

緊急座談会

# つ “分割・民営化”の問題点を衝く

出席メンバー(敬称略/発言順)



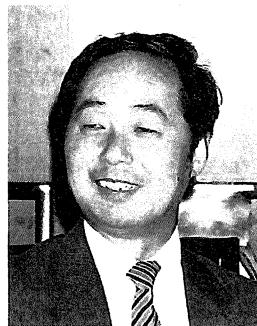
今野修平



今城光英



吉川文夫



曾根悟



司会青木栄一

昭和8年生まれ 昭和31年に東北大学教育学部卒業 もと国土庁計画・調整局計画官 現在は福井医科大学教授 地域開発・国土計画の専門家でそうした観点から総合的に交通問題を論じている

昭和24年生まれ 昭和53年に成蹊大学大学院経営学研究科博士課程単位取得 現在は大東文化大学経済学部助教授 現代の国鉄問題および地方交通に関して経営史の立場での造詣が深い

昭和7年生まれ 昭和30年に日本大学工学部電気工学科を卒業 主として車両発達史と私鉄に関する研究を行ない博識で知られる 本誌でもおなじみで鉄道図書の著作も多い 鉄道友の会理事

昭和14年生まれ 昭和42年に東京大学大学院工学系研究科電気工学専門課程博士課程修了 工博 現在は東京大学工学部教授 鉄道の技術的可能性に関し大胆かつ具体的な提案を行なっている

昭和7年生まれ 千葉大文理学部をへて昭和40年に東京教育大学大学院理学研究科博士課程修了 理博 現在は東京学芸大学教授 鉄道史・地方交通問題の専門家で鉄道趣味にも理解が深い

本誌 7月26日に、国鉄の再建問題について国鉄再建監理委員会から答申が出ました。要点などは事前に新聞などでおりにふれて紹介されていましたから内容はほぼ予想されたものですが、いざ現実に分割・民営化という最終結論が出され、その実施が62年4月と迫ってきますと、ついにきたか!という気持ちをもった人も多いと思います。これは非常にむずかしい問題で、それぞれ疑問や問題点もいろいろあると思われますが、『鉄道ジャーナル』としては、今後おりにふれてこの問題を取り組んでゆくつもりです。

さしあたってはあまり欲張らずに、まず問題点を指摘し、その中で多くの読者にいちばん関心のある点にテーマをしづり、それぞれ御専門の立場から活発に論議していただきたいと思います。

## ■答申を読んで■

**青木** 最初に答申の要旨をかいづまんで申し上げますと、大きく分けて3つのことを言っています。

第一は、国鉄を解体して分割・民営化する。その理由として、たとえば現在の国鉄の組織では政治の介入が排除できない。あるいは経営の自主性と当事者能力の欠如、それからあまりにも組織が大き

すぎて地域の実情から遊離している、競争意識が欠如していて、いわゆる『親方日の丸』で経営の効率が非常に悪い、といったような項目をあげています。具体的には旅客鉄道会社の6分割——北海道・四国・九州の3島のほかに本州を東日本・東海・西日本に分ける。バス事業会社を13に分割する。新幹線の保有会社や貨物鉄道会社といったものをまた別に分離するというのが、その骨子です。

第二に、合理化の結果生ずる余剰人員対策の処理、第三にいま非常に大きな問題になっている国鉄の膨大な赤字・長期債務の処理について、かなりのページ数をついやしています。

今回の答申は一面では拙速というか、本当に可能なのだろうかと疑問をもつような部分をふくみながらも、国鉄の再建にはこのやり方しかないという説得力もかなり感じられます。この答申の内容を中心として、今後の国鉄あるいはもっと大きくは日本の鉄道のあり方といったものを議論していただきたいと思います。

『鉄道ジャーナル』という雑誌の性格からいって、分割・民営化された国鉄の組織のあり方、列車運転の問題、さらに国鉄の幹線あるいはローカル線の今後の見通しといった方面に話をなるべく具体的

に発展させていきたいと考えています。最初に、今回の分割・民営化がもたらすメリットとデメリットについて…

**今野** 今回の国鉄の民営・分割化は、分割論がたいへん大きく議論されていますが、分割論の前に、民営化の重要性をどのように認識するかということが大きい課題だったと思います。そして分割というのは、その民営化を実現していくための最善の方策として、委員会が出してきた。したがって『民営』の問題と『分割』の問題は本質的に違うと思う。前者は本質の問題、後者は方法論の問題ですね。国鉄が今のように国民一人あたり19万円の赤字を背負って、なお生産性の悪い輸送をしているということを、そしてついに国民経済的にも国民生活的にももちきれなくなったということを、まず認識しないとダメなんだろうと思います。

諸外国と対比しても、鉄道は歴史的に見て過去の交通手段になりつつあるわけで、ドイツでもイギリスでも整理されて総営業路線距離はちじまっていますが、OECD参加国の中で全然ちじまっていないのは日本だけじゃないか。ローカル線はちじまっているけれど、大都市地域で新設路線が出ているので、ほぼ横ばい水準のまま推移してきている。これは

やはり政策的対応の立ちおくれを意味していると思います。石油文明の到来という歴史の変革に対して鉄道がうまく対応しきれなかった。先ほど「親方日の丸」という言葉が出ましたが、そのために組織的な対応をしきれなかったので、組織的経営論として分割案が出た

私がそこで言っておきたいのは、6分割がいいのか、あるいは4分割がいいのか、9分割がいいのか、いろいろ議論が出ていますが、私は4にしても6にしても9にしても、論理はないと思う。そして今まで事例がないから、どれがいちばん適切なのかも、だれもわからないと思います。政策というのは社会としての意思決定、決断ですね。決断のときには、わからない段階でわからないままに決断せざるを得ないものが、全体の決断項目の中の1割か2割ある。それだけ科学もまだ未熟ですし、人間の知恵だけではわからない領域が世の中にいっぱいあります。だから、分割によって生じる弊害をいかに克服するかを議論するところに、建設的なディスカッションとしての意味があると思っています。

今城 今回の答申を見て、これはかなりの力作であると、まず言わなければならぬと思います。今まで国鉄の改革論はいろいろありました。今回のはいろいろ問題はあっても、内容の掘り下げも或る程度のところまでいっていますし、一応のものであると考えられる。

そのうえでいくつかの問題点を指摘すると、一つは臨調から監理委員会にいたる間に一貫して管理限界論という議論があり、国鉄は規模が大きすぎるから効率が悪いといわれてきた。しかも非公式にですが、具体的に5万人であるといった数字までも出して議論されてきた。ところが今回の分割案は、そういうロジックからいうと、かなり大きすぎるわけですね。管理限界というのは、相当小さくても管理できない会社はできないし、かなり規模が大きくて分権化していくべき立派にやってゆける会社もある。ですから管理限界説に立って今まで議論されてきたものと今回の答申との関係に疑問があります。

国鉄が全体として巨額の赤字を累積してきたのは、不採算の分野が多いからですね。もちろん採算性のある分野もある

ので、その不採算な分野に対してなんらかの手を下さないで、採算のあるところから無いところへ内部的に資源が移ることを内部補助と言いますが、そういう内部補助にケジメをつけなかった。たとえば東日本会社ですと幹線ももつし、どうにもならないようなローカル線ももつわけですね。それはその会社の中でうまくやれというのですが、不採算な分野をそのままに放置すると、結局、競争力のあるところまでジリ貧になってしまいます。

同じような観点から言うと、新幹線のリースというのにも問題があり、東海道新幹線は圧倒的に競争力がありますが、ここでの収益を吸収してほかの新幹線を維持するということになると、東海道でも競争力が弱まってしまう。そうすると、本当に鉄道の力の発揮できるところに十分に資源が投入されなくなってしまうので、これもやり方によってはかなり危険なものになる可能性があると思います。そういうふうに考えてくると、政治の介入を排除するという点は賛成ですが、それに代わって行政の介入が起こってくる可能性があるのではないか…。それは今後の議論の中で少し方向が見えてくるかもしれません。そのへんは問題点としていちおう提起しておきたいと思います。

吉川 私は現場で働いている人も実際の経営にたずさわっている人もふくめて、

今までの意識改革をするという意味で分割・民営化は大賛成です。規模については、みなさんいろいろ議論があると思いますが、身ぢかに自分のところが赤字だとか経営が悪いとかいうことを考えますと、私はもっと小さく分割したほうがいいような気もする。しかしあまりこまかく分割すると、運転上の問題とか技術管理の問題とかいろいろ出てきますから限界はあると思いますが、経営意識をもたせるという意味ではいいんじゃないかなという気がしているんです。

もう一つ、今まであまりにも外部要因が多すぎた。たとえば国鉄総裁が「決定権はこのぐらいしかございません」ということをやめるときにはいつも言っていますね。就任するときにはあまり言わないんだけれども…(笑) そういうような当事者能力がないところで黒字を生めといってもなかなか無理だと思いますし、そういう面で今後は当事者能力をバッチャリ

あたえてやるということが必要だと思うんです。

今回の答申には特にふれていませんが鉄建公団には非常に問題があろうかと思います。げんに今でも、もうかりそうなようなどころにも新しく線をひいて第三セクターにしよう…なんていうのがあります。

