

1

民営化以降の組織の変遷及び
NTT法改正に係る動向

これまでの章で見てきたNTTグループの国内外事業の歩みは、ダイナミックな技術革新と市場競争の中で展開されてきた。本章では、その根底を支える組織と社員の観点に焦点を当てる。NTTグループは1985年の民営化を皮切りに、研究開発や社会インフラの運営という公共性と、市場競争を勝ち抜く効率性・収益性の両立を図りながら、絶えず変革を続けている。ここでは、民営化、再編成、民営化後に起きた組織の大規模再編・新会社設立、新規事業の拡充などを系統的に整理し、グループ経営やサステナビリティ、そして人材戦略・ガバナンス強化の道筋を概観する。

1-1. NTT民営化の経緯

(1) 民営化と競争原理の導入

日本電信電話株式会社（NTT）は、かつての日本電信電話公社を民営化する形で1985年4月1日に発足した。以下に、その経緯を記す。

高度経済成長期を過ぎた1970年代後半からのオイルショックなどの影響により、日本の社会・経済情勢が変化してきていることに対応し、適正かつ合理的な行政の実現に資することを目的として、1981年3月に第二次臨時行政調査会（第二臨調）が設置された。

その第1次答申（1981年7月）では、基本方針が掲げられるとともに、公社についても民営化等を含めた経営形態についての抜本的な見直しが提言された（図表4-1-1）。1982年2月の第2次答申ではコンピューターを利用したデータ通信の高度利用が、産業のみならず医療や教育などの国民の福祉の向上に極めて重要な役割を果たすことから、国の規制を極力排し通信回線の利用を民間の創意工夫に委ねるべきだとの考え方が打ち出された。同年7月の第3次答申では、公社の民営化のほか、競争原理の導入や公社の再編成が提言された（図表4-1-2）。また、再編成までの間における合理化として、運用・保守・電報部門等において要員の合理化を極力図る、宅内機器・データ通信設備・保守部門の一部を分離すると記されている。これを受け、1984年12月にNTT法、電気通信事業法、関係法整備法（いわゆる電電三法）が国会で成立し、明治以来の電気通信分野の独占体制が終わりを迎えることになった。

公社と新設されたNTTの比較（図表4-1-3）を見ると、NTTは公共企業体から株式会社へと転換し、資本金についても政府のみならず民間も出資する形態に変わった。ただし公共性を担保するため、全国における電話サービスの提供（ユニバーサルサービス）や基礎的研究はNTTに義務付けられ、また料金の決定は依然として認可制とされた。公社形態から特殊会社へ移行するものの政府の株式保有が残ることで、競争を促進しつつも政府が主導権をある程度持ち続ける仕組みが残されたのである。

NTT法には「会社の成立の日から五年以内に、この法律の施行の状況（中略）等を勘案して会社の在り方について検討を加え、（中略）必要な措置を講ずる」という附則第二条が存在したが、これが後年の再編成議論を呼び起こし、最終的には1999年の再編成へとつながる道筋をつくることになる。

図表4-1-1 ▶ 第二次臨時行政調査会第1次答申

<臨調答申の主な内容>

◇特殊法人

- ・ 役員定数＝59年度までに2割縮減
- ・ 専売公社＝民間資本の導入など民営化の方向で検討
- ・ 国鉄＝経営改善計画の早期かつ着実な実施
- ・ 電電公社＝民営化を含め抜本的見直し
- ・ 職域病院＝小規模病院の整理統合、一般開放

出所：日本経済新聞1981年7月11日報道より抜粋

図表4-1-2 ▶ 第二次臨時行政調査会第3次答申（基本答申）

基本答申のポイント

【三公社】

- ▽国鉄＝五年以内に速やかに、七ブロック程度に分割・民営化。具体化のため、総理府に「国鉄再建監理委員会」、内閣に「国鉄再建関係閣僚会議」を設置
- ▽電電＝五年以内に、基幹回線運営の中央会社と、電話サービス担当の地方会社に分割
- ▽専売＝当面特殊会社都市、外国たばこは自由化

出所：読売新聞1982年7月31日報道より抜粋