

鉄道産業におけるモラルの日中比較

事故、苦情を中心に

宋 勝

あらまし

経営資源の中で「無形」の資源とも言われる情
報的資源の位置づけは非常に重要である。また、
情報的資源の内容は「環境情報」、「企業情報」、
「情報処理特性」からなるとされて、その中でも
「情報処理特性」の役割は決定的であり、そこ
におけるモラル(士気、やる気)の要素は中核的
存在である。モラルはいわば情報処理特性、情
報的資源ないし経営資源における鍵のような存
在である。

本稿では「モラル」の観点から日中鉄道産業
を比較しながら、中国鉄道におけるモラルの
現状及び欲求階層説による現段階の階層を究明
したい。第2章では情報的資源・情報処理特性・
モラルの三者の関係を明らかにし、第3章で
はモラルの測定法を紹介した後、事故・苦情と
言った鉄道色を帯びた項目を選び、中国鉄道に
おけるモラルの現状を究明したい。分析の結果
は中国鉄道産業におけるモラルレベルはまだ
高くなく、モラルアップには新たな政策措
置や管理方法が必要だとしている。

1. はじめに

経営資源の角度から鉄道企業を考察するには、
情報的資源すなわちヒト・モノ・カネというよう
な有形の財産以外の無形の経営資源に対する考
察が不可欠である。情報的資源の企業経営にお
ける重要性は周知のとおりであるが、その「無
形」の性質がゆえに他の経営資源のように明確
な数字で把握するのは困難である。

本稿では人間の「モラル」は情報的資源ない
し経営資源の核心であると主張し、事故・苦情の
二つの側面からモラルの分析測定を試みたい。
モラルの測定法は従来からあり、主にアンケ
ート方式によって行われる。しかしアンケート
方式には測定側と被測定側の両方の定性的判
断が絡み合い、若干恣意的な部分があるかと考
えられる。本稿ではできるだけその恣意性を排
除するため、鉄道産業における事故、苦情のデー
タをもとにして、それらのデータの分析を通じ
てデータの裏にあるモラルの真実を探りたい。
なお、本稿の目的は鉄道産業におけるモラル
の日中比較を通じて、中国鉄道におけるモラル
の現状及びその位置する段階を明らかにした
いことにある。

第2章では情報的資源・情報処理特性・モラ
ルの三者の関係を明らかにし、第3章ではモ
ラルの測定法を紹介した後、事故・苦情と言
った鉄道色を帯びた項目を選び、日中鉄道の比較
をしながら中国鉄道におけるモラルの現状を
究明したい。

なお、本稿で用いる「中国鉄道」という用語は、
鉄道事業全体に対する称呼であり、1949年以後
に樹立された社会主義政府が運営する新中国鉄
道(国有鉄道・私鉄なし)のことを指し、清朝及

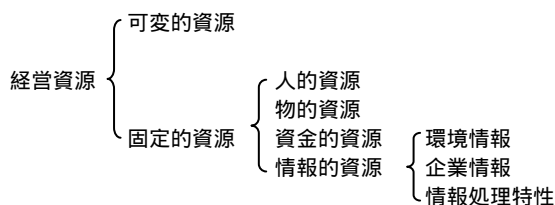
び旧中華民国の鉄道は含まれていない。また「日本鉄道」という用語は明治時代にあった日本鉄道株式会社という特定の鉄道企業ではなく、日本に存在する（存在した）国鉄（現 JR）と私鉄（民鉄）を指すものとする。

2. 情動的資源・情報処理特性・モラル

情動的資源また情動的経営資源とは企業の保有する物的な生産資源から有用なサービスや機能を引き出し、それを市場機会に生かしていくために本質的に必要とされるある種の経営資源のこととされている¹。無形の財産とも言われている情動的経営資源の重要性はかねてから重要視されていた。例えば吉原らは企業経営におけるヒト・モノ・カネというような有形の財産以外の無形の経営資源を情動的資源と呼ぶ²。例として技術、ノウハウ、ブランド、イメージ、信用、組織風土などが挙げられる。更にその重要性は著書を通して一貫して強調されているばかりではなく、この無形の財産は各種経営資源の中で最も重要であると位置づけられている。その理由は三つ挙げられている³。すなわち、第一にこの資源が企業の真の個性（魂）を与えるものである。ヒト・モノ・カネといった資源の入手はどの企業でもできることだが、ただこれらの資源があるだけで価値を生み出すことにはならない。これらの資源を市場のニーズに応じて臨機応変に組み合わせ、適切な商品とサービスを世に送り出してこそ価値が生まれる。その組み合わせの能力、価値創出の能力は企業に個性と魂を与

