

〔論 文〕

日本国有鉄道と東海道新幹線

—計画期における組織内業務運営とマネジメント—

二階堂 行 宣

1. はじめに

本稿の課題は、日本国有鉄道（国鉄）の組織内部において、東海道新幹線の計画業務がどのように運営されてきたのか、そのメカニズムを長期的視点から解明することである。

東海道新幹線に関しては、1964年10月の開業以前から、国鉄に在籍する実務家の手によるものを中心に、数多くの文献が出版されてきた。国鉄やその関連団体が刊行した年史・工事誌の類のほか、一般書の出版も多い。最近では、2014年の東海道新幹線開業50周年を記念して、公益財団法人交通協力会（2015）など、多くの書籍・文献が発表されている状況にある¹⁾。

一方、東海道新幹線の開発期を扱った諸文献では、当該期の日本国有鉄道総裁・十河信二や、技師長・島秀雄のリーダーシップに着目したものが多く、さながら「英雄伝」的状況となっている²⁾。これらは、①鉄道省時代の経験を基に、十河・島が長年にわたり広軌新幹線構想を温めてきたこと、②戦後の国鉄が東海道新幹線を本格的に検討するようになった契機が、1955年5月の十河の総裁就任であったこと、③技術面の総責任者として十河を支えたのが、直後の12月に技師長として招かれた島秀雄であったこと、を強調している。

つまり、これらが指摘するのは、十河や島ら、トップ・マネジメント層の果たした役割の大きさである。しかし他方で、彼らが育んだ広軌新幹線の構想が、組織内でオーソライズされ、予算化され、具体化な建設工事や車両開発に至るまでには、数段階の飛躍が存在することも、ま

た確かである。したがって、組織内部における東海道新幹線計画業務の運営過程を十分に考察することなく、トップ・マネジメントの役割のみを評価することは、歴史分析としての正確性を欠くと思われる。

そこで本稿は、この問題意識に基づき、当該期の一次史料、人事異動の動向、および幹部職員によるオーラル・ヒストリーなどを主要な資料として用いることで、組織内部の業務運営の視点から、東海道新幹線計画を再検討してみたい。

構成は以下の通りである。まず2で、戦前の広軌新幹線構想と、東海道新幹線計画の始動期（1957年半ばまで）における部内過程について、トップ・マネジメントの役割を中心に考察する。続く3では、東海道新幹線計画業務の本格化と、建設工事の推進、そして開業に至るまでの、計画展開期（1957年半ば～1964年10月）について、業務運営の中心的な役割を担った新幹線部門のミドル・マネジメントに焦点を充てつつ、詳細に分析する。最後に4では、議論を概観するとともに、東海道新幹線計画におけるマネジメントの役割をまとめ、現状の新幹線計画への展望を述べてみたい。

2. 東海道新幹線計画におけるトップ・マネジメント

2.1 前 史

まず議論の前提として、東海道新幹線計画が本格的に開始されるまでの広軌新幹線計画の推移について、戦前を中心に振り返っておこう³⁾。

東海道新幹線計画の第一のルーツは、明治末期の広軌改築論である。産業革命進展後の輸送需要増大を受け、1909年、桂太郎内閣の鉄道院総裁に就任した後藤新平は、国鉄線の広軌改築に関する調査を命じた。1911年4月、後藤は広軌鉄道改築委員会を設置し、8月にはその必要性を説く答申を得たものの、広軌反対派の政友会・西園寺公望内閣成立によって挫折した。1914年には後藤が再び鉄道院総裁となり、1917年12月に広軌改築見込工事の再開を閣議決定し、部内で現車試験や長軸車輪の設計が行われた。しかし、新規路線の建設を目指す政友会と、従来路線の改軌を唱える憲政会による政党間対立が深まり、1918年の政友会・原敬内閣の成立によって、地方未成線の建設が重視される方針が確立し、広軌改築論は実現されなかった。

第二のルーツは、日中戦争期に入ってからのものである。軍事上の理由から、東海道・山陽本線の輸送力増強が鉄道省内で本格的に検討されるようになったのは、1938年12月のことであった。鉄道省企画委員会鉄道幹線調査分科会が設けられ、同路線の高速運転用新線として、広軌別線案が取り上げられた。翌1939年7月には鉄道幹線調査会が設置され、鉄道大臣の諮問機関として、輸送力拡充に関する重要事項を国家的に審議する体制が整えられた。同会議は11月に最終答申を発表、東京～下関を9時間以内で結ぶ広軌別線計画が国会で承認され、1940年以降の15年間で5億5610億円の建設予算が計上された。この計画は、将来的には朝鮮半島・大陸との連絡輸送が想定されており、ルート選定や用地買収、トンネルなど実際の構造物の施工が進んだ。しかし、戦況の悪化に伴い、1944年6月に計画は全面的に中止された。

2.2 東海道本線の行き詰まり

1949年6月、運輸省から分離する形で、公共企業体・日本国有鉄道(国鉄)が発足する。1955年5月、71歳という高齢で十河信二が第4代総裁に就任した。十河は、明治末期の1911年に鉄道省に入省し、鉄道省時代は後藤新平の部下として、広軌改築計画に参画した経験を持つ。

官を辞した後は満洲へ渡り、理事として南満洲鉄道株式会社(広軌)の経営に携わるなど、筋金入りの「広軌論者」であった。

総裁就任後の十河は、持論であった広軌新幹線計画を直ちに部内で打ち出すことはなかったが⁴⁾、同年12月、島秀雄を技師長として迎え入れた。島は、後藤時代の広軌改築に携わった車両技師・島安次郎の息子であり、自らも車両技師として鉄道省に勤務し、「弾丸列車計画」に携わった経験を持つなど、親子二代で戦前の広軌新幹線計画に深く関与していた。十河は広軌新幹線実現のために技術的布陣を整えるべく、1951年に国鉄を退職していた島を、就任早々に呼び寄せたと思われる。

国鉄部内で広軌新幹線建設の動きが顕在化したのは、1956年に入り、東海道本線の輸送力増強が部内で検討されるようになってからのことであった。当該期の日本経済は「神武景気」と呼ばれる好景気に支えられ、戦後復興期から高度経済成長期へと展開する過程にあった。また、東海道本線の沿線人口は約3600万人で、全国総人口の約4割、1950年以降5年間の全国人口増加の5割がこの地域に集中し、工業生産額でも全国の6割以上を占めるなど、集中傾向はさらに進むと想定されていた。しかしながら、その大動脈としての国鉄東海道本線は、全国総線路延長のわずか2.9%にあたる590km余りでありながら、年間の輸送量(人キロ)は旅客で24%、貨物(トンキロ)で23%を占めており、1日片道の列車回数も、旅客で60～80回、貨物で50～60回に及ぶなど、過密化が著しかった⁵⁾。

これを受け、国鉄は1950年代半ば以降、老朽施設の更新や、複線化・動力近代化などへの投資を全社的に推進するため、「第一次五カ年計画」など長期の設備投資計画を編成し、輸送の隘路解消に努めようとしていた。東海道本線に対しても増強投資が施され、1956年11月には全線電化が完成し、東京～大阪の所用時間が7時間半(翌年には6時間半)にまで短縮された。しかし、輸送力の増加率は、1950年以降の年平均でわずか5～8%に過ぎず、輸送需要の増加ペースにはるかに及ばない水準であった。この

ため、現状がこのまま推移すれば、1960年代初頭には同線の増発余裕は完全に消滅し、客貨の輸送が行き詰まりを見せることは明らかとなった。

2.3 計画始動期におけるトップ・マネジメント

(1) 東海道線増強調査会

十河は、東海道本線の輸送力の限界を打開するため、1956年5月、部内に東海道線増強調査会を設置した。同会の委員長には島技師長が任ぜられ、常務理事、本社局長、副技師長、鉄道技術研究所長など22名が委員に、本社の関係課長が専門委員として加わった。

東海道線増強調査会の第1回委員会は1956年5月19日に開催され、十河は冒頭、以下のように挨拶した⁶⁾。

戦後十年を経た今日、世間の指弾の的となっているのは、輸送力の足りないということである。我々は適切なる輸送増強方式を講じて一般の要望に応えなければならない。

私の意見としては、東海道を増強するならば広軌であると考え。ゲージを改めてスピードアップし大量輸送をしなければならない。

このように、調査会の性格は、当初から「広軌」「スピードアップ」を念頭に置いたものであったが、この段階で技術的な見通しや具体的な計画はほとんど決まっていなかった。そのため第1回委員会では、戦前に計画された弾丸列車計画の概要が報告され、高速道路との関係や需要予測についての紹介がなされるにとどまった。続く第2回委員会は、同年7月4日に開催され、東海道本線の現状について、営業局・運転局・施設局・電気局など各系統を代表する委員から、概要の説明がなされた。そして、東海道線増強についてのコンセンサスを得た上で、具体的な増強の方策として、現在線併設案、狭軌別線案、広軌別線案の3案に絞り、更に議論を深めることとした。同年9月4日に開催された第3回委員会では、これらの3案についての

問題点や需要予測が報告される一方、島委員長からは、「重い機関車等を使わないで、軽い電車を使って旅客輸送を主体として、貨物については旅客輸送の間合いを見て電車に似たような性能の車を使って急送品の一部を扱うというような考え方をしてはどうか」というように、電車方式を用いた旅客専用鉄道を構想すべきという提案が行われた⁷⁾。これは、後の東海道新幹線へとつながる具体的な提案であるが、この時点での電力方式は直流を前提としているなど、技術的な検討は充分ではなかった。

年が明けた1957年1月23日、第4回委員会が開催され、島が提案した広軌電鉄案（旅客のみを扱う案）を追加して、より具体的なデータが示され、特に最高速度について白熱した議論が展開された。このとき十河は、建設費への配慮などから広軌による最高速度が過少に見積もられ、時速170kmとされたこと、それにより東京～大阪の到達時間が狭軌案と1.5時間しか変わらないことについて、以下のように不満を表明した⁸⁾。

今までのお話は技術に忠実ではないと思う。これではいけないので、技術的良心を發揮して、技術的にどうしてもこれではいけないという信念に基づいて検討してもらいたい。妥協してはいけない。……技術の進歩はスピードの進歩だと思う。飛行機や自動車と競争するというのではなく、狭軌でも広軌でもどの位走れるかということを充分検討して置かねばならぬ。スピードが一番大切なことで、後で検討すればよいという問題ではないと思う。

特に、建設工事担当の常務理事・藤井松太郎によって、「東海道線の輸送量増加は将来的に一段落だろうから、国鉄の財政状態や施設の現状に鑑みれば、まず狭軌別線で建設した後の広軌改築を検討すべき」という意見が述べられたことに対しては、以下のように強烈に反論し、広軌別線案への強い期待をにじませた⁹⁾。

それが政治的な考えである。技術的な検討

を充分やってそれから経済の問題を考えればよい。世界の状態を見ても広軌になりつつある。こんな速度で外へ出すのは恥ずかしい。

十河が、このように東海道線増強調査会において広軌案への強いコミットを表明しているのに対し、島の発言はそれほど目立っていない。第3回委員会で電車方式を提案した以外は、島は委員長として議事進行役に徹している。当時の島の考え方はどのようなものだったのか。幹事として増強調査会の運営に深く関与した技師長室付技師・仁杉巖の回想によれば、島と十河は充分打ち合わせをした上で、以下のような戦略で増強調査会に臨んでいたという¹⁰⁾。

