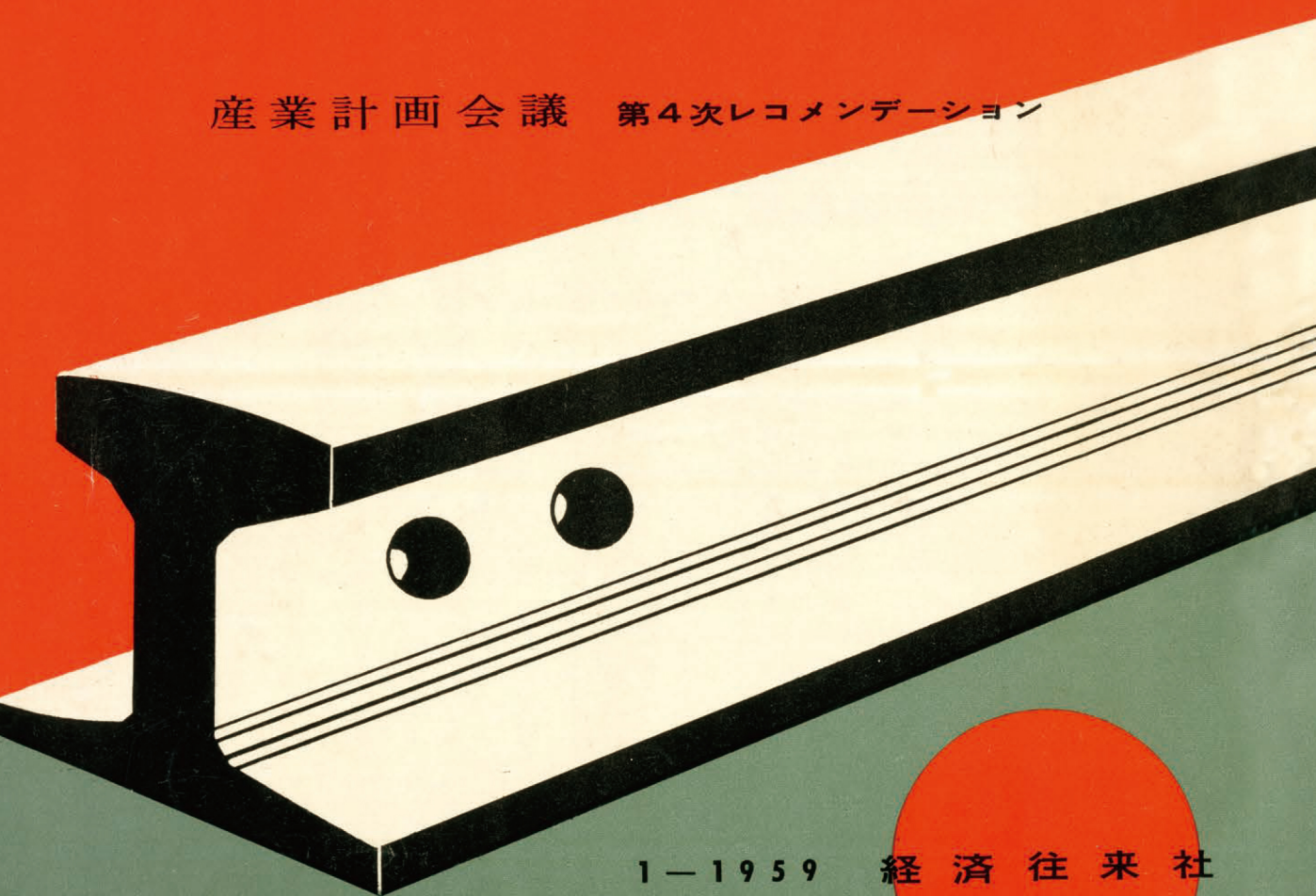


国鉄は 根本的整備が 必要である

産業計画会議 第4次レコメンデーション



1-1959 経済往来社



産業計画会議委員

委員長 松永安左エ門

委員	鮎川義介	安芸皎一	安藤豊禄	浅輪三郎	有沢広己	青木楠男
	青山秀三郎	荒川昌二	足立正造	池田亀三郎	池田勇人	石坂泰三
	石破二郎	石山賢吉	一井保造	稲葉秀三	井上五郎	内田俊一
	内海清温	内ヶ崎贊五郎	大幡久一	大屋敦	大島恵一	太田垣士郎
	大山松次郎	小野田清	小汀利得	小川栄一	奥村勝藏	亀山直人
	茅誠司	川北禎一	賀屋興宣	加納久朗	梶井剛	木内信胤
	木村弥藏	岸道三	倉田主税	久留島秀三郎	紅林茂夫	小林中
	後藤清太郎	迫静二	桜田武	嵯峨根遼吉	佐竹次郎	佐藤篤二郎
	清水金次郎	島秀雄	白洲次郎	島田兵藏	鈴木貞一	菅礼之助
	菅谷重二	関四郎	十河信二	高橋亀吉	田代寿雄	竹俣高敏
	高井亮太郎	多田耕象	高橋三郎	千葉三郎	辻針吉	寺田義則
	東畑精一	永田竜之助	永野重雄	永山時雄	中山伊知郎	中山素平
	中川哲郎	新関八洲太郎	原邦道	橋本元三郎	萩原俊一	平田敬一郎
	平石栄一郎	福田勝治	藤波収	堀義路	堀新	松隈秀雄
	松永安左エ門	松根宗一	万仲余所治	前田清	三宅晴輝	宮川三郎
	宮尾葆	水田三喜男	溝口三郎	宮川竹馬	山際正道	山田勝則
	山本重男	山田昌作	八星徳逸	横山武一	蠟山政道	脇村義太郎
	渡辺一郎					

専任委員

堀義路	荒川昌二	内田俊一	大幡久一	賀屋興宣	加納久朗	木内信胤
	久留島秀三郎	紅林茂夫	島秀雄	鈴木貞一	関四郎	平田敬一郎

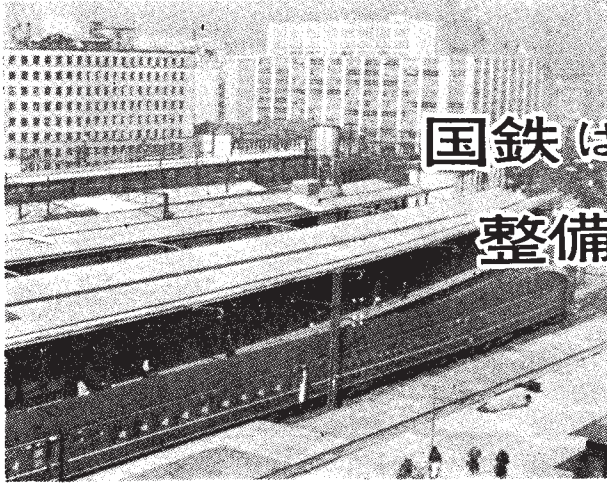
事務局長

前田清 (アイウエオ順)

国鉄は根本的 整備が必要である

産業計画会議
第四次レコメンデーション

国鉄は根本的整備が必要である		2
国鉄のなすべき具体的改革案〈資料1〉		5
喰いものにされている国鉄の新線建設〈資料2〉		14
運賃制度上における問題点〈資料3〉		24
注目される国鉄白棚線〈資料4〉		30
分割は資本の浪費を招く	日本国有鉄道	36
反論 問題をそらさず国民の鉄道にせよ		37
分割経営の生む七つの欠点	山口外二	39
反論 積年の宿弊を断ち切ってサービス・能率向上を		46
《座談会》批判される国鉄経営 改善への道をさぐる		50
民営分割論の疑問点	稲葉秀三	62
当面の諸問題	日本国有鉄道	68
民営・分割論は飛躍しすぎている	中山隆吉	74
論議が繰り返される国鉄の民営分割論		
公企体制度は育成すべきもの	井上縫三郎	80
反論 三公社は民営にすべし		82
改革は現行制度の中で	関根昇一	85
反論 現行制度で「根本的整備」は望めない		86
経営形態はどうあるべきか	斎藤博	87
反論 民営分割こそ国鉄経営改善の唯一の道		84
産業計画会議三年のあゆみ		94
日本国有鉄道中心駅図（付表）		



国鉄は根本的 整備が必要である

産業計画会議
第四次レコメンデーション

最近「国鉄」の在り方がやかましい論議的となつてゐるが、それは年々累増する輸送量に対し国鉄が「輸送力不足」を解消し得ず、サービス・能率が悪い上に「赤字経営」をつづけているからに外ならない。

日本経済発展の隘路としてエネルギーとともに輸送力の不足が問題となつてゐるが、我々国においては輸送の大宗はまだ鉄道にあり、しかも鉄道といえば「国鉄」といつてもよいほど「国鉄」の比率が高いのであるから、「国鉄」に対して強力な整備手段を講じなければ、輸送はますます行詰り状態に陥つて行くこと必至である。

しかるに現在の「国鉄」は、公社経営による公共企業体としての活動の限界に達してゐると見なければならず、資金の調達においても、経営合理化の実施においても、現状のままではいかなる経営者のいかなる経営努力にも、経営改善の期待をかけることは困難である。

現在および将来の輸送需要を充足し、また国民の満足するようなサービスを提供しながら、適正な原価計算に基いて定められた運賃の下で赤字経営に陥らないように国鉄の経営

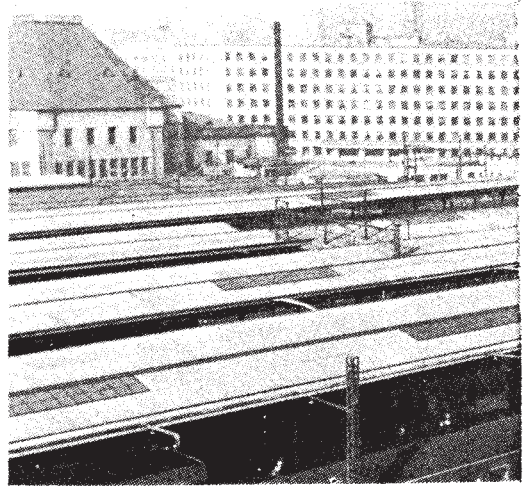
を改善するためには、国鉄は経営の根本的整備を行わねばならない。現在の「国鉄」は、法律的にも、政治的にも、伝統的にも余りに制約が多すぎる。そのために経営者の経営努力に限界が来ているのである。サービスを良くし、また能率を上げるためにはこれらの制約を断ち、「国鉄」の公共企業体制を廃して完全な自主性を持った特殊会社へと踏切るほかはない。

しかし現在のような全国一本の膨大な組織や営業規模では、特殊会社としても、その完全な運営はむずかしい。したがつてわれわれは、全国を数力のブロックに分け、これを夫々独立した特殊会社とすることを提案する。

これに対して鉄道専門家は分割による各種の不利を大きく唱える。われわれも決してこれらをすべて無視するものではないが、経営分割によつて得られる利益は、それによつて失われる不利に比し遙かに大きいものと信ずる。ここに敢えて「民営」「分割」を勧告するものである。

勧告

第一に、国鉄を特殊会社とし、その経営に



完全な自主性を与えることを勧告する。

一、現状の公社による国鉄経営には、運輸省、大蔵省、国会等より余りに制縛が多く、ほとんど全く自主性が与えられていない。能率的経営を行わせるためには、私鉄と対等の自主性を与えると同時に、経営者の自己批判と同業者との競争意識により、経営者の経営責任を確立する必要がある。自主なきところに責任は存せず、責任なくしてはサービスの改善も能率の向上も行われ得ない。

二、国鉄は官業から公社となり、経営者も従

業員もサービスの向上につとめてはいるが、長年のしきたりから「お役所仕事」の弊がとれていないため、経営者、従業員ともに能率・サービスの点において甚しく私企業に劣っている。

ここにわれわれは、国鉄に対して自主性を与えると同時に、上から下までの徹底的合理運営と厳重な監督とによって、「お役所仕事」の弊を払拭するため、現在の公社制度をやめて特殊会社制度に改めることを提唱する。

三、国鉄は政府出資に若干の民間出資を加えて数分に分割した特殊会社として、運輸大臣専管の下に自主独立の運営を行わせる。政府監督は、長期事業計画、運賃決定等重要事項の大綱と、財務の審査などに止め、他は一般民間企業と同じく企業意欲と工夫とに基いて経営させることが必要である。

人事については、社長の任免は総理大臣が行うが、その他の人事は一般の企業に準ずべきである。ただし運輸省や国鉄出身者のみによる経営は、「お役所仕事」の弊に陥り企業性の發揮に支障を生ずることとなるから、取締役の半数以上は純粹の民間人

を選任する必要がある。

そして社長以下によって組織された取締役会に、名実ともに業務運営の最高責任を負わせ、自主的経営を行わせるとともに、少くとも年一回は業務監査を行い、経営の責任を明らかにすべきである。

なお、鉄道事業の経営に必要な限りにおいては、私鉄に許されている程度の兼業も許されるべきである。

四、この特殊会社の従業員は公務員にたいするストライキ規制の適用を受けず、公共の福祉維持のために一定の制限の下において労働者の団体交渉権、罷業権等正当な労働権の行使が許されるべきであつて、かくして始めて労働条件は正常化する。その反面この特殊会社従業員は公務員ではないのであるから、お役人根性を捨ててサービス向上につとめなければならない。

第二に、国鉄の分割経営を勧告する。

一、現在の国鉄は、経営単位が過大なため中央の意志が末端にまで行き届かず、事業の円滑な運営が期待できない状態にある。

二、事業経営のためには、経営者はその経営の実体を常に把握していなければならぬ

ことは自明の理であるが、現在のように全国一本の膨大な経営単位では、いかに事務の機械化を行い、進歩した計算器を使用しても、日々計数的に経営の実体を明らかにすることは困難である。現在の国鉄では経営上必要な数字すら、数カ月後でなければ明らかにならない。これでは責任ある事業の経営は不可能である。

三、事業経営の能率を上げるためには、どうしても競争が必要である。全国一本の国営的独占事業では、他と経営上の比較ができないからたして能率が上っているのかどうか、その基準もわからず、競争がないために自然に安易な経営に陥り易い。サービスを改善し、能率を向上させるためには分割して競争させるべきであって、独占という特権の上にあぐらをかいては、近代的经营は不可能である。

四、現在のような全国的ブルー計算では、経営努力によって黒字となり得る路線の赤字に対しても、経営者は不感症となり、赤字経営の原因も責任も不明確となる。分割経営となれば、一つ一つの路線の赤字にたいしても敏感となり、黒字経営への転換に努

力することとなる。

むすび

「分割」「民営」に移された国鉄をどのように運営し、能率を上げ、サービスを改善し、経営成績を向上させるかは、経営者の自主的判断に待つべきものであるが、われわれの気づいた主な点をあげてむすびの言葉とする。

一、国鉄運賃は諸外国にもその例を見ない国会の議決によって決定される。長距離運賃の大巾割引あり、定期乗車券の過大割引あり、何れも戦前戦後の混乱時代の産物であって、これを合理的に整備することは国鉄経営改善の一つの急務であるが、政治と因習とがこびりついている今日では、国民が協力してこの石の壁をつき破らなければならない。(資料第一の七、資料第三、参照)

二、白棚高速線に見るごとく、レールを撤去し、これを舗装道路として自動車交通にかえたため、地方交通に著しい利便が与えられ、国鉄自身も営業収益を増加した事実があるが、かくの如きことは全国にわたって実行を促進すべきである。(資料第一の一、資料第四、参照)

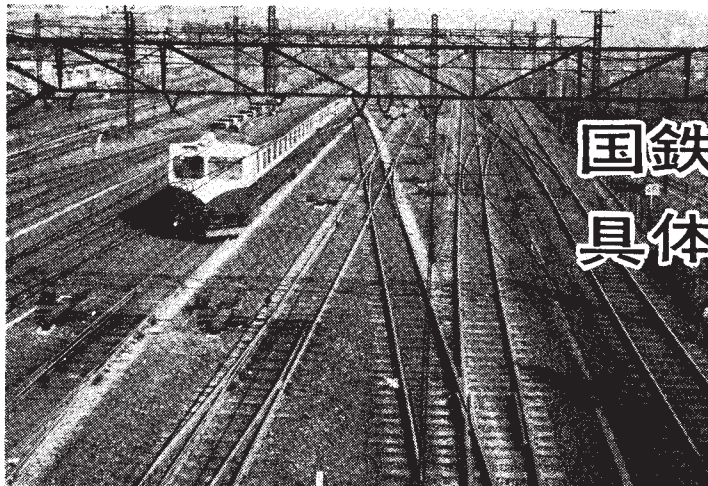
三、単線区間はすべて速かに複線にすべきであるが、それは私営分割による企業意欲の向上により改善される。(資料第一の六、参照)

四、人件費その他の諸費を省き、エネルギーの損失をふせぐために中間の小駅は漸次閉鎖すべきである。(資料第一の二、参照)

五、英米独仏等の鉄道が自動車道路、航空、港湾と有機的に結びついて、集荷と運輸とに近代的感覚をもち、重点的にその経営を移行しつつあることに注意しなければならぬ。(資料第一の二、参照)

六、国鉄は西欧諸国に比して電化、ディーゼル化がおくれている。わが国においても私鉄は電化、ディーゼル化が殆んど完了している。国営的経営がいかに採算無視の状態にあるかを知る一つの例証である。(資料第一の五、参照)

分割民営の鉄道会社の経営者が行うべき具体策に関しては、資料第一にとりまとめているが、なおわが国の国鉄の現状、欧米諸国の先例等については、資料第二―第五を参照されたい。



国鉄のなすべき 具体的改革案

〈資料1〉

われわれは、国鉄を、数力の経営体に分割し、それぞれ独立の特殊会社として運営することを勧告し、具体的施策はその特殊会社の経営者に任すべし」という結論に到達したが、国鉄の現状や欧米の先例から見て「こんなことは実行すべきである」と考える具体的な改革案を示して見よう。

ここに示す改革案は、第三者の立場から考究されたものであり、その多くは経営者として当然なすべきことがらであるが、経営の責に当る人の参考に資し得れば幸である。

(1) 鉄道が行うべき具体的改革

(一) 新線建設の廃止と不採算線の撤去

国鉄の営業収入は戦後、ほとんど赤字の連続であった。運賃の値上げをしなければ、赤字経営を救済する途が本当にないならば、運賃上げも止むを得ない。採算のとれる企業になるのであれば、本格的な改革は出来るはずがないからである。ただし、運賃値上げを考える前に、若し、どんなに経営努力をしても、経済的運行ができない線ならば、その路線は撤去すべきである。

欧米では第一次欧州大戦後に多くの鉄道が

撤去せられている。アメリカでは、一九二〇年から一九四三年までに、四八、二七〇線の鉄道を廃止し、イギリスでは、一九四〇年から五一年までに、二、〇〇二線、フランスでは一九三五年から五〇年までに一、二七五線、その間にオランダでは二八三線、イタリアでは三六七線の鉄道が減少している。しかるにわが国では戦時中鉄材回収のため約四五〇線のレールの撤去が行われたのみで、年々第一図のごとく新線建設が行われている。

一方、戦後新設せられた路線を調べてみると、その全部が第一表の通り赤字である。赤字に悩み、合理化、近代化の資金に苦しむ国鉄が、何が故に巨額の建設資金を投入して赤字を重ねる新線を建設せねばならないのであるか、われわれは理解し得ない。

欧米においては鉄道が撤去せられ、延長が減少しているのに、わが国においてのみ年々鉄道の建設を行わなければならないという特殊事情は認められない。その不合理は、戦後の新線が全部赤字であることが十分に証明している。

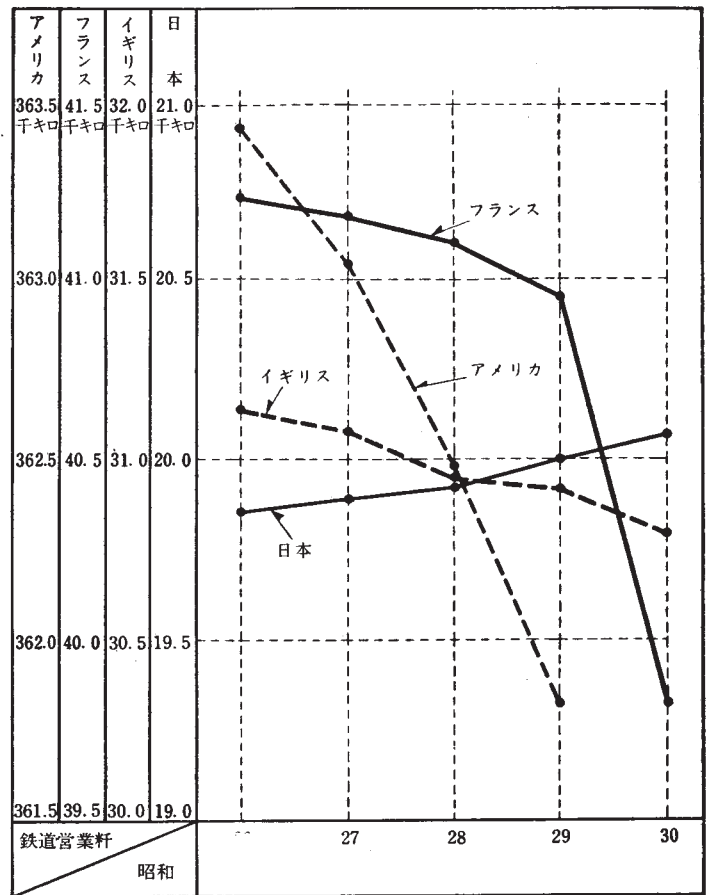
鉄道の経営状態を表わす指標としては、営業経費を営業収入で割った商をパーセンテージ

ジで表わした数値すなわち「営業係数」を用いるが、これは一〇〇以下で数字が低い程経営状態が良いこととなる。西欧諸国では、アメリカ、イギリスを除いて、いずれも自動車の攻勢をうけて一〇〇以上となっており、その解決策として不採算線を廃し、合理化投資を行うこととなっている。わが国でも戦前は六〇見当を続け、不況期で輸送が閑散となっても七〇を超えることはなかったが、戦後は一〇〇以上となり、昭和三〇年度は一〇六、昭和三一年度は一〇四となっている。これは全体の平均であるが、路線によっては七〇〇以上になっているものがある。営業係数が二〇〇以上、すなわち、営業収入の倍以上も営業原価のかかる路線は企業努力によっても黒字転換は困難であるから、すみやかに撤去すべきである。

そして撤去した後は自動車道路として運用するならば輸送上の不便も起らない。

昭和三〇年度（昭和三二年四月一日に運賃値上げがあったので営業係数は下がっているが、よるべき統計がないから昭和三〇年度の数字による）において営業係数二〇〇以上の路線延長は第二表に示すごとく実に四、〇〇〇料を超え、

第1図 最近における世界各国鉄道営業料の推移



国鉄編「鉄道経営統計年報」30年版より

全線約二〇、〇〇〇料の五分の一以上に及んでいる。

不採算線撤去のあとを自動車輸送とした実例として白棚線がある。その成績は、所要投資額が鉄道の約六五％で済み、営業係数は半分となっている。（詳細は別稿「国鉄白棚高速線について」参照）

なお、不採算線撤去の試算が運輸調査局で

行われているが、その一は道路輸送にするためには大きな改良は必要でないが積雪に関する費用を多く要する場合、その二は道路が不良のため多大の改良費を要する場合で、運輸調査局の見解では鉄道を撤去して自動車輸送に転換せしめる限界にある路線を選択している。第一の場合には赤谷線（営業係数昭和三〇年度二五三、昭和三一年度二四三）、第二の場合

第1表 終戦後の新線

線名	開業	昭31年度 営業係数
釜石線	昭和25年10月	163
土讚線	" 26年11月	185
津軽線	" 26年12月	213
湧網線	" 27年11月 28年10月	228
白新線	" 27年12月 31年4月	119
宇和島線	" 28年3月	308
札沼線	" 28年11月 31年11月	250
松前線	" 28年11月	306
会津線	" 18年11月 31年9月	264
宮原線	" 29年3月	423
可部沼線	" 27年3月 29年8月	367 261
赤穂線	" 26年12月 30年3月	186
日田線	" 31年3月	193
三江南線	" 30年3月	606
樽見線	" 31年3月	341
紀勢西線	" 31年4月	131
紀勢東線	" 32年1月	240

第2表 営業係数別路線数と営業杆数 (昭和30年度)

営業係数	路線数	営業杆数
100以下	14	3,327杆
101-150	59	7,395 "
151-200	64	5,115 "
201以上	92	4,256 "
計	229	20,093杆

は烏山線(昭和三〇年度二二三、昭和三二年度二〇六)を選択しているが、しかも両者とも鉄道を撤去して道路輸送にする方が有利となっている。その試算結果は第三・四表のとおりである。

(二) 駅の合理的整理

西欧諸国では小駅を閉鎖し、大駅にトラックの積換センターを置いて貨物輸送の集約化

を計っている。これは運営コストを大幅に削減する一つの方法である。特に不採算の場合には、その営業を貨車輸送のみにかぎり、旅客輸送や小荷物輸送をやめるのも一つの方法である。

小駅廃止の第一の効果はエネルギーの節約である。一、〇〇〇噸もある重い列車を各駅に停車させることは、時間の浪費、貨車と積荷の損傷の原因であるばかりでなく、直接に

機関車のエネルギーの浪費となる。また駅の廃止がその維持費、人件費の節約となることは当然である。

国鉄は約二万杆の営業路線にたいし約四千六百の駅を置いているのであるから、四・四杆に一つの駅があることになるが、欧州では大体二〇〜三〇杆を駅の勢力圏とするといわれている。イギリスではおよそ二五杆を適当とするといわれ、現実に一九四〇年から五一

年までに二三四の駅を廃止している。わが国では駅間距離を欧州より少し縮めて半径二〇料の円を全国主要駅を中心として凡そ全国の鉄道をカバーするように描いてみるとその主要駅の数は僅かに一八四に過ぎない。(挿入付表参照)

この駅の廃止の実行を可能ならしめるためには、第一に電車の止まる駅と電車でないもの(その動力が電気であろうと蒸気であろうと重油であろうと)就中貨物列車が止まる駅とを観念的に完全に分離して考えることである。そして更に旅客についてはバス、貨物についてはトラックによって、円滑なる協同輸送を実施する。もちろんその円滑なる協同輸送のためには、道路の整備が必要となるのである。この意味における駅の廃止が実行せられるならば、残された各駅の貨客取扱量の増加により、(1)駅内作業の取扱の合理化 (2)貨物積卸の機械化 (3)ヤードの簡素化 (4)スピードの向上などが実行可能となり、輸送能率は大きく上昇し、エネルギーの節約と相まって輸送コストは大幅に引下げられることとなる。

(三) 荷役の機械化の促進

貨物は鉄道輸送のみで、その輸送目的が果せるものは、まず皆無といつてよい。必ず他の輸送機関と連絡して目的が達成せられるのであるから、国の経済からみた国鉄の整備には、この両者を連続する荷役作業を能率化することが含まれなければならない。

わが国の荷役機械としては手車、手押車、蓄電池車等が多く、極めて非能率的であるが

貨物駅の集中化の実現とともに、貨物取扱駅における荷役設備に思い切った改良を加えなければならぬ。また荷物の取扱の簡素化と荷主へのサービスのために、コンテナの採用を至急実行に移す必要がある。自動車輸送との協同化には、積卸機械としてコンベヤ方式の利用が必要であり、さらにトレーラーやピギーバック等の採用も必要となる。

第3表 赤谷線鉄道、道路総経費比較表

鉄 道		道 路	
種 別	金 額	種 別	金 額
1 鉄道輸送費	千円	1 道路費用増加額	千円
イ 資 本 費		減 価 償 却	2,183
減 価 償 却	7,233	金 利	6,364
金 小 計	24,667	保 守 費	1,638
ロ 営 業 費		除 雪 費	461
作 業 費	35,706	計	10,646
間 接 費	4,192	2 自動車輸送費	
小 計	39,898	イ 資 本 費	
計	71,798	減 価 償 却	5,214
2 小 運 送 費		金 利	1,732
イ 資 本 費		小 計	6,946
減 価 償 却	293	ロ 営 業 費	
金 小 計	88	作 業 費	23,099
ロ 営 業 費		間 接 費	3,708
作 業 費	757	小 計	26,807
間 接 費	78	計	33,753
小 計	835	3 鉄道施設除却損	
計	1,216	失 額	15,390
総 合 計	73,014	金 利	
		総 合 計	59,789

(四) 自動車業の兼営

私鉄がバス事業その他の附帯事業を兼営することによって良好なる成績を挙げていることは、第六表に示すごとくである。国鉄は国営時代には勿論のこと、公社となつてからも関連事業の兼営を許されず、僅かに民営と競争関係のない地域でバス事業を行っているに過ぎない。しかるに小駅を閉鎖し、貨物取扱専門の中間駅を運用する場合には、これらの駅の貨物の円滑な疎通を図る便宜として、必要な区間において国鉄が自らトラックを運行し、その公共性を全うするとともに経営上の利益を挙げるべきである。さらに貨客を通ずる協同輸送の実をあげる見地から、国鉄はトラックのみならずバスについても、進んで自動車業の兼営をやるべきである。

昭和三十年度のわが国の全私鉄の挙げた利益は一一二億円であるが、このうち鉄道による利益が五五億円であるのに対し、自動車業利益は二九億に上つているところからみても、小駅廃止後において当然考えられる多量の人員整理をまねがれうるためにも、国鉄は自動車業を兼営するのが当然である。

第4表 烏山線鉄道、道路総経費比較表

鉄 道		道 路	
種 別	金 額	種 別	金 額
1 鉄道輸送費	千円	1 道路費用増加額	千円
イ 資 本 費		減 価 償 却	241
減 価 償 却	12,236	金 利	852
小 計	33,561	保 守 費	1,949
ロ 営 業 費		計	3,042
作 業 費	47,297	2 自動車輸送費	
間 接 費	4,096	イ 資 本 金	
小 計	51,375	減 価 償 却	7,588
計	97,172	金 利	2,488
2 小 運 送 費		小 計	10,076
イ 資 本 費		ロ 営 業 費	
減 価 償 却	2,486	作 業 費	28,224
金 利	745	間 接 費	6,215
小 計	3,231	小 計	34,439
ロ 営 業 費		計	44,515
作 業 費	7,188	3 鉄道施設除却損 失額にたいする 金利	22,337
間 接 費	248	計	
小 計	7,436	総 合 計	69,894
計	10,667		
総 合 計	107,839		

(運輸調査局、昭和31年12月、鉄道輸送と道路輸送の経済比較、調査資料第240号参照)

(五) 動力源の近代化

動力源の近代化とは、蒸気機関車を電気あるいはディーゼル機関車へ切替えることである。この切替によって燃料消費は三分の一に減少することができる。日本は石炭の豊富な国ではない。米国は石炭の豊富な国であるがほとんどディーゼル機関車に切替えた。英仏

独でも現在、電化またはディーゼル化が着々と進められている。なかでもフランスの国鉄は鉄道電化に最重点をおき、建設資金の過半をこれに投じている。またイギリスの国鉄は一五カ年にわたり一兆二千億も投じて、近代化、合理化に力を注いでいる。国内に石炭、石油等のエネルギー資源を持たないイタリアにおいても四割近くが電化されている。

電化またはディーゼル化から受ける利益はひとり燃料の節減に止まらず、労働生産性の向上と車輛の集約的利用とから利益が得られる。それ以外に究気の汚染の回避、車輛の清潔化、トンネル通過の際において煤煙の不快からの解放、蒸気機関車における石炭投入の重労働の除去など幾多の間接的利益がある。

この動力源の転換は、わが国でも戦後早くからその必要性が叫ばれ研究もされてきた。しかし現在の電化区間は二、一〇〇軒で營業料数の一〇・五%にすぎず、最近の国鉄の計画である一〇カ年計画でも電化の合計は五、三〇〇軒(全線二六・五%)となるに過ぎない。一方、現に国鉄はその他の線区においてディーゼル化を計画しているが、電化またはディーゼル化はその利益が極めて明確であり、かつ直ちに実行し得られるものである点に鑑みおそくとも五カ年間で、五、三〇〇軒の電化とその他の区間のディーゼル化とを達成すべきである。

(六) 全線の複線化

輸送能率からいっても事故防止の見地からみても、鉄道の複線化の利益は道路の一車線

を二車線にする利益よりもはるかに大きいことは論をまたない。複線の場合、単線と比較して車輛運転は二倍以上可能であるのに対し、建設費は二倍以下ですむことも、単線建設の不経済性を物語っている。

日本の国鉄は、現在単線が大部分で、しかも狭軌鉄道である。そのため輸送能力も、輸送時間もいちじるしく制限される。単線でなければ採算がとれない線路が多いことが、単線の比率を高からしめているというが、採算のとれない線は、すでに述べたように撤去するのが本当である。そして残った線を全部複線化することが、国鉄のなすべきことといわねばならない。

参考のために欧州諸国とわが国の複線化の状況を比較すると第五表ごとくである。

第5表 各国における複線化の状況

国名	營業料 千軒	複線化率 %
日本	20	12
英国	31 "	64 "
仏国	41 "	43 "
独乙	30 "	41 "
伊国	16 "	27 "

第6表 私鉄の損益および配当

種別 企業別	鉄軌道 利益	自動車業 利益	その他兼業 利益	營業外収入と 營業外費用との 差	純利益計	配当率	配当性向
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	%	%
全私鉄	5,532	2,904	2,788	△ 5,400	5,824	—	47.3
東武	118	110	4	63	295	13	47.9
名古屋	344	133	32	△ 98	412	12	52.3
南海	386	△ 23	—	△ 122	240	10	50.0
西日本	198	379	△ 6	△ 232	239	10	59.6
三井	△ 18	—	533	△ 1,218	△ 703	—	—
福井	△ 12	42	—	△ 6	24	12	36.1
富山	△ 123	8	—	△ 13	△ 127	上10 下0	—

資料・1 昭和30年度私鉄統計年報

2 全私鉄の外は可及的異なる態様のものを掲ぐ

第7表 国鉄運賃、運送原価および物価指数

昭和	客 (1人 キロメートル当り)			貨物 (1トン キロメートル当り)			物価指数 (東京卸売)
	運賃 (A)	原価 (B)	$\frac{B}{A}$	運賃 (A)	原価 (B)	$\frac{B}{A}$	
11	1.05	0.70	67	1.54	1.49	97	100
15	1.08	0.61	56	1.35	1.45	107	150
17	1.43	0.62	43	1.26	1.58	125	176
19	1.63	0.49	30	1.10	2.42	220	220
21	5.60	4.56	81	4.56	14.27	313	1,816
23	45.69	43.80	96	94.46	195.30	206	14,159
25	91.00	77.00	85	185.00	194.80	105	24,549
27	117.60	108.10	92	248.90	273.80	110	31,777
29	131.70	121.70	92	274.00	304.00	111	31,700
31	131.40	124.70	95	269.30	301.90	112	32,200

東洋経済新報社発行の経済学大辞典1、および日本国有鉄道編さんの昭和31年度鉄道要覧参照

すなわち欧州諸国はおおむね半ば近く複線にしており、日本は著るしく低率であることが分る。イタリアは西欧の中では低いが、それは鉄道より道路輸送の方に重点をおいているからである。

現在わが国で全線が複線となっているのは

東海道本線と山陽本線とのみで、あとは部分的には複線になっている区間があるが、ほとんど単線である。これでは輸送力も輸送速度も向上しない。事故の原因ともなっている。複線化は、他線との間の直通運転にならざるの障害を及ぼすものでなく、また運送量の多い区間から部分的に複線化することも容易である点から、輸送力増強のためには最も現実に相応した方法である。

(七) 合理的新運賃体系の確立

国鉄の貨物運賃は輸送原価に達しないで、旅客運賃が輸送原価を上廻っている。昭和十一年以後における貨物の運賃と原価との関係を見ると、第七表のごとくである。旅客運賃のなかでは

第8表 国鉄運賃と運送原価比較

		29年度		原価	
		運賃	原価	原価	運賃
貨物 (トンキロ当り)	小車	10.1	12.4	1.22	
	口扱	2.5	2.7	1.08	
	平均	2.7	3.0	1.11	
旅客 (人キロ当り)	定期	0.5	1.0	2.23	
	定期外	2.1	1.4	0.66	
	平均	1.3	1.2	0.92	

定期乗車券は運賃よりも原価の方が著るしく高く、結局、貨物と定期客とが定期外の普通旅客におぶさった恰好になっている。昭和二十九年年度についても輸送単当りの運賃と原価は第8表のごとくこれを示している。

現在の国鉄の運賃制度は、「従価画一運賃制」を採用しており、さらに「長距離で減」 「特殊貨物運賃」 「定期乗車券割引」 等が加わって極めて複雑である。鉄道が輸送を独占していた時代には全国にわたる無差別輸送の義務付けも可能であったし、また明治から大正にかけては、経済発展の初期における産業

育成のための従価制や、いわゆる「負担力主義」による特殊貨物運賃に意味があったかも知れない。しかし今日は自動車輸送の発展に伴って、こういった義務や保護政策の必要性は減少したばかりでなく、自動車も鉄道も一本化して経済的な輸送をなすべき時代となった。それにもかかわらず国鉄が、依然として前記のような運賃制度をとっていることは、自動車輸送と不合理な競争を生じて自動車輸送の健全な発展を妨げるばかりでなく、国鉄そのものの経営を合理化する基礎を失われ、また最も重要なこととして、わが国産業の立地条件に不自然な因子を与えてその「歪み」を助長する原因となっている。

