

大転換期のJR産業を 持続的に成長させていくため 社会変化に対応した鉄道の発展を



コーディネーター

関西大学経済学部教授

宇都宮 浄人氏

司会(政所JR連合事務局長) これ

から第3部のパネルディスカッションを開催いたします。今回のシンポジウムのテーマ「新たな時代における鉄道の発展とJR産業の持続的成長にむけて」について、様々な立場から論議を交わしていただきたいと思っています。

パネリストは、第1部の基調講演

国鉄破綻の原因と国鉄改革

宇都宮 皆さん、よろしくお願います。最初に、倉坂さんから、お話を願います。

倉坂 まずはJR連合の皆さんの30年にわたる取り組みに敬意を表したいと思います。先ほど私が国鉄とJR両方の経験があるところ紹介がありました。国鉄が2年、JRも西日本などの勤務ですので、深い話も出来かねますがご容赦ください。本日は「JRグループの歩みと経営課題

講師の森雅志前富山市長、JR西日本の倉坂昇治代表取締役副社長、そしてJR連合の荻山市朗会長の3人です。倉坂副社長は、1985年、国鉄入社。その後JR西日本では執行役員人事部長、福知山線列車事故ご被害者対応本部長、総務部長、総合企画本部長などを歴任。労働組合の役員経験もありです。国鉄とJRの両方を経験されたお立場から現在、感じていることなどお話しください。幸甚です。コーディネーターは、第1部の基調講演で講師を務めてくださいました関西大学の宇都宮浄人教授にお願いしました。それでは、宇都宮先生、よろしくお願います。

について」のお話をさせていただきます。

はじめに国鉄改革の振り返りをいたします。国鉄は1949年に誕生し、戦後の基幹的交通機関の役割を担ってきました。私が入社したのは1985年ですが、すでに巨額の赤字と長期債務を抱えており実質的に経営は破綻していました。これは、環境の変化に応じた経営の変革や生産性の向上が立ち遅れたためです。

1. 1987年・国鉄改革 = 「鉄道の再生」

1

(1) 巨額の赤字 (△1.8兆円) と長期債務 (18兆円) [1985年度]

※環境変化に即応した経営の变革と生産性向上の立ち遅れ
└ 特にモータリゼーションの進展等による輸送シェアの低下

(2) 破綻の原因：公社制度と全国一元組織に内在する構造的課題

・外部からの干渉
・経営の自主性の欠如
・不正常的な労使関係
・事業範囲の制約

・管理限界を超えた経営規模
・画一的な運営
・地域間での過度な依存関係
・競争意識の欠如

(3) 国鉄改革の基本フレーム

①経営形態 分割・民営化 ※日本国有鉄道→鉄道の再生

②長期債務 JR：14.5兆円、清算事業団：22.7兆円

※3島会社には、経営安定基金：約1.3兆円

③雇用対策 JR：20.1、希望退職：3.9、再就職等：3.6万人

※ローカル線（輸送密度4000人未満）：国鉄再建法に基づき、三セク化やバス転換



パネリスト

西日本旅客鉄道株式会社（JR西日本）
代表取締役副社長 兼 執行役員

倉坂 昇治 氏

環境の変化として、特にモータリゼーションが進んでいましたが、輸送シェアの低下に対する手を打てずにいたのが実状です。

破綻の最大の原因は、公社制度と全国一元組織に内在する構造的課題だと言われていました。例えば、運賃や賃金は国会や国が決めるため、外部から様々な干渉がありました。経営の自主性が欠如しており、親方日の丸的な不正常的な労使関係や事業範囲の制約もありました。また、全国一元組織である経営規模は管理の限界を超えていました。要するに経営者が現場の実態をきちんと把握して対処していくことや経営の意思を浸透させてい

くことが出来ない組織だったと言えます。

国鉄改革の基本フレームは、こうしたことに対処するために、まず経営形態を分割・民営化する。つまり、日本国有鉄道という組織から、日本でもなく、国有でもなく、鉄道として再生することを大きなフレームにしたのです。また、処理すべき膨大な長期債務についてはJR貨物を含めた4社が引き継ぎ、残りを国鉄清算事業団が処理する枠組みでした。

JRグループの歩み 分割民営化からコロナ禍まで

倉坂 次はJRグループの歩みです。

2002年以降、JR東日本、JR西日本、JR東海、JR九州の4社は、順次完全民営化を実現させています。残る3社は、経営の自立ということに関して大きな課題を抱えている状態です。また、この間、新幹線保有機構から新幹線施設の買取り、国鉄清算事業団の債務処理に關してJRの追加負担が決定したことは、国鉄改革後の大きな枠組みの変更と言えます。そして、この35年間には、弊社が惹き起こした重大な列車事故、それに大震災もありました。

JR三島会社（北海道・四国・九州）には、別途、経営安定基金として約1.3兆円が積み込まれました。

もう一つの大きな問題は雇用対策でした。JRの採用は20万人。希望退職者もいましたが、再就職に対しての公的な支援も必要です。私は、国鉄にいた最後の1年間、再就職支援の仕事をさせていただきました。

ちなみにローカル線については、国鉄改革の枠組みに先行し、国鉄再建法に基づいて対処されました。

では、JRの歩みを輸送量の変化でみてみましょう。JRは、旅客鉄道6社と貨物鉄道1社で構成されていますが、トータルとして輸送量は増えています。特に旅客は輸送サービスの向上によって増加の割合が大きくなっています。発足時から2019年までに4割弱の伸びがあり鉄道の再生という意味では大きな成果があったと言えるでしょう。

その後は新型コロナウイルスの影響で大きく減少し、その状態が今に至っています。人々の行動変容によりテレワークやウェブ会議などが定

2. JRグループの歩み (その1)

2

1987	国鉄改革により、 JR各社発足
1991	東北・上越新幹線・東京～上野間開業
1991	新幹線保有機構から 新幹線施設の買取り （東海道、山陽、東北・上越）
1993	JR東日本株式上場
1995	【阪神淡路大震災】
1996	JR西日本株式上場
1997	JR東海株式上場
1998	国鉄清算事業団の債務処理に関し、 JRの追加負担決定
2001	Suicaサービス開始（→2013 全国相互利用） 改正JR会社法施行
2002	JR東日本完全民営化
2004	JR西日本完全民営化 九州新幹線・新八代～鹿児島中央間開業
2005	福知山線列車事故 （106名のお客様と運転士死亡・563名負傷）
2006	JR東海完全民営化
2010	東北新幹線・八戸～新青森間開業
2011	【東日本大震災】 九州新幹線・博多～新八代間開業
2015	北陸新幹線・長野～金沢間開業
2016	北海道新幹線・新青森～新函館北斗間開業 JR九州完全民営化
2022	西九州新幹線・武雄温泉～長崎間開業

着しましたから、コロナ以前の状態に戻ることは、なかなか困難だと思われると思います。

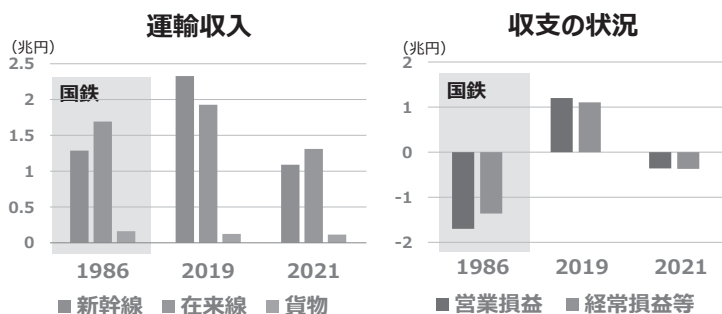
貨物については、ほぼ横ばいですが、コロナ禍の中では健闘されていると言えるのではないのでしょうか。

鉄道運転事故についてもみてみます。国鉄最後の年（1986年）と

その後を比較すると、運転事故は5分の1程度と大きく減少していることがわかります。ただし2005年に福知山線列車事故という取り返しのつかない重大事故を惹き起こしてしまいました。ご被害者の皆様には本当に申し訳なく、真摯に対応を続けさせていただくとともに、鉄道は安

2. JRグループの歩み (その3)

4



(国鉄・JR各社決算資料を基にJR西日本作成)

- 堅調に増加してきたが**コロナ禍で急減**
 ※特に、**新幹線**の影響が大きい
 ※本州3社は、35年間**運賃を据置き**

- コロナ禍により、業績は急激に悪化
 ※**持続可能性**という観点で**大きな岐路**
 ➤ **鉄道をはじめ各事業の再構築必要**

一般論としては、
 売上は価値を認められているかの指標 → 利益は事業活動の結果としての恵み

全が最優先だということを強く認識し、様々な取り組みを続けています。なお、この事故は、鉄道事業法改正の契機にもなりました。

JR線の旅客営業キロを発足当初と現在とを比べると、ほぼ同じです。どちらかというと微減といった状況です。第三セクターなどへの経

営移管を含めると、鉄路はむしろ増加しています。新幹線の開業も約1000キロありました。

こういった中で運輸収入は、輸送量と連動して増加しています。ただ、今はコロナが原因で大きく減少しており、特に新幹線の収入に与える影響が大きく出ています。

一般論ですが、売上は、社会からどのような価値を認められているかの指標でもあります。その組織が提供している価値がきちんと受け入れられているか否かが問題になるわけです。そして利益は事業活動の結果としての恵みになります。私たちは、どのような価値を社会に提供しているのかをあらためて考えなければなりません。