当時、東海道線を線増すること自体にそれほど反対もなかったが、県庁所在地をつなげれば在来線と共有できるのではないかという考え方が一般的だった。ところが島さんは、親父さんの島安次郎さんの教えの影響もあったし、将来の鉄道は狭軌ではダメだ、他の交通機関に勝てないと思っていた。……島さんの考えの中には、狭軌でやると、どうしても在来線とくっついてしまうし、くっつけたがる。そうすると、今まで狭軌でやってきたということで、いろいろな外国でやっている新しいことを、狭軌だと実現できないこともあった。広軌にしてしまえば狭軌との縁がなくなる。それで、自由に新しい鉄道の技術を使える、しがらみを断ち切る、そういう考え方があった。それは島さんばかりではない。弾丸列車のときもそういう考えがかなり強くあって、速くしかも大量に運ぶにはスタンダードゲージにしなければいけない。元々、島さんや十河さんはナローゲージでやろうという気がない。皆にいろいろ議論させているが、最後に持って行くところはそこだという腹だった。ただし、最終決定するまでに潰されないように、自分の考えを言わなかったのは島さんの作戦だった。

その後、同年2月4日に第5回委員会が開催され、「昭和36年度国鉄輸送量の推定」と「東

海道広軌鉄道計画」が資料として配付されたほか、別冊として鉄道技術研究所がまとめた「広軌及び狭軌における最高速度」「東海道線輸送と海運との関係」が配付された。しかし、島は「今までは国鉄自身で物事を決め過ぎている。世間全体で判断しなければならぬ」として、調査会はここで休会とし、今後の進め方については別途相談したいと宣言して、東海道線増強調査会は約8か月に及ぶその役割を終えた。

1957年6月25日に提出された増強調査会の最終答申は、本線輸送力増強は緊急を要するとされたものの、具体策としては広軌案・狭軌案の双方が併記される、やや曖昧な形となった。十河・島ら広軌推進派の最高幹部からすれば、部内でリーダーシップを発揮し、広軌新幹線建設という結論を早急に下すことは可能であった。しかし、そのような方法は採用されなかった。その理由は、以下の2点であったと思われる。第一に、公共企業体・日本国有鉄道の経営においては、監督官庁である運輸省、財政当局としての大蔵省、各地方に利害を持つ国会議員といった、部外ステークホルダーの動向に繊細な配慮を行わざるを得ず、部内議論のみで巨額の投資を要する意思決定を行うことは、困難であった。第二に、当該期の国鉄は、在来線への増強投資を長期的に進めるため、前述のように第一次五カ年計画を発足させており、1957年度はその第一年目であった。そのため、広軌別線案への巨額投資を打ち出した場合、既に国会承認を受けて成立させた第一次五カ年計画との整合性を問われかねず、とりわけ在来線投資の縮小については、地方に利害を有する国会議員からの拒否反応が強くなることは明白であった。

このように、国家的な重要インフラである東海道本線の将来像を、少数のトップ・マネジメントの主導で描くことは、各方面からの反発を招きかねなかった。さらに、在来線への投資拡大という、国鉄の既定経営方針に整合しないものと目され、計画自体が頓挫する可能性があった。仁杉の回想で、島が委員長として意見を述べず、議事進行役に徹したとされるのも、「結論ありき」の形をできるだけ避ける配慮があったためと思われる。

(2) 日本国有鉄道幹線調査会

東海道線増強調査会は、以上のように、対外的には明確な結論を打ち出さぬ形で終了した。しかし対内的には、広軌新幹線の建設に対し、十河らトップ・マネジメントが強い思いを抱いているという事実が、国鉄幹部間で共有されたという点で、大きな意義を有している。

十河は、東海道線増強調査会の議論に並行して、自らの持つネットワークを活かし、鳩山一郎首相、河野一郎建設大臣をはじめとする多くの政治家に対し、広軌新幹線建設への根回しを続けていた¹¹⁾。また、先述したような国鉄の脆弱な経営構造の下で、広軌新幹線建設という大型の投資を進めるためには、部内議論の枠を超え、政府や有識者など国内の衆知を巻き込む形で議論を尽くし、計画が承認されるという既成事実を得ることが重要であった。すなわち、十河や島は、対内的には広軌新幹線建設への決心を明らかにしつつ、対外的にはその後の具体案策定を、国家的な議論の場に委ねる形を演出しようとした。この慎重の上にも慎重を重ねる選択こそ、広軌新幹線を着実に実現させるための、十河と島のトップ・マネジメントの真骨頂であった。

その議論の「場」こそ、運輸省内に設置された日本国有鉄道幹線調査会にはほかならない。十河・島は、この幹線調査会の議論を、委員の人選を通じて広軌新幹線建設へと誘導し、計画をオーソライズしていくことになる。以下、そのプロセスを見ていこう。

1957年7月2日、十河は宮沢胤勇運輸大臣に対し、東海道本線の増強に関する適切な配慮を要請した。これを受けた運輸省は、8月30日の閣議決定に基づき、日本国有鉄道幹線調査会を設置し、「日本国有鉄道東海道本線及びこれに関連する主要幹線の輸送力増強並びに近代化の基本的方策」を諮問した。すなわち、官民など部外の委員からの意見を求めて審議を進め、国家的見地から東海道線増強の具体案が審議されることになった。

委員には、十河、島ら国鉄最高幹部のほか、学識経験者や各省庁幹部など36名が就任した。ここで注目されるのは、十河と同年配の元鉄道

技師たち、例えば松縄信太、大蔵公望、朝倉希一、平山復次郎らが、委員に名を連ねていることである。特に、大蔵と平山は満鉄理事を務めた経験のある「広軌派」であり、大蔵は戦前の鉄道幹線調査会に委員として参加していた。幹線調査会は、9月11日の初回調査会において会長の互選が行われたが、平山の推薦に従い、大蔵が選出される。この大蔵会長選出によって、広軌新幹線案を軸にその後の調査会の議事が展開することが、事実上判明した¹²⁾。この調査会の発足当時、運輸省鉄道監督局民営鉄道部都市交通課長を務め、たびたび会議に出席していた角本良平は、委員の人選について「昭和14・15年の新幹線の仕事をよく理解していた人たちばかり集めているでしょう。ですから、今さら説明するまでもないし、賛成するに決まっている人だけ集めている」と回想しており、運輸省側も議論の行方を正確に予測していたことを窺わせる¹³⁾。

これに並行し、十河総裁は7月29日、国鉄本社に幹線調査室を新設する。幹線調査室の担当事項は「東海道線新線の調査、計画及びこれに直接関連する幹線の輸送力増強に関すること」と定められ、新幹線建設を専門的に担当する部局が、弾丸列車計画の断念以来、13年ぶりに誕生したことになる。また、発足時の初代室長には大石重成が就任した。大石は戦前、鉄道省の土木技師として弾丸列車計画に携わり、1957年当時は国鉄の北海道支社長（理事クラス）を務めていた。そのため、局長クラスのポストである幹線調査室長への異動は、明らかに降格人事であった。しかし、大石は島に対し、以前から広軌新幹線計画の担当責任者となることを強く希望しており、望んで降格人事を受け入れたという¹⁴⁾。また、幹線調査室内の各業務を担当する調査役（課長クラス）は、8月中旬に3名（それぞれ事務・運転・建設の担当）発令された。このうち、8月12日に事務担当の調査役に着任した遠藤鉄二は、仙台鉄道管理局長（局長クラス）を務めた大物の事務系幹部であり、やはり降格人事であった。

(3) 小括

このように十河信二は、総裁就任から1年後の1956年頃から、徐々に広軌新幹線へのコミットを開始した。まず国鉄部内における議論の場（東海道線増強調査会）を、次いで国家的な議論の場（日本国有鉄道幹線調査会）を創出し、自らが主導して結論を急ぐことを避けながらも、議論を広軌新幹線建設へと巧みに誘導した。

また、島秀雄も、技師長として部内議論の進行役に徹してはいたが、十河と気脈を通じ、「交流電源を用いた旅客電車」という広軌新幹線の基礎を構想した。また、日本国有鉄道幹線調査会に並行しつつ、内部的には担当部局・幹線調査室を設置し、大物の幹部を責任者に据えることで、広軌新幹線を既定路線として位置付けることに成功した。

すなわち、1956年5月の東海道線増強調査会の設置以降、1957年9月の日本国有鉄道幹線調査会初回会合までの1年4か月間を、十河および島によるトップ・マネジメントの主導期と位置付けることが適切であろう。

3. 東海道新幹線計画におけるミドル・マネジメント

1957年9月、日本国有鉄道幹線調査会は初回会合を開き、広軌新幹線建設に向けた議論を開始する。その後、部内で東海道新幹線計画推進の中心的役割を担ったのは、国鉄本社レベルでは幹線調査室（およびその後継組織）であり、地方機関レベルでは東京・静岡・名古屋・大阪の4か所に設置された幹線工事局であった。これら「新幹線部門」には、国鉄部内外から多数のミドル・マネジメントが集められ、彼らの指揮のもと、計画が順次具体化されるとともに、建設工事が進行することになる。そこで以下では、本社および地方の新幹線部門におけるミドル・マネジメント層の人事異動を観察することで、東海道新幹線開業までを業務運営の視点から再検討してみよう。

3.1 分析対象と分析視角

(1) 組織の変遷

分析の対象を明確化するため、はじめに新幹線部門の範囲と、その組織上の変遷について概観したい。

まず、開業までの組織変遷についてまとめた表1を見よう。本社においては、前述のように、1957年7月に幹線調査室が設置される。幹線調査室は1959年4月、幹線局として発展的に改組され、内部に課が設けられるなど、組織が徐々に整っていく。

その後、1960年4月には新幹線総局が成立する。工事の本格化、予算の飛躍的増大に対応し、意思決定および執行を単一的・専決的に行うために、新幹線担当の常務理事が新設され、総局長を兼ねることとなった。新幹線総局の事務所掌は、新幹線の新設に関する基本計画、完成後における業務運営計画、新幹線にかかる予算・決算・人事・労務・厚生など広汎にわたり、新幹線工事を強力に推進する体制が整えられた。

しかし、1963年度に入ると、新幹線建設費の不足問題が顕在化し、国会で問題となるに至った。この中で、新幹線総局の強い権限が建設費執行の不透明性を高めた要因と指摘され、1963年8月に新幹線総局は解体される。その後、担当組織は新幹線局となり、1964年4月には開業後の運営機関として東海道新幹線支社が新設された。工事の完了が相次ぐなか、本社計画部門としての新幹線局の位置付けは順次低下し、開業日の10月1日には廃止された。

一方、工事推進のための地方建設組織としては、進捗の段階に応じ、幹線工事局の増加・拡充が行われていた。その端緒は、1958年8月に設置された幹線調査事務所であるが、翌年4月には東京幹線工事局として改組され、その後静岡・名古屋・大阪にそれぞれ幹線工事局が設けられた。これらは開業直前まで建設業務を継続し、工事の完了を待って、1964年12月から翌年3月にかけて順次廃止されることになる。

