

将来を見据えたJR産業のあり方と  
私たちの働き方



日本鉄道労働組合連合会

## I はじめに

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの打撃を受け、J R 産業は発足後最大の経営危機に陥っている。J R 連合は、未曾有の難局を乗り越えるべく、総力をあげて国への緊急要請や労使における対応を進めてきた。J R 産業はこれまで幾度も大規模災害やリーマンショックなど苦境を克服してきたが、今回のコロナ禍は一過性の災禍ではなく、私たちを取り巻く社会が大きく変化するという点で従来とは大きく異なる。10 年後に想定していた社会が一気に到来したとあってよい。社会の転換点であり、J R 産業の大きな節目としてとらえなければならない。

私たちは、J R 産業が今後も持続的に成長し、わが国および地域を支え、働く者の雇用や生活をまもる社会的な役割を果たし続けることをめざす。そのためには、この節目において、変化に対応し、将来を見据えた変革を早期にやり遂げなければならない。変革なくして J R 産業の持続的な成長を描くことはできない。危機感を持って臨む必要がある。

J R 連合はこれまでも産業政策、労働政策ともに責任ある提言を示してきた。今回も従来の政策を基礎に置きつつ、急速に進む社会変化に対応するために、今後の取り組みの指針としての提言を策定した。

産業政策の面では、社会変化に対応して、J R 産業が国と地域を支える使命、役割を果たし続けること、そして各社が民間活力を発揮して J R 産業を持続的に成長させることを両立するために、地域や公共とのパートナーシップや役割分担に関するこれまでの提言をさらに深化させ、事業領域のあり方などにも踏み込んで提起する。さらに、需要の分散と平準化、大都市一極集中の是正など、私たちが求める社会の変化についても提言する。

労働政策の面では、コロナ禍に伴う将来不安によって J R 産業に働く仲間の安心が大きく揺らぐ実態を踏まえ、私たちの最大の財産である人材を確保し活躍し続けるための魅力ある環境づくりについて、社会変化に対応した大胆な働き方の改革を含めて提起する。こうした取り組みの推進を通じて、働く者の意欲を高め、生産性向上と処遇改善に繋げなければならない。

そして、言うまでもなく J R 産業は安全の確立なくして存続することはできない。経営と安全は一体のものであり、将来にわたって安全最優先を貫き、社会に信頼される企業経営を持続させることも、政策の基調に据えている。

取り巻く環境は急速に変化していることから、この提言は時代の変化を見据えた羅針盤として位置付けた。従って、今後は組織的行動を果敢に展開し、仲間の声を集約し、さらには関係主体と向き合いながらあらゆる知見を吸収し、より具体的な提言内容へと練り上げていくこととする。その上で、提言の発出に留まるのではなく、実現に向けた行動へと繋げていく。実現に向けては、J R 各社がベクトルを合わせ、連携、協力して臨むことが欠かせない。また、プレーヤーは現場を支える社員であり、その主体的な参画なくして変革は成し得ない。ゆえに、働く仲間を民主的に代表する責任ある労働組合の存在と、労使の密接な連携、協力の重要性をここに改めて提起したい。J R 連合こそがその役割を担う決意である。

J R 産業が直面する現下の状況は、国鉄改革に匹敵する転換点であると言っても過言で

はない。しかし、ピンチはチャンスに変えることができる。今だからこそ、大胆な変革も実行が可能となる。J R産業が、この政策提言を共有し、ワンチームとなって節目に臨むよう訴えたい。

## II 私たちが直面する課題

### 1. JR産業を取り巻く環境

#### (1) 直面する厳しい経営状況

新型コロナウイルス感染症は、私たちの生活を一変させた。これまで1年以上にわたり国民は「新たな生活様式」の実践が政府から求められ、また感染拡大期を中心として不要不急の外出自粛が要請されるなど、人々の移動は大きな制約が課せられ続けてきた。

その結果、JR産業はこれまで経験したことがない厳しい経営環境に陥っている。鉄道については指定公共機関として大幅な減便を行わず、通常運行を継続してきたが、とりわけ新幹線、在来特急をはじめとした中長距離の鉄道利用者は激減し、加えて鉄道利用者の減少に伴い、ホテル、物販、飲食などの数多くのグループ企業も大幅な減収に陥った。JR産業全体の2020年度通期では7社合計で対前年3兆円の収入が消失し、合計で1兆円にも及ぶ最終赤字となった。各社は収入が消失するという極めて厳しい経営環境に対処すべく、この1年間、徹底した経費節減に取り組むとともに、市中からの借入れや不動産などの資産売却を通じて、手元資金の確保に奔走している。しかしながら、依然として収入確保に向けた見通しが不透明であり、事態の長期化が懸念される。

#### (2) 大きく変容する社会環境

コロナ禍が長期間に及ぶ中、社会は様々な制約を乗り越えるための試行錯誤が続いている。感染防止の観点に立った政府や地方自治体からの要請に基づき、一定程度テレワークの推進が図られ、さらにはネット上での会議や商談が広がりを見せ、商業や小売りではeコマースが進展した。人々もなかなか会えない友人や親類とテレビ会議システム等を活用して連絡を取り合うなど、将来が見通せない中、社会全体が新常态への適応力、耐性力を着実に高めてきている。

海外の事例を見ると、今後ワクチン接種が進めば感染は一定程度抑制されると期待され、それと相まって人々の自由な往来が可能となると見られている。そうすれば日々の通勤については、時差通勤が定着しながら、ある程度元の状態に戻る可能性が示唆されている。とはいえ、この間ビジネススタイルを大きく見直し、定期券を前提とした通勤費を廃止し実費支給を制度化することで、当該原資を通信費に振り替えた企業が一定程度存在していること、また出張費の抑制を図るなどの様々な経費節減に取り組んだ企業動向等を踏まえれば、ビジネスに起因する人々の往来は総量として減少トレンドを辿ると目さざるを得ない。とりわけビジネス出張の減少は、JRが主たるターゲットとしている中長距離移動の落ち込みの深刻さが増すのではないかと危惧される場所である。

そもそも人口動態の変遷から沿線人口の減少による利用者減はあらかじめ想定していたことである。その流れがコロナで加速したと見るべきであって、それらを考え合わせると、JR産業にとっては当面厳しい環境が続くものと考えられる。

## 2. JR産業が内包する構造上の課題

### (1) 財務上の特殊性

日本の鉄道は、いわゆる上下一体での運営をその特徴としている。つまり、鉄道会社が運行と施設保有を共に行い、高い安全水準に基づいて保有する設備の維持管理についても自社で行っているため、固定費の総費用に占める比率が非常に高い財務構造が特徴である。JRについても、整備新幹線など一部上下分離方式での運営を行っている路線があるものの、ほぼ上下一体での経営を行ってきた。

加えて、国鉄時代の全国での内部補助形態からの脱却を図るべく、分割を通じて地域に密着した経営を展開してきた一方で、内部補助形態は当該分割エリアの中で形成されることとなった。

JRは発足以来これまで、労使をあげた努力の積み重ねにより概ね順調に収入を伸ばしてきた。それに呼応して、安全投資を含め鉄道施設に対する積極的な設備投資を展開してきた。加えて、沿線人口の減少によって利用減少が著しい路線が現れはじめてきたが、他地区での収益力を活用することで、企業内部における内部補助形態の維持、即ち路線網の維持を可能としてきた。

