

機関番号：13101

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2009～2010

課題番号：21830041

研究課題名(和文)国鉄再建計画の策定プロセスとその影響についての組織論的研究：貨物部門を中心として

研究課題名(英文)Intra-organizational processes of making the first rehabilitation plan of JNR

研究代表者

坪山 雄樹 (TSUBOYAMA YUKI)

新潟大学・人文社会・教育科学系・講師

研究者番号：50508645

研究成果の概要(和文)：

本研究の目的は、組織が外部資源獲得のために外向けのタテマエとして作り出す計画が、組織内でどのようなプロセスを経て策定されるのか、という問題を考察するために、国鉄再建計画における貨物部門の計画を事例として取り上げ、この計画が国鉄内外のどのようなプロセスを経て策定されていたのかを調査してきた。本研究期間中に、当時の国鉄職員に対する聞き取り調査を行い、当時どのような認識が存在し、それらの中でどのような議論が行なわれ、どのようにして計画が策定されていたのかを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：

The purpose of this research is to analyze intra-organizational process of making the first rehabilitation plan of Japan National Railways (JNR) in the late 1960s. JNR was a state-owned railway company, which was broken into seven companies and privatized as the JR Group in 1987. The first rehabilitation plan was made to ascertain fare raise and acquire government subsidies. This plan was based on overestimated transportation demand, and many critics claimed that its overestimation was intentional. I conducted interviews to ex-employees and examined internal documents to analyze how this 'intentional' overestimation of demand, especially freight demand, in the first rehabilitation plan was made, handled, and discussed at the level of inter-department and intra-department in JNR. This research showed how inter-departmental politics made the overestimated demand 'valid' and how division of labor in the freight department led the members of the department to misapprehend each other's real intentions.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	700,000	210,000	910,000
2010年度	640,000	192,000	832,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,340,000	402,000	1,742,000

研究分野：社会科学  
科研費の分科・細目：経営学  
キーワード：経営学、組織論

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は、次の2つの問題意識に端を発している。第1に、衰退期の組織ではどのような現象がなぜどのように生じているのか、それが組織の衰退にどのような影響を与えるのか、という組織衰退のプロセスへの関心である。第2に、組織のフォーマルな側面とインフォーマルな側面とがどのように相互に影響を及ぼしあうのか、という問題である。

この2つの問題意識の交わる領域として、衰退期の組織が外部資源の獲得を主たる目的として公表するようなタテマエの計画に本研究は注目している。タテマエの計画とは、具体的には「将来の再建を演出するために需要を過大に見積もるようなシナリオを含んだ計画」のことを念頭に置いている。「2つの問題意識の交わる領域」と述べたのは、既存研究によれば、衰退期の組織ほど上述のようなタテマエの計画を策定することでステークホルダーからの支援を得ようとする可能性が高いからである (Ashforth and Gibbs, 1990)。

こうした背景から、本研究は衰退期の組織が外部資源の獲得を主たる目的として公表するようなタテマエの計画に注目した。

## 2. 研究の目的

組織論の領域では、新制度論 (new institutionalism) やシンボリックマネジメント論 (symbolic management) などの領域において、ある特定の状況下では組織がこうしたタテマエの計画や政策を戦略的に策定し、

表向きの計画と組織内の実体とを意図的に脱連結 (decoupling) させることや、タテマエの計画や政策であるにもかかわらず外部資源獲得という目的が達成されることが注目されてきた (Nystrom and Starbuck, 2006; Hirsch and Bermiss, 2009; Westphal and Zajac, 1994, 2001)。1人の個人のように、組織は外向けのタテマエと内部でのホンネとを切り分けるものと考えられてきたのである。

