

「新中期経営計画 2021」の推進構造

No.159 2017・9・7

J R 貨物労組資料室報

I うだるような猛暑や、あるいは観測史上例を見ないという集中豪雨に見舞われたり、冷夏と長雨などが次々と日本列島を覆った今年の夏。だが文字通り“暑さ寒さも彼岸まで”が実感される頃となったようだ。

すでに明らかにされている鉄道部門の黒字化を実現した決算から早くも 5 か月が経過している。

わが J R 貨物は新年度から「貨物グループ中期経営計画 2021」(註一1)に着手しているが、「新計画」は従来のような再建計画の繰り返しの延長にあるものではない。

なぜなら「新計画」は、かかげる目標・目的とそれを実現させる手段・方法をいままでにないような形で示しているからである。それを見ながら以下述べることにしよう。

さて今年^{ふしめ}は国鉄改革 30 年の節目であったが、この節目^{さまさま}に関しては様々に論評されている。

その多くは光明面として本州三社と九州の完全民営化(上場の達成)が大きく論じられ、国鉄改革で発足した J R 7 社のうち、すでに 4 社が改革法の目的をクリアし、分割民営化は「大成功」だと強調され、反面北海道や四国は赤字ローカル線を多くかかえ、しかも経営安定基金(註一2)の運用益の目減りになどに直面し、極めて深刻な経営状態にある。

かかる状況にあって、わが貨物は鉄道部門の収支がようやく黒字となり、あわせて用地売却益も加味された今年は、なんと発足以来最高の利益(120 億超)を記録したことはすでに周知の通りである。

こうしてわが貨物は悲願でもあった鉄道事業部門の黒字を始めて実現したのであるが、会社はすぐに次なる目標を設定している。すなわち経営自立(経常利益を 100 億円以上コンスタントに実現)を改めて掲げたのであった。

経常利益 100 億円以上を常に実現するということは、明らかに株式の上場を実現する意志が込められていることは言うまでもない。

さて、新計画に「貨物グループ」とあえて冠した「新経営計画 2021」を見るのであるが、会社はこの「新計画」を達成する仕組みである重要な「業務創造推進プロジェクト」(註一3)をすでに昨秋に立ち上げている。

ところで業務の改善という事は従来もよく使われているが、今回は「業務」とか、「創造」あるいは「推進」という言葉を、連続して用いていることをまず

は注目しておこう。普通“業務”とは、仕事なすべきわざ、という意であり日常継続して行う仕事を指し、また“創造”とは新たに造ること、新しいものを造りはじめることである。そして“推進”とはいうまでもなく推し進めるということである。このように三つの言葉を重ねて表記していることから、この「計画」の、特に実行にかかわる力の入れ具合が従来とは違うことがわかるであろう。

つまり「新中期経営計画 2021」は、現在私たちが遂行しているそれぞれの仕事（業務）について見直して改革し、新たなものを形成していくこと、すなわち今の業務（仕事）を新たに創り変える（創造する）という意志が込められているといえよう。

実際にすでに設置されて活動を開始している「業務創造推進プロジェクト」であるが、本来プロジェクトは、特定の目的を実現するために構成され、チームリーダーやそのスタッフは各々^{おのおの}専門部門から選抜され、そのチーム自体は組織から独立した権限を有する。

従って目的達成までスタッフは共同してプロジェクトの遂行にあたる。このような位置付けの下で設置されたチームはすでに5月現在、17もある。

だから「貨物グループ中期経営計画 2021」は、単なる計画の繰り返しではない。それは従来のように本社が計画(註一4)したものを下に命じて、やれ！というのではなく、計画を実現させる方法をプロジェクトチームが見出すという方法で行われるのである。

註一1 貨物グループ中期経営計画 2021

J R 貨物広報紙ポルテの4月号では、平成29年度～33年度までの5年間の「経営計画」で、経営目標として計画期間内に、経常利益100億円以上を達成し多少の経済変動があってもその持続的な確保を図ると明記し「経営自立の達成」を謳っている。

