

I 総論

1. 未来を見据えた備え、時代を先取る先見性をもった対応の必要性

J R産業は、多種多様な業種・業態で構成される企業群であり、多くの人財によって成り立つ労働集約型産業である。そこで働くすべての者が、安全で、安心して、生き活きと働き続けられる労働環境・条件の整備を不断に行っていかななくてはならない。

一方で、J R産業を取り巻く環境は、激しく変化している。J R産業の持続的な発展のためには、すでに顕在化している危機的な労働力不足のほか、今後の生産年齢人口の一層の減少やグローバル化による社会・経済構造の変化、第四次産業革命が到来する将来などを見据え、私たちはより意識的に、仕事の進め方や業務内容の見直し等を積極的に行っていかななくてはならない。そうすることによって「労働の価値」を高め、一層魅力的な仕事と職場を創出していくことが求められている。

政府が経済政策としてクローズアップしている「働き方改革」にまつわる動向、すなわち非正規労働者の待遇改善（同一労働同一賃金等）や、長時間労働の是正、子育て・介護の支援、女性活躍推進などといった動きについては、部外に言われるまでもなく、企業内労使の、ひいてはJ R産業の存亡をも左右する重要課題であり、将来を見据えた能動的な対応が必要である。

2. 大前提としての「安全」の確立、労働安全衛生に関わる取り組み

J R産業の業種・業態は前述のとおり労働集約型産業と言われるものであり、安全確立にむけては「人」が関わる要素が極めて大きい。したがって、各種事業の展開にあたっては、利用者の安全を確保することがすべての基礎にあることは言うまでもないが、大前提として、従事する労働者が安全に、安心して生き活きと働き続けることのできる環境を整備することが必要不可欠である。

この間、J R連合および加盟単組は、福知山線列車事故をはじめとする鉄道事故、あるいは重大労災・死亡事故を経験してきた。これら過去に発生した様々な事故・事象と、そこから得た教訓を決して風化させることのないよう、節目ごとに総括・検証を行い、それを様々な機会を通じて内外に問題提起するとともに、安全確立にむけた取り組みを展開してきたところである。

お客様が死傷する事故はこれまでの取り組みにより確実に減少してきた一方で、J R関係職場で働く者の労働災害については依然として歯止めがかかっていない。とりわけ協力会社等における労働災害の発生率は相対的に高まっている。また、2017年12月に発生し、新幹線初の認定がなされた重大インシデントなど、事業の安全性を揺るがしかねない事象もたびたび発生している。私たちは、こうした現実をあらためて重く受けとめ、交通運輸産業への信頼の原点といえる「安全」の重要性を自組織へ問い直すとともに、今一度労使が危機意識を強く持って安全最優先の取り組みを徹底的に追求し、不断に取り組んでいかなければならない。

特に、過去の重大事故・事象にはヒューマンファクターが強く介在していることから、人間は必ずミスをおかすという大前提を、あらためて重く受けとめ、強く認識したうえで、各種取り組みを進める必要がある。加えて、業務の逼迫や人手不足などが背後要因であることも多く、労働条件・労働環境の改善といった「人への投資」が安全性向上に繋がるとの認識も深めるべきである。

そして、JR産業において多重構造化が進む中、JR各社、グループ会社および協力会社等におけるすべての業務遂行体制・業務内容の中に、そして組織相互間において「ヒューマンエラー」の影は潜んでいるという現実を直視しつつ、実態をつぶさに把握し、真に実効性のある対策を講じていかなければならない。

労使共通の課題である安全の確立に近道はない。JR関係職場で働くすべての者の安全を守る決意を強く持ち、「ヒューマンエラーは結果であり原因ではない」との基本理念、そして「安全は絶対に譲らない」という信念のもと、今後も着実に、かつ継続して安全最優先の取り組みを展開する。

以上の点を踏まえて、具体的には以下の取り組みを推進する。

<具体的な取り組み内容>

- (1) 各単組においては、安全確立に関する労使協議を徹底するとともに、特に死亡事故や重大労災の防止にむけて、職場実態を踏まえた検討と対策の立案を徹底する。とりわけ、近年発生している諸事象の特徴等も念頭におきつつ、労使で安全最優先を徹底する職場風土および業務遂行体制の構築を不断に追求していく取り組みを展開する。また、グループ会社・協力会社も含め、すべてのJR関係労働者の労働環境、業務遂行体制等の改善を通じた、JR産業全体を視野に入れた安全性向上にも意識的に取り組む。
- (2) 「安全指針」「重大労災防止の行動指針」などの器材を、単組およびエリア連合における会議などで活用することにより、JR7単組・グループ労組はもとより、協力会社を含むJRグループ全体における安全の取り組みを一層強化する。
- (3) 安全衛生委員会等の機能を更に強化・充実させることによって、より安全で働きやすい職場を創造し、働く者の安全確保を通じた、JRグループ全体の安全性向上に取り組む。とりわけ、50人未満の職場においては法令上安全衛生委員会の設置が義務づけられていないことを踏まえ、これに準じた会議を開催することを労使で確認し、すべての職場における安全衛生活動を活性化しなければならない。
 - ① 安全衛生委員会等の労働側委員のスキルアップと討議の充実
 - ② 安全衛生委員会等での討議内容の共有化
 - ③ 労使間の意見交換の活性化
 - ④ 安全衛生活動におけるグループ会社や協力会社との連携

3. 職場環境、制度および運用に関する整備の推進

(1) 健康管理・健康増進を意識した職場環境整備・改善と福利厚生施策の積極推進

持続可能な事業運営、働く者のディーセント・ワークを念頭におき、更には超少子高齢化によって逼迫する健康保険制度の維持等をも視野に入れた、健康経営を意識した職場環境改善や福利厚生施策を推進する必要がある。

具体的には、以下のような取り組みが求められる。

<具体的な取り組み内容>

- ① ソフト・ハード両面から労働時間の管理・把握を確実に行う。そのうえで、36協定の適切な締結および運用の徹底を図る。
- ② 長時間労働・深夜労働・休日労働の是正・低減や、連続勤務および過重な泊まり勤務の抑制を図る仕組みを構築する。

※人間の睡眠に関する特性を踏まえたうえで、睡眠管理に関する取り組みの強化と、健康を阻害しない睡眠・休養の十分な確保、効果的な取得促進が必要

※乗務員勤務制度における在宅休養時間の拡充や、勤務間インターバル制度の導入、業務実態に即した効果的な一時睡眠の取得制度の導入なども有効

※近年の気象変動（亜熱帯化とも見受けられる夏季の高温、寒暖差の拡がり等）も人体に影響を及ぼしているとの観点からの健康管理・安全配慮の強化（熱中症対策等）

- ③ 職場内コミュニケーションの活性化（後述）や、メンタルヘルスチェックの徹底と活用等、メンタルヘルス不調の発生を事前に防止する仕組みの強化や、職場復帰支援プログラム・フォロー制度の拡充を図る。
- ④ 労使双方の責務である定期健康診断を健康管理の基礎とし、人間ドックも含めた健診メニューの充実（三大疾病の防止や早期発見に資するメニューの充実、オプション健診に対する費用補助の拡充など）を図る。

*その他、詳細は「IV.各種労働条件・制度のあり方（賃金以外）、ワーク・ライフ・バランス」
(P.49～51) 参照

(2) あらゆるハラスメントの根絶にむけた取り組み

- ① ハラスメントは、人間としての尊厳や人格を傷つけ、貴重な人財の心身に大きな影響を及ぼす、絶対に許してはならない行為であり、労使で連携のうねチェック機能を果たすことはもとより、防止措置の充実・強化や、発生時の迅速な対処を行う必要がある。従って、職場における発生状況や実態をタイムリーに把握し、事業主が講ずべき措置も含めたハラスメント対策について、継続的に労使協議を行うとともに、職場においても安全衛生活動で意識的に取り組む。