西欧諸国においても、過去においては、ほぼ同様な事態を見たこともあるが、今日では運賃改正によって原材料運賃の隔差を縮め、従価制の修正を行い、また等級別グループを減少し、政策的公共割引運賃の必要がある場合にも、これを鉄道の負担としない措置を講ずる等の方策をとり効果を上げている。日本の鉄道も現在の運賃制度を思いきって改正し、原価主義の原則に立つこととし、鉄道運賃は原則として経済的ベースによって定めるべき

である。

(2) 改革後の新しい鉄道の姿

以上七項の改革は、具体的な、外部からみてもすぐ眼につくものであるが、所要の改革はこれに止らない。経営の内部に立入った改革があり、また前記七項を含めて、それらの諸改革を可能ならしめるための処置としての諸改革がなければならぬ。

しかしそれらの点に入る前に、われわれの提唱する七つの改革を行った結果、「鉄道の新しい姿」がどうなるかを簡単に描いてみた。

第一に赤字であるにきまつている「新線」は、これから作られないことになる。また「不採算線」は大部分撤去されるのであるから、それだけでも国鉄の收支計算は相当に良化する。それに経営改善の結果も加えると、鉄道の経理は著しく良化する。従って現在の運賃は「引き下げ」の可能性が出てくるのであるが、いま直ちに運賃を引き下げるか、それともそれを建設改良に廻すか、あるいはそれを積み上げ、引き当てに借入金を出して一層大きな建設改良に乗り出すか、これは「新しい鉄道」の全体の姿を見えてきめるべき問題

である。ただしここで一言触れておかなければならない点は、「不採算線」を撤廃したあとは、かならずその鉄道路線敷を道路敷にして、自動車道路を建設してバスおよびトラックの輸送サービスをやるようにしなければならぬということである。われわれが不採算線を撤去しろといひ、新線建設を全廃しろといひのは、僻地の交通はいらぬといひていゝのではない。僻地の交通を鉄道というものでやろうとするときは、自動車を知らなかつた時代の思想であつて、不経済だからよせといひていゝのである。

その自動車道路の敷設は誰がやるか。白冊線はいい例であつて、鉄道がやるもよい。しかし県なり国なりがやつてもいい。それは、国全体としての、「交通体系の整備」として考えるべきことに属する。

第二項としてあげた「駅の整理」についても似たようなことがある。駅の整理もまた鉄道の收支計算を良化して「運賃引き下げ」の可能性を生ぜしめる事柄であるが、それについては不採算線について述べたところがそのままあてはまる。また駅の整理に関連していふべきこととしては、貨物の場合であつて

も、旅客の場合であっても、トラックまたはバスによって、より有効適切な代替サービスが必ず提供されなければならないということである。そのためあつて、第四項の「国鉄による自動車業の兼営」を提案している次第である。

以上二点は、ともすれば誤解を招き易いところを念のために申し述べたのであるが、それらを含めて「新しい鉄道の姿」はどういうことになるか。

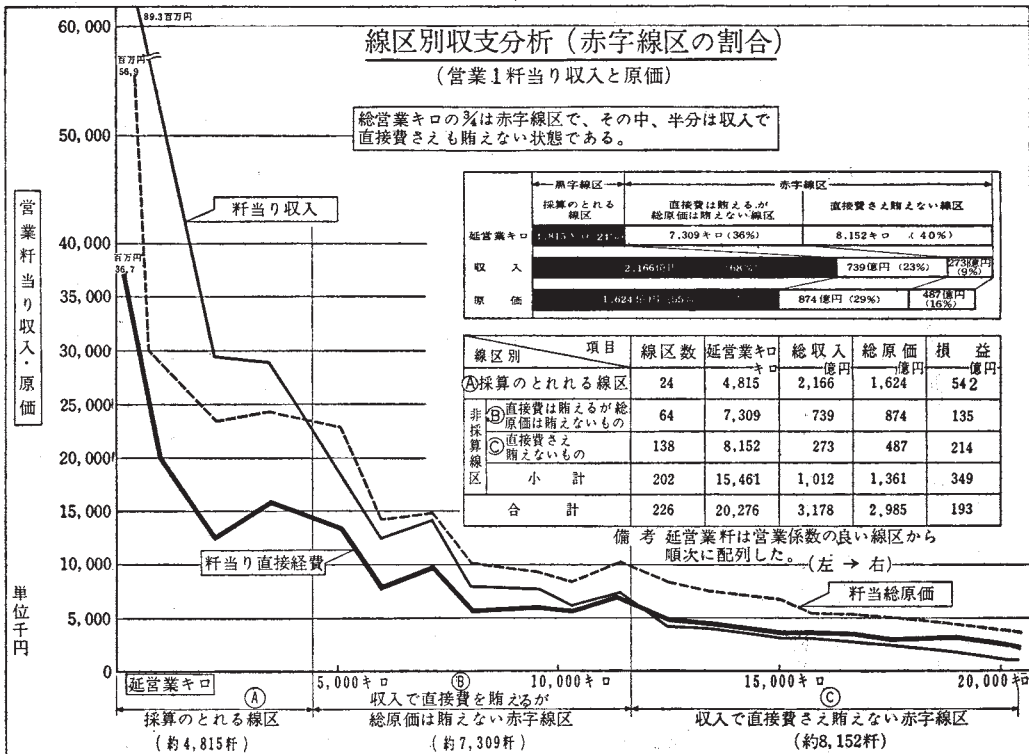
「不合理性のないもの」「すっきりしたもの」「近代化されたもの」といった抽象的な言葉はみな当ることになるが、これを要するに、幹線本位のものになる。(それは同時に採算のとれる線だけになることを意味する)

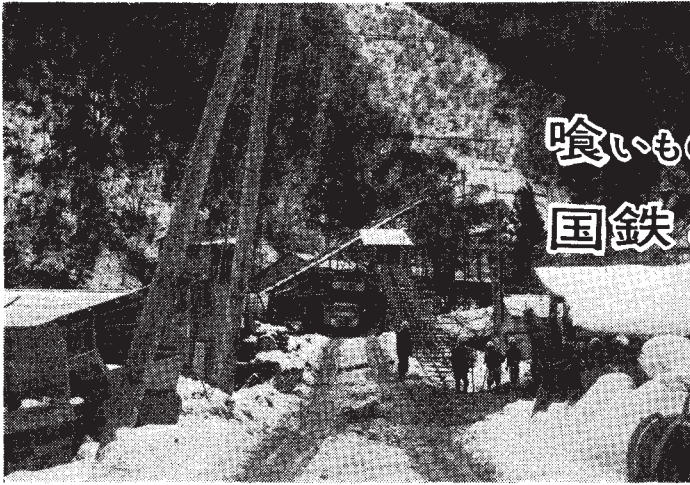
そして幹線本位の鉄道はすべて複線となり、駅の数は少く、列車のスピードは早く、将来の生産拡大とともに増大して行くであろう輸送需要に応じ得るものになる。これによつて、鉄道自体のサービスが著るしく良化されるとともに、鉄道が自ら経営し、もしくは他の企業が経営するバス・トラックとの合理的な協同輸送体系が確立されることによつて、輸送問題全体が合理化されることを促進

するようになる。

さらに、運賃体系が合理化されることによつて、国鉄は、いままでのように「日本経済の『歪み』を助長する」ものではなくなると共に、今後起るであろう経済界の変動、直接的には需要の変動に、よどみなく順応し得るようなものになるであろう。

現実の「新しい鉄道の姿」は数々に分割せられた特殊会社の新経営者の施策によつて決定せられるのであるが、われわれが現在の研究によつて予想している「新しい鉄道の姿」はおよそ以上のようなものである。





喰いものにされている

国鉄の新線建設

〈資料2〉

国鉄の新線建設は、鉄道敷設法第三条に基づいて、運輸大臣の諮問機関として設置された鉄道建設審議会によって第一次の方針が決定せられる。審議会の議事と運輸省令「鉄道建設審議会規則」の定めるところによる。

鉄道敷設法は大正十一年に制定せられたが、その制定の時期は鉄道がわが国陸上運輸を独占していた時代の終末期に当たっている。

そして同法第一条による建設予定線は年とともに追加されてはいるが、基本方針としては変わっていない。

鉄道敷設法運用の責任者である運輸大臣が鉄道の新設に先だつてこの審議会の意見を聞くことは民主的であるように見えるが、敷設法は審議会の決議に対する運輸大臣の措置を規定していない。消極的に審議会の決議を尊重すべき道徳的な責を負うにすぎない。従つて新線建設の決定は実質的には時の政府の方針に左右される。同法第四条は審議会の決議を以て日本国有鉄道の意思を無視して新線建設を命じうることを暗示している。

今日においても、新線建設の必要を全然否定することはできない。本土と北海道との間の海底鉄道のような国策的な交通線とか、通

勤輸送のための路線とか、バイ・バスを意味する大幹線間の短絡線その他経済的に有利な線の如きそれである。ただしこれも絶対的に必要と断定するためにはなお研究の余地があるほどで、原則として新線建設の必要は全くないといつても過言ではない。

然るに現在は敷設法第四条に基づいて運輸大臣の発しうる新線建設に関する命令も、国鉄自体において必要とする新線建設も、ともに日本国有鉄道法第五三条の規定に基づいて国鉄総裁から運輸大臣に許認可の申請をすることになつており、事実その手続をふんでいる。いかえると新線の建設は国鉄の責任で行う立て前であり、建設費の利子負担や営業開始後の莫大な赤字が予想されても、何の行政責任をも負うことなしに、運輸大臣は許認可を与えることができるのである。

要するに現在の鉄道敷設法は公共企業体たる日本国有鉄道の企業責任を不明瞭ならしめるばかりでなく、政治的必要に基づく新線建設をすら、公共の福祉の名にかくれて、国鉄の必要に基づく事業であるとの誤解を国民に与えるような運用をされている。そしてこの誤解を中継する役割を審議会が果しているの

である。

最近の審議会を見ると、新線建設に伴う右の国鉄負担を緩和するための措置が重要視されてきたことがわかる。政府出資の問題、建設費利子国家負担の問題がそれである。利子補給については審議会から総理大臣に建議されている。しかし、非能率的な新線建設とそれに伴う赤字を国家で負担することとは別個の問題である。バス免許路線総延長一二万三千キロ、バス四万両で全国をクモの巣のように網を張って短距離旅客を運んでいるのに、一日数往復の列車を運転する新線を建設することが、後世の国民に大きな負担を残すことを考えた場合、単に企業体の赤字補填で当面を糊塗してすむものではない。まして設備の近代化が先進各国よりも数段遅れている国鉄が、新線の赤字補填だけで将来の運営が安泰なのか、これは国鉄がもっと反省しなければならぬ問題である。

審議会の議事でお一つ感じingことは、鉄道、自動車の総合調整に関する意見の乏しいことである。これは政府に総合交通政策がないからではなく、むしろ鉄道建設にいわゆる政治的要望を抑える力がないからと見たい。

行政官庁が国権の最高機関たる国会に資料を提供することをもって、行政の大部分と考える戦後の政治体制のためと見たい。

他方国民の立場からすれば、自動車輸送が国民経済的にも、私経済的にも有利であるにもかかわらず、三料や五料に一つずつ駅を作ってくれ、しかも原価の何分の一の運賃しかとらない国鉄のやりかたでは、鉄道建設を要望するのは当然である。こうなれば国民として、利益の平等享受を主張しようとするのは自然の要求であり、代議士がこの要望を無視できないことも止むを得ない。

新線建設資金が事業の割合に少額なので、僅かな資金を全国に総花的に振りまいて分散着工されるために（卒直に言えば代議士の地盤確保のために、コマ切れ式に着工されるので）幹線間の短絡線の性格を持つ新線ですら、所期の短絡目的を達成するまでに長年月を要し、その間に設備規格の統一を欠くのみならず、短小な支線として営業を継続する結果、線路効率を十分に発揮できず経営効率を極度に悪化し、赤字経営に「はくしゃ」をかけている。

端的にいえば、鉄道建設審議会は政治的

要望と国鉄の能率的経営との矛盾を調整するために「無くもがな」の仕事をしている。しかし審議会が不要なのではない。鉄道敷設法という地方政治の地盤確保のために、利権を必要とするものに好餌をブラ下げている法律が不要なのである。こんな法律がなくても絶対必要な新線ならば、いつでも建設できる政治体制となっているし、即戦即決的に工事を完了することもできるのである。自動車時代といわれる現代に、こんな法律が残存している国が他にあるであろうか。

先にもいった通り、新線建設を絶対に否定することはできない。しかしそれは総合交通政策の枠内において決定されるべきものである。だから鉄道敷設法や自動車道法の如きものも廃止して、陸上交通整備法のようなものを制定し、交通線の建設をめぐる各種の審議会も一本化して交通審議会一つにまとめあげた方がよいし、これがためには交通行政を単一化することも必要であろう。

なお、最近の鉄道建設審議会議事録を付して参考に供するが、審議会委員の顔ぶれと、議事進行の状態から、この審議会の性格が看取できると思う。

第二十回 鉄道建設審議会

より

四、議事の経過及びその結果

省 略

(三) 小委員長の経過報告

塚田小委員長から小委員会の経過について次の要旨の説明があった。

一、省 略

二、出席委員の氏名(敬称略)

砂田 重政(会長)	浅沼稻次郎
小沢佐重喜	塚田十一郎
正木 清	三木 武夫
岡田 宗司	谷口弥三郎
森田 義衛	福永 一臣
荒木茂久二	清井 正
石原 武夫	石破 二郎
上野 幸七	青盛 忠雄
十河 信二	平山 孝
島田 孝一	山崎 匡輔

以上二〇名

○ 委員以外の出席者

省 略

三、議 題

- (一) 小委員会に付託された事項のうち
- ち
- (イ) 昭和三十二年度の新線の選定について
- (ロ) 新規調査路線の選定について
- (ハ) 鉄道敷設法第四条第三項に基づく鉄道新線建設に関する建議について
- (ニ) その他

り、全体の予算とのにらみ合せもあり、又その予算もこの数年だけのものでなく、相当長い先の見透しも付けなければならぬ、ということではなかなか面倒な問題があるわけである。

しかしできれば十一線とも着工したいと言う考え方でいろいろ検討した結果、やり方によっては何とか行くのではないかと、小委員長試案としてこれを小委員会に諮ったところ、大体同じような感じを持つておられ、小委員会はまず「十一線全部を着工する方がいいのではないか。」ということ御了承頂いたわけである。

しかしこれを全部順調に完了するためには、現在工事中の路線は別としても、少くとも最小限十年位の日数を要し、従って着工するとしても全線を同じ速度で進めることはなかなかできないから、順序方法等は毎年度の予算規模、開発効果等の関係を考慮して決めて行く必要がある。すなわち「各線の進め方は、具体的には差し当り経済自立の達成等に最大の効果が上る線区を重点的にできるだけ取り上げる。残余の線区はこれらの

完了の見透しを付けてさらに検討して決めて行く。」こういう結論で十一線全部を取上げることをお決め願ったわけである。

そこで新たに着工線を決めるとしても、まず予算の枠のきまつている三十二年度において、それが可能であるかどうかについて当局から説明を受けたところ、幾らか既定予算の中からひねり出すことは不可能でない。

しかしそうすると、三十三年度以降かなり多額の経費が必要となるということであつたが、それも只今説明したような気持で非常にしぼった形で行くならば、ある程度可能である。それにしても大体三十三年度に見通される数字は二三〇億円位になる。三十四年度は一五〇億位、三十六年度は一四〇億位になるという状態であり、今後十年位先を見通してみると、現在の七〇億円の他更に毎年八、九〇億円の予算が必要である、という見通しになつたわけである。

そこでそういうことがはたして可能かどうかであるが、御承知のように予算は目下大体六五億程度ということで、審議会の

御決定を得て三十二年度は七〇億円計上してあるわけである。

従って今度新しく十一線を入れて行くには、これがかなり増えなければならぬが、そういう見通しがあるかということである。

勿論見通しは、予算のことであるから、審議会だけの考え方ではないわけであるが、委員のお気持では考え方としては、日本のこれだけの広範囲にわたる鉄道、殊に戦時中から長い間建設をほとんど休んでいたという状態、それから最近の輸送が非常に隘路になっておるといふこと、又さらに新しい資源開発の点からも建設しなければならぬ線も相当ある事を考慮すれば、予算も今少し枠を広げるといふ考え方で行くのが好いではないか。殊にこういう場合には、かつて当審議会において、政府出資することによって問題を解決するようにということであつたが、この場合も政府出資によって相当額を考へることが望ましい。若し政府出資ができない場合は、少くとも利子補給位の考へは何とかできないものか、ということ、これが

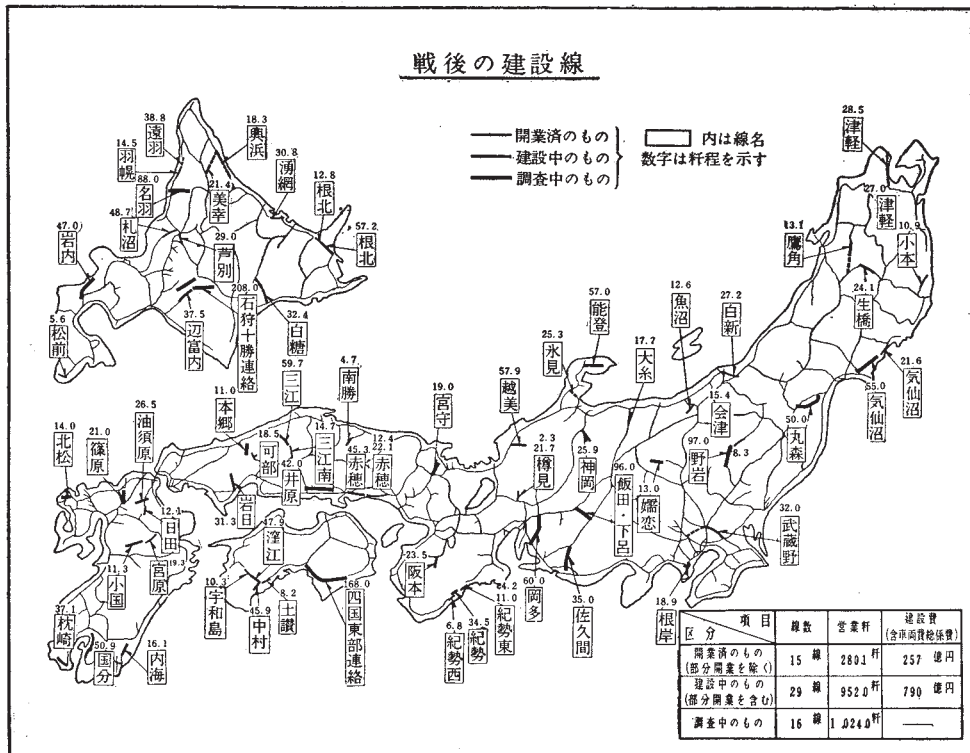
議題となつたわけである。

そこで小委員としてはいろいろな都合もあろうが「建設費の枠は是非政府出資でやり、若し出来ないとときは少くとも利子補給は是非考へ努力する。」ということを中心に、十一線全部を取り上げることに決定された。そこでこれをどういう工合に調整して仕事に持つて行くかについては、後程事務局から説明を受けることにしたい。」

(四) 新規調査路線の選定について

第二点の新規調査路線の選定について、小委員会の結論を報告すると、現在調査線十一線が只今報告したとおり、一応全部着工の段階に入つたとすれば、調査線にも相当数の線が追加できるといふ状態になつたわけである。そこで小委員会ではいろいろの観点から御審議を願つた結果、次のように大体十六線を新たに追加して戴いてしかるべきではあるまいか、ということので次のように御決定を戴いたわけである。

第一が資料番号で(1)になつてゐる名羽線、第二が(2)(3)(4)となつてゐるが、北海道の東部と西部の連絡線と



なる石狩十勝連絡線を一本として取り上げる。第三は(6)の

岩内線、第四は(13)の気仙沼線、第五は(16)の丸森線、第六は(19)の野岩線、第七は

(23)の碓氷線、第八は(25)の佐久間線、第九は(26)(27)

をまとめて飯田・下呂線、第十は(29)の岡多線、第十一は

(34)の宮守線、第十二は(37)の井原線、第十三は(39)の本

郷線、第十四は(40)(41)をまとめて四国東部循環線、第十五

は(42)の篠栗線、第十六は(43)の北松線

以上を新しく追加するという

ことに御決定を戴いたのである。ただこの決定は今年調査線

から新たに着工することに決定したものが先程申上げた通り、

予算との関係その他で建設完了までには、相当長期間を要する

という事情もあるので「調査線に入ったからといって、直ちに

着工できると云うような性格のものではない」ことを了解して置

かなければならないではないか。そういうことが一応条件と

いう形となって以上を取り上げることになったわけである。詳細については監督局長が説明い

たします。

(四) 選定路線の説明

権田鉄道監督局長「まず予算上の昭和三十三年以降の見通しがあるが、第六表に現在着工中の十五線に対する三十三年以降の見通し額が合計欄に記載してある。

(註三三三年度六八・二億円、三四

年度六四・九億円、三三年度四

七・三億円、三六年度二八・八億

円、三七年度一四・一億円、三八

年度六・一億円、計二二五・四億

円)さて仮に調査線十一線を工事

するとすれば、その計画は七表の

通りである。(註三三二年初年度

とすれば第一年度以降はそれぞれ

七・四億円、九九億、一二五・七

億、一三七・八億、一三一・八億、

一一九・七億、九二・四億、六

二・七億、三三・六億、一九・二

億、合計八二九・三億円となる)

そこでこれを合計すると初年度の

の着工線には測量その他であるから、今回決定を見た七〇億円の予

算の範囲内で賄い得るが、三三三

年度は約一六七億、三三三年度一八七

億、三三三年度一八五億、三三三年度

一六一億、三三三年度一三四億、三

三三三年度九九億、三三三年度六三億、

四〇年度三四億、四一年度二〇億

となり、非常に予算規模が大きくなる。

そこで、小委員長の御意向で作った、しぼった案を線別に説明すると、第一が美幸・興浜線であるが、お手許の図面に従って申上げると、先ず道路の状況、バスの状況、線路の経過地、産物その他参考数字等が入っておるので、これらを総合的に検討して見たわけである。美幸線は枝幸・美深間で資源的には木材、銅、鉛、亜鉛、マンガ、石灰石等の産地である。

この路線の状況から見て美深から途中の仁字布までは直ちに着工することにし、仁字布・枝幸間は資源開発計画並びに拓植計画、更に予算規模等を勘案して小委員長の御提案の通りに決定して行きたい。興浜線は海岸沿いに枝幸から雄武に至るもので、木材、鮮魚、罐づめ等の資源がある。この線はさし当り雄武・音標間を開発計画

予算規模等を勘案して、着工の時期方法を決定することとし、音標・枝幸間はそのまま延長して結ぶか、あるいは音標から歌登方面に延長して枝幸に連絡するかについて更に詳細に調査したい。

第二の芦別線は芦別から深川又は納内間で、石炭及び木材の資源

地帯であり、すでに芦別附近は開発計画が進んで採鉱が行われているが、沿線における石炭開発計画はまだ決っていない点が多いから、この開発の具体的な進捗と相まって着工時期方法を決定したい。

第三の白糠線は白糠・足寄間で石炭、木材、硫黄等の重要資源地帯であり、途中に二股という処があり、この附近はすでに石炭開発計画が具体化しておる状況にあるので、この区間は直ちに着工すべきであると考え。二股・足寄間は木材の重要資源地帯であるから、着工の時期方法はこれらの開発計画を勘案して決定したい。

第四の鷹角線は阿仁合・角館間であり、銅、石炭、亜鉛、鉛、木材、硫化鉱等の資源地帯である、と同時に重要な交通系路を形成するものである。まず阿仁合・比立内間は資源地域であるから直ちに着工するものとし、南方の角館・松木内は阿仁合・比立内間の

工事の進捗を考慮して着工すべきであると考え。中間の松木内・比立内間は山岳地帯であり、技術的に更に調査を行い開発計画等を勘案して決定して行きたい。

第五の生橋線は聖石・生保内間

を結び重要な交通路を形成する線であるので、直ちに着工すべきである。

第六の武蔵野線は最後にゆずり第七の根岸線であるが、本線は桜木町から大船附近に至る線で、重要な都市の旅客交通を担当すると共に、横浜港湾臨海工業開発計画上、まことに効果の大なる線である。本線は複線電化すべき線として直ちに着工すべきものである。

第八は水見線で富山県と石川県を水見・羽昨間で連絡する交通系路線であるが、現在奥能登地域に能登線を建設中であり、これが数年後には完成して能登地域開発計画と見合うので、これを勘案して着工の時期、方法を検討したい。

第九の神岡線は高山線猪谷から船津に至る線であって、神岡鉱山等で鉛、亜鉛等重要資源を産出しており、現在メーターゲージの神岡鉄道があるが、開発上輸送力が不足しておるので、これを強化すると共に、当地方の豊富な木材資源の開発並びに中部山岳国立公園地帯として将来の発展が考えられるので、直ちに着工することが適当である。

第十の窪江線は愛媛県と高知県を結んで、四国循環鉄道を形成す

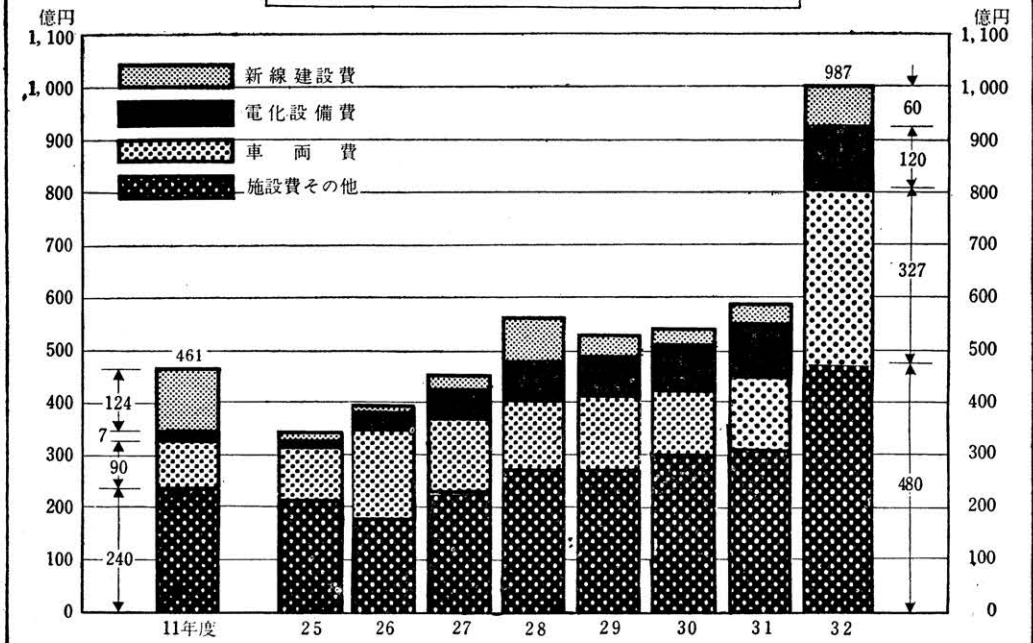
る重要路線であるから、直ちに着工すべきである。更に中村線は窪川から中村へ海岸に沿って結ぶ線であって、木材、鮮魚、農産物等の産地であり人口稠密地域で旅客貨物等経済効果が高い。従って全区間を直ちに着工することが適当と考えられる。

第十一番の小国線は肥後小国から隈府を結ぶ系路線であり、沿線には木材、薪炭、鉱山物特に木材の主産地である。これは大分県と熊本県を結ぶものであるから直ちに着工することが適当と考えた次第であるが、しかし上津江という村から先は山岳地帯で峠になっており、ここから隈府に至る間は高低差が約五〇〇メートル余あるので、この間はループ又はこれに近い形で取り付ける必要があり、どのようにして線路を取り付けるかにつき、技術的に更に慎重に検討する必要があると考える。

最後に第六の武蔵野線であるが、これは常磐線我孫子、柏附近から東北本線につなぎ、更に中央線に結んで東海道本線に連絡する線路である。現在すでに総武線、常磐線、東北本線、東海道線の東京附近は、線路容量は極度に行き詰りの状態にきており、貨物輸送

工事経費の用途別費額の推移

戦前に比し、新線建設は減少し、電化設備費が増加している
施設費に比し戦後車両費の増加が著しい。



については現在山手環状線があるが、すでに限界に来ておることは御承知の通りである。従つてこの路線は外環状線を形成するものであつて、総武線、常磐線、東北線、山手線等の強化となり非常に効果の挙る線となるのである。

旅客の面については、総武線はすでに行き詰り、常磐線も電車と併用のため、限界に達しておるので、電化が取手以北に延長されても、電車の運転が極めて困難となる。又東北本線も電車と併用であり、このため特に赤羽、川口、大宮間は線路容量が限度に達している。次に中央線も同様に非常に困つてゐるし、上野、東京、品川間も飽和状態になつてゐる。従つてこの環状線を連絡することによつて、貨客を常磐線から東北線あるいは中央線、東海道線に短絡し、又新宿、池袋等を別に使うという緩和策ができるわけである。

更に御承知の首都圏整備計画が進められてゐるが、これは首都圏中心部の外側に衛星都市を造成する計画になつており、中間部にグリーンベルト地帯を置くことになつてゐるが、この計画に対する重要な連絡線として住宅地域の形成に役立つ、等非常に多角的な目的

を持つた線である。

従つてこの線は如何なるルートを取るべきかが問題となるが、種々検討した結果、あらゆる目的に合致するためには、我孫子附近から浦和附近に至り、一つは所沢附近に結び一つは中央線を経て南部線に至る線によつて、重要な首都圏整備の交通網整備に資するよう考えた次第である。少しY字線のような格好になるが、このようにして本路線は着工すべきであると考えられる。しかし非常に大きな規模であるから、完成には二〇〇億以上の経費が必要となる。

輸送の現状から見ると、まず行き詰つてゐる総武、常磐、東北各線の緩和が必要であるから、我孫子附近から浦和附近に至る区間を優先的に取り上げたい。首都圏整備についてもこういうことが考えられるので、さうに決定したわけである。なおいろいろのルートが示されてゐるが、一番上のルートはすでに東武鉄道が走つており、又大宮・高麗川間には川越線ができてゐる。さらに所沢から池袋には西武鉄道がある。かような国鉄、私鉄の交通網を勘案した結果、只今申上げた意味において着工すべきであると考えた次第であ

る。なお着工するにしても更に詳細に調査測量を行い、工事費の配分についても将来の予算規模等を勘案して決定して行きたいと考えてゐる。

(五) 質疑応答

(イ) 砂田会長「只今の説明に対して質疑を承わりたい」

旨発言があり次の要旨の質疑応答があつた。

(ロ) 正木委員「小委員会の決定に賛成であるが、この大事業を完成するにはどうしても政府出資が望ましい。いろいろな事情で政府出資が困難であるとしても、利子補給だけは是非実現して戴きたいと思うので、この機会に運輸大臣から決意の程を伺いたい。」

(ハ) 宮沢運輸大臣「今日の国有鉄道の収支の現状からすれば、今日までの新線建設費に要した五〇億―七〇億という程度については、いろいろ論議があつたが、経済全体の現れから見て、国鉄に対して我慢を願つてきたわけである。これが所要資金が一〇〇億を越え、また一五〇億円になるということになる、どうしても政府出資にまつか、若し

くはせめて利子だけは補給しなければならぬ。このたび運賃値上げに伴う国会における御意見も殆んどそれに終始され、どうしてもこれは政府が責任を持つてある程度の出資をしなければならぬし、それができなくともせめて利子補給をしないとすることは無責任でないか、という御意見であつた。そこで明三十三年度予算編成にあつては、是非その点を政府でとり上げてもらわぬと、新線建設の進行は困難であると考えておるので、明年度についてはそのような決意をもつて臨まざるを得ない立場にあることを了承願いたい。」

(六) 建議の決定

砂田会長より三十二年度新線選定に関する建議案の提出を求められ、小委員会決定の次の建議案に対して質疑応答が行われたが、その要旨は次の通りである。

建議案

昭和三十三年四月三日

鉄道建設審議会会長 砂田重政
内閣総理大臣 岸 信介殿
大蔵大臣 池田勇人殿

武蔵野線は我孫子附近より東北本線を経て、所沢附近及び中央本線に連絡する路線とし、我孫子附近より東北本線に至る区間は直ちに着工するを適当と認める。東北本線より所沢附近及び中央本線に連絡する区間については、すみやかに検討して着工の時期を決定するものとする。

(七) 根岸線

根岸線(桜木町—大船附近間)は直ちに着工するを適当と認めらる。

(八) 水見線

水見線(水見—羽咋間)の着工の時期及び方法は、奥能登地域の開発計画並びに予算の規模等を勘案して決定するものとする。

(九) 神岡線

神岡線(猪谷—船津間)は直ちに着工するを適当と認める。

(十) 窪江線

窪江線(江川崎—窪川間)及び中村線(窪川—中村間)は直ちに着工するを適当と認める。

(十一) 小国線

小国線(小国—隈府間)に直ちに着工するを適当と認める。但し経過地中山岳部については技術的に研究を要するので、継続して検討を行い、その着工の時期、方法

等については、予算の規模等を勘案して決定するを適当と認める。

二 鉄道建設費の規模はさきに本審議会の決議により、当分の間国家財政その他から、毎年政府出資六五億円程度を維持すべきであることを答申したのであるが、わが国の資源の開発、産業の振興等を更に促進し、国力の増進をはかるためには、可能な限り速やかに鉄道網の整備拡充を達成することが要である。よって今後の鉄道建設費の規模はさきの答申にかかわらず昭和三十三年度においてはさし当り一三〇億円程度とし、爾後の建設規模は逐年わが国経済の発展に対応せしめるよう措置することを適当と認める。

三 鉄道建設費の財源については、さきに本審議会の決議により全額政府出資によることとし、止むを得ず借入金による場合は、国がその利子補給の措置をするよう建議したところであるが、未だ実現を見ないことは遺憾にたえない。鉄道建設費の規模は、わが国経済発展に伴い今後更に拡大の要ありと認められる状況に鑑み、政府は速やかに利子補給等建設費に対する特別の助成方をたて、昭和三十三年度から実現し得るよう措置することを重ねて要望する。

(四) 岡田委員「建議案中第二の昭和三十三年度においては、さしあたり一三〇億円程度となっており、本年の七〇億円に比しほぼ二倍の金を必要とすることになる。予算規模はだんだん膨張しても金は出して行けるとすると、十一線の着工を決めても年度割その他によって非常な変化が来ることになる。この場合早く着工するもの、着工は決めたが具体的には更に検討を要するもの等の順序というか、そういうものがこの建議案に表われていないようであるが、もし予算規模がそう大きくならない場合においては、やはり重点的に進めるものはそのままにしても、延ばして行くものは相当延ばすことになるかどうか、その点について。」

(四) 権田鉄道監督局長「先程説明した中においても、又建議案の内容においても御指摘のように区分して考えている。昭和三十三年度予算はこの建議案の内容で着工すべきものを入れると、工事費は約一三〇億円になるので、この予算規模を政府部内で要求して、実現に努力したい。又着工すべき予定路線を経済速度で見た場合が一三〇億円であるから、仮に予算が減ることになると、それだけ速度がにぶってずれることになる。」

(九) 岡田委員「そのずれるときは平均にずれるのではなく、経済的とか特に必要な線等は比較的にずらさず、その他のものについてよけいずらすという考え方であるか。」

(十) 権田鉄道監督局長「御指摘の通りで、三十三年度にはなお現在残っている線もあるから、相対的に、重点的に経済的に考え、振り分けて措置したい。」

(十一) 岡田委員「四国循環線には窪江線と中村線が両方一緒に直ちに着手ということになっているが、これは循環線の方に主力を置くのかどうか。」

(十二) 権田鉄道監督局長「四国においては現在建設線はなく、各々使命が異なっている主要線区であるから、両方とも五分五分で考えたい。」と答弁があり、砂田会長からも五分五分が適当と思う旨の発言があった。

(十三) 砂田会長から「建議案に対して異議がなければ決定したい。」旨諮られ、案の通りの建議は決定された。続いて「新規調査路線の選定について」の左の建議案について質疑応答があったが、その要旨は次の通りである。

建議案

昭和三十二年四月三日

鉄道建設審議会会長 砂田重政
運輸大臣 宮沢胤男殿

鉄道敷設法第四条第三項に基く鉄
道新線調査に関する建議
鉄道建設審議会の決議に基き左のと
おり建議する。

昭和三十二年度から調査を開始すべ
き新線は、左のとおりとするを適当と認
める。

右の調査を開始すべき新線について
は、調査の結果、予算の規模及び既
着工中の路線の進捗状況等に応じ、交
通経路の形成、資源の開発、国民経済
上の効果等を勘案し、その必要度に応
じ逐次着工の選定を行うものとする。

記

- 1 名 羽 線
- 2 石狩・十勝連絡線
- 3 岩 内 線
- 4 気仙沼線
- 5 丸 森 線
- 6 野 岩 線
- 7 孺 恋 線
- 8 佐 久 間 線
- 9 飯 田 下 呂 線
- 10 岡 多 線
- 11 宮 守 線
- 12 井 原 線
- 13 本 郷 線
- 14 四国東部循環線
- 15 篠 栗 線

