

第3部 JR関係労働者にとって相応しい働き方と今後5年の到達目標

これまでの取り組みにおける成果と課題を踏まえ、今後、JR関係労働者が将来に亘り目指すべきあるべき働き方（像）を提示し、その到達を見据えて今後5年の到達目標を明示する。

具体的には「雇用・労働のあり方」、「賃金のあり方」、「ワーク・ライフ・バランスのあり方」、「グループ企業における労働条件のあり方」の4つに分類し、それぞれについて最終的に到達すべき目標のあるべき姿として定め、その到達を見据えて、今後5年間で達成すべき目標を中期目標として設定した。

I 雇用・労働のあり方

I 労働条件に関するあるべき姿と今後5年間の目標

① あるべき姿（最終到達目標）

- i) 業種や企業規模を問わず、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) 就労希望を有する高年齢者が今後も継続して働き続けることのできる職場環境及び労働条件を構築する。
- iii) 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、グループ全体としての業務遂行力の向上を図る。
- iv) 人事運用や教育、高年齢者の積極活用などを通じて、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。

② 今後5年間の目標（中期目標）

- i) 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長期安定雇用された正社員を活用する。
- ii) 65歳までの就労希望者に対しては、希望者全員の雇用を確保する。
- iii) 非正規雇用社員に対しては、非自発的ケース（本人が望んで非正規雇用を選択するケースではなく、結果として非正規雇用を選択せざるを得ないケース）が存在している実態を踏まえ、本人意思により正社員登用を可能とするルートの構築を図る。

II 目標設定に関する基本的な考え方

1. 私たちが目指すべき働き方と相応しい雇用・労働

私たち労働者は、働くことを通じて社会に貢献し、また、働くことを通じて様々なやり甲斐を感じ、自己実現を果たしていく。つまり私たち労働者にとって「働くこと」は生活の軸

である。連合は「働くことを軸とする安心社会」の実現を標榜し、目下取り組みを進めているが、働くことが生活の軸となっている私たち労働者にとって、いきいきと働ける環境を手に入れることは安心して生活を送ることができることと同義である。従って、J R連合は全てのJ R関係労働者が今後も職場においていきいきとやり甲斐を持って働き続けることのできる環境を不断に追求し続ける。

さて、私たち労働者は、長期安定雇用を通じて、安心して業務に従事することができる。とりわけ、私たちの産業は鉄道業を中心としつつも広範な業態で構成されているが、いずれの企業も地域を支え、地域の発展に貢献し続けるという社会的使命を有している。つまり、日本の基幹インフラとしての社会的責務を継続的に発揮し続けなくてはならず、そこで働く私たちは安心して継続的に業務を遂行できる環境、即ち長期安定雇用を基本とした労働環境でなければならない。

一方、J Rグループの中軸を担う鉄道業は、経験の積み重ね（練度）を必要とする業種であり、在職年数の経過とともに多くの経験を積み、知識・技量を習熟し、業務の精度を向上させるとともに、より質の高い業務へと従事していくといった人事運用が最も馴染む形態と言える。また、業務が特殊性を帯びているため他業種との人材流動が極めて困難でもある。故に、新卒での採用から定年まで継続して確実に同一企業で従事し続ける正規雇用形態を前提とすべきである。加えて、繁閑波動はあるものの、基本的には概ね出面管理が可能で、必要要員数の計算が立てやすい点を加味すると、繁閑波動を念頭に置いたパートタイムに代表される労働時間が限定的な短時間労働ではなく、フルタイムを基本とすべきである。

特に、安全に直接関わる業務は、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。即ち、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を会得した人材を活用することが大前提である。そうした人材は時間をかけて育成していく他に道はない。即ち、長期雇用に基づいた正社員を充当すべきであり、当該領域では不安定雇用につながる契約社員をはじめとした非正規雇用を認めるべきではない。

とは言え、グループ全体を俯瞰すると広範な業務を展開しているのが実態であり、同業他社の雇用形態等もある程度斟酌せざるを得ない状況もあることから、一切非正規雇用を否定することは現実的ではない。但し、上述の通り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く、正規雇用を中心とする雇用形態が私たちにとって目指すべき姿である。