最近のJR上場4社の業績ですが、売上と経常損益をみてみましょう。本州3社は、いずれもコロナ前の鉄道事業の業績が非常に良かったため、それと比較すると3分の2程度になっています。コロナ2年目の21年度は落ち込みが激しく、大きな赤字を計上しています。一方、JR九州は逆に不動産などの事業割合が高く、21年度は既に黒字に転換しています。これらのことから単に規模を拡大して成長していくのではなく、

鉄道そのものをどのように再生していくか、また他の事業とどのように組み合わせるのかも重要だとわかります。私たちが提供する価値を世の中に認めてもらうために、どう努力すべきかが問われています。

長期債務残高については、国鉄から引き継いだ債務を営々と縮減してきましたが、コロナ禍で再び大きく増大してしまいました。三島・貨物会社については、低金利の情勢や厳しい経営状況を踏まえて、政府から経営安定基金の下支えなどの支援を頂戴してきました。

JR発足以来、労使で協議を重ね、

JR西日本の経営課題と取り組み 地域の発展に貢献できるよう努力

倉坂 ここからはJR西日本の取り組みについてお話しします。まず、経営環境と課題です。確実に訪れる未来として人口減少や災害の激甚化があります。コロナ禍は業績を急激に悪化させ、一方でウクライナなど国際情勢が大きく動いています。すでにデジタル化や働き方の多様化も始まっています。SDGsや地方分散型社会が叫ばれていますが、これは見方を変えると成長の機会と言えます。

生産性向上をめざし、その成果をすべての従業員の皆さんと分かち合ってきました。足元ではコロナ禍で業績が悪化し、大変心苦しいことでしたが、皆さんには賞与の大幅な引き下げ、一時帰休や外部出向などにも協力していただき、苦楽を共にしていただきました。

従業員数は、JR発足時よりも少なくなっていますが、人財は企業活動の基盤であり人数の問題ではなく、今後は多様性を確保して安全と成長を支える一人ひとりの社員が活躍出来る経営を続けていくことが重要と考えています。

これらのことをしっかりと捉えながら事業を営んでいく必要があります。コロナ禍を踏まえ、あらためて私たちの会社はどういう会社なのか、何をめざしているのか、存在意義は何かを議論し、その結果を整理してみました。コロナ前に掲げていた「人々が出会い、笑顔が生まれる安全で豊かな社会の実現に貢献する」との価値観は変わっていないと捉えています。これを踏まえて安全性向上、

地域共生、新たな価値の創造に向けて努力していかねばなりません。社会が大きく変わっていく中で経営をより強くしていく、あるいは変化への対応力を高めるような企業風土に向け、人財、組織、デジタル化に取り組んでいく必要があります。

では、これらの課題を解決するための取り組みについてもご紹介します。まずは、安全です。こ

れは最重要戦略であり、経営の根幹です。新しい技術も活用しながら、さらなる安全性向上、防災防止に取り組まなくてはなりません。組織全体で安全を確保する仕組み、安全最優先の風土という二つの観点から私どもは福知山線の事故の反省と教訓の整理を行い、その浸透に取り組んでいるところです。

地域共生への取り組みについてもお話ししたいと思います。「鉄道ネットワーク」と「まちづくり」を組み合わせながら新たな需要もつ

3. JR西日本の取り組み（経営環境と課題）

6

確実に訪れる未来 ・国内の人口減少 ・災害の激甚化 ・安全二重の高まり	コロナ禍等による影響 ・業績の急激な悪化 ・行動変容による市場の変化 ・国際情勢、物価動向
早く訪れた未来 ・デジタル空間の広がり ・働き方、暮らし方の多様化 ・鉄道利用急減（回復困難）	成長の機会 ・イノベーションの進化 ・地方分散型社会 ・SDGs、特に脱炭素社会
変わらぬ価値観・存在意義 人々が出会い、笑顔が生まれる安全で豊かな社会の実現に貢献 ↓ ➢ 安全性の向上 ➢ 地域共生、新たな価値の創造	変えていくもの ➢ 経営の強靱化（収益・コストの構造改革） ➢ 変化対応力の向上（企業風土＝両利きの経営、人財、組織、デジタル化）

くっていききたい、都市計画と一体になって鉄道会社ならではのまちづくりを担っていききたいと思っています。新幹線、都市圏の交通、マーケティングについても今までマスで捉えていたものをより一人ひとりのお客様に焦点を当てて考えていきます。また、行政や企業と連携しながら、街のブランドを高めるためにも貢献

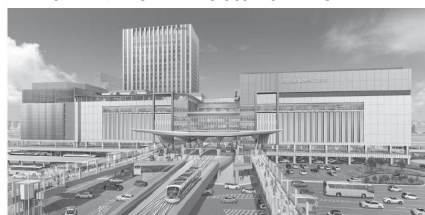
3. JR西日本の取り組み（地域共生の深耕②）

9

うめきた(大阪)地下駅（2023年春開業予定）



三ノ宮新駅ビル（2029年度開業予定）



富山駅周辺開発（2022年3月開業）



三ノ宮新駅ビル（2029年度開業予定）



していきたいと思っています。
駅周辺のまちづくりの事例としては今年の春に開業しました富山駅周辺の開発があげられます。ビルと駅がご尽力されたLRTが通っていて都市交通の利便性と回遊性が高まっています。私どものビルは、ホテル

や商業施設など都市機能を充実させて賑わいを創出することに努力しています。

もうひとつ、来年の春に大阪駅が大きく変わります。官民が連携して取り組む「うめきた」のまちづくりの一環です。2期の街開きに1年以上先行して、大阪駅を拡大し、地下駅が開業します。来春

の完成に併せて京都と関西空港を結ぶ特急「はるか」がこの地下駅にも停車出来るよう工事中です。この新アクセスにより利便性は大きく向上するでしょう。

さらに広島駅も再整備計画が進んでいます。新駅ビルは、広島市と広島電鉄と協働しています。路面電車が2階部分に乗り入れ利便性が向上します。神戸の三ノ宮にも他企業と協働して大きなビルを建設します。街に必要な機能をソフト面で充実させたいと考えて

います。

次は、ローカル線についてです。大量輸送という点で鉄道の特性が発揮できず苦戦していますが、線区の実態、課題を沿線の皆さんと共有させていただきながら、どのようにすればいいのかを模索し、実現していきたいと思っています。私もオブザーバーとして参加していたのですが、本年、国交省で開催された有識者会議で課題や政策の整理が行われています。新しい枠組みも利用して議論を進めていきたいと思っています。

一方、今後の経営にとって重要なのは、新たな価値をどうつくっていくのかです。まず私たちの資産は何かをもう一度振り返り、既存の資産を生かしながら、外部パートナーとともに価値を創造していくことが求められています。

具体的にはいろいろな企業と連携し、AI技術を活用した安心・安全な社会づくりに貢献していきます。全国の鉄道事業者と協力し、オペレーションやメンテナンス上の共通課題、社会的課題解決のヒントを探ります。

そして、新たな取り組みとしては、AIによる画像解析・検知、機械の故障予測、検品作業の自動化、さらにはスマートフォンを活用した列車

の動揺判定システムにも取り組んでいます。当社は、10月に幕張メッセで開催される国内外の最先端技術を紹介するIoT（モノのインターネット）総合展示会「CEATEC（シーテック）2022」に鉄道事業者として初めて出展します。

さらに、鉄道事業用光ファイバーネットワークを活用した情報通信事業、山陽・北陸新幹線や伯備線で地域産品を輸送して販路の拡大にも貢献しています。また、兵庫県、京都府、滋賀県と連携し、お試し地方暮らしプロジェクトも実施しています。

なお、取り組みの中のデジタル戦略として、顧客体験の再構築、鉄道システムの再構築、従業員体験の再構築の3つを掲げています。これは多彩なデータを活用し、駅や店舗、地域のリアルな体験と繋げることで新たな価値を生みだし、地域の活性化に貢献しようというものです。例えば、顧客体験では、行政と連携して交通カードICOCA（イコカ）に地域限定のポイントを付加し、移動購買データを参考にして地域の活性化に役立てるなどといった取り組みです。

