

## 第3章 国鉄改革で何が変わったのか

国鉄がJRになってさまざまな面において変化があったと感じる人は多いと思う。ここでは、それらのうちから特に私たちが変化したと感じるものについて取り上げるとともに、そこにある問題点を検証していきたい。さらに、その影で旧態依然としている部分についても検証していきたい。

### 第1節 JRになって変わった点

#### 1. 鉄道事業における変化

##### (1) 利用者重視への変化

国鉄が民営化してから7年あまりが過ぎたが、その間にJR各社はより利用者の実態を重視するようになってきた。その中でも、私たちが特に実感するのは以前と比べて列車の本数が増えて、利用しやすくなったということではないだろうか。実際、国鉄末期から民営化後数年間の間に列車の本数は大幅に増えた。その中でも、地方の中核都市均衡の列車の本数は急激に増えた。表3-3-1は、名古屋 - 岐阜間の列車本数の変化であるが、民営化の前と現在では列車本数は2倍になっている。この流れは、国鉄末期の1982(昭和57)年11月に広島地区と名古屋地区で列車の本数をそれまでより増やした結果、乗客が増えたことから始まった。つまり、利用者の実態に即したダイヤを作ればそれだけ乗客が増えるということに気づいたというわけである。また、民営化によって、それまで国鉄本社が持っていたダイヤ設定権が各会社に移ったため、JR各社もより実態に即したダイヤ作りができるようになったことにもよるといえる。しかしその一方で、会社によって対応の仕方に差が出ているものもある。たとえば東北地方の場合、ダイヤ改正によって列車の本数は増えたものの、それほど乗客の多くない路線に通勤電車と同じロングシート車を使うなど地域の実情に完全には答えていない例も見られる。

	新快速	快速	普通
1986.4 ( 民営化前 )	-	1	3
1987.4 ( 民営化時点 )	-	2	4
1989.3 ~ 現在	2	2	4

表 3-3-1 名古屋 - 岐阜間の列車本数の変化 ( 昼間 1 時間あたり )

( 『 J T B 時刻表』 より作成 )

さらに、2 つ以上の会社をまたがって走る列車は会社間で調整が行われるが、設定権が各会社に移ったことで、各会社の要望が実現できるようになってきた。例えば、表 3-3-2 のように寝台特急「はやぶさ」はこれまで、J R 九州のなかでもっとも利用客の多い小倉 - 博多間を朝のラッシュ時間帯に通過していた。しかし、1993 ( 平成 5 ) 年 3 月の改正から東京発の時刻が変更されてこの区間をラッシュ後に通過するようになった。

	東京発	小倉発	博多着
改正前	17:05	7:36	8:42
改正後	18:16	8:59	9:53

表 3-3-2 寝台特急「はやぶさ」のダイヤの変化 ( 『 J T B 時刻表』 より作成 )

しかし、各会社の要望が対立して、会社間の対立を生み出すといったようなことも起こっている。その際たるものが J R 東日本と J R 東海との間の新幹線品川駅問題である。この問題は、1990 ( 平成 2 ) 年 5 月に J R 東海が東海道新幹線の輸送力増強のために品川駅の北側にある J R 東日本の車両基地などの土地のうちの 6ha を簿価 ( 1 坪あたり数千円程度 ) で譲り受け、ここに新幹線の駅と車庫を作る構想を発表したことに始まった。つまり、J R 東海側は、輸送力増強は「公共の利益」につながるものだから、他社の土地を活用することも当然ではないかとしているのである。これに対して J R 東日本側は、車両基地は首都圏の通勤輸送に必要不可欠なものであり、公共利益優先よりも企業論理を優先させるべきだとして猛反発した。両者のいい分のどちらが正しいかの判断はここではさけるが、この問題は最終的に 1992 ( 平成 4 ) 年 4 月に両社と運輸省によるトップ会談が開かれ、現在の品川駅東側に建設することで決着した。