また、非正規雇用形態を採用したとしても、正社員化への道は必要不可欠である。中には育児等との兼ね合いで勤務時間等に関して自ら非正規雇用を所望している場合もあるが、一方で、やむを得ず非正規雇用を選択せざるを得ないケースも散見される。従って、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構築を強く求める。非正規雇用はベースに置くべき雇用形態であってはならず、正規雇用を中心とする雇用形態が私たちにとって目指すべき姿である。

2. グループ全体としての業務運営体制のあり方

J R産業ではグループ全体としての総合力が年々重みを増している。そうした中、グループ全体として如何に業務を円滑に運営していくか、特に人材育成と技術継承という観点に沿った業務運営体制の構築は共通の重要課題である。

この間グループ会社では、J R各社からの多くの出向者が企業の立ち上げから経営基盤確立に至る様々な役割を担ってきた。また、国鉄入社社員の大量退職時期と符合し、雇用の受け皿としての機能も果たしてきた。その後徐々に各社が直接人材採用を拡大し、自立的な業務運営体制へと移行しつつある。まもなく大量退職時期を脱し、いわゆる定年前の出向対象者が減少してきており、J R側の要員需給が年を追う毎に逼迫してきているという事情もあるが、そうした状況に先駆けたグループ各社における自社採用の進展を受け、中には自社採用社員が経営幹部として中軸を担うケースも出始めている。

しかし、採用市場が苛烈な競争市場に置かれる中で、グループ労使からは有為な人材確保に苦勞しているとい声も上がっているのも事実である。だからこそ、まずはグループ各社における賃金を含めた諸労働条件の更なる引き上げが重要であって、今後も加盟各グループ単組が継続して取り組むべき最たる課題である。

その一方で、J Rブランドの積極活用を念頭に置いた、グループ全体としての人材確保という観点に立った「チームJ R」としての新たな対応が求められている。最終的にはグループ各社が自力での採用・育成を図っていくことが基本であるが、当面は採用及び人材育成といった人事戦略においてグループ力の更なる発揮が望まれる。さらには有為な人材流失を避けるためのグループを横断したジョブローテーションを提案したい。J Rグループとして裾野の広い業態を有しているからこそ可能な、個々人の特色を活かした活発な人材移動による多面的な能力向上を行うことが可能となる。

また、鉄道事業においては、この間、様々な業務をJ R各社からグループ会社へ業務委託し、グループ会社が当該受託業務のノウハウを人材とともに集積し、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年齢者の雇用の受け皿という点でもそれなりに機能してきたと言える。一方で、現場からは、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一方で、委託先であるJ Rの技術レベルが劣化してきており、業務管理の観点から懸念の声が多く出されている。

今後のJ Rにおける業務運営体制を俯瞰すると、全ての業務を直轄で行うことは非現実的であり、今後も引き続きグループ会社ないしは協力会社も含めたチーム力に対応していくことになるだろう。しかし、重要なのは、委託するJ Rが業務を監督できる技術力を今後もしっかりと保持し続けることであり、それ抜きに安全は確保できない。そのためにも、本来身につけておくべき技術の遺漏なき伝承や教育体系の整備は重要であって、若年者がグループ会社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、重層的な人材育成を図るべきである。

3. 高齢者の働き方と処遇

少子化により労働力人口は減少の一途を辿っている。そうした中で、今後高齢者の更なる活用が日本全体としての重要な課題となってくる。一方で、今後年金財政が一層逼迫する可能性が極めて高く、老齢年金の支給開始年齢がさらに引き上げられることが想定されており、それに伴い法に定める定年年齢の更なる引き上げも現実味を帯びてきている。そうした環境の変化もあって、多くの高齢者に、働くことに対する価値観の変化、即ち、高齢年齢になっても、就労を通じて自己実現の場を確保することによって社会との繋がりを持ち続け、より一層生きがいの持てる人生を形成しようという動きが芽生え始めてきている。