※参考：「女性の職業生活における活躍の推進および職場のハラスメント防止対策等の在り方について」（2018年12月14日付；厚生労働省労働政策審議会雇用環境・均等分科会）

- ② セクシャル・ハラスメントの防止と対策の強化

セクシャル・ハラスメントは、従来、社会的な認知度が相対的に高く、対応する体制や対策が整備されてきているが、同性間セクシャル・ハラスメント、ジェンダー・ハラスメントも含めたセクシャル・ハラスメント防止措置の実効性が担保されているかについて、労使による不断の検証を行い、就業環境の更なる改善を図る。

※参考：連合「性的指向および性自認に関する差別禁止にむけた取り組みガイドライン」

- ③ その他、あらゆるハラスメントの防止と対策の強化

i) パワー・ハラスメントについては、現行法的規制がない中で、対策を抜本的に強化することが社会的な要請となっている。今後は国内外の動向を注視しつつ、上述の雇用環境・均等分科会がとりまとめた報告書の内容や、関連法改正への対応も視野に入れながら、労使が先行して防止と対策の強化を行う。

ii) その他マタニティ・ハラスメント、パタニティ・ハラスメント、ケア・ハラスメントなどを含む、あらゆるハラスメントに対して、一元的に防止する仕組みの構築や取り組みを行う。

iii) 職場内のみならず、顧客等からの著しい迷惑行為（いわゆる「カスタマー・ハラスメント」）への対応についても、労使が共通認識をもって連携し、対策を講じる。発生時の対応に関する教育・訓練の実施や、必要に応じた警察との連携強化、発生後の社員へのフォロー・サポート体制の確認・強化を行う。

(3) 職場内・組織内コミュニケーションの充実・強化による組織力・チーム力の強化

世の中では、「働き方改革」の機運が高まる中、様々な「長時間労働の是正」「労働生産性の向上」「効率的な業務遂行」「組織パフォーマンスの向上」などに繋がる取り組みが行われている。そうした中、様々な事例に共通して効果的かつ重要な取り組みと言える事柄として、チーム内、職場内、組織内、組織間のコミュニケーション充実にもつわる取り組みが挙げられ、これはJR産業にとっても極めて重要である。

背景として、JR各社では国鉄末期の採用停止に伴う年齢断層の影響と人員削減、労働時間管理の徹底、効率性の追求のあまり、要員不足や個々の業務量の増加も相俟って、職場内、あるいは年齢層間や部署間、組織間におけるコミュニケーションの希薄化が散見され、それが業務遂行、事業運営上における様々なリスク、組織力やチーム力の低下、効率性の低下等を生み出している状況が散見される。改善に取り組む事例も生まれているが、組織内分断は安全性や確実性、効率性の低下に繋がり兼ねないリスクと捉え、対応する必要がある。それが長時間労働の是正や労働生産性の向上に加え、メンタルヘルス不調者を生まない風土づくりなど、様々なプラスの副次的効果を生む。日常的なコミュニケーションの円滑化・活性化は、業務面において効果を発揮するほか、個々人の悩みや問題意識などが共有されることにより、それが心身状態をも一定程度把握することにも繋がることから、安全衛生・健康管理という観点からも極めて有効である。

なお、子育て世代の女性や高齢者が増加することで、あるいは外国人や障がい者の雇用が今後徐々に増えることを想定した場合、より多様な価値観や背景事情を抱える人財の集合体となることから、従来以上にダイバーシティを意識した人財採用、育成、人事運用、職場環境配慮も求められる。今後、働く者にとって求められることは、相互理解と配慮、相互扶助であり、その前提となるのが、職場内、あるいは年齢層間や部署間、組織間におけるコミュニケーションの円滑化・活性化である。これを見据えた仕組み、工夫を積極的に構築・実行するべきである。

併せて、JR産業が多種多様な業種のグループ企業群として成り立っていることを踏まえ、JR7社とグループ会社、更にはグループ会社と協力会社との間における組織間コミュニケーションを密にし、連帯意識の醸成、信頼関係・協働関係の強化を図る取り組みも必要である。

<取り組み事例>

そもそも、日常的な職場内・組織内コミュニケーションが、特別な場・機会が用意されなくとも闊達に行われる状態が望ましいことは言うまでもないが、上述のような状況下では常に社内分断が発生し得るものである。従って、会社・職場として意識的に社内分断の溝を埋め、あるいは繋ぎ合わせるための様々な仕掛けが必要とされる。

- ① 一例として、同じ業務単位の区分け組織（係、テーブル、チーム等々）における、定期的でざっくりばらんな短時間ミーティングの実施を義務づける事例がある。他業界では、会社組織の中で、同じ部署・係内等において、一部の構成員が突発的あるいは一定の期間に亘り休暇を取得せざるを得ないという「想定」を意図的に創り出し、そのうえで業務が滞りなく遂行されるような調整を「社内実験的」に体験させるといった取り組みも存在する。
- ② 世の中あるいはJR7社の一部では、オフサイトミーティングといったような、部署横断的な任意の時間外コミュニティの創設や、休憩室という場等を活用した「インフォーマルコミュニケーション」の活性化施策によって、職場の上下関係にとらわれない人間関係の構築や、情報交換の活発化を図る場を意識的に作る取り組みが試行的に展開されており、望ましい効果が生まれている。これにより、公私に亘る個人・組織間の相互理解や、業務上の情報伝達の迅速化、効率

化が図られたりする、といったメリットが生まれる。

- ③ 廃止・縮小傾向が散見されたクラブ活動等の時間外活動などに加え、支社や事業本部、あるいは会社全体での取り組み事例として、企業グループ全体での運動会をはじめとするスポーツ行事や、全員参加型のレクリエーション、社外施設を活用した家族レクリエーションなども有効な手法として再認識されている。

II 雇用・労働のあり方

<あるべき姿（最終到達目標）>

- i) 時間をかけて技術を習得し練度を高めていくJR産業の特性を踏まえ、業種や企業規模を問わず、入社から退職まで長期安定雇用を基本とした就業形態を基本とし、安心して、そして働きがいを持って業務に従事することができる労働環境を創出する。
- ii) 年齢や性別等を問わず、多種多様な事情・背景を抱える人財（※）が、就労希望を有する場合に、継続して働き続けることのできる労働環境・条件を包含する制度を確立する。
（※）高年齢者、子育てや介護の従事者、病気等の治療者、外国人、障がい者等
- iii) 事業・業態の拡大に伴い、特殊な技術や経験を有する人財の確保が必要であるという観点から、社会人経験者や外国人の採用も合わせて、多様な人財の確保・育成・定着を図る。
- iv) 人事運用や教育、高年齢者の積極活用などを通じて、国鉄時代より企業内に蓄積された技術や技量が確実に次代へと継承できる仕組みを創出する。
- v) JRグループの総合力強化を念頭においたグループ企業における賃金を含めた諸労働条件の改善を図り、JR7社の系列会社・グループ全体としての人財確保、および事業運営能力の向上を図る。更にはJR会社間の垣根を越えた全JRグループ内での人財確保、および事業運営能力の向上を図る。

<今後5年間の目標（中期目標）>

- i) 系統を問わず、またJRおよびグループ会社を問わず、鉄道の安全に関わる業務に従事する社員については、原則、長期安定雇用された社員を活用する。
- ii) 各社の中で、子育てや介護、治療等において、多種多様な事情・背景を抱える人財が就労を希望する限り、働き続けることができる多様な働き方、労働環境・条件の整備・充実を図る。
- iii) JR7社の系列会社・グループ内における再任用制度をはじめ、各グループ内で包括的に人財を確保していくための環境の整備を図る。
- iv) 高年齢者については、60歳以上の就労希望者が生き活きと活躍できる労働環境・条件を整える。また、法改正等の外部環境変化を視野に入れ、定年年齢の引き上げを含めて、65歳を超えて働き続けられる雇用の在り方についても整備を図る。
- v) 非正規雇用社員に対しては、本人意思を慎重しつつ、正社員登用制度の充実および活用を進める。
- vi) 社会人経験者や障がい者、外国人など、多種多様な人財の採用・確保と定着を図るための環境や労働条件の整備、制度の改善・充実を図る。
- vii) 合わせて、職場内の理解促進を図る取り組みや、人事・勤労管理の柔軟性を高める取り組みを進めるなど、多様な人財を包含する社内環境の整備を図る。

