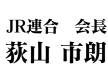


ごあいさつ

JR連合への総結集を果たし、 明るい未来を 私たちの手で実現しよう。





JRがスタートして間もなく33年が経過する。JR各社は鉄道の再生に向けて労使をあげて取り組 み、わが国の社会を支える基幹産業として役割を果たしてきた。今後を展望すると、人口減少、労働 力不足、技術革新、社会の多様化など、これまで以上に急速な環境の変化が大きな影響を及ぼすこと は必然である。こうした中で、JR産業が将来にわたり発展し続けていくためには、従来の延長線上 ではない変革が求められる。

そのために誰が役割を果たすべきか。私たちはJR産業の健全な発展を求めるベクトルを労使で同 じくし、経営の最大の基盤である人材、働く者をまとめ、意欲や能力を高めるとともに、職場の視点 から会社を的確にチェック、提言し、さらに社会とのネットワークを支える役割も果たすことができ る労働組合の役割がきわめて重要であると確信する。既得権益を守るような後ろ向きの意識からでは なく、環境変化に対応した職場や働き方の変革を進めるためには、健全な労働組合の役割の発揮が不 可欠であるからこそ、私たちの想いを提起したい。

安全を基礎に持続的に社会的役割を果たすべきJR産業には、安心して意欲を持って働き続ける長 期雇用を通じ、経験、知識、技術、技能を高めて人材を育成する環境が求められる。これは労使の一 致した見解である。そして働く者にとっては、仕事が充実せずして人生が豊かになるはずがない。き わめて重要な位置を占める仕事に受動的に臨むのか、能動的に臨むのかで人生は大きく変わる。ま た、JR産業は多くの職種やグループ会社、協力会社など様々な働く者の協力で成り立っているが、 日々の仕事では得られない多様な仲間とのつながりや相互理解の重要性もますます高まっている。

こうした安心や意欲を高めて職業人生を充実させる機能は、とりわけJR産業においては健全な労 働組合こそ役割を果たし得ると確信する。会社側にとっても、信頼できるパートナーの存在はきわめ て有益であるはずである。

そして、JR連合がその役割を十分に果たすためには、さらに運動を磨き高めなければならないと 決意する。また、JR連合に加わっていないJR産業に働く仲間、その経営側に対しては、健全な労 働組合の役割や私たちが追求する方向についての理解を広げていかなければならない。

このような問題意識に基づき、JR産業の持続的発展のために、私たちが追求する理念や行動指 針、固い決意を「JR連合ビジョン」として提起する。未来志向の理念の下、20万人を超えるJR産 業に集う仲間のJR連合への総結集を果たし、明るい未来を私たちの手で実現しよう。

第1章 JR産業における労使関係の役割と労働組合の必要性

1.	多様な人が支え続ける産業としての視点······	4
2.	ルールと秩序を重んじる産業文化としての視点	6
3.	多様な価値観を養う人材育成としての視点	8
4.	JR産業が抱える政策課題への対応としての視点	10
5.	JR産業と地域社会を繋ぐ役割としての視点	11
笙	2章 私たちが共有すべき課題認識	
713		
1.	労使関係の意義と役割について労使の認識が低下している	14
2.	JR産業内においていまだ労働組合の枠外に多くの仲間が存在している	15
3.	JR産業は労使が真摯に向き合うべき大きな転換点に差し掛かっている	16
4.	私たちは組合活動に磨きを掛け、労働組合の価値を高め、	17
	JR産業の明るい将来展望を私たちの手で切り拓かなければならない	
第	3章 JR連合ビジョン〜私たちが追求する「みんなのJR連合」〜	•
213		
1.	私たちが目指す理念	19
2.	運動の方向を示す6本の柱	20

JR産業における労使関係の 役割と労働組合の必要性

「企業は人なり」である。企業にとって社員の 果たす役割は極めて大きい。企業が持続的成長 を遂げるためには、社員が高い意欲と改善意識 を持って業務に精励することが必要不可欠であ り、如何にそうした社員を輩出する環境を創り 出すかが企業運営における最重要課題であると 言える。

そもそも労働組合とは、働く仲間が日々の業 務に精力的に取り組む中で、職場に内在する 様々な課題や仲間の不安、悩みをお互いに共有 し、改善策を自由に論じ合い、解決に向けて取 り組む組織である。まさに働く全ての仲間が活



組合員のみならず家族にも楽しめるレクレーションを開催し、楽しく活 き活きと仕事に励むことのできる環境づくりに取り組んでいる

き活きと、意欲をもって働くことのできる職場を創り出すことを目的に据えて取り組んでいる。そし て、各々の組合員は、組合活動を通じて経営に対する参画意識を高め、企業が有する課題に対して主 体性を持って関与していくこととなり、おのずと労働組合が高い意欲と改善意識を有する社員を輩出 する土壌を形成している。企業においてもこうした労働組合の取り組みが企業運営にとって極めて有 用であると認識してきたからこそ、これまで日本の多くの企業において労使関係が大切に育まれてき たのである。

また、労働組合は、雇用や賃金をはじめとして、働く仲間が安心して業務に従事することのできる 労働環境を創り出すべく、労使協議などを通じて、労働者個々人では到底立ち向かえない企業と直接 向き合うことのできる唯一の存在でもある。組合活動とは、人生の大きな割合を占める仕事、そして 職場を良くしよう、労働条件を含む労働環境を改善しよう、そして企業の発展を実現しようという、



【中央本部における団体交渉(JR西労組)】 労働条件や様々な課題について組合役員が組合員を代表して会社と団 体交渉を行い課題解決に努めている

組合員の極めて前向きな発意の結晶体であり、 そうした組合員の想いを基礎に据えた建設的な 提言を通じて、労使において職場の生きた情報 を共有化することができるのである。だからこ そ、円滑な産業・企業活動には労働組合の力が 欠かせないのであって、健全な労使関係こそ企 業運営の礎であると言える。

