

## 第2部

## 中期労働政策ビジョン（2019～2023）の振り返り

### I. 「雇用・労働のあり方」に関する中期目標への到達状況と課題

#### <あるべき姿（最終到達目標）>

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 人事運用や教育、高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。
- (5) 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）>

- (1) 系統を問わず、またJR及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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 高齢者については、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歳以上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。
- (5) 非正規雇用社員に対しては、本人意思を尊重しつつ、正社員登用制度の充実および活用を進める。
- (6) 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。
- (7) 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。

#### 1. 長期雇用を基本とした就業形態の重要性、離職増加の課題等

##### (1) 長期雇用を基本とした就業形態の重要性、「安全」との関わり等

JR産業（特に交通運輸関係）を支えているのは、働く者のルール遵守やチームワークを重んじる高い規律意識と、経験を積み重ね習得する知識・技術・技能である。とりわけ「安全」に関わる業務は、経験工学的な要素が極めて強く、特殊性・専門性を帯びるがゆえに、経験と技術が確実に兼ね備わった社員が従事しなければならない。すなわち「安全」に関する豊富な専門知識を習得し、実地訓練を通じた幅広い対応力（技術・技能）を会得した人財を活用することが大前提である。そうした人財は時間をかけて徐々に育成していく他に道はなく、とりわけ「安全」に直接的に関係の深い業務領域には、長期雇用に基づく「安全」に造詣の深い社員を充当すべきであり、経験の浅い外部への委託や、臨時的なあるいは短期的な雇用形態や人財運用は不相当である、という労働組合側のスタンスは

変わっていない。

しかしながら最前線の現場実態に目を向ければ、こうした見解については原則、労使の共通理解はあるものの、技術系統では「安全」に直結する要素の強い業務、あるいは間接的に「安全」に関与する業務においても、グループ経営の枠組みの中ではすでに委託・外注化が行われているケースや、あるいは今後検討を深めるべき重要な課題とも言える外国人労働者の活用も散見されている。一方で、安全関係業務の技術継承の重要性に関する意識の高まりや危機感の高まりから、委託業務の再直轄化といった動きも一部見受けられるが、あらためて人財に着目した雇用と労働のあり方について見詰め直す必要がある。

いずれにせよ、近年発生してきた事故や労災等の重大事象を踏まえ、あらゆる段階でのコミュニケーションエラーをはじめ、業務遂行に際してヒューマンエラーがいつでも発生し得るという危険性が存在しているという現実をあらためて直視し、「安全」に対する観点からの慎重な検証や方向づけを行う必要がある。多種多様な人財を雇用し、長期雇用を前提として定着・育成を図るためには、雇用の入口である採用から入社後の育成・定着に至るまで、着実かつ持続可能な仕組みを構築するといった対応が求められる。

## (2) 短期離職や中堅社員の離職の増加、産業への影響

コロナ禍で厳しい経営環境に直面する中、JR産業ではJR7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している。従前より、離職の主な理由として、泊勤務や不規則勤務、夜間作業、および遠隔地への転勤等といった勤務や労働条件・環境の特殊性が指摘されていたが、最近ではこれらに加えて産業としての将来性を不安・疑問視することを理由とするものや勤労観の変化が背景にあると見受けられる。また、民間調査機関の調査結果によれば、近年の傾向として若手社員はスラッシュキャリア\*に興味を示し、副業の経験・意向を持つなど、多様で柔軟な働き方に対して関心が高いことや、短期間で離職を検討する割合が増加傾向にあるといった結果が明らかとなり、離職意向の上昇や企業への帰属意識の低下が散見されている。これまで時間をかけて成長を遂げてきた優秀な人財が離職し、他産業へ流出することは、事業運営に支障をきたすというだけではなく、JR産業の基盤が劣化し、足元から崩壊する事態を生み出しかねない深刻な問題であることから、労使が強い危機意識をもって早急にかつ継続的に対処していく必要がある。

※ スラッシュキャリア…職業を1つに限定せず、複数の仕事・活動を掛け持ちしながら、多方面での活躍をめざす働き方

## 2. 多種多様な人財の採用・確保と定着にかかる仕組みや取り組み、雇用形態について

### (1) 多種多様な人財の採用・確保と定着にかかる仕組みや取り組み

超少子高齢化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、雇用の入り口となる採用のあり方から様々な取り組みが求められる。性別を問わないことはもちろんであり、徐々に労働参画率が増加しつつあるとはいえ正規社員採用が少ない女性の活躍の機会を拡充していくことが求められることは言うまでもないが、その際には同時に育児と仕事の両立、男性の育児参画・意識改革が必須である。そして、育児とともに、家庭における介護や病気治療と仕事の両立を図る仕組みを、企業のみならず社会で構築し、柔軟に活用しながら働き続けることのできる環境を、官民パートナーシップの強化も意識しながら創っていかなくてはならない。

こうした観点からの取り組みは、近年では女性活躍推進法の施行や育児介護休業法の累次の改正も相まって、労使が鋭意取り組みを進めてきている。企業内・職場における男女平等参画・女性活躍推進の取り組みは各企業が意識的に進めており、加えて男性の育児参画やハラスメント防止を目的とした社員教育の拡充、一度退職した社員を再度採用する「再任用制度」「カムバック制度」といった制度の確立も含めて採用・人財確保の仕組みを整備する企業が増えている。さらにコロナ禍によって離職や労働力流動化が加速する環境下で、多種多様な人財の雇用と育成・定着を強く意識せざるを得ない状況にあり、一層急ピッチで環境整備を図っていく必要がある。

新卒採用だけでは、母体も限られることから、今後は中途採用や障がい者、外国人の採用・育成・活用等についても同様の取り組みを推進していく必要があるが、コロナ禍の影響により大きな変化が生まれている。とりわけ、コロナ禍が収束に向かうにつれて要員不足が顕在化する中で、多くの企業が中途採用の増枠や積極姿勢を打ち出すようになった。

障がい者の雇用については、障害者雇用促進法の改正による2018年4月からの雇用義務対象の拡

大や2021年3月からの法定雇用率の引き上げ等の変化が生じ対応がなされてきているところであるが、今後も意識的・継続的な対応が必要である。

また外国人の雇用については、加速する超少子高齢化と著しい人財不足が発生している今、為替の動向等に左右されることなく、安定的に外国人の労働力を獲得し、そして長く働き続けられる仕組みや環境の整備は必須で、政労使が早急に取り組むべき課題である。現在、政府においては現行の厳格な在留資格の要件緩和や対象拡大等が検討されており、J R産業においても、業種・系統などに応じて具体的な受け入れや教育にかかる環境等の整備が必要である。

そして採用した者には、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行う必要がある。しかしながら、コロナ禍によって内外の環境変化が加速し、より不透明かつ流動的な世界が生まれており、マネジメント層が個々の人財を明確に意識したタレントマネジメントは十分ではない。きめ細やかに人財に目を向け、個別対応を行う姿勢を維持・発展しなくてはならない。

人財確保の仕組みとして、民鉄業界においては同一企業グループの枠を超える形での人財確保の仕組みが構築され（後述）、航空業界等の他産業においては労使をあげて人財確保に協働して取り組む事例も見られる。産業内の人財の世代交代が加速し、人財流出が増加している今、J R産業においてこそ将来を見据え、より強い危機感に基づく人財確保の取り組みが必要であるにも拘わらず、人財の確保という切り口からのJ R会社間の連携・協働や仕組みの構築といった取り組みは実現には至っていない。コロナ禍および世代交代を背景に、J R各グループ内およびJ R会社間の連携は様々な分野で進みつつあり、今後はオールJ Rグループでの人財確保についても徐々に進展することを期待し求めたい。

## (2) 雇用形態に関する近年の特徴的なトピック

近年では、ジョブ型雇用に対する注目も高まっている。その背景として、日本企業がグローバル経営化やDX推進により、これまでの年功序列や終身雇用といった伝統的な雇用のあり方に限界を感じていたことに加え、テレワーク等の浸透に伴い、従業員の姿が見えない中で成果をあげる人財マネジメントが必要になってきたことがある。ジョブ型雇用は職務を明確に定義して人財を採用し、専門性を発揮するという雇用形態で、社員のキャリア形成や外部人財の活用に変化をもたらす、有効なマネジメント手法である。

