

5.8 政府助成

5.8.1 助成に対する政府の政策

鉄道輸送に対する政府補助の規定は PKP 法と鉄道輸送法により以下のように規定されている。

- (1) 国家重要路線と廃線に関わる投資
- (2) 旅客部門の損失にたいしての補填

補助金の使い道については政府と PKP の協議のもとに実行される。

1997 年の PKP への政府補助金の合計は鉄道健康管理部門への補助を除くと 1,057m PLN に上り、国家予算の 0.83% に等しく、96 年に比較し 14.6% 増加している。実質的増加率はインフレ率を 13.5~14.5% とみるとそう大きくなく、ほぼ 0 に等しい。

1997 年には政府補助金は以下のように分配される。

国内旅客への補助、710m PLN (全補助金の 67.1%)

投資への補助、347.6 m PLN (全補助金の 32.9%)

国内旅客への補助は 97 年には PLN で 24.2% 増加し、これはインフレ上昇よりも高率である。国家予算法は投資補助を名目で約 8% 減少、実質的には 20% の減少を予定している。鉄道健康管理への補助金は 470m PLN に上っている。上昇率は 20% であり、インフレ上昇率よりも高率である。97 年には鉄道健康管理には補助金をつけない予定になっている。旅客部門への補助金額については、PKP と政府間で 97 年 8 月末現在まだ合意が得られていない。政府は合意書へのサインを拒んでいる。なぜなら旅客、貨物間の経費分配が適正に行われていないためである。これにより旅客部門に大きな損失がでている（貨物から旅客への経費付け替えが「隠れて」行われている）。加えて支出の合理化努力がなされていない。つまり、経費上昇が 16% に及ぶのに、収入増はわずか 14.2% である(1996 年)。

5.8.2 望ましい政府助成

鉄道輸送への望ましい助成は以下の点が考慮されるべきである。

- (1) 政府の財政能力
- (2) PKP の助成必要性
- (3) EU 基準への対応

政府の PKP 助成に対する考え方は以下の点が考慮される。

- (1) マクロ経済情勢に基づいた国家予算政策

(2) 総括的な輸送政策

(3) PKP 法の施行

ポーランド経済の調整努力の中、財政政策はすばらしい効果を示している分野の一つである。GDP に占める財政赤字の割合は 92 年の 6 % から 97 年の 2.8 % へと減少した。これはヨーロッパ通貨統合の条件をもクリアしている(マーストリヒト条約によれば 2.9%)。財政赤字の削減政策は今後数年間続くであろう。政府は 98 年には 2.0%、2002 年には 1.7% にしたいと考えている。国家予算政策では特定助成の削減を予定している。97 年の国家予算法では 5 箇所限定され、内 70% は鉄道旅客部門へあてられている。鉄道輸送法によれば投資への助成は国家重要路線の AGC 及び AGTC 線への投資に限られる。鉄道投資への補助金は 2005 年までで 3.5 bn PLN であり、国家重要路線への投資の 41.1% に相当する。これによれば、年間の投資補助額は約 350 m PLN になる。

PKP 法の実施は政府と PKP との同意に基づく。投資助成は国家重要路線と廃線にかかるコストに限定される。旅客への特定助成は適正経費が収入を超えたときに行われるべきである。政府は PKP の経費配分は間違っているし、経費削減努力が行われていないと見ている。

PKP 自身の政府助成に対する考え方は異なっている。それによれば、助成金額は以下の点を考慮すべきとしている。

- (1) PKP 法の遂行
- (2) 料金への影響を限定
- (3) 公共サービスとしての義務
- (4) 組合からの「社会的平和」維持の圧力
- (5) 投資への政府補助の必要性

PKP は PKP 法の遂行を要求する。それによれば政府は旅客部門の損失を受け入れるべきである。なぜなら、PKP は旅客運賃の 90% の決定に影響力をもっていない。PKP のコスト改善努力に対する見方には偏見がある。なぜなら、閑散路線の維持、狭軌道路線の維持、および社宅や社会・健康部門の維持を PKP は行っている。PKP の人員合理化には組合からの強力な圧力がある。

PKP によれば、鉄道投資における政府の関与は低すぎる。政府助成は国家重要路線投資のわずか 41.1% を賄っているに過ぎない。これは総 PKP 投資にたいし、約 20% のシェアになる。1996 年は 22.6%、97 年は 16.5% である。PKP によれば昨年の投資不足、さらに企業の近代化のために政府は投資に対する援助を増やすべきであると考える。

鉄道に対する政府助成のありかたについて、EU は以下のように要求する。

- (1) 政府助成はインフラ、運行会社間で付け替えられてはならない。
- (2) 政府と運行会社による公共サービス契約の実施 (都市圏、地方交通線について)。
- (3) 公共サービスについては政府が責任をもつべきである。
- (4) 政府は過去の負債の救済を行うべきである。
- (5) 鉄道経営改善に対する政府の財政的協力(再教育や、退職金に係るものなど)

現在の助成基準、政府、PKP 及び EU 指令等異なった見方を勘案したとき、政府は鉄道輸送に対する参加度を上昇させるべきと考える。

政府は98年から2002年までの5年間に2 bl PLN(588 ml USD)の補助金を支払う計画をしている。これは年間400 ml PLNになる(清算法人設立を求める法案には政府支出として年間4億 PLNが5年間必要であるとある)。この補助金は資本投資に使われるべきであろう。補助金の財源は国内での国債の発行もしくは海外市場での債券発行(ドル建て、マルク建て、もしくは円建て)になろう。現在のポーランドの状況を鑑み金融的観点からみれば、補助金交付は2回から5回に分けて行われることになろう。

この補助金交付による財政赤字に与える影響を以下に示す。

表 5.8.1 Financial Impact of Grant on the Budget Deficit in 1998 - 2002

Years	Projected Budget Deficit *		Projected Budget Deficit with Grant		Growth Ratio of Budget Deficit due to Grant
	% of GDP	billion PLN	% of GDP	Billion PLN	%
1998	-2.0	-10.1	-2.08	-10.5	4.0
1999	-1.8	-10.3	-1.87	-10.7	3.9
2000	-1.7	-10.9	-1.75	-11.3	2.9
2001	-1.7	-12.2	-1.76	-12.6	3.5
2002	-1.7	-13.6	-1.75	-14.0	2.9

* Source: Poland 2000. The New Economic Strategy, Warsaw 1996

計算はGDP成長、インフレ率、財政赤字などポーランド政府公式の資料を用いて行った。財政赤字への影響は98年で0.08%、2002年で0.05%の赤字悪化効果となる。補助金交付による財政赤字の増加速度への影響は98年で4%、2002年で2.9%となる。この財政的影響はマクロ経済的にみて許容範囲であろう。財政赤字の悪化は政府の金融政策に影響を及ぼさない。マーストリヒト条約の基準も確保される。鉄道への政府助成の増加はEUの要求にも合致する。

シナリオ1のケースでは政府の投資に対する助成は年間あたり倍になる。政府の全PKP投資にたいする貢献度は98年には28.4%に、2002年には21.4%に上昇させる。

補助は政府と鉄道会社間の契約に基づいて行われるべきである。契約は全ての公共サービスにおいて行われる。入札により選ばれた運行会社は公共サービス義務を遂行するため、また他の社会的経費のために損失を生じた場合には損失補填をうけるべきである。

地方及び都市圏輸送の契約は地方政府レベルで行われるべきである。このことにより閑散路線の廃線や合理化プロセスが促進されるであろう。補助金決定の地方分権化を進めることにより、補助金の総額を減らすことができるであろう。政府が補助金の他目的への分配の自由を認めれば、地方政府は閑散路線の廃線を加速させるであろう。一方、鉄道運行の合理化を進めれば、それが政府の補助金の合理化にもつながるであろう。運行会社はある程度料金決定に影響力を持つべきである。

一般的にあって、特定目的への補助金額は今のレベルを超えるべきでない。合理化プロセスにより2002年頃には特定目的への補助金の明らかな削減を達成することができるであろう。

5.8.3 助成の効果分析

助成効果の分析は定期的に運輸省によって行われるべきである。運輸省はコントロール機能の規定や基準を設定すべきである。

投資補助金の分析は投資における各段階について行うべきである。まず、各投資プロジェクトは輸送政策、EUの要求にそったように期待された鉄道運行の改善、財務の改善が行われたかどうか分析されるべきである。投資プロジェクトの目的はF/Sスタディーに裏付けられた詳細な考慮により決められるべきである。事業者は公共事業発注法に基づいて公正な入札により選定されるべきである。政府は業務の管理に責任をもつべきである。投資の状況、遂行は定期的に報告、監視されるべきである。様々な地域で行われた投資プロジェクトの経費、質の評価は定期的に比較され調査されるべきである。また、類似投資プロジェクトの単位コストなどの国際的な比較も奨励される。政府を代表する監督機関には要求を満たさない投資プロジェクトを中止する権利が与えられるべきである。

旅客輸送に対する特定補助の効果もまた分析されるべきである。契約運行会社は少なくとも2社以上の入札により選ばれるべきである。政府(地方政府)によって賄われた損失額に応じて運行会社の効率性が評価されるべきである。単位あたり経費や収入なども地域間、また

国際間比較の対象になる。

5.8.4 政府助成の受給スケジュール

政府助成の受給スケジュールを以下の表に示す。

表 5.8.2 段階別の政府補助金額(m PLN)

