

イギリス鉄道業における経営管理組織の形成

一 問題の提起

これまでのイギリス鉄道史研究を振り返った場合、ほとんどの研究が個別鉄道企業発達史乃至鉄道建設史に限定されており、鉄道企業の内部構造（管理組織や金融構造など）を史的に解明したものは皆無に近い。しかし、一九六〇年代末から、アメリカにおける経営史研究の刺激もうけて、端的にはあるが、H・ポリンズ、S・A・ブロードブリッジ、W・P・キングスフォード、T・R・グールビッシュらによる個別鉄道会社の内部構造に接近する研究が現われ、イギリス鉄道史研究も新しい段階に入りつつあるように思われる。

さて、本稿はイギリス鉄道業の管理組織を発生史的に

湯 沢 威

考察しようとするものであるが、あらかじめイギリス鉄道経営に関する通説的見解をW・R・ローソンに語らせるならば次の如くである。すなわち、彼によればイギリス鉄道経営の特質として、第一にイギリス鉄道業の取締役会は閉鎖的かつ貴族主義的性格をもち、しかも、そこには強大な権限が集中されており、彼ら「アマチュア」が経営の意志決定の面ばかりかその執行面にも介入し、鉄道経営は必ずしも能率的ではないこと、それゆえ第二に、上述のことと裏腹の関係で専門的経営管理層の未成熟、管理組織の未発達がアメリカやカナダの鉄道に比して顕著であること、などが指摘されている。⁽¹⁾ところが、ごく最近グールビッシュの学位論文が上梓され、⁽²⁾そこで彼はLondon & North Western 鉄道（以下L & N W 鉄

道と略記)のGeneral Manager、M・ヒューイッシュの経営管理活動を克明に分析した後で、イギリスでも、近時A・D・チャンドラーの研究⁽⁴⁾によって明らかになったアメリカ鉄道業の経営管理と同様の発展が認められると結論している。今われわれは上述のグループ・ビッシュの見解を直ちに受け入れるわけにはいかない。なぜならば、彼の研究はM・ヒューイッシュに沈潜しすぎたせいで、企業全体を俯瞰したうえでの客観的な位置付けには必ずしも成功しているとはいえないからである。

本稿においてはかかる難点を克服するために、以下の分析視角を提示し、考察をすすめることにした。その分析視角とは第一に株主の性格、株主間の利害の対立を明確にすること、第二に取締役会の位置付け、機能を確定すること、第三に経営管理組織の形成過程を、取締役会と専門的管理者との間における緊張関係の中で把握すること、これである。

- (1) 彼らの業績の主要なものを列挙すると、H. Pollins, *Aspects of Railway Accounting before 1868, in Railways in the Victorian Economy* ed. by M. C. Reed, 1968; S. A. Broadbridge, *Studies in Railway Expansion and*

the Capital Market in England 1825—1873, 1970; W. P. Kingsford, *Victorian Railwaymen*, 1970; T. R. Gourvish, 'Captain Mark Huish: A Pioneer in the Development of Railway Management', *Business History* Vol. 12, No. 1.

(2) W. R. Lawson, *British Railway: A Financial & Commercial Survey*, 1913. 本書の見解は最近ではその支持を得るもの(G. R. Hawke, *Railways and Economic Growth in England & Wales 1840—1870*, 1970, ch. XIV)もたゞ、同様に認められるもの(P. L. Payne, 'Emergence of the Large-scale Company in Great Britain, 1870—1914', *Economic History Review*, 2nd. ser. vol. XX, No. 3)。

(3) T. R. Gourvish, *Mark Huish and London & North Western Railway: A study of management*, 1972.

(4) 詳しくは土屋守章「管理機構の編成原理」『商学論集』第三三巻一、二号、米川伸一「A・D・チャンドラー」『経済史学の新展開』『一橋論叢』第五三巻第四号を参照。

二 時代と対象の設定

われわれが本稿で考察する主要な時期は一八四〇年代

一五〇年代であるが、この時期におけるイギリス鉄道業の発展段階をあらかじめ測定しておく。

周知の如く、一八三〇年にリヴァプール・マンチェスター鉄道が成功を収めてから、鉄道は新しい交通手段としての評価が定まることになる。これ以後、一八三〇年代中葉と一八四〇年代中葉の二度にわたって鉄道ブームが発生するが、前者のブームで主要な都市の間を結ぶ基幹路線が建設され、後者のブームではそれら基幹鉄道の支配領域をめぐる拡張戦を軸として大規模な投資活動が展開したのである。したがって、株主層としては、当初からの鉄道建設の発起人——それは概ね商工業資本家を中心とするもので、鉄道の交通手段としての使用価値的側面に関心を抱いていた人々——に加えて、四〇年代ブームには地主・シティ層があらたに参入することになり、それらの中核的株主の周辺に多数の群小株主が形成されることになる。⁽¹⁾かかる株主の二重構造化はいわゆる機能資本家と無機能資本家の分解につながるものであり、鉄道会社の政策決定上の対立要因を醸成するのである。

さて、ここで直接対象とする鉄道会社はL & NW 鉄道であるが、この鉄道の成立由来及び位置付けについて略

述するならば以下のようである。この鉄道は一八四六年に Grand Junction Railway (1) の鉄道は一八四四年に L & NW 鉄道を吸収している) と London & Birmingham Railway を中心とし、それに小規模の Manchester & Birmingham Railway が加わって、これら三者の合併により成立したもので、総マイル数三七八マイル、資本金一、六〇〇万ポンドを擁する最大鉄道会社である。四〇年代にはミッドランド鉄道を中心として君臨した「鉄道王」G・ハドソンの華々しい活躍の陰にかくれて、L & NW 鉄道は業界において必ずしもしかるべき位置を確保していたとはいいがたい。⁽²⁾しかし、ハドソン没落以後の四〇年代末から五〇年代後半にかけて、名実ともに業界の中心的存在となり、最盛期には資本金三、五〇〇万ポンド、従業員数二万人の企業規模を誇り、イギリスはおろか世界最大の「ビッグ・ビジネス」となっていた。⁽³⁾