以上述べてきた「労働組合の意義」や「労使 関係の重要性」は全ての産業、企業共通であ り、当然JR産業にも該当するものである。こ

れらを前提としつつ、とりわけJR産業が有する産業特性を踏まえた上での労使関係の役割や労働組 合の必要性について、以降5点に亘って記述する。



多様な人が支え続ける産業としての視点

(1) 多くの有用な人材を必要とする産業

国鉄改革を経て発足したJRは、鉄道の再 生を図るという労使の強い決意のもと、この 間様々な努力を重ねてきた。その最たる取り 組みは社員、組合員の仕事への向き合い方や 働き方に対する意識の変革であった。官から 民へと移行する中で、企業の発展、産業の成 長を念頭に置き、目の前に広がる非効率な業 務遂行から脱却し、より先進的な機械技術等 も導入しながらあるべき業務執行の在り方を 模索するという、まさに労働に対する価値観 の転換を迫るような変革を労使が向き合いな がら乗り越えてきたのである。加えて、必要



【グループ労組分科会意見交換(JR連合)】 全グループ労組が各々の業種業態に分かれて産業が抱える課題や取り 組み事例等について意見交換を行っている

なアウトソーシングにも取り組んできた。そうした過程を経て、技術系職場を中心にグループ会社 が多くの業務をJRから受託し、かつその下に一時下請、二次下請会社が組成されるといった重層 的構造を形成していった。

加えて、企業及び産業の更なる成長を図るべく、ホテルや百貨店に代表される通り、この間JR は鉄道事業から総合生活産業へと大きく進化し、いまや極めて広範な業態を抱える事業規模にまで 成長した。

その過程で、国鉄時代に最大で45万人を越えていた社員(職員)数は減少し、現在JR7社合計 では約15万人の人員規模となった一方で、産業のすそ野の広がりも相まって、JR産業全体での働



【グループ労組間の相互職場訪問】 会社の枠を越えてグループ労組が相互に職場視察を実施するとともに 職種特有の課題等を意見交換している

く仲間は、グループ会社や協力会社を含めて 優に20万人を越える状況となっている。そし て、正社員のみならず、有期契約社員、パー トタイマーやアルバイトをはじめとする短時 間労働者など様々な雇用形態の仲間がJR産 業を支えている。

将来もJR産業が永続するためには、生産 性を高め、より効率的な業務遂行の在り方を 目指して不断に取り組むことは必要不可欠で ある。加えて、折しもの少子化により現下の 採用規模を維持することは今後ますます困難

さを増す中、テクノロジーの進化を踏まえながら一層省力化を図っていかなければならない。とは いえ、どのような状況であっても、多岐に亘るJR産業を今後も持続的に発展させるためには、多 くの有用な人材が必要であることは言うまでもない。

(2) JR産業を支える人材の多様化

これまでの間、私たちの産業を支える人材 は高卒新卒採用者が太宗を占めていた。しか し、昨今では大卒や高専、専門学校など、多 岐にわたる採用種別による人材構成に大きく 様変わりしている。そして、中途採用者も 徐々にではあるが増加傾向にある。また、国 鉄からJR発足当初においては、勤務上の制 約もあり極めて小規模の採用数であった女性 社員も、様々な雇用形態の中で、今やJR産 業の屋台骨を支えている。さらに、多くの仲 間が育児や介護、病気治療など様々な生活事 情と両立しながら業務に従事している。



【女性組合員意見交換会 (JR九州労組)】 職場で活躍する女性組合員が集まり、女性組合員特有の課題や組合 活動の悩みなどを共有化している

もとより国鉄末期の採用停止により他産業にはない歪な社員年齢構成を内包し続け、足元では大 量退職が続き、世代交代が急速に進んでいる。しかし、年金受給年齢の引き上げ等の社会的変化や 各社の人員不足が顕在化する中、シニア層が引き続き現職を継続するという状況が続いている。そ うした結果、職場においては極めて幅の広い年齢層で構成されている。



【高年齢者を対象とした研修(JR九州労組)】 高年齢者も安心して働き続けられるように高年齢者が抱える年金や退 職金、再雇用制度などについて積極的に意見交換を展開している

一方、グループ会社を中心として有期契約 社員、パートタイマーやアルバイトといった 短時間労働者など、様々な雇用形態で働く仲 間が急速に増えており、もはやこうした多岐 に亘る雇用形態の仲間なしにはJR産業を円 滑に運営することは不可能な状況となってい る。即ち、JR産業の発展のためには、多様 な社員が立場を認め合って生き生きと活躍で きる環境づくりが不可欠である。

(3) 多様化するニーズへの的確かつ迅速な対応の必要性

これまで述べてきた通り、JR産業は発足当初に比べて、実に多種多様な人材で支えられるよう になった。この傾向は今後ますます進捗することが想定される。

人材が多種多様になれば、各々が抱えるニーズも多様化する。例えば働き方、昇進や昇格、人事 評価のあり方など、いずれを取ってもそれぞれが抱える背景の違いにより認識は一様ではない。構 成する母集団が近似していたこれまでであれば一定の物差しで推し量ることができたかもしれない が、そうした対応はもはや通用しない。であるからこ そ、個々人の内面にまで徹底して寄り添った把握と対 応がJR産業における円滑な職場運営には必要不可欠 である。

確かに職制を通じた把握と対応は決して欠かすこと のできない要素であるし、労務管理の要諦とも言え る。現に各社において、職制を通じて個々人の丁寧な 属性把握に鋭意取り組んでいるのも事実である。しか しながら、目下非常に多くの人材を抱えるJR産業に おいて、職制のみで個々人のニーズをきめ細かく把握 し対処することは極めて困難であって、だからこそ労 働組合が一方の役割を担い、双方の弛まぬ努力を通じ て多様化するニーズの把握に努めていけるのである。

