

經濟論叢

第108卷 第5号

田杉 競教授記念號

献 辞	大野英二	
ドイツ経営経済学説と統一理論の問題	山本安次郎	1
研究開発の経営職能論的考察	森俊治	34
バーナードとの対話	飯野春樹	55
バーナード管理論における リーダーシップの位置づけ	大平金一	76
資本制企業生産諸関係の重層的構造	片岡信之	92
企業行動における組織的要因と環境	赤岡功	110
情報の経済分析について	浅沼万里	128
経営管理におけるシステム 概念の変遷について (2)	降旗武彦	150

田杉 競 教授 略歴・著作目録

昭和46年11月

京 都 大 学 經 濟 學 會

バーナードとの対話

飯野 春樹

はしがき

バーナードが *The Functions of the Executive* を著してからすでに30余年が経過した。その間、彼の主著に関する研究や批判はおおよそ完了し、もはやわれわれは、それに経営学の古典的名著という評価を与えて、はるか遠くに前進してしまったように思われる。それにもかかわらず、われわれは著者バーナードその人について、必ずしも多くを知らないし¹⁾、主著以外の著述についても同様である²⁾。

バーナードの主著『経営者の役割』日本語訳(昭和31年、ダイヤモンド社)の監訳者であるとともに、その紹介を行なわれて来た田杉教授をお送りするに当たって、筆者は何らかの形でバーナードを採り上げたいという気持を持っていた。幸いにも昭和46年度関西大学在外研究員として留学する機会をえたので、6月上旬からコーネル大学労使関係学部のウォルフ教授³⁾の指導を受けること

1) これまでに入手しえたバーナード略歴は、William B. Wolf, "Chester I. Barnard (1886-1961)," *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 3, December 1961 であろう。本稿はこれをも利用している。

2) 彼の論文や講演のうち、発表しうるに足ると思われたものは *Organization and Management*, Harvard University Press, 1948 に収録されているが、他に日本で入手可能なものは *California Management Review* の創刊号をかざった *Elementary Conditions of Business Morals* くらいであろう。

3) ウォルフ教授 (William Benjamin Wolf) は、現在 New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University の教授であり、また The Academy of Management の会長の要職にある。主要著作としては *Wage Incentives as a Managerial Tool*, Columbia University Press, 1957; *The Management of Personnel*, Wadsworth Publishing Company, 1961; *Management: Readings Toward a General Theory*, Wadsworth Publishing Company, 1964; *How to Understand Management: An Introduction to Chester I. Barnard*, Lucas Brothers Publishers, 1968 のほか、多数の論文がある。直接バーナードに関係する論文には、前掲論文(注1)と *Precepts for Managers...Interviews with*

になった。教授はバーナード研究者として知られ、とくにバーナード死去の2カ月前に試みられたバーナードとのインタビュー⁴⁾は、バーナードを知る上に貴重な資料となっている。教授の御好意により、他の資料とともに、そのインタビューの内容を知ることとなった。時間的制約のほか、外地での不慣れた生活のなかで仕上げるようになった本稿は、不十分ではあるがこのインタビューを主たる素材にしてまとめられている。

I

先ず最初にバーナードの生いたちにふれておこう。

彼 Chester Irving Barnard は1886年11月7日、米国マサチューセッツ州のモールドデン (Malden)——ポストン近郊——に生れている。彼の父 Charles H. Barnard は小学校 (grammar school) 教育を受けただけの機械職人で、生活は決して豊かでなかった。それがのちにバーナードに苦学を強いることになる。母 Mary E. Barnard は彼が5歳のとき、彼と兄——もう1人は出生後死亡している——を残して死亡し、父はその後再婚して1子をもうけた。そのためバーナードは、少年時代を母方の祖父の家で暮すことが多かった。祖父は鍛冶屋であり、バーナードは祖父が馬に蹄鉄を打つのをよく見に行ったものだという。どちらの家庭も貧しかったが、知的な雰囲気を持ち、とくに祖父の家庭は温かく、しかも哲学を論じ、音楽をたのしむ人たちであった。哲学を好み、読書を楽しむバーナードの性格は、この少年時代にはぐくまれたものであり、また彼

Chester I. Barnard, *California Management Review*, Vol. 6, No. 1, Fall 1963, とがあり、とくに後者はバーナードとのインタビューを主題としている。教授は、このほか、謄写版刷の未公刊著作 *Reflections of Chester I. Barnard*, 1962 と *An Introduction to Chester I. Barnard and his Concepts of Organization and Management*, 1965 をもたれ、現在バーナード著作集全4巻の編集を進めておられると聞く。本稿は、インタビューを編集した上掲 *Reflections* によるところが多い。

4) 個人としてのバーナードを深く理解するの必要を感じたウォルフ教授は、1961年4月5日から6日にかけてバーナードをそのニューヨークのアパートに訪ねてインタビューを試みた。それは彼の死去2カ月前のことであった。バーナードは面接者の質問に応じて、ゆっくりとした、老人特有のやや聞きとりにくい言葉で彼の人生を回想している。すでに死期の近いことを思わせる息遣いも感じられるが、ユーモアのある、時々笑い声をまじえての会話である。

の趣味としてのピアノもこの頃から始まっている。後年まで音楽を好み、ピアノは作曲するまでには至らなかったが、よく即興に弾いていた。ちなみに他の趣味としてはゴルフを少々、チェスには相当熱心だった。

