

## 大阪の地下鉄、民営化で人員1割、経費2割削減へ

汚いトイレ、高い運賃、早い終電…乗客の不満にやっとうき合う

2012年9月7日(金) 余語 邦彦、上山 信一

大阪府と市の統合本部は現在、「大阪都構想」の実現に向けて、府・市の主要事業の民営化、統合プランを作成中である。

余語邦彦氏(ビジネス・ブレイクスルー大学院大学教授、元マッキンゼー)は府と市の特別顧問として、バス・地下鉄事業の見直しにかかわる。前々回はバス、今回は地下鉄事業の課題について取り上げた。

地下鉄事業の検討については、私鉄幹部も加わる6つのワーキンググループを作成。民営化のインパクトなどをシミュレーションした。(聞き手は、伊藤暢人)

-「地下鉄民営化・成長戦略プロジェクトチーム」では「総務」「運輸」「電気」「車両」「工務」と5つのワーキンググループ(WG)を作り、私鉄幹部に加わってもらい、民間企業の経営の視点で改善方策を探ったとのことですが、それぞれのグループでは、どのような検討をしたのでしょうか。

余語: 総務 WG では間接部門と調達金利、運輸 WG では乗務員の労働時間や駅務員の配置基準、休出補充率、管理単位、電気 WG では保守拠点の集約や夜間の保守体制、車両 WG では車両・機器更新周期や定期検査、工務 WG では保守体制、発注形態を中心に検討しました。

例えば、運輸 WG のワーキンググループは「運転」部門と「駅務」部門に分けて見ていったところ、運転部門ではバス事業と同じく、乗務員の平均作業時間が短いことが分かりました。1日の平均作業時間を30分延長することなどで相当数の人員を削減できます。駅務部門では、現在、乗降客の少ない駅でも泊まりの駅員を配置し、また、すべての改札口にまんべんなく駅員を配置しているが、個別駅の状況に応じて必要ポストを算定しなおし、遠隔システムなどを活用して省人化を図る事で100人以上の人員削減ができます。一方で、車いす介助要員については、サービスマネージャーを増強しこれを担当させれば良いということを確認しました。

車両 WG は、現在、民間より短い40年で更新している車両を、民間と同じ60年にすることなどを提案しました。

こうして各 WG がはじき出した改善効果を合計すると、民営化することにより、人員718人と現在

の 13%、経費 63 億円と現在の 19%、投資 35 億円と現在の 15%を削減できるという結果になりました。

部門	インパクト				
	分類	現状①	新基準	削減率	削減率
総務	人件費	354人			▲106人 ▲29%
	経費(支払利息)	19,455百万円			▲5,527百万円 ▲28%
	投資	-			
運輸	人件費	1,570人	▲123人 ▲8%		
	経費	1,066人	▲222人 ▲12%		▲58人 ▲3%
	投資	3,460百万円			
電気	人件費	-	※2 +約800百万円		
	経費	501人	▲16人及び▲40百万円 ▲3%		▲14人 ▲2%
	投資	4,410百万円	▲15百万円 ▲0.3%		▲234百万円 ▲5%
車両	人件費	10,150百万円	▲74百万円 ▲1%		▲828百万円 ▲9%
	経費	673人	▲136人 ▲21%		
	投資	2,240百万円	▲332百万円 ▲10%		
工務	人件費	5,090百万円	▲881百万円 ▲19%		▲491百万円 ▲10%
	経費	519人	▲3人 ▲2%		▲41人 ▲8%
	投資	3,350百万円			▲263百万円 ▲8%
合計	人件費	8,040百万円	▲1,076百万円 ▲13%		▲1,076百万円 ▲13%
	経費	5,573人	▲507人 ▲9%		▲211人 ▲4%
	投資	23,835百万円	▲3,813百万円 ▲16%		▲1,889百万円 ▲8%
	投資	23,220百万円	▲955百万円 ▲4%		▲2,495百万円 ▲11%