とりわけJRは現在、国鉄からJRへの移行に際しての採用停止によって、40歳代社員をほぼ抱えておらず、歪な年齢構成が当面続く状況にある。一方で、毎年多くの高齢者が定年年齢、ないしは定年年齢以降の継続雇用契約が解除される年齢に到達しており、技術継承を基礎とする業務遂行力が著しく低下する懸念を持ち合わせている。そうした点を考え合わせると、JRにおける高齢者の更なる活用は他産業と比して極めて重要な経営課題と言える。

そうしたJRの置かれた環境に十分鑑み、定年年齢引き上げも視野に入れつつ、希望を有する高齢者が今後も継続して働き続けることのできる職場環境を他に先駆けて構築すべきであり、かつ、経験や従事する業務内容等に見合った適切な処遇がなされるべきである。

とは言え、加齢に伴う心身の変化に対しては柔軟な対応が必要である。現実問題として、高齢者が定年退職以降の就労を検討する際、フルタイム勤務に対する懸念に代表される、就労時間や業務内容に対する不安の声が組合員から非常に多く出されている。私たちが求める高齢者の働き方とは、加齢や自身を取り巻く環境の変化等に応じた多様なニーズに対応しうる労働環境の創出である。従って、高齢者が継続して働き続ける環境を創り出すためにも、柔軟性のある勤務形態や従事させるべき業務内容の検討を労使間で徹底して行うべきである。

当面の間は高齢者雇用安定法の趣旨を踏まえつつ、65歳まで就労希望を有する高齢者が働き続けることのできる就労環境を整備しなくてはならない。とりわけ同法における継続雇用対象者の基準を労使協定で設定するといういわゆる経過措置を活用せず、希望者全員の雇用確保を図るべきである。一方で、処遇については在職老齢年金や高齢者雇用継続給付といった公的給付を踏まえた賃金制度とならざるを得ないが、基本的には経験や従事する業務内容を十分に勘案した処遇制度を確立すべきである。

4. 男女平等参画の実現と女性の積極活用

男女雇用機会均等法の改正等を契機として、JRにおいても様々な業種において女性社員が活躍できる場が拡大していった。新入社員における女性の占める割合も年々増加している。しかしながら、現在においてもなお、引き続き業務に従事したいという希望を有しつつも、出産や育児を前に退職を余儀なくされるケースが散見される。女性の就労環境は依然として不十分と言わざるを得ない。

女性における就労環境の更なる整備、拡大は他産業においても共通の課題である。政府は今後の少子化に起因した労働力人口不足への対応として、女性の積極活用を謳っている。社会的使命を有するJR産業にとってそうした社会的要請は十分踏まえるべきである。とりわけ歪な年齢構成を抱えた私たちにとって労働力不足を補うためにも、女性が活躍できる領域の拡大を図るべきである。入社後様々な経験を積み、技術を蓄積してきた女性社員は極めて貴重な戦力であって、引き続いての就労希望を有する女性社員が継続して働くことのできる環境整備は産業の基礎を支えることに繋がるのである。

一方で十分斟酌すべきは、女性特有のライフサイクルである。もとより、泊勤務を中心とした変則的な勤務を数多く抱えるJR産業においては、そうしたライフサイクルへの対応が難しいという側面を有している。その中で、各社はこの間女性が活躍できる環境を整備すべく、様々な制度を設定し、拡充し、働く環境整備に取り組んできたのも事実である。しかし、労働力人口が減少し続けている状況において、女性が働き続けられる環境作りは労働力確保に大きな効果を発揮するものであり、労使が共に乗り越えていかなければならない重要課題である。

※詳細については、【Ⅲ ワーク・ライフ・バランスのあり方】（P38）を参照

5. 円滑な技術継承に向けた人事運用、教育のあり方

鉄道業務の殆どは経験を積み重ねて技術力や業務の質を高めていくものであり、技術力の向上には、適切な人材運用（ジョブローテーション）と先輩社員からの技術継承並びに体系的な教育システムが必要である。

国鉄からJRにかけての採用停止による40歳代社員の欠如はJRにとって大きな痛手であり、JR各社はこの間、年齢構成の歪みを大前提とした人材の早期養成を図ってきた。そうしたプロセスを経て、各社では30歳台社員があらゆる業務の中軸を担ってきている。しかし現在においても中核を担うべき人材があらゆる部署で不足しているのが実態であり、指導的立場を担う人材の養成は今後も変わらず重要な課題として位置付けられている。一方で、早期育成に拘った故、急ピッチな人事運用に世代間での様々な歪みが生じているのも事実である。今後は本来あるべき育成スケジュールを念頭に置いた人事運用への緩やかな移行が図られるべきである。