えることによって企業は元気に生きて行ける源泉となる。第二に、情動的資源は市場で取引される可能性も市場調達の可能性もきわめて小さい。すなわち労働者、設備、資金の市場調達は可能だが、労働者を精一杯働かせる企業風土、設備運転のノウハウ、資金を借りるための信用力は市場調達できにくいものである。最後に、情動的資源は動学的に生きていて自己増殖的である。すなわち、新たに生み出された情動的資源は既存の情動的資源と組み合わせられ新しい情動的資源を形成することができる。

吉原らによれば⁴情動的資源の内容は「環境情報」、「企業情報」、「情報処理特性」からなる。「環境情報」とは企業が獲得すべき経営環境に関する情報のことで、市場関連情報（顧客データ、市場調査データなど）と技術関連情報（技術的知識、ノウハウなど）が含まれる。「企業情報」とはブランド・イメージ、信用、広告宣伝のノウハウなどのように企業に関するプラス的な情報である。これらの情報を好意に受止めた企業外部の組織や個人が企業に差別的便宜を与えてくれる。「情報処理特性」とは外部から企業に流れ込む「環境情報」と内部から外部に流れ出る「企業情報」を適切に処理し、これらの情報を単なる情報の蓄積・発信に留まらず効果的な意思決定と行動につなげるようなプロセスである。この一連の意思決定のプロセスの中で決定的な役割を果たすのは、組織風土や企業体質と呼ばれる組織のメンバーの志向、ものの考え方、価値観、企業家精神の大小、モラルの高低である。呼び方こそ違うが、これらの内面的品質はいずれも人間の精神文化にかかわるような内容で、



出所：[吉原他 1981] p26

図1 経営資源の分類

¹ [吉原他 1981] p23-24

² [吉原他 1981] p6

³ [吉原他 1981] p25

⁴ [吉原他 1981] p26-30

その中でもモラル(Morale)は中核的存在である。モラルは士気、やる気と訳され、産業社会では勤労意欲や労働意欲などと呼ばれる。吉田⁵によると、モラルとは、集団を形成する成員全般に通じた気分、心の持ち方を指し、集団との一体感、それへの忠誠心などを意味するという。また村杉⁶によれば、人間行動の理論では、業績が能力とモラルの積の関数として表されている。モラルとは仕事に対する熱意や情熱、気力また精神力であり、仕事の能力との積によって業績を決定する重要な要因である。従って、モラルは「生産性向上意欲」とも言える。また、心理学ではモラルのことを心理的エネルギーとして動機づけ(モチベーション)の概念で説明する⁷。

モラルの大小有無は人間の行動のすべてに影響を与え、正に人間の行動の原点であると言える。「企業は人なり」、つまり企業は人間からなる以上、企業の盛衰栄枯は従業員のモラルに左右されるのも宿命であろう。

まとめて言えば、経営資源の重要な一翼は情動的資源であり、情動的資源の範疇内にある情報処理特性は情動的資源としての役割を遺憾なく果たさせる決め手であり、情報処理特性の核心は人間のモラルである。従って人間のモラルは情報処理特性の発揮や情動的資源の活用ないし企業全体における経営資源の運用にとってきわめて重要な要素である。モラルはいわば情報処理特性、情動的資源ないし経営資源における鍵のような存在である。この鍵さえ解ければさまざまな経営問題の解決につながる。

もちろん、企業内部の管理機構も重要だが、しかし「組織のなかに蓄積されているものとしての資源」という性格が薄い⁸。管理機構はフォーマルなシステムなので簡単に換えられるが、人間のモラルに基づく「情報処理特性」や「情動的資源」はインフォーマルなルールによるものであり、長い間に企業の内部で企業の環境、歴史、人材などに応じて、意識的また無意識的に組織のみんなによって作りあげられたものであるから、固定性が強い。その変革は時間とエネルギーを要する。

本稿では、鉄道産業におけるモラルに関する議論を通じて、鉄道産業、特に中国鉄道におけるモラルの現状と現在位置する段階を明らかにしたい。

3. モラルの調査測定

企業内外の情報を適切に処理し、これらの処理した情報を企業の意思決定につなぐプロセスは「情報処理特性」と呼ばれ、内外の情報を適切に処理するのは人間である。逆に言えば、人間である企業の従業員の内面的品質は「環境情報」や「企業情報」をはじめ、企業の意思決定まで影響を及ぼす最重要項目と言っても過言ではない。すでに上述したように、その内面的品質の優劣を決めるのはモラルである。モラルの測定はすなわち人間の測定である。しかし、人間ほど不確定性の強い生物は少なく、モラルに関する客観的な測定が難しい。