本稿の分析の対象となる「新幹線部門」とは、以上に掲げた諸組織であり、その内部におけるミドル・マネジメント層とは、本社計画組織（幹線調査室・幹線局・新幹線総局・新幹線局）に

表1 組織の変遷

年月日		本社計画組織	地方建設組織	運行管理組織
1957年	7月29日	幹線調査室を設置(調査役・補佐)		
1958年	3月31日	幹線調査室に幹線調査所を設置(主任技師)		
	4月1日	臨時車両設計事務所に新幹線電車設計担当を設置(次長・主任技師)		
	8月16日	幹線調査室幹線調査所を廃止	幹線調査事務所を設置(主任技師)	
1959年	4月18日	幹線調査室を廃止 幹線局を設置(調査役・総務課・用地課・路線計画課・工事課)	幹線調査事務所を廃止 東京幹線工事局を設置(主任技師・庶務課・用地課)	
	12月15日		静岡・名古屋・大阪幹線工事局を設置(主任技師・庶務課・用地課)	
1960年	2月11日		各幹線工事局に総務課・経理課・用地課を設置	
	4月11日	幹線局を廃止 新幹線総局を設置(計画審議室・総務局・工事局・用地部・契約審査役)		
1961年	4月1日	新幹線総局に電気工事部を設置		
1962年	4月20日	新幹線総局にモデル線管理区を設置		
	7月10日	新幹線総局の組織改正(総務局・同用地部・作業局運転車両部・同土木部・同電気部・調査室・工事監査役・契約審査役・モデル線管理区)		
1963年	7月31日	新幹線総局を廃止 新幹線局を設置(総務部・営業部・運転車両部・土木部・電気部・調査室)		
1964年	1月20日		各幹線工事局の用地課を廃止 財産整理室を設置	
	4月1日			東海道新幹線支社を設置
	10月1日	新幹線局を廃止		
	12月1日		東京・静岡・名古屋幹線工事局を廃止	
1965年	3月1日		大阪幹線工事局を廃止	

(出所) 日本国有鉄道総裁室文書課「日本国有鉄道組織の変遷(公共企業体移行後)」1979年。

(注) 括弧内に、設置された傘下組織名を示した。

おける課長補佐以上の職員、および地方建設組織（東京・静岡・名古屋・大阪の幹線工務局）における主任技師・課長以上の職員とする。

なお、国鉄の車両設計に関係する業務については、臨時車両設計事務所（1957年1月設置）が全ての車種を統括していた。そのため、臨時車両設計事務所の新幹線電車設計に関係する部署・人員については、例外的に本稿の分析対象範囲に含めることとする。

（2）ミドル・マネジメントにおける人事異動への着目

続いて、以上の新幹線部門のミドル・マネジメントの人事異動をやや詳細に検討することで、彼らが業務運営上果たした役割を明らかにし、東海道新幹線計画の組織内ダイナミズムを検討してみたい。

分析の前提として、まず国鉄における強固な「系統意識」の伝統について説明する。国鉄の幹部職員は、自らの出身大学の学部学科に従って、入社後すぐに、原則として事務・建設・建築・保線・運転・工作（車両）・電気・信号通信の8系統へと振り分けられ、各系統独自の育成を受ける。例えば、法学部や経済学部の出身者は「事務」の系統に配属され、工学部土木工学科出身者は「建設」または「保線」に、工学部機械工学科出身者は「工作（車両）」または「運転」に配属されることになる。また、大学以下の学歴（中学校卒・高等学校卒）で国鉄に入社した者であっても、入社後数年を経て、配属系統が決まるという構造は同様であった。一度配属系統が決定すると、僅かの例外を除いて、退職に至るまで系統間の異動はほぼ見られず、彼らは各系統の専門家としてその後のキャリアを歩むことになった。このように、国鉄の内部組織は職能別に編成されており、特に本社の業務運営は、各職能を代表する「局」と、その構成要素たる「課」を基本単位として行われていた。

しかし、東海道新幹線計画においては、上記のように「新幹線部門」という、いわば事業部組織が設置され、それは計画の進展に従って肥大化していった。このようなプロジェクト別の組織は、国鉄の慣例とは異なるため、「新幹線系

統」の職員は、従来の組織内には存在していない。そのため、幹線調査室や新幹線総局といった、新幹線に関わる本社の計画組織には、上記8系統からそれぞれ職員が選抜され、親許から派遣されるような形で、陣容の充実が図られた。例えば、幹線調査室の発足直後の人事を見ると、営業担当調査役となった遠藤鉄二は「事務系」の幹部職員であり、それまでは仙台鉄道管理局長の任にあった。同様に、運転担当調査役となった大石寿雄は「運転系」のポスト（大阪鉄道管理局運転部長）から、建設担当調査役の宮沢吉弘は「建設系」のポスト（建設局建設線課長）から、それぞれ幹線調査室へと異動していた。

このように、東海道新幹線計画という巨大なプロジェクトの推進においては、各系統から選抜されたミドル・マネジメントが、組織内でそれぞれ分担的に業務を運営していたことが特徴であった。そのため、新幹線担当組織内部における各系統ミドル・マネジメントの動向把握は、計画期の業務運営構造を考察する際の、有力な視座になると考えられる。

ここで注目したいのは、各系統から新幹線部門に集められたミドル・マネジメントのポスト数である。東海道新幹線計画にあたっては、計画の進展や工事の進捗に合わせる形で、部門内の系統別人事編成がダイナミックに変化していたと思われる。なぜなら、新幹線部門は新設であるがゆえに、業務の必要に応じて他部門から人材調達を行わねばならず、同時期の他部門に比して人事異動が活発とならざるを得なかったからである。したがって、各段階における各系統のポスト数を業務量の代理指標として計上し、その変遷を概観することにより、その時点における東海道新幹線計画業務の量的側面を、大まかな形で把握できることになる。もちろん、ポスト数と業務量を直接的に関連付けることや、ミドル・マネジメント内部の階層性（局長・部長・課長・補佐）を考慮せず分析を行うことは、やや厳密性を欠くであろう。ただし、これら量的な情報と、主要施策や組織改正などといった質的情報とを重ね合わせることによって、約7年間に及ぶ新幹線計画のダイナミズムが、浮かび上がってくると考えられる。

本稿が具体的に行った作業は、以下のとおりである。第一段階として、日刊の鉄道業界紙『交通新聞』（財団法人交通協会発行）の紙面上に掲載された、国鉄幹部職員（指定職）の人事異動情報（1957年4月～1965年3月までの9年間分）を毎日調査することで、新幹線担当組織に関する異動情報901件（おおむね課長補佐ないし主任技師以上）を抽出したデータベースを作成した。その上で、第二段階として、データベースに現れた職員330名の経歴を遡って調査し、それぞれの職員を事務・建設・建築・保線・運転・電気・信号通信の8系統に分類した¹⁵⁾。そして、各系統の人数を月次ベースで集計（毎月末の状況を反映）し、新幹線部門の内部における、各8系統のポスト数の変遷を明ら

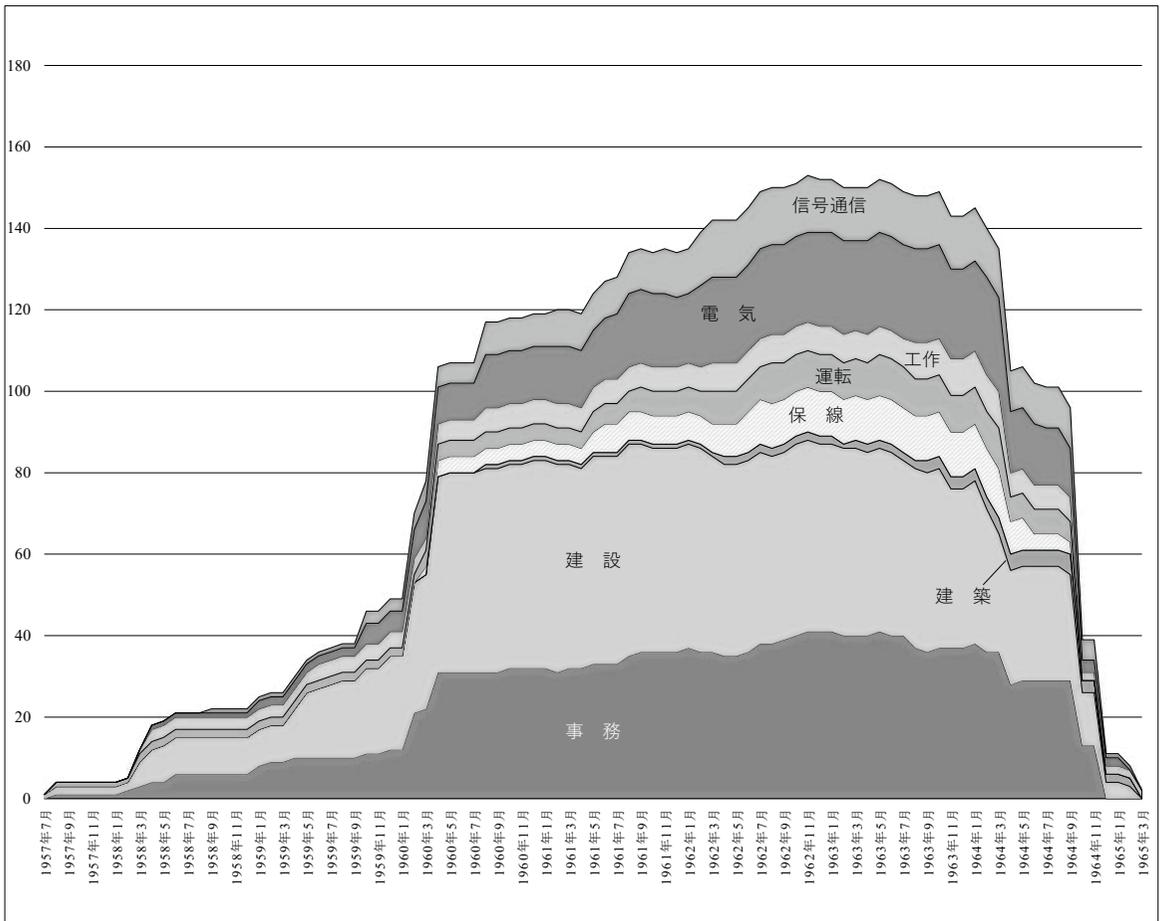
かにした。最後に、第三段階として、国鉄本社が毎年一回発行する『日本国有鉄道職員録』（1957年～1964年発行分）を用い、データベースで捕捉できなかった人事異動情報を追加することで、分析精度の向上を図った。

3.2 計画展開期におけるミドル・マネジメント

(1) 概 観

以上の前提をふまえ、具体的な分析に移ろう。図1は、1957年7月から1965年3月に至る時期の、新幹線担当組織内部の人事異動状況を、8系統ごとに集計した結果をまとめたものである。これに基づき、まず全体の傾向を確認しよう。