さて、この辺でまともに入りたいと思います。今、非常に厳しい環境下にあります。私どもは国や地域の発展

4. おわりに

14

- 国鉄改革以降、鉄道の再生に向けて、幾多の困難に直面しつつ、多くの皆様のご支援を得ながら、民間企業として、労使で努力を重ねてきた。
- コロナ禍により急激な業績の悪化とともに、かねてより懸念されていた課題が顕在化し、私どもは大きな岐路に立っている。
- こうした中で、これまで以上に環境変化に対応し、収益・コスト両面から構造改革を推進し、お客様、株主、地域社会、取引先、社員などのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていく必要がある。
- 一方、政府には国家的見地からの総合的な政策の実現を、また、地域の皆様には未来に向けて持続可能なまちづくりの実現に向けたご尽力をお願いしたい。
私どもはそうした政策との整合を図りながら、民間企業として主体的に役割を果たしてまいりたい。
- J Rグループは重要なインフラを担う企業グループとして、安全・安心な社会の実現に貢献するとともに、脱炭素社会の実現をはじめとする様々な社会的課題の解決に対しても、連携を深めていきたい。
- 企業活動の基盤となるのは人財であり、多様な人財一人ひとりが活躍できる環境を整える責務を労使双方で担い、進化を続けていきたい。

【参考】労働協約第1条（目的） この協約は、会社・組合双方が信義誠実の原則にしたがい、健全な労使関係を確立し、基幹事業である鉄道の安全を基盤として企業の健全な発展と社会的使命の達成をはかるとともに、社員たる組合員とその家族の幸福を実現することを目的とする。

に少しでも貢献出来るよう、民間企業として主体的に努力していきたいと考えています。企業活動の基盤は人材です。これは「人財」と記してもいいでしょう。一人ひとりが活躍出来る環境を労使双方で整え、さらに進化を続けていきたいと思います。

最後に、本日（2022年10月6日）東京駅で鉄道開業150年の式典が

開かれました。ご参列いただいた天皇陛下から、鉄道に対する思い、そしてコロナ禍の中で、日々鉄道の運行のために尽力されている鉄道事業

国鉄時代の問題点と国鉄改革による変化

宇都宮 倉坂さん、ありがとうございます。

後ほど地域共生の取り組みなどについてはさらに深掘りしたいと思えます。では、続いて荻山さん、よろしくお願ひします。

荻山 では、国鉄改革とJRのこれまでの振り返りについてお話をさせていただきます。私は1988年、国鉄改革の1年後にJR西日本に入社しました。1994年から労働組合の専従役員になりました。JRの35年の歴史は、私の職業人生とほぼ重なります。

私は国鉄時代に在籍していませんでしたが、労働組合の役員をする中で先輩方とはかなり密接にいろいろな

者の皆さんに対する労いのお言葉をいただいたとの報告を受けました。ここで紹介させていただきます。ご清聴、ありがとうございます。

話をしてみました。

私は国鉄の失敗の原因はモータリゼーションの伸長や空港整備など社会環境の変化に対応できなかったことにあると思っています。ですから、その反省のうえに、鉄道事業の再生を目的に国鉄改革が実施されました。

働く側から見ると何が問題だったのか、私なりに考えてみました。最大の問題は、努力してもどうにもならない状況にあったのではないかと思います。つまり、いくら頑張っても報われないということです。国鉄時代、サービスが悪いとか、職員が働かないとか、赤字だとか、いろいろなことを言われましたが、それはある意味、現象面です。なぜそうなったのかを深掘りして考えることが必要ではないかと思ひます。

具体的に数字をあげますと、国鉄最終年度（1986年度）の決算は、収入3兆9000億円に対して経費が5兆3000億円です。

1兆4000億円の赤字ですが、経費の中で利子が1兆3000億円を占めていました。つまり、資金調達に問題があったと言えます。

ただし、この時点での経営状態を考えますと、スーパーマンでも黒字化は無理な状況でした。国鉄時代、新幹線を含め鉄道の建設は、すべて国鉄が自前で、それも負債で賄っていたのです。山陽新幹線も東北新幹線もそうです。借入金がどんどん膨らみ、利子が利子を生むような状況です。

大都市圏の新規路線や地方ローカル線は日本鉄道建設公団が建設しました。赤字ローカル線は国鉄に無償譲渡されましたが、それがまた赤字を生みました。大都市圏の路線の建設費用は貸付料で払います。上越新幹線は建設費1兆7000億円に対して賃料4兆5000億円を30年かけて鉄建公団に支払う仕組みになっていました。赤字を有利子負債で埋めていくので、赤字がどんどん拡大することになりました。

民間企業であれば、減価償却費も考慮しながらどう投資するか、それを中長期的にどう回収していくかなどを考えて経営計画を立てるのですが、そうした計画を立てようがありませんでした。



パネリスト

日本鉄道労働組合連合会（JR連合）
会長

荻山 市朗

この背景の一つとして、経営に関する自主性の欠如があげられます。路線の建設や経営方針は国が決めていたため、国鉄は当事者であるにもかかわらず決定する能力がありませんでした。労働組合の側から言えば、いくら議論を積み重ねても会社は何も決められません。労働条件以外は管理運営事項として協議の対象外で、経営協議会的な議論はできません。そのため、政治闘争に傾注したり、現場協議会での対立、紛争したりすることになってしまいました。そして社会の評価も低くなり「国鉄の常識は世間の非常識」とまで言われるようになってしまいました。

赤字のため、賃金も人事院勧告の通りには上がりません。賃金格差が広がり、処遇も改善されない。当然、成長のための投資も出来ないのです。設備工事も進まず、駅も車両も汚くなり、職場環境も悪くなり、働く側もどんどんやる気を失っていきました。このように、私はいくら頑張っても報われない体制が国鉄の最大の失敗だったと考えています。

国鉄改革の時には、結果的に7万6000人が鉄道を去り、職場は大変な雇用不安に陥りました。私が入社した1988年、発足したばかりのJRは表面的に華々しい雰囲気がありましたが、職場に入ると対照的に荒れた退廃的な印象でした。最初の決算もまだ出ておらず、果たして大赤字の国鉄が黒字になるのだろうか、会社は存続可能なのかという不安を誰もが感じていました。国鉄を辞めた皆さんは、NTTやJ.P.（郵便局）、自治体などに採用され、今も活躍されていますが、当時は期待よりもはるかに不安が大きい状況だったろうと思います。

また、労働組合間の対立や差別もありました。「国鉄改革に協力しなかった者は差別されて当然」といった雰囲気があり、職場

も殺伐としていました。当時は国鉄二世、三世の社員が多かったのですが、自分は親が国鉄だったから鉄道に就職したけれど、これからJRは自分の子どもを入れたいと思える会社になるだろうかと、と不安気に語る先輩も多かった。それから35年経って、皆さんがこぞってJRに我が子を入れたと思うようになったのは、本当に素晴らしいことです。

働く側から見たJRの35年 頑張れば報われる会社へ

荻山 次に、国鉄がJRになって良かったことは何なのかここで確認し

ておきたいと思います。働く側からみると、一番良かったことは努力が

【1】国鉄改革とJR時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(2) 働く側から見た国鉄の最大の問題点

努力してもどうにもならない赤字構造

<1986年度（国鉄最終年度）決算>

収入3.9兆円【旅客+貨物収入3.2兆円】

経費5.3兆円【人件費2.1兆円、物件費1.2兆円、利子1.3兆円】

赤字1.4兆円の
96%が利子負担

※赤字の構造的な原因

最終的に25.4兆円の長期債務 ～利子が利子を生み債務が拡大する構造

・国鉄が建設した山陽新幹線や東北新幹線等の設備投資のほとんどを借金で賄う

・鉄建公団が赤字ローカル線を建設し国鉄に譲渡

（上越新幹線は貸付 建設費1.7兆円→30年間で賃料4.5兆円）

3

【1】国鉄改革とJR時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(2) 働く側から見た国鉄の最大の問題点

経営自主性の欠如 →決められない労使関係

労働条件以外は「管理運営事項」、現場協議会

社会の低評価 「国鉄の常識は世間の非常識」

頑張っても報われない 処遇が改善しない

成長投資できない 設備更新進まず、汚い駅、古い車両、遅れた職場環境…

7.6万名が鉄道を去る雇用不安 →会社や仲間への不信

「JR発足当初の不安な社員の意識」

多くの同僚が退職、荒んだ雰囲気、本当に黒字になるのか？ 期待<不安

低位に置かれる賃金や労働条件

労働組合間の対立や差別、偏った労務政策

4

報われる会社になったことでしょ
う。頑張れば会社も成長し、賃金も
上がるということがJRになってか
らの新鮮な経験だったのではないで
しょうか。併せて社会のJRに対す
る評価も上がりました。ダイヤがど
んどん変わる、車両も変わる、サ
ビスも改善される、新しい事業も始
まる、そのようにして国鉄改革によ
り民間会社に生まれ変わっていったので
す。これまで「悪の権化」のように言わ
れていましたが、社会から評価される
ようになって社員も働きがいやプライ
ドが持てるようになりました。

さらに労使の責任で議論し、様々
なことが決定できるようになったこ
とも大きな変化です。JR連合初代
会長の矢後さんに言われ、再認識し
たことがあります。それは、国鉄時
代の職員は雇用保険の対象外でした。
絶対に倒産や失業はしないから失業