フェーズ	年	旅客輸送部門への補助金	投資への補助金	合計
第1フェーズ	1997	571.5	400	971.5
	1998	571.5	800	1,371.5
第2フェーズ	1999	571.5	800	1,371.5
	2000	571.5	800	1,371.5
第3フェーズ	2001	571.5	800	1,371.5
	2002	571.5	800	1,371.5
第4フェーズ	2003	571.5	400	971.5
	2004	571.5	400	971.5
	2005	571.5	400	971.5
第5フェーズ	2006	571.5	400	971.5

5.9 人材育成

PKPは古い計画生産を行っていた共産主義の影響下での人事制度から市場主義での専門的な人材管理と人材育成への変革を迫られている。この移行は容易ではないし、時間がかかるであろう。特に、高齢の管理職者や他のシステムを知らない多くの組合メンバーにとってはなおさらである。

長年勤めてきた労働者にとっては厳しい事だが、終身雇用制度の再検討が必要であろう。終身雇用制度は全ての労働者に対する権利というよりは、組織への質の高いサービス提供者に対する報酬であるべきである。

5.9.1 研修制度

現在でもPKPは人事研修制度をもっている。研修は以下の3つのレベルからなっている。

- 高卒者レベル：信号/電気、電力、運転手、溶接工、機械工などに対する研修であり、様々な研修プログラムが全国的に実施されている。
- 専門職レベル：コンサルタントが基本的な会計、マーケティング、財務管理、経費分析

などの業務開発やマーケティングの研修を開発している。これらの研修はEUのPIAREプログラムから財政的な支援を受けている。研修需要は供給を上回っており、研修を受けるまでの平均的待ち時間は2年以上である。この待ち時間は大幅に短縮されるべきである。

- 特別コース：必要に応じて特定の管理職にたいして行われる。例えば、生産性評価部門の管理職は産業工程管理方法の特別研修を受けた。

教育

完全雇用を補償した過去のシステム下で採用された労働者の教育レベルは以下の通りである。

現在、PKP職員の4%が大学卒であり、36%が高等学校レベルの教育を受けている。残りは初等教育、もしくは職業訓練レベルの教育を受けて職員である。PKPは2005年までには大学卒者を10%に、高卒者を60%に引き上げることを予定している。

外部コンサルタントによるミニ研修の他、PKPはOn-the Job研修に多くを負っている。例えば、見習いの運転手が特急電車の運転ができるような正規の運転手の訓練を受ける場合など。

研修制度の改善に対する提案は以下の通りである。

- 古い技術から新しい技術を使う文化への革新
これは鉄道にとっては古くからの問題である。解決するのは簡単かもしれないが、捕らえどころが無い。新しい技術や方法が採られれば、労働者はこの新しい方法を取得することを強られる。熟練者と非熟練者の比率差は地域間、また職場間で小さいことが望まれる。例えば、高速列車や自動列車制御装置が導入されれば、その運用を確実にするために熟練した運行、補修、技術人員が必要になる。問題を解決する一つの方法は費用をかけて新しい設備や方法の研修プログラムを作成することであろう。労働者は一般的に適切な訓練が行われれば新しい方法を学ぶ意欲が湧くものである。
- 職場ローテーション
通常、鉄道労働者は一生、敷設、運行部門など同一の部門に留まる。一方、日米の鉄道会社はスタッフ、特に中間、シニア管理職者を全ての主要な部門で一定期間研修させる。管理者が研修後もとの職場に戻ったとき、システム的な物の見方を体得することにより、部門間の業務がスムーズに行われるようになり、また将来他部門で欠員ができたときに容易にその穴を埋めることができるようになる。

- 専門性の開発

民営化計画の速度や投資可能な資金に限りがあることなどから、新しいPKPにとっての大きな問題は経費管理、マーケティング、予算、戦略、エンジニアリングなど新しい方法を理解させそれを実践させることである。

以下のことを早期に行うことを提案する。トップマネジメント、もしくは中間管理職者をアメリカの貨物運行部門、日本の旅客運行部門（いずれも世界最強の管理者を有する）に研修に出す。その見返りとして、PKPは複合輸送システムを共に開発することや新たな調達時に優先考慮することなどを通して日本やアメリカに報いることができるであろう。加えて、PKPはEU-PHARE、IBRD、JICA、US貿易・開発銀行など様々な資金源をこの目的達成のために活用すべきであろう。

5.9.2 人事管理システム

- トップ・ダウン構造改革モデル

北アメリカの鉄道会社が鉄道経営で行ったことは、トップ、中間レベル管理者に高度の権限委譲を与えたことである。例えば、貨物部門は主要貨物別に分離され、各部門長がそのグループを運営した。石炭部門一副部長が部門の予算や成績に責任を持ち、またその結果によって報酬が得られる。石炭部門長の報酬は石炭部門の成績次第であり、売上目標を上回るか否かによりボーナスが変化する。このようなシステムは財務管理情報システムがある場合にのみ実施可能である。

PKPは上述したような経営管理体制を実施するにはまだ程遠い。しかし、地域的または線別収支を財務管理情報システムにより把握できるシステムを開発することから始めることができるであろう。対応は既にとられており、そのために部門別管理者の配置をすすめている。

1) 職務規程

トップマネジメント以外の職では、能力のある人材を魅惑するような明記された職務規定が存在しない。

- 提案

組織改革プログラムの一環として、主要、非主要部門の全ての部門、職務についての職務規定をつくるべきである。職務規定では、割り当てられた職務の数、部下の数と職務、人事評価のポイント、報告の構成や最低限必要な経験、必要能力、必要教育レベルなどが記述される。責任がうまく記述された職務規定は将来の争いを避けることができるし、本人や上司が客観的に業務を評価するのに役立つ。加えて、直属の上司による人事考課

により年に2回各職種を見直すべきである。

2) 高い遂行能力をもった鉄道を達成するための能力主義に基づいた給与体系

現在、PKPの給与構造は、夜間職、週末職、危険職、残業による差別化、資格による差別化など約25の要素からなる。この数多い要素を減少しようという交渉が現在行われている。それによれば残される要素は、1)基本的職務 2)職務の困難度 3)職務の責任の重さ 4)異なる分野の仕事の4つである。割増金の為の基金は給与としての予算の最低15%を確保し、割増金の額については直属の上司によって評価されるべきである。割増金は付加的な業務を行った場合に支払われるであろう(これを生産性ベースの基準と呼ぶ)。

以下に3つのことなる能力主義に基づいた給与システムの実施を提案する。

会社の業績：

全割増金の20%は会社全体の業績によって決められる。会社の業績を評価するには業績の絶対値ではなくインデックスを利用する、なぜなら民営化の初期段階では利益が出せないであろうからである。生産性のインデックスを利用すれば会社全体として利益が出せなくてもプラスのポイントを出すことができる。重要なことは、前年に比較して会社の業績が向上すれば、従業員はその努力に対して報いられる。従業員のコントロール外の要素については、従業員は責任を負うべきではない。そうすることにより、従業員に正の誘因を与えペナルティーに基づくプログラム構成になることを防ぐことができる。

部門/部局の業績：

方法論は上述した会社業績に基づく割増金と同様であり、異なる点はボーナス総額の30%をこの部分が占めることである。従って、チームの業績は会社全体の業績より50%多く評価される。こうすることにより部門間の競争意識が生まれる。ここで重要なことはどうやって各部門の評価を行うかである。独立した評価委員会を設置したうえで相対評価を行うべきと考える。

個々人の功績：

この部分による割増金が一番重要であろう。結果としてこの部分に50%の比率を設定した。個人評価を行うために二つの基準を設け、直属の上司に年2回の割合で考査される。

生産性基準：

各々の職務別に生産性の基準が設定され、業務実績により1から10段階評価される。

業務の質による基準：

この基準を設定するのは難しいが、顧客満足度を改善するためには必要である。列車制御の人員にとっては相対的な列車事故の減少や、定時運転率などが評価基準となろう。機関車

補修要員にとっては機関車の信頼性と一定基準の性能を出すために要した作業時間を合わせたものが評価基準となろう。評価基準の設定は非常に難しいであろうから、定期的に再検討を行い、調整することが必要であろう。

マルチ能力割増金：

加えて、各人の職務規定以外の仕事を行うことを受け入れた職員にたいする特別割増金の支給を提案する。このような多機能化は現場のチームに課せられる必要技能者数を減少するのに非常に有益である。例えば、現場で破損した線路を補修するには現場監督、溶接技術者、バーナー技術者、研削技術者や信号補修技術者が必用である。もし、溶接技術者がバーナー技術を兼ね備えていれば、人員の削減に直につながる。このようにして節約された経費は、会社とマルチ技能者の間で折半されるべきである。

移動割増金：

この割増金は会社が必要としている場所に移動することを受け入れた場合に支払われる。赴任期間は一時的な場合もあれば、恒久的な場合もありうる。一時的赴任の場合には赴任期間中、アパートがあてがわれ、引越し費用なども支給される。長期赴任の場合には従業員とその家族のためにアパートが用意される。長期赴任の場合には年間基本給の3分の1の移転割増金が支払われる。

5.9.3 人材育成の実施スケジュール

人材育成の実施スケジュールを以下の表に示す。

表 5.9.1 人材育成の実施スケジュール

フェーズ	実施内容
第1フェーズ(1997～1998)	職場・職種移動制度の導入 海外での管理職トレーニングの実施
第2フェーズ(1999～2000)	職務規程の整備 各人の実績に応じた給与体系の導入
第3フェーズ(2001～2002)	職員の各種特権(例えば、フリーチケット等)の減少
第4フェーズ(2003～2005)	業績・利益に基づいた給与体系の導入
第5フェーズ(2006～)	—