一方、J R産業では新卒を中心に採用し、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出しつつ、適材適所の人財運用を図っていくというメンバーシップ型雇用・採用形態を取ってきたが、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と考えられる。

一方、時代・社会の変化が加速し、多くの技術革新の勃興が著しい昨今において、こうした変化に適応し、新しい事業、生産性を高める新しい働き方等を創り出していくことのできる個人と組織が必要であることは言を俟たない。それはJ R産業においても言わずもがなであり、業種や指揮命令系統の中における役割・機能・性質などに応じて、ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用といった形態の有効な活用を図ることを否定するものではない。

## 3. 高年齢者の雇用について

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の改正や、超少子高齢化の加速を背景として、J R産業でも高年齢者の労働条件や就業機会の整備が進められてきている。直近の法改正（2021年4月）では、70歳までの就業機会を確保することが課されるようになり、企業に対して高年齢者の雇用確保がより明確に求められるようになっている。今後は2025年4月から全ての企業に「65歳への定年引き上げ」「定年廃止」「65歳までの継続雇用制度」のいずれかが義務付けられる予定である。世の中ではすでに60歳定年制度の延長を実施する企業のほか、個々のニーズに応じた設計とする選択的定年制度や、役職定年制度、65歳以降の採用制度を新たに構築・導入し人財活用を進める企業もある。

J R本体の一部や特定業種のグループ会社では、それぞれの特性を踏まえ、定年延長や、徐々に65歳を超えて働き続ける雇用制度や仕組みが整備されている。しかしながら、他産業以上に年齢断層に伴う大きな課題を有しているにも拘わらず、現時点では依然として60歳定年制のままの企業が大宗

を占める。取り巻く環境や内部の労働構成の変化、社員の勤労観をはじめとする価値観の変化や感情要望等の動向もよく見ながら、労使で喫緊の課題として議論し、対処していくことが求められる。

賃金制度についても、多くの会社において、55歳以上で第一段階の賃金ダウンが行われる制度を残し続けており、60歳以降は年金・公的給付制度を組み込んだ賃金制度がスタンダードである。JR労使ではこの間の労使協議を通じて、60歳以降の人事運用変更や、賃金向上・制度の微修正という形での改善が図られてきている。しかし、多くの企業で高齢者の賃金ダウンが顕著であるほか、業務内容や業務量、および伴う責任の軽重が変わらない運用が主流であり、遅々として進まぬ制度改革を求める声は年々大きくなっている。

JR産業界においては、こうした点が今後の高齢者雇用に関する大きな共通課題であり、同一労働・同一賃金（均衡・均等待遇）といった観点や労働法制の改正をも視野に入れた、労働条件・環境・制度の整備・改善が求められることは言うまでもない。生産年齢人口が減少の一途を辿る中、女性や高齢者の労働参画は必要不可欠であり、こうした点においてもJR産業の持続的な発展のためには時代を先取る取り組みが必須である。

#### 4. 非正規社員の雇用、本人意思により正社員登用を可能とするルートの構築

JRグループ全体を俯瞰すると、広範な業務展開のもと、同業他社の雇用形態等も一定程度斟酌せざるを得ない状況もあり、非正規雇用を一切否定することはできない。但し、不安定雇用を助長しやすい非正規雇用はベースに置くべき雇用形態ではない。また非正規雇用形態を採用したとしても、正社員化への道は不可欠であり、この間、各単組は本意非正規雇用の解消、ならびに本人意思により非正規雇用形態から正社員登用を可能とするルートの構築を求めてきた。

非正規雇用に関しては、改正労働契約法への対応や労働力不足・採用難といった社会問題への対応に迫られる形での無期転換制度の構築、非正規雇用という形態での採用停止、正社員登用制度の改正・拡充が図られてきている単組もあり、社会的な要請も相俟って、私たちが求める姿に向けて徐々に前進が図られている。

また、コロナ禍が人財不足に拍車をかける中で、JR産業界内の企業は人財確保の手法のひとつとして、非正規雇用者の正規雇用化に踏み切るケースも生まれている。

短期的には危機的状況は継続中であり、中長期的な観点からもJR産業の持続的な発展に向けては引き続き、同様のスタンスに基づく労使の取り組みが必須である。

#### 5. 雇用と労働に関連して重要な教育・訓練等の人財教育、技術継承について

##### (1) 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の創出について

JR7社における年齢断層を意識した継続的な人事運用や教育制度の構築、高齢者等の人財活用のノウハウは、JR発足以降の約30年間を通じて着実に蓄積され、ブラッシュアップされてきている。そして、それはグループ会社等との間における人財交流（出向等）・人財配置を通じてグループ会社等にも波及し、総体としては徐々に前進が図られてきている。

鉄道事業の業務運営面においては、この間、様々な業務をJR各社からグループ会社へ移管し、グループ会社が当該受託業務のノウハウを人財とともに集積し、安全を確保してきた。こうした流れは、業務分担の明確化や大量退職期における高齢者の雇用の受け皿という点でも一定の機能を果たし、受託先であるグループ会社の技術力は年々向上していると言える。

一方で、顕在化している課題は、急速な世代交代と業務委託が進むことによる委託元（JR7社）の技術の空洞化、技術レベルの低下である。業務管理の観点から懸念の声が多く出されており、社員の若年化が急速に進む中で、高齢者の熟練された技術・技能をいかに中堅・若年層へ引き継ぐかという点が引き続き喫緊の課題となっている。

JR7社の中では、技術継承を意識した教育・訓練や高齢者の積極活用が行われ、JR各社とグループ企業等（関連・協力会社を含む）の間においても合同教育・訓練やミーティング等を通じた取り組みが意識的に行われており、今後もその積み重ねが肝要である。

日本経済や社会・産業構造の変化、企業内の世代交代、JR7社の効率化施策等が急速に進む中、企業内における体質の変化や世代間の文化・価値観等の差異も生じており、これに起因するコミュニケーションエラーや技術・技能の継承の遅滞などが課題となっている。JRの業務運営は、今後もグ



グループ会社と一体となった「チーム力」で対応していかななくてはならない。グループ全体の総合力を高めていくことが肝要であり、重要なことは委託するJRが業務を監督できる技術力を保持し続けることである。そして、そのために技術・技能の伝承や教育体系の整備が不可欠であり、若年層がグループ会社等の有する技術力を確実に習得できる機会を確保するなど、活発な人財交流も行いつつ、重層的な人財育成を図っていく必要がある。

## (2) 新技術への対応、DX推進、リスキリングの必要性

デジタル技術の進歩に伴い、企業の事業モデルやサービス、製品のあり方が大きな変化を遂げており、それとともに労働者に求められるスキルも変化している。企業は、DX関連の業務に社外から人財を確保するだけでなく、社内の人財が新たにデジタル技術を学び直すなど、DX対応を強化しなければならない。新たな学び直し（リスキリング）は、企業にとっても労働者にとっても生き残りに欠かせない戦略の一つとなっている。デジタル技術の力を取り入れて新たな価値を創造するためには、企業が社員の能力・スキルを再開発するための組織的な仕組みづくりが必要となる。また、今後はDXがさらに普及していく中で労働者が自らの価値を生み出し続けるためにも、デジタル技術に関連した能力・スキルは求められるようになる。そしてDXは、企業の価値創造のプロセスを根本から変化させる可能性を有していることから、リスキリングは全ての人財に対して求められると言える。

DXを推進していくために、先進的なデジタル技術やデータ活用に造詣が深く、同時に社内の業務内容を熟知してデジタル技術で何ができるか、どんな限界があるのか把握できる人財が企業にとって欠かせない。しかしながら、現在IT人財の不足は深刻化しており、戦略的に人財育成や確保を推進できない企業はDXを実現できないというリスクが高まっている。企業にとってIT人財の育成は大きな課題となっており、リスキリングに力を入れて仕組みを構築し取り組みを進める企業が増加している。

### 【コラム：リスキリングとリカレント教育との違い】

リスキリングに類似した概念として、リカレント教育があり、どちらも学校を卒業した人間が何かを新たに学ぶという点では共通している。しかし、リカレント教育が教育を受ける期間と就労する期間を繰り返すことが想定されているのに対し、リスキリングは基本的にある企業に属しながら新たなスキルの習得をめざすことが想定されており、職から離れて学びに専念するわけではない。