しかし、その特徴的ともいえる財務構造は、昨年初からの移動制限による鉄道利用の大幅減少によってもたらされた収入の激減を補える体制ではなく、結果として通期で巨額の最終赤字を計上するに至った。足元では企業に存する内部補助形態もその維持が難しくなっており、即ち、保有する路線網を今後引き続いて各社が運営することが極めて困難な状況が近づいてきている。

### (2) 人々の往来を前提とした収益構造

JR各社はグループ企業群を形成し、ホテルや百貨店、物販や飲食など鉄道事業のみに頼らない収益構造の多角化にこの間鋭意取り組んできた。これまで人々の往来が増加する中、こうしたビジネスも軌道に乗り、JR産業の飛躍的成長の一翼を担ってきたと言える。加えて、すそ野の広いビジネスを展開する中で様々な事業領域で多くの雇用を生み出すことで地域経済を支えてきた。

一方、こうしたグループ企業群は人々の往来を主なビジネスターゲットに位置付けており、今回のような人流が根こそぎ遮断される事態までは想定していなかった。現に、鉄道利用者の大幅減少に連動して、多くのグループ企業では目下厳しい経営状況に直面しており、事業縮小の長期化によって雇用維持が困難な状況に陥っている。

### (3) 教訓としての強靱な事業構造の必要性

今回のパンデミックを通じた人々の往来制限は、ワクチン接種の浸透等時間の経過とともに一定解消に向かうと見られるが、上述のようなビジネススタイルの変化、さらには人口減少局面の確実な進行など今後のJR産業を取り巻く将来を冷静に見据えると、人々の往来の総量は総じて今後減少していく局面であることを前提に置いた事業構造の練り直しが必要不可欠である。

いずれにせよ既存の事業運営のみでは収入の減少は避けられず、今後の社会を見据えた

事業構造の組み換え等に着手することが求められる。鉄道事業でいえば、減少が見込まれる既存の移動需要とは異なる新たな移動需要をどのように創り出すかであり、グループ事業でいえば、移動外の需要をどのように取り込んでいくかという新たな視点である。つまり、既存のビジネス形態で最適と見られていた人的配置や経営資源の配分・投下を、時代の変化に合わせて合理的かつ大胆に見直さざるを得ない時期に差し掛かっていると言える。

### 3. JR産業を支える人材に関する課題

#### (1) 「安心」を基調とした就労環境への不安

もともとJRは、その事業内容から将来不安の少ない安定した産業と目されてきた。私たち働く側にもそうした「安心」を基調とした就労観が深く根付いてきたし、この間労使あげて安心して働き続けることのできる就労環境を追求してきた。しかし、この1年JR産業が厳しい局面に晒され続ける中でこうした就労観が揺らぎ始めている。現に職場では将来不安が広がり始めている。また、これまでは就職から退職までの終身雇用がほぼ前提とされてきた雇用環境についても、ここ最近の懸念事象である離職者数の増加が、足元の厳しい環境下において各社でその傾向を強めており、特に若年層、技術系において顕著となっている。

JR産業の厳しい経営環境が長期化すれば、こうした就労に対する変化がさらに大きくなり、「安心」を大切にしてきた私たちの就労意識が大きく揺さぶられかねない。ひいては有為な人材の流失が進行し、結果としてJR産業の劣化が一気に進行するという負のスパイラルを生じかねない。

#### (2) 働く側の意識変化への対応

これまで多くの鉄道現場では、泊勤務をはじめとした不規則勤務に基づいた働き方で構成されてきた。また、業務の性質上、夜間作業や危険作業も多く内在してきた。一方、社会の変化と相まって働く側の就労意識も変化しており、こうした就労形態を忌避する傾向が昨今際立ってきている。こうした状況は鉄道現場のみならず、グループ企業においても如実に現れてきている。

事業の特性を踏まえればこのような就労形態は今後も一定程度必要ではあるものの、引き続き有為な人材を確保するためにも、働く側の意識変化を踏まえ、従来の常識や就労観のみに依拠することなく思い切った働き方改革を進めなければ、コロナ禍と相まって、人材の流失や採用競争力の低下を招きかねない。

#### (3) 社会全体としての労働環境に対する変化

社会的に長期雇用が生産性向上の阻害要因であると評価される傾向になりつつあり、その対峙形として「ジョブ型」を模索する動きが加速している。

確かにそうした雇用形態が馴染む産業もあるが、ことJR産業においては、長期的視点に基づいた安定雇用と年功的賃金を基礎とする人事政策が有効であることは論を待たない。ゆえに、社会動向に決して左右されず、これまで大切にしてきたこうした雇用上の概

念については堅持しつつ、その上でどのような働き方をめざすべきか、改めて労使で丁寧に向き合いながら模索する必要がある。

#### **4. 政労使それぞれが抱える課題**

##### **(1) J R間の連携不足**

国鉄分割民営化により誕生した J R 各社は、発足理念に立脚し、この間民間活力を徹底的に活かしつつ、地域に密着した自主自立の経営を志向してきた。日本経済の成長と相まってこの間、各社は概ね持続的成長を遂げることができた。

一方、そうした会社の生い立ちから、これまでの間、J R 会社間の連携は極めて限定的であった。さらに国鉄採用者が大幅に減少し、J R 採用者へと切り替わる中で人的な繋がりが希薄になり、各社間及び社員間の連携の機会は減少の一途を辿っている。

現在 J R 産業は危機的状況に直面している。こうした有事の時こそ J R 産業あげて種々の対応を働き掛けるべきではあるが、J R 各社の足並みがなかなか揃わなかったのも事実である。その背景には以上のような事情が内在していると言えよう。しかし、事態の長期化と社会の大きな変化を前に、共通課題に直面する J R 各社間、そして各社社員間の連携強化は必要不可欠と言える。

##### **(2) J R内の労組一元化の未達成**

これまで J R 内の労働組合は離合集散を繰り返す中、J R 連合は大きく組織を伸ばしてきた。一方で J R 総連は組織分裂を繰り返す中で減少の一途を辿っている。その結果、両産別の組織人員は既に 4 倍もの開きとなり、J R 連合への組織集中は進んでいる。しかしながら、現在においてもなお J R 総連系労働組合が第一組合を形成している会社も存在している。加えて J R 東日本では J R 総連系労働組合からの脱退が進んでいるものの、組合未加入者が数多く存在している状況である。

このように 1 産業 1 産別が形成されていない状況は、J R 産業労使一体となった様々な取り組みを阻む一要因になっている。そして、本来であれば危機にこそ経営のパートナーたるべき労働組合がリスク要因となっている会社では、経営変革に対する相当な抵抗勢力となる可能性が高い。ゆえに早々に 1 産業 1 産別の形成、とりわけ民主的で将来を正しく見据えた労働組合と J R 各社とが 1 対 1 の関係で健全かつ強固な労使関係を形成しなくてはならないのである。

##### **(3) 鉄道産業に対する国家予算及び権限の制約**

J R の監督官庁である国土交通省の中で鉄道局関係予算は規模が限定的で、かつその大半は整備新幹線が占める状況となっている。こうした財政制約も影響して、政府が所管する交通政策における鉄道政策の位置付けは極めて限定的である。