JR連合結成の意義と 経営自立の負の側面

荻山 1992年に発足したJR連
合結成の意義で、もつとも重要な
は、結成大会のアピールにもある「対
立・分裂の歴史に終止符を打ち、二
度と悲劇を繰り返さない強固な組織

保険を払う必要はなかったのです。
でも、当たり前のことですがJRは
民間企業なので倒産も失業もあり得
るのです。このことをコロナ禍であ
らためて考え、実感しています。

JR連合は1998年に国鉄清算
事業団長期債務追加負担反対闘争を
展開しました。国鉄が分割・民営化
された時に残された37兆円の債務は
国とJRが負担しましたが、国の処
理は進まず28兆円まで膨張してし
まったため、政府は経営順調なJR
に追加負担を要求してきました。J
R連合は「民間として自立して頑張っ
てきたのにルールを変更して追加負
担させるのか」「JRをもう一度、国
鉄に戻すのか」と署名、集会、デモ
などの反対闘争を繰り返しました。
私も参加しましたが、労働組合とし
てかなりこたわった闘争だったと思
います。

を確立」ということです。働く
者の分裂・分断がいかに不幸なこと
か、私もJRに入ってから少なから
ず感じてきました。これは絶対に繰
り返してはいけない、自由で民主的

【1】国鉄改革とJR時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(4) JR連合の結成の意義

<結成大会アピール>

JR内労働運動の「現在と未来」をしっかりと展望し、
対立と分裂の歴史に終止符を打ち、二度と悲劇を繰り返さない強固な組織を確立し、
「JR連合」の限りない可能性を追求し、新たな飛躍を目指してたくましく前進する

経営協議会の開催、健全な労使関係の確立

JR産業の持続的成長のために

政策活動、政治活動に取り組む

国鉄改革は労使が責任を持ち、
鉄道事業を再生するために必要であった



6

な労働組合をつくらなければいけ
ないと思いました。様々な混乱や紆余
曲折があり、JR連合が発足したの
は、JRがスタートして5年後にな
りました。

アピールの中に「二度と悲劇を繰
り返さない」とありますが、この悲
劇とは、まさに倒産と雇用不安だと
認識しています。この大変な悲劇を
経験し、二度と繰り返さないとの決
意のもとに、JR連合が結成されま

【1】国鉄改革とJR時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(5) JRの反省（働く側の視点から）

経営自立や外部干渉の排除にこだわり、連携、共生、協働の姿勢に欠ける

政治や行政と距離を置く、地域に冷淡な姿勢、情報の非開示

地域も「JR=国鉄」の意識が継続、相互の理解に欠ける

<< JR西日本可部線（広島県）一部廃止における対応（1998年～2003年） >>

地域の理解を得られていない環境で、一部区間の廃止が粗上に

JR西労組が自治体と会社の協議を後押し

2次の増便試行、最終的に利用が目標に届かずバス転換へ

→「交通政策基本法」「地域公共交通活性化再生法」制定や

地域共生への姿勢転換の契機に



(読売新聞オンラインより)

7

した。そのためにも、労働組合の分
裂の歴史も繰り返してはなりません。
今日、あらためてその思いを噛みし
めています。さらに過去の反省から
建設的な経営協議もできる健全な労
使の信頼関係の確立もすごく大切な
ことだと感じています。

私たちJR連合は、政策活動に一
生懸命取り組んでいます。労働組合
が政策活動に携わるのは、国鉄改革
のような失敗を繰り返さないため

す。万一、企業が倒産すれば、一番大変な目にあうのは弱い立場にある労働者です。組合員の皆さんが大変な目にあうわけです。そうならないためにJRが日頃からしっかりと社会に貢献できる環境をつくっていくことは極めて大切なことであり、それを実現するには政治活動も必要なのだという原点をもう一度認識する必要があります。そして、このことを若い皆さんに伝えていくことも私たちの重要な役割です。

国鉄改革は、労使が責任を持ち、鉄道事業を再生するために必要な改革だったと思います。やはりフレームを変えて頑張れば報われる、民の力を活かせる体制をつくることがとても重要なことでした。これを後の議論に繋げて、鉄道政策や公共交通政策で生かしていきたいと考えています。

一方で、JRになって良かったことばかりかといえ、そうとは言えません。会社側には厳しい指摘になるかもしれませんが、私たちの反省と自戒の意味も含めて申し上げます。一つは、経営自立、外部干渉の排除にこだわって連携・共生・協働の姿勢に欠ける面があったと思います。国鉄改革によって経営を自立させ、

政治の介入を受けないようにすることとは非常に大事ですが、結果的に政治や行政と意識的に距離を置くことになり、地域に対する冷淡な姿勢、情報の非公開に繋がってしまいました。コミュニケーション、信頼関係が不足し、その反作用として、地域のJRに対する意識は国鉄時代のまま変わってこなかったと思います。2003年、広島県にあるJR西日本可部線の可部から三段峠が廃止

【1】国鉄改革とJR時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(5) JRの反省（動く側の視点から）

好調な経営動向に対する慢心、過信はなかったか

上意下達型の企業風土

社会の支援のうえにJRが発足した歴史を忘れてはならない

＜JR西日本「将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて」（2021年3月）＞

経営層の意識が経営成績の安定化に集中していた

輸送の速達化などによる競争力の強化と事業運営の効率化に全力を注いだ

社外から謙虚に学ぶ姿勢が欠落していた

お客様・社会のご理解をいただき安全を高めていく考え方も育たなかった

「鉄道事業の再生」→「鉄道を活かした社会貢献、地域創生」に進化

→ JR産業の存在意義や役割を再確認し次代に臨む

8

されました。地域共生の考え方がまだまだ成熟していない時代です。JRスタート時の輸送密度約800人が98年には約400人に半減し、それでJRは廃止を検討していると新聞にリークされ、大変な騒ぎになりました。その時、JR西労組は自治体と会社の協議の後押しをしようと取り組みました。私はJR西労組の本部の役員として、かなり苦労しながらこれに携わった経験があります。当時、「社会実験」という言葉はありませんでしたが、「ダイヤが不便だから使えない」との声が強かったので、2回にわたり長期間の増便試行をしました。しかし、結果的に利用者数が目標に届かず、バスに転換されることになりました。この取り組みは、今の交通政策基本法や地域公共交通活性化再生法の制定、地域共生への社会的な姿勢転換に繋がったのではないかと思います。

もうひとつの反省は、好調な経営動向に対する慢心、過信があったのではないかということです。景気が良かったことも背景にありました。この間に、会社にも組合にも、成功体験が慢心に繋がり、上意下達型の企業風土が広がってしまったように思います。社会の支援の上にJRが



発足した歴史があることを忘れつつあったと感じます。私たちの賃金も労働条件もどんどん向上し、組合も経営の方針や施策の内容に対して十分なチェック機能を果たしていなかったと自戒します。2005年4月25日、福知山線の列車事故を引き起こしてしまいましたが、事故の背景にそうした環境があったと思います。

JR西日本が2021年3月にまとめた「将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて」の中にも、「社外から謙虚に学ぶ姿勢が欠落していた」

「社会のご理解をいただき安全を高めていく考え方も育たなかった」と記載されています。これは会社だけではなく労働組合も反省すべき点

地域交通が抱える問題を 様々なステークホルダーとの 関わりから考え直す

森 これまでのお話を聞きしていますと、まったく別世界のことを聞いているような感じがしました。きっと一般の人たちも私と同じ感覚だろうと思います。私も国鉄民営化になった時代、それ以前の時代など、いろいろと勉強させていただ

です。

このような経過をたどりJRは現在に至っています。コロナ禍で社会が大きく変化しようとしている今、JRは国鉄改革に並ぶ第二の転換期を迎えているとも言えます。こうした経過を踏まえ、これから私たちの持続的成長をどのようにつくっていくべきなのかを考えていきたいということ、話を終わらせていただきます。

宇都宮

荻山さん、ありがとうございます。私自身も勉強になりました。では、これからは振り返りではなく、JRにとつての岐路、第二の転換期ということで話を進めたいと思います。森さん、お二人のお話を聞いて感想などありましたら。

たのですが、確かに難しい点もたくさんあるような気がします。

その勉強の過程でいろいろな方へのヒアリングもしたのですが、極端な意見を述べる方もおられました。国鉄民営化した際、経営が難しい点については内部補助でやるスキーム

になっていたので、コロナ禍であってもそれは同じだと述べられたりします。つまり、問題があってもJRの内部で何とかしろということ。国が未だに年間これだけの債務を支払っているのだから、と主張される方もいました。私は「それは違うだろう」と思っているのですが、なかなか理解はしてもらえないようです。

私は、今のJRなりが抱えている問題はコロナだから起きていることだと位置付けると、誤った方向へ行ってしまうと思っています。今は、ちょうど交通と地域との関係など、いろいろなステークホルダーとの関わりを根本から考え直す時期に来ていると捉えています。鉄道のあり方、地方交通のあり方、私鉄やバスのあり方には、人口減少や、道路特定財源による道路環境の変化など、諸々