目下、日本の産業界は人材確保における大競争の渦 中にある。この渦は今後さらに巨大化するであろう。 合わせて「働き方改革」も進めなければならない。即 ち、丁寧な人材育成と個々人のニーズの把握及び適切 な対処を怠れば人材は他産業に流れ、その産業は立ち行 かなくなるだろう。人材確保という大競争時代にJR 産業が打ち勝つためにも、労使がともに汗をかき、JR 産業に働く仲間に寄り添い、その想いに触れ、様々な 不安を払しょくしながら、働きやすい職場環境を創出 する取り組みが今後一層求められるのである。



【賃金等実態調査(JR連合)】 賃金を含め労働条件の改善を目的に賃金実態や労働実 態を毎年把握し、積極的に労使協議に反映する取り組み を行っている



【女性組合員向け情報発信(JR九州労組)】 女性目線で男女平等参画や女性活躍推進に関する情報を 積極的に情報発信し、情報の共有化等に取り組んでいる

// ルールと秩序を重んじる産業文化としての視点

(1) ルールの遵守と秩序を育んできた歴史

JR産業は総合生活産業として極めて幅広 い事業を展開しているが、その多くが鉄道事 業との親和性の中で広がった事業であり、産 業の中核を形成するのは鉄道事業である。鉄 道事業の根幹は安全であり、安全なくして正 常な事業運営は不可能である。そうした安全 を最優先する価値認識は、鉄道のみならず全 ての事業に広がっており、職場の隅々に深く 根付いていると言える。

安全を確立するためには、定められたルー



【安全ディスカッション(JR貨物連合)】 安全意識の向上や労災情報の共有等を目的として、グループ労組の仲 間が集まって安全に関する議論を展開している

ルを理解し厳格に遵守するという基礎動作が全てであり、私たちは社内教育をはじめとする様々な 機会で繰り返し学び取ってきた。ルールの遵守には厳格な職制が欠かせない。つまり、上司と部下 の中に介在する厳格な職制は安全を第一に掲げるJR産業が育んできた価値でもある。

さらに、JR産業内に存在する業務はほとんど複数名の仲間で進められており、1人で完結する 業務は皆無と言ってよい。まさに「チーム作業」が基礎であり、だからこそJR各社においては入 社まもなくの研修において「チーム作業」の重要性を徹底して教え込まれるのである。まさにJR 産業はこの「厳格な職制」と「チーム作業」が重なり合って、職場の、企業の、産業の力の源泉を 形成してきたと言える。

(2) 自由な意思疎通が阻害されかねない風土

一方、こうしてJR産業が育んできた文化 ないしは風土は、ともすると社員間の自由な 意思疎通を阻害するリスクを抱えている。厳 格な職制は時として上司と部下の間における 密接なコミュニケーションの障壁となりえ る。当然ながら厳格な職制と職場における縦 横無尽の意思疎通の両立が理想であり、まさ に職場において管理者が常日頃から取り組ん でいることではあるが、現に仕事で感じる 様々な想いを上司に対して率直に伝えられず に悩んでいる仲間が職場に数多く存在してい る通り、職制を介した社員間の意思疎通にお



【担当者会議を通じた情報共有(JR連合)】 運動を着実に推進すべく、定期的に執行委員会や専門委員会などの機 関会議を開催し取り組みの進捗確認や情報共有に努めている

いて多くの目詰まりが発生しているのが実態である。またチーム作業は往々にして和を重んじ、自 由な意見具申を阻む閉鎖的な風土が形成されやすい。

こうした状況を放置すれば、社員間の意思疎通が希薄となり、様々な過誤、コミュニケーション エラーを誘発する恐れがある。それがひいては安全を支障する重大事象、業務の遅滞などを引き起 こしかねない。安全確立のためには報告文化の醸成が最も重要となるが、自らのミスやエラーを気 兼ねなく上司に報告できる環境づくりには形式上の職制だけでなく信頼関係が不可欠である。



【加盟単組書記長会議 (JR東海連合)】 グループ労組における着実な運動推進のために定期的に書記長が集 い、情報共有や各労組が抱える課題などについて意見交換を図っている

こうした構図は親会社たるJR各社と傘下 のグループ企業との間でも起こりえる事象で ある。資本関係を介した企業連合に内在す る課題ではあるが、JR産業においても各グ ループ会社は親会社たるJR各社の方針を厳 格に遵守する風潮がある。結果としてコンプ ライアンス上の課題がグループ企業から親会 社へ報告されず、結果として異なるルートで かような事象が顕在化するといったことが散 見される。

(3) 組合活動を通じて自由かつ活発な意見が言い合える環境の醸成

私たちを取り巻く環境の変化に対応して業 務遂行の手法も柔軟に変化させていく必要が あるが、JR産業における業務執行の骨格で ある「厳格な職制」と「チーム作業」は今後 も重要な役割を担い続けるだろう。いや、こ れこそJR産業が培った価値であり、今後も 大切に育んでいくべきである。そのために も、業務運営にあたって働く仲間の意見や想 いを確実に吸い上げることのできる機能が必 要である。その一つは職制を通じたコミュニ ケーションであり、もう一方こそ組合活動を 通じた意見の集約である。職制と組合活動の 双方が強固に繋がり合い、労使双方で課題が 共有化でき、さらに円滑な職場運営が展開で きるのである。

グループ経営の観点においても然りであ る。伝わりにくいディフェンシブな情報を如 何に関係主体が共有するか、そのためにもグ ループの隅々に労使関係を張り巡らせ、労働 組合のネットワークを通じて真実に迫る情報 を共有化することが、労使の信頼関係の強 化、正しい経営判断、リスク管理などの側面 から見ても極めて有用である。



【青年女性委員会指令所意見交換(JR西労組)】 他系統の仲間との相互理解を深めることを目的に様々な系統が集い、 業務上の課題などを意見交換している



【レクレーション活動(JR四国労組)】 職制や職種、会社を越えたコミュニケーションを図るために、スポー ツや趣味などを通じて交流を図っている

多様な価値観を養う人材育成としての視点

(1)長期雇用を前提とした人材育成

JR産業にとって人材は財産である。だか らこそ各社はこの間、長期雇用を前提として 丁寧に時間をかけて人材育成に取り組んでき た。もとより私たちが有する技術や技量は働 く仲間が時間をかけ経験を積み重ねたうえで 習得されるという、経験工学的な要素が極め て強い。

