

都市公共政策研究分野ワークショップⅡ 議事録

「JR九州改革と大型組織改革」

講師：石井幸孝氏（元九州旅客鉄道株式会社代表取締役社長／会長）
指導教員：永田潤子准教授
日時：平成27年12月10日 18時30分～21時20分
場所：梅田サテライト6階 107号室
議事録員：M1 藤原直彦

1. 国鉄改革にたずさわって(1)

60年前に国鉄に入り30年ぐらい在職した。潰れないと言われた国鉄が潰れることを経験したので、大組織はどうやったら潰れるか、潰れたらどんな状況になるか分かっている。連日新聞に、勤務時間中に入浴している、ストライキをやりとんでもないところだと叩かれた。貨物部門が1週間ストをやり、決定的にトラックに貨物輸送をもっていかれた。今も鉄道貨物は4%ぐらいしかない。最後は全員がどん底に落ちた。毎日、新聞でたたかれるし、「もう肩身の狭いのは嫌だ」と。そして這い上がった。

国鉄の最後のころは28万人ぐらい、九州では26,500人の職員がいたが、全国で10万人減らして18万人体制でスタートした。全員の解雇を行い、移行ではなく新たに新規採用した。その時いろんな問題があった。「そんなやり方があるか」と大きな問題になった。5つの組合があった。また非公然組織の中核や革マルがJR民営化問題にくっつき、首都圏本部長の時には、浅草橋駅焼き討ち事件などの同時多発テロを経験した。

そして、国鉄最後の九州総局長になり、JR九州で10年社長をやり、その後会長もやった。民営化は10年ぐらい取り組まないと定着しないが、やっているうちに成果が見えてくるので、4年ほどすると「国鉄改革」という言葉が流行った。そうした時、福岡の知事選挙への出馬要請を受けたが、「命を懸けて民営化をやったのに投げ出せない」と改革を定着させるために断った。

2. 「改革」ということ

「改革」ということについて、今日みなさんに分かってほしいことが3つある。

1つ目は、改革や民営化という言葉だけで真偽を判断してはいけない。言葉だけで動くのはだめだということ。国鉄の改革はどん底から這い上がり10万人の人員を切ってベクトルを逆の方向に全部変えた。言葉だけでうまくいくと思ったら大間違いだ。

2つ目は、中身を考えた時に改革という名に値するか、それとも看板を替えただけなのか。質が本当にそうかどうかということ。意識改革だ。

3つ目は、量が本当にそうかどうか。効率化だ。量によって質も違ってくる。

言葉に惑わされず、この3つを検証しないと本当の意味の組織や仕事を変えることは実現しないのではないかと思う。

3. 福岡市の改革にたずさわって

福岡市で新しい市長になり、今までのやり方ではだめだ、市役所の改革をしようと「経営改善委員会」を設けて、「市長以下、全局長出て、やるから委員長になってもらいたい」と要請され、これを引き受けた。

しかし、改革をする時にはこのようにすべきだとかJRの経験も話すのだが、なかなか分かってもらえない。委員会をつくり毎月開催しているもんだから、福岡市も相当変わりつつあると思ってしまう。しかし仕事の進め方や気持ちはなかなか変わらない。特に上層部ほど変わらない。トップ並びにキャビネットの人たちが、我々を利用するだけで変わらなければ改革とは言わない。言葉だけではだめだということだ。結局変わらない。ただ変わることが一つある。上層部自身が変わっていないのに部下に「変われ」という訳だが、そうすると現場でDNA改善運動が始まった。一種の提案・実施活動だ。それは悪くないが第一線の人たちの運動であり、本当に変わらなければならない上層部が変わらないと組織は絶対変わらない。そして改革はうやむやになってしまった。

名前が使われたと感じた委員で申し合わせて、経過と思いのほどを「自治体DNA革命」という本に書いた。改革は外部の委員会がやるのではなく、本人たちがやらないといけない。DNAの職員運動は評価しているが組織は本当には変わっていない。

4. JR九州の改革にたずさわって(1)一車両デザインからJR九州を変える

デザイナーの水戸岡鋭治さんを起用するときは大変だった。とにかく車両が変わらないと、民営になって良くなったといっても変わったことを見てもえない。世の中の建物のデザインも随分変わっているのだからと、世の中の変ったデザインの人を連れてこよう