なお、鉄道・運輸機構には新幹線買い取りや J R 株の売却等による利益剰余金を一定額保有しており、経営体力の脆弱な会社に対して当該剰余金を活用した経営支援を行うなど、一定程度 J R グループ内の再配分機能を果たしてきたが、既存財源は将来的には縮減傾向であり、J R 全体を包括する財政構造が極めて脆弱であるという課題も内在している。ま

た、J R貨物が旅客各社に支払う線路使用料はアボイダブルコストルールに基づき設定されているが、各社の経営状況が厳しくなる中で取り扱いについて焦点化されつつある。それに対し、貨物鉄道の環境面や労働生産性の面から社会的な必要性が高まっていることを踏まえ、先の国会での債務等処理法改正時の附帯決議にあったように、環境政策・物流政策としての財源措置がなされるべきとの指摘もある。

#### **(4) 政治における課題認識の欠如**

人口減少及び少子高齢化が到来する中、鉄道を含めた公共交通のあり方について政治の判断が求められる段階に来ている。むしろ今回の社会変容によってその状況が加速したと言える。しかしながら政治は世論を過度に意識し、公共財としての公共交通の側面だけを真正面からとらえ、あるべき姿に向けた骨太な議論がいまだになされようとしていない。

J Rに対しても同様に、政治が路線自体を公共財として位置付ける傾向が強く、独立採算原則の事業形態が強く意識された政治論議が沸き起こってこない。それ故、そうした場当たり的な政治の判断を前提として、大量の税金を投入する都度の経営支援に依拠した弥縫策的政策で急場を凌ぐ状況が長らく続いている。

#### **(5) J Rと地域との連携不足**

一方、J R側においても、国の指導のもと、地方自治体が地域公共交通計画を策定し、地域自らが事業者など関係者と連携して公共交通のあり方を考え、実現していく取り組みが着実に進みつつあるものの、こうした枠組みへの参加姿勢は十分であるとは言い難い。

J Rと地域との連携を深めるには相互の信頼関係づくりと積み重ねが不可欠である。双方の丁寧な協議を通じて、最適な交通モードや事業領域のあり方などの議論を急ぎ進める必要がある。

### Ⅲ 私たちのめざす姿と J R 連合（産別）が果たすべき役割

#### 1. 私たちのめざす姿

私たちは、J R 産業が今後も持続可能な産業であり続けることをめざす。そして、J R 産業の持続的成長を通じて日本及び地域の活性化を図るとともに、地域において多くの雇用を生み出すことを通じて地域経済に貢献する。

そして、持続可能な J R 産業を構築することで、働く仲間が将来に対して安心して働くことができ、かつ有為な人材の集う強靱な産業の形成を図る。

#### 2. J R 連合が果たすべき役割

##### (1) 大切にすべき視点

- J R 産業に集うすべての仲間の総意が反映される組織体として、責任と自覚を持って直面する課題に真正面から向き合う。
- 時代の大きな変革期であることから、これまで J R 産業が辿ってきた経緯を大切にしつつ、一方で決して既存の価値観のみにとらわれない柔軟な発想で政策立案を行い、J R 産業に集うすべての仲間にその理念を訴えかける。
- J R 産業で働く仲間の将来を預かる責任ある立場として、会社、行政、政治をはじめとする関係主体を巻き込み、主体性を発揮して政策を実現し、将来の展望を切り拓く。
- 安全の確立を J R 産業の持続的成長の基礎に据えて、安全を最優先した経営を推進するために役割を果たす。

##### (2) 具体的な役割

###### ① お客様の安全と働く仲間の安全を追求する安全最優先の産業風土の確立

J R 産業を取り巻く環境が大きく変わろうとしているが、どのような時代になろうとも J R 産業を構成するすべての企業、すべての職場において「安全の確立」は不変であり、「安全の確立」を追求してこそ、お客様の信頼、働く仲間の安心に繋がる。

この認識を J R 産業労使が改めて肝に銘じるとともに、その中で時代がもたらす変化を踏まえて、安全の追求を大前提に据えたあるべき J R 産業の姿や私たちのあるべき働き方を政策論として策定し、構成単組に提示することで、企業労使による希求を促す。

###### ② 将来にわたり持続可能な J R 産業を創出するための産業政策の取り組み

目下の J R 産業を取り巻く状況と将来を客観的に見据えた上で、どのような環境下にあっても持続可能な J R 産業を構築できるような実現可能な政策を提起するとともに、加盟単組はもとより、J R 各社や政治、行政といった関係主体を巻き込んで具体的な政策を煮詰めていきながら、広く世論形成を図る。

###### ③ 時代の変化に柔軟に適合した、将来を見据えた労働政策の取り組み

これまでに経験したことがない環境変化を前に、持続可能な J R 産業の構築とともに

J R 産業で働くことの意義について再認識し、これまで積み上げてきた就労環境及び私たちの就労に対する価値観について、守るべきものと時代に適合させていくものとに区分し、将来を見据えた具体的な政策を策定するとともに、加盟単組を通じて労使共通の認識情勢を図る。

#### ④ J R 産業労使のさらなる連携を生み出す働く仲間の J R 連合への一元化

上述の役割を即応性かつ実効性を持って推し進めるためにも、J R 産業で働く仲間の J R 連合への一元化を可及的速やかに達成し、以て J R 産業労使はもとより、関係主体のより密接な連携促進を促す。

## IV 持続可能なJR産業の実現をめざして ～今後の産業政策のあり方～

### 1 基調となる考え方

#### **(1) JR産業の果たすべき社会的使命を再認識する**

JR産業はこれまで、わが国の豊かな生活を支える社会インフラを提供し、地域の社会・経済に不可欠な総合生活産業として機能してきた。とりわけ、コロナ禍であっても指定公共機関として列車運行を継続し、国民生活の維持に貢献してきたのであり、まさに最大の危機のまっただ中に置かれている現在においても、こうした果たすべき使命は変わるものではない。

今後、コロナ禍が招いた社会変容によって、ビジネススタイルはもとより、ワーケーションや多拠点生活に伴う生活スタイル、さらには東京一極集中からの脱却という国土形成に関わる大きな転換にも繋がらうといった指摘もある。こうした中でも、鉄道事業では新幹線や在来特急によって各地域を結び、幹線鉄道ネットワークで物流の一翼を担っていかねばならない。さらに、グループ事業を組み合わせながら、わが国や地域を支え続ける使命を果たしていくことが我々に課せられた社会的使命である。

#### **(2) 取り巻く環境変化に適合した事業の適正化を図り、JR産業の持続的成長を実現する**

コロナ禍によってJR産業は極めて厳しい局面に直面しているが、状況を深掘りすると、行政からの要請に基づく外出自粛等に端を発する一過性の部分と、テレワークやオンライン会議等の定着といった、社会構造の変化に依拠する部分が混在している。つまり、社会構造の変化がコロナ後も一定程度残るとなれば、このままの事業構造ではコロナ禍以前の収入確保は極めて困難である。

将来どのような社会へと変化していくか、現段階で見通すことはできないが、変化に対する産業としての適合力・柔軟性、即ちレジリエンスが求められている。そして、働く仲間一人一人もそうした変化を受け容れ、柔軟な価値観を兼ね備えなければならない。

私たちは、環境変化に対する柔軟な事業運営と生産性の向上を通じて収益力の強化を図ることで、強固な経営体制をめざす。その積み重ねがJR産業に長期にわたる持続的成長をもたらし、安心して働く環境の創出に繋がっていく。