また、業務が特殊性・専門性を強く帯びて いるため、他職種との親和性が薄いという特



【機関役員向け集合教育(JR東海ユニオン)】 分会をはじめとした機関役員の世話役能力を高めるとともに役員同士 が悩みや課題を共有することを目的として集合教育を展開している

徴もある。こうした特性を踏まえ、鉄道をはじめとするJRグループの多くの企業では、確かに近 年様々な雇用形態が広がってきているものの、長期雇用を前提とした雇用制度、賃金・処遇制度に よる雇用形態を軸に据えてきたし、経験年数に応じた適切な教育を施し、ジョブローテーションを 通じて各人の技術的成長を促してきた。とりわけJR各社は国鉄時代末期の採用停止による歪な年 齢構成を抱え技術継承が各社の重要課題でもあったため、技術習得に関する教育に対して相当力を 注いできた。事実、現場におけるOJTや、研修センターをはじめとする集合教育などを通じて人 材育成に相当なエネルギーを費やしてきた。

(2) 系統や職種を越えた多様な価値観の形成



【青年女性委員会ユースラリー (JR連合)】 会社や系統、職場を越えて全国に集う若い世代の仲間が集まり、和気 あいあいとした雰囲気の中で意見交換を行っている

こうした社内教育の結果、社員の技術レベ ルは飛躍的に向上してきた一方で、いわゆる 「働くこと」に関して認識を深めること、さ らには他系統、他業種との接点を通じて視野 の拡大を図る教育については、これまで労使 双方が役割を担いながら進めてきたと言え る。とりわけJR連合及び加盟単組は、企業 や産業の持続的発展が組合員・家族の幸せを 実現するとの基礎認識のもと、「働くこと」に 関わる認識の醸成、さらには様々な仲間と触 れ合う機会を通じて多様な価値観を醸成する

取り組みを、集合教育をはじめとする様々な組合活動を通じて若年層に対し繰り返し施してきた。

鉄道産業は業務が特殊的かつ専門的であり、社員運用が硬直的であるがゆえ、通常の職業生活を 送るだけでは他系統や他産業との接点が不足しがちになる。それがひいては個々人の価値認識の固 定化を生み出す原因となってきた。私たち労働組合はそうした弊害を除去する役割を果たすべく、 組合活動を通じて系統や職種、時には会社を越えた多くの仲間と出会える機会を創り出し、自らの 価値認識を磨く機会を提供することで、多様な価値観を有する人材を育成してきたのである。

(3) 人材育成における労働組合の役割

目下私たちを取り巻く環境は大きく変化しており、それに連動して職場における業務内容も今後

大きく変化している。しかし、どのような状 況であれ、JR産業が有する業務の特殊性・ 専門性は形を変えながらも今後も一定程度継 続していくものと思われる。むしろ分業が進 む中で、より一層専門性を帯びていく可能性 も指摘されている。

そうした中でも決して偏った領域のみに拠 ることのない価値観の多様性、言い換えれば 「働くこと」の意義を十分認識しつつ、多様 な価値観を受け容れる視野の広い人材を輩出



【青年女性役員研修会(JR連合)】 次世代の機関役員の育成を目的に各単組から若い世代の役員が集まっ て研修し、役員同士のつながりを作っている

し続けることはJR産業の持続的発展に欠かすことのできない要素である。だからこそ、今後も労 使双方がその役割を担い続けていかなければならないし、多くの仲間との交流の機会を提供できる 労働組合の強みでもある。



JR産業が抱える政策課題への対応としての視点

(1) 運輸産業としての使命と政策課題の内包

国鉄改革を経てJRは民間企業としての道 を歩んできた。この間4つの会社が株式上場 を果たし、「鉄道の再生」を核とする当初の 目的は着実に達しつつある。私たちは今後も 引き続きJR各社が自立経営を果たせるよう 取り組んでいかなければならない。

その一方で、JR産業は、鉄道事業という 国土のあり様と極めて深く連関する事業を営 んでいる以上、国との関係を途絶することは およそ不可能である。また地域との連携も同 様である。もとより沿線人口の減少が加速



【国会議員懇談会との連携 (JR連合)】 JR連合国会議員懇談会をはじめとする国会議員と連携し、政策課題 の実現に向けて関係省庁等への働きかけを行っている

度的に進む中、今後の鉄道のあり方、事業範囲のあり方については一企業で対処できるものではな く、国土形成の向かうべき方向性とともに国が主体的に取り扱うべきものであって、つまるところ JR産業と国は根本のところで繋がらざるを得ない。

現在においても国からの経営支援措置なしには経営が成り立たない企業も数多く存在している。 例えば、各社の経営に大きな影響を及ぼす整備新幹線は、国が主体的に取り扱うプロジェクトで



【被災箇所の現地視察 (JR連合)】 関係単組とともに国会議員等に呼び掛け災害による鉄道被災現場を視 察し、実態把握及び国政への反映を促している

ある。即ち、JR各社は自社のみでは解決し 難い数多くの政策課題を抱えており、その対 処には行政、さらには政治の力が必要とな る。

これは決して鉄道事業のみならず、JR産 業が展開する様々な事業体にも言えることで ある。労使で解決を図ることができない構造 上の課題は様々な事業体が有しており、行政 や政治の力なしにそうした課題の解決は不可 能である。

(2) 労使の連携を通じた政策対応の重要性

これまでの間、各社が抱えるそうした政策課題を乗り越えるべく、労使がともに連携しながら対

応してきた。労働組合は会社とは異なるチャ ンネルを通じて地域や利用者と繋がり、様々 な訴えを行ってきた。今後も労使の連携を通 じた政治・行政への働きかけはJR産業の将 来を見据える上で必要不可欠である。

見渡せば、自動車産業、エネルギー産業、 電機産業をはじめとして、我が国の主要産業 では労使が密接に連携し合い、政治や行政へ 同じベクトルで繰り返し丁寧に働きかけるこ とにより、様々な政策課題を乗り越えてきて いる。