曾根 まず第一印象としては、今城さんがおっしゃったように、鉄道の専門家でない人たちがよくここまで的確な答を出したなという意味では、大いに敬意を払っています。

分割と民営化との関連に関して言いますと、これはワンセットであって別々に議論するようなものではないと言っていることが特徴です。従来何度も国鉄自身がつくって実行しようとした再建案がうまくいかなかったことが、今回の答申内容に説得力をあたえていると思います。

今野さんの言われたことの中で鉄道自体の認識は、私はだいぶ違います。確かにOECDの加盟国の中で鉄道があまり減っていないのは日本だけですが、この答申の中にも書いてあるように日本とヨーロッパでは実績において輸送密度が数倍も違う。ヨーロッパの場合には、国によって違いがありますがだいたい平均して5千人/km/日ぐらいなんですね。従来の日本の国鉄流のやり方をしたら全部なくなってしまうというような国と、かなりローカル線をかかえていても平均すると2万人以上の輸送密度をもっているような国とでは違うのが当然であり、むしろ従来の運営の仕方があまりにまづかったのではないかという気がする。アメリカなどでは鉄道をやめすぎて困り、今どんどん新規投資をしているわけです。

そういう意味では、私としてはこの程度の輸送密度がある今のネットワークの大部分が、この答申によって初めて生き残れるようになったのではないか。今までのやり方をしていたら、当然、鉄道のほうがいい分野まで結果的になくならざるを得なかった。それがこれで救われたという意味で、やれやれ…という感じをもっているわけです。

分割のやり方などについては、無責任な議論はやればいくらでもできるわけですが、その点に関しては私も今野さんと全く同意見です。証明のできない議論は

せずに全体をワンセットとして受け入れて、その中でいかにうまくやっていくかというのが、これからわれわれが考えるべきテーマではないかと思います。

### ■ 6分割は適当か ■

**青木** 今野さんから6分割がいいのか9分割がいいのか、それは結局、答は出ないんだ——というお話をしたが、あえて分割の方法について論ずると、それぞまた御意見があろうと思うのですが…

**曾根** あえて一点だけ申し上げますと、東日本会社というものが飛び抜けて大きな組織になるわけで、もし管理限界説を議論するならば当然批判が出るのではないかという気がするのです。私は全く別な見方から、むしろ飛び抜けて大きいものが一つあるということがメリットになるのではないかという気がします。

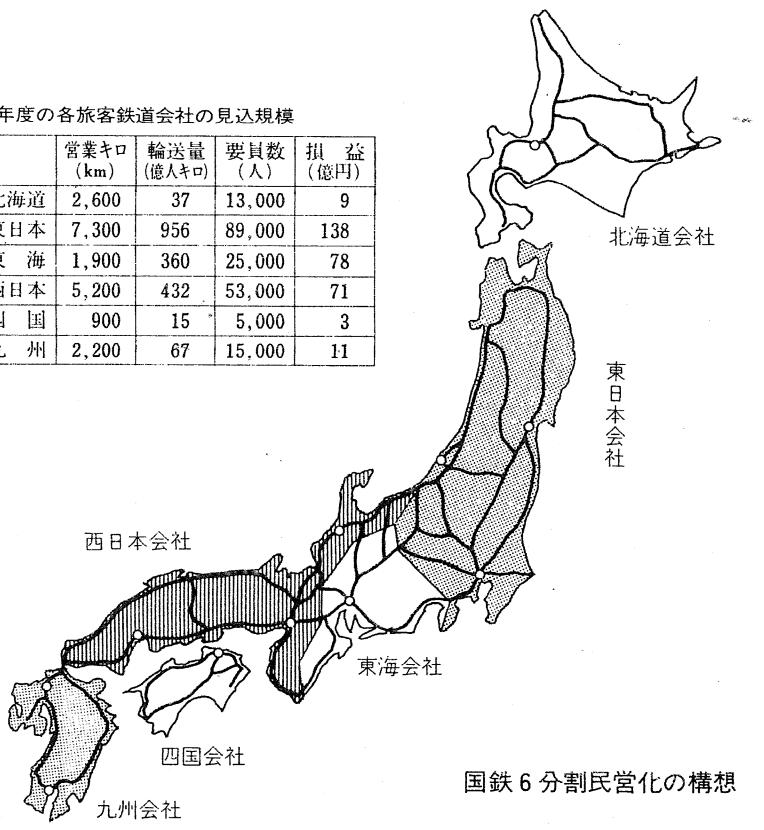
従来、日本の大手民鉄というのは世界に類のないほど経営的にうまくいってますが、これは飛び抜けて大きな国鉄という組織があり、そのおかげをこうむっている面がかなり多い。私鉄がいちいち自分で何か勉強して、あるルールとか標準をきめるのではなく、国鉄のやり方をある程度表面的な評価だけをして、それじゃわが社はこれを取りましょう…ということでやっていけたためにコストが下がっているという面が多いわけです。

そういう意味で、今後いくつに分けるにしろ現国鉄というものある程度の一体感が残りますので、ルールでしばられるという意味でなく、おのずからどこかに頼りたいという場合に東日本がひとつのお手本になる。従来から関西がなにかにつけて国鉄の内部で、東京本社に対して関西本社だといわれるような動きをしていて、別の意味で西日本がもう一つの中核になる。そういう形になることで、いい面がかなり多いのではないかという気がします。今の分け方は、大きさにおいてかなりアンバランスな点をむしろ積極的に評価したいと思います。

**今城** いま曾根さんがおっしゃったことはこれまで考えてもいなかったことなので、なるほどと思ったのですが、電電公社は分割しなかったわけですね。電電にも臨調の答申の中に分割という案は出たのですが、総裁の真藤さんは「ぶつ切りよりも三枚おろしのほうがいい」という

62年度の各旅客鉄道会社の見込規模

|     | 営業キロ<br>(km) | 輸送量<br>(億人キロ) | 要員数<br>(人) | 損益<br>(億円) |
|-----|--------------|---------------|------------|------------|
| 北海道 | 2,600        | 37            | 13,000     | 9          |
| 東日本 | 7,300        | 956           | 89,000     | 138        |
| 東海  | 1,900        | 360           | 25,000     | 78         |
| 西日本 | 5,200        | 432           | 53,000     | 71         |
| 四国  | 900          | 15            | 5,000      | 3          |
| 九州  | 2,200        | 67            | 15,000     | 11         |



ことを言っていた。国鉄の分割にしてももっとたくさんの数に分けるという案が最初あったわけで、それは議論の中で或る程度、分けることによるデメリットを防ぐためにああいう形になったんだろうと思うんですね。ですから、その過程はわからないでもないんですが、そのためには分け方がちょっと中途半端になって、北海道・四国・九州はまあいいとしても、本州の中の分け方が小国鉄を幾つもつくるような形にならないとも限らないわけですね。あるいはもっと線区別に徹底して分けるとか、分けること自体だけを言えば、もう少し方法があると思う。ただ、分けることによって従業員にも利用者に対しても意識改革をねらうということであれば、今のようにザックリ分けるほうが効果があるかもしれません。

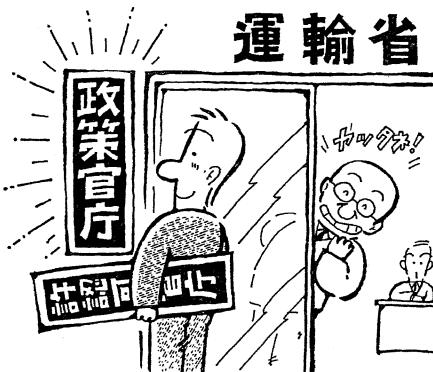
**吉川** 曾根さんのいわれるよう、リーダーシップが必要だというところも確かにありますね。私はもう少し小さいほうがいいという意見です。会社だと事業部制などをとっている会社もあるんですが、そういうところはときどきは組織を変えますね。ここで分けたのが未来永劫変わらないということではなくて、変えた当座はギクシャクはあるにしても、ときどき変える必要はあるのではないかという気もしますね。

**青木** 事業部制というのは、一つの事業部が独立採算であり、自分が企画して、独自に仕事ができる能力をもっていかなければいかんわけですね。ところが国鉄の場合には、じつは地方の管理局は赤字線ばかりでカネももっていないですから自主独立なんかできるわけがない。それぞれ責任を完全にもたせるという意味で分割ということになったんだろうと思います。そういう意味で、たとえば北海道・四国をそれぞれ一つの会社としてこれから独立に維持するんだと言っていますが、そういう場合に北海道はいちおう黒字になると答申ではなっている。(笑) しかし果たしてうまくいくんだろうかという気もするわけです。この答申では一つの会社の中で収支が合うということを非常に重視していますね。東日本会社という非常に大きな鉄道をつくったのもそのひとつの結果だと思います。しかし、本当に内部補助ということが望ましいのかどうかという問題、それから本当にそれが可能なのかどうかという問題がある。私はちょっと疑問に思うのです。

**曾根** 電電公社の場合には、結果的に分割しないで民営化した。なぜ国鉄がそのマネができなかっただけか、またなぜ電電は非分割を選んだかという非常に重要なポイントは、電電の場合は技術開発を固有

の業務である、とみなしているわけですね。そのことが自他ともに認められた。ところが国鉄の場合には少なくとも今回の答申ではそれは無視されていて、オペレーターとしての機能だけが考えられている。そう考えれば分割するのは当然です。ところが、やはり鉄道技術がなければ将来にわたって鉄道サービスを維持していくことはできないので、電電の場合とくらべて結果的に大きな問題が残ったといえます。

