

第2部 JR連合からの「提言」提起

「次なる30年の強くしなやかな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」

JR連合から5つの提言を発信

JR連合結成30周年にあたり、次の30年を見据えた5提言を提起します。
本提言の策定にあたっては、JR

の7単組の書記長・事務局長を中心に意見をいただき、議論してまとめました。提言のタイトルにもあるように、次なる30年を見据えて、向かうべき方向性、未来像、やるべきと

考えることについて決意を込めて提言したいと思っています。

コロナ禍において、私たち組合員はエッセンシャルワーカー・キーパーカーと言われ、指定公共機関として鉄道やバスを運行して頑張ってきました。しかし、コロナ禍が長期化する中でモチベーションが下がり、賃金や給与、ボーナスがカットされ、将来への不安が生じています。

この先、どうなっていくのだろうと、暗い気持ちになり、自信や誇りを失いがちになっている人も少なくない。特に若い子はそういうところがあって、何とか自分たちは社会を支えているんだという矜持を抛り所にして頑張っています。

このような状況を打破するために、JR産業はポテンシャルを持った産業なのだということを発信した

いと考え、5提言を策定しました。

提言は、2部構成になっています。前半はこれまでの歩みを基盤とし、「次なる30年を見据えた課題」を明示します。そして後半では「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」として提言をまとめました。

次なる30年を見据えたJRの課題を認識

一つ目（1-1）の課題認識はJR発足35年の軌跡と現実を踏まえた対応の必要性です。国鉄改革の目標は、JR各社が経営の自主性と責任を持って完全民営化し、それによって鉄道の再生を果たすことでした。JR各社は、民間活力を発揮して鉄道をさらに大きく進化させ、様々な関連事業を展開しながら経済社会の発展に貢献してきました。一方で、



この35年で大きく変化した社会構造は、公共交通にも大きく影響を及ぼしています。JR北海道、JR四国、JR貨物は未だ経営自立の見通しが立っていません。つまり、従来の延長線上ではない変革が必要なのだと認識しています。

二つ目（1-2）に、「日本の交通政策の転換と変換が求められる鉄道政策」としてあります。2013年

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

- (1) JR各社は、総体として、国鉄改革の目標であった以下の事項を実現
「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」
- (2) 35年を経て、社会や経済の構造は大きく変化した
※超少子高齢化・人口減少、技術革新、高速道路や高規格道路の延伸等
- (3) JR北海道、JR四国およびJR貨物は、この間果次の支援策が講じられてきたが、経営自立には至っていないという厳しい現実も。⇒従来の延長線上の対応では×

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) 2013年「交通政策基本法」施行と関係法の法整備の進展
- (2) 日本の鉄道は今も「独立採算性原則」に基づき経営効率を追求
・コロナ禍でも「指定公共機関」として列車運行（採算性度外視）
・「内部補助」に基づくビジネスモデル、多額の固定費が必要な構造
- (3) 「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」等
→ 地域の将来と利用者の視点に立った建設的な政策が実現していくことを強く期待



の交通政策基本法施行以降、関連法の整備も含めて総体として交通政策の転換というものが図られてきたと評価しています。一方で、JR、鉄道は、独立採算制原則に基づく経営効率を追求している現状があつて、そんな中で内部補助という言葉にあるとおり、黒字の事業収益で不採算部門を穴埋めするというビジネスモデルを維持してきました。JR発足の経緯、社会的責任からも自助努力を重ねてきましたが、多額の固定費が必要な構造ということもあつて、苦しい経営、厳しい事業運営にあえいでいるというのも事実です。

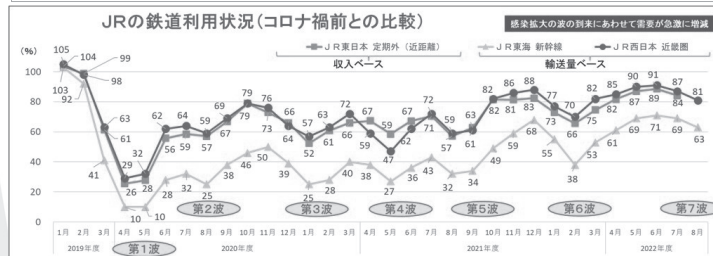
そうした中で国は、「地域モビリティ刷新検討委員会（鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会）」（元富山市長も委員として参加）などを立ち上げ、これからどうしていくべきかを検討しています。今後は地域の将来と利用者の視点に立った建設的な政策の推進に期待したいところです。