16 北 松 線

以上十六線（北から順次列挙）

(イ) 岡田委員「異議はないが、調査の
結果必ずしも鉄道を敷かなくともバ
スですむ一前にも一つの例があるが
— というときはバスで済ませるとい
うものも含まれているかどうか。」

(ロ) 権田鉄道監督局長「今選定願った
十六線については、只今までのとこ
ろ細かい調査ができないので、昭和
三十二年度から精密な調査を行い、
道路との関係、他の交通機関との関
係は勿論、いろいろの経済計算をし
て経済効果の比較をすることにして
いる。只今までの一応の調査では大
体十六線とも、これをバスやトラッ
クにした方がよいというものはない、
— という調査の段階にきておる
が、他の交通機関との関係は十分精
査いたしたいと考える。」

(ハ) 平山委員「前年の十一線は皆着工
線となったが、今回の十六線は調査
の結果これを全部入れることになる
と、えらいことになると思う。そこ
で調査の結果、重点的にやるとい
うことであれば、もつと調査線にふれ
てもよいではないかという感じがあ
る。」

例えば伊東・下田線というのがあ
る。これは民間から免許申請も出て
いるようであるが、温泉群を貫く線

路でもあり、国立公園地域でもあ
り、又東京と直結しなければ意味の
ないところであつて、いろいろな意
味のあるところである。目下運輸審
議会に諮っている由であるが、むし
ろ国鉄ではこれを調査し、果して温
泉群をつらぬいて線路が敷けるかど
うか、それが非常に困難なのに免許
だけでも、いろいろ問題も起ると
思うが、この点どうなっているか伺
いたい。」

(ニ) 塚田小委員長「前半の調査線選定
に際しての一般的な判断についてだ
け申上げ、あと伊東・下田間は鉄道
監督局長から補足して戴くが、只今
御指摘になつたような感じで選んだ
ところ、かよになつたわけであ
る。昨年の調査線は十一線であつた
ので、今年もせいぜい十線か十一線
程度ではなからうかということであ
つたが、十一線全部が着工線になつ
たということ、従つてあの状態か
ら見ると、今度は調査線に入つたと
しても来年すぐにまともな着工線に
なる、— ということは絶対にあり得な
い。今までの線の進み具合、予算の
付き具合を見て、この十六線の中か
ら重点的に逐次拾い上げられて行く
ものである。」

(ホ) 権田鉄道監督局長「伊東・下田間
については、昨年十一月の第十八回

鉄道建設審議会に御報告したのであ
るが、昨年初めに伊東・下田電気鉄
道が、地方鉄道法に基いて免許申請
をしていたところ、本年三月駿豆鉄
道からも同様の申請があつた線であ
る。前者についてはすでに運輸審議
会に諮問しており、これを地方鉄道
として免許するかしないかについて
は、さきに当審議会でも御指摘の通
り、これを当審議会で議事として御
決定願う事柄でない。しかしながら
今回調査線の御決定があつたが、も
し仮りに本路線が選定されたとする
と、地方鉄道としての免許は事実上
できないことに相成るので、調査線
の決定を待つていたわけである。従
つて調査線が今回決定されたので、
これは地方鉄道法に基いて運輸大臣
として正規の手続を経て、これが処
分を決定したいと考えている。御指
摘のいろいろな問題については— 地
質の問題、技術上の問題あるいは直
通運輸の問題等があるので、これら
の諸条件について— 建設規格、運転
方式等に十分な配慮をして処分いた
したいと考える。」

(ヘ) 砂田会長から「建議案は了承され
るかどうか」と諮られ異議なく建議
は案のとおり決定された。

運賃制度上における問題点

普通旅客運賃関係

旅客運賃関係の等級とその運賃倍率																
<p>現行の旅客等級は一・二・三等の三等級制をとっている。 又、運賃倍率は、三等を基準として、二等はその二倍、一等はその四倍となっている。</p> <p>問題点 イ、一等が三等の四倍であること。 ロ、等級の簡易化をはかること。 ハ、他の運輸機関特に航空機の運賃との関係及び国際観光の面から問題がある。 ニ、欧州主要国の等級倍率</p> <p>(諸外国は二等級制をとっているものが多い)</p>	<p>参考 一、東京・大阪間国鉄一等利用旅客と航空機利用旅客との負担額比較</p> <table border="1"> <tr> <td>計</td> <td>円</td> <td>7,640</td> </tr> <tr> <td>客運</td> <td>円</td> <td>4,760</td> </tr> <tr> <td>特急料</td> <td>円</td> <td>2,880</td> </tr> <tr> <td>日本航空</td> <td>円</td> <td>6,300</td> </tr> <tr> <td>全日本空輸</td> <td>円</td> <td>5,500</td> </tr> </table> <p>イギリス (二等) 1.25 フランス (二等) 1.31 ドイツ (二等) 1.50 イタリヤ (二等) 1.70</p>	計	円	7,640	客運	円	4,760	特急料	円	2,880	日本航空	円	6,300	全日本空輸	円	5,500
計	円	7,640														
客運	円	4,760														
特急料	円	2,880														
日本航空	円	6,300														
全日本空輸	円	5,500														

遠距離通減率			
普通旅客運賃に遠距離通減制を採用したのは明治三二年で、それ以前は距離比例制であった。			
現行の遠距離通減制についてみると、その通減率が戦前に比して高率となっている。			
現行4地帯制賃率	キロ	円	銭
第1地帯	1~150	2.40	
第2地帯	151~500	1.65	
第3地帯	501~1,000	85	
第4地帯	1,001キロ以上	55	

キロ	昭和33年 現行 (4地帯制)	昭和24年 当時 (2地帯制)	昭和11年 当時 (7地帯制)	オランダ	オースト ラリヤ	スエー デン
100	100	100	100	100	100	100
300	84	86	81	86	99	99
500	78	81	71	78	98	94
1000	66	78	64	—	94	88
1200	57	77	57	—	88	81
1200	51	76	55	—	—	—
1500	45	75	52	—	—	—

参考
運賃通減指数 (100キロを100とし、100キロ当りのみ)

旅客運賃計算上の短縮キロ程	学生・生徒に対する個人割引																																							
<p>大都市における市街交通の特殊性にかんがみて、東京電車環状線及び大阪城東線に、昭和一七年四月から、その区間のキロ程を割引した普通旅客運賃計算上の短縮キロ程を設定している。</p> <p>この短縮キロ程の短縮率は現在四割であり、この制度は大都市内の他運輸機関との運賃調整を主たる目的としておつたものであるが、市街交通機関の発達と市街交通圏の拡大に伴って、今日ではその均衡を失いつつある。</p>	<p>現在行っている個人旅客に対する社会政策的割引の中に学生に対する個人割引がある。学生割引は、明治四〇年以來治革的に二割引を行つていたものを、昭和二三年八月の運賃改訂に際し、運賃値上げの学生、生徒に及ぼす影響に対する政治的考慮から、その割引率を五割に改め、今日に至っている。</p> <p>私鉄は、従来通りその割引率は二割であり、又、欧州主要国の鉄道においても特に学生を対象とする割引制度を行つていない。</p>																																							
<p>参考</p> <p>東京都区内における国鉄・社線旅客運賃比較</p> <table border="1" data-bbox="171 614 473 923"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区間</th> <th colspan="2">国鉄</th> <th colspan="2">他社線</th> </tr> <tr> <th>円</th> <th>銭</th> <th>円</th> <th>銭</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>東京／渋谷</td> <td>二〇</td> <td>〇〇</td> <td>二五</td> <td>〇〇</td> </tr> <tr> <td>東京／池袋</td> <td>二〇</td> <td>〇〇</td> <td>二五</td> <td>〇〇</td> </tr> <tr> <td>新橋／上野</td> <td>一〇</td> <td>〇〇</td> <td>一五</td> <td>〇〇</td> </tr> <tr> <td>新橋／新宿</td> <td>一〇</td> <td>〇〇</td> <td>一五</td> <td>〇〇</td> </tr> <tr> <td>新橋／渋谷</td> <td>一〇</td> <td>〇〇</td> <td>一五</td> <td>〇〇</td> </tr> <tr> <td>田町／渋谷</td> <td>一〇</td> <td>〇〇</td> <td>一五</td> <td>〇〇</td> </tr> </tbody> </table>	区間	国鉄		他社線		円	銭	円	銭	東京／渋谷	二〇	〇〇	二五	〇〇	東京／池袋	二〇	〇〇	二五	〇〇	新橋／上野	一〇	〇〇	一五	〇〇	新橋／新宿	一〇	〇〇	一五	〇〇	新橋／渋谷	一〇	〇〇	一五	〇〇	田町／渋谷	一〇	〇〇	一五	〇〇	<p>参考</p> <p>昭和三一年度</p> <p>○学生割引による国鉄負担額</p> <p>二、五二七、九三四千円</p> <p>○学生割引証の使用枚数</p> <p>八、四五七千枚</p>
区間		国鉄		他社線																																				
	円	銭	円	銭																																				
東京／渋谷	二〇	〇〇	二五	〇〇																																				
東京／池袋	二〇	〇〇	二五	〇〇																																				
新橋／上野	一〇	〇〇	一五	〇〇																																				
新橋／新宿	一〇	〇〇	一五	〇〇																																				
新橋／渋谷	一〇	〇〇	一五	〇〇																																				
田町／渋谷	一〇	〇〇	一五	〇〇																																				

定期旅客運賃割引率	定期旅客運賃関係
<p>定期旅客運賃の割引率は、戦時中及び戦後の特殊事情により、累次の運賃改訂の際、普通旅客運賃より低位に改訂した場合があつたため、現行の割引率は相当高い。</p> <p>現行割引率の最高</p> <p>通勤定期旅客運賃 八割三分</p> <p>通学 " 九割二分二厘</p> <p>普通 " 七割七分五厘</p> <p>なお、国有鉄道運賃法による法定限度は、次の通り定められている。</p> <p>三等の通勤及び通学定期旅客運賃は、通用期間が一月又は三カ月のものについては普通旅客運賃の一〇〇分の五〇に相当する額を、又、通用期間が六カ月のものについては、その一〇〇分の四〇に相当する額をこえてはならない。</p>	<p>参考</p> <p>昭和三一年度</p> <p>○定期旅客運賃の割引負担額</p> <p>イ、通勤定期 五二、一四百万円</p> <p>ロ、通学定期 二二、五五百万円</p> <p>割引率を国有鉄道運賃法に定める法定限界まで低減するとすれば、その割引相当額は次の通りとなる。</p> <p>(イ) 通勤定期 三五、四一〇百万円</p> <p>(ロ) 通学定期 二二、九五二百万円</p>

通行税関係

通行税の税率

通行税法の規定により、鉄道旅客の支払う一・二等急行料金、特別二等車料金、特別二等船室料金及び各等寝台料金については、それぞれ二〇％の通行税が課せられている。このため旅客運賃についてはみると、二等は三等の二・四倍、一等は三等の四・八倍となるので、三等旅客に比較して上級旅客の運賃及び諸料金が割高となっている。

参考

船舶 一・三等非課税
航空機 一〇％

貨物運賃関係

(イ) 貨物等級の建て方について

現在の貨物等級は一級～一二級の普通等級と二一～二三級の特別等級と合せて一五等級であるが、このうち普通等級は最上級を二〇〇とする、最下級は七五の比率の中で貨物の価格を基礎とし、更に輸送上特に費用を要するもの及び危険負担を考慮して決定さ

貨物等級について

れている。

諸外国においては既に他運輸機関との競争関係に重点をおき、従来の負担力主義に基づく等級制度を改め、フランスの如きは積載重量と容積を基準とした四個のグループをもとにし、更に駅地帯の差異を加味できる最高最低の巾のある運賃を設け、又イギリスにおいても最高運賃の範囲内において自由に商業的な考慮を加えることができるようにしたため、従価等級の効用は著しく薄弱なものとなっている現状である。

わが国の場合も近年自動車の著しい進出に伴って上級貨物が減少し、低等級の貨物のみが鉄道に残るといふ事態が生じており、ここに等級制度上本質的な問題点があると考えられる。

(ロ) 特別等級について

特別等級は二一～二三級の三等級でこれに属する貨物はいわゆる公共政策という要請に基いて特別に割引した賃率を適用しているのであって、等級制度上極めて例外な措置

参考

品目	普通等級		特別等級		普通等級 に対する 割引率	備考
	等級	指数	等級	指数		
化学肥料	5	102	23	75	26	
木炭	5	102	22	80	22	別に公共政策 割引 18%
米麦	4	110	23	75	32	
鮮魚(下級)	5	102	22	80	18	別に公共政策 割引 5%
農機具	3	130	22	80	38	同 10%

遠距離通減率について

となつてゐるものである。
 このように日常消費物等広範囲に亘り運賃制度上、他の一般物資の負担において政策的措置をなしているような制度は諸外国にその例を見ないものである。

貨物運賃の遠距離通減制は、わが国の狭長な地形からみて、離地間の取引を容易にし、産業の発展を助長するために明治三十九年以来設けられ、その通減率は産業の助長政策或いは海運賃との調整等その時々々の事情によつて数次にわたる修正が加えられてきた。
 現行の賃率は発着手数料と区間賃率とに分け、区間賃率について距離が増大するに従い通減する数個の賃率を設けて賃率全体が通減するようになってゐる。しかし中継を多く要する貨物運送の現状からみても、輸送経費が必ずしも現行の区間賃率のように通減していくものとは考えられないので、この点について問題がある。

参考

	昭和32年4月 以前の遠距離 通減指数	現行遠 距離通 減指数
一、〇〇〇	一〇〇	一〇〇
三〇〇	六六	六六
五〇〇	五八	五八
七五〇	五三	五八
一、〇〇〇	五〇	五二
二、〇〇〇	四六	四九

貨物運賃の割引について

なお、本年四月の運賃改正に際しては海運賃との調整をはかるため、五〇〇キロメートルをこえる遠距離通減率を修正したのであるが、今回の修正は賃率水準の引き上げと同時にを行ったため遠距離の値上率が著しく過重されることとなり、急激な変化を避けるため生活必需物資及びその他の重要物資に対し暫定的に特別運賃割引を実施し、これの緩和をはかることとした。

貨物運賃の割引には産業政策、社会政策等公共的考慮に基いて実施する公共政策割引と運輸量増加方策として実施する営業政策割引とがある。前者には災害割引のような公益的性質をもつてゐる割引もあるが、大部分のものは国家政策として実施すべき公共政策において実施しているのが現状である。欧米諸国においては例外賃率として公共割引を実施しているものが少なくないが、独・仏両鉄道においては公共政策により割引した財政上の欠損は国家において補

参考

- 三二年度推定割引額
 公共政策割引
 二、四七九百万円
 (木材・鮮魚等一四五品目)
- 災害割引 一九百万円
- 営業割引 九八百万円

運賃計算キロ程について	
<p>貨物運賃の計算キロ程は実運送キロ程に関係なく発着駅間の最短となる経路のキロ程によつてゐるが、例えば、輸送力のない支線区の新設に伴い新たな短絡線が形成され、その結果として幹線区間の運賃計算キロ程が事実上短縮されることになるので、単なる最短経路主義による現行制度については問題がある。</p>	<p>償することになつてゐる。欧米諸国における営業政策割引は極めて多く、新しい輸送を獲得し又は既存の輸送を維持するために全貨物取扱量の七〇%に及ぶ貨物が割引の対象となつてゐる。</p> <p>わが国においても戦後は昭和二九年度から三一年度まで輸送力の活用をはかるため営業割引を実施したが、本年度においては僅かに空車回送となる北海道向け無がい車及び冷蔵車に対する割引が設けられてゐるにすぎない。</p>
<p>参 考</p> <p>最短経路主義によつて運賃計算キロ程が短縮される実例を示せば次の通りである。</p> <p>(1) 汐 留—梅田間 亀山經由の場合 (運賃計算キロ程) 五五・四・五</p> <p>(2) 秋葉原—仙台南 宇都宮經由の場合 (運賃計算キロ程) 三五〇・一</p> <p>水戸經由の場合 三六四・五</p>	<p>参 考</p> <p>現行車扱運賃計算重量は使用貨車の標記トン数によることを建前としてゐるが、使用貨車に満載しても重量が標記トン数に達しない軽量貨物に対しては、満載満トンでできる重量貨物との運賃の均衡をはかるため、標記トン数から特定のトン数(減トンという)を差引いたものを運賃計算トン数としてゐる。</p> <p>減トン制度は昭和五年の運賃改正を機会にわが国において初めて採用したものであるが、現行のものについての実例を示せば次の通りである。</p> <p>標記一五トンの貨車に地下足袋を満載した場合の貨物の実重量は八・七トンである。しかし、この場合においても容積的には、一車を完全に使用してゐるので、満トンした場合と比較し、輸送経費にはあまり差異がないことからみれば、一五トン分の運賃によるべきであるが、荷主にとつては満トンの貨物と比較して、その負担が過重されることもなるので、減トン制度に</p>

運 賃 計 算 重 量 に つ い て									
<p>現行車扱運賃計算重量は使用貨車の標記トン数によることを建前としてゐるが、使用貨車に満載しても重量が標記トン数に達しない軽量貨物に対しては、満載満トンでできる重量貨物との運賃の均衡をはかるため、標記トン数から特定のトン数(減トンという)を差引いたものを運賃計算トン数としてゐる。</p> <p>減トン制度は昭和五年の運賃改正を機会にわが国において初めて採用したものであるが、現行のものについての実例を示せば次の通りである。</p> <p>標記一五トンの貨車に地下足袋を満載した場合の貨物の実重量は八・七トンである。しかし、この場合においても容積的には、一車を完全に使用してゐるので、満トンした場合と比較し、輸送経費にはあまり差異がないことからみれば、一五トン分の運賃によるべきであるが、荷主にとつては満トンの貨物と比較して、その負担が過重されることもなるので、減トン制度に</p>	<p>参 考</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>品 目</th> <th>ト ン</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>総 品 目</td> <td>1,358 168,343 (年間数量)</td> </tr> <tr> <td>このうち減トン適用品目</td> <td>687 27,592 (")</td> </tr> <tr> <td>10トン代用品目</td> <td>203 1,598 (")</td> </tr> </tbody> </table>	品 目	ト ン	総 品 目	1,358 168,343 (年間数量)	このうち減トン適用品目	687 27,592 (")	10トン代用品目	203 1,598 (")
品 目	ト ン								
総 品 目	1,358 168,343 (年間数量)								
このうち減トン適用品目	687 27,592 (")								
10トン代用品目	203 1,598 (")								

航路運賃について

国鉄航路は鉄道との連絡船であるという使命にかんがみ、そのキロ程は鉄道と通算しているが、航路の運賃計算キロ程については鉄道運送と其の性質を異にするので鉄道換算キロ(貨物営業キロ程)を設けてその運賃を計算している。

航路運賃は昭和一五年二月までは鉄道と異なる別個の運賃をそれぞれ設けこれを併算していたが、それ以降は現行のような制度によつてゐる。

なお、航路運賃は旅客運賃のように鉄道と併算するものと、貨物運賃のように通算するものがあるがいずれを可とするかについて問題がある

従つて三トンを減じ、一・二トンをもつてその運賃計算トン数とすることにしてゐる。

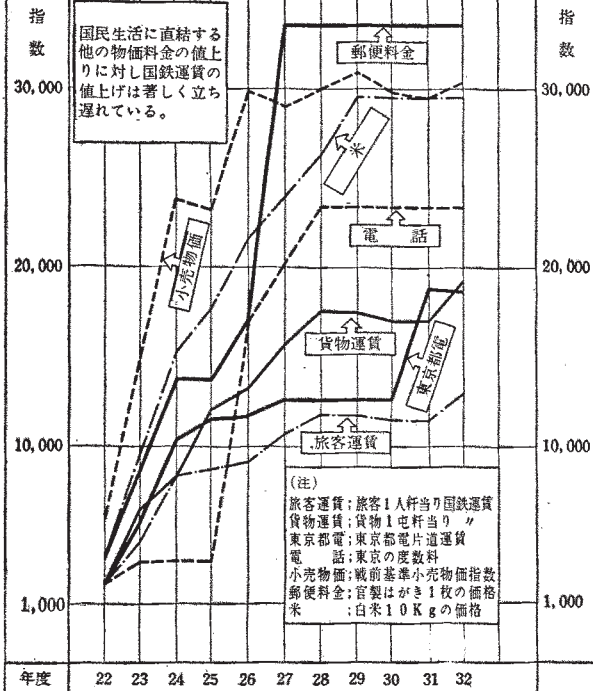
また小形貨車は、現在新造しないことにしているが、その必要がかなりあるので、その調整措置として一・五トン貨車を一〇トン貨車に代用する特殊な制度を設けてゐる。

参考
貨物運送を実施している航路

輸送方式	営業キロ	貨物キロ	実キロ程
航送	300	113	青森~函館間
"	50	18	宇野~高松間
積替	250	70	仁方~堀江間
"	10	1	宮島口~宮島間

国鉄運賃と各種料金との比較(指数)

(昭和11年基準)



連絡運賃について

連絡社線にまたがり運送する車扱貨物の運賃は国鉄線と社線とを併算することが原則であつて、特に必要とされるものについてはこれを通算することにしてゐる。

車扱貨物運賃を通算する場合と併算する場合とは荷主の負担及び運賃の割賦額に差異が生ずるのでこの点が問題である。

- (1) 車扱貨物の連絡運輸実施社線 125社 参考
内通算制度を実施してゐるもの 38"
併算制度を実施してゐるもの 87"

(2) 年間輸送トン数

	通算 千トン	併算 千トン	合計 千トン
国鉄発	9,076	3,267	12,343
社線発	10,332	5,851	16,183
計	19,408	9,118	28,526



注目される国鉄白棚線

〈資料 4〉

自動車工業技術の進歩は、自動車の大型化とスピード化を可能とし、道路の舗装と相俟って、自動車輸送をいよいよ効率的とし、高速自動車道路の普及発達した欧米諸国においては、すでに自動車輸送が鉄道輸送の分野を蚕食し、陸上交通機関の王座を占めつつある。

ひるがえってわが国道路の現状をみると、産業発展の基盤である輸送手段の重点は鉄道網の整備・充実におかれ、道路政策はまことに消極的で、道路は失業救済事業としての二義的な投資に終始したため、近代国家としてまれに見る後進的な状態におかれていることは、つとに識者の指摘するところであった。

最近において国内輸送手段を合理化、能率化して、生産コストを低下し、国際競争力を培養するために大規模な道路整備を推進し、画期的な自動車交通の発達をはかることの必要がようやく認識され、高速自動車道の建設あるいは国内主要道路の整備拡充が実行されんとする趨勢となった。

この時にあたり鉄道、道路を一貫した総合交通政策を樹立し、いずれにも偏しない適切な交通投資が行われることは、早急の要務で

あることを力説したい。国鉄においては現在、全国二二七線区の中、経営的に黒字になっている線区は約六％に過ぎず、大部分の線区は赤字経営にあえいでおり、地方閑散線区においては、収入に対し経費が約二―三倍を要するものも少なくない。

国鉄の経営合理化をはかるためには、このような閑散線区の経営改善をいかにするか大きな課題となっている。一方、地方的な要望と、公共的な使命を達成するという名目の下に、新線建設は逐年増加する傾向にある。

短絡線、経絡線として鉄道網の重要な一環となるきわめて特殊な例は別として、輸送量の少い支線区は、これを専用自動車道による自動車輸送を行えば、経営的に有利であるとともに、輸送サービス上からみても、鉄道に比べはるかにすぐれている。白棚専用自動車道は、以上の見地から国鉄における鉄道の自動車代行として初めて実施したもので、その成果は今後の試金石としてきわめて意義あるものである。

白棚線は、当初、私鉄として建設されたのであるが、その後国鉄に買収せられ、戦時中一時営業を休止していたが、戦後にその復元

が決定された。この決定に当って鉄道として復活するよう地元の要請が強かったが、鉄道当局者の熱心な説得の結果、地元もようやく高速自動車輸送の利点を認識し、積極的な協力を示し、工事も円滑に遂行せられ、昭和三年四月、白棚線は専用自動車道として復元再開することとなった。(沿革参照)

白棚高速線は、東北線白河駅と水郡線磐城棚倉駅を結ぶ全長二三・六キロの路線で、有効巾員三・六メートル(直線区間)は「アスファルトコンクリート」で舗装され、五〇〇メートルに一カ所の割合で待避所が設けられている。

駅は両端をふくめて十二駅で、その中乗降客の多い磐城金山駅に事務室(駅員三名)、待合室を設けた他は、かんたんな待合室とプラットフォームのみという極めて簡素なもので、乗車券は車内発売で処理している。使用車両は定員七三人のロマンスシート型軽油バス三両と、貨物のために五トントラックを配置した。

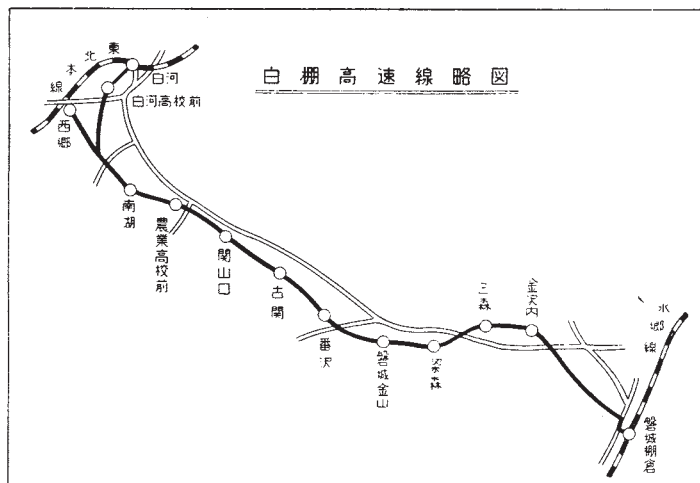
建設費は鉄道として復元する場合の約六五%で、経営改善に益するところがきわめて大きい。(経営比較表参照)

昭和三年四月下旬の開業以来、八カ月の成績はきわめて良好で、たとえば旅客輸送量は当初計画で一、六〇〇人/日を予定していたが、九月までの実績では、すでに一、五二〇人/日に達している。これは当初計画の算定輸送量が数年後においてその運営が軌道に乗った時間を基準としていることを考慮すれば、予想以上の好成绩といえることができる。

これは自動車輸送の方が鉄道の場合に比べ、より迅速快適であり、戸口から戸口への輸送を可能とし、さらに運転回数が多く繁忙期の臨時増発等の弾力性が大きいことによるものである。(輸送サービスの特性参照)

経費の面では、既述のように要員の節約による人件費の低下は大きい、燃料消費量、車両修繕費等についても、中間の見通しとして計画数値の正しさを示しており、経費の節約は大きく、営業成績はきわめて良好である。

開業以来、国鉄はその普及紹介につとめており、関係国會議員団をはじめとし、各方面の現地を視察するものが相続き、遠く九州、四国よりも集り、その感想は良好で、国鉄に対し自動車代行の積極的推進を要望している。



白棚高速線について

(三二・四・二五 国鉄自動車局)

沿革

大正 五年(一〇月) 白棚鉄道株式会社営業開始
 昭和 三年(一〇月) 国鉄借入
 五年 五月 国鉄買収
 七年 三月 軌道撤去
 白棚線一般自動車運送事業開始

七年 四月 鉄道建設審議会において
 鉄道として復元することに決る
 三年 八月 鉄道建設審議会において
 自動車道として復元決定

区間及び延長

水郡線磐城棚倉——東北本線白河
 二二・三、五九〇メートル
 白棚高速線老ノ久保——東北本線西郷
 一、七〇〇メートル

計画概要

最近における自動車の経営的、技術的発達

により、その特性を利用することが、むしろ
 鉄道の建設よりも経営上、サービス上有利で
 ある場合があり、今回その経営規模が最も適
 当と認められる白棚線を選定し、国鉄経営の
 合理化と沿線住民のサービス向上を目的とし
 て計画した。

(1) 道路規格

白棚線軌道敷を利用する

幅員 総幅 四・二メートル

走行線 三・六メートル

曲線半径 最小 二〇〇メートル

勾配 最急 一〇〇〇分ノ二〇

路面 アスファルトコンクリート舗

装

待避所 四〇〇—六〇〇メートルごと

に設置

(2) 設備

自動車営業所 棚倉

A 駅(事務室、待合室、ホーム) 磐城金山

山

B 駅(待合室、ホーム) 白河高校前、

南湖、番沢、金沢内

C 駅(ホーム) 農業高校前、関山口、

古関、梁森、三森、西郷

工事費内訳

種別	工費	備考
用地盤	200千円	舗装 62,300千円
防護設備	109,536	キロ当り 2,650千円
停車場工作物	1,542	面積 84,620平方米
建物	596	厚さ 5纏
電力	7,967	基礎工
道の撤去	2,031	切込砂利
その他	800	数量 28,000立方米
小計	1,200	厚さ 10—30纏
その他	123,873	碎石 数量 9,000立方米
係費	10,879	厚さ 10纏
計	134,752	

貨物ホーム(上家共) 磐城金山
 連絡上家 磐城棚倉、白河
 宿舎 磐城棚倉、磐城金山
 支所 白河

(3) 使用車輛

旅客自動車

車 両 数		車 名	馬 力	燃 料	乗 車 定 員		
常 用	予 備				計	座 席	立 席
一	二	日 野	一 五 〇	軽 油	四 四	二 七	七 一
	一						
四		スズキ	一 〇 〇	軽 油	二 八	二 一	四 九

備考 日野はアンダーフロアーエンジンで、うち一輛はトルクコンバーター付、上記定員は乗務員を含まず。

貨物自動車

車 両 数		車 名	馬 力	燃 料	最 大 積 載 量
常 用	予 備				
三	一	スズキ	一 五 〇	軽 油	五 トン
四					

(4) 輸送計画

(イ) 駅間キロ及び業務範囲

駅名 実キロ程

業務範囲

磐城棚倉	〇、〇〇〇米	一般運輸営業
金沢内	三、八四〇	旅客、到着手荷物、小荷物、貨物
三 森	五、四六〇	旅客
梁 森	七、六七〇	旅客、貨物(車扱に限る)
磐城金山	九、二四〇	一般運輸営業
番 沢	一〇、九八〇	旅客
古 関	一三、九四〇	"
関 山 口	一五、九七〇	"
農業高校前	一七、五六〇	"
南 湖	一八、八六〇	"
白河高校前	二二、一一〇	"
白 河	二三、五九〇	一般運輸営業
南 湖	〇、〇〇〇	旅客
西 郷	三、九七〇	"
(ロ) 運輸量(一日当り)		
旅 客	一、六〇〇人	貨 物 七〇トン
(ハ) 往復回数		
バ ス	一三往復	トラック 九往復
(ニ) 速 度		
計 画 速 度	六〇キロ/時	
白河・棚倉間所要時分	四五分	

(5) 鉄道との経営比較

営業係数	差引損益	年間収入		年間経費							今後投資額		既投資額	種別			
		旅客	貨物	燃料費	車修繕費	施設保守費	貨物接統料	資本利子	減価償却費	線外支出	計	車			施設		
一四三	△一三、六五七	一六、七六一 一五、三〇五 三三、〇六六	一一、六〇五 八、〇九二 二〇、六九七	三、八八五	一、三一〇	二、五九二	二、九一八	二、三〇一	九、九六七	一九、九三七	二、八一三	四五、七三三	一九、八四二	九、八四二	四六二、〇〇〇千円	自動車	
二七〇	△三五、一九九	一一、六〇五 八、〇九二 二〇、六九七	一一、六〇五 八、〇九二 二〇、六九七	九、八四二	二、一五四	二、五二〇	八、三五六	〇	一五、〇二六	一五、一八五	二、八一三	五五、八九六	一九四、八七六	三六、三〇〇	二二一、一七六	四八二、八七三千円	鉄道

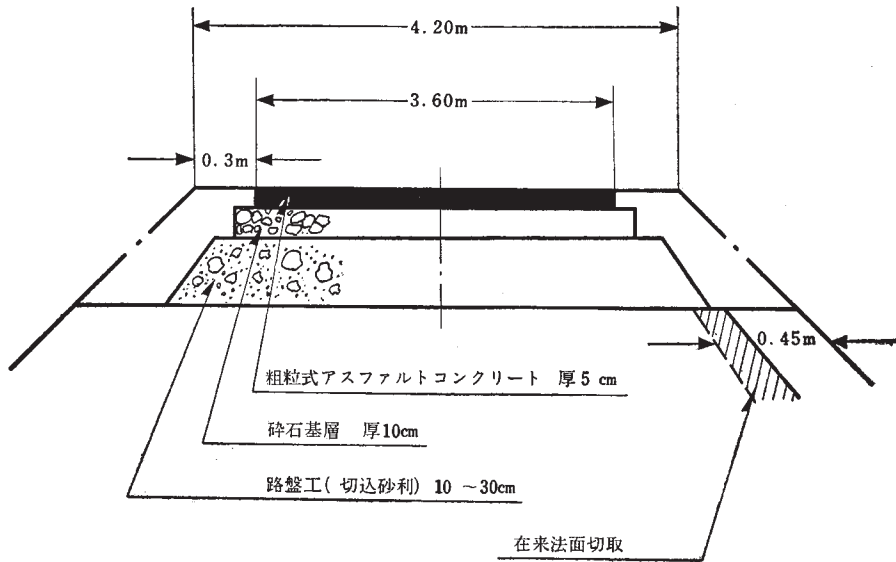
施工

着工 昭和三十二年一月
 竣工 昭和三十二年四月
 使用開始 昭和三十二年四月二十六日
 施工箇所 新橋工事局

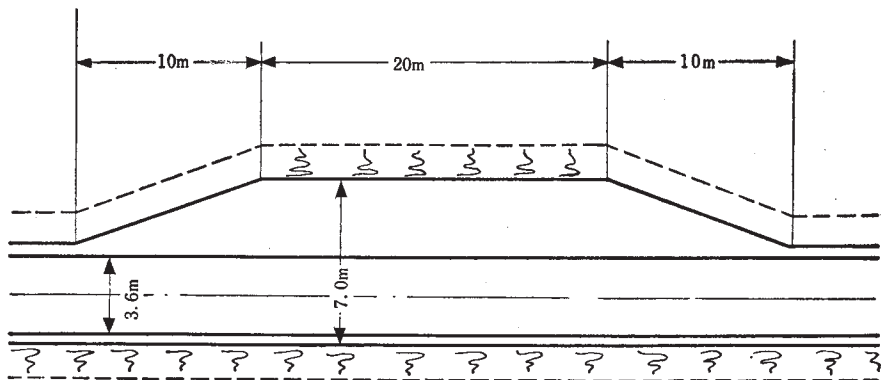


白棚線磐城金山駅、バスには珍しいホーム風景

標準断面図



待避所平面図



分割は資本の浪費を招く

—分割経営に伴う主として輸送上の諸問題について—

日本国有鉄道

国鉄を数個の企業に分割して経営すべきであるという議論には、傾聴すべき点が少ない。しかしながら、国鉄の分割経営を論ずる場合には、一般の生産企業と異なる鉄道事業の特殊性を十分に考慮しなければならぬ。たとえば、国鉄を数個の企業に分割すれば、経営規模の適正化をはかることができると主張されているが、鉄道事業の適正経営規模を考へる場合に、一般の生産企業における経営規模と同一に論ずることはできない。輸送というサービスを生産し、販売する鉄道事業には、一般の生産企業にみられない特殊性がある。

(1) まず、全国の鉄道網を通じて一貫性のある列車ダイヤが編成され、連絡のよい、迅速な輸送が行われなければならない。その間には、船車の連絡作業もあり、貨物や貨車の中継作業等の特殊な作業も織り込まれなければならない。この一貫性のある能率的なダイヤの編成は、現在でも地域的利害の調整がなかなか容易ではないが、分割経営によって、これがきわめて困難となる。たとえば長距離高速列車の運転時刻について、発地・着地・連絡地の便利とする時間帯が往々にしてくいちがい、停車駅の選定にしても、地域的な利害が区々であつて、統一した意志のもとに調整しなければ決定しがたい。

(2) また、出貨事情の急変や天災、事故等の場合、広域にわたつて手配を要するが、経営主体の分立によつてダイヤの変更等臨機の手配が円滑を欠くおそれがある。

(3) 貨物輸送においては、現在、全国的に出貨情勢を把握し、経済態勢や季節的事由による変化に常時注目するとともに、一方、全国的な貨物の流動状況を調査して、出貨情勢に應ずる貨車の操配を迅速かつ能率的に行つてゐるが、分割経営にすれば地域的な要請が優先的となり、全国的な貨車の流動が阻害され、輸送が不円滑となり、また貨車の運用効率が低下する。たとえば北海道発本土向の出貨の押しかけが強いときは、一時的に東北地方の出貨を抑制して、道内の滞貨を捌くようなことが現在しばしば行われている。自管内の荷主のし烈な要請を抑えながら、他管内発貨物の輸送に力を注ぐことは、つらいことであつて、全国一本の配車指令権が確立してはじめて可能なことである。このことは、旅客輸送の場合も同様である。

(4) また、このような輸送手配の不円滑や貨車の運用効率の低下は、現在の輸送力不足に、さらに拍車をかけることとなり、その影響するところはきわめて大

きいといわざるをえない。

ことに、貨車は現在全国共通運用となっているが、経営主体が異なれば、車籍を分属させなければならず、このため空車回送の増大による輸送力の低下を来すばかりでなく、貨車の検査修繕の分担についても多くの手数と費用を要することとなる。