内部補助の問題については今城さんが言われたように、行政の過度の介入があればまずいことになると思うのです。これについては去年から運輸省自体が看板をかけ変えて、許認可官庁から政策官庁に脱皮しようとしていることに私は大いに期待している。その意味でこれから運輸政策が非常に重要なポイントになると思っています。



今野 曽根さんの揚足をとるわけではないけれど、技術論について言いすぎのように思います。電電がもっている技術開発と、それに期待されているマーケットは、新規開発の膨大なものが確実に見込まれているための技術開発なんですね。ところが国鉄のもっている技術開発、それから鉄道が今後とももたなければならぬ技術はどちらかというと維持のための技術であって、いくら国鉄の技術開発にカネを投じたところで、国鉄のスピードが10倍になってジェット機と同じスピードで走れるはずがない。そのへんの基本事情が違うわけですよ。だから「技術のために」ということは一つの理由ではあっても、全体をきめつける話ではないと思います。やはり技術はあくまでも社会のためにあるわけですから。

曾根 それはおっしゃるとおりだと思います。ですから技術を重視すれば非分割という答が出るのですが、やはりオペレ

ーターという側面を重視して分割したのに私は賛成しているわけです。ただ、技術を育てていかないことには維持できなくなりますので、そういう意味から今の程度の分割というのは、結果論としてよかったですのではないかということを申し上げたいのです。



### ■組織の変革より経営のあり方が大切■

今野 それから議論の前提の中で出た採算路線・不採算路線ですが、これは理論としては非常にハッキリしているのですが、では現実にどれが採算路線でどれが不採算路線かというと基準は全くない。東北本線でも赤字ですが、三陸鉄道は黒字です。そうすると今回の国鉄改革の基礎になったのは、結局、従業員をふくめた企業体としての労働意欲とか生産意欲が極端にいうと採算路線になるべきものまで全部不採算路線にしている——という認識ですね。このような背景がありますから、先ほど話が出た意識改革論として取り上げれば意味があるというのは全く賛成です。分割を出してきたのはそういう裏がありますからね。

したがって今後の問題は、分割があの分割でいいのか悪いのかという議論ではなくて、この改革以降、みんなが一生懸命働くようになるかどうか、いいサービスを利用者にするようになるかどうかこそが問題なんですが、その議論があまりされてない。

青木 答申では民営化を表看板にしていますが当面は国鉄がいちおう全額出資の会社をつくることになっている。逐次、民間資金を導入すると言っているわけですね。その場合に、この「民間資金」というのはいったいだれなんだろうか?という問題が一つあるわけです。そういう場合に地方自治体——県レベルから市町村レベルまでいろいろありますが、とりあえず県レベルの地方自治体が果たす役割も、じつは考えておかなくてはいかんです。これはローカル線の問題とも多少かわってきますね。

今野 三陸鉄道の事例からしますと、地方自治体が出すか出さないかということ以前に、地方自治体をふくめ身ぢかなところからカネを集めたのが「おらが鉄道」という意識を育て、これがサービス向上につながっていたわけですね。

国鉄と私鉄の基本的な差は、ひとことでいうと付帯事業・関連事業ですよ。日本の私鉄がうまくいっているのは、鉄道を骨にして付帯の皮膚と肉で稼ぎ、これによってまた鉄道を培養しているからです。この意味ではよい循環が維持されており、今回の民営化のひとつの大きな理由は、それによって鉄道を必要なだけ維持していくことですね。今までの鉄道列車運転業から、鉄道を軸とした総合産業化への道のためには民営化しかないということであって、そこを忘れてはいけないと思いますね。

吉川 市町村や地方団体というのは果たして「民」か?という気がするんですね。というのは私企業ほど赤字に対しての意識はないと思うんです。げんに市町村というのはカネに糸目をつけずにりっぱなものを作っているという批判もありますし…だから私は、地方自治体が投じたカネは「民」のカネかという意味では疑問があるんです。

今野 カネがどこから出たかという問題より、経営主体が「民」かどうかです。だから百パーセント民間投資では鉄道はあり得ないと思う。極端なことをいって、株主総会でどれだけ突き上げられる場をもてるかということです「民」かどうかがきまるので、資本構成はその次の論議だと思います。

青木 私は、分割された国鉄というもの

が、結局は民間といつても第三セクター化していくんじゃないのか？という気がするんですよ。当面、『民』が百パーセント入るという環境じゃないので、地方自治体をふくめた第三セクターというのが、いちばん可能性が高いのではないかと思います。

そういうことで、分割された会社がいわば地方分権化していくわけです。でないと、その地方のキメこまかなニーズにこたえられないというところもある。そういう面から見ると、今回の分割はまだ大きすぎるかなという気もするんです。今野 いや、規模によってそうなるかどうか、ちょっと疑問です。先ほど今城さんが「5万人が適切かどうか論拠がない」と言われたと全く同じで、規模からすれば電電なんか日本全国ひとつのサービスで、ものすごいサービスでしょう。朝早くから出て駅前でティッシュペーパーとかをくばってね、(笑)なにか会合があると必ずきてセールスしていきますよ。しかし、人数が少なくて過疎村の役場はあくまで官僚的ですね。だから、分割の規模とそういう体質とは違うと思うんです。最近「官僚」に対して「民営」という言葉まで出でておりますね。

ですから国鉄が問題なのはいかに社員に徹しうるかどうかということなんで、そのためのメカニズムとして企業メカニズムが働くかどうか？ということだと思います。

今城 青木さんが言われた将来的に第三セクターになるかどうかということですが、これは現在の段階の改革のシナリオの中にはないわけですね。ですから、今そこまで考えられるかどうかというのは別問題で、むしろ政府百パーセント出資の今までかなりの期間が経過する可能性もあるわけです。それから積極的に第三セクターになるほうがいいかどうかというと、今の状況ではそれは判断できません。三陸鉄道がよくなったりわれますが、あれは基本的に資本費負担をしていないわけですからね。資本費負担をしなければ、どういう経営形態でもかなりうまくいくわけです。第三セクターという方法がそれほどいいとは思えません。

今野 第三セクターというのはたいへん幅が広い。今までの国鉄だって広義に解釈すると第三セクターです。国が全部カ

ネを出してやったけれども、独立採算を求めていますからね。それから第三セクターといつても、きわめて『民』に近い第三セクターまであって、組織論としては第三セクターというのは言葉ひとつで解釈すると大間違いになるわけですね。

青木 私が地方自治体の問題を出したのは、そういう地方的なニーズを鉄道の経営なり運転なりに反映させる、そういうひとつの手段としてあるんじゃないのかということなんです。

今野 したがって、これから経営の仕方に問題があるんだあって、今までのような地域社会に対する対応の仕方では、どんな組織にしてもだれが総裁になっても、これはダメです。それだけはハッキリ、この議論の前提として認識しておかなくてはいけんんです。

### ■分割と都市間輸送の改善■

青木 そうですね。いま地域社会のニーズという問題が出たのですが、今までの地域開発の問題では、たいがい鉄道の問題は基本的な大まかな話では入っていても、実際には個々の鉄道網の改良とか新設は除外されているわけです。鉄道の効用が地域開発でかなり低下していることは事実なんだけれども、鉄道をもっと有效地に使えるように組み込めないものか。そういう問題はどうですか。

今野 そういう意味ではこの答申は、先ほど言ったように地域団体とか地方自治体とか、つまり住民側から見てきわめて身ぢかなところがその出資者になるということ、それから鉄道事業の経営が幅広くなるという2つを、ある意味でねらっていると思うんです。三陸鉄道が黒字になったというのも、そういう面をフルに活用したからですね。ダイヤ編成とお祭りとを連動させているとか、ミヤゲものの販売と連動させているとか、そういうのが新しい需要開発を進めたわけで、先ほど言ったような、今までの列車運転業から地域的総合企業体にいかになれるか？ということですね。

この答申の裏にあるねらいを、経営者と従業員が一丸になってどれだけ実現していくかということに、成否がかかるんじゃないでしょうか。

青木 地域のニーズをもっと主張し、それを鉄道に反映させると同時に、地域社

会が或る程度、鉄道に責任を持たなければいけないわけです。この分割は、おそらくそういうことをねらっているんだろうと思う。

曾根 私はちょっと意見が違います。というのは特定地交線レベルの議論であれば確かにそのとおりだと思うんです。ところが今回の答申は、第3次特定地交線をどっちにふくめるかというところをぼかしてありますけれども、いずれにしても特定地交線を除いた、いわば幹線のネットワークを運営する会社として議論しているわけですね。そうしますと従来のやり方があまりにまずかったのであり、まともな運営をすればうまくいくのがあたりまえである。ただ過去からの膨大な借金をかかえたままではダメなので、この問題をいちおうこのさい御破算として再出発させる。こうしてまともな運営ができるように民营化したんだと、私は解釈しております。むしろ第3次の特定地交線というのがこれから、いま言われたような意味ではいちばん重要なポイントになると思いますね。