#### **(3) 民間活力を生かし鉄道を磨き高めるとともに、事業領域のあり方を検討する**

JRは国鉄改革を経て各社が経営の自主性を持ち、民間活力を生かして鉄道の再生と鉄道を核とするJR産業の発展を築いてきた。社員も民間企業としての意識を持って業務に精励してきた。民間活力を生かしたこうしたこれまでの経営手法は企業内部に定着しており、今後も引き続き堅持していかねばならない。

一方で、JR産業を取り巻く環境は大きく変化した。大企業を対象にしたシンクタンク調査によれば、これまでほぼ全ての企業が通勤定期代の支給を行ってきたところ、コロナ禍により足元では3割の企業が都度の実費支給に切り替えており、感染収束までを見通すと約半数の企業が実費支給にシフトするとの調査結果が公表されている。実費支給になれば、固定費であった通勤コストが変動化するため、企業サイドにコスト削減の

インセンティブが働き、さらなる通勤費縮減は避けられない。こうした一例を踏まえれば、既存の概念で事業運営を行っているのは、社会の変化に到底付いていくことはできない。企業体力が消耗し、縮小再生産の道を辿る。そうなれば、企業存続はおろか、地域社会に負の影響をもたらし、社員に対しては労働条件の縮減等を通じて不安が広がる。

そのためにも、既存の事業領域を今一度精査し、J Rという私企業体が追い求めるべきドメインを再定義する時期に来ている。その上で、新たな移動需要、さらには移動外需要をどのように生み出すか、民間活力を最大限発揮し、持続可能な将来展望を切り拓いていかなければならないのである。

#### **(4) 地域公共交通の課題に向き合い、国や地方自治体、他交通モードと連携を深める**

わが国においては人口減少・少子高齢化が年々進んでいる。そのため、将来的には特に地方における鉄道路線の利用減少は避けて通れない課題であった。現在の事象はあまりに急激とは言え、こうした時間軸が縮まったものでもあり、あらためて現実に向き合う必要がある。

わが国の交通政策の基本理念を掲げる交通政策基本法は昨年国会において改正法案が可決・成立したが、これは地域公共交通の維持・活性化をめざすという国家としての意思である。一方で現在地域公共交通は瀕死の状態に陥っている。その打開に向け、J R連合では、この間、「チーム公共交通」「チーム地域共創」を掲げて、将来にわたり持続可能な人流・物流ネットワークの構築に取り組んできたが、人々の移動が先細りの傾向を見せる中、交通モードがこれまで以上に連携し、人の流れを作り出していくべきである。

#### **(5) J Rと国・地方自治体が役割を分担した政策の策定と実現を進める**

すでに地域公共交通の中には、人口減少・地方過疎化の進行、モータリゼーションの進展などによって、採算性が極めて低い地方ローカル線も多く存在しており、独立採算制は限界に達しているといえる。これまでは企業内での内部補助を通じて地方路線を維持してきたが、コロナ禍も相まってこうした内部補助形態では各社の経営が持ち堪えられない状況に近づいている。通常の民間企業であれば事業採算性の合わない事業は縮小ないしは撤退が当然であるが、一方で地方路線は公共交通機関としての役割も帯びており、簡単には撤退できない環境にあるのも事実である。従って、地方路線を今後どのように取り扱うかという点について、当該地域における公共交通のあり方と経営のあり方を明確に区分しながら、事業スキームにまで踏み込んだ検討を当該地域のみならず政府においても推し進める必要がある。

そのためには、J Rと国・地方自治体との相互理解が必要である。一方で、J Rは重要な当事者でありながら、地方公共交通に対する問題意識は決して高くない。日頃から対話を重ね、法定協議会に積極的に参加するなど、課題に向き合い、国や地方自治体と連携を深めて役割を果たしていくことが重要である。

## **(6) JR産業の持続的成長に向けてJR会社間及び労使間の結束と連携を強化する**

取り巻く環境変化に適合し、JR産業を持続的に成長させていくためには、JR各社労使の一致結束が必要不可欠である。とりわけ社会が大きく変化する過程において、一企業単独では対処しきれない課題について、JR産業が連携し、そのスケールメリットを生かした取り組みが欠かせない。そして、一枚岩になって社会（世論）、政治、行政などに対して影響力を行使すべきである。

国鉄改革から34年が経過し社会が大きく変化する中で、各社の経営自主性を尊重しつつも、現下の環境に合わせた連携強化を図る時期に来ている。他産業のようにJRとして業界団体を構成して産業全体の意見集約と政策立案を行い、代表して発信や折衝を行うこと、そして、政策実現のために労使の連携と役割分担を図ること、それらを通じてJR産業の持続的成長を実現させるべきである。また、経営面での積極的な連携強化によって、安全性向上、技術革新、生産性向上、コスト削減などの効果も追求していくことが求められる。

## **2. 今後を見据えた産業政策の方向性**

### **(1) 持続可能な地域社会・地域経済の構築にむけたJR産業の取り組み**

#### **① 「チーム公共交通」「チーム地域共創」の実現とJRの積極的な参画**

人口減少・少子高齢化が急速に進む局面にあつて、公共交通の維持・活性化は地方部を中心に喫緊の課題であった。そもそも、わが国の交通政策の前提である独立採算・内部補助は限界に達しており、コロナ禍によってそれが顕在化したといえる。JR産業が担う公共交通としての機能は、国民の単なる移動手段のみならず、社会生活や経済活動に不可欠な社会インフラであることは言うまでもない。このような機能を果たし続けるためにも、交通政策基本法の理念に基づき、JRはもとより、行政、他の公共交通事業者、地域住民など多くの関係者ととともに作り上げられるべきものである。

同法の制定から8年目となり交通政策基本計画に掲げられた目標にむけた施策が推進されるとともに、地域公共交通活性化再生法による各種制度等の整備が進むなど、公共交通の維持・活性化の取り組みが実行されつつあると評価されるが、地域内の路線バスや地域鉄道などに比べJRの地方路線のあり方に関する議論が進んでいるとは言い難い。広域にわたるJRの路線は従前の「地域公共交通網形成計画」の対象として重点的に位置付けられていないケースが多いほか、JR側も再生のための「地域公共交通特定事業」の実施の前提となる法定協議会への参加姿勢が必ずしも積極的でないといった課題もある。喫緊の課題であるJR北海道のいわゆる黄色線区の沿線協議会も法定協議会の位置付けになっていない。なお、地域公共交通活性化再生法については2021年度から「地域公共交通網形成計画」を「地域公共交通計画」として改正し、広域での交通圏を意識した施策推進を図っており、第2次交通政策基本計画でも同計画の策定件数目標に向け、複数自治体による策定や都道府県との共同策定を支援するとしている。

JR連合は「チーム公共交通」「チーム地域共創」を掲げ、精力的に取り組んできた。しかし、コロナ禍によって「交通崩壊」が現実のものとなりつつある今こそ、地域のす

すべての関係者が一丸となり、私たちの政策実現に向けて一層スピード感をもって取り組む必要がある。とりわけ、JR各社の積極的な参画を求めていく。環境の劇的な変化を柔軟に受け入れながら、持続可能な地域社会・地域経済の構築に向けて、あるべき人流・物流ネットワークを明確化し、その中でJR産業が果たすべき使命を全うしていかなければならない。