1. この間の歩みを基盤とし、次なる30年を見据えた課題

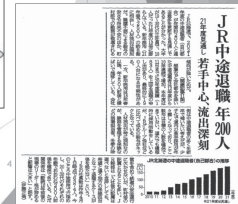


1-3 コロナ禍による社会変容の加速と甚大な影響

- (1) 「コロナ禍」で世界は一変、社会変容の一部定着化
※外出・移動制限、公共交通利用激減、事業者の収益悪化
※ビジネスモデルの限界と経営危機



- (2) 20代、30代の若手・中堅層の離職が増加
⇒ 長期雇用による知識・技術・技能の熟練が支えてきた産業基盤（人財）の動揺、将来危機



三つ目（1-3）の課題認識は、コロナ禍による社会変容の加速とその影響です。現在、公共交通はコロナに振り回され、輸送が落ち込み、利用者が減少する中で経営が傾き、非常に苦しい状況です。社会変容も

1. この間の歩みを基盤とし、次なる30年を見据えた課題



1-4 社会構造の変化、SDGs等の社会的要請に対応する必要性

- (1) 諸課題へは多面的・総合的アプローチ、持続可能なしくみづくりが必要
⇒ 交通政策のみを部分的に切り取るアプローチは×
- (2) SDGsやCNの達成に、鉄道特性を活かした持続可能な交通形成は不可欠！
⇒ JR産業こそ重要な位置づけにあり、能動的に動くべき！

1-5 産業の大転換期になすべきこととJR連合の決意

- (1) 中長期の未来を視野に入れながら様々な「変化」を先取りし柔軟かつ戦略的に対応していく
- (2) 働く者が生きがいや誇り、自信をもって働ける環境を創出する
- (3) 変化に柔軟に対応できる「組織」と「人財」が必要



一部定着化しつつあり、これらを背景に若手・中堅層の離職が増加しています。最近では20〜30歳代だけでなく40歳代も増えていると聞いています。このような人財流出、産業基盤の動揺、将来危機に強い危惧を覚えていきます。

四つ目は（1-4）、社会構造の変化やSDGsなどの社会的要請にJRは対応していかなばならないと

2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」

JR連合
JAPAN RAILWAY TRADE UNIONS CONFEDERATION

◆ 5つの提言

- 2-1. 「全てのJRの経営自立」と「日本の鉄道政策の变革」
- (1) すべてのJRにおける経営自立
 - (2) 日本の鉄道政策の变革
- 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、全員参加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
- 2-5. JR各社および労使が「ONE TEAM」となった連携・協働

いうことです。今、社会構造の変化の中で地域公共交通のあり方が問われています。これは交通政策だけでは解決できません。この課題を解決するには多面的総合的なアプローチが必要となります。また、これまで鉄道は環境負荷の低減に優れている点で社会に貢献してきましたが、これからこの責務を自覚して実行していかなければなりません。

JRの経営自立と
鉄道政策の变革

ここからは、JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」として5つの提言の内容についてご説明します。いろいろなアドバイスやご指導をいただきながら考え、私たちは未来志向の変革を進めていく覚悟です。各単組とともに、世の中の皆様に理解してもらえようように

課題認識の最後の五つ目(1-5)

は、産業の大転換になすべきことと、私たちJR連合の決意です。皆さんも今、大きな転換期にあるという認識をお持ちではないでしょうか。今、短期的な未来だけを見るのではなく、中長期的な視点を持ち、変化を先取りして柔軟に対応していく必要があります。働く者の将来を考えると動いていかなければなりません。

2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」

2-1 「すべてのJRにおける経営自立」と「日本の鉄道政策の变革」

JR連合
JAPAN RAILWAY TRADE UNIONS CONFEDERATION

(1) すべてのJRにおける経営自立

- ① 「民力」を活かすための環境整備が必要不可欠
- i) 「内部補助」のビジネスモデルへの過度な依存状態の是正
⇒ 民間企業としての責任を果たすべき事業領域と責任を果たし得ない事業領域の区分
 - ii) 「官」「民」のパートナーシップ強化(役割分担と連携・協働)

② 分割民営化以降すでに35年が経過したことで生じた社会構造変化、現実を踏まえた軌道修正や措置が必要!