図1 系統別人事異動の推移



第一に、すべての期間において、土木工事や設計を担当する建設系統の人員数が多いということが判明する。東海道新幹線計画においては、路盤・擁壁・高架・橋梁などの土木工事を早期に完成させることが求められたため、それに適合する形で、建設担当のミドル・マネジメントが大量に増員された。これは、通説的理解とも極めて整合的なものである。

第二に、事務系統の人員数が建設に次いで多数を占め、計画末期においては建設系統の職員数を上回っているという事実である。彼らは、本社においては需要測定・経理・労務・資材調達・広報などを、地方建設組織においては用地買収業務を担当していたと考えられる。東海道新幹線計画における事務系職員、とりわけミドル・マネジメントの果たした役割については、中央における課長・課長補佐クラスのオーラル・ヒストリーや、地方で用地買収業務に従事した職員の回顧録が残されており、それらを資料として用いることができる。ただし、管見の限り、体系的な先行研究は存在せず、その詳細については明らかになっていないといえない。

第三に、建設以外の技術系統、特に保線・電気・信号通信については、1961年以降その人員数が徐々に増加するという事実である。東海道新幹線計画においては、路線ルートを確定させるための用地買収が先行し、その後路盤建設などの土木工事が着工されていた。電気・信号通信などの設備新設や、軌道の敷設は、土木工事の完了後に着手されるのが一般的である。そのため、土木工事着工から1～2年ほど遅れる形で、軌道や発送電設備などの基本的な建設基準が定まり、その建設を進めるために、1961年前後から専門人材の陣容が強化されたものと考えられる。

第四に、「ゼロ系電車」などで知られる新幹線電車の開発や運行管理を担当する、工作（車両）・運転の両系統であるが、その人員数は意外にも多くない。特に車両設計を担当する工作系統の人員については、最盛期の1963年度後半でも、わずか9名の在籍に過ぎない。この事実から示唆されるのは、新幹線電車の開発の際には、鉄道技術研究所が蓄積してきた基礎的技術

や、民間車両メーカーなどの部外能力が効率的に活用されたということである。ただし、この推論の妥当性については本稿の分析範囲を超えるため、詳細には立ち入らない。

このような全体的傾向に従って、これ以降は計画期全体を次の5期に分類しつつ、人事異動と他の資料を組み合わせることで、業務運営の内実をやや詳細に検討してみよう。

- 第一期……1957年7月～1958年2月
- 第二期……1958年3月～1960年3月
- 第三期……1960年4月～1961年3月
- 第四期……1961年4月～1963年7月
- 第五期……1963年8月～1964年10月

(2) 第一期：1957年7月～1958年2月

第一期は、幹線調査室の発足から約半年間の時期である。この時期における幹線調査室の陣容をデータベースから確認すると、室長の大石重成以下、事務・運転・建設担当の調査役という、わずか4名に過ぎない。しかしこの間に、その後の東海道新幹線計画の基礎的な条件が出揃うとともに、東海道新幹線の建設が認可されることになる。以下、その過程を見てみよう。

(a) 日本国有鉄道幹線調査会

当該期の幹線調査室が果たした最大の役割は、日本国有鉄道幹線調査会の事務局機能であり、より具体的には、広軌新幹線建設に向けた答申の原案を作成・提示することであった。初回会合において、大石室長と遠藤調査役（事務担当）は、調査会幹事に選任される。その後の調査会の議事は、大概次のように推移した¹⁶⁾。

まず、新規に線路を建設する必要性の有無と、新規の線路においてとるべき形態、ならびに具体化方策が審議された。4回の審議の後、11月22日の第5回幹線調査会において、大蔵会長から運輸大臣に対し「東海道本線に新規線路を建設する必要がある、かつ輸送の行き詰まりの時期と建設に必要な期間とを考慮し、その着手は喫緊である」とする趣旨の答申第1号が提出された。ここまでが調査会の初期段階であるが、すでに国鉄内部の東海道線増強調査会で議論さ

れた増強方針の確認・反復に過ぎず、新たな内容は見られない。

11月25日の第6回調査会では、2つの分科会が設置され、調査会の議論が中間段階に移ることになる。第一分科会は島田孝一（早稲田大学教授・交通経済学）が分科会長となり、新規路線の形態、使用方法、動力、工期・建設費などの諸問題を担当し、1958年3月27日、第4回の第一分科会において「東海道における新規路線は広軌別線を適当と認める」という結論を報告書としてまとめた。第二分科会は秋山竜（元運輸事務次官）が分科会長となり、資金、投資計画、運賃の問題を担当し、1958年4月2日の第4回第二分科会において、「所要資金・利子合計で1948億円、資金調達是国内で可能、収支は償い得る、建設のための運賃引き上げは必要ない」という結論を骨子とする報告書をまとめた。このように、1957年11月から翌年3月までの調査会は、分科会における具体的な建設計画・運行計画の審議に移った。ここにおいて、東海道線増強調査会の議論よりも踏み込む形で、広軌別線による電車方式（交流電源）の採用、東京～大阪3時間の実現、1963年度末の完成など、東海道新幹線計画の基礎的前提が確立することになった。

その後、1958年5月16日に開催された第7回調査会では各分科会からの最終報告が行われ、これらの成果に基づき、7月7日の第8回調査会において、永野護運輸大臣に対して答申書を提出した。答申書は前文および3部で構成され、第1部で東海道新規路線建設の必要性を、第2部で新規路線のあるべき形態を、第3部で新規路線の所要資金・工事推進および運営等を述べている。この第7・8回は調査会の最終段階であり、実質的な議論は行われておらず、中間段階における各分科会の議論をまとめているに過ぎない。

(b) 建設費・輸送需要の推定

このように、幹線調査会の議事推移を確認すると、1957年11月から1958年3月に至る間に、各分科会において実質的な議論が行われたことがわかる。この分科会での議論が、幹線調

査会の最終答申の内容を左右した。この間、大石・遠藤ら幹線調査室のスタッフは、広軌新幹線建設に向けた答申作成のため、提出資料の原案作成を一手に担うなど、議事運営に深く関与した。特に、幹事に課せられた最大の問題は、第一分科会における建設費の算定、および第二分科会における需要量の算定、の2点であった。運輸省側から、この間の事情を観察していた都市交通課長・角本良平は、「輸送量は遠藤さんが計算して、コスト、建設費がいくらかかるかは大石さんがはじいた。それから、運営費がいくらかかるかは、恐らく遠藤さんがはじいただろうと思います」とし、両幹事の主導性を強調している。なお、角本はその後、運輸省から国鉄の幹線調査室調査役（営業担当）に異動し、東海道新幹線計画に直接関与することになるが、異動時点の1958年2月においては、既に需要量・建設費の推定作業は大石や遠藤などの手によって完了しており、7月に提出予定の調査会答申の文案もほぼ出来上がっていたとも回想している¹⁷⁾。

このうち、室長の大石が担当した建設費1725億円（利子を含めば1948億円）の推定（第一分科会）については、後年の国鉄監査報告書によれば「積算は、幹線調査室において東海道線の実態を参考にしつつ机上で画一的、概算的に行なったものである」とされるのみで¹⁸⁾、積算の詳細が判明する文書資料は存在しない。この建設費1725億円という額は、後年大幅に不足することが判明し、最終的な決算額は倍増するなど、「東海道新幹線建設費増額問題」として世論を大きく騒がせることになる（後述）。ただし、大石による当初の積算方法の妥当性について、角本は以下のように述べている¹⁹⁾。

彼〔大石室長〕は初め、1957年価格で3800億円と出たのを、半分に切ったんです。当時の土木の計算から言うと、「積み上げ計算を半分に切って、大体工事ができる」というのが常識だったと思います。積み上げ計算をする担当者は、それぞれ膨らませて持ってきます。査定するほうは半分に切る。それで大体できる。もちろん物価上昇は別ですよ。これが彼

らの常識であって、もしも賃金と物価の上昇がなければ、1900億円でできていたはずなんです。非常に正確です。……ということは、最初は1957年価格でしょう。当時の人件費と物価の上昇を考えてそれを掛ければ、最後は当然、倍になるわけですよ。実際3800億ですから、ちょうど倍になっていますでしょう。逆に言いますと、57年の遠藤鉄二・大石重成の計算は非常に正しかった。おそるべく正しかった。

一方、調査役の遠藤が主に担当したる輸送量の推定（第二分科会）は、「①東海道線全体の将来旅客輸送量→②高速道路への転移量→③在来線・新幹線への振り分け→④新幹線による誘発量」の順に推定された。以下でそのプロセスを確認しよう²⁰⁾。

まず①は、国鉄旅客輸送量を定期と定期外にわけ、定期旅客は定期輸送量の実績と15才以上全人口推定との相関関係より求めた。定期外旅客については、1956年に経済企画庁が発表した国民総生産の伸びから、国内輸送需要の長期見通しを求めた数値を基礎とした「A案」、1950年以降の全国定期外人キロの実績と国民所得の相関関係を基礎とした「B案」、定期外人キロのうち自動車キロを消費的・生産的に分析してその伸びを推定した「C案」を求め、検討の結果、最小案である「B案」の全国輸送量を採用した。その上で、東海道線の旅客輸送量は、全国鉄と東海道線との輸送量の実績にもとづく相関関係を定期・定期外について別個に求め、1975年まで推定した。

②は、高速自動車道（名神・東名）完成後の国鉄東海道線からの転移旅客輸送量について、沿線圏内における自動車および鉄道輸送の流動状況を調査のうえ、輸送時間・経費等を考慮して推定した。その転移量は国鉄東海道線輸送量の定期外旅客の約10～20%であり、この数値を名神は1962年に、東名は1965年に開通するものとして差し引いた。

③は、輸送量の新幹線・在来線への振り分けが問題となるが、定期旅客の全ては在来線に残るものとし、定期外旅客のみを対象とした。新

幹線は中長距離旅客が主体となることから、現行の東海道線定期外旅客のうち、新幹線の運行形態に合う旅客数を抽出した結果、東海道定期外旅客の約73.5%が新幹線に転移するとの結果となった。そこで定期外人キロを73.5対26.5にわけ、新幹線と在来線の輸送量按分とした。

さらに④の、新幹線による高速化とサービス改善による旅客の誘発は、開業後3年間に3割程度あるものと仮定し、年次別の輸送量を想定した数値をまとめ上げた。

(c) 小括

以上のように、この第一期においては、発足直後の幹線調査室に少数のミドル・マネジメントが集められ、日本国有鉄道幹線調査会の事務局機能が担われた。そこでは、主に建設系の人材が建設費算定を、事務系の人材が需要想定を担当し、その後の計画に関わる重要かつ基礎的な条件が固まったのである。

(3) 第二期：1958年3月～1960年3月

続く第二期は、1958年3月から1960年3月と設定する。当該期の特徴として挙げられるのは、組織の急速な拡張、特に建設担当の地方組織が、順次発足したことである。その様相を以下で確認していこう。

(a) 段階的な組織の拡大

図1を見ると、当該期の組織の拡充は、①1958年3月～4月、②1959年4月前後、③1960年2月前後、というように、3期に分けて段階的に行われたことがわかる。まず①では、本社幹線調査室の調査役および補佐が計13名増員されるとともに、地方機関として幹線調査所が創設され（8月に幹線調査事務所と改称）、航空測量やボーリングなど、建設の基礎的調査が開始された。これによって総人員は20名程度の規模となり、特に幹線調査所は建設系統の人材の拠点となった。しかし、この時点ではまだ日本国有鉄道幹線調査会の答申が提出されておらず、幹線調査室の活動予算や人員の獲得は、部内で困難を極めたという。