グラマー・スクール卒業後、父には彼を進学させる余裕がなかったのも、彼は近くのピアノ工場に働きに出（最初の3カ月の見習期間は無給、以後は週3ドル）、ピアノの調律の仕事を習得している。芸が身を助けた形であるが、仕事とともに勉強にも精を出し、やがて大学進学コース（preparatory school）のマウント・ハーモン高校（Mount Hermon School）に優秀な成績で入学する（14歳のとき）。折悪しく神経性熱病にかかったために受講がおくれたが、同校の農場で働きながら学業を終えている。彼は生来健康なほうであったから、農場での作業がこの上なく楽しかったと述懐している。ちなみに彼の健康についていえば、子供のときに肺炎をやり、のちに黄疸をやみ、マウント・ハーモン入学時には上述の病気にかかっている。また、平衡感覚がにぶいのでスポーツはあまり得意ではなく、彼の強度の近視もスポーツには妨げとなったが、かえってこれらが彼を読書に集中させる結果となったのであろう。

1906年、彼はハーバード大学に進み、経済学を専攻した。ここでも生活費を得るために、ダンス・オーケストラを運営したり、タイプを学んで他の学生の論文を打ってやったりするという、いわゆるアルバイトに精を出していた。正規のカリキュラムによる学習は、3年間でほとんどすませせていたが、3年を終った1909年に中退している⁵⁾。ハーバードの学上号は断念せざるをえなかったが、後にはいくつもの大学から博士号を贈られ、15から20の博士号贈与の申し出には、贈呈式に出席するのがわずらわしいばかりに辞退しているのは愉快なことである。

5) 高校で自然科学を学んでいることが、ハーバード大学入学の条件の1つであった。しかしマウント・ハーモン校でそれをやっていたいなかったバーナードは、大学入学後に物理、化学の科目をとらなければ学士号を許されなかった。しかし実験を伴う化学などはアルバイトに忙しい彼にとっては時間的に大きな負担となり、ついに物理や化学の試験を受けるに至らなかった。学士号を断念して就職の道を選んだのは、経済的な理由によるところが大きい。

ハーバード大学を中退したバーナードは、アメリカ電話電信会社 (American Telephone and Telegraph Company—A T & T) に入社⁶⁾、その後の人生を方向づけた電話事業に関係することになる。後年彼は、電話は非常に魅力のある仕事であったから1度も後悔したことはないと述懐している。ボストン勤務の統計課員で週給11ドル50セントであった。新設の外国統計課は外国諸事情、とくに電話会社の料金制度の情報収集を行ない、語学にすぐれたバーナードは、当初ドイツ語、フランス語、イタリア語の翻訳の仕事に従事した。統計上の仕事としては外国の電話料金制度を調査研究し、料金制度についてはアメリカ随一の専門家となって関連諸会社のトップに助言を与えている。

バーナードの昇進は速いほうであった。入社後10年ばかりして (1922年)、ペンシルベニア・ベル電話会社の副社長補佐兼総支配人となり、1926年には営業担当副社長に昇進する。そして、彼41歳の1927年9月には New Jersey Bell Telephone Company の初代社長 (同時に取締役) となり、62歳 (1948年6月) までその職にあった。 *The Functions of the Executive*, 1938 が執筆されたのももちろんこのあいだのことである。

ペンシルベニアでの仕事について質問されたバーナードは、「会社 (properties) を売ったり買ったりして合併を実現させ、地域社会に独占的サービスを供給することが自分の仕事となった。電話のような事業で競争があってもよいというのは間違った考えだ。そこで自分はそのような仕事に大いに取組み、また新しい組織を作ったり、再編成するということにも従事した……」と答えている。ニュージャージー・ベル電話会社もまた、2つの組織が合併して新設され

6) 彼がテキサスの電話会社にいた叔父に、テキサスにいい働き口があるかどうかを尋ねたところ、「テキサスもよいが、ニューヨークやボストンはどうか。AT & T の主任統計員になったばかりの Gifford という男への紹介状を同封するから訪ねてみよ」という返事であった。彼と話し合った上で採用となったが、その Gifford とは、のちの AT & T 社長 Waler Sherman Gifford であった。故郷も近く、大学もハーバード (同じ経済学専攻) の先輩であり、AT & T での出世もバーナードの先を行っていた。彼の知己をえたことはバーナードにとって何かと好都合であったに違いない。彼は1925年に、ベル・システムにおける最高権力者たる AT & T 社長の地位についている。そして彼が AT & T 社長の職を退いたのとバーナードの退職とが同じ1948年であったのは単なる偶然であろうか。

た会社であり、初代社長バーナードの仕事は、まったく異なった背景をもつ2つの組織体をいかに融合させるかであった。それは非常に楽しい仕事だったと彼は回想している。このような経験が、彼の組織観を深化させたに違いないが、彼の従事した合併問題は、アメリカの電話事業の特質——ベル・システムによる独占——と関連している。蛇足となるおそれもあるが、少なからずバーナードの地位や立場が明らかになると期待されるので、節を改めてベル・システムないし AT & T について概観しておこう⁷⁾。

II

Alexander Graham Bell がボストンで、電気を用いて人間の声をはじめて伝えたのは1875年のことであり、実際に通話が行なわれた日、いわば電話の誕生日は、1876年3月10日であった。3月7日には、電話の基本特許が彼に認められている。1877年には Bell Telephone Company of Massachusetts が設立され(当時使用されていた電話台数は778)、翌78年にはベル・システム最初の関連子会社(電話営業を実際に担当する会社)として New England Telephone Company が営業を開始している。その後、改組を重ねて1885年3月3日に American Telephone and Telegraph Company が設立された。AT & T は当初、長距離通話ライン建設のための資金調達を目的とした会社であったが、やがてはベル・システムの親会社、持株会社の性格をもつに至る。ベル・システムがいちはやく、全国的な長距離通話網建設を目ざしたことは、その後のベル・システムの独占成立に大きく貢献することとなる。