また、最近では東京から九州への寝台特急の存続をめぐるJR東日本とJR東海、JR西日本、JR九州の各社が対立している。JR東日本側としては、現在東京出発時の平均乗車率が1割前後と利用客の少ない寝台特急を廃止して、通勤時間帯に1本でも多くの列車を走らせたいとしている。それに対して、他の3社は、途中からの利用客も多く、需要はあるといえるのではないかと対立している。この問題は今年の12月のダイヤ改正で一部列車の廃止や、季節臨時列車への格下げという形で一応は決着した。しかし、今後の情勢によってはさらなる列車の削減の可能性もある。

このほかにも、分割民営化に際して貨物会社は全国一元の会社となったが、貨物列車の走る線路は各旅客会社のものであるため、貨物列車の設定の際の調整についても発言権が弱く、大幅な増発や輸送力の増強が難しいという現状もある。

## (2) 合理化の効果と弊害

### 列車のワンマン化と地方鉄道部の誕生

最近、地方のローカル線を中心として列車のワンマン化が進められている。これは、運転士が車掌業務を兼務するもので、これによって人件費の削減を図ろうとしている。表3-3-3はJR北海道のある線で平成2年度に行われたワンマン化による合理化の例を示したもので、要員を10人減らし、年間で約7,500万円の経費を節減できたとしている。

会社名	線区名 (区間)	ワンマン 運行 開始時期	1日当 たり 運行本 数	1日当 たり ワン マン 列車運 行本数	ワンマ ン化前 の要員 数 (A)	ワンマ ン化後 の要員 数 (B)	ワンマン 化による 要員合理 化数 (C=A-B)	経 費 節 減 額						ワンマン 化導入直 前の当該 線区の平 均乗車率
								ワンマン 化による 年間人件 費節減額 (D= C×787)	ワンマン 化に伴う 投入(改 造)車両 費 (E)	車両の 耐用年 数 (F)	1年当 たり 経費 (G= E×09 F)	1年当 たり 経費節 減額 (D-G)	%	
JR 北海道	H7線 (t <sub>11</sub> 駅 ～ w <sub>12</sub> 駅間)	平成2 年9月	本 25	本 17	人 14	人 4	人 10	万円 7,870	両 11	万円 4,950	年 11	万円 405	万円 7,465	% 52

表3-3-3 ワンマン化による要員合理化の例

(『JR旅客会社の現状と課題』より転載)

このワンマン化は、民営化翌年の1988(昭和63)年3月のダイヤ改正から

J R西日本やJ R東日本の一部の路線で始められたのを皮切りに、全国各地のローカル線で導入されている。また、ワンマン化とともに、ローカル線の運行から、管理・保守などを一元的に扱う地方鉄道部が一部の路線で導入されている。これによって、一層の合理化を図るとともに、沿線の実態により即した運行が行われるようになっている。

このように、ワンマン化などによって経費の削減は進められたが、その一方で弊害も起こっている。その中で際たるものは、ワンマン化による運賃の取りこぼしである。ワンマン列車では車掌がないため、車内検札がない。それをうまく利用して無賃乗車する人がふえていると聞く。このため、J R側は抜き打ち的に特別改札と称して検札を行っているが、それを行うのは普段は保守などを行っている職員などの場合もあり、それもまた問題があるのではないかと考えられる。また、ワンマン化のために新製されたり改造されたりした車両の中には、比較的長距離を走るにも関わらずトイレのない車両など、一部では設備改良の余地があるといえる。

#### その他の面での合理化

上に述べたワンマン化は主に地方のローカル線で進められている合理化であるが、都市においても合理化は進んでいる。まず挙げられるのが、ホームの駅員の合理化である。乗降客の多い駅には今でも多くの駅員がホームにいるのを見かけるが、それ以外の駅ではホームには駅員はほとんどみかけることはない。そのような駅ではホームに監視カメラが設置され、車掌がそれを見て安全確認をしているといった具合である。安全性の問題については後程触れることにするが、J R側は機械化によって安全は確保できるとしている。