この組織拡充の実務を中心的に担ったのは、同時期に発令された事務系統の補佐クラスであった。その様子について、3月に幹線調査室の総括補佐（事務担当）に就任した矢田貝淑朗は、以下のように述べている²¹⁾。

新しものづくめで、何にもないところから準備をする、これが幹線調査室だったんです。例えば、実際の工事を施工する機関の母体になるような、幹線調査事務所という現場組織を作ろうとしても、国鉄では給与総額というのが各部課ごとに決められていますから、「定数が何人で、給与総額がいくらで」ということは、職員局の給与課が管轄です。そこに行って「今度幹線調査事務所を作るので、どれくらいのクラスの人が何名いるそうですから、定数を増やしてください」とか、それから用地を買収する段になると「用地担当の調査役が要る」ということに決まって、その発令手続きの前段階の事務を職員局とか秘書課とかと相談したりしなければいけません。そういう全部のことを、私が事務手続きに乗せていくんです。組織作りをどうするのか、その長をどうするのか、そういう諸々のことがたくさんありまして、それを上からの指示を受けながら、事務として実現していかなければいけないんです。……「夢の超特急」という言葉があったんです。これは「そんなことできるわけがない」という意味の「夢」で、部内でバカにされるとき言葉なんです。私も本社の総括補佐の仕事は初めてだし、どこへ行っても「本気なのか、お前ら」と取りつく島がなかった。内部で「気違い部落」と言われたんですから。

この状況が一変したのは、1958年7月に日本国有鉄道幹線調査会答申が提出され、広軌新幹線建設が政府により正式に承認されて以降であった。12月には建設が閣議了解され、1959年度予算として30億円を計上、4月には新丹那トンネルの熱海口にて起工式が実施された。これを機に、再度の組織拡充が行われたのが②の段階である。本社においては、幹線調査室を幹線

局へ改組し、内部に総務課・用地課・路線計画課・工事課を置くなど、組織が整えられた。また、地方の建設組織においては、幹線調査事務所が東京幹線工事局に改組され、主任技師（課長クラス）が大幅に増員されるなど、土木工事を担う建設系統の人員が漸次増加した。

続く1960年2月には、静岡・名古屋・大阪に幹線工事局が設置されたことに伴い、建設系統の主任技師、および幹線工事局の総務・経理・用地業務を担当する事務系統の人員が大幅に増加している。これが③の段階であり、新幹線部門の総人員は100名前後に膨張し、そのうち半数は建設系の人材が占めた。矢田貝は、これら②・③期の状況変化について、以下のように説明している²²⁾。

答申が出て予算がついてからは、工事も始まりますし、各担当の調査役がリードしながら、新技術の開発とか、いろいろな具体化が進みましたから。答申が出て、1959年度から予算がとりあえず30億つく前と後では、それは大きく違う。幹線調査室もようやく幹線局という局になりまして、私は総務課の総括補佐に名前変えになって、山岸久雄さんが総務課長で来られて、幹線調査事務所が幹線工事局になったりして、工事面でのいろいろなことが具体化して、本社に上がってきはじめました。

この地方建設組織の大幅な拡充に際しては、要員の確保が最大の問題とされた。1959年8月時点で、国鉄は民間コンサルタントの活用や、用地買収交渉の専門家への委託、構造物設計の単一化など、要員の合理化策を順次進めるとともに、全国に存在する在来線部門からの配置転換や、退職者・退職予定者の再雇用、パートタイムを含む新規採用の増加などを検討している。また、全国規模の配置転換を円滑化させるため、宿舍の確保、および労働組合との合意が喫緊の課題となっていた²³⁾。そのため、新幹線部門の業務執行体制として、予算・決算・資材・契約などの諸手続き、特に本社幹線局と地方幹線工事局間の事務手続を簡素化し、新幹線部門

内のみで全ての事務が完結する、強力な権限を有する事業部制組織を設ける準備が進められ²⁴⁾、1960年4月の新幹線総局設置へと結実することになる。

(b) 建設基準の検討

以上のような組織拡充に並行して、当該期には基礎的な建設基準の検討も進められていた。調査会答申に先立つ1958年4月、国鉄本社内に新幹線建設基準調査委員会が設置され、島技師長が委員長に就任した。第1回委員会は4月18日に開催され、3つの専門委員会（施工基面幅専門委員会、車両専門委員会、電化設備専門委員会）が立ち上がった。

その後、1959年2月20日に開催された第11回委員会で、ルート選定に必要な基本的事項がほぼ決定する。線路および車両の規格として、軌間1435mm、最小曲線半径1800m、最急勾配15%、軌道中心間隔4.2m、車両限界、建築限界などの具体的な数字が承認され、これは戦前の弾丸列車計画にほぼ準ずるものであった。また、動力分散方式の採用によって活荷重は軸重16tに軽減され、電化方式も交流25kVの採用が前提条件となった。以上の審議には、本社計画部門における担当者、すなわち幹線調査室の各系統調査役（工事・車両・電気）およびその担当補佐が、幹事として関与した²⁵⁾。

(c) 小括

以上のように、この第二期においては、計画を担当する本社（幹線調査室→幹線局）、および建設を担当する地方（幹線調査事務所→各地の幹線工事局）の双方で、組織の拡充が段階的に進んだ。また、新幹線の建設基準のうち、ルート選定に関わる基礎的な事項が1959年3月までに決定され、4月以降、各地で用地買収が開始された。このような組織拡充を実務面で担ったのは本社部門の事務系補佐クラスであり、建設基準の決定には本社各系統の調査役クラスが参画した。また、地方幹線工事局には、建設システムの主任技師が多数集められ、初期の土木工事業務を担った。

(4) 第三期：1960年4月～1961年3月

(a) 新幹線総局の設置

1960年4月、幹線局を改組する形で、本社内に新幹線総局が設置された。新幹線総局長には大石重成が就任し、トップ・マネジメントたる本社常務理事の身分を兼ねた。これ以降、東海道新幹線計画に関わる意思決定が、新幹線部門で専決的に行われることになった。総局内部には事務・技術双方の機能が集中し、計画審議室・総務局・工事局・用地部などの下部組織が設置された。

特に、予算執行に関する新幹線総局の権限は、従来部局に比して極めて大きかった。在来線工事の場合、総裁が具体的な工事を指定し、予算を施工地所管の支社長に通達し、支社長は工事計画書に基づいて工事施行箇所に通達することになっているのに対し、新幹線総局においては、総裁は予算の総額を総局長に通達するのみで、総局長は各幹線工事局で施工する工事費を、工事の個別案件別に分類することなく、用地費・工事費の2分類のみで幹線工事局長に通達することができた。すなわち、工事予算の管理権限が、総裁から新幹線総局へ大幅に移管され、総局長は工事実施計画や工事計画変更を専権的に決定できるとともに、総額の範囲内であれば、幹線工事局長の判断で区分をまたぐ工事費流用も可能となったのである²⁶⁾。「新幹線総局はまさに小国鉄である。事務と技術が一体となり新幹線建設と言う大目標達成のために挙国一致体制はここに発足する事となった」と表現されるほどの、強力かつ特異な事業部制組織が誕生したことになる²⁷⁾。

(b) 本社部門の業務運営

当該期の新幹線部門の課題について、まず本社部門（新幹線総局）から確認しよう。当該期の本社計画部門の主要な課題は、①新幹線建設基準の細目決定、②世界銀行借款をめぐる交渉、の2点であった。

まず①に関しては、新幹線建設基準調査委員会が約1年ぶりに再開された。これは、土木工事の進捗とともに、細部にわたる建設基準が必要となったためであり、1960年7月7日、第13

回委員会が開かれ、1961年8月4日の第20回委員会に至るまで審議を継続、追加および一部修正を含む基準がまとめられた。これにより、停車場内部の線路基準・曲線半径や、乗降場や跨線橋などの基準、レールの形状(50Tレール)、電気方式(交流25kV)などが正式に決定された²⁸⁾。この作業は、計画審議室内の各系統調査役および補佐が担当したとみられ、委員会再開直後の1960年8月には、電気・信号通信系統の補佐クラスが増員されるなど、体制が整えられている(図1)。

また、②の世界銀行借款に関しては、1960年5月、ヴァン・ヘルデン(オランダ)を団長とする世銀の調査団が来日し、国鉄の状況や新幹線計画をめぐる広範な質疑、工事現場の視察など1ヵ月にわたって調査が実施された。当時、新幹線総局計画審議室調査役(営業担当)を務め、調査団対応の中心的な役割を果たした角本良平は、世銀借款を主導したのは十河・島・大石ら少数のトップ・マネジメントであり、1960年に入るまで、ミドル・マネジメントには全く知らされていなかったとしている。しかし、調査団による質疑は特段厳しいものではなく、来日前から借款を認める方針が固まっていたことを示唆している²⁹⁾。

現地調査後の1961年1月、日本政府・国鉄代表団が渡米し、世銀と最終折衝を行った。5月2日、ワシントンにおいて借款契約が調印され、その総額は8000万ドル、当時の為替レートで288億円であった。角本によれば、世銀借款の実現には、当時の佐藤栄作大蔵大臣の強力な後押しがあったとされ、佐藤は新幹線の必要性を推進する立場から、世銀融資導入によって新幹線建設に「国際的な約束事」の性格を持たせ、国内にさまざまな異論・批判があっても計画を後戻りさせない歯止めとする考えだったという³⁰⁾。すなわち世銀借款は、建設資金不足に迫られたがゆえに求められたわけではなく、極めて政治的な理由から実現した、トップ・マネジメント主導の施策であった。

それでは、このような体制の下で、当該期の本社部内業務運営はどのような変容を遂げたのか。図1から人事動向を確認すると、各系統ミ

ドル・マネジメントの構成については、さほど大きな変動は見られない。すなわち、総局設置によって、組織構造や業務執行体制は変容したものの、業務のバランスには大きな影響を及ぼしてはいなかったことが示唆される。例えば、新設された計画審議室は、①新設に関する基本計画、②完成後における業務運営計画の策定、③電力・信号・通信の施設の新設、改良、保存および管理に関すること、を担当するとされ、各系統から担当調査役や補佐が集められた。しかしその多くは、従来幹線局で調査役や補佐として在籍していたミドル・マネジメントが、組織の改正に伴って再度、計画審議室スタッフに任じられたものであり、いわば部内異動によるものであった。

(c) 地方幹線工事局における用地買収業務

これに対し、当該期の地方幹線工事局では、詳細ルートを選定と、建設用地の買収が全面的に展開されていた。しかし、用地買収は難航していた。1959年12月、名古屋幹線工事局長に就任し、用地買収の最前線に立った仁杉巖は、用地買収が難航した原因として、①戦前期に買収済みの国鉄用地のうち、農民に耕作地として貸与していた用地の返還交渉が難航したこと、②ルート上の既存構造物をめぐる自治体との設計協議が難航したこと、③新規用地をめぐる地主との買収交渉が、国鉄側の人材不足により遅れたこと、の3点を挙げている³¹⁾。