今城 第3次線について地域がどういうふうに関与できるかはかなり重要な問題ですが、むしろ都市間のインターチェンジのレベルの輸送を鉄道事業者自体がどこまで防衛したり開拓したりできるか、その能力にかかっていると思いますね。げんにヨーロッパではかなりうまくいっているのですから。

吉川 大きな収入源もあるしね。しかし、あたりまえと曾根さんが言われたが今までやっている人は気がつかないわけですから、そのあたりまえというのを少し展開していただいて…

曾根 そうですね。スイスの鉄道を見ると、これまでの国鉄とかなり違うところがあって、その違いが、だいたい向こうのほうがあたりまえ…と思えばいいみたいですね。(笑)

青木 在来線の都市間列車が、どういうふうに変わっていくんだろうか。分割を前提にしてそのへんを少し議論してほしいと思います。

曾根 要するに地域社会のニーズに合わせようという思想があれば、当然もっとフリークエントサービスをすることになるでしょうし、げんにスイスがやってるように幹線との接続は相当重視するこ

となる。日本のローカル線の場合には高校生の輸送が非常にニーズが高いわけですし、いわゆるトランスポーテーション・ブラーといわれる人たちに対して重要な役割を果たす必要がありますが、現在はそれに対してほとんど考慮されていないですね。非常に大量のまとまった客



があっても、目的の高校の目の前を素通りしてとんでもなく遠くの駅まで連れていくってそこでおろす…というようなことをやっているわけで、そのへんはちょっとその気になれば、大いに改善できるんじゃないかなと思います。

吉川 最近は都市間の△なんとか電車、△て名前をつけてかなりよくなってきてますね。ともかく編成をみじかくしようと思ついたことは一大進歩だと思います。

青木 編成をみじかくするというよりはむしろひんぱんに走らせるということですね。

曾根 むしろ短くすればいいんだ、というような変な思想が出てきて、これまで地方都市では全く見られなかったようにいちじるしい混雑が出てきているところがある。あれもやはりサービス精神が欠如している証拠じゃないかという気がしますね。

今城 車両キロだけを減らせばいいという感じ…(笑)

吉野 ただ、全体的にはあれで予想以上の人気が乗っているわけですよ。それは基本的にこれから鉄道のあり方を示唆していると思うのです。ただ問題なのは、全国的にそれができるかどうかということです。地域はいま△百面相△で、地域地域で違いますしね。

もう一つは、鉄道の場合には一部の幹線、特に特急ネットワークのできたところを除くと戦後40年間ほとんどハードな設備投資がされてませんから、その部分

がかなりネックになる。そこが境界線になって、長い目で見ると切り捨てざるを得ないところと新しい形に生まれ変われるところとが出てくるのではないかと思います。そうかといって新たな設備投資をすると採算的には合わない。住民の利用も自動車が一世帯2台時代になります

と対応の仕方も違ってきますので、そのへん非常にむずかしいと思うのです。

逆に、ある意味では、「ローカル線」と十把ひとからげに言われている中でも、経営の仕方で非常に有望なものもあるだろう、ここにこそ投資したいというところがかなり残っているわけです。地方の大都市周辺路線——たとえば筑肥線や仙石線で成功した事例ですね。人口40万人ぐらいの都市に入り込んでいる支線では、鉄道の社会的役割を十分に發揮し得るんじゃないかと思われる路線が相当あります。それまで殺されているというのは非常に残念ですね。

青木 ここ2~3年の国鉄ダイヤの動きを見ていますと、そういう地方都市周辺の国鉄の役割が、今まであまりにも軽視されてきたんですね。それを、このごろ見直している。それが分割後はおそらくもっとよくなるんじゃないかな、それこそが地域のニーズを正しく反映するという意味だろうと思うんです。

曾根 先ほど今野さんがおっしゃった中で非常に重要なポイントだと思うのは、列車の交換設備をはずしてしまったところを、いま第三セクターに転換しつつあ

るローカル線の場合には復活したうえで引き受けているんですね。復活する力はよそが出してくれた状態で引き受けたからうまくいく。そのマネが果たしてできるかどうかというのがポイントだと思います。ただ、今ならあまり巨額な投資をしないで復活できると思います。

たんに線路をはずしただけですから、もう一度、敷けばいい。土地やホームはそのまま残っていますから、これは早くやらないといけないと思います。

今野 ハードな面では車両の問題もありますね。車両の選択は需要に比較するあまりにもハバがなさすぎる。つい10年前までは幹線の優等列車で走っていたやつを、中古で安くなったからといってそのままローカル線に突っ込んでいるでしょう。そうすると燃料費もかかる、需要に対応しない。やはりもっとバラエティーにとんだ車両を運行できるようにしないと、競争相手は4人乗りのクルマなんですから、88人乗りの車両だけで運行していたら、それは勝てっこないです。

吉川 確かに地方へ行くとCTC化のおくれは人件費の問題をふくめて大きかったと思います。だけど生き残るためにタブレットの時代ではありませんから、それだけの設備はしないとやっていけないと思いますね。東京近辺だってタブレットを使っている線があるんだから。

今野 過疎村で10年間ぐらい村営バスなどを運行したところでは、国鉄をしのぎノウハウを持っています。たとえば八丈島では東京都が廃車にするバスをタダでもらってくる。だから、昔あった大型バスからミニバスまで、全部そろっています。色も塗り替えない。運転手はどうかというと、昼間の交通需要の最低のとき

合理化・省力化をねらってローカル線の列車交換設備の撤去が全国的に進められたが、必要なものは今のうちに復活しないと手おくれになる。この豊肥本線阿蘇駅のように横断動脈の亜幹線でさえ例外ではない。(カメラ=編集部)



## 技術上の具体的問題についての考え方

### 1. 利用者の利便が損なわれることはない

- (1) 運賃の負担増にはならない
- (2) 境界駅での乗換えは増えない

### 2. 業務能率が低下することはない

- (1) 列車ダイヤの設定は十分調整できる
- (2) 運賃収入は適切に配分・清算できる
- (3) 乗務員の運用は適切に行なうことができる
- (4) 企画商品の開発・販売がおろそかになることはない
- (5) 列車が遅延した場合その修復に特に時間がかかることはない
- (6) 運転取扱いのルールが会社間で異なっても、安全上の問題は生じない

分割とともに予想される主要な技術上の問題については本文でも述べたが、具体的問題については次のように対処すれば十分解決が可能である。

### 1. 利用者の利便が損なわれることはない

#### (1) 運賃の負担増にはならない

旅客鉄道会社間をまたがって乗車する利用者は、現在の私鉄相互間に見られるように会社別の運賃を加算する併算制となり、初乗り運賃の重複、遠距離通減制の効果の減殺など利用者の負担増は避けられないのではないか。

分割によって運賃制度が変更され利用者の負担増が生じることは避けるべきである。このためには、分割時の運賃制度を現行の制度と同様に通算制（賃率に乗車した全区間の乗車キロまたは運賃計算キロを乗じて運賃額を決定する方式）とすれば、乗車キロなどが通算されるため分割前と同じ運賃額となり、利用者が不利益をこうむることはない。

またその後、各会社の経営者の判断で賃率が異なることとなる場合にも、例えば現行国鉄の幹線と地方交通線のまたがり乗車のさいの運賃計算方法と同様、賃率を乗車キロ等に置き換えて運賃額を算定する通算制の工夫により対処可能である。

こうした場合をふくめ、旅客鉄道会社間の運賃制度の調整については、関係旅客鉄道会社間の協議により、他の交通機関との競争などを勘案して妥当なものになるよう十分調整され得ると思われる。

#### (2) 境界駅での乗換えは増えない

旅客鉄道会社間をまたがって乗車する利用者は、各会社の境界駅で列車を乗り換えることが増え、その利便性がいちじるしく低下するのではないか。

現在、境界をまたがって運行される列車は、分割後も境界駅で運行を打ち切らずに会社間で相互乗入れを行なうことにより、従来どおりの運行を確保することが可能である。

当委員会の分割案を前提とすると、会社間をまたがって乗車する利用者は一日30万人～40万人と推計され、国鉄の全利用者（一日約1,900万人）の2%程度であると見込まれる。一方、現在、全国の国鉄と私鉄相互の間で行なわれている列車の相互乗入れの利用者は、毎日200万人を超えている。

したがって、こうした相互乗入れの経験を生かして従来どおり円滑に輸送することは十分に可能である。

### 2. 業務能率が低下することはない

#### (1) 列車ダイヤの設定は十分調整できる

旅客鉄道会社間をまたがる長距離列車のダイヤの設定にさいして双方の利害が対立したり調整に時間がかかる、線区全体としての効率的な輸送計画が立てられなくなるのではないか。

当委員会の分割案を前提に現在の国鉄ダイヤを適用すると、会社間をまたがって運行される列車は全国で一日約500本（うち2社を超えて運行される列車は30本弱）となるが、列車の総運行本数は一日約20,000本であることから、会社間のまたがり率は3%程度であり、ほとんどの列車は自社内で運行される列車である。ちなみに現在、私鉄などで行なわれている列車の相互乗入れ本数は全国で一日約6,000本に達している。

また収益性の高い長距離旅客輸送のサービス向上し線区全体の輸送効率を高めることは相互乗入れを行なう双方のメリットになることは明らかであり、ダイヤの設定については関係旅客鉄道会社間の協議により、企業原理にもとづき十分に調整され得るものと思われる。