あわせて将来の株式上場可能な体制を創るもの。そのために重点戦略の実現にむけて業務創造推進プロを設置し、重点として ①鉄道ロジスティクスの確立 ②事業開発による利益拡大 ③間接部門の筋力アップ ④経営基盤の強化 をもって総合物流企業への進化を図る、としている。これについて石田会長は「新しい時代に向かって新しい貨物会社を創る。活力ある生き生きとした人材・組織をつくる」と述べ、田村社長は「経営自立化、収益率の向上、トップ自ら行動する企業風土をつくる」と述べている。

ところで自立とは、他の援助や支配を受けず自分の力で判断し、一人立ちするということである。100億円以上の利益をコンスタントに上げようとする会社が、あえて「自立」ということを主張するのは、明らかに他の援助を受けることのないようにするために「自立」を強調しなくてはならないという特殊性について考えなくてはならないだろう。

註一2 経営安定基金

国鉄改革時厳しい経営状況が想定される J R 北海道、四国、九州の三島会社に、鉄道部門の赤

字を基金の利子収入で補い、経常黒字を可能とする為に総額 1 兆 2751 億円（北海道 6822 億円、四国 2812 億円、九州 3877 億円）の経営安定基金が設定された。当初は 7.3%という金利であったが、以降次第に利子は低下し、運用益の低下をもたらしたことから北海道・四国の経営を著しく圧迫するに至っている。

註一3 業務創造推進プロジェクト

会社と仕事のあるべき姿や将来像を実現させるために必要となる「ヒト・モノ・カネ」を生み出す為に現在の仕事のあり方ややり方を抜本的に見直す取り組み、とされている。「業務・創造・推進」の体制は、ワーキンググループ（以下WG）とプロジェクトチーム（以下PG）と本社役員の「委員会」で構成される。WGは業務・創造・推進を進めるエンジンとされ、これには本社だけでなく、支社や現場の社員から改革の意識があり、誰もが認める業務のプロフェッショナルをメンバーとする。WGは取り組むテーマを定め、社外の専門家の指導を受けながら具体的な改革案を策定し委員会に提言する。

PTはWGの取り組みを支援する組織で、全社的な観点からWGに対して助言したり、WGの取り組みが円滑に進むように系統間の横つなぎをする。委員会は会社の経営判断を行う経営会議メンバーと全支社長で構成される組織で、各WGから提言された具体的な改革案を吟味し実行の最終決定を行うとされている。（以上はポルテNo.367号より）

註一4 JR貨物の経営再建計画の推移

- 1 フレイト21計画（1994～1996） 鉄道事業部門 6000人体制へ
- 2 新フレイト21計画（1996～2002）健全経営の確立
- 3 ニューチャレンジ21（2002～2005）完全民営化に向けた経営基盤の確立
- 4 ニューストリーム2007計画（2005～2008）新しい流れの創造
- 5 ニューストリーム2011（2008～2010）新しい流れの強化
- 6 中期経営計画「飛躍」（2011～2013）経営自立に向けた基盤づくり
- 7 中期経営計画2016（2014～2016）鉄道事業部門の黒字化実現
- 8 貨物グループ中期経営計画2021（2017～2021）経営自立、100億円の経常利益
（貨物労組新鶴見分会資料 2014・5より引用）

II では貨物グループ中期経営計画2021についてさらに見よう。これを読んで見てすぐ気がつくように、今次「2021計画」は従来とは違ってまずは冒頭に“貨物グループ”をかぶせていることが特徴である。

すなわちJR貨物単体ではなく「グループ」40社、12500人の社員、売上高2000億円、営業利益100億円超の企業グループのビジョンとして掲げているということである。

このような構想について経営トップはおおよそ以下のように述べている。

- 1) 「4月から5カ年の新しい中期経営計画をスタートさせる。5年後10年後の将来像、JR貨物のあるべき姿を明確に描き、それを時系列に具体的な数値を含め

て示すもので、目標としては経営自立化の基本となる経常利益 100 億円以上を持続的に達成する」

2) 「その内容は鉄道事業の黒字化を定着させ、その上で東夕に建設する大型物流施設東京レールゲートを旗艦とする全国ネットワークを展開することで、総合物流企業を目指す」