5.10 旅客経営

5.10.1 基本的な考え方

(1) 旅客サービス基準のあり方

ポーランドでは、旅客はニーズに応じて自由に交通機関を選択でき、また、生活水準の向上により、より快適な時間を要求する等高度な輸送サービスの提供が必要な状況となっている。このため、各輸送部門ごとに旅客サービス基準の具体的な目標（たとえば、主要都市間3時間以内、終日の平均乗車効率70%程度等）を設定して、市場経済の中で競争に耐えうる経営基盤を構築していく。

(2) 旅客ターミナルのありかた

1) ターミナルの整備

① 駅を総合的なターミナルとして整備すること。

駅を新しい生活を満たす場所へ変えることにより、輸送システム産業へと脱皮させる。

② 駅を他の交通機関との結節点として必要な設備を整備すること。

鉄道は点と線の輸送であり、これを面的な輸送にリンクさせる。

Warsaw 中央駅を例にとると、延伸工事中の地下鉄との連絡通路の建設、トラムの乗降場所からそのまま地下と直結するとともに、バスターミナルを行き先別に整理統合する等利用客にとってわかりやすく利用しやすいターミナルをめざす。

2) 今後のターミナルの機能

	主要都市拠点駅（強化）	地方都市拠点駅（整備）	都市圏内中間駅（整備）
概要	自動券売機化、迅速処理可能な指定券端末機、自動放送、案内等のシステム化、機械化を行う。	自動券売機、指定券端末機等を設置し、業務の近代化を行う。	近距離切符の扱いが主体であり、早急に自動券売機を導入する。
駅の規模	人口30万人規模以上の中央駅	人口5～30万人規模の中央駅	主に、都市圏輸送を担う中間駅
該当駅数	Warsaw Cent, Gdansk, Poznan, Krakow, Katowice 等12駅	Radom, Koszalin, Opole, Olsztyn, Rzeszow 等約140駅	Warsaw, Gdansk, Poznan, Katowice 都市圏を対象に約150駅

上記以外の小駅は大幅な合理化、業務委託、停留所化又は廃止する。

5.10.2 都市間輸送会社

旅客輸送のうち、都市間輸送についてはポーランドの地理的条件（主要都市が100～300キロ程度に点在、国際列車の通路）から鉄道はサービスの改善、業務の効率化を図れば自動車、航空機に対して優位を保ち、経営を自立させることが可能である。ただし、線路使用料については、資本コスト分の免除、維持費分の低減などの措置を求める必要がある。

このため、次のような対応を行う。

(1) 高速列車体系の整備

1) 高速性

時間をサービスする営業のポイントは列車のスピードアップである。このため、鉄道の競争力を強化するため、主要都市間を3時間以内に直結する。すでに3時間以内の区間は2時間を目標とする。

特に、ハード面では都市圏内での徐行の解消、ソフト面では停車時間の見直しを図る。

主要都市間での時間短縮の方策は次の通りである。

① Warsaw～Poznan

現在、160㎞対応の高速化工事をしており、2時間30分台の運転を行うことで、他交通機関との競争力を強化する。

② Warsaw～Gdansk

曲線でもスピードの出せる新型の振り子車両の投入計画があり、これにより2時間40分台を目標とする。

③ Warsaw～Krakow,Katowice

中央新幹線を経由して、200㎞対応の高速性能車両を投入し、2時間運転とする。

④ Warsaw～Lublin,Lodz

営業距離が200㎞以内であり特性を發揮しにくいいため、ソフト面での見直しを主体に最小限の投資にとどめることで、10～15分程度の短縮を図る。

⑤ Warsaw～Wroclaw

営業距離が400㎞を越え、4時間以上もかかっているため①～③の区間での効果を見極めた上で、第2ステップとして4時間以内での整備を図る。

2) 利便性

高速列車体系は次のように分類して、それぞれの使命を明確にする。

① タイプ1 EC、IC（最高速度160～200㎞）

中長距離（200 ㎞以上）の都市間相互、都市対観光地間の高速主力列車として整備する。

EXはICタイプに置き換えて高速列車体系を整備する。

② タイプ2 急行（最高速度 120～160 ㎞）

近距離（200 ㎞未満）を主体に、地域間列車として整備する。

また、ビジネス客、観光客の動向を踏まえ、その区間にふさわしい等時隔の初が付(パカ-グが付)を設定するとともに、ICには一部の車両に自由席を設定して気軽に利用できるようにする。輸送量の多い重点区間は、毎時1本体制を確保する。

主要区間での列車本数の比較を次表に示す。

表 5.10.1 列車本数の現行と改正時の比較

(単位；片道本数)

区 間	EC	IC	EX	急行	合計
Warsaw～Poznan	2(4)	2(10)	4(-)	-(-)	8(14)
Warsaw～Gdansk	-(-)	2(14)	8(-)	-(-)	10(14)
Warsaw～Krakow	-(-)	3(11)	6(-)	3(3)	12(14)
Warsaw～Katowice	1(1)	5(11)	3(-)	1(1)	10(13)
Warsaw～Lublin	-(-)	1(6)	1(-)	6(4)	8(10)
Warsaw～Lodz	-(-)	- (6)	-(-)	8(4)	8(10)
Warsaw～Wroclaw	-(-)	- (4)	3(-)	2(2)	5 (6)

(注) 列車本数の () は改正時の本数。

3) 快適性

今後の高速列車網は、快適な車両の提供が必要であり、車両のアコモデーションの品質向上は利用客を増やす意味で重要な要素である。

① EC、ICの車両

コンパートメント車両は観光客特に、グループ、家族向けを対象に今後も存置するが、ビジネス客のためにはオープン座席を設置する。また、生活レベルの向上に伴い、エアコンの設置、食堂車の改良、洗面所の設備改良、及び車両のドア、座席、照明等基本的な旅客サービスの改善を行う。乗車効率は平均70%を目標とする。

② 急行車両

急行車両は現行のICの車両を改造して充当する。車両はオープン座席を基本として、車両の両ドア付近についているトイレの一方を座席にすれば、輸送力を増やすことがで

き、経費の節減にもつながる。乗車効率は平均で65～70%を目標とする。

(2) 販売、宣伝体制

- ・旅行商品として、旅行に付帯するサービスをセットにした利用しやすい商品を提供するとともに、旅客が知りたい情報がシステムとして機能できるようにする。
- ・出札窓口は旅客へのフロントサービス向上を図る上で、オープンカウンターとする。
- ・PKPの観光需要喚起を図るため、観光地でのキャンペーンを継続的に展開する。

(3) 業務の効率化

経営改善を図る上での大きな課題は人件費の見直しであり、このため業務量に合わせて従業員数を見直す。出札窓口を例にとると、自動券売機を導入することで従業員の合理化を行うとともに、窓口の行列を解消することで旅客サービスの向上を図る。今後、比較的単純な業務は自動券売機に任せ、従業員は旅客との対話が必要で知識や判断が要求される業務を主体に担当する。

5.10.3 都市圏輸送会社

都市圏の旅客輸送については、自動車の増加による都心部での道路渋滞、駐車場不足、排気ガス等の公害問題から鉄道輸送の社会的使命は高い。しかし、収支は赤字であり鉄道の利便性の向上などによる輸送需要の拡大を図るとともに、都市の自治体との契約輸送への移行により経営の安定化を図る必要がある。

このため、次のような対応を行う。

(1) 列車体系の整備

鉄道の利用促進を図るため、拠点駅を中心に少なくとも朝通勤時は10分ヘッド、データイムは20分ヘッドのネットダイヤを図る。(高頻度、短編成、等時隔ダイヤ)

快速タイプと各駅停車タイプに区分して、都市圏での高速輸送サービスを提供する。

主要都市圏での整備方策は次のとおりである。

① Gdynia 都市圏 (営業規模 約80切)

完全なパターンダイヤとなっており、このダイヤで短編成にして車両を取り替えれば旅客サービスの向上が期待できる。

② Warsaw 都市圏 (営業規模 約450切)

放射状に出ている7方面を等時隔、高頻度にし、遠距離旅客のために通勤快速を設定す

る。

③ Katowice 都市圏（営業規模 約 190 両）

人口集積の高い都市圏であるため、特に通勤時間帯での高頻度輸送を推進する。

④ Poznan 都市圏（営業規模 約 380 両）

今後の成長都市圏であり、まず旅客のニーズにあったダイヤに見直す。（通勤時間帯）

車両アコモデーションの改善については、トイレ、座席、照明等の設備が老朽化しているため、輸送量の多い区間から新車両に置き換える。この場合、座席はボックスタイプからロングシートに転換することで乗降をスムーズにする。これにより編成両数の見直しが可能となり、コストが削減される。終日の平均乗車効率を 70%程度として輸送力の適正化を図る。

(2) 販売、宣伝体制

都市圏内の地下鉄、トラム、バス等の交通機関との相互連携をめざした共通切符体制を確立し利用者の増加につなげる。

(3) 業務の効率化

100 両以内の近距離切符が 74%を占めていることから近距離圏を対象とした自動券売機を早急に導入して合理化、近代化を図る。

5.10.4 地方輸送会社

鉄道特性を発揮することの難しい地方交通線の運営については、沿線の自治体と協議して鉄道輸送を廃止するか、効率化を図って存続させるかを決定する。鉄道を存続させる場合には、増収対策、業務の効率化を図るとともに、沿線の自治体との契約輸送への移行により経営の安定化を図る必要がある。