#### (2) 運賃収入は適切に配分・清算できる

旅客鉄道会社間をまたがって乗車する利用者にかかる運賃収入を適切に配分する基準がないため、収入の確保ができなかったり必要な清算事務が膨大で処理できないのではないか。

会社間をまたがって乗車する利用者に販売する乗車券は、その大半

に合わせて専任の運転手は2人だけ。ラッシュ時はどうするかというと、村営ですから村の総務課長以下、全員がバスの運転手。これはちょうど役場の始まりの時間と終わりの時間ですからね。(笑) そのかわり大型バスの免許を取りに行く研修費は村が出る…、こうした努力で黒字になっている。そういう知恵が、株式会社になれば少なくとも国鉄時代よりは出ますよ。

青木 国鉄技術の最先端というのは、確かに世界的なレベルになっていますが、亜幹線、地方都市の周辺、さらにその下のローカル線の運転のノウハウにしても技術開発にしても、結局あまり熱心にやっていないんですね。そういう点はこ

れから『地方の時代』ということでもっと改善してもらわなきゃいけないし、それからいま今野さんが言われたように、車両のアコモデーションの問題は大きいと思います。

曾根 そうですね。車両はわりあいどうにでもなるということは確かですが、残念なことに私鉄は大部分が電化していくいま議論になっているような国鉄の亜幹線クラスがほとんど非電化なんですね。ですから私鉄の中古電車を買ってきて…というわけにいかないところに問題があるわけです。

### ■鉄道の強味をもっと生かせ！■

青木 それから合理化のしきで交換設

備をみんな取ってしまったという例がありますが、まさに先の見込みがない、非常に消極的な合理化ですね。実際それで間隔が2時間とか2時間半で、しかもネットダイヤになっているという、ずいぶん変な路線もあるわけです。

ローカル線の問題はともかくとして、これからのは在来線のいちばん改良してもらいたいところは、やはり都市間連絡だと思うのです。在来線の都市間連絡鉄道は、今までいけないことはもうわかりきっている。

今の国鉄の特急列車を見ると、表定速度90km/h以上というのではなく、〈雷鳥〉がいちばん速くて89km/hぐらいですか、それも富山まで行くとダメ、金沢までの区

が発着駅と経由区間の表示された乗車券であり、基本的には現在、国鉄で行なわれている線区別の収入配分計算と同様、人キロ比などに応じた収入配分方法を工夫することで十分対処できる。特に、現在の国鉄において約240余の線区について線区別の収入配分が行なわれていることを勘案すれば、各会社への収入配分が技術的に困難になるとは思われない。また、その後、各会社で賃率を異にするようになるとあって、現在の国鉄において賃率の異なる幹線と地方交通線のまたがり乗車の場合に行なわれている人キロ配分や収入配分を工夫することによって、技術的には十分対処できる。

このように収入配分の基準については、関係旅客鉄道会社間の協議により適切に定めることができる。さらに収入清算については、上で述べたように各会社への収入配分が適切な基準により行なわれるため各会社間で相互に収入を相殺すれば処理できるものであり、その清算事務量は膨大なものにはならないと思われるが、必要に応じ各会社が協調して収入清算機関を設置して対処することも考えられる。

#### (3) 乗務員の運用は適切に行なうことができる

乗務員が境界駅で交代するとすれば、乗務員の運用が非効率となるいか。

会社間のまたがり本数の多い境界駅については現在でも東海道・山陽新幹線の境界駅となる新大阪駅ではすべての運転士が交代しているなど境界駅で乗務員が交代している例が多いので、現在と比べてほとんど乗務員の運用効率を低下させることなく対処することが可能である。なお、境界駅での乗務員の交代により運用効率が低下することとなる場合には、あらかじめ清算のルールを定めておいて、現状どおり会社間の境界にこだわらず乗務員の運用を行なえば、適切に対処することが可能である。

#### (4) 企画商品の開発・販売がおろそかになることはない

フルムーンバスや周遊券など全国ネットワークを前提に全国的に発売している商品については、各旅客鉄道会社が自社の商品を優先させるので、その開発・販売に意欲を失い、利用者に対するサービスの低下を招くのではないか。

各会社における経営は民間的発想にもとづいて行なわれることが期待され、競争的な交通市場の中でいかにして収益を獲得するかが各会社の経営の基本となるため、経営者、職員は一体となって激しい競争に勝ち抜く自覚と意欲、責任をもって商品の開発・販売等に全力をつくすものと思われる。こうした民間的経営の発想からすると、他社と

間で90km/hをちょっと切るぐらい。ひどいのになると、60km/h・50km/hというのがたくさんあります。そういう列車はこれから鉄道としても生きていけないし、交通機関としても落第である。だれもそんなものは利用しなくなる。

それから列車の頻度の問題、アコモデーションの問題、どれをとっても新しい時代の鉄道としてもうこれではどうしようもない、という気がしますね。そのへんに積極的な改良策をひとつ出してほしいと思うんです。

曾根 それはおっしゃるとおりで、今の国鉄のサービスでなにがいちばん悪いかというと、基本的にはまず快適性が低すぎる。具体的に言えば、都市間輸送で座

の間ににおいても相互に利益を生み出し得る商品であれば、共同または協調して開発・販売が行なわれることは当然である。

げんに、今の国鉄においても伊豆急行電鉄との特急<「踊り子」>の共同販売、日本航空との「レール&ジェット」の共同宣伝などを行なっている。分割後はこうした販売政策がいっそう活発に行なわれることが予想され、利用者にとって利便性がより向上するものと思われる。

なお、このほか、例えば東海会社の新幹線に乗車しようとする利用者が、東日本会社の山手線の駅の窓口で乗車券を購入できなくなるのではないかという声もある。

これについては、東海会社と東日本会社間で乗車券の相互発売を協定しておくことにより対処可能であり、こうした販売ネットワークと輸送体制づくりについては、関係会社において、利用者の利便性や自社の収益などを考慮しながら、相互に協調しつつ自主的に調整が行なわれることが期待されるので問題は生じないとと思われる。

#### (5) 列車が遅延した場合その修復に特に時間がかかることはない

旅客鉄道会社間をまたがる列車が遅延した場合、会社間の利害が対立してその修復に時間がかかり、旅客にとって不便が生じるのではないか。

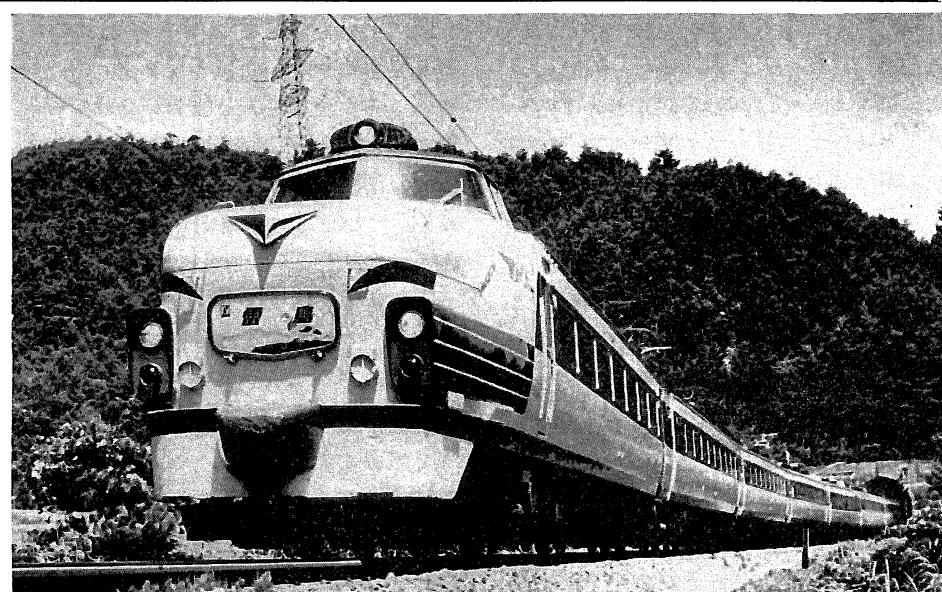
民間的経営の発想では、迷惑をこうむっている利用者を放置し、自社にとどまることなく損害が拡大するにもかかわらず会社間で調整ができず適切な対応がとられないという事態は考えがたい。このような場合には当然、旅客鉄道会社は事業に対する信頼を失うことのないように乗客を第一義に考え、その損害が最小限となるように対処するものと考えられる。さらに異常時においては現在の相互乗り入れの場合に行なわれているように、会社間で想定される事態への対処方法についてのマニュアルを事前に作成することにより迅速に対応することが可能である。

#### (6) 運転取扱いルールが会社間で異なっても安全上の問題は生じない

運転取扱いに関するルールは分割当初はともかく、時間がたつとともに、その取扱いに差異が生じることとなり、安全上の問題が生じる可能性があるのではないか。

現在でも例えば国鉄御殿場線には小田急電鉄が自社の乗務員によって乗り入れているが、この場合、保安設備が異なっているにもかかわらず特に安全上の問題は生じていない。

将来、各旅客鉄道会社間で設備の整備状況が異なり運転取扱いのルールに差異が生じるようになってしまっても、基本的には、運転取扱いについてのルールをあらかじめ関係会社間で協議し調整しておくとともに、職員の教育訓練などを十分行なうことにより適切に対処可能である。



