

J R 連合結成 3 0 周年記念シンポジウム パネルディスカッション

J R 連合からの問題提起

【1】国鉄改革と J R 時代の振り返り

【2】J R と地域との関わり、労働組合の強み

【3】J R 連合 3 0 周年提言に連なる 3 提言

1. J R 二島・貨物経営自立実現 P T 提言：民の力を活かす
2. 持続可能な地域公共交通をつくる J R 連合提言：官民パートナーシップで公共的使命を果たす
3. 高速鉄道・新幹線 NW 構築と計画推進に係る政策提言：成長分野を磨く

【4】J R と関係者が今後行うべきこと

2022年10月6日

J R 連合 荻山市朗

【1】国鉄改革とJR時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(1) 国鉄の失敗の原因

モータリゼーションの伸長、空港の整備など社会の環境に対応できず

◀◀国鉄再建監理委員会「国鉄改革に関する意見」（1985年7月）▶▶

公社制度の問題

外部からの干渉、経営の自主性の喪失、不正常な労使関係、事業範囲の制約

全国一元的組織の問題

限界を超える経営管理の体制、画一的な運営、地域間の不合理な依存関係、
競争意識の欠如

➡「鉄道事業の再生」を目的に国鉄改革が実施された

【1】国鉄改革とJ R時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(2) 働く側からみた国鉄の最大の問題点

努力してもどうにもならない赤字構造

<1986年度（国鉄最終年度）決算>

収入 3.9 兆円 [旅客 + 貨物収入 3.2 兆円]

経費 5.3 兆円 [人件費 2.1 兆円、物件費 1.2 兆円、**利子 1.3 兆円**]

赤字 1.4 兆円の
96%が利子負担

※赤字の構造的な原因

最終的に25.4 兆円の長期債務 ～利子が利子を生み債務が拡大する構造

- ・ 国鉄が建設した山陽新幹線や東北新幹線等の設備投資のほとんどを借金で賄う
- ・ 鉄建公団が赤字ローカル線等を建設し国鉄に譲渡
(上越新幹線は貸付 建設費 1.7 兆円 → 30 年間で賃料 4.5 兆円)

【1】国鉄改革とJ R時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(2) 働く側からみた国鉄の最大の問題点

経営自主性の欠如 →決められない労使関係

労働条件以外は「管理運営事項」、現場協議会

社会の低評価 「国鉄の常識は世間の非常識」

頑張っても報われない 処遇が改善しない

成長投資できない 設備更新進まず、汚い駅、古い車両、遅れた職場環境…

7.6 万名が鉄道を去る雇用不安 →会社や仲間への不信

＜＜ J R発足当初の不安な社員の意識＞＞

多くの同僚が退職、荒んだ雰囲気、本当に黒字になるのか？ 期待＜不安

低位に置かれる賃金や労働条件

労働組合間の対立や差別、偏った労務政策

【1】国鉄改革とJR時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(3) 働く側からみた国鉄改革の意義、JRになってよかったこと

黒字を計上、賃金・労働条件・福利厚生が毎年改善

→ **努力が報われる実感が得られた**

輸送改善、設備改善、サービス改善、新たな事業展開

→ **社会の評価が向上、働きがいが高まる**

民間企業の活力が発揮できる

労使の責任で議論し決定できる（⇔倒産や解雇もあり得る）

＜＜国鉄清算事業団長期債務追加負担反対闘争(1998年)＞＞

国の債務が28兆円に膨張→政府は経営好調なJRに追加負担を要求
JR連合は署名、集会、デモ行進など抗議「JRを国鉄に戻すのか」



【1】国鉄改革とＪＲ時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(4) ＪＲ連合の結成の意義

<結成大会アピール>

ＪＲ内労働運動の「現在と未来」をしっかりと展望し、
対立と分裂の歴史に終止符を打ち、二度と悲劇を繰り返さない強固な組織を確立し、
「ＪＲ連合」の限りない可能性を追求し、新たな飛躍を目指してたくましく前進する