また、企業内の教育プログラムであるOJTもリスキリングとは概念が異なる。OJTは既存の組織、業務を前提としており、その中で既存の業務を行いながらスキルを身に着けることをめざすが、リスキリングは、既存の組織や業務を前提としておらず、社内には現存しない業務や遂行するためのスキルを持つ人財が社内にはいないような仕事のためのスキル獲得をめざす取り組みである。

## (3) 柔軟な働き方の推進に伴うトピックと課題

厚生労働省は、2017年10月より「柔軟な働き方に関する検討会」を開催し、2018年1月には「副業・兼業の促進に関するガイドライン」（2020年9月・2022年7月改定）を策定した。働き方改革の実現に向け、柔軟な働き方がしやすい環境整備として、時短勤務やフレックスタイム制、テレワークの導入のほか、副業・兼業もその一つとして、副業・兼業を解禁する企業が増加している。

とりわけコロナ禍では、副業を実施、または希望する者が急増した。その背景には、テレワークの拡大により、社員が時間を効率的に使えるようになったことや自分の働き方について考える機会が増えたこと、さらには企業側としても、女性やシニア層活用推進の機運が高まっていること、ダイバーシティ経営が求められ様々な人財や働き方の受け入れが求められていることなどがある。

一方で、企業には副業・兼業の導入にあたって、情報漏洩や人財流出、社員の健康管理（オーバーワーク）などにより、生産性の低下を招かないように留意しなければならない。

### 【副業・兼業のメリット】

企業側：企業イメージの向上、優秀な人財の獲得、イノベーション促進

社員側：副収入の確保、多様な知識・経験の獲得、セカンドキャリア形成（シニア層）

## Ⅱ. 「賃金のあり方」に関する中期目標への到達状況と課題

### ＜あるべき姿（最終到達目標）＞

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 雇用形態や年齢、職種に関わらず、賃金の不合理な格差を解消する。
- (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）＞

- (1) **J R 7 単組**
  - ① 「全産業 大企業 1,000 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。
  - ② 上記必達目標を達成した単組は、「全産業 大企業 1,000 人以上 第3四分位数（Q3）」を上位目標として設定し、上位目標の到達に向けて取り組む。
  - ③ 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。
- (2) **グループ単組**
  - ① 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、その到達に向けて取り組むこととする。
- (3) **共通**
  - ① 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。
  - ② 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。
  - ③ 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。
- (4) **その他**
  - ① 年金制度等の公的制度の限界を念頭におき、退職後の生活に向けた備え、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。

## 1. J R 各単組の賃金水準について

### (1) 目標賃金の設定とその到達点

中期労働政策ビジョン（2019～2023）では、J R 7 社における目標賃金として、「必達目標賃金」（賃金センサスにおける全産業 1,000 人以上規模の中位数（Q2））と「上位目標賃金」（同第3四分位（Q3））を設定した。必達目標賃金を「働きの価値に見合った賃金水準」と位置づけ、最終年度にあたる 2023 年度までに全 J R が必達目標賃金の到達をめざし、必達目標賃金に到達後は上位目標賃金への到達をめざすこととした。

とりわけ、賃金については、春季生活闘争を軸として、JR産業における「人財の確保・定着」を喫緊の重要課題と位置づけ、目標賃金水準への到達をめざし、月例賃金の引き上げに徹底してこだわりの取り組みを継続してきた。また、同時にJRグループ全体で生み出した付加価値の適正配分を通じて、グループ会社等で働く労働者の「底上げ」「底支え」「格差是正」を強く意識した運動も展開してきた。結果として、私たちが徹底してこだわり続けた「月例賃金の引き上げ」について、この間、JR各単組は定期昇給の確保やベースアップの実施をはじめ、若年齢層や高年齢層・非正規社員の賃金改善や諸手当改善、時間外割増率の引き上げなど多くの成果を獲得し、賃上げの流れを継続・前進させてきたと言える。

2021 春季生活闘争以降は、コロナ禍が企業活動・業績に甚大な影響を与え、JR産業では鉄道事業やバス事業、ホテル、旅行、飲食、流通事業をはじめとして人流に依拠するビジネスモデルで事業展開を行う企業が未曾有の経営危機に陥る中、人財の流出が大きく増加した。年々増加する離職に歯止めをかけるべく、中長期的な視点で未来を見据えた「人財への投資」を求め、人財の確保・定着と離職の防止に向けた取り組みを強化する必要があったことから、闘争方針を一本化したうえで、JR各単組・グループ労組が一丸となって「ONE TEAM」で春季生活闘争に臨むこととした。

2022 春季生活闘争では、コロナ禍によるJR各社の経営状況が妥結結果に色濃く顕れ、ベースアップを獲得したのは21年ぶりとなるJR北労組と、2年ぶりとなる貨物鉄産労の2単組に留まったが、各単組で定期昇給を確保するなど、賃金水準維持の流れを維持することができた。一部定期昇給の減額に踏み切った会社があったものの、JR北労組が高年齢層の賃金改善、JR四国労組でC単価（夜勤手当、祝日等勤務手当等）の引き上げ、貨物鉄産労で高卒初任給の引き上げ等を獲得し、大きな成果を挙げた。

また2023 春季生活闘争では、コロナ禍の収束傾向という追い風の中ではあるものの、未曾有の物価高騰という極めて特殊な環境下で賃上げに対する社会機運が高まり、離職による人財流出が増加し、経営体力が大きく低下しているJR産業にとっては非常に難しい情勢の中での労使交渉となった。しかし、JR西労組やJR九州労組が賃上げ要求に対して初めての満額回答を獲得するとともに、JR東海ユニオンが夏季手当交渉で満額回答を獲得。その他多くの加盟単組で前年を大きく上回る成果を取めた。

こうした経過は、健全で安定した労使関係を基礎にした主体的かつ建設的な労使自治に基づく真摯な労使協議を通じて、JR各社が各単組の要求・主張に一定の理解を示した証左と言える。要求額と妥結額との乖離という課題はあるが、コロナ禍をはじめ、情勢が大きく変動する中においても、加盟各単組が地道な交渉を積み重ね、「中期労働政策ビジョン（2019～2023）」に掲げる「全てのJR労働者に相応しい働き方」へと一歩前進を図ることができたことは、職場で奮闘する組合員の負託に応えるものであり、今後も引き続き歩みを進めていくことが肝要である。

【図表 2-1：（参考）これまでのJR連合春季生活闘争方針における賃上げ要求推移と回答】

年次	JR連合における賃上げ要求	結果（有額のみ記載）
2003 春季生活闘争	統一ベア要求（1,000 円）	—
2004 春季生活闘争	統一ベア要求（1,000 円）	—
2005 春季生活闘争	統一ベア要求（1,000 円）	—
2006 春季生活闘争	統一ベア要求（2,000 円）	東 600 円、東海 600 円
2007 春季生活闘争	統一ベア要求（3,000 円）	東 900 円、東海 600 円、九州 300 円
2008 春季生活闘争	統一ベア要求（3,000 円）	東海 900 円、九州 400 円
2009 春季生活闘争	統一ベア要求（4,500 円）	西 100 円
2010 春季生活闘争	統一ベア要求（1,000 円）	—
2011 春季生活闘争	統一ベア要求（1,000 円）	—
2012 春季生活闘争	統一ベア要求（1,000 円）	—
2013 春季生活闘争	統一ベア要求（1,000 円）	—
2014 春季生活闘争	統一ベア要求（3,000 円）	東 1,635 円、東海 1,500 円、西 500 円
2015 春季生活闘争	月例賃金総額 6,000 円以上 （統一ベア要求 3,000 円＋諸手当 3,000 円以上）	東 2,229 円、東海 2,000 円、西 1,000 円、九州 300 円
2016 春季生活闘争	月例賃金総額 6,000 円以上 （統一ベア要求 3,000 円＋諸手当 3,000 円以上）	東 1,175 円、東海 1,000 円、西 1,000 円、九州 500 円
2017 春季生活闘争	月例賃金総額 6,000 円以上 （統一ベア要求 3,000 円＋諸手当 3,000 円以上）	東 1,000 円、東海 1,000 円、西 750 円、九州 300 円