## ② クロスセクター効果を考慮した財源確保と上下分離等の検討

地方公共交通のあり方の議論には、関係性の深い医療・福祉・文教をはじめ、まちづくりや地域振興、産業・観光政策などとの各種政策との連動、いわゆるポリシーミックスが求められる。現在、関係法制が整備され、そうした考え方が一定浸透しているものの、財源確保の問題から具体的な取り組みが進んでいない。従って、クロスセクター効果を重視して現行の縦割りの予算配分を見直し、財政措置に向けた議論を深めていかなければならない。とくに鉄道特性を発揮することが困難な路線であっても、地域が必要不可欠と判断するのであれば、上下分離といった公有民営方式の導入について、国や地域、事業者、さらには地域住民も含め真正面から向き合って議論すべきである。すでに地域鉄道事業者では、鉄道事業再構築事業を活用した上下分離の取り組みが広がりつつあるが、JRの路線も例外とするのではなく議論を進めるべきである。

## (2) JR産業の持続的成長をめざした取り組みの展開

### ① JRが責任を持つべき事業領域のあり方の検討

国鉄改革以来、JR各社は民間活力を最大限発揮しながら、安全を最優先して、速達性・利便性、サービスの向上等に努め、鉄道を再生、発展させてきた。その結果として、JR本州三社及びJR九州が株式上場・完全民営化を果たし、JR二島・貨物会社を含め、わが国あるいは地域になくはならない存在となっている。今後も、各社がJRグループとしてわが国の社会・経済を支える立場として貢献する必要がある、JR産業が持続的に成長することが不可欠である。

一方で、内在する過度な内部補助形態については、先行的に議論されてきたJR北海道やJR四国だけでなく、コロナ禍によって全国共通の課題として浮き彫りとなった。JR各社が甚大なダメージを受け、利用や収入がコロナ禍以前の水準には戻らないとみられる中、内部補助形態の崩壊により鉄道特性を発揮できない路線を維持することは確実に困難になる。

今後は、鉄道特性を活かせる分野を中心に、わが国鉄道の成長の原動力であるJRの民間活力を十分に発揮することと、地域公共交通を維持し社会的役割を果たし続けることを両立できる環境を整備していかなければならない。そのためには、地域が一体となってあるべき交通体系を議論し、そのうえで、民間事業として、また安全運行を担う鉄道のプロとして、責任を持つべき事業領域のあり方を議論し、上下分離方式の導入なども含めて、地域との連携した役割分担を進めていくよう踏み込んだ検討を求めたい。

## ② 新たな需要の創出や筋肉質な経営体制づくり

J R 産業は今後の社会変容に能動的かつ柔軟に対応していくことが求められており、そうした中で新たな需要を創造するとともに、より筋肉質な経営体制を築いていかなければならない。営業面においては、移動需要やニーズの変化に着目しながら、インターネット販売をはじめとする販売チャネルの多角化やM a a S等の交通モードとの連携による需要の創出、通勤・出張等のビジネススタイルの変化に応じた営業施策、グループとしての強みを活かした事業展開などに取り組むことが求められる。また、移動外需要にも目を向けた事業ポートフォリオの再構築もコロナ禍によって突きつけられた課題と考える。

費用面については、安全水準を保った上で、適正な効率化と生産性向上を進めなければならない。とくに鉄道は固定費の割合が高く、新技術を活用したメンテナンスのあり方や設備自体のスリム化についても深度化することが重要である。加えて、R P AやA Iを活用した作業効率の向上等の省人化・省力化も進めなくてはならない。各社で取り組む自動運転技術についても同様である。このほか、すでに実施されている終電繰り上げ等のダイヤの適正化によって、夜間の保守作業はもとより、駅や乗務員などの面からも効率性や生産性の向上に繋がる効果が期待できる。駅の販売体制など時代に応じたサービスのあり方の見直しや、バリアフリー対策に係る費用負担のあり方などについても、社会の理解と協力を得ながら検討を進めるべき課題である。

## ③ 持続可能な分散社会の実現と柔軟な対応

コロナ禍による移動制約とともに、J Rを含めた公共交通は感染リスクによる不安から利用自体が避けられる傾向が今も顕著に表れている。確かにテレワークやオンライン会議の浸透などにより従来の移動の需要は減少すると目されているが、手をこまねいても何も始まらず、今こそポストコロナの社会変容に柔軟に対応した公共交通のビジネスモデルを確立し、J R産業の持続的成長に繋げていかなければならない。

そのためには、場所、時間、時期の3つの面からの分散社会への転換がその鍵を握ると考える。場所については、東京をはじめ大都市への一極集中の是正、地方への分散を通じた多極集中型社会の形成が、時間については、ラッシュの解消と混雑緩和が、時期については、年末年始、ゴールデンウィーク、お盆など多客期からの平準化が期待される。こうした分散化は、利用者側のメリットとともに、ピークに対応した設備、車両、要員を縮減してコストを低減させ、ホテルや物販・飲食など関連する事業を含めて生産性、効率性を高めるなど、事業者側にも大きな効果がある。現在、J R各社ではポイント付与によるオフピーク利用への誘導策を実施し、時差出勤も定着が進みつつある。政府も分散乗車・混雑緩和等の方策の一環として運賃・料金制度のあり方の検討を進めている。今後の需要動向を見極めつつ、「総括原価方式」に基づく上限認可による現行の運賃制度そのものの考え方、あるいは定期券をはじめとする運賃の割引などについて議論を深める必要がある。

一方、テレワークをはじめ、ワーケーションや多拠点生活といった新たな生活スタイルの定着によって、J R産業に新たな需要が創造されることも期待できる。さらに、S

DG s に対する社会的要請が強まる中、政府が 2050 年のカーボンニュートラルを掲げるなど、環境面での公共交通が求められる役割も一層大きくなっている。

こうした社会変容をチャンスととらえて、J R 産業の成長に柔軟に活かすことが重要であり、J R 各社をはじめ、各方面の積極的な取り組みの推進を求めたい。

#### ④ J R 会社間と労使の結束、連携の強化

社会変容に対応して J R 産業の持続的成長をめざすための取り組みは、J R 会社間での連携とともに、産業労使が一体となることで一層推進されると考える。

J R をはじめ交通運輸産業の社会的な地位や認識はまだまだ低いと言わざるを得ない。だからこそ J R 会社間と労使が結束し、予算や税制の要望などを含めて、政治、行政、社会に対して積極的に産業政策の推進を働き掛けていく必要がある。そして、これらを推進するために、連絡調整機関として常設的な業界団体の設置も求めたい。こうした取り組みを通じて、J R 産業に対する社会の理解と協力を得ることが不可欠である。さらに、J R 産業が交通、運輸、観光など関係する産業を代表する中核的な役割を果たしていくことが強く望まれる。

また、J R 産業内部に目を転じると、会社間での連携は営業面での強化、利便性向上に留まらず、研究開発の共同推進、車両や設備などの共通化・共有化、資材の共同調達など様々な取り組みが可能であり、それによる安全性向上や、高速化、省人化、DX の推進など技術革新を進展させ、生産性向上、コスト削減などの効果も大いに期待できる。さらに、人材の育成や活用といった分野での連携も検討すべきである。J R 産業全体としてのスケールメリットを活かした取り組みを通じて産業の成長をもたらすことは、わが国の交通政策全体の底上げにも繋がる。変革を進める主役であるグループや協力会社を含めた働く仲間も含め、産業労使が手を取り合って、スクラムを組んで進めていくべきである。

