

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

○小林 航也 (Kobayashi Koya)・岡田 唯花 (Okada Yuka)・小谷 優衣 (Odani Yui)

田中 黄象 (Tanaka Kosho)・富江 美有 (Tomie Miyu)

中村 心 (Nakamura Shin)・平原 将貴 (Hirahara Masataka)

(福知山公立大学 地域経営学部 地域経営学科)

キーワード：京都丹後鉄道、三陸鉄道、リーダーシップ

1. はじめに

日本各地の鉄道の経営状況が厳しい。国土交通省⁽¹⁾によると、令和元年度における日本全国 176 の中小鉄道事業者のうち、約 60%の 102 事業者が営業損益で赤字を計上している。鉄道を持続させるには経営コストの削減が不可避であるが、それによるサービスの質の低下は、鉄道利用者のさらなる減少に繋がり、負のスパイラルに陥ることとなる。一方、地方鉄道を存続させることはその沿線地域にとって意義深い。「地域の足」の確保はもとより、鉄道を利用する観光客の増加は地域活性化に、さらに地域の象徴たる鉄道はシビックプライドの涵養に繋がると考えられるからである。

本学の立地する京都府福知山市には京都丹後鉄道（以下、「丹鉄」）のターミナル駅が存在する。丹鉄の沿革⁽²⁾を概観すると、かつて現在の福知山市域に路線を敷いていた「北丹鉄道」が宮福線（宮津-福知山）として、宮津線（舞鶴-豊岡）に結合され、両線の一体運営を北近畿タンゴ鉄道（株）が引き受け、第三セクター鉄道が誕生した。しかし、後に経営不振に陥ると「日本一の赤字鉄道」と呼ばれるまでに至った。倒産寸前の危機からの脱却を図り、鉄道施設の保有を北近畿タンゴ鉄道（株）が、運行业務を WILLER TRAINS（株）が担う「上下分離方式」へ移行し、現在に至る。

このように、福知山市も丹鉄と密接に関係している。現在も「海の京都」を印象づける特急列車や観光列車の運行など、丹鉄の利用を促す取組が多く展開されるが、現状は楽観視できない。図 1 によると、上下分離方式が開始された平成 27 年度の赤字比率は 85.34%となり、その後も増加傾向のまま推移し、令和 3 年度には平成 27 年度以降最大の 88.77%となっている。当該傾向が続く限り、健全な経営や赤字の改善は一層困難となる。

そこで本稿では丹鉄を対象に、地方に鉄道を存続させ、「地域の足」を守るには何が必要かについて、とりわけリーダーシップという観点から検討する。その際に、東北地方にその拠点を置く「三陸鉄道（以下、「三鉄」）」を先行事例として取り上げる。そして、丹鉄の持続可能性を高めるための政策案を提言する。

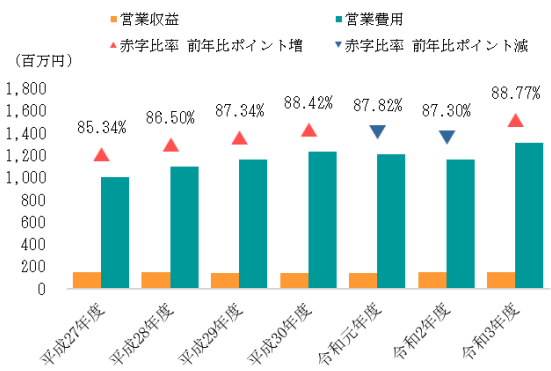


図 1 北近畿タンゴ鉄道（株）の営業収益・費用及び赤字比率とそのポイント増減

出所) 北近畿タンゴ鉄道 b をもとに、筆者ら作成。

1) 「赤字比率」(図中パーセンテージ)は、「営業費用」に占める赤字分(営業費用-営業収益)を表す。

2) 「赤字比率」のポイント増減は、前年度との比較である。

2. 研究方法

まず、前提として三鉄を事例に取り上げた理由を述べる。鉄道を取り巻く環境の共通点は、比較対象として重要な要素である。丹鉄も三鉄も第三セクター鉄道であり、両者とも 100km を超える営業範囲を抱え(丹鉄 114km/三鉄 163km)、上下分離方式を採用する(丹鉄における上下分離方式は先述の通り/三鉄の運行は三陸鉄道(株)が全面的に担い、鉄道施設や車両の保有は沿線自治体が主に関与⁽⁴⁾)。また、丹鉄は過去に「日本一の赤字鉄道」と呼ばれるほどの経営不振に陥ったことは先述の通りであるが、三鉄も 2011 年の東日本大震災や 2019 年の台風 19 号という 2 度の災害で、線路が崩壊するなど物理的な被害を受け、運行が不可能となる経験をした。両者には経営存続の可否が問われる危機から復活したという共通点もある。