<目標設定に関する基本的な考え方、補足事項等>

1. 採用のあり方

- (1) 超少子高齢化社会で生産年齢人口の先細りが見込まれる中、有為な人財を確保し続けるためには、雇用の入り口である「採用」のあり方から様々な取り組みが求められる。「採用」においても、航空業界等の他産業界が労使をあげて人財確保に協働して取り組む事例が見られるように、系列グループ会社において、あるいはそれを越えたオールJRでの人財確保の取り組み、仕組みの創設が求められる。
- (2) 採用者には、各社の事業・業務の意義を共有化することはもとより、入社後の諸労働条件やキャリアステップの全体像を示し、個々人が働きがいや成長を実感でき、ディーセント・ワークを実現する取り組みを、労使をあげて推進する姿が見える環境を用意しなくてはならない。近年の若年層の離職にまつわる傾向をも念頭においた、現実的な対応も行っていく必要がある。
- (3) 新卒採用だけでは母体が限られることから、中途採用（社会人経験者の獲得）のほか、障がい者の更なる採用や育成・活用、そして将来的には外国人の採用・育成・活用等についても踏み込んでいく必要がある。

2. 雇用のあり方、労働継続のあり方

- (1) 雇用の確保・労働継続のあり方と「ワーク・ライフ・バランス」は表裏一体であり、多種多様な事情・背景を抱える人財が、「働き方」のミスマッチや「ワーク・ライフ・バランス」を適切に構築できないことを理由に退職を選択せざるを得ない状況を変えていかなければならない。具体的には、出産、子育て、看護、介護、病気治療、不妊治療など、個々人・家庭が抱える諸事情によって退職を選択せざるを得ない人財が存在するが、育て上げた有為な人財をみすみす手放すことの損失を生み出している状況は、一刻も早く解消する必要がある。従って、こうした多種多様な事情・背景への個別配慮、就労箇所・業務内容・勤務の職場内調整、および職場環境の整理を可能な限り行うことが求められる。
- (2) この間、男女平等参画社会の実現にむけた取り組みの一環として、出産・子育てを行う女性の休暇・休職制度の利用に伴う欠格条項等の取り扱いの改善要求を掲げてきた。しかし、こうした課題はもはや男女平等参画という限定的な観点からのみ取り扱うべき課題ではなく、すなわち、女性に限定された課題としてではなく、性別や年齢等を問わず様々な事情・背景を抱えた人が、長く働き続けることができ、かつディーセント・ワークを実現していくために改善を要する事項として対応を行うべきである。また、従来の課題に加えて、三大疾病（がん、脳卒中、心疾患）の長期治療者が適切な治療を受けながら安心して働き続けられるための制度構築、環境整備や、近年ニーズが高まっている不妊治療などへの対応の必要性も増している。

多種多様な事情・背景を抱える社員の存在と働き方に対しては、性別間や職場内構成員の相互間をはじめ、すべての関係者の相互理解なくしては改善を図ることが困難である。こうした観点から、相互の理解促進に関する継続的な取り組みや、人事・勤労管理に携わる管理者等の意識改革、職場の要員確保、周囲の負担軽減策が同時に求められる。

- (3) 同様の観点から、多種多様な事情を抱えた人財が働き続ける中での「キャリアステップのあり方」についても変革が求められる。とりわけ女性に関しては、出産・子育てに伴う休職制度の利用によって、キャリアステップが遅れることや、将来展望を描けないといった課題の解消を意識的に求めてきたところであるが、道半ばである。「退職を選択せずに済む」というレベルの課題として扱うのではなく、男

性や周囲の理解と役割分担の促進、格差の是正を図りつつ「キャリアステップ」をいかに公正なものとするかについて、労使の検討と実践が必要である。

3. 職場における男女平等の実現にむけた取り組み

女性活躍の更なる推進や、性別や年齢に拘わらず仕事と生活の調和を図ることが必要不可欠であり、さらなる法整備や改正はもとより、各社の労使による現状把握と実効性ある対応が求められる。春季生活闘争や労働協約改訂交渉といった機会に留まらず、あらゆる機会を通じて、女性活躍推進法や改正男女雇用機会均等法に規定される事項の定着・点検を行うことに加えて、更なる法改正への対応を視野に入れ、以下の取り組みを行う。

<具体的な取り組み内容>

- (1) 女性の昇進・昇格のスピード、配置や仕事配分が男女で異なることなど、男女間格差の状況を点検・労使協議を行い、積極的な差別是正措置（ポジティブ・アクション）により改善を図る。
- (2) 女性活躍推進法にもとづく事業主行動計画が着実に進展しているか、会社が行うPDCAに対して、労働組合として積極的に関与する。
- (3) 関連法や行動計画の内容について、学習会の場を設置するなど周知を図る取り組みを行う。

4. 持続的に人財確保を図る仕組み（オールJRの取り組み）

- (1) 人財の確保にあたっては、個々の会社や系列グループ会社において、何らかの事情によって一旦退職を余儀なくされた人財が、退職事由の解消によって再び働けるようにする制度（再任用制度、採用エリア・系統・職種を超えた組織間異動の仕組み等）の構築や、再任用にまつわる対象・要件の緩和、退職を防ぐ制度（配偶者転勤休職等）など、制度の更なる拡充が必要である。
- (2) 更には、大手民鉄会社が、個々の会社の枠組みを超えた横断的な人財確保の仕組みとして構築した「民鉄キャリアトレイン」のように、「オールJRでの人財確保」の仕組みは、性別や年齢に拘わらず、今後のJR産業にとっても極めて有益である。

5. 将来の「変化」を見据えた産業政策との連動、能力・スキル開発、人財育成の必要性

- (1) 産業・社会構造が激しく変化していく中で、JRにおいても将来を見据えた産業政策として、先見性をもった成長・新規分野への対応強化や適応、参入・連携・融合等が求められると想定する。地域内・地域間の交通運輸産業を基軸とする総合サービス企業群として、地域活性化・地方創生、観光産業といった取り組みにおけるすべての関係者間の連携・協働、チーム地域共創が必要であることは言を俟たないが、その他に例示するならば、第一次産業（農業）、生活関連サービス、エネルギー・環境問題への対応、医療・介護、教育などといった分野が挙げられる。
- (2) 上述のような「変化」に対応し、時代への適応を図っていくためには、それに求められる能力・スキルの開発、人財育成が必須である。必要なスキル開発、人財育成の一例として、膨大なデータから有益な情報を引き出すデータサイエンティスト（アナリスト）や、アナログ情報を分析・利用しやすいデジタルデータに変換する技術者、次々に現れる情報機器やソフトウェア等を適切に選択・使用するスキル

保持者、全体を見渡し現場課題をオープンなネットワークで解決するマネージャー等も社内で一定教育成する必要がある。なお、自社内におけるスキル開発・人材育成に加え、グループ会社や関係機関、部外企業の活用・協働や、J R会社間の連携強化も今後は必要性を増す。

- (3) また、最重要使命である雇用の確保という観点からは、中長期的な視点に立てば、いずれは会社内や系列グループ内における職種転換や、J R産業内での配置転換、他産業界をも跨いだ雇用の確保（雇用の流動化対応）も余儀なくされる可能性を想定せざるを得ない。については、これを見据えた雇用基盤の整備、職業教育・訓練制度の拡大・充実、人材と仕事のマッチングを念頭においた選択肢の用意といった、中長期的な観点からの‘備え’が求められる。