そのため、次のような対応を行う。

(1) 収入確保策

沿線利用者だけでなく、地元以外からの観光客を増加させる。このためには、沿線の自治体とタイアップした観光イベントを開催して沿線地域との活性化を図る。

地域の実情にあわせて、旅客のニーズにあったきめ細かなダイヤを設定する。また、買い物切符、データイム、休日割引切符等の企画乗車券を発売して需要の喚起を図る等地域に密着した輸送販売施策を推進する。

(2) 業務の効率化

現業組織をできるだけ統合することで、要員の効率的な運用を図る。これにより、システムを超えた横のつながりができ、マイレール意識を醸成する。

車両は地方都市での比較的輸送量の多い区間を除き、基本的には短編成の軌道バス（レールバス）に置き換えて座席はロングシートにするとともに、ワンマン運転として運転士が車掌の業務を兼務する。終日の平均乗車効率は70%程度を目標とする。

5.10.5 旅客経営施策実施スケジュール

以上の旅客経営施策の実施スケジュールは表 5.10.2 の通りである。

表 5.10.2 旅客経営施策の実施スケジュール

時期	旅客部門全般		
1997 1998	<ul style="list-style-type: none"> ・新車の導入、車両のアクセシビリティの品質向上を行う。 ・都市の駅に自動券売機を導入する。 ・出札窓口時間の拡大を図るとともに、一斉検札等により無賃乗車の排除を行う。 ・都市間優等列車に自由席を設置する。 ・都市圏列車ではトラム、バス、地下鉄との共通切符を発売する。 ・都市圏列車、地方交通線列車には、データイム時に買い物切符、回数券、往復割引券などの企画割引切符を発売する。 ・地方の小駅は駅務委託化、無人化を推進する。 ・地方交通線に軌道バスを導入する。 		
1999 2000	<p>(上記の施策実施に加え、次を行う)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主要都市の駅には、自動放送、案内等を行うことのできるシステムを導入する。 ・出札窓口はクロージドカウンターからオープンカウンターに改良する。 ・主要都市の駅の駅前広場を整備し、トラム、バス等の乗り換えを容易にする。 		
	都市間輸送会社	都市圏輸送会社	地方輸送会社
2001 2002	<p>(上記の施策実施に加え次を行う)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主要都市間の列車本数を増加し、等時隔ダイヤで設定する。 ・PKP 沿線の観光案内書の作成、旅行会社とのタイアップによるPR、テレビCM などにより観光需要の拡大を図る。 ・400キロ以内の主要都市間は3時間以内で到達できるようハード、ソフトの時間短縮対策を行う。 		
2003 2005		<ul style="list-style-type: none"> ・列車体系を快速タイプと各駅停車タイプに区分し、遠距離通勤に対する乗車時間の短縮を図る。 ・列車本数を増加し、朝夕の通勤時は10～15分ヘッド、データイムは20分ヘッドの等時隔ダイヤを設定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・沿線の自治体とタイアップした観光イベント列車を運行して旅客の誘致を図る。 ・社員の多能化、兼掌化により業務の効率化を図る。
	<ul style="list-style-type: none"> ・主要都市の駅をホテル、ショッピングセンター、レストラン等を取り込んだ総合的なターミナルとする。 		

5.11 貨物経営

5.11.1 基本的な考え方

今後、PKPが民営化企業として鉄道を自主経営し、更に、オープン・アクセスのなかで、国内外の輸送事業者と競い合い、その役割を果たして行くためには、次の諸点についての改善と厳しい経営努力が必要である。

まず第一に、民営化移行に際して、次の事柄を実施し新生の貨物会社が発足後に大きな負担が生じることがないように措置しておくことが必要である。

- ① これまでの投資の立ち後れによって生じた老朽・陳腐化した設備や車両の取替・近代化の実施。
- ② 輸送量の減少に伴い貨車ヤードや入換基地の構内で使用効率の低下し、或いは、過剰となっている設備の撤去・レイアウト変更等による保有設備の適正化。これにより要員配置の適正化と設備維持コストの節減が可能となる。
- ③ 更に、輸送量の低下によって余剰となっている多数の老朽貨車の廃車。これら老朽余剰貨車の処分については、極力、民営化に先立ち整理することが望まれる。

次に、PKPの現在の営業・輸送体制は、先に指摘したように、未だ鉄道が輸送を独占していた時代の形態を残す面も多いことから、民営化に先立ち、また、民営化後において、新しい輸送機関に脱皮するための輸送改善施策を実施することが必要である。

第三に、装置産業である鉄道の競争力を強めるため、積極的に要員合理化策を推進し低コストの輸送を実現する必要がある。

第四に、鉄道線路上の輸送営業に限られている現在のPKPの営業を、民営化後においては、競争下の新しい時代に生き残れるよう、顧客の戸口から戸口までの物流を対象に、これを円滑に流通させる体制の整備が必要である。このためには、オフ・レール輸送の運営管理、レールとオフ・レールの結節点であるターミナルでの物流管理についても積極的に取扱うこととし、これらを直営又は関連事業として組み込んだ総合物流事業者としての営業・輸送体制の整備が必要である。

第五に、他輸送機関との厳しい競争下にあつて、顧客の定着と拡大を図るため、民営化後は、運賃制度等の営業施策面では採算性に留意しつつ弾力的な運用を行う必要がある。

最後に、民営化企業としての組織とその運営については、事業部門別の機能強化、権限と責任の明確化、意思決定の迅速化、グループ制の導入等による機動的な人材運用、組織の簡素化等が必要と考える。

等が主なものと考えられるが、以下、新会社が実施すべき具体的内容は次の通りである。

5.11.2 貨物鉄道輸送会社

民営化された新しい「貨物鉄道輸送会社」は新しい時代の輸送機関として相応しい機能を持ち顧客の需要に対応出来る輸送サービスを提供しなければならない。そのためには、今後、次のような経営体制の整備と顧客のニーズに適合した輸送改善策を実施する必要がある。

(1) 民営化企業としての組織と運営

国営企業と民営企業との大きな違いの一つにコスト意識の有無がある。国営企業として独占的な立場にあったPKPの場合には、過去10年間の輸送量激減の中で経営にコスト意識を取り入れてきているが、しかし今後、民営化企業として自主経営するためには、更に、明確な経営責任のもと企業運営が行われる事が何よりも肝要と考えられる。これを実現するためには、先ず第一に事業部門別の経営組織の機能強化、権限と責任の明確化が必要である。次に、重層的な組織をフラット化し意思決定の迅速化を図る必要がある。第三に組織体系にグループ制等を導入し機動的な人材運用を行なう。第四に本社は施策立案機能に重点化し地域単位の責任者への権限委譲を広げる。等が必要と考える。

(2) 事業範囲

現在のPKPでは鉄道事業の他に各種の事業を行なうための制限はないとの事だが、実際の運営は鉄道事業に限られている。民営化され株式会社となった場合には、会社の組織・活動に関する根本規則である定款を定め、これに従って事業運営を行なわなければならない。

定款に定める事業内容については、本来の貨物鉄道事業及び鉄道輸送を育成する事業並びにこれに関連する事業等が定められることになるが、企業が置かれている環境は刻々に変化し、現在の有望事業もやがて成長率が鈍化し時には不況事業ともなる。企業がこのような変化に対応するためには、既存の経営部門に安住することなく、企業の人的・物的資源を投入すべき将来の有望事業に向けて展開することが必要であり、このような経営多角化なかで企業の安定と成長力を保持することが出来るものであることから、通常、会社の定款はかなり広い範囲の目的及びこれに付帯する事業を事業内容としている。

(3) 貨物営業・輸送体制の重点化

PKPの現在の網羅的な輸送網と駅配置は他輸送機関が発展して来ている現在の物流取扱状況にそぐわない、使命の薄れた線区・貨物取扱駅について、極力、廃止・合理化を進める必要がある。線区の廃止については不採算線区が対象となるが、当面、IBRDが指摘する輸送

密度の低い線区約 7,000Kmについては線内輸送量が 6 億トンキロと少ないことから廃止が適当と考える。

また、貨物取扱駅の廃止については現在の駅配置体制について点検を行った結果、取扱の少ない駅も多いことから、年間で3万トン以下の取扱駅（1日1車程度の取扱）については貨物取扱を廃止を検討する必要がある。その影響も2%以下と考えられる。

これら線区の廃止、貨物取扱駅の廃止に対しては、後に述べるように、必要により地域物流の中心駅の貨物設備の整備やオフ・レール輸送体制の整備を行うことにより対応が可能と考える。

(4) 輸送システムの改善

PKPの貨物輸送は輸送品目的にみれば全輸送量の約80%が鉄道輸送の特性が発揮し易い物資であるとみられているが、一方、75%が貨車ヤード系の輸送であることから、これらの輸送には貨車ヤードの配置は不可欠である。

しかしながら、貨車ヤードは多数の要員を必要とするためコストの高い輸送となり、かつ、貨車中継作業のため輸送時間が長くなる等のデメリットが多い。このため、今後、不採算路線の廃止や貨物取扱駅廃止等の合理化施策を進めていく中で、貨車ヤードの廃止または縮減を行いヤード系の輸送を、極力、直行系の輸送に切り替え速達と輸送コストの低減に努める必要がある。

(5) ターミナルの整備等

直行系の輸送を増加させるためには、広域をカバーする「ターミナルの整備」とそれをサポートする「オフ・レール輸送体制の整備」が必要である。

「ターミナルの整備」としては、バルク・カーゴについては着基地の整備がある。2地点間にピストン輸送を行う場合は別として、一般的にバルク・カーゴは発地では纏まって出荷があり、着地は分散している。このため、地域毎に着集約基地を整備することにより発着地間に直行輸送を行うことが出来る。これまでは、石炭、石油、セメント等が対象品目となつて来ているが、今後は更に、この範囲を肥料や農産品等地域毎に集積可能な物資にも広げることにより直行輸送の拡大を図ることができる。また、単に、取扱の集約基地とするだけでなく、流通保管等の複合機能を持たせる事により、顧客の利用の促進に役立つと考える。

