

## 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

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



【ファミリーレクリエーション（JR東海ユニオン）】  
組合員のみならず家族にも楽しめるレクリエーションを開催し、楽しく生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

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。

## 1 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

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



【グループ労組間の相互職場訪問】  
会社の枠を超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

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。



【高齢者を対象とした研修（JR九州労組）】  
高齢者も安心して働き続けられるように高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樣ではない。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産業に働く仲間へ寄り添い、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

## 2 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を繰り返し学び取ってきた。ルールへ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



【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

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が合い、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



【レクリエーション活動（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

## 3 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）】  
次世代の機関役員を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。

## 4 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関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



【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

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。

今後は俯瞰すれば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。



【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

## 5 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



【名取海岸林再生プロジェクト（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