

# 次なる30年の 強くなやかなJR産業を創る 5提言

～「ONE TEAM」となり誇りを持って社会に貢献し続けるために～

2022年10月



## — 目次 —

### 1. この間の歩みを基盤とし、次なる30年を見据えた課題

(P.1～4)

- 1-1 JR発足35年の軌跡と、現実を踏まえた対応の必要性
- 1-2 日本の交通政策の転換と、変革が求められる鉄道政策
- 1-3 コロナ禍による社会変容の加速と甚大な影響への対応
- 1-4 社会構造の変化、SDGs等の社会的要請に対応する必要性
- 1-5 産業の大転換期になすべきこととJR連合の決意

### 2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」

(P.4～11)

- 2-1 「全てのJRにおける経営自立」と「日本の鉄道政策の変革」
  - (1) 全てのJRにおける経営自立
  - (2) 日本の鉄道政策の変革
- 2-2 成長分野のブラッシュアップと鉄道産業の発展を通じた経済・社会への貢献
  - (1) 鉄道特性の発揮を最大限に活かし“強くしなやかなJR産業”を創る
  - (2) SDGsやカーボンニュートラル実現等といった社会的要請への対応という観点からの鉄道政策の再構築
- 2-3 公共性の高い不変の役割である輸送サービスを持続的に提供し、  
全員参画型社会を創るための環境づくり
- 2-4 働く者が安心を基礎に意欲高く業務を遂行し変革を推進できる環境づくり
  - (1) 多様な人財が「安心」を基礎に意欲を持って働き続けられる環境の創出
  - (2) 職場内、組織内、組織間のコミュニケーションが溢れる労働環境の創出
  - (3) 「オールJR」での「変化に対応できる人財」の育成
  - (4) 健康管理・安全を前提に、産業全体を意識した業務遂行体制構築の必要性
- 2-5 JR各社および労使が「ONE TEAM」となった連携・協働

# 「次なる30年の強くなやかなJR産業を創る5提言」 ～「ONE TEAM」となり誇りを持って社会に貢献し続けるために～

## 1. この間の歩みを基盤とし、次なる30年を見据えた課題

### 1-1 JR発足35年の軌跡と、現実を踏まえた対応の必要性

- 国鉄改革・JR発足から35年が、JR連合発足から30年が経過した。国鉄改革の目標は、JR各社が経営の自主性と責任を持ち「完全民営化」を通じて鉄道の再生を果たすことであった。JR各社は民間活力を発揮し、世界に誇る鉄道をさらに進化させ、積極的な事業も展開しながら、地域を支え、国土の発展に大きく寄与してきたと評価できる。
- 一方、超少子高齢化・人口減少が加速度的に進み、加えて2010年代より第4次産業革命とも表される技術革新の波が押し寄せるなど、社会や経済の構造は大きく変化している。高速道路や高規格道路の延伸が進むなど、我が国の交通体系も大きく様変わりした。こうした急速な変化は、JRをはじめとする鉄道利用のニーズにも大きく影響を及ぼしている。
- JR本州三社とJR九州は完全民営化を果たした一方、JR北海道、JR四国およびJR貨物は国等の大きな支援策が講じられてきているにも拘わらず、いまだに経営自立には至っていない。鉄道特性を発揮することができ競争力のある分野と、そうでない分野との格差がさらに拡大している。JR発足35年が経過する今日、従来の延長線上ではなく、JR産業が次代に持続的に成長するための変革が求められている。

### 1-2 日本の交通政策の転換と、変革が求められる鉄道政策

- 2013年に「交通政策基本法」が施行されて以降、関係法とともに累次の法整備も進み、地域と事業者が協力して公共交通を維持、発展させていく政策への転換がなされたことは高く評価される。一方、鉄道、とりわけJRに関しては、今もなお“事業者任せ”の独立採算原則に基づき経営効率を追求し、それでいて採算性を度外視した公共的サービスの提供を暗黙で求める政策姿勢に大きな変化はなく、社会の理解も進みが遅い。
- 欧米をはじめとする諸外国の鉄道は、公共的役割が重視され、公的セクターによる経営や上下分離方式の導入等による運営がなされている。施設の維持や更新については国や地方自治体等の公が責任を持ち、様々な形で公的資金を投入しているのが通例である。一方で、我が国では、私鉄の発展や国鉄改革の経緯などから、事業者の経営は独立採算が前提とされており、基本的には公的資金の投入がなされないしくみとなっている。
- JRは国鉄時代の反省から、民間企業として経営の自主性を重んじ、「民力」を最大限に発揮するべく経営努力を行ってきた。しかしながら一方では、発足の経緯を踏まえた社会的責任の大きさから、「内部補助」に基づくビジネスモデルを愚直に維持しつつも、厳しい事業運営に喘いで