先輩の電信よりは簡易で便利な電話は、その後急速に普及し、20世紀にはいるまでにすでに電話産業は典型的なアメリカ産業の1つとなっていた。とくに1893年にベルの最初の特許の期限が切れてからは、多くの小さい会社が設立され、営業を開始した。多くの都市にはベル系と非ベル系 independents の2

7) 主として Arthur W. Page, *The Bell Telephone System*, 1941; Horace Coon, *American Tel & Tel: The Story of a Great Monopoly*, 1939 を参照した。

つの電話会社が成立し、相互に競争する有様であった。たとえば、ベル系の Central Union Company of Indianapolis は、1898年現在、2,000台を設置し、営業用には年間72ドル、家庭用には48ドルの料金を徴集していた。これに対し New Telephone Company of Indianapolis が地元資本でもって組織され、営業用40ドル、家庭用24ドルで営業し、直ちに2,500の加入者を獲得した。1906年までに両社とも1万づつの加入者をもつに至ったが、うち2,000は二重加入であった⁸⁾。

このように、いまだベル・システムの独占が完成していたわけではない。1902年の統計ではベル・システムの電信線3,387,924マイル、加入者1,222,327に対し、independentsは電信線1,462,107マイル、加入者956,039であった⁹⁾。のみならず、非ベル系会社はその連合体を組織し、長距離電話にも乗り出す勢いであったが、資金力において劣り、やがてはベル・システム側の攻勢と金融資本のバックアップを失なって、その多くがベル・システムに征服されるのである。

ベル・システムがいかにして世界最大の独占企業と称せられるまでに到達しえたのであろうか。本稿は企業史あるいは経営史の研究を目的とするものではないだけに不適切な解釈も多いであろうが、以下のような各種の要因をみることができよう。

ベル・システムが、ベルの有する電話の基本特許によって有利な立場にあったことはいうまでもない。1893年の特許期限満了までの間に十分その特権を享受し、会社の基礎固めに役立ったベル・システムは当初からの方針として、積極的に新しい特許や発明をもつことによって企業の存続を計ろうとして来た。

8) Coon., *op. cit.*, pp. 88-90. 同様に Toledo では、1906年、ベル系会社(電話料は営業用年間72ドル、家庭用48ドル—以下同様)は6,700の、非ベル系(40ドルと24ドル)は10,000の加入者を持ち、二重加入は3,400であった(やがてベル系の料金は54ドルと27ドルに値下げになっている)。クリーブランドではベル系(84ドルと54ドル)28,000、非ベル系(72ドルと48ドル)22,000で二重加入者は9,000であった。ピッツバーグではベル系(125ドルと100ドル)44,721、非ベル系(72ドルと36ドル)12,000で、そのうち5,200は二重加入であった。

9) *Ibid.*, p. 75.

研究開発を重視して新技術の開発・発明を行ない、自ら特許をうるとともに他者による特許をも取得するよう努めて来た¹⁰⁾。この方針が1925年ベル・システムの研究機関としての Bell Telephone Laboratories の設立にもつながるのである。非ベル系会社との競争に当たって、特許権による保護、新技術による新設備の採用などは強力な武器であった。

ベル・システムは 1878年設立の New England Telephone Company を手はじめに、各地域に電話事業を担当する子会社を設立して来た(後掲の一覧表参照)。それらが裕福な人々が多く、人口も多い都市を中心にしていたのに対し、後発の非ベル系 independents は、ベル・システムの進出していない、したがってやや不利な条件の地域で営業し、ベル系と競合する場合には低料金を武器とせざるをえなかったので、会社の財政は苦しいことが多かった。しかし、たんに地域社会に交換局をもち、その区域内の通話を行なうだけではコミュニケーション・システムとしては不十分である。independents の多くが小区域の交換を主にしていてのに対し、ベル・システムはその長期計画の一環として、当初より長距離通話網の完成をめざしていた。1884年にはボストン——ニューヨークの通話を実現し、つづいてニューヨーク——フィラデルフィア、ワシントンのように長距離ラインをのぼしてゆく。AT & T 設立の目的も前述したように、この長距離ライン建設の資金調達にあり、しかも AT & T は持株会社となってからも長距離の営業だけは担当して来た。1915年には東海岸と西海岸との間の通話が実現した。各交換局をつなぐ長距離ラインをもつベル・システムは明らかに優位にたつ。他の independents は長距離交換をベル・システムに依存せざるをえず、ベル・システムにとってはこの依存関係を利用して彼らの存続を左右することが可能であった。

さらにベル・システムは、そのなかに電話機器製造の専門子会社をもつ。Western Electric Company がそれである。もと Western Electric Manu-

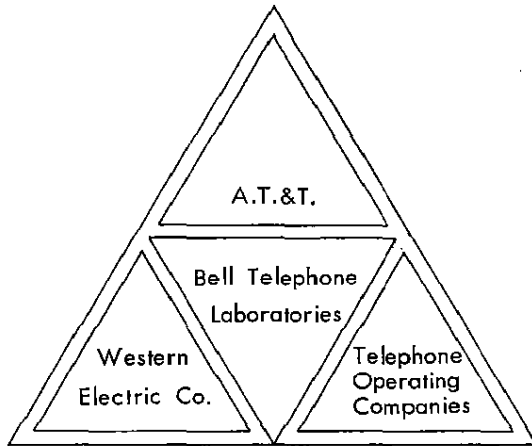
10) 1935年1月1日現在、ベル・システムは9,255の特許を所有し、6,000の他者所有の特許使用権をもっていた。所有特許の96%以上が自らの研究開発計画から生まれている。Coon, *op. cit.*, p. 8.