※ JR北海道・JR四国・JR貨物は、構造的課題に抜本的にメスを入れるべき(新たなしくみ)



働きかけていきたい。そのためには労働組合の組織内での緊密な意志疎通が重要です。労使間の意志疎通、課題認識の共有、協働が必要不可欠だと認識しています。また、この5提言には、国や地方自治体に

2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」

2-1 「すべてのJRにおける経営自立」と「日本の鉄道政策の变革」

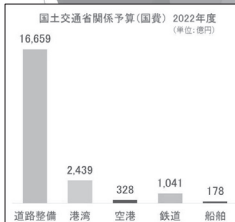
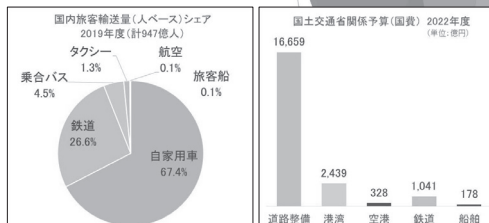
JR連合
JAPAN RAILWAY TRADE UNIONS CONFEDERATION

(2) 日本の鉄道政策の变革

① 総合交通政策の推進の必要性

⇒ モード間の予算・政策の偏り解消

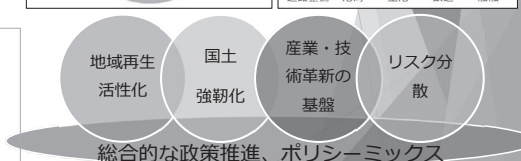
※ 小さい鉄道予算
(輸送シェアは3割、道路予算の1/17)



② SDGsやCNの達成、持続可能な社会の形成に向けて

⇒ 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

⇒ バックキャスト思考で、予算を確保し、計画的に政策の具現化を推進すべき



求めたいこともしたためています。一つ目の提言(2-1-1)は、「すべてのJRにおける経営自立」と「日本の鉄道政策の变革」です。「経営自立」については民力を活かすための環境整備が不可欠になります。JRは



民間企業であるとともに高い公共性を持つ社会インフラでもあるという二面性を持ちます。しかし、公共的な役割を果たすための大きな負担の部分は、なかなか理解してもらえません。例えば、コロナ禍にあっても指定公共機関として列車やバスを運行していますが、採算性は度外視されています。こうしたことを踏まえ、民の力を存分に発揮できる環境整備が必要です。

JRの内部補助のビジネスモデルへの過度な依存状態を是正しなければ、民力は発揮できません。不採算部門でも一生懸命働いて地域を支えている仲間がいますが、頑張っても頑張っても利益や収益に繋がらず、自分の給与も上がらない、労働が報われない状況であえいでいます。こういう状況を打破しなければなりません。そのためには民間企業として責任を果たすべき事業領域とそうでない領域を明確化し、事業として成り立たない部分をどうするかが問題です。ここでは官・民のパートナーシップが重要です。宇都宮氏と森氏のお話にもありましたが、役割分担と連携、協働が課題だと認識しています。この35年で社会構造が変化しています。ですから現実を踏まえた軌道修正が必要です。国の動きも考

慮し、JR北海道、JR四国、JR貨物の構造的な課題にもメスを入れていきたいと考えています。

鉄道政策(2-1-1)(2)については、予算が非常に少ないと言えます。輸送シエラは約3割ですが、鉄道予算は道路予算の17分の1です。総合交通政策の推進の観点からモード間の予算と政策の偏りを解消し、投資への慣行を改めるべきです。そしてSDGsやカーボンニュートラルの達成など持続可能な社会の形成に向けて、国が公共交通の役割や位置付けを見直し、政策目標を示すべきだと思います。当然、そこに私たちが参画するのですが、官と民の適切な役割分担をしたうえで、まず未来像を描き、バックキャスト思考で予算を確保し、政策の具現化を推進すべきです。

成長分野を活かし 社会、経済へ貢献する

二つ目の提言(2-2)は、JR産業の強みを活かせる「成長分野のブラッ

シュアアップと社会や経済への貢献」についてです。鉄道の持つ優位な特性を最大限に活かして磨いていくことで、公共性の高い社会的役割も持続的に果たしていけるという好循環を創りだすことにも繋がります。