のことが関係しているのではないのでしょうか。

一方、可部線の話などとても興味を持って聞いていました。富山ライトレールをJR西日本から移譲していただき、どう経営していくかという議論をJRと何度も重ねてきた時、協力金の話になり、こちらは赤字覚悟でやるので10億円出してもらえませんか



パネリスト

富山市 前市長
森 雅志氏



地鉄富山港線(旧富山ライトレール)

という交渉をしたものです。こうした問題はあちこちで起きているでしょうから、JRだけでなく私鉄も含めて、そういう情報は記録しておき、可視化しておく必要があると思います。

もう一点、今、デジタルトランスフォーメーションについてですが、富山市の場合、人口ベースの99%近くをセンサーネットワークで調査し、関西電力が富山駅周辺の人流の調査を3年ほど続けておられます。このデータも今後生かされるのではないのでしょうか。

同じように、三宮の地下街では神戸大学と京都大学とで人流の調査をしており、AIを駆使して記録しています。何曜日のお天気がどうかから、入り口からどのような属性の人たちが入ってきて、そうなることとエアコンを強める、弱めることまで決め

きめ細かなデータ集積を生かし 新たなビジネスの展開を

倉坂 デジタル化に関しては、今まではどちらかというと「マス」のデータ、例えば何人が自動改札を通られたか、何人がどこからどこへ行かれたかと、そういう内容でした。

られるわけです。JRはものすごいネットワークがありますから、スマホなどを使って、巨大なビッグデータの収集や利用という方向性も考えられますし、それがひとつのビジネスチャンスになっていく可能性もあると思います。

宇都宮 国鉄が発足したのが1949年で、87年にはJR連合に改編しています。つまり、国鉄時代が38年でJRとしては35年を越えましたから、ほぼ国鉄と同じ歳月を過ごしたことになります。その意味では、次なる転機、第二の岐路の話題になっている、そのひとつが、森さんからもお話の出たDXになるかと思えます。その点について経営者としての倉坂さんからいくつか展望がありました。特に地域との共生の観点からお話をいただきたいと思いますか。

それが今では、スマホの普及や新たに導入予定のモバイルICOCAなどの組み合わせによって、もって個々の方がどういう動きをされている、どのような趣向があるのか

というデータを集約出来るようになってきます。コロナ前だと1日に500万人がご利用していただいておりましたが、それらのお客様のニーズをきちんと商品やサービスに反映させていくことが、これからの地域に対する役割のひとつだと思います。

また、今度岡山県の新見市で始ま

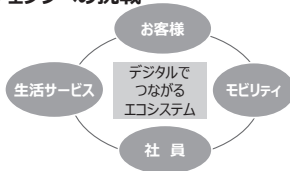
3. JR西日本の取り組み（デジタル戦略）

13

- 多彩なデータの利活用を進め、駅や店舗、地域のリアルな体験へとつなげることで新しい価値を生み、地域の活性化に貢献
- さらにそのプロセスを通じた業務変革を推進

デジタル戦略の軸～3つの再構築

- ①顧客体験の再構築
 - ・グループ内の全てのサービスを一体化、外部パートナーとの連携
 - ⇒ 一人ひとりのお客様のニーズに合わせた新しい価値の提供
(MaaS、モバイルICOCA、予約サービス、地域ポイント、メタバスなど)
- ②鉄道システムの再構築
 - ・持続可能な鉄道システム構築、さらなる安全性向上・安定輸送の追求
 - ⇒ オペレーションの変革やメンテナンスのシステムチェンジへの挑戦
- ③従業員体験の再構築
 - ・働く環境のデジタル化・ICT活用を促進
 - ⇒ 社員の働き方改革
 - 成果を効率的・高頻度に生み出す仕組みに



る地域ポイントの試みがあります。これは地域のみで使える地域通貨のようなものをICOCAに乗せて発行し、それを住民サービスの向上に繋げていく仕組みです。そこに入るデータを分析しつつ、それぞれの地域でどのようなものが必要なのかを見据えていき、お客様と地域との関係を考えていくわけです。これも、

きつと今後の取り組みに生かされていくでしょう。

宇都宮 今のデジタル化についてのお話について現場で働く人からのご意見もお聞きしたいと思います。荻山さん、デジタル化も含めたマーケティングについて、日々安全に全力を尽くされている現場と地域とが上手く繋がるにはどうしたらいいか、その点での課題や展望についてお話しただけまずでしょうか。

荻山 DXも含めたマーケティングについては詳しくないのですが、働く者の視点から

「地域との繋がり」をどう捉えていくかについてお話ししたいと思います。

国鉄改革は鉄道事業の再生を目的としていましたが、今では、鉄道を生かした社会貢献、地域創生、これをどう形成していくかに目的が大きく進化していると思っています。そのことをしっかりと認識することが大事です。今日の講演やシンポジウムのすべてに通じる内容だと思っています。

私たちJRは、地域を支える究極の地場産業だと思っています。都市輸送、地域輸送、都市間輸送を核にモビリティやまちづくりをどのように総合的に考え、支えていくかをJRの側からも主体的にコミットしていくべきだと考えます。

とくにコロナ禍においては、利用者の減少で内部補助が限界に至り、その結果として会社は必死になってコスト削減を進めようとなりました。JR西日本でも、京都の山陰線の亀岡・園部間や、大和路線の木津・加茂間などご利用実態に合わせて列車を減らしましたが、これにより地域住民の方々から不満の声が出て議会からもこれに対する意見書を出される経験もしました。

【2】JRと地域との関わり、労働組合の強み

1. JRは地域を支える「究極の地場産業」

都市間輸送、地域輸送を核にモビリティ、まちづくりを総合的に支える

・地域の発展、魅力の増進、QOLの向上などに関与していくべき

JR目線でなく地域目線でともに考え協働する

・「利用減少、内部補助の限界→本数削減、コスト削減、バス転換」の前に

地域モビリティをどう維持するか、

情報を開示し、連携・協働を求めるべき

・包括連携協定、自治体への出向や

連携した取り組みの推進



9

先日、現場の組合員の方と話をしている中で、赤字のローカル線のために賃金が上がらないのは納得できないという意見を聞きました。ローカル線のために、厳しい目に遭っているんだ、と。コロナ禍でボーナスが半減している現実があるので、そういう気持ちになることもわからないではないのですが、短絡的な捉え方に陥らないようにしなければなりません。

地域モビリティをどう維持してい

くかを考えると、列車本数を減らしたりコスト削減をするなど負のスパイラルに陥ることは決して望ましくはありません。鉄道や公共交通が果たすべき役割を考えた時、何とか地域との連携、協働によってこれを維持、発展させていく方向へと発想を転換しなくてはならないはずです。

労働組合ならではの横の繋がりを活かし地域の課題解決に向けた役割を果たす

荻山 それから、労働組合もまた、地域において非常に大切な役割を果たす強みを持っているのではないかと思います。私たちは、このことをしっかりと認識して運動に生かすべきです。

労働組合とは、会社組織とは違い、連合や交運労協といった現場で働く他産業の皆さんとフラットに繋がっています。そういう方々と理解、共感をしながら、共に協力していく。あるいは地方議員にも仲間が大勢います。こういう方々と地域と同じ高さの目線によって話を合わせていくことが、様々な課題解決に繋がっていくはずで、これは会社よりも労働組合の方が相応に強みを持っているでしょう。例えば、コロナ禍など

あらためて鉄道公共交通の役割を見つめ直し、原点に帰って、どのようにして地域の役に立ち、同時に私たちの地位も上げていくのかという発想に転換していくことが大事ではないかと痛感しました。官民のパートナースhipsの強化が非常に重要になっていると思います。

によって公共交通の需要が減ってしまったことから、航空連合やサービス連合と一緒に、人の移動をいかに活性化させていく課題に取り組んだり、地域の活性化では自治労の方々と話し合ったり、学生の通学の足を確保するためにはどうしたらいいかを日教組の方々と一緒に考えたり、街の賑わいを取り戻すため商業、流通産業に関わるUAゼンセンの方々と協力していくと考えています。

交通は交通だけ、JRはJRだけではなく、他の業種の方々と議論を重ねることで解決策を見出していく、そのような活動を行える私たち労働組合は会社以上の強みを持っていることになるでしょう。その強みを生かして頑張っていきたいと思っています。

【2】JRと地域との関わり、労働組合の強み

2. 地域や他産業の仲間とつながる労働組合の強みを活かす

労働組合は地域の生活者の代表としての役割

自治体や地方政治にも地域や生活者の視点で関与、JR連合地方議員団連絡会

産業や企業を超えて働く仲間とつながる強みを持つ

連合や交運労協の仲間に政策実現へ理解と協力を求める

《連合「地域活性化フォーラム」の取り組み》

中小・地場産業の振興、雇用確保の課題などをテーマに活動

例) 地元の高校2年生の進路に関するアンケートを実施

地域の人材確保について企業等と意見交換 (連合島根西部地協)

