

第3節 国鉄内部からの崩壊

1. はじめに

国鉄が119年の歴史に幕を閉じ、JRが軌道に乗り始めた1989（平成元）年、60年の生涯に幕を閉じた漫画家、手塚治虫の作品『BLACKJACK』にはこんなセリフが出てくる。

「あれが国鉄だ。聞いてあきれらぁ」

「なんだっ。いつでも損するのは乗客じゃないかっ」

「何しろひどい赤字線ですからねえ」

この作品が週刊誌に連載されていた1973（昭和48）年～1983（昭和58）年は、国鉄財政が悪化の一途をたどり、国家財政からの補助を増額しながらも繰越欠損を増大させ、事実上破産状態に陥っていった過程と重なる。従って、そんな状況におけるこのセリフは、単なる作者の主張ではなく当時の国民の国鉄に対するイメージを代弁したものだといえる。

国鉄改革の直接の原因は、毎年の赤字が年々積もり積もった結果の長期債務にある。もちろん他の諸要因もあるが、その中に占める人件費の割合は決して小さいものではなかった。ここでは、国鉄内部に起因する経営悪化の背景を検証していく。

2. 労使関係の不安定による職場環境の乱れ

生産性向上運動粉砕闘争

1964（昭和39）年に初めて単年度赤字を計上した国鉄当局は、行き詰まった経営を開くため、「新たな人間愛に目覚めた人間性の尊重を根本基調」として生産性向上運動、いわゆるマル生運動の展開を打ち出した。この運動理念を達成するためには「働く人々の意欲を満足させることのできる条件づくり＝経営参加のためのレールの敷設」が必要であり、そしてそれを進めることによって生産性を向上させるというものだった。生産とは何よりも精神の状態だとした。

しかし、その実態は国鉄当局が利益誘導や差別支配を基本にして、効率化・合理化の名の下に行った組合活動つぶしに過ぎなかった。その内容は、以下のようなものであった。（野田峯雄『猛き者ついに滅びぬ』より）

- ・「意識改革」をスローガンに掲げ、滅私奉公の思想教育を行い、いわゆるマル生グループの形成を行う。
- ・「処分」という名の解雇命令をふりかざして、「業務命令」の名の下に“服従”を強要し、ひたすらマル生に熱を入れる者を人事面で優遇する。
- ・昇格、昇給などをエサに国労（国鉄労働組合）や動労（国鉄動力車労働組合）からの脱退を促し、労働組合を徹底的に迫害する。
- ・私的な部分にまでマル生への参加を強要し、思想調査や組合員の家族への“説得”まで行う。

マル生は企業内労使問題の象徴だったといえる。

これに対して、矢面に立たされた国労・動労側は団結して、当局側の方策の矛盾点を多面的に指摘して、激しく抵抗した。その結果、当時の国鉄総裁・磯崎勲は「不当労働行為が行われていた」ことを認めて陳謝し、職員局長の更迭をはじめ合計 18 人の幹部を処分し、1972（昭和 47）年 5 月 15 日、マル生は終息した。

事実上この闘争に勝利した国労・動労側は勢いづき、念願である団体行動権、いわゆるスト権の獲得を目指した。

スト権奪還スト

マル生によって組合の組織率を低下させられながらも、何とか国鉄からの圧力を払拭した国労・動労側は、スト権奪還を懸けてストライキ戦術を展開した。マル生終息後、増加し始めたストライキは次第に規模を増し、1975（昭和 50）年 11 月 26 日、とうとう 8 日間にも及ぶ大規模ストに突入した。国労・動労側は、交通が完全にマヒし、また貨物輸送がストップすることによって国民生活に大きな影響を与えれば、政府も何らかの対策を迫られることになると考えていた。

しかし、政治的どころか経済的にも大打撃を与えることにはならなかった。以前ならばストライキといえば、生鮮食品の入荷が心配されたのだが、トラック輸送にすっかりカバーされてしまい、ストの威力は激減した。また、国鉄が止まることによって、国民の足が大きく乱れるはずだったが、私鉄がきっちりと代替輸送を行い、首都圏の旅客輸送の混乱は軽微なものに終わった。ちなみにスト期間中の営団地下鉄は 4 億円ほどの収入増だったといわれている。