※1 現状：人件費の職員数は、2012年5月1日現在。経費・投資は2010年度決算(税抜)  
 ※2 遠隔制御システム(+800百万円)については、実施年度のみ増減  
 ※3 合計人件費効果については1人当たり59百万円で試算。なお、運輸部門での出勤率の低下による人件費増分+790百万円(156人×5百万円)を差し引く  
 出所：第14回大阪府市統合本部会議資料「地下鉄事業について(最終報告)」

WG が浮き彫りにしたのは合理化面の課題だけではありません。「真の鉄道事業者」に変革するための問題点も数多く指摘しました。

—どのような問題が明らかになりましたか。

余語：すべての問題の根底にあるのは、鉄道事業を運営する部門という組織体として、自立した意思決定ができていないという点です。今はあくまで市役所の一部門でしかない。そのため役所の一般ルールに縛られる。このため、様々な支障が出ています。



例えば、人事制度でいうと、全庁一律で新規採用をストップすることになった。そのため、非常にいびつな年齢構成になっています。このままでは職場の活力は減退するばかりです。

府と市の特別顧問として地下鉄事業の見直しにかかわる余語邦彦氏

—職員の高齢化が進んでしまっているのですね。

余語：高齢化による年齢構成のゆがみは日本の組織ならどこにも当てはまることです。ただ、大阪市の地下鉄事業の場合は特にひどい。助役クラスの管理職が駅の窓口業務を行っているぐらいです。さらに、2017年からの10年で全体の43.8%、次の10年で43.4%の職員が定年退職しま

す。民間の鉄道会社の方たちは「このままでは深刻な人材不足と技術継承の断絶を招き、鉄道運営に支障を来す」と指摘しています。

-市交通局の現場には、採用などの裁量権はないのですか。

余語:規定上は、採用を含めた人事権は交通局長が持っています。ただ、市の役所全体の方針として新規採用をストップしている中で、例外を主張することはしにくかったのでしょう。

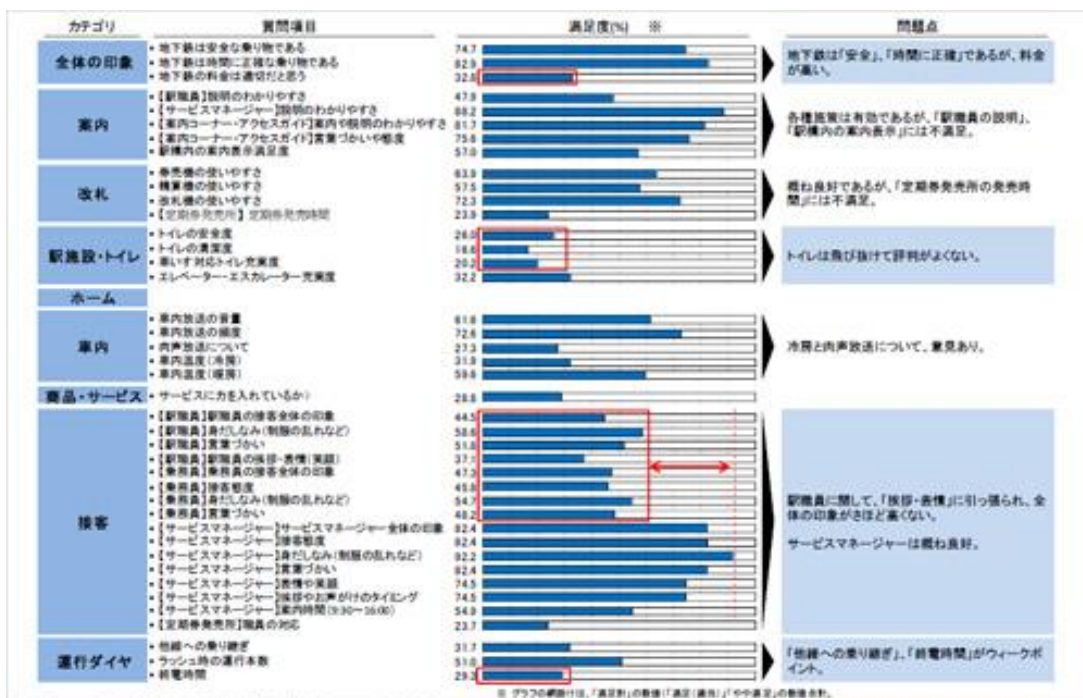
交通局の円滑な民営化のためには、新規採用を今すぐ始めておく必要があります。鉄道事業には若年層がやった方が良い仕事もたくさんあります。技術を継承するという意味でも、若い世代の存在は不可欠です。私鉄では定年を迎えた技術者を安い給料で再雇用して、若手への技術の伝承を図ったりしています。今後、そういう取り組みも必要でしょう。