一般貨物についてはコンテナ輸送が適合しており、対象物資が一般雑貨や工業部品が多いことから、大都市地区に広域圏を対象とした貨物ターミナルを整備することにより直行輸

送を推進することが可能である。従って、「複合貨物輸送会社」運営の中で推進することになるが、これに馴染まないその他の物資については地域物流の中心地にターミナルを整備し輸送の効率化を図る必要がある。

「オフ・レール輸送体制の整備」については、市場経済化が進む中で、現在、既にその整備の立ち遅れが見られる所であるが、今後、中小貨物取扱駅や不採算路線の廃止等に対応し、主要駅についてはオフ・レール輸送を受け持つトラック運送事業者を新貨物会社の直営または子会社として設立し、鉄道輸送と一体的に運営する必要がある。

その他の駅については既存トラック運送事業者との連携と協調を強化することにより対応する必要がある。

(6) 運賃制度の弾力化

民営化企業として他輸送機関との厳しい競争下での営業を行う場合、次の様な施策をとり入れ、これらを弾力的に運用して顧客の定着と拡大に役立てたい。

- ・長期契約運賃
- ・大量定型輸送運賃
- ・往復輸送運賃
- ・戸口間一貫輸送運賃
- ・対抗輸送機関の運賃を考慮した競争運賃

また、不採算線区廃止や貨物取扱の少ない駅の集約を円滑に進めるとともに、前記した物流中心駅（拠点駅）の整備による直行輸送へのシフトを促進するため、拠点間に通常より割安の「拠点間運賃」を設定し、顧客の物流中心駅への誘致を図ることも有効と考える。

また、当然のことながら、これらの運用に当たっては列車別原価計算システム等の手法によりその採算性に留意することが必要である。

(7) 合理化施策の推進

市場経済化が進み、他輸送機関との激しい競争下にあつて、輸送量の維持による収入の確保とともに経費の縮減は企業経営にとって車の両輪にも似て重要事である。

貨物関係の合理化施策としては、線区廃止、貨物取扱駅の集約、貨車ヤード・入換基地の廃止及び入換機関車配置台数の削減等がある。この中で、貨物部門として最も効果が期待できるのは、多数の要員を抱える貨車ヤードの廃止・作業縮減である。

現在の 12 の貨車ヤードと 212 の入換基地の配置は、今後実施する支線区(不採算路線)の廃

止・合理化、直行輸送へのシフト等にあわせて廃止・入換作業の縮減を行なうことが必要である。この際、構内レイアウトの縮小・変更等を行いたい。また、これと合わせて、停車場構内における列車運転・貨車入換作業のための連動機(Interlocking device)の継電連動化(relay interlocking device)を行えば、更に、効果を高めることが出来る。

(8) 関連事業の推進

ターミナル機能の強化のための関連事業やオフ・レール輸送会社の設立はレール輸送以外の収入を確保して鉄道経営を担保するという意味合いから、今後重要な役割を持つものと考えられる。

貨物関係の関連事業としては、次のものが考えられる。

- ① 工業集中地区の鉄道運営等…集中する企業群に対して地域鉄道を建設・運営し、又は貨車輸送・入換作業の委託を受け貨車輸送の円滑化・効率化を図るもの。……(地域鉄道会社、貨車入換作業会社等)
- ② 貨物ターミナル施設運営等…貨物ターミナルにおいて保管、荷捌き等の機能強化により鉄道輸送を円滑化し、顧客の定着と利用促進を図るもの。……(鉄道倉庫、物資別ターミナル等)
- ③ オフ・レール輸送サービス…オフ・レール輸送を円滑化するため駅と荷主間の輸送及び付帯業務を行うもの。……(通運会社等)
- ④ その他の事業…貨物駅での駐車場事業、その他直営事業、関連会社への用地貸付等

これらのうち、営業施策面からはターミナル施設の機能強化やオフ・レール輸送に係る関連事業を、要員合理化面からは貨車入換委託会社が重要と考える。

これらの関連事業の推進には投資が伴う、資金的に余裕がある場合は直営による整備も考えられるが、一般的には、利用顧客又は関連業界との共同出資による関連事業として整備する事が顧客の鉄道利用の促進と定着化に役立つものと考えられる。この場合、保有する土地を現物出資する方法も検討する必要がある。また、前記した合理化により生み出された余剰人員の吸収のためには、これら関連事業の推進が大いに効果があると考えられる。

因みに、日本の貨物鉄道会社の場合、収入の割合は鉄道事業収入 100 に対し関連事業収入は 35%、退職職員及び出向職員が関連事業の中で占める割合は約 40%に達している。

5.11.3 複合貨物輸送会社

「複合貨物輸送会社」は既存鉄道輸送に係る雑貨貨物の維持・確保は勿論のこと、新規の雑貨貨物の鉄道輸送への開発・誘致が出来るような、既存の輸送体系に比べ、より進んだ営業体制と輸送システムが求められる。

この雑貨貨物の輸送は発から着まで一貫輸送を行う複合輸送が最も適合しているが、その形態としては、コンテナ、ピギーバック、デュアル・モード・システム等がある。この中で国内輸送、国際輸送を通じ汎用性、輸送コストの面からみてコンテナ輸送が最も利便性に優れていると考えられる。

雑貨貨物の輸送は、国内的には PKP 貨物輸送量の 15%（34 百万トン）と見込まれているが、現在 PKP のコンテナ輸送貨物は僅か 1%（2 百万トン）以下にすぎない。このため、今後厳しい競争下におかれることとなる。強力な施策を実施して輸送量の維持・拡大を図る必要がある。

近隣のフランスやドイツにおいも、複合輸送は大きなウエイトを占めており、フランスにおいては 22%（107 億トン）と、ドイツにおいては 18%（121 億トン）に達している。今後が大いに期待できると考えられる。

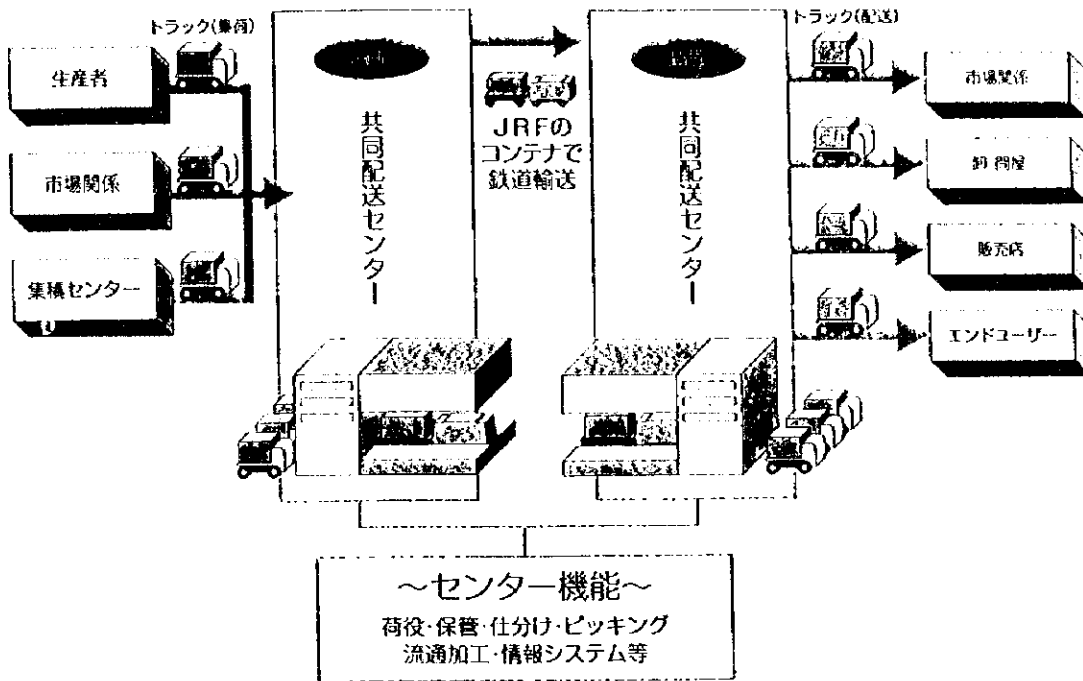
これら複合輸送を推進するためには、前記した「貨物鉄道輸送会社」に対すると同様な施策を行うほか、次のような事柄を実施したい。

(1) コンテナ基地の整備

取扱基地の具体的な整備駅の候補地、整備内容については、全国の主要都市を対象に今後の物流動向を踏まえて検討することになるが、Warszawa 中央貨物駅が第一の候補地と言えよう。

Warszawa 中央貨物駅は Warszawa の都心から西へ約 3 キロの地点にあり、駅扱貨物はコンテナ扱（SPEDCONT 社による Gdynia とのコンテナ扱）及び荒荷(Bulk freight)がある。積卸場はコンテナ積卸場を除き、荒廃しているが地積は十分にあり、国際都市 Warszawa の物流取扱に最適な位置に在ることから、「国際的な鉄道物流センター」として国際コンテナの取扱、荷捌、流通保管等の複合機能の整備を行い、これと併せて、国内・国際間に快速な輸送サービスを行えば、貨物輸送の質的・量的な向上とともに、Warszawa 地区の物流改善に大きく役立つものと思われる。