(1) 四〇年代の鉄道株主層の詳細な分析については、川上忠雄『世界市場と恐慌』上巻、第三編第二章、及び杉浦克己「一八四〇年代のイギリス鉄道投資」『経済志林』第三九巻第三号を参照。

(2) H. G. Lewin, *The Railway Mania and Its Aftermath*, 1936 (1968 reprint) pp. 427—8.

(3) O. S. Nock, *The London & North Western Railway*, 1960, p. 7.

三 L & NW 鉄道における組織問題の発生

初期の段階における鉄道経営組織の特質は次の二点に集約できよう。まず第一の特質は鉄道建設の推進者が技師の助言を得て経営の全般について管理し、執行していたということである。たとえばリヴァプール・マンチェスター鉄道において、客車・貨車の牽引力を何にするかとか、契約内容の検討とか、未消化の株式の処理方法とかの問題等に関し、⁽¹⁾発起人の間で個々の委員会を設置して問題を処理していた。このように発起人(のちの取締役会の実質的構成メンバー)内部において、流動的かつ多角的に経営問題に取組もうとする姿勢が、のちに至るまで取締役会の性格を方向づけることになったと思われる。

第二点として指摘できる特質は、他産業部門でもしばしば見られる内部請負制の大幅な導入である。これは管

理組織の未成熟を補完するためのものといえるが、鉄道業においては運送業務や保線業務を請負業者に委託していた。そしてまさにこの点をめぐって組織問題は発生するが、それは具体的にいえば、鉄道の経営を運河のそれと同一のレヴェルで把えて単なる通路提供の地位に甘んじるか、それとも貨物輸送を自らの組織の中に取り込むか、という問題である。

一八四八年、株式取引所の J・ホワイトヘッドが L & NW 鉄道の取締役会長、G・C・グリーンに宛てた公開状⁽²⁾が発端となり、それに対し現場の最高管理責任者、M・ヒュイッシュ⁽³⁾が反論を出し、更にホワイトヘッドが続けざまに二つのパンフレット⁽⁴⁾によって再反論を試みたのである。両者の見解を結論的に言うならば、株主の利益を代弁してホワイトヘッドは鉄道会社自ら貨物輸送を営むことの不経済性を指摘するのに対し、現場の経営体制の整備に関心を抱くヒュイッシュは鉄道会社が貨物輸送を営むことは実際上不可欠であると強調するのである。ヒュイッシュは Grand Junction 鉄道時代から Manager をしており、L & NW 鉄道になってからも、現場の最高管理責任者としてその経営体制の統一化に迫られていた。

(33) イギリス鉄道業における経営管理組織の形成

第1表 主要鉄道会社の経営形態 (1844)

マイル	会社名	経営形態
118	Great Western	closed
112	London & Birmingham	open
98	Grand Junction	closed
88	South Eastern	open
77	South Western	closed
72	North Midland	open
61	Newcastle & Carlisle	closed
60	Manchester & Leeds	open
53	Birmingham & Gloucester	closed
52	London & Brighton	closed
51	Eastern Counties	closed
46	Edinburgh & Glasgow	closed
45	Great North of England	open
42	Birmingham & Derby	closed
31	Liverpool & Manchester	closed
31	Manchester & Birmingham	closed
22	Glasgow & Greenock	closed
22	North Union	open
20	Lancaster & Preston	open
20	Preston & Wyre	closed

〔典拠〕 Braithwaite Pool, *Twenty Short Reasons for Railway Companies*, 1844 pp. 11-12

というのは合併前に Grand Junction 鉄道が closed system (会社自ら貨物運送業務を営み、外部運送業者を排除) をとっており、これに対し London & Birmingham 鉄道は open system (外部運送業者の利用を認める) を採用しており、合併以後の L & N W 鉄道をどちらかに統一することは実際問題として是非とも必要であったのである。

ところで、ちなみに一八四四年における主要鉄道会社

の経営形態をみると、第1表の如くである。これによると、closed system 一三社、open system 七社であり、各鉄道会社の経営形態はまちまちであった。その理由は、第一に、運河と鉄道との間における経営形態の質的相違について必ずしも一般的に認識されていなかったこと、第二に、この表で明らかのように、中小規模の鉄道の場合には概して closed system が多く、大規模の鉄道になると closed system と open system が相半ばする

という事態であり、換言するならばこれは管理能力の差の問題とも関係するということである。当時から管理能力を高く評価されていたヒュイッシュとしては、できるだけ Grand Junction 鉄道のレヴェルに統一して L & N W 鉄道の経営体制を整備しようとしていたのであるから、彼が closed system を強く主張したことも当然のことであった。