JR連合も積極的に地域に発信し、
対話を通じて政策実現に取り組む

10

ます。

ここで「連合地域活性化フォーラム」の取り組みを紹介させていただきます。連合には都道府県の各地方連合会や地域協議会があり、そこでは地域のことを考えていろいろな活動をされています。私の出身であるJR西労組の米子地本出身の大先輩である土岡さんという方が連合島根の西部地協の事務局長を務めておられます。3年ほど前に「地協ではど

んな取り組みをしているのですか」と聞くと、「高校生がなぜ地元に着

してくれないだろうか」という思いから、連合として卒業後の進路についてアンケートを実施したそうです。その調査結果を元にして、地場の中小企業の皆さんや自治体の皆さんと協議しながら対策を考えているという話を伺いました。

このような取り組みを、連合の多くの地協で地道に進めておられます。なかなかそこに公共交通がテーマとして取り上げられていないのは私たちの努力不足でもあります。ただ、労働組合のこうした役割や可能性にはしっかりと着目しなくてはならないと思います。そうすることで、地域の活性化、私たちの役割の発揮に繋がっていくように思います。

首長の責任において 様々な取り組みや変革が可能

森 あの時、こちらは恐る恐るお願いしたのですが、とても積極的に関わっていただき、今では良かったかと思っています。この高山線の話は、国の機関や学会の先生方などいろいろなところから「聞きたい」という声が出ています。小さな成功

宇都宮 ありがとうございます。D

Xも大事ですが、今のようなお話もとても重要であり、このようなことが先決かもしれません。DXにしても何のためにやるのかがわからなくなっているかもしれません。これは私の受けた印象ですが、最近JRがそうした地域と一緒にやっている光景を見ますと、とても嬉しそうにまじまじに関わっている気がします。もちろん、ご苦労もたくさんあるのでしょうけれど、そういう形で展開していくことはとても良いと思います。

高山線の増発の時などは、森さんもういふんとJRと協議されたと思いますが、前向きなお話はお互いに盛り上がるのではないかと想像していますが、いかがでしょうか。

体験ではありますが、その一つひとつの積み重ねの先に大きな結果が出てくるのだらうと思いますので、どんどんやっていくべきでしょう。

確かに、実際のダイヤをどうするか、車両をどうするか、運転手をどのようにして確保するか、様々な

ご苦労はたくさんあったと思います。私は、ただ1時間に1本、毎時正時に出る電車を走らせて欲しいとか勝手なことばかり言っていたところ、「それがなかなか難しいのです」と説明されました。

倉坂 お客様の視点から言えば、今話されていたようなことを実現していくのがよいと思います。ただ、物理的に線路が単線しかないとか車両の数が限られているとか、そういう技術的な課題や、コスト面の課題も出てきます。それらをきちんと解決出来れば、より便利にはなっていくはずですが。新駅についても提案されて、それが実際に効果があるとなり、本当に良かったと思います。

宇都宮 交通機関の側からも、設備が足りないとなったら逆に提案していただくことが大事でしょう。そうすると地域の首長も考えるかもしれない。森さんのように「じゃあ、やります」と言うかどうかは分かりませんが、そのことで議論していくとまた新しいアイデアが出てくる可能性もあるはずです。いずれにしても、まずお互いに喚起しあう機会をつくっていくことが重要だと思います。

森 そうした取り組みが全国に広がっていくのは、やはり首長に

問題があると思います。とにかく自らリーダーシップを発揮しなくては全く取り組みは進みません。ところが、4年に一度選挙があるために、そうした取り組みが票に繋がるのかという発想をする人たちが意外と多いようです。

ですから私は、そうした発想が根本的に間違っていると直接指摘する

こともあります。市民のライフスタイルを良くしていく、市民のシビックプライドをどう上げていく、その時には大事なツールになるのが公共交通なのだといくら説明してもわかってもらえません。地域では高齢者の入浴無料券の方がいいとか、日本中で流行っているこども食堂をもっと支援して欲しいとか、そうし

た要望が聞こえてきます。でも、私はこども食堂に行政が補助金を出すのは反対です。本当に食事も出来ない人をどうケアしていくかは、別の問題として考えるべきです。こども食堂を運営しても、そこを訪れるのは全く困ってない人だったりもします。そうすると地元のココンビニエンスストアの売り上げにプレッシャー

をかけていることにもなりますし、地域経済にどのような影響をかけているのかは誰も調べていません。民間がこども食堂をやるのは自由だと思いますが、そこに行政が関わっていくのは、ちょっと疑問に感じます。

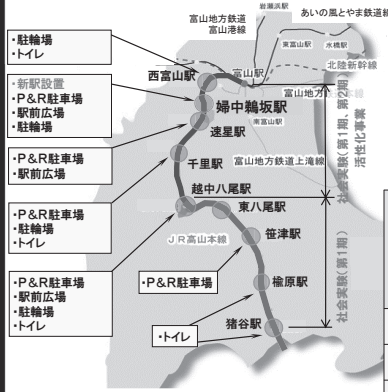
その対局に交通があって、交通を維持するためにこそ行政は関わるべきではないか、そのことを説得していくことが大事なのではないかと思っています。もちろん、高齢者の入浴無料券もいいのですが、その予算の半分ぐらいは交通に関係するところに回せないか。それは首長や議会の判断で出来ることなのです。

よく、今でさえ予算は精一杯のところで組まれているのに、これ以上交通に回すお金はない、という説明を受けます。でも、これは工夫次第だろうと思います。富山市でも、私が市長に就任した時に65歳以上のお年寄りに無料入浴券を配っていました。これに年間3億円ほどを使っていました。サービスをやめるとなると反対意見も多くて、それでは男性と女性との券を分けたり、いろいろと工夫してみたら1億2000万円ほどまで削減出来たのです。

こうして、いろいろな予算を細かく見ていき、知恵を出せば交通をバツ

JR高山本線活性化事業

- 平成18年度から平成22年度まで増発運行による大規模な交通社会実験を実施。平成23年度からは、活性化事業として増便運行等を継続実施。
- 駅前広場、駐輪場、パーク＆ライド駐車場等の駅周辺整備を行うとともに、活性化社会実験の一環として新駅「婦中鶴坂駅」の設置（平成20年3月15日に臨時駅として開業し、平成26年3月15日に常設駅化する）、ポケット時刻表の作成等の利用促進施策を実施。



JR高山本線の概要(富山市内区間)	
事業者	JR西日本
延長	36.6km
動力	非電化
区間	富山駅～猪谷駅
線路	単線
駅数	9駅(富山駅を除く)



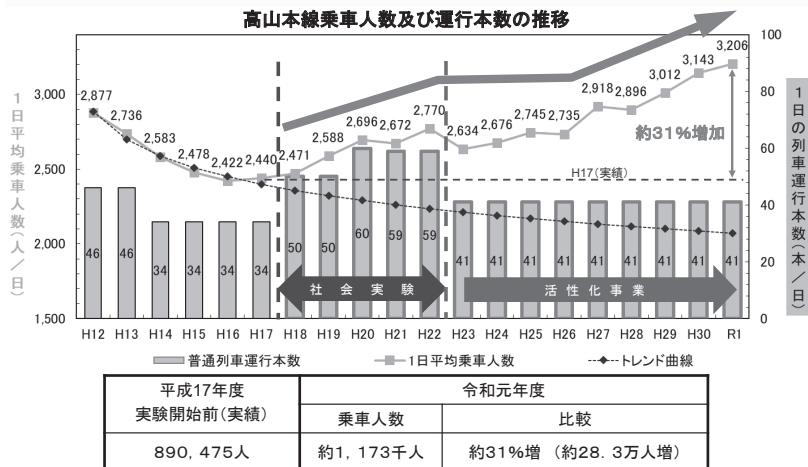
▲婦中鶴坂駅(平成20年3月開業)

運行本数の推移

区間 (富山駅～)	実験前 H17	社会実験			活性化事業		
		第1期 H18.10 ～ H20.3	第2期 H20.3 ～ H21.3	H21.3 ～ H23.3	H23.3 ～ H24.3 R3.3	H24.3 ～ R3.3	R3.3 ～
～達達駅	36本				41本	43本	42本
～越中八尾駅	34本	50本	60本	59本	41本	41本	40本
～猪谷駅	21本	33本	23本	24本	24本	22本	19本

JR高山本線活性化事業 ～利用者数の推移～

令和元年度の乗車人数は、実験前の平成17年度と比較すると約3割増加
(西富山駅～越中八尾駅間)



COMPACT CITY TOYAMA

-20-

クアッパする予算を捻出することはどの自治体でも可能でしょう。その出来る範囲内でみんなが一緒にやっていくことが大事だろうと思います。

宇都宮 他にも八戸市なども、人口20万人強の地方都市で、町中の百貨店には人が大勢いてバスもしっかりと走っている。そういうケースがあるの

民の力を活かしつつ 適切な官民パートナーシップを図る

倉坂 今回のコロナ禍が私たちが何をする会社なのかを振り返るきっかけになったのは確かです。その中で行政の方との距離も縮まってしま

たし、地場で地域と一緒に仕事をしていく動きも出てきました。人材については多くの自治体に外部出向などをさせていただき、包括連携協定も40ぐらいの自治体と結び、人的交流を図っています。単に形をつくることよりも、人が一番の情報源ですから、人が行き来して交流を図ることで情報の流通も行われていきま