(5) 以上に述べた分割経営の欠点がある程度カバーしようとするれば、大規模な車両の増備を必要とし、また施設も増強しなければならず、余分な投資が必要となり、国民経済的に見て不経済である。

(6) さらに、技術的に見ても、分割経営は車両の規格の統一を困難にし、線路その他施設の基準が区々となり、また、経営状態によって保守度のアンバランスを招く公算が大きい。

(7) 加えて分割経営に伴う運賃、料金等の清算事務の複雑化と経

費増の問題がある。

現在、国鉄と連絡運輸を行っている会社とは、それぞれ相当の人員を使用して運賃料金の取得額の計算を行っているが、国鉄が仮に数個の企業に分割された場合は、それぞれの企業相互間においても取得額計算を要することとなり、計算所要のケースは急増する。

また、旅客運賃は、営業キロ程を通算するとすれば、その割賦計算に要する手数は、さらに複雑化し、このほか急行、寝台料金等の手数増加がある。また、小荷物宅扱及び小口貨物は車扱貨物よりも取得額計算が難かしい。このほか、多数の機関車、客車、電車、気動車および貨車が各企業間を直通運用されるが、これに対し、運転料または使用料を計算しなければならぬ。しかも、これらの取得額の計算に基いて、各企業の清算額の確定事務および決済手続を処理するため、特別の機関が必要

となり、これに相当の経費負担を要することとなる。これを要するに、国鉄を分割経営すれば、一貫した輸送体系が害され、輸送能率が低下し、経費の増加と資本の浪費を招くことは明らかである。

反論

問題をそらさず

国民の鉄道にせよ

この意見は分割経営論者の主旨を全く没却して、省みて他をいう議論である。われわれは決して分割に附随する技術的不利をまったく否定しているのではない。われわれは経営分割による不利を克服し、またある場合には不利を忍んでも「民営分割」を断行しなければ、国鉄の「輸送力不足」や「赤字経営」は解消できない、「サービスの改善」や「能率の向上」は期待しえない、といっているのである。

ある論者は、国鉄の経営改善は

現在の公社制度のままでも十分できると主張し、今日それが実行できないのは、公社の名を与えても実がないからで、公共企業体の本質さえ実行させるようにすれば、国鉄の経営改善はできるといふ。

この議論は、理論的には正しいかもしれないが、現在の「日本国有鉄道」という公社のままでは、明治以来の官僚的経営のからを破って、鉄道輸送が日本経済の発展の隘路とならないように経営を改善することは、現実問題として不可能である。公共企業体ではビジネ

ス・ベースに立つた経済的経営は
現実には期待できない。分割論の
本旨は多少の不利を押し切つても
「民営分割」を行うことにしなけ
れば国鉄の積年の宿弊は断ち切る
ことができないという点にある。

卒直に言えば、鉄道事業の特殊
性を過度に強調し門外不知と過信
する技術論によつて、世の識者の
好意ある国鉄経営改善論を反駁す
るような本末を顛倒した議論をす
る精神を改めることこそ国鉄経営
改善の基本であるといいたい。

戦後の混乱状態から今日の状態
にまで整備を行つた国鉄経営者や
従業員の努力は多とするが、他の
事業においてはより以上の整備と
発展とがなされている。「サービ
スが悪い」「近代化が遅れている」
「能率が低い」「業績が上らない」
「資本調達力が足りない」「労組が
無節操である」という世の批難に
対して、国鉄側にも言い分はある
であろうが、「国鉄一家」に対す

る世間の不満や反感は根強いとい
うことを国鉄の経営者や従業員は
深く反省しなければならぬ。

輸送技術の問題についても、そ
の立論は、専門的のことは一般の
素人にはわからないということが
前提にあり、また現在の国鉄の立
場からの議論に終始している。

たとえば国鉄は一貫性のある列
車ダイヤの編成を強調し、分割す
れば一貫性のあるダイヤの編成が
できないというが、分割によつて
ダイヤの一貫性が失われるという
ことには疑問がある。また現在の
列車ダイヤが旅客や荷主の要請に
マッチしているかどうかは大いに
疑問である。われわれの求めるも
のは、交通需要に最適のダイヤで
あつて、国鉄の運行に最適のダイ
ヤではない。国鉄のダイヤは東京
中心或は鉄道管理局所在地中心
に組まれており、中間部都市の要望
は犠牲にされているのが現状であ
つて、このために国鉄に都合のよ

いダイヤではあるが、旅客や荷主
のためによいダイヤではないとい
う批評もある。

分割すれば、出貨事情の急変や
天災事故等の場合にダイヤ変更の
臨時の手配が円滑を欠くおそれが
ある。全国的に貨車の流動状況を
調査して出貨調整に應ずる貨車の
操配を迅速かつ能率的に行うこと
ができない、ということ等を主張
しているが、国民は現在において
それらが円滑に行われ、運用効率
が上つていと思つていない。そ
う考えているのは国鉄当局のひと
りよがりであつて、われわれは民
営によつて臨機の手配が円滑とな
り、貨車の操配が迅速かつ能率的
になると信じている。

空車回送率も、分割によつて下
るともあながち断言できない。ピ
ジネス・ベースによる能率向上に
よつて技能回送率低下を相殺しう
ることも考えなければならぬ。
八十社以上のアメリカ鉄道会社の

貨車操配が如何に行われ、その能
率がどうなつていくかについても
研究すべきである。

運賃料金等の清算事務は、西欧
諸国にも、国内においては他の事
業においても、多くの事例があり
決して国鉄当局の心配するような
むずかしい問題ではない。

国鉄当局の主張するように、分
割経営に伴つてある程度の輸送上
の技術的不利を免れないことは、
われわれもこれを認めるに吝では
ない。もちろん技術的問題は専門
家が一番よく知つており、われわ
れ門外漢には不明の点が多々ある
であろう。しかし問題はそんなこ
とにあるのではない。国民の期待
するようには鉄道を改善するため
は、多少の技術的不便を押し切つて
でも、民営分割を断行するほかに
ないということである。そして国
鉄専門家は、分割に伴う輸送上の
不利を克服する事に協力すべき
であると主張するのである。

分割経営の生む七つの欠点

—だれにでもわかる理由から—

山口 外 二

まえがき

産業計画会議が、国鉄の在り方

に関する勧告書で、国鉄は公社経営による公共企業体としての活動の限界に達している。資金の調達においても、経営合理化の実施においても、現状のままでは、いかなる経営者のいかなる経営努力にも経営改善の期待をかけることは困難だから、国鉄の公共企業体制度を廃して、完全な自主性を持った特殊会社へと踏切るべきであり、現在のような全国一本の老大な組織、規模では完全な運営はむずかしいから、全国を数個のブロックに分け、それぞれ独立した特殊会社にすべきだといっている。

そこで私は門外不知の技術論などによるのではなく、だれにでも理解のできる平凡な理由からでも、分割経営は鉄道経営を改善するものでなく、反対に鉄道経営を改善するものであり、その結果はサー

ビスが一層悪くなるものだという
ことを、鉄道輸送の上にかかる問題
に限定してみたいと思う。

分割経営はダイヤの

一貫性をかく

産業計画会議の勧告書では否定
しているが、私は分割経営となれ
ば、やはり一貫性のある列車運行
ダイヤを作成することは困難にな
るものと思ふ。かつて朝鮮鉄道
の経営を満鉄に委託し、朝満鉄道
の一元的運営をやったことがあ
る。両鉄道は原則として国境で列
車を打ち切り運転していたものを、
直通旅客の便をはかるために、可
能な限り直通運転をやることにな
ったが、再び分割経営となつて、
一、二本の代表的な急行列車以外
は再び国境で打切るようになって
しまった。しかもその直通急行列
車の時刻を決定するには両鉄道と
もに大変な苦勞をしたものであ
る。一本や二本の直通急行列車で

は、どこの都市の着発時刻をも都
合のよいものとすることは不可能
である。したがつてその列車を設
定する目的や、利用する旅客数な
どによつて、どの都市に重点をお
くべきかをきめるのであるが、そ
れが経営者の異なる鉄道間では、理
屈どおりかたんに割切れないこ
とが多いのである。どの鉄道も自
鉄道沿線の都市の思惑を無視しな
くない、できれば幾分でも自鉄道
に有利な時刻にしたいと考えるか
らであつて、頑張るといふこと
なり、つまり不合理な妥協的列車
時刻になってしまうのである。

また旅客列車の打ち切り運転は、
客車収容線とか、列車ホームなど
設備の増強を必要とする場合を生
じ、不利益と分つていても、経営
者の異なる鉄道間では分界駅での打
切り列車が多くなりがちである。

わが国鉄は約五十年の長い間統
一経営が行われており、部分的に
は欠点があるが、とにかく全国

的な視野によってダイヤが編成されてきたのであるから、分割経営となってもダイヤの形がくずれずともとは思わないが、年の経過とともに漸次形をかえて行くことは避けられないと思う。そのことは朝満鉄道でも経験したし、国有以前の官設、日鉄、関西、山陽鉄道などの大鉄道相互間ダイヤ及びそのダイヤ作成に対する各鉄道の考え方をなどを調べてみれば、容易に理解できると思ふのである。

分割経営は貨車の能率を低下さす

貨物輸送では旅客輸送の場合以上に分割経営はマイナスとなる面が大きい。そのマイナスの最たるものは、産業計画会議の勧告書では理由を示さずして強く否定しているが、やはり貨車運用の面にある。客車は一定の帰属駅（ハイマート・バーンホーフ）をもっており、しかも一列車編成単位で運用

され、その運用ダイヤは予め定められているが、貨車は一車一車の単位で全鉄道区間内で共通に運用され、しかも貨物の行先によって貨車の行先がきまるものであるから、客車のように運行ダイヤによって運用することはできない。鉄道の分界駅でその鉄道に出たり入ったりした貨車を調べ、数の調節によって調整をはかるのである。

ところがどの鉄道でも自分の鉄道に有利になるよう運用しようとするのは人情であり、また沿線の荷主もそれを望む場合が多いのである。その結果は繁忙期で貨車が不足するときには、他鉄道の貨車を取り込んで、一回でも多く自鉄道内で使用しようとし、貨車が余る場合は一時間でも早く貨車の所屬鉄道に追い返し使用料の支出を避けようとする。だから他の鉄道から到着する貨物の量より他の鉄道に向け発送する貨物の量が多い鉄道は、肝心な繁忙期になって貨

車減に悩まされるようになるのである。統制機関を設ければ解決するだろうという説が出るかも知れないが、国鉄のような同一経営の鉄道においてさえ各支社、各鉄道管理局間の貨車調節は非常に骨が折れる仕事なのである。まして人事権も持たないような統制機関を設けても、よくこれをやりうるものではない。

しかし線路容量、駅構内設備能力以上に貨車を持つことは、いわゆる糞詰り状態になるから、貨車の取り込みにも限度があるはずだ。それほど心配する必要はないのではないかと、人もあるかも知れぬが、貨車の取り込みに限度があることは事実だが、いかに設備の悪い鉄道だとしても、その限度まで持たれたものでは相手の鉄道は手をあげるにきまっているし、そのようなことをやれば、貨車の流れに大きな波が走る。貨物輸送上で最も恐ろしいのは、貨車の流

れに波を打たせることである。大きな波動輸送を繰り返すことは、輸送混乱を繰り返すことを意味するのである。自然運用効率低下するし、輸送費は高くなる。輸送費が高くなるのは、運用効率が悪くなることと、列車、乗務員、貨物の積卸力などを、高波輸送を目標として準備しなければならぬからである。輸送に混乱の起るのは、鉄道が分れていることよって起る。不自然しかも不合理な高波輸送を目標としてすべての準備をなすことは、経営の立場から許されるものでなく、結局やり繰りで対処することになり、そのやり繰りに限度があるからである。

分割経営は貨物サービス を低下させる

分割経営は貨車運用上だけでなく、貨物輸送全体の上にも好ましくない影響を与える。貨物は貨車に積みこみさえすれば、どの貨



梅田駅とならび国鉄の代表的な貨物駅である汐留駅

物列車に連結して輸送してもよいというものではない。鉄道網が拡張され、輸送数量が多くなり、社会の進歩によって品種が増加し、品質が複雑多岐となった今日では、そのような原始的な輸送方式では、社会の要請に 대응することができないし、経費も増大するのである。

貨物の流れに応じ得る列車数、貨車の性質によつての列車速度、市場の取扱時間に応ずる列車の発着時刻、輸送距離の長短に応ずる列車の運行区間、途中における中継回数を省き速達するための方面別貨車集結、その他多くの条件を果しうるよう貨物列車のダイヤが編成され、操車場の作業ダイヤが組まれているのである。このような列車ダイヤ、作業ダイヤを作成するには、旅客列車のダイヤを編成する場合と同様、全部と一部との関係による犠牲が伴うことは避けられないのである。大の虫をい

かして小の虫を殺さなければならぬ事態が沢山起るのである。それをよく克服するのでなければ、社会性、公共性をみたく輸送をなすことは望みえないといつてよい。

北海道、東北発東京着鮮魚をもつとも早く、しかも魚市場が開かれる時間までに市場に到着せしむるためには、他の貨物列車はもちろん、重要な旅客列車の時刻すら犠牲にしなければならぬことが起るなどはその一例である。

このようなことは各地発着の生鮮食料品、大都市間の急送品、新聞雑誌などの輸送列車を設ける際に必要に応じて全線のまたは区間的規模でやり繰りが行われているのである。これらのことが分割経営になって、経営者の異なる鉄道が多くなればなるほど困難になるということはくどくどしく説明しなくとも推察しうると思う。

分割経営は余分の設備をもたせる

貨物列車は出貨の少ない日は、定期貨物列車でも運転を休止するが、出貨が多い時は不定期列車を運転し、なお輸送力が足りないときは臨時列車を運転して貨車の流れを調整し円滑にするのである。

このような列車の活殺は、その日その日の状態によって行う必要があるが、遅滞なく行わなければならないので、隣接鉄道管理局間または隣接列車組成駅間の打合せによって行っている。ところが列車を出す方と、これを受ける方では操車場の作業関係、動力車、乗務員の運用の関係などで利害が一致しない場合がある。そのような場合に、鉄道がちがうと、組成駅間または鉄道管理局間で折合がつかず、本社の話合に持ちこまれることすら生ずるのである。そのため時機を失し、混乱させずともす

むときに混乱が起り、貨物の発送停止または制限をなすような事態を起した例が大陸では珍らしくなかったのである。このような混乱を防ぐために各鉄道は分界駅又はその近くに操車場を設けたり、貨車留置線を増設したりするようになるのである。

米国の鉄道はニューヨークとカシカゴのような大都市付近に入り込んで各鉄道が、めいめいに操車場を持っており、英国鉄道でも会社時代に、各社が貨車の集中地点に操車場を設けていた。これなどは鉄道が分れていると、自分の鉄道内の輸送を円滑にやるにはどうしても自らの操車場が必要だということを実証するものだと思うのである。

よく米国では鉄道会社が沢山あつてもよい成績をあげているという人があがるが、米国鉄道の貨車能率は、貨物輸送距離の長いこと、貨物の行先が比較的単純なこと、

などを考慮すると決してよい成績をあげているとは言えない。

前に述べたように、各鉄道が大都市付近又は分界地点付近に、めいめいが大きな操車場を持っているだけでも、よい成績をあげられるはずがないといえるのである。操車場に入った貨車は、その広い

構内の数線を通過しなければ出てこれないのである。だから貨車は大きな操車場に入るとに数時間或いは十数時間そこで足ぶみをすることになる。同一鉄道であれば一つの操車場で各方面の列車を編成しうるのに、鉄道が異なるがために二度、三度と目と鼻の近距離で操車作業が行われることになるのである。それで貨車運用効率がよいはずがない。また米国には操車作業の機械化、オートメーション化によって、操車時間を短縮して貨車能率をあげ、人手を省いて経費の節約を計っている鉄道があるが、それでもわが国鉄のように

統一されているため、操車場を少くしかつ操車回数を最少限にとどめ得る鉄道とは比較にならないほど不利な立場にあるといつてよいのである。

米国でもさいきんは、道路輸送からの高い競争、収入の激減、コスト高などによる財政上の困難から、鉄道合同の気運が高まり、最近合同を完成したものおよび現在合同を提起されているものが二十四鉄道に達しており、この二十四鉄道を九鉄道に合同しようともくろんでいる。そのうちには米国の中でも収入において一、二位を占めているニューヨーク・セントラル鉄道とペンシルヴェニア鉄道まで含まれている。

鉄道が分れていることによる貨物輸送上の支障は、以上に述べた事柄だけにとどまるものではないのである。小口扱貨物の輸送、貨車付属品の運用、急送品の全国的輸送系統の設定、貨車集結計画の

作成など枚挙にいとまがないとい
つてよいのである。

分割経営は清算事務を 増加さす

鉄道が幾つかに分割されれば運
賃料金、車両使用料、車両修繕費
などの清算事務が必要となつてく
る。しかしこのような事務は、現
在でも国鉄、私鉄間に生じている
し、欧州各国鉄道ではベルギーの
ブラッセル中央清算所（略称B C
C）で、その国際連絡運輸に対す
る清算事務を行っている。もちろ
ん計算機械が長足な進歩をみた今
日であるから、清算事務そのもの
は円滑に行い得ると思うが、相当
の経費増となるに違いない。交互
計算には直接の清算事務のほか
予備的な事務が加わる。それは車
両通過数、分界駅における出入車
両数、天災事変、事故発生の場合
における経路変更の客貨数などの
確認事務である。

国鉄では列車の編成駅で、出入
した車両の記号番号を出入各一回
記帳しているが、これが分割され
た場合は、分界駅で甲の鉄道も乙
の鉄道も記帳確認することになり
倍の車号掛が必要となつてくるの
である。

そのようにしてもまだ間違いが
生ずるもので、大陸では満鉄と朝
鮮鉄道との分界駅安東および輯安
に鉄道局の配車分室を設け、車号
掛の外に鉄道局員によつて再確認
をさせていた位である。米國鉄道
では交互計算の予備業務、すなわ
ち出入車両、輸送経路の確認が配
車業務の大部分を占めているとい
われている。これらの業務のため
の経費増を加えると清算事務費は
相当巨額に達するに相違ない。

分割経営は車両規格設備 基準をみだす

さらに車両の規格、線路その他
施設の基準の問題がある。貨車、

客車など各鉄道相互間に直通運用
することは避けられないから、そ
の間に運転事故、車両故障、検車
期日経過車の発生などで、車両の
部品を取かえる必要が生ずるが、
規格が異なる場合は各鉄道の工場、
検車区などに、予め部品を備えつ
けておかねばならない。車両部品
を広範囲に備え付ける経費は馬鹿
にならないものだし、鉄道が違ふ

とその事務がうまく行かず、部品
待ちのために車両を長く留置する
ようなことが起りがちで、その損
失は軽視できないものがある。鉄
道が分れているとその車両規格を
統一することが難かしくなるのは
鉄道技術に対する意見の相違が出
てくること、経営者の好みや車両
構造にまで反影してくること等で
年月の経過と共に規格の統一が紊
れてくるのである。

大陸で朝鮮鉄道が客車の車体に
番号を書いているのは不体裁だと
いうので消してしまつて満鉄を面

喰わせたことがあつたが、これな
どは多少事柄は違ふが、経営者の
好みによつても車両の規格が変る
ことのあり得る証拠だといつてよ
い。また鉄道間の競争が激しくな
ればなるほど、車両の規格は乱れ
てくるといわれている。このこと
はさいきん各電鉄が、いろんな新
鋭電車を製作運用していることを
みても、肯けると思ふのである。

線路やその他の施設の基準が相
違つると、車両の構造にまで影響
を受けるし、列車運転可能回数、
速度などに影響する。自己の立場
だけからの考えで、複線にすると
か、複々線にするとかの大きな問
題でなくとも、待避設備、行違設
備、信号所設備などの増強をやら
ない鉄道があると、その区間が隘
路になつて直通列車を増発するこ
とができなくなるとか、線路の保
守がよくなかったり、改良をやら
ないために、他の鉄道が列車速度
を高めたいと考えても実現し得な

ということが起りうるのである。行違設備、待避設備、信号所の設置などは、場所によつては部外者が考え及ばないほど金がかかるとある。それだけに自鉄道だけでは採算がとれないという場合には、容易にやろうとしない鉄道が出てくることがある。

そのようなことで、輸送の進歩をばばみ、サービスの低下を招くことになる。規格とか基準とかは、各鉄道間で協定するかまたは運輸省が統制すればよいではないかと考えるかも知れないが、そのような事で完全に統一できるとは考えられない。現在帝都高速度交通営団の経営する渋谷―浅草間の地下鉄が、将来統一経営される場合があることを予想し、新橋を分界として二つの会社に建設を認可されたにもかかわらず、プラットフォームの型式や有効長が異なり、かつ制禦方式その他車両の規格が違っていたがため、渋谷―浅草

間の直通運輸上非常な不利をきたし、そのためさいきんにいたつて莫大な経費をつかつてプラットフォームを改造することになったが、車両の規格は容易に統一し得ないので、これによる不利をいまだに忍んでいなければならぬことをみても、またこの種の政府統制事業の実態をみても、明かであるといつてよいのである。

分割経営は運賃取扱等の 進歩を阻む

分割経営は自動車との協同輸送、運賃の割引などの場合にも、相互間の理解の相違、利害の不一致などから、やりにくくなることと考えられる。かつて国鉄が箱根周遊券制度の実施を関係交通機関に提案したことがある。一枚の切符で箱根のどの鉄道、バスにも乗つてよいという、利用者にとつてはすこぶる便利で、交通業者にとつても利用客の増加が見込まれる

はずの制度であるが、箱根登山鉄道と駿豆鉄道間の自動車専用道路、芦の湖における連絡航運などもつれから、久しく実現できなかった。周遊券制度の実施というような単純な問題すらかくのごとくである。また大正、昭和を通じて国有鉄道線、朝鮮鉄道線、満鉄線の三線連絡運賃の協定ができず、一時政治問題にまで発展したのであるが、これも久しく実現することができなかった。原因は満鉄が大連港中心主義をとり、安奉線經由輸送を好まなかつたからである。ましてわが国のような狭い国土の鉄道を幹線を含めて幾つかに分割すれば、各鉄道に關連をもつ事柄が多いだけに、サービスの改善どころか、現状以上に不都合な輸送が行われることは、火をみるよりも明かだといつてもいいすぎではないと思う。

米国の鉄道は多くの会社によつて経営されているが、各鉄道が地理的条件、社会的条件、経済的条件によつておこる、人または物の流れに対応した形において建設されたものであつて、ちょうど東京付近の私鉄が幾つかに分れているが、他の交通機関との距離、人の流れ、将来の発展性などを考慮して建設されているので、分れていても別に不自然或は不都合がないのと概ね似ているのである。小田急線の登戸で打ち切つたり、東海道線の米原で打ち切つたりして、分割経営をやるうといふのは趣を異にしているのである。だから国鉄を分割経営をする場合でも、線別縦割、たとえば、東海道、中央、山陽、関西で一鉄道、東海線、常磐、総武線で一鉄道、奥羽、羽越、信越、北陸線で一鉄道、山陰、姫新、芸備、山口線で一鉄道、という工合に分割すれば、東日

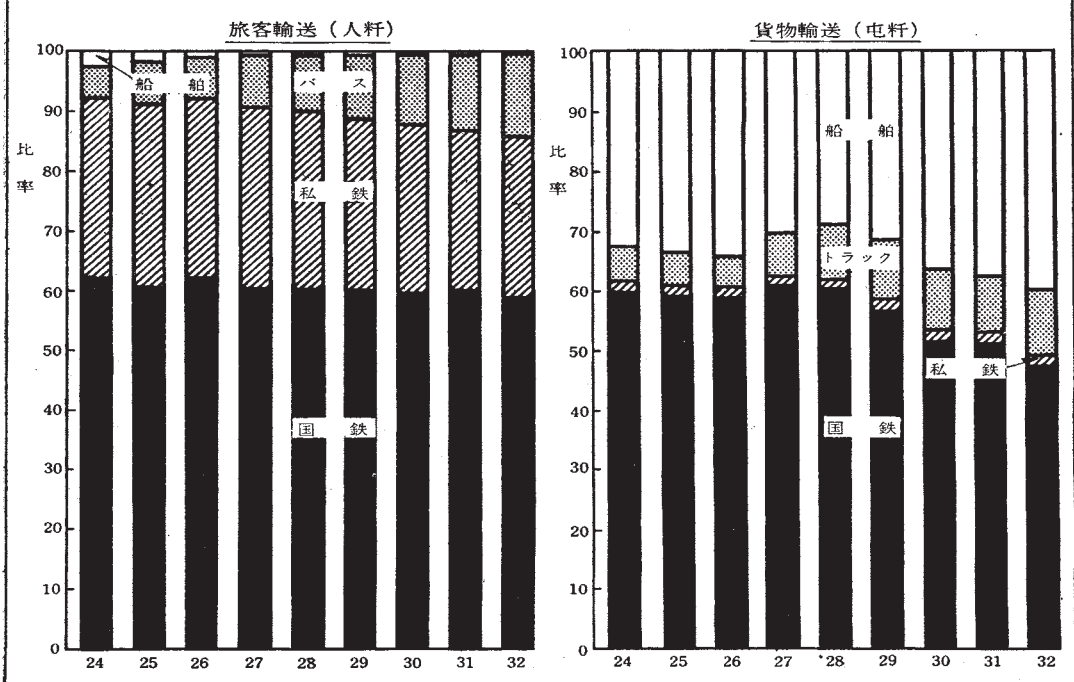
本、西日本というように横割にす

なくなるものと思われる。

るよりは、若干分割経営すること
 によって起る前述したいろいろな
 障害を少くすることができるので
 はないかと思うが、その反面、経
 営条件差によって、線別運賃を設
 定しなければならなくなる公算が
 多い。その場合に縦割式では非常
 にやりにくくなるのである。実距
 離と運賃距離との関係で、輸送経
 路に変化が生ずる場合が起り得る
 し、併行線の形となるために通過
 貨物、旅客について、不当な運賃
 競争が起り、経営条件の悪い鉄道
 はますます経営が苦しくなるなど
 のことが起る可能性があるし、ま
 た事故発生の場合において、事故
 発生線を通過すべき貨物や旅客
 を、他の迂回線で輸送し、輸送の
 混乱を軽減し、旅客、荷主の利益
 を損じないように努めるのである
 が、このような臨機の処置を、現
 在のように電話一つで、迅速かつ
 円滑に行うことは、おそらくでき

もちろんあらかじめ、協定とか
 話し合いとか、いろいろの対策を講
 じておくであろうが、そのような
 ことで各鉄道に重大な影響のある
 問題が、かんたんに円滑に遂行さ
 れるとは思われない。現に「電力
 の広域運営の方法がとられてか
 ら、すでに一年近くになるが、契
 約または話し合いによっては、真の広
 域運営はやれない」、その原因の一
 つは「各社がそれぞれ自己の利害
 に拘泥するために、真の総合運営
 ができない」からだ、産業計画
 会議委員長松永安左エ門氏がダイ
 ヤモンド八月二週号「電力再々編
 成の機会がきている」のなかでい
 われている。
 鉄道事業では電力事業以上に、
 他鉄道（現在の私鉄のように都市郊
 外電鉄とか、短小支線の場合は別と
 して）との関連する事柄が多く、
 かつそれが複雑多岐であって、分
 割経営することの不利、面倒は、

運輸機関別輸送別分野



電力事業の分割経営の比ではないと信ずるのである。たとえば分界駅において一貨物列車の編成方の約束を守らないという、たんなる現場作業のやり方一つで、相手鉄道との輸送を混乱させたり、前途各駅の作業に支障を与えたりすることがあり、このようなことは貨車の集り工合の変化に対する構内従事員の理解のしかた、作業の匙加減というようなことから起るのであって、鉄道経営者、鉄道幹部の理解だけでは防ぎにくいのである。

むすび

とにかく諸外国の鉄道の歴史をみても、すべて分立経営から統一経営に進んできているのであって、すでに統一せられている経営機構を分割鉄管にした例は、まったく発見できないのである。ことに道路輸送からの競争によって鉄道の経営が困難になりつつあると

きに、国鉄の分割経営を主張するのは、前に述べた米国鉄道の合同機運醸成の原因に鑑みても適當でないことは明かだと信ずるのである。(運輸調査局理事)

論 反

積年の宿弊を断ち切って サービス・能率向上を

限界点にある公社制度

運輸調査局理事山口外二氏の国鉄分割経営反対論は、産業計画会議の勧告「国鉄は根本的整備が必要である」の本旨をまったく誤解した議論である。

われわれ産業計画会議は、国鉄がやかましい論議の的となつているのは、年々累増する輸送量に対し輸送力不足を解消することができず、サービス、能率が悪い上に、赤字経営をつづけているからで、それは公社経営としての活動の限界に達しているためであると

見ている。そして経営努力に限界がきているのは国鉄に対して法律的、政治的、伝統的に余りに制約が多いからで、この制約を断ち切るためには、「民営分割」に踏み切るほかはないと主張しているのである。

「民営分割」に、技術的その他の不便、不利を伴うことは当り前のことで、産業計画会議もそのことを無視しているのではない。ただ、不利を軽減し、不利を克服し、また不利を忍んでも、「民営分割」を断行しなければ、国鉄の「輸送力不足」や「赤字経営」

は解消できない。「サービスの改善」も「能率の向上」も期待しえない。それらの目的を達成するには、「民営分割」という大手術によって病気を根本的に治療する方法をとらなければならないのである。

これに対して、対症療法とでもいうべき考え方があつた。すなわち、国鉄の経営改善は現在の公社制度のままでも十分できる。それが今日実行できないのは、公社の名を与えても実がないからで、公共企業体の本質さえ実行させるようになれば、国鉄の経営改善はできるというのである。この議論は理論的には正しいかもしれないが、実際的ではない。理論通りに行くものであれば、現在でも国鉄の経営はうまく行つていはずである。現在の「日本国有鉄道」という公社のままでは、明治以来の官僚的経営のからを破つて経営改善をすることは実行せられない。

公社ではビジネス・ベースに立つた経済的経営は現実には期待できないのである。

われわれの「民営分割論」の本旨は、多少の不利を押し切っても「民営分割」を行うことにしなれば、国鉄の積年の宿弊は断ち切ることができないという点にある。議論の焦点はここにある。ある人は、たとえ話でこう説明している。親子二夫婦が同居していたが、うまくいかない。それでは別居しなさい。というのがわれわれの主張である。これに対して別居すれば、かまどが二つになるのでいろいろと家計費がよいかかるから、別居には反対であるというのが、山口氏などの議論である。家計費がよいかかるのは、わかっているが、問題解決には別居するほかはない。家計費の方はなるべくかからないように工夫しなさい。かからないようにする工夫もあります。また、そういうほど

かかりが増しませんよというのが、われわれの主張である。

それに対して何も別居しなくても、親子、嫁しゅうと、お互に仲良くさえすれば、問題は解決するというのが「民営分割反対」「公社維持」論者の主張である。われわれは、円満に行くものなら別居などを勧告するわけではない。

山口氏が、その鉄道とくに配車に関する専門知識をもって如何に細微に論じてても、われわれの論点の中心は突いていない。それは唯単に別居した場合に増加するであろうと思われる家計費の明細を指摘するのに止まる。すなわち家庭円満のためという別居の理由を全く忘却しては論争にはならない。山口氏は、分割経営をしなければならぬというわれわれの理由を全くはきちがえて、その前提の下に議論しておられるのであるから、以上で山口氏に対する「反論の主旨はつきている。」

山口氏は、何かためにするため、国鉄の利益中心、国鉄職員都合のよいようにダイヤを編成していると思っていると推測をほしいままにしておられるが、われわれはそんなことにはまったく関心がない。ただ国鉄の経営が改善せ

られ、能率向上、サービス改善、輸送力増強、赤字解消を実現することのみ関心を持つものである。しかも輸送技術問題としても、分割の不利は必ずしも昭和三年一月一〇日付国鉄が公表した意見のように大きくもないし、

▼産業計画会議がカットとばした「国鉄は根本的整備が必要である」という勧告は、近ごろ胸のすく一打であった。これまでも国鉄にかんする論議は数限りなく行われてきたが、いずれも不発に終わっていた。それでいて半身不随のマンモスの存在である国鉄が、年々累増する輸送量をさばききれず赤字経営をつづけている有様は、まことに

お寒い限りだ。

▼それというのも経営単位があまりにも大き過ぎるからで、責任者が経営上必要な数字を求めても、数ヶ月後でなければ明らかにならないということでは、事業を円滑に運営できるはずがない。そこで産業計画会議は国鉄を分割経営に移せと勧告しているわけだ。この案を伝え聞いたその道のサムライ

たちは、早くも「俺にまかせろ」と腕を撫しているという。

▼事業というものは競争があつてこそ能率も上がり、サービスも向上するものだが、全国一本の国営的独占事業である国鉄にはそれがない。あたかも特権の上にあぐらをかいているかっこうである。したがって経営にたいする熱情はスボイルされ、不感症に近く、赤字路線にたいする経営努力も忘れられ勝ちとなっている。

▼ともかく国鉄の経営合理化は、日本経済発展のためにも一つの隘路を開くことになるので是非実現したいものだが、その手はじめに国鉄という巨大な怪石にカキのようにはびりついて寄生している外郭団体から整理しなければならぬ。(日本工業新聞、33年7月6日)

また不利の一部にはやり方一つで匡正できるものもあるということを説明しているのである。

分割は不利に対する見解

山口氏はこの方面の権威者であり、分割の弊についての教示には教えられる点もあるが、必ずしも承服し得ない点も少くない。

第一にダイヤの編成である。まず私見を申上げる。

(1) ダイヤ編成には、国鉄として「法則」が決定しているのか。
(2) 国鉄にはダイヤ編成の理念があるのか。

(3) ダイヤは、国民経済的交通需要充足を考えているのか。

(4) ダイヤ編成に、旅客や荷主の要望はいかにして盛りこまれるのか。

われわれは、鉄道のダイヤは交通需要に最適のものであるべきであって、鉄道運行の最適ということとは従たるべきものであると考え

ている。言葉が不足していたために意味が通じなかつた嫌いがあるにしても、山口氏は名古屋や広島を日本の中心とみたダイヤを作成するとしたら正気の沙汰ではないと批評されているが、それはまったく趣旨のとりちがえからきたものである。われわれは、ハッキリ申上げている。ダイヤは交通需要に最適なるように組まれるべきである。そうなれば東京への交通の流れが交通需要の中心であるかぎり、自らこれを第一に置くことはわれわれの主張の前提条件となる。その前提の下に組まれたダイヤが中間都市の要望を犠牲にしているといっているのである。同じ東京中心でも東北、東海道、中央各線間の連絡をよくとってダイヤを編成する考慮が欠けているというのである。東京が中心だから東京への流れさえよければほかはどうでもよいということではないと申上げているのである。北海道

から大阪へ、あるいは静岡から仙台へ——いずれも東京を経由する——という連絡は考えているのか、考える必要はないのか。それを問題にしているのがわれわれの論点である。「はつかり」「はやぶさ」によって、青森—鹿児島間が結ばれたが、それにしても、上野—東京間に連絡時間を二時間も置く必要があるのか。この考慮の下にダイヤを編成することが東京への交通の流れを乱すとは考えられない。むしろ東京への交通の流れを乱さずにこれらの考慮が行われ得ると確信する。

第二に、分割しても全国統一ダイヤの編成に大きな支障がないというのがわれわれの主張である。すなわち分割された鉄道の利害関係から、ダイヤの編成が乱れるのではないかと懸念されているが、ダイヤに利害関係を有する者、公正なる第三者と鉄道経営者によって、ダイヤ編成会議を設け、これ

に主要ダイヤの編成を任せれば、統一ダイヤの編成は決して困難ではない。議論が分れても、合理的解決が行われるであらう。現在のようにヤミで行わず、ダイヤ編成も公開されるべきだと考える。

第三に現在の国鉄貨車の操配が特に能率がよいといい切れぬ。また仮に国鉄の貨車操配がどの国にも劣っていないとしても、これにビジネス・ベースの長所が加われれば、必ずよくなることは多くの人の認めるところであらう。

第四に分割は清算事務を増加さすといっているが、わたくしはそうは思わない。現在でも各鉄道管理局別の收支計算を行っているときかされているが、そのためには清算事務と同一の計算がなされているはずである。十数年前に全国銀行間で行われた為替集中決済制度のような類似の事務もあることであり、清算事務費は分割を否定する理由となるほど大きなもので