モラルの調査測定(態度調査)については、従来から「産業心理学」の分野で行われてきた。モラルを把握する手法は、第二次大戦後に大幅に進歩した。そこでもおもに各種の社会心理学的手法が多用されている。市販のモラル調査票すら出回っているほど、モラル調査は一般的な手法としてすでに社会に定着していることが窺える⁹。

モラルの調査法に関しては、アンケート方式を取り各産業にふさわしい質問項目を設けて回答(匿名か実名か)してもらうのは一般的である。そのほかに、面接法、作文法や投影的検査法などの手法もある。例えば日本経営協会総合研究所の12項目のモラル要因による調査法がある¹⁰。その調査内容は例えば「職場の魅力」についての調査の中に「職場の活力」と「職場の親密度」を測るために、職場に前向きな姿勢・雰囲気が存在するかどうか、職場メンバー間のチームワークはどうなっているのかのような設問がある。「人事施策の魅力」の項目では、給与・賞与についての満足度、能力・成果主義に対する認識(受容

⁵ [吉原他 1981] p29

⁶ [吉田正昭 1969] p88

⁷ [村杉 1994] p11

⁸ [西川他 1997] p172

⁹ [吉田正昭 1969] p93

¹⁰ 日本経営協会総合研究所 <http://www.noma.co.jp/company/index.html>

度)、人事考課や給与査定、昇進昇格などについての公平感が問われる。「顧客志向」の項目にはどれほど顧客を意識しているかが問われ、「会社の魅力」の項目には会社の将来や転職などへの関心(会社への帰属意識・魅力)が問われる。

また、例えば福岡県人事研究所では、アンケート方式でモラルサーベイ(組織風土診断)を行っている¹¹。その質問項目は会社方針・直属上司のマネジメント・職場内コミュニケーション・仕事・職場環境・評価・育成・教育・昇進・給与・福利厚生・キャリアディベロップメント・自由記述式などからなる。

モラル測定の手法や質問項目の内容などは多岐に亘っているが、測定の目的と産業、職種に合った項目の選定はその共通のところである。

本稿では、中国鉄道におけるモラルの現状を解明する上で、鉄道事故と鉄道における苦情情報という二つの測定項目が適切であると判断し、鉄道従業員における事故、苦情の二つの側面から日本鉄道と比較をしながら分析を試みたい。

3.1 事故

鉄道事故はモラルを測る一つの重要な指標だと考える。つまり事故で人心を読み取るという試みである。中島¹²の研究では、事故とインフォーマルなルールとの関係は「社会的な秩序が崩壊すると高率の事故が生じる。翻ってそのような社会的秩序の混乱は、既存の規範が不適切となり、それと矛盾するようなインフォーマルな規範が出現することによって生じるのである」とされている。事故、特にモラルに関わる人為的事故はまさに人災であり、その事故の状況は事故を起こした組織のモラルの高低やその組織のインフォーマルなルールの状況を反映できると言えよう。

鉄道事故と言ってもいろいろな種類の事故があるが、日本ではこれらの事故を四つのグループに分けている。一つは列車事故と呼ばれ、列車衝突・列車脱線・列車火災を指す。二つは車両設備の不良不備による事故である。例えば車両故障、信号故障、送電故障、閉塞故障、分岐器破損などの設備の原因による事故である。三つは踏

み切り関係の事故である。四つは風水害、雪害、地震のような自然災害による事故である。ほかには列車妨害などの偶発的な事故もある。

事故の原因は鉄道従業員の取扱い誤りによるものと、設備の故障と鉄道以外の責任に帰するものなどがある。前記四種類の鉄道事故の内、一つ目を除いて鉄道従業員のモラルにはあまり関係ないと思われる。設備の故障は技術の進歩と投資の増大によって解決できる。踏み切り事故は立体交差化すれば解決できるし、実際に発生した踏み切り事故のほとんどが鉄道側の過失に帰しない。自然災害は人力で抵抗できない。従業員のモラルに密接に関係あるのは一つ目の列車事故であり、またこの種の事故に従業員の取扱い誤りの統計データがあるので、研究の対象にした。日本鉄道の事故数の推移は図2、図3、図4のとおりである。