また、首都圏のほとんどの駅や、関西の一部の駅で導入されている自動改札も合理化のひとつであるといえる。表 3-3-4 は、J R東日本のある駅で自動改札機の導入による合理化の例を示したものであるが、要員 8 人と、年間 3,000 万円の経費の削減ができたとしている。

そのほかにも地方の路線では、幹線を中心として CTC と呼ばれる列車の運行を一元的に管理する施設の設置が進められた。その結果、規模の小さい駅では駅員のいる必要がなくなったとして、ホームからだけでなく、駅自体から駅員がいなくなる駅が増加している。このほかにも、わたしたちには身近ではないが、貨物列車の車掌が国鉄末期の 1986 (昭和 61) 年 11 月から廃止され、貨物列車はすべて運転士 1 人によるワンマン運行となっている。

会社名	駅名	1日当たり平均乗降客数	自動改札機導入前の改札口(ラッチ)数	自動改札機の導入通路数	自動改札機導入後の集改札委員数 (A)	自動改札機導入後の集改札委員数 (B)	自動改札機導入による委員合理化数 (C = A - B)	(参考) 経費節減額				
								自動改札機導入による年間人件費節減額 (D)	自動改札機導入に要した経費 (E)	自動改札機の法定耐用年数 (F)	1年当たり経費 (G = $\frac{E \times 0.9}{F}$ )	1年当たり経費節減効果 (D - G)
JR 東日本	Y13 駅	人/日 453694	か所 30	通路 42	人 42	人 34	人 8	万円 5,792	万円 31,080	年 10	万円 2,797	万円 2,995

表 3-3-4 自動改札機導入による要員合理化の例

(『JR旅客会社の現状と課題』より転載)

#### 合理化による安全性の問題

今まで述べてきたように、国鉄末期以来各方面で合理化が行われ、ある程度の人員や経費の削減が可能となった。しかし、この合理化によって安全性は確保できるのかという疑問が生まれてきた。これに対してJR側は、この合理化で要員を私鉄並みに減らしても、私鉄は国鉄より事故が少なかったため、事故は減らせるし安全性は高まるとともに、安全性は機械化によって確保できるとして合理化を進めていった。しかし実際に事故は発生しており、その中でも合理化が原因のひとつではないかと考えられる事故もたびたび発生している。

少し以前のことになるが、1987(昭和62)年11月にJR西日本の片町線の京橋駅で小学生がドアに手を挟まれたまま引きずられるという事故が発生した。この駅では、国鉄末期からホームの駅員をなくし、代わりに監視カメラによって車掌が安全を確認するようになっていた。これに対して利用者からは、乗降客が多いので駅員を配置すべきだと要望していたが、JR側はこれにこたえることはなく、このような事故が起こってしまった。この事故は、監視カメラでは事故の様子を写せてもそれをどうすることもできないということを実に示すものであった。その後、この駅ではラッシュ時に限ってはホームに駅員が配置されるようになった。

また、このような事故も発生している。1988(昭和63)年10月に上越線敷島-渋川間で上り貨物列車の後部が一部分離脱落する事故が発生した。JRの安全規定では車両を線路上に留置する場合には車掌またはそれに準ずる

ものの監視を付けることになっていた。しかし、先述したように貨物列車は運転士ひとりのワンマン運行であった。そのため、運転士は遺失車両をどうすることもできず、運輸司令の指示に従って遺失車両がどのようにしているのか確認しないまま列車を最寄り駅まで運行した。その一方で分離した後部車両は反対の下り線に倒れかかっていたため、その約 50 分後に現場を通過した下り貨物列車がこれに衝突し、脱線転覆するという二重事故となった。この場合、もし車掌が乗務していたならば遺失車両の状況を把握して第二の事故を防ぐことができたのではないかと指摘されている。

このように、合理化がその原因のひとつではないかとされる事故が数々発生しているが、その根本的な問題について、ジャーナリストの立山学氏がその著書の中で述べている考えを紹介してこの文章を締めくくりたいと思う。

