

# 組織と社会を動かし、 執念で実現させた新幹線

PHP総合研究所松下理念研究部主任研究員

渡邊祐介わたなべゆうすけ

開業式を翌日に控えた昭和三十九（一九六四）年九月三十日、朝野の名士やマスコミを招待して新幹線試乗会が行なわれた。さりげなく席に着いた国鉄前総裁・十河信二は中継するアナウンサーから「あなたの席はあっちです」と告げられた。そこは特別招待席であって、「あなたの席ではない」というのだ。総裁就任以来新幹線を発想し、かつ八年にわたってその実現のため粉骨砕身してきた功労者に割り当てられていた席は、一般招待者の席だった――。

去る昭和三十（一九五五）年、国鉄が経営する宇高と青函連絡船の相次ぐ大事故により世間の批判に晒され、国鉄総裁になり手はなかった。そんな中、白羽の矢が立てられたのが七十一歳の十河であった。難問山積の国鉄経営において、ひそかに十河が企図していたのは、夢の超特急・東海道新幹線の建設である。しかし当時は、これからはアメリカのように飛行機と自動車の時代になるのだから、鉄道は斜陽化の典型だというのがすべてのマスコミの論調だった。十河は孤立無援の中、新幹線建設に動き始めた。

## 新幹線の生みの親

十河信二が自らの人生を語った『私の履歴書』（日本経済新聞社、一九五九年）、ならびに十河の伝記第一号といえる中島幸三郎『風雲児・十河信二伝』（交通協同出版社、一九五五年）の頁を開くとほっと気づくことがある。いずれもその巻末は、十河の昭和三十（一九五五）年の国鉄総裁就任を以て大団円としていることだ。総裁就任後二期八年で新幹線開通という大事業を行なうというのに……。

昭和二十一（一九四六）年、愛媛県西条市長を辞し、次いで鉄道弘済会会長を経たあと、十河は人生何度目かの浪人生活を送っていた。すでに古希を迎え、当時の定年を考えればそこで過去の人となってもおかしくない。それが、多くの死者を出した宇高と青函の両連絡船の事故によって、国鉄第三代総裁・長崎惣之助が引責辞任したため二十九年ぶりに古巣に復帰するとは、十河自身、予想のつかないことだったであろう。

ところで、十河が世間の意表をついて総裁に就任したのはなぜか。直接的には同じ四国人の政治家・三木武吉らの推挙によるものだったが、三つの要因が考えられる。

一つは先述のように、不祥事が続いて国鉄総裁に対する風当たりが強いため、国鉄内から総裁を望む者はいなかった、いわば天の時が十河に向いていた。二つには、日本の復興につれてふえ始めた旅客・貨物が大動脈である東海道本線に集中し、輸送容量は飽和状態となり、これを解決するための抜本的な対策立案が迫られていた。この課題に対処できる力量の持ち主としては、実績面で十河しかいなかった。最後は、十河自身の人間的資質に対する評価であろう。剛毅で面構えも野武士のごとく骨太、しかしながら、至誠の人柄である。

総じて言えば、浪人暮らしが長かろうと、七十の坂を越えていようと、十河の人間力はなお誰もが認めるところだったのである。

## 孤立無援の中から

現代から見れば意外なことがある。新幹線をつくらうと十河が意図したとき、有識者、政治家、それにマスコミもこぞってそれを「非常識な夢」としたことである。その背景には、日本の鉄道政策上に長くのかかっていた「狭軌―広軌」論争があった。すなわち線路の幅の規格のことである。

明治初期、日本にはじめて鉄道がもたら

されたとき、イギリス人技師は、山が多く、川と谷が複雑に入りくむ日本の地形と貧しい予算を考慮し、先進欧米国では標準であった広軌ではなく、狭軌を採用した。当時の日本は刀とまげをやっと捨てた極東の小国、たしかに迅速に鉄道網を整えるには、狭軌は正しい選択であったが、世界の大国に急成長したあとはスピードや輸送力においてたちまち限界が生ずる。そのためにできるだけ早い段階で、すべての線路を広軌に変更すべきという議論が明治末期からあった。ところが、そのためにはかなり長い区間を一挙に切り換えるという技術的課題と莫大な予算が必要となるために、計画が浮上しては消えるといった状況がくり返されていた。