2018 春季生活闘争	月例賃金総額 6,000 円以上 (統一ベア要求 3,000 円+諸手当 3,000 円以上)	東 1,328 円、東海 1,300 円、西 1,200 円、九州 300 円、貨物 300 円
2019 春季生活闘争	月例賃金総額 6,000 円以上 (統一ベア要求 3,000 円+諸手当 3,000 円以上)	東 1,050 円、東海 1,300 円、西 1,000 円、九州 300 円、貨物 200 円
2020 春季生活闘争	月例賃金総額 6,000 円以上 (統一ベア要求 3,000 円+諸手当 3,000 円以上)	—
2021 春季生活闘争	月例賃金総額 2%相当分の労働条件改善原資(賃金目標に到達していない単組は、うち 1,000 円を目安に純ベア要求、諸手当の新設・増額や支給対象範囲拡大)	—
2022 春季生活闘争	月例賃金総額 2%相当分の労働条件改善原資、うち 1,000 円目安の純ベア統一要求	北 500 円、貨物 0.1% (平均 300 円)
2023 春季生活闘争	月例賃金総額 3%相当分の労働条件改善原資、うち 3,000 円目安の純ベア統一要求	北 1,000 円、東 4,000 円、東海 1,000 + $\alpha$ (一部調整手当)、西 3,000 円、四国 2,000 円、九州 3,000 円、貨物 700 円 + $\alpha$
2024 春季生活闘争	月例賃金総額 16,000 円以上 うち 10,000 円目安の純ベア統一要求	北 1,500 円、東 10,598 円(平均)、東海 11,100 円(一部調整手当)、西 8,625 円(平均)、四国 3,000 円、貨物 1,800 円(平均) ※ 九州は別に妥結した人事賃金制度改正により 20,339 円(平均)の賃金改善

※ 2020 春季生活闘争～2024 春季生活闘争＝「中期労働政策ビジョン (2019～2023)」の期間

## (2) JR各単組の個別状況 (2022 年 10 月時点)

各単組(会社)を個別に見ると、現時点で必達目標賃金(Q2)に到達しているのは、JR東海ユニオンおよびJR西労組であり、さらに上位目標賃金(Q3)にも到達しているのはJR東海ユニオンのみで、JR西労組では30歳以下と50歳以上で到達していない。同様に必達目標賃金に対しては、JR四国労組、JR九州労組とも多くの年齢ポイントで到達していない。JR北労組、JREユニオン、貨物鉄産労については相応のサンプル数が得られている50歳及び55歳時点で比較検討したところ、必達目標賃金に到達していない状況である。

JR7社では、各労使がその経営状況に応じて、ベースアップや賃金改善などを通じて前進を図ってきたものの、社会水準との乖離や会社間における賃金格差は拡大している。とりわけ、コロナ禍でJR各社が厳しい経営状況に陥った2021春季生活闘争以降は、好調な産業との賃金格差が顕著になった。

【図表 2-2 : JR連合 2023 年度賃金実態調査による目標賃金との比較】

		25歳	30歳	35歳	40歳	45歳	50歳	55歳
中位数(必達目標)		228,000	288,300	324,200	331,600	383,200	373,000	401,200
連 JR 合	実額計	250,800	306,900	353,900	406,100	446,500	504,400	414,900
	差額	22,800	18,600	29,700	74,500	63,300	131,400	13,700
	指標	110.0	106.5	109.2	122.5	116.5	135.2	103.4
四国	実額計	204,400	241,500	284,900	329,600	370,100	400,200	360,100
	差額	-23,600	-46,800	-39,300	-2,000	-13,100	27,200	-41,100
	指標	89.6	83.8	87.9	99.4	96.6	107.3	89.8
	前年指標	92.1	83.2	92.4	95.1	97.0	96.6	84.3
	前年比	-2.4	0.6	-4.5	4.3	-0.4	10.7	5.4
九州	実額計	225,000	251,800	303,100	351,100	377,100	367,800	351,400
	差額	-3,000	-36,500	-21,100	19,500	-6,100	-5,200	-49,800
	指標	98.7	87.3	93.5	105.9	98.4	98.6	87.6
	前年指標	95.2	89.0	97.6	97.6	101.3	91.1	82.9
	前年比	3.5	-1.6	-4.1	8.3	-2.9	7.5	4.7

※ 「必達目標」は「大企業の中位水準」、「上位目標」は「大企業の上位1/4水準」を基準として設定している。具体的には厚生労働省「賃金構造基本統計調査」で集計されている「全産業 1000人以上規模、男性高卒標準労働者の分布特性値表」のうち、「中位数」を必達目標、「第3四分位(100人の分布の場合、上から数えて25番目の水準)」を上位目標設定の目安としている。

※ ただし上記集計値は、「通勤手当を含んだ全従業員ベース」であるので、その数値をもとに「通勤手当を除く組合員ベース」の

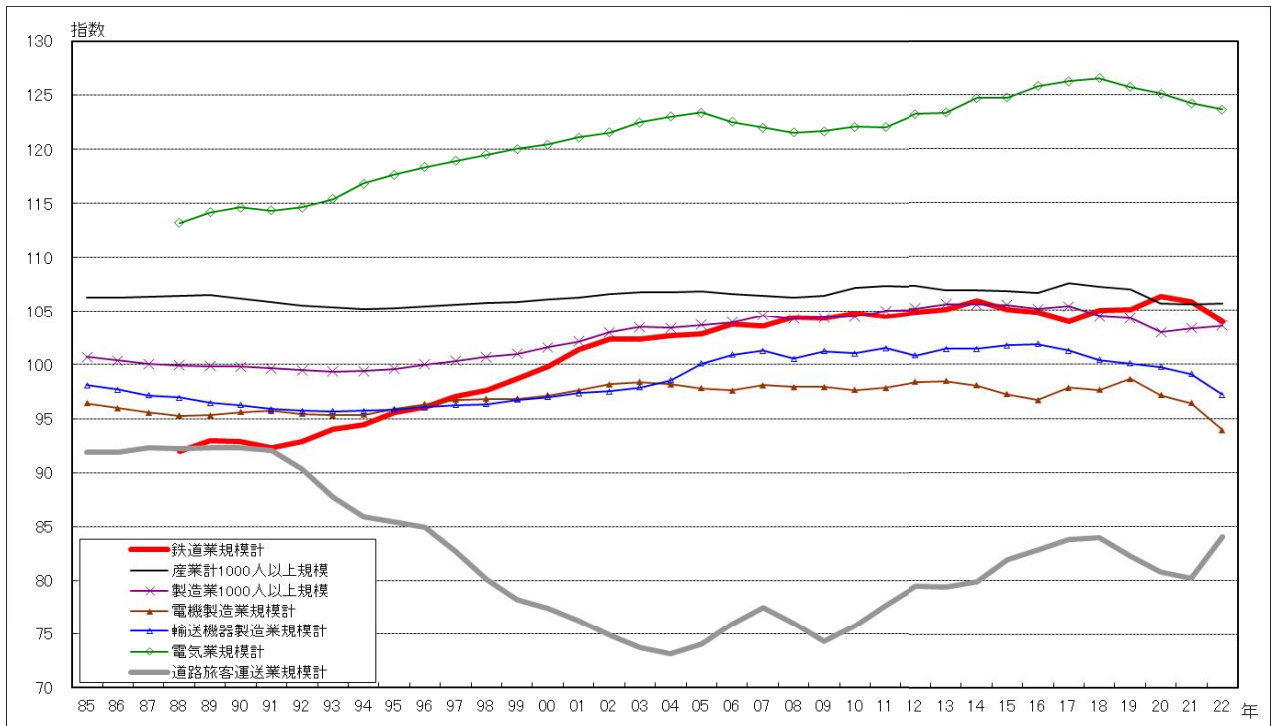
水準を推計し、具体的な目標値としている。

### (3) 社会水準との比較

直近の3年間では、上述のとおりJR各社が前進を図ってきているとはいえ、総体で見れば、JR各社の賃金上げ幅が社会（他産業）の賃金上げ幅に追いついておらず、社会的水準と比較すれば、JR各社の立ち位置は相対的に下がっている。