例えば、名古屋幹線工事局管内では、本格的な路線工事に着手できたのは1960年9月、用地買収の見通しがついたのは1962年10月だったという。この用地買収の遅れは、インフレによる建設資金の膨張や、用地買収額の高騰を招き、後に建設費増額問題が顕在化する要因となる。

(d) 在来線部門への影響

最後に、新幹線総局への権限集中が、他部局の業務にもたらした影響について考察したい。当該期の国鉄部内では、新幹線総局が強大な権限を持つようになったことの裏返しとして、在来線部門担当部局との間で、予算配分をめぐる

軌轢を生む事態となっていた。

特に、1960年前後に本格化した設備投資計画「第二次五カ年計画」の編成にあたっては、営業局貨物部門との間で、予算をめぐるトレード・オフの状況が観察されている。この第二次五カ年計画は、第一次五カ年計画の実行が不況や人件費増加による資金不足によって危ぶまれたため、1961年度から1965年度までの5年間に、総額9750億円を投資するものとして新たに編成された。その目的は、東海道新幹線建設および主要幹線複線化・電化の継続など、技術革新を伴う輸送力増強であった。しかし、営業局貨物部門にとっては、同計画に巨額の東海道新幹線建設費が盛り込まれ、従来予定していた在来線への改良が遅れるなど、資金的に苦境に立たされることになった。

例えば、1961年度の貨物設備投資計画では新規工事が限定され、継続工事に重点が置かれた。その結果、1960年度に7億円計上されていた停車場設備費は、第二次五カ年計画発足後の1961年度には4.5億円に減額された³²⁾。当時、営業局開発部第三課長を務め、貨物部門の施策立案に関わっていた原岡幸吉は、「東海道新幹線で、貨物に必要な投資が遅れかねないという意識はあったよ。考えていたものがバッサリなくなっちゃうんだから。……新幹線中心に、貨物に使う金がドッと行っちゃったからね。駄目になっちゃったんだよね」と回想している³³⁾。また、これを裏付けるように、新幹線総局側の当事者たちは、在来線部門との部内調整を重要視していなかったことが、角本良平による以下の証言から確認できる³⁴⁾。

計画審議室は、「各系統が仲良くしてくれないとできない」ということで、こういう組織の中に各系統を入れ込んだということでしょう。ですから、工事だけをする普通の線路増設であれば、こういうものはそれぞれの主管局にあるわけですね。だけど、主管局に落としてまとめていくのでは時間が非常にかかる。だから、「ここ[新幹線総局]で一括して規格から何から決めましょう」ということですね。……裏返しますと、「従来の国鉄組織で

仕事をさせたんでは何年たってもできないかもしれない。だから、ここで全部決める。そのかわり主管局にはあまり相談しないでやろう」と。

(e) 小括

以上のように、第三期の新幹線担当部門は、新幹線総局を発足させ、本社レベルでは世銀借款や建設基準の精緻化、地方レベルでは用地買収を進めていた。しかし、地方における用地確保の困難さは、建設費を押し上げる効果を持ったため、折からの投資資金不足と相まって、他部門との間で限られた投資原資をめぐるトレード・オフが生じた。すなわち、東海道新幹線の建設を至上命題とし、新幹線総局へ強大な権限を与える業務運営のデメリットが、在来線部門を中心に顕在化する事態ともなっていたのである。

(5) 第四期：1961年4月～1963年7月

(a) 電気・保線関連業務の拡大

まず、1961年～62年にかけての組織の変遷および、主要事項の推移について確認しよう。

1961年4月、新幹線総局に電気工事が新設される。これは、電気に関する建設基準の策定が一段落したことを受け、発電や信号・通信関係の工事を、各幹線工務局で本格化させるための準備と考えられる。電気工務部内には電力課と信号通信課が置かれ、8月には計画課が追加された。同年10月には東京～大阪の全ルートが決定され、同月には新幹線建設基準委員会が廃止されるなど、計画段階は終焉を迎えつつあった。その後は各地において、開業に向けた工事を推進するとともに、土木工事が完了した地区においては、電気や信号通信設備、軌道などの新設工事に着手する段階へ移行することになる。

一方、1962年には、開業後の運行をにらんだ動きも本格化する。4月には小田原近辺の鴨宮にモデル線が開業し、その後の7月には新幹線総局内で大規模な組織改正が実施される。すなわち、役割を終えた計画審議室が廃止される一方で、作業局が新設され、傘下に軌道課が加え

られるなど、保線部門の陣容強化が図られた。また、作業局内に運転車両部が設置され、モデル線における試験車両の走行試験結果をにらみつつ、開業後の運転計画や車両検修体制の具体的検討、運転士の養成が開始された。加えて、総務局内に営業課が設置され、開業後の運賃・料金体系の検討や、需要予測の微調整、さらには広報活動などを担うようになった。

以上の措置に並行した、ミドル・マネジメント部門の人事動向を図1から確認しよう。まず、1961年から62年の間に、電気系統から11名、信号通信系統から5名が、各幹線工事局の主任技師へ発令されている（新幹線総局からの部内異動も含む）。すなわち、電気・信号通信系統では、中央における電気工事部設置と、このような幹線工事局への人材派遣を同時に行うことで、現場工事を本格化させる体制を整えつつあった。また、注目すべきは、保線系統の増員が7名、運転系統の増員が5名行われていることである。保線については、路盤や道床工事の完了に伴う軌道・工事が本格化したこと、また、運転については、モデル線管理区や運転車両部における計画業務量の増加があったことが、この増員措置の背景として指摘できる。

このように当該期は、土木工事から電気設備・軌道工事というように、建設工事の内容が質的に変化したことが特徴であった。それに伴って、電気・保線・運転など、新たな系統の陣容が強化された。つまり、当該期の新幹線部門では、120人から150人規模へと人員増加が図られているが、その内実は、建設や事務など従来の主力系統の増員ではなく、その他の技術系統がそれぞれ増員措置を行ったことによるものであった。

(b) 建設費増額問題の顕在化

このようななか、1963年に入り、新幹線建設費の不足問題がクローズアップされる。以下でその経過を概観し、部内の業務執行体制に与えた影響を考察しよう³⁵⁾。

1962年3月、国鉄は世銀に対して東海道新幹線総工事費が2583億円（利子を含めると2926億円）に大幅増額されるとの説明を行い、理事

会にもその旨が報告されたが、2か月後の5月時点における各幹線工事局の見積もりでは、それをさらに上回る3060億円を超える所要見込みとなっていた。

しかし、国鉄はその後の補正予算要求、1963年度予算要求のいずれにおいても、総工事費2583億円のままで臨む対応を選択した。その背景には、1962年5月に発生し、死者160名を出した三河島事故の影響があったといわれ、国鉄に対する非難の中には、東海道新幹線建設を優先するあまり、在来線への対応がおろそかになって事故につながったという論調も見られた。この理由から、新幹線建設費が大幅に増大すると表明することは憚られ、予算増額を表明する機会は失われたのである。このため国鉄は、1962年度中は2583億円の前提を崩さず、他の設備投資予算からの流用と、補正予算等の手当てでしのぐこととなった。1963年度は、新規契約がもはや125億円しかできない状況で迎えることとなり、ついに建設工事の行き詰まりが表面化した。

1963年5月、理事会は総工事費3426億円、建設関連利子374億円、総額3800億円への増額を決定した。国会の日程上、補正予算は年末にしか成立し得ない状況だったため、国鉄は工事の遅延を回避するべく、予算上ぎりぎりの手段を講じて新幹線建設費の確保を図り、540億円相当の予算枠を捻出した。国鉄補正予算（第一次）は12月18日に成立し、総工事費改定が認められ、新幹線建設費は当初のほぼ倍の規模になった。この増加の要因としては、①工期が限られる中、用地購入が売手市場とならざるを得なかったこと、②自治体との設計協議の結果、盛土から高架構造へとといった計画変更が行われたこと、③路盤不良による橋梁・擁壁等の強化、モデル線における試験結果の車両への反映が行われたこと、④物価上昇の結果、工事費増加が借入金および支払利子額を膨張させたこと、などが指摘された。

以上のような新幹線建設費の大幅な増額は、政府でも大きな問題と捉えられ、運輸大臣は国鉄監査委員会に対し、原因と的確な総工事費について特別監査を求めた。7月2日に提出され

た「東海道新幹線工事費不足問題特別監査報告書」では、主として以下のような問題点が指摘された³⁶⁾。

- 幹線調査室の下で積算された当初の総工事費 1725 億円という数字が、その後の地価の騰貴、設計変更、設計協議等による工事費増加を考慮しない、過少なものであった。
- 契約の実情を踏まえた幹線工事局の所要見込みは精度の高いものであったにもかかわらず、新幹線総局がこれを分析・検討しなかった。
- 新幹線総局長（常務理事）の大石重成は、長期にわたる工事では「工事費は動きやすい」という立場を取り、結果として工事費改定の時機を失した。
- 総局長の誤判断が国鉄予算として反映されたことは、新幹線建設という巨大プロジェクトを強力に推進するため、総局長に強大な権限を与えたことの組織的弊害であった。

(c) 小括

このように第四期には、工事の質的な変化が徐々に進展し、電気・軌道関係工事の比重が高まっていく。それに伴い、それぞれの系統で必要な人材が増員され、結果として新幹線部門の人員は 150 人規模にまで膨れ上がった。一方、1963 年 5 月、十河総裁・島技師長・大石総局長は建設費増額問題の責任を取って辞任し、東海道新幹線計画を初期から主導してきた 3 人のトップ・マネジメントが国鉄を去った。そして、特別監査報告を受け、新幹線総局は 1963 年 8 月に廃止され、本社計画部門は新幹線局へと縮小再編された。

(6) 第五期：1963 年 8 月～1964 年 10 月

第五期は、この新幹線局の存続時期を扱う。この新幹線局時代から、新幹線部門の段階的な縮小が開始される。すなわち、1963 年 8 月～1964 年 10 月にかけての業務運営は、①土木工事縮小に伴う建設系統の人員削減、②開業準備段階における在来線部門への権限移譲、③運行

管理部門設置に伴う計画部門の廃止、の順に進行了。以下、それぞれについて確認しよう。

まず①については、1963 年 8 月以降、新幹線局土木部や各幹線工事局のミドル・マネジメント、特に建設系統のスタッフが次々に新幹線部門を去り、1964 年 4 月にはその数を 30 名弱にまで縮小させていることがわかる³⁷⁾。その一方で、人数はわずかではあるものの、建築系統の技師が各幹線工事局に 1 名前後配属され、駅舎や停車場設備の設計に従事するようになる。これは、建設工事が最終局面に入り、仕上げの段階へと移行したことを反映している。

②については、1963 年から 1964 年にかけて、東海道新幹線開業後の営業施策について決定する段階となっていた。これについて興味深いのは、新幹線局側の主導性がほとんど見られないことである。例えば、開業後の新幹線駅舎は在来線との共用が想定されたため、在来線部門が施設の管理権限を持つものとされた。また、東海道新幹線建設は在来線の増強という形をとったため、運賃制度も在来線のものを踏襲することが決定された。そのため、東海道新幹線開業にあたり、新幹線局が主導する形で独自の営業施策を打ち出すことはなく、ほとんどの営業制度が在来線の延長線上に構想された。