さて、ホワイトヘッドとヒュイッシュの前述の論争は、他の人々の参加をも得ることになった。匿名論文、A Sufferer,

Railway Policy to G. C. Glyn, 1848 はその名称からしてホワイトヘッドと同様に、株主の立場を代表するものとして書かれたと推察できるが、これは結論においてホワイトヘッドを支持している。それに対し、ヒュイッシュと同じく現場の管理に責任をもつものとして、P・エッカードはヒュイッシュに同調してゐる。⁽⁵⁾これは換言すれば、恐慌以後の経営悪化に伴って、低配当に甘んじなければならぬ株主としては「保守的」な経営体制を主張し、現場の管理責任を受けもつ者は積極的な経営体制の整備を主張していたことになる。冷徹な時論家、G・キングは両陣営の主張を比較検討したうえで、ヒュイッシュの考えに軍配をあげているが、⁽⁶⁾けだし鉄道の近代的な姿態を知るわれわれにとっては当然の結論といふべきであろう。

最後に、ここで注意しておきたいことは、この時期における経営形態をめぐる議論、あるいはそこに展開された思想が一〇年後に再び繰り返されるといふことである。(詳しくは五を参照されたい。)

(1) R. E. Carlson, *The Liverpool & Manchester Railway Project 1821—1831*, 1969, pp. 193, 196, 204.

- (2) John Whitehead, *Railway Management: Letter to George Carr Glyn*, 1848.
 (3) M. Huish, *Letter to G. C. Glyn……on Some Points of Railway Management*, 1848.
 (4) J. Whitehead, *Railway Management: A Second Letter to G. C. Glyn*, 1848; id., *Railway Management: the Proof: A Third Letter to G. C. Glyn*, 1849.
 (5) Peter Eckerley, *Railway Management: Observations on two Letters to G. C. Glyn*, 1848.
 (6) George King, *Uniformity of Railway Accounts*, 1849.

四 L & NW 鉄道における管理組織の形成

① 取締役会の性格と機能

鉄道管理組織について考察するには、まず組織の頂点に位置する取締役会の構成及び機能を検討することから始めなければならない。なぜなら、鉄道組織の母体は取締役会(その前身は発起人)であり、そこからの分離・独立過程が即ち管理組織の形成過程を意味することになるからである。

さて、L & NW 鉄道は一八四六年に前述の合併によって成立したといえ、その組織の一本化は一八五一年ま

(35) イギリス鉄道業における経営管理組織の形成

第2表 L&NWR 取締役会メンバーの変遷

	1849	1853	1854	1855	1856	1857	1858	1859
London & Birmingham 所属の取締役数	21(7)	9(5)	10(4)	10(4)	10(4)	9(3)	8(3)	8(3)
Grand Junction 所属の取締役数	6	5	5	5	5	5	5	4
Manchester & Leeds 所属の取締役数	11	4	4	5	5	4	3	3
新規参加の取締役数		7(2)	9(2)	9(3)	9(3)	12(3)	13(3)	12(3)

〔典拠〕 L&NWR Annual Reports, 及び Bradshaw's Manual より作成。() は M. P. の数。

で待たねばならなかった。したがって、取締役会メンバーはそれまで四〇名以上に及んでいたが、一八五一年以後は定員三〇名と決められたのである。第2表は Bradshaw's Manual から作成した取締役会メンバーの変遷を示すものである。これによりわれわれは次の諸点を指摘することができる。第一に、合併前の各鉄道会社の取締役会メンバーが一八五九年

まで依然として L & N W 鉄道の取締役会の多数派を形成しており、当初からの取締役の支配は継続されていること、第二に、その中でも地主貴族的色彩の濃く London & Birmingham 鉄道の取締役であった者が一番多いということ、第三に、新規参加の取締役の中にも国会議員を含み、L & N W 鉄道の地主貴族的傾向がなお認められること、これである。

ところで、既存の取締役会がこのように支配を維持しえた理由として、次の諸点を挙げることができよう。すなわち、第一に、取締役になる資格として多数の株式所有(千〜二千ポンド以上)が条件となっており、取締役の資格を有する者は一部の大株主に限られていたこと、第二に、これに加えて大株主に取締役に任命権が付与されていたこと——たとえばこの種の初期の事例の一つは、リヴァプール・マンチェスター鉄道において、増資新株千株すべてを引受けたスタッフォード侯に三名の取締役に任命権が与えられたこと(4)があり、又時代が降って一八六七年に至っても L & N W 鉄道では、サンダーランド公が一名の取締役に任命権を得ていたこと(5)などがある——第三に、既存の取締役会が委任状を組織的に集め、それら

を巧妙に利用して、自己の利害と同一の立場をとる取締役を選出していったこと⁽⁶⁾、などである。したがって、取締役会のメンバーは毎年六名ずつ改選されていたが、再任を妨げていなかった⁽⁷⁾ので、実質的な新陳代謝は起らなかった。

また、一般に取締役会が地主貴族的色彩を濃厚にしていく背景には、まずなによりも、鉄道業が安定性と将来性をもつに至ったという事情が存在したのである。四〇年代ブームから地主達は、従来のコンソール投資から鉄道証券投資へ転換するようになった。今ここで鉄道建設と地主との関係を詳説する余裕はないが、ただ次の諸点を指摘しておこう⁽⁷⁾。第一に、地主は鉄道会社への土地売却によって得た資金を再び鉄道会社に投資したこと、第二に、鉄道会社はその土地購入代金の一部を自己の株式で支払うことがあったが、そのことはいっそう鉄道会社と地主との関係を密接にしたこと、第三に、鉄道会社としても大衆資金を動員するため、地主の社会的プレステージを利用しようとして地主を取締役に迎えていたこと、など。いずれにせよ、取締役会のような性格を具体的に示すものは、一九世紀を通じてなお依然として

地主貴族層の影響力が強いイギリス議会の中で、多数の鉄道議員が出現したことであろう。その数はたとえば、一八五〇年七五人、一八五五年一〇五人、一八六〇年一五六人、一八六五年二〇四人と年々増大する傾向が看取されるのである⁽⁸⁾。