各単組は、中期労働政策ビジョンで設定した賃金目標を念頭におきつつ、継続的に賃金水準を引き上げる取り組みを行ってきているところであるが、コロナ禍を経て、離職による人財流出が増加する中、最大の労働条件と言える賃金の相対的低下は、JR産業にとって極めて由々しき事態であり、労使が危機感を強くして対処していくべき課題である。賃金さえを引き上げれば離職を防止できるというものではないが、引き続き社会的水準との比較を通じて、JR産業内の各業種が、自らの立ち位置を明確にしつつ対処していかなければならない。

【図表 2-3：社会的水準との比較①（JR連合「2023年度賃金実態調査結果」より）】  
産業別の所定内賃金ポジション推移

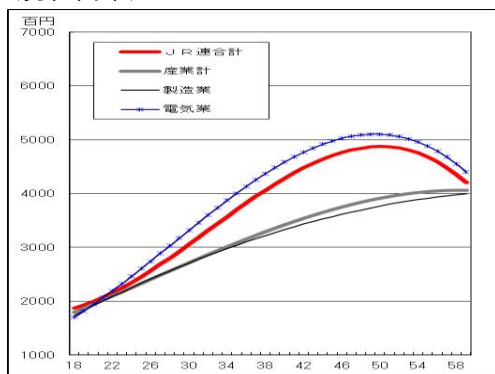


※ 各年の産業計規模計を100として、パーシェ式の手法で産業間の所定内賃金を比較。グラフは3項移動平均。鉄鋼業以下の各産業はいずれも企業規模計。

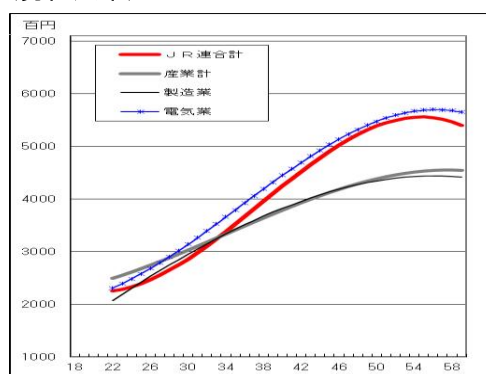
※ 各産業の指数の上下は、絶対的な水準の上下ではなく、相対的なポジションの推移を示している。

【図表 2-4：社会的水準との比較②（JR連合「2023年度賃金実態調査結果」より）】

1,000人以上規模標準労働者所定内賃金カーブの対比  
(男性高卒)

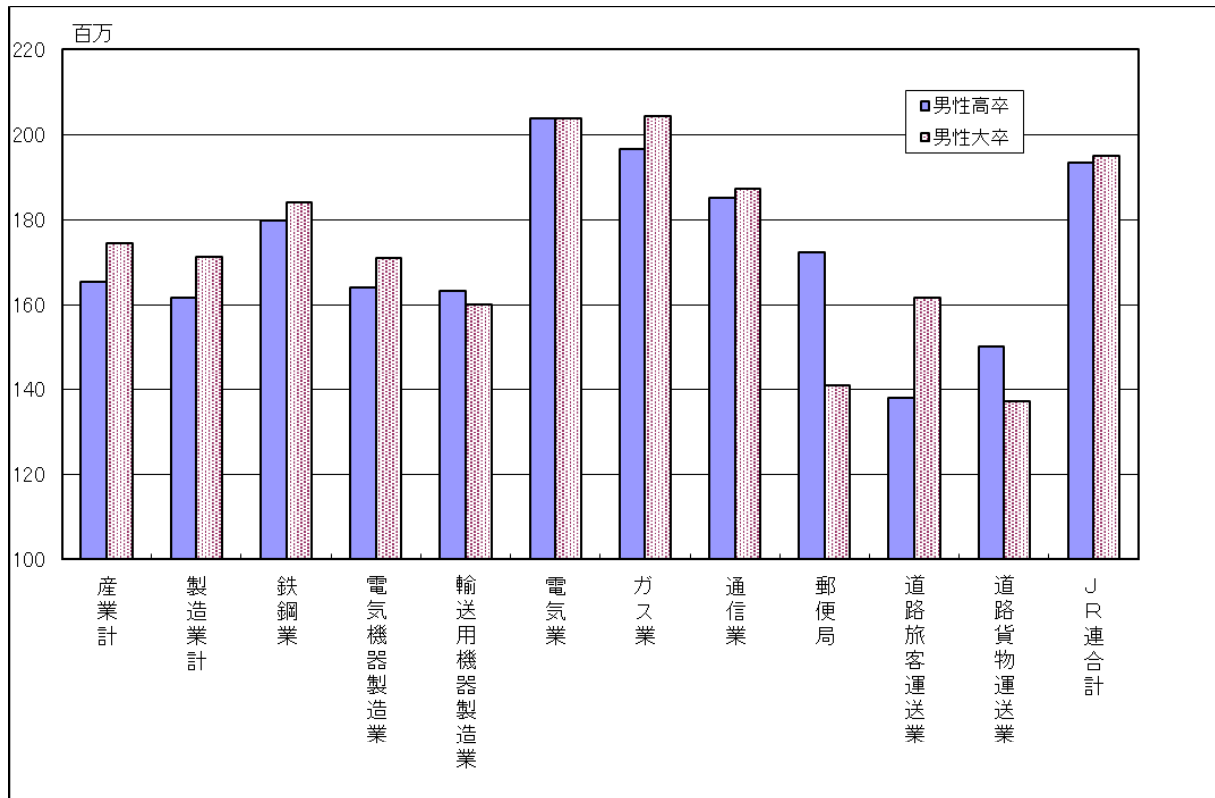


(男性大卒)



【図表 2-5：社会的水準との比較③（JR連合「2023 年度賃金実態調査結果」より）】

1,000 人以上規模標準労働者所定内生涯賃金の対比



## 2. 今後の方向性について

### (1) 賃金目標設定と賃金要求方式

変化の激しい時代・社会において、労使は様々な課題を抱えている。そうした中で、労使は人財に着目した施策のあり方についても従来以上に早急かつ柔軟な対応を求められるものの、5年という中期的視点に立って到達すべき目標を設定し、各単組が単年度の取り組みを着実に積み重ねていく手法の適否を再考した。あらゆる企業と人財が、変化への対応を余儀なくされ、かつ柔軟に適応していかなければならない中ではあるが、そもそも、人事・賃金制度が短期的に大きく変動することは働く者の立場からは望ましいものではなく、分かりやすさや透明性、継続性、持続可能性といった要素が求められる。こうした観点から、従来の5年を単位とした取り組みは概ね評価でき、今後も踏襲することが適当であると考えられる。

一方で、JR産業で働く者を取り巻く環境が劇的に変化したり、変化に伴い配慮すべき要素が生じたりした場合には、その影響を客観的かつ中期的な視点をもって見定め、労働政策の方向性や設定する目標等については適宜軌道修正や必要な要素を付加するなど、一定の柔軟な対応が行われることが望ましい。

連合が加盟産別に対し、データ開示および賃金要求方式として個別賃金目標を掲げた取り組みの導入<sup>\*1</sup>を強く要請しているが、JR連合加盟単組では平均賃金方式<sup>\*2</sup>を採用する単組が大半を占めており、今後の重要な検討課題の一つである。

※1 個別賃金方式…労働者の年齢、勤続、職種、学歴など同一銘柄で賃金を比較し、社会横断的に賃金水準を決定する方式。類型としては「標準労働者賃金」「職種・技能ポイント賃金」「年齢別ポイント賃金」「一人前労働者賃金」「年齢別最低保障賃金」「産別最低賃金」などがある。

※2 平均賃金方式…年齢、勤続年数などの差異が捨象され、同一銘柄の賃金格差は分からず、厳密な賃金比較ができない。水準が決まる配分は、総額原資の決定後となる。

### (2) あるべき賃金水準への到達に向けた取り組み

他産業を含めた社会の賃金水準と比較し、相対的に賃金水準が下がっている状況は、人財の確保という観点から見て危機的な状況であり、各労使は採用競争力を高めるため、そして長期的な視点で育



