

The 21st Century Interview

# 大塚陸毅

東日本旅客鉄道 相談役

世紀の大改革、国鉄改革を担った一人、大塚陸毅氏はJR東日本の3代目社長である。国鉄最後の総裁、故杉浦喬也氏の秘書役としての経験が今日の大塚氏の帝王学を支えている。秘書役という裏方の仕事を通じ、大塚氏は人間の様々な生きざまを見たという。いわゆる修羅場で見えてくる人間の本质、真価に触れ、修養を積み、帝王学はしだいに身に付いていった。

トップとしての大塚氏の姿は、社長就任時に禅研究の第一人者から贈られた詩の一節と重なる。大塚氏の名前が織り込まれた「大陸毅然として富嶽の如し」がそれである。

そしてそのベースには、「踏まれても根強く忍べ福寿草やがて花咲く春の来るらん」という、中学卒業時に恩師から贈られた言葉が生きている。

現在は経団連の副会長・観光委員長として日本の真のグローバル化と経済成長の切り札ともいえる観光立国についての提言を行うなど、その活動はより広がっている。

大塚氏の具えている大局観と慧眼、胆力と経験、そして実行力が今こそ日本に求められている。

撮影◎斎藤政春

# 倒産から再生へ 巨大組織大改革の秘訣とは！

低迷する日本経済。心の豊かさを感じられない社会。  
グローバル時代の成熟社会を迎えて久しい日本は、今こそ明確なビジョンに則った大改革断行が急務である。  
国鉄という巨大組織の大改革を担った大塚陸毅氏に話を伺う。

## 自主性なき経営と責任不在の果ての 世紀の大改革

伊藤 大塚相談役は国鉄最後の総裁、杉浦喬也氏の秘書として国鉄改革に大きくかかわられました。



聞き手  
伊藤千恵 本誌社長

国鉄は歴史も長ければ組織も大きく、分割・民営化は想像もつかない大事業だったと思います。が、見事に成し遂げられました。今、日本も大きく変わらなければいけない中、改革をテーマに本日はお伺いしたいと思っております。

**大塚** 国鉄改革そのものについては、国鉄という巨大な公共企業体組織を官から民に替えて、かつ改革後26年間、それぞれの新しい事業体が順調にきているということは、客観的に見ても極めて希有なことだと思えます。改革前、どのような新しい会社の形をつくるかを審議する委員会「国鉄再建監理委員会」があり、その委員長だった故亀井正夫さん（住友電工会長当時）が「国鉄改革とは、日本人が外圧に拠らずに行った初めての、日本人の日本人による日本人のための」改革である」とおっしゃいました。まさにそういう改革

だったと思います。

**伊藤** 国鉄はなぜ大改革をしなければならなかったのでしょうか。

**大塚** 長い歴史の中で、とりわけ昭和30年代頃から経営は悪化の一途で、昭和39年に赤字に転落しました。東京オリンピックがあり、東海道新幹線ができた年です。私が国鉄に入ったのは昭和40年ですから、ちょうど就職活動の時に東海道新幹線ができたわけです。驚くような技術革新が行われて、新幹線は当時世界最速の時速200キロメートル超を実現しました。高速鉄道時代に入るといふことに惹かれて入社したのですが、その年から赤字になり、以来、国鉄最後の昭和61年度まで一度も黒字に転ずることなく、赤字が拡大していききました。国鉄最後の決算は惨憺たるものでした。収入は約3兆5000億円、赤字が約1兆5000



*The 21st  
Century  
Interview*

**大塚陸毅** (おおつか・むつたけ)

昭和18年生まれ

昭和40年3月 東京大学法学部 卒業  
 同年4月 日本国有鉄道 入社  
 60年6月 同 総裁室秘書役  
 62年4月 東日本旅客鉄道株式会社 財務部長  
 平成 2年6月 同 取締役 人事部長  
 その後、常務取締役、代表取締役副社長を経て  
 12年6月 同 代表取締役社長  
 18年4月 同 取締役会長  
 24年4月 同 相談役 現在に至る

(一社)日本経済団体連合会 副会長・観光委員長  
 (公財)日本ナショナルトラスト 会長  
 なども務める

0億円で、これは1日で約43億円の赤字が増えていく計算です。そして、積みもった借金は潜在的な借金を含めると37兆円に達しました。これでは技術革新などできませんし、職員に払う期末手当も急激に減っていききました。投資をしないので事故も起りやすくなり、職員の士気は下がっていき。そうすると職場が荒れる。当時の国鉄は毎年、年中行事のようにストが行われていました

し、激しい組合運動も象徴的でした。このような状況に陥った理由の一つは、国鉄自体の経営の自主性がまったくなかったことです。もともと官の組織であり運輸省の監督下にあったわけですが、例えば運賃を上げる場合は国鉄運賃法という法律があり、国会での議決が必要でした。しかも金額認められることはなく必ず値切られる。そうすると予定した収入は入らず、また借金で資

金繰りをしていくという繰り返しで、結果として赤字が膨らんだわけです。また、国鉄の総裁は国が決めるわけですが、経営の自主性がないところに経営責任は出てきません。結局、みんなのせいにするという、親方日の丸の典型になるわけです。組合も日常的にストライキをしていましたが、本来、法律上ストライキは認められていませんでした。禁止されているにもかかわらず組合は