

公企業における組織革新

国有鉄道民営化と経営システムの変容

Organizational Innovations in Public Enterprise

A Case of The National Railway in Japan

北崎 寛

Hiroshi KITAZAKI

Mar. 1993

静修学園

北海道環境文化研究センター

HOKKAIDO RESEARCH CENTER OF ENVIRONMENT AND CULTURE

公企業における組織革新

— 国有鉄道民営化と経営システムの変容 —

Organizational Innovations in Public Enterprise
: A Case of The National Railway in Japan

北崎 寛
Hiroshi KITAZAKI

【要約】

1980年代に技術革新が著しく進展し、企業環境に質的ともいえる大きな変化が生じた。私企業では成熟化、脱成熟化によって新しい市場創造と組織の見直しが進行する。この動きと連動するように国営企業の私企業化という潮流が流れた。1987年 4月に日本国有鉄道が分割民営化され、JR 6社が誕生した。民営化後は各社ともサービス向上など経営の改善を進め、新たな経営環境への適応を図りつつある。

各社が直面する経営環境は様々であるが、中長期的に経営多角化は大きな課題である。多角化を進めるには「組織のありかた」を中心に経営システムの革新が不可欠である。本論では人事制度・意思決定の枠組みの見直し、意識改革の推進という視点から、JR北海道を事例にとりあげて、組織革新の新しいパラダイムを提案した。

目次

はじめに

- 1 理論的考察
組織革新の理論／公企業の組織革新
 - 2 経営環境の変化
サービス事業会社としてのJR／JR北海道の経営環境
 - 3 組織特性
国鉄における組織特性／組織特性と新事業開発
 - 4 組織をめぐる問題の概要
人事制度／組織の意思形成
 - 5 組織における意識改革
事業展開と意識改革／業績推移と事業意識／社員の意識
- おわりに

はじめに

80年代に入り、企業を取り巻く環境に大きな変化が生じた。そのプロローグは70年代の石油ショックに求められるが、企業は、これを契機に、一斉に経営の航路を「重厚長大」から「軽薄短小」へ方向転換した。またこの時期からエレクトロニクス技術の事業基盤が確立し始め、80年代に入ると技術革新はかつてないスピードで進展した。その結果、新技術の成果物が次々に経済社会に提供され、同時にいわゆる「情報化」が揺るぎないものとなり、市場構造の変容が顕著なものとなった。

80年代を画するもう一つの潮流は国営企業の私企業化である。私企業化は一国の産業政策として構想されるが、その背景には私企業が直面する技術革新と市場構造変容の大きなうねりがあった筈であり、少なくともこのうねりがそうした構想を加速化したと考えられる。

1987年4月の国鉄民営化も上記の文脈と無縁ではない。即ち公営、私営を問わず、「事業」を取り巻く環境変化に対応する新しい経営システムが必然的に求められ、その結果「JR」という事業会社が生まれたのである。

JR6社は民営化5年を経て、サービスの改善あるいは業績面で顕著な成果を挙げたとの評価が多い。しかし中長期的な視野で経営の行方を勘案すると、6社の内実は各社各様で決して一様ではない。

とりわけJR北海道の経営環境は6社のなかで最も厳しいといえる。即ち、地理的要因により鉄道事業の経営基盤が脆弱であり、また鉄道事業収入の規模（約1千億円）に比し人員数（約1万2千人）が過剰である。この点を考慮すると、経営多角化は不可避の経営課題である。

新規事業を軸とする多角化は、全く新しい視点で市場の現実に直面することを意味するが、国鉄115年の歴史のなかで形成された組織構造には際立った特性があり、経営多角化に適した組織とはいえない面が多々ある。従って多角化の障害となる組織要因を充分吟味した上で、漸進的な改革を図る必要がある

本稿は、こうした視点より、組織に内在するいくつかの問題点を拾い上げ、その改革の方向性を考えようとするものである。

1. 理論的考察

(1) 組織革新の理論

企業環境の変化

「組織は戦略に従う」という命題がある。確かに企業はその目的・課題・それを達成する経営戦略に応じて、組織のあり方を改変する。同時に目的・課題・戦略は、企業を取りまく種々の環境要因の変化に従って変更を余儀なくされる。即ち、「組織は環境に従う」ということが出来る。

80年代半ば頃から、環境要因にかなり明確な変化が生じてきている。変化を促した要因は多岐にわたるが、先ず、2度の石油ショック及び急激な円高により、企業の経済活動ベースが根底から覆った事実がある。また、マイクロエレクトロニクス技術の出現により、技術革新の波がかって経験したことのないスピードで社会の隅々に浸透し、情報化が揺るぎないものとなった。同時に商品機能が多様化し、そのライフサイクルは大幅に短くなった。そのため、企業は従来の経験則を越えた市場ニーズの変化を覚悟せざるを得なくなったのである。さらに所得水準の向上に伴い、経済社会の成熟化が進み、消費者はモノ・サービスを一方的に与えられる立場から、自ら吟味し選択する存在となった。そしてこうした変化のプロセスはグローバリゼーションの大きな潮流の中で進行しているのである。

技術革新と 市場の変質

企業活動は「標準化」「規格化」を軸に営まれてきた。標準化による大量生産・供給であり、規格化されたサービス提供であった。しかし、エレクトロニクスの急速な進展により、供給側（企業）と需要側（顧客）の関係が著しく変質した。エレクトロニクスにおいては、その技術的性格から、技術革新・融合が連続的・波及的に生じ、新システム・製品は市場の既存秩序を即座に変更する可能性を秘めている。このことは、取りも直さずユーザーたる顧客に新しい機能を有するシステム・製品が絶えず供給され得ることを意味する。そのため、「使用される用途に応じて部品やシステムの機能を高めてゆくということは、ユーザーと供給者の間に深い相互作用を必要とし、継続的な関係を必要とする」また「技術・生産システムが対象とする市場は、既に存在しているものでなく、開拓したり掘り起こしたりしてゆかねばならないもの」となった。(註1)

即ち、顧客の需要を発掘し提案する、顧客との密接な協働が必要となったのである。同時に、エレクトロニクスを基盤とする高度技術は全産業分野に及んでいるため、既存業種の垣根を越えて、異業種企業が新技術を持って新規参入する可能性が常にあり、潜在的な競争者の数が予想出来ない状況がある。

企業の成熟化と 新しい市場創造の 必要性

これまで、日本企業は大量生産—大量消費を前提とする量産競争を志向してきた。しかし最近のN I E S（新興工業経済地域）国際競争力向上が示すように、量産効率向上—原価低減の枠組では、もはや市場訴求力を発揮し得ない分野が増えてきている。このことは、企業が成熟段階に入ったことを示唆してお