2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」 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社会、経済への貢献

(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(都市間、都市圏、総合生活S)で、鉄道の優位な特性(※)を最大限に活かし、「成長分野」を一層磨き高め「民力」をもって伸長させていく
(※安全性、高速性、大量輸送、定時性、環境性)
- 貨物輸送は、幹線の大動脈を中心にモーダルシフトを推進
- 地域の経済・社会では、鉄道会社が持つ駅の集積力や地域との繋がり、有形・無形の様々な経営資源を活かした「人々の生活を支え豊かにする事業」の展開(新たな価値や事業、雇用等の創造)

(2) SDGs・CN実現等の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

- エネルギー効率面・環境分野、労働効率性、安全性等大きな社会的優位性を持つ鉄道の積極活用



鉄道事業者は地域に根ざし、様々な要素を横繋ぎして、社会を支える機能として役立てるのではないのでしょうか。これは基調講演の富山県の話イメージしてくださればいいと思いますが、こういった取り組みが新たな産業、技術革新、雇用創出、そして新たな価値の創造に繋がります。JR西日本が始動した「JR WEST LABO」は、様々なパートナーとの共創によるオープンイノベーションですが、いろいろな横繋ぎや橋渡しによって、新たな価値が創りだせると思います。

鉄道は、多種多様な社会的要請に応え、課題を解決するためのアプローチになり得ると認識しています。

公共性の高い役割を果たし続け 全員参画型社会をめざす

三つ目の提言（2-1-3）は、「公共的役割」についてです。高い公共性を持つ役割を果たし、全員参画型社会の形成に貢献していきたい。そのためには、より良い地域公共交通サービスが不可欠です。誤解を恐れずに言えば、何が何でも鉄道であるべきだとかJRであるべきだとの認識はありません。より良い交通サービスを創ることが私たちの使命であ

2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」

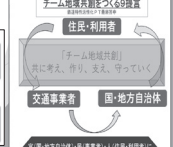
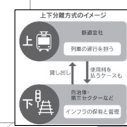
2-3 公共性の高い不变の役割である輸送サービスを持続的に提供し、 全員参画型社会を創るための環境づくり

- (1) より良い地域公共交通サービスを創り、活用する
⇒ 実態を踏まえた最適な交通モードの模索
… 鉄道特性の発揮の可否、クロスセクター効果の検証、健康・福祉・教育への影響、交通・経済弱者への配慮、多様性を包摂する「全員参画型社会」形成、総合政策の推進！
- (2) 移動や輸送を過度に車に依存する社会をあらためる
⇒ 総合的で中長期的な視点にも基づく政策展開が必要
- (3) 地域におけるすべての関係者が、役割分担と協働
⇒ 責任を持ち役割を継続的に果たす営みが不可欠
⇒ 鉄道を活かす手法として、上下分離方式等、「官」「民」連携手法の有効活用、複数の交通モードの棲分けや連携・協働による新たな形の構築等



（▲出典：近畿運輸局HP）

（▼出典：日本経済新聞HP）



り、やれることはたくさんあります。存続か廃止か、白か黒か、0か100かといった議論になりがちですが、そうではなく、ポリシーミックスを図るべきだと考えます。国土交通省の提言も同様のスタンスです。クロスセクター効果など関係者で多角的に検討し、実行していくべきと考えます。

健康・福祉・教育政策との連携や

協働も重要です。最適な交通モードのあり方を模索し、過度に車に依存する社会を改めていきたい。車か電車かといった二者択一ではないのです。実現するためには省庁横断的な取り組みが必要です。財源の確保についても理解者を増やしていく必要があることを強く訴えたいと思います。地域においても、それぞれが果たす役割分担を協働で行います。私たちは「チーム地域共創」という言葉を使っています。が、すべての関係者が責任を持って継続的に役割を果たすことが不可欠です。鉄道を活かすには上下分離方式など様々な手法があります。複数の交通モードの棲み分けと連携・連動による新たな形を構築したいと考えます。このような取り組みを今後も推進していきます。

個々の人財を大切に オールJRで激動の時代を 生き抜く

四つ目の提言（2-1-4）は、労働

2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」

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

- ① 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
※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
- ② 職場の実態把握、働く者の理解が重要

