

危機の深層

①

安全軽視 労使とも

5回連載します

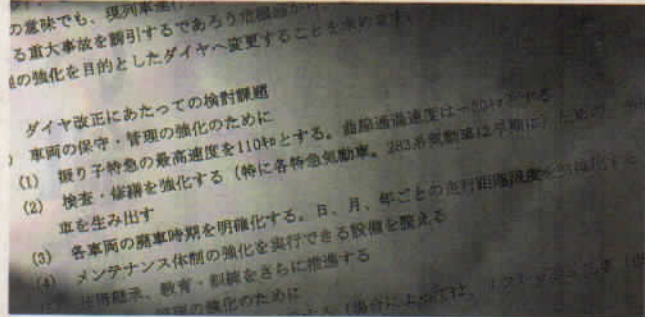
トンネルから引きずり出された列車は無残に焼け焦

げていた。2011年5月29日。上川管内占冠村のJR石勝線で特急「スーパーおおぞら」が脱線、炎上し、乗客ら79人が負傷した事故から2日後のことだった。

「本当に再発防止につな

分を「単独では維持困難な路線」と位置付けて大幅な事業見直しを進める。JRはいかにして危機に陥ったのか。深層を探った。

(経済部の広田孝明、栗田直樹、佐々木響斗が担当し、



ダイヤ改正にあたっての検討課題
車両の保守・管理の強化のために
(1) 振子特急の最高速度を110kmとする。最速通過速度は100kmとする。
(2) 検査・修繕を強化する(特に各特急気動車、283系気動車は早期に検査・修繕を済ませる)
(3) 各車両の廃車時期を明確化する。日、月、年ごとの走行距離・走行時間・走行速度を記録し、メンテナンス体制の強化を策定できる設備を整える
(4) メンテナンス体制の強化をさらに推進する
乗務員、教育・訓練をさらに推進する
乗務員の強化のため(乗務員)の強化のため

相次ぐ事故などを受け、JR北海道労組が2013年4月に安全確立に向けて会社側に示した提言書。特急の減速などを求めた。

「あんな事故になるなんて夢にも思わなかった」(JR北海道労組幹部)。高速バスなどに対抗し、収益改善の切り札とも言える特急

示したのは、事故から2年後の13年4月。この間、脱線や車両からの発煙などは続いていた。「危機はさらに深まっている」「これまでにダイヤは利便性の向上や経費節減が優先されてきた」。提言はこれまでにない強い文言で、特急の減速運行や、検査・修理を強化するための列車の間引き運転を求めた。

「安全軽視の風土が一転、安全対策に重点投資せざるを得なくなり、一気に膨らんだ赤字が、今回の経営危機につながる。

2面に続く

法定外目的税は2000円規模になるとみられる。宿泊税の導入を巡り、一討したが、実現しなかった。

5分でわかる



墜落陸自機の音声記録発見 29

陸上自衛隊の偵察機が残骸で見つかり、乗員4人が死亡した事故で、事故調査委員会は、ボイスレコーダーを発見。最後の交信直後、通常航路から逸脱した可能性があり、解析が焦点だ。

「共謀」
自民、要件を変
する組織
日の衆院
構え。野
道の
フォーカ
FOCUS

危機の深層

1面から続く

安全問題の背景には、職種などを軸にJR北海道に労組が四つあることもある。組合が違えば、結婚式に招かれないし、飲み会も同席しない。極端な例ではあいさつすらしない。ある労組幹部は「違う組



「強い組合」経営に影

合の後輩には仕事を教えない風潮もあった」と明かす。ほかのJR各社も複数の労組を抱えるが、「これまで風通しが悪いのは特異な状況」（JR北海道OB）。人命を預かる鉄道で、きちんと仕事が受け継がれにくい土壌を生んできた。

一方、「強い組合」に時に譲歩せざるを得ない経営陣の姿勢が、国会で問題視されたことがある。2013年11月、衆院国土交通委員会。石勝線事故後も続いた車両火災やレール検査のデータ改ざんなどを受け、参考人招致した野島誠社長（当時）らに対し「組合への遠慮があったのでは」と一部委員が追及した。

数年前から会社側は乗務員、運転士、車掌のアルコール検査を義務化しようとしていた。だが、組合から酒を飲まない人を検査対象から外すよう求められ、交渉は難航。その後「原則」