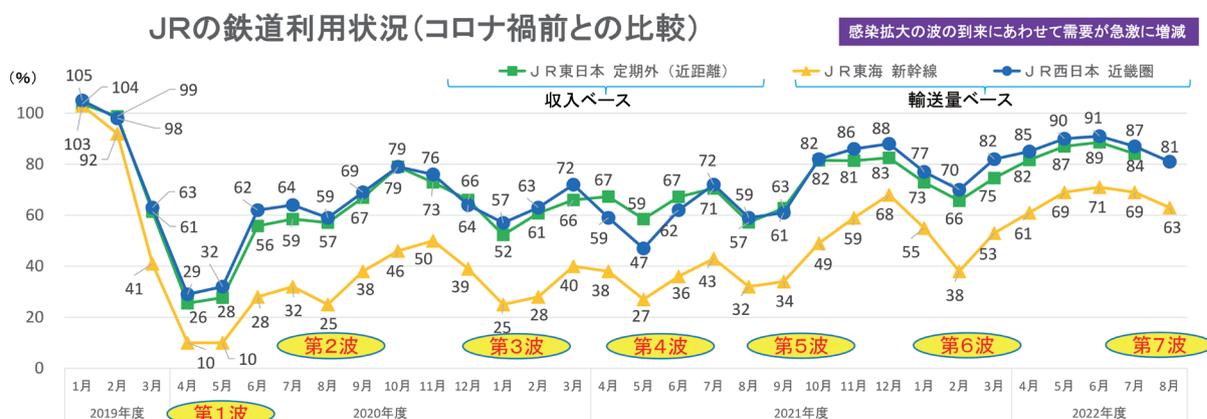
きた。民間事業者として経営効率を高め、合理性を追求する必要性に囚われ、地域に真摯に向き合う姿勢が不足していた。

- 多くの地域においては、JR発足の経緯も相まって、公共的要素の強い鉄道輸送サービスの提供と不採算路線（線区）の維持があたかも無償の公的サービスであるかのごとく位置づけられ、民間企業としての認識や対応は限定的であった。また、事業エリアが複数の基礎自治体を跨ぐ広域に及ぶことから、結果的に地域公共交通の議論の対象から外されてきた経過もある。
- 鉄道事業者は全ての施設・設備や車両等の資産を自ら保有し、多額の固定費を要する高コスト構造になっている。新幹線や大都市圏輸送などの大量輸送という鉄道特性を十二分に発揮できる分野では利益を確保できるが、それ以外の分野での経営は極めて厳しい。
- また、とりわけ2020年初以降は、コロナ禍による利用の急減に伴い大幅な赤字経営に陥る中においても「公共性」を重んじ、指定公共機関としての列車運行という社会的役割を果たし続けるという、経営の合理性に乏しい事業運営を求められているのが現実である。
- こうした中、国は本年2月より「鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会」を開催し、7月には、ローカル鉄道について、事業者、自治体が協働して取り組むとともに、国がこれを支援していくべきとの提言が公表された。地域の将来と利用者の視点に立ったローカル鉄道の今後のあり方について、建設的な政策が実現していくことを強く望みたい。



### 1-3 コロナ禍による社会変容の加速と甚大な影響への対応

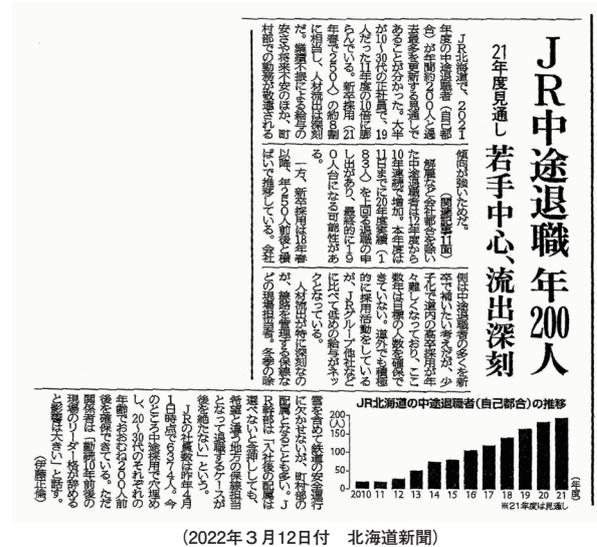
- 2020年より新型コロナウイルス感染症によるパンデミック（コロナ禍）が発生し、世界は一変した。外出や移動が制限され、鉄道やバスをはじめ公共交通の利用は激減し、2年以上にわたるコロナ禍の長期化に伴い、事業者は深刻な事業存続の危機に陥った。
- JR各社はこれまで、民間活力を活かすことで順調に成長を遂げつつ、鉄道特性を発揮できない線区を含めた不採算部門についても「内部補助」により何とか維持してきた。しかし、コロナ禍が社会の社会構造の変化に拍車をかけ、取り巻く環境は激変するとともに不確実性を増している。従来の採算分野の収益性は大きく低下し、ビジネスモデルの維持・継続が極めて困難な状況に陥っている。



- 加えて人々の生活様式は大きく変化した。具体的には、テレワークやWEB会議の浸透、公共交通の混雑の忌避と利用の敬遠、自家用車等へのシフトなどが挙げられる。こうした社会変容はコ

コロナ禍の長期化によって一部は定着化し、公共交通の利用低迷につながっており、迅速かつ柔軟に対応しなければならない。

- こうした中、JR各社ではグループを含め20代、30代の若手・中堅層の離職が増加傾向にあり、とくに技術系統において顕著である。人材流出の理由は、足元の収入減のほか、鉄道特有の泊勤務や夜間作業および転勤に対する忌避感の強まりなど、時代と社会の変化に伴い処遇や働き方に対するニーズが変質していることや、将来に対する不安が大きな理由と考えられる。JR産業においては、長期雇用に基づく技術系統の知識・技術・技能の熟練が産業を支えてきた。こうした人材流出は安全をはじめとする鉄道の基盤を根底から揺るがし、産業の将来を極めて危うくしている。将来に希望の持てる魅力あるJR産業を築き、安定した人材の基盤を再構築する必要がある。