技術の空洞化は安全を損なうことに繋がりがねず、企業存立の根底を揺るがすことに繋がる。だからこそ技術の着実な次代への継承は最重要課題である。一方で、本来技術を伝えるべき指導者が職場で不足している現実には憂慮すべきであって、だからこそ、技術力を有する高年齢者が技術継承の指南役としての役割を担ってもらうべきである。そのためにも、現在職場において要員需給が逼迫しているため高年齢者層に従前通り担務を担い続けている状況から早期に脱却し、高年齢者層が後進の技術指導にその多くの時間を活用できる体制の構築を図るべきであり、そうした環境整備を可能とする適切な人材運用、技術継承を妨げないようシニア層の有効かつ有用な活用を強く求める。

そうした人材運用とともに重要なのが教育体系である。この間早期育成を支えるツールと

して各社独自の教育体系を構築してきた。今後も引き続いて重層的な教育体系の整備は必要であるが、基本は職場内OJTであり、OJTが円滑に展開できるだけの必要な人員を確保しなければならない。とともに、OFF-JTを組み合わせ合わせた複合的な教育体系を積極的に活用することにより、教育効果の実効性を確保することが肝要である。

II 賃金のあり方

I 賃金に関するあるべき姿と今後5年間の目標

① あるべき姿（最終到達目標）

- i) 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。

② 今後5年間の目標（中期目標）

- i) JR7単組
 - ・「全産業 大企業1,000人以上 中位数（Q2）」を必達目標に据え、2018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。
 - ・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) グループ単組
 - ・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、その到達に向けて取り組むこととする。
- ※具体的には「グループ企業における労働条件のあり方」（P43）を参照

II 目標設定に関する基本的な考え方

1 目指すべき賃金水準

この間、すべてのJRが到達すべき賃金水準として、賃金センサスにおける「全産業、

1,000人以上規模、中位数（Q2）」を「必達目標賃金」を設定しその到達に取り組んできたものの、現在到達していない単組が存在しているのも事実である。

私たちの産業は鉄道業を中心としつつも広範な業態で構成されているが、いずれの企業も地域を支え、地域の発展に貢献し続けるという社会的使命を有している。そうした責務を継続して担い続ける役割であることを勘案すれば、従業員数で同規模レベルの企業群における平均的な賃金水準である中位数（Q2）以上の賃金水準を確保すべきであり、今後も同目標を掲げた早期の到達を目指し全ての単組が取り組むこととする。

その上に立って、JR7単組については、同目標を必達目標として据え、今後5年間を集中期間とし、早期の到達を図ることとする。そして、必達目標に到達した単組は更なる賃金水準の向上を目指して、上位目標（「全産業 大企業1,000人以上 第3四分位数（Q3）」）の到達を図ることとする。

なお、上位目標に到達した単組に対しては、取替えて目標設定をせず、引き続いて基本賃金の向上に鋭意取り組むこととする。取り組むにあたっては、過年度物価水準の動向や生産性向上分等を踏まえつつ、単組の事情等も勘案しながら、諸手当を含めた総合的な改善を図っていく。

また、グループ労組についても、従業員数で同規模レベルの企業群における平均的な賃金水準である中位数以上を確保すべきという考え方に基づいた取り組みを展開する。なお、グループ企業の多くは従業員規模が小さいため、いわゆる中小企業規模における賃金水準を勘案した目標設定を行うこととし、それぞれ設定した目標到達に向けて取り組むこととする。
※詳細については後述「グループ企業における労働条件のあり方」（P43）を参照。

2 働きがいの持てる賃金処遇制度の実現

私たち労働者は、業種や企業規模を問わず、長期安定雇用を通じて、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。まずは長期安定雇用の確立を図ることが重要である。その上に立って、そうした長期安定雇用を基礎に置いた適切な賃金処遇制度が確立されるべきである。

