。

3 アメリカ政治科学・社会科学学術協会での講演

ここで訳出しているのは、マーク・ハナがフィラデルフィアのアメリカ政治科学・社会科学学術協会 (American Academy of Political and Social Science) で行った講演¹³⁾であるが、その日時はわからない。

13) Marcus Alonzo Hanna, "Industrial Conciliation and Arbitration," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. XX, No. 1, July, 1902.

アメリカ政治・社会科学学術協会から今回の会議に出席するようにと丁寧に誘っていただいた時、正直に申し上げて、出席していったい何をすれば良いのかわかっていませんでした。私は、当面やらなければならない事柄について話すのが好きですし、本日の主題でもある労資関係（relation between capital and labor）という問題以上に重要な問題はありません。

私に与えられた論題は、「仲裁（Arbitration）」です。私はこの仲裁を、今夕問題になっている広範な問題の討議に入る際の前置きとする観点から検討してみます。仲裁という問題は、2つの論点から考察することができます。実業界での、我々が使用者あるいは資本家と呼ぶことのできる実業家（business men）による仲裁は、そう言ってもかまわないと思うのですが、その1つの側面であって、労使間（between employers and employees）の意見の相違を解決する仲裁は、先の仲裁が進化した段階にあるものです。

調停（conciliation）もしくは仲裁が奏功するには、両当事者それぞれに完璧で有効な組織がなくてはなりません。労働者から当初恐れられていた資本家の巨大集合体は、労働者の最良の友であることを証明できますし、そのなかでは業界の支配が結果的には集権化されますし、この国全体もしくはその大部分で友好的な関係を樹立し、統一された状況を創り出す機会もそこにありますし、競争の基盤が労働者から強要された譲歩よりもむしろ生産物の品質へと移るのです。

仲裁や調停を求める気運がみられることは、各州の法律にも反映しています。海外では、仲裁のための地域委員会（local board）の結成を促す法律に基づく初期の試みがなされていますが、この国の複数の州では、労働争議を斡旋する（mediate）権限を有する恒久的な中核組織（central bodies）がまず設置され、そこに問題の仲裁を付託しました。まずは、1866年のマサチューセッツとニューヨークの両州から始まり、その後カリフォルニア、コロラド、アイダホ、イリノイ、ルイジアナ、モンタナ、ミネソタ、オハイオ、ユタ、ウイスコンシン、ニュージャージー、ミシガン、コネティカット、インディアナがそれに続いたのです。これら中核組織は、通常は、使用者、従業員、中立者の3人のメンバーで構成されています。

なかでも、マサチューセッツ、ニューヨーク、オハイオ、インディアナ、イリノイ、ウイスコンシンの各州では、疑いなく高度に発展した産業の普及とそれぞれの地域における労働争議の頻発のせい、具体的な成果が成就されたかのようによびます。この点で、他のすべての問題と同様、公法（public law）の施行という成功の曙光は、啓蒙された世論の強力な後押しといった影響力の有無にかかっているのです。

合衆国政府は、州際輸送ラインにかかわるストライキやロックアウトの際の仲裁・斡旋方法を、州際通商に対する憲法上の権限に基づいて構築してきました。1888年の法律は、任意的な部局（voluntary board）を規定していますが、そこには裁定の施行を求める条項はなく、同法が活用された形跡はありません。1898年には、州際輸送ラインでの争議に関係する両当事者は、どちらであっても州際通商委員会（Interstate Commerce Commission）の委員長や労働

長官 (Commissioner of Labor) の介入を要請できるとの条項をもつ新法が通過しました。これら委員長や長官は、自身の発議で介入する特別な権限は有していないものの、どちらかの当事者からの申し出がない場合でも、調停を試みる権限は明らかに有していたのです。同法のもとでの仲裁についてはその事例がないので、同法が適用された際の効力は未だ証明されておりません。

ニュージーランドの強制仲裁法はわが国では受けがよくありません。産業委員会 (Industrial Commission) の最近の公聴会では、使用者と労働者の双方の代表が強制的仲裁 (compulsory arbitration) に反対する証言をしています。使用者側は、強制的仲裁は労働者側の責任を欠く片務的なものだと理由を主張して反対しました。一方、労働者側は、強制的仲裁は使用者側に都合良く操られるし、施行されて違反者に禁固が科されるにしても、自由国家で堪えられない奴隷身分の人間を生み出すと理由を主張して反対しました。しかしながら、多くの州の部局は、全体としては強制的仲裁を擁護しているわけではないのですが、一般大衆が被る不便さを防ぎ、公共サービスを提供する企業や公共交通にかかわる手段が巻き込まれるストライキやロックアウトの結果もたらされる損失を防ぐであろう法律を強力に推進しているのです。

問題のもつ全般的な特徴についての以上の概要は、現時点でこの国に最適な方法の論理的な考慮へと我々を導いてくれました。使用者と被用者という両当事者にとっての最大の関心事は、その構成からして強制を伴う仲裁システムへの反対にあることから、実地の試みは双方の譲歩と臨機応変の説得といった方法に沿って行わなければなりません。その結果は、全国市民連盟の労使関係部が公表・宣伝している仲裁と調停のシステムに望みを託せますし、それは確実に期待できるものなのです。