す。

そういう意味では、国は国で国家的な見地から総合的な交通政策、カーボンニュートラルの政策などもそうですが、ランドデザインをしつ

で、出来ないことではない。そこに気づくのは首長かもしれないが、周りの人たちも盛り上げて欲しいと思います。そして、こうした話が出てきた時には、JRをはじめとする公共交通を支えている方々こそが説得力のあるお話が出来るはずですよ。ですから、ぜひとも声をあげていただきたいです。

りと描いていた。その上で法律の整備や経済的な手当も考えていただく。そのような国全体と地域づくりの両面から議論していく必要があるのではないだろうか。

宇都宮 現時点では、鉄道会社の方が行政よりも先を行っていて、また、期待されている部分が大きいだろうと思います。荻山さんはどう思われますか。

荻山 今の地域との話もそうですが、この大転換期にどう臨んでいか、問題提起させていただきたいと思います。

ひとつはJR二島・貨物経営自立実現PTについてです。2021年度末で債務等処理法というJR北海道と四国の二島およびJR貨物の支援策が大幅に見直されました。その

- 国鉄改革以降、鉄道の再生に向けて、幾多の困難に直面しつつ、多くの皆様のご支援を得ながら、民間企業として、労使で努力を重ねてきた。
- コロナ禍により急激な業績の悪化とともに、かねてより懸念されていた課題が顕在化し、私どもは大きな岐路に立っている。
- こうした中で、これまで以上に環境変化に対応し、収益・コスト両面から構造改革を推進し、お客様、株主、地域社会、取引先、社員などのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていく必要がある。
- 一方、政府には国家的見地からの総合的な政策の実現を、また、地域の皆様には未来に向けて持続可能なまちづくりの実現に向けたご尽力をお願いしたい。私どもはそうした政策との整合を図りながら、民間企業として主体的に役割を果たしてまいりたい。

これが最も大事なところだと思っています。

今、JR二島・貨物会社は残念ながらまだ株式上場、完全民営化の見通しが立っていません。その中でも、JR北海道のいわゆる黄線区は、JR単独では維持できず、23年度中に今後に向けて総括的に検証するよう国から命令を受けているところです。

私たちも北海道の国會議員、地方議員、自治体、連合の地協などいろいろな関係者の方々のところへ理解を求めて説明に行くのですが、「これは国鉄改革の失敗なんだから、国とJRの責任で対処するのが当然だ」と言われたり、中には「また国鉄に戻せばいい」となどという意見も少なくありません。

会社が良くなっていくには現状の欠損補助型の支援では将来の展望は見えてこないと考えています。これでは、いつまでもたつても成長投資が出来ません。北海道では、25年間ベアスアップがゼロで、労働条件はどんどん悪化し、将来の展望が描けず離職も増えています。こういう負のスパイラルを止めなければなりません。そのために私たちJRが民間企業として頑張れるところはしっかりと責任を持ちつつ、官民のパート

ナードシップで支援を受けるべきところは助けてもらう。そうした方向を強く訴えています。

官民のパートナーシップのための議論の前提は、鉄道を残すか残さないかということではなく、よりよい地域のまちづくりやモビリティをどうしていきたいかを、予算なども含めてもう一度しっかり考えましよう」と提起しています。

もうひとつ、「高速鉄道・新幹線

【3】JR連合30周年提言に連なる3提言

1. JR二島・貨物経営自立実現PT提言【民の力を活かす】

新しい「ヒト・モノ・ネットワーク」をつくるJR連合政策提言
～JR北海道・四国・貨物の経営自立実現に向けて～

① PTの目的

国の支援策の節目にあたり、JR二島・貨物が将来にわたり社会的使命を果たし続けられるよう、持続可能な交通体系と経営のあり方・スキームを明確にし実現する

② 「経営自立」とは

JRが主体的に地域において持続可能な鉄道サービスを提供する役割を發揮できる経営環境「経営自立＝支援を受けない形」ではない、透明性ある支援を受ける形を構築

③ JR二島・貨物会社が経営自立を達成するために

各社が責任を持って経営できる事業領域を明確化
欠損補助型の支援では将来展望がみえない（処遇が改善しない、成長投資できない）
経営の主体性を持って担うことが困難な領域 → 国や地方が役割を果たすべき

11

ネットワーク構築計画推進に関する政策提言」を策定し、今後の鉄道の成長分野を磨くことについても提起しています。富山の公共交通が伸びた大きな原因として北陸新幹線が繋がったこともあるのではないでしょう。高速鉄道、新幹線は、我が国の社会を変革する、また発展することと大きく寄与するものです。だからこそ、その特性を生かせる分野も磨いていく必要があることも加えておきます。

本日ご参加の鉄道・運輸機構労働組合の方々は新幹線を建設する側ですが、私たち活用する側と協力して共同提言をしています。新幹線建設に携わる皆さんにとって、新幹線が地域の活性化としっかり繋がっていくことで、将来の展望を拓いていくことが大事だと思います。働く側でタッグを組んでいくつもりです。

我が国にはバックキャストの思考（理想とする未来像から現在の施策を考える）があまり根付いていません。国土計画の中に、高速鉄道、新幹線ネットワークを位置付け、バックキャスト思考でつくり上げていただくことを望みます。現在使われている「B/C」による便益では利用者と供給者の便益しか計算されませ

【3】JR連合30周年提言に連なる3提言

3. 高速鉄道・新幹線NW構築と計画推進に係る政策提言

地域活性・発展の礎となる鉄道網の構築を目指して

【成長分野を磨く】

※鉄道・運輸機構労組との共同提言

高速鉄道・新幹線NWの重要性・必要性

国土の均衡ある持続的発展、地方創生・地域の発展・拠点の分散化、SDGs・脱炭素社会の実現

高速鉄道・新幹線NWの構築と計画推進に係る提言

- ① 国土の発展に向けた中長期的な総合政策の展開 ～国土のグランドデザインへの反映
- ② 高速鉄道NWの構築に係る中長期的な計画の策定
- ③ 新幹線を活かす地域の主体的取り組みと物流政策との連携

整備新幹線計画の推進スキームに係る課題への提言

国費の抜本的増額、安定的な建設財源確保、地方負担分の見直し、投資効果の判断基準見直し

個別の計画に係る課題の解決に向けた取り組み

13

ん。しかし、公共交通はいろいろな効果があり、もう一度この機会に検証すべきでしょう。北陸新幹線ができて、関西の大学を志望していた人が東京も視野に入るようになったとか、地域そのものも変わっていきます。そこから大阪まで繋げて、さらには四国新幹線も実現させることで、四国も欠損補助的な助成を受け取ることなく自立して成長する企業になれるのではないかと考えています。



今さら新幹線やリニアは要らない
と言う世論もありますが、これらは
国の将来にとってとても大事なもので
であると認識しています。わが国の

公共交通という資源を見つめ直し

関係者が集まってあるべき姿をつくる

宇都宮 今までのお話で、森さんは
今後関係者が行うべきことは何かに
ついてご意見ありますか。

森 どうしても公共交通について
話されると、今も出ていましたよう
に欠損補助だとか赤字補填だとか支
援といった言葉からスタートして議
論が始まってしまいます。そうでは
なく、「B/C」の議論を一度大き
く俯瞰して、公共交通が地域にとつ
てどのような資源なのか、一人ひと
りの市民の未来にとっていかに大切
なものなのか、それを地域が中心に
なって発想して議論していくことが
大事だと思います。ネガティブなど
ころから話を始めるのではなく、国
が制定したように、関係するステーク
ホルダーがみんな集まって、地域
も自治体も含めて、みんな「ある
べき未来の姿」をつくろうとすべき
でしょう。

それは必ずしも維持するとか残す

鉄道の成長分野を磨くことが社会的
にも重要だと考えます。大きな上位
計画での議論もしていただけないか
と提起させていただきます。

とか、あるいは止めるとかではなく、
多様な組み合わせを考えていって、
その中から鉄道の未来像をつくり上
げていくことになると思います。例
えばデマンド型の交通（利用者の需
要に応じて運行させる）とかいろい
ろなやり方があるわけですから、そ
れをみんなが知恵を出し合って検討
していく。そのためにはみんなが一
緒に席に着かなくてはならないわけ
ですから、例えば3年なら3年と期
限を切って話をスタートさせたい
いのではないのでしょうか。