在来線は最速の特急<「雷鳥」>でも表定速度89km/h 鉄道が生き残るにはスピードアップが必要だ（カメラ=編集部）

席なしで運ぶようなサービスをやっているのは世界的に見ても日本の国鉄しかない。飛行機だろうが長距離バスだろうが全部、座席を供給する。それをやっていないというのは、まず議論以前の問題である。まず輸送需要に合わせた供給力をつけることが第一。

次に、なんといっても競争力の点で断然強いのがスピードですね。従来は「狭軌だから」という言いのがれをしていましたが、狭軌であることがスピードの制約にならないといふことはかなり前からわかっておりまして、今でも在来線160km/h化という話がぽつぽつ出てきています。本当に高速化して十分商売としてペイすることができる場所については、かなり急速に改善できるのではないかと思います。

その次に重要なのはコストだと思います。都市間連絡といえども、今、かなりコストが高い。2人以上乗れば確実に自分のクルマで行ったほうが安いというのは、今の国鉄ぐらいの輸送密度を持った線区ではちょっと異常に高い運賃だと思います。幹線は黒字だからといって、従来はコスト低減をサポートしてきた要素が多いのではないかと思うんです。やはりコストを大幅に下げることが必要です。

以上の3つができれば、日本のような高密度社会では鉄道はかなり将来にわたって相当いいシェアを持ちつづけることができるだろうと私は思っています。今城 やはり高速化が、最終的にはコストダウンにつながるいちばん確実な方法だと思います。ただ、コストのほかに運賃・料金の問題がありますね。特急の料金が非常に高い。これはやはり特急の旅客収入をもってほかの不採算のところを埋めてきたという、その部分での内部補助があるのではないかと思うのです。ですから、ローカル線はどんどん切れば切るほどいいのかどうか知りませんが、貨物とか不採算のところは或るていど整理していく、もっと重点的・選択的に有効なところにだけカネをうまく使っていくことも重要じゃないかと思います。

吉川 特急はともかくとして、急行なんて私は高すぎると思う。それでガラガラで走っている。かつての東京モノレールの例ではないけれども、料金を下げておいてもっと近間の人が簡単に乗れるよう

なシステムにしたほうが、かえって収入が上がるような気がしますね。

今野 非常に皮肉な見方をすれば、4人乗れるワンボックスを1人で占拠できるんですから急行はものすごく安い。(笑)

吉川 たとえば『交通新聞』などに「春のシーズンは非常に人が多く、乗車効率が106%よかったです」なんて書いてあるけれど、あれは間違っていると思う。106%だということは6%は立っていたことなんで、申訳なかった、95%ぐらいだったらよかったですと書くべきでしょう。そういう意味では、やはり意識改革だと思うんですね。

曾根 いや本当はそうじゃなくて、統計的に出てくる平均の数字が95%だと、じつはかなりの客を立たせているということなんですね。ヨーロッパではその数字が路線によって若干違いますが、だいたい60%弱ぐらいにしなければ満足は得られないということのようですね。

今野 飛行機を例にとると70%を経営採算と見ている。80%になると予約がほとんど取れない。

吉川 それに加えて、今の鉄道の最大の弱点は波動輸送に応じきれないという点があると思います。そのへんをどうしたらいいのか。これは行政的な面もあるけれど、たとえば走行キロの伸びない車両でも期間がくると検査しなくちゃいかんというルールになってますが、回帰時間をもう少し考えてやることも必要だと思います。最近は一般に車両の品質管理もいいし、そう言われるものでもありますし…

今野 ハードの問題のほかに、波動性に対して運賃率が一種類でしょう。そういうところも全然工夫と努力がたりない。

青木 運賃制度は非常に硬直化していて最近は国鉄もかなり弾力性のある運賃を採用していますが、それでもそんなに差はないですね。「トクトクきっぷ」なんていってもイギリスみたいに大バーゲンをやるわけじゃないんです。だけど、実際には柔軟な考え方で必要なところは安くしていくないと、お客様はみんな逃げちゃうと思いますね。

今城 それが民営化して企業の規模も小さくなつてできるようになればいいですけれども…

曾根 フランスのTGVと日本の新幹線

をくらべると、波動輸送能力に非常に大きな違いがあります。たとえば、増結や増発はTGVでは前日までできるような体制になっています。

吉川 <こだま>の16両を12両にしましたが、ぼくはあれは8両にすればよかったと思う。現在、ネットダイヤで<こだま>は1時間に4本ぐらいは組めるはずなのに、現実には2本しか走っていないところが多い。あれを4本走らせて、波動のときは倍くっつけられるのに、今の12両では増車できないんですね。

青木 それはやはり国鉄の現在の意識の問題で、平均乗車率95%ぐらいにしておくのが理想的だと思っているからそういうふうになるんですね。(笑)

曾根 東海道新幹線のダイヤについては私は前から興味をもっていろいろデータも集めていますが、非常におかしいと思うのは肝心の市場調査がまるでできていない。新ダイヤになって1ヵ月間の実績を見ると、たとえば時間帯別の混み方に非常にハッキリと違いが出ており、いつも必ず混む列車と必ず直している列車がある。夕方以降に出る下りは連日軒なみ自由席は定員オーバーだという格好になっている。要するに根本的に客の数に合わせて供給しようという思想がきわめて希薄だということ。

今野 東海道新幹線はまだいいですよ。まず自由席にしても立つケースは比較的少ないですから。ところが、東北新幹線はまず確実に立ちますね。

曾根 今までの国鉄には輸送側の願望としてかなりマクロに見て、全体の平均を80%なり90%という高い数字にしようという意思が非常に強い。列車の混雑度を均等化して全乗客に坐っていただこうという意識がほとんどないんですね。

## ■長距離列車はどうなる? ■

今野 分割・民営化で利用者やファンの立場からいちばん関心があるのは、分割された部分の都市間輸送や長距離輸送がどうなるだろうか、どうあるべきか、ということだと思います。分割境界線付近の地域に住んでいる人たちは特に関心が深いだろうし、ファンとしてもダイヤ編成上、非常に興味のある課題です。特に本州を3つに分けたことは、線的につながっている鉄道を、だいたい都市間の需

要がうまく切れるところで線を引いていけると思いますが、そのつなぎは從来から管理局の境界のところの不満がさらに大きくならないかと非常に心配しているわけです。

私はやはり、いろいろな弊害はあるけれども、境界を越える列車編成を見る一種の委員会のような機関がないとダメだと思います。じつはヨーロッパの鉄道での国際会議と同じ機能を果たす方法ですね。それによって基本的に、境界にまたがる列車、特に長距離優等列車についてきめる必要があると思うし、そういうところをしっかりと通すという仕組を、今後考えていくことが必要でしょう。

ただその場合には各国、特にヨーロッパなどでは、国が日本の一つのブロック——東北地方とか中部地方くらいの広さの小さい国もたくさんあるので、他国間を走る長距離列車のダイヤをいったんきめるとなかなか変えられない。そしてローカル列車がダイヤ編成上、その犠牲にならざるをえない。そのデメリットが心配なんです。いや、長距離列車自身にもその心配があって、需要が減ってきてても無くせないわけですね。そのときに、今までの管理局会議とかいうのと違って異質の人人が入ってくると思うんです。地方自治体とか地域住民の声を聞く。したがってそのまとめ方は、大変にむずかしくなるのではないかと思います。

**青木** 分割当初はあまり問題にならないかもしれないけれど、運転する列車のこまかいことまで標準化しておく必要があります。そのため全体を統括する組織が必要になるという気がします。

**曾根** おっしゃるとおりですね。ただそれについてもヨーロッパというのは大先輩でして、昔からそういう会議をもっていて、これがかなり大変だということ最近はもっとうまいことをやりつつあるわけです。もともとはオランダあたりからスタートしたものですが、最近はドイツとスイスが中心になって、1時間周期の規格ダイヤをつくりました。これは徹底的に主要ルートの接続をよくとるようにつくる。もちろんその必要ルートの中に隣接する外国も全部ふくまれているわけで、そういうものをいったんつくってしまうとそれが軸になって、あのローカル列車はそれをベースにしてつくって

