

# 分割民営化に至る国鉄の経営問題に関する調査研究

## 1 経過

国鉄が存続した最後の15年間(1972～87)は、『百年史』の編纂が終わった後であり、国鉄などによる“正史”は作られていない。他面、当時の記録は散逸のおそれがあり、また“生き証人”となる人たちも年を追って少なくなりつつあるので、今回各方面の権威に依頼し、2年間にわたる検討・執筆作業を行い、この調査研究報告書を取りまとめた。なお、この間に進められた国鉄改革については、その作業にあたった当局などにより記録が作成されることを期待し、今回は必要最小限度の言及にとどめた。15年間に特に注目され論じ続けられたのは累積欠損対策であり、本報告書もそれを中心に記述した。したがって『百年史』とは異なり、国鉄各部門の詳細(例、厚生、超高速鉄道の開発)には及ばない部分がある。

経営収支悪化の過程は、64年度の欠損転落以後、60年代はローカル線赤字、労使関係悪化がまず指摘された。70年代に入ると、貨物輸送の不振が加わり、また巨額の投資と運賃抑制策の矛盾が表面化した。70年代前半にはそれに労働組合の「順法闘争・違法スト」が加わり、「国鉄離れ」は旅客においても深刻となった。しかも欠損処理が負債の繰り延べ、利子の増大という悪循環を招いた。この間に業務の改善が民鉄に遅れ、生産性に大きな差を生じた。ただし注意しなければならないのは、大手民鉄も鉄道部門は大部分の期間が欠損だったことであり、公共料金抑制が鉄道経営を苦況に追い込んでいった。幸い民鉄は関連部門の利益により破滅を免れた。70年代後半には、これらの原因に対する措置として、運賃政策の転換、79年度からはローカル線建設の中止と、ようやく対策が進み始めた。しかし75年3月の山陽新幹線の全通に伴う経費増加、続いて東北・上越新幹線の建設などがあり、投資は欠損を増大させ続けた。

すでに70年代半ばから国鉄の運営体制自体の検討が始まり、80年代に入って第2次臨時行政調査会の重要課題として国鉄改革が取り上げられ、87年4月の改革となった。80年代において事態は急進展し、83年からのローカル線廃止転換、84年からの貨物ヤードの廃止・直行輸送への特化、

これらを含む諸施策による人員削減がなされた。しかし、過去の債務の負担は重く、東北・上越新幹線の開業もあり、欠損はさらに増大した。これに対し、85年7月以降は改革への準備が始まり、国民はそれに期待をかけた。

## 2 報告書の構成と執筆者の見解

今回の作業では、事実を軽重にしたがって誤りなく拾い、時系列に流れを分かりやすく整理し、かつ各事項の関連が明示されるよう努めた。

欠損の原因は二つに分けて見る必要がある。例えばローカル線や貨物輸送が欠損の原因というのは、路線別や客貨別の収支からの指摘として誤りではない。しかし、その背後には需要の減少と70年代前半までの運賃の抑制という真因が存在し、さらに需要減少には他の交通手段の進出がある。あるいは沿線人口や産業の事情もある。

これらのことを考慮し、本文12章と年表・統計表の三部分の構成とし、かつ本文は大きな流れに従い、次の内容とした。

第1章 概観	第7章 旅客輸送、列車ダイヤ
第2章 経営悪化と運賃政策の責任	第8章 貨物輸送、手小荷物輸送
第3章 労働生産性と労使関係	第9章 連絡船の努力と収支
第4章 投資、賃金調達、債務処理	第10章 国鉄自動車の努力と収支
第5章 施設・車両整備、業務改善	第11章 国鉄改革の必然性
第6章 ローカル線対策の経営	第12章 世界の鉄道への貢献

(各章は、章名ではなく、各章に記述されている内容を示している。)

これらの各事項の判断については、多くの事項について当時から見解が分かれているものが多かったが、今日においても同様である。このため、各章における問題点の評価・判断は各執筆者に任せてある。

最後に、今後の交通企業が教訓を引き出すためにも、国鉄15年の経過が今回の作業を契機に再検討され、さらに徹底した歴史書がつくられることを期待したい。

(要約: 調査室 調査役 荒井孝幸)