とりわけ、在職年数の経過とともに多くの経験を積み、知識・技量を習熟し、業務の精度を向上させるとともに、より質の高い業務へと従事していくといった人事運用が、鉄道業を中心とするJR産業に最も馴染む形態と言える。事実殆どの事業者はそうしたジョブローテーションを採用している。業務内容に着目すれば責務や責任に応じてその対価である賃金をはじめとした処遇はむしろ厚く施されなければならない。

従って、長期雇用を前提とした雇用・労働環境が馴染む産業特性を有するJRにおいては、従事する業務内容や経験年数等と連動した、一貫した賃金処遇制度が望ましい姿であり、全ての単組がそうした概念に基づく、組合員が働きがいを持って業務に精励できる人事賃金制度を目指して取り組むことが肝要である。

一方で、現行では定年年齢以降も継続雇用として多くの高年齢者が業務に従事しているが、往々にして業務内容と連動した処遇がなされていると言いがたい状況が散見される。当

面の間は在職老齢年金や高年齢者雇用継続給付金といった公的給付も踏まえた制度設計にならざるを得ないが、いずれにせよ高年齢者に対しても、従事する業務内容に応じた合理的な処遇体系の確立を求めていく。

3 今後の春季生活闘争基本方針

(1) 基本スタンス

以下3つの観点に立った闘争を展開する。

- i) 基本賃金の向上をはじめとして、全ての労働条件について検証し、改善を図っていく総合改善闘争を展開する。
- ii) J R 産業はグループ企業も含めた総合力で形成されており、グループ企業は極めて重要な役割を担っていることを踏まえ、適正な業績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。
- iii) 非正規労働者の待遇改善に資する取り組みを展開するとともに、正社員への転換ルールの制定などを求めていく。

(2) 賃金に関する要求のあり方

上述の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立って賃金要求を決定していく。なお、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、過年度物価状況や景況判断等を都度加味しながら判断していく。

一方で、基準内賃金に焦点化したベースアップ要求とともに、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) 総合生活改善の取り組み

① 取り組み方針

基本賃金を最重点としつつも、諸手当や割増賃金、一時金、さら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集中して改善に向けた要求を行い、前進を図る取り組みを強化する。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

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。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的要素が多分に大きい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。J R 連合は個別労使の水準を逐次情報開示し、単組における労使協議の支援を鋭意図っていく。

ただし、時間外労働の抑制を念頭に置いた時間外割増をはじめとして、一部諸手当に

については連合がその改善に向けて統一行動を展開していることから、連合指針等を踏まえつつ、統一要求（到達最低ミニマム設定）を引き続き行っていく。

③ 賃金外項目の取り扱い

労働時間や福利厚生といった賃金外項目についても上記諸手当と同様、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。なおワーク・ライフ・バランス実現に向けた取り組みについては、後述「ワーク・ライフ・バランスのあり方」で記述される中期目標を踏まえて統一要求設定を検討する。

（４）データ開示

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関連するものではないが、要求根拠となりうる指標（目安）の開示については、今後も継続して高卒（男子、標労層）での開示を行うこととする。

また、単組の事情を考慮し、引き続き平均賃金及び個別賃金（年齢別ポイント賃金）の併用での対応を行う。

（５）春闘の取り組み強化

春闘は労働条件の向上を図る重要な局面であり、昨今春闘に対する社会的関心も強くなっている。一方で、交渉環境が一層厳しさを増している中、諸労働条件の更なる改善を実現するためには、春闘を通じた運動の強化が必要である。職場においては組合員の世代交代が進む中、あらためて賃金制度の理解や共闘の意義を浸透させるためにも、春闘集会や賃金学習会など、組合員に訴える運動についても連動して強化しなくてはならない。

Ⅲ ワーク・ライフ・バランスのあり方

I ワーク・ライフ・バランスに関するあるべき姿と今後5年間の目標

① あるべき姿（最終到達目標）

- i) 全ての単組が年間総実労働時間1,800時間以内を達成する。
- ii) 全ての単組が平均年次有給休暇取得率を向上する（取得率90%以上）。
- iii) 全ての単組において、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。
- iv) 育児や介護と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、育児及び介護に関する諸制度の改善を図る。