はないと考える。

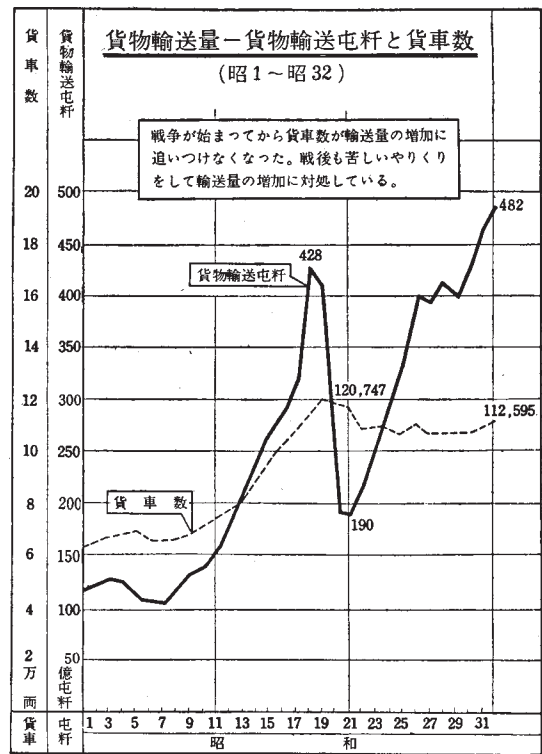
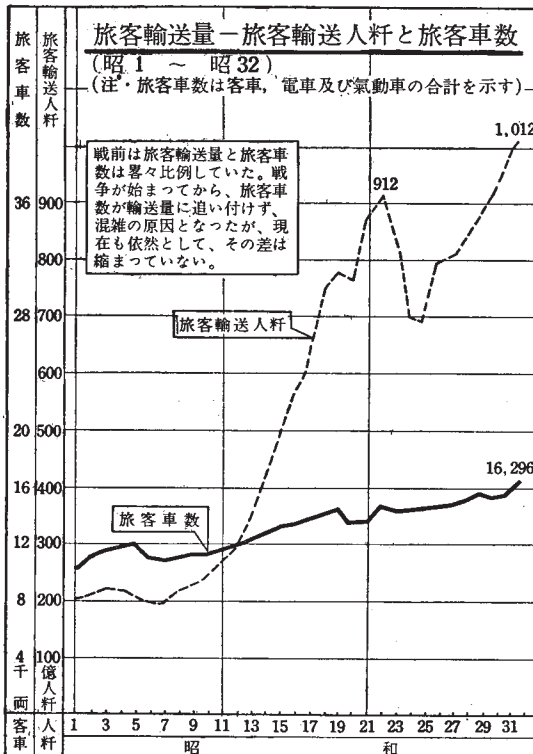
第五に分割経営による貨車の能力低下、貨物サービスの低下、二重設備、車両規格の不統一、運賃取扱等の不統一、等々の問題は、要するに自由経済社会における国家の役割、社会統制の意義に関する基本的考え方の相違に基づくものであって、近代的自由経済社会の本質について山口氏と見解を全く異にする。わたくしは鉄道のごとき大企業は国民経済的利益に反する経営を行っては成功しえないという固い信念を持つものである。公社は官業と私企業との長所を併せた経営方式であり、公共事業に關しては理想的経営形態であるというのに対して、私企業、殊に大企業の社会化、公共化を信ずるわたくしとしては、鉄道の分割に伴う本項に掲げられるような障害は、ほとんど除き得られる。少くとも著しく軽減せられるものと考ええる。これを要するにわれわれ産

業計画会議の主張は、民営分割に

より国鉄の経営改善を行わんとするもので、経営改善が目的であり民営分割は手段である。そしてこの手段によらなければその目的は達せられないというのである。

その手段には若干の悪いことを伴うが、それは鉄道専門家のいうほど大きくもないしまた除去、軽減の方法もあるというのである。

最後に一言する。道路輸送の競争によって鉄道の経営が困難になりつつあるときに、国鉄の分割経営を主張するのは、米国鉄道の合同機運醸成の原因に鑑みても適當でないことは明らかだと信ずるのである。といわれるが、米国の機運によって日本の鉄道経営の改善を考えるよりは、われわれの国鉄経営改善に関する勧告を熟読せられ、その真意を理解して、自動車 の発達により経営改善の必要に迫られつつある国鉄の進むべき道を知って頂きたい。



批判される国鉄経営

改善への道をさぐる

民営論と分割論

「国鉄経営」の勧告

前田 こんどの国鉄に対する勧告については、どういふ点からこういふことを考え出したかといふと、一年あたりに輸送の問題が日本経済の隘路であるということが非常にいわれましたので、この当時から国鉄のあり方についていろいろと研究しまして、その後約一カ年半かかり、このたびの結論に到達したのでございます。

われわれの勧告の結論に至ります前に非常に問題になりましたことは、結局皆さんも御承知の通り、国鉄の公益性の問題と経済性の問題との調和というところで、これらの調和をえて国鉄の経営を改善していきますには、国鉄に完全な公社としての自主性を与えるならば、国鉄の経営は改善せられて、輸送の隘路も解決されていくという考え方でございます。

これに対して、理論的にはそうではあろうが、しかしながら君らのいうような、そういった完全なる自主性を公社のままにおいて国鉄に与えるということは、いふべくして行われぬこと

である。現実具体的にそういうことができるのかということになって参りますと、これはなかなかむずかしい。

一たん与えられている大蔵省の予算上の監督権といふ審議権といふますか、これを大蔵省がある程度譲つて、公社のままでもって国鉄に自主性を与える、あるいは国会が持つておられます運賃の決定権というものを、国会がこれを他に譲るといふようなことは、いろいろ論議もありました

が、むずかしい。
結局、何らかここに非常手段といふますか、技術的なことをやらなければ、国鉄に自主性を与えることは不可能である、こういうところからわれわれは、もうこれは何としても一たん民営にして、今までの伝統的な、あるいは政治的なあるいは法律的な制約を解く以外に道がないのではないかということが、われわれが私営ということをいいだしました根拠でございます。

これに伴い分割ということが考えられたのですが、そういう理由から私営にする、あるいは民営にするということとはわかるが、なぜ分割しな

東京労働金庫理事長

今井 一男

行政管理局長

岡部 史郎

国会図書館専門調査員

小関 紹夫

芝浦製作所専務・国鉄監査委員

西野 嘉一郎

産業計画会議事務局長

前田 清

一橋大学教授

山城 章

(順不同)

ければならないか、私営のままに一本でもやれるじゃないかという議論もございましたが、これにつきましてもなかなか議論が分れまして、分割すると分割に伴つていろいろと技術的な不便がある。その不便は専門家にいわせますと非常に大きくて、これを克服する手段というものはなかなかないのだというふうな議論もございましたが、結局、国鉄の能率の悪い点は、一つはあまり国鉄というものは膨大過ぎて、末端まで中央の意思が通らないということにある。それからまた国鉄が全くの独占企業であるために競争というものが無いから自然に非能率になるのだというふうなところから、技術的には

いろいろと不便もあり悪い点もあるだろうが、やはり分割経営をした方がいい、こういうことから分割ということにきめました、それで民営分割ということによって国鉄の経営を抜本的に整備して、現在の交通機関としての鉄道——現在の交通機関としての鉄道と申し上げますと、結局、陸上交通機関としての独占的地位が失われて、自動車交通と競争的地位に立って、あるいは協同的地位に立っている鉄道というものに、真に即応した経営を民営分割によって行う、その行うべき仕事とわれわれが考えたものを資料の第一として、あるいは不採算線の撤去であるとか、自動車業の兼営であるとか、駅の合理的整備であるとかいうような形において申し述べて参ったのでございます。

以上われわれが勧告を出しました経過なり趣旨なりを一応御説明申し上げます。

勧告の問題点

山城 意見でなしに質問なんですがお教え願いたいのですが、第一の民営分割案についてという点なんです、この民営と分割案の内容はどういうもの

のか、つまりこの二つは必ずひっついていなければならないのか、民営にすれば分割はしなくてもいいということも考えられないか、分割してしまえば今までのままでいいのじゃないかということも考えられないか。というようになことが、一つ問題になるわけです。

それから民営ということをごでは特殊会社を作ることだというようにない方のございですが、一体そういうことを民営というのかどうかというようにございませう。その辺、いろいろあるのですがいかがでございますか。

前田 順序を変えるかもしれませんが、けれども、まず分割だけでいいんじゃないかという点につきましては、これは会社を幾つかに分けるといふことは、どうしてもできないのじゃないかという議論が強ございましたし、われわれも会社を幾つかに分けるといふことは、全国一本の幹線なんかがございますから、むりじゃないか、また幾つかに分けられた公社の統括機関というようにものができて、いま現在、国鉄がなさろうとしております支社に自主権を相当与えるということと五十歩百歩だから、この議論はまあ現状と一つも変らないと見てもいいんじゃないかというような主張が強うございませう。

して、私らもそう思っております。

それから第一の民営と分割というのは必然的にひつついていられるかどうかということは、これはもう理論的にいまして、民営論と分割論というものは必然的にひつついていないと思いません。必然的にひつついてはいいませんが、しかしどうも民営ということになりますと、これはわれわれの感覚ではちよつとわからないのでございませうが、やはり経営にはあるリミットといえますか、大きさがあつたということ、現実に大会社を経営された方々の間にこういう意見がございまして、その方々の御意見からいきますと、どうも国鉄のようなものを全国一本で経営することは、いかなる大企業家といえますか、大企業家でも困難じゃないか。日通はやっているじゃないかという御意見もございましたけれども、この点はそういう財界の先輩の方々の御意見をいれまして分割ということを考えただけでございます。

それともう一つは、民営にしたときにどうも民営ということの中に、何と申しますか昔の考え方もしれないのですが、企業間の競争というようなことを、これはもちろん地域にひつついておられますから完全な競争はないわけでございますが、競争というようなことを民営の中にふくませて考えておる

ので、必然的には民営と分割というものの間に必然関係はないかもしれないが、やはり民営というものと分割というものは、ある種の連関があるようにわれわれは考えております。

民営は特殊会社で

山城 それから民営は国策会社なりやという点は。

前田 これは木内さんなんかも非常にいわれたのですが、まあ民営という言葉は、あるいは純粹な私企業ということが民営であつて、国策会社のようなものは民営といわないのだとおっしゃれば、これは民営じゃないといふことになるかもしれません。

この質問もすいぶん受けまして、じゃあどういふ程度のものと考えているのかといわれた場合に、具体的に申しますと、電源開発会社あるいは日本航空というようなものを当初においては考えていた。これは本来からいいますと、民営にするならば純粹の民営がいいのだ、しかしながら現在の日本の経済界の実情なり国鉄の大ききさというのからいまして、この資本を半分なら半分だけは政府が持つにしても、あとの半分、あるいは半分よりちょっと多くを民間に持たした、ほんとうの民

営じゃないかもしれないませんが、まあ非常に民営に近いものにするということでは事実上困難じゃないか。一応は今申し上げた電源開発とか日本航空とかいう程度のものでして、おいおいなお一そう株式の公開とか何とかいうことで民営に近づけよう。こういうような考え方をいたしております。

山城 もう少しなんです、それは民営というとなんか必しというところではなしに、その所有関係では国策会社のように国の持株というものもある。従ってその場合に特徴的なことは株式会社であるということですか。

前田 株式会社であるということと、経営者に現在の運輸省あるいは国鉄の関係者の数を少くいたしまして、技術的面とかいろいろやはり国鉄はそういう人がなければやれない経営面もございしますが、そうじゃない面もある、そうじゃない面については一般の民間の人を入れるというふうなことで、経営は半民間的……。

岡部 私も思いきつて民営という以上は、純粹の株式会社形態を主張されるのかと思っておりましたが……。

これは少し話が大きくなりますが、根本的な問題としまして株式会社の大社会的な問題としましては、現代社会経済における使命からいいます、今の民間企業というものが、単なる資本家の経済的な欲求の追求ではな

くて同時に社会的責任を果す、社会福祉に貢献する使命を持っているのだというところならば、思い切つて株式会社形態、純粹の民間企業形態でも企業性にあわせて公共性も調和的に実現できるのだというふうなところまでいかれてよかつたのではなからうか。

それに対して特殊会社でやつたというところについては、今までの特殊会社というものは、すでに実績のある特殊会社について、これで満足な状態とお考えになつて現にあるのか、あるいは特殊会社について現にある制約というものは、これは大したことはないとお考えになつていいのか。

少し大きな問題ですが、そんな点について第一問としてちよつと前田さんの御意見を承わりたいと思うのでございますが……。

前田 第一の点です、今のことに大企業である株式会社が社会性といふますか公共性というものにおいて欠けてないという点については全く同感でございます。それから、なぜそこまで考えているのに純粹の株式会社というものにならなかつたかということにつきましても、これはもうそこまでいかなければこの議論は到達しないのだというふうな議論が非常に強うございました。

それで、われわれも発表いたします

サービスは良くなるか

に、そこまできなければ理論的に一貫しないから工合が悪いんじゃないかという意見を持つておる側に立ちましていろいろ議論いたしましたのですが、結局、そういうことをいって現実にもそういうことができるのかどうか、純粹の株式会社に国鉄を移すことができるのかどうか、資本はどうなるのか、経営者はどうなるのかというふうなことから、この勧告をするにそんな中途半端なことではだめじゃないかという声も強かつたのでございますが、結局、議論の調和点は特殊会社というふうなところに落ちつきました。

それから現在の特殊会社というものについて、現在ある特殊会社が果して公社といわれているもの以上に民間企業、私企業に近いような経済性を持っているかどうかということにつきましても、これはやはり相当疑問があると思ひます。ですからその点からいいますと、公社と特殊会社というものの間はあるいは五十歩百歩であるかもしれません。まあ多数の委員の間でましまりました意見はより一歩でも民間企業に近く、将来は最初にも申し上げましたように、なるべく純粹の民間人の手によつて経営も行われ、資本も民間資本を多くするといった形に持つていく一つの段階というふうなことで、こういう結論になりました。

岡部 それから第二点は、われわれ国民の側から考えますと、今の公社あるいは特殊会社というもののサービスの悪いことはわかつています。ただそのサービスの悪いのは、公共性もあるからいろいろの事情でサービスが悪いのだらうということでは実はがまんをしてゐる。しかしこれは決して解決できない問題ではないと思つておりますが、しからば一体民間企業になればサービスがよくなる保証があるのかという点、実はまだ国民としては納得してゐないと思つてゐます。ことに独占公社になればやはりお役所や公団、公社と似たりよつたりの非効率、サービスの悪さというものが現われてくるので、民間企業にしたから非常にサービスもよくなり、国民が便利になるという保証がないんじゃないか、そういう保証もないのに利益だけが企業の主眼にいくというところは、やはり割り切れないんじゃないかという感じがするわけです。

前田 私はこの点は民営にしますと非常によくなるんじゃないかと思つてゐますが、それは主として資金的な面、あるいは公社のままでも今のように入と支出とを切り離してゐるような形

でなく、入ってきたものは銀行に預金
さして、そして自由に鉄道債も出させ
る、必要ならばどんな施策もできる、
その資金も得させるといふ方策をとら
せれば、あるいは公社のままでもでき
るといふ議論の方もございますよう
ですが、われわれはやはり鉄道のような
日銭の上るような企業において、この
資金を民間企業的に使いますれば、い
ま国鉄当局としまして、ぜひこうい

うことはやりたいのだ、こういうふう
にすればサービスの改善ができるの
だ、というようなことを資金的な制約
のためできなかった、できない、とい
う面が多々あるようにわれわれは了解
しているのですが、こういうものがあ
る程度すみやかに行われ得る。こうい
う面からサービスの改善というものは
民営にすれば相当進むんじゃないか、
こう考えております。

まだ残されている改善の手段

集中と分割の問題

岡部 私は完全独占の場合において
は、たとえ収入があってもサービスの
改善が行われるかどうかはおぼつか
ないと思うのですが、それはまたあと
からいたしまして、もう一つ第三の質
問は、これも山城先生が触れられまし
たが、集中と分割の問題です。

会 座 いろいろな経営技術、あるいは機械
的な技術によって解決し得る可能性が
あるかどうかということも十分検討す
ることが大事で、むしろせつかく集中

しているものを分割することによる不
利もあわせて十分検討しなければ、単
に現在のやり方で手ごころな分割が
ということを考えるのは、これは少し
早きにすぎはせぬか。むしろ集中が限
度に来たかどうかというようなこと
につきまして、もう少し根本的に考え直
す必要があるはせぬか。

私はもちろん国鉄の当初の総支配人
制というようなものが有名無実で、総
支配人に何らの権限も与えないであ
んな形にしておくことが問題にならぬ
とは知っておりますが、ああいう形
はなしに、集中および集中のもとにお
ける委任のやり方によりまして、そ

う問題の解決が、可能なのではない
か。

前田 もちろんこの国を見ましても
大体集中化の傾向にあるときに、そ
れに逆行するような分割を考えると
いうことについても相当議論はござい
ました。しかしこの場合にあって分割
いい出したというのは、やはり現状
打破する一つの手段ということが大き
な眼目であるとともに、運賃制度とし
ての全国均一制、これがある程度打破
するためということが、やはり分割
が主張された一つの根拠になってお
る。もちろん何も全国一本だから均一
運賃制度がある程度かえることは不可
能だということはないわけですが、現
実の問題として、現状のままにする
ということになりますと、やはり伝統
の方が強く働いて、そういうような
ある程度実行せねばならないような
とができないのではないかとという
点から、やはり分割ということが強
く主張される一つの根拠になってお
りました。

それから、たとえば青函連絡船とい
うようなものとか、あるいは現在いろ
いろ考えておられます東海道の複々線
というような問題は、分割された企業
間の話し合いによつて、別会社なり何
なりで、必要性があれば経済性のため
にかえつてこれが早く促進されて

るんじゃないかというように考えてお
ります。

小関 大体話は尽きたと思うので
が、それに連関しまして申したい。今
のお話で経過がよくわかりました。つ
まり公社に実を与えればいいのじゃ
いかという意見があったが、あえて現
状打破のためにこういう案を出した。
またそこに目的があるというお話なん
ですが、現状打破という点に重きが置
かれて、実際における経営の改善より
も——あえていえばかなり政治的な、
あるいは政策的なものが打出された
というように感じ方をするので。

一体日本の国有鉄道についてただ経
営改善ということだけではなく、別の
意味といえますか、広い意味の日本の
経済政策、産業政策という観点にお
いて国鉄の経営の仕方についてこうい
う民営の——民営といつても純粹の民
営じゃないのですが、そういう勧告を
された、その勧告の目的ですがね、そ
ういう点は問題にならなかつたのでし
ょうか。

前田 今のお話で、私の説明が悪
かつたからそういうふうにおとりにな
つたのかもしれないませんが、現状を
打破する目的といふことではなくて、先
ほどちよつと申し上げましたように、
現在の鉄道として交通体系なり何なり
が変つていつている現在の鉄道、国鉄とし

て行わなければならないことが幾多ございませぬ。その例としてわれわれは鉄道の行うべき具体的改革というようなものを八つほどあげておりますが、こういうものをぜひ行いたい、これを行うためには現在の経営形態のままでは行いにくいから、これを行うために現状を打破して新しい形態にして、こういった新しい交通体系を実現して、日本の交通需要を充足するということがために一つの手段として民営ということを取り上げた、こういうふうに申し上げたつもりだったのであります。

小関　そこでまたむし返すようですが、今までのお話でだんだん明らかにされてきましたように、つまり純粹の民営じゃないのですね。そこで純粹の民営と、それから産業計画会議が考えておられるこの形態と、現在の国鉄の公社制度、それから外国の公社、パブリック・コーポレーションにしてもヴァアメント・コーポレーションにしても、そういうような基幹産業がどういう形態をとっているかについても少し検討してもらいたかった。そういうもののワク内で、わが国流の特殊法人としての実が与えられ得るのだから、そういうものの改善に向けていけば、結局、同じようなことになるのじゃないか、ということはどうなんでしょうね。

前田　結局、あれでございませぬ。鉄道事業というものについては、各国ともまちまちな形をとられて、国によつては私営だったものが国営にまいてしまふという形があることも、アメリカでは私営が——繁栄しているかどうか知りませんが、でも、——行われているという点、それから日本における公社という点、形とかいふものをいろいろ考えた結果と、それから先ほど来申し上げておるように、こういう新しいぜひしなければならぬ施策が行われぬ一つの原因が、伝統とか法律とかそういうものの制約なんで、その制約をこの際断ち切る一つの手段というふうなことから考えたわけなんです。

難しい人間関係

今井　これは御返事いただかなくてもいいのですが、一応この勧告を見ましての感想を率直に申し上げさせていただきますと、私実は昨年公共企業体審議会へ出しまして、この問題に関する強い財界のお歴々、具体的に名前をあげれば石坂泰三さんを初め河合良成さん、加納久朗さん、その他石山賢吉さんその他の線とそれからジャーナリズムの線と——むしろ私は取りまとめ役

をやりました、いろいろ苦勞をいたしました、結局、あんな格好にまとまりまして、大体問題だけは承知しているつもりなんです。国鉄が問題になる非効率である実情は私もよく知っておるつもりです。しかしこの中にはどうしても直らないものと直るものがあるだろうと思つたのです。

公社の中でなぜ国鉄だけが取りわけ問題にされるかという点が案外見がされてはいないか。というのは、専売とか電電とかいうのは機械力だけで仕事をするものですから人件費というもののウェイトが非常に少ない。国鉄の方はとにかく人件費が五〇％を占めるような事業ですし、オートメーションができませんから料金の方が押えられれば赤字になるということは一一般論として当たり前です。非効率を認めますが、赤字だからということではこれ

いうとだいたい見当違いになる。特に政治的に赤字線をじゃんじゃんやっておるんで非率は非効率だが、他の公社は能率がよいのに国鉄は非効率だという見方もあるが、これは問題なんです。

それからもう一つは、ごく素朴な国民感情として、国鉄の場合には国民がしゃくにさわるときに群集という形において、爆発するんですね。汽車がおくれた、そのときみんな一緒に怒るの

です。しかもその場でサービスに対する反感が起る。ところが電話だ、たばこだという場合は個別的なんです。しかもそのときに相手がいらない。文句を言おうと思つても電話の機械しかない、たばこを作った人が目の前にいればよいが現われてない。国鉄の場合には目の前に駅員が制服でちよるちよるしているのです。たちまちにして文句が出る。こういう人からくるものも、ちろん直りようのないことであつて、国鉄の職員はその点でよほど勉強してもらふ必要があると思つてますが、そういう基本的な点があるだろうと思つたのです。

それから先ほど来お話が出ましたように、私も大蔵省におりました関係から心得ておりますが、特殊会社にいたしましたも、今の建前では資金などは絶対政府は自由にさせないと思つたのです。ですから自由にさせようと思えば、今の場合でも自由にできるんじゃないか。いわんや料金のごときは、これは電力料金といえども政府の許可が要るのですから、従つてこれもやはり今の建前としては自由にできない。従つて公社のワクとして自由にできる範囲と、特殊会社にして自由にできる範囲とは、これは五十歩百歩よりもっと近いのじゃないかという感じが実はしてならないのです。

それで純粹の民営でありますと、確かに経営者が本格的な責任のある経営者という立場に立ちますけれども、公社の場合には経営者が何としたところで、責任のある普通の民間企業の一番長所であります経営者の意識が出てこない。これはサラリーマン重役以上に出てこないという、こういう欠陥は確かに致命的なんです。しかしこれは特殊会社の場合においても同じだと思ふのです。民間でとにかく一生をその事業に捧げたような人になりますと、その事業そのものが自分の生命ですから、従ってありとあらゆる場合からだをはる、しかも長い目で見通した事業経営をなさる。ところが三年、五年で任期がくるような建前でありましたら、どこまでいってもある程度の線以上は、これは人の問題ではなく仕組みの問題ではなからうかと思ふわけなんです。

それです。それで特に国鉄の場合には、日航やたばこのお話もありましたが、また事実、半官半民の会社は日本には幾らもありますが、こういう場合に民間からも人をとり、役人からも人をとって、これを込みにして新しく発足する場合には、これはまた一つの型ができると思ふのです。しかしながら国鉄のように大きな四十何万人という人を使う場合に、これだけ長い間の伝統でつちか

われた役人を一朝一夕にかえられるものではないかもしれませんが、この伝統を、悪く申せば役人的な頭ですけれども、これが絶対的に生まれかわらぬ限り、あるいはこの人間を半分以上首切つて新しい者を入れない限り、お役所意識というものは直らないと思ひます。

他のたとえば完全全国有法人というのは開発銀行だとか、何とか幾らも日本に例がございませぬけれども、こういう場合に役人が天下つておる例がございませぬが、その場合には必ず民間人が一緒に入りまして、そうしてカクテルにしましてごっちゃにして一つの新しい気風のもとに発足してゐるのです。それで国鉄を今のままの形にしておいて少々人を入れて出直しましても、肝心かなめに当る大体九割、九〇何%というスタッフが公務員以来の伝統を継いだ、五十年の歴史を継いだものである以上は、私は期待されるような知識、センスの変化はあり得ないと思ふ。

新しく発足する場合にはできましようけれども、これだけの大きな既成のものをつくる場合には、それだけのことは事実上不可能だ。ですからその意味の改善は、民営にしてもほんどんぞ口とは申しませぬけれども、御期待のようにはいかなないのじゃないか、こういう感じを実は持ったわけです。これは私のかつてな感じですから別に御批

判はけつこうですけれども、御答弁としては要りませぬ。

多い改善への道

西野 今、僕のいおうと思つたこと今井さんをおっしゃいましたが、僕は国鉄の監査委員をしてまだ二年生——一年半ぐらいなんです、感じからいうと今井さんのおっしゃる通りですね。

結局、私は今度の勧告をずっと読ましていたしまして、この中に書いてあることで民営論以外のこと、特殊会社以外のことは全部賛成なんです。

このことは全部国鉄自体がやりたいこと、われわれの監査報告にも、ここに書いてあることは全部今までに書いておるし、行政管理庁も書いておる。聞くところによると、おそらくこの資料は、これには国鉄からは島技師長、久留島、木内、それから電気局長が入つてゐるのか、だいが国鉄側がこの立案に参画してゐるので、国鉄でやろうと思つてやれないがやりたいことがこの中を通じて相当主張されておる。私も民営論に対する以外のことについては全面賛成であるし、今進むべき道、特に最後の結びに書いてある七つ、八つ、このこと自体は現に国鉄の

今後の進むべき道としてわれわれも監査委員会として強くこれを押し立てる点です。これにはどうやらなければならぬか、今の現状ではできないじゃないかという問題がありますが、それには私はこの面を一つやらしてみような機構を、現在の国有鉄道の公社の中で実現するということを強力にやらすべきじゃないか。それは皆さんの中では石山さんのなんかもうさじを投げてもできないのだ、あるいは河合さんなんかもあのままではできないからこうやらなければならぬということをおっしゃつたけれども、私は必ずしもさじを投げなくてもやれるのじゃないかと思ふ。

最初に山城先生からお話がありましたように、国鉄従業員四十五万人とおっしゃいますが、アメリカの経営からいけば、ジェネラル・モーターズは四十万人からの人員をかかえてりつぱな経営をして、ますます膨張しようとしてゐる。それは何によつてやつておるかという、ディセントラリゼーションをや、一方、分権制度を実施しておる。GEなんかも、最近の文献を読みますと非常な苦勞をして中央集権から地方分権制に移行して、その結果あんな大きな経営を、ともかくぐんぐん進ませて、将来の伸展に備えてゐる。国鉄についても、そういうことはやろう

と思つてできぬことはない。支社制度もなかなかできない、権限の移譲なんかも前の総支配人制度とそう變つてはおりませんが、これをもっと分権しなければならぬ。今の総裁も非常に強力に推しておりますが、この中に流れておるセンスは、そのまま支社制度に移していくことが必要ではないか。

それからもう一つ資金的な面。資金が調達できないかというのですが、私はこの点に非常に疑問を持っております。民営にしたって、たとえは電力にしても、その他の事業にしても

そう自由に資金は調達できません。できていとおっしゃいますが、これだつてやはり、いわゆる財政投融资というか、その方面の資金のワケが相当苦しくて、そう活発にやれていない。

国鉄は現在資金が非常に窮屈かといえ、やっている計画が、それは大へんに大きなものですよ。一千億とか千二百億、五カ年計画六千億というようなことを考えておまして、それだけの資金の七割は自己資金でまかなつておるのです。あとの二百億ないし三百億程度のを、財政投融资というか、

運用部資金とか鉄道債券などでまかなつておるので、それ以上の資金をさらに自由にやりたいといつても、資金がないからやれないのではなく、そのやり方が集約的で、セクシヨナリズムで

なくればやれるのではないかと思はれることがたくさんあります。だからこういう点について、資金的な面においては民営にしたって五十歩百歩ではないかと私は思うのです。民営にしたら、たちまち一千億の金が二千億に資金調達できるのは、日本の経済から見ても考えられない。百億、五十億、そのくらい金は、あるいは国鉄だつてやりようによつては——けさ

実は見てきたのですが、三十二年度は二百二十五億の黒字です。営業収益は百五十億の黒字です。御承知の通りこれは運賃の値上げと神武景気の二つが重なり合ひまして、前年度は黒字になつたということですが、国鉄の現在のやり方にしても、もう少し考えていきさえすればいき得る。

それからさらに一流の人物、こういうのですね。これも考えられるのですけれども、私は現在の国鉄の給与で一流の人物を持つてくることはとても無理だと思ふのです。もつと責任あるようにするには、また民間から一流の人物をひっぱりつてくるためには、民間の一流会社が出ておるような給与と賞与を出し得るならば、必ず今の経営でもできる。その任期もある期間、たとえば、三年とか四年ということではなく、ある期間落ちつけてやらしていくということであれば、今ここに盛られ

ておる程度のことではでき得るのではないか。特に結びにある六つか七つのことは——むしろ国鉄が一番悩んでおる点は、諸先生方と称している、いわゆる代議士諸君の圧迫です。これが国会においていろいろな意味においていじめられる。そのことが予算の問題に響く。こういうことの束縛というか、そういうもの。そこで国鉄でよく出る、また公共企業体でよく出る純計予算の問題。損益の責任だけを国会に約束すればよい、内容については実績にまかせてくれればよいじゃないかという純計予算制度で、ほんとうにこれをまかせてくれて、現在の役員にも相当の給与を払えて、かなりの手腕をふるわせるならば、ここに書いておる六つか七つのことを実施させることは可能だと私は思うのです。

そういう感じがいたしますが、しかし現状のままではいけませんよ。現状のままでは私もそう思いますが、やはりここに書いてある官制的な運営で、分権制度をやれといつても権限を下に移譲するといふことがなかなかいきません。いきませんが、それを一歩押すためにはトップ・マネージメントの機構をこの際根本的に変えて、支社制度を分権制に推していくことによつて、ここに盛られておる程度のことでは

んなざるならば、私はできるといふ感じがしておりますがね。

前田 西野さん御専門の資金の面なんですが、私は違った意見を持つておるのです。今九電力会社の全収入というものは三千億ちよつとです。その両者の資金の調達力は違つていゝのではないか。電力会社の方はもちろん財政投融资等を仰いでおりますが、今のところ三千億くらいの資金を使つておる。国鉄は一千億というが、そのうちの大きな部分は半分は自己資金である減価償却というものから仰いでいる。外部からの調達は少いと思つておる。これは経営形態を變えることによつてというよりは、今のままでもあるいは公社というものに、自己に入つてきた資金を——これは予算も総計予算的にしなければいかぬと思ひますが、予算の範囲内においては、その中から使つていく。入りと出をつなげてしまふことによつて、資金の調達力はふえていく。預金があれば民間金融機関といえども、鉄道債がある程度のもものは引き受けるようになるのではないか。

それから給与の点なんかも、われわれの方で考えたのですが、これも今の公社というところであると、どうしても官吏の給与とのアンバランスというところなんかがあつて、なかなか給与も出せないといふことで、一たん民間に出

て、国鉄にお帰りになつた方なんかは、給与が何分の一になつてしまつてしまうようなことを聞いておりますが、これも一つ経営形態が変わるということによつて、給与なんかも相当大幅に変え得るのではないか。

それからもう一つ、これも一つの大きな弊害になつておるのではないかと思います。資料の中に入れておきましたが、新線建設の問題であります。これは現状のままあの法律を廃止するということとはなかなか困難ではないか。これを経営形態を変えてしまえば、あの法律をやめるということも比較的実行の可能性が多くなるのじやないかと思ひます。

新線建設の問題

岡部 ところがさつき西野さんからお話があつた通り、この問題が国鉄の悩みなんです。それが経営形態を変えて特殊会社になつたら、この新線建設から政治的な問題が解決する目途があるかという、これは全然ないじやないか。

会 今井 具体的にはね。

岡部 少し制度的に変えたつて、この新線建設という問題は、経済的な問題から政治問題に移つてきて、そ

の政治的な問題の解決を特殊会社の形態で考えられるかという、なお陰にこもつて悪くなりにはせぬかというだけで、これは保障はできませんよ。この問題が一番困難ですよ。

今井 実際新線をひつぱつたら一生間違ひありませんよ。

前田 一生間違ひがないならまだいいと思う。そうすればその人は一べんでひつぱる。ところが全部三べんか四べん通さなければならぬので、次々今度は間違ひなく続けますというのをやっていますよ。

今井 それは特殊会社になりまして、日航なんかいい例ですが藤山さんが吉田さんについにらまれて、ちゃんと首になつてみたり、成績が悪いというので大蔵省から株の払い込みをやつてやらないというふうなことで、DCが買えなかつたり……。

前田 しかし少くとも国民はそんなにばかではないと思つたのですよ。新聞にも出てきますよ。しかしこつちは全部やみですよ。どこにも出ないからやみからやみの問題です。特殊会社になれば、藤山さんを首にしろといえ、新聞にも出て国民の批判があると思つたのですがね。

山城 私はこういうことはわからないうのだが、特殊会社になつたら問題だというのですが、民営になつたらまず

まずそういうふうなことになるかもしれません。その地方の有力者が金を出して自分の好きなところに作つてしまつただけで、公益性というふうなことが全然ない。今ならば公益性がなお少しあるではないかということはいえませんか。

前田 そんな一人の人が支配するほど小さな会社ではありませんから……。

岡部 むしろ純粋な民営になれば、線をひつぱるのはソロバンでいきますから、その点はいいでしよう。

今井 一つの筋金を通りますね。西野 うまくいかなければ、その責任者が交替するとか、何かすることになりませんからね。しかし、私鉄が何だかんだいいますけれども、あの近畿鉄道の急行だけは非常にサービスがいいが、ほかの鉄道に乗つてごらん下さい。ローカルなんかひどいもの。南部線なんか国営になつたために非常にサービスがよくつたと思つたのだ。戦

前なんかひどいですよ。ガラスは割れている。冬になれば雪が入ってくる。雨が入ってくる。それが国営になつたお蔭で、新しい車が入つてきた。それは必ずしも一概にそうとはいえないと思ひますが、やはり独占という企業である限りは、今いったように民営、分割にしても、そういう点は無理だと思ひますね。問題はそれ以外のところにあるのです。

同時に現実の問題としては、現在の国鉄の四十五万という労働組合が厳然とあるのだから、この人間関係というものもを切り離して、民営分割論を放つてみても、足が地につかない。この問題をやはり頭に入れていかにあるべきかという問題がそこにあると思つたのです。先ほど今井さんがおつしやつたように一人や二人の英雄が出てきても国鉄の改善はなかなかできないという感じを、私は一年半の勉強でつぶさに見ておりますね。

政治的干渉を排した公企体の育成

変りつつある国鉄

前田 一つ皆さんに教えていただきたいことは、いかにして、どういう方策によつて、われわれが研究いたしましたかういふようなことが現実に行え

るようになるか。ということをお教え
いたいただきたい。

西野 私この間、仙石線という短か
い線ですが——独立採算制をとって
いるのです。それを見ましたが、所長に
民営と同じ権限をまかせて、お前の好
きなようにやれといってやらせてい
るのです。前は非常な赤字線だったの
ですが、やってみると驚くべきもので
すね。国鉄でもこういう別世界がある
かと思うくらい、非常に私鉄以上の経
営をやっておりますね。

それは張り切って、電気係長なんか
出てきましてね。涙を流さんばかり
に、どうして国鉄はこういう経営を皆
さんにやらせないか。自分はこれをや
らされたためにこれもやりました、あ
れもやりました。自由にやれというか
らやったのです。たとえば、信号も自
動式にした。あるいは汽車が通るとき
便所の蓋があげつ放しで、便所から
落ちるといつて住民から苦情が出てき
た。それをみんなに考えろといっ
たら、ちゃんとういうものを考えて、
何かトンネルとかガードのようなどこ
ろを通るときは、スイッチを押すと便
所の蓋がしまる。通るとあく。これも
工夫しろといっただけで工夫した。
朝当番で釣の好きなき者が松島湾に釣
にいつて、今日の釣の状態はどうだ
というニュースを、速報ですつと駅に出

す。すると釣師が非常に喜ぶというの
です。やり方は全く民営以上ですよ。

それで今まで非常な赤字であった仙
石線が、今日りつばな黒字になつても
う利益が出ています。短かい線ですが、
これを十河総裁が取り上げて、今度は
各支線の赤字経営をこれに習ってやれ
という号令をかけている。それで最近
は公共企業性の感覚から収益性の感覚
に移らせることに、われわれもハッパ
をかけておりますし、だいが変つてき
ております。一部ではあまりうるさく
いうものだから、ちよつと批判をする
人もなきにしもあらずですが、支社長
なんかの会議にしても収益ということ
に対しての感覚が、私たちの就任した
当時からすればかなり変つてきており
ますね。今度トップ・マネージメント
の機構についても、行政管理庁からも
強い勧告がありましたし、ようやく最
近完全ではないにしても、とにかくき
まつてトップ・マネージメントの機構
の改革も行われて、最近ようやく経営
という方面に気がついたというか、そ
れはやはりこういうもののお陰だと思
いますね。