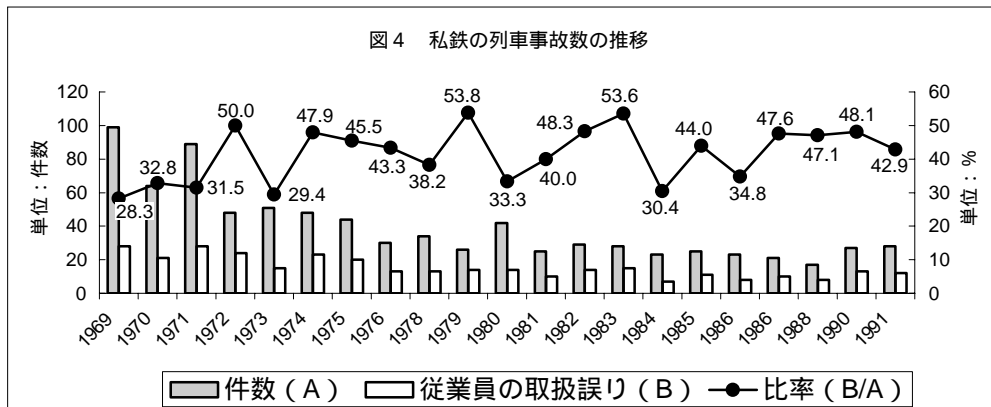
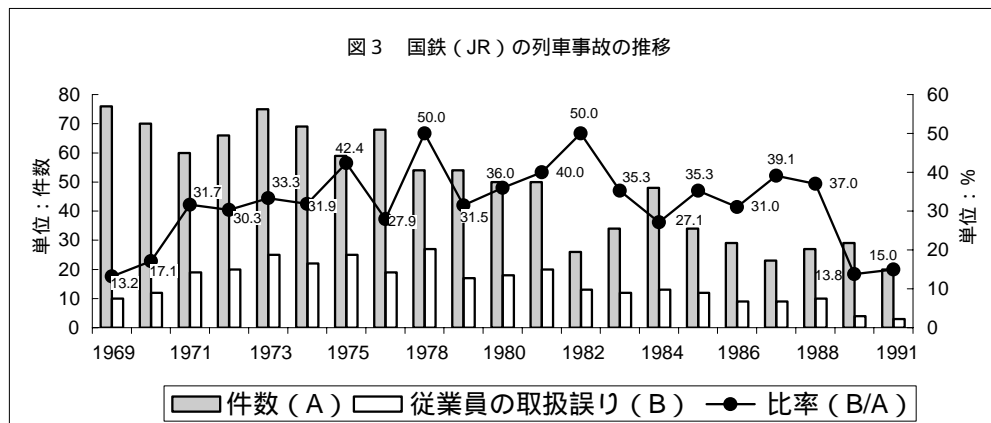
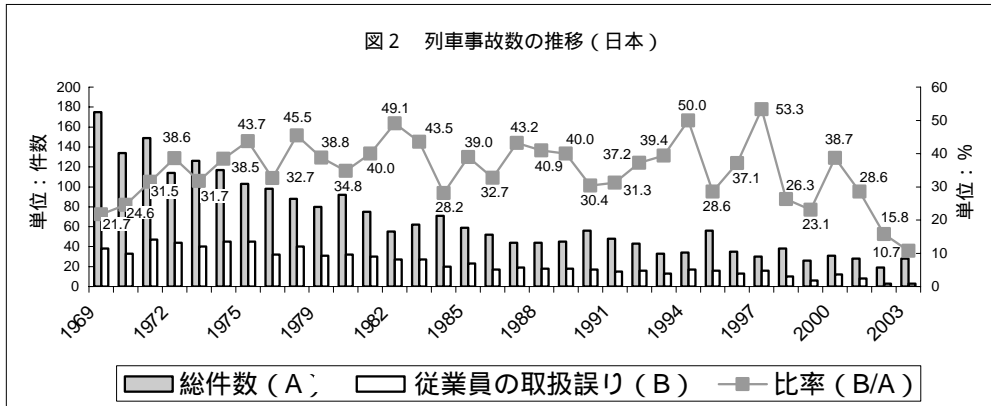
もちろん従業員の取扱い誤りにもさまざまな性質なものが含まれると考えられる。モラルの低下による職務怠慢によるものもあれば、経験不足や勘違いや体調不良などによるものもある。しかし国鉄の資料の中に更に詳しい分類が見当たらないので、取扱い誤りの総数を使用する。但しこの総数がモラル低下による事故の総数ではないことを念頭に置く必要がある。すなわち、図2～4に示した比率よりモラル関連の比率はもっと低いのである。

図2は日本鉄道全体における列車事故の推移である。発生件数が年々減少していくことがよく分かる。従業員の取扱い誤り件数と発生総件数の比は30年間起伏があるものの常に一定の百分率を占める。最近二、三年の10%台を除けばそのパーセンテージは20%～50%の間にある。すなわちヒューマンエラーはいつの時代でも除きにくい事故原因だということである。その中にモラルに関わるものは20%～50%より低い。というのは前述したように、従業員の取扱い誤りにもさまざまな性質なものがあり、モラルに関するものはその一部に過ぎないからである。

図3は国鉄(JR)における列車事故の推移である。全体的な発生件数は「減少 増大 減少」の波を繰り返すものの減少の傾向を示している。従業員の取扱い誤り件数と発生総件数の比は1978年と1982年の50%を最高に、近年は普通のレベ