以上がこれまでにわかっていることです。私は、この問題を学術的な観点から取り扱うよう提案しているのではなく、30年以上に及ぶ大企業の経営者としての経験をもち、相互の利害という観点からこの問題を研究してきた私自身の経験を表明しただけなのです。この問題に関する私の興味は、オハイオ北部の炭鉱で発生した長期に及ぶ、過酷で壊滅的なストライキが終焉を迎えた1874年に強く向けられました。このストライキが終わった時、労使はともに傷つき、意見の相違を解決するストライキ以外の別の方法があるべきだとの考えが去来し、その結果、我々使用者側はオハイオ北部の使用者つまり炭鉱所有者で構成される組織を創設し、労働者側は当時全国瀝青炭鉱夫組合 (National Bituminous Coal Miners' Association) として知られていた、合衆国で組織された同様の性格をもつ組合としては最初のを結成したのです。労働者側の組織の規約 (constitution) と内規 (by-law) は、道理に適った尽力のすべてが無に帰すか、炭鉱所有者側が不満を聴くか、組合が送り込んだ委員会 (committees) に配慮すると約束するまでは、ストライキに入るべきではないと規定していました¹⁴⁾。

14) この点に関しては、伊藤健市「1870年代炭鉱ストライキとマーク・ハナ」を参照のこと。

その結果、労働者側の組織が存続していた間は、深刻なストライキは1件も発生しなかったのです。小事から始まるあらゆる意見の相違が、多くの場合、悲惨なストライキを引き起こし、そうした意見の相違は適切な心構えと正しいことを行うとの決意をもって集まった使用者と従業員によって解決されたのです。こうした仮説に基づいて私は仕事をしておりますし、当時から今日に至るまで、私は一度たりとも深刻なストライキに遭遇しておりません。

全国市民連盟は、(当協会の一注、伊藤)の議長が言及された進化の当然の産物であります。この国は大きく成長してきました。その産業は多種多様化していますし、労働者にとっての機会も同様です。巨大事業体は国民の注目を集めていますし、労資間の問題は危機に瀕しています。全国市民連盟は、手続方法だけを対象とする規約と内規を採択していますし、1つの基本的信条、つまり黄金律 (Golden Rule) も採択しています。

さて議長殿。この国の強大な生産能力は、我々の目を資本の集合体と投資機会を求める巨大な物質的富の創出に向けさせています。この急速に増大する富は、投資先を見つけ出さなければなりませんし、それが諸産業に投資されるには、まず我々が産業平和を手にしなければなりません。

全国市民連盟は、全国民とあらゆる階層の人々に訴えかけるとの希望をもって、産業平和の礎となるものを構築しはじめています。同連盟は、アメリカ国民の眼前に、社会上としても産業が置かれている状況としても必要な目的の達成に際して、一致団結する機会のみを提供しています。もちろん、それはそれで容易ではありません。合衆国を取り巻く情勢は、世界中のどの国の情勢とも異なったものです。あらゆる国、あらゆる地域から、この国に毎年何千人とやってくる大量の世界市民 (cosmopolitan people) は、世界中からすべての階層とすべての種類の人間とともにやってきて、他の諸国ではみられない事態を生み出しています。そうした海外からの多数の移民を同化させるのは簡単なことではありません。移民は我々の言葉をまったく理解しないし、自制心の利く人間なら受けているだろう教育と同等のものを受けていないし、この国の諸制度を理解していません。そのために、どうしても教育・啓蒙活動が必要となりますし、全国市民連盟は、この活動を始めるための唯一の中核 (nucleus) でありました。

私が、合衆国のすべての国民と全階層にいる人々に、全国市民連盟に参加するよう訴えた時、労資間の問題の将来がそうした人々の手に最終的に託されると信じていました。我々は仲裁を手にできますし、調停を意図した委員会の会合も手にできますが、結局はこの労資間の問題に関する最終判定者 (arbiters) である国民の共感を得られるまでは成功は期待できないのです。

全国市民連盟は創設されて2年が経過したに過ぎませんし、同連盟の労使関係部は組織されたばかりですが、ここ3ヵ月の間にすでに7つのストライキで決着をもたらしているのです。皆さん、全国市民連盟は、単に意見の相違がどこにあったのかを見い出すことと、誰が正しくて誰が間違っているのかという点から着手しただけで、5,200人以上の労働者階級を巻き込む恐れがあった2つのストライキを未然に防止しました。人々が問題の多様な側面を公正に扱う

との決意をもって集まった時、さらに、一般大衆がこうした企てに関係する人物が細部に及ぶまで十分理解していると感じ、そうした人物がこの国の卓越した人物、つまり著名で国民の理解を得ている人物で、成し遂げようとしている活動とそれがもつ価値を愛することに時間を捧げている人物であると感じた時には、人々はこうした企てが大切なものであると理解してくれるのです。