(概念図) 複合的な機能を持つ鉄道物流センター



戸口間一貫輸送を基本とするコンテナ輸送については、オン・レール、オフ・レールを通じた輸送体制の整備が不可欠なものであることから、オフ・レール輸送については「複合貨物輸送会社」の直営又は子会社として設立し運営する必要がある。

(2) 都市間貨物快速輸送網の整備

コンテナ輸送の対象となる雑貨貨物はスピードと到達日時の明確化が不可欠である。特に、国内輸送でシェアを確保するためには主要都市相互間に夕方集貨、翌朝配達輸送サービスが必要である。このため、取扱基地相互間を結んで旅客輸送に準ずる快速性のある輸送サービスを行う。

(3) 快速輸送のための適合車両の整備

前記した輸送サービスを実現するため、これに対応する適合貨車の増備と貨物用の高速機関車の整備が必要と考える。具体的な車両数、内容については今後の物流動向調査をふまえて検討が必要である。

(4) 販売輸送情報網の整備

雑貨等付加価値の高い物資の輸送は速達と共に確実な輸送と適確な情報提供が顧客の利用を促す基である。現在のコンテナの販売・輸送情報は電話により行われているが、顧客と鉄道との間に輸送の予約、販売、輸送、到着予報等の情報提供出来る情報システムを整備し顧客のニーズに答えることが必要である。

5.11.4 貨物経営施策実施スケジュール

以上の貨物経営施策の実施スケジュールは下表の通りである。

表 5.11.4 貨物経営施策の実施スケジュール

時期	貨物部門全般	
'97	1 老朽・陳腐化した設備・車両の取替・近代化の推進	
	2 使用効率の低い貨車ヤード・入換基地レイアウト縮小による保有設備の適正化	
	↓	
	3 余剰車両の廃車促進	
	4 輸送改善策の推進…貨物駅配置の重点化、輸送システムの改善、貨物ターミナルの整備	
'98	5 合理化施策の推進…貨車ヤード・入換基地作業体制の見直し、構内経電連動化等の推進	
	6 関連事業の業種・実施内容の検討	
'99	上記1～5の実施に加え次を行なう	
	↓	
	11 閑散線区の廃止に伴い必要により貨物ターミナル整備、貨車ヤード・入換基地廃止・縮小	
2000	12 貨物に統合される動力・保守部門の全国的基地の統廃合	
	13 関連事業としてワシヤリ貨物ターミナル複合施設の整備、ワレール輸送会社の設立等の推進	
	貨物鉄道輸送会社	複合貨物輸送会社
2001	上記1,2,4,5の実施に加え次を行う	上記1,4,13及び左記21,22,23の実施に加え次を行う
	↓	
	21 民営化企業としての	31 主要都市の貨物駅に鉄道物流センターの整備
	・事業範囲…定款・事業内容の確定	
	・経営組織…本部、地方、現業機関等の権限と役割	32 国際間・国内鉄道物流センターを結んで快速貨物輸送網の整備
'02	・経営理念・経営方針…顧客ニーズ、物流動向に合わせ総合物流事業者としての役割を果たす	
	・保有財産…財産の確定と管理・運用の効率化	33 複合輸送の拡大に対応し高速機関車、コンテナ車、コンテナの整備
'03	22 営業方針の策定、	
	↓	
	・運賃制度の弾力的な運用	34 販売・輸送情報網の整備
	・列車別原価計算の導入による採算計算手法の確立等、	
'05	23 関連事業の積極的推進	
	主要貨物ターミナルの機能強化(複合施設整備)	
	同 ワレール体制の整備(会社設立)	

第6章 総合的提言

ポーランドの鉄道は、国内の豊富な地下資源の輸送を中心に貨物輸送が活躍し、国内の隅々まで網羅されたネットワークを活用した旅客輸送もポーランドの交通の主要な役割を果たしてきた。しかしながら、近年のモータリゼーションの進展と経済の低迷による輸送需要の減少から、鉄道経営は厳しい環境におかれている。今後、ポーランドの鉄道が企業性を発揮した魅力ある鉄道に発展していくためには大胆な経営改革を行うことが求められている。

PKP のリストラクチャリングについては、PKP 自らが取り組むとともに、世界銀行の支援による調査も実施されている。しかしながら、国鉄という経営形態そのものが多くの構造上の問題点を抱えており、鉄道財政の健全化を図るためには国鉄の民営化にまで踏み込むことが必要となっている。

本調査は、日本の国鉄改革の経験を踏まえて、PKP の民営化を支援することを目的としており、第3章から第5章において民営化へ向けての分析を行ってきたが、民営化の円滑な実現に向けての総合的な提言は次の通りである。

6.1 民営化計画の提言

PKP の民営化に向けての検討課題、実施計画及び提案を総括すると次の通りである。

(1) 経営形態

PKP を次の経営形態に分割した株式会社として民営化する。

- ① PKP をインフラ部門と輸送部門の独立した事業体として分離し、民営化する。
余剰資産は、インフラ部門が保有する。
- ② 輸送部門は、旅客、貨物及び関連事業などその他の分野に分離するが、全体を PKP が移行した持株会社により統括する。
- ③ 旅客、貨物分野は、段階を追って、更に都市間旅客輸送、都市圏旅客輸送、地方交通線旅客輸送、貨物輸送、複合貨物輸送に分離する。
- ④ 経営形態は、過渡的に国有企業、特殊会社の形を取るが、最終的には株式会社とする。
- ⑤ 最終的な経営形態は、1つのインフラ会社及び8社（3つの旅客会社、2つの貨物会社、関連事業会社、情報通信会社、データ処理会社）からなる持株会社（株式会社）とする。

(2) 民営化移行計画

① 民営化に向けて、次のような施策の導入を図る。

1) 鉄道輸送の維持

バス等の公共交通サービスについては、1990年地方自治体法が制定され、地方自治体の責務が明確にされた。鉄道路線の維持に関しても、地方交通線については地方自治体との契約に基づく制度とするよう政府、地方自治体、鉄道事業者間で検討する。また、都市圏輸送サービスについても、地域のニーズにあった輸送サービスを提供すべきであり、地方自治体や地方レベルの交通事業にその運営の責任を委ねることを検討する。

2) 環境

鉄道は安全で環境に優しい輸送機関であり、自動車輸送の拡大による環境悪化を防ぐためにも、鉄道がより多く利用されなければならない。鉄道自身の環境問題についても、従業員に対する環境教育を徹底し、環境部門スペシャリストの充実を図り、現在既に行われている環境モニタリングの継続実施と更なる拡大を目指す必要がある。また今後の環境保全の見地から、現在の環境対策以外に、省エネルギー化の促進、新規投資には有害物質を使用しない等の対策を施すと共に、委託会社に対しても環境に対する指導を行う。さらには、交通弱者対策の充実、近隣諸国の環境対策の動向を把握しながら持続可能な開発を行っていく必要がある。

3) 運賃

民営化に向けて経営収支の改善を図るためには運賃の値上げによる増収を図る必要がある。都市間旅客輸送については、時間、サービスに対する弾性値が高いので、到着時間の短縮などのサービスを改善することにより運賃値上げを検討する。都市圏旅客輸送は価格弾性値が低く運賃の値上げの可能性はあるが、交通政策上の判断が必要である。貨物輸送については、石炭の運賃が低く抑えられており賃率上昇を検討すべきである。なお、運賃割引制度、無料優待券については、廃止又は削減する方向で検討する。

4) 資産の分離

インフラ部門を PKP から分離して新しい国有企業とするとともに、保守現業部門は独立採算が可能なものから従業員又は戦略投資家に対するリースシステムにより民営化を図る。余剰車両はスクラップ処分するとともに、土地・建物については、適切な経営・開発の専門家により時間をかけて処

理する。

5) 閑散線区の取扱い

当調査において、旅客輸送密度、貨物輸送密度を基準とする路線廃止基準を制定した。この基準に照らし、153 の路線 5,000km を廃止することが望ましいと判断した。路線を廃止するためには地域の理解と協力が必要であり、地方自治体との合意形式を図るための協議機関の設置を行い、廃止手順、代替輸送機関について本調査の提案を基にして具体的に検討する。

6) 余剰人員の取扱い

2005 年におけるインフラ部門、輸送部門、関連事業等の部門の必要人員の合計は 16 万人と推定した。現行の 23 万 1000 人に比較して 7 万 1000 人の余剰人員が発生する。この余剰人員は早期退職制度を主体とし、鉄道関連事業などへの配転を併用して処理する。早期退職の条件はプログラムにより段階的に提示することが望ましい。又、部門間の要員配置の適正化が必要であり、旅客の販売部門の要員を貨物の販売部門あるいは複合輸送部門への配置転換を行う。

7) 関連事業

関連事業は今後発展が期待できる分野であり、不動産部門を中核とした独立組織とする。外部専門家の協力を得て企画、実施に当たり事業化の日処のついたものから別会社とする。事業の展開は駅周辺事業から手がけ市中展開を図る。初期費用が低く、収益性の高い構内営業・広告事業を優先する。新規事業の開拓のみならず PKP と関係のある企業に対し資本参加を行っていく。成功の要因は人材であり、専門企業への出向などにより専門知識を有する人材を育成する。

8) 投資

PKP の車両及び地上設備の老朽化の現状を考えると、民営化までに従来以上の近代化投資をする必要がある。旅客輸送については機関車、電車の更新、自動券売機の導入、貨物輸送については機関車の更新、コンテナ貨車の増備、インフラについてはスピードアップのための軌道の整備、CTC 化・信号通信設備の近代化のための投資を優先することが必要である。このために、民営化までに政府がインフラ部門に対し 20 億 PLN (年間 4 億 PLN) の追加投資を行うよう提案する。