結局、このストで組合側が得たものは何もなく、国鉄の占める旅客・貨物輸送の全体のシェアが、他の交通手段によってかなり奪われていたという現実を露呈し、おまけにその動きを更に促進させてしまったに過ぎなかった。

実は戦後、国鉄にもスト権が認められていたのだが、GHQ最高司令官マッカーサーの命によって剥奪されてしまった。それ以来、国鉄だけではなく、公共企業体というものは一般的にその提供するサービスの社会的有用性が極めて大きく、国民生活に必要不可欠で停滞が許されないゆえに、民間企業の場合と異なって、組合員の争議行為を認めるのは適当ではないという見解が定着した。

だが1974(昭和49)年春闘以降、スト権付与を要求する声が高まると、政府は同年5月に公共企業体等関係閣僚協議会の設置を決め、その諮問機関として同年8月に20名の専門委員から構成される専門委員懇談会を発足させた。そして10月に、公労協(公共企業体等労働関係法適用労働組合協議会)が「スト権スト」の決行を表明すると、国鉄当局は条件付き付与を公言し、徐々に組合側へと歩み寄りつつあった。

しかしストの結果、政府は態度を硬化させ、また国鉄当局はスト権ストの損害賠償訴訟を起し、国労・動労に202億円あまりを請求した。そしてこれを機に組合側の結束は弱まった。

労使関係の乱れは労労関係の悪化へ

“壮大なゼロ”といわれたスト権ストの後、国労と動労の方針に徐々に違いが現れ始めた。さすがに双方とも国鉄の経営に危機を感じ、組合側からの善後策を打ち出すようになった。国労は1976(昭和51)年2月5日、「国鉄再建問題等懇和会」設置を含む「国鉄再建についての緊急提案」を発表したが、動労はこれを激しく批判した。一方、動労は国鉄当局とのトップ会談を開き、国鉄再建問題等の協議について合意した。1977(昭和52)年4月4日、国鉄当局が5万人合理化・貨物削減を内容とする「国鉄経営改善計画」を発表すると、公労協はこれに反対してまたしてもストライキで抵抗したが、スト権ストの時のような団結は見られず、国労だけが一人気を吐く形となった。

そして1980(昭和55)年11月4日の国鉄再建法可決の流れを受けて、国鉄当局は要員合理化計画や余剰人員対策を打ち出したが、動労は徐々に労使協力の方向へと転換し、1984(昭和59)年10月に鉄労(鉄道労働組合)ら他の労働組合と共に、退職制度見直しや一時帰休、派遣のいわゆる「三本柱」に応じることを妥結した。しかし国労は「三ない運動」(出向しない、一時帰

休まない、辞めない」と称して、あくまでも「分割民営化絶対反対」の路線を貫き通した。動労も当初は分割民営化に反対であったが、1986（昭和61）年になると一転して労使共同宣言を締結した。この国労と動労の対立は、政府にうまく利用され、後の国労採用差別問題へとつながっていくことになる。

3. 管理・経営面での当事者能力の欠如

国鉄は慢性的な赤字を雪だるま式に増やしていったにもかかわらず、有効な改善策を講じることができなかった。その原因として、現場当事者の能力欠如があげられる。特に経営の合理化という観点から見れば、上層部が現場に必要な細かい人数を把握していなかったのも大きな原因といえる。これは、国鉄は公共企業体であるはずだが、経営形態は事実上大規模な国営企業であったためであり、また民間企業のように下請け会社の活用ができず、構内清掃などのために余分に駅員を配置せざるを得なかったことも災いしていた。さらに、折から問題となっていた職員の勤務態度や効率の悪さも加わって、余計に人件費がかかってしまったといえる。

更に、採算性の全く考えられない新線を建設したり、赤字財政にもかかわらず10年間にもわたって、単年度あたり1兆円規模の投資を継続したりすれば、その利子だけでさえ馬鹿にならないのだから、状況が改善されないのも当たり前である。例えば、1985（昭和60）年には東北新幹線は1,600億円、上越新幹線は779億円の単年度赤字を計上し、両新幹線とも「黒字に転換できるのは短くみて20年後」ともいわれていた。（野田峯雄『猛き者ついに滅びぬ』）同じことが地方交通線の経営にも当てはまった。やはり、管理能力の限界を越えているため、その地域ごとの特殊性に対応することができず、経営状況は悪化していった。このように経済性を軽視しているのは、国鉄当局に過剰な公共意識が染みついてコスト意識が不足しているため、不可能なことを引き受けてしまうからである。これも当事者能力の欠如の一面だといえる。