労資関係を調整する際には、人々の共感に訴えなければなりません。この夕べのような機会を、行われる活動の性格を理解力ある聴衆に告知する機会としなければなりませんし、聴衆には少額なりとも寄付してもらい、運動を推進するべくその影響力を行使する機会に寄与する場にしなければならないのです。私は、全国市民連盟が支援と安定感を求められる都市が、合衆国では産業の中心地であるここフィラデルフィア以外にはないと確信しています。実際のところ、私が今宵この地にやって来て、労資の問題を全国市民連盟が取り組んでいる基本的信条を日々の生活のなかで実行に移し、効果あるものにできる聴衆の前で議論する気になったのは、まさしくフィラデルフィアがそうした都市だからです。

皆さん、私の経験は、使用者はその立場ゆえにやるべきことが多数あるし、使用者は少なくとも教育・啓蒙活動が始まる時点で半分以上やり終えているのを期待されている、と教えてくれています。使用者には、仕事を提供し、事業の経営に責任をもち、労働者が事業の利益の恩恵にあずかるのを監視する責任があります。我々はこの問題をより広範な視点でみることができ、これまで労資の間に立ちだかっていた偏見と袂を分かつことのできる、より高いレベルに達しなければなりません。

私は、組織労働者 (organized labor) を30年間にわたって信頼してきました。私が組織労働者を信頼しているのは、労働者の懸念や利害が有能で誠実な指導者に委ねられているところでは、使用者側を代表している者にとって、労働者と緊密に関係するのと、できるだけ少数の人間と交渉することでより迅速かつより良好な結果に到達するのがはるかに容易なことが証明されているからです。

この信頼は恒久的なものとなっています。組織労働者と組織された資本 (organized capital) は、今まさに進行中である産業上の発展を推進するものです。我々は、どちらかと言えば、原始的な製造法や原始的な経営方法に戻ろうと考えがちですが、この問題は今後もずっと耳を傾けなければならない問題であると決断することが、使用者を代表している我々の責務でもあるのです。

皆さんは、まさに物事の本質から言って、この国にはいわゆる社会主義に向かう傾向があるのを知っておられるでしょう。アメリカ的なもののすべては、もともと社会主義の対極にあるものです。我々は、社会主義について語り、社会主義を希求する現状があるのを遺憾に思い、自由は放縦という基本的信条に基づく労働理論を無教育に近い階層に教授している過激論者が現にいるのを遺憾に思っています。対処しなければならないのは、こうした現状なのです。教

育・啓蒙活動においては、責務を引き受けさせることと、そうした労働理論やそれに基づく考えを矯正できる組織を支援することが、すべてのアメリカ国民に課された義務なのです。より深遠で多くの熟慮を求めるアメリカの現在の政体（body politic）には問題はありません。この国の社会機構には、社会主義思想の拡散を許すものはありません。社会主義思想は、我々国民にとっては反アメリカ的なものですし、異質なものです。

教育・啓蒙活動を始める際、私は、サミュエル・ゴンパーズ氏が約1年半前にニューヨークのクーパー・ユニオン大学（Cooper Union Institute）で行った講演に触発されました。氏は当時、労働者の利害には社会主義者や無政府主義者、さらにはこの国の社会や政府の基本的な信条を混乱させようとする人間がつけ込む余地はないという私見をもっておられました。そうした言葉が、世界最大の労働者の組織を率いておられる人物で、進歩的な思想と真っ正直な意志をもっておられる人物の口から出てきた時、私は今こそ闘う時だし、遅かれ早かれこの国の国民に降りかかってくるに違いない労資間の問題を考える際に、何がこの国の物質的發展のみならず社会にとっての最大利益なのかを考えなければならないと宣言する時が今だと悟ったのです。

もし私がこの国の国民にこうした基本的信条を言葉か行動で印象づけられるなら、もし私が長きにわたって労資間の問題という重要な問題を研究・調査している間も、この国の国民の注意をあらゆる利己的で政治的な関心から切り離しておけるなら、私がこの国とその社会に尽くしてきたすべての取り組みは最高のものであったと自負できるのです。

4 「労働と資本」¹⁵⁾ における主張

組織労働者——あるいは「組合労働者」として周知の——という言葉は、海外から持ち込まれたものである。それは、旧世界（old world）からの人々の流入とともに到来した言葉で、ヨーロッパにおいて用語として確立し、多年にわたって使用されてきたものである。組織労働者は、ヨーロッパの特定の状況下で生まれた言葉がわが国に持ち込まれたもので、そうした状況はわが国にはないし、あり得ないものである。ヨーロッパでは、教育や人々の経験が、アメリカへの移民に対し、上流階級者に敵愾することを教えている。そうした上流階級者は、奇妙なことを言うようだが、鍛冶場や作業場から身を起こして、偉大なるわが国の産業制度の基盤を築いた人々である。しかし、アメリカへの移民は、ヨーロッパに起源をもつ偏見と同じものをもってこの国にやって来た。つまり、資本への敵対、かつての使用家で今もそうである人々との利害は、自分たちが次に使用者になるまでは、自分たちのそれとは対峙しているとの意識をもってやって来た。