facturing Company と称してウェスタン・ユニオン（電信会社）に電信機器を供給していた Western Union 系の、この方面では第1位の会社であるが、電話をも製造して非ベル系会社や Western Union 支配の電話会社に供給していた。専属の製造会社をもつ利点を考慮した AT & T は、1882年これを買収して社名を変更し、ベル・システムの所有する特許による電話機器の製造会社とした。ベル・システムとウェスタン・エレクトリック所有の特許をあわせ持つことは、電話機器製造の分野をほとんど完全に支配することであった。1908年までは、その製品をベル・システムとその特許使用者にのみ供給していた。関連電話会社への納入は、親会社の指定する（高）価格によったので、それは AT & T の利益に結びつき、同時に電話料金の算定に少なからず影響していたはずである。

以上のようなベル・システムの性格は、1878年にベル・システムに加わり、1885年 AT & T 設立とともに初代社長に就任した Theodore N. Vail の経営力、リーダーシップに負う所が多いと思われる。彼は1907年に再度社長に復帰し、independent 会社への大攻勢を展開してベル・システムの独占体制を確立している。彼はベル・システム出発の当初から、AT & T を持株会社に、その傘下に多数の関連子会社（電話営業会社）を収め、AT & T 自ら戦略的な長距離通話を担当し、しかも電話機器製造部門をもつという、ベル・システムの長期構想をえがいていた。それらが着々実現したことは上述の通りであるが、Vail のリーダーシップとそのもとに培われたベル・システムの組織力とが、一せいに dual service 排除のための合併へと進んだのである。

ここでベル・システムの概略を述べておこう（次頁の図を参照）。

American Telephone and Telegraph Company は、持株会社としてベル・システムの最終的調整の責任をもつ。AT & T は関連諸会社の株主（各電話会社の持株比率は後掲一覧表を参照。Western Electric に対しては 99.82%、Bell Laboratories には Western Electric と 50%づつもつ）であり、財務（1900年以降ベル・システムの金融を受持ち、資金調達力にすぐれたシステム内の銀行である）、長期計画、



ベル・システム

その他管理業務を行なう。各関連電話会社間の長距離交換は AT & T の Long Lines Department が行ない、これは AT & T 唯一の実施業務である。

電話営業の子会社の実情は、1940年現在、別掲一覧表¹¹⁾のごとくであった。電話営業のほかは、その主要機能のほとんどをシステム内の他の機関に負っており、AT & T の集中管理下にある1部門をなしているにすぎない。われわれが関心をもつ New Jersey Bell Telephone Company (上から4段目)は、中くらいの会社である。

Western Electric Company は、ベル・システムの製造部門であり、そのホーソン工場実験は有名である。

Bell Telephone Laboratories は研究開発やシステム・エンジニアリングを一手に引受けている。Vail の指示により、すでに1907年にはベル・システム内のエンジニアリング、標準化、研究の部門は再組織され、すべて親会社の直接統制下におかれていた。関連電話会社での R & D は禁止されていた。最近の通信衛星によるコミュニケーションを含め、この研究所で行なわれた研究

11) Page, *op. cit.*, pp. 210-211.

BELL SYSTEM STATISTICS BY PRINCIPAL

Name of Company Subsidiaries are indented under the controlling company	Plant Investment	Operating Revenues
New England Tel. and Tel. Co.....	\$ 333,984,303	\$ 80,166,185
The Southern New England Tel. Co....	94,368,748	20,446,917
New York Tel. Co.....	808,950,391	218,734,706
New Jersey Bell Tel. Co.....	219,590,212	53,218,392
The Bell Tel. Co. of Pennsylvania.....	341,690,181	76,201,734
The Diamond State Tel. Co.....	11,554,754	2,685,170
The Chesapeake and Potomac Tel. Co...	55,332,614	13,316,654
The Chesapeake and Potomac Tel. Co... of Baltimore City.....	65,553,204	17,492,699
The Chesapeake and Potomac Tel. Co... of Virginia.....	47,012,877	11,821,927
The Chesapeake and Potomac Tel. Co... of West Virginia.....	28,241,336	7,214,399
Southern Bell Tel. and Tel. Co.....	300,952,265	75,986,497
Christian-Todd Tel. Co.....	902,553	219,820
The Cincinnati & Suburban Bell Tel. Co...	45,856,783	11,108,545
The Ohio Bell Tel. Co.....	198,210,951	48,040,710
Michigan Bell Tel. Co.....	203,988,671	47,825,057
Indiana Bell Tel. Co.....	53,743,825	14,836,049
Wisconsin Tel. Co.....	84,120,330	19,436,278
Illinois Bell Tel. Co.....	335,774,324	97,415,697
Northwestern Bell Tel. Co.....	146,424,129	36,217,310
The Tri-State Tel. and Tel. Co.....	29,182,395	6,683,543
Dakota Central Tel. Co.....	7,173,640	1,322,557
Southwestern Bell Tel. Co.....	389,273,177	97,697,007
The Mountain States Tel. and Tel. Co...	115,707,015	26,946,932
The Pacific Tel. and Tel. Co.....	304,353,567	75,510,995
Bell Tel. Co. of Nevada.....	7,059,330	1,344,473
Southern California Tel. Co.....	203,096,570	51,773,123