このような事情を反映し、営業面からの開業準備作業は、新幹線局営業部ではなく、在来線の営業を担当する営業局旅客課側で総括的に担当されるようになる。当時、新幹線局営業部長の任にあった角本良平は、その事情を次のように述べている³⁸⁾。

だんだん我々〔新幹線局営業部〕の仕事はなくなったわけです。開業前 2 年ぐらいになりますと、「ホームをどのようにつくって、売店をどこに置くか」というような議論になるわけです。……「もう在来の人たちに任せればよい」と。で、我々の手を離れていった。我々は、格好だけ残っていた。〔スタッフを営業局から新幹線局に〕連れてくるということもありましたが、在来の営業局自体にやってもらう。肩代わりをしていったということですからこの段階は、その肩代わりをスムー

ズに行うのが我々の仕事であって、自分で新しいことをやるではなかった。向こうに全部任せた。だから、自分の仕事は本当はなくなっている。ただ、マスコミ対策というか、世間に対しての説明役ですから、その仕事はあった。

また、1963年から1966年にかけて、在来線を担当する営業局総務課の補佐を務めた須田寛も次のように述べ、業務運営における営業局側の主導性を説明している³⁹⁾。

施策上の話が始まったときから、営業局から行った人が[新幹線局で]やっていたのと、向こうは自分たちでやる能力はありませんので、必ず相談に来ていた。そこはわりあいうまくまとまっていたと私は思います。……逆に言うと、新幹線局のほうは、はっきり言うて殻だけなんですな。中身は何もないのです。中身は全部在来線がやっているわけです。むしろ向こうのほう以案外何も権限がないなと思ったんじゃないですか。実質的には駅は全部在来局[営業局]側だったから、我々の営業の拠点は全部こっちにあったわけだから。新幹線は窓口がないわけだから、新幹線の営業部は若干形骸化した営業部になっていましたね。

最後に③について。開業後の管理運営組織の在り方については、1962年9月に設置された東海道新幹線開業準備委員会で議論が行われてきた。そこで問題となったのは、東海道新幹線の独自性発揮と、在来線との一体的運用を、どのように折り合わせるかであった。すなわち、新幹線は在来線と異なる軌間・規格を有するため、作業方式や運行管理においては全線を一元的に管理する必要がある。一方で、利用者の立場からすれば新幹線と在来線は単に列車の選択に過ぎず、営業面からは両者一体での運用が望ましいとされ、先述のように営業制度の検討は在来線部門を中心に行われる事態となっていた。

1963年12月の同委員会総務分科会では、新幹線を管理運営するために支社を設置するこ

と、運營業務を統括するための本社組織は設けないこと、運営のための現業組織として経理資材所、車掌所、運転所、保線所および電気所を設置すること、を決定し、支社の内部組織については、「新幹線も現在線と一体として考えられるべきものであることを配慮し、上記の新支社としての円滑な業務運営を阻害しない限りにおいて、極力現在線の機構を通じて遂行する」と定められた⁴⁰⁾。

以上の経過を経て、営業開始の半年前となる1964年4月1日、東海道新幹線支社が設置され、支社長は新幹線局長の加藤一郎（工作系統出身）が兼務することとなった。同支社は4月28日以降、営業車両を用いた試運転を開始し、開業準備に万全の備えを図った。一方で、開業までの間、新幹線局も残置された。すなわち、運行管理部門としての東海道新幹線支社と、計画部門としての新幹線局が併存する状態が、半年間継続した。

この間の両組織の人事をデータベースで確認すると、幹部ポストの多くが重複していることがわかる。東海道新幹線支社には、総務・経理・営業・運転車両・施設および電気の6部と、保安管理室、監察役が置かれたが、これらの幹部（部長・課長・補佐）の多くは、新幹線局からの異動や、両組織の兼務によって発令されていたのである。その後、試運転の開始が進むにつれて、支社の運行管理業務の比重が高まっていく。それに伴い、新幹線局および各幹線工事局の簡素化が順次進み、開業直前には人員総数が94名にまで縮小される。

東海道新幹線の開業は1964年10月1日であった。この日をもって新幹線局は廃止され、1957年7月、幹線調査室設置以来の、東海道新幹線計画業務は終焉した。また、各幹線工事局も、残務整理の終了に伴って順次姿を消していく。東京・静岡・名古屋については1964年12月1日、大阪については1965年3月1日に、それぞれ後継組織へと吸収されることになった。

4. おわりに

本稿では、東海道新幹線計画期（1956年～

1964年)における部内業務運営のメカニズムと、その長期的変遷を明らかにするため、部内におけるミドル・マネジメントの人事を分析視角として設定しつつ、考察を行ってきた。これらの議論をふまえ、最後に東海道新幹線計画における組織運営の特徴について、①マネジメントの役割、②今後の新幹線計画への展望、という2つの視角から整理してみよう。

まず、①マネジメントの役割という視点から東海道新幹線計画の歩みを振り返ってみると、外部の環境に適応しつつ、マネジメントの性格や構造を柔軟に変化させてきた国鉄の姿が見えてくる。

東海道新幹線計画の初期段階においては、十河信二や島秀雄といった、トップ・マネジメントの果たす役割が絶大であった。彼らは東海道本線の輸送力逼迫という機会を巧みにとらえ、1956年には国鉄内部に議論の場を設けるとともに、これに並行して部外の各方面へ慎重に働きかけ、1957年9月には広軌別線の建設を国家レベルで既成事実化した。このプロセスが円滑に進んだ背景として、当時の鉄道人や政治家たちが国際的見地から鉄道政策を議論する識見を持ち合わせており、国鉄もまたそれに応えるだけの企画能力を保持していたことが指摘できる。それは、戦前の広軌改築論や弾丸列車計画などに参画した経験が、まだ「肌感覚」として鉄道界に存在していたことの反映であった。

その後、東海道新幹線計画を具体化し、軌道に乗せていったのは、部内各所から新幹線部門へと集められたミドル・マネジメントたちであった。この過程におけるトップ・マネジメントの主導性は、計画初期に比して目立たず、これまでは世銀借款や建設費増額問題など、主として資金調達に関する場面が例外的に注目されてきた。本稿では、この期間のミドル・マネジメント層の果たした役割について、5期に時期区分した上で、やや詳細に検討した。とりわけ、第一期から第三期にかけての、建設工事を本格化させるまでのプロセスには興味深いものがある。分析対象時期を通じ、国鉄におけるミドル・マネジメント層は、強固な系統別の人事システ

ムを前提としつつ、事業部制組織のメリットを最大限発揮するために柔軟な人事異動を行い、計画の各段階に対応していた。

また、新幹線部門内においては、ほぼ全期間にわたって事務系幹部の占める業務量が大きかったことが明らかになった。彼らは、第一期には需要量の算定を行うことで新幹線計画の基礎的な理論づけを行い、第二期においては組織の大幅な拡充に伴う事務作業を引き受け、第三期には用地買収業務に参画することでルート選定に深く関与していた。また、開業準備が本格化する第四・第五期においては、新幹線・在来線の一体的な運営を営業制度面から実現し、それは現在の新幹線運営にも受け継がれている。このように、東海道新幹線計画の基礎をなし、各系統の工事の進捗を下支えした事務系職員の役割は、今後の研究においても留意されるべきだと考えられる。

続いて、②今後の新幹線計画への展望という観点から、これまで検討した東海道新幹線計画を見直してみよう⁴¹⁾。

東海道新幹線の開業後、国鉄は山陽新幹線の建設に着手し、1972年3月には新大阪～岡山、1975年3月には岡山～博多が開業、新幹線は高速大量輸送機関として高度経済成長の一翼を担った。一方、東海道新幹線の成功を受け、全国各地で新幹線建設への期待が高まり、1969年5月、政府の全国総合開発計画には7200kmの新幹線鉄道網構想が盛り込まれ、同年9月には自民党国鉄基本問題調査会で、約9000kmの新幹線を1985年までに建設する方針が議論された。1970年5月、全国新幹線鉄道整備法(全幹法)が国会で成立し、現在に至るまでの新幹線整備の枠組みが固まった。

この全幹法の下では、運輸大臣(現在は国土交通大臣)が基本計画の決定、次いで整備計画の決定を行い、その後、建設の指示を受けた主体が工事実施計画の認可を受け、着工がなされることになる。基本計画路線は、1971年から1973年の間に計18ルートが決定され、うち東北(盛岡以北)・上越・成田(失効)・北海道・北陸・九州が、順次整備計画に格上げされた。

いわゆる「整備新幹線」とは、このうち1973年に整備計画が決定された東北・北海道・北陸・九州（鹿児島ルート）・九州（西九州ルート）の5路線を指し、JR・国・地方公共団体の資金負担の下、現在までに九州新幹線（博多～鹿児島中央／2011年3月）、北陸新幹線（東京～金沢／2015年3月）、東北・北海道新幹線（東京～新函館北斗／2016年3月）が開業、北海道新幹線（新函館北斗～札幌）、北陸新幹線（金沢～敦賀）、九州新幹線（武雄温泉～長崎）の建設が進められている。

このように、現在の日本においては、1973年以前に決定された整備計画の枠内で新幹線建設が進められ、整備計画の追加は、2011年の中央新幹線に至るまで行われてこなかった。一方、整備新幹線の未着工区間は、北陸新幹線の敦賀～新大阪、および九州新幹線の新鳥栖～武雄温泉の、わずか180キロ弱を残すのみであり、整備新幹線計画の完成が将来的に見通せる時期となっている。今後は、整備新幹線計画の再編に向けた動き、より具体的には、基本計画路線から整備計画への格上げを目指す各地域の運動が、政治レベルでも激化すると思われる⁴²⁾。

以上をふまえた上で、東海道新幹線計画と現状を歴史的視座から比較すると、その大きな差異として、(a) 新幹線建設費への公的資金投入、(b) 全国規模の鉄道政策構築をめぐる経験不足、の2点を挙げることができる。

まず(a)については、山陽・東北（盛岡以南）・上越新幹線の建設費や運営費が国鉄財政を圧迫したことを受け、1989年以降、新幹線建設は公共事業として実施されることとなった。それに伴い、建設財源をめぐる財政当局の意向もふまえる形で、新幹線の建設ペースは格段に低下することになる。現在、整備新幹線の建設は、1年あたり約36kmにとどまっており、東海道新幹線515kmが5年半で完成したことを考えれば、その差は歴然である⁴³⁾。また、国の財政状況が悪化するにつれて、1990年代以降には着工済区間の建設財源をめぐる政治的駆け引きが展開され、新幹線建設は次第に「政治マター化」していった。主体性を失ったこれら一連の動き