¹¹ 福岡県人事研究所 <http://www.fukuoka-jk.co.jp/room/>

¹² [中島 1987] p21



ル（20%～30%）に戻っている。1980年前後の比率が高い理由は「極端な財政悪化や労使の不毛な対立による職場規律の乱れなどで職員のモラルが低下していた期間で、仮眠などによる列車衝突事故・列車脱線事故などが起きた」¹³ ことにある。労使争議期間に限って言えばモラルに関係がある事故の比率は高かったが、それでも50%より低い。「1973年から12年間にわたり国鉄の責任による旅客の死亡の事故が皆無の記録を残した」¹⁴ことはインフォーマルなルールに由来する国鉄特有のモラルの根幹（例えば国鉄一家や国鉄職員としての誇りなど）は動揺しなかったからであると考えられる。民営化後には、事故数特に取扱誤り件数が減少した。モラルの問題がある程度解決されれば事故数も取扱誤り件数も減ることが分かる。ところが、最近発生したJR福知山線脱線事故が示したように、モラルの問題の徹底解決は民営化という手法だけでは解決できるものではない。というのは民営化前後におけるモラル低下の原因が違うからである。民営化前はモラルの低下が職務怠慢という形で現れるが、民営化後はモラルの低下が逆に過度な利益追求、過度な精勤により生じたストレスによるものになってしまった。なぜJRはこうした大事故を起こしたかというと、JRの前身は国鉄だからである。民営の伝統（これもインフォーマルなルール）のないJRは人工的に造られて国鉄から様々な負の遺産を受け継ぎながら発足したが、国鉄時代の良い伝統を失い、私鉄なみのモラルも形成されなかった。このような落ち着かないJRは私鉄よりはるかに広大な鉄道網を経営し、私鉄以上か私鉄並みのモラルが形成されなかったため、大事故につながるような要因が常に存在している

のである。

図4は私鉄における列車事故の推移である。全体的な発生件数と従業員の取扱誤り件数については1980年以後にあまり大きな変化はない。従業員の取扱誤り件数の比率も20%～50%に安定しているように見える。安定しているというのはモラルの要素からあまり影響を受けなく、パーセンテージは一定の「許容範囲内」で動くということであろう。この「許容範囲」というのは人間が鉄道運輸に関与する以上防ぐにも完全に防げないヒューマンエラーのことである。これらのヒューマンエラーはモラルの問題ではなく、技術の進歩で最小限に収めることができるが、無くすることができないであろう。つまり私鉄の場合は長い間モラルの高い状態にあったと言える。

要するに日本の鉄道ではモラルと事故数は負の相関にあると考える。全体的にはモラルは低くないが国鉄の場合は労働争議の一時期に事故発生件数も多かった。その後平常に向かっていく。私鉄の場合は終始大きな変化はなかったのである。

表1と表2は中国鉄道における近年の列車事故状況である。表1ではモラルに関わる事故の内訳は不明だが、死傷者をともなう重大事故と大事故の件数は近年少しずつ減っているように見えるが大差はない。一般事故が2000年を境に急激に減少しているが、それは鉄道の上下分離の改革で多くの鉄道工場や鉄道建設部門などが鉄道部から切り離されたので、それらの元鉄道部門での列車操車事故などが統計に算入されてないことが考えられる。

列車事故の原因に関する詳しいデータがないが、鉄道部の文書では四つの原因が挙げられる¹⁵。

表1 列車事故件数

年度	種類	重大事故	大事故	危険性事故	一般事故
1998		27	1	51	2406
1999		22	3	57	2180
2000		17	2	60	748
2001		11	4	56	712
2002		13	8	37	550
2003		5	4	33	1066

出所：『中国鉄道年鑑』のデータにより作成

¹³ [国鉄15年] p235

¹⁴ [国鉄15年] p235

¹⁵ [年鑑03] p220

表2 鉄道企業死亡事故（作業中）原因

単位：人

分類 年度	操作規定或いは労働規律の違反	現場検査の不徹底或いは指示命令のミス	安全装備の不備	その他	合計
1998	73	8	5	0	86
1999	70	27	2	1	100
2000	46	17	0	2	65
2001	25	2	0	2	29
2002	40	3	4	2	49
2003	44	1	4	0	49

出所：『中国鉄道年鑑』のデータにより作成

最初に挙げられるのは職場規律が低下したことで従業員資質の低さといった問題が「突出」した点である。その他の原因としては設備の問題や安全制度の問題や治安の問題なども挙げられた。具体的な割合は分からないが、報道や担当者からの証言からも、列車事故の中にモラルに関わる件数が相当に多いのではないかと考えられる。