## 1-4 社会構造の変化、SDGs等の社会的要請に対応する必要性

- 社会構造の大きな変化によって、地方の過疎化や大都市部への人口集中が進み、地域間の格差は大きく広がっている。そうした中で、とりわけ地方部の公共交通は、利用者と収益の減少が利便性の低下につながる負のスパイラルに陥っている。交通弱者にとっても必要不可欠で持続可能な地域公共交通のあり方が問われているが、こうした交通政策のみを部分的に切り取りアプローチをすることが求められているのではなく、地域の再生や活性化、国土の強靭化、産業・技術革新が生まれ活性化する基盤づくり、都市部への人口集中の解消とリスクの分散など、多面的なアプローチによる様々な課題の解決、持続可能なしくみづくりに向けた取り組みが必要である。
- 世界では、社会・経済・環境に関するSDGs（持続可能な開発目標）について、2016年以降2030年までの間の取り組みが展開されている。また、国際的に脱炭素化の必要性・機運が高まる中、日本政府が発した「2050年カーボンニュートラル宣言」を踏まえ、各産業ではこれを意識した活動を開始させており、これらへの参画はJR産業も例外なく求められる。私たちが働くJR産業は、日本と地域の経済・社会を支え、人・物の移動・輸送を提供し、さらには総合生活関連サービスを提供する基幹インフラ産業であり、そうした役割を担う私たちであるからこそ、SDGsやカーボンニュートラルの達成や貢献を意識した世界基準の活動を行い、産業が将来にわたり日本・地域の経済・社会の発展に貢献し続ける姿を描き、近づけていく努力が求められる。
- 一方で、鉄道は他交通モードに比して、環境負荷の低減に極めて優れた移動・輸送システムであり、これまでも世の中に貢献し続けてきた。鉄道の特性を活かした持続可能な交通の形成は、SDGsやカーボンニュートラル達成のために必要不可欠な重要な要素である。私たちはこの間の実績を基盤としつつ、さらなる可能性を秘めた我が産業をより一層発展させ、上述のような種々の社会的要請にメインプレイヤーとして対応し、貢献していく責務を持っていると自覚し、能動的に動いていかななくてはならない。

## 1-5 産業の大転換期になすべきこととJR連合の決意

- 今世紀の社会・経済構造の変化に、コロナ禍が加わり生じた劇的な変化は、国鉄改革に劣らぬほ

ど大きく、私たちは産業としての「大転換期」に立っていると言える。今、私たちはポストコロナの短中期的な未来を想定し動いていくことが求められるが、それだけでは不十分。激動し不確実性が大きく、複雑で先行きが不透明であり続ける世界においても、さらなる10年、20年、そして30年先の未来を視野に入れながら様々な「変化」を先取りして柔軟かつ戦略的に対応していく必要がある。

- JR産業が将来にわたり持続的に成長していくために、JRのあるべき姿、位置づけ、果たすべき役割をもう一度再認識し、産業内で働く者が生きがいや誇り、自信をもって働くことができる環境を創出しなければならない。また、鉄道政策の転換も求めていく必要がある。
- JR連合はJR産業の責任産別の自覚を持ち、これまでも常に変化に対応して、安全を最優先に置いてJR産業の健全な発展を支え、組合員と家族の雇用と生活を守るために責任ある運動を展開してきた。この大転換期にこそ、私たちが主体性を持って将来を見据えた変革を推進していかなければならない。変化に柔軟に対応できる組織と人材を創っていくことが不可欠であり、そのためには、労使双方がパートナーとして意思疎通を図り、連携して能動的な取り組みを行っていくことが求められる。

## 2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」

JRは全国にわたる鉄道網によって人の移動と物の輸送を司り、我が国全体と地域の経済、社会、国民の生活を支える社会インフラである。これに加えて、鉄道を核として多様な事業を展開し、総合生活サービスを積極的に提供している。人と地域をつなぎ結び、交流を生み出し、地方創生をはじめ新たな価値の創造にも貢献することができる、我が国にとって必要不可欠な産業であり、今後もさらに役割や重要性が広がるものと確信する。

私たちが国鉄改革に並ぶ産業の大転換期にある中で、JR産業を持続的に成長させ、我が国と地域の経済・社会、生活を支え、貢献していくためには、言うまでもなくJR産業の存立の基盤、最重要課題である安全を不断に追求し確立していくことを大前提として、国鉄改革の基調でもある「全てのJRにおける経営自立」と事業者が民間活力を発揮するための「日本の鉄道政策の変革」が求められる。そして、「JRが自らの強みである成長分野をさらに磨き高める」とともに、併せて「公共性の高い不変の役割として、より良い輸送サービスを提供し続ける」ことを両立することができる“しなやかなJR産業”を創るための政策を推進しなければならない。また、その基盤として「働く者が安心を基礎に意欲高く業務を遂行し、変革を推進できる環境づくり」が必要不可欠であり、さらに「JR各社および労使がワンチームとなって連携・協働」を強化していかなければならない。

私たちは、取り巻く環境の激変を奇貨として、JR自らが労使をあげて未来志向の変革を進めていく覚悟であるが、同時に、国や地方に対しては鉄道に関わる政策の大幅な転換も求めたい。