15) Marcus Alonzo Hanna, "Labor and Capital. Abridged." これは、ハリエット・ブラックストーン（Harriet Blackstone）の *The Best American Orations of Today* (1903) に所収されている（同書、282～289ページ）。

組織労働者は、自分の身は自分で守ろうとする労働者から刺激を受けた1つの制度である。彼らの目的は共済 (mutual benefit) にある。この国における組織労働者の初期の歴史にあつては、それに反対する自然発生的な偏見があつた。それと言うのも、組織労働者はアメリカの諸制度と反りが合わないように思へたし、この国の使用者とは敵対する立場に立つようになつたからである。しかし、労働者の組織をアメリカ化すると目的で活動している人々の側では、労働者の組織をこの国を取り巻く状況に適合させるのがその目的の1つとなつた。そして現在、この目的のために、全国市民連盟と称する組織が、一般大衆の目をそうした問題に向けようとしている。

全国市民連盟のモットーは「黄金律 (Golden Rule)」で、その基本方針は、社会やモラルの最善の利益に相反するすべてを根絶させるべきとするものである。同連盟は同情ストを信条としていないし、ボイコットも信条としていない。同連盟は、価格を引き上げる生産制限を信条としていない。そして、こうしたことを根拠に、同連盟は労働者との仲裁を迫られた人々を彼らが最良の方法だと十分に評価する立場にまで高めるであろう1つの行動規範としての政策の推進・擁護を提案している。

弱点はどのような人にもある。すべての人は性格的に親しみやすい側面をもっており、あらゆる方法のなかで最も無防備なものが思いやり (kindness) である。理に適つた方法で、その人の心情に、そして理性に訴えれば、信頼の絆を構築できるだろうし、それが基盤となる。全国市民連盟が懸命に奮闘し、最善を尽くすなかでまず最初に行うべきは、使用者と従業員との間に絶対的な信頼関係がある状況を樹立することである。黄金律を思い起こそう。そして、この提案を実際に使用に供するには、黄金律に基づく原理原則に背かないことである。それが実際に役に立つのか。役に立つのである。人にしてもらいたいと思うことは何であれ、あなた方は人になすべきである。

この国の歴史において比類ない繁栄の時代にいることを感謝しなければならない。忙しすぎる日常のなかでは、そうした繁栄が何に由来しているのかを忘れがちである。この国の現状は、順調な収穫、改良された機械、進取な国民の結果であるが、結局のところ、それを司る高所の力がある。物質的利益にかかわる点を検討する際に、繁栄とその果実を享受しつつも、繁栄に同じように貢献した2つの因子があるのを心に留めておくことが我々の責務である。つまり、その体を動かして働く人々と、その頭脳でもって働く人々である。辛い労働のパートナーは、そうした労働の成果においてもパートナーであるべきである。

旧世界の最低の社会状況下から毎年何千人、何万人とやってくる移民が、偏見を一杯抱え、そして常に「政府に反対」しつつこの国にやってくるのと統計を読んだ時に、この国の政体 (body politic) がどういった影響を受けるか考えたことがあるか。特に、そうした移民がすぐに有権者として、その感情を表明する1つの非常に影響力を有する方法を入手することから、これは深刻な問題である。この点は考慮すべき点だし、憂慮すべき事態でもある。もちろん、我々

は、移民をわが国にとって有益な存在、今日我々が直面している状況下で必要な存在と考えなければならない。だが、彼らは読み書きができないし、教育も受けていない。この国の精神や制度について何も知らない。不幸なことに、何人かは自由は放縦、あるいは何か食物と考えている。彼ら移民は同じ階層者と密接に関係し合い、それで満足しているし、もし必要ならそうした見地に立って最後まで闘い抜く。

わが国の自由な政府のもとでは、何らかの階層が存在するとの考えを忘却しよう。社会進歩という偉大な原則のもとでは、何かしらの区別のあることは忘れよう。体を動かして働く者は、その頭脳でもって働く者とは別ものであることは忘れ去ろう。共通の行動規範という基盤のもとに全員が集い、それを必要とするすべての人を支援し、その基盤によってより大きな利益と教育面での広範で深遠な経験、物的資源を介した能力の衝動を与え、そして、倦むことなく良きことをやり続けられるなら、将来の成功をもたらすであろう実践的な提案で事態を確実に収拾することができる。

問題の理屈について語る疑い深い人（Doubting Thomas）にとっての良き提案は、「自分でやってみよ」である。コミュニティ内で自らの体を動かして働く周知の人を路上で、商店で、あるいは工場で捕まえよう。自分と家族の生計を立てるために闘わなければならない条件を知悉し、どういった機会があり、それを自身の機会と比べ、次のように自問してみよ。事態を救うのに自分にできることが何かあるか、と。病気やそれ以外の不幸が従業員を襲ったとしても、彼らはプライドが高くて施しは請わない。もし、実業家のあなたが従業員とその家族がそうした状況下に置かれているのを知れば、彼らが救貧院に駆け込むまで待つべきではないし、法のもとで組織された委員会がこうした事実を確認するまで待つことなく、自分の責務を果たさなければならない。あなたが、彼らの男らしさを認め、仕事と人生の試練を介して、コミュニティが彼らに与え続ける最高の諸条件のために働くのを示す以上のビジネス関係になる何か良い方法はあるのか。