の義務化にこぎ着けたものの、組合に譲歩し、乗務員ら約1600人のうち、11人を免除していた。JRが検査対象を全員に広げたのは、国会招致のわずか2日前だった。

組合対策は、歴代経営陣の重荷にもなってきた。この指摘もある。石勝線事故から間もない11年9月中旬、自ら命を絶ったのが中島尚俊社長（当時）だった。亡くなる少し前、JRは、労働組合との協議内容を超えて時間外労働をさせたとして、札幌中央労働基準監

督署からは正勤告を受けた。労働基準法36条に基づく「三六協定違反」だ。「協定が結ばなければ、超過勤務でなくなる。列車を止めなければならなくなる」。当時の経営幹部からはそんな声も上がった。「長期間にわたって協定に違反する事態が発生し、多大な迷惑をおかけしたことをおわびします」。十数通あるとされた中島氏の遺書のうち、社員に宛てたものにはこう記された。自殺の真相はいまも闇。だが、関係者は「事故や労使問題を抱え、相当の心労が重なっていた」と打ち明ける。昨年、JRが進める鉄道事業の大幅見直しも、労

使関係が背景にある。小山俊幸常務は「今だからこそ取り組める。この機を逃したら二度と再生できなくなってしまう」と漏らす。「この機」とは、旧国鉄から移った高齢の職員が定年となる今後数年間のこと。現在、JR社員約7千人の約8割が4労組に加入する。鉄道の縮小は、社員から仕事を奪うことになりかねず、現場の不満を抑えながら大なたを振るうには、タイミングも重要だ。

昨年11月、会社が「単独では維持困難な路線」を示したを受け、JR北海道

労組は今年3月までに沿線56市町村に説明に回った。国鉄分割民営化時に積んだ経営安定基金の枠組みが崩壊し、その是正策を国に求めることが主な主張だ。「組合はやるうとしてい

ることを理解してくれている」。経営幹部は自信を見せるが、今はまだ路線見直しの行方も見通せず、労使協議にも入っていない。ひとたび雇用への不安が巻き起れば、会社が目指す針路はかすみかねない。「なれ合い」を超え、理想の労使関係を築けるか。抱えた課題はいまなお大きい。

揺れる鉄路

第3部

危機の深層

③

「2001年度の株式市場を自指し、21世紀に生き残る会社づくりに全力を挙げ、意義ある1年にしたい」。1999年1月、桑園駅横に立つJR北海道本社。同社の坂本真一社長当時「故人」は、仕事始めのあいさつで社員らを前に、悲願の株式上場への並々なめ意欲を示した。現在のJRの窮状を目の当たりにする多くの道民に



モニターを見ながら、株や債券の値動きに神経をとがらせる資金運用室の担当者。経営安定基金の運用益は1990年代後半から低迷が続く一札幌市中央区のJR北海道本社

とって、かつて同社が株式上場の準備を進めていたこと、87年の会社発足当初から、当時唯一の株主の国鉄清算事業団(現在は解散)に対し、社長が上場の見通しを答える光景が、毎年のように繰り返されてきた。

上場は国鉄分割民営化の最終目標だ。国もJR各社の株の売却益を、旧国鉄職員の年金支払いなどに回すべく、各社に上場を促してきた。99年当時はずで、93年の「東日本」を皮切りに、「西日本」「東海」が株式を上場。乗り遅れまいと、JR北海道も01年度中の上場を目指して財務改善に取り組んでいた。「この頃は人件費をどん

どん減らしていた。上場するには、黒字を出し続ける必要があるからだ。修繕費も落としていた。現役のJR北海道幹部は、98年度から00年代前半にかけての決算で、当時の経営陣が「経常黒字」を続けるため、経費を削って収支の帳尻を合わせていた実態を指摘する。

800億円超あった人件費は採用抑制などで99年度に600億円台まで圧縮し、その後も削り続けた。設備投資も抑えた。だが、当時、国の税制特例措置が継続されるが見えず、有珠山噴火に伴う鉄道運輸収入の減少なども重なった00年秋に上場先送りを決めた。実はこれと並行して、当時、JRは大きな環境の変化にさらされていた。バブル崩壊や拓銀破綻など金融危機を受けた日銀の低金利政策のあおりで、鉄道事業の赤字を埋める6822億円の経営安定基金の運用益が激減していたのだ。