### 2-1 「全てのJRにおける経営自立」と「日本の鉄道政策の変革」

#### (1) 全てのJRにおける経営自立

- JRは、民の力を発揮して鉄道事業を再生、発展させ、鉄道を核とする事業展開も通じて成長を果たしてきた民間企業であるとともに、我が国の社会、経済の基盤である人流、物流を担う高い公共性を持つ社会インフラとしての2面性を併せ持つ。JRの上場4社は特に「民」の要素が強く意識される一方で、「公」の要素、公共性を確保するための多大な負担については見落とされ

てしまいがちである。

- この両面において持続的に役割を發揮していくためには、JRが未上場の3社を含めて、民間企業として、将来にわたり主体性を持って自立した経営を維持し、発展していくことができるよう、そして「民力」を存分に發揮し得るための環境を整備することが求められる。当然自助努力が前提であることは言わずもがなであるが、現行は「民力」を十分に發揮することができていない。

- 端的に言えば、採算部門の利益で不採算部門の欠損をカバーする「内部補助」のビジネスモデルへの過度な依存状態を是正することが必要である。民間企業としての責任を果たすべき事業領域を明確化し、責任を果たし得ない分野については、国や地方自治体が適切な役割を果たす形で事業を支える「官」「民」のパートナーシップの強化が不可欠である。

新幹線や都市圏の収益



ローカル線の欠損



内部補助

「内部補助」のイメージ (写真：JR西日本HPより)

- とりわけ、JR北海道・JR四国に対しては、置かれた経営環境や持ち得る経営資源、および利用動向等に照らせば、現在の事業運営のしくみに大きな構造的課題がある。輸送密度が著しく低い不採算路線（線区）等を多く抱える現状に何らメスを入れないまま、「欠損補助的な支援」を行う現行のしくみを抜本的に改め、経営資源と取り巻く環境に即した形で社会的使命を果たし続けることができるための新たなしくみを創っていく必要がある。そこでは、整理した事業領域に応じた「官」「民」の役割分担が強く求められる。

- 国鉄の分割民営化以降すでに35年が経過し、我が国の経済・社会の構造が大きく変貌を遂げていることを踏まえれば、改革当時に想定されていた姿に対して、現実を踏まえた軌道修正や措置を加えるべきであり、合理性のある政策を推進しなければならない。

- JR各社の「民」の力を活かしながら、「公」の要素を大切に、「官」「民」のパートナーシップを充実させることによって適切に役割分担を図ることが、日本独自の方式で世界最先端の鉄道を持続的に発展させていくことにつながると確信する。



国土交通省の検討会がまとめた提言  
(出典：国土交通省HP)

## (2) 日本の鉄道政策の変革

- 日本では多額の国家予算によって多くの道路の建設や維持がされる一方で、鉄道予算は極めて寡少である。旅客輸送における鉄道のシェアは約30%程度であるが(輸送人キロベース)、鉄道予算は国費としては年間1,000億円程度であり、道路予算の約1/17に過ぎない。合意形成や財源問題が障壁となり各地域であるべき交通政策の推進が停滞するような状況を抜本的に改革しなければならない。総合交通政策の推進という観点から、モード間の予算・政策の偏りを解消し、過去踏襲の慣行を改めるべきである。



- SDGsやカーボンニュートラルの達成、および持続可能な社会の形成に資する鉄道をさらに活用していくために、まずは鉄道の役割、位置づけを見直し、国が政策目標を示すべきであり、そのうえでバックキャストの思考で、地域や事業者と適正な役割を分担し、必要な予算を確保して計画的に政策の具現化を推進するべきである。

## 2-2 成長分野のブラッシュアップと 鉄道産業の発展を通じた経済・社会への貢献

### (1) 鉄道特性の発揮を最大限に活かし“強くしなやかなJR産業”を創る

- JR産業の強みを生かせる成長分野として、「(i) 新幹線をはじめとする都市間輸送」、「(ii) 都市圏輸送」、「(iii) 鉄道を核とする総合生活サービス産業としての付加価値の創造」があげられる。
- JRは、鉄道の持つ安全性、高速性、大量輸送、定時性、環境性における優位な特性を最大限に活かして、世界でも先進的な鉄道をさらに磨き高めて、我が国の社会、経済の発展や持続可能な社会の形成に貢献していくことが求められる。
- 新幹線や大都市圏の輸送など利用者が非常に多い分野では、その収益をもって施設の維持・更新を行うという基本的な収支が成り立つ。それだけではなく、事業者にも投資のインセンティブが働き、より高いレベルでのサービス改善につながる投資も進む。こうして「民力」をもって成長分野を伸長させながら、サービスをブラッシュアップし、なおかつ公共性の高い社会的役割を果たし続けていくという好循環に邁進していくべきである。
- そして、こうした旅客輸送はもとより、貨物輸送においても、上記特性に加え、労働効率性の観点からも「物流クライシス」といわれるトラックドライバー不足の深刻な課題を解決するために、輸送力の大きい幹線の大動脈を中心にモーダルシフトを進めることで、貨物鉄道が持つ優位性を最大限に発揮する形で有効活用していくことが重要である。
- また、JR産業は、地域の経済・社会において、単なる人・物の移動・輸送手段というだけではなく、地域に根差し、生活全般において直接的に役に立ち、また移動や輸送を通じて様々な要素を「横つなぎ」し、「支える」機能を果たす存在となる。すなわち地域共創の「横ぐし」、地域がつながる「かけはし」になって地域を盛り上げるための基盤となることができるという強みがある。具体的には、鉄道会社が持つ駅の集積力や地域とのつながり、技術と情報のネットワークなど、JRが持つ有形・無形の様々な経営資源を生かした「人々の生活を支え豊かにする事業」の展開により、鉄道事業と相乗して役割を果たし、企業の成長基盤をつくるという役割を果たすことができる。それは、地域・社会に新たな価値を創造するとともに、これに伴い新たな産業や技術革新、および雇用をも創出することができるという強みを持つと言える。
- こうした成長分野を強くし、よりブラッシュアップしていくためには、民間活力の発揮とそのため適切な「官」「民」パートナーシップの強化も重要であることも再度強調しておきたい。鉄道のさらなる活用と発展に向けて、公共性の高い鉄道の維持・更新や建設に関わる予算の拡充や、負担の大きい固定資産税等の見直しといった環境整備の推進などに踏み切る政策の転換も求めたい。