経営協議会の開催、健全な労使関係の確立

ＪＲ産業の持続的成長のために

政策活動、政治活動に取り組む

 **国鉄改革は労使が責任を持ち、
鉄道事業を再生するために必要であった**



【1】国鉄改革とＪＲ時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(5) ＪＲの反省（働く側の視点から）

経営自立や外部干渉の排除にこだわり、連携、共生、協働の姿勢に欠ける

政治や行政と距離を置く、地域に冷淡な姿勢、情報の非開示

地域も「ＪＲ＝国鉄」の意識が継続、相互の理解に欠ける

＜＜ ＪＲ西日本可部線（広島県）一部廃止における対応（1998年～2003年） ＞＞

地域の理解を得られていない環境で、一部区間の廃止が俎上に

ＪＲ西労組が自治体と会社の協議を後押し

2次の増便試行、最終的に利用が目標に届かずバス転換へ

→ 「交通政策基本法」「地域公共交通活性化再生法」制定や
地域共生への姿勢転換の契機に



【1】国鉄改革とＪＲ時代の振り返り

1. 国鉄時代の振り返り、国鉄改革の意義

(5) ＪＲの反省（働く側の視点から）

好調な経営動向に対する慢心、過信はなかったか

上意下達型の企業風土

社会の支援のうえにＪＲが発足した歴史を忘れてはならない

＜＜ＪＲ西日本「将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて」(2021年3月)＞＞

経営層の意識が経営成績の安定化に集中していた

輸送の速達化などによる競争力の強化と事業運営の効率化に全力を注いだ

社外から謙虚に学ぶ姿勢が欠落していた

お客様・社会のご理解をいただき安全を高めていく考え方も育たなかった

**「鉄道事業の再生」→「鉄道を活かした社会貢献、地域創生」に進化
→ ＪＲ産業の存在意義や役割を再確認し次代に臨む**

【2】 JRと地域との関わり、労働組合の強み

1. JRは地域を支える「究極の地場産業」

都市間輸送、地域輸送を核にモビリティ、まちづくりを総合的に支える

- ・ 地域の発展、魅力の増進、QOLの向上などに関与していくべき

JR目線ではなく地域目線でともに考え協働する

- ・ 「利用減少、内部補助の限界→本数削減、コスト削減、バス転換」の前に
地域モビリティをどう維持するか、
情報を開示し、連携・協働を求めるべき
- ・ 包括連携協定、自治体への出向や
連携した取り組みの推進



【2】 J R と地域との関わり、労働組合の強み

2. 地域や他産業の仲間とつながる労働組合の強みを活かす

労働組合は地域の生活者の代表としての役割

自治体や地方政治にも地域や生活者の視点で関与、 J R 連合地方議員団連絡会

産業や企業を超えて働く仲間とつながる強みを持つ

連合や交運労協の仲間に政策実現へ理解と協力を求める

《連合「地域活性化フォーラム」の取り組み》

中小・地場産業の振興、雇用確保の課題などをテーマに活動

例) 地元の高校2年生の進路に関するアンケートを実施

地域の人材確保について企業等と意見交換 (連合島根西部地協)

**J R 連合も積極的に地域に発信し、
対話を通じて政策実現に取り組む**



(連合島根西部地協より)

【3】 J R 連合 3 0 周年提言に連なる 3 提言

1. J R 二島・貨物経営自立実現 P T 提言 **【民の力を活かす】**

新しい「ヒト・モノ＝ネットワーク」をつくる J R 連合政策提言 ～ J R 北海道・四国・貨物の経営自立実現に向けて～

① **P T の目的**

国の支援策の節目にあたり、J R 二島・貨物が将来にわたり社会的使命を果たし続けられるよう、持続可能な交通体系と経営のあり方・スキームを明確にし実現する

② **「経営自立」とは**

J R が主体的に地域において持続可能な鉄道サービスを提供する役割を発揮できる経営環境
「経営自立＝支援を受けない形」ではない、透明性ある支援を受ける形を構築

③ **J R 二島・貨物会社が経営自立を達成するために**

各社が責任を持って経営できる事業領域を明確化
欠損補助型の支援では将来展望がみえない（処遇が改善しない、成長投資できない）
経営の主体性を持って担うことが困難な領域 → 国や地方が役割を果たすべき