Ⅲ 賃金のあり方（月例賃金の構成要素）

<あるべき姿（最終到達目標）>

- i) 所定内賃金について、賃金センサス（賃金構造基本統計調査）における企業規模に応じた「全産業中位数（Q2）」を上回る賃金水準への到達を図る。
- ii) 長期安定雇用を前提とした労働環境を創出すると共に、業務内容や経験年数等と連動する一貫した賃金処遇制度を確立する。
- iii) 定年年齢以降も継続して業務に従事できる労働環境を整備するとともに、従事する業務内容等に応じた合理的な処遇体系を確立する。
- iv) 雇用形態や年齢、職種に拘わらず、賃金の不合理な格差を解消する。
- v) 効率的な業務遂行体制の整備や労働時間の縮減などの結果として招来する超過勤務手当の減少については、生産性向上への対価として、基本賃金の引き上げをはじめとする処遇へ反映することにより、確実に組合員へ還元を図る。

<今後5年間の目標（中期目標）>

- i) J R 7 単組
 - ・「全産業 大企業1000人以上 中位数（Q2）」を所定内賃金の必達目標に据え、2023年度までの5年間で到達する。
 - ・上記必達目標を達成した単組は、「全産業 大企業1000人以上 第3四分位数（Q3）」を上位目標として設定し、上位目標の到達にむけて取り組む。
 - ・上位目標に到達した単組に対しては目標水準値を設定せず、生産性の向上、物価水準の動向等を踏まえて、当該単組の置かれた状況を勘案し、諸手当を含めた基本賃金の継続的向上に取り組む。
- ii) グループ労組
 - ・最終到達目標までの道筋として、業種毎に分科会を形成し、今後5年間で到達すべき目標水準を設定し、その到達にむけて取り組むこととする。
- iii) 共通
 - ・55歳以降における賃金ダウン、および60歳以降の再雇用制度等による大幅な賃金ダウンの解消を図る。また、生涯獲得賃金の更なる引き上げを目的とした退職手当の改善に取り組み、第二基本給制度の縮小・廃止を図る。
 - ・非正規雇用社員と正規雇用社員の賃金の不合理な格差を解消し、年齢・性別・採用種別を問わず、業務内容や勤務状況、責任度合いに見合った形の賃金処遇制度を確立する。
 - ・社会の賃金水準の上昇幅と J R 産業内の賃金水準の上昇幅の乖離を踏まえ、基本給の引き上げに加

えて、月例賃金の構成要素である各種手当の見直し・引き上げを図る。その際には、業務領域の拡がりや業務実態ないしは就労環境の変化に的確に対応することが求められる。従事する業務内容に応じた、そして現代社会に対応する形の、採用競争力の強化に資する賃金構成の在り方について整備を行う。

iv) その他

年金制度等の公的制度の限界を念頭におき、退職後の生活にむけた備え、生活安定を目的とした確定拠出型年金制度の構築、改善を図る。

<目標設定に関する基本的な考え方、補足事項等>

1. 賃金目標の設定、要求内容のあり方について

- (1) 直近の春季生活闘争（2015～2019）では、毎年行う賃金実態調査の分析結果を根拠として、目標設定値（Q2、Q3）との乖離度合いや社会水準等との比較に基づき、「上げ幅」と「賃金水準の絶対値」をともに意識した要求を行ってきた。また賃金要求内容の構成としては、要求額における「現実との乖離」も考慮し、「純ベア」と「諸手当」を分けて要求しつつ、「月例賃金」総体としての引き上げに強くこだわり、交渉を展開してきたところである。
- (2) 前期の「中期労働政策ビジョン（2014～2018）」に基づく取り組み期間において、目標の達成度合いについては各社に差が生じていたものの、こうした目標設定や要求内容のあり方については、引き続き粘り強く取り組む必要があるという認識に基づき、基本的な枠組みを踏襲することとし、賃金実態調査による現状把握をベースとした、地に足のついた取り組みを継続する。
- (3) また、月例賃金の構成要素である各種手当については、産業構造、経済・社会構造などの取り巻く環境の「変化」、すなわち各社における業務領域の拡がりや業務実態ないしは就労環境の「変化」に的確に対応させていく必要がある。そして、これに伴い変化していく組合員のニーズの「変化」を丁寧に汲み取り反映したものでなくてはならない。こうした観点からの賃金構成のあり方を不断に労使で模索し、更には採用競争力の強化に資する取り組みを継続していく。

2. 高齢者の賃金について

高齢者の賃金のあり方（現状および課題認識）については、内外の動向も含めて「第1部～第2部」に詳述したところであるが、今後留意すべき点について、以下に記述する。

(1) 65歳定年の導入にむけて

- ① 現行制度上に存する、55歳・60歳という節目における賃金の大幅ダウンは解消する、もしくは賃金ダウンに見合った勤務や業務等の措置を含め、各社の経営体力等の特情に即した形での導入方、制度設計が求められる。
- ② 高齢者の賃金制度は、当然ながら若年層の賃金制度と関連していることから、各年齢層のモチベーションが下がらぬような賃金カーブの姿が求められ、更には長く働き続けて能力を発揮すれば、メリットが感じられる措置が必要である。
- ③ なお、新制度の導入に際しては、必ず発生し得る各年齢層間や職種間等の歪みやデメリットに対する配慮、経過措置についても物心両面から丁寧に行わなくてはならない。

(2) 人財の育成や、生活設計ニーズとの兼ね合い

- ① 若年齢層から高年齢層に至るまで、能力向上・開発（資格取得等も含む）の仕組みの充実や継続的な機会の創設が求められる。また、その効果（知識・技術・技能の向上）の社外流出（喪失）を防ぎ、社内で活かされる活躍の機会（業務、運用）の創出も行う必要がある。
- ② 短時間勤務や短日数勤務、あるいは役職定年制度の早期導入などにより、業務内容や責任の軽減などを図り、賃金に見合った労務提供を求める制度や仕組みの設計が求められる。個々の能力や体力等、諸事情・ニーズに対応する「選択肢」の用意、個々の人財の運用・配置に関する工夫が求められる。

3. 賃金・労働条件等における不合理な格差の是正

性別間や年齢層間、そして正社員と契約社員・パート社員、嘱託社員との間における不合理な格差を解消するべく、同一労働同一賃金、均等・均衡待遇の原則に基づく対応を行う。また改正法への対応を念頭におきつつ、前広な労使協議を通じて「底上げ・底支え」を図る。

IV 各種労働条件・制度のあり方（賃金以外）、ワーク・ライフ・バランス

<あるべき姿（最終到達目標）>

- i) 基準人員を業務内容の質・量の変化に応じる形で適正化し、現在員の適正な配置を図るとともに、業務の効率化を図り、一人あたりの業務量の縮減を通じて年間総実労働時間の縮減を図る。そのうえで1,800時間以内を達成する。
- ii) 全ての職場において、労働者の権利である年次有給休暇が完全付与される状況を実現する。
- iii) 全ての職場において、36協定における特別条項に依ることのない労働環境を実現する。
- iv) 育児や介護、治療等の要素をはじめ、人生における重大な課題とも言える各種要素と、抱える仕事との両立を可能とし、希望者が継続して就労し続けることのできる環境の整備を図るための諸制度を確立する。

<今後5年間の目標（中期目標）>

- i) 労働時間・業務量の正確な把握に基づく総実労働時間の短縮、時間外労働の削減
 - 1) 管理監督者も含めた個々人の正確な労働時間の把握を行うべく、適切な仕組みの整備・構築と適切な運用を図る。
 - 2) 正確な業務量の把握を行うとともに、業務遂行に必要な要員体制を整備する。なお、近年多頻度化している自然災害等の異常時・緊急時対応をも前提条件として想定したものとする。
 - 3) 適切な内容での36協定締結と労使による適切な運用を徹底する。労務を提供した時間は例外なく全て労働時間として扱うことを徹底するという前提に立ち、そのうえで時間外労働（休日労働を含む）1ヶ月45時間以上の組合員をなくす。
 - 4) 時間外労働等割増率について、法定割増率水準からの引き上げを図る。
- ii) 年次有給休暇（年休）取得率の向上施策
 - 1) 年休の初年度付与日数を15日以上とする。
 - 2) 事業所ごとの年休取得率を継続的に把握し、適正人員の措置を通じて年休取得率の向上にむけた取り組みを展開する。