これに対して本研究は、組織は多様な利害をもつ行為者の集合体であり、このような脱連結は組織の場合には容易ではない、と考えている。大規模組織においてタテマエの計画が組織の公式計画として作られる場合、その計画に関与するのは一部の上層部だけではないはずである。計画は各部門にブレークダウンされ、多様な部門の多様なレベルの人々が関与するものと考えられる。外向けのタテマエの計画の背後にある戦略的な意図をこうした多数の人々に完全に共有させることは、容易ではないはずである。したがって、既存研究に基づいた場合には戦略的な脱連結だと解釈されるようなタテマエの計画が、実際にはどのような組織プロセスを経て策定されているのかを考察する必要がある。また、組織全体でホンネとタテマエが完全に一致しないという場合、ひとたび作られたタテマエの計画が本来の戦略的意図通りに利用されるかどうかは定かではないはずである。したがって、既存研究ではタテマエの計画は脱連結されて実体に影響を与えないものと想定されてきたけれども、タテマエの計画が組織の実体にどのような影響を与えるのかに

についても考察する必要がある。これが本研究の目的である。

### 3．研究の方法

上述のような問題意識に基づいて研究を行なうためには、それぞれの行為者がタテマエの計画をどのように認識しながらそれに  
関与していたのかという、行為者の意図の了解を可能とするような調査・研究方法をとる必要がある。しかし、問題の性質から現在の組織を調査対象とすることは難しい。したがって、本研究は国鉄の第1次再建計画を事例としてとりあげ、元国鉄職員への聞き取り調査を通じて、それらが国鉄内外のどのような行為者間のどのようなやり取りを経て策定されていたのか、そうして作られた計画が貨物輸送の実体的な意思決定にどのような影響を与えていたのかを考察した。2009年度と2010年度に行った聞き取り調査は、17回であった。

また、調査の過程で、当時の貨物の再建計画に関与されていた元職員から、計画策定段階の資料やバックデータなど貴重な一次資料を入手することができた。この資料を通じて、当時の計画の背後の想定がどのようなものであったのかを分析した。

### 4．研究成果

まだ全容は解明できていないが、現在までの分析の成果を「組織ファサードをめぐる組織内政治と誤解：国鉄財政再建計画を事例として」を組織学会の学会誌『組織科学』に掲載した。この論文では、国鉄の部局間で再建計画の数字がどのように議論されていたのか、また貨物局内で再建計画の数字がどのよ

うに議論されてきたのかが論じられている。たとえば、部局間では、部局同士の利害が異なり、部局間でタテマエの数字の背後にある戦略的な意図が異なっており、そうであるが故に国鉄内部の議論においてさえも、外向けのタテマエの数字がそのまま議論される状況があったことを明らかにした。また、貨物局内でさえも、他の職員がタテマエの数字をどのように認識しているのかについて、お互いで誤解が生じていたことを論じた。これらの知見は、外向けのタテマエの計画について、組織が一枚岩でホンネとタテマエを使い分けるといことがいかに困難なことであるかを明らかにしている。

本研究の研究成果は、2つある。1つめは、対象期間の国鉄に関して内部者への聞き取り調査を実施し、その証言や内部資料を用いて、国鉄財政再建計画の策定プロセスの実態を明らかにしたことである。国鉄については、交通論や交通経済学、政治学、行政学などの領域で研究が多数存在するものの、国鉄内部の実態を明らかにしているものは少ない。本研究の事例記述はその点で貢献があるものといえる。

2つめは、この事例記述に基づいて、脱連結の組織プロセスを明らかにしたことである。新制度論では、特定の状況下において組織の公式的な構造と実態とが脱連結する、ということが論じられてきたけれども、それが組織内のどのようなプロセスで生じるのかについては研究の蓄積が少ない。国鉄の財政再建計画の策定プロセスについての事例記述は、この脱連結の組織プロセスを明らかにするものである。

### 5．主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 1 件)

坪山雄樹「組織ファサードをめぐる組織内政治と誤解」『組織科学』第 44 巻 2011 年 87-106 頁

〔学会発表〕(計 件)

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

坪山 雄樹 (TSUBOYAMA YUKI)  
新潟大学・人文社会・教育科学系・講師  
研究者番号：5 0 5 0 8 6 4 5

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：