【3】 J R 連合 3 0 周年提言に連なる 3 提言

2. 持続可能な地域公共交通をつくる J R 連合政策提言

[公共的使命を果たす]

人口減少・少子高齢化・高速道路網の拡大 → 地方路線の大幅な利用減少 → 鉄道特性が発揮できない
「内部補助」の限界、コロナ禍による深刻な経営打撃



公共交通を地域にふさわしいしくみとして活用する総合的政策が求められる～持続可能な交通づくりを

① 地域公共交通の維持・活性化に関係主体に求められること

J R → 地域と真摯に向き合う

地域（自治体、住民、利用者） → 公共交通のあり方を主体的に考える（まちづくりとセット）

国 → 地域や事業者など関係主体を支えるしくみづくり

② 鉄道特性の発揮の可否を踏まえた、地域に望ましい公共交通の選択

鉄道を存続する場合 → 国や行政の支援、上下分離・再構築事業の活用、チーム地域共創

鉄道の存続が困難な場合 → 利用者の移動目的を整理、適切なモードの選択、J R の協力

【3】 J R 連 合 3 0 周 年 提 言 に 連 なる 3 提 言

3. 高 速 鉄 道 ・ 新 幹 線 NW 構 築 と 計 画 推 進 に 係 る 政 策 提 言

地 域 活 性 ・ 発 展 の 礎 と なる 鉄 道 網 の 構 築 を 目 指 し て

〔成長分野を磨く〕

※ 鉄 道 ・ 運 輸 機 構 労 組 と の 共 同 提 言

高 速 鉄 道 ・ 新 幹 線 NW の 重 要 性 ・ 必 要 性

国 土 の 均 衡 あ る 持 続 的 発 展 、 地 方 創 生 ・ 地 域 の 発 展 ・ 拠 点 の 分 散 化 、 S D G s ・ 脱 炭 素 社 会 の 実 現

高 速 鉄 道 ・ 新 幹 線 NW の 構 築 と 計 画 推 進 に 係 る 提 言

- ① 国 土 の 発 展 に 向 け た 中 長 期 的 な 総 合 政 策 の 展 開 ～ 国 土 の グ ラ ン ド デ ザ イン へ の 反 映
- ② 高 速 鉄 道 NW の 構 築 に 係 る 中 長 期 的 な 計 画 の 策 定
- ③ 新 幹 線 を 活 か す 地 域 の 主 体 的 取 り 組 み と 物 流 政 策 と の 連 携

整 備 新 幹 線 計 画 の 推 進 ス キ ーム に 係 る 課 題 へ の 提 言

国 費 の 抜 本 的 増 額 、 安 定 的 な 建 設 財 源 確 保 、 地 方 負 担 分 の 見 直 し 、 投 資 効 果 の 判 断 基 準 見 直 し