さらに、これまで J R 各社が自立経営をめざしてきた一方で、この間、鉄道・運輸機構が中心となって担ってきた J R 内での相互支援のあり方についてもこのタイミングで議論する必要がある。これまで、J R に由来する財源を活用して J R 二島・貨物の経営を支援してきたほか、整備新幹線の建設も進んでいる。J R 貨物が J R 各社に支払う線路使用料も J R 内での収益調整機能のひとつである。私たちは、国鉄改革を通じて措置されてきた J R グループ内の収益調整機能は J R 産業の持続的成長のために必要だと考える。その上に立って、現在の制度を検証し、今後の有効かつ合理的な持続的な方向を検討する必要がある。一方で、J R 各社の収益力低下が懸念される中で、環境政策や物流政策などのあらゆる視点に基づき、新たな財源確保にも踏み込んで検討していくべきである。

## V 安心して働き続けられる環境をめざして ～今後の労働政策のあり方～

### 1. 基調となる考え方

#### **(1) 「優秀な人材こそJR産業の財産」との価値認識をJR産業労使の最重要課題に据える**

JR産業が極めて厳しい経営環境に直面する中、将来を不安視してか、JR各社・グループ会社を問わず、若年・中堅社員を中心とした離職が増加傾向にあり、私たちは、一定期間をかけて成長を遂げてきた優秀な人材の離職、即ち、他産業への流出は、事業運営に支障をきたすだけでなく、JR産業の劣化、崩壊にも繋がる極めて深刻な問題と認識しなければならない。

コロナ禍前から、JR産業における離職者数の増加は、一部顕在化していた課題でもあった。離職の理由は十人十色それぞれであるが、これまで一因として、24時間365日事業を営まざるを得ない産業であるため、暦通りの休暇の取得が困難であること、現業部門（特に駅・乗務員）においては泊勤務が基本であること、列車ダイヤの制約上、夜間作業が定例化していること、事業範囲が広範にわたるために単身赴任を伴う転勤が発生することなどが指摘されていたところである。こうしたJR産業が従前から抱えていた就労環境の特殊性に相まって、最近では将来を不安視した離職が増加傾向にある。

そもそも、JR産業は新卒を中心に優秀な人材を一括して採用し、OJTを中心とした丁寧な教育を長期にわたって施すことで、産業を支える有為な人材へと育て上げてきた。つまり、長期雇用を前提とした採用・教育形態が馴染む産業であり、そうした有為な人材がJR産業の持続的成長を牽引してきたと言える。よって、優秀な人材こそがJR産業の財産なのである。しかし近年、そうした人材の他産業への流出が止まらず、この傾向が続けば、JR産業の劣化、崩壊を招来することにも繋がりがかねない。

私たちは、直面するこの課題に大きな危機感を持たなければならない。その上で、改めて「優秀な人材こそがJR産業の財産」との価値認識を、労使の最重要課題に位置付けて、実効性のある諸人事施策を推進すべきである。

#### **(2) JR産業で働く仲間が将来にわたり安心して働き続けることのできる環境を守り抜く**

JR産業はこれまで、一定の年月をかけて知識や技術を習得し、そのスキルを後輩へと継承していくことで事業を継続してきた。こうした就業形態は、長期にわたって雇用が維持されるという安心感のもとで技術の錬磨や安全の追求などに勤しむことができ、以て働く仲間は安心して業務に精励し、その結果としてJR産業の成長をもたらしてきたのである。まさに働く仲間の「安心感」とJR産業の持続的成長は一体不可分である。

しかしながら、経営環境の激変により、こうした「安心感」が大きく揺らいでいる。その結果として、前述の通り、足元において離職者数は増加傾向にある。

JR産業における雇用面での最大の特徴ともいえる「安心感」はどのような状況であろうと堅持しなければならない。とりわけ、就労に対する安心感が大きく揺らいでいる今だからこそ、改めて長期安定雇用とそれに連動した一環処遇のもたらす価値を労使で確認し、その堅持に努めなければならない。

### **(3) これまでの慣例や概念のみにとらわれない価値観に立つてあるべき働き方を模索する**

コロナ禍の長期化に伴い、人々は新たな環境に適用しようと試み、そうした積み重ねによって新たな生活様式が徐々に社会に浸透している。そして、企業はこうした社会の変化に如何に対応し適合していくか、その適応力が試されている。それはJ R産業においても同様である。まさに、前例踏襲の事業運営では立ち行かない社会へと変化した以上、私たちがこれまでと同じ働き方のみに固執していれば、時代の変化に押し流され、J R産業の劣化を招来し、ひいては私たちの労働条件が徐々に低位に押し流されることは避けられないのである。

一方、J R産業の財産である優秀な人材を継続的に確保し、J R産業が持続的に成長していくためには、長期にわたり安心して働き続けることのできる就労環境と賃金処遇制度の堅持は不可欠であり、私たちは、現行の労働条件をさらに向上させていくことを希求する。そのためには、社会の変化に順応し、その上で企業価値の向上に繋がる付加価値を高めるべく、一人一人の生産性の向上を図らなければならない。

確かに、この間J R産業において積み重ねられてきた人事運用と働き方は私たちの財産である。しかし、決してそれを所与のものとして位置付けるのではなく、将来を見据えて柔軟な価値観に基づき都度検証し、常に時代に適合した人事運用や働き方を模索し続けていく必要がある。

### **(4) J R産業を取り巻く社会構造の大きな変化に応じた柔軟な就労環境を構築する**

国内ではこの間、新型コロナウイルスの感染防止対策として、三密を避ける行動が求められてきたことに伴い、多くの企業でテレワークや時差出勤、通信機器等を活用した集合研修・会議等が実施されてきた。当初は試行錯誤の繰り返しであったが、コロナ禍の長期化に伴い、こうした働き方がニューノーマルとして既に一定程度定着しつつある。そして、多くの企業で働き方に関する労使協定を見直し、それに連動する形でオフィスを縮小するといった動きも加速している。こうした状況を俯瞰すれば、コロナ禍後もこうした働き方が国内においては基本となる可能性が高い。

一方、J R産業においては、コロナ禍にあっても社会生活を維持する上で不可欠な指定公共機関として、非現業部門では上述した取り組みが実施されてきたものの、現業部門では、基本的には多くの仲間が感染リスクを抱えながらも通常業務を行ってきた。しかし、今後の国内企業における働き方改革の動向を踏まえて、一部の系統でこれまで現業部門では不可能と思われてきた働き方を導入する動きが見られ始めている。そして、社会変化に相まって今次ダイヤ改正において、一部のJ R各社では最終列車の繰り上げが実施された他、乗車分散化を企図した運賃体系の見直しに向けた検討が始まるなど、J R各社はそれぞれ生き残りをかけた事業構造改革の取り組みを本格化させている。一方で、そうした動きに連動する形で、これまでの働き方を検証し、当たり前と思っていた業務内容、就業形態の見直しを行う機運が高まっている。

日本は少子高齢化社会となって久しく、出生率も向上していない状況の中、今後さらに社会の担い手が不足していくことが安易に想定されている。そうした環境下において、働く者にとって魅力あるJ R産業を築くことができなければ、優秀な人材の確保は困難

となり、さらに人材の流出をも助長しかねない。そうなれば、行き着く先はJR産業の劣化、崩壊である。よって、私たちは、そうした危機感を労使で共有し、時代の趨勢に取り残されないためにも、経営環境の変化を前向きにとらえ、既存の働き方に拠らない柔軟な就労環境を構築すべきである。