となった。

車両の設計をやっている本社の車両部の人達は、「デザインも私たちがやっているのに、なぜ部下を信用しないのか」と大反対だった。やっと旗本を説得して水戸岡さんを連れてきた。ところが、一緒になっていろいろと作業をやっているうちに、文句言っていた者が一番の仲良しになり、みんなと一緒にやるようになった。すなわち、外部の人と一緒にデザインを変えることを通じて会社が変わった。そして、世の中にないようなものをやろうということになっていった。デザインが会社の文化になっていった。

鉄道は、大都会では便利で安くて安全で信頼性があれば乗ってくれるが、九州ではマイカーも高速バスも飛行機もある。特に女性の方々の話題にしてもらわないと乗ってくれない。理性的な価値だけでなく感性的な価値で決まる。だからデザインを変え、デザインだけでなくそれと一緒に営業など色んなものを展開していく。過当競争社会では理性的価値だけでは勝負がつかない。鉄道は、東京では輸送業だが、九州では水商売みたいなものだ。

JR九州以外で、水戸岡さんを使うのは中小、地方3セクが多い。JR九州の様にお客が増えると思うらしい。しかし社長の頭が変わらないから、上手くいかない。

5. リニアにみる都市間競争

リニア中央新幹線で都市間の競争が始まっている。本州3社は資金を持っており、現在は金利が安いから投資した方がよい。リニア中央新幹線は東京ー大阪間を一発でつくるといったものだった。ところが途中で言い方が変わって東京ー名古屋間を先にやる。大阪までは18年後ということになれば、東京名古屋間は40分だが東京ー大阪間は依然として2時間半だ。どういうことがおこるのか。

6. 鉄道は国家の基幹インフラでもある

鉄道は国家の基幹インフラであり、管理運営は分割になっても新幹線のような長距離輸送は日本列島の鉄道として考えないといけない。私も國とそうしたことをやろうとしている。

鉄道は、食料輸送などでTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）対策でもあるし、COP21（気候変動枠組条約締約国会議）対策でもある。日本は物流が非常に遅れている。日本の鉄道の貨物輸送は分担率が極端に小さいが、世界では鉄道貨物の取り組みがすすんでいる。

国鉄改革から30年たち、一応のところまで達してきたが、30年も経つと世の中が変わ

っている。JRは次の改革の時期に来ている。

7. 国鉄改革にたずさわって(2)

本州3社は相当前に上場している。大変儲かっている。もともと本州は鉄道が黒字だから儲かる。それで分割民営化の時に債務を大きく負担させた。一方で3島会社は赤字だから経営安定基金(ファンド)をつくって、その運用益をのせればイコールフットイングになるという形でスタートした。

当時は金利が7.3%でほとんど動かなかった時代だった。ところが1991年に金利がガタッと落ち1~2%になった。そのため、本州3社は利払いが減りますます儲かるようになり、3島会社は運用益が減りまた苦しくなった。

それを乗り越えてJR九州は来年度上場しようとしている。鉄道は赤字のままだ。しかし多角経営をすることで鉄道以外が1.5倍くらい多いので、その黒字でトータルの連結決算で黒字が出るからやっていける。多角経営やってきたから経営が成り立っている。北海道と四国は今の状況のままでは厳しい。特に北海道は赤字が九州よりももっと大きいので、経営安定基金も多額で低金利の影響で収益の落ち方も大きく大変だ。

30年前にやった分割民営化は「正解」だったが、「成功」かどうかは別だ。「成功」には別の努力が要る。「正解」の施策はやらなければならない、「正論」も言わなければならない。しかし「成功」させるにはあらゆる手段を駆使しなければならない。「成功」というのは、「質」、「量」をちゃんとやっているか、中身があるかということだ。「正解」と「成功」は別だ。

8. 国鉄改革にたずさわって(3)

鉄道事業は特殊な事業である。その本質は何か、その中で国鉄改革とは何か。そしてJR九州は何をしたか、他所のJRとどんな違いがおきているのか、その中で最大の経営課題の多角経営に取り組み、そして上場する。という筋書き(シナリオ)を整理したい。

また、新幹線ができたということについて考えてみたい。分割は「在来線」の地元密着サービスを念頭に分割したものだ。新幹線は鹿児島から函館まで今年度末までに開通する。大動脈ができるということは、分割各社を超えた列島レベルで活用しないと勿体ない。「新幹線」には、全国・旅客・貨物をセットで考える土俵と行司が要る。新幹線はJR毎の座標軸では勿体ない。一本の大動脈ができたということは鉄道に新しいステージができたということであり、国とこれを利用しようということ、考えている。新幹線は夜間0~6