「一度で100億円規模の取引もあり、緊張感がある」。現在、基金を運用するJR資金運用室の坂内仁室長の気が休まらないのはワケがある。低金利の中、

16年度はなんと236億円を稼いだが、扱った額が大きいだけに、激変する国内の経済情勢に振り回されがちなためだ。JR発足初年度に498億円あった運用益は90年代後半に300億円台になり、「黒字」を続けた頃には280億〜290億円まで低迷。収益の柱の一つが激震に見舞われながらも、上場に固執した経営判断が今も尾を引く側面は否定できない。

「鉄道運営は厳しい局面にきている」「ローカル線の維持が会社にとってますます重荷になっていく」「将来、鉄道設備の維持は困難になる」。

05年頃、当時の経営幹部らが共有したとされる内部文書だ。この文書からは、一部幹部が今日に至る問題を認識していたことがうかがえる。だが、95年に深名線(深川一名寄、121・8キロ)を廃止した際に「地元の猛反発を招いたトラウマ」(JR幹部)などあって、当時の経営陣は路線見直しを含む本策を先送りし続けてきた。

背伸びせずに、自らの病状を正面から見据え、鉄道の利用促進に向けた沿線との対話など適切な処方箋を打ち続けていけば、現在の危機的な状況も違う形になっていくかもしれない。

揺れる鉄路 第3部

危機の深層

②

廃列車のディーゼルエンジンを使って、電気と温熱を生み出すコージェネレーション(熱電併給)システムが作れないか。

国鉄分割民営化でJR北海道が発足した1987年。同社開発部門の責任者だった白井幸彦さん(72)は、この年から翌年にかけて、数人の技術系社員を呼び寄せチームをつくった。



JR北海道が2006年まで運営していたダチョウの繁殖施設。食肉や卵を販売したが、黒字化できなかった。01年、渡島管内鹿部町

「ディーゼルが多いのは道内特有の事情。その先の技術に可能性があると思っ」(白井さん)。コージェネレーション機関車が走り、工場に並ぶ廃列車の中には、エンジンだけなら十分に動くものも多かった。

売り込み先はお湯と電気を大量に使うホテルだ。なんとかシステムも形にでき、白井さんは実績づくりに兼ね、88年に道東の温泉ホテルに格安で納入した。

登別のホテルに、二つ目を納めたのはその後間もなく。軌道に乗ったかに見えないうちに、白井さんは担当を外れ、事業も車両検査などを担う子会社が引き継いだ。だが、その後、アフターサービス態勢の不備など

から事業は不振に陥り、いまや影も形もない。「もつとじっくり育てれば良かった。強い情熱をもった人材が必要だった」。白井さんは一から事業を立ち上げる難しさとともに、自身の見通しの甘さを痛感したという。

JR7社が発足した30年前、北海道、四国、九州の「三島会社」は赤字経営が見込まれていた。これを運用品で補うため、特に人口密度が低く、除雪費などもかさむJR北海道には最も多い6822億円の経営安定基金が積み上がったが、それ

でも発足初年度は22億円の経常赤字を余儀なくされた。分割民営化の最終目標とされる株式上場を果たすには、鉄道以外の「非鉄」事業の育成は必須だった。バブルも重なり、JR経営陣は矢張り早く新規事業を生み出した。青函トンネル内に染み出す海水を使ったり、ヒラメの養殖をはじめ、アウトドア専門店、食肉用ダチョウの飼育など手当たり次第に展開したが、どれも長続きしなかった。知識も経験も浅い「素人商売」だったのではない。コージェネ事業と同様、通常の

人事サイクルで担当者替えるなど「地道に大きくする姿勢を欠いた(関係者)ことが大きかった。

多くの事業が泡と消える中、2003年に開業したJRタワーを核とする札幌駅前の開発事業は異彩を放った。若者らを大通公園周辺から「サツエキ」に呼び戻し、いまや親会社に8億円の収益をもたらす。

「大きな危機感の特段なかった」。当時の社内雰囲気は、タワー開業直後に社長に就いた小池明夫さん(70)が振り返る。苦心の末、華々しく成功したタワーの存在が、忍び寄る車両や設備の老朽化から経営陣の目をそらし、本来必要な投資を怠る素地を招いた一の見方は少なくない。