民営化をにらんで今から、魅力ある鉄道サービスを提供するための独立経営体としての意思決定ができるようにしていくことが重要です。

### 回送電車を営業用に使い終電を延長

-民営化を機に、サービス面はどのように改善する考えですか。

余語:お客様の満足度調査で満足度が低いのが料金、トイレ、接客、終電時間です。今年4月、交通局長に京福電鉄の副社長をされていた藤本昌信局長が就任されました。民間から来た新局長の下で、トイレの改修など、時間をかけずに改善できるところはどんどん手を着け始めています。



出所:第14回大阪府市統合本部会議資料「地下鉄事業について(最終報告)」

接客面の改善は職員一人ひとりの意識改革が必要で時間がかかります。藤本局長も現場を視察したり、局内の職員と議論を交わしたりながら、意識改革を促しています。

-終電時間の改善を求める利用者は多いでしょうね。東京から出張して来る場合にも、大阪の地下鉄は終電時間が早く、不便に感じます。

余語: 御堂筋線梅田駅を出発する千里中央行きの最終電車は 23 時 54 分、大日行きの最終電車は 23 時 53 分。東京の感覚からすると、30~40 分ぐらい早いですね。

終電は大阪府民の働きやすさ、暮らしやすさを増す意味でも重要なサービスです。大阪の都市としての成長戦略にも関係しますから、至急改善すべきと提案しました。これについては大阪維新の会や上山信一特別顧問が以前から熱心に主張されていました。

プロジェクトチームで議論を始めた当初は、地下鉄だから昼間できないメンテナンスを時間の限られた夜間にしなければならないので無理、という頑な反応でしたが、東京や海外の地下鉄の事例を引き合いに再考を求めたところ、第 1 段階として、終電後、始発電車のために運行する回送電車を営業用に使うというアイデアが出てきました。例えば、御堂筋線ではなかもず駅を 23 時 49 分に出発し、梅田駅に 0 時 20 分に着く最終電車が新大阪まで回送運行しています。この回送電車を梅田駅 0 時 20 分発、新大阪行きの最終電車として営業化するのです。

この第 1 段階は遅くとも来年 4 月 1 日には実施できるとのことです。さらに、夜間のメンテナンス時間短縮について具体的な提案をいただき、相互乗り入れをしている民鉄各社との調整を踏まえて、第 2 段階以降の終電延長について検討を進めています。

-運賃についてはいかがですか。地下鉄の初乗り運賃は 200 円。東京メトロ(旧営団地下鉄)の 160 円などと比べると、やはり「高い」と感じます。

余語: 値下げの実行可能性を検討しています。初乗り運賃を 10 円値下げした場合で 14 億円、20 円値下げした場合で 31 億円の減収になりますが、先にご説明したような合理化余地を考えれば十分に吸収可能だと思います。

料金改定には改札機などのシステム改修が必要です。2014 年には消費税引き上げも予想されています。それらを折り込みながら、プランを練っているところです。

-余語さんはこれまで、カネボウ化粧品や光通信などの企業再生にかかわってきました。大阪市でのバス・地下鉄事業の見直しはそれらと比べて、どういう点に違いがありましたか。



