

1. 本論文の構成

目次

第1章 問題設定

- 1 既存研究の検討
- 2 事例と調査方法
- 3 本論文の構成

第2章 国鉄の概要

はじめに

- 1 国鉄の概要
- 2 国鉄経営悪化の要因
 - 2.1 当事者能力の欠如と政治の介入
 - 2.2 労使関係の悪化と職場規律の荒廃

小括

第3章 貨物輸送近代化とその失敗

はじめに

- 1 鉄道貨物輸送の変遷
- 2 鉄道貨物輸送固有の技術的問題
- 3 貨物輸送近代化
 - 3.1 貨物駅集約と拠点駅体制
 - 3.2 コンテナ
 - 3.3 物資別適合輸送
 - 3.4 地域間急行列車
 - 3.5 ヤード自動化
- 4 第1次・第2次再建計画と近代化政策の失敗

第4章 第1次再建計画の策定

はじめに

- 1 第3次長期計画と国鉄財政の破綻
 - 1.1 第3次長期計画
 - 1.2 財政の破綻
 - 1.3 第1次再建計画
 - 1.4 鉄道貨物をめぐる当時の世論や各種審議会の答申
- 2 需要想定に対する国鉄・運輸省・大蔵省の認識
- 3 需要想定を支持する多様なホンネ

小括

第5章 国鉄内における再建計画策定と国鉄内のプレイヤーの認識

はじめに

- 1 審議室と再建計画
- 2 貨物局と再建計画
 - 2.1 貨物局内の認識
 - 2.2 貨物局における再建計画の策定

小括

第6章 再建計画の利用と再建計画からの制約

はじめに

- 1 43・10ダイヤ改正と貨物の伸び悩み
- 2 貨物赤字元凶論の台頭
- 3 貨物局の対応
- 4 技術系部局の同調
- 5 設備投資の抑制

小括

第7章 新たな再建計画の策定

はじめに

- 1 第1次再建計画の破綻と総合交通体系
- 2 総合交通体系と経営計画室
- 3 総合交通体系と貨物局
- 4 生産性運動の挫折と国への依存の増大
- 5 新財政再建計画
- 6 日本列島改造論と第2次再建計画
- 7 国鉄内の策定プロセス
- 8 設備投資の推進
- 9 方向転換不可

第8章 輸送力と輸送量の乖離

はじめに

- 1 増送の単年度予算と減送の実績

- 2 輸送部隊の行動
- 3 幹部職員の行動
- 4 裏計画

小括

第9章 結論:組織におけるタテマエの計画の策定とその自走
はじめに

- 1 組織におけるタテマエの計画の策定
- 2 タテマエの計画の自走

2. 本論文の目的

本論文の目的は、組織が外部からの正当性や資源などを確保するために策定するタテマエの計画や政策に注目し、そもそも組織においてどのようなプロセスを経てそうした計画や政策が策定されるのか、またそうしたタテマエの計画や政策の存在や策定プロセスが組織にどのような影響を与えるのか、といった問題を考察することである。

この問題を考察するために、日本国有鉄道(以下、国鉄)の財政再建計画、特にその中でも貨物部門に関する計画を事例として取り上げ分析する。

3. 本論

第2章と第3章では、事例分析に先立ち、国鉄と国鉄貨物が当時置かれていた状況を確認した。第3章では、貨物輸送の変遷を辿った上で、1960年代半ば頃から始まる国鉄貨物輸送近代化プロジェクトを紹介した。貨物輸送近代化プロジェクトは、第1次・第2次の再建計画における計画上の目玉でもあった。しかし、貨物輸送近代化プロジェクトの計画計画値と実績値との間には非常に大きな乖離があり、貨物輸送近代化と再建計画は失敗に終わったといえる。

第4章では、まず、この再建計画には、外部資源獲得のために作られたタテマエの計画という要素があったことが示される。当時の計画策定に関与した者は、この計画、そして貨物の需要想定を信じていなかったのである。しかし、このことは、国鉄が大蔵省や運輸省、政治家といったステークホルダーを騙したということの意味するわけではない。少なくとも大蔵省や運輸省の一部の幹部は、この需要想定を信じていなかった。そうであるにもかかわらず、なぜ国鉄のステークホルダーたちは国鉄のタテマエの計画を受け入れたのだろうか。それはステークホルダーの側もまた、それぞれ異なる理由から、鉄道と鉄道貨物の需要が大きく伸びるというタテマエを欲していたためである。シンボリックマネジメントの領域の既存研究では、組織とステークホルダーとの関係は組織がステークホルダーの側を騙し、ステークホルダーの側は組織に騙されるというような関係が想定されているけれども、両者の関係はともにタテマエを戦略的に操る行為主体同士の関係として考察される必要があることがろじられた。

第4章は国鉄をひとつの行為主体として取り上げ、組織間関係の中で問題を考察してきたけれども、第5章では国鉄内の部局間の関係に注目しながら、再建計画がどのようにして策定されていたのかを考察した。第5章の分析において明らかにされることは、組織は決して一枚岩の存在ではなく、複数の利害集団の集合体であり、組織としてひとつのタテマエが共有されていたとしても、それを支えるホンネは部局間で大きく異なる、というものである。組織が作り出したひとつのタテマエに対して、唯一のホンネを特定することはできないのである。

第6章では、再建計画が国鉄内の部局間の相互作用にどのような影響を与えていたのかが考察される。より具体的には、タテマエの計画が存在する状況で、組織内外の行為者がタテマエを利用したり、タテマエに縛られたりするために、相互で実態に基づく議論を行なうことが難しい状況が生まれていたことが論じられる。

第7章は、第1次再建計画が破綻し、国鉄内外において新たな再建計画が構想されていく過程を考察している。第7章では以下のことが明らかにされる。第1に、主要なステークホルダーとのタテマエのネットワークに組み込まれた場合には、国鉄が自組織の都合でそのタテマエのネットワークから抜け出すことが出来ない、ということである。この間、国鉄財政が深刻化していったにもかかわらず、従来と同様の論理で、しかもさらなる拡大路線で新たな再建計画が作られたのである。第2に、組織とステークホルダーの関係を考える場合に、組織をひとつの行為主体としてではなく、複数の利害集団の連合体として捉えた上で、その利害集団の連合体とステークホルダーとの関係を考察する必要がある、ということである。国鉄内部でも、部局間では利害は同じではなく、それぞれが独自に外部のステークホルダーと接触していたのである。

第8章では、この間の貨物局内がどのような状況にあり、その職員たちはどのように事態に対応していたのかを考察している。第8章では、特に以下の2つの問題が考察される。第1に、実態と乖離したタテマエの計画が導入されることで、組織が重層化していたということである。再建計画のプロセスがあり、国会予算のプロセスがあり、実行予算のプロセスがあり、さらにそれとは別にインフォーマルに調整された実行の目標があった。これらの全てを1人の職員が把握することは困難であり、それぞれ異なる職員が専門分化して対応していた。第2に、タテマエの計画がある状況下における貨物局内の上下間の相互作用が考察される。誰もが長期低落傾向を認識しながら、しかしそれを誰も言えない、という状況がどのようにして生まれていたのかが考察される。

第9章では、結論として、組織におけるタテマエの計画の策定プロセスと、タテマエの計画の自走プロセスが考察される。