「JRの安全理論は、私鉄は国鉄より事故が少ないので、私鉄並みの要員になっても安全は確保できるというものである。しかし、同じ鉄道といっても、私鉄の場合には夜行列車や貨物列車は一部をのぞいてない。また、百歩ゆずって私鉄並み合理化がJRに必要だとしても、私鉄の合理化は、10年以上の歳月をかけて実施されたものであって、30%もの人員を2、3年間で減らすのは、急激な減量と同じで健康を損なうは当然ではないだろうか」(立山学『JR東海とJR東日本はなぜ戦うのか』内の文章を一部要約)

## 2. 民営化による関連事業の拡大

### (1) 関連事業の拡大化

国鉄が民営化して以来、さまざまな関連事業が行われてきていると感じる人は多いのではないだろうか。国鉄時代も関連事業は行われていたが、「日本国有鉄道法」第3条の規定により関連事業は、鉄道事業、連絡船事業、自動車運送事業および石油パイプライン事業の各事業に附帯する事業と、これら各事業の目的を達するために必要な業務に限定されていた。そのため、構内営業、公告、駐車場、直営店舗など駅施設・用地の利用が主体となっていた。

一方、民営化後の関連事業は「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律」第1条の規定に基づき、旅客鉄道事業に附帯する事業のほか、運輸大臣の認可を受けてその他の事業を営むことができるとされた。その結果、さまざまな事業が運輸大臣の認可を経て実施されるようになった。表3-3-5は、1987(昭和62)年4月4日に民営化後初めて認可された事業の一覧を示したものであるが、実にさまざまな事業が行われたことがわかる。

J R北海道	J R東日本	J R東海	J R西日本
発電用・その他電 気器具製造業 サービス業	施設園芸農業 内水面養殖業 普通倉庫業 運動競技場	普通倉庫業 運動競技場	施設園芸農業 内水面養殖業 運動競技場 個人教授所
J R四国	J R九州	J R貨物	J R各社
海面養殖業 普通倉庫業	施設園芸農業	普通倉庫業	損害保険代理業

表 3-3-5 1987 (昭和 62) 年 4 月 4 日に認可された事業

(『鉄道ジャーナル』1987 年 7 月号より作成)

これ以降も関連事業が収入の大きな柱である私鉄型経営をめざしてさまざまな分野への進出が進められた。しかし、事業のかなりの部分はシーズ優先型と呼ばれる本業の鉄道事業の周辺で発生する事業という形を取っている。この形では、会社の経営資源を活用できるのでリスクは小さいが、大規模な事業には成長しにくいという側面もある。そのため、全営業収入にしめる関連事業収入の割合は表 3-3-6 に示してあるように大手民鉄各社と比較して低い割合となっている。

年度	北海道	東日本	東海	西日本	四国	九州	大手民鉄 14 社合計
昭和 62	11.3	8.5	4.9	9.0	11.2	15.1	37.7
昭和 63	14.0	9.7	4.8	9.4	13.9	18.0	36.3
平成元	22.4	10.4	4.7	9.8	16.0	20.3	38.4
平成 2	21.7	10.8	4.6	9.7	19.7	22.3	40.8

表 3-3-5 各社の全営業収入に占める関連事業収入の割合 (単位: %)

(『J R 旅客会社の現状と課題』より作成)