現にストライキをもたらすのは、10の内9までが、誤解もしくは一方の他方に対する冷淡な態度に起因している。

経験したところでは、全国市民連盟で労働者側代表として関係している労働者のなかの12人——全員が巨大労働組織の指導者——は、この問題に関する協議会にあっては、資本家側代表がこの問題を扱うのと同様、有能で、熱心で、正直である。この事実を認め、彼らを信頼すれば、闘いは半分勝ったも同然である。彼らへの関心が双方の利益となると感じさせることができれば、そして、皆さんの自分のことは自分で処理する能力と同様、彼らの自分たちのことは自分たちで処理する能力を信じるなら、いかなる法であったとしても壊せない信頼関係を創り上げることができるのである。それは、憲法を修正する必要のない類いの信頼である。それが、わが国政府が依って立つ基盤の大原則である。

煽動者の観点から組織労働者についてさまざまなことが語られている。過去100年間を振り

返れば、わが国の諸制度のなかでも産業面での進歩の複雑さに戸惑いを隠せない。そうした進歩は、資本家はもとより、労働者の利益も増進してきた。この急速な進歩は、高等教育を受けた人々の能力があらゆる産業とあらゆる職業で実践的に活用されることで達成されたものである。それは、昇る太陽には沈む太陽が後に続くという当然の結果である。組織された資本は、こうした状況が生じるためにあらゆる場面で必要となる。資本家の組織は、同じ理由で必要となる組織労働者が永続的であると同様永続的である。資本と労働の利害は分かちがたい。何らかの目的で組織化されるのが一方にとって良いことなら、同じ理由で他方にとっても良いことである。両者にとって良いことである。両者は、現下の状況下でも、そして将来のわが国の発展にとっても必要である。資本の結合 (combination) は、わが国の産業制度にかつてなく大きな経済効果をもたらし、通商の増大と拡張ならびに労働者にはこれまでよりも高い賃金をもたらした。組織労働者をわが国における独占体として語るなら、それはばかげたことを語ることになる。合衆国にはその特許に保護されて救われる独占体などない。それと言うのも、この国の産業分野にはそこに資本を投資するのが相応しい人に開かれていない分野はないからである。

資本が組織され、有益な成果を生み出す限り、何年も前に組織され、その時以来能率を向上させてきた労働は、まず最初に承認されるだろうし、今日では資本の組織と人材 (talent) と資本の結合がより良い機会を提供し、成果を生み出すとの事実が承認されている。合衆国のすべての産業分野の偉大なる師匠 (great masters) の多くが、織り屋や鍛冶屋や焦熱地獄の出身であると貶す時、競争への賛同が理解できる。

労働者が職杖をもって今日の焦熱地獄で働き、自分に賃金を払ってくれる人物がかつては同じ場所で働いていたのを記憶しているなら、実物教育は作業者の眼前にある。能力と頭脳に支えられた事業を阻止しようと試みる時、何の組織ももつべきでないとか、それはこの国にとって損失であると言うことで、すべての進歩を制限している。そうではない。労働者の組織は、労働者の共済という強みはもとより、その動機において事業の発展と能力の多様性という強み、さらには一緒になって抗しがたい力ももたらすものである。それは、お金の結合だけでなく、財や知や能力を一緒にするのに貢献するすべてのもの、そしてそれを限界まで押し進めるのに成功するし、事業はすでに国境の制約をはるかに超えている。

5 「社会主義と労働組合」¹⁶⁾ における主張

私はかねてより、宗教界であろうと実業界であろうと、教育のもつ力を堅く信じてきた。そして、アメリカ国民よりも教育のもつ力とその影響力に信頼をおく国民はいないとも信じてき

16) Marcus Alonzo Hanna, "Socialism and the Labor Unions," *National Magazine*, Vol.XIX, No.5, Feb., 1904.

た。人生の晩年を迎えて政治という世界に出会ったけれども、この国の人々が単刀直入で論理的な命題を理解しようとする素晴らしい方法に深く感銘を受けた。1896年の選挙戦は、私にとっては教育であって、それは人の本性は世界中どこでもほとんど変わらないとの信条を自覚させてくれた。そして、道理に適った成功の基盤は公正（fairness）と正義（justice）であることも自覚させてくれた。さらには、気取らない立場をとれば取るほど、多くの人々と良好な関係構築ができるという結果が生まれてくることも自覚させてくれた。

