

しきんぜんと

よって未来における有能な経営幹部を育てることができる。

しかし、一方において、分権管理のための事業部制は、スタッフ職員を重複して配置するなどの不利な点も伴うが、それを上回る利点をもって補うことが可能とされる。

事業部制における分権的な管理単位は、次のように区別される。

- (1) 製品別またはサービス別単位
- (2) 市場地域別単位
- (3) 顧客の種類別単位

わが国では、製品別の事業部制を採用している企業が圧倒的に多い。これは市場競争がもたらす製品別に行なわれているという事態に対処するためである。

市場地域別単位の事業部制は、地域市場に依存度の高い商社・通運会社等に若干みられる。顧客の種類別単位の事業部制は、わが国ではほとんどみられない。

鉄道事業の事業部制においても、基本的には一般企業の場合と相違はないが、問題となるのは、鉄道事業の分権管理方式として事業部制がよいか、職能別分権管理組織がよいかである。鉄道業での給付は輸送サービスであり、その給付対象は旅客荷主である。その給付は全体の規模で相互に作用しあっているため、厳密に利益責任を明確化することができない場合が多い。したがって、事業部制の適用には難点があり、職能別の分権化が適当であるとする見解もある。しかし職能別分権管理には利益思考からの背離という根本的な欠陥があり、このため、鉄道業においてもなんらかの形で事業部制の特長を導入することが必要とされている。

鉄道事業に事業部制を導入する場合、(1) 製品別の事業部制にするか、地域別の事業部制にするか。(2) 事業部の単位の大きさ、範囲をどの程度にするかの問題がある。

鉄道業における製品別の事業部制は、若干の私鉄でみられるところであり、電車部門・自動車部門等の運輸種別のほか、関連事業における観光・百貨店・不動産等それぞれの事業部を設けているが、その多くは本来の鉄道業である輸送サービス以外の異種製品別の事業部制である。輸送事業は本来属地性を有するものであるから、鉄道業の事業部制は地域別の分権を適当とする場合が多い。また、その単位については、国鉄に例をとると、支社にするか、鉄道管理局にするか、線区別の管理所にするかの問題となる。

鉄道業で事業部制によって利益管理を実施するには、次のような事項が前提条件とされる。

- (1) 利益に影響を及ぼす重要な諸事項に関する決定権を事業部長に与えなければならない。
- (2) 利益責任単位である各事業部に帰属する収益を客観的に測定する基準に基づいて、事業部相互間の内部振替価格を決定しなければならない。
- (3) 事業部長が、その総合的管理の職能を遂行するため、事業部の中に生産技術、材料購入、製品価格決定、経理等のスタッフ職員を入れることが必要である。
- (4) 原価と収益についての責任の境界を事業部相互間において明らかにする。
- (5) 本部は各事業部活動が企業全体にとって有利となるように、調整しなければならない。

鉄道業、特に国鉄ではその事業規模からみて分権管理を必要とし、事実その創業当初から分権管理が行なわれ、その後幾多の変遷を経たが、結局のところ職能別分権とデビジョン的分権との繰り返しであった(国鉄では縦割りと呼んでいる)。

このデビジョン的な分権管理単位に利益責任が付与されてるか否かは問題の存するところである。しかし、最近では自動車および航空機の普及発達によって、輸送市場における鉄道の独占的地位は漸次弱められ、他の輸送機関との競争関係に立たざるをえなくなった。鉄道業としても旧来の独占企業意識から脱却し、自由経済に対応しうる、新しい経営管理方式を必要とする。ここに事業部制導入の必要性がある。

(本山 実)

しきんぜんとぶんにんすいとうやく 資金前渡分任出納役 資金前渡分任出納役は、日本国有鉄道法第48条に定める現金出納職員の一つであり、出納役に所属し独立して現金の支払を担当する会計機関である。資金前渡分任出納役は、出納役または分任出納役から資金の前渡しを受け、特定の経費について、必要の都度直ちに債権者に支払をさせるために置くことができ、その指定を受けた者は、別に辞令を用いずに資金前渡分任出納役に任命されたこととなる。資金前渡分任出納役は、支払だけを担当する一種の分任出納役であって、国の場合の資金前渡官吏に相当するものである。国鉄では業務の運営上または経費の性質上、直ちに現金の支払をしなければ、業務に支障を及ぼすような特定の経費について、出納役および分任出納役以外の職員(資金前渡分任出納役)に現金の支払をさせるため、所要の資金を交付することができることにしており、その交付する資金を前渡資金といい、前渡資金による支払を資金前渡払という。

資金前渡払をすることができる経費の範囲は (1) 弔慰金・見舞金・謝礼金・損害賠償金および供託金 (2) 食糧費 (3) 修養体育費(器具・備品類の購入費を除く) (4) 施設移動修理班の現地における支払資金 (5) 連絡船の修繕回航に伴う回航地および長期にわたり定けい港を離れて、運航する連絡船の定けい港以外の港の所在地における船員食糧品の購入代金 (6) * 通勤手当・旅費・表彰金および褒賞金 (7) 物品の直購入代金および修理代金 (8) 健康保険印紙・失業保険印紙・郵便切手・郵便はがき・乗車券等職員が現金を持参して購入するものの代金 (9) 電報および電話の料金 (10) 自動車代その他の交通費 (11) 随修工事に相当するような簡易な修繕工事代 (12) 土地の踏荒し料および立木の伐採料 (13) 用地雑費 (14) 災害、事故等の際に東海道新幹線支社において必要とする経費 (15) 外国で支払う経費 (16) 局所長雑費 (17) その他支社長(本社および本社の附属機関にあたっては経理局長)が必要と認めて定めた経費である。

出納役または分任出納役から交付を受けた前渡資金による支払を終えたときは、前渡資金計算書を作成し、支払終了部分に対する請求書・領収証書・支払伝票・振替伝票とともに会計長に提出し、精算の手続をする。前渡資金に残額があったときは、前渡資金計算書により交付を受けた出納役または分任出納役による残額を引き継ぐ。前渡資金は、交付の時期においては経費決算は行なわず、流動資産のうちの交付資金として会計整理され、支払後経費決算の整理が行なわれる。ただし局所長雑費に限り、その経費の性質上、交付の際に仮払金として会計整理し、支払後経費に振替整理を行なうこととしている。前渡資金は自己の職務の一部を分掌する資金前渡の出納員に、さらに交付のうえ支払をさせることができる。

(山下正美)

しくつこう 試掘坑 試掘坑の目的は、ずい道を掘さくするに当たり地質を実地に確かめることと、掘さく過程においての湧水の処理方法および断層の確認等、本ずい道掘さくに当たり事前に施行法の計画と実施に際しての処理方法等を確立するうえで大きな役割をもつものである。わが国では鉄道・道路と