3) 半日休暇制度の回数制限および使用事由の制限を撤廃する。

iii) 多種多様な事情を抱える人財の働き方や処遇に関する制度改善および意識・環境改善

1) 育児・介護休業の取得に伴う人事考課上の不利益取り扱いを禁止するとともに、昇給における育児および介護休業期間除外規定および昇格における欠格条項を廃止する。

2) 法定を超える育児・介護休業期間の拡充や育児・介護に係る短時間勤務制度の拡充、子の看護休暇制度や扶養手当の拡充、育児および介護に伴い利用できる諸制度や費用面に着目した諸手当等の拡充、不妊治療への理解促進と対応上の支援について、前進を図る。併せて代替要員の確実な確保と職場環境の整備、仕事と育児・介護の両立を実現させるための転勤に対する配慮措置の創設、育児休業終了後の復業時における業務内容・職場の選択肢の拡充を図る。

3) 治療を行いながら就労を希望する人財が、心身状態や周囲との調整を行いながら働き続けることを選択できるための諸制度の充実、労働環境の整備を図る。

4) 60歳以上の高年齢者が、就労を希望した場合、生き活きと働き続けるための環境整備や処遇制度について、心身状態等への配慮、業務内容や勤務・操配の工夫も含めて前進を図る。

5) 人財の多様性と諸制度の利用に対する理解を促進し、多種多様な事情・背景によって通常の労務提供が困難な仲間を皆で支える、相互扶助に立脚した教育を徹底する。

<目標設定に関する基本的な考え方、補足事項等>

1. 健康管理・安全配慮を意識した職場環境整備・改善と、福利厚生施策の積極推進の必要性

…「I. 総論」参照

2. 労働時間や業務量の正確な把握と、業務遂行に必要な要員体制の適正化

(1) 「働き方改革関連法（労働関係法の改正）」の施行により、長時間労働是正（36協定特別条項の罰則付上限設定）については、2019年4月より大企業で先行して義務化された（経緯や課題認識等については「第1部」および「第2部」にて詳述のとおり）。こうした動向への対応において、正確な労働時間や業務量の把握がおろそかなまま、あるいは業務遂行に必要な要員体制の査定・検討がなされないまま、時間外労働の削減ばかりが場当たりに先行されるようなことがあってはならない。大前提となるのは、正確な労働時間と業務量の把握、および各業務の進め方等に関する実態の詳細な把握であり、これ無くしては業務遂行に必要な要員体制を構築することができないということを、労使双方が強く意識した取り組みを進めなければならない。

(2) JR各社は発足以降、国鉄採用者の大量退職を視野に入れつつ、急速な現在員の減少と並行して業務の効率化や省力化を進めてきた。そして個々の業務遂行能力を高めていく教育活動が並行して展開されてきた結果、労働生産性は飛躍的に向上してきており、これを前提として業務遂行体制（要員体制）を大幅にスリム化してきた経緯がある。しかしながら、近年は大規模な自然災害が多頻度化しており、鉄道網や各種サービスが長期間に亘って寸断されるケースも毎年のように発生しているほか、利用者の求めるサービス水準の高まりや情報通信ツールの高度化、および情報流通の多ルート化、膨大化などをはじめ、JR産業を取り巻く環境は急変している。更に言えば、自然災害等の異常時の緊急対応や長期に亘る復旧関連業務、ないしは代行輸送業務などによって長時間労働は頻繁に発生しており、これまで構

築・整備してきた業務遂行体制は、現実に即した形となっているとは言えない。従って、社員への健康・安全配慮といった観点からも無理が生じている点は否めない。

そして、J R各社では事業・業務の外注化やグループ会社の再編等が加速度的に進められており、J R産業は多岐に亘る業種・業態から成る企業群として、輸送をはじめとする総合サービスを提供する重層的な事業運営体制になっている。各会社組織内の指揮命令系統のみならず、会社間の連携・協働といった面でも、様々な非効率や不安全、および長時間労働・過重労働が生じる危険性を孕んでおり、現実問題として顕在化していることから、働き方も含めた関係者相互間の意思疎通の強化や「取引の適正化、公正化」も極めて重要である。

従って、こうした点を加味したうえで、更には第四次産業革命（技術革新）なども有効に活用することを視野に入れつつ、中長期的スパンで無理のない業務遂行体制（要員体制）を再構築していく必要がある。

3. 具体的な取り組み

(1) 各種休暇・休職制度等の充実

- ① 年休の取得促進の取り組みや、様々な休暇・休職制度の構築・運用は、それぞれの業種・業態や系統・職種の実情にマッチする形での導入が図られるべきである。各界において様々な制度や仕組みが構築・運用されているが、J R産業においても上述のようなスタンスに立ち、働く者の多様なニーズに対応していく必要がある。なお将来を見据えれば、特に出産・育児に関わる諸制度については利用促進や環境整備（相互理解の風土醸成、事業所内育児所の設置や部外との連携等）について、介護や治療に関わる諸制度については性別・年齢に捉われず種々の支援措置の拡充（費用補助含む）について、労使の課題認識を一層強め対応を図るべきである。
- ② 「働き方改革関連法（労働基準法の改正）」によって義務付けられた年休の5日間付与の義務化への対応についても、画一的で硬直的な制度の適用・運用に固執しない、実態を踏まえた労使の建設的な協議に基づく取り組み、柔軟なアプローチ方が求められる。一部形骸化している可能性のある従来の制度を不断に見直し、業務実態等の現実に即した対応が必要である。
- ③ 中期的に導入し得る選択肢として、柔軟な労働時間制（フレックス勤務制度等）の導入・拡充や、実効性のある計画年休制度や連続休暇制度の導入、年休の時間単位での取得制度の導入、自己啓発・能力開発やリフレッシュのための時間の創出に資する仕組みの整備が求められる。
- ④ その他、家庭時間の充実、地域に根ざした企業に働く者として地域活動などの社会活動へ参画する機会・時間の創出、といった事項を意識した取り組みについても、労使で議論・検討し、実現していくことが求められる。
- ⑤ 「働き方改革」の一つのトピックスである「副業・兼業」については、自己啓発や能力開発といった観点から全否定するものではないが、健康・安全への配慮、本業への支障が生じ得る可能性があるといった負の側面があることに鑑みれば、慎重かつ抑制的に取り扱うべきである。

(2) 生活時間帯における「繋がらない権利」の尊重

近年、携帯電話・端末をはじめとする情報通信技術の進展によってもたらされる情報通信手段や領域の拡大は、職場を離れた生活・プライベート時間においても業務と繋がるといふ、公私の境界を不透明にする状況を生み出している。特に上司や同僚などからの電話やメール・SNS等による連絡で、いかなる時間・場所でも業務に関わらざるを得ない可能性がある。これに対して、私的な生活時間の確保、自己の時間における業務負担・ストレスの軽減、健康・安全への配慮といった観

点から、労使双方の認識をあわせたいうえで、一定のルール整備を図る必要がある。

※参考；連合が提唱する「豊かな生活時間の確保とあるべき労働時間の実現にむけた方針」

4. 多種多様な人財にマッチする働き方や処遇に関する制度・環境の創出 (個々の人財への対応)

いかなる業務内容も、必要とされる技能・知識・経験について、職場の最前線で働く者からのヒアリング等も踏まえて洗い出し、現実的な業務遂行体制を構築する不断の取り組みが求められる。

そのうえで、個々の働く者の抱える事情・背景がマッチするかどうか、あるいは求められる職務遂行能力・モチベーションを保持しているかなどについて、公正に把握し評価を行い、個々に見定めて配置するといった‘個々の人財に対する調整と対応’が必要となる。