9) 政府助成

政府助成は、政府の財政能力、PKP の助成の必要性、EU 指令との整合性を考慮すべきであるが、現状の PKP の経営収支及び今後の収支予測から見て、政府の旅客輸送に対する補助及びインフラ部門の投資に対する助成は今後とも必要である。特にインフラ部門に対しては 5 年間に 20 億 PLN の追加助成を行うことが望ましい。一方、助成の効果について定期的に分析することが重要である。

10) 人材育成

研修については、新技術の導入に対する研修プログラムの作成、職場のローテーションの実施、専門能力の開発を重視すべきであり、海外への研修派遣についても検討する。人事管理システムについては、職務規程を作成すること、能力主義に基づいた給与体系を採用することが必要である。特に、ボーナスは会社の業績、個人の功績にリンクさせるとともに、多能化ボーナス、勤務地移動ボーナスの導入を検討する。

11) 旅客経営

都市間輸送部門は、高速性、利便性、快適性を生かした列車体系に整備するとともに、販売、宣伝体制を強化して積極的な経営を行う必要がある。都市圏輸送部門は、高頻度、等時隔、単編成の列車体系に整備するとともに、都市圏内の他輸送機関との連携を図るべきである。地方交通線部門は、要員の効率的な運用、軌道バスの導入等徹底した効率化を進めることが重要である。

12) 貨物経営

一般貨物鉄道輸送は、貨物取扱いの少ない駅の廃止、貨車ヤードの廃止又は縮減により極力直行系の輸送に切り替えること、ターミナルの整備を行いトラック運送事業者との連携を強化すること、ヤード・入換基地の配置を見直し要員の合理化を行うこと、運賃を弾力的に運用すること、などが必要である。複合貨物輸送は、ワルシャワ等主要駅のコンテナ基地を整備すること、オフレール輸送を円滑化するための子会社を設立すること、速達と到達日時の明確化を図ること、コンテナ貨車を増備すること、などが必要である。

② 民営化に向けて、次のような段階的な改革を行う。

	第1段階 (1997～1998)	第2段階 (1999～2000)	第3段階 (2001～2002)	第4段階 (2003～2005)	第5段階 (2006年以降)
民営化の推進 組織、資産の分離	<ul style="list-style-type: none"> PKP をインフラ、旅客、貨物、動力・保守、その他の柱に組織分離する。 不動産事業を関連事業に名称変更する。 PKP の余剰資産をインフラ部門へ移管する。 従業員投資ファンド (SIF) を設定し、従業員に対し株式への引換保証券を交付する。 運輸省内に国鉄民営化推進委員会を設置する。 運輸省鉄道局の組織を拡充する。 PKP 内に、民営化推進プロジェクトチームを設置する。 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ部門を PKP から分離し、動力・保守部門を旅客、貨物部門に統合する。 公共サービス契約基金 (PSC) を設置し、線路使用料の一部を基金に繰り入れ、旅客部門の補助に充当する。 インフラ、旅客、貨物の各部門の保守現業業務は各部門内で会計分離を行い、独立採算・企業独立への移行準備を行う。 関連事業などの柱の部門は統合、移設又は廃止により、関連事業、通信、情報処理の3分野に集約する。 	<ul style="list-style-type: none"> PKP を政府全株保有の特殊会社とし、旅客、貨物部門を旅客3部門、貨物2部門に組織内分離する。 株式会社化した PKP の株式の15% を SIF に対して交付する。 インフラ、旅客、貨物の各部門の保守現業業務は独立採算が可能なものから分離独立する。 	<ul style="list-style-type: none"> PKP が移行した特殊会社を持株会社とし、持株会社の下に、旅客3社、貨物2社、関連事業など3社を独立させる。 持株会社は、独立した8社の株式を、企業別に、戦略投資家への売却、株式上場等により放出する。 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ企業を特殊会社に転換し、その後、株式市場への上場等により民営化を進める。 インフラ会社を売却した場合には、売却代金を PSC 基金に繰り入れる。PSC 基金は、以後その運用収益を基金の原資とする。 持株会社の本体の株についても株式市場等に放出する。 SIF は引換保証券と交換に各従業員 (退職者を含む) に対して株式を交付する。
閑散線区の廃止	<ul style="list-style-type: none"> 一時廃止対象路線を抽出し、廃止を支援するための法制度を整備する。 廃止対象路線に対する優遇税制度や補助金制度を策定する。 代替交通機関等について地方自治体との合意形成を図る。 一時廃止対象路線キロは、約1,600km を目標とする。 		<ul style="list-style-type: none"> 二次廃止対象路線を抽出し、廃止対象路線に対する地方自治体との合意形成を図る。 第1段階、第2段階で廃止された路線の代替交通機関の収支状況等を調査し、補助金等の制度を再検討する。 二次廃止対象路線キロは、約3,400km を目標とする。 		<ul style="list-style-type: none"> 代替交通機関の収支状況等を調査し、補助金等の制度を再検討する。
余剰人員の取り扱い	<ul style="list-style-type: none"> 1999年から3年間早期退職奨励制度を導入する。 関連事業、通信、情報処理の事業を拡大し、要員の受入を行う。 地域間、業種間の業務量のアンバランスを調整するための人事異動を行う。 		<ul style="list-style-type: none"> 第1段階、第2段階の余剰人員対策を継続して推進し、2005年末の総要員数の目標を16万人とする。 		
関連事業の開発	<ul style="list-style-type: none"> 人材募集・人材育成・人事ローテーションプランを策定する。 構内営業、広告事業を推進する。 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社方式で事業展開し、原則全社員の3年間程度の子会社への出向を制度化する。 業種別に中核会社を育成すると共に、従業員、戦略投資家へのリース・売却等直接民営化を推進する。 		<ul style="list-style-type: none"> 外部専門企業の買収・合併・合弁会社設立等により事業拡大・再編成を図る。 駅という地の利を活用して、ホテル、ショッピングセンターなどの事業を開発する。 	
設備投資	<ul style="list-style-type: none"> スピードアップ、インフラの近代化のための投資を行う。 要員合理化のための省力化・機械化投資を行う。 旅客車両のアコモデーションの改良、貨車の更新を実施する。 レールバスを購入する。 	<ul style="list-style-type: none"> 車両工場の近代化投資を行う。 老朽車両を廃車し、新型車両、レールバスを購入する。 	<ul style="list-style-type: none"> 高速用旅客車両、複合輸送用高速機関車、コンテナ車、コンテナを購入・整備する。 	<ul style="list-style-type: none"> 主要旅客駅、貨物ターミナルの整備のための投資を行う。 車両の更新等の投資を継続する。 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ企業、旅客3社、貨物2社の独自の施策により設備投資計画を策定し、推進する。
政府助成	<ul style="list-style-type: none"> 現在、政府が PKP に行っている政府助成 (旅客輸送補助金 571.5 百万 PLN、投資補助金 400 百万 PLN) を今後とも継続する。 1998年から5年間、インフラ部門に対する政府の追加投資 (年間 400 百万 PLN、合計 2,000 百万 PLN) を行う。 				
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> PKP の人事研修制度を、今後、更に拡充する。このため、新しい設備の導入、新技術に対応した新しい研修プログラムの作成、職場ローテーションを可能とするための主要な部門での体験研修、マーケティングなど専門知識習得のための研修を行う。管理職の海外研修制度を導入する。 各職種毎に、客観的に業務実績を評価することを可能とする職務規程を作成する。 職務毎の割増金制度を見直し、能力主義に基づいた給与体系の導入を検討する。 		<ul style="list-style-type: none"> 民間企業として、会社、各職種・部門、個人の業績に応じたボーナス・給与体系を導入する。 多能化手当、遠隔地転動手当を導入する。 		
旅客経営	<ul style="list-style-type: none"> 都市の駅に自動券売機を導入する。出札窓口時間を拡大する。 地方の小駅は駅務委託化、無人化を推進する。 買い物切符、回数券、往復割引券など企画割引切符を発売する。 主要駅には、自動放送・案内等を行うシステムを導入する。 出札窓口はクローズドカウンターからオープンカウンターに改良する。 		<ul style="list-style-type: none"> 都市間輸送会社は、列車本数の増加、等時隔ダイヤの設定を行い、ハード、ソフトの時間短縮対策を行う。また、観光需要の拡大を図る。 都市圏輸送会社は、列車本数の増加、等時隔ダイヤの設定を行い、遠距離通勤の時間短縮のため快速タイプと各駅停車タイプを設定する。 地方輸送会社は、社員の多能化、兼業化などにより業務の効率化を図る。 主要駅をホテル、ショッピングセンター等を取り込んだ総合的なターミナルとする。 		
貨物経営	<ul style="list-style-type: none"> 使用効率の低い貨車ヤード、入換基地の縮小と保有設備の適正化を図る。 貨物駅配置の重点化、貨物ターミナルの整備を行う。 貨車ヤード、入換基地の作業体制の見直しなどにより合理化を推進する。 ワルシャワ貨物ターミナル複合施設の整備、オフレール輸送会社の設立を推進する。 1998年から政策的運賃規制の取り止めにより収入の確保を図る。 		<ul style="list-style-type: none"> 貨物鉄道輸送会社は、長期契約運賃等各種運賃制度を導入し、運賃制度の弾力的な運用を行う。また、貨物ターミナル、オフ・レール輸送体制の整備を行う。 複合貨物輸送会社は、コンテナ取扱基地の整備、快速貨物輸送網の整備、販売・輸送情報網の整備を行う。ワルシャワ中央貨物駅を鉄道物流センターとして整備し、コンテナ取扱の主要基地とする。 		