労資関係(relation between labor and capital)ほど多くの国民が関心を寄せる問題はないし、それは現下の喫緊の問題でもある。新世紀の幕開けというこの時期に、わが国のこれまでの歴史を回顧してみれば、その偉大で目を見張る進歩に驚愕させられる。わが国の差し迫った変化にどう異議を唱えようとも、我々は過去の状況に逆戻りすることはできないのであって、遅かれ早かれ労資関係問題の調整という、かなり厄介な事態に対処しなければならない。将来に向けて考慮すべき事態に勇猛果敢に立ち向かい、総力を挙げて解決しようとするのは良くないことだろうか。地球上のいかなる地域よりも物質的な面で恵まれ、世界主義的な視点に立てる強みを有し、勤勉さと社会的な栄達で先頭に立っているアメリカという最愛の国とともに、我々は自分たちが享受している恩恵に殉じる重い責務を負っている。経済を単に政治的観点からしか検討しないのが世の風潮である。私は、自身の経験から、利益の追求に熱心なあまり、多くの場合見過ごされている社会的・道徳的な側面が労資関係にはあると信じている。間接的に利害関係を有していたオハイオの炭鉱で生じた大ストライキの後、私はこうした点に注目するようになった¹⁷⁾。その時思い至った結論は、まず最初にやるべきは労資間の問題の調整に素直な気持ちで当たることであった。

組合員労働者（union labor）を外からの流入物（imported article）とみる偏見が一般大衆にみられることは否めない。組合員労働者は、旧世界（old world）からの移民の流入とともにやってきた。組合員労働者は、庶民のための教育という格段の強みが全国民に無償で提供されるアメリカとは違った旧世界という環境下で育った。

組織された労働者（organized labor）は組織された資本（organized capital）よりも社会制度としては古いことをけっして忘れてはならない。自分を守るために団結しようとする労働者の本能と同じものを資本の側が示すことには何の不思議もない。そこで私の計画は、組織された組合員労働者をアメリカ化という言葉がもつ最上の意味でそうしようとするもので、彼らにその責任を自覚してもらえよう徹底的に教育し、そうすることで組織労働者を資本家が闘う相手ではなく、むしろ盟友（ally）にするというものである。

労資間に平和的な協調関係が構築されれば、組織されていない消費者はどうなるのかとよく尋ねられる。だが、事この問題に関しては、そうした中間層はいない。労働者と資本家の集団

17) この点に関しても、伊藤健市「1870年代炭鉱ストライキとマーク・ハナ」を参照のこと。

以外にはいかなる集団も存在していないのであって、すべての人間はどちらかに属している。時間を十分にかけて熟考すれば、すべての人間は労資どちらかに属しているのがわかる。

体系だった教育は、全国市民連盟による過去5年間の活動で始まった。同連盟で仕事をするかどうかを考えるのに多少の時間は要したが、教育・啓蒙活動は人生の残された時間を捧げるに値する使命と強く確信するようになった。それは長い時間を要する闘いだが、全国市民連盟の主題 (motto) ——黄金律 (Golden Rule) ——のもとですでになされてきた進歩は、私の希望に最も適うし、期待を上回るものと確信した。アメリカ国民は、最高の道徳と社会的衝動に基づいて、労資の間に現存する強固な偏見を除去するであろう方策を支持すると信じている。

全国市民連盟は同情ストライキに反対しているし、この考え方はペンシルヴェニアの炭鉱大ストの間に、インディアナポリスの炭鉱労働組合 (Mine-Worker Association) がとった行動によって最も見事に裏づけられている。同連盟はボイコットにも反対している。価格をつり上げる生産制限も認めない。これらすべての信念が、資本家の冷静沈着で先見の明のある代表者はもとより組合員労働者からも次第に受け入れられるようになるだろう。時代の精神——それはビジネスである——との真の調和のない衰微した原理原則や政策は消え去りつつある。一人か二人の扇情的な話し手が、集会のフロアーにいる聴衆の感情に火をつけるのは簡単だが、委員会での討議があれば革命へと煽り立てるそうした感情を抑え込むことができる。以前に比べて労働者の数が増えているがゆえに、大資本家あるいは使用者側の方が有利としてきた点は今後考え直さなければならない。状況が変化し、繁栄の極みにある現下のアメリカにおいて、労働者は概して2つの責務を負っている。あまりにも多くの人間が労働者は利潤の大きな分け前を望むべきではないとの想定を期待している。この点が商売をしている人間を刺激する動機になっていないだろうか。我々は、資本の側にいたとしても教育を受けてこなかった者に、我々が数世代にわたって資質を受け継いできた思想家や学者に抱く以上を期待することはできない。そして、組合員労働者を知悉するものは誰でも、過去5年間に、彼らがこうした問題に対して、保守的で、冷静沈着で、徹底的かつ実践的に対処するという、素晴らしい進歩を遂げたことを認めるようになった。この点は、組合員労働者の中で次第に大きな目的の1つとみなされるようになり、かの偉大な炭鉱夫の大会に出席した労働者が、夜を徹した会議での議論と、次いで満場一致で勇気をもって約束を守り通した後、委員会の報告書を採択すると決断した時には、困難な問題に一条の光が差し、前途に希望もなく労役に就いていた者たちの福祉にアメリカ国民の関心と同情の手が差し伸べられた。

すべての人間は、ある部分では傷つきやすいし、親切さや正義に反する手立てに関する証拠もまま見つけ出される。労働者の組織は時に鋭い批判に晒されるかもしれないが、彼らがいとも間違っているとは断定できない。すべての人が人間 (*man*) として扱われるなら、そしてその理性はもちろん信条にも訴えることができるなら、何かを構築する確かな土台としての信頼の絆が生まれるだろう。これこそが全国市民連盟が目的とした状況——労資双方が寄せ合う絶