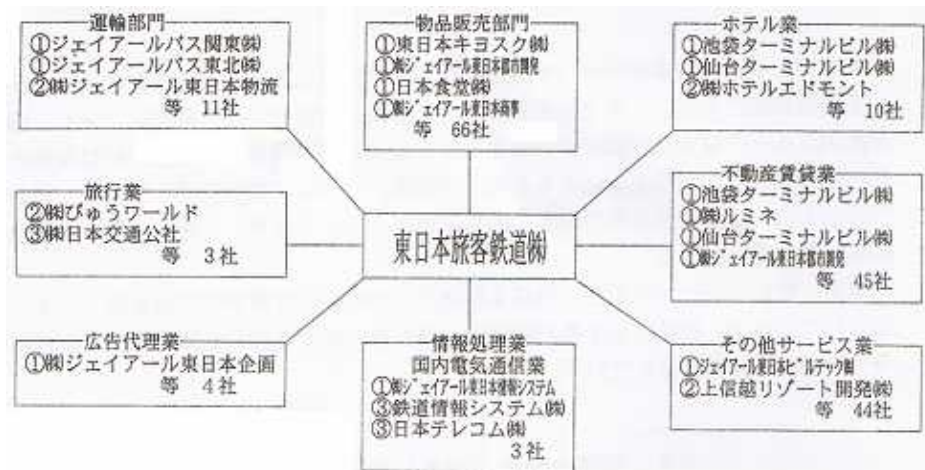
事業の中身であるが、民営化直後の数年間は余剰人員対策という側面もあったため何でもかんでもやってみようという傾向がかなり見られた。先ほど挙げた表を見てもわかるように、内水面養殖業 (スッポンの飼育) や施設園芸農業 (しめじ栽培) といったような、一見すればなぜそのようなものをするのかわからないといった事業が行われてきた。また、総務庁の行政監察に

よると、赤字になっているにもかかわらず、改善策が講じられていない事業もあった。しかし、最近では収益性も重視されるようになり、一部では事業の見直しが進められている。

しかし、関連事業の拡大に伴って問題も生じている。先に挙げた「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律」の第10条には「会社は、その営む事業が地域における経済活動に与える影響にかんがみ、その地域において当該会社が営む事業と同様の事業を営む中小事業者の事業活動を不当に妨げ、またはその利益を不当に侵害することのないよう特に配慮しなければならない」という規定が盛り込まれている。しかし、関連事業の拡大に伴って中小企業者の中には、この規定を守っていないとしてJR側に反発する例もいくつか見られる。

## (2) 関連会社の現状

ここでは、関連事業の現状を昨年株式上場を行ったJR東日本を例にして見ていきたい。図3-3-6はJR東日本の子会社、及び関連会社の概要図であるが、さまざまな分野において合計185ほどの会社が関連事業を営んでいる。



注) ①は連結子会社、②は非連結子会社、③は関連会社を表す

表3-3-6 JR東日本の子会社、関連会社概要図

(『JR東日本有価証券報告書』より作成)