それでは、このような性格の取締役会はどのような経営政策を遂行していたのであろうか。勿論、ここで詳しく論じることにはできないが、とりあえず、次の二点には留意しておく必要がある⁽⁹⁾。第一点は取締役会の基本的政策が拡張政策にあったということである。その理由は、相変らず各鉄道会社間の激烈な競争が続いており、勢力維持のため是非とも拡張政策が必要であったこと、地主が取締役になつてくる場合、鉄道建設は彼らの土地経営と結びつけて考えられていたこと⁽¹⁰⁾、更に当時の鉄道会計によって拡張政策は容易に行われえたこと、などにある。次に、第二点としては、彼らが概して低配当政策をとつたことである⁽¹¹⁾。勿論、この低配当ということは配当可能な利益剰余金のうち、どれだけを配当にまわし、どれだけを内部に留保するか(その場合、減価償却政策をも含めて)という相対的な意味でいうわけであるが、取締役

(37) イギリス鉄道業における経営管理組織の形成

第3表 L&NWR の
配当率表
(年率, %)

1846-Jun.	10
" -Dec.	10
1847-Jun.	9
" -Dec.	8
1848-Jun.	7
" -Dec.	7
1849-Jun.	7
" -Dec.	5
1850-Jun.	5
" -Dec.	5 1/2
1851-Jun.	5 1/2
" -Dec.	6
1852-Jun.	5 1/2
" -Dec.	5
1853-Jun.	5
" -Dec.	5
1854-Jun.	5
" -Dec.	5
1855-Jun.	4 3/4
" -Dec.	5 1/4
1856-Jun.	5
" -Dec.	6
1857-Jun.	5
" -Dec.	5
1858-Jun.	3 3/4
" -Dec.	4 1/4
1859-Jun.	4 1/4
" -Dec.	5 1/4
1860-Jun.	5
" -Dec.	5 1/4
1861-Jun.	3
" -Dec.	4 3/4
1862-Jun.	3 3/4
" -Dec.	5 1/2

[典拠] L&NWR Annual Reports より作成。

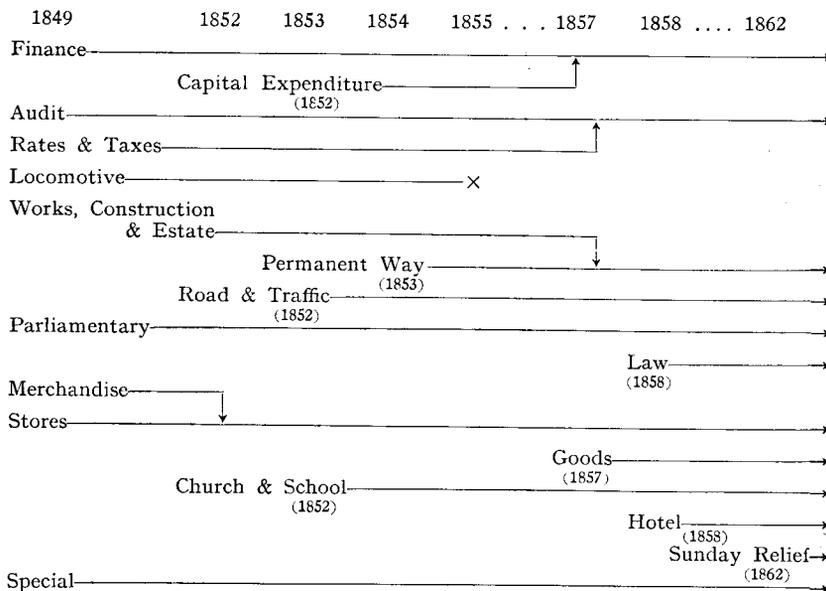
会は一般株主の高配当要求に対し常に反対の立場をとっていた。第3表はL & N W 鉄道の配当(年率)をあらわしたものであるが、四七年恐慌以降に生じたその経営状態悪化の中では、どのような配当政策を採用するかは彼らにとって重大問題であった。

かくして、取締役会の以上のような政策を考える場合、D・ラードナーの次のような指摘に注視する必要がある⁽¹⁵⁾。すなわち、株主間に分解が生じ、それは具体的には取締役会に意向を反映しうる大株主層とせいぜい株主総会で自己の利害を主張しうるにすぎない中小株主層とへの分解であり、前者が安定的かつ低率の配当を甘受し、「企業の維持」を意図するのに対し、後者は一時的配当であるいはそれに促進されて実現する高いプレミアムの獲得を目的とする、という傾向の顕在化である。これは

換言すれば、いわゆる機能資本家と無機能資本家間における政策志向の対立ということであるが、一九世紀中葉にすでに一部においてかかる事態について認識されていたことになる⁽¹⁶⁾。

さて次に、取締役会がその権限を維持・強化していく制度的保障は具体的にどのようなようになっていたかを考察しよう。そこで問題となるのは、取締役会内に設置された各種の委員会はその後どのような姿をとるかということである。L & N W 鉄道の取締役会の内部に設置された委員会は三種類に区分され、具体的には① General Committees——一八四九年段階で九つの委員会が部門別乃至問題別に設置されていた、② Committees relating to subsidiary companies——子会社経営のための委員会、

第1図 取締役会内に設置された General Committees の変遷図



〔典拠〕 Roll of the Directors より作成.