6.2 民営化の推進体制

前項で指摘した民営化計画を遂行していくためには、PKP の労使の理解と民営化に向けての尽力、政府の支援及び関係者の協力が必要である。また、民営化を実施する際のプロセスの透明性の確保と民営化に対する国民のコンセンサスを得なければならない。民営化を強力に、かつ、確実に推進するため、政府及び PKP に次のような組織の新設または拡充の措置を講ずることを提言する。

(1) 国鉄民営化推進委員会の設置

運輸省内に、関係省庁の責任者、民営化の経験のある企業の責任者、民営化の専門知識を有する学識経験者、PKP の責任者などからなる国鉄民営化推進委員会を設置する。同委員会は PKP の民営化の基本方針、基本計画を策定する。

尚、同委員会内に専門委員会として、資産専門委員会、余剰人員対策専門委員会及び閑散線区専門委員会を設置する。

資産専門委員会は、PKP の所有している資産の特定、鉄道事業用資産と余剰資産の分離、余剰資産の売却方法、新しい鉄道企業間の資産の分配計画などを担当する。

余剰人員対策専門委員会は、PKP の抱えている余剰人員を円滑に処理するための計画・調整業務を担当する。

閑散線区専門委員会は、PKP の運営している閑散線区の廃止、バス等への転換、地方自治体への経営の移譲などの計画・調整を担当する。

(2) 運輸省鉄道局の拡充

PKP の民営化を担当する実質的な事務局は鉄道局であるが、現在局長以下 13 名の陣容である。鉄道輸送法の制定に伴う新たな業務も発生しており、今後の民営化業務を担当するためには、鉄道局の組織の拡充が必要である。

(3) PKP 民営化推進プロジェクトチームの設置

PKP 内に、総裁直属のプロジェクトチームを設置する。プロジェクトチームは戦略リストラ局を中心に、各系統の幹部、実務者から構成され、国鉄民営化推進委員会の業務の支援、民営化移行への詳細な実行計画の策定を行う。

6.3 政府の対応

ポーランドの経済を発展させるためには、交通基盤の整備が不可欠である。鉄道はエネルギー効率がよく、排気ガスなどの公害を発生しない環境に優しい交通機関であり、鉄道の活性化を図ることは政府の行うべき重要な施策である。当調査において、PKPの民営化計画をとりまとめたが、この計画を遂行するためにはPKPの努力のみならず政府の支援が必要である。政府が次のような対応を講じることを提言する。

(1) 財政支援

鉄道の民営化を図る目的の一つは、政府の鉄道に対する助成を削減することである。しかし、主要国の国鉄改革の実例に見られるように、民営化された鉄道が政府の財政支援なしに運営されるケースは非常に少ない。政府の適切な財政支援の基に鉄道経営の活性化を図る必要があり、旅客輸送への補助金、インフラに対する追加投資などの政府の財政支援が求められる。

(2) 余剰人員対策

国鉄改革において余剰人員問題を円滑に処理することは重要な課題である。しかしながら、余剰人員対策は社会に与える影響もあり、PKPのみで解決できない要素を含んでいる。早期退職制度、他業種への再就職斡旋などの余剰人員対策について、政府自らが積極的に支援していくことが求められる。

(3) 閑散線区対策

閑散線区の廃止等については、地域住民の反対も多く、地域の理解と協力が必要である。本調査では2005年末までに5000kmの路線の廃止を推奨しているが、この提案を実行するために、政府はPKPと地方自治体との調整、閑散線区の廃止または運営に関する財源について地方自治体と協議することが求められる。

(4) 公共性を前提とした規制の見直し

鉄道が交通機関の独占状態であった時代は終わり、鉄道の公共性の要素は消滅してきている。鉄道に対する運賃規制など公共性を前提とした規制は必要最小限なものとするとともに、政府の公共サービス義務により鉄道会社に経済負担を強いる場合には、政府の補償が求められる。

6.4 PKPの対応

鉄道が交通市場の中での激しい競争に打ち勝ち、経営を活性化していくためには、経営形態の変更も含めた抜本的な対策が必要である。

PKPは効率的で活力を発揮する民間企業の体質を導入することが必要であり、本調査において提言した民営化計画についてPKPが組織をあげて取り組むことを期待する。さらに、PKPが民営化に向けて次のような対応を講じることを提言する。

(1) 国鉄民営化推進委員会への協力

政府内に設置される委員会の業務に対して、鉄道関係資料の提出などPKPの積極的な協力が求められる。

(2) 労使協調

PKPの民営化を実現するためには、労働組合の理解を得ることが重要である。十分な意見交換を行い信頼関係を確立し、労使共通の目標である企業の発展に向けて労使で協力を行っていくことが求められる。

(3) 意識改革

国鉄という企業体質は、国鉄の労使双方に対し経営実態についての自覚を希薄にさせ、生産性向上意欲やコスト意識が乏しくなる傾向にある。このため、民営化に向けて民間企業人の意識を徹底し、増収意欲、経費節減意欲、自己開発意欲を持たせ、サービス精神を導入する必要がある。そのためには、研修制度の充実、部外講師による経営講演会、民間企業への体験実習、提案活動・職員意見発表会・業務研究発表会への参加、能力主義・管理などの導入が求められる。

(4) 企業体質の改善

民営化のメリットは、明確な経営責任の基に、自由、かつ、積極的な事業活動により経営の健全化を達成できることである。鉄道特性の発揮できる分野への思い切った重点化を図り、採算性重視の経営を行う必要がある。そのためには、新しい発想が必要であり部外からの有能な人材の導入、意欲・能力のある人材の選抜と処遇、人事・経費などの決定権限の下部機関への委譲、権限と責任が明確化された組織の確立などが求められる。

(5) 鉄道の近代化

民営化の目標は、近代的な施設・設備と、効率的な経営により生産性の向上を図ることである。そのためには、適切な投資、機械化・装置化・部外能力の活用等の合理化施策、魅力ある商品とサービスを提供する積極的な営業活動、地域の実情に即したきめ細かな施策、多角的な事業展開、情報システムを取り入れた近代的な経営を行っていくことが求められる。

6.5 EU への対応

(1) EU 共通鉄道政策

ポーランド政府は EU への加盟を検討しており、鉄道の経営においても EU 共通鉄道政策に配慮する必要がある。EU 共通鉄道政策の基本は、① 経営の自主性の確保、② 鉄道財政の健全化、③ 鉄道の競争力の強化、④ インフラ部門と輸送部門の分離、⑤ 第 3 者に対する鉄道ネットワークの開放、⑥ 契約方式による地域鉄道サービスの維持、である。更に、EU は欧州高速鉄道ネットワークの整備、欧州横断鉄道貨物フリーウェー構想を打ち出しており、鉄道インフラの高規格化と第 3 国への解放を求めている。

(2) 政府の対応

ポーランド政府は、1997 年 7 月、鉄道輸送法を制定して、インフラ部門と輸送部門の分離、国家重要路線に対する政府の投資などを明確にした。今後、国内の鉄道に市場原理を導入し、公共サービスの義務付けによる助成政策から鉄道を競争力を有する自立した企業として再生させるべき政策に転換する必要がある。また、地域化による地方交通線対策の推進、鉄道の高規格化、近代化のための投資について政府が先導的な役割を果たすことが求められている。

(3) PKP の対応

EU の市場統合を契機に、欧州の鉄道は、国際化、ボーダレス化、自由化の方向に進んでいる。ポーランドにおいても、PKP が鉄道を独占的に所有し、利用していた時代は終わり、フリーアクセスの導入が行われ、他国の鉄道の参入も予測される。競争の時代に入り、PKP は企業体質の改善が必要であり、民営化による企業性を発揮した活力ある企業に変革しなければならない。

一方、欧州の鉄道ネットワークの整備は、国際輸送の拡大につながり、PKP の輸送

需要の増加も期待できる。このため、国際線のインフラ、車両の整備、直通運行に対する隣接国との連携、利用者に対するサービスの改善を図っていく必要がある。

6.6 継続調査及び技術協力の実施

本調査においては、日本の国鉄改革の経験に照らし、PKP の民営化移行への手法、民営化移行に付帯する主要事項について調査した。今回の調査内容を更に具体化し深度化していくためには、今後とも次のような調査を継続するとともに、調査結果を円滑に実現するため海外からの技術協力を受けることが効果的である。

(1) 継続調査項目

1) 鉄道関連事業開発の総合調査

事業機会の調査及び優先順位付け、事業計画の作成手法、マーケティングの手法、経営管理・人事管理手法、開発手法、資金調達などについて駅ビル経営など事業毎に調査する。

2) 国鉄民営化実施細目調査

新会社の設立手続き、関連する法規の制・改良、資産の実態調査と処理、要員の配置計画、資本金額・株価の算定など民営化を行うための実務内容について調査する。

(2) 技術協力

国鉄の民営化の実績のある日本等に専門家の派遣などを要請し技術移転を受ける。

1) 専門家の受入れ

関連事業、人事管理、資金調達、株式、経営管理などの専門家の派遣を受け
る。

2) 研修のための職員の派遣

関連事業などの担当者を専門知識・技術を取得させるため海外へ派遣する。

3) 開発調査

必要に応じ、関連事業などの専門分野に対する開発調査を要請する。

4) 民営化された鉄道会社からの技術導入

Japan Railways (JR)などから民営化後の経営ノウハウについて商業ベースで情報
を入手する。

JICA