り、企業は、製品・サービスのコンセプトを抜本的に刷新し、新たな市場創造の必要性に迫られているといえる。

環境要因の変化と
組織革新

以上の要因変化に伴い、企業は新しい顧客関係・市場創造力とともに、絶えざる変化にキャッチアップする柔軟性が求められているといえる。企業がこれらの要請に応えるには、新たな組織構造を構築し、組織成員の創造的行為を引き出す必要がある。このような前提で組織構造のあり方・組織革新の方向性を考えるならば、「個」と「組織」あるいは「権限」と「統制」のかかわり方が問われなければならない。日本より成熟化が早かった米国企業では、新しい組織構造の模索がなされている。ここでゼロックス社とIBM社の事例を概観したい。

ゼロックス社

同社は、1990年より組織構造を根本的に変革する作業を続けている。この背景には、エレクトロニクスやデジタル技術の飛躍的發展により、印刷・コンピュータ業界などが潜在的競争者となったとの認識がある。その結果、複写機単体の事業コンセプトを見直し市場創造力を発揮しうる組織構築 (Organizational Architecture) を急いでいるのである。主な内容は次のようなものである。②)

(1) 「大」を分割し「小」を統合する。

事業部門の規模を小さく独立したもとし、市場対応力・革新力を高め企業家精神を発揮しやすくする。一方スケールメリットを生かすため、経営資源 (特に研究開発) ・戦略などを共有することで統合を図る。

(2) 顧客との協働関係を最重視する。

製品を供給する姿勢は捨て、顧客の事業に入り込み協働関係をつくる必要がある。その為には、顧客と共に事業を再設計するなどソフトの提案力を高める。

(3) 変化に対応しやすい柔軟な組織をつくる。

技術・競争者などの変化に応じて、自らを修正し進化し得る柔軟な組織を創造する。

(4) 顧客・市場に近い者が意思決定する。

職能組織では市場から遠い距離にある者が決定するが、それを否定し市場を把握している者に決定権限と責任を与える。

IBM社

1991年11月に発表された組織改革案の要点は次のようなものである。

(1) 各事業単位を別会社組織に近い形に分割し、事業運営の自治能力を高める。

(2) 技術革新のスピードに対応できる組織をつくる。

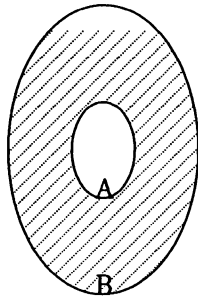
(3) これまでの主役であった大型機部門が組織体質を形成している。この体質が小型機の市場対応力を阻害しており、権限再配分を中心に組織改革を図る。

(4) 意思決定権限を分散し、リスク回避体質を改める。 ㊦ 3)

ゼロックスとIBMの組織革新は、「個の創造性を導き出すために、個と組織のかかわりを再構成する」という点で同じ方向性にあるといえる。また、この点において、いわゆるネットワーク型組織と類似点が多い。

一方、政治学上の概念である連邦性を経営組織へのアナロジーとして用いる連邦的組織論では、ゼロックス・IBM他欧米企業の組織革新の動向は、全て連邦的組織を志向しているという。この組織論では、個と組織の考え方につき、次のような説明がなされる。 ㊦ 4)

(1) 組織における個人の裁量



- ・内側の円 (A) は個人の業務基本領域を示し、外側の円 (B) は組織の領域を示す。
- ・AとBの中間領域 (斜線部分) は、個人の裁量行為が求められる領域である。
- ・企業組織での自治とは、経営的空白部分 (上の中間領域) をうめる自発的行為の自由と責務を意味する。 ㊦ 5)

(2) 統制と個人の自発行為の喚起

- ・個人の裁量による自発行為とその成果は、本来事後的にのみ評価されるべき性質である。
- ・組織は自発行為が起こる前に、物事を統制し評価したがらる。これは無難な手法であるが、迅速な自発行為を抑制し、組織にとって結果的に高くつくことになる。
- ・同時に、上記の事前統制手法は組織的上位職あるいは意思決定対象 (Ex. 市場) から離れている者ほど、対象をよりよく知っているとの仮定に立っていることになる。
- ・この仮定は必ずしも正しくない。従って、自発行為の喚起を優先させるべきであり、そのためには自発行為に対する信頼と失敗に対する一定の寛容が不可欠となる。信頼と寛容がなければ、リスクを冒す自発行為は組織から発生しない。

(2) 公企業の組織革新

民営化の潮流

1980年から91年にかけて、全世界で6832社の国営企業が民営化されている。その約8割は旧東独・東欧諸国であるが、先進国においても170件の事例が報告されている。# 6) 西欧諸国では、サッチャー首相による英国の民営化が顕著な成果を挙げたが、最近の民営化動向はEC統合が軸となっている。米国では、独占禁止政策の観点から、1984年に電気通信会社AT&Tが分割され、独占的事業体質からの脱皮が促された。また日本でも、電電公社・国鉄他が民営化された。

これら動きには、行政改革・競争政策の見直しなど公共政策が強く出ているが、日本、英国の電気通信事業の民営化、AT&T分割の例が示唆するように、技術革新に伴う市場構造の変化がこうした動きを加速化している。即ち、市場原理の導入はもとより、企業家精神を喚起し市場創造力を発揮し得る組織が必要とされたのである。同時にグローバリゼーション進展の中で、競争的組織の構築は、当該国の戦略産業の国際競争力を強化する唯一の方途でもあった。

NTT・AT&T の組織革新

両企業とも市場独占的な超大企業であったが、民営化・企業分割を契機に組織のあり方を抜本的に見直した。両者とも通信技術の革新、それに伴う市場の多様化に直面していたため、見直のプロセスは共に革新的で類似点が多い。例えば、職能別地域別組織を市場別組織に改め、また、市場に適応できる組織活力を引き出すために、思い切った人事システムを採用するなどの措置がとられた。NTTでは、減点主義を加点主義評価に切替えるとともに、現場重視の権限委譲を図っている。

両者の組織革新プロセスで特徴的な点は、経営トップが果たした積極的な役割である。即ち、独占的大組織の通有性である責任回避的で受け身の体質に対し、トップ自らが新しいパラダイムを次々に提起し、それらを浸透させる全社運動を組織化するなど、組織革新の方向を不可逆的に規定したのである。こうした点において、両者の事例は公的企業の組織革新のあり方に示唆する点が多いといえる。# 7)

鉄道事業における 組織革新の可能性

国鉄分割・民営を契機に、JR各社は鉄道事業の効率化・関連事業経営などを掲げ経営改革を進めている。国鉄の経営悪化理由の一つに、「企業意識と経営責任の欠如」が指摘された。# 8) この点、1982年から事業部制を導入し、経営改革を進めている英国国鉄と好対照をなす。また、流通・旅行・不動産事業を経営する旧英国貨物公社は、「顧客サービスの迅速な改善と最先端のマーケティング手法」、従業員の士気向上などにより、短時日に公企業体質から脱却した。# 9) いずれの例も、企業文化の改革、中間管理層の意識改革、市場マインドの徹底などを組織革新の柱としており、JRの組織革新のあり方を考える際、参考となる点が多い。