(写真：JR東海「統合報告書2021」)



(写真：JR東日本HP)



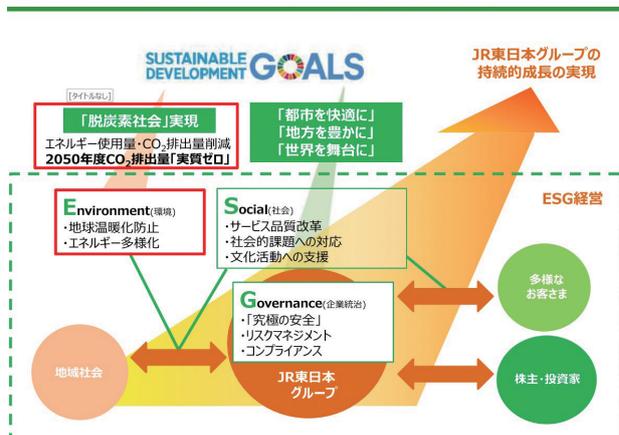
(写真：JR貨物「グループレポート」)

## (2) SDGsやカーボンニュートラル実現等といった社会的要請への対応という観点からの鉄道政策の再構築

○2030年に向けたSDGsに係る対応や、政府が2050年までに実現を目指すカーボンニュートラルについては、国や世界の要請としてはもちろん、JR産業の持続的成長のためにも欠かせない課題と認識する。

○脱炭素化の観点で見れば、鉄道は交通運輸産業においてCO<sub>2</sub>排出量に加えエネルギー効率面でも優れるほか、環境分野のほかにも、労働効率性、安全性、さらに交通渋滞の解消や賑わいある「まちづくり」などの面からも大きな社会的優位性を持つ。一方、鉄道の優位性を活かすには、大量輸送をはじめとする特性が発揮されることが前提であり、都市圏や都市間の旅客輸送、拠点間の幹線貨物輸送など、鉄道の得意分野を磨き高めるとともに、きめ細かな輸送サービスに適したバスや自動車などの交通手段との役割分担や、「まちづくり」などの地域政策との連携の強化が欠かせない。

### グループ経営ビジョン「変革2027」(ESG経営の実践)



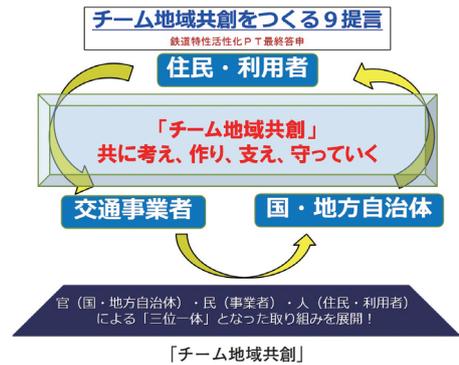
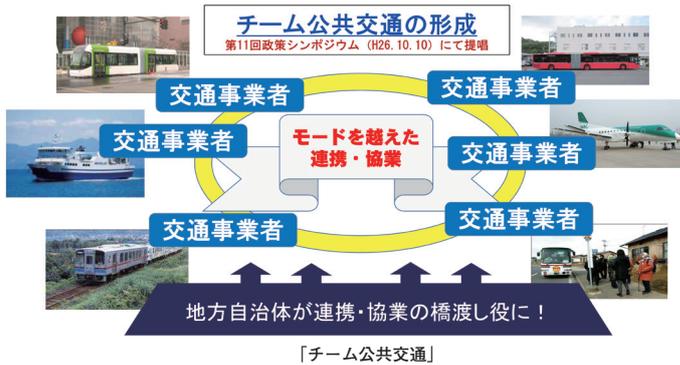
(出典：国土交通省HP「カーボンニュートラル加速化検討会」)

○環境性や労働効率性などに優れる鉄道貨物へのモーダルシフトの推進が期待される鉄道貨物輸送については、JR貨物が第二種事業者としてJR旅客会社の路線を運行している。このため、JR各社の線路使用料の負担バランスや、JRから経営分離された第三セクターに整備新幹線の建設財源より拠出されている貨物調整金の財源、さらに北海道新幹線建設に伴う並行在来線の維持や青函トンネルの貨物列車の運行などの解決すべき問題が山積している。カーボンニュートラルの実現に寄与する鉄道貨物輸送を、持続可能な社会の形成に資する重要な輸送サービスと捉えて積極的に活用するためにも、国の物流政策の一環としての財源確保を含めた積極的な政策展開を行う必要がある。併せて貨物輸送におけるモード間連携を、国がリーダーシップを発揮し、強力に推進するべきである。

