第18回_京都から発信する政策研究交流大会

京都丹後鉄道の持続可能性を高めるリーダーシップ

―三陸鉄道を参考とした地域と鉄道との関係性の構築―

【福知山公立大学2年杉岡ゼミ】

岡田 唯花・小谷 優衣・小林 航也・田中 黄象・冨江 美有・ 中村 心・平原 将貴

研究背景

令和元年度

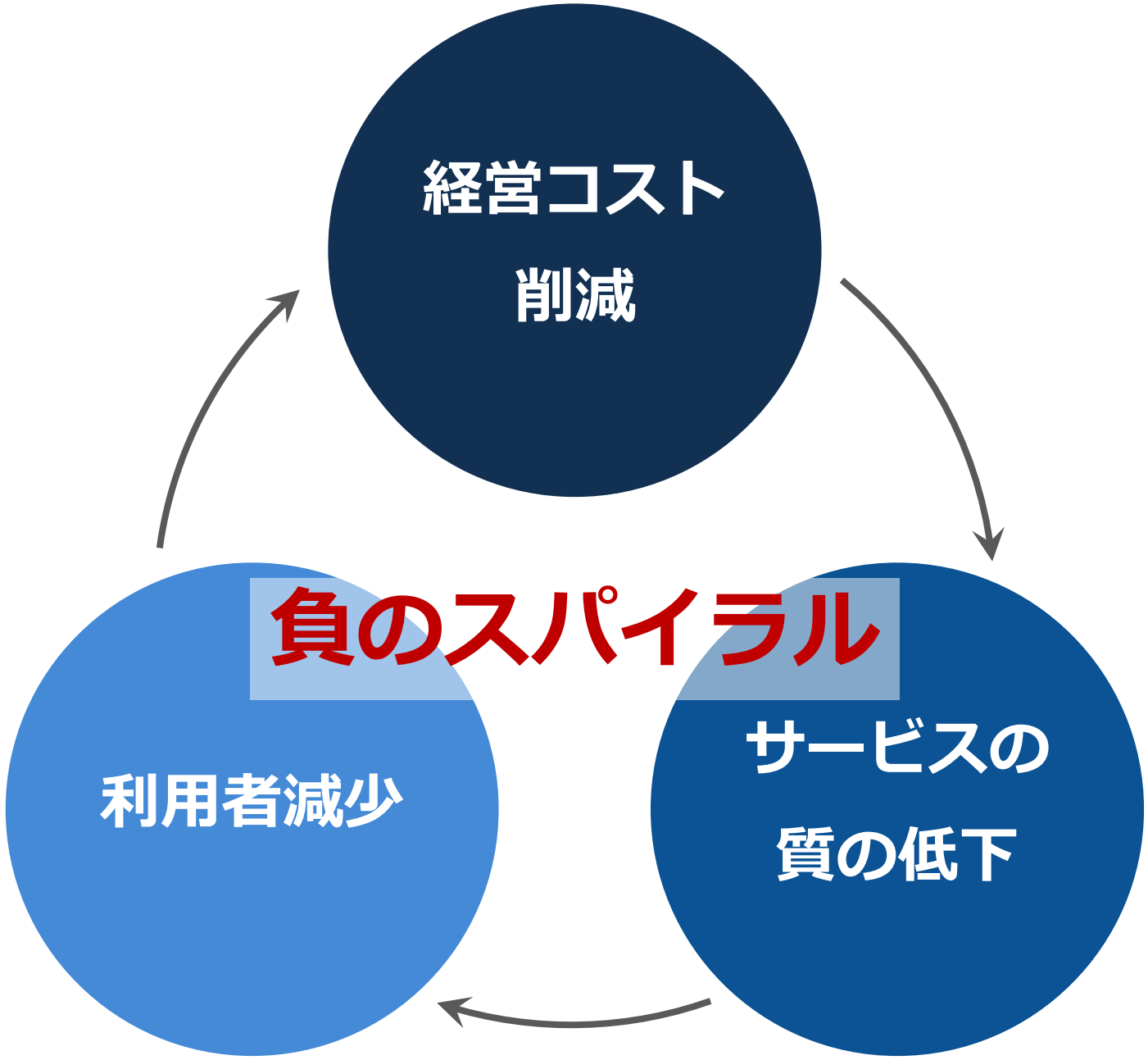
約60%　**102**事業者

日本全国の中小鉄道事業者
176事業者

鉄軌道業の営業損益で
赤字を計上

(1) 国土交通省ａ公式ホームページ