【政策シンポジウム (JR連合)】 政策活動の機運を高めるとともに、政策課題の解決を図るべく定期的 に政策に関するシンポジウムや集会を開催している

今後を俯瞰すればJR産業はますます厳し

い経営環境となる。当然ながら目下の課題は企業内労使で対応するものではあるが、企業内労使で 対処できない数々の政策課題を乗り越えるためにも、そうした他の産業に学ぶまでもなく、これま で以上に労使がより密接に連携し、対処してゆかなければならないのである。



JR産業と地域社会を繋ぐ役割としての視点

(1) 地域社会との連携の上に成り立つJR産業

国鉄改革により全国一社であった経営母体 は地域ごとに分割され、地域に密着した経営 へと大きく舵を切った。その後JR各社は地 域と連携し、例えばダイヤ設定等において地 域の実情等を十分反映し、地域に愛される鉄 道会社へと変化していった。

また、百貨店や物販をはじめとして、多く のグループ企業は地域との連携を基盤におい て事業を運営している。即ち、私たちの産業 は地域社会との連携なくして成り立たないと いっても過言ではない。



【踏切安全教育ボランティア(JR四国労組】 労働組合と地域の繋がりを大切にしつつ、地域との交流を通じて仕事 に対するやりがいや誇りを感じる取り組みを展開している

(2) 労働組合と地域社会との繋がりの意義

私たちの産業は地域社会とともに生き続ける使命を有するものの、個々の社員が通常業務の中で 地域社会との繋がりを作ることは極めて稀である。そういう意味では、労働組合が様々な活動を通 じて地域社会、そして地域社会を支える仲間との間に様々なネットワークを構築することで、組合 員が活動を通じて地域との連携の大切さを認識し、JR産業の存立意義について理解を深めてきた という点で、労働組合は重要な役割を担ってきたと言える。加えて、各地域で構成される様々な産

業の労働組合との交流や、地方議会に仲間を 送って政治参加を図るなどして、JR産業の 状況を客観的に認知し、価値観の多様化をも たらしてきた。

さらに、労働組合自体もそうした活動を通 じてJR産業にしか通用しない労働運動に固 執するのではなく、新たな視点で運動のあり 方を模索してきたし、地域との繋がりの中で 知得したJR産業に対する想いや期待等を踏 まえて、労働組合として提言を策定し、会社 をはじめとした様々な関係主体に対して提起 してきたのである。

これからの時代を見渡せば、JR産業は 様々な産業と連携を深めることで多様性を受 容しながら持続性を発揮することが求められ る。JR産業はとかく内なる力が働きやすい が、如何に外部との接点を持ち、多様性を受 け容れていくか、が問われている。企業文化 を構成するのはそこに集う人である。ゆえ に、組合活動を通じて若い世代から地域と繋 がり、社会と繋がり、そこで働く様々な産業 の仲間と繋がることで視野を広げ続ける、そ うした取り組みこそがJR産業の持続的、永 続的成長に必要不可欠である。



【京都駅階段駈上がり大会(JR西労組)】 労働組合のみならず地域や地元企業との繋がりながら、地域との連携 や地域の活性化などに貢献する取り組みを展開している



【名取海岸林再牛プロジェクト (JR連合)】 地域の再生及び復興を願いながら、地域との連携を図るべく様々なボ ランティア活動に積極的に参加している

私たちが共有すべき課題認識

「JR産業において真に自由で民主的な労働 組合を!」を合言葉に産声を上げたJR連合 も、この間の取り組みによって大きな飛躍を遂 げてきた。しかし、結成から今日的状況に至る までの道のりは決して平たんではなく、まさに いばらの道ともいえる道程であった。

国鉄時代に遡れば、国労、鉄労、動労をはじ め労働組合のネットワークが全国の職場に張り 巡らされ、組合主体で世話役活動が展開されて きた。穏健的で良好な労使関係や職場自治が機 能していたところも少なからず存在していた。



1992年5月18日、「自由で民主的な労働組合」を合言葉に加盟10 単組による新たな産別組織、JR連合が結成された

しかし、経営の自主性が制限されていた国有鉄道という形態の下、国労、動労などは組合員の利益 を守る労働組合本来の目的から離れ、スト権ストに代表される政治的な闘争に傾倒するなどして労使 の信頼関係は低下し、職制が崩れて職場荒廃を招いてしまった。また、鉄道の社会的地位が低下して いたにも関わらず、組合はこうした動きに無関心であり、次第に国民の評価や信頼も失うことになっ た。国鉄が事実上倒産し、直前1年間で7.6万人の仲間が鉄道を去る雇用不安を伴った国鉄改革に至っ た原因のひとつに、こうした無責任な労働組合の姿勢があったといえる。労働組合の分裂と対立、職 制の崩壊が仲間の分断や苦悩を生んだのであり、だからこそ、JR連合はこのような不幸を絶対に繰 り返してはならないとの強い決意を組織結成の根底に据えているのである。

1987年にJR各社が発足した後も労働組合の民主化への再編は続く。国鉄改革に協力してきた鉄道 労連(後にJR総連と改称)において、革マル派が浸透する旧動労系勢力が産別へのスト権委譲を提 起したことを契機に、独善的な組織と決別し自由で民主的な責任ある労働組合への結集を図るべく、 1992年5月にJR連合が発足した。私たちは厳しい歴史を経験しているからこそ、組合員主権で健全 な労使関係を基礎とする労働組合の重要性を誰よりも認識して運動を進めており、その手段として民 主化闘争も展開してきた。

こうした過程を経てJR連合が名実ともにJRの代表産別へと成長を遂げてきたが、グループを含 めJR産業は現在、20万人を優に超える仲間が働いている。これまでの歴史を踏まえ、責任ある健全 な労働組合と労使関係の重要性を内外に発信して組織の輪を広げ、役割を実践し、JR産業の労使の 健全な発展を築いていかなければならない。そのためにも、私たちの目前に広がる現下の状況を直視 し、その上で確たる将来展望を持って、存する課題に的確に対応していくことが求められる。

