

## 審査の結果の要旨

論文題目：日本における鉄道運輸システムの展開—国有鉄道貨物部門のミドル・マネジメントと情報構造—

学位申請者：二階堂行宣

審査委員：岡崎哲二、谷本雅之、坪山雄樹、中林真幸、中村尚史（主査）

論文公開発表会：2015年1月29日

審査委員会：2015年1月29日

口述試験：2015年1月29日

本論文は、日本における国有鉄道（以下「国鉄」）の貨物部門を事例として、大企業内部の組織運営メカニズムの構造とその長期的な推移を、ミドル・マネジメントの機能と役割に注目しながら明らかにすることを課題としている。あらかじめその構成を示すと、以下の通りである。

### 序 論

第1章 鉄道貨物運輸システムの制度設計

第2章 設備・営業業務の形成

第3章 戦時・復興期鉄道貨物輸送のダイナミズム

第4章 「貨物輸送近代化」への模索と停滞

第5章 「貨物輸送近代化」の再編と情報構造

### 総 括

以下、本論文の構成に従って主要な論点とそれについての著者の貢献を明らかにし、その上で審査委員会の評価を記すこととしたい。

序論では、まず大企業の組織とダイナミズムに関する研究の現状を、経営史、経済学、経営学といった諸分野の動向をふまえて明らかにしている。その上で著者は、①長期的な時間軸の設定、②ミドル・マネジメント層への注目、③組織の経済学や経営学の視点の導入、という3つの研究視角から、国鉄の貨物運輸システムの形成と展開を検討するという課題を設定した。このうち①では、業務規模・範囲の広さと、1907年から1987年までという長い歴史をもつ国鉄を事例とすることで、運輸システムの長期的な変遷を析出しようとしている。また②については、大企業組織の中におけるミドル・マネジメントの機能と役割を明らかにすることで、組織の意思決定のあり方と、システム変遷のメカニズムに迫ろうとしている。さらに③では、とくに組織内部のコーディネーション問題に注目し、その解決にむけたトップやミドルの行動を分析することによって、組織運営の力学を明らかにしようとしている。

第1章は、鉄道国有化（1906-7年）による国鉄の成立から、貨物・配車両課による「二課体制」が成立した1920年代初頭までを対象とし、配車課長・中山隆吉による中央集権的

な貨物運輸システムの制度設計の過程を検討している。具体的にはまず、当該期における運輸システムの実態を、その実務を担った輸送責任者のキャリアと配置に注目しながら分析し、国鉄成立後約10年間は、「地方優位型」と呼べる運輸システムが残存していたことを明らかにした。その上で、第一次世界大戦以降における輸送の混乱を契機として、運用業務を中央で統轄する運輸システムが、ミドル・マネジメント上層である中山によって構築されていく過程を、人材と情報の中央集権化に留意しつつ描いている。ここで強調されていることは、中山が、全国各地から貨物輸送実務に精通した課員を中央部門へと集め、集権的な情報構造を構築した点である。中山は、トップ・マネジメントの意向をうけつつ、配車課というミドル・マネジメント組織を創出することで、運用業務の中央集権化という、ボトムメンバーでは取り扱えない例外問題の解決を行ったのである。

第2章は、1920年代後半から1930年代前半にかけて展開されたサービス重視の運輸システムの確立過程を描いている。1920年代後半における輸送需要の減退によって、貨物輸送は輸送量の最大化をめざした「量」の時代から、顧客サービスを重視する「質」の時代に転換する。この過程で、貨物課長に転じていた中山隆吉は、サービス向上をめざした長期設備投資計画を立案し、その実現をはかるための設備業務を創出することになった。この点もまた、ミドル・マネジメント上層による例外問題解決の一つの事例といえる。一方、景気の回復による貨物増加と自動車の進出が重なった1930年代半ばになると、自動車に対抗するためのサービス向上を目的とし、各地における営業業務を主導した貨物課と、相対的な輸送力不足に対応するため、貨車運用効率を低下させるサービス路線を忌避する配車課との間で対立が生じた。この問題は、ミドル・マネジメント内部では解決できず、人事政策を通したトップ・マネジメントによる介入を必要とすることになる。