3) 「新中期経営計画 2021」で打ち出す“あるべき姿”は、現状のままでは到底達成しえない難しいテーマを含んでいるので、私たち自身が仕事の進め方や考え方、体質に至るまで抜本的に見直し改革していかなければならない」

4) 「幸いこの 3 年間で意識改革、組織改革、計数管理改革が全国の現場まで浸透して来ている。内部から自らを変えて行こうという土壌は相当できた。また外に目を転じて AI や I o t, ビックデータに代表される第 4 次産業革命 (註一5) がものすごい勢いで現実化しつつあり、まったく新しいノウハウや知見^{ちげん}が生まれつつある。

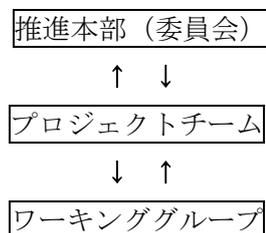
こうした外部環境の変化と内部から変わろうとする力を掛け合わせることで、まったく新しい J R 貨物グループを作ろうとする運動が業務創造推進プロジェクトである」

(1～4、カーゴニュース 2017・3・30 号の石田会長特別インタビューから)

インタビュー記事をあえて引用したのは「グループ中期経営計画 2021」が到達目標を定め、それを実現させる手段について時系列で示すとしているからである。

更に実現させる手段は、従来にはない形でかなり緻密に構想されている。すなわち、計画を推進するエンジンに例えられる業務創造推進プロジェクトとか、ワーキンググループの設定。これを統括する本社役員と各支社長による委員会 (推進本部の設置) など、三層の組織が設置され J R 貨物会社の一大運動として展開されているのである。すでに運動を推進するプロジェクトチームは 60 名程度の人員が発令されその任に就いている。

これを簡単に図式化すれば以下のようである。



註一5 第 4 次産業革命

第一次産業革命は蒸気機関や機械化、第二次は大量生産 第三次は情報化、そして第 4 次は、ビックデータ、I O T, ユビキタスコンピューティング、M 2 M など、万物がネットワーク経由で通信しあい、ビックデータと人口知能 (A I) で最適化させる方式。すでに各国で規格・標準

化の主導権争いが活発化している。

Ⅲ いま全社的に繰り広げられているこの運動は、コンスタントに 100 億円以上の利益をあげることが出来ることを目標にして行われようとしている。

そのために「いまの仕事を大幅に（7 割程度に）効率化したい」ということである。新たな技術やノウハウを投入することで新しい事にチャレンジ出来る余力を生み出すということが基本的なコンセプト」（概念、全体を貫く統一的な考え）と会社トップが述べているのを忘れてはならない。（カーゴニュース特別インタビュー）とくにこの間会社は、役員^の合宿を皮切りに全社的に計 50 回以上の合宿を重ねて、すでに管理者を中心に 1000 名を超える社員が参加しているのである。

この経緯について石田会長は、既に見た特別インタビューで「今年で終わった 3 カ年計画（中期経営計画 2016）は、最大の目標であった鉄道事業の黒字化を達成し、次は何か？を目指すのかであり、4 月から 5 カ年の新中期経営計画をスタートさせる。そこでは将来像、J R 貨物のあるべき姿を明確に描き出し、時系列の具体的な数字を示す」と述べている。私たちにとって時系列で示される業務・仕事の効率化こそ重大であろう。

あるいは本社経営統括本部長はACCESS（2017・5・20）誌上で「昨秋立ち上げた業務創造推進プロジェクトを本格化させます。すでに 17 のワーキンググループを発足させており、合宿も行っている。イメージとしては既存業務を効率化することで、そこに充^あてている力の 3 割程度を余力として生みだし新規事業や技術革新、ゆとりある会社づくりなどに振り向け、従来の枠組みにとらわれず J R 貨物グループの発展をめざす」と数値を入れて述べているのである。

従って石田会長の言う「新たな技術やノウハウを投入し、新しいことにチャレンジ出来る余力を生み出す」とは、3 割程度の余力を見出すことであろう。

こうして会社は経常利益 100 億円の持続的達成をめざして「貨物グループ中期経営計画 2021」をもってその実現を全社的な運動として急ピッチに展開しようとしているのが現在である。

