

らがそれぞれの地位から逸脱するときは、それぞれ個々としては近代化であっても、事業経営としては近代化にならず、むしろ事業経営をかき乱す要因となって近代化の反対物と化するおそれさえ生ずる。これらの部分近代化をそれぞれ正しい地位におき、これらを事業経営の近代化の一環として、事業経営全体の総合力たらしめるものは管理の近代化である。

鉄道事業においても一般企業と同じく管理の近代化ははなはだしくたちおけている。近代化が設備・技術等の近代化を中心として展開されている一方、これを管理し運営する管理機構と制度は依然として非近代的である。このためにたとえば設備の近代化が進展してくればるほど、管理の立遅れの弊が顕著にならざるを得ない。ここにおいて設備・技術等の近代化に努力を傾けるならば、同時にこれに対応すべく管理を近代化しなければならぬ。

近代化の近代化たるゆえんは人々が前近代的な生活態度、思考様式から合理的な行動と思考の様式に生れ変るところにある。合理化は精神革命を伴うることによって近代化たりうるものであって、これが経営において実現される場合はすぐれた管理の場においてである。

このような管理の近代化を実現するための直接の対象となるものは管理方式であって、この中には金・人・物・仕事のいっさいの組織機構と組織運営方法(制度)と、さらにそれらの結果を看守する方法との近代化が考えられる。組織は共同の目的に向って人々を協働させるための仕組であり、運営方法はこの仕組の動かし方であり、結果の看守方法はこれら両者の動き方および結果を、最初の考量と比較してその差異を発見する方法である。

組織機構の近代化は協働態勢を能率化する一方、その各部分に人間性を保持させるような仕組を作ることを目標としている。能率化のためには消極的には業務の整理統合が行われ、積極的には業務の分化と標準化を行って科学的な分業組織を確立することである。組織の各部分に人間性を保持させるためには、組織を構成している最小の単位に配置された各人に、分担の範囲内で自己の能力を発揮する機会を与え、自主的に行動するような仕組むことである。能率化は仕事の配合を個人的に決める傾向をやめて、仕事の属性によって区分して執行の範囲を確定していくことを主眼として、人間性を組織の編成から極力排除するが、一度分割された一定範囲の仕事の分担の中では、各人の個性の最高度発揮を行わせるよう執行を人間化することを主眼としている。組織の近代化はこれら両者の調和のもとで実現されなければならない。

組織運営方法の近代化には業務運行の速度と確実性を高めること、組織の統一性と秩序を保持するための工夫を行う一方、運営の場に納得る社会を累積確立していくことを目標としている。前者のためには消極的には事務の流れの短縮、運行時間のスピード化ならびに関係箇所の省略統合が行われ、積極的には仕事の流れの同時化と自動化を行って、組織の各部分に待合わせ時間がないような共振状態に仕事の流れを組合わせてその配置を決め、あるいは個人が直接接触によって仕事を進めることをなくすために権限のあり場所を考えると、人間の性質の欠陥を自動的に防ぐための諸制度を制定する。

統一性と秩序の保持のためには執行部局と補助部局との明確化、組織内の命令系統を明らかにする。さらに能率と統一性とを同時に確立するために、分化された仕事の分担をふたたび集中し機械化する。民主化の方向としては委員会または会議を組織の各層に確立することである。これによって従事員は自己の

意思表明の機会をあたえられ、問題が民主的に解決される。

以上管理方式の近代化のための組織機構とその運営面の近代化を確実にするためには、べつに組織に配置された職員が組織の首位者と同時活動するための教育訓練の近代化が必要である。さらに各管理単位の自主性の確立には、各自の仕事の成果の客観的判定のための内部監査方式の科学化が必要となる。

参考文献 運輸と経済第11巻2号 占部都美 都市交通企業の近代化。福武直・日高六郎共著 社会と文化の基礎理論。青山秀夫著 マックスウェバーの社会理論。同著 マックスウェバー。高橋秀雄著 交通の近代的経営。占部都美著 近代経営学。石田武雄著 経営組織の実証的研究。同編 経営管理の近代化。高宮晋編 近代的経営組織の実例。(石田武雄)

てつどうしぎ 鉄道資材 狭い意味では鉄道において使用される資材を指すが、広い意味では、鉄道において使用される資材に関して行われる事務、すなわち準備・購入・配給および運用等、この事務を執るための事務の体系および組織、その鉄道経営において占める位置、およびその社会経済におよぼす影響等を指す。

1 鉄道資材の社会経済における位置 鉄道がその事業運営上使用する資材の品目は広範であり、かつ鉄道企業の本質として経営規模は大きくならざるを得ないため、その使用する資材も大量である。まず品目の範囲について見ると鉄鋼、木材、セメント、石油および石炭等の生産材から机、いす、用紙、医療用品および時計等の消費材におよび、一般市場において販売される商品ばかりでなく、鉄道固有の所要物品に至るまできわめて多様である。したがって鉄道が使用する資材の供給者には、重工業あり軽工業ありまた大小各種規模の企業あり、あるいはまた生産企業あり商企業あり、ほとんどあらゆる産業部門における各階層が直接間接に関係をもっている。また鉄道が消費する比重が国内総生産数量にくらべて高く、資材の供給者の中には、鉄道との取引を中心としている場合が多く、これら供給者の鉄道への依存度は高いわけである。以上の点を国鉄について見ると、消費する資材の大量な点でわが国では最大の企業であるから、これに関係を有する産業部門は広範であり、かつ依存度の高いものも多い。たとえば鉄道車両工業については全需要の60~70%を国鉄の需要が占めており、信号保安装置工業についてはこれが約70%となっている。国鉄の昭和28年度以降の消費実績を見ると、いわゆる貯蔵品勘定を通して消費される資材は毎年約1,000億円であって、国鉄の総支出の約3分の1となっている。昭和11年からの貯蔵品の決算高の推移を示す次の通りになっている。

国鉄貯蔵品決算額	単位千円
昭和11年	139,558
16	321,159
21	5,163,009
28	106,311,071
29	102,814,726
30	98,123,575
31	105,023,786

国鉄が使用する資材のうち国鉄固有の資材を除く主要資材の消費数量と、わが国の生産高とを比較すると次の通りである。

鋼材

年 度	全 国 生 産 量 (日本鉄鋼連盟調)	国 鉄 使 用 量	全 国 生 産 量 に 対 する 比 率 %
昭和22年	635,919 t	59,311 t	9.3
23年	1,200,801	98,623	8.2