十河が総裁に就任した当時でも、焦眉の急であった東海道本線の輸送力増強案については、狭軌派が圧倒的であった。

増強案は狭軌のまま東海道本線を複々線化する案、あるいは今の新幹線ルートに狭軌を敷く案、それと広軌で別線を敷く三つの案があったが、狭軌案を採用すれば、線路容量が不足する区間から逐次線路を増設でき、輸送力増強の即効性と経営の安全性からすればこの案が当然とされた。十河がひそかに広軌別線を決断しながらも、総裁就任当初、新幹線の「し」の字も述べな

ったのは、国鉄内部の専門家も外部の政治家もこぞって広軌別線をきわめて非現実的な「老人の妄想」として捉えていたからだ  
った。

したがって、十河の新幹線建設の決断は、何よりも、その先見性が評価される。七十歳という国鉄内で最長老の総裁が遠い日本の将来を見据え、高速鉄道の可能性に夢を馳せていたのである。また十河の指示により、東海道新幹線の開通二年前の昭和三十七（一九六二）年には、鉄道技術研究所は次代の鉄道としてリニアモーターカーの研究開発を始めていた。その見識は驚くばかりである。

## 険しい道のり

実を言えば、新幹線が時速二〇〇キロを超える高速鉄道になり得るかどうかは、十河自身見通しはなかった。起工した昭和三十四（一九五九）年当時、高速化実験でもやっと時速一二〇キロに達した程度だったからである。

新幹線という大事業が、政治的決定をみることにしても、技術的な課題を克服することに於いても、いかに険しい道歩んできたかが想像されるが、これらの課題を信念、説得力とねばりによって十河はすべて解決

し、夢の超特急を現実のものとしたのである。

十河はまず、昭和三十（一九五五）年五月の就任直後、副総裁と技師長に、東海道広軌新幹線の検討を要請した。ところが何日か経って十河に届いたレポートはお茶を濁したような怠慢な内容だったので、十河はレポートを叩きつけて激怒した。技師長を呼び出し、「技師長にはもっと広い視野の人を頼みたいから、君、替わってくれ」と言う。と、広軌新幹線反対派だった技師長は、「私もそう思います。替えてください」と答えたという。

それならば、と十河は総裁審議室の若手技師五人に検討を命じた。彼らは自分たちの調査にたびたび口を出す十河を「うるさい爺さんだ」と思いつつも、直属の上司に隠れて自宅に資料を持ち帰って作業をした。そして、昭和三十年の暮れ、彼らは鉄道技術研究所・車両構造研究室長が前年に発表していた「狭軌ならば東京大阪間を四時間四十五分で運転可能」と題する論文を再検討し、広軌ならば平均速度二〇〇キロ、東京大阪間を二時間四十分で可能とはじき出した。しかし、総裁の意を受けていたとしてもなお、うかつに表明できない。反対派から潰されてしまう危険性があったからである。それほど当時の国鉄の官僚機

構は天下り総裁の意向をはねつけていた。一方で十河は、国鉄理事であった島秀雄を十二月に新しい技師長に据えることに成功した。島は名蒸気機関車「D51」の設計を手がけた名うての技師で、広軌提唱者、高速列車研究の第一人者であった。島は十河以前の組織が硬直化した国鉄に嫌気がさし、住友金属工業取締役に転出していたが、熱心な十河の懇請に折れ、復帰を決めたのである。

さらに十河は、鳩山一郎首相、岸信介自由民主党幹事長ら政治家に新幹線への理解と支援を求めて歩いた。そのうちの何人かは助力を約束してくれたが、大勢は無関心だった。多くの政治家は、新幹線の意義がわからず票に結びつかないと思っていたからである。

昭和三十一（一九五六）年一月に総裁審議室の五人は十河の指示により検討結果を「東海道広軌鉄道計画」として国鉄の常務理事会に提出する。しかし、理事会の反応は冷たいものだった。