時までの使っていない時間を物流に使う。トラックやJR貨物の在来線よりもぐっと早く、物流のスピードが上がり、消費エネルギーもCO2発生も少ない。

9. 独占から競争へ。そして分割民営化に

国鉄は、昭和30年代、自動車と飛行機に挟まれて競争状態になった。鉄道が明治5年に誕生してからほぼ100年の間、鉄道は独占でやってきたので、競争の場に出されたが仕事のスタンスは独占時代と同じで、どんどんお客様を失い潰れた。競争社会で勝とうということは意識を変えないとできない。

鉄道はもう必要ないという議論もあったが、環境やエネルギーには大事だから潰すわけにはいかないとされた。しかし国鉄の中から再建の答えがでないから、外部（国鉄再建監理委員会）から「分割民営化ですよ」とメニューが出された。すると国鉄の中で反論が出た。民営・分割に反対の者も多くいたが、総裁を代え、二十数名の役員に進退伺を出させて残った1/3の者だけで民営化をやった。

潰れる時には潰れるまでの時間がある。国鉄は20年かかって潰れた。Ⅰ期（1964～1970年）、Ⅱ期（1971～1975年）、Ⅲ期（1976～1986年）とある。1964年は新幹線が開業するとともに赤字に転落した。光と影が一緒にやってくるが、みんな新幹線を讃える方がいいから赤字の手を打たなかった。そうすると段々と赤字が増えてきたが、まだ給料は払っていた。しかし、そのうち給料が払えなくなり債務超過の状況になった。資金が回らなくなり国に借金する。そうすると、いよいよ大変だと慌てだし再建計画をやるが、最後は借金の山になって潰れていく。3兆円の収入で1.5兆円の赤字、借金が25兆円という状況は、会社ならとっくに破産している。この20年ぐらいの間に7～8回再建計画をやった。しかし最後の再建計画も失敗し國の方針は改革に走った。

結果、旅客6社、貨物1社に分割し現在のようになった。各社間で資本関係が全くないところに特徴がある。そして、本州3社は黒字、3島会社は赤字という性格も全く変わっていない。

10. JR九州の改革にたずさわって(2)－国鉄流10の反省と多角経営

改革に終わりはない。改革をやったら常に改革をしないといけない。ほっておくと元に戻る。大企業病（生活習慣病）だから、荒療治したらあとは楽してもいいと思っはいけない。

最初は定石のようにやる。国鉄が潰れたのだから国鉄時代と反対のことをやるべしと「国

鉄流10の反省」をつくり逆の方にベクトルをもっていく。「部内本意」から「お客様本位」に、「系統本位」から「会社本位」になど。例えば言葉も「利用者」から「お客様」へと、言葉から変えていく。それから組織を簡略化した。組織は放っておくとどんどん増えていく。

国鉄ではお客様が減り、収入が減ると、運賃を値上げする。それとは逆に、まずお客様を増やした。しかしこれは永遠に増えるものではなく、鉄道だけでは厳しいのはわかっている。「多角経営をやろう」とやってきた。今そちらの方が1.5倍ほど多く黒字だから成り立ってきた。

多角経営をするにはノウハウが要るのでまず出向させ勉強させた。それも、会社間で競争しているところに出向を受け入れてもらう。そうするとノウハウだけでなく、競争も学んで戻ってくる。

鉄道だけでは食っていけないことは分かっている。大事なことは、JR九州は多角経営をするにも、街に出しても一流にならなければならない。そのためには、その事業をやる人のモチベーションも上がってみんなが頑張るような雰囲気にならないといけない。

