

■ 修士論文要旨

# 官から民への組織改革

## — 3公社民営化の成立と今後の展望 —

Organizational Reform from the Public Sector to the Private Sector  
— Development of three public corporations and their future trends —

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

相上 賢司

AIGAMI, Kenji

■ キーワード

3公社 民営化 企業性 公共性 組織改革

要旨

郵政改革や道路関係4公団の民営化が記憶に新しい。このような公企業の構造改革は、近年、各分野において様々な形で行われてきた。その主たる理由は、公企業の非効率的な経営により深刻な赤字問題を引き起こし、国家財政に危害をもたらしたことにある。そもそも公企業は、私企業に委ねられない事業や、私企業が分担しようとしなかった事業において創設、分担されてきた。しかしながら、今日では、倒産の心配がないという安心感から、非効率的な経営をもたらした。そこで、非効率的な経営を改善し、赤字問題の解決策として、民営化をはじめとした構造改革が実施された。

郵政改革や道路関係4公団の民営化は、1980年代後半に行われた日本国有鉄道(以下、国鉄とする)、日本電信電話公社(以下、電電公社とする)、日本専売公社(以下、専売公社とする)の3公社民営化を参考にした部分が多い。そこで、本稿では、日本の民営化を研究する上で意味のある、3公社

民営化の事例を研究する。

3公社の民営化は、第二次臨時行政調査会によって議論された。そして、1985年4月に電電公社が日本電信電話株式会社(以下、NTTとする)に、専売公社が日本たばこ産業株式会社(以下、JTとする)に、1987年4月に国鉄が6つの地域別の旅客鉄道会社と1つの貨物鉄道会社など(以下、まとめてJRとする)それぞれ民営化し、公共企業体の事業は全て特殊会社に移行した。JR、NTTおよびJTは公社時代とは異なる手法で経営を行っている。本稿では、各社がどのような手法で赤字脱却をかけたか、また公企業に課されるサービスへの対応を組織の変革を中心に言及していく。そして、3公社民営化の事例を基に、今後民営化する事業の課題を研究する。

第1章では、民営化はどのような目的があるのかを述べていく。そのために、公企業のできた理由を探っていく必要がある。つぎに、公企業の定義は曖昧であるため、定義づけていく。そして、公企業は国営企業、公共企業体、特殊会社、にそ

それぞれ分類することができるとし、私企業は、公益企業、一般企業に分類する。つぎに、民営化するに至った経緯を歴史的観点からみていく。民営化は、1970年代後半のイギリスにおいて行われた。イギリスは当時、財政難にあった。そこで、1979年に発足したサッチャー政権は、政府が担っていた、通信、郵便、電気、ガス、航空、鉄道などのインフレおよび国防を次々と民営化させ、政府支出削減を計った。その後、この民営化は世界中で採用された。さいごに、民営化の目的を明らかにした。民営化の主たる理由は、競争力の強化、効率の改善、経営合理化、公企業のコーポレート・ガバナンスの改革、政府補助金の廃止、規制改革、さらには一般市民へのサービス提供の改善や、市場機能への官僚介入の縮小、先端技術と近代システムの導入、政府の株式売却益の最大化といった

ことが挙げられる。

第2章、第3章、および第4章では、国鉄、電電公社、および専売公社の系譜と民営化後の企業努力を明らかにしていく。まず、それぞれの公社の根拠法を考察する。つぎに、民営化の目的を明らかにする。さらにJR、NTT、およびJTは民営化後、どのようにして効率性を高めていったのかを明らかにする。

第5章では、結論を述べる。まず、企業には、公共性と企業性があることを述べていく。つぎに、企業は公共性と企業性の両方を追求していかなければならないことを明らかにしていく。つぎに、3公社民営化後にどのように公共性と企業性を追求していったのか、検証し、明らかにする。そのうえで、今後、民営化する企業がどのようにして公共性と企業性を高めていくかを述べていく。