表2は鉄道企業の現場で作業中に起きた死亡事故の原因のまとめである。この表は表1における列車事故の原因に関する詳しい割合が分からないことをある程度補うことができる。表2で注目すべき点は「安全装備の不備」という技術的な原因と「その他」を除けばすべてモラルに関わる原因だということである。「操作規定或いは労働規律の違反」による死亡事故人数が全体に占める割合は1998年から2003年まで、84.9%、70.0%、70.8%、86.2%、81.6%、89.8%の順である。それに「現場検査の不徹底或いは指示命令のミス」の割合も入れれば、94.2%、97.0%、96.9%、93.1%、87.8%、91.8%の順である。

列車事故と作業中の事故とは中身の違う事故であり、中日鉄道における定義も違うので、直接

に比較できないかもしれない。ところが、以上の図表を見る限り、日本の鉄道より中国鉄道におけるモラル問題の深刻さが浮き彫りにされたであろう。

3.2 苦情

鉄道事故のほかに、鉄道従業員におけるモラルの高低を図る指標は苦情情報にあるのではないかと考える。事故による測定は事故隠蔽の事実を指摘されている¹⁶が、苦情は鉄道のあらゆる面に対する外部からの評価である。直接的な利害関係がない外部からの評価だから客観性が高い。またどのような問題が苦情としてよく寄せられるかを見て、鉄道産業がどのような問題を抱えているかを明らかにすることができる。一口に苦情と言ってもモラルの低下によるものと、設備、天候によるものとに分けられる。また同じくモラルの低下によるものでも、経済的な理由によるものなのか、ほかの理由によるものかによってモラル低下の度合いが違う。

表3は中国鉄道における近年の苦情状況であ

表3 中国鉄道苦情状況

項目 年度	総件数	苦情分類							発生部門						
		車両で私利を貪る	乗車券で私利を貪る	野蠻的な接客態度	金品強要	法外料金	違法運輸	その他	旅客	貨物	車務	車両	警察	多角化経営	その他
1998	2684	109	322	286	157	726	51	1033	1552	432	206	61	218	87	128
1999	2250	101	300	386	142	485	33	803	1395	304	167	70	153	59	102
2000	2282	135	374	280	119	467	26	881	1366	382	184	55	124	50	121
2001	2247	134	429	393	109	416	28	738	1377	309	202	28	127	58	146
2002	1811	121	280	282	86	307	25	710	1090	258	143	41	84	82	113
2003	1578	106	183	184	46	421	23	615	844	272	168	21	89	65	119

出所：『中国鉄道年鑑』のデータにより作成

¹⁶ [年鑑01] p105 「事故隠蔽の現象は相変わらず相当にひどい」とある。

る。表中の総件数というのは鉄道部門に投書や来訪といった形で意見を述べる、記録可能な件数のことである。いわば外部告発である。人間はよほどの不満がなければ投書や来訪というような面倒なことをしないであろう。したがって、この件数には比較的重大なケースが含まれているが、苦情の全体からすれば氷山の一角であると言えるだろう。

表3が示したように、2000年前後を境に総件数が減っているように見えるが、その原因は列車事故数の時と同様に上下分離の改革による企業の切り離しによる効果である。もしこの要素を考慮しなければ総件数は横ばいかやや上昇という傾向にあると推測される。それでは苦情の中身を見よう。苦情は、経済的なもの、接客態度、その他の三つのグループに分けられる。「その他」の中身こそ分からないが、苦情の中で主流を占めるのは経済的な原因によるもので、その次は接客態度である。発生部門はいずれも鉄道運輸の中堅部門である旅客と貨物部門である。こちらの数字は鉄道従業員のモラルの低下、人心の荒廃と規律の崩壊を如実に描写しているのである。

表4は苦情を受けてからの鉄道側の処罰状況である。処罰総件数と苦情総件数とが必ずしも一致せず、年度によっては苦情総件数より処罰総件数のほうが多いというのは、外部告発のほかに鉄道側の取り締まりで発覚した件数も含まれていることが原因であると考えられる。この処罰の特徴の第一は経済的な処罰(罰金)で経済的な要因による苦情を処理しようとするのである。第二の特徴は処罰が甘く、除籍や刑事処罰

がきわめて少数であり、そのほとんどが口頭警告と罰金で済むことである。これはできるだけ失業者を社会に出さないという鉄道企業の思惑があるが、しかし結果的には苦情発生に歯止めをかけられない、ないし苦情数の増加を助長することになってしまう。このことは近年における処罰総件数と苦情総件数があまり変わらないことから分かる。これにより鉄道側は苦情問題をはじめとするモラルの問題、ないしインフォーマルなルールの問題に対して無策であることが推察される。