そのために、まず優秀な中堅の幹部に関連事業をやらせた。将来伸ばすべき分野に鉄道より先に出すと「社長候補が来た」とみんなびっくりして頑張る。

関連事業をしないと鉄道を守れない。鉄道を守るためには関連事業を成り立たせないといけない。他のJRとは違う。

近鉄は路線が都会も田舎もあり、鉄道だけでなく色んな事業を展開しており手本とした。いいものは異業種でも真似すればよい。

多角経営については、最初は、「何でもいいからやろう」「提案してきたものはやれ。ただし、マンションなど投資を伴うものはだめだ。しばらくしてからだ」と指示した。パンやアイスクリーム屋などいろいろとやった。農業もやったが、いわゆる「父ちゃん母ちゃん農業」は難しく中規模営農には向いているということも解った。それから観光業はうまくいっているが旅行業はJRはことごとくうまくいっていない。商売が上手ではない。韓国との国際高速船もやっている。これは本州3社にはできない事業だ。ビートルだ。最初お客様が少なくて苦労したが、やっている間に韓流ブームが起これお客様が増えて、大きな国際航路になり、釜山と福岡は隣町になった。

11. 安全は絶対のテーマ、現場が大事

鉄道で大事故を起こしてはいけない。しかし、「大事故を起こしてはいけない」とばかり

言っているだけでもだめだ。ハインリッヒの法則があるが、ひとつの大事故の影には 29 の小事故があり、その 29 の小事故の影には 300 のヒヤリハットがある。通常からこの 300 のヒヤリハットを管理していないと 29 の小事故を防止できない、それが防止できないと 1 つの重大事故の規模に及ぶ。それをするためには、上から目線でなく下から目線で、現場の人が不安に思っているようなことを吸い上げその対策を打たないと事故はなくならない。社長が「何か困ったことがあれば言って来いよ」と現場に声をかける、それを見えるところでやるのが大事。社長や上司が「また 5 分遅れた」と怒ってばかりだと、また怒られるからと隠ぺい体質になっていく。そういうことが国鉄を潰していった。要するに「大企業病」になっていく。そうならないようするのが「改革」だ。国鉄の常識は世間の非常識と言われた。鉄道の仕事は三現主義（①何かあれば「現場」に出向くこと。②壊れた「現物」をみること。③「現実」的にはどうなのか）が大事だ。社長室で報告書だけ見ても真実はつかめない。現場をないがしろにしたら世の中うまくいかない。

10. JR九州の改革にたずさわって(3)－30年で再度改革

JR九州のSWOT分析をしてみると、今はほとんどがJRになってから入ってきた社員だが、国鉄時代の地獄を見てきた者と、人気No. 1の会社に就職したと思っている今の人は仕事に対するスタンスが違う。私だって嘗て絶対潰れない会社（国鉄）に就職したと思っていたわけだから。30年を経て、「もう少し頑張らなければならない」というところが各所にある。

11. 「仕事」は「改革」

JR九州とともに頑張ってきたが、結局、仕事は大小の差はあるが全て改革の継続だ。同じことをやっていたのでは、それは「作業」であり「仕事」ではない。仕事は進化しないといけない。

大きな企業や自治体は、まず潰れないと思っているし、そしてその仕事はなくならないと思っている。鉄道もそうだった。しかし、どんな仕事をやっても、「潰れないからいいんだ」と思っていると、それでは上手くいかない。大きな企業でもそうなる。一度、自分の組織の健康診断を試みるのが始まりかなと思う。

12. 「T字形人間」のすすめ

私は若い人に「T字形人間」を薦めている。縦の線は、できるだけ若いときに人に負け

ないものを持つこと。仕事でも趣味でも人生でも人一倍苦労したとか失敗したとか、このことは詳しいとか。これは人間関係のコツだから応用が効く。横の線は、幅広い関心や好奇心を持つ、雑学もこなし、人と違う見方を思いつく。縦だけだと専門家といい、横だけだと評論家という。どちらかではだめだ、両方ということだ。

13. 戦争論も企業戦略も同じ

クラウゼヴィッツの戦争論というものがある。垂直軸の戦力が強いというのはもちろん大事だが、水平軸の外交、交渉、宣伝、経済力、情報がしっかりしていないと、両方ないと勝てない。戦争とは別だが、サッカーでも企業戦略も世の中のことは同じだ。T字形経営だ。改革とはこういうことであり、改革はやさしいことでもあり、難しいことでもある。

質疑応答

【質問者 1】 NPOを運営しているが、急に人数が増えて切り盛りするのが大変になってきた。組織をつくるためにはどうしたらよいかアドバイスを。NPOの目的はまちづくり。中心市街地の活性化だったが、田舎の地域おこしや人材育成もやっている。指定管理者もやっておりその人員が増えた。

【A】 NPOという中でもものを考えない方がよいだろう。仕事の中身がもう少ししっかりしていないといけない。市が資金を用意して仕様書を示したことをやっても、そこにクリエイティブなものはない。何をするのかという議論をすることが大事だ。