対的な信頼——である。労働者の組織に忍び込んだ不幸の多くは旧世界からの侵入物であって、アメリカの現状に合わないがゆえに生き延びられないものである。労働組合はイギリスには災禍であったが、信頼と尊敬の確固たる基盤が構築された暁には、アメリカにとって恩恵と証せられると私は確信している。我々は、おそらく多忙ななかで自国の急速な成長に目を奪われすぎた結果、この問題の倫理的な側面を見落としてしまっていたし、労資——その手を使って仕事をする人間とその頭脳を使って仕事をする人間——という2つの因子のこの国の繁栄への貢献を忘れてしまっていた。両者は仕事上のパートナーでなければならないのはもとより、労働の成果たる利潤においてもパートナーでなければならない。

すべてのストライキがより高い賃金への希求から起こるわけではない。それ以外の不平不満もある。アメリカの産業組織に欠かせない巨大な従業員軍の出現とともに、すべての個人が以前であれば受けていたであろう使用者からの細部に至る配慮を受けられなくなったし、この点は我々が組合員労働者の命題を受け入れなければならないという現下の状況に合致しているし、労資双方で利己主義が蔓延する流れを変えるのはほぼ期待薄だとしても、労資双方にとって教育・啓蒙活動を押し進めることを故あるものになっている。道理に合った動機に駆り立てられる十分な数の人間がいたとすれば、教育・啓蒙活動を大きく前進させられるし、仲間意識の樹立はストライキがもたらす悲惨な結果を大幅に緩和するであろう。

我々は、旧世界の劣悪な社会状況下からやって来た何十万もの人々が、政府に対する偏見を無駄で必要のないものと悟らせるようにしなければならないし、現下の実業界を取り巻く状況を秩序あるものとする際に、彼ら移民に自分たちも大きな責務を負っていることを自覚させなければならない。これには時間がかかる。読み書きのできない無教育な人々がアメリカにやって来るなかで我々に残されているのは、次世代のために自分たちができることを示すことだし、彼ら移民に対しては、うまく同化するよう配慮し、そのことを介して通商と産業に関するアメリカの理想を遂行することである。

意見の些細な相違が、時に最も深刻なストライキのいくつかを引き起こしていた事実を知れば驚愕する。私は、労資が歩み寄らず、双方が不満の種を懐きつつ、相手がそれを罵倒するのを許さず、双方の福祉の増進には程遠い感情や考えに突き動かされているのを目にしてきた。労働者の側よりも資本家の側に立って感情を抑制することの方が多かった。資本家は、何世代にもわたって、状況を頭ごなしに押しつける力を盾にしてきたし、この力の阻止はこれまで支配してきた側の強みを少なからず弱体化させた。それと言うのも、製造企業にとって、従業員の心からの協力と好感に優る投資はないからである。この仮説に従うなら、すべての意見の相違は、格言に言う転ばぬ先の杖によって将来的には回避できるかもしれない。アメリカの憲法にあるように、そして成功している企業にみられるように、最高の英断のほとんどは、委員会が開かれている部屋とそこでの協議に由来しているのであって、そうであるなら、この国家規模の問題でほぼ全世界に共通する問題は同じ方法で対処できるし、うまく解決できるの

である。

現下の脅威は、私がみるところ、意味半ばにしか理解されていないものの1つである社会主義を指向する精神 (spirit of socialism) の蔓延である。それは、アメリカをこれまで発展させてきた源泉としての個人の独創性とその活力のすべてに反する世論を刺激するのに多かれ少なかれ用いられている。この精神は複数の地域で懸念されているし、普通でまっとうなやり方ではそれ相応の資産を望むべくもない特定階層にいる人々から嬉々として受け入れられ、金を懐にするチャンスとして世論を煽動する口実として大いに利用されている。そうした連中は、「アメリカには何の利害関係」も持ち合わせていないと自ら表明している。

労働者から得た情報によって確認しただけだが、その語のヨーロッパでの意味からする社会主義は、アメリカではけっして確固たる足場を築けないというのが私の印象である。複数の人間が社会主義と混同している協調の精神 (spirit of cooperation) や利害の一致 (community of interests) といったものは、我々とともに前進している。政治的・金銭的な理由からヨーロッパ流社会主義の全制度を擁護する者は、社会主義の種がアメリカの土壤にほとんど根づかないのを感じ得るだろう。この点は、私が思うに、より過激な社会主義が1つの争点として提案されたオハイオでの選挙戦で明示された。人々がこの問題を文字通り完全に理解した時には、この問題の真相を覆い隠している神秘性と結びつけられて人々を魅了している華々しさは消え去り、社会主義は高潔さや正直さといったアメリカの理想 (American ideas) からすれば嫌悪を催させる以外の何物でもないことがわかるだろう。社会主義の目的は、労資がともに望むものの対極にある。それと言うのも、社会主義はアメリカという国の樹立とその発展を支援するものではないし、労働者に自分で自分の家を建てるチャンスをもたらずものでもないからである。公正と正義は、怠惰で役に立たない人々に安楽さを保証するために、人が骨を折って生み出したものを取り上げるなど決して認めない。報酬という旧法 (old law) は相変わらず現在でも機能している。アメリカ国民は、いかなる人にもその労働に応じて公正で公平な報酬を提供するもの以外の「主義主張 (ism)」を求めない。自助努力のなかで失敗に遭った人々を魅了するこの種の運動が生まれる可能性は絶えずある。だが、その核心が利己主義である教義を広めるために全国組合の基礎構造を破壊しようとするやり方は近視眼的である。この線に沿った運動が繰り返し証明してきたように、こうした教義を何が支えているのかをアメリカ国民に1日でも早く示す力強い運動が待ち望まれていると私は信じている。一般的にみて、アメリカ国民はかなりの分別を有する国民である。