2社以上にまたがる優等列車（現行ダイヤによる）

| 列車名      | 運転区間      | 通過会社    | 列車名      | 運転区間       | 通過会社 |
|----------|-----------|---------|----------|------------|------|
| さくら      | 東京—長崎・佐世保 | 東—海—西—九 | しらさぎ1・8  | 名古屋—富山     | 海—西  |
| はやぶさ     | 東京—西鹿児島   | 東—海—西—九 | しらさぎ3・10 | 名古屋—富山     | 海—西  |
| みずほ      | 東京—熊本・長崎  | 東—海—西—九 | しらさぎ5・12 | 名古屋—富山     | 海—西  |
| 富士       | 東京—宮崎     | 東—海—西—九 | しらさぎ7・2  | 名古屋—富山     | 海—西  |
| あさかぜ1・4  | 東京—博多     | 東—海—西—九 | しらさぎ9・4  | 名古屋—金沢     | 海—西  |
| あさかぜ3・2  | 東京—下関     | 東—海—西   | しらさぎ11・6 | 名古屋—富山     | 海—西  |
| 瀬戸       | 東京—宇野     | 東—海—西   | 南紀1・6    | 名古屋—紀伊勝浦   | 海—西  |
| 出雲1・4    | 東京—浜田     | 東—海—西   | 南紀3・8    | 名古屋—紀伊勝浦   | 海—西  |
| 出雲3・2    | 東京—出雲市    | 東—海—西   | 南紀5      | 名古屋—紀伊勝浦   | 海—西  |
| 踊り子3・10  | 東京—修善寺    | 東—海—（社） | 南紀7・4    | 名古屋—紀伊勝浦   | 海—西  |
| 踊り子5・14  | 東京—修善寺    | 東—海—（社） | かすが      | 名古屋—奈良     | 海—西  |
| 踊り子13・20 | 東京—修善寺    | 東—海—（社） |          |            |      |
| 踊り子15・4  | 東京—修善寺    | 東—海—（社） |          |            |      |
| 銀河       | 東京—大阪     | 東—海—西   |          |            |      |
| 東海1・4    | 東京—静岡     | 東—海     | 白鳥       | 大阪—青森      | 西—東  |
| 東海3・2    | 東京—静岡     | 東—海     | 日本海1・2   | 大阪—青森      | 西—東  |
| こまがね1・4  | 新宿—天竜峡    | 東—海     | 日本海3・4   | 大阪—青森      | 西—東  |
| こまがね3・6  | 新宿—飯田     | 東—海     | つるぎ      | 大阪—新潟      | 西—東  |
| こまがね5・2  | 新宿—飯田     | 東—海     | きたぐに     | 大阪—新潟      | 西—東  |
| みのぶ      | 新宿—身延     | 東—海     | 雷鳥3・14   | 大阪—新潟      | 西—東  |
| 白山1・4    | 上野—金沢     | 東—西     | 雷鳥13・18  | 大阪—新潟      | 西—東  |
| 白山3・2    | 上野—金沢     | 東—西     | 雷鳥25・28  | 大阪—新潟      | 西—東  |
| 北陸能登     | 上野—金沢     | 東—西     | 北越1・2    | 金沢—新潟      | 西—東  |
|          | 上野—金沢     | 東—西     | 北越3・4    | 金沢—新潟      | 西—東  |
|          | 上野—金沢     | 東—西     | 北越5・8    | 福井—新潟      | 西—東  |
|          | 上野—金沢     | 東—西     | 北越7・6    | 金沢—新潟      | 西—東  |
|          | 上野—金沢     | 東—西     | 北越9・10   | 金沢—新潟      | 西—東  |
| しなの1・8   | 名古屋—長野    | 海—東     | たかやま     | 大阪—飛驒古川    | 西—海  |
| しなの3・10  | 名古屋—長野    | 海—東     | 志摩1・4    | 京都—伊勢市     | 西—海  |
| しなの5・14  | 名古屋—白馬    | 海—東     | 志摩3・2    | 京都—伊勢市     | 西—海  |
| しなの7・16  | 名古屋—長野    | 海—東     | なは       | 新大阪—西鹿児島   | 西—九  |
| しなの9・12  | 大阪—長野     | 西—海—東   | 明星       | 新大阪—西鹿児島   | 西—九  |
| しなの11・18 | 名古屋—長野    | 海—東     | 彗星       | 新大阪—都城     | 西—九  |
| しなの13・20 | 名古屋—長野    | 海—東     | あかつき1・4  | 新大阪—長崎     | 西—九  |
| しなの15・2  | 名古屋—長野    | 海—東     | あかつき3・2  | 新大阪—長崎・佐世保 | 西—九  |
| しなの17・4  | 名古屋—長野    | 海—東     | いそかぜ     | 米子—博多      | 西—九  |
| しなの19・6  | 名古屋—長野    | 海—東     |          |            |      |
| ちくま1・2   | 大阪—長野     | 西—海—東   |          |            |      |
| ちくま3・4   | 大阪—長野     | 西—海—東   |          |            |      |
| 北アルプス    | 新名古屋—富山   | (社)—海—西 |          |            |      |
| のりくら1・8  | 名古屋—富山    | 海—西     |          |            |      |
| のりくら3・6  | 名古屋—富山    | 海—西     |          |            |      |

\*新幹線列車を除く \*列車名太字は夜行列車  
会社名 東=東日本会社  
海=東海会社  
西=西日本会社  
九=九州会社

いけばいいということになります。日本の場合1時間周期がいいか30分周期がいいか議論が分かれるとと思いますが、ともかく骨格に相当する部分の基本ダイヤを相談してきめてしまうと、あとはかなり自動的にうまくいくということです。

**青木** 事故が起った場合、隣りの会社に影響が及ぶわけですが、それをどのように処理するのかルールをつくっておかないとかなり混乱しそうな気がします。

**今城** 監理委員会の答申では、ルールをつくれば解決できるということになっていますね。

**曾根** げんに先日、筑肥線でぶつかった列車も車両は福岡市の車両ですし、それから神戸高速鉄道などは昔からそういう問題をいろいろ経験しているわけで、ルールづくりはそれほどむずかしくないと思います。

**今野** むしろ、ダイヤの乱れをどう回復

させるかということのほうが心配です。

**曾根** そうですね。それについては答申にも書いてありますように、必ずしも会社のワクにとらわれずにライン上に実際の輸送が動いていれば、そういう部分はまとめてやる。東海道と山陽新幹線などは、そういうことをやろうということになっていますね。

**青木** 今でも管理局個々の事情があつて、いわゆる管理局エゴがあるわけです。今度はみな独立体ですから、それがもう少し増幅されて問題にならなければいいけれど…

**今城** すごく懸念されることですね。

**吉川** 貨物がいちばん問題があるね、別会社だから。

**今野** 特段にナワ張り意識が強いですかね。それが企業に対するロイヤリティにもなるのですが…

**曾根** おたがいに不利なことは企業意識

があればならないでしょうから、あるところでバランスすると思います。私はその問題について、あまり悲観的な見方をもっていない。というのは現状があまりに悪いものですから、これ以上悪くはならんだろう…という意味では楽観しているんです。

今城 状況によっては会議をやる機関が必要になってくる可能性はありますね。運輸省などが代行するんじゃなくて、もっと独立した機関がやったほうがいい。

曾根 現在でも技術的な標準化みたいなものは民営鉄道協会で或る程度やっていますが、民鉄協が将来どういうことになるのか…、いずれにしてもそういう組織が必要なことは確かですね。

今野 それから夜行列車の問題がありますね。時間帯によっては、東海会社の区間は全く非有効時間帯に全夜行列車が通る(笑)というようなこともあります。それだけであれば料金などで片づきますが、ローカリティの需要からみて最も投入したいところが時間帯的に犠牲になるというようなことが出たときに、必ず利害が対立する。つまり夜行列車の場合、九州特急を例にとれば圧倒的に二点間の需要を一線につないで、その間は全く稼げないわけですから、夜行列車の特徴が非常に気になりますね。

吉川 稼げないわけじゃないでしょう、通過料は取るわけだから。

今野 おカネでは精算できてもダイヤ編成上の犠牲になるのに対しては利害がぶつかり合う。そこを今まで本社機能で押さえていた。

曾根 この時間帯ならいくら…というようなことで取引きするしか方法がないでしょう。

今城 監理委員会の言い方が、長距離客に対してわりに冷淡ですね。「わずか数バ

ーセント」というけれども、これは危険な言い方であって、長距離客の比率が低いのはあたりまえのことです。

曾根 確かにそうですね。夜行列車の問題は貨物列車の問題ともかなり共通しています。

今野 夢としては、

「東日本鉄道会社」仕立てのブルー・トレインと「西日本鉄道会社」仕立てのブルー・トレインと、車両も中身も構造も違うなんというのが走ると、たいへん楽しいですね。

吉川 ええ、競争すればいいんです。

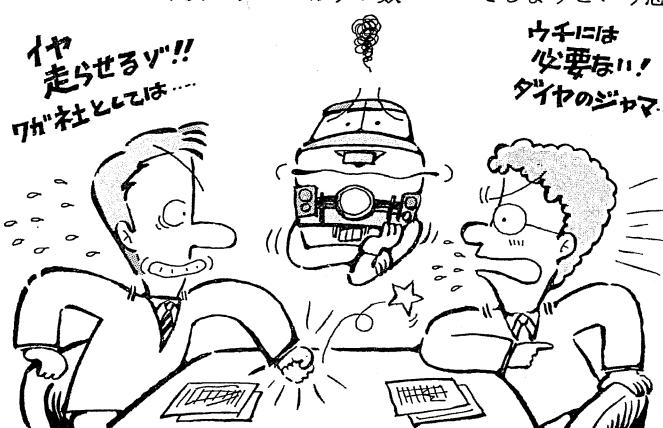
今野 食堂も「西日本鉄道会社」仕立てのブルー・トレインに乗ると九州料理ばかり出てくる。(笑) 東日本鉄道会社の場合には東北料理が出てくるとか、そういうようなバラエティーも、これからの中質化社会では忘れていけないサービスかもしれませんね。