昨秋、JR九州は東証に上場した。経営安定基金を取り崩す奇手で財務を改善させた面もあるが、息長く育てた不動産事業や飲食店事業などが上場への流れをつくった。ただ、実質的な鉄道事業の赤字体質は残り、三島会社の「優等生」ですら今後とも非鉄事業の強化は不可欠だ。その後ろ姿は、タワーやホテルを除けば成功体験に乏しく、路線見直しに迫られるJR北海道にとって、はるかかなただ。

泡と消えた非鉄事業

揺れる鉄路 第3部

危機の深層

④

札幌・桑園駅の脇に立つ9階建てのビルで働く社員は約700人。およそ2年前、JR北海道の社内で、この本社ビルを売却し、より安価な物件に移転しようという計画が持ち上がった。必要な現金が入るだけではない。当時は特急の発塵事故など一連のトラブルを受けて、安全対策費が不足するJRに対し、国が12

00億円の追加支援を決めるかどうかの大事な時期。「できることからコストカットすべきだ」。自助努力を求める世間の厳しい視線に対し、覚悟の姿勢を示そうと、一部の幹部がそろ

寡占コスト意識欠く

「寡占コスト意識欠く」は、小樽市の商業施設の空きフロアをばんをばじた。移転先の候補の一つは、小樽市の商業施設の空きフロア。だが、石炭や木材などの輸送需要が時代の移り変わりとも



資金調達だけでなく、社内のコスト意識を喚起すべく、一時、売却計画も浮上したJR北海道の本社ビル
札幌市中央区

危機の深層

⑤

JRが発足して30年の節目となった4月1日。その前日に、JR北海道独自のシニア向け会員サービス「悠遊倶楽部」(会員約5万3千人)がひっそりと終了した。長距離列車の大幅割引や会員限定の切符などの特典で人気を集めたが、4月以降は、似たサービスがあるJR東日本の「大人の休日倶楽部」(約213万人)に引き継がれた。



JR東日本の赤石良治執行役員(左)と当時、北海道新幹線の開業日を発表する島田修JR北海道社長。2社の連携は強まっている
=2015年9月、札幌市中央区のJR北海道本社

1月末には電話による指定制予約サービスも廃止し、東日本のインターネット予約サービス「えきねっと」に切り替わった。サービス移管は、JR北海道の経費削減が狙いだ。実は、こうした連携は、営業面より先に鉄道の運行部分が先行した。2013年11月に発覚したレール検査のデータ改ざんの後は、線路幅のデータを人為的に書き換えられないよう自動的に計測する東日本のシステムを導入。昨春の北海道新幹線の開業に当たっても、車両の開発や運転士の育成、各駅での開業準備など連携は多岐に及んだ。外から見れば、「北海道」と「東日本」が一体化に向けて、歩みを進めているかのような印象は強い。

予算委員会で、麻生太郎財務相は「北海道」と「東日本」との合併に言及した。同じ月の衆院予算委でも、麻生氏は、経営基盤が弱い「北海道」などを切り離した30年前の国鉄分割に批判的な見解を示した。麻生発言は、JR北海道の経営危機が政府中枢でも重く受け止められていることを意味する。一方、運輸関係者からは「公的資金を使った支援に予防線を張りたい財務省の論理だ」との受け止めもある。税金投入をけん制するため、合併を示して世論の反応を探った

「JR東」化再生の道

「JR東」化再生の道。出向や派遣で両社を行き来する多くの社員に交じり、14年春に東日本から転籍した西野史尚副社長は、縦割り意識をなくすべく、役員室の壁を取り払った。上司にも是非々々で言い合っているのが東日本の社風。こうした幹部や社員らの言動を目的の当たりにし、「言いたいことも言えなかつたうちの風土が変わりつつある」(JR北海道社員)。

揺れる鉄路 第3部

揺れる鉄路 第3部。や製造を手掛ける国内メーカーは2社しかなく、「寒冷地仕様だから余計に高くなる」(JR関係者)。昨春に開業した北海道新幹線ですら、貨物との共用区間に敷いた特殊なレールの維持管理費がかさむなど、避けようがない道内特有のコストは少なくない。図らずも直接的なライバルが消えた特異な環境を超えて、自ら体質を変えられるか。路線見直しを沿線地域に示しているだけに、JRには必要な安全投資を進めながら、無駄を抑えるめりはりが求められている。