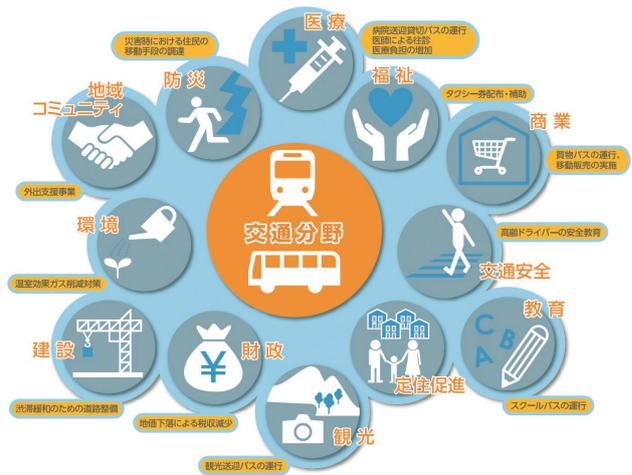
○カーボンニュートラル実現をはじめ、持続可能な社会の形成のために国家としての政策推進が必要であり、欧州のように国が主導して鉄道利用を促進する政策も検討されるべきである。あるいは鉄道会社が地域に根差す「地場産業」であることを踏まえ、エネルギー政策や第一次産業との連動、あるいはユニバーサルサービス事業との連携やパートナーシップの強化といった政策も推進するべきである。これらは、超少子高齢化・人口減少社会において、生産年齢人口の減少・労働力不足といった社会構造問題の解決の糸口にもなる有意義な取り組みとなり得る。JR産業の有効活用は、SDGsやカーボンニュートラル実現をはじめとした様々な課題の解決につながる極めて有益なアプローチである。

## 2-3 公共性の高い不変の役割である輸送サービスを持続的に提供し、全員参画型社会を創るための環境づくり

○JR連合は従来「チーム公共交通」「チーム地域共創」の必要性を訴え、全ての交通モードの事業者や地域のステークホルダー（自治体や企業、住民、利用者等）が相互に対話を重ね、緊密に連携・協働し、より良い地域公共交通サービスを創り、活用していくべきであるという旨の提言を発し続けてきた。



○より良い地域公共交通サービスを創り、活用していくにあたっては、利活用に係る実態を踏まえた最適な交通モードのあり方を模索しなければならない。鉄道特性の発揮の可否やクロスセクター効果の検証のほか、健康や福祉、教育への影響、交通・経済弱者への配慮、バリアフリー社会の形成、多様性を包摂する「全員参画型社会」の形成、といった総合的な観点からポリシーミックスを図り、検討を行う必要がある。現行のように、すでに地方で、あるいは都市部でも生まれているような、「移動や輸送を過度に車に依存する社会」をあらためていくためにも、総合的で中長期的な視点に基づく政策展開が必要不可欠である。

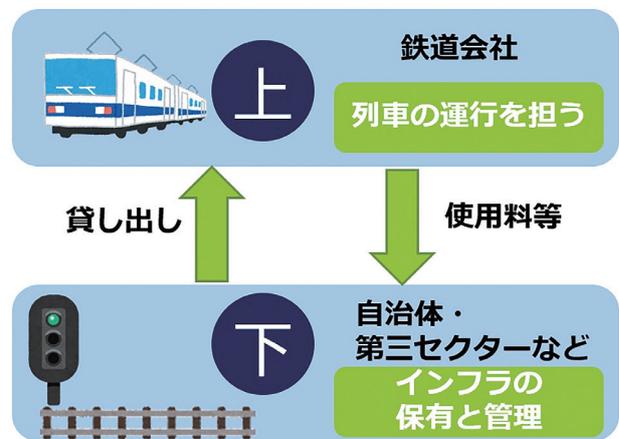


出典：近畿運輸局「地域公共交通 赤字=廃止でいいの？」

○JRは地域に主体的に歩み寄り、情報開示や丁寧な対話を積み重ね、課題解決に向けて真摯に向き合う努力を継続的に行わなくてはならない。また、地方自治体や住民・利用者等は、まちづくりと公共交通の再生を不可分のものとして捉え、主体的かつ積極的にその具体的な検討や実践に参画することが求められる。そして国がこれらの動きを財政面も含めて積極的にバックアップする。こうした役割分担と協働を行い、それぞれが責任をもって自らの役割を継続的に果たしていくという営みが必要不可欠である。

○鉄道を活かす手法としては、法に基づく上下分離方式による鉄道事業再構築事業といった「官」「民」連携手法を有効に活用したり、あるいは複数の交通モードの棲み分けや連携・協働の強化により新たな交通サービスを構築したりするなど様々な形が存在する。全ての関係者が集い、地域の現状を分析し、地域の様々な要素をとらまえて共に考え、建設的な発意をし、一緒に動いていくという営みを継続することで、より良い輸送サービスを提供し続けるための環境づくりが可能となる。

上下分離方式（イメージ）



○より良い輸送サービスを提供するという観点から、鉄道以外の交通モードがふさわしいと判断した場合にも、JRは一交通事業者として地域を支える公共的役割を認識し、全ての関係者と連携・協働を積極的に行い、チーム地域共創の一員として貢献することが求められる。