③ Joint Committees — 他鉄道会社と共同で利用している駅舎や路線などに関する問題を処理する委員会、の三種から成るのである。言うまでもなく、これら諸委員会の中で最も重要なものは①であり、第1図はその年代的推移を示すが、これにより次の点が明らかとなる。まず第一に、財務、会計の部門や議会対策に関する委員会は一貫して設置されていること、第二に運送業務等の現業部に關する委員会は変動めまぐるしいが、これらの中に検討される執行機關の形成及びそれへの権限移讓の問題と關連があること、第三に五〇年代末にはホテル部門や日曜慰安部門の委員会を設置していること、がそれである。これを約言するならば、取締役会は現業部門については次第に専門的管理者層に権限を委譲しつつあったが、財務、会計、企画といった鉄道経営の中核部門については意志決定・執行の大きな権限を依然として掌握していたということになる。⁽¹⁵⁾更に取締役の権限の中で看過できないのは、人事に関するものである。つまり、人事権が個々の取締役に委ねられており、

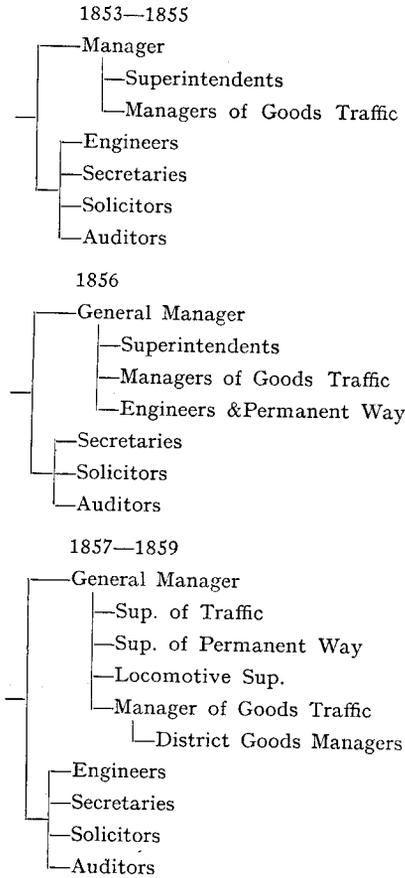
P・W・キングスフォードによれば、従業員採用権は各各の取締役の patronage として利用され、彼らの政治的・社会的影響力拡張の一助となっていたのである⁽⁹⁾。このように取締役は人事についても大きな権限を保有していたのであり、それは管理組織形成のうえで障害になったことはさうまでもない。

- (1) L&NWR, *Reports & Accounts*, 21 st. Feb. 1851.
- (2) ちなみに新規参加の取締役一七名の出身地分布をみると、ロンドン六名、リヴァプール二名、マンチェスター一名、その他八名となっており、ロンドンが最も多し。
- (3) *Report of the Committee of Shareholders*, 1850, *Bradshaw's Manual*, 1868, p. 193. 尚、ターブルボミンは千ポンドはたがした金額ではならすとす(*op. cit.*, p. 24) かなり高く評価されているロビニッシュの年報酬が総額二千ポンドであったことを考えれば、なかなか厳しい資格制限とらうべきであらう。
- (4) Carlson, *op. cit.*, p. 175.
- (5) *Bradshaw's Manual*, 1868, p. 193.
- (6) たとえば、一八五九年八月の株主総会におけるシーリーとG登音、及び L&NWR, *Shareholders' Key*, 1853, p. 43.
- (7) いちいち典拠を挙げないが、とりあえず次の著作を参照された。J. R. Kellie, *The Impact of Railways on*

Victorian Cities, 1969; H. Perkin, *The Age of the Railway*, 1970; F. M. L. Thompson, *English Landed Society in the Nineteenth Century*, 1963, Ch. IX.

- (8) *Bradshaw's Manual*, and P. S. Bagwell, 'The Railway Interest', *J. T. H. Vol. VII*, No. 2. *ポット* 一九世紀の国会議員の性格分析を先に行わなければならぬが、それについては、米川伸一『土地問題』the Land Question イギリス議会 1868—1911『歴史学研究』三十七号を参照。
- (9) 詳しくは以下の論文を見られたら。G. Channon, 'A Nineteenth-Century Investment Decision: The Midland Railway's London Extension', *Eco. H. R.*, 2nd. s. Vol. XX, No. 3, 1972.
- (10) *Railway Directors and Investment*, 1846, p. 12.
- (11) このメカニズムについては、拙稿「イギリス鉄道ブーヤの側面」『社会経済史学』第三八巻第四号を参照。
- (12) 株主総会での一つの争点であるが、興味深い事実としては、一八五七年上期の総会において取締役会の提案「二ポンド一五シリング(一株当り)の配当に対し、修正案「三ポンドの配当が提起され、後者が承認された」。
- (13) D. Lardner, *Railway Economy*, 1850, pp. 115—6. なお、漢利重隆『経営学の基礎』改訂版、五一頁参照。
- (14) マルクスは、かかる株主の分解ののち取締役会の経営の乱脈が続いて発生してゐることに注目してゐる。「鉄道

第2図 L&NWR の執行機関の形成



〔典拠〕 Bradshaw's Manual より作成.