余語: 交通局の職員は公務員です。ここが大きな違いです。公務員は利用客や、株主ではなく、議会を向いて仕事をしています。予算に縛られた単年度主義ですから、コストダウンしたら褒められるどころか予算未消化と叱られかねない。下手に儲けるのも良くない。職員としての意識が全く違います。

一生懸命儲けよう、コストダウンしよう、という意識に変えていくには、やはり民営化しないとダメでしょう。交通局の職員にも、民営化された方が色々仕事がやりやすいという理解が浸透してきていると思います。

### トンネルの壁の厚さ何センチまでが地下鉄の資産なのか

-民営化した会社の職員となれば、公務員より、給与水準は下がるとは思いますか…。

余語: 大阪市の財政は厳しいですから、公務員のままでいても、給料は下がるかもしれません。それだったら、自分たちで頑張って儲けて、その分、ボーナスをたくさんもらう方がいいですよ。そう考えている職員も多いと思います。

-この後、民営化していくまでには、どんな紆余曲折が予想されますか。

余語: まず、組織の体制を整えなくてはなりません。たとえば今の交通局には、人事的な仕事をしている人はいるけれど、民間企業でいう「人事部」が存在しない。民間企業の経理業務ができる人材もいません。議会対策はしていますが、当然ながら IR なんて全く経験がありません。組織を見直し、民間企業との人事交流なども進めてノウハウを蓄積していかなければならないと思います。

民営化後の会社のバランスシートを作るためにデューデリジェンス(資産評価)を進めなければなりません、これも大変な作業となるでしょう。昔の公営企業会計は貸借対照表すらなかった。駅のトンネルの壁の厚さ何センチまでが地下鉄の資産なのかという具合に、過去数十年に遡って、どのくらいのメンテナンス投資が行われて来たのか一つひとつ精査していかなければいけないのです。

制度面の検討も必要です。公営の、会社組織ではない自治体の事業を分割民営化した例は過去にも例がありません。意外に聞こえるかもしれませんが、過去に民営化された国鉄も東京の営団地下鉄も特殊法人として独立していました。例えば、企業債の取り扱い。公営企業が発行した企業債は、その公営企業が廃止された場合、自治体が債務を負担することになります。2010 年度で 6500 億円もの残高がある企業債をどう扱うべきか。

また、民営化後の新会社では従業員は公務員ではなくなります。市を退職する際には退職手当が必要。2010 年度末で想定すると約 780 億円もの額に達します。この財源をどう手当てするのか。

色々課題は出てくるかもしれませんが、次の大阪市長選挙がある2015年11月までに、後戻りしない所まで持っていかなくてはなりません。2014年4月までに新会社の骨子を確定し、そこから移行準備を進めて2015年前後に民営化を果たしたいと思っています。

### 「四つ橋線」延伸で新大阪、関空を結ぶ構想も検討

府・市の特別顧問を務める上山信一氏（慶応義塾大学総合政策学部教授）には地下鉄の延伸問題や関西圏の鉄道会社の将来像について語ってもらった。

-上山さんは元運輸省のご出身であり、橋下徹市長が大阪府知事時代に特別顧問をされていた頃から関西空港へのアクセスや鉄道関係、そして関西の私鉄のネットワークについて造詣が深いとお聞きしました。

上山：地図を見るとわかりますが、市営地下鉄の営業範囲はほぼ大阪市域にとどまっています。近年は延伸もしていません。けれど、地下鉄利用客の8割は大阪市民以外なのです。「民営化＝脱大阪市域」です。利用客の利便性を高めるためには、市域にこだわらない延伸も考えるべきだと思います。

大阪は東京—名古屋—京都—神戸の国土都市軸よりも少し南にずれている。そして、関西国際空港は南の端にある。今後は、新大阪駅と関空をつなぐルートの充実が肝要です。今の大阪の玄関はもはや大阪駅ではなく、新幹線が止まる新大阪駅です。そして、国際線が離発着する関西空港です。これら大阪の玄関と中心部とのアクセスを確保する必要がある。