成する人財の流出を防ぐためにも、同業他社はもとより他産業の賃金水準をより強く意識した賃金設定に取り組まなくてはならない。

そうした状況を踏まえても、今後賃金の絶対値にこだわり、客観的な立ち位置を把握したうえで社会的水準との比較を行い、改善を図っていく取り組みが求められる。

今後も引き続き、あるべき賃金水準について、中期的目標を掲げ取り組みを継続することが大切であり、目標賃金の設定とその到達を意識した取り組みを積み重ねていく必要がある。その際には、どのような目標の設定方・水準が妥当なのか、現行の通り必達目標賃金と上位目標賃金のみの設定で良いのか、経営状況の異なる各社の賃金水準の乖離への対応方、さらには上位目標賃金に到達した単組の取扱い等について、近年の労働構成の大きな変化等も踏まえながらに検討する必要がある。

なお、目標賃金の設定については、基本的にはこれまでの経過を含めて長期に亘る趨勢を把握するためにも、現行の設定目標を踏襲することが概ね至当ではあると考えるが、これについても構成単組と更なる意見交換を図り検討を行っていく必要がある。

## Ⅲ. 「ワーク・ライフ・バランス」に関する中期目標への到達状況と課題

### ＜あるべき姿（最終到達目標）＞

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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）＞

- (1) 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、時間外労働時間の削減
  - 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。
- (2) 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向けた取り組みを展開する。
  - ③ 半日休暇制度の回数制限及び使用事由の制限を撤廃する。
- (3) 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、育児及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。合わ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歳以上の高齢者が、就労を希望した場合、生き生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。

## 1. 年間総実労働時間の短縮に向けて

### (1) 豊かな生活時間とあるべき労働時間の実現に向けて

連合は、これまで労働時間短縮に向けて累次の「時短方針」を策定し、「年間総実労働時間 1,800時間」を実現するために「連合1,800時間モデル」「最低到達目標」などを示し、労働時間の短縮に向けた取り組みを展開してきた。2018年に連合は、全ての働く者が豊かで社会的責任を果たしうる



「生活時間の確保」と、職場で最大限のパフォーマンスが発揮できる「労働時間の実現」を同時に追求する「豊かな生活時間の確保とあるべき労働時間の実現に向けた方針」を策定し、取り組みを進めてきた。

方針では、「豊かな生活時間の確保」に向けて、年次有給休暇の確実な取得や深夜・休日労働の抑制、生活時間帯における「つながらない権利」の保障などを、「あるべき労働時間の実現」に向けては、労働時間管理の徹底や36協定の適切な締結と運用などを、それぞれ示している。そして、「相互の時間を確保」するための取り組みとして、時間外割増率の引き上げや休日・深夜労働の代償措置の導入を掲げている。

JR連合も連合の構成産別として、そして、ワーク・ライフ・バランスの視点からも健康でゆとりある働き方を実現するうえで共有化すべき目標として、この間、労働協約改訂交渉や春季労使交渉等を通じて、その実現に取り組んできた。

## (2) 取り組みの到達状況

連合の方針策定から4年が経過し、各構成組織による取り組みの結果、有給休暇取得日数（2018年：9.7日→2020年：11.1日）や年間総労働時間（2018年：2,100時間→2020年：2,050時間）の各種指標は改善傾向にある。一方で、コロナ禍でテレワークの導入などが進む中、プライベートと仕事との切り分けが曖昧になりがち傾向が指摘されている。JR産業においても、要員不足が深刻化する中、従前から1人当たりの業務量は増大する傾向にあった。近年では2016年の祝日法改正により「山の日」が国民の祝日として制定され、一部単組では休日増加や年間所定労働時間の短縮が図られたが、年間総実労働時間1,800時間以内を達成できているのは依然として乗務員等一部の職種に限定されており、未だ道半ばと言える。

2019年4月に「働き方改革関連法」が施行され、連合は全ての働く者が「生きがい」「働きがい」を通じて豊かに働くことのできる社会をめざし、全ての労働者が豊かで社会的責任を果たしうる生活時間の確保と、「年間総実労働時間1,800時間」の実現に向けた労働時間短縮の取り組みによる安全で健康に働くことができる職場の中で最大限のパフォーマンスが発揮できる労働時間の実現とを同時に追求していくこととしている。

今後、少子高齢化がさらに進展し、各社で人材の確保が困難を極めることが予想される中、安全・安定輸送と良質なサービスの提供を第一義に、年間総実労働時間の短縮を図り、JR産業の持続的な発展と組合員・家族の幸せを実現するためには、業務負担の軽減は不可欠で、コロナ禍以降、社会に浸透する新たな生活様式やAI・IoT技術による省力化・省人化をはじめ、あらゆる視点から働き方の見直しを不断に追求していかなければならない。

【図表 2-6：JR 7社の労働時間と休日数】

### ① 一日所定労働時間と年間所定労働時間 [2023. 4. 1 現在]

勤務種別		JR北海道	JR東日本	JR東海	JR西日本	JR四国	JR九州	JR貨物
日勤1種	1日平均	7h50m	7h40m	7h30m	7h45m	7h35m	7h33m	7h29m
	年間	1,919	1,878	1837.5	1906.5	1,948h55m	1,940	1,923
乗務員	1日平均	7h16m	7h10m	7h00m	7h10m	7h35m	7h07m	7h00m
	年間	1,838	1,798	1,715	1,763	1,948h55m	1,815	1,799

### ② 年間休日数 [2023. 4. 1 現在]

勤務種別	JR北海道	JR東日本	JR東海	JR西日本	JR四国	JR九州	JR貨物
日勤・乗務員等	112日	114日	120日	119日	108日	110日	109日

## 2. 年次有給休暇の取得率向上に向けて

賃金実態等調査の結果によれば、年次有給休暇の取得状況は1人平均年間15日程度で推移している（対前ビジョン対象期間比+1日）。総体として、2019年度以降、年休取得日数は増加傾向にあり、とりわけ年間5日未満の取得者は全体の2%となり大きく改善している。

年間5日未満の取得者数に大きな改善が見られた理由の一つに、働き方改革関連法の成立に伴う労働基準法の改正がある。2019年4月1日以降、10日以上年次有給休暇が付与される労働者に対して、

時季を指定して5日以上の子次有給休暇を付与することが企業に義務付けられた。取得義務が守られなかった場合には、法令違反となり罰則が課せられることから、企業には計画表等の作成による取得管理の徹底や取得を前提とした業務体制の整備、取得状況のフォローアップなど取得しやすい環境づくりが求められている。

取得率の向上策として、法令を上回る初年度付与日数の実現や半日もしくは時間単位の取得などがある。すでに一部の単組では、この間の労使協議を通じて、初年度付与日数15日の実現や半日休暇制度の使用要件及び回数を見直し（撤廃を含む）、時間単位の取得制度の導入などが行われてきた。

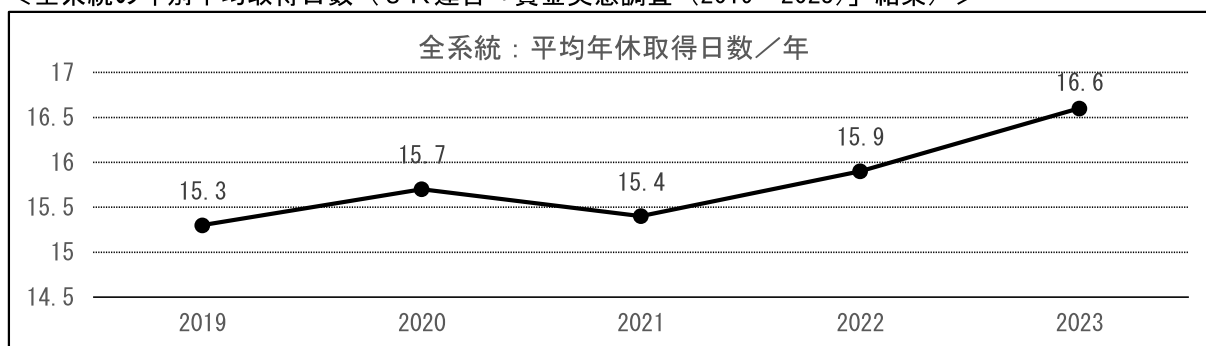
今後も労使で具体的な取扱いについて前広に協議を行うとともに、法改正の趣旨と意義を踏まえた取得率の向上に向けた取り組みをより一層進めていく必要がある。