さらに、ゼミ活動の一環で草野悟氏に出会ったことも大きい。氏は 2008 年より三鉄の準職員として「総合企画アドバイザー」を務める傍ら、「三陸鉄道を勝手に応援する会」会長として三鉄の魅力発信に尽力してきた。先述の 2 度の災害からの復旧にも深く関与したキーパーソンである。一方の丹鉄に着目すると、鉄道とその沿線地域とを結ぶような存在は見られない。私たちはここに問題意

識を置き、鉄道の実態を把握しながら沿線地域の住民として鉄道を支援する氏のような存在が、鉄道を活性化し存続へ導きうると仮説設定した。

そこで、①リーダーシップに関する先行事例に関する文献調査をしたうえで、②草野氏への聞き取り調査（電子メールを活用）を行った。

3. 研究結果

3.1 リーダーシップに関する先行事例

小野（2007）は、フェニックス電機（株）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⁽⁴⁾において、再建請負人となった斉藤定一氏をリーダー、再建に携わった幹部らをフォロワーと位置付け、両者の相互作用プロセスを明らかにした。フォロワーが斉藤氏のリーダーシップを認識した出来事として、以下2点挙げている。

1 点目に、創業以来のワンマン経営による弊害を排除すべく、組織構造の変革を斉藤氏がトップダウンで断行した結果、事業の合理化や効率化に繋がったことでフォロワーはその恩恵を実感し、斉藤氏に対して信頼を生んだという。2 点目に、中間計画策定に際し、幹部ら自身の議論を通じた結論の導出と関係性の強化を促すべく、斉藤氏は自身と意思を共有し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という。

以上より、企業再建プロセスにおいて、トップの介入による組織の構造改革と、フォロワーの能動的な態度の涵養を、同時並行的に行うリーダーシップが有効であることが明らかである。

3.2 草野氏による取り組み

草野（2022）はまず、かつて JR 山田線により南北に分断されていた三鉄を「三陸地域の財産として応援する」という JR 区域住民との共通認識を交わし JR 沿線地域に頻繁に通ったという。震災後には三陸各地を訪れ、コーディネーターとして住民と議論を重ねたそうである。また、有志の三鉄支援団体「三陸鉄道を勝手に応援する会」の活動に、草野氏による企画「三陸 次の10年へ」キャンペーンがあるが、当企画では、三鉄や自治体の職員と住民とが車中で交流する機会を設けたり、沿線地域の観光担当者との会議を開いたりして、三鉄の活用に係る対話を推進したという。

一方、人口減少が経営を圧迫する中、沿線地域が協同で次世代に共感を求める必要があり、「その地域で鉄道を守り抜く」という意志を持つリーダーが不可欠であるとのことであった。草野氏はアドバイザーとして、そのような人材に焦点が当たるよう、メディアや県の担当者、三鉄職員への発信に努める。また、トップダウンの社内環境を改善すべく意識改革に取り組む有志の社員と積極的に関わってきたとし、実際にそのような社員が震災復興に大きく寄与したことにも言及した。

以上より、草野氏は三鉄職員という立場を超えて、三陸に関わる当事者として三鉄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ことが窺える。

4. 政策提言

最後に、丹鉄に「鉄道とその沿線地域とを結ぶ」人材がないという問題を解決すべく、以下ささやかながら提言してみる。

先行研究より、組織の構築過程におけるトップによる一定程度の誘導とフォロワーの能動性の育成を並行するリーダーシップの可能性が明らかとなり、それは「三陸のパートナー」として沿線地域へ自ら赴き、対話を通じて各アクターに直接働きかけて鉄道とつなぐ草野氏の姿勢からも窺われた。丹鉄においても、鉄道の実情と沿線地域の声の双方に配慮できる人材が必要だと考えるが、そのような人材を生むためには、まず住民の鉄道に対する心理的距離を縮めることが重要となろう。

そこで、上述した草野氏の企画になぞらえ「北近畿 次の10年へ」キャンペーンを提案したい。鉄道の利用を通して地域を知ることは、震災という背景が無くとも可能である。例えば、丹鉄職員と沿線地域の各アクターが対話を通して互いの声を発信する場を設けることが考えられる。これは地域と鉄道の距離が物理的・心理的に近づく機会となるとともに、積極的に鉄道を支援する人材の発掘に資する。結果的に「北近畿のパートナー」としてリーダーシップを発揮する存在、そこに賛同する能動的フォロワーが生まれ、丹鉄と地域の結節点たりうる組織や団体の構築につながれば、丹鉄のさらなる活性化と存続が期待できるのではないだろうか。

参考資料

- (1) 国土交通省「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) 国土交通省「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/00052657.pdf>（閲覧日：2022.10.16）
- (5) 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.
- (6) 草野 悟（2022）電子メールを活用した聞き取り調査（回答日：2022.10.06）