山城 民営論だつてやつと気がつい
たのですからね。

前田 さつき今井さんからお話があ
りましたように、今申しました収益性
が生じてきたということ、それはと

りも直さず公共性を達成しておること
ですね。私はいつも国鉄の方に申し上
げるのは、国鉄一家といえますか、国
鉄に対する憎しみというものは、理由
のあるものもありますが、非常に理由
のないものもありまして、ずいぶん国
鉄というものが国民に嫌われていると
いうか、憎まれていてということ、

これは国鉄の幹部の方々も十分心得な
ければいけない。何とかして第一番に
あなた方がなさることは何かという
少くとも国鉄がこれは正しい、是なり
ということ世間に対していえるよう
な立場、聞いてもらえるような立場ま
でぜひ持つていつていただきたい。こ
れを第一番におやりになるべきだとい
うことを幹部の方々に申し上げるの
ですね。

今井 去年、木更津の先の久留里線
という、一時間ばかりのところを通つ
てきたのですが、駅は夜になると閉め
てしまうのです。車掌が降りてきて電
気をつけるのです。お客さんの切符を
受け取る。乗るお客さんは切符なしで
乗る。乗つてから中で車掌が切符を集
めて、私鉄的にやつておるのです。小
さな駅はやめてしまふし、大きな駅
も閉めてしまふ。駅だけはその村で
管理するのですが、そのとき車掌に聞
きましたら、実は何時以降はガンリン
一台でいいのですが、機関車の関係で

むだなことですというんですね。そこ
まで車掌が気がつくということ、千
葉管理局勉強してると思いましたよ。

小関 公共性と収益性の問題、いい
かえれば能率ということですね。元
来、マネージメントの点でも、国鉄は
典型的なものであるべきです。これが
一般の行政事務にはね返つて、行政事
務もそれによってよくなるということ
でなければならぬ。それで国鉄が国
民にも喜ばれるし、国としても価値が
ある。それが今は逆なんです。少く
ともそういういい点が今までになく、
ただ、権力だけを持っていたものに、
国民は声のない反抗をしておつたとい
えるかもしれませんね。今いいお話を
伺つて、われわれとしても非常に明る
い期待を持つことができますね。

岡部 今のお話でたのもしくも感ず
るのですが、十河国鉄総裁が、国鉄の
総裁に乗り出して実情を見れば、自分
は準禁治産者のようなものだと言つて
泣いてるのです。そういう感じ無理
もないのですが、同時に今のような、
西野さんがあげられた実例によつて、
内部の経営性というものを高める。そ
れによつて準禁治産者のごとく、外部
から束縛されている制約というものを
排除する力が、内部から出てくるの
はないかという感じがするので、
ね。内部の努力、改善なしに、外部か

らはずせ、はずせというのものは無理なんで、こういう点についてやはり一つ努力してもらいたいですね。

山城 専売でお話を聞いたときに、公社になりましたから入ってきた者と、以前の者では非常な違いがあると、新しい人は、公社の意識でやる。以前の人はとにかくとして、新しい人の気が非常に変わってきているということ

を聞きましたが、それはどこでもいえることじゃないですか。

今井 日の丸的な気持は潜在的にはやはりあるのですよ。河合さんなんかおっしゃる通り、私なんかよく感じました。民間の会社であれば、重役なんかは資金が困れば何か売り飛ばすものはないか。どういふ財政的なやり繰りをやるか、こういうことに頭を働かせるものですが、国鉄では少くともごく近年までは、なければいけない。困るのはみな困るだろう。そういうセンスが多かった。不用品だけでなく、土地から、建物から、いろいろ考えれば何か金目になることはあり得るのですがね。普通の会社ならたちまちにして、そういうことを重役さんやら何やら考える。大きいから気のつかぬものもあるかもしれないが、そのセンスがないのですね。

談 山城 しかし民間の私企業というものは、私そんなに買っていないかどうか

——買ってといつては語弊があります。大企業になればやはりビニールクラシーが出てくるということで、やはり問題になっておる。組織で動かすということでは動かし難い、多かれ少かれ似たようなものになってくる。だから民間に持つていったらすぐというような期待を持つてはいけないという気もしておるのですがね。

西野 先ほど一流人物云々というところがありまして、なるほど今までの企業経営、明治、大正からきた経営は、親父がほんとうに自分の仕事を育ててきた人です。ところがこれからはアメリカのようにプロフェッショナル・マネージャーというか、専門的な経営者というものが必要になってくる。サラリーマン重役ということになるかもしれないが、この傾向はいやでも企業経営の面で強くなる。その人たちは経営することがプロフェッショナルなんだね。それは国鉄でも同じだ。ところが今の国鉄の経営者はエンジニアかもしれないが、マネージャーじゃない。これをいかにマネージャーに教育するかそこに問題があると僕は思うのだ。

小関 役人であつて、経営者じゃない。今井 最近ようやく常務理事になりましたが、この間までは自分の出身の局の仕事しか力を入れない。

西野 今でもそうですね。常務理事になつても、担当の仕事があれば、やはり担当の局の代表というふうな空気が強いので、これを何とかぶちこわさなければいけないというのでトップ・マネージメントの機構、特にコントロール・システムを作らなければいけませんというふうなことを盛んにやつておるのですが、なかなかいきません。そういう点から見るとこの勧告はたしかにそういう壁をぶち破るのには一つのステップであるということはいえる。

山城 逆なやり方をやつてごらんになつたらどうですか。今度はほめたら効果が上がるかもしれない。

国情に即した公共企業体

岡部 これは公共企業体というものが、さつきも申し上げましたように画一的なものであつてはならない。それから各事業に適した形態があるのじゃないか。それからまた公共企業体ということを考えるならばさつき今井さんの言うように、公共企業体と法律がいつておるから、公共企業体というのになしに、そういう実質を有するものは、政府関係機関をふくめて、すべて公共企業体としてのおの特殊性を認めていく。公共性の強いものについて

はある程度まで政府、国会の監督というものも必要であろう。経営性といひますか、あるいは国民生活に便宜を与える意味において、もつと緩めていいものはもつと緩める。その点については具体的にいえば予算をどうする。あるいは職員の労働関係をどうする。というふうなことも、個々具体的に検討して、解決していくべきものではなからうか。ただ考えなければならぬのは、公共企業体のあるものは非常に独占性が強い。それに伴つて非常に大きな収益性を上げています。そういうような点については、やはり公共性という点をあわせて考えていかなければならぬと思ひますね。

山城 私は持論がありまして、先ほど言うように、いわゆるパブリック・コーポレーション、典型的にはイギリスのようなものを考えるわけですよ。たとえば、もつと類似的にNHKあたりのようなものを考えるのです。しかしそれは一つの考え方だと思つたので、国鉄はすぐそこにいくとか、いかなければならぬといつてみても、今のいろいろな事情があつて困難である。それで目標はそうなんだが、当面はどうなんだということですね。そうなると内部的には先ほど来話があるように、どんな方向に向つて国鉄も努力しておられるし、ただ問

国鉄の経費分析

33-10-3 日本国有鉄道審議室

種別 年度	収入	経業費					減価償却費			経費合計	年度末 人員	換算 車両キロ	一人当り		換算 車両料
		人件費	動力費	修繕費	業務費	計	利子	その他	収入				人件費		
11	598,171 千円	196,417 千円	46,783 千円	60,671 千円	50,549 千円	158,003 千円	—	83,206 千円	—	437,676 千円	200,117 人	9,615,014 千キロ	2,939 円	982 円	48,047 キロ
12	670,174	217,479	60,196	49,951	59,066	189,213	—	83,793	—	490,485	222,645	10,277,702	3,010	977	46,163
13	768,947	236,358	85,640	83,494	64,515	233,649	—	84,133	—	554,140	237,167	10,897,148	3,242	997	45,947
14	924,417	278,451	95,273	101,017	78,103	274,383	—	83,852	—	636,696	269,967	12,036,995	3,424	1,031	44,587
15	1,044,110	341,347	114,298	119,867	90,797	324,962	—	83,008	—	749,317	291,226	12,908,320	3,585	1,172	44,326
16	1,127,158	430,636	133,609	145,316	97,906	376,831	—	83,668	—	864,135	331,502	12,507,502	3,400	1,299	37,727
27	218,666,674	80,349,362	37,858,417	51,073,464	16,075,905	105,007,786	30,388,227	4,504,219	64,222	220,313,816	377,125	15,521,724	579,825	213,056	41,156
28	252,244,234	101,940,456	35,862,770	57,630,633	16,890,737	110,384,140	32,561,633	6,813,044	51,582	251,150,855	376,811	16,543,375	669,418	270,534	43,904
29	252,815,646	108,819,891	33,560,132	54,177,349	17,732,338	105,469,819	33,489,024	8,442,152	73,966	256,294,852	373,709	16,840,711	676,504	291,189	45,064
30	263,063,401	119,631,215	33,444,790	51,562,250	17,430,283	102,437,323	46,996,716	9,678,609	2,658,759	281,402,622	313,863	17,748,334	703,626	319,982	47,472
31	288,819,756	128,310,611	35,092,053	52,234,486	23,280,233	110,611,802	48,387,992	11,643,120	5,095,381	304,048,906	375,036	18,851,683	770,112	342,129	50,266
32	341,278,827	138,186,114	39,151,090	45,697,459	26,911,517	111,760,066	48,682,284	13,569,757	6,001,472	318,199,713	376,599	19,497,412	706,213	366,971	51,772

民営・分割論の疑問点

—民営によってコストは下るか—

稲葉秀三

民営論の根拠色分け

現在、公益企業体審議会で、国鉄、電電、専売公社の今後の経営形態はいかにあるべきか、ということが論議されており、本年十二月には答申をだすことになっていくが、そのうち国鉄についていえば、国鉄は民営形態がいいのか、あるいは公共企業体の形態がいいのかという二つにわかれている。

この点、審議会においても、民営がいいという意見が半分、またいまのままではいけないが、公共企業体のなかで、できるだけ企業性を尊重していくのがよい、とする意見が半分、とはつきり二つにわかれている。

私自身としては、べつに公共企業体でなければならぬ、あるいは民営でなければならぬと、固く定めて考える必要はなく、要は、サービスがよくなり、運賃が適正であり、しかも安くなる……とい

うことができる経営形態がよいと考えている。

しかし民営形態という主張に対しては、やはりいろいろ問題があるように思う。

まず民営論の主張の根拠をみると、必ずしもその議論は一本ではない。その色分けをごく簡単にいうと、第一に国営とか公共企業という経営形態自体が非効率なのであり、その非効率さは画一的なものから来ているし、また人の配置とか、いろいろな命令系統からも来ている。したがってこのマンネリズムを打開するためには国営あるいは、公共企業的なやり方自体がいけないのであって民営のほうが合理的である、という正面からの反対である。こうした考え方は日本だけではなく、アメリカでも非常に普及している。第二の民営論としては、そこまではいかないが、非効率な日本の現在の公共企業体のあり方、ある

いは国営のあり方に対する是正とか反感、こういつたことから、国鉄その他の公共企業体を是正すべきではないかという意見も出てくる。たとえば日本では、よその国以上に非常に官僚主義が多い。また家族主義が多い。卒直にいつて批判者の一部は国鉄一家というものに対する反感から、やはりどうしても国鉄を民営にしていかななくてはならない。またそれをしなれば現在の内部にある非効率というものはなかなか解消されない、という意見。

第三には、やや現実的なことに結びつくが、経営をやる以上はやはり能率的な経営をしなくてはならない。現実に国鉄は赤字を出しているではないか。これが民営の会社ならやっつけていけないはずだ。ところが国鉄はけつきよく親方日の丸で、尻ぬぐいをしてもらっている。こういつたことから、やはりいろいろな進歩が遅れていく。ま

たこうした方式では、投資や技術の確保もできない。それにはどうしても経営形態を変えなくてはならない、という反対もある。

第四は、そこまでいかないでも公共企業体というのは成り立つ。

現にイギリスでは、やはり公共性と企業体と結びつけてやっている。ところが日本の場合においては、なかなかその企業性と公共性が結びつかない。そうして公共性を尊重するあまりいろいろな注文が出てくる。それをやはり自然にこなしていかななくてはならない。そういつたところから、いろいろな赤字が出たり、マイナスが出たり、非効率なことをやっている。現に定期乗車券にしても、はなはだしきに至っては九五%デイス・カウントしなければならぬ。こういったような状況になつていく。これを要するに、現在の国鉄は公共性に偏重しすぎている。したがって企業性というものがマイ

ナスにすぎているのだという考え方があつた。

現在、国鉄の運営ということに對して、こういった受取り方のニューアンスの相違がある。

もう一つ非常に重要なことは、

国鉄はあまりにも大企業でありすぎる。日本のもつているいろいろな特殊性、地域的な特殊性、産業的な特殊性、それらを考慮に入らず、ただ一本に化したということ自体からきた矛盾。したがってそれ自体がやはり非効率とか官僚制度というものを生むのである。だから国鉄を即時あるいは漸次民営化するとした場合においても、けつきよく分割なしには民営化は成立しないし、能率化ということもできない、という意味である。もちろんこれを二つに分断するか、三つに分断するか、あるいは四つに分断するのがいいか、それは十分に検討しなければならぬが、ともかく、現在の国鉄をそのまま

一本にして民営にするのではなく民営にする場合においては、分割をしなくてはだめだという意見が、民営論の場合にはほぼ九五%結びついている。

こうした具体的な例がいちおう

集約されて、公共企業体の小委員会が主張をされたが、小委員の見書では、国防の制約が著しく変化した今日では、国鉄とか電電等の公共企業に内在する公共企業性、独占等の事業性格が、主として広い意味の国民に対するサービスという面に集中してきた。したがってそれが経営形態については、事業の能率化や、近代化や、資金獲得等の点から見て、民営化することを適当とする時期に来ていると思う。したがって国鉄についても、現在の事情を考慮した場合、すぐ民営にしろとは言わないが、民営を前提として、いまのままの公共企業体を分割する、といったあり方が合理的ではないかと

いう意見が出ていた。

その裏には、やはり民営というものには合理的なものであるけれども、とうぶんは公社形態を持続して、これをすぐ独立会社に分割して民営的経営をひとつやらせよう。こういった議論が出てきたのである。

これをこの範囲で実行するためには、やはりいまのように、予算をいちいち国会に出してやってくという制度ではだめで、いわゆる議会の直接の監督はこれを排して運輸大臣あたりの専管にし、事業計画とか運賃、新線の認可ぐらゐを運輸大臣に届けるようにする。そうして公社の理事者は広汎な自主的権限を与えられ、責任体制をとる。こういう形にしないでならぬ。また他方においては、これを監査するために、運輸大臣が民間人から監査委員を任命して、分割された公社ごとにおき、監査委員会は事務的に機構を

もつてやる。場合によっては、その監査委員会は、総裁やその他の理事をも任命できるという仕組でやってみて、それを漸次民間経営に移していく、という形の勧告も出ている。

もちろんこれと反対の意見も出ているということは事実で、けっきよそれが両方足して二で割るような形になるか、一本にまとまるか、あるいは両方のままで総理大臣のところまで答申が行くかという形になるわけであるが、いずれにしてもそれが即時実施されるかどうかということは別の問題で、私は諮問的な委員会の性格上やむを得ないと、こういうふうに感じている。

民営論の疑問点

私自身、現在の国鉄の経営方針については、いろいろ非合理的な点はあるが、とうぶん公共企業体という立場でいって、そのなかにお

いて企業性を十分考え、その次の段階で、合理的に民営がいいか国営がいいかを考えればいいと思ふ。いちおういまあげた民営論に対して、疑点をあげると同時に公共企業体についての疑点を一つ二つのべたいと思う。

まず私が問題として出した点とは、民営論が国鉄の現状をよく知って、それを十分こなしたうえで建設的な批判が、わりあい少いということである。もし建設的な批判であれば、かりに公共企業体のままでも、それを是正しているし、またどうしてもいまの制度を維持していくことがマイナスであるとすれば、私たちは喜んで民営側に入りたい。ところが現在、民営論者の意見には、こういうふうにして、ああいうふうにして合理的にいくという、納得のいくような説明がわりあい少いのではないか。

それに関連して、いちばん問題

は、民営にした場合の運賃とサービスが、具体的にどのようなことになるかということである。それに民営論は分割論であるとする、けっきよそこから出てくるいろいろな問題に対して、どのような対策をするかという点が、はつきり出てこなければならぬ。

その一つは、先ほどもちよつとふれたように、一口に国鉄といつても、地域とか産業の関係、事業の関係ということから、非常にバラバラになっている。したがって、たとえば北海道、東北は非常な赤字をだしているが、これは乗る人が少い。しかも運賃が相対的に低いために、統一料金のもとにおいてはどうしても赤字が出る。これをいったいどのように考え、どのように決すべきかという問題がでてくる。まず経営の合理化によってコストを引下げる。また人件費の節減によってコストを引下げ

る。それで現行運賃がカバーでき

るかどうか。こういう問題の一つ一つを解決していかなければならぬ。

また適当な形に分割して電力のほうに調整資金をとって、赤字になつたら北海道にはいま六十億だけれども、いちおう五十億やる。五十億のなかでひとつおまえは三年間どんどんやって合理化しろ。こういうやり方である。その範囲において漸次うまくいくという点もある。こういったようなことも一時的にプール計算しろといったような形の方も、民営論のなかでは出てきたわけである。

そこで考えてみると、二つの問題がやはりそれから出てくると思ふ。民営問題の本質はどこにあるかということである。つまり民営の民営たるところは、企業家が自分の資本を注ぎ込んで、どんどんやって公共に報いるとともに、やはり自分の事業を發展せしめるといふあり方である。資本を出して

どんどんやるというところが、や

はり民営企業というところの非常な問題だ。そうすると、かりに国鉄を持つ場合、国鉄を買おうとすると一兆何千億円の金がかかる。

しかしいまの日本ではそれが許されない。そうすると過渡的な形の民営にしろ、公共企業体分割にしろ、資本は国で、経営はやはり民営の機能を生かすという、そういう形になって来ざるを得ないのではないか。そうしてその場合、プ

ールするところまでいくとなると、これはほんとうの民営ではなく形式的な民営ではないか。それならばむしろ現在の公共企業体のなかで、支社制をどんどんやる。民間の人も支社に入ってる。そうして協力して、やってみて、あとで出てくる収入とかいろいろなことを十分検討したうえでやるべきであって、すぐに形式的な民営が合理的だといって歩いていくやり方はどうだろうという問

題である。

第二に出て来る問題は、電力の問題においては九分割が成功したと思う。初めは調整資金を持っており、九州あたりは初めは十五億円ほどもらっていたそうだが、ともかく数カ年後には、もう自分で独立するような形で、企業意欲が出て、どんどん解消してきた。こういうことで、けつきよくこれはプラスになった。

ところが同じ条件が国鉄にあてはまるかどうかということである。その一つは電力の場合、そういつたことができたということ、やはり独立をして、自分の会社をちゃんとせねばだめだという雰囲気が出てきたということのほかに、水力のコストがだんだん上ってきた。他方においては火力発電のコストがだんだん下がってきた。技術の進歩とか、輸入してきた立派な火力発電ということにおいて下ってきて、そうしてこの二

つがづながって、だんだんやはりコストというものが、カバーされてきたという根拠によるのではないかと思う。ところがはつきりいえることは、人口や産業の差が非常に少ない、こうした場合において交通機関というものの特殊性から、分断をしたときに、それからプラスがはたして生じ得るかどうかということがある。まずまず、大都市周辺のほうが儲かってくる。北海道や四国あたりはやはりなかなかコストをつぎ得ないような条件が起ってくる。そうすると、それはむしろ民間企業というもの、それを食っていかなければならないという形になる。

第三は、これにははたして分割がいいのか、統一がいいのかという問題が一つあるような感じがする。たしかに私は民営には、分割をしたときは、やはり自分が働いてやらねばならぬという形で創意工夫が出たり、いろいろするとい

うプラスの要素が出てくることは否定しないし、いまの制度は、公共企業といっても、やはりそういったことがなかなかできない積弊を持っていると思う。しかし技術的な面から日本の最近の鉄道事業を見ると、施設に対する稼働率は、アメリカやイギリスや西ヨーロッパよりもうんと強い。もつと技術的にはアローアンスの幅が少い。とくに貨車の問題で見ると、

よほどこれに注意してコントロールする。かりに東京周辺のものは一元的にコントロールをやるということをしなければ、いまだ去年のように石炭が運べぬ、何が運べぬというようなことを防止するということができないのではな

ターの部門が全部そういうものを一元的にダイヤという形であれば現状と同じであるが、それならば分割したという意味がわりあい少くなるといったような問題があり得るのではないか。この点があつさり論証されていないという感じがする。

しかしこれよりもっと大きな問題は、民営にしたときにはたしてコストが下るかどうかということである。合理化して努力した場合、はたして現在のいわゆる運賃ベース、平均運賃ベースという形においてそのコストが下つて、そしてそれにおいて運賃のプラスというものが出ることかという点か、やはり根本的にまだはつきり論証されていないと思う。

私鉄と比較すれば……

そこでいちおうほんとうに現実の私鉄の経営は、国鉄に対してどういう点で、どの程度プラスして

いるかということが、検討されなければならぬ。抽象的に民営がいいとか国鉄がいいとかいう議論ではなくて、今日現在の私鉄の経営をとつて、それと国鉄との生産性の比較といったようなものがされる必要がある。ところが私たちが調べた限りにおいては、いろいろ差はあるが、それほど大きな差はない。ということ、あんがい私鉄経営においては、プラスがほかのバス経営やデパート経営によつてゐる。国鉄は別であるが私鉄についても減価償却その他の財政措置は、ふつうの民間会社よりも軽くしている。いろいろ経営のなかで見ると、私鉄経営部門というものは、それほど大きなコストが下つてゐるという事実はない。

こういうことをもとにして、若干国鉄の資料をもとにして、全体の私鉄経営を調べると、だいたい私鉄のなかの大都市周辺で人口が多いところで、どんどん設備を増大して動かしている現在の輸送入員、平均運賃その他とコストをつなげて見ると、あんがい両者のあいだの差がない。だいたい国鉄と私鉄とくらべてみると、大都市周辺ではだいたい同じ、地方では、やや私鉄の運賃のほうが高い。貨物の収入は国鉄のほうが非常に多くて、私鉄は主として旅客運賃によるという形になつてゐる。平均運賃は、貨物については私鉄は——これは無理からぬことであるがペラボローに高い。旅客についてはは一定区間については安いところがあるが、平均するとやや高い。定期の運賃割引も国鉄のほうが非常に強い。このようなことはあるが、私鉄と国鉄の大都市周辺における収入と支出の関係から見るときに、国鉄のほうが儲かつてゐるという形になる。

もう一つ経営内容について言えることは、賃金の差と人の差である。たしかに私たちが比較をした限りにおいては、国鉄は相対的には人が多すぎる。私鉄のほうが少い。しかしこれもいろいろ問題がある。最近、東京では十両編成で車掌さんが一人しかいないというような形のところまでやつてゐる。しかし現在四十五万人の職員がゐる国鉄に言わせれば、おれのほうはもつと減らしたいのだが、労働組合の力が強いのと、基準法にしばられてなかなかできないのだ、という点があるかもしれないが、企業経営ということを中心的に考えれば、整理する余地はあると思う。

しかし、ここで無視することのできないのは人件費の差である。人件費についてはいちおう国鉄と私鉄を比較すると、今年の八月、国鉄職員が決して支給される給与は、勤続年限十八年に対して一万九千七百八十六円。これに対して私鉄は全部についていうと二万一千八百三十五円。大手十四社（東



国鉄の新鋭ディーゼル機関車D F 50

武、京浜、阪神、東急、京王、南海、京成、近鉄、名鉄、小田急、京阪神、西鉄、交通営団、京阪）だと二万三千四百円と、およそ四千円の差がある。

私鉄と国鉄の比較をいちおうやったらところによると、このような結果が出ている。しかし電化のため非常に動力費が安くなってい

る。また償却が国鉄の場合には、設備が沈腐化しているためにわりあい多い。しかしそのほかにいろいろな費用計算をしてプラス・マイナスを見ると、だいたいまのころ私鉄と国鉄については、人件費の差、その他から見ても、わりあいバランスがとれている。ただ大都市周辺の国鉄は、やはりプラス

になっているといったような形に、全体として言えると思う。

そうすると、かりに分断して、ある程度調整資金を出すという場合に、どのような影響が起るかという点がひとつ問題になる。たとえば分断した場合、東海道とか大阪地域はある程度ベース・アップをせざるを得ないかもしれない。

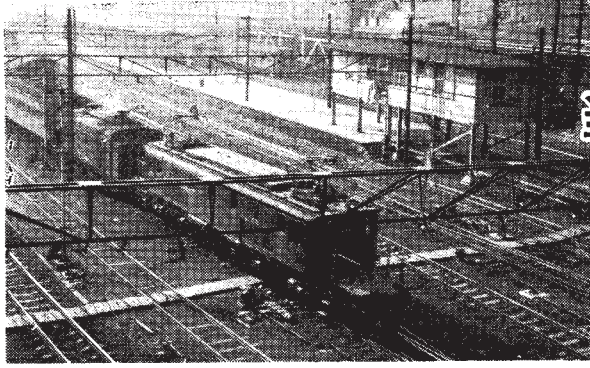
労働組合の反対攻撃という問題

が、大きく現実的に出てくるかもしれないが、しかし他方においては、経営者の指図よろしきを得れば、北海道とか、九州、あるいは四国あたりは賃金を下げることが出来るだろう。あるいはお客さんのないところは四輪でなく一輪で運転してもよいという、こういう形の合理化だつて出来るだろうが、いまのところは経済力の相違と地域人口の相違から言つて、なかなか理められない。そうすると、結局ある程度調整資金をずっと永続化するか、あるいは場合に

よつては運賃値上げを認める。そうして現在の制度よりも採算線のプラスが少なくなつて、そうして不採算線のものが大きくなって、もしも投資資金がある程度効果的に得られないとすると、合理化のプラスが消えていくという関係が成立するのではないか。しかしこれは非常に重要なことで、もつと掘り下げた検討が必要だと思ふ。

そうしたことをいろいろ考えた場合、やはりいちげん問題は、ほんとうに分割をして民間企業にした場合、まだ能率の問題、生産性の問題、そういういろいろの問題があるので、いちおう私は基本的な調査をもつと進めて、制度がほんとうに変えられるか、変えられないかということの前に、いまの経営形態そのものをどうするかということをやつてもらいたいというのが、私が現在到達している結論である。

（筆者は国民経済研究所長）



当面の諸問題

日本国有鉄道

はしがき

国鉄は、昭和二十四年六月、公共企業体として発足してから、すでに九年を経過したが、その間において、いかにして本来の公共企業体のあるべき姿を実現してゆくかにつき常に努力し、かつ悩んできた。いいかえれば、国鉄の公共性と企業性とをいかにして調和し、発展させてゆくかということ、国鉄にとって最も大きな問題であった。公共性を強調すれば、国民全体にいかにして低廉な運賃で、よりよきサービスを提供するかということであり、企業性を強調すれば、いかにして収入を増加し、経費を削減して、経営の健全化をはかるかということであった。

これらの問題について検討された昭和三十一年一月の日本国有鉄道経営調査会や、昭和三十三年二月の公共企業体審議会の答申

は、国鉄の進むべきみちについて有益な示唆を含んでいるのであって、国鉄としては今日まで、この答申の趣旨に沿って幾多の施策を行ってきたが、それにもかかわらず、今日においてなお多くの障害に当面している。

そこで以下、このうちの主要な問題について概説してみたい。

一、五カ年計画の実行

戦後、一般産業の復興発展に対して、国鉄は荒廃からの立直り不十分のまま多くの老朽資産をかかえ、急増する輸送要請に対して当面の措置をしてきたにすぎず、また、他産業は着々と飛躍的な近代化を行ってきたにもかかわらず、国鉄だけが輸送量の激増に追いつけないまま、近代化においても著しい立ちおくれをみせていたのである。

しかも今後の人口増加と産業の伸展、生活水準の向上等を考える

と、わが国経済発展のため、また国民の生活向上のためにも、国鉄の輸送力を強化しなければ、国鉄はその本来の使命を果しえない状態になった。

そこで、国鉄の近代化をはかり、老朽資産を取り替え、輸送力の増強をはかるために、昭和三十三年度において、総額約六千億円に及ぶ五カ年計画を策定したわけである。本年はその第二年度にあたる。

昭和三十三年度の設備投資の実績と昭和三十三年度の計画額との合計額は一、九七九億円である。このうち、老朽資産の取替は計画額に対し六二％に達するが、全体の進捗よく率は五カ年計画の総額に対し三三％の投入額となっている。(次頁表参照)

また、景気後退を反映して、特に貨物収入などの大巾な収入減が予想されるため、このしわよせは結局は工事費に及ぼさざるをえない

くなり、民有車両によって資金不足を多少補うにしても、五カ年計画の進捗はそれだけおくれることになるおそれがある。

二、東海道新幹線の建設

——省略

三、国鉄の財政について

国鉄財政における資金源は、主として運輸収入からえられる自己資金と、大蔵省資金運用部や郵政省簡易保険局から借り入れる長期借入金ならびに鉄道債券の発行によってえられる外部資金とからなっている。

まず収入について述べれば、本年度の上半期の収入は、景気の後退を反映して、前年同期に対しては約三四億円の減収であり、国会予算による予定収入に対しては約一〇〇億円の減収となっている。もしこのまま推移すれば、本年度は実に約二〇〇億円程度の減収となるものと予想される。

収入を確保することは、国鉄の財政上、最も基本的な命題であるので、国鉄としては増収のため、あらゆる対策を講じているのであるが、最近の経済界の下降状態からいって、本年度の国鉄の収支状態は、決して楽観を許さない状態である。

一方、経営費のここ数年間の推移についてみると、業務量が増大することには当然であるが、特に人件費の増加が著しい。人件費については原則として欠員の補充は行わず、合理化などにより極力人員の増加をきたさないよう措置しているのので、その増加の原因は増員による膨張ではなく、仲裁裁定によるベイス・アップや昇給および戦後の職員の年令構成の特殊性から生ずる退職人員の増加により退職手当が増加するなど、やむをえない理由にもとづくものである(注)。

5カ年計画進捗率

(単位 億円)

	5カ年 計(A)	実施状況			B A
		32年度 (実績)	33年度 (見込)	計(B)	
1 老朽資産の取替	944	281	311	592	62
2 幹線輸送対策					
(1) 線増その他	1,368	126	155	281	20
(2) 電 車 化	872	97	115	212	24
(3) 電 車 化	188	21	33	54	29
(4) ディーゼル機	280	9	26	35	12
(5) 関車 両 増 備	507	101	21	122	24
3 支線輸送対策デ	324	47	29	76	23
4 イーゼル動車化	499	94	66	160	32
5 通勤輸送対策	304	96	92	189	62
6 その他 係 費 設	350	55	64	119	34
6 新 線 建 設	350	60	80	140	40
計	5,986	987	992	1,979	33

また、物件費については動力費や業務費は、極力その節減に努力しているが、業務量の増大に比例して増加する性格の経費であるので、これにも自ら限度があり、結局、車両や線路、建物などの修繕費を圧迫する結果となっている。修繕費の縮減については、短期的には問題がないとしても、長期には問題がないうとしても、長期にわたってこのような状態をつづけることは設備の維持の見地からは

(注)

昭和三十二年のベイス・アップは約九〇億円、昇給では、約六〇億円を要している。

国鉄職員の給与水準は、相対的には、他公社、公務員等と比較してむしろ最近低下しており、国鉄の人員費の増加は、決して不当な増加ではない。

また、退職手当については、国鉄は四五万人をようする大企業なので、年々五千人以上の新陳代謝が行われており、昭和三十二年度におい

ては、約八〇億円の退職手当を要している。将来は職員の年令構成の推移からみて、退職手当はさらに増加するものと思われる。

以上のような経営費の状況からみて、収入の減少を経営費にせよせよすることは不可能に近いので、前述したように、工事経費への資金の繰入れが減少し、五カ年計画の実施は非常に困難になるとが予想される。

国鉄は年々、多額の長期資金の借入れを行っており、その金利の負担は国鉄財政上大きな問題となっている。

この長期借入金、国内資源の開発および交通政策上の国家的要請にもとづく新線の建設や、輸送力の増強、通勤輸送の緩和など公共的目的の施策にあてられるものであるから、これを計画的に償還するための減債基金制度を確立すること、ならびに現在よりもさらに低利で、長期の借入金となるこ

とを強く要望したい。

さらに、ここで指摘しておきたいことは、国鉄の現行運賃制度が、特殊な貨物に対する割引賃率、定期乗車券の割引など公共性を強調したものが多くことである。

現在国鉄が政策的割引等で負担している額は、学生割引、定期乗車券割引等の旅客関係で約三二八億円、食糧品、肥料、木炭等特別賃率のもの等の貨物関係で約一〇七億円、合計約四三五億円の多額に上っている。

運賃体系の不均衡や不合理の是正などにつき、根本的に運賃制度のあり方を再検討するため、昭和三十二年十月に設置された「鉄道運賃制度調査会」において目下審議が進められているが、将来の国鉄の運賃制度は真に公共企業体としての公共性と企業性とを調和した公正妥当なものが考慮されなければならぬ。

四、非採算線区の問題

国鉄は公共企業としての性格から、採算線区および非採算線区をもふくめて全国鉄道網を総合的に運営しているが、近年、国鉄財政を健全化するため、非採算線区に対する合理化を強く推進している。

国鉄の昭和三十二年における各線区別の収支状況および輸送状況は、下表のようになっている。

これを見てもわかるように、黒字の線区はわずかに二四線区で、その営業キロは四、八一五キロ、全線の二四％にすぎないが、輸送量においては、旅客では全線の六九％、貨物では七三％を占めており、収支においては五四二億円の利益をあげている。これに対して赤字の線区は二〇二線区で、その営業キロは一五、四六一キロ、全線の七六％を占めながら、その輸送量は、旅客では全線の三一％、貨物では二七％にすぎず、収

線 区 別 収 支 分 析

(単位 億円)

	線区数	延営業 キロ	総収入	総原価	損 益
採算のとれる線区	24	4,815	2,162	1,624	542
採算のとれない線区	えかまな	64	7,039	739	△135
	かまな	138	8,152	273	△214
	計	202	15,461	1,012	△349
合 計	226	20,276	3,718	2,985	193

支において三四九億円の損失を出している。

これは、黒字線区は輸送需要も大きく、したがって輸送密度も高く、合理化や近代化の効果が著しいことを示しており、また、赤字線区が輸送量の少いの比べて損失が多いのは、路線の公共的使命から、輸送量がなくても一定の列



汽車にかわって支線を走る気動車

車を運行し、最低規模の要員と施設の維持をしなければならぬためである。

しかし、赤字線区から黒字線区

である主要幹線への輸送量の流入は相対的に大きく、これが黒字線区の輸送量増大に寄与していることも否定できない。

国鉄としては、輸送需要の多い線区に対しては、電化や線路増設などの積極的な近代化を行って輸送需要にこたえる方策をとり、一方、非採算線区においては極力経費を節減する方策をすすめている。

非採算線区の合理化については、昭和二十八年以降、線区別の経営改善施策を推進し、要員、車両、施設の各方面にわたって、運用を合理化して経費の節減をはかるとともに、積極的に気動車を投入して、列車回数を増加し、サービスの改善をはかっている。さらに、線区を経営単位とする組織として、昭和二十九年九月、千葉鉄道管理局の木原線および久留里線に、昭和三〇年一月、金沢鉄道管理局の富山港線に、それぞれ営業運転その他の部門の総合管理を行うための運輸区を設置した。

昭和三十一年十月には、仙台鉄

道管理局において、仙石線管理所（仙台・石巻間）を設置し、当該線区の現業機関を解消統合して、総合的現業管理機構として、鉄道管理局長直轄の下に、線区運営の包括的権限を管理所長に委任してその総合管理を行っている。

さらに建設線のうち、開業後の輸送量の見込が少く、鉄道を敷くよりも自動車輸送によった方が、サービスおよび営業收支の改善になると考えられる線区については、専用自動車道を建設する方法として、昭和三十二年四月、白棚線（白河・磐城棚倉間）に高速自動車線を新設し、サービスの改善と経費の節約に大きな成果をおさめている。

以上のような線区別経営単位による管理方式の有効なことが現実立証されてきたので、さらにこれを推進するために、昭和三十三年度においては、各鉄道管理局内において少くとも一つ以上の線区

を選定して、管理所、運輸区あるいはこれに準ずる方式によって経営の合理化を行い、その線区の運営について可能な限りの権限を支社長に委任して、その自主的な経営改善を強力に進めている。

国鉄は、公共企業体である以上、その公共的立場から、非採算線区であってもこれを運営し、維持改善してゆかなければならないが、同時に企業的な立場から、輸送を確保しつつ経費の節減をはかるため、今後さらには貨物取扱の集約化、現業機関の合理的な統合などをはかってゆかなければならないと思う。

五、国鉄の経営形態に

OSU

いままで述べてきた経営上の諸問題は、結局は国鉄の経営形態の問題に集約される。いいかえれば、国鉄の経営形態が、公共企業体でありながら、それにふさわし

い形で運営されていないところに根本の原因があるということである。

ところで、国鉄が官営形態から今日の公共企業体に切り替えられたから九年を経過したが、この間、国鉄はたびたび世論の批判的となり、そのたびにその経営形態のあり方についても論議がたえなかつた。