とりわけ育児・介護の従事者や、高齢者や病気治療者といった事情を抱える者については、能力や適性はもとより、心身状態も含めた個体把握をきめ細やかに行ったうえで、個々人が抱える事情に伴う制約を踏まえ、対応可能な業務内容を検討しなければならない。現在も、職場においては、管理者を中心に産業医や保健師とも連携を図り、様々な試行錯誤を行ってきているところであるが、今後を見据えれば多様性はより拡がり、個々の人財への対応を強化すべき状況が想定される。

それが可能となる会社組織内の体制整備が必要であり、上述のような対応は、社員管理上の余力（組織としての対応力）が無い職場でなければ実現し得ない。近年は前述のとおり、組織としても個人としても余力をなくしている状況が散見されることから、極めて重たい課題と言えるが、客観的で公正な評価の仕組み、モチベーションを維持・向上させる取り組みも含めて、労使が連携を密にしながら、主体的かつ能動的な取り組みを進めていかななくてはならない。

V グループ会社における労働条件のあり方

<あるべき姿（到達目標）>

- i) 業種や企業規模を問わず、入社から退職まで長期安定雇用を前提とした就業形態を基本とし、安心して、そして働きがいを持って業務に従事することができる労働環境を創出する。
- ii) 定年年齢以降も継続して業務に従事できる労働環境を整備するとともに、従事する業務内容等に応じた合理的な処遇体系を確立する。
- iii) 賃金センサス（賃金構造基本統計調査）における企業規模に応じた「中位数（Q2）」を上回る賃金水準への到達を図る。
- iv) 年間総実労働時間の縮減や年次有給休暇の完全取得、すべてのJR関係労働者の立場に立った働き方を実現し、ワーク・ライフ・バランスの充実・強化を図る。
※具体的には「IV.各種労働条件・制度のあり方（賃金以外）、ワーク・ライフ・バランス」（P.49～51）を参照
- v) 「同一労働、同一賃金」の原則に基づき、正規・非正規労働者の均等・均衡待遇（不合理な待遇差の是正）の実現に取り組むとともに、人財確保と有効活用の視点も踏まえた労働条件や制度を確立する。

<今後5年間の目標（中期目標）>

- i) 共通
 - 1) 長期安定雇用を前提とした人事・賃金制度の確立
・技術・技能の習得・継承と人財育成に資する人事制度の確立に取り組む。

- ・労働力の価値および生活水準の保障のため、定期昇給制度の確立に取り組む。なお、定期昇給制度が確立されている単組は、制度の改善に取り組む。
- ・加速的に進む技術革新への対応力向上や能力開発をはじめとした、人財育成の充実に資する教育・訓練機会の拡充を図る。
- ・60歳以上の就労希望者が生き生きと活躍できる労働環境・条件を整備する。また、高年齢者雇用安定法の改正にむけた動向を視野に入れ、定年年齢の引き上げを含めて、65歳を超えて働き続けられる雇用の在り方についても整備を図る。

2) 目標賃金への到達

- ・連合が掲げる「社会横断的水準を確保するための指標」に到達する。
- ・分科会毎に応じた「第1四分位(Q1)」(賃金センサスによる企業・業種区分に基づき算定)を「必達目標賃金」として設定し、その到達を図る。
- ・その他、賃金関連については、JR7単組の中期目標(P.47「iii」共通)を基準に、各単組の実態に応じた目標を設定し、達成を目指す。

3) ワーク・ライフ・バランスの実現

- ・JR7単組の中期目標(P.49~51)を基準に、各単組の実態に応じた目標を設定し、達成を目指す。
- ・改正労働基準法(罰則付き時間外労働の上限規制等)の適用猶予となっている業種については、法改正の趣旨と意義を踏まえ、先行的に改善を図る。
- ・時間外労働等割増率について、法定割増率からの引き上げを図ることとし、特に、グループ企業においては1ヶ月60時間を越える時間外労働に対する150/100以上への割増率引き上げを早期に図る。

4) 非正規労働者の労働条件改善

- ・労働関係法令に基づいたワークルールの確立に取り組む。
- ・正規労働者との不合理な待遇差の是正を図る。
- ・「誰もが時給1000円」を実現する。
- ・継続して雇用された非正規労働者に対する昇給ルールを確立する。
- ・希望した者に対する社員登用制度の確立・改善に取り組む。

ii) 分科会共通

工務(施設・電気)

- ・工事の平準化と働き方の見直しを不断に行い、適正な休養が取得できる業務執行体制を構築する。
- ・労働条件や作業環境改善への取り組みを推進し、「労働災害の撲滅」「人財の確保」「技術力の維持・向上」を図る。
- ・機械化・省力化等を推進し、危険作業の軽減と生産性の向上を図る。

運輸(整備)

- ・駅営業体制の見直しを不断に追求し、効率的な業務執行体制を構築する。
- ・先端技術等を有効に活用することで、清掃作業等の省力化を図る。
- ・多様な人財を受け入れるとともに、技術・技能の伝承が十分に行える教育体制を構築する。

運輸(車両・機械)

- ・先端技術等を有効に活用することで、危険作業の軽減、業務の省力化を図る。
- ・労働災害の撲滅にむけた各種取り組みを推進する。

陸運(自動車・物流)

- ・厚生労働省改善基準告示の限度を下回る拘束時間、勤務間インターバル、連続勤務等を実現する。
- ・従業員および乗客の安全確保にむけたハード対策を強化する。
- ・健康経営の観点に立った、定期健康診断や各種ドック等における受診項目の充実を図る。
- ・業務に必要な国家資格、運転免許等の取得に係る支援制度の新設・拡充を図る。

物販（小売・車販・駅弁）

- ・棚卸日や閑散期、深夜帯等における営業時間の見直しや閉店日を設定する。
- ・先端技術等を有効に活用することで、業務の省力化を図る。

ホテル

- ・先端技術等を有効に活用することで、業務の省力化を図る。
- ・適正な休養を図る観点から、勤務間インターバル制度や連続休暇制度などの導入を図る。
- ・フレックスタイム制度や短時間勤務制度の導入など、多様な人財が働き続けることができる職場環境を整備する。

一般（サービス・一般）

- ・業務の棚卸を不断に追求し、業務の省力化、生産性の向上を図る。
- ・多様な人財の活用に向けた環境整備を図る。
- ・それぞれの単組の事情に即した、各種労働条件の向上を図る。

<目標設定に関する基本的な考え方、補足事項等>

1. J R 産業の持続的な発展にはグループ会社の存在が不可欠

J R 各社は鉄道事業を基幹事業としつつも、鉄道事業との相乗効果や社有地等の有効活用による収益の拡大、グループ総合力の強化を目的として、駅ビル・不動産・外食・ホテル等、様々な事業を展開し、その過程で多くのグループ会社が設立された。併せて、鉄道事業に関する多くの業務をグループ会社へ移管し、当初は高年齢者の雇用の受け皿としての機能を果たしていたものの、J R 各社の要員が逼迫している現在ではプロパー社員がグループ会社の中心的役割を担い活躍している。J R の社会的責務である安全・安定輸送や良質なサービスの提供を通じた J R 産業の持続的な発展は、グループ会社で働く仲間によって支えられていると言っても過言ではない。

しかしながら、グループ会社の現状は、国内の労働力不足を背景にした採用競争の激化により人財の獲得に苦慮していることに加え、離職率も高止まりで推移するなど、人財の確保・定着が困難な状況となっている。その結果、事業領域や業務量が拡大する中においても人手不足、過重労働が常態化している。蓄積された経験や知識、技量が必要とされる J R 産業において、このような事態は心身の健康や安全確保、そして安全・安定輸送の観点からも危機的状況と言わざるを得ない。今後は、J R 各社からの人的支援が困難となっている状況も踏まえ、人財の確保・定着や働き方の見直しによる省力化といった重要課題を、労使の英知を結集して克服し、グループ会社の持続的な発展に資する強固な業務執行体制を構築していくことが求められる。