2. 経営環境の変化

(1) サービス事業会社としてのJR

平成4年4月、日本国有鉄道の民営化に伴い誕生したJR6社は、発足5周年を迎えた。この5年間、各社は旧国鉄の古着を脱ぎ捨てるべく、真新しい施策を次々と打ち出した。これらの施策、試みは特に旅客サービス面で顕著である。例えば、国鉄時代には考えられなかったような臨機応変なダイヤ設定、需要に応じた輸送サービスの提供、デザイン感覚豊かな車両やリゾート列車の投入、車掌・駅員のマナーの向上、駅舎を利用したコンサートなど、更に各種関連事業の展開等々である。

これらの事象は、JR各社・社員が鉄道事業を「サービス業」ととらえ直した結果であり、『社員が「国鉄時代のやり方では会社はつぶれてしまう。JR東日本を立派な会社にしなればいけない」と意識を改革し、自分達の給与の源泉は運賃であり、「お客さまを大切に、サービスを良くしよう」という意識を持ったこと』の成果といえる。(住田JR東日本社長 交通新聞1992年4月1日)

JR北海道の場合も、過去5年の経営の軌跡は他5社と概ね同じである。同社の鉄道事業活性化施策は次の4点である。

都市間輸送…都市間輸送力増強・スピードアップによる他交通体系との競争力向上

都市圏輸送…札幌圏での高密度ダイヤ・駅間距離短縮による輸送力増強

ローカル輸送…地域の実情を加味した輸送体系の構築、事業の効率向上

リゾート輸送…斬新な車両投入による道外観光需要の掘り起こし

これらの施策に併せて、町民サロン、郵便局、図書館など地元施設との合築等により26駅の刷新を図ったほか、70以上の駅が新築・改築された。「お客様との接点である駅が、単に通過の場所にとどまらず、情報提供の場であり、さらに駅が地域の顔となるよう」取り組んだ経営姿勢の表れといえる。(注10)

その他、企業イメージ刷新、新しい企業体質形成に向けて様々な施策が打ち出されている。いずれも、外部への新しいイメージ訴求であると同時に、社員の意識を高揚し、少しでも内部に新風を送りたいとの企図が読みとれる。

(2) JR北海道の経営環境

北海道は広大な地域に中小都市が点在し、札幌圏の人口集中度・伸び率が他地域に比べて極端に高い。従って、旅客輸送の面からは都市間輸送需要の成長が見込めず、鉄道事業の基盤が脆弱である。更に、高速道路の延伸による都市間バス、自動車、国内航空・道内都市航空路線の整備、フェリー就航など多方面にわたって厳しい競争要因を抱えており、将来においても事業採算の均衡は極めて困難な状況にあるといえる。

そのため、JR北海道の経営基盤強化のためには、鉄道事業分野の成長限界を見極め、重点的・選別的な投資と人件費を中心とする固定費圧縮(全経費の70%程度が人件費)を進める経営的必然性がある。

この経営環境の厳しさを勘案し、民営化に当たりJR北海道・九州・四国の3社に「三島（会社）特例」措置が設けられた。その概要は次の通りである。

(1) 経営安定基金

JR北海道に682.2億円の基金が設定された。基金元本は平成1年度～8年度同社に順次償還され、同社が自主運用することとし、未償還分に対し国鉄清算事業団が7.3%/年の利息を同社に支払うことになっている。以上のことから、同社の財務運営は営業損失を基金運用益で補い、金利動向が企業収益を左右する構造である。

(2) 税制優遇措置

鉄道事業用資産の固定資産税・都市計画税は平成8年度まで1/4に減額されている。巨大な装置産業である鉄道事業にあっては、資産縮減策を講じて9年度以降大幅な税額アップは避けられない状況にある。

以上のように、鉄道事業の成長限界、営業収入に対する過剰な人件費等々経営条件面での制約を勘案すると、事業多角化による事業領域拡大—将来への経営担保の確保—は不可避の経営課題である。

それでは、「多角化」を実現するには如何なる課題克服が求められるのか、その吟味が必要である。その際、国鉄115年の歴史の中で育まれた『組織のあり方』を点検し、将来への成長布石たり得る「組織のあり方」を考えなければならない。

本稿では、この視点から組織に内在する問題点をいくつか拾い上げ、その改革の方向性を可能な限り示したい。

3. 組織特性

国鉄における 組織特性

鉄道事業では「安全、正確な輸送」が至上命題である。従って、規則・仕組が確実・忠実に実行され得る組織統制が必要である。そのため、輸送業務の現場では個々人の判断・裁量的行為は原則として許されない。このことは輸送部門のみならず、輸送と一体的に機能する保線・施設部門などでも同じである。即ち、事業目的達成に最も効率的な組織秩序が形成されている訳で、それは優れて規則的、統制的、機械的、非裁量的である。また、組織構造の面では次の特性がある。

(1) マネジメント対象が巨大で広域の装置産業で、また独占に近い事業であった帰結として管理機構が重層化・肥大化した。

(2) 職能（系統）が細分化され、縦系列の組織構成・運営手法が形成された。その結果、各系統毎（ex. 運転、施設、電気、建築）の独立性が強く、横系列（各系列間）の有機的連動性が生じにくい構造であった。

(3) 人材育成の面では、各系統別に特化した専門家養成が最大課題であり、内向的技術指向が強くなった。

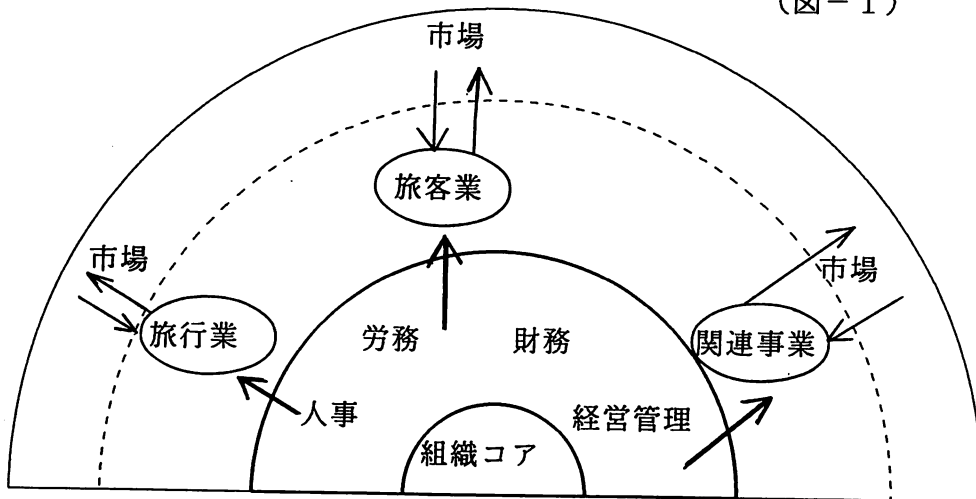
組織特性と新規事業

民営化後も上述の特性は基本的に継受されているが、新規事業開発を核とする経営多角化には適性を欠く組織といえる。従来の技術・内部指向的な『Seeds ori-ented開発』を『Market in 開発』に転換し、市場対応型に方向づける経営努力が必要である。