国鉄の経営形態をどう改めるべきかということについては、もとの官営形態にもどすべきであるという論議もきかれたが、今日では、公共企業体制度を維持する論と、この際思いきって民営形態に改め、さらに全国をいくつかの経営体に分割すべきであるという論がある。

公共企業体制度を維持する論は、臨時公共企業体審議会答申（昭和二十九年十一月）、日本国鉄道経営調査会答申（昭和三十一年一月）にあらわれているところ

であるが、近くは、公共企業体審議会答申（昭和三十二年十二月）において主張せられている。

その要旨は、公共企業体制度はこれを維持することとするが、その組織および運営についてはこの際抜本的に民間的センスに切り替え、その企業性と自主性を強化するため、政府の監督を簡素化し、予算および決算は企業性にふさわしいものに根本的に改め、運賃料金等は公正な審議会において決定し、さらに国鉄では、支社制度を一層強化して独立採算に近づける必要があるとしている。

民営分割論は、公共企業体審議会の審議経過において強力に主張せられたが、昭和三十三年七月に発表された民間の有識者からなる産業計画会議のいわゆる第四次レコメンデーションにおいてとりあげられている。

すなわち、現在の国鉄は、公社経営による公共企業体としての活

動の限界に達している。したがってサービスをよくし、能率をあげるためにはこれらの制約を断ち、公共企業体を廃して、完全な自主制をもった特殊会社へ移行すべきである。また、現在の国鉄の規模はあまりにも大きすぎるため、経営実体の把握も容易ではなく、経営責任も不明確になりがちなので、全国を数ブロックに分割して経営すべきであるというのである。

がんらい鉄道は公共性と企業性とを併せ具備すべきものであって、その調和をどうするかということが経営形態を決定するものである。世界各国の例をみても、公共性を強調しすぎた官営鉄道は、ドイツのようにいまや公共企業体に移行しつつあり、またイギリス、フランスのような民営主義の鉄道は企業的な公社経営に公共性をとり入れて公共企業体に移行している。また、アメリカの会社経営で

も多数の会社がいまや統合の方向に向っている実情である。このように世界の鉄道の体制は、現在公共企業体を理想の形態としている。

また、分割した場合は、一貫性のある能率的なダイヤの編成が困難となり、列車の直通運転や貨車の流動に円滑さを欠き、また、車両の検査、修繕の分担や料金の清算事務等も複雑化することになり、全体を通して良好な成果を期待することはむずかしいと思われる。しかし、国鉄の経営規模が大きすぎること事実であって、国鉄としても、昭和三十二年一月、全国を六ブロックに分けて、地方経営単位としての自主的権限をもつ支社制をしき、今後とも一層支社制度を強化する方向に向っており、分割論の利点は十分採用されている。

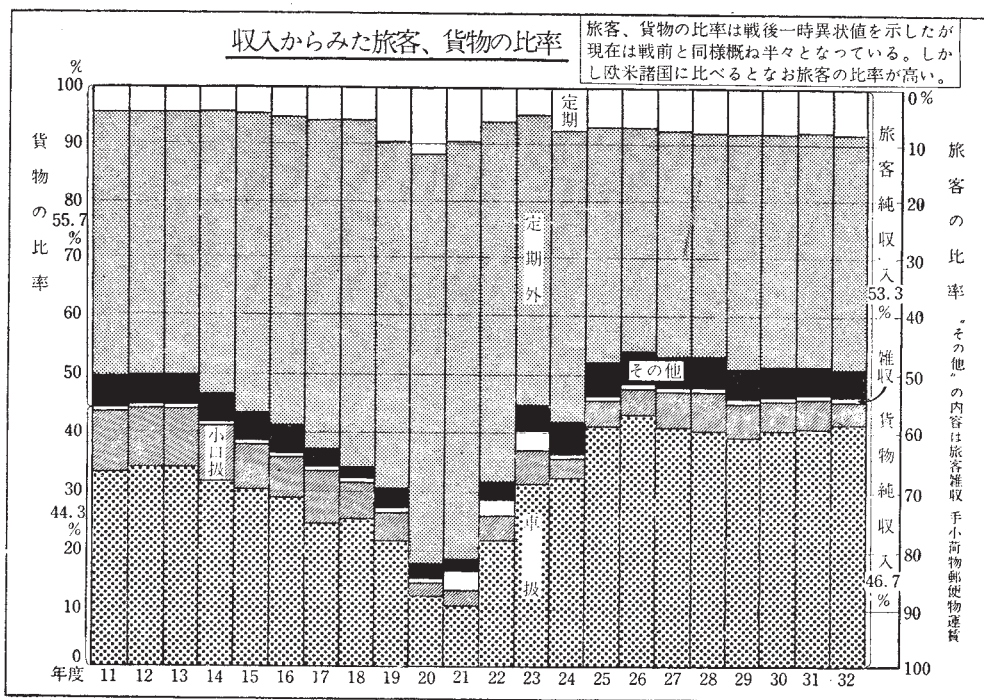
要するに国鉄の経営形態の問題は、わが国の産業経済上に占める

国鉄の役割を考えるとき、民営分割論に飛躍することなく、公共企業体審議会の答申にもあるとおり、国鉄に自主性をあたえ、公共企業体にふさわしい運営ができるようにすることが先決の問題であろう。

むすび

以上、国鉄が当面している諸問題は、国鉄経営にとって基本的な重要問題であり、これらの問題が円滑に推進できなければ、国鉄の能率的運営をはかることはできな

い。もちろん国鉄としては国民の理解と協力のもとに、さらに健全な国鉄経営の確立に向って懸命の努力をおしまない所存であるが、同時に、国鉄が公共企業体にふさわしい自主性と企業性を与えられるように措置されることを要望してやまない次第である。



民営・分割論は飛躍しすぎている

中山隆吉

七月四日の新聞紙上に、産業計画会議の国鉄の根本的改革の勧告案が発表せられた。いうまでもなく産業計画会議は、各種有力なる経済団体の主脳者を集めた民間団体で、いわゆる国家産業政策に対する自由なる意見、ならびに構想として研究発表するものである。直接政府の施策を指導するものではないが、一方自由なる立場にてとらわれざる意見であり、しかも民間の達識経験家の意向の総合である点からも、その意見に対し、国鉄も一般社会も慎重に検討する必要があると思う。

これに対し、国鉄十河総裁の意見として、
「国鉄に自主性を与えるべきだという点は賛成だが、それが直ちに分割、民営論に移るのは、少し飛躍があると思う。」

と述べてあるが、この点で私は十河総裁の意見に同感である。しかし現在の国有鉄道の経営につい

ては多くの欠陥がある。この点については、産業計画会議のような外部民間有力団体の勧告には、充分耳を傾ける必要があると信ぜられる。

今より約半年前、昨年十二月一日の夜のNHKの経済討論会において、次の出席者による国鉄民営論の可否について討論があった。

ダイヤモンド社会長 石山 賢吉氏
小松製作所社長 河合 良成氏
国鉄監査委員 西野嘉一郎氏
経済評論家 稲葉 秀三氏
司会 朝日新聞論説委員 土屋 清氏

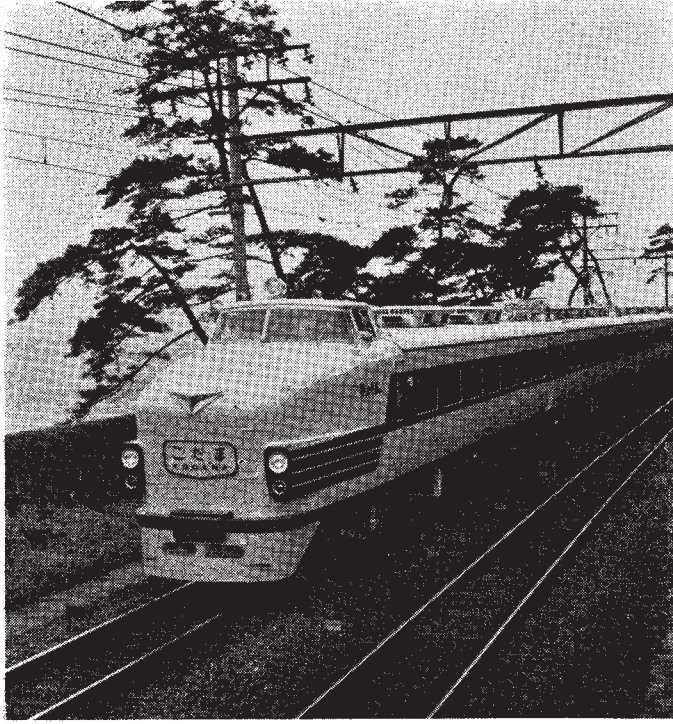
これらの人々は、わが国経済界におけるいわゆる識者と称せられる人々である。民営論者は、石山賢吉氏と河合良成氏であったが、その座談討論を聞いて、私は彼等の多数がいかに国鉄輸送力の実態について貧弱なる智識しか無く、

しかも大胆に論断する勇氣には、まったく驚いたのである。

国鉄輸送力の実態その他に対し、このような浅薄なる智識の持主の話はいちいち反駁することは大人気ないから止めるが、ただその前後に、中央公論に五島慶太氏の民営論が出ていた。五島氏は私と同級でありまた同じく鉄道省の課長として勤務し、後に運輸通信大臣もやったこともあり、私鉄経営者としてわが国の第一人者であるだけに、その国鉄経営の欠陥を述べた点は実に適切で、正に国鉄経営者に取っては頂門の一針たる価値があったと思う。

その内容は忘れたが、大体産業計画会議の新聞紙上のものとはほぼ一致しており、更に詳細な点が多かったように思う。

ただ五島氏の中央公論上の意見は、国鉄公社の欠陥を誠によく指摘しておるが、その欠陥を補うために一挙に民営論に進展すること



国鉄の長距離高速電車こだま号

は、ちょうど産業計画会議の民間論のように飛躍し過ぎた意見では無かるうか。

わが国においては、私設鉄道会社は各地にあり、それぞれ相当の成績を挙げているが、その業務の内容から見ても、最大の電鉄でも国鉄の百分ノ一前後より実力がなく、その規模において比較になら

ないものである。したがって、国鉄のような大組織を民間にした場合、現在の私設鉄道とは別に民間としての欠陥を生ずることは明らかであるが、これを実証する方法は全々無いのである。例えば会社の利益追及のため、一般大衆に対し料金その他において、不利益の結果を生じて、いったん民間に

した以上はもはや取り返しがつかないことは明らかである。

即ち、一般社会における国鉄民間論は、公社としての国鉄の現状にあきたらないため、民間の夢を追うものに過ぎなく、民間にした場合果して国鉄の現在の欠陥がすべて艾除できるか、はたまた民間後いかなる民間上の弊害が産れるかについて、何人も確信をもって予言できないと思われる。ここに民間論者の夢を追う悩みがあることと考えられる。

このように、産業計画会議その他の国鉄経営の欠陥に対する意見は、国鉄としても充分考究の必要はあるが、公社としての経営上欠陥があると言っても、ただちに、一挙に民間に移すべきかについては、更に困難な多くの問題のあることを知らねばならぬと思う。いま試みに世界各国の実際等よりその民間の困難な主要点を挙げて見ると、

第一 欧州各国は民間を捨てて次第に国営に転化しつつある

一、西独逸は代表的な鉄道国営主義の国である。ビスマークの国家社会主義施策以来、最初の鉄道国営主義の伝統を一貫して奉仕している。わが国の鉄道国営も、その範に則つたものであることは明らかである。

二、仏蘭西は本来国営の国であつたが、遂に統一し、目下諸国営としてその成績を挙げている。

三、英国は本来欧州における代表的な鉄道民間国であつた。私が英国におつたころは、七つの大組織の鉄道会社によって経営せられ、相互ならびに海運との激しい競争に懸命であつた。しかるに終戦後、アトリー内閣の労働政策により、遂に鉄道国営を断行し国営国営となつた。最初民間鉄道経営者は、極力反対したが、今日あつて考えて見れ

ば、かえってこれが民営の窮況

を救ったものかと思われる。即

ち、英国の国営は決して成功し

たものでない。現に貨物輸送に

おいて総貨車百十万両中、炭坑

所属のものと推定される五十万

両を除いても、六十万両をもつ

てして、わが国十一万両と輸送

教量においてほとんど甲乙のな

いを見ても、いかにその運営

の劣勢にあるかを示すものであ

る。

もし今日まで民営を継続して

おったならば、恐らく七大会社

の経営者は自動車その他の競争

のため窮地に陥って、経営はな

はだ困難になったことは想像に

余りある。

四、その他の欧州各国はそれぞれ

国有国営にて相当の成績を挙げ

ており、今日の欧州の鉄道は国

有国営が原則であり、国有より

民営に移った例は寡聞にしてこ

れを知らない。

五、米合衆国

世界における最大の鉄道国で

あり、しかもそのすべてが民営

である米合衆国は、全世界の絶

対の私設鉄道国である。同時に

また米国は世界最大の自動車国

であり、全世界自動車の七割は

米国にあるのである。

この世界最大の鉄道王国が、

近來、自動車航空機の発達につ

れ、鉄道はその圧迫に堪えかね

てか、著しく業績が悪化してき

たことは顕著な事実である。今

や米国最大最優秀の二大鉄道、

即ちペンシルバニア鉄道とニュ

ーヨーク・セントラル鉄道との

合併問題まで起るに至ったこと

は、いかに私設鉄道がその経営

上難路に立っているかを証明す

るものである。ことに去る四月、

ニューヨーク・セントラル鉄道

会社の社長が、業績悪化の責を

負うて自殺するに至ったこと

は、実に衝激を受くるに充分で

あった。

自殺した社長の机の引出しに

は、某未亡人からの悲痛な手紙

があつたといわれている。その

主旨は「自分はニューヨーク・

セントラル鉄道の株式を最も安

全な資産と考え、全資産をこれ

に投じ、老後の安全を楽しんで

おつたが、近ごろの成績不良の

ため、株は下落し配当は激減し

今後いかにして生活を維持すべ

きかを思うと、前途真暗な思い

がする。」とのことであつた。

世界私設鉄道の最高峯にあつ

たニューヨーク・セントラル鉄

道にしてかくのごとき状態であ

ることを見れば、陸上他の交通

の発達に対抗する鉄道経営のい

かに困難なる立場にあるかは、

思い半ばに過ぐるものがある。

以上世界の各国がほとんど民営

を擁護して国営に転換し、しかも

民営の最大企業国であつた米国に

おいて、私設鉄道が自動車その他

の競争に対抗できず、その経営に

困難を覚えつつある実際から見

て、果してわが国の国鉄民営論は

世界の鉄道経営の大勢に逆行する

ような印象を受けることを免れな

いと思う。

第二 投下資金からみた国鉄民営

の困難な事由

今年一月大阪俱樂部における大

阪証券取引所の理事長高橋要氏の

話によると、わが国株式にして取

引所に上場せられる株式の総時価

は一兆八千億円との話であつた。

即ち、わが国において取引所に上

場されている総株式の時価が漸く

一兆八千億であるに對し、国有鉄

道の帳簿価格が二兆二千億円を越

えている。換言すれば、わが国の

事業各種の株式の総時価が漸く一

兆八千億円であるに對し、国有鉄

道はその帳簿価格だけで二兆二千

億であるから、投下資金の上で全

株式をもつてしても、国鉄の帳簿

価格に及ばないことは明らかであ

る。国鉄民営論のごときははいかにしてその巨額の資金を得べきか、至難の問題であることは自明の理である。

もち論少額の民間資金より国鉄の共同経営をせんとする案のごときは、国家の投下した巨額の鉄道の現存価値を極度に切り下げて、その利得を民間企業家に不当に分与する結果を来し、いいかえれば資本主義経済の国家資本の掠奪のほか何物でも無いと思われる。従つてこの投下資本の点から見て、国鉄民営論は架空の論か、資本主義経済の国家利益の搾取以外のものではないことは明らかである。

第三 国鉄の事業は一貫運送の結果、分割経営には適しない

産業計画会議の指導者、松永安左エ門氏は、電力界における元老で、企業方面においても達識の人である。しかしながら、電力が九つかの大会社に分割経営されてい

るのは、電力の販売ならびにその発電送電が各区域別に自由に分割処理できるからである。しかもその電力の需給はスイッチ一つで自由にも右でも左でも供給し得る自由の広場を持つてゐるためである。

一方国有鉄道は、その二万料が全国津々浦々まで及び、一貫した旅客貨物の運送を行つており、しかもその資金の七割に近く土地に固着してゐるのである。たとえ東海道、山陽線を一貫して運転しつゝある旅客貨物列車は、どこで打ち切られても困るのは明らかである。もちろん直通輸送の協約を為す方法はあるが、今さらこのような面倒なことを敢えて分割して見ても果していかなる利得があるか不明である。

また貨車は十一万両が昼夜を分たず移動して、我国津々浦々に運行発着せられつゝあるが、これが同一経営体であればこそ統一輸送計画も運営ができるのである。

米国のように、私設鉄道相互間

にも、その相互間に移行せる貨車については一車一車追尾の方式を採り、清算事務所においては、はなはだ複雑な方式にて処理しつゝあるのを見ても、私設鉄道相互間の貨車の出入りがいかに繁雑なものであるかは知ることである。

わが国にあつては私設鉄道の貨車の連絡輸送は、その範囲がはなはだ狭く、一に国有鉄道の配車方式に順応してゐるので、その輸送体系ははなはだ簡単である。

これらの点は、電力会社が地域的に九個に分割されて運営してゐると根本的に相違してゐる。

電力会社の分割の可能は、その事業の性質が鉄道のように一貫した輸送を為さざるを得ないものと根本的に相違のある点である。

これを同一に判断することに電力と鉄道との事業上の相違に認識を欠く点があると思われる。かれに是なるもの必ずしもこれに是で

ないことを知らねばならない。

第四 分割会社の経営条件がそれぞれ相違し、分割の結果、全体を通して良好な成果を期待し得ない

国鉄の図体が余りに大きく、その経営が思わしくないことから当然分割案が生れる。その財産が大きい過ぎる点からも、これを分割すれば経営上行き届くとの考えから、分割経営しようとするのである。もちろん北海道、九州、四国は独立した経済区域をなし、独立した会社として経営することは必ずしも困難でない。問題は本州をいかに分割経営できるかという点である。

国鉄はごく大握みに見て、総營業料二万料の内、収益の明らかなのは五千料で、その他の五千料はそのやり方によつては赤字となりまた赤字となるものであり、残りの一万料は大体赤字の線と見ることが出来る。

これをごく概算から見ても、山手線、中央線、京浜線、東海道線、山陽線、高崎線、鹿児島本線、函館本線、室蘭線、筑豊線、などは、いわゆる黒字線で、常盤線、房総線、北陸線、信越線、福知山線、豊州線、長崎線、東北本線、奥羽線、釧路本線、宗谷線、などは、これに次いで旅客、貨物の運送量の相当多い線路かと思う。

その他の一万軒は現在の輸送のままでは大体赤字線であつて、しかもこれらの線路はそれぞれ連絡運転を行いつつあるから、いかにこれを分割しても収益路線と赤字路線との配分はなかなか困難で、旅客、貨物の輸送上自然な分割は至難である。この点は電力会社の場合と根本的の差異がある。

そればかりでなく、強いて分割したため、却つて列車の直通運転に支障を来し、貨車の流動に不自然な形態を生ずることは避け難いことと考えられる。

もし半官半民の民間の独立会社として成立する以上、收支の採算上収益本位の運営を見ることは明らかで、その結果現在の直通輸送に不利益の結果を来すことは明らかであると思われる。即ち、分割せられた各会社が収益本位の経営を為す場合、これより生ずる経営上のその会社の利益と、一般公衆ならびに荷主の直通輸送上被る不利益とを対照した場合、その利害果していかなるべきか。

かつ一旦世界の大勢に背反した分割民営した場合、その民営より生ずべき不利益の結果は、とうてい再び国営に戻すことは至難である。かかる場合は想像または夢に向つて解体した国鉄こそ実に災難で、どうしても取り返しのでない冒険を、敢えてすることとなると思われる。

第五 私設鉄道の経営をもつて国鉄の分割経営を論ずるのは、はなはだしい錯覚である

私は国鉄在勤二十年、私設鉄道の経営十二年で、この両者の経営上の比較はよく承知している。今日一流の電鉄会社といつても、その経営上の内容から見れば、ほとんど国鉄の百分の一内外のものに過ぎない。これが社内社外の多数の重役と社員によつて経営されているので、その規模において国鉄と比較にならない程小さいものである。もし本州の鉄道は三あるいは四の半官半民の民営会社に分割しても、そのおのおのが恐らく現立一流電鉄会社の十倍に当る資産の運営となると思われる。

他のどのような事業会社でも、国鉄のように全国津々浦々まで業務を展開し、巨大な資本を投下しつつあるものは、電力会社と電電公社を除いては他に比較できるものは絶対ない。電力会社の分割経営と、国鉄の運輸事業は、その性質上比較することができないのは前に屢々述べたとおりである

ただ比較できるものは電電公社があるだけであるが、むしろ旅客貨物の直通輸送の点から見て、国鉄の分割は電電公社の分割よりさらに困難であり、かつ不利益であると思われる。即ちある一地方に局限する私設鉄道の経営をもつて、直ちに国鉄の分割経営の可否を論ずることは、あまりに規模の大小を見誤つた議論である。

第六 産業計画会議の国鉄分割民営論の理由の検討

七月四日の、朝日新聞における産業計画会議の国鉄民営分割論の根拠として挙げている項目を見ると、次のようなものがある。

一、公社による国鉄経営には運輸省、大蔵省、国会等からの制約が多く、ほとんど自主性が与えられていない。そこで能率的経営を行わせるためには、私鉄と同等の自主性を与えると同時に、経営者の経営責任を確立する必要がある。

一、国鉄は長年のしきたりから、お役所仕事の気分が抜けないため、経営者、従業員とも能率・サービスの点で私企業に劣っている。そこで現在の公社制をやめて、民間経営による特殊会社制度に改めた方がよい。

一、国鉄は政府出資に民間出資を加え数個の特殊会社に分割し、運輸大臣監督の下に自主独立の経営を行わせる。人事については、社長の任免は総理大臣が行い、その他の人事は一般の企業に準ずべきである。

一、国鉄は経営単位が大きすぎるため、中央の意志が末端まで行き届かず、事業の円滑な運営が期待できない状態である。

一、事業経営の能率を上げるためには競争が必要である。全国一本の国営的独占事業では、他と経営上の比較ができないから、自然に安易な経営に陥り易い。したがって、分割して競争させ

るべきである。

一、現在のよような全国的プール計算では、経営努力によって黒字となり得る路線の赤字に対しても、経営不感症となり、赤字経営の原因も責任も不明確となる。

以上は産業計画会議の国鉄分割民営論の根拠であり、その国鉄の公社としての経営の欠点をよく指摘してある。国鉄経営上の欠陥は多々あると思うが、要約すれば大体以上のようになると思われるが、これらの欠陥を救うためには、民営以外に方法は無いか、この点が最も検討を要するものと思われる。

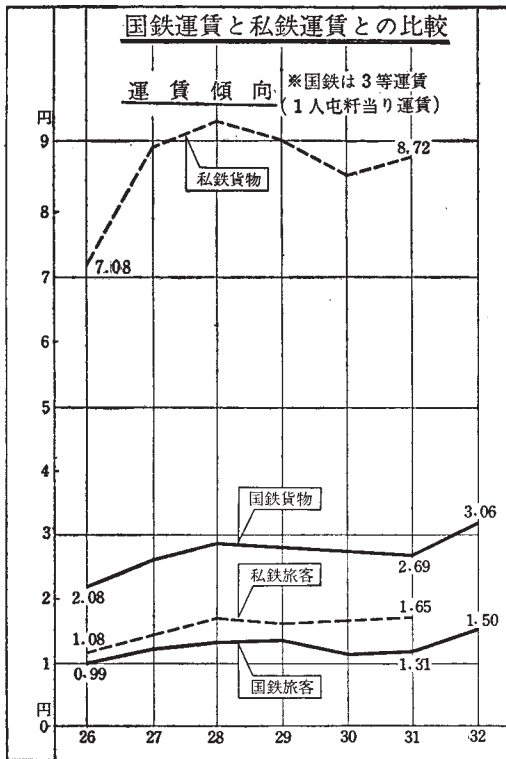
即ち、現在の公社制度の欠陥を非難するため、一挙に民営論に飛躍する前に、現在の組織を改定してこれらの欠陥を除去する方法は無いかどうかを真剣に検討する必要がある。なぜかといえ、国鉄のような大企業を一躍民営に移す

ことは、前に屢々述べたとおりはなほだしい困難があり、世界の鉄道国営の実際にも反している。かつ民営後の未確定ならびに想定上の利益が果して確保できるかどうか、また民営の収益主義から生ずべき新しい欠陥に対し、現在の公社制との比較上の利害果してどうであるかは、ただ想像と推定あるばかりである。

それならば現在の公社制度を改

定することにより、ある点までの欠陥を改善できるかどうかは、重大な問題で、私はこの点こそ最も慎重に考究すべきもので、民営論に飛躍する前に最大の努力をもって検討すべきものと考えている。

しかししてこの点については、現在の公社制度の欠陥を忠実に分解調査する必要があり、改めて国鉄公社組織改善案として、別個に研究したいと思っている。



論議が繰りかえされる

国鉄の民営分割論

公企体制度は育成すべきもの

—— 短所・欠陥を克服することこそ急務 ——

井上 縫三郎

(毎日新聞論説副主幹)

公企体制度はだめなものか

最近第二次岸内閣は、行政機構の改革に熱心のものである。さきの総選挙で、行政整理と国民負担の軽減を公約したのだから、自民党も政府も、この公約履行に忠実であろうとすることは、まことに見上げたものとしておこう。

ところでこの公約実施に忠実を期する政府が、諮問機関として審議会を設け、多忙な民間人に答申を行わせながら、すでに九カ月経過しているのに、一体答申を執行するののかしないのか、答申のうけっぱなしで放任しているのは、まことに不可解である。それは昨年十二月に岸首相に答申した公共企

業体審議会の結論のことである。

答申を行うために委員にかり出

されたのは、会長の石坂経団連会長をはじめ、河合良成、永野重雄、加納久朗、青木均一、石山賢吉、中山伊知郎、今井一男、稲葉秀三など、いずれも口八丁、手八丁のうるさ型であるが、さんざん忙しいめにあわせておいて、生かすか、殺すか九カ月もほっておくとは、非礼無責任もはなはだしきと思う。気に入らない答申であるというのか、急進的で実行不能というのか、採択しないならしないで、理由をはっきりして結末をつけるのが、政府の責任であろう。これは何も筆者が委員の末席を汚したものと、私憤を述べよう

とするのではなから。

前口上はこのくらいにして、本論に入ろう。公共企業体については、いまもって半信半疑とするものが多く、国営還元論あり、民営論ありで、決定的な世論は出ていない。最近の代表的なものとしては、松永安左エ門氏の主宰している産業計画会議が発表した国鉄分割民営論のごとき、公企体否定の代表的なものといえよう。なるほどわが国における国鉄、電電公社専売公社の実績をみれば、そういう議論が発生するだけの理由は一応ある。しかしこの三公企体の実績だけで、公企体制度はだめでありと焼印を押してしまうのは、どんなものだろうか。

筆者は公企体のわが国における実状には幾多の不満を感じるものだが、理論的には十分納得し、共鳴できる企業体であるから、その短所、欠陥を克服することに関係者が全力をあげるとともに、国民

も時日を藉して、その期待に添うようにべんたつする気持がほしいと思う。

工夫と創意こそ生命

なぜそういうことを主張するのか。そもそも戦後公企体制を、時の最高権力者であるマ司令部が政府に強制した直接の動機が、官公労という公務員の労働対策に発していることは、まぎれもない事実である。

しかし公企体制制度そのものは、私企業に委せておくことのできない性格の事業、国家が直接経営に当たっている事業、いうならば公共性の高度な事業の遂行運営の企業形態として、自由主義国家では、これまでの国营企業に代わる性格を理論的には備えている。

一方、社会主義国家においても、名称はどうあれ、独立採算制によって、生産性を高める国营企業の方式として採用されているの

であって、いずれの体制の国家であれ、産業国有化の新しい形態として、今後発展性をもつ企業形態である。ここにわが国に輸入採用された直接の動機がどうあれ、公企体のもつ本質的なものをきわめて、これが育成をはかるべき十分の理由があると信ずるのである。

もつともそうはいっても、公共性を堅持するとともに、企業性の發揮に遺憾なきをはかろうというのであるから、いわば二兎を追うことを使命づけられているので、実際は言うはやすく行ふは難しいという宿命的なものを背負っている。だが企業の採算や能率よりも、公共性の堅持が重要だというなら、従来そのままの国营企業、官業でやらせておけばよい。しかし、それではむだが多すぎるところから、民間企業の長所を採り入れて、生産性の高い能率的なものにしようというところに、公企体のみ、そがある。それだけ

に、公企体の経営責任者には当該事業の運営について識見手腕を有するだけでなく、民間企業のすぐれたセンスと才能が、とくにわが国では要求されているのである。

そういう意味から、経営陣には民間企業で折紙つき一流の経営者で、当該事業に見識経験をもつ人材を起用して、これまでの官僚的経営を根本から打破して、国家的企業経営の新風を打ち立てることが、最初になされるべきであった。しかし三公社のどこをみてもそういう経営陣の人的刷新は行われなかつたのである。政府側にそういう企図がなかつたことが禍いしているが、仮りにあつたとしても、いま産業界の第一線で活躍している一流の経営者が、喜んで飛込んでくるかとなれば、収入の面だけでもためらつたであろう。ここに事実問題として、国营、官営から公企体に移つたからといって、一挙に面目を一新し、企業成

績が飛躍的に向上するといったことになりえなかつた所以がある。

だから現状では、結局、首脳部の構成は官界出身者中心であつても、組織運営の方式に民間企業の長所を多分にとり入れ、売つてやろう使わせてやろうという、官僚的な頭を上から下まで徹底的に改めさせて、そういう面から企業性の高度發揮をはからせるほかないのである。そのためには、絶えず民間人の知識経験を吸収して、業務運営の新しい体制組織をつくりあげていく工夫と創意こそが公企体に生命を吹き込む道であろう。そういう意味では、いま相当効果をあげている国鉄の監査委員会など、もつと民間人の活用をはかるべきである。いうならば、民間人を丸抱えにすることができないなら、民間においたままで、それらの人たちに十分協力してもらおうお知恵拝借の方法を、もつと多角的に考え実行することである。

経営の民主化をはかるべし

さらに筆者が強調したいことは、三公社職員の協力度体制の確立である。三公社といっても国鉄、電電、専売のうち、専売は同日に論じ難いものがあるが、そのことはふれないとして、公社現業の職員の組合が、いまのような労働運動のあり方でいかどうかを、再検討できる環境と、組合自身の自己批判がほしいと思う。労働法規の面からいえば、公労法は労働組合法と公務員法の間にあるが、公社現業の組合員が従事している仕事は、一般公務員とは違って、むしろ民間産業に近い。

関係がなく、使用者と被使用者が最近いわれている労使協議制をもつとも早く成立させる条件をもっているといえよう。国鉄であれ、電電であれ、それが業績をあげたから、それだけ資本金の増取が強化されたという性質のものではなく、むしろ労働力の提供を通じて、国民経済と国民福祉への貢献が高まるのである。従って、それに対しては、政府も企業体も国民も、進んで給与とその他の面でこれに厚く報いる考えが必要である。

だが、いまの組合にはそういう労働を通じての政府国民への協力という考え方は少なく、絶えず当局と闘争することが頭から離れないようである。それにはこれまでの政府や当局のやり方に、反発せざるをえないものがあるのだろう。しかしこのさい、当局も公企体の経営について組合側の意見をと

り入れる経営の民主化をはかるべきである。他方組合側も生産性向上の配分については闘うが、生産面においては協力するといった態度が望ましい。公企体や国営企業こそ、民間企業と違って、労働者がそういう理論的な矛盾を感じることなく、協力を考え、体制をつ

反論

三公社は民営にすべし

——井上縫三郎氏に対する一つの見解——

公社より民営が適当

公共企業体と公社とは同じものか、ちがうものか、わたくしは学者ではないからわからない。しかし公共企業体審議会においては、国鉄、電電、専売の三公社のことを審議しているところから見ると、公共企業体と公社とは同義語と見て差支えないであろう。

くりやすいものと思うが、これは筆者の見当違いだろうか。もし、当局と組合から、対等関係の中で協力への意欲が高まるならば、そこから公企体を改めて見直すことが十分可能になると信ずるのである。
(官公業界三十三年九月号)

毎日新聞の井上縫三郎氏は「公企体育成論」においてわれわれの主張に対して、「松永安左エ門氏の主宰している産業計画会議が発表した国鉄分割民営論のごとき、公企体否定の代表的なものといえよう。なるほどわが国における、国鉄、電電公社、専売公社の実績をみれば、そういう議論が発生するだけの理由は一応ある。しかし

この三公企体の実績だけで、公企体制度はダメであると焼印を押してしまうのは、どんなものだろうか。」と批判を加えている。

氏のいう公共性と企業性との調和に、「公社」の存在理由を求め公企体の育成を主張する意見にはわたくしも同感である。しかしながら、井上氏も委員の一人であった公企体審議会は、「専売公社の事業は、他の二公社と異り、一、その民営に適する性質がある。タバコ専売事業は、財政収入の確保と拡大をはかりつつ、事業能率を向上させ、かつ、将来輸出産業に成長させるためには、これを数個の経営体に分割して民営に移すことを適当と認める。」と答申している。

すなわち専売公社は、財政収入を確保する手段さえ達せられるならば、独占的色彩が薄く、とり扱う品目がし、好品で必需品ではなく、全国的統一経営が必ずしも必

日本国有鉄道局別の営業キロと軌道延長キロ

支社	鉄道管理局	営業キロ	割合	軌道延長キロ	割合
釧路 川旭 幌札	北海道	947.8km	4.7%	1,185.2km	3.4%
		1,508.4	7.4	1,889.4	5.4
		1,031.4	5.1	2,001.9	5.7
船函青	東北	378.4	1.9	609.4	1.7
		1,093.7	5.4	1,618.1	4.6
		946.2	4.7	1,335.8	3.8
岡田台	東北	858.3	4.3	1,359.0	3.9
		840.1	4.1	1,381.6	3.9
		640.0	3.2	1,170.4	3.3
潟崎戸	関東	556.3	2.7	1,073.9	3.1
		523.3	2.6	824.4	2.3
		729.5	3.6	2,708.6	7.7
野岡屋	中部	603.4	3.0	869.8	2.5
		610.5	3.0	1,178.6	3.4
		698.7	3.4	1,504.4	4.3
屋沢	中部	714.1	3.5	1,209.8	3.5
		601.2	3.0	1,915.3	5.5
		868.8	4.3	1,387.0	3.9
阪寺山	関西	465.8	2.3	657.8	1.9
		716.9	3.5	917.5	2.6
		607.1	3.0	993.5	2.8
山国	関西	779.2	3.8	996.5	2.8
		840.9	4.1	1,719.8	4.9
		1,074.0	5.3	2,418.4	6.9
島司分	西	542.6	2.7	706.1	2.0
		417.5	2.1	612.5	1.7
		682.6	3.4	874.7	2.5
計		2,0275.5	100.0	35,119.7	100.0

〔数字で見た国鉄〕より

要でないことから、公共性よりも企業性に重きを置き、民営にすべしというのである。

もしそういう理由でタバコ専売が民営に適するものとすれば、鉄道についてもこの論旨は当てはまる。今日の鉄道には、もはや陸上交通機関として独占性がない。十

九世紀から今世紀の第一四半期にかけては、鉄道は陸の王者であり、独占的交通機関であった。しかし、世は移り、今や陸の王者の地位は、先進国においては自動車に奪われてしまった。わが国においても、国鉄の独占性は失われている。国鉄は、旅客についてはバ

行きつつあることは現実である。理論だけのことではない。

第二に取扱う品目は必需品であつて、好品ではないが、代替品がある。そういう意味では、鉄道でなければならぬというようなものではない。

第三に全国的統一経営は国鉄当局者は必要だというが、われわれは統一経営者の必要はない。むしろ全国的統一経営をするから、割一運賃とか不採算線の建設とか、あるいはまた中央の意思が末端にまで行き届かない為に事業の円滑な運営ができないとか、いろいろな障害が起きると考えている。

第四に私鉄経営の現状から推しても、民営にすれば企業採算のせ易い。第五に終戦直後の労働事情の混乱時代ならばともかく、現状においては労働問題も社会的規制により、必ずしもいわゆる官公労的規制を必要としない。第四、第五には異論がないとはいえない

が、わたくしは専売公社にいえることは、そのまま国鉄にもいえることと主張する。したがって、専売公社を民営に移すことが適当なら、国鉄もまた民営に移すことが適当といわざるを得ない。

電電公社についても、とくに公共性とか、あるいは採算性から公社でなければならぬという特殊性を認められない。電話はともかく電信とても採算にのらない事業であるという。わたくしは、そうは思わない。官業や、公社でやるから能率が悪く、採算がとれないので、能率よくやれば、採算の場合わぬ事業ではない。

こうなると、専売公社を民営に移すことが適当であるということであれば、国鉄も、電電も民営に移すことが適当ということになる。それでは公企体育成論は、公社と公共企業体と同義語であるとするれば、有名無実ということになる。公社民営論が結論というこ