## 2. 今後を見据えた労働政策の方向性

### (1) 長期安定雇用とそれに連動した一環処遇の堅持を通じた「安心感」の醸成

JR産業の基幹事業である鉄道事業は、社員の技術・技能によって支えられており、その習得には、系統ごとに専門性を有していることから、一定期間の同一業務への従事を通じた経験が必要となる。だからこそ、JR連合は、「中期労働政策ビジョン」の中で繰り返し、長期雇用を前提とした就労形態とそれに連動した賃金・処遇制度の堅持を主張してきた。そして、この認識に基づく労使の取り組みによって、JR産業に集う仲間は長期間にわたり安心して業務に専念できるという「安心感」を享受してきたのである。

今後、JR産業を取り巻く経営環境の変化に伴い、私たちの労働条件の見直しの必要性が高まることも想定されるが、しかしどのような環境になろうとも、JR産業における雇用面での最大の特徴ともいえる、長期安定雇用を通じた働くことに対する「安心感」の醸成は、今後も大切にしなければならぬし、この価値認識を労使共通のものに据えた上での労働条件の見直しに向けた検討を強く求めたい。

また、巷間いわゆるジョブ型の働き方及び採用形態が注目を浴びているが、JR産業のめざす方向性等を俯瞰すれば、私たちの就労形態はそうした雇用・採用形態とは相容れないとの認識に立つ。そもそもジョブ型とは、職務内容を明確に定義して人材を採用し、専門性を発揮するという雇用形態を指す。一方JR産業は、新卒を中心に一括採用し、ジョブローテーションを繰り返しながらOJTを通じて教育し、かつ属人の適性を見極めつつ、適材適所の人事運用を図っていくというメンバーシップ型の雇用・採用形態を取ってきたし、事業の特性を踏まえれば今後もそうした人事戦略が馴染む産業である。ゆえに、各労使は、長期安定雇用、年功的賃金を基礎とする人事政策の有効性を共有した上で、そのことがJR産業の魅力となり続けるよう追求し続けなければならない。

### (2) JR産業の構造変化を見据えたより柔軟かつ積極的な人材の育成と活用

鉄道事業の収支改善の取り組みとして足元では、JR東日本やJR九州で列車の自動運転導入に向けた試験走行が継続されている。当然、自動運転を実施するにあたっては様々な課題があるものの、今後の乗務員不足や高齢者の活用といった観点、そして、JR産業を取り巻く経営環境の変化を踏まえれば、企業としては列車の自動運転に限らず、今後も効率性を追求した様々な施策を検討・実施してくるのは至極当然であろう。

また、これまでも、例えば、駅の改札については社員から自動改札機に置き換わってきたし、「みどりの窓口」についても自動券売機の高性能化やネット予約の拡充等により縮小されてきた。列車のワンマン化も拡大されてきた。このように、JR発足以降、鉄道事業の運営方式は大きく様変わりしてきた訳である。

当然ながらこうした効率化施策に対しては、安全性は無論、あらゆる観点から実施に際しての検証は必要不可欠であるが、これまで辿ってきた経過を踏まえれば、今の業務が未来永劫存在するとは限らず、同じ業務を永く退職まで続けられる保障はない。とりわけ、取り巻く経営環境が大きく変化する中であって、これまでと同様の事業運営では社会の変化に順応できず、JR産業の劣化を招来しかねない。

確かに、鉄道事業においては「安全は輸送業務の最大の使命」であり、その使命を果たし続けるためには、デジタルトランスフォーメーション（DX）が推進される中においても、設備に過度に依存することなく、「ヒト」の経験に裏付けされた専門的な知識や技術、状況判断が不可欠であることは言を俟たない。そのためにも、知識・技術の蓄積という観点では同一業務に長期間従事し続けることは妥当な判断であり、かつ合理的である。しかし一方で、そうした人事運用は環境の変化に乏しく、業務を通じて社員の中にもたらされる価値観が矮小化するという弊害がもたらされることにもなる。とりわけ、これまでの既成概念では通用しない社会環境に晒されることを考え合わせると、働く仲間がこれまで以上に多様な価値観を有することが不可欠となる。そのためにも、系統や職場の枠を超えた人事交流を通じて、視野の広い人材を数多く輩出していかなければならない。

とはいえ、これまでと異なるジョブローテーションを検討するにあたっては、労使それぞれが丁寧かつ細心の注意を払いながら対応することが求められる。とりわけ上意下達型でなく、社員本人が自らのキャリアプランを考え、意欲や能力の向上に繋がるよう、理解・納得のうえに主体的に参画できるよう留意しなければならない。さらに、このような人事運用を行う前提として、既存の人事・賃金制度について、今後も堅持すべき部分と環境変化に応じて見直すべき部分とに棲み分け、労使が未来志向で胸襟を開いて検討していくべきである。

以上の基本認識を前提としつつ、より具体的には、専門性と安全性を担保した上での生産性向上に資する柔軟な人事運用のあり方や、新たな価値観の創造に資する有機的な人材活用、さらには鉄道事業と関連事業との相乗効果を最大限発揮する積極的な人事交流の推進などの視点に立って、働く仲間の想いを汲み取りながら、あるべき方向性について、今後各単組との議論を深めていくことが重要である。

### **(3) 生産性のさらなる向上をもたらす合理性のある賃金処遇制度の追求**

前述した人事運用を図る上で重要なのは、仕事（労働）に対する対価の正当性である。即ち、求められる役割の発揮を通じて生産性向上に寄与した部分に対して、適正な処遇で報いる仕組みが必要不可欠である。

各社によって賃金体系は千差万別であるが、JR産業においては、従前から、勤務の特殊性に着目した手当を支給する形態を採用してきており、かつ、系統によっては月例賃金総額に占める当該手当の比重が高い実態も散見される。一方で、コロナ禍による一時帰休の実施や業務量の減少等で、勤務の特殊性に対して支給される手当が大幅に減少

し、月例賃金総額に占める当該手当の比重が高い系統では、結果として月例賃金が大きく減少するといった事象が発生した。こうした事象は一過性のものとしてとらえるのは早計であり、今後の社会変容如何によっては、いわゆる手当の支給対象となる業務自体が縮小し、月例賃金の減少が固定化するといった事態も懸念される。

また今後、積極的な人事交流等を通じた視野の広い人材の輩出や生産性向上を図っていく上で、特定の系統を対象とした手当はその障壁となる可能性もある。

確かに先人達の取り組みにより獲得した、JR産業の特性を踏まえた勤務の特殊性に着目した手当自体は合理性を有しており、かつ、労働条件の一部を構成する極めて重要な要素である。一方でこれまで述べてきた様々な課題を複合的にとらえた上で、将来を見据えた賃金処遇制度のあり方を労使が胸襟を開いて模索すべきである。

また、昨今ではコロナ禍も相まって超過勤務の縮減を労使でめざす取り組みが多くの企業で展開されている。超過勤務の縮減自体は、ワーク・ライフ・バランスの実現といった観点からもあるべき姿である一方、超過勤務手当が月例賃金総額の相当部分を占めていた系統もあり、こうした系統では大幅な月例賃金の減少に見舞われているのが実情である。