こうした視座に立ち、JR産業において健全かつ強固な労使関係を確固たるものにする上で課題と して認識すべき4点について列記する。



労使関係の意義と役割について労使の認識が低下して

JR発足30年余が経過し、個別企業労使の 向き合い、とりわけJR連合及び加盟単組の取 り組みを通じて、全ての会社とは言えないもの の、総じて労使関係は徐々に安定に向かってき た。その一方で、国鉄時代をはじめとして、労 使関係における激動時代を生き抜いた先輩も多 くが職場の第一線から去り、激動時を経験して いない社員が労働組合側及び会社側ともに多数 を占めるようになってきている。そうした状況 も相俟って、労使ともに労使関係に対する認識 が徐々に低下し、その傾向に拍車がかかる状況 となっている。

こうした労使関係の劣化が至る所で様々な課 題を引き起こしている。職場を見渡すと、従前 に比べて幅広い年齢構成、採用種別、雇用形態 等多種多様な人材で構成されるようになってお り、働くことに対する意識も多様化する中、社 員の抱える様々な不安や不満はこれまで以上に 増幅している。しかしながら、職場に渦巻く不 安や不満を労使ともに十分把握できておらず、 一方で社員・組合員は誰にもどこにも相談でき ずに不安を抱え続けており、そうした状況が積



【民主化闘争総決起集会(JR北労組)】 JRにおける非民主的な組織を一掃すべく、この間JR連合及び各単 組は「民主化闘争」を展開し、組織的な前進に繋げてきた



【労使懇談会 (JR西日本連合)】 JR産業の持続的発展を願い、労使関係を構築する全ての会社とグ ループ労組が一堂に会し広範な意見交換を行っている

み重なって、この間JR産業が大切にしてきたチーム力が徐々に弱体化してきている。このような課 題はJR各社のみならず、JR産業を構成する多くのグループ企業においても顕在化している。

確かに先輩諸氏は、労労対立の解消を念頭に置きつつ、労使関係の安定に心血を注いできた。しか し、労使関係は生き物であり、常に息吹をかけ続けることが大切であって、気を抜けば一気に退化し てしまう。つまり、労使関係とは常に磨き続けなければならない永遠の課題なのであって、今一度こ の認識を労使双方が肝に銘じなければならないのではなかろうか。

働く仲間の高い士気と意欲なしにJR産業の持続的成長は実現しない。職場で取り組む社員・組合 員の抱える様々な想いを共有し、一つ一つを丁寧に扱いながら社員・組合員の意欲向上を図るという 労使双方の努力でなし得る本来の労使関係の充実に向けて、これまで以上に労使双方が切磋琢磨し続 けることが今求められているのである。



JR産業内においていまだ労働組合の枠外に多くの 仲間が存在している

JR連合は既に8万人を優に超え、発足以来 着実に組織人員数を増加させてきた。この間グ ループ労組の加入も進み、加盟単組数も増加し た。これまでJR連合が唱えてきた運動理念に 多くの仲間が共感した結果であり、私たちの取 り組みの輪は大きな広がりを見せている。

JR産業界に存在してきた三極構造も一気に 解消する方向に向かっている。JR東日本におけ る組織動向等によりその一角をなしてきたJR 総連は組織数が激減した。国労も組織数を大き



【JR 労働界の組織人員比較】 (2019年12月時点・JR連合調べ)

く低減させている。これは紛れもなくJR連合および加盟単組が「民主化闘争」をはじめ、主体的に組 織拡大に取り組んできた成果であり、民主的労働運動を標榜した私たちの運動理念の勝利である。

しかしながら、JR産業内にはいまだJR連合に結集していない多くの仲間がいる。JR東日本で は約4万人もの組合未加入者が存在している。JR北海道やJR貨物においては、極めて残念である が、JR総連系労組が第一組合を維持した状況が続いている。グループ会社に目を向ければ、上述の 通り加入単組が増加し、それによってJR連合組合員も増加の一途を辿っているものの、いまだ多く のグループ企業において労働組合の結成が進んでいないのが現状である。加えて、既に労働組合が結 成されているグループ労組においても、正社員以外で働く有期契約社員や短時間労働者の組合員化は 進捗していない。さらに言えば、JR産業のすそ野が広がるにつれて資本関係を持たない多くの企業 体がJR産業を支える構造へ大きく変化してきているものの、そうした資本関係のない企業体に対す る組織拡大のアプローチはこれまでほぼ展開できていないのが現状である。目下、JR産業には20万 人を優に超える仲間が働いていると見られているが、JR連合はそのうちの4割程度しか仲間として 迎え入れていないのである。

JR産業が日々の業務を円滑に運営するためには、20万人強の仲間の力は1人たりとも決して欠か すことはできない。そして、JR産業に携わるすべての仲間が日々の業務に意欲を持って取り組む環 境を作ることが、JR産業の持続的成長に繋がり、結果として全ての仲間と家族の幸せ実現に繋がる のである。しかし残念ながら私たちは、JR連合に結集していない6割の仲間の仕事の悩み、不安、 不満を把握できていないのである。職場でどのようなことが起こっているのか認識できていない。職 場実態、産業構造の実態を正しく把握してこそ労使間の真摯な協議は成り立つのであって、JR産業 に集う全ての仲間の想いが集約できる組織を早急に創り上げることが何よりも大切である。



JR産業は労使が真摯に向き合うべき大きな転換点に 差し掛かっている

JR発足まもなくして入った「平成」の時代はあらゆ るサービスを向上させるとともに、国鉄時代に制限され てきた数々の市場に打って出る戦略を展開し、JR産業 は概ね右肩上がりの成長を享受してきたが、元号が「令 和」に代わり、市場が飽和する今、今後を俯瞰すると極 めて厳しい経営環境が待ち構えている。既に日本の交通 運輸産業全体が斜陽化する中、JRもその渦に飲み込ま れはじめているのである。