そればかりではない。例えば「実はいま大手製造業の業務改善ノウハウを持った専門家集団に貨物駅におけるオペレーションについて分析してもらっている。……フォークリフトや貨物のヒトの配置や動線（動き）など徹底的に分析した上でそれこそ抜本的なメスを入れて驚くほど改善されました。まずはいくつかの貨物駅に水平展開していきたい」と語っている。（カーゴニュース特別インタビューから）

Ⅳ 「新経営計画」は設置された業務創造推進プロジェクトやワーキンググループを駆使して推進されようとしている。

とくに、業務・創造・推進、という事柄の違う三つのフレーズを統一していくプロジェクトは、極めて大変であろうし、決して容易なことではあるまい。

「新中期経営計画 2021」は、その遂行のため三つのフレーズが示されているように、私たち労働組合にも同様に「三つのフレーズ」があるのだ。すなわち職場と仕事と生活を守る、という事に集約される価値観である。

「計画」が会社から提起されて以降、私たちは計画全般はもちろん、その方法論や各論について検討を重ねて来ている。特に業務創造推進プロやワーキンググループに関しては注目し、働く側として積極的に「プロジェクト」などについての意見を闘わせてきているところだ。これを集約すれば、具体的には、

- 1 経営自立にふさわしい賃金や労働諸条件こそ整えること。
- 2 鉄道貨物輸送の商品価値を高めていく経営努力の強化。
- 3 グループ会社との連携。
- 4 鉄道貨物輸送の持つ社会性・公共性をさらに高めるために。

等々を、基本的に解明されるべき事柄としてすでに明らかにしている通りである。

会社が三桁の黒字を安定的に産み出すことを目的にプロジェクトを設置して様々な施策・手段を講じているように、私たち労働組合は働いている者の立場から、すなわち職場と仕事と生活を守るという当然の価値観をもってチェックしていかなければならないことは言うまでもない。

とくに最近日本では労働生産性（註一6）の低下が問題とされ、この克服について経団連などがしきりに強調している。あわせて労働力不足がものすごい勢いで加速され、人手不足が顕在化し、特に貨物輸送の分野ではトラックのドライバー不足は極めて深刻である。

このような日本経済の置かれている状況の中で「新計画」を吟味しなくてはならないのである。

註一6 労働生産性

産出量を生産に投入した労働量で割った比率。最近日本ではこの比率が低下していることが問題となっている。

V とくに重要なのは、労働生産性の伸び悩みや、労働力の絶対的不足が年々忍び寄っている状態にあることだ。

貨物輸送部門は圧倒的なシェアを持つトラック輸送であるが、そのドライバー不足はより深刻である。こうした中、貨物輸送で高い効率性（生産性）を有する鉄道貨物輸送の利点を、いくら強調してもし過ぎることはないほどだ。

物流の分野で、労働者一人当たりの生産性を数量的に見ても圧倒的に鉄道輸送のほうが高い。

例えばわがJR貨物では約2000人の運転士が年間207億トン^キを運んでいるが、

トラックドライバー（約 180 万人）は 1848 億トン^キであり、一人当たりの輸送量で比較すると、鉄道は 1055 万トン^キ、トラックは 10.3 万トン^キである。（上岡 直見著 「JRに未来はあるか」 緑風出版 2017・6）

このように、いま取り沙汰されているドライバー不足の現実については、トラック輸送のごく一部を鉄道にシフトさせれば、直ちにドライバー不足の改善に寄与することは明らかであろう。

「モーダルシフト^{うんぬん}云々」と良く口にしていううちにすでに 30 年以上も時間が経過してしまった。こうした事態を克服することこそ鉄道貨物が明日につながる手堅い地道な手段であろう。

「イギリスでは最近鉄道貨物輸送が増加しトラックから鉄道にシフトする傾向がある。」と言われ、渋滞の解消に寄与しているという。「渋滞による失われた時間をお金に換算すると年間 7～8 億ポンド（1210～1380 億円）の経済効果と試算されたりしているという。」（「JRに未来はあるか」より）

私たちは今こそ鉄道貨物輸送の土台をしっかりと具体的に固めるために更に奮闘しなければならないだろう。 (完)