よって、そうした点等も総合的に考慮しながら、あるべき賃金処遇制度と人事運用のベストミックスを労使で検討していかなければならない。特に、賃金部分だけを切り取った局所的な議論に陥ることなく、雇用や人事運用などの働き方全般と合わせた包括的な議論を進めることが肝要である。

#### **(4) 社会の変化、ニーズに応じた柔軟な就労環境の整備**

コロナ禍に端を発した大きな社会の変化は、私たちJR産業に極めて厳しい現実を突き付けた。しかし、その一方で、私たちがこれまで所望しても到底叶わなかった事柄が現実として目の前に広がりつつあることにも気付かされる。特に、テレワークやリモート会議を筆頭に、就労環境についてはその傾向が顕著である。

もとより鉄道事業を基幹事業とするJR産業には、他の産業にはない独特の就労形態、いわゆる働き方の風習が存在する。それは、産業の特殊性に鑑みた先達の積み重ねによるものであり、当然合理性を兼ね備えており、ゆえに我々はそうした就労形態を是としてこの間丁寧に引き継いできたのである。しかし、通勤・通学時間帯をピークにした列車ダイヤの見直しが検討され始めるなど、社会の変化に相まってこれまで当たり前に感じていた特殊性に変化の兆しが生じている。これは、私たちの働き方を構成する前提条件が変化していることを意味しているのであって、だからこそ、これを機に私たちは就労環境の見直しに速やかに着手しなければならないのである。

社会の変化は現在進行形であり、変化の度合いを見据えながら就労環境の見直しに着手しなければならず、まさに走りながらの取り組みにならざるを得ないことは言うまでもない。しかし、人材獲得は完全競争市場であり、働く者のニーズを迅速かつ的確に掴んでいかなければ優秀な人材の確保は不可能であるし、JR産業からの人材流失も食い

止められない。各労使はこうした危機認識を持って迅速に対応しなければならない。

こうした課題認識を前提とした上で、まずは早急に検討すべき3点について以下列記する。

#### ① J R 産業特有の就労形態である特殊勤務の縮減

J R 産業特有の就労形態の一つとして泊勤務があるが、列車ダイヤは基本的には列車の乗車効率を踏まえて作成しており、その結果として、需要のピークである朝夕晩の通勤・通学時間帯には多くの列車を運行している。従って、必然的にその時間帯の運行に必要な要員や車両が重点的に配置されており、乗務員において泊勤務が基本なのは、乗務員の効率的な運用は勿論のこと、朝通勤・通学時間帯に対応するために事前に行先地へ要員を配置しておく必要があるからである。

しかし、今後の社会変容により通勤・通学時間帯が分散され、かつ夜間帯の利用客が一定程度減少してくれば、同時帯の列車本数が減便され、結果として泊勤務や再度乗務の縮減に繋がるのではないかと考えられる。

また、駅についても、駅構内の秩序維持や異常時対応、お客様対応等の観点から泊勤務の必要性は認めるものの、例えば乗車券類の購入については、ネット予約が主流となりつつあり、かつ乗車券類の発券を必要としないチケットレス化・シームレス化が進展している。そうした動きがさらに加速してくれば、「みどりの窓口」の削減にも繋がるだろうし、最終列車や始発列車の発車前に営業する必要性も薄れてくるものと見られ、出札業務の泊勤務が縮減できると考えられる。

そして、もう一つの J R 産業特有の就労形態である夜間作業について、J R 東日本と J R 西日本では、今次ダイヤ改正において実施した最終列車の繰り上げの目的の一つに、夜間作業時間の確保をあげているが、J R 各社で同様に実施できるとは限らない。現に、J R 東海や J R 九州では最終列車の時間帯が首都圏や近畿圏に比べて早いことや、主要線区・区間では深夜時間帯に貨物列車が走行することから、最終列車を繰り上げたとしても、夜間作業時間の拡大には繋がらないことを指摘している。そのため、J R 各社では一部線区・区間において、事前に利用客に周知した上で列車を運休し、昼時間帯に保守作業を行う拡大間合い工事を実施しており、そういった取り組みを推進することで、夜間作業の縮減に取り組む必要がある。

併せて、業務の効率化・省力化による危険作業や過重労働の撲滅といった観点から、I T 等の活用を深度化していかなければならない。

#### ② テレワークの推進

前提として、前述の通り、J R 産業はエッセンシャルな産業であり、テレワークを実施できる系統は一部に限られ、そこに不公平感が生じていることには留意しておく必要がある。

しかしながら、コロナ禍を契機に、国内においてテレワークが推奨され、多くの企業で浸透している現状を踏まえれば、J R 産業においてもテレワークを一定程度推進して

いかなければ、時代の趨勢に取り残され、採用競争力の低下にも繋がる。

すでに、JR各社・一部のグループ会社ではフレックスタイム制と併せ、テレワークが制度として整備されているが、最初の緊急事態宣言下での緊急避難的な対応を通じて、通信環境や費用負担の問題、労働時間管理のあり方など様々な課題が顕在化したことから、連合「テレワーク導入に向けた労働組合の取り組み方針」も参考にしながら、引き続き労使交渉を通じて、制度の拡充や対象者の拡大に努め、ワーク・ライフ・バランスの実現を図ることが肝要である。

また、JR産業は事業範囲が広範にわたることから、単身赴任を伴う転勤が発生することもあるが、例えば、テレワークが浸透し生産性も向上してくれば、通常は自宅で仕事をして週に数日出社するといったライフスタイルが可能となり、単身赴任の必要がなくなるかもしれない。そうすれば、転勤に対する忌避意識が薄くなり、転勤しやすい環境整備に寄与するばかりか、ワーク・ライフ・バランスの実現にも寄与するものである。

### ③ 社員教育や研修など、様々な業務におけるオンラインシステムの活用の推進

JR産業はこれまで、研修については社員研修センターを活用した集合研修を基本としてきたが、新型コロナウイルスの感染防止の観点から、昨年度以降の新入社員研修はJR各社の多くで集合研修とオンラインシステムを活用したハイブリッド形式で実施してきたところである。

また、新入社員研修に加え、乗務員研修やキャリアアップを目的とした研修などについては、一定の教育期間が必要となることから、社員研修センターへの宿泊を余儀なくされてきたところである。こうした研修形態は、集団生活を経験することによる社会人教育やコミュニケーション能力の向上、仲間意識の醸成が図られることなどの効果が期待される一方で、育児や介護をしている社員はこのことが障壁となり、乗務員やキャリアアップの道を断念せざるを得ない事態も発生している。

コロナ禍を契機に、これまで集合研修が当たり前であった各種研修がオンラインシステムを活用して実施できたことを踏まえれば、社員研修センターでの研修自体は否定しないものの、極力自宅や職場で受講できる研修形態へシフトしていくことで、昇進意欲を持つすべての社員が、個々人の置かれた事情に関係なくキャリアアップをめざせる環境が整備できるし、そのことによる企業のメリットは大きいのではないかと考える。

また、あらゆる業務遂行にあたって、この間大切にしてきた顔と顔を突き合わせた意思疎通についても、適宜オンラインシステムを活用した形態を取り入れていくことは時代の流れでもあり、生産性向上の観点からも不可避である。しかし、その際には、関係者相互間の意思伝達の疎漏がないよう十分留意すべきであることは言うまでもない。とりわけ安全に関わる実務に際しては、確認会話を含めた関係者相互間の確実な意思伝達の担保が不可欠であり、そうした観点に留意したオンラインシステムの活用を模索していくべきである。