② 今後5年間の目標（中期目標）

- i) 総実労働時間の短縮、時間外労働時間の削減

- ・時間外労働の継続的な削減に取り組むこととし、1ヶ月60時間以上の組合員をなくす。
- ・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。

※特に、グループ企業において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。

ii) 年休取得率の向上施策

- ・年次有給休暇の初年度付与日数を15日以上とする。
- ・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。
- ・事業所ごとの年休取得率を把握し、適正人員の措置を通じて取得率の向上に向けた取り組みを展開する。

iii) 育児・介護に関する制度改善及び意識・環境改善

- ・育児・介護休業を取得することによる人事考課における不利益取り扱いを禁止するとともに、昇給における育児及び介護休業期間除外規定及び昇格における欠格条項を廃止する。
- ・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等、育児及び介護に関わる諸制度や費用面に着目した諸手当等の拡充、前進を図る。
- ・育児や介護に関わる諸制度への理解を促すとともに、育児や介護により正常な就労に支障を来す仲間を皆で支えていく、相互扶助に立脚した教育を徹底する。

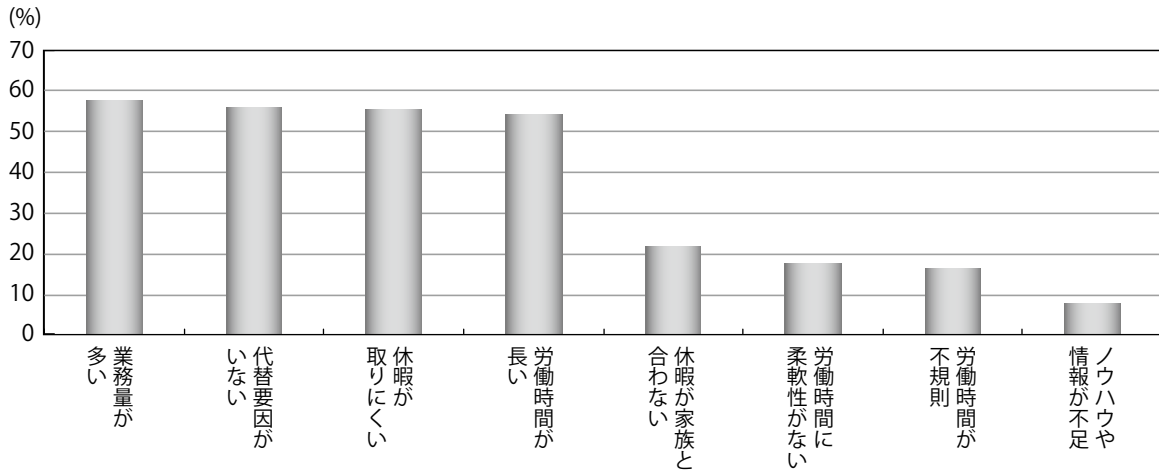
II 目標設定に関する基本的な考え方

1 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた課題

ワーク・ライフ・バランスとは仕事と生活を共存させながら個人の持っている能力をフルに発揮できる環境を整備し、それぞれが設計する人生を目指すものである。その実現を図る上で労働組合の役割は大きく、労働時間の適正化や就労継続可能な職場環境の整備、さらには諸制度の充実・強化など多岐に亘る。JR連合もこの間、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた各種の取り組みを行ってきた。その結果として、春季生活闘争をはじめとする労使協議を通じて様々な制度改善を獲得してきた。しかしながら、現在もなお多くの組合員が仕事と家庭の両立といった観点に関する課題認識を有しており、ワーク・ライフ・バランス社会の実現は私たちの働き方を追求する上で引き続きの重要課題である。

一概にワーク・ライフ・バランスと言ってもその対象は広範で、子育てや家庭生活だけではなく社会との関わりや老後の生活に至るまでの様々な活動が含まれる。とりわけ少子化高齢化が進み、労働力人口が大幅に減少する局面において、女性の更なる社会進出やシニア層の更なる活躍が期待されており、そうした背景のもとで社会が多様化し、仕事と生活の調和に関する様々な問題が従前よりも増加している。いずれにせよワーク・ライフ・バランスに関する組合員の要求を的確に汲み取り、課題を実現させる取り組みは一層重要性を増してきて