更に五〇年代の後半に至ると、取締役会の Locomotive Committee の廃止等と呼応して、Superintendents の機能が再分割され、輸送、軌道、動力の各部門が誕生することになる。先述のようにこの鉄道会社は合併によって成立したので、組織

組織に関する統計的考察」『マルクス・エンゲルス全集』第一五巻 四二九頁。
 (15) これはイギリス的な工場経営一般の特質としても指摘される。中川敬一郎「経済発展と家族的経営」川島武宜・松田智雄編『国民経済の諸類型』所収、九一―二頁参照。
 (16) P. W. Kingsford, *Victorian Railwaymen*, 1970, pp. 5-9. なお、取締役会長にはより大なる特権が付与され、普通取締役の倍の人数の従業員指名権を得ていた。
 ② 執行機関の形成とその限界
 さて、既述のような取締役会のもとで執行機関はどの

ようにして形成されるのであろうか。第2図は執行機関形成のプロセスを図示したものであるが、そこには先にみた取締役会内の委員会の変化に照応して執行機関が形成されてくる過程を見出すことができる。まず現業部の Superintendents と Managers of Goods Traffic²⁾ 及びそれら両部門を統括する (General) Manager が初期の執行機関の中心をなし、技師、書記、事務弁護士、会計士などは取締役会と直結する形をとっている。それが五〇年代中頃になると、現場の最高管理責任者は技術部門を掌握するようになり、

(41) イギリス鉄道業における経営管理組織の形成

の整備・統一化には特に多大の注意が払われていたが、それは General Manager、ヒューッシュのもとにおける直系部門別組織の形成というところで結実していくことになるのである。⁽¹⁾

ここで看過してはならない点は、Secretary の位置につらである。Secretary は General Manager とともに取締役会に出席し、各種の相談を受けるが、議決権は与えられていなかった。Secretary は取締役会のもつ財務、会計、法律等の機能を補佐する立場にあり、いわば取締役会のスタッフ的な性格をもっていたといえる。⁽²⁾したがって Secretary の位置付けとしては取締役会と直結する形をとり、グループビッシュの考えるような、⁽³⁾ General Manager への従属関係は認められない。マクレーンの言葉を借りるならば、General Manager が out-door の chief であるのに対し、Secretary は in-door の chief である、⁽⁴⁾ ということになる。

ところで、General Manager は現業部の最高管理者であるが、彼は中間管理層を包含した二つの Conference を組織して、指揮・命令、伝達及び実施細則の検討を行った。⁽⁵⁾ その Conference とは具体的に Officers' Conference

と Goods Conference であるが、前者は輸送の円滑化、事故の防止、労務管理上の規律の問題等を主要な議題としており、後者は貨物輸送に伴う技術的問題、たとえば品目別マイル当り運賃や超過運賃の取扱、貨車の配備方法や苦情処理等について検討した。ここで注目すべき点はいずれの Conference の決議も取締役会の承認を得なければ効力を有せず、Conference の決議がそのまま実施に移されることはなかったということである。ここに執行機関に対する権限移譲の限界をみることができるであろう。

それでは、このような組織のもとにどのような労働力が集中されていたのであろうか。第4表は一八四七年と一八五二年の議会報告書からの引用であるが、この時期にはいまだ内部請負制がかなり利用されているところから、労働者全体の数字というわけにはいかない。参考までに、一八八〇年代初頭の労働力構成比をみるならば (L & N W 鉄道の場合)、上級労働者 || 管理的労働者及び職員、約七千人、中級労働者 || 熟練労働者、約九千人、その他不熟練労働者、約四万四千人、⁽⁶⁾ となっていて、組

第4表 L&NWR の労働力構成

	1847	1852
secretaries & manager	4	11
treasurers	1	
engineers	21	8
superintendents	60	23
storekeepers	11	26
accountants	3	10
cashers	4	
draughtsmen	17	12
clerks	599	859
formen	124	182
enginmen or drivers	236	409
ass. enginmen or firemen	250	371
conductors	191	278
artificers	2084	2418
switchmen	149	262
policemen	413	436
porters	1322	1836
messengers	59	
platelayers		697
labourers	8866	1616
gatekeepers		
inspecters or timekeepers		20
station masters		7
miscellaneous	4	20
total	6418	9549
length in miles	378	568
number of stations	140	178

[拠典] B. P. P. vol. 579 LXII 101 及び (153) LXVIII 395

組織拡大とともに不熟練労働者の比重が増大していることがわかる。
 次に、これら労働力の調達について簡単に述べておく。(7) 一般的には次のように言うことができる。すなわち、下級労働力については農業部門からの流入、中級労働者については他運送業(たとえば道路、運河の運送業者)からの転職、上級の管理的労働者については商工業従事者、

はなかった。しかし、最初はこのようにして中・上級労働者の調達も企業外部に依存していたが、徐々に企業内での訓練を経た者が登用されるようになる。これは鉄道会社内における厳格な作業規律の確立や訓練学校の設置などが効力を発揮し始めた証左にはかならないが、この点に関する具体的検討はここでは割愛せざるをえない。
 (1) T. Gourvish, *op. cit.*, pp. 153, 265.

とりわけ興味深いのは退役軍人の充用ということである。初期の鉄道経営において、管理組織の重視される軍隊から人材が登用されていたことは自然の成り行きといふべきであり、ヒュイッシュが海軍出身であったことも単なる偶然で

(43) イギリス鉄道業における経営管理組織の形成

- (2) J. L. Maclean, *The British Railway System*, 1883, p. 15.
- (3) T. R. Gourvish, *op. cit.*, pp. 112, 172.
- (4) J. L. Maclean, *op. cit.*, p. 21.
- (5) Mr. G. Findlay, *The Working and Management of an English Railway*, 1889, pp. 61—62 以下。
- (6) *Ibid.*, p. 71.
- (7) 鉄道労働者の調達については、次の文献を参照。M. Robbins, *Points and Signals*, 1967, Ch. VII; G. L. Turnbull, 'A Note on the Supply of Staff for the Early Railways,' *Transport History*, Vol. 1, No. 1; H. Pollins, *Britain's Railways*, 1971.

