

博士論文(要約)

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—

二階堂 行宣

本稿は、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主要な課題としている。

大企業の経営史的研究は、経済学・経済史・経営学の領域と相互に影響を及ぼし合いながら、近代企業の確立過程や経営管理方式の発展について分析を深めてきた。しかし、これらの研究は分析視角と対象時期が固定化され、対象組織のバリエーションや、トップ・マネジメント以外の組織内プレーヤーの役割を積極的に考慮しないなど、企業組織の全体像の提示という点では、さまざまな問題点を抱えている。また、近年急速に進展している「組織の経済学」や比較制度分析に関する研究領域では、組織内部の均衡状態を演繹的に解明する一方、ある均衡から異なる均衡への移行局面は主たる分析対象とはなりにくい。そのため、過去の歴史現象を題材に、これらの手法を用いて分析する経済史・経営史研究もまた、比較的短期間を対象とした静学的なものとならざるを得ない。

これらの現状をふまえ、本稿では組織内部のプレーヤーの諸行動から帰納的に均衡状態を抽出し、その積み重ねによって長い時間軸をカバーするという歴史学的な接近法を試みる。それによって、長期的なダイナミズムの解明という立場から、大企業内部の組織運営メカニズムについて分析する。具体的には、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・展開を検討していく。このうち①は、業務規模・範囲の広さと、長い歴史をもつ日本の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明らかにしようとするものである。また②は、大企業組織内部のミドル・マネジメントの機能・役割を検討し、組織の意思決定のあり方や情報構造に焦点を当てることで、システム変遷のメカニズムに迫ろうとするものである。さらに③は、組織内部のコーディネーション問題解決に向けたトップ・マネジメントやミドル・マネジメントの行動を析出することで、彼らの行動が組織運営力学に変化をもたらし、システム変遷の原動力となることを実証しようとするものである。

分析にあたっては、貨物部門の主要5業務である、①貨物列車ダイヤ設定と列車の活殺を判断する「輸送」業務、②貨車の効率的分散・配給・調整を担当する「運用」業務、③運賃・等級など諸制度整備を担当する「取扱」業務、④業界・荷主の働きかけやサービス向上を担当する「営業」業務、⑤停車場・貨車増備などハード面から設備改良計画を立案する「設備」業務、の動向に注目する。また、＜①・②・⑤＞を担当する配車課と、＜③・

④>を管轄する貨物課の相互関係についても、組織内部のコーディネーションの視点から十分に注意を払う。その上で、国鉄貨物部門内のミドル・マネジメントについて、例外問題解決機能を担う「上層」（キャリアの課長・総括補佐クラス）と、情報処理機能を担う「下層」（ノン・キャリアの補佐クラス）に分類し、組織内部の情報構造やコーディネーション問題の諸相を明確化することを試みる。

分析にあたっては、社内史料、人事データ、回顧録等の文献史料に加え、著者自ら行った旧国鉄在籍者へのオーラル・ヒストリーを主要な史料として用いる。

本稿の構成は以下の通りである。

## 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

第1章では、1907年の鉄道国有化による国鉄の成立から1920年代前半までを対象期間とし、「地方優位型運輸システム」から「中央集権型運輸システム」への移行局面を描く。具体的には、「運用」業務が中央貨物部門に形成されるプロセスについて、制度設計者である鉄道官僚・中山隆吉の役割に注目する。その上で、当該期に完成した貨物部門をめぐる情報構造についても、人事政策の変容や通信インフラの整備に焦点を当てることによって検討する。

続く第2章では、1920年代半ばから1930年代半ばにかけての「サービス重視型運輸システム」の形成と動揺を扱う。1920年半ばには、サービス向上を旨とする長期設備投資計画が立案され、「設備」業務が登場する。また、自動車との競争が激化する1930年代は、地方を中心に「営業」業務が開始・展開される。この2業務の出現過程を軸に、貨物部門内では貨物課を中心とする「サービス重視型運輸システム」への転換が行われ、それが長期にわたり継続するが、戦時体制への移行に伴う輸送需要の急増により、この運輸システムへの内部的批判が高まっていく過程を描写する。

第3章は、1940年代から1950年代前半が対象時期である。当該期は戦時体制への移行に伴う輸送需要の急増を受け、国鉄貨物部門は相対的輸送力不足に苦しみ続けた。そのため、貨物・配車両課間にコーディネーション問題が顕在化し、トップ・マネジメントの人事政策を通じた配車課への集権的コミットにより、これが解決されるというパターンが繰り返される。この「戦時型運輸システム」の盛衰を、ミドル・マネジメント上層による構想立案と、実際に展開された施策を通じて検討する。

そして第4章・第5章では、1950年代後半から1960年代前半までの新たな運輸システムの「模索期」について、「貨物輸送近代化構想」に着目しつつ検討する。まず「模索期」前半を扱う第4章では、「戦時型運輸システム」の限界が認識された1950年代後半、部内で「貨物輸送近代化構想」が成立・体系化されていく様子が分析される。この構想は、貨物・配車両課がコーディネーション問題の根本的な解決に向け、両課協調による運輸システム転換を目標に立案したものであった。その形成過程と内容について、構想主導者の言説を通じて確認する。さらに、その構想推進を阻む諸条件を挙げ、貨物部門の施策が国鉄全体の投資計画へと包摂されていくプロセスについても確認する。

第5章では、続く「模索期」後半の様子が、1960年代前半を舞台に描写される。当該期は「貨物輸送近代化構想」推進を図るべく、貨物・配車それぞれの立場から独自に構想が再編成された時期であった。その過程を、2人のミドル・マネジメント上層の役割を例に検討する。また、当該期に断続的に行われた「白紙ダイヤ改正」をめぐる部内の情報構造を分析することにより、貨物部門内で新たなコーディネーション問題が発生しつつあったことを確認し、その後財政再建計画下で進む「近代化型運輸システム」への展望と、この下における施策展開の構造的限界について指摘する。

総括では、以上の議論をミドル・マネジメントの果たす役割、組織内部のコーディネーション、という2視点から整理する。まず、国鉄貨物部門においてはミドル・マネジメント上層がトップ・マネジメントの力を援用しつつ、部内主要業務に権限・役割を刻々と割り振ることにより、運輸システム変遷の原動力を醸成したことを明らかにする。そして、彼らミドル・マネジメント上層と、実務面での運輸行為を支え、組織内情報構造の結節点となっていたミドル・マネジメント下層との深刻な情報断層が、組織内コーディネーション問題解決の阻害要因になっていたことを指摘する。

以上