4. 政府に寄り掛かる親方日の丸意識

非効率的な運営を続けていた背景には「絶対につぶれない」「政府が何とかしてくれる」という安心感があったに違いない。そもそも民営公益事業では、利用者負担による料金収入によって経営が維持され、長期にわたって料金収入不足が続けば、倒産に追い込まれるのに対して、官業・公共企業体では最

終的には国民の税金によって負担されるので倒産などはありえず、いわゆる「親方日の丸」である。「親方日の丸」の公企業では、争議行為によって迷惑や損失を被るのは専ら利用者である国民であり、労使双方はそれによって大きな損害を受けることもない。

積極的に利用客を増やそうという努力、サービス向上に努めようという姿勢は見られず、「赤字のツケは乗客から」「運賃をあげても乗る人は乗る」という高飛車な感覚で方針を決めていたということも否定はできない。1975（昭和50）年の運賃50%値上げは、それを証明している。もともと国鉄は、都市部の黒字で、地方の赤字をカバーするというような運賃設定をしているため、同じ区間でも並走する、あるいは別ルートを走る私鉄よりも運賃が高いという路線が首都圏各地に多く見られ、これがいうまでもなく利用客離れにつながっており、赤字運営に拍車をかける格好となった。

このような状況においてストライキが連発したら、利用客の信頼という面でどのような結果を招くかは自明であろう。公共性は、親方日の丸意識の口実になってしまったのかもしれない。

5. 人件費にのしかかった諸事情

戦後、国鉄は旧南満州鉄道からの引き揚げ者を大量に受け入れたのだが、1970～1980年代にはその人達が定年となるピークを迎えた。退職者には当然退職金、そして退職後には共済年金を支払わなくてはならないのだが、そのほとんどを給与費の中から支払わなければならなかった国鉄は、更に財源を圧迫される羽目になった。国鉄側としては、定年者の年金の負担が増えるだけでも厳しいのに、更に人減らしのための多額の退職金がかかるとなれば、致命的であるとしている。

しかし、これはただの言い逃れとの見方もできる。というのも、復員の受け入れを行ったのは何も国鉄だけでは無かった。実は、国鉄は民間企業のように退職金の積立をしていなかったのである。そこにもやはり公共事業体独特の複雑さが絡んでくるのだが、問題はこの給与費を政府（国）が負担するべきか、それとも国鉄が負担するべきかという点にあると考えられる。それだけで国鉄の財政収支は赤字とも黒字ともみることができ、更には分割・民営化の議論の分かれ目となったことも考慮しなければならない。

6.まとめ

中学生の頃に社会見学と称して、国鉄からJRへと移行したばかりの駅を訪問したことがあった。私が「JRに変わって良かったと思うことは何かありますか」と質問すると、「そうだね、トイレを掃除しなくても良くなったことかな」と駅員は答えた。確かにトイレ掃除に関していえば、社員にさせるよりも清掃員を雇う方がより効率が高いといえよう。

国鉄末期、黒字経営だったという事実には、2つの理由が考えられる。

1つは、国鉄がマル生運動の時のように、今度はJR採用をエサに職場の社員を効率化させたからではなからうか。

もう1つは、ダイヤ改正のたびに行った人員削減の結果、人件費が削減されたからではないだろうか。国鉄改革の一連の動きが始まった1980年代始めに40万人いた国鉄職員を、1985年度に30万7,000人にまで縮小したのだから考えられない話ではない。

JRに変わってから運転士も車掌も駅員も保線区員も、業務遂行の効率化を果たした。逆に考えれば、それだけ切り詰める余裕があったとみるのが自然である。

では、究極的な適正人数とは一体どのくらいなのだろうか。

過度の効率化が労使関係を悪化させ、事故を増やす主因だというのは、今までのJRの事故状況をみれば明らかである。しかし、組合側の主張をありのままに受け入れ、必要な程度の人員削減を行わないと、人件費がかさむ上に効率も落ちるといえるのはこれまで述べてきた通りである。

改革が必要だった理由を議論する際には、公共性と採算性の他に、国鉄の内部にもう1つのジレンマが存在したことを忘れてはならない。