【図表 2-7：年次有給休暇の初年度付与日数（2023.10.1現在）】

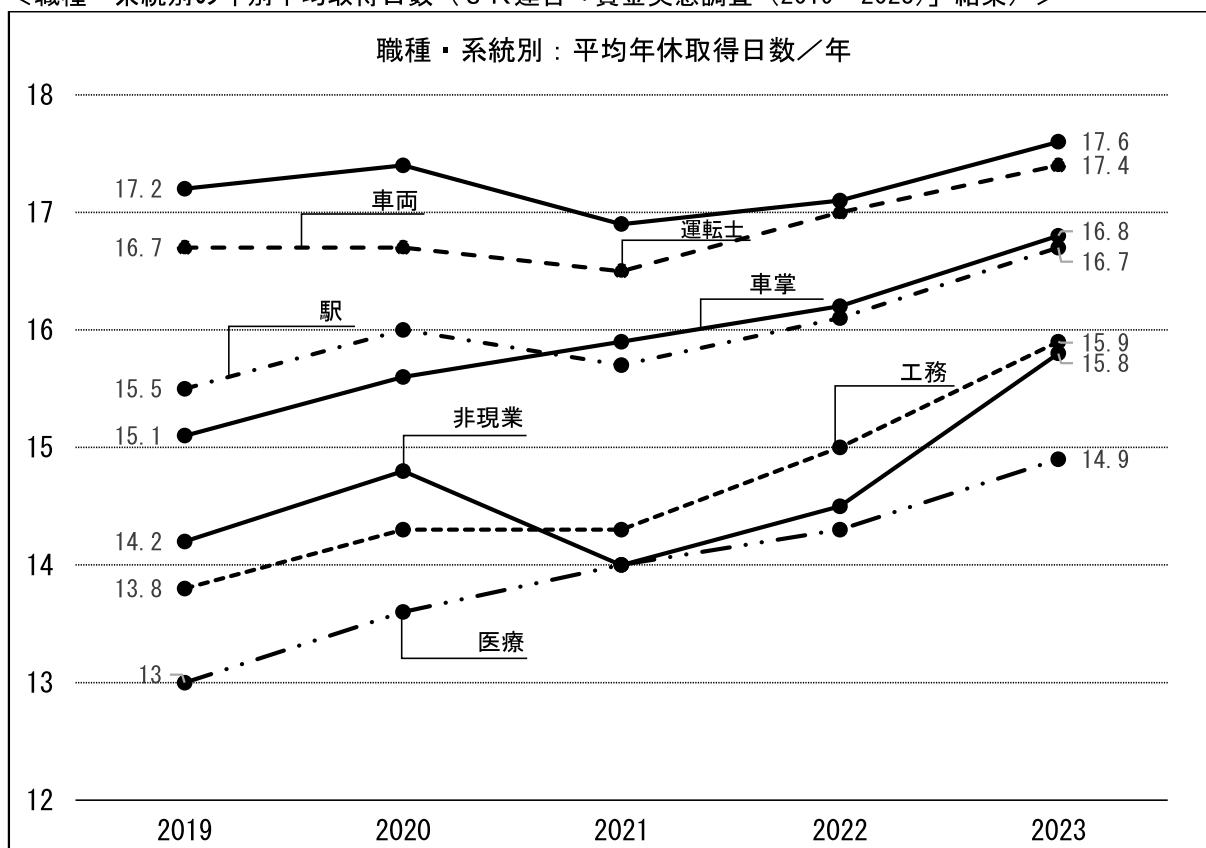
	JR北海道	JR東日本	JR東海	JR西日本	JR四国	JR九州	JR貨物
初年度年休付与日数	15日	15日	15日	15日	12日	15日	11日

【図表 2-8：年次有給休暇の取得状況】

<全系統の年別平均取得日数（JR連合「賃金実態調査（2019～2023）」結果）>



<職種・系統別の年別平均取得日数（JR連合「賃金実態調査（2019～2023）」結果）>



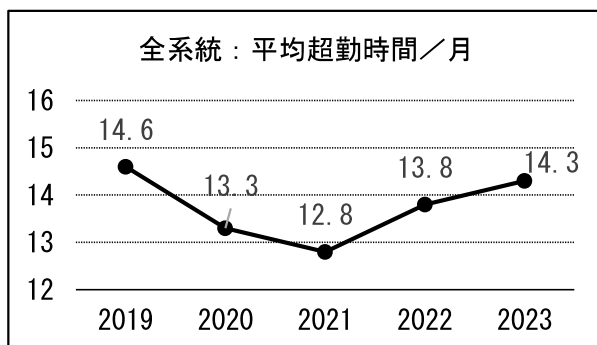
### 3. 時間外労働の削減に向けて

賃金実態等調査の結果によれば、この5年間で時間外労働は月13時間程度で推移している（対前ビジョン対象期間比▲1時間）。2019年以降に時間外労働は一旦減少傾向に転じるものの、2022年以降に再度増加している。これらの背景として、まず2019年4月より導入された時間外労働の上限規制とコロナ禍の社会変容と新たな生活様式に対応すべく、各社で実施されたテレワークの環境整備やフレックスタイム制度の拡充がある。つづいて、2022年以降は鉄道事業をはじめとした各事業における需要の緩やかな回復と要員不足が相俟って、再度増加傾向に転じたと考えられる。コロナ禍では、雇用調整を目的に一時帰休や在籍型出向が各社で実施されたことや若年・中堅社員の離職の増加等も相まって、回復局面においては要員不足となる事態が現場では散見されており、急速な人流の回復期では当面厳しい人手不足状態が続くと考えられる。なお、月40時間以上の時間外労働を行っている割合は全体の約5%程度となっており、この傾向については5年間で大きな変動はない。

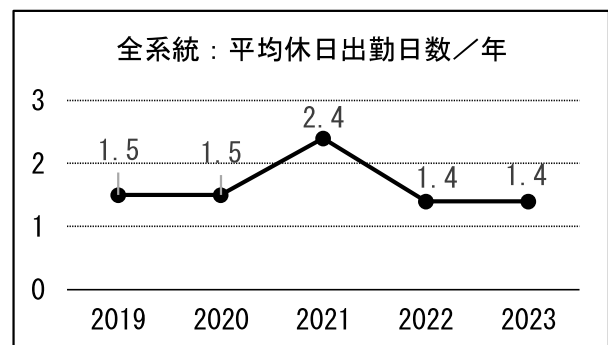
多くの労使で特別条項付36協定を締結しており、実態としては、時間外労働の上限である月45時間、年360時間を超えて労働させることが可能となっている。JR産業では、従来から慢性的な要員不足による業務量の増加に加え、大規模自然災害に起因する鉄道設備の被災も多発し、その復旧作業等で休日労働を含む時間外労働が増加傾向にあった。しかしながら、2019年以降は前項にて記述した背景を理由に時間外労働は減少傾向に転じた。

前項にて記述した時間外労働の上限では、働き方改革関連法の施行により、2019年4月以降、特別な事情がある場合であっても、年間720時間、単月で100時間未満（休日労働含む）、複数月平均80時間（休日労働含む）を限度とすることが定められた。今後は、各労使において法の上限を下回る限度時間での36協定締結や特別条項に依拠しない業務執行体制、働き方の見直しなどに向けた労使協議を不断に展開していかなければならない。

【図表 2-9：超過勤務の状況】



【図表 2-10：休日勤務の状況】



### 4. 男女平等参画社会の実現、および育児・介護に関する諸制度の改善に向けて

#### (1) 連合「ジェンダー平等参画推進計画」の策定

連合は、1989年結成時の基本文書「連合の進路」として、「労働運動をはじめあらゆる分野に女性の積極的な参加を進め、男女平等の社会実現をはかる」ことを掲げ、1991年10月以降、4次にわたって男女平等参画推進計画を策定してきた。第4次行動計画を2021年9月30日まで1年間延長した第4次計画プラスでは、男女平等が人権や個人の尊厳に関わる課題であることのほか、性自認を含む多様性の尊重等を明確にした。こうした経緯を引き継ぎ、今後も労働組合における男女平等参画を進め、そのもとで運動を展開し、ジェンダー平等社会を実現するため、計画期間は2021年10月1日～2030年9月30日とし、新たに「ジェンダー平等参画推進計画」を策定した。具体的には「労働組合における男女平等参画」と「職場・社会におけるジェンダー平等の推進」を目標に掲げ、世界の潮流であり国連が提唱する「203050」（2030年までに意思決定の場に女性が50%入ること）の実現をめざす。なお、2020～2021年度運動方針にもとづく改革パッケージの検証時期を見据え、2024年9月30日までの3年間で「フェーズ1」、残りの2030年9月30日までの6年間で「フェーズ2」としている。