2. グループ会社における労働組合の存在意義、健全で建設的な労使関係の構築

J R 各社は労使の努力が原動力となり、現在では鉄道事業のみならず、様々な事業を展開する「総合

サービス企業」へと成長した。しかしながら、我々の社会的使命である安全・安定輸送の確保や良質なサービスの提供は、いずれの業種・業態においても蓄積された経験や知識、技量が必要となることから、必然的に長期安定雇用を前提とした雇用形態でなければならない。

そして、「最優先課題である安全の確保はそこで働く者の安全が確保されてこそ」との認識を労使で共有したうえで、働く者が日々の業務に対するチェック機能を果たし、会社に対して具体的な提言を行うことが求められる。更には、雇用形態を問わず、すべての働く者の立場にたった働き方を実現することが、人財の流出に歯止めをかけることにも繋がる。これらを実現し、グループ会社が持続的に発展していくためにも、民主的な労働組合の存在と信義誠実の精神に基づいた健全で建設的な労使関係の構築が欠かせない。現在、JR産業で働く者の中には、どの労働組合にも属さない未加入者が多数存在しているが、JR産業の持続的発展を通じた日本経済の発展と国民生活の向上に寄与していくためにも、引き続き、労働組合が結成されていないグループ会社における組合結成や、健全で建設的な労使関係の構築に取り組んでいく。

3. グループ労組が目指すべき賃金水準

JR産業の社会的使命である安全・安定輸送の確保や良質なサービスの提供、そしてグループ会社における人財の確保・定着を実現していくためには、長期安定雇用を前提とした将来に希望が持てる人事・賃金制度の確立が必要である。とりわけ、労働条件を構成する重要な要素のひとつである賃金においては、人財の確保・定着や働く者の生活の安定、そして業務遂行力の向上を通じた会社の持続的な発展という観点からも定期昇給制度の確立と改善が必須である。また、グループ会社の中には様々な雇用形態が存在しており、自発的に非正規雇用を選択している場合もあるが、改正労働契約法の施行や同一労働・同一賃金の法整備等を踏まえ、勤続年数等と連動した昇給制度や、業績への貢献等を適切に反映した諸制度を確立していくことも必要である。

そのうえで、引き続き、目指すべき賃金目標を設定して基本賃金の向上にむけた取り組みを展開する。まず、連合が毎年の春季生活闘争で設定する「社会横断的水準を確保するための指標」についてはミニマム値として捉え、確実にクリアしていく。そして、賃金センサスに基づく事業内容、ならびに中小企業が主体であるグループ会社の実態を勘案した従業員数の統計（100～999人、男子学歴計）をもとに「分科会到達水準値」を設定し、業種・業態に応じた第1四分位（Q1）を「必達目標値」として、その速やかな到達をすべてのグループ労組が目指す。併せて同様の考え方に基づいて算出した中位数（Q2）ならびに第3四分位（Q3）を参考値として設定し、順次Q2ならびにQ3の到達を念頭においた基本賃金の改善に取り組む。

なお、賃金目標については、引き続き、25歳から45歳までを5歳刻みで設定する。これは、グループ労組の組合員が当該年齢に多く存在しており、シニア層は中途採用者が太宗を占めていること等を勘案したものである。

■分科会の設定

分科会名	厚労省賃金構造基本統計調査に基づく業種区分
工務（施設／電気）	建設業
運輸（整備／車両・機械）	運輸・郵便業
陸運（自動車／物流）	
物販（小売／車販・駅弁）	卸売・小売業
ホテル（宿泊／飲食）	宿泊・飲食サービス業
一般（サービス／情報）	サービス業（他に分類されないもの）

■ 分科会における目標賃金等（2018年度の賃金センサスに基づき算出、単位は千円）

分科会名	目標設定	25歳	30歳	35歳	40歳	45歳
工務（施設／電気）	Q1（必達目標値）	212.2	241.5	286.8	342.3	387.0
	Q2（参考値）	229.5	267.8	348.3	394.9	444.0
	Q3（参考値）	265.1	306.3	459.7	489.8	499.9
運輸（整備／車両・機械）	Q1（必達目標値）	183.4	209.1	229.5	237.4	291.0
	Q2（参考値）	211.8	222.1	282.2	283.6	325.5
	Q3（参考値）	226.3	253.8	297.6	334.3	406.0
陸運（自動車／物流）	Q1（必達目標値）	183.4	209.1	229.5	237.4	291.0
	Q2（参考値）	211.8	222.1	282.2	283.6	325.5
	Q3（参考値）	226.3	253.8	297.6	334.3	406.0
物販（小売／車販・駅弁）	Q1（必達目標値）	207.5	237.7	278.1	288.6	341.5
	Q2（参考値）	228.5	265.4	315.2	340.5	390.2
	Q3（参考値）	249.0	295.5	358.7	411.4	469.8
ホテル（宿泊／飲食）	Q1（必達目標値）	173.4	183.9	203.9	241.8	308.7
	Q2（参考値）	202.4	218.3	273.0	277.0	328.1
	Q3（参考値）	209.2	238.0	332.1	303.9	412.0
一般（サービス／情報）	Q1（必達目標値）	192.2	225.2	273.0	300.1	328.1
	Q2（参考値）	212.1	255.9	309.9	343.2	401.1
	Q3（参考値）	240.5	285.1	355.6	377.7	473.5

※上記数値は毎年の賃金センサスデータに基づき変化

4. グループ会社におけるワーク・ライフ・バランスの充実

グループ会社における人財の確保・定着を実現するためには、賃金のみならず多様な働き方を選択できる仕組みの構築や長時間労働の是正、福利厚生制度の拡充や仕事と育児・介護・治療の両立支援など、ワーク・ライフ・バランスの充実が不可欠である。また、国内における労働力不足が深刻さを増す中、AI・IoTの活用による働き方の見直しや業務の省力化にも、労使をあげて取り組む必要がある。

そのような課題認識に立ち、グループ労組においてはJR7単組と共有できる課題が多々あるものの、業種・業態が多岐に亘ること等を踏まえ、JR7単組の目標を基準に各単組の実態に応じた目標を設定し、その達成を目指すこととする。

当面は、働き方改革関連法や本年5月に成立した女性活躍・ハラスメント規制法への確実な対応に注力するとともに、罰則付き時間外労働の上限規制の適用猶予となっている業種については、法改正の趣旨と意義を踏まえ、先行的な改善を図る。そして、月60時間超の時間外労働の割増賃金率についても先行的な引き上げを図っていくこととする。

更に、本ビジョンにおいては、業種・業態特有の課題を踏まえ、分科会毎の共通目標を可能な限り設定した。各分科会で共通目標を共有し、労働協約改訂交渉や春季生活闘争等における統一要求として、その実現にむけた取り組みを展開していただくことを要請する。

5. グループ会社における非正規労働者の労働条件改善

わが国は、戦後長らく年功序列と終身雇用を前提として、正社員を中心とした雇用が労働市場で大宗を占めてきた。しかし、個人のライフスタイルの変化や総額人件費の抑制など様々な要因から、現在では非

正規労働者が増加している。一方で、若年齢者を中心として低賃金で加重労働を強いられ結婚・子育てができない、それがひいては少子化の原因であるとも指摘されている。

そうした状況の中、グループ会社においても非正規雇用で働く仲間が少なからず存在している。結婚・育児・介護などに代表される個人のライフスタイルに沿った多様な働き方は受け止めなくてはならないが、雇用形態の前提となる役割の明確化とともに、同一労働・同一賃金の法整備を踏まえた正社員との不合理な待遇差の是正等を図っていく必要がある。

加えて、非正規労働者のモチベーションアップや人財の確保といった観点から、社員登用制度の整備と充実も重要であり、試験制度の要件緩和や採用枠の拡大などを、労使協議を通じて実現していくことが肝要である。