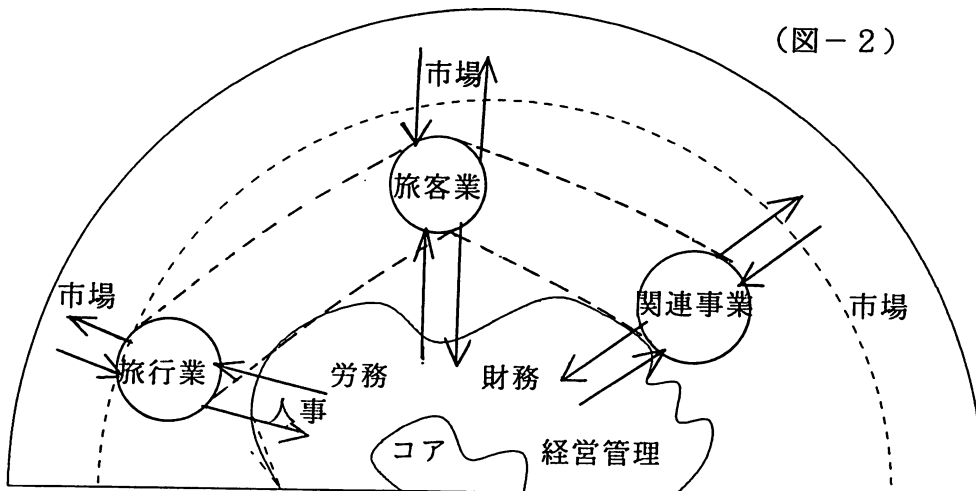
比較的単純な環境の下では指揮・監督型企業も成長可能であるが（技術的には鉄道事業は複雑で技術レベルも高いが、市場競争的要素を考慮する必要がないという意味では複雑な事業環境に直面していなかった）、新しい事業環境は柔軟で適応力のある組織を要求するのである。

それでは、指揮・監督型組織と新規事業は構造的にどのような相互関係になっているのか、そしてそれは如何なる方向に変容を果たすべきなのか、その概念の変遷を示したのが図-1及び図-2である。

(図-1)



(図-2)



*図-1

- (1) 組織固有のパラダイム形成要因である、人事労務・財務・企画等々の制度体系が組織の核（コア）として存在する。
- (2) コアの外側に具体的事業体系が各々領域を持って位置する。
- (3) 各事業体系の経営フレームは、コア固有のパラダイムに強く規定され、情報はコアから各体系に向けて発信され拘束度が強い。情報流通には双方向性がない。
- (4) 即ち、コア全体が堅牢な被膜に覆われ、外部情報が貫流しにくい構造になっている。結果的に固有の組織価値を防衛する機能を果たしている。
- (5) 一方、各事業体系は市場との密着度が高く、頻繁に情報の相互流通が生じている。

*図-2

- (1) コアは堅固な半円形から不定形な形状に変容し、被膜も薄くなる。
- (2) その結果、情報発信機能のほかに外部情報を取り込む機能を備える。全般に柔軟で情報吸収機能が高まる。
- (3) 同時にコアの支配領域も縮減し、相対的に各事業領域は拡大し、またコアとの被支配関係が緩むため、各領域が相互に柔らかく重なり合い相乗性を発揮しやすくなる。

多角化を視座に置き効果的な経営体を想定すると、図-2のような組織構造が望ましい。その実現には、図-1におけるように、単に各事業体系が市場との情報流通を通じ市場情報を積み上げ、そこで形成される新パラダイムとエネルギーがコアの厚い壁を溶かし、コアが変容するのを待つだけでは不十分である。コア自身が常時組織とシステムを能動的に変換するアクションをとる必要がある。

即ち、コアの内側と外側からの絶え間ない揺さぶりが不可欠である。次節では、この内側からなすべき組織・システム変換のアクションとエネルギーを阻害している組織固有の問題点を概観する。

4. 組織をめぐる問題の概況

(1) 人事制度

処遇面での

2 極化現象

国鉄時代、いわゆる「本社採用組（キャリア）」と「地方管理局採用組（ノンキャリア）」は、入社時から厳然と区分され、昇進など処遇面で取扱が全く違っていた。JR移行後、制度的区分はなくなったが、現状の処遇は過去の採用区分処遇実績に基づくものである。従って、過去の処遇制度否定と現在の処遇実績（これは過去の累積効果である）をどのように調整し、また今後の処遇政策をどう考えるかがポイントである。キャリア／ノンキャリア（4年制大学卒）管理職社員の処遇状況は表-1の通りである。

表-1

<各年度社員名簿による>

	1989年7月		1990年7月		1991年7月		1992年7月	
	キャリア	ノンキャリア	キャリア	ノンキャリア	キャリア	ノンキャリア	キャリア	ノンキャリア
部長職 (参事)	21 (11)	29 (2)	22 (13)	30 (2)	22 (15)	30 (3)	23 (16)	—
課長職 (参事補)	16 (7)	27 (6)	17 (12)	27 (13)	17 (10)	27 (14)	17 (16)	27 (12)
副課長 (参事補)	12 (11)	25 (9)	12 (9)	25 (8)	12 (7)	26 (7)	13 (4)	27 (9)
副課長 (副参事)	—	24 (3)	10 (1)	23 (5)	—	24 (8)	11 (1)	25 (5)
副課長 (主事)	9 (1)	22 (7)	9 (1)	23 (4)	10 (1)	23 (2)	—	20 (5)

*上段は在社年数の加重平均(除出向者) ()内は該当者数

*表-1から次の点が指摘できる。

- (1) キャリアとノンキャリアの間に在社年数において部長で8～9年、課長で10年、副課長レベルで13～14年の開きが生じている。
- (2) ノンキャリア課長職の平均在社年数は27年で、年齢的には概ね48～52才である。この点からノンキャリア部長職登用は例外的取扱と推測できる。
- (3) ノンキャリアは主事登用後課長職到達まで、期間的にはキャリアより短い。

企業の幹部候補社員の選抜時期・方法をめぐる問題は、企業の組織構造、賃金体系のあり方、従業員モラル等々が絡み、最上の方策を想定するのが難しい。一般的に、米国企業の選抜時期は早く日本企業は遅いといわれている。早いとされる米国の場合も入社後実績をベースに選抜するケースがほとんどである。

この選抜時期の問題につき次のような指摘がある。註11)

- (1) 幹部候補者を早い時期に選抜するか、遅くするかは、選抜された者だけでなく、されなかった者も含め、その技術・技能の形成に強く影響

する。

- (2) 早い選抜は、リーダー形成には有利でも組織を支える多数者の技術・技能の向上にはマイナスである。(即ち、入社早々の選抜は、将来の技術向上を考慮出来ず、組織構成員の多くは技術向上に励まなくなる)
- (3) 組織をとりまく環境が不確実であればあるほど、リーダーの能力だけでなく、組織の多数が如何にポジティブに対応するかがポイントとなる。従って、組織効率の面から遅い選抜が相対的に優れているといえる。