## 2-4 働く者が安心を基礎に意欲高く業務を遂行し 変革を推進できる環境づくり

JR産業が社会的使命を果たし続けるためには、JR産業の最大の財産である人財の活躍が何より重要である。今後の社会変化に立ち向かうためには、働く者の理解と主体的な参画なくして変革はなし得ず、JR産業の持続的な成長は描けない。2年を超えるコロナ禍の中で、JR各社で若手、中堅の離職が増加していることに大きな危機感を持たなければならない。

JR労使は人財の重要性についてあらためて強く認識し、大切に育て、生き活きと働き続け、持てる能力を発揮し得る環境や制度を整える必要がある。固定概念にとらわれることなく、加速度的に変化する社会、経営環境に対応するためにも、これにしなやかに適応できる組織と、その構成員たる人財を継続的に創っていかなければならない。そのために賃金をはじめとする他産業に劣後しない魅力ある労働条件や福利厚生制度等の確保、JR特有の勤務形態や作業内容の改善をはじめとするワーク・ライフ・バランス、男女平等参画、女性活躍推進の実現のための働き方改革など、JR産業に働く者の魅力ある就労環境を整備し、地位の向上を進めることが求められる。そしてここでは、有為な人財が安心して意欲高く働き続けられるための環境づくりに関して、とくに留意すべき課題と取り組みについて以下に提起したい。

### (1) 多様な人財が「安心」を基礎に意欲を持って働き続けられる環境の創出

- 働く者が、雇用はもとより就労環境や処遇面においても「安心」を基礎に、生き活きと働き、能力や創意を存分に発揮し得る環境の創出が求められる。また、子育てや介護、治療等の事情・背景を抱える人財、さらに社会人経験者や障がい者、外国人など、多様な人財を包摂し誰もが活躍し続けられる多様な働き方、労働環境・条件の整備・充実が必要である。
- 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」が実現できないことを理由に退職せざるを得ない状況がある。育て上げた有為な人財を手放し損失を生み出すようなことがあってはならない。就労環境、業務内容、勤務形態などへの個別配慮を速やかかつ柔軟に行うとともに、中期的な視点から労働条件等にかかる諸制度を整備していく必要がある。
- 今後の社会環境の変化に伴い事業や業務内容の大きな変革が求められるが、施策の展開にあたって、職場の実態を踏まえ、働く者の理解のうえに対応することが重要である。職場最前線とのコミュニケーションを通じ、施策の趣旨について理解を深めるとともに、個々人が有する技能・知識・経験や生活の事情などを把握し、求められる職務遂行の能力や適性に応じて公正に評価し配置するといった“個々の人財に対する調整と対応”が必要となる。今後も人財の多様性が広がる中で、個々の人財に誠実かつ丁寧に対応していくことが、変化にしなやかに対応できる組織と個を創り、産業基盤の強化につながることを再認識すべきである。
- 加えて、それが可能となる体制の整備が必要である。社内においては、風通しのよいコミュニケーションを通じて、客観的で公正な評価、意欲向上につながる動機付けなど前向きな社員管理のできる職場環境が必要である。そのために、組織、個人ともに一定の余力を持たせることも求めたい。また、職制によるコミュニケーションや社員管理には限界があり、健全で民主的な労働組合こそが役割を果たす必要がある。労使がそれぞれの役割を担い、連携を密にして取り組まなければならない。

### (2) 職場内、組織内、組織間のコミュニケーションが溢れる労働環境の創出

- 数十万人が重層的に働くJR産業において、円滑なコミュニケーションは欠かすことのできない

職場の基盤である。安全性、確実性、効率性、労働生産性の向上など業務面の効果に加え、個々人の悩みの解消、心身の健康管理、モチベーション向上など様々なプラス効果が期待できる。しかし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、効率化の推進、業務量の増加と要員不足、労働時間管理の徹底などにより、職場内、世代間、部署や系統間、会社間におけるコミュニケーションが希薄化し組織力やチーム力の劣化を招いている。



- 激動の時代において、個々人の連携、組織間の連携がさらに重要となる。今後、ダイバーシティを意識した人財の活躍が進み、働く者のいっそうの相互理解と配慮、相互扶助が求められる。また、JR産業は多様な業種のグループ企業群として成り立っており、JR 7社、グループ会社、協力会社の間における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。ポストコロナ、ウィズコロナの社会変容や若手の勤労観の変化にも対応しつつ、問題意識を高めて対応しなければならない。あらためて、組織を越えてつながる強みを持つ労働組合の役割の重要性も強調しておきたい。

### (3) 「オールJR」での「変化に対応できる人財」の育成

- 産業・社会構造が激しく変化する中で、JRでも将来を見据えた事業展開として、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、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。地域活性化・地方創生、観光産業などの分野との連携・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、その他にも、農業などの第一次産業、生活関連サービス、エネルギー・環境産業、医療・介護、教育などの分野との連携が挙げられる。
- 変化に対応し、時代に適応していくためには、求められる能力・スキルの開発、人財育成が合わせて必須である。なお、自社内における対応に加え、今後はグループ会社や関係機関、部外企業の活用・協働やJR会社間の連携強化も必要性を増す。
- 人財の確保にあたっては、一旦退職した人財が事情の変化によって、再び働き活躍できるように、また退職をしなくても済むように、制度や運用を充実させるなど環境を整備すべきである。さらにJR各社の壁を越えた「オールJRでの人財の雇用継続」のしくみづくりも極めて有益である。
- JR産業では長期安定雇用のメリットが大きく今後も雇用方針の基調とすべきであるが、世の中で「ジョブ型雇用」の拡大をはじめとする就労形態の変化や勤労観の変化などが生じる中で、社会の変化に対応しつつ、働く者の意欲や労働生産性を高めるべく、従来の人財の育成や運用等のあり方を変革していく必要がある。会社内や系列グループ内における職種転換や、JR産業内での配置転換、他産業界をも跨いだ雇用の確保なども視野に入れ、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、人財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。