研究背景



研究背景

地方に鉄道を存続させる意義

- **「地域の足」**の確保

- 鉄道を利用する観光客の増加

→ **地域活性化**

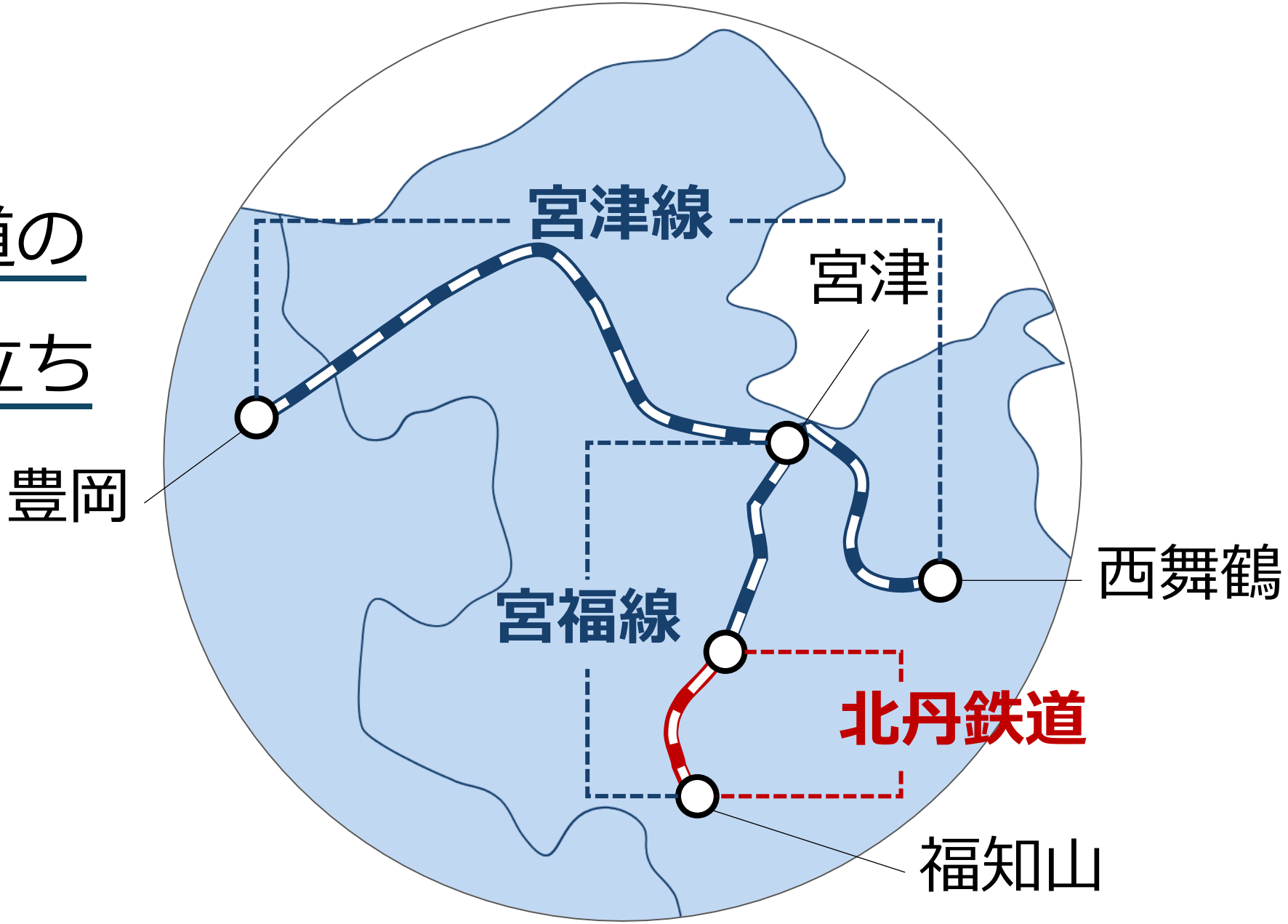
- 地域の象徴としての鉄道の存在

→ **シビックプライド**の涵養

研究背景

京都丹後鉄道の

成り立ち



(2) 北近畿タンゴ鉄道株式会社 a をもとに、筆者ら作成

研究背景

「上下分離方式」への移行（平成27年～）

一体運営

北近畿タンゴ鉄道株式会社

“日本一の赤字鉄道”