第3章は1940年代から1950年代前半を対象とし、「戦時型」運輸システムの形成と展開を取り扱っている。著者はまず、1939年における柏原兵太郎の配車課長への抜擢と配車課優先路線への転換を、トップ・マネジメントによる、貨物部門のコーディネーション問題への関与と捉えた。その上で、貨車流動状態の詳細な把握を前提にすすめられた計画輸送=「戦時型」運輸システムが、従来のカンや経験を重視する配車技術ではなく、ミドル・マネジメント下層の熟練・知識を標準化し、彼らへの依存からの脱却をめざしていたと指摘している。しかし、それは結果的に、ミドル・マネジメント下層による現場情報収集・分析能力の急速な低下をもたらし、戦争による情報基盤の物理的な破壊とも相まって、破綻を余儀なくされた。一方、戦後復興期に入ると、短期的に変動する輸送需要への適応が優先されたため、国鉄貨物部門は一貫性を欠く業務運営を強いられ、外部荷主の強い不満を招くことになった。そのため1950年代前半には、配車課を中心に、輸送の質・量双方を同時に向上させる新システムの構築作業がはじまることになった。

第4章と第5章では、1950年代後半から1960年代前半まで続いた新たな運輸システムの模索期を、「貨物輸送近代化」構想に注目しながら検討している。まず第4章では、輸送効率優先の「戦時型」運輸システムの限界が認識された1950年代半ばに、新たなシステムで

ある「貨物輸送近代化」構想が成立する過程を、貨物課・配車課間の水平的なコーディネーション問題への取り組みという視点から明らかにしている。高度経済成長前半の当該期には、自動車との競争が再開されたものの、鉄道貨物輸送量は増加を続けており、輸送力不足は継続していた。こうした状況下では、1930年代と同様に、貨物部門内における貨物課と配車課との水平的コーディネーション問題が深刻化し、トップ・マネジメント、もしくはその意を受けて全社的な経営計画を担当する審議室の介入を仰がざるを得なかった。その結果として、ユニットロード・システムの導入と自動車との協同輸送を特徴とする「貨物輸送近代化」構想が登場する。それは、大規模な設備投資によって貨物輸送のスピード・アップをはかり、輸送サービスと輸送量の双方を一挙に高めることで、水平的なコーディネーション問題を解決しようという構想であった。

第5章は、「貨物輸送近代化」構想が、ミドル・マネジメント上層の主導で分権的に再編されていく過程を、貨物輸送をめぐる情報構造と、新たな垂直的コーディネーション問題の発生に注目しながら描いている。1960年代前半の貨物部門では、貨物課と配車課が、「貨物輸送近代化」構想の実現を阻む通運問題や資金制約といった諸課題に対して、課長クラスの主導のもと、分権的に対応していた。こうした分権的対応が可能になった背景には、貨物部門が、その設備投資を全社的な第三次長期計画に組み込むことに成功したため、一時的に資金制約が緩和され、サービス向上と輸送力増強を両立させることが可能になったという事情があった。このように、各課間の水平的コーディネーション問題が緩和された一方で、当該期には、対外交渉をはじめとする例外問題解決機能を担う課長クラスの役割が相対的に増大し、部内の情報処理機能を担う担当補佐クラスとの乖離傾向が顕著となった。それは、貨物部門内におけるミドル・マネジメント上層と下層との間での垂直的なコーディネーション問題の顕在化を意味していた。この問題は、とりわけ1960年代末以降の断続的なダイヤ改正計画に際して、課長クラスが策定する輸送力の目標値と、担当補佐が情報をもつ輸送実需との乖離を生じさせ、貨物部門における赤字拡大の一つの要因となった。