私のNPOも共同で指定管理を受けているが、その中で年に4回自発的なことをやってよい部分が認められている。イベントなど自由なことをやるとなれば創意工夫が出る。そうするとみんなが知恵を出し結集する。求心力ができる。

【質問者 2】 公営企業の民営化について伺いたい。民営化のメリットやデメリットについて、経営の視点と働く者の視点からどう見れば良いか教えていただきたい。

【A】 一口に民営化といっても、どういう民営化かによって色々と違いがある。株式会社にしても公に遠いものから自由なものまでと、色々ある。民営化の何が目的かということだ。

組織を生き生きとさせて、経営的にも費用対効果がきちっとできるようにする。さらに、働く人も誇りに思うような創意工夫が活かされるようにするなど。現在の問題

点を市民の目線からみて、または、よく苦情が寄せられるというものを、一つずつ解消していく。それを本格的に良くしていくとか、市民に喜んでもらおう、などを心掛ける、自ずと評価が出てくると思う。そういうことがちゃんと変わるような民営化をするということに尽きる。民営化した狙いは何なのか、それをきちっと実行しないとだめだ。

JRの場合は「全て任した」というものであり、やらなければならない。それには、お客様が増えなければならない。お客様や地域に評判が良くならなければならない。社員も生き生きとしてくる。経営も軌道に乗り給料も払えるようになってくる。地域の人にも便利になった、駅が増えた、一緒に商売するようになったなどと繋がってくる。

トップや幹部が現場の仕事をどう変えるか考え、そういうシナリオに従って実務を変えていけば民営化して良かったと、地域の人も働いている人も思う。企業体にも民営化のメリットがでてくるが、間違うと看板の付替えになる。一言に民営化といっても、民営化に値しないものや、非常に良くなる民営化もある。

【質問者2】 JRの民営化のデメリットはあったか？

【A】 国や地域の視点からだと、効率化が出てくるので弱者、田舎の駅など、切り捨てになりがちなので、社会貢献など公共性の使命も意識するようにならなければならない。一方、分割の点で言うと、遠距離や会社またがりを通しで乗る人、さらに物流や貨物も含めた鉄道トータルをどうしたらいいかという土俵や行司がいなくなったことがデメリット。民営分割化は全体的には成功だが、新しいことをすれば何でもデメリットもある。それを手当すればよい。

【質問者3】 安倍政権の一億総活躍社会の中での女性の活躍の場をなんとかしなければならぬと言われてる。市役所の現場では女性職員が育休を取得するが組織は何の手当もなく人が足りない。JR九州の女性の活躍できる仕組み、工夫されているか。

【A】 育休は職場のメンバーがカバーしあっている。市役所を見てみると大勢の職員がいる。これからどう人を育てていくかだと思ふ。難しい仕事を外部委託しているがノウハウがなくなってくる。なぜ直営でしないのかなと思ふ。また、人の面では組織が肥大化してくる。増やすのではなく課を減らす方向や組織横断的な考えが必要ではないか。色んな職員が色んな仕事をする習慣にしていけないと思ふ。みんなが2~3年で異動するのでカバーできると思ふが、現状は制度とそうしたことをし

ない習慣になっている。余り他部署に応援にいかない。色んな職員が色んな仕事をできると思う。みんなで助け合うように上部の人が考えないといけない。小さな市ほど応援体制をやっている。女性は少し専門職的に育てたほうが、本人も回りも良い方向に行くのではないか。

JRでの反省のひとつは女性の育て方。キャリア女性は毎年十数人採用したが、五年で半分が優秀な順に辞めていく。男女同権で若い頃、色々な仕事を経験させようとしてきたが、男女同じ育て方というのは間違っていた。男女同じようにしてきたが女性を育てるということにならなかった。女性は仕事をしていても育児があったりして男性と同じライフサイクルにならない。若いころ専門職的な育て方をした方がよい。一芸に秀でれば、年期を重ね、偉くなったら管理職の仕事もできる。先ほどの「T字形の人間」だ。女性のライフワークを考えて女性を育てることが大事だ。

女性が輝く社会というより、輝く女性が育つ社会にしないとイケない。女性は男性にない輝き方、育ち方ができる。女性にはロマンがある。それを考えないと真の男女尊重にならない。