宇都宮 一言だけ付け加えさせてい
ただきますと、欠損補助的な考え方
で国や行政が最後の最後に支援して

多様な人財が意欲高く働き続けられる JR産業をつくるために

倉坂 これまでの議論をお聞きして
きて、今問われているのは「持続可

いくと、事業者はざ
りぎりのところで経
費などを削っていか
なくてはなりません。
乾いた雑巾を絞
るようにして削りに
削るのですが、それ
でも間に合わなけれ
ば補助してやるとい
うのが、現在のシス
テムです。そうする
と賃金もサービスも
労働環境も、すべて
においてやせ細って
しまう。それは本末転
倒だろうと思います。
ヨーロッパでは初
めに決めてしまっ

これだけ必要だから官は払います、
民も頑張ってくださいという仕組み
です。大きな制度変更は出来ないか
もしれませんが、本来はそこまで展
望する必要があるのではないかと思
います。倉坂さん、いかがでしょうか。

性能」ということなのかと感じてい
ます。環境問題だけでなく、企業に

**企業活動の基盤となるのは人財であ
り、多様な人財一人ひとりが活躍で
きる環境を整える責務を労使双方で
担い、進化を続けていきたい。**

【参考】 労働協約第1条（目的）この協約は、会社・
組合双方が信義誠実の原則にしたがい健全
な労使関係を確立し、基幹事業である鉄道の
安全を基盤として企業の健全な発展と社会的
使命の達成をはかるとともに、社員たる組
合員とその家族の幸福を実現することを目的
とする。

（倉坂氏資料より抜粋）

しても赤字が続くと潰れてしまいま
す。やはり仕組みとしてきちんと続
けられるものを関係者が考え、構築
し、そして発展させていくことが大
切です。それに向けて、様々な関係
者がどう協力していくかという発想
にならなくてはダメでしょう。
もう一点、これはあえて付け加えて
おきたいのですが、会社の経営にとって
緊張感のある健全な労使関係が重要
だということです。真摯な議論をしつ
かりと続けて互いに切磋琢磨している



ことを理解していただきたいと思っています。健全な労使関係がベースになって鉄道の安全を基盤とした企業の健全な発展や社会的使命をどう達成するのか、結果として社員、組合員、その家族の幸福をどう実現していくのか、労使間での真摯な議論の中心はそこにあるのだろーと思います。

宇都宮 次に荻山さん、何かありませんか。

荻山 多様な人材が、意欲高く働き

【4】JRと関係者が今後行うべきこと

1. 多様な人材が意欲高く働き続けられるJR産業をつくる

コミュニケーションの強化、視野の広い人材育成

働く者が経営の変革・改革に主体的に参画する

グループ会社、協力会社に寄り添い、連携する

上意下達で変革は進まない、働く者の意欲や信頼関係が不可欠

→ 最も有用なパートナーである健全な労働組合が役割を果たさなければならない

《JR連合ビジョン》

- ① 私たちは、仲間同士が集い、自由かつ活発に dialogue できる場を創出します
- ② 私たちは、JR産業に集う全ての仲間に、私たちの理念を広く語り掛けていきます
- ③ 私たちは、仲間に寄り添い、想いや抱える悩みに耳を傾け、その解決に向けて取り組みます
- ④ 私たちは、JR産業及び各社の持続的発展に参画します
- ⑤ 私たちは、社会とつながり、地域とつながり、支え合いの輪を広げていきます
- ⑥ 私たちは、組合活動を通じて 将来のJR産業を担う人材を育成します

15

続けられるJR産業をつくること。今後の基盤になると思います。残念ながら、JR産業は将来的な展望が見えづらい状況にあり、離職が増えています。この状況をどう克服していくかが労働組合の重要な役割だと思っています。

そして、いろいろな改革、変革を進めようとしても、働く皆さんの理解や納得がなくては決して上手くいきません。そのことも、ここで強調

しておきたいことです。かつてJR西日本の新幹線16両編成で車掌3人が乗っていたものを2人にしたいと提案がありました。ITの活用でチケットの発売状況も把握出来るため、車内改札は必要ないという背景もありました。しかし、一方にはプロ意識を持って働いている車掌の皆さんが大勢います。例えば遺失物があつたら、少しでも早く見つけて博多よりも手前の岡山でお客様にお知らせしようとか、また乗客に病気の方が出たらすぐに対応しようとか、高いプロ意識で今日までやってこられている。それが、ある日、突然「これはITが肩代わりするので必要ありませんよ」と言われても、働く者にしてみたら簡単に納得、理解は出来ません。それ以降のモチベーションにも影響してきます。こういう点もしっかりと議論し、対応していくことが大切だと思いますし、そのための役割は労働組合が担うべきだと考えます。

あと、JRグループ全体の連携強化をお願いしたいと思っています。こうした厳しい時期における将来のJRの持続的成長のために、労働組合もさることながら、会社こそが連携し、また、労使関係を充実・強化

おわりに

JR連合の結成と発展に尽くしていただいた皆様への御礼

安全を最優先に不断に取り組む、安全と経営はトレードオフではない
わが国の鉄道をさらに磨き、持続的な社会の発展に貢献する

民の力を活かす、官民パートナーシップの強化 (⇔ 国鉄の経営形態では発展しない)

JR産業の持続的成長へ労働組合が役割を果たす決意

《世界のターミナル乗降客数ランキング Top20》(鉄道ファンのHPより)

※1日あたり

①新宿 350万人	⑥北千住 148万人	⑪パリ北 (仏) 92万人	⑮天王寺 70万人
②渋谷 310万人	⑦東京 115万人	⑫高田馬場 88万人	⑯三ノ宮 66万人
③池袋 253万人	⑧名古屋 114万人	⑬難波 88万人	⑰ターナー (印) 65万人
④大阪・梅田 229万人	⑨ハオラ (印) 100万人	⑭新橋 85万人	⑱大宮 65万人
⑤横浜 216万人	⑩品川 97万人	⑮秋葉原 70万人	⑲京都 65万人

18

すべきと考えます。

最後に、健全な経営があるからこそ安全対策やサービスの改善も進んでいきます。安全と経営とはトレードオフではなく、経営がベースにあつて安全も実現するものです。安全対策こそが、私たちの最優先課題です。しっかりとれた経営基盤を労使が協力してつくっていくことで、労働条件の向上、地位の向上、安全の確保に繋がっていくことを認識しなくて

はなりません。そのためにも、こうした場での政策活動は非常に重要になってきます。

最後に、決して正確な数字ではありませんが、鉄道ファンの方がつくられた世界のターミナルの乗降客ラッキンクを少し紹介します。もちろんJRだけでなく私鉄のお客様も入っているのですが、乗降客が多いトップ20のうち17が日本のターミナル、トップ10のうち9が日本のターミナルと、ほとんど日本の駅が占めている状況だそうです。

これを見ると、この日本の社会を支えているのは公共交通、とりわけ鉄道であると感じます。また、これだけ多くのご利用がある中で、安全安定輸送を提供している鉄道のオペレーションの素晴らしさも表していると言えます。この能力をさらに高めて、どうやって将来の先進的な鉄道をつくりあげていくのか。そのことをあらためて私たちは決意しなくてはならないと思います。

宇都宮 多くのご意見が出されましたが、今が大きな転換期であるということでは、皆さん、一致されているように感じました。そうした中で、行政との距離は近くなっています。今後は官民のパートナーシップがま



すまず重要になってくるのでしよう。今後は私も陰ながら応援していきますので、皆さんも現場でいろいろな形で声をあげていただきたいと思っています。それが新しい時代の日本を良くすることになるはずで。とにかく頑張ってくださいよう。

司会 今日は、様々な課題認識や知見を得ることが出来たと思います。

パネリストの皆さん、本場にありがとうございました。

閉会あいさつ

大切なのは人と人 組織と組織のコミュニケーション

JR連合 副会長（JR東海ユニオン中央執行委員長） 尾内 裕昭



本日はいろいろと考えさせられることがありました。例えば、春季生活闘争については中長期的な視点を持つて挑むスタンスで取り組んでいます。今日のシンポジウムでの話を聞いていまして、目先のことだけでなく5年先、10年先、さらには20年先といった長期スパンで考え、歩を進めていくべきと痛感しました。そのための知恵をたくさんいただいたのではないのでしょうか。

また、JR連合の提言の4つ目にある「働く者が安心を基礎に、意欲高く業務を遂行し、変革を推進出来る環境づくり」について考える契機にもな

たと思います。

コロナ禍を経験して強く思うことは、やはり人と人との繋がり、あらゆるレベルでのコミュニケーションが大切だということです。提言にもありましたが、個と個の間、組織と組織の間、会社と会社の間、あらゆるレベルで意思疎通し、情報を共有し、組織内でも労使関係の課題を共有し、ブレないことを肝に命じて実践していきたいと思っています。

本日は連合や交運労協に集う皆さん、国交省、厚労省の皆さん、JR各社の皆さん、報道関係の皆さんにもたくさんご参加いただき、ありがとうございました。JR産業の現状や課題、JR連合としてめざしていく方向性、取り組みなどをお伝えさせていただきましたが、今後も皆様に深くご理解いただけるよう、コミュニケーションを図らせていただき、私たちも汗をかいてまいりたいと思っています。どうか引き続きのお付き合い、連帯をよろしくお願いいたします。