日本国鉄の苦情は表5、6、7、8が示したとおりである。年代は1960年代から70年代にかけての数年間のデータであるが、年によって分類が変わったことがあったために、四つの表に分けて説明することにした。国鉄の苦情情報はこの時期のものしか得られない。というのはこの時期は国鉄内部の労使対立とマスコミ等の攻勢で世論が国鉄に最も批判的な時期でもあったからである。国鉄への苦情は社会問題化され、日本国有鉄道監査委員会の報告書に毎年登場するようになったのは、問題の大きさの表れであると同時に、世論の批判を緩和する狙いもあるだろう。1972年以後に報告書の中では表を利用した詳細の情報公開がなくなり、国鉄の分割民営化までほぼ毎年度の報告書において苦情に関する指摘は1、2行にとどまることになった。これは、苦情が改善されず恒常化されている中で、単に問題を毎年暴露するよりも、モラルの問題を含む国鉄改革の問題を根本的に解決する策を探ることに重点を移したためであると考えられる。国鉄民営化後のJR各社における苦情情報は

表4 処罰状況

項目 年度	処罰件 数合計	刑事処 罰・強 制労働	除籍	除籍猶 予	契約解 除	解職降 格	警告	経済処 罰	その他
1993	1668	34	19	122	50	41	558	844	0
1994	1946	4	21	76	43	61	473	1268	0
1995	2405	6	8	105	140	102	588	1456	0
1996	4120	7	6	79	209	167	673	2440	539
1997	2800	2	2	63	140	256	548	1537	252
1998	2135	0	3	19	54	137	368	1388	166
1999	2200	2	7	49	69	109	474	1247	243
2000	2175	2	3	30	84	132	419	1284	221
2001	2722	12	9	48	65	167	526	1619	276
2002	2454	3	2	46	40	109	442	1493	319
2003	2485	1	5	26	50	170	434	1484	315

出所：『中国鉄道年鑑』のデータにより作成

表5 日本国鉄における旅客サービスに関する苦情

項目 年度	フロント・サービス	交通道德・公安・危険防止	適温保持・清掃・給水・安全衛生	掲示・放送・誘導・案内	輸送力増強・輸送サービス	駅設備	客車用品・備品・車両設備	運賃・料金・制度	構内営業・広告	その他	総計
1963	187(16%)	89(8%)	112(10%)	226(19%)	120(10%)	104(9%)	86(7%)	55(5%)	99(9%)	79(7%)	1157(100%)
1964	174(9%)	69(4%)	426(22%)	416(22%)	53(3%)	295(15%)	231(12%)	16(1%)	143(7%)	106(5%)	1929(100%)
1965	59(13%)	37(8%)	55(12%)	62(13%)	71(16%)	45(10%)	35(8%)	16(3%)	32(7%)	46(10%)	458(100%)
1966	172(15%)	50(4%)	111(10%)	170(15%)	162(14%)	127(11%)	96(9%)	41(4%)	62(5%)	144(13%)	1135(100%)

データ出所：『日本国有鉄道監査報告書』各年度版 日本国有鉄道監査委員会

注：括弧内の数字は総計に占める割合である。

表6 昭和43年（1968年）

単位：件

内容 種別	接客態度 関係	券売機 関係	指定券類の 発売関係	その他	計
意見・要望	246	61	114	286	707
問い合わせ	40	9	21	48	118
計	286(35%)	70	135	334	825

表7 昭和45年（1970年）

単位：件

内容 種別	接客態度 関係	券売機 関係	指定券類の 発売関係	その他	計
意見・要望	299	79	41	257	676
問い合わせ	24	22	159	65	270
計	323(34%)	101	200	322	946

表8 昭和46年（1971年）

単位：件

内容 種別	接客態度 関係	券売機 関係	指定券類の 発売関係	計
意見・要望	252	42	108	402
不平・不満	237	55	27	319
計	489(68%)	97	135	721

出所：『日本国有鉄道監査報告書』各年度版 日本国有鉄道監査委員会
フロントサービスに関する意見（新聞、書面、来訪による）

公開できないか存在しないかのいずれであるが、JR各社が徐々に「普通」の会社になるにつれて国有鉄道という体制に由来するモラルに関する苦情が大幅に減少したことが容易に推測できる。

また、日本国鉄の苦情のほとんどは接客態度にあることが特徴であり、これに対して中国鉄道の苦情の多くは経済的理由によるものである。

4. まとめ

中国鉄道における事故に対する分析を通じて、

鉄道従業員のモラルの低下、人心の荒廃と規律の崩壊の現状が分かった。苦情情報に対する分析から日本国鉄の苦情のほとんどは接客態度にあり、中国鉄道の苦情の多くは経済的理由によるものであることが分かった。