総括では、国鉄における組織運営の特徴について、ミドル・マネジメントの果たす役割と、組織内部のコーディネーションという2つの視角から整理した上で、最後にミドル・マネジメント層内部のコーディネーション問題が、上部機構であるトップ・マネジメントの人事政策を通じた関与を前提に、集権的に解決されていた点を指摘した。その上で、運輸システムに長期的な動態をもたらす原動力がミドル・マネジメントの活動にあった点を確認し、彼らの行動に注目することの意義があらためて強調されている。

大企業組織の中で、ミドル・マネジメントはいかに機能し、企業発展にどのような役割を果たしているのか。本論文は、その重要性が認識されつつも、従来の歴史研究が切り込めなかったこの課題に、国鉄という巨大公企業を事例として正面から取り組んだという意味で、極めて意欲的な研究である。著者はまず、貨物部門という「場」を設定した上で、企業的外部からは観察が難しいミドル・マネジメント層の行動を社内史料、人事データ、回顧録等の

文献史料の丹念な渉猟と、自ら行った膨大な量のオーラル・ヒストリーからあぶり出し、長期的な視点で位置づけている。この点は、従来、研究が手薄であった国鉄の経営史的研究の実証水準を一気に高めたという意味で、研究史に対する重要な貢献となっている。また、鉄道国有化以降、半世紀を超える国鉄の貨物運輸システムの変遷を、コーディネーション問題の発生と解決のあり方に注目しつつ、包括的に跡づけている点も大きな成果といえる。それは単に国鉄の事例研究としてだけでなく、大企業組織のダイナミズムを考える上でも示唆的といえよう。さらに国鉄の破綻原因についても、新たな指摘がなされている。従来、国鉄財政の破綻原因として指摘されてきたのは、労使関係の悪化、自主経営能力の喪失、官僚体質の残存といった問題点であった。これに対して本論文は、組織内部の情報構造を貨物部門の事例に即して詳細に分析し、ミドル・マネジメント上層・下層間の深刻な断層を見出した。そして、このミドル・マネジメント内部の身分問題こそが、非効率的な意思決定をもたらした根源であるという仮説を提示している。この仮説は、今後、他部門の分析を含め慎重に検証する必要があるものの、組織論の立場から国鉄の破綻問題に迫る有力な手がかりとなるであろう。

以上のように、本論文は豊富な史資料にもとづいて、時期別の歴史像を構築した上で、組織の経済学や経営学から学んだ知見を援用しつつ、その移行のメカニズムを考えるという方法で、運輸システムのダイナミズムを捉えている。ただし、国鉄の事例を用いて企業組織の運営メカニズムを歴史的に解明するためには、考察を深めるべき問題も残されている。

まず、事例研究の対象である国鉄の性格をどのように考えるか、という点が指摘できる。国鉄をはじめとする公企業は、私企業と違い、その行動に様々な規制や制約が課されている。従って企業内部の問題を考える際には、規制や制約の影響を常に考慮し、公企業を研究することの意義を再認識するとともに、その限界を慎重に見極める必要がある。

また、労働問題や財政問題といった、国鉄貨物部門を取り巻く様々な外部環境についての考察も、より深める必要がある。これは、第4章、第5章が取り扱う1950年代後半以降の時期には、とくに重要な問題となる。

さらに、組織をナッシュ均衡概念の比喻によって描く際には、どのようなゲームを念頭に置いているのかを明示的に示すことによって、読者の理解をより深めることができよう。

これらの点を含め、総じて、実証研究の詳細さに比べ、論文全体の枠組みにかかわる説明に不十分さが残ったことが惜まれる。

このような問題点があるとはいえ、本論文に示された先行研究に対する批判的な検討と、実証的な研究の卓越した成果は、著者が自立した研究者として研究を継続し、その成果を通して学界に貢献しうる能力を持っていることを明らかにしている。従って審査委員会は全員一致で、本論文の著者が博士（経済学）の学位を授与されるに値するとの結論を得た。