TELEPHONE OPERATING COMPANIES—1940

Capital Stock		Per Cent Distribution of Plant Investment	Number of Employees	Number of Telephones
Amount	Ownership by A.T. & T.Co.			
\$ 133,345,800	65.31%	7.54%	20,428	1,294,557
40,000,000	33.34	2.13	4,799	383,338
421,300,000	100.00	18.25	39,230	2,710,161
140,000,000	100.00	4.95	11,819	773,097
110,000,000	100.00	7.71	17,624	1,357,055
20,000,000	—			
5,000,000	100.00	.26	577	51,593
20,000,000	100.00	1.25	4,138	275,326
40,000,000	100.00	1.48	4,499	303,976
24,000,000	100.00	1.06	3,286	235,064
19,000,000	100.00	.64	2,109	149,310
155,000,000	100.00	6.79	22,643	1,350,927
957,400	99.57	.02	144	5,343
27,488,400	29.72	1.04	2,108	198,862
150,000,000	99.99	4.47	9,894	827,157
140,000,000	99.99	4.60	11,009	820,088
37,000,000	99.99	1.21	3,627	259,008
43,400,000	100.00	1.90	6,504	393,753
150,000,000	99.31	7.58	26,491	1,549,539
100,000,000	100.00	3.30	10,018	717,604
7,000,000	99.99	.66	1,557	145,521
1,867,192	99.95	.16	462	32,336
173,000,000	99.99	8.78	24,971	1,628,208
48,049,700	73.23	2.61	7,909	544,916
180,500,000	85.80	6.87	19,762	1,254,064
82,000,000	78.17			
4,850,000	100.00	.16	201	15,118
125,000,000	100.00	4.58	11,663	790,235

開発の実績は非常に大きい。

さて、ベル・システムが *independents* の攻勢にさらされて苦境にあったとき、Vail は要請されて再度社長に就任した。それ以後、彼は内部では組織、人事を固めるとともに、外部では *independents* との斗いを猛然と開始する。鉄鋼、石油、鉄道などのアメリカ独占資本にくらべてもっとも清潔であり、独占企業のうちでは一番よい独占といわれるベル・システム¹²⁾が、その歴史のうちでもっとも「きたない」行動をとった時期である。

1907年のパニックで多くの *independents* が苦しい経営状態にあったことは好都合であった。一般大衆が二重の交換制度にいやげがさしていたこともよい背景である。サービスにかけては、やはりベル・システムのほうがすぐれていた。その上、長期資金をおさえていたモルガン・グループが、ベル・システムによる独占が実現するのを支援して、*independents* には資金供給を差し控えはじめた。融資しようとする金融機関には、それをやめさせるだけの実力をモルガン・グループは備えていた。そのため、大きい *independents* ほど資金調達に困難を感じ、彼らが外資を求めようとしたときにも、Vail は早速ロンドンに手配してそれを妨害している。時には、長距離交換を拒否する挙に出たこともある。嵐で電話線が破壊されたとき、ベル系の会社はその修復を拒否して、*independents* を孤立させたのである。かくて、独立電話会社の成長は停止し、ベル・システムは各地で合併を進めて急速に拡大する。1907年非ベル系2,986,515台、ベル系3,132,063台、1912年非ベル系3,642,565台、ベル系5,087,027台であったのが、1934年には非ベル系2,788,984台、実にベル系は14,169,861台に達したのである¹³⁾。

政府もまたベル・システムの独占を促進する役割を果たした。とくに共和党政府はつねにベル・システムの味方であった。共和党立法の1921年 *Graham-Willis* 法は、ベル・システムによる非ベル系会社の取得を奨励し、認可するも

12) Coon, *op. cit.*, pp. 255-256.

13) Coon, *op. cit.*, p. 109.

のであった。いまやベル・システムはシャーマン独占禁止法をおそれることなく、州際商業委員会の許可さえうれば競争会社を合併しうることとなった。共和党は電話独占のために、出来ることならほとんどなんでもしてやった¹⁴⁾のである。

バーナードが従事した活動の背景を語るにすれば、以上の記述は長すぎたかもしれない。次の引用によって結ぶことにしよう。「ベル・システムは、1922年から1934年のあいだに 961, 110 の電話 (stations) を買収によって取得した。1924年には、買収に価いする independents の資料をうるための組織的な手続が制定された。その年と1927年 (バーナード社長就任の年) には、AT & T の副社長は傘下各電話会社に対してベル・システムに加えることが望ましいと思われる independents のリストを準備するよう指示したのである。」¹⁵⁾

ここで、AT & T と New Jersey Bell Telephone Company およびバーナードとの関係についてすこし考察しておこう。

New Jersey Bell は、それ自体としてはたしかに大企業とみなしうるであろう。しかし前掲一覧表からわかるように、ベル・システムの関連電話会社のうちでは営業地域も狭く、他の指標からみてもせいぜい中位ほどの会社である。営業については分権化されているとはいえ、経営的には親会社の集権管理下にある AT & T の 1 営業部門にすぎない。株式も親会社が 100% 所有し、決して自立的な会社とはいえないであろう。バーナードはそのような会社の社長であり、しかも AT & T の経営には直接タッチしていない。AT & T の最高方針の決定に参画する機会をもつことなく、約 20 年間 New Jersey Bell の社長をつとめたのである¹⁶⁾。AT & T の最高幹部たちの経歴をみると、彼らはベル・システム内の各関係会社を移動しつつ最後に AT & T に戻ってその地位

14) *Ibid.*, p. 136. 1897~1913, 1921~1933と共和党選出の大統領が続いている。

15) *Ibid.*, p. 161.