新大阪、関空を直結する鉄道網としては新線「なにわ筋線」構想がありますが、採算性などの問題から話が前に進んでいません。

**南海線の地下鉄四つ橋線への乗り入れについて**

**【路線の目的】 地下鉄四つ橋線の有効活用策を検討**

- ・ 低迷が続く四つ橋筋沿線（御堂筋の西側エリア）の活性化
- ・ 西梅田で行き止まりの四つ橋線の有効活用（新大阪との結節）
- ・ なにわ筋線以外の新大阪～関西空港のアクセス機能確保の可能性

**【路線のイメージ】 難波付近で南海線を四つ橋線に乗り入れ**

- ・ 新今宮～難波間で南海線から分岐、なんば～四つ橋間で四つ橋線に合流して乗り入れ、西梅田へ。さらに新線で“うめきた”、“十三”を経由して新大阪へ  
（関西空港～新大阪間の最短所要時間：約53分）

**【路線の課題】 南海線と地下鉄四つ橋線の車両規格が違う**

項目	地下鉄車両	南海車両	対応策
車両の大きさ	幅 2,890mm	幅 2,744～2,850mm	⇒小型車両の開発
	高さ 3,745mm	高さ 4,140mm	
	長さ 18,900mm	長さ 20,765mm	
車両編成	6両	4～8両	⇒ハイブリッド車両の開発
集電方式	第三軌条	架空線	
使用電圧	750V	1500V	⇒四つ橋線の4線軌条化
軌間(レールの幅)	標準軌(1,435mm)	狭軌(1,067mm)	



そこで、地下鉄民営化の議論が進んだのを機に、統合本部では大阪市中心部を南北に走る地下鉄四つ橋線を有効活用する案の検討を進めています。

その構想は、四つ橋線なんば駅で南海電鉄と接続し、西梅田駅と阪急電鉄の十三駅を結ぶ新線を敷設し新大阪に乗り入れるというものです。実現すると、関西空港と新大阪間の最短所用時間は53分になります。

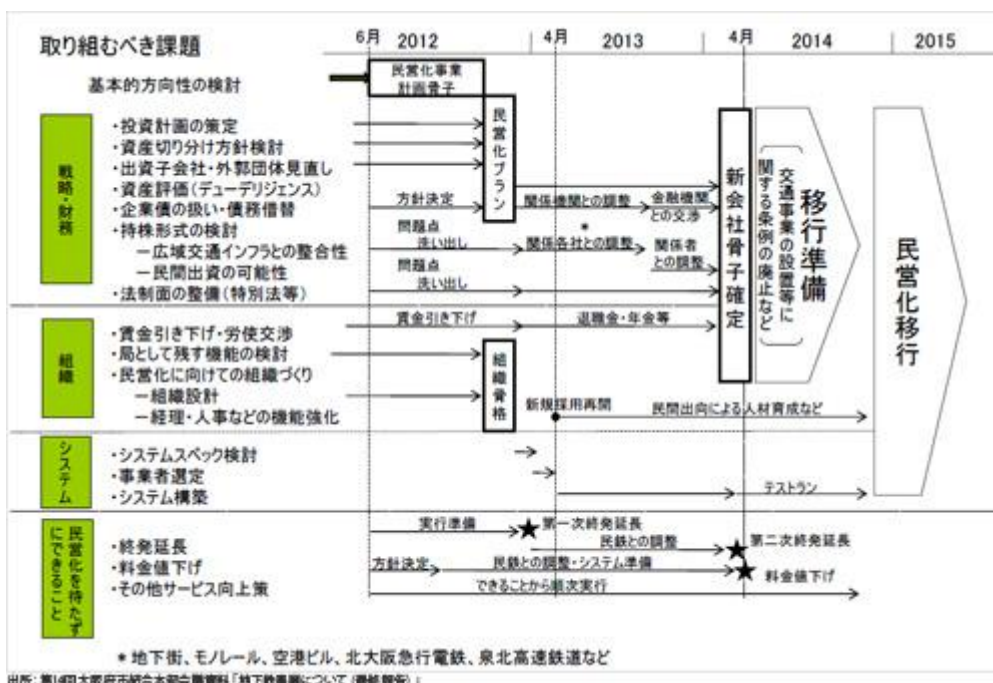
もちろん地下鉄と阪急、南海はレールの幅が違ったり、給電方式が違います。技術的に解決すべき問題もあり、さらに深く検討していく必要があります。