五 組織改革の提案

以上のようにして、イギリス的特質を付着させながらではあるが、直系部門別組織は成立することになる。ところが、一八五七年恐慌以後、鉄道経営は困難になり(第3表参照)、組織改革が企てられた。それは次の二つの問題として具体的に発生することになった。すなわち、一つは取締役会と専門的経営管理者との間における権限移譲・政策対立をめぐる問題であり、もう一つは取締役会と一般株主との間の対立の問題である。

最初の問題について考察するならば、取締役会は経営悪化に対処するために、より一層の経費削減を主張するのに対し、General Managerのヒューッシュは必要経費の支出と合理的な管理体制の確立とに固執するのである。⁽¹⁾ 時あたかも、取締役会の有力者ムーン、ムーアソン、トウタル、更に創業時以来の取締役グリーンまでもが、現場の執行権限を集中しつつあるヒューッシュの存在を桎梏と感じ始めるに至り、彼らが中心になってヒューッシュの追放を画策するのである。⁽²⁾ ヒューッシュは合併以来、管理組織・作業組織の整備をはかり、それらの集権化に努力したのであるが、しかしそのことは取締役会の権限を脅かすものとして彼らには受け取られたのである。そのため、彼はついに一八五八年九月に辞職を余儀なくさ⁽³⁾れ、彼に続いて中間管理職にあるブル、ソルト、トレヴィシックもこの鉄道会社を去ることになった。その後取締役会は Directors' Executive Committeeを設置し、自ら鉄道経営全般を取り仕切ることを試みるが、結局は失敗に終り、専門的管理者へ彼らの権限の一部を移譲しなければならな⁽⁴⁾かった。

第二の問題は、上述のことと表裏の関係をなして発生

したといえよう。既述のように、一般株主と、大株主の利害を直接代弁する取締役会との間には政策的対立が存在していたが、配当率の極度の低下によってこの対立は表面化せざるをえなかった。殊に一般株主はここに至って経営悪化の原因を取締役会の政策だけに帰するのではなく、鉄道管理組織の側面にも考察を払っていくのである。以下で具体的に彼らの主張のいくつかをみていくことにするが、勿論その中には鉄道経営に関心を抱く時論家の主張も含まれる。

まず第一に、無署名のパンフレット 'Board Management: An Address to Shareholders, 1858. を取りあげよう。この重要な論点の一つは責任の所在を曖昧にしてしまふ Board Management の廃止であり、その代りに能率給による専門的管理者への責任と権限の全面的移譲をすべし、というものである。更に、取締役の意向を代弁するために、Secretary の大幅な活用ということをも同時に打ち出している。また、全般的な政策決定は一種の国家機関たる Permanent Committee によって果すべきである、という。この見解は鉄道の国家管理の主張に近いものであるが、不況時には良くみられる議論の一つ

と押さえておく必要がある。

第二に、E・ウォーミングトンの Railroad Management, 1858. を検討してみよう。これによって彼は取締役会には適材適所の人事を、また専門的管理者の大幅活用を主張した。更に彼は鉄道会社間の過当な競争を防止するため、Shareholders' Association の結成を提案した。この点に一般株主の利害が如実に看取されるが、彼の主張などはかなり実現性の高いものといえる。同様の考えはJ・リスターの論文 Suggestions for the Improvement of Railway Property, 1858. にもみられ、彼はここで株主の取締役リコール権の確立、取締役会と General Manager との間における責任・権限の明確化等を提案した。総じて、各論者は現在の取締役会の経営能力の欠如と専門的管理者の大幅活用を主張したことに(5)おいて一致していた。

ここでわれわれが注目したいのは、第三の主張として検討するT・リグレイの提案である。彼はマンチェスター在住の株主であり、L & NW 鉄道の一八五七年二月の株主総会でも積極的に発言し、かつその内容をパンフレットの形で公にしている。それが一八五八年出版のRail-

(45) イギリス鉄道業における経営管理組織の形成

way Management であり、その内容を端的に言うならば、鉄道経営組織の二分割案、すなわち組織を資本勘定部と施設部と収支勘定部と営業部の二つに分割し、各々に独自の取締役会を設置するという案である。これは丁度、地主と借地農の關係に類似するものであり、施設部は営業部に施設を提供し、営業部はそれに対し地代に匹敵する使用料を払うという關係になる。⁽⁶⁾ このような見解は一見奇異なものにみえるが、しかし既にこれより二年前に F・A・チャプリンが類似の主張を展開しており、⁽⁷⁾ 当時にあつては必ずしも突飛なものではなかつたようである。そして、この二分割案の着想は、一〇年前に議論された鉄道経営のあり方——open system か closed system か——をめぐる論争の延長上に位置していたのである。一般株主から鉄道経営は運河と同様に通路提供だけでよいという主張 (open system) がかつてなされたが、今度はそれが二分割案として装いをあらたに登場してきたのである。勿論この場合、この案は鉄道業の発展を背景に、単純な運送部切り捨て案としてではなく、それをも取り込んだ一種のチェック・アンド・バランス機構の案として提起されていた。

敷衍するならば、リグレイの二分割案が提出されてくる背後に、取締役会の無謀な拡張政策を是非とも停止させたいという彼の強い願望が秘められていたのである。取締役会は鉄道経営悪化の原因を恐慌以後の全般的な経営環境悪化に求めており、じじつ他鉄道会社の経営も悪化していた。しかし、リグレイはこれまで取締役会が採ってきた拡張政策こそ経営悪化の根本原因である、と主張したのである。⁽⁸⁾ 今、両者の見解の正否を論証する余裕はない。むしろ問題とすべき点は取締役会が拡張政策を容易に採ることを許した当時の鉄道会計の方法である。すなわち、この時代の鉄道会計は収支勘定の必要経費を資本勘定に繰り入れて決算がなされていたので、⁽⁹⁾ 取締役会の拡張政策に歯止めをかけることは容易でなかつた。だから、リグレイの二分割案は資本勘定部と収支勘定部を分離し、支出の根拠を明らかにすることを眼目としていたのである。