(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産業で、円滑なコミュニケーションは基盤

(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

- ① 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
- ② 労働時間や業務量、業務の進め方等の実態の把握、要員の査定と配置を疎かにしない
- ③ とりわけグループ・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



政策です。企業が長続きするためには誰もが活き活きと働き続けられる環境を作らなければなりません。それが持続可能な社会形成の貢献に繋がると 생각합니다。

個々の人財に対する丁寧な対応に

ついて、社員を管理するうえでは非効率だと言う人もいます。社員は、様々な事情や背景を抱えています。が、まず話し合うことや、ときには説得も必要でしょう。一緒にやっていく中で力を発揮できる、そんな職場環境が必要です。ここに労働組合の果たす役割もあると思います。施策の推進には、職場の実態把握と働く者の理解が重要です。

また、コミュニケーションも大切な基盤です。JR産業は、JR7社、グループ会社、協力会社など多層構造になっています。意志疎通が希薄になれば、致命的な事態が生まれることも考えられます。JR西日本やJR東海はアサーションや確認会話を取り入れています。働く者こそが課題を理解・把握していますし、働く者の知恵や感覚、思いを会社と組合がそれぞれ把握する努力をしなければなりません。正しい情報に基づく判断をするためには、やはりコミュニケーションが重要になります。

さらに、私鉄で行っているように、退職者も含めオールJRで人財の確保や育成を行っていくべきだと思います。健康管理や安全についても職場起点で、労働時間や業務の進め方を把握しながらの丁寧な対応が求め

られます。

さて、最後の五つ目の提言（2-5）です。コロナ禍においてJRも産業として協力・協働する必要性が強く顕在化しました。他の産業は、常設の業界団体があり、高い視座を持って労使連携の下、ロビー活動など実効性のある政策を推進しています。しかし、JR

にはこのような団体がありません。私たちは今こそ総結集し、産業政策を確立し、政府や政治に働きかけ、社会へ発信すべきだと考えます。JR連合は、JR各社にとって職場の実態を把握する、将来を共に創る良きパートナーです。また、労使が「ONE TEAM」となり、連携・協働し、激動の時代を生き抜いていく決意です。

2. JRが「成し遂げたい改革」と「実現したい産業の姿」

2-5 JR各社および労使が「ONE TEAM」となった連携・協働

(1) コロナ禍で産業として一体的に考え、協力・協働する必要性が強く顕在化

<必要な取り組み例>

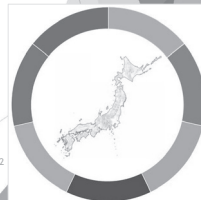
- ① 一体となって産業政策を確立し、政府や政治への働き掛け、社会発信を行うことで、鉄道業界への理解が深まり、予算や税制などの要望実現に繋げる
- ② 営業戦略、技術開発、共同購入、人材の育成や交流など、各社の資源や能力を結集し、スケールメリットを活かしJR産業の発展に繋げる

⇒ 1つの効果的手法として常設の業界団体設置を提案



(2) JR労働界も一体とはなれておらず、「総結集」を目指す

⇒ 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！



(3) 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く！

◆さいごに

➤ JRグループは、産業として極めて大きなポテンシャルを持っている。

- ⇒ まだまだ日本と地域の社会・経済活動に貢献できる大きな「伸びしろ」を持っている
- ⇒ 次なる30年後を見据えて、私たちにできること、やるべきことは多くある

➤ 私たちはこれまで、コロナ禍で苦しい中でも、矜持を持って仕事をし、産業・社会を支え、そして支えられてきた

⇒ これからも、提言に示した可能性と使命を胸に、誇りと自信をもって、未来を切り拓いていこう！



➤ 連携・連帯して頂いている「働く仲間」、会社、行政、政治、すべての関係者とともに「ONE TEAM」となって、社会に貢献し続ける、強くしなやかなJR産業を創っていききたい！

JRグループは、産業としてまだまだ大きな伸びしろを持っています。できること、やるべきことは多くあり、その使命を果たしていきたい。ここにお集まりの皆さん、会社、行政、JR連合の仲間、また連合に

加盟していない働く仲間、すべての関係者と「ONE TEAM」となり、社会に貢献し続ける、強くしなやかなJR産業を創っていききたいと考えます。以上がJR連合からの提言です。