国鉄時は入社時に選抜が終了していた。その累積的処遇効果をJRが承継している。その結果、JR組織内部にも種々の歪みが生じていることが類推される。

2極化による
組織的特質

国鉄時代、キャリア組は概ね入社3年で管理職に就くのが慣例であった。彼等に対する人材育成の主眼は管理・監督能力に置かれていた。従って、外部との折衝、企画・立案・調査業務等、総合的な業務能力形成の基礎となるトレーニングあるいは現場経験といったものは付与されなかった。

一方、ノンキャリア組に対してはキャリアが職歴上スキップする組織的役割が付与された。従って、両者は組織内で相互補完的な関係にあったといえる。

聞き取り調査によると、上述の2極分離的な人材育成・登用が国鉄時代長期間実施されたために、内部的に次の特質が生じていることが観察される。

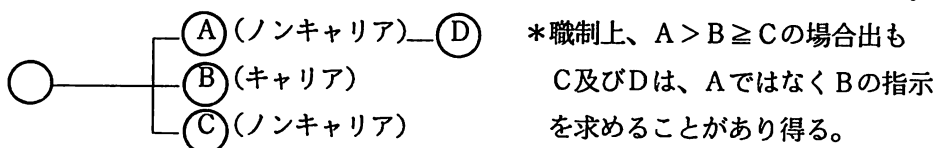
(1) コミュニケーション阻害要因としての階層性

以下のことからキャリア・ノンキャリア双方に心理的ギャップがあり、組織的一体感や闊達なコミュニケーションが生じにくい状況がある。

- 1) 「キャリア=管理監督」・「ノンキャリア=実務処理」という階層的すみ分け意識が依然強い。(キャリアでは階層的管理思考、ノンキャリアは『出過ぎない』との自己規制意識として現れる)
- 2) 民営化という歴史的事象に遭遇して、ノンキャリアには民営化を組織革新の契機とする意識が強いが、キャリアには逆に防衛意識が存在する。
- 3) ノンキャリアには道内出身者が多く、『JR北海道の成長=地域の発展』との視点がある。キャリアは、国鉄時代の延長で北海道に一時的に転動しているとの意識が強い。

(2) 非公式組織としてのキャリア組

階層的な要素以外に、キャリア組が組織横断的に結合している状況がある。いわゆる非公式組織類似の作用を果たしている。その結果、組織内で職制を離れた次のような指揮・命令機能が生じる場合がある。



(3) 内指向と外指向での情報集積の差異

ノンキャリアは実務の中核として、組織内外で実地に調整業務を担ってきた例が多い。従って外部情報の集積度が比較的高いが、キャリアは管理業務など内部指向型業務が中心であった。そのため市場など外部対応能力の面では、ノンキャリアがキャリアを上回る状況がある。

(4) 「給与体系」「昇進昇格機会の平等」などに対し、ノンキャリアの否定的認知が極めて強いなど人事処遇体系への不満が根強い。

*上記(1)～(4)は主に関連事業・旅客営業等の事業実施部門に観察される

(5) 制度改革における理念と実務の分化

管理部門・鉄道運輸部門ではやや異なった傾向が観察される。即ち、キャリアを中心とする上位職に理念的組織革新意欲(ex.「現状改革型人材の育成」「現状の仕組・体制を越えた新しい提言・行動の奨励」といったスローガン)が旺盛だが、ノンキャリアなど実務層は既存の制度・規則枠組を防衛する意識が逆に強い。この現象は理念型改革推進に対し、実務レベルの実務を重視した調整意識が機能した結果と考えられる。また管理層と実務層が2分化した構造のため、管理層は具体的な改革ポイントを的確に把握出来ず、実務層は制度等の改革による実務調整という難作業を回避したいとの心理が働いていると推測される。

(6) 新キャリアに対する教育

民営化後入社 of 学卒に対し、旧来のキャリアとノンキャリアの中間的人事処遇が採られているが、教育政策としてほぼキャリア扱いに近い意識づけがなされている。その結果、職場配属後、当該学卒は上長たるノンキャリアに特権的取扱を期待した言動が多く、対応に苦慮した事例が報告されている。

(2) 組織の意思形成

企業組織における 情報流通

日本的経営の特質につき、従来より種々の議論がある。その中で、欧米企業との比較より、組織での協働を介した情報の機能・流通のあり方が日本の特質であるとの考えが提起されている。例えば「組織は情報の相互作用の場であり、日本企業はそこに大きな努力を払い情報効率の高い組織を形成してきた。」(註12)あるいは「日本企業は個人ではなく組織成員が一丸となってその叡智を結集して情報を創ること、つまり組織的な情報創造のマネジメントを開発してきたといえる。…(中略)…このことは欧米企業で一般的なハイラキーによる情報処理に基づいた『知』の方法論とは異なるオリジナルな『知』の方法論を開発してきたことを意味している。」(註13)といった議論がある。

伝統的な稟議制、意思決定スピードを高めるための分権制をとっても、その前提に、組織内で最大限「情報共有化」を進め、より高次の知恵の創造とコンセンサス形成を図ろうとの経営意思が働いているのは確かである。そうした文脈で上述の所説をとらえると、その概念的妥当性は首肯できる。

さらに、企業活動を取りまく昨今の環境要因を勘案すると、その妥当性は一層明らかになる。まず商品・サービスに対する消費者の選好基準が複雑多様化し、需要を与件とする供給から供給が需要を創出するロジックへ転換が求められるなど、市場側の現実がある。また、企業は、一步踏み込んだレベルで種々の社会的要因を考えざるを得ない現実にも直面している。例えば、事業構築に当り、法的要件の充足といった次元ではなく、社会的有意性と現実的妥当性に富んだ環境施策を講じる必要性に迫られている。あるいは、事業が如何に有機的に地域と係わるかが問われるケースも多い。

以上の要因変化は、企業により緻密な協働作業とアウトプットを求めている。企業がそれに応えるには、組織内の様々な層の思考様式・感受性を取り込み、そのアウトプットに反映しなければならない。この思考・情緒の多様なミキシングは、トップの号令だけでは始動せず、その仕掛を講じる必要がある。それはとりも直さず情報の共有・交換のプロセス構築であり、情報流通性の高い組織のあり方を意味している。

情報が上下・左右を流通する組織では、流通結節点としてのミドルの役割が重視されなければならない。ミドルは企業目的を達成するため、組織内に蓄積された情報を発掘し、また外から流入する情報を取捨選択する。さらに上下左右の壁を越えて情報交換し、最終的に市場に適う形に加工する役割を担わなければならない。

註 14)

具体例の検証
(意思決定の
プロセス)