16) このことは、ベル・システムの人材の豊富さと組織力の強さの証明であろう。なぜならば、そのような所にもバーナードのように偉大な人物が存在していたのだから。しかもバーナードは、そのインタービューのなかで、彼と同じような本を書きうる能力のある人物を 5, 6 人は知っているとのべている。

に就いていることが多い。この観点からすれば、バーナードはベル・システム
 のなかで経営者としてはそれほど高く評価されず、また必ずしも非常に成功し
 た(出世という点でも)経営者であったとはいえないのではなからうか。AT &
 T という世界屈指の独占体に所属してはいたが、少なくとも「巨大独占資本
 家」でも、そこでの「大経営者」でもなかったことは確実である。日本人的な
 推量であるが、彼のようにむづかしい本を書き、「ゴシップというほどのもの
 もなく、いくらか超然として——彼が長であった組織からさえそうであり——
 打ちとけず、いかめしく、そしていくらか畏敬された」¹⁷⁾と評せられる性格の
 ために、やや「煙たがられていた」のではないか。このことは、65歳の定年にも
 かかわらず、彼が62歳でベル・システムをやめる(やめさせられたのだともい
 う)¹⁸⁾に至った理由であるかもしれない。

むしろわれわれにとっての関心事は、AT & T での経験が彼に与えた影響
 であろう。本来個人中心的思考をもっていたバーナードが、AT & T という
 巨大で強力な組織にあって、例の個人と組織、個人主義と集団主義との対立関
 係を思考し、そこから彼の組織論を展開したということである。彼の「協働の
 拡大と個人の発展は相互依存的な現実であり、それらの間の適切な割合すなわ
 ちバランスが人類の福祉を向上する必要条件であると信ずる」¹⁹⁾という言葉は
 その結論を示すものであろう。

III

われわれがバーナードの名前を記憶しているのは、社長としてではなく、

17) Kenneth R. Andrews, "Introduction to the 30th Anniversary Edition", in *The Functions of the Executive*, 1968, ix. 邦訳, 15頁。

18) 辞職前のある機会に、彼はことさら自己の経営における個人的責任に言及し、弁解を試みているのは注目に値する。それは、New Jersey Bell 管内のダイヤル化のおくれ(隣接のニューヨーク市やフィラデルフィアがほとんどダイヤル化されていたのに、New Jersey Bell では約40%)に関連してなされたものである。The History and Economics of the Dial Program of the New Jersey Bell Telephone Company, by Chester I. Barnard. (Memorandum for the Supervisory Organization of the Company, September 2, 1947)

19) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 296.

The Functions の著者としての彼であることはもちろんである。その著の序文にもあるように、それは彼が前年の1937年の11月、12月に Lowell Institute で行なった講演をまとめて書物としたものである。再びインタビュー²⁰⁾に戻る。

Lowell 財団のただ1人の理事者で、ハーバード大学の学長であった Lawrence Lowell は、その研究所で開催される講演の適任者を探していた。彼の友人で、バーナードとも親交のあった Lawrence J. Henderson は、バーナードを推薦した。何をしゃべるもよし、ただ回数は6回か8回かということであった。同年3月10日付の Lowell からの依頼状には、1回分の謝礼は100ドルだと記されている。

「ボストンでの少年時代、よく Lowell Institute Lectures をききに行った。一般にも公開されており、当時非常に人気があった。自分が講演をするころには全然人気がなく、ききに行く人となかった。(それなのに私には50人以上の聴衆がこようとは。もっとも半分は自分の友人縁者だったが。)そこで引受けることにきめ、経営者の役割というテーマで8回やることにした。毎週ニューヨークとボストンの間を往復しなければならなかった。コロンビア大学の歴史学者 Malone は当時 Harvard University Press の責任者であった。彼は講演のことは何も知らなかったが、多分 Lowell Institute Lecture のために何か役に立たねばいけないと思ったのだろう。当時 AT & T の副社長で、私の友人であった Arthur Page (本稿脚注の⁷⁾で引用した書物の著者)に私を紹介してほしいと頼んだ。Malone は私を説得して、本にまとめることを納得させた」(30-31頁)。

20) 以下の引用は、前掲 W. B. Wolf, *Reflections of Chester I. Barnard* による。

The Lowell Institute の Program for 1937-1938 によると、バーナードの講演は Series I, Free Public Lectures に属し、1937年11月12日(金)開講、以後各火曜、金曜午後8時からとなっている。8回の講演のテーマは次のごとくである。1. Principles of Effectiveness in Cooperation, 2. The Theory of Organization, 3. The Structure of Complex Organization, 4. The Theory of Authority, 5. The Environment of Decision, 6. The Economy of Incentives, 7. The Executive Functions, 8. The Nature of Executive Responsibility.