目下、日本は人口減少及び少子・高齢化が重なり合う 人口動態を示しており、今後そのペースは加速してい く。その結果として鉄道においては沿線人口が減少し、 既に地方においては利用者数が減少し、廃線ないしは モード転換を余儀なくされた路線も少なくない。バスに ついても事業採算性が極めて厳しい中、地域からの支援



【交通重点政策(JR連合)】 政策課題の実現を図るべく私たちの主張をとりまとめ、各 社や関係省庁との共有化、関係議員への周知に取り組ん でいる

も受けつつ継続してきたものの、ドライバー不足を背景に路線廃止・縮小が相次いでいる。この傾向 は現在地方部で直面しているが、今後大都市圏においても同様の人口動態を辿ることになり、日本全 国がその影響を受け、各地域における社会生活・経済活動そのものが大きく沈みかねない状況も想定 されることになる。

そうした地域の人流・物流ネットワークの衰退に更なる拍車を掛けるのが高速道路網の拡張をはじ めとする道路政策への偏重である。とりわけ高速道路は既に日本全国に張り巡らされており、さらな る拡張計画も存在する。昨今では巨額な国費を投じて4車線化工事が進められている。加えて自動車 業界においては自動運転を視野に入れた積極的な設備投資が進められ、日進月歩の技術進化を遂げて おり、近い将来交通運輸産業に大きな影響を及ぼすことは必定である。

また、JR産業はこれまで採用市場において優位な立場を維持してきたが、その影響力は近年徐々 に低下してきている。加えて、いわゆる「大学全入時代」が叫ばれて久しい今、高卒を中心とした採 用が難しくなり、JR各社の採用担当者がエリアを飛び越えて全国を駆け巡って人材確保に駆け回っ ている。少子化の加速により各社とも人材確保は年々厳しさを増している。とりわけグループ会社や 協力会社においては人材確保が極めて困難な状況に陥っており、正常な業務運営に支障を来たしてい る状況も散見される。加えて各社において多くの離職者が出ており、人材不足に拍車を掛けている。

このようにJR産業はあらゆる点において大きな転換点に差し掛かっていると言える。困難や課題 に適切に対応できない産業は衰退する。私たちは決してJR産業を衰退させてはならない。だからこ そ、今まさにJR産業を構成する労使は大きな危機感を共有した上で、漂う将来不安を払拭すべくと もに胸襟を開いて向き合い、垣根を越えて「JR産業の明るい展望」に向けて一致結束しなければな らない。



私たちは組合活動に磨きを掛け、労働組合の価値を高め、 JR産業の明るい将来展望を私たちの手で切り拓かなけ ればならない

以上を踏まえ、JR連合及び加盟単組に求め られるものは何か。それは私たちが取り組む一 つ一つの活動がJR産業及び各社の明るい将来 展望を切り拓き、そしてJR産業に集う全ての 仲間及び家族の幸せを実現するのだ!という確 固たる信念とそれに基づく具体的な行動の積み 重ねである。労働組合が働く仲間に徹底して寄 り添い、様々な想いや不安を受け止め、その一 つ一つに向き合い、仲間の不安を解消し、課題 を乗り越えるためにみんなで行動する。そうし た組合活動が幾層にも積み重なって職場が強く なっていく。全ての仲間が活き活きと仕事に取



【全職場総対話行動(JR東海ユニオン)】 組合役員が職場を直接訪問し、現場で働く組合員から生の意見を吸い 上げて課題の把握に努めている

り組むことができるようになる。意欲溢れる人材がJR産業を支 え、会社が、JR産業が持続的に成長する。その結果、組合員と 家族の幸せが実現する。

これまでも私たちの先輩はそうした信念に基づき様々な活動に 取り組んできた。まさに先達が積み上げてくれた大きな財産であ る。私たちは今後も先人の叡智を結集して深めてきた運動を次代 に継承しなければならない。

一方で、JR産業を取り巻く環境は激変の途上である。JRの 産業構造が大きく変化し、鉄道から総合生活産業へとすそ野が広 がり、働く仲間も雇用形態、採用種別、性別等の面で多様化し、 仲間の意識も大きく変化している。こうした変化に感度を持って 様々な取り組みに反映していくことが今私たちに求められてい る。即ち、これまで蓄積してきた運動は確実に継承しつつ、過去 の運動に決して固執することなく、取り巻く環境の変化に適合で きる柔軟性を兼ね備えたより強固な組織づくりに取り組むこと、



【グループ労組活動虎の巻(JR連合)】 組合活動を展開する上での手引きを作成 し、グループ労組活動の活性化・強化を サポートしている

まさに時代の波に決して押し流されることのない強靭な組織を目指さなければならないのである。

将来は決して与えられたものではない。私たちの将来は私たちの手で創り出すことができるのである。

組合活動を通じて職場を、会社を、JR産業を強くする!組合員と家族の幸せを実現する!こうした 私たちの確固たる信念と具体的な行動が、様々な関係主体に共感の輪を広げていく。とりわけ労使関係 を構成する会社にとっては、組合活動を通じて得られる職場に根付く数多くの生の声が職場運営、さら には事業運営において極めて有用であることを実感し、働く仲間の意欲向上と企業、産業の持続的成長 という共通の目標を共有できるパートナーとして労使関係が重要であることをさらに深く認識する。そ

うした過程を通じて、労使対等の精神に基づく強固な関係がさらに高まっていくのである。

改めて呼び掛ける。JR連合及び加盟全単組、そして全てのJR連合組合員は「私たちの運動」を さらに進化させよう。そのためにもJR連合に集う全ての単組が職場において実践する労働運動の後 ろ支えとなる「目指す理念」と「方向性」を共有しよう。そしてその想いをJR連合に加入している 組合及び組合員はもちろんのこと、いまだJR連合に加入していない多く仲間にも伝えていこう。

こうした取り組みを通じてJR産業に集う全ての仲間が見て、触れて、感じて、共感の輪がJR産 業の全ての職場に広がり、JR連合への総結集という大きなうねりが巻き起こる。その過程で各社に おける労使関係が充実、強化され、その積み重ねによりJR産業が持続的発展を遂げる。

この私たちが目指す将来の姿を実現するのは私たちである。私たちの手で目指す将来を切り拓いて いこう!