現在多角化を志向し、市場対応型経営にシフトしようとする J R 北海道の組織意思形成のあり方を検証したい。

トップが先ず事業コンセプトを設定し、ミドル以下で当該コンセプトに対し否定的な議論が出たとされる代表的 6 ケース (A~F) につき、実務担当者他に聞き取り調査した結果は次の通りである。

	ミドルレベル での検証期間	検証結果	最終結果(見直し)
A	1年～	合理性なし	コンセプトどおり実施の見直し
B	1.5年	経済条件激変で凍結	—
C	6ヶ月	トップともコンセプト議論	コンセプト一部変更して実施
D	1.5年	具体的実施手法の検証を繰返すが 妥当性なし	コンセプトどおり実施の見直し
E	1.5年	事業可能性を見出だせない	外部条件の変化を待つ
F	1年	環境問題などにより実現が極めて困難で コンセプト自体の再吟味が必要	コンセプトどおり推進

この6ケースを前提にすると、概ね次の意思決定プロセスの特質が浮かび上がる

- (1) トップが自らの情報によってコンセプトを決定する。
- (2) 当該コンセプトに基づき具体的に事業を企画検討するミドル層は、そのコンセプトに疑義を呈したり、否定する議論は許されないとの意識が強い。
- (3) その結果、ミドル以下はコンセプト実現手法の検証を繰返すことに終始し、その妥当性の評価・その再構成を試みようとししない。
*上表のC以外は、当該コンセプトに抵触する代替案は一度もトップに提示されず、その妥当性の欠如等実務評価結果もフィードバックされていない。
- (4) 以上より、「不可能」「非合理」等のコンセプト評価が、各々「可能」「合理的」との体裁でトップに提示されるケースが結果的に多くなる。

JR北海道の関連事業・新規事業の領域では、「トップ=コンセプトづくり」「ミドル=コンセプトを与件としたその実現手法の検証」というかなり明確な上下の役割分担が定着していることが類推できる。

5. 組織における意識改革

(1) 事業展開と意識改革

JR北海道は民営化と同時に様々な関連事業を展開した。しかし経営的にはJR新規事業は「全て後発産業」であり、民営化直後の事業展開は「新しい知識を入れ

るための教育的な意味」と「余剰人員対策」に重点が置かれた。従って、事業損益は度外視して事業規模の拡大に焦点が当てられた。§ 15)

このおおらかで企業実態に即したアプローチは、経営基盤の強いJR東日本・東海・西日本のスタンスであった。(ex. 「新しい分野への進出は、組織活性化や社員の士気向上に大いに貢献するものと期待されている。」JRガゼット平成1年6月JR東日本 経営管理本部)

経営基盤が脆弱なJR北海道では、事業展開の方向・内容はほぼ本州3社と同じであったが、その成果の評価はやや性急で厳しい面があった。(「経営者にはスタートさせた以上長い目でそして暖かい目で事業をみつめる我慢強さが必要と思う。その結果、駄目ならば小手先でなく大胆な改善策を打つべきだ。そうしなければ次の新しい事業の芽は出てこない」素人集団の発想と行動-JR新規事業開発の裏表 JR北海道平成4年3月)

豊富な経営資源を有する大企業においても、新規事業の成功率は37%とされるなかで、JR各事業は停滞を余儀なくされている。§ 16) 従って「後発産業」たるJRの民営化初期の事業展開の視点は、その展開過程から後発企業として何を学び、将来の蓄えとすることとでなければならない。そこが曖昧だと、緒についたばかりの事業に性急に失敗の烙印を押し、その結果組織全体に事業展開へのネガティブ・ファンタジーが発生することになる。

JR各社は5年間の実験を終え、鉄道部門と相乗性が期待できるもの、中長期的に競争力向上が見込めるものなどに事業を集約する時期を迎えつつある。§ 17) その際、将来の事業展開・企業成長に寄与し得る蓄えが出来たか否かが鍵となる。それは事業手法等のノウハウ蓄積、市場の実体験、外部ネットワーク形成であったりするが、最も重要な点は市場体験を介した組織各層の意識改革である。換言すると、市場と対峙し得る企業組織への変革意識の推進である。

事業提携を巡る2論

JRが新規事業を構想する際、その事業目的と達成手段たるノウハウ他現有経営資源のバランスを充分吟味する必要がある。その際必要なノウハウを既に有する他企業と提携し、事業展開する方式が先ず想定される。この点につき中堅幹部クラスに見解の対立がみられるようである。即ち、展開スピードと雇用吸収力を重視し、提携におけるJR主導権確保は少なくとも第一義ではないとの考え方がある。これに対し、JRが主役となり得る事業かどうか重要で、提携先の機能は単なるノウハウ供給に限定すべきだとの議論がある。

後者によると、事業展開に時間を要しても将来のJR発展のためには、小規模でもあくまでJRが主役となり、自前の社員を中心にノウハウ集積を図るべきであるとの結論になる。(仮にこの考えを等身大事業論と呼ぶ)

等身大事業論の評価

経営計画によると、JR北海道の現有経営資源は次の4つに集約されている。

- ・国鉄時代からの公共的知名度、信用
- ・15000haに及ぶ用地
- ・鉄道網による道内全域にわたる営業網
- ・豊富な余裕人員

この事業論は一般論としては傾聴すべき点が多い。例えば草創期のソニーが固執した輸出自社ブランド戦略を想起させる面もある。その場合品質・競争力に確固たる裏付けと自信があつた。しかしJRにおいては、例えば物販での仕入・人材などで早期にサービス品質と競争力を高める要因は見当たらない。従って経営資源とのバランスで考える限り、独自に事業展開する分野は本業たる鉄道事業周辺に限定するのが合理的といえる。

そもそも新規事業の重要な目的の一つは、事業展開による意識改革である。等身大事業論の考え方を敷衍すると、国鉄・JRが築いた組織体質・意識がそのまま当該事業に持ち込まれ固定化される可能性が高い。これを避けるには、同規模以上の企業とタイ・アップし、当該企業の組織・ヒトと種々のビジネスチャネルを介した真剣勝負が必要である。いわば意図的に「外的圧力」を形成し、様々な経営側面で社外文化の照射を受け、自らの意識改革の糧としなければならない。

(2) 業績推移と事業意識 表-2

JR北海道の
業績推移

	1988/3	1989/3	1990/3	1991/3	1992/3	1993/3	1995/3
営業収入 (鉄道収入)	920 (726)	940 (812)	999 (810)	1049 (857)	1063 (895)	1077 (922)	1150 (925)
関連企業収入	N/A	N/A	N/A	857	993	1040	1350
営業損益	-538	-534	-527	-490	-483	472	N/A
経常利益	-22	-12	2	16	20	18	40
出向者数	450	720	900	1400	1750	2000	2400

*単位：億円 出向者数：人

注 18)