社会主義に被れた人々は完膚無きまでに批判されるべきだし、罵倒されるべきだと言いたいのではない。それと言うのも、そうした人々の大多数はその信条では正直で真面目だし、そうした信条は事態の本質の無理解から生じているのであって、事実と異なることによって誤った方向に導かれているのである。通常、1つの問題には2つの側面しかないと言われるが、この問題に関しては2つの側面と2つの結果があり、アメリカの社会主義者が2つの側面と大きな

結果ならびに小さな結果を調べるまで、彼らは社会主義がアメリカでは本人にとって利益になるの見出せないであろう。

労使の意見の対立を事例ごと状況ごとに取り上げるのが、より理に適っているし、対立が生じたら迅速かつ恒久的で平和的な方法でそれを調整しようとするのが理に適っていると私には思える。このように、個々人が本来もつ諸権利の方が、アメリカ国民の要求を十分に適えたとともに、夢想家や煽動者のこれまでの攻撃に十分耐えた政治システムを転覆しようとする企てよりもはるかに役立つであろう。

アメリカ国民がもつ超一流の美德が将来の問題に取り組む際に勇気を与えてくれるものであるとするなら、どういった障害があろうとも、どういった困難があろうとも、この点に関して躊躇う必要があるとは思えない。しかし、人生は労資間の相互利害の問題であるとの信条に直面せざるを得ないし、我々の発展の基盤をなす労資という2つの大きな因子を分かちことのできないし、双方が繁栄にあやかることなく一方のみが恒久的に成功することなどあり得ない。正しいことを行うとのまっとうな決断に全員が立ち会い、変化する状況に果敢に対処でき、すべての人々に改善を提供してくれる機会をつかめる共通の基盤（common ground）があるはずである。大企業ですでに始まっている従業員の最上の快適さと便益をめざす運動は、すべて慈善的な動機から実施されているのではなく、ビジネス上の問題として実施されているのであって、それは現時点で最も有望な兆候の1つである。

現代は基本的には偉大な経済の時代、エネルギー、物資、意志が天の配剤（the best）のために使われる時代である。人が仕事を失い、働けない時間を無為に過ごすよう強いられた時には、その人も当然そうであるがコミュニティ全体も損害を被るし、それはアメリカにとって永遠に失われてしまうものである。こうした点がまったくもって必要ないとみなせるようにすることが、労資双方に十分な配慮を求める正当な動機となる。そして、我々はこの国に問題を生じさせる社会主義的な風潮の襲来に抵抗する際に、なすべき大きな義務を有しているのを確信している。労資双方は、人対人として、まっとうなやり方という大道（great law）に従わなければならない。ある人の野心とその人が置かれた状況を自ら改善できる能力、そうした理想を実現する際の役割における労苦、こうしたことが進歩の根源にある。そして、同じ目的のために働く別の人の領分を侵害すれば、当然ながらそこで抵抗が起こる。しかし、隣人の権利への干渉を黙認する人間はこの国にはほとんどいない。対立する利害関係者が会い、協議し、調整する中立地帯（neutral ground）——一種のハーグ国際司法裁判所（Hague tribunal）——は、あなた方が望むならそれは日々の生活のなかに常にある。

アメリカの労働組合は、その運営において次第に保守的で用心深いものとなってきており、短気な組合員から引き継いだ路線とは違う方向に向かいつつある。

実業家たちも、闘いは割に合わないと感じはじめている。最高の弁護士は依頼人に訴訟させない弁護士であるとの古い諺があるように、最高のリーダーは意見の相違を避けるリー

ダーである。しかし、使用者の間に必然的に存在する経験と知識が豊富になれば、ビジネス・フォーラムでの長期に及ぶ鍛錬という事実のゆえに、彼ら実業家には1つの大きな責務が課される。

すべてのアメリカ国民に、アメリカ国民たる我々一人ひとりに課された個人的な責務を強く印象づけることができるし、私はそうしたいと思っている。毎年の経験、蓄えられた資本としての1ドル1ドル、我々が有するすべての才能は、国家のために、富者と貧者、教育を受けた者と受けていない者の利害を1つにするのを助ける際の神聖なる責務とみなすべきものである。