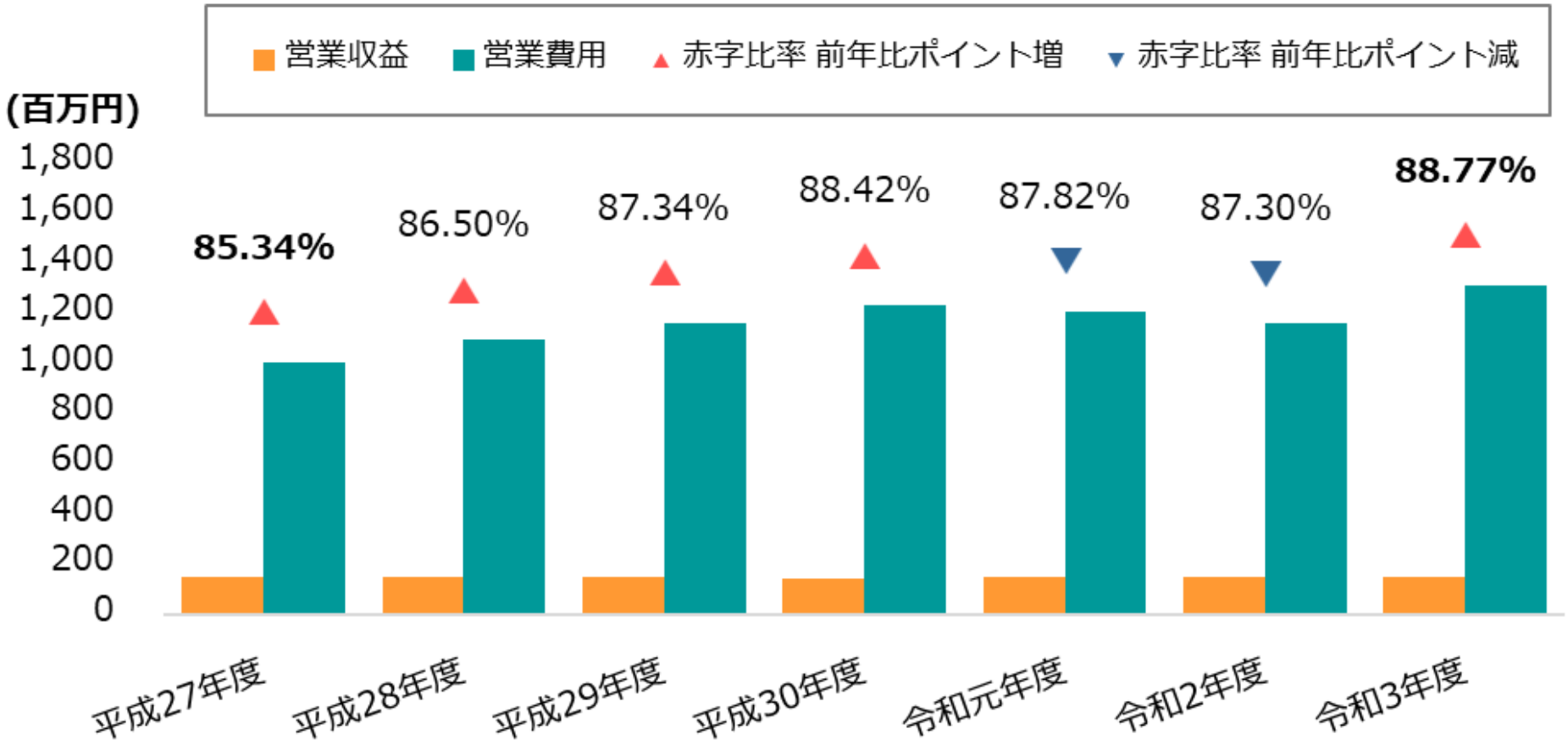
運行業務

WILLER TRAINS株式会社

鉄道施設の保有

北近畿タンゴ鉄道株式会社

研究背景



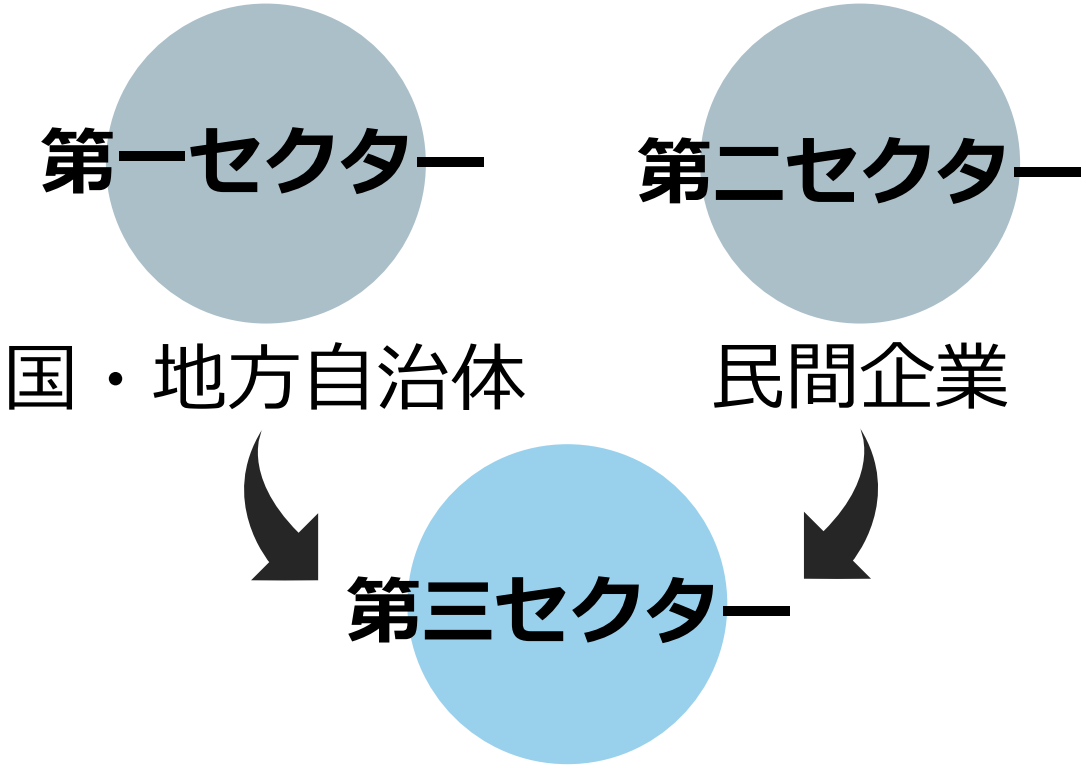
北近畿タンゴ鉄道株式会社による鉄道の経営状況

(3) 北近畿タンゴ鉄道株式会社ｂをもとに、筆者ら作成

研究背景

なぜ三陸鉄道か――鉄道を取り巻く環境の３つの共通点

１　第三セクター鉄道



- 京都丹後鉄道
  ：北近畿タンゴ鉄道株式会社
- 三陸鉄道
  ：三陸鉄道株式会社

(4) 一般社団法人日本民営鉄道協会公式ホームページ

研究背景

なぜ三陸鉄道か――鉄道を取り巻く環境の３つの共通点

２　100kmを超える営業範囲

令和4年4月1日現在

営業キロが100km 超

わずか **8** 事業者

日本全国の中小鉄道事業者

95事業者

- 京都丹後鉄道

  ：114km　４番目

- 三陸鉄道

  ：163km　最長

(5) 国土交通省ｂ公式ホームページ

研究背景

なぜ三陸鉄道か――鉄道を取り巻く環境の３つの共通点

3　「上下分離方式」の適用

● 京都丹後鉄道		● 三陸鉄道
WILLER TRAINS 株式会社	運行業務	三陸鉄道株式会社
北近畿タンゴ鉄道 株式会社	鉄道施設の保有	主に沿線自治体

(6) 国土交通省ｃ公式ホームページ

研究背景

なぜ三陸鉄道か——ゼミ活動における草野 悟氏との出会い

草野氏による震災学習
(2022/06/21)