## 時には策士となって

四月になって理事会は、「東海道線増強調査会」を設置する。名前のとおり「東海道線をいかに増強するか」が目的であるが、

図表1・十河信二の略年譜

1884(明治17)年	十河鍋作の次男として愛媛県新居郡中荻村大字中村(現・新居浜市)に誕生
1902(明治35)年	西条中学を卒業、第一高等学校に入学
1905(明治38)年	東京帝国大学法科大学政治学科へ入学
1907(明治40)年	岡崎キクと結婚
1909(明治42)年	東京帝国大学卒業、鉄道院総裁の後藤新平との機縁で、鉄道院へ就職
1917(大正6)年	2月、鉄道事業研究のためアメリカ留学に出発(翌年8月まで)
1926(昭和元年)	鉄道省経理局長在任中、収賄罪の容疑者として逮捕される。3日後、依願免本官(浪人時代始まる)
1929(昭和4)年	4月、無罪判決
1930(昭和5)年	南満州鉄道(満鉄)理事に就任
1935(昭和10)年	興中公司設立とともに社長に就任
1938(昭和13)年	興中公司の社長を辞して帰国
1940(昭和15)年	学生義勇軍会長に就任
1945(昭和20)年	西条市長に就任(翌年まで)
1946(昭和21)年	鉄道弘済会会長に就任(1948年まで)
1955(昭和30)年	日本国有鉄道総裁に就任
1963(昭和38)年	日本国有鉄道総裁退任
1964(昭和39)年	勲一等瑞宝章受章
1981(昭和56)年	10月3日逝去。享年97歳

十河と島はこの会を、経営幹部に新幹線建設の説得をはかるための場とした。この調査会は五回で終了したが、この時点でも「広軌新幹線建設」という結論は出なかった。二人の前には依然理事たちが反対のスクラムを組む厚い組織の壁があった。しかし、二人はいつか風向きが変わることを信じ、くじけずに次の機会をうかがい続けた。大きな転換点は、調査会から五カ月経つ

た昭和三十二(一九五七)年五月二十五日に開催された鉄道技術研究所の創立五十周年記念講演会だった。「東京〜大阪間三時間への可能性」と題して鉄道の可能性を一般市民にPRしたところマスコミは大きく報道し、一躍社会の脚光を浴びたのである。当時の鉄道技術研究所は、国鉄内では主流の組織から外れた傍系の一機関にすぎなかった。しかし、各研究室の技師たちは十

河らの活動とは別個に、車両・軌道・信号などの超高速鉄道技術の開発にはげんでいた。そして、五十周年を機に互いの技術を集大成し、鉄道が果たすべき使命感を共にして、その実現をめざし世間に大きくアピールしたのである。

実はこの催しは、十河や島が新幹線を大衆にしかけた「お祭り」だったという説もある。

講演会を催した鉄道技術研究所の技師たちを処分すべきだと言いつ張った理事もいたが、十河はそれを逆手にとって、理事会の場に四人の技師を呼び、その講演会を再現させた。そして技術的根拠をテコに、一気に広軌新幹線建設への流れを引きよせたのである。

これによって十河は運輸大臣に東海道本線の増強を申請、国鉄本社内に「幹線調査室」を設置し、新幹線を具体的に計画する組織がようやくできあがった。また、運輸省も十河の陳情を受けて「日本国有鉄道幹線調査会」の設置を決定し、ほぼ同時に新幹線を国家プロジェクトとするための舞台が整えられた。これら一連の円滑な進行の背景には、国鉄内のみならず、政治の場においても十河の類まれな折衝力が発揮されていたのはいずれも言うまでもない。

このように、十河は時には策士のごとく

にふるまって、この難航するプロジェクトを最後は詰め将棋のように完成させた。そして、技術陣も十河の期待に応え、開業を一年後に控えた昭和三十八（一九六三）年三月三十日、試作車両が世界最高時速二五六キロを記録、成功を確実なものとした。