### (4) 健康管理・安全を前提に、産業全体を意識した業務遂行体制構築の必要性

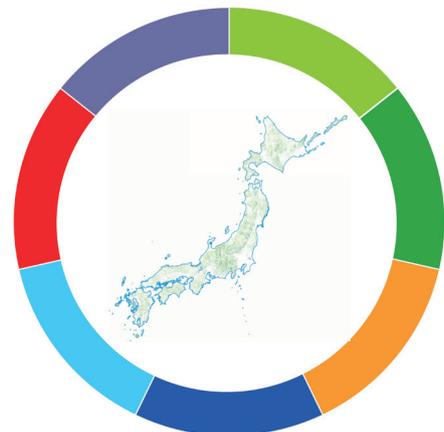
- JR各社は労使の協力の下、発足以降、国鉄採用者の大量退職に伴う急速な人員減少と並行して業務の効率化を進め、人財教育とともに労働生産性を飛躍的に向上させ、業務遂行体制、要員体制を大幅にスリム化してきた。しかし、近年は多頻度化する大規模な自然災害への対応や、利用者の求めるサービス水準の高まりや情報通信ツールの高度化など、JR産業を取り巻く環境は急変しており、さらにコロナ禍が変化に拍車を掛け、業務遂行体制と現実とのミスマッチも生じている。
- 急速な環境変化に対応し、JR各社は事業・業務の外注化やグループ会社の再編等を加速度的に進めており、今後もさらに進展すると想定される。JR産業は多岐にわたる業種・業態から成る

グループ企業群として、鉄道事業を核に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。私たちの働き掛けによって改善が進んできたものの、ともすればJR各社からグループ会社、協力会社に負担を強いるような上意下達型の運営がなされ、様々な非効率や不安全、過重労働、賃金や労働条件の抑制などにつながっている実態も散見される。

- 今後の経営環境や事業構造の変化とともに、仕事のしくみ、労働環境、業務内容も大きく変化すると想定されるが、そうした中でも、職場起点で持続性のある業務遂行体制、要員体制を構築する必要がある。労働時間や業務量、業務の進め方等の実態の把握や要員の査定と配置などを疎かにしてはならない。DXの推進、新技術の活用による仕事のしくみや業務体制の変革による現場の負担軽減、労働生産性の向上、危険作業や感情労働の削減、さらに処遇の向上などの推進のためには、業務の見直しに伴う職場の実態を正確に把握し、働く者の安全確保、健康管理を前提とした業務遂行体制の構築がこれまで以上に求められる。とりわけ、グループ会社や協力会社、さらに取引先などJR産業全体を意識した丁寧な対応が重要である。

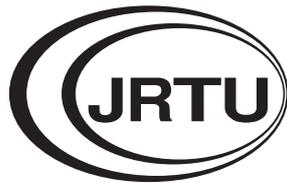
## 2-5 JR各社および労使が「ONE TEAM」となった連携・協働

- コロナ禍で甚大な経営ダメージを受ける中で、産業が一体的に考え、協力・協働することの必要性が強く顕在化した。
- 他産業では常設の業界団体を設置し、労使の連携の下、実効ある政策を推進しているのが一般的である。一方で、JRグループには、各社共通の利益を訴える組織がない。他産業に存するような業界団体が無いことは大きな課題である。JR産業が社会変化に対応して持続的に成長していくためには、JR各社が一体となって産業政策を確立して、政府や政治に対して働き掛け、社会に発信することによって、鉄道業界への理解が深まり、予算や税制などの要望を実現していく取り組みが求められる。また、営業戦略、技術開発、共同購入、人材の育成や交流など、各社の資源や能力を統合し、スケールメリットを生かしてJR産業の発展につながることは間違いない。研究開発などの余裕のない規模の小さい会社を支援することができる。こうした観点から、1つの効果的な手法として、JR産業においても常設の業界団体を設置することを提案する。
- JR各社間に加え、JR労働界も一体とはなれていない。JR連合は、JR各社にとって、グループを含めた職場の実態を最も的確に把握し、地域とつながる社会的な強みも持つ、JR産業の将来をともに創る最も有用なパートナーであり、JR産業の持続的な成長に向けて責任ある役割を果たしていかなければならない。JRグループはグループ会社に加え、協力会社等の関連企業も合わせれば、数十万人におよぶ従業員が働いている。建設的な労使関係を構築して連携すれば、会社間の連携と相乗してさらに大きな力を発揮することができる。そして、裾野広く働く者の意見や実態を集約して、経営に適切に反映することで、的確な戦略や施策を展開でき、労使をあげて変革を進めることができる。
- JR各社および労使が「ONE TEAM」となって連携・協働し、激動の時代を生き抜いていかなければならない。そのためにも、JR連合は働く仲間の総結集に向けて全力で取り組む。



以上





日本鉄道労働組合連合会