は、1950年代半ばの国鉄のトップ・マネジメントが、政治を有効活用しつつ、東海道新幹線計画を完遂させたのとは対照的である。

続く(b)については、(a)の状況変化を反映して、40年以上前に形作られた整備新幹線計画というコンセプトが、現在でもいまだ完成することなくその寿命を保ち続けている。そのため、現役の政治家・官僚・鉄道事業者の中で、全国的な高速鉄道政策の立案や再編に参画した経験を有する者は、極めて少ない。リニア中央新幹線計画も、近年の技術開発は格段に進んでいるものの、計画の原型は1970年代に形作られたものである。ここで歴史を振り返れば、1872年の鉄道創業以来、日本は全国の鉄道計画を定期的に改訂してきた⁴⁴⁾。本稿の分析結果は、東海道新幹線計画は、国鉄トップ・マネジメント層の長年の構想とリーダーシップを前提に、ミドル・マネジメント層による柔軟な対応を経て、極めて短期間のうちに完成したというものである。この事実と比較したとき、現状の日本における経験の断絶は、今後の整備新幹線をはじめとする全国鉄道計画や、交通インフラをめぐる政策の再編・推進にあたって、大きなデメリットになるように思われる。

注

- 1) 年史・工事誌類としては、日本国有鉄道新幹線総局(1975)、同(1985)、東海旅客鉄道株式会社(1995)、JR東日本新幹線五十年史編纂委員会(2014)などがある。工事誌としては、日本国有鉄道東海道新幹線支社(1965)、同(1966)、日本国有鉄道東京工事局(1965)、東京幹線工事局(1965)、同(1966)、静岡幹線工事局(1965)、名古屋幹線工事局(1965)、大阪幹線工事局(1965a)、東京電気工事局(1965)、大阪幹線工事局(1965b)、日本鉄道施設協会(1965)、などがある。一般書については、差し当たり原(2012)による簡潔な整理を参照。最近の出版物には、望月編(2014)、曾根(2014)、須田(2014)、下前(2019)などがある。
- 2) 青木(1964)、島(1977)、同(1987)、十河信二傳刊行会(1988)、島秀雄遺稿集編集委員会

- (2000)、高橋 (2000)、牧 (2013)、高橋 (2015) など。なお、十河総裁時代の東海道新幹線に関する研究文献としては、老川 (2009)、原 (2012) を参照。
- 3) 以下の記述は、公益財団法人交通協力会 (2015)、第1章第1-2節を参照した。
 - 4) 原 (2012)、43頁。
 - 5) 日本国有鉄道東海道新幹線支社 (1966)、2頁。
 - 6) 日本国有鉄道東海道線増強調査会「東海道線増強調査会資料」1957年2月、50頁。また、以下の経過概要については、公益財団法人交通協力会 (2015)、第2章第2節を参照した。
 - 7) 日本国有鉄道東海道線増強調査会「東海道線増強調査会資料」1957年2月、247頁。
 - 8) 日本国有鉄道東海道線増強調査会「東海道線増強調査会資料」1957年2月、337-338頁。
 - 9) 日本国有鉄道東海道線増強調査会「東海道線増強調査会資料」1957年2月、341頁。
 - 10) 大内編 (2010)、28頁。
 - 11) 原 (2012)、43頁。
 - 12) 原 (2012)、44頁においても、同様の見解が示されている。
 - 13) 二階堂・鈴木・老川編 (2015)、197頁。
 - 14) 大内編 (2010)、33-34頁。
 - 15) 用地買収の担当職員については、「建設」に関する業務ではあるものの、その強い独立性を考慮し、差し当たり「事務」に属するものとして集計した。
 - 16) 以下の経過概要については、公益財団法人交通協力会 (2015)、第2章第2節を参照した。
 - 17) 二階堂・鈴木・老川編 (2015)、198-200頁。
 - 18) 日本国有鉄道監査委員会「昭和38年度日本国有鉄道監査報告書」1964年8月、444頁。
 - 19) 二階堂・鈴木・老川編 (2015)、241頁。
 - 20) 日本国有鉄道東海道新幹線支社 (1966)、13-14頁。
 - 21) 二階堂・中村編 (2016)、56-58頁。
 - 22) 二階堂・中村編 (2016)、60頁。
 - 23) 日本国有鉄道幹線局「新幹線計画進行状況」1959年8月。
 - 24) 幹線局「新幹線の組織機構について」1959年10月。
 - 25) 公益財団法人交通協力会 (2015)、40-46頁。
 - 26) 日本国有鉄道監査委員会「昭和38年度日本国有鉄道監査報告書」1964年8月、204-206頁。
 - 27) 菅原隆輔「充実した新幹線組織」『国有鉄道』1960年5月号、財団法人交通協力会。
 - 28) 公益財団法人交通協力会 (2015)、40-46頁。
 - 29) 二階堂・鈴木・老川編 (2015)、226頁。
 - 30) 二階堂・鈴木・老川編 (2015)、224頁。
 - 31) 大内編 (2010)、38-48頁。
 - 32) 岩崎雄一「三十六年度の設備状況 貨物」『国鉄線』1961年6月号、財団法人交通協力会。
 - 33) 原岡幸吉氏へのインタビュー (2014年8月30日実施)。
 - 34) 二階堂・鈴木・老川編 (2015)、218頁。
 - 35) 以下の経過については、日本国有鉄道監査委員会「昭和37年度日本国有鉄道監査報告書」1963年8月、447-455頁、および公益財団法人交通協力会 (2015)、128-131頁を参照した。
 - 36) 日本国有鉄道監査委員会「昭和37年度日本国有鉄道監査報告書」1963年8月、455-459頁。
 - 37) 1964年3月前後における建設系統人員の減少が著しい。これは、在来線の新線建設を担当する特殊法人・日本鉄道建設公団が1964年3月に発足したことを反映している。発足にあたって、建設系統の技師が多く求められたため、国鉄の新幹線部門から公団へと移籍した者が多数見られた。
 - 38) 二階堂・鈴木・老川編 (2015)、236-244頁。
 - 39) 須田寛氏へのインタビュー (2014年5月15日実施)。
 - 40) 野島恭「東海道新幹線を管理運営する組織について」『国有鉄道』1964年3月号、財団法人交通協力会。
 - 41) 以下の経過概要については、公益財団法人交通協力会 (2015)、第3章第4節を参照した。
 - 42) 例えば、2010年代に入り、四国・東九州・山陰の各新幹線基本計画を、整備路線派へ格上げしようとする運動が顕在化している。
 - 43) 家田 (2016)。
 - 44) 大きなものでは、例えば、1892年の鉄道敷設法制定、1906年の鉄道国有法、1922年の鉄道敷設法改正、1938年の弾丸列車計画、1956年の東海道新幹線計画、1970年代の全国新幹線鉄道整備法制定に関連する一連の整備計画・基本計画。

参考文献

(1) 書籍・研究文献

- 青木隼三 (1964) 『国鉄』新潮社
- 島秀雄 (1977) 『D51 から新幹線まで—技術者のみ
た国鉄』日本経済新聞社
- 島秀雄 (1987) 『新幹線そして宇宙開発』レール
ウェー・システム・リサーチ
- 十河信二傳刊行会 (1988) 『十河信二』
- 島秀雄遺稿集編集委員会 (2000) 『島秀雄遺稿集—
20世紀鉄道史の証言』日本鉄道技術協会
- 高橋団吉 (2000) 『新幹線をつくった男 島秀雄物語』
小学館
- 老川慶喜 (2009) 「東海道新幹線の開業」同編『東
京オリンピックの社会経済史』日本経済評論社
- 大内雅博編 (2010) 『仁杉殿の決断の時』交通新聞
社
- 原朗 (2012) 「経済計画と東海道新幹線」同編『高
度成長展開期の日本経済』日本経済評論社
- 牧久 (2013) 『不屈の春雷 十河信二とその時代』
ウェッジ
- 望月旭編 (2014) 『新幹線電車の技術的経緯』日本
鉄道技術協会
- 曾根悟 (2014) 『新幹線 50 年の技術史』講談社ブルー
ボックス
- 須田寛 (2014) 『東海道新幹線 50 年』交通新聞社
- 高橋団吉 (2015) 『新幹線を走らせた男 国鉄総裁十
河信二物語』デコ
- 二階堂行宣・鈴木勇一郎・老川慶喜編 (2015) 『角
本良平 オーラル・ヒストリー』公益財団法人交通
協力会
- 二階堂行宣・中村尚史編 (2016) 『矢田貝淑朗 オー
ラル・ヒストリー』公益財団法人交通協力会
- 家田仁 (2016) 「姿を現す整備新幹線ネットワーク」
『運輸と経済』2016年5月号、一般財団法人運輸
調査局
- 下前哲夫 (2019) 『新幹線実現を目指した技術開発』
成山堂書店

(2) 年史・工事誌類

- 日本国有鉄道東海道新幹線支社 (1965) 『東海道新
幹線工事誌—土木編』
- 日本国有鉄道東京工務局 (1965) 『東海道新幹線工

事誌』

- 東京幹線工務局 (1965) 『東海道新幹線工事誌—一
般編』
- 東京電気工務局 (1965) 『東海道新幹線工事記録—
東電工関係』
- 静岡幹線工務局 (1965) 『東海道新幹線工事誌』
- 名古屋幹線工務局 (1965) 『東海道新幹線工事誌』
- 大阪幹線工務局 (1965a) 『東海道新幹線工事誌』
- 大阪幹線工務局 (1965b) 『東海道新幹線電気工事誌』
- 日本鉄道施設協会 (1965) 『東海道新幹線工事誌』
- 日本国有鉄道東海道新幹線支社 (1966) 『東海道新
幹線工事誌—電気編』
- 東京幹線工務局 (1966) 『東海道新幹線工事誌—電
気編』
- 日本国有鉄道新幹線総局 (1975) 『新幹線十年史』
- 日本国有鉄道新幹線総局 (1985) 『東海道・山陽新
幹線二十年史』
- 東海旅客鉄道株式会社 (1995) 『新幹線三十年史』
- JR 東日本新幹線五十年史編纂委員会 (2014) 『新幹
線—半世紀の歩み—』
- 公益財団法人交通協力会 (2015) 『新幹線 50 年史』

(3) 部内報・史料類

- 財団法人交通協力会『交通新聞』各号
- 日本国有鉄道総裁室秘書課『日本国有鉄道職員録』
各年版
- 日本国有鉄道東海道線増強調査会「東海道線増強調
査会資料」1957年2月
- 日本国有鉄道幹線局「新幹線計画進行状況」1959年
8月
- 幹線局「新幹線の組織機構について」1959年10月
- 菅原隆輔「充実した新幹線組織」『国有鉄道』1960
年5月号、財団法人交通協力会
- 岩崎雄一「三十六年度の設備状況 貨物」『国鉄線』
1961年6月号、財団法人交通協力会
- 野島恭「東海道新幹線を管理運営する組織について」
『国有鉄道』1964年3月号、財団法人交通協力会
- 日本国有鉄道監査委員会「昭和37年度 日本国有鉄
道監査報告書」1963年8月
- 日本国有鉄道監査委員会「昭和38年度 日本国有鉄
道監査報告書」1964年8月
- 日本国有鉄道総裁室文書課「日本国有鉄道組織の変
遷（公共企業体移行後）」1979年

[付記] 本稿を執筆するにあたり、JSPS 科研費 17K13771、および大韓民国鉄道文化財団からの研究助成を受けた。また、内容の一部は、同財団による研究報告書（2017年10月発行／韓国語）にも記載されている。