## その先見性にあつたもの

ソニー創業者の井深大は、友人であつた十河自身から新幹線プロジェクトの成功理由を聞いている。それは次の六点であつた。

- ①住友金属工業社長に何回も頼んで島秀雄を獲得したこと
- ②広軌新幹線のために政治家を説得できたこと
- ③工事費に三千億円かかることを理解しながら、国会を通すために度胸よく約千九百億円に削除したこと
- ④技研の講演会により、東京と大阪三時間の可能性を宣伝、ジャーナリズムをつまみ利用したこと
- ⑤むずかしい委員会（「東海道線増強調査会」）で、狭軌にこだわる口やかましい人たちを説得できたこと
- ⑥世界銀行の借款を得られたこと

井深は、十河が説得に次ぐ説得によって総合的に新幹線を実現させた手腕について

「説得工学」だと評した。十河の進め方が、地道に論理に徹して人間を説得した点を考えれば、合点がいく命名といえよう。ただ、それを推進したのは、「まったく執念によつてできた仕事」と断じている。

十河の人間力によつて新幹線が実現できたのは事実のこととして、あらためて、評価すべきは、当初から広軌新幹線こそ国家百年の計と決断できていた十河の先見力である。その拠り所はどこにあつたのであるうか。

十河は新しい機械好きだつた。大正九（一九二〇）年頃、鉄道省の会計課長時代に、当時アメリカでも購入が困難であつたIBMの機械をリースで手に入れ、それまでカードによつて分類整理していた統計処理業務を一気に高速処理できるように改善したことがある。集計に一年かかっていた業務を数日で処理できたため、鉄道省内でも機械化を評価する声が高まつた。それでもあきたらず十河は外国人技師の招聘を訴え、実現した。

十河は当時をこうふりかえっている。

「二介の会計課長だつた私のところに米人顧問がいて、なにかと相談しあい、よその官庁、会社などでは、到底買うこともできないような機械をいろいろ整え、思い切つた機械化を断行し得たのだから、まこと

に愉快だつた」

このように、元来科学技術に対する偏見を持たず、本質的によいことは即座に実行するという優れた資質を若い頃から発揮していたのである。また昭和元（一九二六）年、経理局長となつていた十河は、収賄の疑惑を得て拘留され、そのために失職する。冤罪であつたのだが、官僚としては拭いきれない汚点である。しかしまたこの経験こそが、ねばり強い人間性を育んだともいえるわけである。

後年十河は、大事を成すには三つのポイントがある、と常々言つていた。それは、  
①志を大きく立てて、ビジョンを持つ  
②実現可能な科学的な根拠を持つ

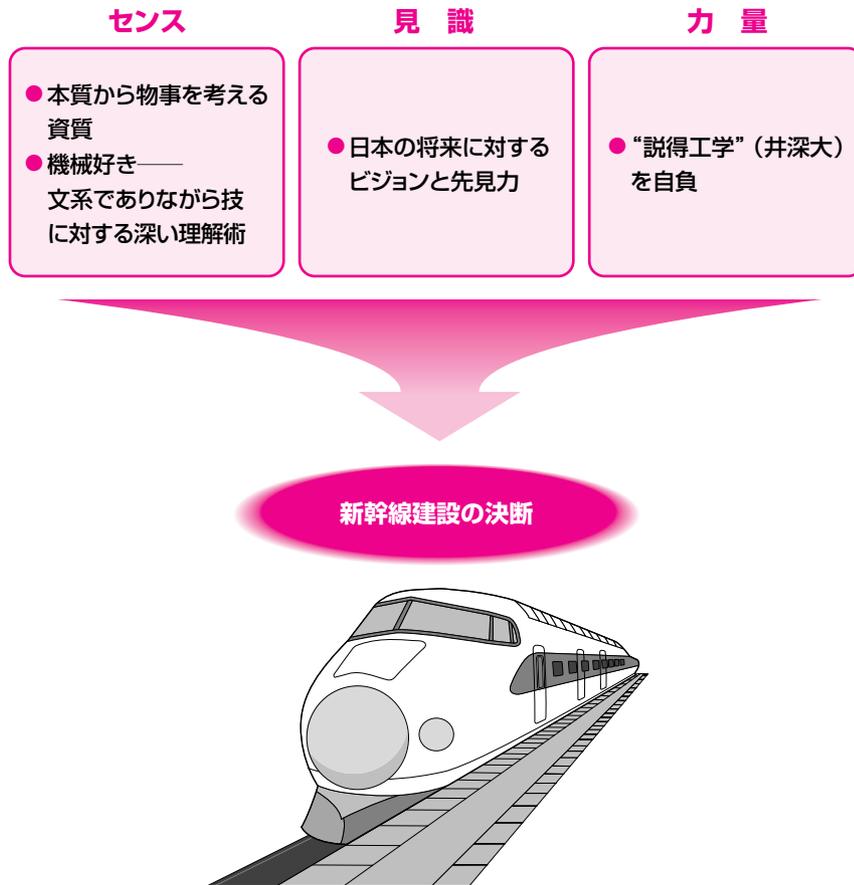
③実現のためには政治的な策略も必要  
ということであつた（笹季興『十河信二さん』）。