現地視察
(2022/08/26)

研究背景

なぜ三陸鉄道か――ゼミ活動における草野 悟氏との出会い

草野 悟氏

- 2008年以来、「三陸鉄道株式会社」の準職員として「総合企画アドバイザー」に勤務
- 「三陸鉄道を勝手に応援する会」の会長として三陸鉄道の魅力発信に尽力
- 東日本大震災(2011年)・台風19号(2019年)からの復旧にも深く関与

研究の枠組み

問題意識

京都丹後鉄道には、鉄道とその沿線地域とを結ぶような仕掛けが見られない

仮説設定

「鉄道と密接な関係性を持つ**草野悟氏**のような存在」が地方鉄道の存続につながる

アプローチ方法 ⟶ 文献調査 ⟫ 聞き取り調査

研究結果

1 文献調査

着眼点 リーダーシップのあり方

小野（2007）
フェニックス電機株式会社を企業再建に導いた
再建請負人のリーダーシップに関する研究

リーダー
斉藤 定一氏／再建請負人

相互作用プロセス

フォロワー
幹部ら／再建における関係者

(7) 小野（2007）

研究結果

1 文献調査

フォロワーがリーダーシップを認識した出来事

1）組織構造の変革をトップダウンで断行

権限と**責任**の明確化 ▶ 事業の**合理化・効率化** ▶ リーダーへの**信頼感**

2）中間計画策定に際し、幹部らに自ら結論を出すことを促進

斉藤氏は、

- 斉藤氏と**意思を共有**しながら、
- **積極的に**企業再建に取り組む、フォロワーの育成に働きかけた

(7) 小野（2007）

研究結果

1 文献調査

調査から明らかとなったこと

企業再建プロセス

トップ主導の組織改革

同時並行的に行うリーダーシップ → 有効である可能性

フォロワーの**能動的な態度**の涵養

(7) 小野（2007）

研究結果

2 聞き取り調査

対象 **草野 悟**氏

方法 電子メール

質問 全12問

2022年9月16日 》》 2022年10月6日

着眼点 草野氏のリーダーシップがうかがえる行動

(8) 草野（2022）

研究結果

2 聞き取り調査

Q 2019 年に宮古－釜石間のJR 区間が三陸鉄道に移管されたが、その前後で鉄道に対する沿線住民の意識に変化はあったのか。

A
- 東日本大震災以前からの**JR区域住民**との共通認識
  → 「三陸地域の財産として応援する」
- 震災後
  : **三陸各地**を訪問 ＆ **住民**との議論
  : 活動にあたっては、**社長**をも説得

(8) 草野（2022）

研究結果

2 聞き取り調査

Q 草野氏にとって、三陸鉄道各駅あるいは各沿線地域の果たすべき役割とは何か。

A
- **広域**で観光客を呼び込むことが最も重要な目標の１つ
  ⟶ 「三陸はひとつ」という理念
- **有志**の鉄道支援団体「三陸鉄道を勝手に応援する会」
  ▶**「三陸 次の10 年へ」キャンペーン**：**自ら**企画・遂行

(8) 草野（2022）

研究結果

2 聞き取り調査

Q 日本各地で鉄道路線の赤字が顕著となる中での経営の維持にあたって、草野氏自身が重視することは何か。

A
- **若者**や**リーダー**の発掘
  ：「その地域で鉄道を守り抜く」という意志
  ⟶ このような「マンパワー」は地域の財産 **発信**
- 意識改革に取り組む**有志の社員**とも積極的に関わる

(8) 草野（2022）

研究結果

2 聞き取り調査

調査から明らかとなったこと

草野氏は

- **鉄道職員**という立場を超えて、
- **三陸地域**の一当事者として、
- 鉄道と沿線地域の**両者に**働きかけ、
- **対話**を通じた**ネットワーク**を構築している