リグレイは株主總會などを通じて L & N W 鉄道の取締役会に彼の考えの採用を迫ったが、受け入れられなかつた。そこで、彼は一八六二年にマンチェスターの株主を糾合して London & North Western Railway Shareholders

Association を結成し、彼の主張を表現すべく運動を起した⁽⁹⁾。この運動は功を奏することはなかったが、しかし一八六〇年代ブームのうちに訪れる恐慌及び不況過程の中で、またまた鉄道経営は悪化に陥り、ついに一八六八年の鉄道法の制定を招いたのである。⁽¹⁰⁾ それによってリグレイの構想したような組織の二分割案は実行されなかったが、資本勘定と収支勘定の会計原則が確立し、取締役会の拡張政策を抑制する一手段が実施に移されることになった。こうして彼の主張の一端は実行されたといふべきであるが、しかし取締役会に全権が委ねられるイギリス的管理組織にはなんら根本的な変革の手が加えられることにはならなかったのである。

- (1) T. R. Gourvish, *op. cit.*, p. 242.
- (2) *Ibid.*, pp. 54—5, 174—178.
- (3) 彼の辞職の理由として他に「この鉄道が南部からは Great Western R., 北部からは Great Northern R. の攻撃をうけて彼のすすめで来た運賃協定が崩壊して行く」とさきも考慮して置く必要がある。(H. Perkin, *op. cit.*, pp. 188—192.)
- (4) T. R. Gourvish, 'Captain Mark Huish: A Pioneer in the Development of Railway Management,' *Business*

History, Vol. XII, No. 1, 1970, p. 57.

(5) 時代は少し下るが(一八七〇年代初頭)バジレットはイングランド銀行の副総裁に有給の専門的管理者を任命することを提言しているが、「アマチュア」経営に対する組織改革の定石とどうすべきであろうか。(邦訳『ロンバード街』第八章を参照)

(6) 提案の内容はこのインコンメントの最初のメモに「A Plan for the Government and Working of a Railway」として述べられている。

(7) F. A. Chaplin, *A Plan for the Better Management of Railroads*, 1856, なお「リグレイは彼自身の考えのホリナリテイを主張するために、先のインコンメントの註が一八五五年二月三日付のタイムズ紙に既に同じ趣旨の投書をして居るとわざわざ断つて居る。(T. Wrigley, *op. cit.*, p. 7) なお当時「工業経営はよくならねる」「賃借経営」を念頭にきいたものを想われる。

(8) L&NWR Shareholders' Association, *Address to the Proprietors*, 1863, p. 11.

(9) 詳しくは「前掲の拙稿を参照」。

(10) 設立経過などは以下を参照。Reply of the Committee of L&NWR Shareholders' Association, 1862.

(11) 詳細は以下を参照。H. Pollins, 'Railway Auditing: a Report of 1867,' *Accounting Research*, Vol. 8, No. 1.

六 結 語

われわれはこれまでの分析から、イギリス鉄道経営の軸心をなす取締役会が何故に、「絶対的かつ何物にも拘束されない支配」(absolute and unfettered control)を確立するに至ったか、その理由の一端を明らかにしえたのではないかと思う。すなわち、創業時以来の取締役の鉄道経営に対する強い関心、及びそれを可能にした制度的基盤(取締役選出方法や委員会制度等)の存在がその大きな理由であろう。勿論、グールビッシュの主張するように、そのような取締役会の中でもアメリカと同様の歩調で作業組織や経営技術の発展していたことを認めることはできる。しかしそれはあくまでも、取締役会の権限を侵犯しない範囲を限度とするものであり、もし専門的管理者がその限界を越えるならば、ヒュイッシュの辞職の例に見られるように、鋭い鉄槌を浴びることになるのである。

このことは更に考察をすすめていくならば、ローソンの述べる如く、取締役会と専門的管理者層との間には越えがたい(身分的)ギャップが存在していることを示す

ものであり、それはイギリス社会の歴史的特質をそのまま企業内の組織にも反映したことを意味する。したがって、専門的管理者が上昇して取締役会メンバーになり、'Managing Director'として経営全般に采配を振うことは全く稀であった。⁽³⁾漸く一九世紀末になって General Manager の社会的評価が定まり、貴族に叙せられたり、取締役会の一員になったりする者も散見されるようになる。⁽⁴⁾もっともそれでもって、従来の取締役会の地主貴族的性格が根本的に払拭されたとはいえず、依然として「アマチュア」による鉄道経営は継続することになる。

(1) E. Warrington, *op. cit.*, p. 12.

(2) W. B. Lawson, *op. cit.*, p. 219.

(3) M. Robbins, *op. cit.*, pp. 147—159. 稀な例としては、

Manchester, Sheffield, and Lincolnshire R. の G. E. W. ワトキンなどを挙げることができる。もっとも、小規模鉄道では必ずしも稀ではない。

(4) 一八八〇年代に L&NWR の General Manager として

在職した G. フィンドレーなどその代表事例の一つである。〔本稿は経営史学会第八回大会で発表した内容を骨子として文章化したものである。貴重なコメントをして下さった諸先生には記して感謝致します。〕

(福島大学経済学部助教授)