「講演の前にはほとんど原稿の準備をしなかった。すべて口から出るままの即席であった。……しかし本にする時にはそうでない。私は18回から20回は書き直した」(32-33頁)。

「本が書かれたのは、ほとんど偶然のことである。自分のほうから、そのような本を書こうという意図はなかった。私の意見では、私の本の大きい欠点は、責任と責任の委譲の問題を正しく取扱っていないことである。副次的な主題である権威に大きい力点を置いている。現在、実業界のすべての教育、軍、大学のたいていの教育は、私の観点からみて正しくない。今の私にとって²¹⁾二次的、派生的であると思われる権威に重点が置かれている」(32頁)。

ホーソン実験との関係については、「私の本の考えが、メーヨー、レスリスパーガーらのウェスタン・エレクトリック研究に大きく依存しているとみなされている。それは誤解である。私は同研究については何も知らない」²²⁾(32-33頁)。

「当時は誰も意思決定について語っていない。心理学者も、社会心理学者も、

21) このように考え方が変わって来たのは、彼のUSOでの経験による所が大きい。後述のように彼は第2次大戦中、United Service Organizationsの会長をつとめている。それは軍人たちに飲食、娯楽、旅行などのサービスを提供する奉仕機関で、ほとんどが自発的な協力者によって組織されている。「自分にとってもっともやっかいだった仕事の1つであったが、そこから、とくに権限(公式的権威)なしの責任について多くを学んだのは、戦時中のUSOの会長職である。本当に困難な仕事で、自分は3年間もやった。非常に成功した……」(68頁)。最高で60万人もの自発的奉仕者がいたというが、自発的なるがゆえに多くの困難があった。道徳的説得のみが困難を克服する道であった。「USOでの経験が真実、私の現在の考え方を発展させた。それは全組織が本当に moral basis で運営されていたケースである」(70-71頁)。「……権限ではなく、責任の委譲をなしえなければ、大きい組織は運営できない。権限は2番目である」(72頁)。

22) バーナードはいつもホーソン実験の影響をかたくなに否定し、それは自分の経験の所産であると主張する。筆者への手紙でも強く否定している(拙稿「人間関係と経営管理」関西大学経済政治研究双書、第18冊、17頁)。しかし、すでに前節で見たように、Western Electricはベル・システムの関係会社であり、ホーソン工場はその主力工場である。ハーバード大学に關係していたからメーヨーらとも会っていた。その上、バーナードが1939年2月28日の会合で、自分の著書について語ったことを要約しているG. C. Homansは、New Jersey州のEmergency Relief Administrationでの経験と、メーヨーの*The Human Problems of an Industrial Civilization*を読んだことが、バーナードの組織一般理論記述のきっかけとなったとしている(*Fatigue of Workers: Its Relations to Industrial Production*, 1941, p. 138)。メーヨーのこの著書はLowell Lectureの所産でもある。また、バーナードの友人であるA. N. Whiteheadも*The Industrial Worker*を書き、ホーソン実験を分析している。

ともあれ、このような詮索はつまらぬことである。われわれはバーナード理論そのものからそれを判断すればよい。

経営者もやっていない。私はそれを相当に強調した。それ以後、意思決定というテーマには多くの文献が出て来た。彼らは今やそれを数学の函数としてしまった」(46頁)。

「もし私がまだ元気で、やる気があるのなら、次にやってみたいのは責任の問題を取扱うことである。責任とは何か、誰にかかるのか、委譲の重要性、なぜ委譲は権威の問題に先立たねばならないか、などを」(46-47頁)。

「(その能力をもつ実業人でも、めったに本を書かないが、実業家がこのような本を書くことは) 非常なリスクを伴うことを強調しなければならない。もし何か失敗をやらかすと、みなが『あのバカめが学者づらをして、ビジネスをお留守にして、全世界を動かす気なのか』という。これは非常に危険である。加うるに一方で非常に忙しい仕事をしながら、他方でこのような著述をするにはスタミナがいるが、そのようなスタミナの所有者はごく限られている。あの本を書くために、会社の仕事その他を加えて1日18時間をついやした。自分は18回から20回も書き改めた。何度も何度も繰返して整然とした論理的論文に煮つめたのである」²³⁾(97頁)。

以上は、インタビューのなかから興味があり、また直接 *The Functions* に関係する部分だけを抜き出してきたものである。

さて、1948年6月30日にベル・システムを去った彼は、7月1日付でロックフェラー財団の理事長に就任し、1952年までその職にあった。すでに1940年から同財団の理事会(1940-1949)と執行委員会(1940-1947)のメンバーであった。理事長の前任者は Raymond B. Fosdick であり、後任はのちの國務長官 Dean Rusk であった。彼は財団の仕事の1つとして、マラリヤをはじめ各種伝染病の撲滅に尽力した。実際的な公衆衛生の問題を進めるには、科学的研究と同時に政府役人や政治家とも協働する必要があり、そのために彼はマラリヤ学の研

23) その難解さと抽象性ゆえに、多くの人々が、バーナードにもっと読みやすい解説版を出版するようにすすめたという。しかし彼にとってはどの文章、どの単語も推敲を重ねたあげくのものであり、今さら変更しうるものでなく、またこの種の本は幾度も繰返して読むべきであるといつて、ついにそれを試みようとはしなかった。

究をし、6,000頁もの文献を読んだという。

ベル・システムにおける約40年とそれにつづくロックフェラー財団理事長としての数年を経て、バーナードは一応引退した形になるが、その間およびその後にも、実業界はもちろん政治経済、教育、医療衛生、社会事業、芸術などの多方面にわたり、数多くの地位についている。地元ニュージャージー州内はもとより全国的なレベルの仕事も多く、その数は100を越えるであろう。すべてを記すことは不必要なので、ここでは彼の死を報じた *The New York Times* の1961年6月8日号(死去の翌日)が紹介している経歴のうち、重要なもののみを記載順に列挙しよう。