(8) 草野（2022）

議論のまとめ

地域住民にとって、**地方鉄道の存続**は有意義

but 京都丹後鉄道も経営に困窮

問題意識

京都丹後鉄道には**鉄道とその沿線地域とを結ぶ要因**がない

仮説設定

鉄道に積極的に関わる人材が地方鉄道の存続に資する

文献調査 & **聞き取り調査**からアプローチ

政策提言

研究結果より

■ 組織の構築過程

- □ リーダーによる一定程度の誘導

並行

- □ フォロワー自身の能動性の涵養

■ 草野氏との共通項

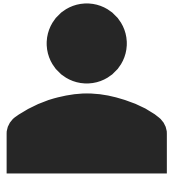
- □ **「三陸のパートナー」**として地域へ
  - ▶ **対話**を通じた**多様な主体**への働きかけ
  - ▶ 各主体を**鉄道とつなぐ**

政策提言

what 京都丹後鉄道にとって何が必要か

鉄道の実態

沿線住民の声



双方に配慮できる人材

まず、住民の**鉄道に対する心理的距離**を縮める

「三陸 次の10 年へ」

京都丹後鉄道

「北近畿 次の10 年へ」キャンペーン

政策提言

why なぜ必要か

■ 根拠事例

福知山市「新ポッポランド」建設事業

- 「福知山鉄道館ポッポランドのあり方検討委員会」
  → 市は委員会による意見よりも、寄付者の意向を重視
- 市民有志による、建設反対の署名活動
  → 市は署名活動による請願を棄却

工事を断行 ＝

- 行政の**独善的**な判断で強行した
- **市民の声**に真摯に向き合わなかった

(9) 福知山市オフィシャルホームページ

政策提言

why なぜ必要か

■ 根拠事例

福知山市「新ポッポランド」建設事業

◆ 原因

鉄道に対する
行政と**市民**の思いの乖離

▼

対話の機会を設けられず

▼

各主体が**それぞれの立場**で議論

◆ 意義

鉄道

現場で

列車

現物に乗りながら

現代を生きる多様な主体が

相互に**現**実的な議論を交わす

政策提言

effect 期待される効果――さらなる活性化と存続へ

1

- 地域と鉄道の距離が**物理的・心理的**に近づく
- 積極的に**鉄道を支援する人材**の発掘

2

「北近畿のパートナー」 ⇄ **能動的フォロワー**

組織や**団体**の構築

むすびに

謝　辞

三陸鉄道株式会社 総合企画アドバイザー
草野 悟様

本政策研究にあたりまして、聞き取り調査を通じて
大変貴重なご意見をいただきましたことを
深く感謝申し上げます。

参考資料

(1) 国土交通省ａ「鉄道統計年報（令和元年度）」『公式ホームページ』
https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk2_000053.html（閲覧日：2022.10.26）

(2) 北近畿タンゴ鉄道株式会社 a「事業概要」『公式ホームページ』
http://ktrtetsudo.jp/history/index.html（閲覧日：2022.09.11）

(3) 北近畿タンゴ鉄道株式会社 b「財務情報：決算情報_平成 24 年 3 月期～令和４年３月期」『公式ホームページ』 http://ktrtetsudo.jp/accounting/index.html（閲覧日：2022.10.02）

(4) 一般社団法人日本民営鉄道協会「鉄道豆知識_鉄道用語事典」『公式ホームページ』
https://www.mintetsu.or.jp/knowledge/（閲覧日：2022.11.26）

(5) 国土交通省ｂ「地域鉄道事業者一覧（令和４年４月１日現在）」『公式ホームページ』
https://www.mlit.go.jp/common/001259399.pdf（閲覧日：2022.11.26）

(6) 国土交通省ｃ「鉄道事業再構築事業の概要」『公式ホームページ』
https://www.mlit.go.jp/common/000052657.pdf（閲覧日：2022.10.16）

(7) 小野 善生（2007）「企業再建に導くリーダーシップの研究――フェニックス電機株式会社企業再建プロセスの事例分析――」『組織科学』第 40 巻，第４号，pp.65-75.

(8) 草野 悟（2022）聞き取り調査_電子メール（完全回答日：2022.10.06）

(9) 福知山市「福知山鉄道館ポッポランドのあり方検討委員会」『 福知山市オフィシャルホームページ』
https://www.city.fukuchiyama.lg.jp/soshiki/25/2584.html（閲覧日：2022.11.27）