93年は計画値 95年は中期経営計画(5か年)終了時の計画値

表-2の業績推移については予想以上の成果との評価が多い。社内的評価は概ね次の様なコメントに集約される。「グループ企業として92年度について2千億円の売上を突破した」「本来事業の営業損失は民営化以来每期縮小・改善され、5年間で55億円の経営改善が進んだ」「中期経営計画の軌道に乗っており、95年度での配当可能な経営基盤が出来つつある」注 19) 或いは「この5年間、経常利益は3年目で黒字達成、売上も2年連続1千億円を突破、また営業赤字は経営安定基金の運用益内に収めるなど、経営は予想以上に順調に推移した。…(中略)…また鉄道事業のスリム化も順調に進んでいる。…(中略)…ただ課題があるとすれば関

連企業の動向が心配である。」(註 20)

こうした業績認識は、鉄道事業を中心とした合理化・スリム化によりJR本体の収支改善が図れるとの予見に基づいている。この予見は合理化による余剰人員を新規事業にシフトし、本体経営と新規事業経営を別次元で考えることを前提としている。

分社化による新規事業経営は方向として正しいが、(註 21) 成熟した企業グループ化に至る過程では、本体から子会社群に種々のパラダイム規制要因が不可避免的に働く。(ex. 人事・賃金・処遇制度、採用、経営資源配分、人材育成、営業政策) この必然的な作用を勘案すると、組織コアとしての本体自体がそのパラダイムを変換する作業を行わなければならないことを示唆している。

90年度策定の中期経営計画によると、新規事業部門で約900名の雇用創出が95年度までに必要である。この雇用-事業拡大には相当な経営努力を要するが、より困難な点は新しい事業経営を如何に安定させるかである。従って、効果的な事業展開を下支えする本体自身の意識-組織パラダイム転換の努力が必要である。換言すると、本体の意識転換が新規事業拡大の前提となる。

(3) 社員の意識

これまで主に経営中枢(計画部門としての本社機構)における意識のあり方を論じてきたが、支社及び現業部門の一般社員の意識をみてみたい。

民営化後発刊された社内誌「こみゅにけーしょん」は、「現場からの質問・疑問・提言・社員の声の代弁等」を図り、かなり率直・積極的な意見提出を求めている。90年6月～92年9月に掲載された意見のうち、3支社・各駅・各現業所(保線、電気、施設、車掌等)非管理職のものを項目別に分類したのが表-2である。

表-3

職域	項目	A	B	C	D	E	F	G	H	I	計
駅 長 ・ 助 役	札幌圏	0	1	1	2	6	0	3	2	0	15
	その他	4	5	5	10	7	0	7	5	3	45
	計	4	6	6	12	13	0	10	7	3	60
支 社	旭川	2	3	1	1	0	2	0	3	7	19
	函館	2	0	3	2	3	1	1	1	4	17
	釧路	5	4	9	4	1	1	1	2	3	30
	計	9	7	13	7	4	4	2	6	14	66
現 業 部 門	札幌圏	2	1	2	0	2	1	0	4	2	14
	その他	5	11	11	18	8	1	1	7	5	67
	計	7	12	13	18	10	2	1	11	7	81
総	計	20	25	31	37	27	6	13	24	24	207

*項目

A:多角化/競争力

B:意識改革

C:組織改革

D:職場づくり

E:営業/サービス

F:技術課題

G:地域融合

H:事故防止

I:その他

上表に掲げた社員の意見から次の点が指摘出来る。

- (1) 各駅・現業部門のうち札幌圏外の投稿数が8割をしめている。これは民営化に伴い事業の重点がますます札幌圏にシフトし、地方での危機意識が高くなっていることを示している。
- (2) 3支社の中、釧路の投稿数が多く、内容的にも競争力・意識改革・活性化など真剣な提言が目につく。これは最遠隔地域ゆえに、「取り残される」ことへの危機感の現れとも考えられる。
- (3) 全項目に占めるA～Dの項目の比率をみると、札幌圏（31%）、札幌圏外の各駅（51%）、同現業（67%）、支社（55%）となっており、内容的にも民営化後の会社のあり方に強い問題意識（これは会社に対する期待でもある）を抱いていることが窺える。
- (4) 『意識改革』の項では、自己の意識を変えねばとの強い熱意はあるが、業務との係わりにおいて具体的にどうしたらよいか分からないといっ

た状況がある。

- (5) 『組織活性化』では、非現業・現業の関係改善を求める声が極めて強い。従来の統制的管理手法ではなく、相互に意思疎通が図れる風通しのよい組織のあり方を求めている。「現場の声＝顧客の声」であり、非現業は現場を支援する部門であるとの認識を具体的な施策を通して定着させる必要がある。
- (6) 『職場づくり』には最も高い関心が示されている。大多数は活気ある職場、信頼関係のあり方についてであるが、会社の新方針（ex. 総合サービス産業の構築等の多角化）に合致した人材育成を図るにはどうすべきか、そのためには管理者はどうあるべきかといった真剣な問題提起もなされている。
- (7) 『地域融合』の項で特徴的な点は、採算性の悪い地方線を維持するために営業活動を開始したが、自らが地域の一員として地域に入り込み、そこで初めて地域が必要とする鉄道の姿が分かるとの認識が示されている点である。以前から地元密着度の高かった地方部署では、自律性が付与されるとかなり意識の変化も早いことを示している。
- (8) 207件の投稿を見る限り、一般的に一般社員の意識は高く、新しい会社のあり方、事業のあり方を希求しているといえる。従って今後の課題はこうした下から盛り上がるエネルギーを如何に受け止め、方向づけるかということではなかろうか。

おわりに

組織に内在するいくつかの側面を取り上げ分析を試みたが、組織体質とかパラダイムといったものは最も変容しにくいものである。組織リーダーたる経営者の強い経営意思と粘り強い施策の積み上げが必要である。「多角化」を踏まえた組織経営の課題と解決の方向性を考えてみたい。

- (1) 国鉄時代、「系統」という縦系列の各技術専門集団が相互に強い独立性をもって組織を構成していた。JRの人事配置も概ねこの延長線上にある。例えば、開発部門は工事・建設系統（土木／建築）、鉄道・営業部門は運転系統出身者が占めるといった状況である。系統毎に強い系統文化が存し横の連携が生じにくい実情にある。また新規事業開発を担当する開発部門ではその大多数が土木・建築出身者であり、ハード思考に偏りがちである。

従って系統の壁を取り払う積極的な人事交流が不可欠であり、特に開発部門では市場対応型のソフト思考の注入が優先課題である。

- (2) 個々人のレベルでは意識改革を求めるエネルギーが相当程度高まっているが、組織的にどう受容するかが課題である。即ち、単に上から下に現状を変革する行動を促しても、組織としての具体的受皿が用意されなければ、個々のエネルギーは個別に生じるだけで組織的な運動量となり得ず、閉塞状態に陥る懸念がある。従って体系・制度面の変更が必要となる。この場合、組織の均衡を急激に失することのないよう留意するとともに「変更」が組織への明示的メッセージとなるよ