ワグナー・ニューヨーク市長の任命により市の Board of Health のメンバー (1957年)。音楽の趣味があり Bach Society of New Jersey の会長(1936)。第二次大戦中 United Service Organizations の全国会長 (1942-1945)、同執行委員会委員長 (1945-1946)、この功績により Presidential Medal for Merit を授けられる (1946)。海軍への貢献により Meritorious Civilian Service Award を受ける (1944)。財務長官特別補佐官 (1941)。国連原子力委員会アメリカ代表団コンサルタント、原子力国際管理の国務省報告の共同執筆者(1946)。政府医療サービスの統合に関する大統領特別委員会委員 (1946)。ニュージャージー州 Emergency Relief Administration を組織し、指揮する (1931-1933)。ニュージャージー、ニューヨーク、ペンシルベニア、デラウェア地区代表としてアメリカ商工会議所理事 (1931-1934)。科学振興協会、アメリカ学士院フェロー。アメリカ哲学学会会員。ブラウン、プリンストン、ニューアーク大学の名誉博士(法学)、ラトガース、ペンシルベニア大学の名誉博士(科学)。未亡人 Grace と3人の孫が健在。

かようにバーナードは、彼自身の理論の実践者としても偉大な組織家であったといえよう²⁴⁾。1961年6月7日、74歳でその一生を終え、故郷 Malden の Forest Dale Cemetery に葬られた。今年(1997年)は丁度死後10周年に当たる。

24) バーナードの著書出版30周年記念版に序言を執筆する名誉をになった人が、「組織を有効的、能率的にする彼の個人的能力を示す証拠は見当らない」(K. R. Andrews, *op. cit.*, ix) と記述した理由を、筆者は理解することができない。

IV

バーナードとのインタビューを行ったウォルフ教授は、それを基礎にして1つの論文を発表している。注3)に示した「経営者への教訓」*California Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 89-94 がそれである。ウォルフ教授の分類にしたがえば、インタビューには次の9つの示唆に富む教訓が含まれている。

(1) 組織での出来事は「全体の流れ」(full stream)のなかにあり、歴史的背景と伝統のなかで生起することを認識せよ。経営者の意思決定は全体の流れによって制約されるが、それは全体状況を考慮すべきことを教えている。

(2) 組織は動態的で変化していることを認識せよ。「……組織を作り、再編成し、再調整することは、終ることのない仕事である。……条件が変る。……非常に速く変化する。もし注意を怠らなければ、条件に適した組織を形成できる。……」

(3) 人事(任命)と部下の教育とで組織を作り上げよ。バーナードが New Jersey Bell Telephone Company の社長に就任したとき、彼は合併によって成立した新会社を統合しなければならなかった。その経験から、人事移動がことなる背景にある人々を融和させるのに効果的であり、さらに人々を教育しなければならないという。経営者は教育者である (An executive is a teacher)。公式的教育機関によるのではなく、日常そのものが教育の機会である。

(4) 公式的権威は責任の受容に依存し、責任の委譲にくらべて二次的であることを認識せよ。この点についてはすでに本稿でのべた。

(5) 組織を構成する各種グループが自律的性格をもつことを認識せよ。組織が責任の委譲にもとづいて運営されることは、組織の各部分が自律的であることを意味する。多くの人々は、組織の公式的性格にのみ注目して、自律的集団という考えをきらっている。

(6) 誘因のシステムの限界を認めよ。バーナードが『経営者の役割』で誘因

の経済にふれ、とくに非経済的誘因の重要性を強調したことは周知のところである。彼はこの点に関して、金銭的誘因が過度に強調される傾向にあること、どんな誘因制度も時がたつにつれて維持が困難になることを指摘している。

(7) 従業員の熱意 (commitment) は、現在の業務 (service) の重要性を強調すること、組織が労働者に対する組織の忠誠を示すことによって高めることができる。会社への忠誠 (loyalty to the company) ではなく、組織の忠誠、サービスへの忠誠 (loyalty of the organization, or loyalty to the service) が重要である。

(8) ラインとスタッフの関係において、適正なバランスの問題は道徳的側面の問題であることを認識せよ。理論上、スタッフは教育し、助言し、点検し、サービスを提供するものと仮定されている。ラインに対しては権限をもたないものとみなされる。しかし現実にスタッフはライン権限を奪う傾向にある。ラインは責任はあるが権限を失う。この問題を解決し、スタッフの仕事を効果的ならしめるには、道徳的側面が必要となる。道徳的説得こそが望まれるのである。

(9) 意思決定にともなうリスクを覚悟しておくこと。そのようなリスクに立向うだけの勇気をもたぬ人々は、結局何をやる勇気ももたなくなることを、バーナードは若いころのエピソードに託して述べている。

以上の9つは、決してバーナード自身が意識して述べたものではなく、また彼の経営の原則でもない。バーナード理論の性格からみて、彼が伝統理論におけるような原則を提出するはずがないことを承知の上で、ウォルフ教授が要約されたものである。

む す び

本稿は、ウォルフ教授の試みたバーナードとの対談に主としてもとづきながらバーナードの経歴や活動を記述したものである。もとより、このような対談からバーナードのすべてを引き出すことは困難であろう。しかもその要約では

なおさら部分的なならざるをえないが、本稿がバーナードという人物の理解をいくらかでも促進する効果をもてばさいわいである。

バーナードの死後10周年に当たるこの6月に、アメリカでのバーナード研究者ウォルフ教授にお会いでき、しかも日本のバーナード研究者田杉教授の記念号に執筆する機会をえたことは、筆者にとって非常にしあわせなことであった。ウォルフ教授に深甚なる謝意を表するとともに、恩師田杉教授の今後の御活躍と御健康をお祈りする次第である。(1971年6月)