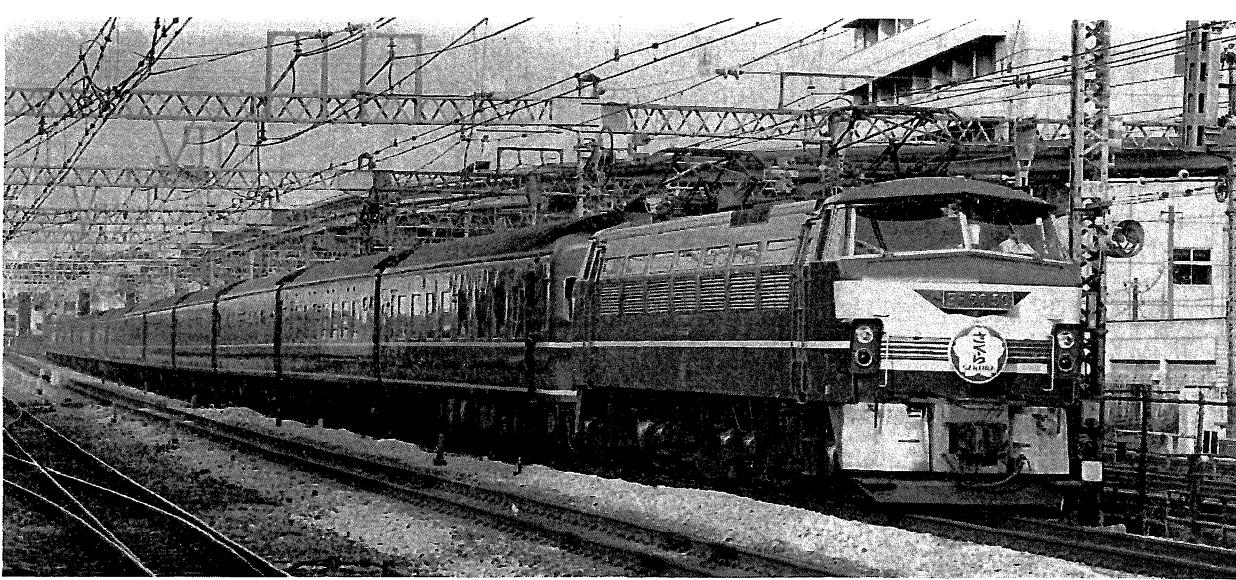


をつくり、売上げの或る一定比率を拠出して、分割された電力会社はそこに研究を委託する方式をとったのですが、結果的にそれがあまり機能しなかった。なぜかというと、財團法人の側の立場からすれば別にアウトプットを出しても出さなくとも一定のカネが入ってくる。それだけでノンビリやっていけばそれですんでしまうわけです。もう一つは、やはり現場を持っていないとだんだん本当の技術がわからなくなってしまう。机上の空論だけをやってしまう可能性があるんですね。その両方の点から、答申にも書いてありますが各鉄道会社との人事交流をよほどうまく考えないと、ジリ貧になってしまふんではないかという気がします。

もう一つ、この答申で抜けている非常に大きなポイントは、技術集団というのを研究所だけと考えているような気がすることです。じつはそうではなくて、本社の中のいわゆる設計部門が非常に重要な役割を果たしている。それをどうするのかということが全く欠落しています。

研究所だけ持っているとどういうことになってしまうかという悪い例がイギリスのAPTです。APTとHSTと両方つくるときに、HSTのほうは本社の設計部門がつくって、もうちょっと先を見たAPTを研究所につくらせた。ところが研究所というのはあまりフィールドデータにもとづかず理屈で物をつくってしまうので、結果的にはいつまでたってもものにならない。HSTのほうは御承知のように今ではほとんどあらゆる幹線に走り回っています。当初はAPTができるまでのつなぎのつもりでつくったピンチヒッターだったのですが、今や電化路線までHSTを電気化したものを入れようとしている。どうもAPTのほうは当





国鉄が分割されると長距離列車の運行に影響が出る。そうだと4会社にまたがって運転される東京～九州間のブルー・トレインの将来は…?

(カメラ=編集部)

分ダメだという感じになっています。

やはり本社部門に直結したような技術者集団をずっと維持していくことが、鉄道技術を維持するためには不可欠だと思います。

今野 しかし鉄道にかぎらず、先進資本主義国家では技術開発自身も、本当に開発しているのであればかなりカネになるはずだということで、どんどん民営化されています。国鉄の組織自体を民営化したというのは、その意味で技術開発・技術研究のメカも民営化の道がないかどうか、もっと真剣に検討すべきじゃないでしょうか。

たとえばフランスでは、政府直営でもっていた水理研究所を民営化しました。日本でいえば土木研究所と港湾研究所を合わせたようなもので、日本はいずれも国が直接もってますが、それを10年ほど前に株式会社にしてしまった。なんで稼いでいるかというと、本当に自信のある技術開発をしたならば政府も買うし、外国も民間会社も買うわけです。

曾根 確かにそういう面で技術組織まで民営化して独立してやっていくことができれば理想だと思うけれど、現実の問題としてかなりむずかしい気がしますね。

### ■分割・民営を生かす道■

青木 運賃の問題では各会社間の格差は当然であるだろうし、さらに一つの会社の中でも地域は千差万別ですから、同一会社内でも格差があつてもいいのではないか。そういう意味では運賃率にもっと柔軟性を持たせるべきでしょうが、そういう柔軟性がたとえば東日本会社に出てくるかどうか、私はまだ疑問だと思ってます。つまり内部補助で東北の赤字は東京で埋めるんだという考え方をもっているかぎり、それはダメなんです。監理委員会も、かなりそういうことを考えているみたいですね。とにかく一つの会社全体で収支が合えばいいんだと、これは非常に困ると思うんです。

曾根 少なくともハッキリ言えることは値下げをしたほうがよりもうかるところ

は確実に下がるだろう。げんに競争路線ではそういう場面がたくさんある。もうかるところでもっともうけて、利用者にももっと喜んでもらえるというサービスは、間違いないとできると思います。少なくとも首都圏にはそういう路線がたくさんありますね。それだけでもプラスの方向じゃないでしょうか。

今野 新しい会社制になっての最大の期待は、ほかの交通機関といかに手を握るかというところが一つのポイントでしょう。交通多様化時代に、鉄道だけでお客様を全部運んでもうけようというのでは限界があります。今でも国鉄の中だけ走るぶんについては在来線の特急半額割引とか「Sきっぷ」「Qきっぷ」とかを売っているけれど、それだけでは限界があるし、利用実態とも合っていない。そういう意味で千歳空港駅の成功を、徹底的に全社員が肝に銘じないとダメだと思います。

吉川 確かにローカル線なんか、もっと駅をいっぱいつくってもいいところが、かなりありますね。

### ●国鉄再建をめぐる動き

国鉄の収支は昭和39年度に赤字に転じ、41年度には過去の繰越利益を取り戻して、累積赤字を出すことになった。46年度には2,342億円、51年度には9,141億円の赤字を計上し、55年度には1兆円の大台をこえ、59年度は1兆6,504億円となっている。この間、経営再建を図るために、昭和44年から数次にわたって再建計画を策定したが、いずれも基本的には「運賃値上げ」「国鉄自身の経営努力」「国の助成」を三本柱としていた。しかし、①需要見通しの甘さ②運賃値上げの遅れ③法制整備の遅れ④人件費・物件費の増加——などの理由で挫折、56年に国鉄は「あとのない計画」として経営改善計画を策定し、経営の重点化、要員の縮減、特定地交線の転換、運賃改訂を行ない、60年度に幹線の収支均衡をめざすこととなった。また、「国鉄経営再建促進特別措置法」が公布され、地方交通線転換の法的裏づけなどがなされた。

一方、臨時行政調査会(土光敏夫会長)は昭和57年7月の基本答申の中で、国鉄・電電公社・専売公社の3公社の経営刷新を図るために、経営形態の変更を柱とする改革方策の提言を行なった。国鉄については①輸送構造の変化に対応が遅れた②親方日の丸、経営③労使関係の不安定④高い人件費比率、年金負担、利子負担——などにより破

産状況にあるとし、経営改善計画も、具体的な年次計画でなく、60年度の収支目標も財政援助をふくめた実質赤字が単年度2兆円をこえる、さらに進捗状況を見ると計画達成は困難と断じた。その改革にあたっては公社制度そのものを抜本的に改める必要があり、5年内に全国を7ブロック程度に分割し民営化すべきとの方向を示し、そのため国鉄再建関係閣僚会議、国鉄再建監理委員会の設置を求めた。

再建監理委員会は昭和58年6月に発足した。国家行政組織法の第8条にもとづく諮問機関的な審議会であるが、権限は強く、首相に意見を述べられるし、首相はその意見を尊重する義務がある。そして国鉄再建のための体制整備は昭和62年7月31日までに講じるとの期限つきであった。再建監理委はさきの臨時答申の内容を尊重しなければならず、分割・民営化の実施が可能か、具体的にどのような方法で行なうかを主眼として活動をつづけてきたのである。

これに対し国鉄も昭和59年7月、経営改善計画を変更して効率化・重点化の深度化を図ることとした。ついで60年1月には「非分割民営化」の基本方策をまとめたが、再建監理委から一蹴され、しかも国鉄幹部と再建監理委の対立から仁杉総裁の更迭など事態の悪化を招く結果に終わった。

(臨時答申については本誌57年12月号を参照)