う配慮しなければならない。ここでは人事処遇と権限委譲にふれたい。

- 1) 人事処遇に関しては、キャリアとノンキャリアの段階的な格差是正を検討する必要がある。現状ノンキャリアの管理職（主事）登用年齢は概ね40～42才（キャリアは30～32才）であるが、当面37～40才に是正し優秀者の部長職登用可能性を確保すべきである。これはノンキャリアのモラル向上の観点とともに、現状の登用年齢では組織中核たる課長職到達が40才後半となり、年長的に組織活性化の役割を期待しがたい面があり、活性化の阻害要因となる恐れがあるからである。
 - 2) 意思決定に関しては、事業コンセプト検証過程で述べたように、ミドル以下のトップに対する強度な自己規制の状況がある。これは心理的に一種の「代理状態」類似のものであり、組織成員の主体性確立を阻害する要因と考えられる。この是正には権限委譲を図るなどある程度思い切った施策が求められる。また官公庁特有の現場の「指示待ち」体質は、現場経験の乏しい管理職の管理偏重に起因するとも推定される。従って現場重視の組織風土を育てるとともに、この分野でも権限委譲を進める意義がある。
- (3) 既述の通り、民営化直後の熱気が次第に鎮静化し、業績推移は安定軌道にあるとの意識が出ている。この結果「すぐに効果が出る鉄道事業にさえ投資していれば万全との空気が生れ、関連事業も余剰人員対策の意味合いばかりが強くなった。」(註22) こうした傾向は民営化を契機とする組織体質変革の機運を損ねる恐れがあり、多角化への障害となりかねない。分社化方式で多角化を進める場合でも、事業を担う新会社群はあらゆる面で本体（親会社）の枠組から離脱出来ない現実がある。即ち新会社群が本体から独立した経営体として成長し、本体とは別個に市場対応力に富んだ組織構造を確立することは極めて困難である。従って、本体の体質転換を回避する意識形成を防ぐ不可逆的な施策が必要である。

注

- 1) 今井賢一 1992「ダイナミック・ネットワーク：市場と組織の動態的な浸透」『ビジネス・レビュー』39巻4号3頁（一橋大学産業経営研究所編）千倉書房
- 2) Robert Howard 1992 “The CEO As Organizational Architect: An Interview With Xerox’s Paul Allaire” Harvard Business Review Vol. 70, Number 5 pp. 107～121
- 3) “The New IBM” Dec. 16 1991 Business Week
- 4) Charles Handy 1992 “Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper” Harvard Business Review Vol. 70, Number 6 pp. 59～71
- 5) 西武セゾングループ代表の堤清二氏は従業員の変革の幅について次のように述べている。「枠はあいまいなほどよいです。あいまいなほど人は自由に発想し、創造力を発揮するものです。枠というのは、やっちゃいけない事を行った時にわかる程度のもので良いです。」
奥村昭博 1986 『企業ノベーションへの挑戦』145頁 日本経済新聞社
- 6) 「世界の民営化」『ジェトロセンサー』1992 第42巻 第494号 10～13頁 日本貿易振興会

- 7) 野中郁次郎 1986 『戦略的組織の方法論』 67頁～74頁 ビジネス・アスキー
- 8) 草野厚 1989 『国鉄改革』中公新書 22頁
- 9) 「海外交通-鍵はミドル・マネージャー」 『JR情報ファイル』 1990. 9. 10 84号 18～19頁 (財)運輸省調査局
- 10) JR北海道 社内報 「わかば」 1992. 4 JR北海道総務部広報課
- 11) 小池和男 1992. 10. 2 「米国のホワイトカラー」 日本経済新聞
- 12) 伊丹敬之 加藤野忠男 1989 『ゼミナール経営学入門』 513 頁 日本経済新聞社
- 13) 野中郁次郎 1988 「日本の経営のオリジナリティ」 『ビジネス・レビュー』 36巻 2号 8頁 (一橋大学産業経営研究所 編) 千倉書房
- 14) 同上 3頁
- 15) 「JR 3周年を見る」 (座談会) JR ガゼット 1990. 4
- 16) 加藤野忠男 1992. 4. 3 「リストラの逆説」 日本経済新聞
- 17) 日経産業新聞 1992. 1. 22
- 18) 交通新聞、JR北海道社内報「わかば」他
- 19) JR北海道社内報「わかば」 1992. 9
- 20) 交通新聞 1992. 7. 18
- 21) JR北海道の新規事業は全て分社化による展開を原則としている。
- 22) 「JR5周年 自立へのレールが見えない」 『日経ビジネス』 1992. 3. 2 25頁 日経BP社

Organizational Innovations in Public Enterprise
: A Case of The National Railway in Japan
Hiroshi KITAZAKI

After 115 years history, the Japanese National Railways (JNR) was divided into 6 entities and were privatized in April 1987. The Hokkaido Railway Company (JR Hokkaido) was newly established as one of 6 privatized companies.

JNR contributed highly to the development of Hokkaido and has provided the major facilities of transportation since the beginning of Hokkaido's development.

JR Hokkaido has been facing the toughest business environment compared with other 5 companies. The tough business environment mainly derives from 3 factors as follows:

- 1) Due to geographical features in Hokkaido where medium and minor-sized cities are scattered and the population is heavily centered in Sapporo area, the volume of the inter-city mobilities has been relatively small.
- 2) The expansion of inter-city expressways and the consolidation of air transportation systems has forced the railway competitiveness to be weakened.
- 3) With annual net sales approximately ¥100 billion, JR Hokkaido inherits over 12000 employees from JNR. The level of sales per person is quite low.

The above-mentioned business fundamentals would bring their new strategy to the diversification of business development. The diversification is of prime importance if JR Hokkaido is to be able to follow through on their stated goal of the independent private company.

In order to promote diversification scheme, JR Hokkaido has to review their organizational structure and operations which inherits unique characteristics from JNR. This unique characteristics provides a foundation for the way of thinking among people at all levels in JR Hokkaido.

When they review organizational matters, emphasis should be put on the following points.

- 1) To rectify the reward and recognition system in order to enhance employees morale and link them together.
- 2) To revise the one-way and top-down process regarding business framework formation in order to facilitate employees initiatives and build responsibilities.
- 3) To realize that the embarkment on new business developments is a crucial process to transform the corporate culture .

The above review should be the precondition for their business diversification process in a more competitive and fast-changing business environment.

Hiroshi KITAZAKI, Organizational Innovations in Public Enterprise : A Case of The
National Railway in Japan / REC TECHNICAL REPORT No.0004 [SS330] March,1993,
HOKKAIDO RESEARCH CENTER OF ENVIRONMENT AND CULTURE
SEISHU GAKUEN, SAPPORO, 004 JAPAN.

○執筆者紹介

北崎 寛 (きたざき ひろし)

(株)北海道ジェイ・アール・ダイエー常務取締役
静修短期大学非常勤講師

平成5年3月15日 発行

編集：北海道環境文化研究センター

発行：(学)静修学園 和野内 崇弘

〒004 札幌市豊平区清田4-1-4-1 ☎(011)881-2721