とでは、井上氏の意見に賛成といながら、実質的には反対論になるではないかと反問せられるであろう。

公共性は企業性に内在

この結論の矛盾の原因は、わたくしの議論の前提条件にある。すなわち、「公共性と企業性の調和に公社の存在理由を求める」という点にある。公共性と企業性の調和が必要である限りにおいて、公企体の育成が必要なのであって、公共性と企業性との調和の必要が失われたときには、公企体育成論の根拠は失われるのである。

専売公社については、公共企業体審議会がその企業性に重心を置き、専売の公共性を無視したために、民営論となった。国鉄については、わたくしが公共企業体審議会の専売公社民営論の論拠をそのまま借用して、国鉄の公共性を専売公社と異なるところがないと断

じた結果として、国鉄の公共性が自然に消えてしまったのである。

それでは、国家の公共性は失われたのであろうか。わたくしはそうは考えない。むしろすべての企業に社会性、公共性が求められることが、近代的企业の特徴だと考える。近代企業においては、いかなる企業にも社会性、公共性が必要なのである。企業の社会化といわれるのはこのことである。企業性、経済性という観念の中には必然的に社会性、公共性という観念が内在しているのである。公共的利益に反しては経済性は発揮できないのである。経済性が完全に達せられるならば、必然的に公共性は到達せられているのである。

反対は必ずしも成立しない。公共性が発揮せられても企業性が達せられるとは、必ずしも限らない。企業性が発揮せられるためには、公共性ととも効率——エフィシエンシー——が問題で、井上

氏が、採算とか、能率とかいっているのは、このことである。

井上氏とわたくしの議論の分れ目はこの点にあるのではないか。すなわち井上氏は、公共性と企業性とを矛盾せる観念とするのに対して、わたくしは公共性は企業性の中に内在する観念であるとすする点にある。このことは社会観あるいは信念の相違で、議論しても何れが是であり何れが否であるという結論は出ないであろう。

以上はわたくしの「公共性」の観念であつて、公共企業体審議会の謂る公共性という意味はこれとは違つてゐる。それは事業の対象が国民一般の日常必需品ということと、独占事業ということである。

国民一般の日常必需品というところは、なかなか範囲の認定がむづかしい。電気、瓦斯、水道というようなものは一般にそう考えられている。米はどうだろう、醤油、味噌は、新聞は、ラジオは、わた

くしには少くともハッキリとした観念が求められない。一般に公共事業——パブリック・ユティリティ——といわれているものの対象がそうだとするとオトロロジイに陥るほかはない。独占的という事にも限界点の不分明の点がある。代替物で間に合う場合には独占とはいえないであろう。米と麦、電車とバス、貨車とトラックの様なものには代替性がある。代替性が強くなるに従つて、独占性は弱くなつて行く。

かくしてわたくしは、国鉄は民営に移しても、真の意味において公共性は失われない。また国鉄の地域独占性は弱くなつており、むしろ自動車の競争に侵されつつあるのであるから、サービスを向上し能率を上げながら採算的経営を行うために、国鉄を民営にすることを提唱する次第である。

(官公業界三十三年十月号・前田 清)

改革は現行制度の中で

——飛躍しすぎる民営分割論——

勸告の問題点

去る七月三日、産業計画会議

は、「国鉄は根本的整備が必要である」と題する国鉄の分割民営を主張する勸告を公表した。

(1) この勸告には、われわれの

共感を呼ぶ点も少なくない。

たとえば、現在の国鉄経営には大蔵省、国会等の制縛が余りに多く、ほとんど全く自主性が与えられていない。このため経営者の経営努力に限界があり、経営責任も確立していない。能率的経営を行わせるためには国鉄に完全な自主性を与えるべきである、という根本的な認識においては全く同感である。

関根 昇 一

(日本国有鉄道総裁室文書課)

(2) また、現在の国鉄が長年のしきたりから「お役所仕事」の弊がとれていないため経営者、従業員ともに、能率、サービスの面において私企業に劣っている点のある事も遺憾ながら勸告の指摘する通りである。

(3) さらに、今後の鉄道の運営方法としては、自動車道路、航空、港湾と有機的に結びついて近代的经营を行い、運賃制度も合理的に整備する。また白棚高速自動車線方式を全国的に促進すると共に、電化、ディーゼル化、複線化、中間駅の整理を推進すべきであるという諸点についても、国鉄の合理化、近代化方策と方向を一致してゐる。

(4) しかしながら、現在の国鉄には余りにも制約が多く、経営者の経営努力に限界が来ているからといって、これを分割して民営に移すべきだという結論には、少し飛躍があり過ぎると思う。

現在の公共企業体のまま、その自主性を強化する方法はあると思ふのであつて、能率やサービスの向上も民営にしなければ期待しない性質のものではない。また、白棚高速自動車線方式にしても、電化、ディーゼル化、複線化等にしても、民営にしなければ促進されないものではない。

(5) 勧告は分割民営による鉄道経営上の不利不便を認めてはいるが、分割民営によつて得られる利益が大きいから、この際多少の不利不便を押し切つても断行すべきものとしてゐる。われわれとしても、分割民営問題を単なる輸送技術の面においてのみ論ずるものではない。分割民営のもたらす鉄道

経営上の損失や、国民経済的な二重投資やその他の不利の方がはるかに分割民営の利点よりも大きい事をおそれるのである。

(6) しかしながら、以上の諸点は一部の委員が述べたと言われてゐるように、分割、民営というよゝうな極端な勧告を出さなければ、国鉄の自主性強化は認められないであろうという意味において主張されたものであれば、問題は別である。

われわれの態度

国鉄の分割民営論は、昨年政府に設けられた公共企業体審議会において、一部の民営論者によつて強く主張されたところであつて、目新しいものではない。

その時の民営論者が産業計画会議の委員になつてゐるので、公共企業体審議会の結論においては採り上げられなかつた分割民営論を、民間の産業計画会議の勧告と

いう形において再現したと見られない事もない。

われわれとしては、むしろ現行の公共企業体制度を維持しながら、その企業性と自主性を強化し、能率的、進歩的運営をはかるべきであるとした公共企業体審議会の答申を尊重し、そのうちで実現を希望する事項について、政府

反論

現行制度で「根本的整備」は望めない

——関根昇一氏らの反対論を駁す——

にその実現を強く要望すべきもの
と考える。とくに、予算及び決算
制度の合理化、運賃料決定方式
の改善等について、その実現に努
力すると共に、他方において支社
制の強化徹底をはかり、また能率
の向上やサービスの改善にも努め
なければならぬと思う。

(国有鉄道三十三年九月号)

われわれ産業計画会議が「最近国鉄のありかたがやかましい論議の的となつてゐるが、それは年々累増する輸送量に対し国鉄が「輸送力不足」を解消し得ず、サービス・能率が悪い上に「赤字経営」をつづけているからにはかならない」と申上げたのに対して、国鉄内部でも西阪関東支社長のように

これを肯定して「常日頃からそう思つてゐた。何とかして輸送難を解決し、サービスを良くして国民の不満を解消したい。」という人もあるが、総裁室文書課の関根昇一氏のように分割民営論は、「目新しいものではない。」といつて、「われわれとして、むしろ現行の公共企業体制度を維持しなが

ら、その企業性と自主性とを強化し、能率的、進歩的の運営をはかるべきである。”とされている人もある。

そして、経営者の経営努力に限界が来ているからといって、これを分割して民営に移すべきだという結論には、少し飛躍があり過ぎると思う。”と反論する。この見解はわれわれの勧告発表の直後に、十河総裁談として各新聞に発表せられたものと同じである。そんなによく御存じのことであり、またやらねばならぬことならば、何がゆえに実行されないのか。

国鉄の皆さんが努力されても、国民の期待するような実効が上らないから、経営努力の限界がきている”と申上げざるを得ない事になり、”能率やサービスの向上もいっこう行われぬ”から民営にしなければサービスの改善も、能率の向上も期待できないと云うことになる。

しかし、”民営分割”にすれば必ず国鉄のサービスや能率が向上し、また赤字経営が解消するといふ確たる証明がないではないか。

「民営分割」にすれば必ずそうなるという保証のない限り、何も犠牲を払ってまでも新しい経営形態に変えることはない”今のままで十分やれる。これがわれわれの勧告に対して反対する論者の意見である。

われわれの勧告の精神なり、またわれわれが例示した”国鉄の行うべき具体的改革案”には賛成であり、国鉄はそれらを行わんとしているといっている。くどいようであるが大切なことであるからくりかえして申上げる。公社である「日本国有鉄道」ではそれらは云うべくして実行せられない。仮りに実行せられるとしても、”百年河清”を待つようなもので、時間がかかっても現在の間に合わない。「民営分割」にすれば必ずや

”国鉄が行わんとして行い得ざる”ことが急速に実行できるのである。

われわれは決して、分割、民営というような極端な勧告を出さなければ、国鉄の自主性強化は認められないであろう”などという甘い考えで勧告しているのではない。「民営分割」に伴う不利不便のあることも認め、「民営分割」がよほどの決意がなければ、実行

困難なことも認めながら、「民営分割」を実行しなければ、国鉄の根本的整備”はできないという強い信念の下に勧告しているのである。国民も、国鉄関係者も、政府も、われわれのこの勧告の本旨をよく理解して、鉄道の使命を達成するように努力せられたい。これがわれわれの念願である。

(国有鉄道三千三年十一月号・前田清)

経営形態はどうあるべきか

——国鉄当面の諸問題を中心として——

齋 藤 博

(日本国有鉄道広報部長)

国鉄は昭和二十四年六月、公共企業体として発足してから、既に九年の経過したが、その間において、いかにして本来の公共企業体のあるべき姿を実現していくかにつき常に努力し、かつ悩んできた。いかえれば、国鉄の公共性と企業性とをいかにして調和し、発展させていくかということが、国鉄にとつて最も重大な問題であった。公共性を強調すれば、国民全体にいかにして低廉な運賃で、よりよきサービスを提供するかというところであり、企業性を強調す

れば、いかにして収入を増加し、経費を節減して経営の健全化をはかるかということであった。

これらの問題について検討した昭和三十一年一月の国鉄経営調査会や、昭和三十三年十二月の公共企業体審議会の答申は、国鉄の進むべき途を明らかに示唆されたものであって、国鉄としては今日までにこの答申の趣旨を着実に実行してきたが、それにもかかわらず、今日においてなお幾多の障害に当面している。

ところで国鉄の経営形態をどう改めるべきかという問題については、もとの官営形態にもどすべきであるという議論もあったが、今日では現行の公共企業体制度を維持する論と、この際民営形態に改め、さらに全国をいくつかの経営体に分割すべきであるといういわゆる民営分割論が両立している。

公共企業体を維持する論は、臨時公共企業体審議会答申（昭和二

十九年十一月）、日本国有鉄道経営調査会答申（昭和三十一年一月）そして近くは、公共企業体審議会の答申（昭和三十三年十二月）となつて表われている。

民営分割論は去る七月三日発表せられた産業計画会議の第四次レコメンデーションの中に具体的に示されている。

公共企業体審議会の答申は、公共企業体制度はこれを維持することとし、「その組織及び運営については、この際抜本的に民間的セクシに切り替え、その企業性と自主性を強化し、もっぱら能率的進歩的運営をはかるとともに、企業経営の責任を確立する」ように改善すべきであるとしている。そのおもな内容は、公共企業体に対する監督を簡素化し、予算、及び決算制度は、企業性にふさわしいものに根本的に改め、運賃・料金等を決定する審議会を設置し、さらに国鉄については、現在の支社制

度を強化して独立採算制に近づける方式を採用する必要があるとしている。

民営分割論の要旨は、産業計画会議の勧告の中に具体的に発表されている。すなわち現在の国鉄は、公社経営による公共企業体としての活動の限界に達している。

また、国鉄に対する制約が法律的にも政治的にも多すぎるので、経営者の経営努力に限界がきている。従つて、サービスをよくし、能率をあげるためには、これらの制約を断ち公共企業体を廃して、完全な自主性をもつた特殊会社へ移行すべきである。また、全国一本では完全な運営がむずかしいので、全国を数ブロックに分け、独立した特殊会社とすべきであるといふのである。

民営分割論が述べているところ、サービスを改善し、能率を向上させるためには法律的、政治的な制約を排除すべきであるという

根本趣旨には賛成であり、またこの勧告が、国鉄が直ちに実施すべしとして示している具体的な施策は、ほとんど全部国鉄が計画し、あるいは実施中のものであつて、国鉄に自主性が与えられていないことから、その実施が阻まれていく実情である。

これらの事項は、民営ならば直ちに可能であるというところに論理の飛躍がある。

元來鉄道は公共性と企業性を併せ具備すべきものであつて、その調和をどうとつてゆくかが経営形態を決定するものである。世界各国の例をみても、公共性を強調し過ぎた官営鉄道は、ドイツのようにいまや公共企業体に移行し、また、民営鉄道は、イギリス、フランスのように、企業的な公社経営に公共性をとり入れて公共企業体に移行している。また、アメリカの公社経営でも多数の会社がいまや統合の方向に向つていく実情で

ある。このように世界の鉄道経営の体制は、現在公共企業体を最上の形態としている。日本の場合も、公共企業体が発足してわずか九年にすぎないが、今日の公共企業体制度そのものが理想的な姿で運営されていない点に問題がある。

公共企業体は、本質的には政治からの脱却、非政治化にあるのであるが、遺憾ながらわが国においては、前述のように制約が多すぎることに問題がある。これを一掃すれば勧告の趣旨は十分に達成できると思われる。また分割した場合は、統一した輸送計画の策定も困難となり、運賃の精算事務も複雑化し、分割会社の経営条件はそれぞれ相異したものとなるところから、列車の直通運転や、貨車の流動にも支障をきたすこととなつて、全体としては良好な成果を期待することはできない。

しかし、国鉄の経営が大きすぎ

ることも事実であつて、国鉄としても昨年一月、全国を六ブロックに分け、支社制度を布き今日に及んでいる。今後はさらに支社制度を強化して分割論の利点はこれを採用してゆく考えであるが、根本的に完全に分離することにはいろいろ障害があり、かえつて鉄道輸送の円滑を阻むことになるおそれが多分に存する。

要するに、わが国の産業経済上に占める国鉄の役割を考えると、直ちに民営分割に飛躍することなく、公共企業体答申にもあるとおり国鉄に自主性を与えて、公共企業体にふさわしい運営ができるようにすることが先決問題であると考えらる。

以上、国鉄が当面している諸問題は、国鉄経営にとつては基本的な重要問題であり、これらの問題が円滑に推進できなければ、国鉄の能率的運営をはかることはできない。勿論国鉄としては、国民の

理解と協力のもとに、さらに健全な国鉄経営の確立に向つて懸命の努力を惜まない所存であるが、同時に、国鉄が公企体にふさわしい

自主性と企業性を与えられるように措置されることを要望してやまない次第である。
(公営評論三十三年十月号)

反論

民営分割こそ

国鉄経営改善の唯一の道

民営に対する国鉄側の反論

われわれ産業計画会議は七月三日、「国鉄は根本的整備が必要である」という勧告を発表した。これに対して国鉄は十河総裁談として、「国鉄に自主性を与えて経営を強化せよと指摘されているのはもつともだが、これをただちに「国鉄民営」に結びつけて考えるのは飛躍がありすぎると思う。理事会で勧告の内容をよく検討したい」といい、その後、総裁室文書課から課員の個人意見の形式で

現在の公共企業体のままその自主性を強化する方法はあると思ふ。能率やサービスの向上も民営にしなければ期待しえない性質のものではない。…われわれとしても分割民営問題を単なる輸送技術の面においてのみ論ずるものではない。分割民営のもたらす鉄道経営上の損失や、国民経済的な二重投資やその他の不利の方がはるかに分割民営の利点よりも大きいことをおそれるのである。〃〃〃分割民営論は、目新しいものではない。公共企業体審議会の結論にお

いて採り上げられなかった分割民
営論を民間の産業計画会議の勧告
という形において、再現したと見
られないこともない」ということ
が公表されている。

石田礼助氏を委員長とする国鉄
監査委員会は、監査報告書にわれ
われの勧告を正式にとり上げ、産
業計画会議の勧告は、「公共企業
体としての活動の限界に達してい
るとして、国鉄を民営に移し、こ
れを数個のブロックに分け、それ
ぞれ独立した特殊会社とし、これ
に完全な自主性を与え、徹底した
合理的運営を行い、「お役所仕
事」の弊をとりのぞき、サービ
スおよび能率の向上をはかるべきこ
とを勧告しているのである。」「監
査委員会はこの意見に必ずしも全
面的に賛意を表すものではない
が、国鉄はこのような批判によつ
て生ずるゆえんを深くかえりみる
必要がある」といい、「そもそも、
国鉄は公共企業体であるが、一つ

の企業体である以上、それが自主
性をもち企業性の發揮によつて企
業としての確固たる基盤を持たな
ければならないことは当然であ
る」と主張して、「国鉄は公共企
業であり、公共の福祉増進をその
目的とするものであるから、私企
業と同じ経営理念のみで貫くこと
はできない」とする。

しかも、「しかし、公共企業体
とはいえ、国鉄が企業としての自
主性をもち、自主経済の立場に立
つかぎり、その採算性を確保する
意味において、企業性を一層強く
前面に押し出すことが必要であ
る。自主性と企業性とをバックボ
ーンとした確固たる企業基盤のも
とにおいてこそ、国鉄の眞の公共
的使命の達成も可能となる」との
見解を明らかにし、公共企業体と
しての国鉄を支持しながら、われ
われの国鉄に対する勧告の「自主
なきところに責任はなく、責任な
くしてはサービスの改善も能率の

松永安左エ門氏を委員長とす
る民間人からだけでつくられて
いる産業計画会議では、三日、
国鉄を特殊会社として、分割経
営にしたがよいとの勧告を発表
した。戦後、公共企業体という
新形態で発足した国鉄が、相当
の期間を経たのに輸送力強化要
請に答えることができず、サー
ビスは悪く、経営は赤字だとい
う状態を続けていることは、大
きな問題である。

勧告は改革の焦点を二つにし
ぼっている。第一は経営に完全
な自主性を与えるために、特殊
会社にせよとしている
ことである。国営を公
共企業体に改めた動機
は、たしかに労働問題
からであった。だが同
時にこれまでの自主性
のない非能率な国営
方式を、これによって

打開しようとする意思もふくま
れていた。しかし予算も運賃も
完全に政府と国会にしばらく、
職員の給与さえ公社当局で決定
できない制度であり、また末端
職員に至るまで、お役人ふうが
改っていない状態なのである。

こうした事実から、政府出資
に若干の民間出資を加えた特殊
会社とし、政府の監督は長期事
業計画、運賃決定、財務審査に
とどめ、社長だけを総理大臣が
任免し、運輸大臣の監督の下で
人事も運営も一般企業式でやら
せたらとの勧告となっている。

自主性を与えよという
ことは、昨年末の公共
企業体審議会の答申と
変わりない。しかし、
産業計画会議が公共企
業体ではだめだ。同業
者との競争意識を持た
せるように、特殊会社

鉄を

うるか

向上も行われ得ない」という文句を引用して、「国鉄が公共企業体として、その使命を果たすための「新しい経営理念」である」との所信に基づき、監査委員会は監査報告書の主点を「国鉄の自主性不足と企業性微弱」の指摘におき、「この「新しい経営理念」は外に対しては自主性を確立することであり、内に対しては企業性を強化するとともに、業績に対する全責任を明らかにすることである」と教えている。

学者・評論家の公企体存続論

国鉄監査委員会の見解は、積極的に民営論に反対するものではないが、公共企業体のまま、自主性を確立し、企業性を強化するならば、国鉄の能率的運営は可能であり、国民の要望に応えうるというのである。

これに対して公営事業論を専攻

する学者や、評論家の多くは、民営論を排して公共企業体こそ国鉄経営の理想的形態であると主張する。たとえば、井上縫三郎氏、山城章教授のごときである。

井上氏はわれわれの民営論に対して、なるほどわが国における国鉄、電電、専売の実績をみれば、そういう議論が発生するだけの理由は一応はある。

しかし、この三公企体の実績だけで、公企体制度はダメであると焼印を押してしまうのは、どんなものだろうか。公企体は、産業国有化の新しい形態として、今後発展性をもつ企業形態である。わが国に輸入採用された直接の動機がどうあれ、公企体のもつ本質的なものをみきわめて、これが育成をはかるべき十分の理由があると信ずる。

公企体は、公共性を堅持するとともに企業性の発揮に遺憾なきをはかろうというのであるから、い

にすべきだとしているのに対して、審議会は公社方式の下での大幅の自主性を主張している点に、大きな相違がある。

第二の点は、現在の

国鉄の全国一本の経営

単位では大きすぎて、中央の意思が末端にとどかず、事業の円滑な運営が期待できないから、分割競争させることが、国鉄を生かす道だとしていることである。それには電力九分割式の考え方が、奥にひそんでいるようだが、電力の場合と違って、輸送は分割した地域をこえて行かねばならず、各社間の運賃共同計算の問題が当然生じてくるが、こういった問題に対するはつきりした方策と、現状との優劣が示されなければ、国民経済上どちらがすぐれているかは決

政府は国 ど

定できない。審議会はさし当り支社制度を一そう強化し、支社別の独立採算方式へ漸進すべきだとし、公社分割は研究課題としていた。

審議会の答申は、公共企業体は政府、国会からの制約と、公社首脳部の変わりばえのしない人事から、完全にその面目を発揮していかないとの認識から行われている。ところが産業計画会議は、公社制度には期待しえないと、大胆に分割民営を打出したのである。政府はこういう思いきった民間の勧告も出たのだから、国鉄をどうするか、このさい答申に対しての審議会の態度も明確にすべきであろう。

(毎日新聞社説、昭和33年7月7日)

わば二トを迫うことを使命づけられてゐる。だが企業の採算や能率よりも、公共性の堅持が重要だといふなら、従来そのままで国营企業官業でやらせておけばよい。

しかし、それではムダが多すぎるといふところから、民間企業の長所を採り入れて、生産性の高い能率的なものにしようといふところに、公企体のミノがある」と。

山城教授も「公共企業体育成論」者で、現在の国鉄には公社の名があるが実がない。名実備わつた公共企業体になることが国鉄の理想である」といふのである。

国鉄の齋藤広報部長も、「鉄道は公共性をあわせ具備すべきものであつて、その調和を、どうとつてゆくかが経営形態を決定するものである。公共性を強調し過ぎた官営鉄道は、公共企業体に移行し(ドイツ)、民営鉄道は公共性をとり入れて公共企業体に移行してゐる(イギリス、フランス)。こ

のように世界の鉄道経営の体制は現在公共企業体を最上の形態としてゐる。日本の場合も、公共企業体が発足してわずか九年にしかすぎないが、今日の公共企業体制度そのものが理想的な姿で運営されてゐない点に問題がある」といつてゐる。

産業計画会議の主張

前回までの公社存続論ないしは公共企業体育成論に対して、われわれは次のような見解を明らかにしてゐる。

われわれは、民営分割による不利を克服し、またある場合には不利を忍んでも民営分割を断行しなければ、国鉄の輸送力不足や赤字経営は解消できないし、サービスの改善や能率の向上も期待できないといつてゐるのである。

ある論者は、国鉄の経営改善は現在の公社制度のままでも十分できると主張し、今日それができな

いのは公社の名を与えても実がなからで、公共企業体の本質さえ実行させるようにすれば、国鉄の経営改善はできるという。

この議論は、理論的には正しいかもしれないが、現在の「日本国有鉄道」という公社のままでは、明治以来の官僚的経営のからを破つて、鉄道輸送が日本経済の発展

のアイ路とならないように経営を改善することは現実問題として、不可能である。現在の公社経営のままではビジネス・ベースに立つた経済的経営は現実には期待できない。民営分割論の本旨は、多少

の不利は押切つてでも「民営分割」を行うことにしなければ、国鉄の積年の宿命は断ち切ることができないといふ点にある。

すなわち、国鉄や国鉄監査委員会は、産業計画会議の主張する「鉄道の行くべき具体的改革」(1)新線建設と不採算線の撤去(2)駅の合理的整理(3)荷役機械化

の促進、(4)自動車業の兼営、(5)動力源の近代化、(6)全線の複線化、(7)合理的運賃体系の確立には賛成である。

国鉄としても、それらは実行すべきことであり、また実行すべく努力してゐることであるといふ。

われわれの議論は現実の問題に對する實際的対策である。「日本国有鉄道」を根本的に整備する方策なのである。学者、評論家、国鉄当局等の「公共企業体育成論」は、くり返してゐるが、あるいは理論的には正しいかもしれないが現実には全く賛成できない。

「公社」になつて間がないといひ、公共企業体が発足してわずか九年にしかすぎないといふが、九年もたつて実効があらぬようでは「民営」ならばとつくにどうにかなつてしまつてゐる。存続してはいないと断言してはばからない。

いかに経営努力を行つても実行

できなかつたり、実効が上らなければ、『経営努力の限界がきている。』と批判し、民営に移せといわざるをえない。

「民営」にしてもうまくいくか
いかないかわからないとの反論もあるが、われわれの提唱する具体的改革をやれば、国鉄が見直すように良くなるという主張に対しては、どこからも反論がない。そして、民営にすればそれが実行せられるのである。

「国鉄民営分割論」は、少なくとも現在の日本においては正しい議論であると確信する。

むすび

国鉄民営分割に対する反論は、第一に、アメリカ以外の先進国において、近來、鉄道が全国統一の公社として経営されている。すなわち、鉄道の統一的公社経営は世界的傾向であるというのであるが世界的といつても、アメリカでは

「分割民営」であり、日本では、「公社統一」経営では、国民の期待するような成績をあげていないというのがわれわれの主張である。

第二に公社は、公共性と企業性との調和で経営する、というのが特徴で、鉄道はまさに「公社」に最適の事業である。しかるに国鉄が業績をあげえないのは、まだ、発足後九年しかたっていないことと、いろいろな制約のために自主的経営ができないためで、それは公社経営が悪いのではないという。

理論的にはそうかもしれないが「日本国有鉄道」のままでは、公社の理想であるという「公共性」も、「企業性」も、いずれもえられないというのがわれわれの主張である。

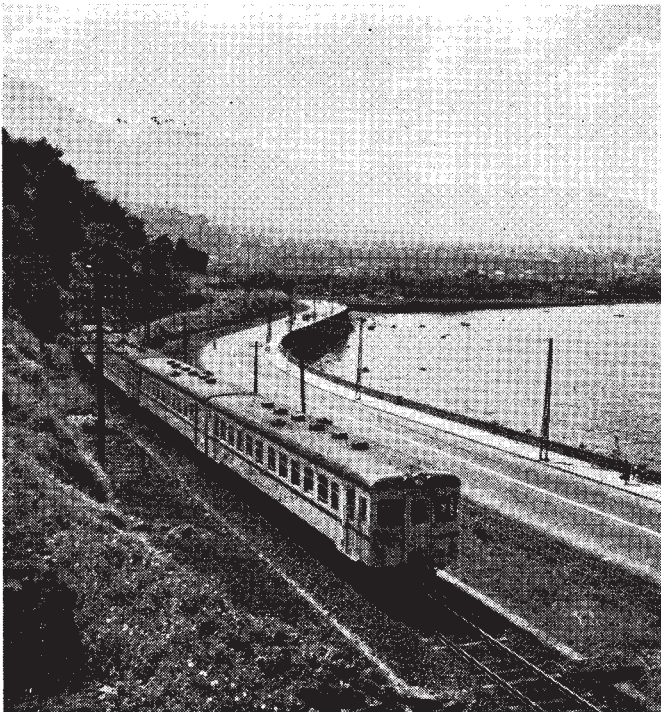
第三に「民営分割」には技術的欠点と公共性を欠くという短所があるというが、技術的困難には克

服の工夫がある。近代的大企業は単純なる利潤追求のみでは経営できない。企業の社会化といわれるのは、裏をかえせば「公共性」の達成ということである。

民営必ずしも公共性に反せざるはもちろん、民営もむしろ「公共性」の達成によつてのみ成功するというのがわれわれの主張であ

る。最後に、われわれの勧告はこんな抽象的議論ではなく、輸送力不足を解消し、サービスを改善し、能率を向上し、赤字経営を克服する具体的方策である。

「民営分割」のみがその目的を達成する唯一の方策であることを強調して結論とする。



産業計画会議 三年のあゆみ

産業計画会議は、松永安左エ門を委員長とし、各界に造詣深い百名に達する委員で組織された民間団体である。政府の経済計画はきわめて精細な数字を列挙しているが、つねに実績を下廻り、計画としての意義を失い、国民の経済活動を刺激し、誘引するだけの精彩を欠いている。松永委員長はこの点を遺憾とし、日本の産業構造を根本的に検討し、経済の拡大と発展を阻害する要因を分析して、民間人の自由な創意と工夫に基き将来の経済計画を樹立すべきことを提唱して昭和三十一年三月一日、本会議を創設した。

第一次レコメンデーション

「歪み」を検討すること半年、同年九月一四日、日本経済に関する三つの勧告を公表した。これが第一次レコメンデーションである。この勧告の第一は、従来のエネルギー政策が国内資源開発の名目の下に石炭産業を極端に保護し国際的に高価な石炭に依存しているため、日本商品の原価高を招来し、その結果、対外競争力が弱められている点を指摘し、すみやかに、従来のエネルギー鎖国主義を改め価格の低くしかも安定し、また使用に便利な石油にエネルギー源を転換すべきことを勧告した。第二は、日本国民が脱税に対してあまりに関心なことに警告を与え、企業意欲、勤勞意欲を刺激するよ

うな、脱税なき税制を樹立し、国民の中堅たるべき中産階級の租税負担を軽減することの急務を説き、かつ日本経済は一千億円の減税に充分耐え得る財政基盤をそなえている点を強調した。第三は、日本の道路が著しく悪く、文明国でこれほど道路体系の整備を閉却した国は他にないことを指摘し、自動車交通を中心とした総合交通政策を樹立し、道路体系の整備をすみやかに実行することの必要性を説き、今後一〇年乃至一五年間に総額五兆円の道路整備財政支出を行うことは国民所得の実勢よりみて決して多すぎることはないと提唱した。この第一次レコメンデーションは非常な反響をよび、政府もこれを無視し得ず、特に税制と道路は予算編成にも採り入れられ、輸入エネルギーについても、いわゆるタッグブリ外貨予算として組まれることとなった。

第二次レコメンデーション

明けて昭和三十一年一月、産業計画会議は「北海道の開発はどうあるべきか」を公表した。これは北海道開発第一次五カ年計画は八〇〇億円で及ぶ国費を投じて昭和三十一年をもって終了したが、所期の人口吸収、食糧増産の効果をほとんどあげ得なかつた点に国民の眼を向け、開発計画を出発点にもどして再検討すべきことを提唱した。すなわち北海道資源の賦存状態、工業立地の諸条件についての基本調査を行い、北海道が真に日本経済全体と北海道住民のために寄与するような計画を策定すべきことを提案した。この勧告の発表によって北海道開発問題は、ジャーナリズムをにぎわし、政界をゆすぶり「北海道開発はどうあるべきか——産業計画会議の勧告とその「反響」(ダイヤモンド社刊)は当時北海道でベストセラーとなった。

第三次レコメンデーション

昭和三十三年三月には、「東京・神戸間高速自動車道路についての勧

告」(経済往来社刊)を公表した。

この勧告の中で、当会議は、(1)東京・名古屋間、名古屋・神戸間両路線とも同時に竣工せしむべきこと、(2)東京・名古屋間の路線は海岸沿いの東海道案を採用すること、(3)高架工法を採用すること、を主張した。この「海岸路線を高架式で」との主張は、これまでの日本の道路建設の常識を打破り、建設省、道路公団においても、このレコメンデーションに従って高速道路建設の再検討を行い、国会でも大きな論争をまき起した。

第四次レコメンデーション

続いて七月、第四次勧告、すなわち本書収録の「国鉄は根本的整備が必要である」を公表。

これと同時に発表された第五次勧告は、「水問題の危機はせまっている」で、水の高度利用問題を取上げている。これは、(1)日本は水に恵まれているために、かえっ

て水利用や水不足について、しっかりとした計画をもっていないこと、(2)水利用の高度化は直ちに計画し実行すべき重要な問題であること、(3)日本は現在大ダムの出現と水稲の早期栽培の普及によって、この水問題解決の絶好の時期にある。このチャンスに現在行われている眼にあまるようなムダと不合理とを排除しながら、理念としても、行政制度としても、合理的な高度化された水利用に進まなければならないと勧告した。この勧告は資料と共に近く刊行する予定である。

第六次レコメンデーション

昭和三十三年一〇月、第六次勧告を発表した。従来のが国のエネルギー計画は、エネルギー需要の総量を想定し、これに見合う国内エネルギーの総供給量を求め、なお足りない部分を輸入エネルギーをもつてあてるといふ物量計算が基礎になっていた。しかし、この

ような国内資源優先主義は、戦時中からの伝統的な物動計画であった。経済計画の名に値しない。経済計画たらんがためにはエネルギーの価格面を重視し、必要なエネルギーを、いかにして安く手に入れるかについて検討が加えられねばならない。「あやまれるエネルギー政策」は、この趣旨で正しいエネルギー政策のあり方を勧告し、近く出版する予定である。

その他の業績

また一年余にわたり、当会議が通産省、経済企画庁との協力の下に進めてきたわが国資本係数算定作業の成果は「日本経済の資本構造」(産業計画会議研究報告第一巻)として東洋経済新報社より刊行された。なお最近高まってきた諸外国の日本経済への関心を深めしめるため、通産省との共編で「日本経済の産業連関分析」の英文版、

“Interindustry Analysis of the Japanese Economy” および「日

本経済の資本構造」の英文版: Capital Structure of the Japanese Economy”を刊行し、広く諸外国政府および研究機関に送付した。今後も適宜、問題を書き添えてこの英文版の発行を計画している。

その他、当会議化学工業委員会の研究報告、「日本の硫酸工業」(産業計画会議研究報告第二巻)も発刊が予定されている。

今後の方向

当会議は事務局において調査を行いつつある経済問題について、各界専門家の協力を得て次のような小委員会により研究を進めていく。すなわち、統計、東京湾、利根川、償却制度、経済計画、専売問題、科学技術教育、交通政策、エネルギーの各委員会である。これらの委員会はそれぞれ結論を得るに従い、その成果をレコメンデーション、あるいは研究報告として公表し、広く世の批判を仰ぎたいと考えている。

第一次レコメンデーション

日本経済たてなおしのため
の勧告―エネルギー
税制、道路について

昭和三十一年九月 産業計画会議刊
B5判 34頁

第二次レコメンデーション

北海道の開発は
どうあるべきか

昭和三十一年一月 ダイヤモンド社刊
B5判 72頁 70円

第三次レコメンデーション

東京―神戸間
高速自動車道路に
ついでにの勧告

昭和三十三年六月 経済往来社刊
B5判 72頁 70円

研究報告第一巻

日本経済の
資本構造

昭和三十三年二月 東洋経済新報社刊
A5判109頁 付表62頁 600円

第五次レコメンデーション

水問題の危機はせまっ
ている―水利用の高度化
を勧告する

近刊予定 土木雜誌社

第六次レコメンデーション

あやまれる
エネルギー政策

近刊予定 東洋経済新報社

研究報告第二巻

日本の硫安工業

近刊予定 化学工業社

Sangyo Keikaku Kaigi Publication, Series No.1
“Interindustry Analysis of the Japanese Economy,”
July 1958

国連判47頁 付表7 物量表73頁 産業計画会議刊

S. K. K. Publication, Series No. 2
“Capital Structure of the Japanese Economy,”
Sept. 1958

国連判 34頁 産業計画会議刊

あ と が き

「高速自動車道路に関する第三次勧告」に続いて、この第四次勧告「**国鉄は根本的整備が必要である**」を再び経済往来社から公刊する。

産業計画会議も六次に及ぶレコメンデーションを公表し、「**日本産業構造の根本的再検討と民間人の自由な創意を生かした長期経済計画の樹立**」という所期の目的に向って、その仕事もようやく軌道にのりはじめた感がある。日本ではまったく未開拓の分野であるだけにこれからの仕事の難しさを痛感する次第である。

* * *

この「**国鉄問題**」は、当会議発足当時の懸案の一つで、以来二年有余にわたって研究と討議を重ねてきた。この中で、国鉄の巨大な経営形態にメスを入れることなしには、その当面する諸問題の解決はあり得ないという点にまで議論がしぼられ、その結果、特殊会社による分割経営を勧告するに至ったのである。

* * *

水利用の高度化に関する第五次勧告は土木雑誌社から、日本のエネルギー政策のあやまりを批判した第六次勧告は東洋経済新報社から、それぞれ出版を予定し、現在準備中である。

* * *

最後に本書編集に際し大変御世話になった経済往来社出版部、前田桂一、中島悦敬両氏に心から感謝の意を表したい。(山田)

国鉄は根本的整備が必要である

定価 100円

昭和34年1月30日発行

編者 産業計画会議
東京都千代田区大手町1-4
大手町ビル
電話和田倉(20)6601-9(代)

代表者 前田 清
発行者 下村 亮一
発行所 株式会社 経済往来社
東京都中央区京橋3-11
電話 京橋(56)5048・6386
振替口座 東京129521

大日本印刷



産業計画会議

東京都千代田区大手町1～4

大手町ビル

電話和田倉(20)6601～9(代)