Ⅵ 今後の春季生活闘争の基本方針

1. 基本スタンス

- (1) 基本賃金の向上をはじめとして、すべての労働条件について検証し、改善を図っていく総合生活改善闘争を展開する。
- (2) 少子高齢化の進展による将来の危機的な労働力不足を念頭におき、多種多様な人財が持続的に働き続けられる雇用のあり方を追求しつつ、あらゆる人財の処遇のあり方に関する改善や制度の創出を図る。また非正規労働者については、待遇改善に資する取り組みを継続展開するとともに、積極的に正社員登用を求めていく。
- (3) J R産業は、J R 7社がグループ会社等との連携・協働によって、鉄道・バスによる安全・安定輸送を基軸とした総合サービスを提供する企業群であり、グループ会社等は極めて重要な役割を担っている。グループ会社等の賃金をはじめとする諸労働条件が相対的に低位におかれている実態を踏まえ、J Rグループ全体で生み出した付加価値の適正な配分を通じた、グループ企業で働く労働者の一層の処遇改善に努める。

2. 賃金に関する要求のあり方

- (1) 中長期目標水準への到達を念頭に置いた中期的戦略の上に乗って賃金要求を決定していく。
- (2) 賃金カーブ維持相当分の確実な確保に取り組む。また、基準内賃金に焦点化したベースアップ要求に加え、諸手当も含めた総体としての賃金改善要求のあり方について、具体的な要求内容・方法や引き上げ原資の配分等も含めて鋭意検討を図っていく。
- (3) 具体的な賃金要求については、取り巻く環境を踏まえて年度毎に決定すべきであり、経済・社会の諸情勢、すなわち景気動向（消費者物価指数をはじめとする各種指標）や社会的水準との比較結果、会社の経営動向（一時金については業績も）、および連合や交運労協の方針等を都度加味しながら判断していく。
- (4) 法に則り、雇用形態や年齢、職種に拘わらず賃金の不合理な格差を解消し、均等・均衡待遇を実現するべく、自社内の現状を具体的に把握したうえで必要な要求を行う。
- (5) 効率的な業務遂行体制の整備や労働時間の縮減などの結果として生じ得る超過勤務手当等の賃金減少については、生産性向上への対価として、基本賃金の引き上げをはじめとする処遇へ反映することにより、確実に組合員へ還元を図る方策の実現を求める。

3. 総合生活改善の取り組み

(1) 基本的スタンス

- ① 基本賃金を最重点としつつ、諸手当や割増賃金、一時金、更には労働時間や福利厚生、ワーク・ライフ・バランスといった諸制度についても、春季生活闘争時に合わせて改善要求を行い、前進を図る取り組みを強化する。
- ② また、退職手当についても支給水準の維持・向上を図っていく。

(2) 諸手当の取り扱い

- ① 諸手当は賃金の一部をなす重要な要素であり、一時金を含めた総額給与が生活給として認識されている。従って、諸手当の一層の改善を図ることは極めて有用であり、引き続き各単組での取り組みを要請する。
- ② 一方、諸手当については金額の設定等において、個別労使における特殊要素が多分に内在するのが実態であることから、原則統一した要求設定は行わず、各単組での判断に委ねることとする。JR連合は個別労使の水準を逐次情報開示・共有し、単組における労使協議の支援を鋭意図っていく。
- ③ また連合が改善にむけた統一行動を展開する事項については、連合の示す指針等を踏まえつつ、統一要求（最低到達ミニマム設定）を行う。

(3) 賃金外項目の取り扱い

- ① 労働時間や福利厚生といった賃金外の事項についても、上記諸手当と同様に個別労使における差異があることから、連合で設定している中期指針等での到達目標基準を除いては、各単組での要求設定を図ることとする。
- ② なお、ワーク・ライフ・バランス実現にむけた取り組みについては、「Ⅳ. 各種労働条件・制度のあり方（賃金以外）、ワーク・ライフ・バランス」で記載した中期目標等を踏まえ、統一要求設定を検討する。

4. 賃金引き上げ方式およびデータ開示

- (1) 賃金引き上げ方式としては、この間の経緯と各社労使の事情等を考慮し、引き続き平均賃金および個別賃金（年齢別ポイント賃金）の併用での対応を行う。
- (2) 賃金要求は全組合員の賃金向上を目的としており、最終学歴と連関するものではないものの、要求根拠となりうる指標（目安）の開示については、この間の経緯を踏まえ、従来の高卒（男子、標労層）での開示を踏襲する。一方で、採用が拡大傾向にある大卒をはじめとするその他の指標の開示についても検討する。
- (3) 賃金引き上げ方式およびデータ開示については、JR産業としての採用競争力の強化や、長期的な視点に基づく人財確保といった観点から、社会的水準等との比較も強く意識した取り組みを展開するべきであり、これに資するあり方を不断に検討していく。

5. 春季生活闘争を通じた運動の強化

- (1) 春季生活闘争は労働条件の向上を図る重要な局面であるが、社会全体における労働組合の組織率が

20%を下回る状況が続く中、そしてグローバル経済の拡大やデジタル経済化が進む中で、業界や企業業績の浮沈が激化しており、昨今では経済界が主導する形で春季生活闘争のあり方（統一的な運動の適否等）が問われるような状況が生じている。

- (2) 一方で、J Rグループには多岐に亘る業種・業態の企業が存在しているが、中軸たるJ R 7社の間における経営体力、および賃金をはじめとする諸労働条件において格差が広がっている状況がある。また、J R 7社とグループ企業の間における格差も依然として大きく、「底上げ・底支え」「格差是正」は極めて重要な課題である。取り巻く環境が一層厳しさを増している中、賃金をはじめとする諸労働条件の更なる改善を実現するためには、引き続き春季生活闘争を通じたJ R産業としての一体的な運動の強化が必要である。
- (3) 職場において組合員の世代交代が急速に進む中、あらためて上述のような現実や賃金等制度の理解、および共闘の意義を浸透させるためにも、春季生活闘争に連動する集会や学習会など、組合員に訴える運動についても充実・強化しなくてはならない。この間の諸活動をベースとしつつも、従来の取り組み内容のみにとらわれない、春季生活闘争に伴う取り組み内容の検討、単組における工夫も必要であり、不断の検討・実践が求められる。
- (4) グループ労組における運動や組織の更なる強化を図るためにも、各地域協議会やエリア連合会との連携を強化した活動を行う。

VII さいごに

- ・ J Rの現行制度では、国鉄採用者のほぼすべてが今後10年間で勇退する時代となり、高年齢者の知識と熟練された技術・技能をいかにして継承していくか、あるいは可能な限り活躍してもらう場を創出していくかが重要課題である。
- ・ そして、まだまだ少ない女性の活躍の場・機会を増やすことはもとより、多種多様な事情・背景を抱える人財が、希望する限り生き活きと働き続けることのできる労働環境・条件を確立していくことが喫緊の課題である。
- ・ 第四次産業革命・技術革新によって急速に変化する社会・産業構造の中で、必要とされ続けるためには、何が求められるか。働く者が感じていることを丁寧にくみ取り、かつ時代の変化に合わせた、先見性をもった柔軟な対応が必要不可欠である。
- ・ 将来を見据え、短中期的に必要な「備え」を実現しながら、各社の実情に即した制度を労使で構築していく必要がある。
- ・ 同時に、長期的な観点から求められるであろうことが想定される要素、すなわち、雇用・労働力の流動化や、タスクのA I・機械への代替などについても視野に入れておかななくてはならない。
- ・ 危機意識は持ちつつも悲観的でマイナスの見方ばかりをするのではなく、取り巻く環境の変化に対する個人と組織の対応力を高め、能動的かつ前向きに、労働条件・環境を整えていくというスタンスに立ち、本ビジョンの提言内容の実現にむけて労使が前広かつ丁寧な対話を積み重ね、着実に具現化していくことが大切である。
- ・ その際には「オールJ R」での視点と対応も必要である。働く者の側から、労組間、会社間、相互間のコミュニケーションを強化・充実させ、更にはJ R外の働く仲間とも連携しながら、具現化していこうではないか！