こうした自己能力分析からも、十河の決断力と実行力はすなわち、センスとたしかな見識、人間的器量の融合によるものだったといえよう。

## 業績は不滅

昭和三十八（一九六三）年五月、新幹線建設に関わる予算超過がわかに取り沙汰され、開業を目前にしながら十河は任期満

図表2・十河信二の決断と実行のポイント



了で辞職、開業式にさえ招待されなかった。国家のために比類ないプロジェクトを達成しながら、後継の国鉄幹部はただその一事を以て瑕疵と捉え、開業式において遇する配慮をしなかった。まさに狭量、汚点ともいべき仕打ちであった。

その後、新幹線が経営的にも活況を呈し、

国民に大きな誇りを与えたという評価によって、あらためて十河の顕彰が取り沙汰された。しかし十河は、「賞をあげるなら、島君にあげてくれ。島君が顕彰されないうちは、ぼくはいっさい何もいらない」と言った。昭和四十六（一九七二）年、島秀雄は文化功労者として表されるが、十河の部

下を思う気持ちも反映されたのであろう（さらに島は九十三歳にしてエンジンニアとして井深大に続いて文化勲章を受章する）。十河については、東京駅十八・十九番ホームの新橋よりにレンガ造りのささやかなレリーフがつくられた。ややかめしい顔つきをしている。日々何万人もの利用客が行き来するがめったに気づく人はいない。できあがった自分のレリーフを眺めて、十河はにこりともせずただ一言こうつぶやいたという。「似とらん」。

参考資料

中島幸三郎「風雲児・十河信二伝」交通協同出版社、一九五五年  
 「私の履歴書 第八集」日本経済新聞社、一九五九年  
 有賀宗吉「十河信二」十河信二傳刊行会、一九八八年  
 「十河信二（別冊）十河信二傳刊行会、一九八八年  
 須田寛「東海道新幹線 その足どりとニアへの展望」大正出版、一九八九年  
 橋田吉「新幹線をつくった男 島秀雄物語」小学館、二〇〇〇年  
 天野光三・前田泰敏・三輪利英「国説鉄道工学第2版」丸善株式会社、二〇〇一年  
 十河信二「国鉄を「国民の国鉄」に」『東洋経済新報』一九五六年一月号、東洋経済新報社  
 近藤日出造「僕の診断書 十河信二」中央公論 一九五七年一月号、中央公論新社  
 永井道雄「十河信二会見記―生活と信案」『思想の科学』第四次、一九五九年二月号、中央公論社  
 広岡治哉「東海道新幹線―はたして国民のものであるか」『経済評論』一九六四年十月号、日本評論社  
 松岡昭良「島秀雄と十河信二」『経済復興』一九九八年三月・二十七号、日本経済復興協会  
 笹季典「十河信二さん、私の昭和史③」『月刊カレント』一九九八年八月号、潮流社  
 NHK「プロジェクトX」制作班「プロジェクトX 挑戦者たち 2 復活への舞台裏―日本放送出版協会、二〇〇〇年  
 角本良平「後藤新平と十河信二」御厨貴編「時代の先覚者―後藤新平 一八五七―一九二九」藤原書店、二〇〇四年所収