D.McGregor (1960)¹⁷は、伝統的な管理の根底にある人間行動をX理論と名づけ、自我欲求や社会欲求などより高い欲求を満たすことを望む人間行動をY理論と名付けた。X理論は経営管理についての伝統的な考えであり、人間は本来なまけもので、他人に命令や強制をされなければ働かず、また野心もなく責任も回避したがるものであるなどといった人間観を基礎としている。Y

¹⁷ 『企業の人間の側面』/D. マグレガー著；高橋達男訳産業能率短期大学，1966.5

理論は行動科学に基づく人間観であり、人間にとって仕事は遊びや休息と同様、自然のものであり自分で認めた目標のためには報酬しだいで自ら努力をし、報酬として重要なものには自己実現欲求の満足があるという考え方が基礎となっている。マグレガーは経営者・管理者はX理論的な人間観からY理論的な人間観に転換する必要があるとしている。そして、Y理論にもとづいた具体的なマネジメント方法として、目標管理、参加型リーダーシップ、分権管理、スキャンロン・プランといったようなものを掲げているのである。

また、人間の基本的欲求が生理的欲求・安全の欲求・愛と所属の欲求・尊敬の欲求・自己実現の欲求の各段階に階層化されており、低次段階の欲求が充足されて初めて高次段階の欲求が作動するとする欲求階層（段階）説も提唱されている。

中国鉄道の従業員は、事故、苦情の原因から見てX理論の人間であると見なされ、実際に長い間X理論的管理を受け続けている。また欲求階層説によっても彼らの欲求は低次段階にあり、モラルは高くないことが分かる。これに対し、日本鉄道の従業員は完全ではないが、Y理論の人間であると考えられ、欲求段階も高次段階にありモラルも相対的に高いことが分かる。鉄道従業員の管理が、X理論からY理論へと移行し、低い欲求段階から高い欲求段階へと従業員が進歩するためには、この変化を促すエネルギー、すなわち何らかの現在と違うような手段、措置が必要であろう。例えば新たな管理方法などはそれに相当する。

モラルを引き出す伝統的な手法の一つは、売り上げに比例する報奨金を出す手法という発想からの様々な変形である。中国における改革開放の初期に採用された請負制も、現在の資産経営責任制なども同じ発想である。ところが、売り上げに比例する報奨金を出したところ、売り上げは上がったが、従業員間の敵意が高まり、全体としてのモラルがかえって下がった現象は随所に観察される。結局この手法の効果は限定的であることが分かる。これは一つの例に過ぎ

ないが、手法の選択の重要性を強調したい。

鉄道従業員のモラルに影響を与える要因は無数にあると考えられる。例えば政治、経済、文化などの角度からの分析も可能である。本稿は原因からの角度ではなく、事故と苦情という結果からの分析の試みである。

要するに、事故と苦情の角度から見れば中国鉄道従業員のモラルレベルがまだ低く、中国鉄道のこれからの発展にはその根底にあるモラルアップが不可欠である。ところが、中国鉄道ばかりではなくて国全体としてもこれまで工学技術重視の政策を取り続けてきており、モラルの問題には無策のままである。どのような手法を取れば中国鉄道の実情に相応しいかについての研究は今後に譲りたい。

参考文献

- [吉原他 1981] 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男(著)『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社 1981年
- [呉 2001] 呉建中(編)『新多元経済論 鉄道運輸企業改革戦略と実務』中国鉄道出版社 2001年
- [鉄道史資料 1992] 『国有鉄道従業員労務統計実地調査概要』(昭和3年鉄道省)『大正期鉄道史資料 第 期 第17巻 国鉄労働関係資料』日本経済評論社 1992年
- [国鉄 15年] 『日本国有鉄道民営化に至る15年』(財)運輸政策研究機構 成山堂書店 2000年
- [年鑑] 『中国鉄道年鑑』各年度版 鉄道部档案史志中心
- [中島 1987] 中島源雄(著)『交通安全の研究』九州大学出版会 1987年
- [向井 2004] 向井信一「「生活の質」評価に関する一考察」『同志社政策科学研究』同志社大学大学院総合政策科学会 第6巻(第1号) 2004年 p203-222
- [村杉 1994] 村杉 健(著)『モラル・サーベイ 作業組織管理論』税務経理協会 1994年
- [西川他 1997] 西川一廉・森下 公治・田井中秀嗣・森田敬信・北川睦彦・三戸秀樹・島田修・足立 明久・田尾雅夫『21世紀の産業心理学』福村出版 1997年
- [吉田正昭 1969] 吉田正昭(著)『産業心理学』培風館 1969年
- 『日本国有鉄道監査報告書』各年度版 日本国有鉄道監査委員会編
- 『交通年鑑』各年度版 交通協会の出版部編