個 別 の 計 画 に 係 る 課 題 の 解 決 に 向 け た 取 り 組 み

【4】 J R と関係者が今後行うべきこと

1. 多様な人財が意欲高く働き続けられる J R 産業をつくる

J R 産業の持続的成長の基盤は人財

若手・中堅の離職防止、人財確保に労使をあげて取り組む
長期安定雇用をポジティブに磨く

J R 産業には長期安定雇用は労使ともに有益

業務内容、社会環境、勤労観の変化に対応した人財戦略を

ワークライフバランス、働き方改革、ダイバーシティ、女性活躍推進

あるべき賃金水準到達へバックキャストで議論、生産性向上を処遇改善につなげる

J R 固有の働き方の改善（泊勤務、不規則勤務、夜間作業、危険作業、感情労働、転勤）

➡ J R 産業で働く誇りとやりがい、安心感、将来への希望を高める



【４】ＪＲと関係者が今後行うべきこと

１．多様な人財が意欲高く働き続けられるＪＲ産業をつくる

コミュニケーションの強化、視野の広い人財育成

働く者が経営の変革・改革に主体的に参画する

グループ会社、協力会社に寄り添い、連携する

上意下達で変革は進まない、働く者の意欲や信頼関係が不可欠

→ **最も有用なパートナーである健全な労働組合が役割を果たさなければならない**

《ＪＲ連合ビジョン》

- ① 私たちは、仲間同士が集い、自由かつ活発に対話できる場を創出します
- ② 私たちは、ＪＲ産業に集う全ての仲間に、私たちの理念を広く語り掛けていきます
- ③ 私たちは、仲間に寄り添い、想いや抱える悩みに耳を傾け、その解決に向けて取り組みます
- ④ 私たちは、ＪＲ産業及び各社の持続的发展に参画します
- ⑤ 私たちは、社会とつながり、地域とつながり、支え合いの輪を広げていきます
- ⑥ 私たちは、組合活動を通じて 将来のＪＲ産業を担う人材を育成します

【4】JRと関係者が今後行うべきこと

2. 国・地方の鉄道に関わる政策の進化を

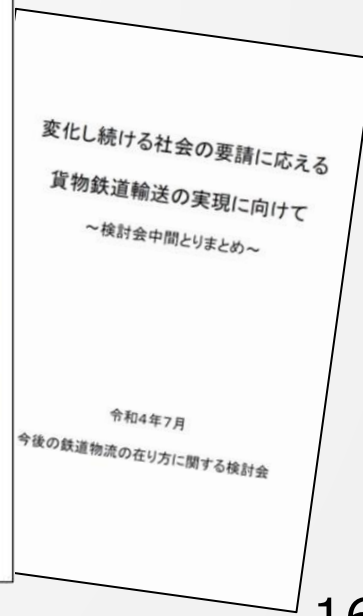
SDGsや脱炭素など持続可能な社会の実現へ、鉄道の活用を上位政策に位置付ける
省庁を横断した予算確保、政策推進を …地方創生、教育、福祉、物流等の視点
「地域モビリティ刷新検討会」などの提言の実現を後押ししたい

人流の3割を占める鉄道の予算は**0.1兆円**

⇔ 道路の予算は**1.7兆円**（国費）

社会の理解や協力を

販売体制の効率化、バリアフリー支援、
終電繰上げ、カスタマーハラスメント防止



（国土交通省HPより）

【4】 J Rと関係者が今後行うべきこと

3. J Rグループの連携強化と労使関係の充実

J R産業の持続的成長へ、政策推進にはJ Rグループの連携が不可欠

鉄道政策の策定と発信、政治や行政への対応、予算確保、税制要望
新幹線をはじめ有用な鉄道の建設や高規格化、鉄道貨物の活用、地域共生
技術開発、人財育成、カーボンニュートラル推進、共同購入、カスハラ防止

→ **常設の業界団体の設置を提言**

J R連合、加盟組合との労使関係の充実を

労使がそれぞれの強みを活かした役割分担、政策の推進、地域共生の推進

→ J Rグループ労使の総合力を活かして産業の持続的成長につなげる

おわりに

J R 連合の結成と発展に尽くしていただいた皆様への御礼
安全を最優先に不断に取り組む、安全と経営はトレードオフではない
わが国の鉄道をさらに磨き、持続的な社会の発展に貢献する

民の力を活かす、官民パートナーシップの強化（⇔ 国鉄の経営形態では発展しない）

J R 産業の持続的成長へ労働組合が役割を果たす決意

≪世界のターミナル乗降客数ランキング Top20≫（鉄道ファンのHPより）

※ 1 日あたり

①新宿 350万人	⑥北千住 148万人	⑪パリ北 (仏) 92万人	⑯天王寺 70万人
②渋谷 310万人	⑦東京 115万人	⑫高田馬場 88万人	⑰三ノ宮 66万人
③池袋 253万人	⑧名古屋 114万人	⑬難波 88万人	⑱ターナー (印) 65万人
④大阪・梅田 229万人	⑨ハオラ (印) 100万人	⑭新橋 85万人	⑲大宮 65万人
⑤横浜 216万人	⑩品川 97万人	⑮秋葉原 70万人	⑳京都 65万人