JR連合ビジョン ~私たちが追求する「みんなの JR連合」~



私たちが目指す理念

出会い ふれあい 語り合い

~みんなの歩みで広がる明日を創り出そう~

私たちがJR連合組合歌で常に耳にしてきた「出会い ふれあい 語り合い」というフレーズ。こ れまでJR連合に集う仲間全員が目指してきた理念を端的に示す言葉である。この理念は将来にわた り希求し続けるものである。

職場に集う仲間。地区、系統、会社を越えてJR産業に集う仲間。そうした仲間が組合活動を通じ て「**出会い**」、仲間の輪ができる。そうした仲間の輪こそ、多くの仲間が支える J R 産業の力の源泉 である。そして仲間が上司部下の関係、採用種別の違い、性別の違い、所属する会社の違いといった 様々な立場を乗り越えて「**ふれあい**」、結束する。さらにそうした仲間が「**語り合い**」、お互いを理 解しあい、それぞれの不安や悩みを共有し、力を合わせて様々な課題に対応すべく歩んでいく。そう して出来上がった仲間の輪は、ひとつの労働組合内で完結するのではなく、労使の間に広がり、地域 社会に広がり、様々な産業に集う仲間に広がっていく。広がりは無限である。

また、仲間と出会い、ふれあい、語り合うことで相手の立場を理解することができ、それは自分の 仕事の意義への理解につながり、結果として自分自身の社会における役割の認識へと至る。この気付 きによって、私たちの視野は広がっていく。労働組合は私たちの成長の場でもある。

少子高齢化、人口減少など、私たちの前には厳しい現実が立ちはだかる。しかし、将来は私たちの 手で変えられる。雇用の確保や労働条件の向上はもとより、全ての仲間が安心して将来を展望できる よう、JR連合及び加盟全単組は、JR産業の持続的発展を実現し、そして全ての仲間と家族の幸せ を実現する。「出会い」「ふれあい」「語り合い」ながら全ての仲間が連携し成長しながら、希望に 満ちた「広がる明日」をみんなの歩みで創り出そう!

運動の方向を示す6本の柱

私たちは、 仲間同士が集い、 自由かつ活発に対話できる場を創出します。

組合員同士が気軽に集まり、語り合う場こそ組合活動の原点。組合員同士が自由かつ活発に コミュニケーションできる場作りは、これからも私たちの大事な役割である。

単に職場単位だけではなく、地区単位、系統、グループ会社間その他、様々な対話の場が輪 の拡がりを創り出し、一体感を醸成することで助け合いの輪を拡げていく。

私たちは、 仲間に寄り添い、想いや抱える悩みに耳を傾け、 その解決に向けて取り組みます。

仲間一人一人に寄り添う世話役活動はどのような時代であっても最も大切にすべき取り組み である。決して職制だけでは集約できない組合員の率直な想いを、組合活動を通じて丁寧に把 握していく。

把握した声は「私」の課題から「私たち」の課題として共有化し、解決に向けて総力を挙げ て取り組む。そして、取り組みの手段として労使協議や共済活動といったあらゆる諸行動の質 的向上を図る。加えて、取り組んだ過程と結果は組合員にしっかりと周知し、その上で次なる 課題解決に取り組んでいく。

私たちは、 JR産業に集う全ての仲間に、 私たちの理念を広く語り掛けていきます。

<mark>JR連合が掲げる理念を共有する「自由にして民主的な労働組合」の存在こそ、JR産業を</mark> 構成する全ての会社が持続的な成長を遂げる上で必要不可欠である。その確固たる認識に基づ き、JR連合に加入していない多くの仲間、そして多様な雇用形態で働く仲間を迎え入れ、J R産業全体の発展の基礎を築く。

そして、異なる立場の仲間に想いを馳せながら、寄り添い、私たちの理念を語り掛けること で、JR産業で働く全ての仲間のJR連合への総結集にまい進する。

私たちは、 JR産業及び各社の持続的発展に参画します。

JR産業及び構成する全ての企業が持続的に発展しなければ、組合員・家族の幸せを実現す ることはできない。このJR連合にとって極めて重要な価値観を全ての仲間と共有した上で、 労働組合の強みを生かして健全な企業運営のための経営チェック機能を発揮し、建設的かつ具 体的な提言に基づいて個別企業労使における労使協議をはじめとする取り組みを展開する。そ して、企業活動への貢献と連動して各種労働条件の改善に向けた取り組みの強化を図る。

一方で、企業労使で解決できない課題については行政・政治を巻き込みながら政策実現の取 り組みを推進する。

私たちは、 社会とつながり、地域とつながり、 支え合いの輪を広げていきます。

<mark>JR産業は社会の支えがあって成り立っている。JR産業が今後も地域社会に必要不可欠な</mark> 存在であり続けるために、そして、組合員とその家族が地域において活き活きと暮らしていく ために、私たちはJR産業内に留まることなく、社会とつながり、地域とつながり、他産業・ 労働組合の仲間とつながっていく。

その中でお互いが支え合い、助け合う包摂的な社会を実現するとともに、多様な価値観を吸 収し、自組織の強化に繋げていく。

私たちは、 組合活動を通じて 将来のJR産業を担う人材を育成します。

組合活動を経験することにより、相互信頼に基づく人的ネットワークの構築、視野の拡大といっ た、職制では決して経験できない貴重な成長の機会を得ることができる。また、実際に組合活動に <mark>能動的に取り組んでこそ、労使関係の意義や労働組合の必要性をより深く理解できるのである。</mark>

<mark>今後もJR産業を支え続けるのは人である。私たちは、JR産業で働く仲間が組合活動を通</mark> じて人と人とのつながりを大切にする人材、広い視野と深い識見を持った人材へと成長を遂げ るよう、人材育成に取り組んでいく。