-実現には私鉄側の理解と協力が不可欠です。

上山: 将来的に、人口が減少する社会で関西の私鉄がどう生き残るかを考えたら、今から鉄道会社同士が連携・協力していくことが重要だと思います。既に阪急電鉄と阪神電気鉄道は経営統合しています。また阪急と近畿日本鉄道は現在、市営地下鉄とも一部乗り入れを始めています。

東京ではJRが中心となって、他の私鉄との相互乗り入れを進めてきました。大阪の場合は地下鉄が中心にならないと進みません。今まではいわゆる大阪市役所のモンロー主義でそれがなかなか進まなかった。しかし、今後、民間企業としての同じ立場になれば、さらに協力関係は進むでしょう。今さら大工事が必要な相互乗り入れは無理でも、改札をつなぐ工事をするとか、工場を一本化して車両を整備するとか、共同購入で自動改札機を安く仕入れるとか、社員の研修を合同で行うとか、いろいろと可能性は広がります。

50年後ぐらいには、大阪の地下鉄が関西の鉄道全体を支えるようなある種の持ち株会社になっている可能性もあると思います。そのためにも、民営化によって早く資金力豊富な会社に育ててほしいのです。



-民営化の段階で私鉄にも株式を持ってもらう形を想定していますか。

上山:いいえ。当初は市が100%株式を保有すればいいのです。また金融機関に出資してもらう必要は皆無です。私鉄各社に横並びで出資してもらったりする必要もありません。具体的に提携などの話が進んだ時に段階的に売却していけばいい。

(構成:小林佳代)

上山 信一(うえやま・しんいち)

慶應義塾大学総合政策学部教授

1957年大阪市生まれ。京都大学法学部、米プリンストン大学大学院(公共経営学修士)卒。旧運輸省、マッキンゼー(共同経営者)などを経て2007年から現職。専門は企業・行政機関の経営改革。大学での本務のほか大阪府・市の特別顧問、国交省政策評価会委員(座長)、新潟市都市政策研究所長、日本公共政策学会理事等を兼務。著書に『大阪維新—橋下改革が日本を変える』(角川SSC新書)、『だから、改革は成功する』(ランダムハウス講談社)、『ミュージアムが都市を再生する』(日本経済新聞社)、『行政の経営分析—大阪市の挑戦』(時事通信出版局)、『政策連携の時代』(日本評論社)などがある。

余語 邦彦(よご・くにひこ)

ビジネス・ブレークスルー大学大学院教授、大阪府・市の特別顧問

1981年東京大学機械工学科を卒業。83年同修士卒業後、科学技術庁(現文部科学省)に入庁。87年から89年に人事院の長期派遣研修生として米国ダートマス大学に留学し経営学修士(MBA)を取得。90年マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。97年に退社後、コンサルティング会社を設立。企業のM&A及び資金調達のアドバイザー・サービスを手がける。2000年光通信取締役副社長(Co-CEO)などを経て2003年産業再生機構の執行役員・マネージングディレクターに就任。2004年カネボウ化粧品取締役兼代表執行役会長・最高経営責任者(CEO)に。当初の再生計画を上回る業績を確保し、成功裏に花王への株式譲渡を完了。2006年アルゼ代表取締役・CEO就任。業績をV時回復させ2008年に退任。同年4月より現職。企業再生論を担当する。

コンサルタントが見た“大阪都”

大阪府と市を統合する「大阪都」構想が動き出している。統合するとどのような効果が得られるのか、様々な分野にコンサルタント経験者が入って精査を続けている。その現場に立ち会った関係者が個々のプロジェクトについて、ビジネスという視点で解説する。