## (2) JR連合「第4次男女平等参画行動目標」の策定

JR連合は連合方針に基づき、2008年に女性組合員の労働運動への積極的な参画を目的とした「男女平等参画推進計画」、JR各単組が達成すべきミニマム目標である「男女平等参画行動計画」を策定した。さらに、2015年には「第3次男女平等参画行動目標」を策定するなど、これまで行動目標・数値目標の達成に向け、精力的に取り組みを展開してきた。そして、第32回定期大会において「第4次男女平等参画行動目標」を提起し、これまで明確な対象としていなかったグループ労組を含めた全ての構成組織で取り組みを推進するほか、数値目標として、全ての構成組織で意思決定機関に最低1名の女性組合員が参画することを掲げた。

この「第4次男女平等参画行動目標」に基づき、全ての構成組織において男女平等参画の取り組みを推進するとともに、男女平等参画推進委員会で取組状況を定期的に検証するほか、「女性役員意見交換会」を開催し、女性役員同士のネットワーク構築や情報共有、育成を図る取り組みを継続していかなければならない。

### < JR連合「第4次男女平等参画行動目標」 >

#### 【行動目標】

1. ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の実現と女性活躍の推進
2. ワーク・ライフ・バランスの実現
3. 多様な仲間の結集と男女平等参画を通じた労働運動の活性化

#### 【具体的な目標】

1. 執行機関（執行委員会など）における女性役員比率についての目標

ステップ①：2024年9月末までに女性執行委員ゼロ組織をなくす。

ステップ②：執行機関へのそれぞれの組織における組合員比率に応じた女性役員を選出する。

チャレンジ：執行機関の女性役員比率を30%以上にする。

2. 各種議決機関（大会や委員会など）への女性参画率についての目標

ステップ①：2024年9月末までに、女性のいない議決機関をなくす。

ステップ②：議決機関へのそれぞれの組織における組合員比率に応じた女性の参画機会を確保する。

チャレンジ：決定権を持つ女性組合員比率を30%以上にする。

3. 男女平等参画（ジェンダー平等）推進に関する取り組み目標

取り組み①：多様な仲間が多様な形態で参加できるよう活動スタイルを点検し、見直す。

取り組み②：各級機関で展開される啓発活動に参画する。

取り組み③：全ての執行機関で会議や勉強会を開催する。

## (3) 現在の到達点と課題認識

企業における人財の多様性（ダイバーシティ）確保は不可欠であり、女性活躍推進の重要性はより一層高まりを見せている。JR産業においても女性労働者は着実に増加しており、各社とも労使をあげて仕事と育児・介護、治療との両立を可能とし、安心して就労できる環境整備に取り組んできた。

具体的には、育児・介護休業法および女性活躍推進法の改正に伴う制度改正は勿論のこと、育児・介護を理由に退職した者の再就職を支援するカムバック制度の拡充や法定を超える育児休職期間や短時間勤務制度の延長、不妊治療休暇の新設や育児・介護休業を取得したことによる不利益取扱いの改善（昇給等における欠格条項の撤廃等）など、多岐にわたる諸制度の新設・改善等を図ってきた。とりわけ、2020年以降はコロナ禍も相俟って働き方に対する意識が大きく変化し、各社でもフレックスタイム制やテレワークの適用拡大に向けた環境整備が急激に進展するなど、より多様で柔軟な働き方を選択できる環境が整備されてきた。

今後は、未整備の会社における取り組みを継続しつつ、制度を構築・整備した会社においては各種制度の利用促進を図るとともに、人財のダイバーシティに対応するため、さらなる諸制度の拡充に努め、育児・介護・治療と仕事の両立を確実に可能としていく環境整備を図っていく必要がある。また、次世代育成支援対策推進法および女性活躍推進法に基づく事業主行動計画の進捗状況を労使でしっかりと把握・評価したうえで、数値目標の達成等に向けた施策を企画・立案し、実行していくことが求められる。

【図表 2-11：育児・介護・治療に関する主な制度改善等（2019 年度以降）】

2020 年度	2021 年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅勤務制度の規定化</li> <li>・フレックスタイム制の変更</li> <li>・育児休職（小学校）の変更および育児休暇（小学校）の新設</li> <li>・保存休暇制度の変更</li> <li>・育児看護休暇および介護休暇の変更</li> <li>・育児する場合における保存休暇の適用範囲拡大</li> <li>・介護休暇の時間単位での取得</li> <li>・子を養育する場合の無給休暇の新設</li> <li>・育児する場合における勤務措置の適用条件の見直し</li> <li>・育児・介護を理由に退職した社員および地域社員を対象とした再雇用制度の適用条件見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短日数勤務制度の拡充</li> <li>・専任社員の育児休暇および介護休職要件の変更</li> <li>・雇用期間 1 年未満の契約社員も育児介護休職の取得可能に</li> <li>・育児短時間勤務の適用条件拡大</li> </ul>
	2022 年度
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出生休暇の新設および結婚休暇の付与日数の変更</li> <li>・配偶者帯同休職の新設</li> <li>・育児等に関する取扱いの変更</li> <li>・短日数勤務制度の延長</li> <li>・育児休職の分割取得</li> <li>・産後パートナー休暇の新設</li> <li>・育児休職（小学校）の取得者の拡大</li> <li>・カムバック制度の適用範囲拡大</li> <li>・育児休職および介護休職に係る昇進等の見直し</li> <li>・配偶者が出産する場合の付与日数の拡大</li> </ul>

## 5. 各種労働条件・制度で前進を図った内容・・・【巻末別紙】

## 6. あらゆるハラスメントの根絶の必要性について

### (1) ハラスメントに関する現状把握

2019 年 5 月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律」（ハラスメント対策関連法）が成立し、事業者は対応を行ってきたが、ハラスメント防止の取り組みは道半ばであり、種々の問題が後を絶たない。労働組合として、全ての事業主（民間企業に限らず地方自身体や学校等も対象）が雇用管理上の措置（防止措置）を講ずるとともに、就活生やフリーランス等に対するハラスメント、ならびに顧客や取引先等からのハラスメントの対策についても同措置と同様に行うように働きかけ、徹底させていく必要がある。

国際労働機関は 2019 年の第 108 回総会において、ハラスメントに特化した初の国際労働基準となる「仕事の世界における暴力とハラスメントの根絶」に関する条約と勧告が採択された。条約の適用範囲として「契約上の地位にかかわらず働く人々」も対象とし、第三者も含めた具体的な対策を講じることを求めていることに加えて、各加盟国に対して、「暴力とハラスメントを法的に禁止する」ことを求めている。

### (2) 誰もが活き活きと働き続けられる就業環境の構築

ハラスメント対策関連法は、被害者・行為者の範囲が限定的であり、連合が強く求めてきた禁止規定がないなど、十分な内容とは言えない。だからこそ、労働組合として法を上回る取り組みを進めることで、さらなる法整備と条約の批准へとつなげていくことが重要となる。そのためにも、まずは事業主が現行のセクシュアルハラスメント等に関する雇用管理上の措置（防止措置）の項目を全て講じているか点検するとともに、アンケート調査やヒアリング等によって職場の実態を把握することが基本となる。そのうえで、労使協議や安全衛生委員会等の場を活用して、対策の実効性を確保することが重要であり、労働組合自ら率先した取り組みが求められる。

職場におけるハラスメントを放置することは、働く者の働きがいやを損ない、心身の健康を脅かしかねない。ハラスメントは、被害者に精神的・身体的苦痛を与え、人格や尊厳を侵害するのみならず、当該言動を見聞きしている周りの者をも不快に感じさせ、就業環境全体を悪化させるものである。まさに人権問題であり、決して行ってはならず、あってはならないものである。ハラスメントを根絶し、誰もが活き活きと働き続けられる就業環境を職場全体でつくりあげていくことが必要である。