この中には、JR東日本直営の事業もあれば、子会社もあるが、そのうちの直営事業だけの収益の変化を示したものが図3-3-7である。民営化直後は、



国鉄時代から続いている運輸附帯収入がかなりの割合をしめていたが、最近では、その割合はほぼ半分となっている。

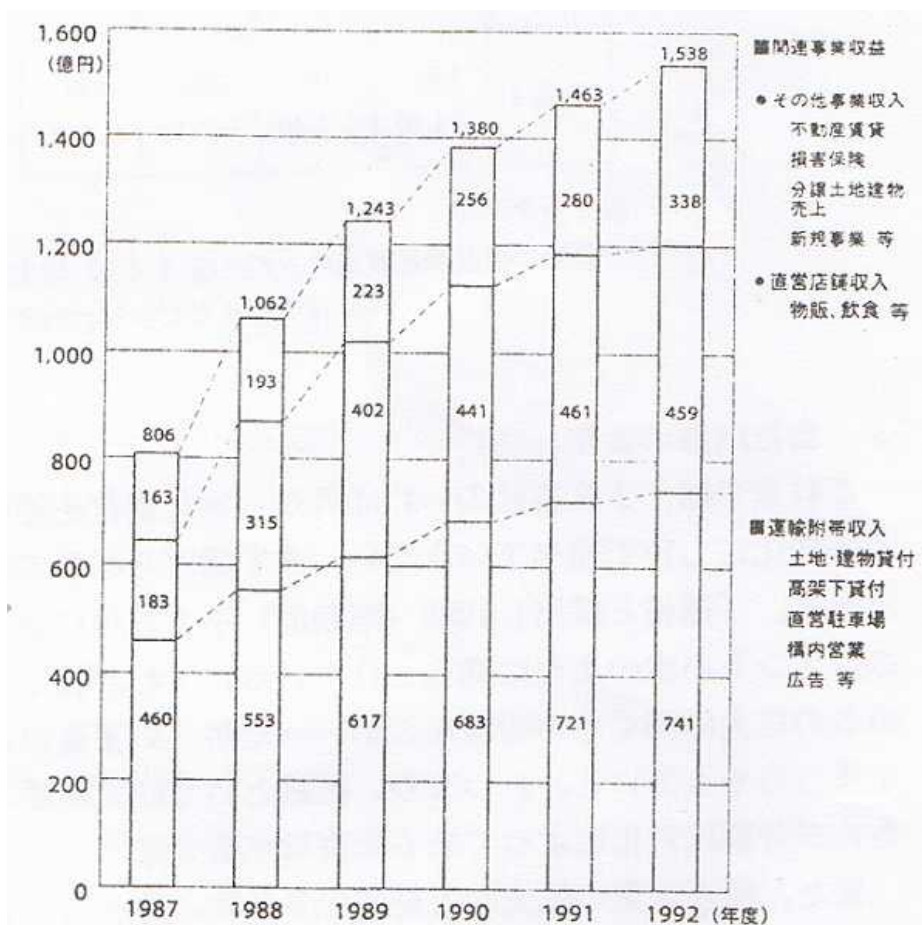


図 3-3-7 JR東日本の直営関連事業収入の推移

(『JR東日本会社案内』より転載)

ところで、JR東日本では関連事業を大きく3つに分けている。第1に駅、駅ビルなどの会社保有の用地活用事業、第2に構内営業、広告事業等の駅及び車両の空間活用事業、第3に直営店舗事業である。そのほかにも、ガーラ湯沢スキー場に代表されるようなリゾート事業や、スポーツ事業などを行っている。

そして、JR東日本が1991(平成3)年10月に発表した「FUTURE21」と呼ばれる経営構想によると、事業を交通サービス部門と生活サービス部門に二分し、2001年度のグループ収入目標額の半分を生活サービス部門で獲得し、

最終的には交通サービス部門収入を上回るようにしている。しかし、現状では生活サービス部門の収入は交通サービス部門収入の約6割程度となっており、今後いっそうの努力が必要であるとしている。

また、他の会社についても、平成4年度と5年度の直営事業の収益を表3-3-8に示しているが、各社とも全体の収入に占める割合は依然として低く、これからいっそうの増益を目指すとしている。

年度	北海道	東日本	東海	西日本	四国	九州
平成5	157 (14.8)	814 (4.1)	253 (2.2)	490 (5.2)	78 (15.5)	283 (16.4)
平成4	148 (14.0)	796 (4.0)	223 (2.0)	428 (4.6)	95 (18.5)	233 (14.0)

表3-3-8 各社の直営関連事業収入の推移

(括弧内は全営業収入に占める割合、単位：億円・%)

(『JRガゼット』1994年7月号より作成)

### 3. 会社内部の変化

これまでは、JR各社のいわば外からみた変化を述べてきたが、ここでは会社内部の変化について述べていきたい。まず挙げられるのが、意志決定の迅速化という点である。『運輸と経済』1988(昭和63)年8月号にはJR東日本の松田常務(当時)のコメントが次のように掲載されている。「わが社でも国鉄本社では大きなことを決めるのに大体80くらいのはんこがいったが、いま東日本でいえば、大体7つくらいで止まっちゃっている」つまり、国鉄という巨大組織の官僚主義や形式主義といったものが分割民営化によってある程度は克服できたということである。

また、関連事業の拡大など経営の多角化に伴って、人材育成の動きも最近活発となっている。例えば、旅行業を営むのに必要な旅行取扱主任者などの資格試験対策の勉強会や、通信教育などの斡旋・補助といったようなものが行われている。このようなものは国鉄時代にはみられなかったものであり、より豊かな人材を育成してさらなる経営の拡大をめざそうとする姿勢の表れであるといえる。