図1 ワーク・ライフ・バランスの阻害要因
 (内閣府「ライフ・ワーク・バランス意識調査」をもとにJR連合作成)



おり、生活の場面で様々な困難に直面する組合員が頼れる受け皿として労働組合の役割が問われている。一方、仕事も生活も前向きに両立できるような環境整備を図ることは当然ながら企業としての社会的責任でもあるが、就労意欲の高揚、そして離職率の低下など、企業自体の競争力強化に繋がるという面も見逃してはならない。

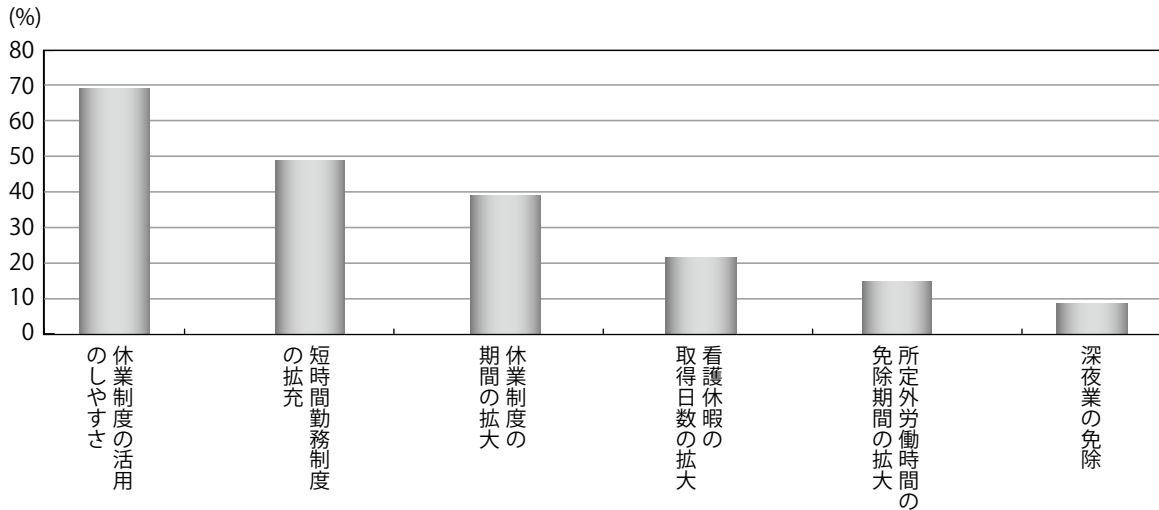
さて、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた課題として、大きく労働時間に関する事項及び育児・介護に関する事項の2つが挙げられており、JRにおいても組合員から出される意見ないしは要望はこの2項目に収斂され、加盟各単組は春季生活闘争をはじめとする労使協議を通じて改善に向けた取り組みを行ってきたところである。今後も引き続いて当該課題に関する実効性ある対応を求めていかなければならない。

まず、労働時間について、内閣府が2010年に行った「ワーク・ライフ・バランス意識調査」によると、ワーク・ライフ・バランスを阻害する要因として、「業務量が多い」「代替要員がない」「休暇が取りにくい」「労働時間が長い」といった点が上位を占めている(図1参照)。

即ち、ワーク・ライフ・バランスの実現を阻害する要素として、労働時間に起因する項目が大勢を占める。一人あたりの業務量が多い、適切な人員配置がなされていないといったこと等が複合的に絡み、結果として長時間労働を生み出している。その結果、仕事と生活の調和が図れないというのが実態である。長時間労働の是正は社会的要請であり、是正に向けた取り組みとして、JRにおいても労働時間の適正化に向けた取り組みを鋭意進めていかなければならない。

一方の育児ならびに介護の問題については、多かれ少なかれ育児や介護のために就労希望を有する労働者が働く道をあきらめざるを得ないという点に行き着く。厚生労働省が実施した「雇用動向調査」において、育児及び介護を発端とする離職を防止できる有効策は何かアンケート調査をしたところ、「育児・介護休業制度の活用しやすさ」「短時間勤務制度の拡充」「育児・介護休業制度の期間の拡大」「子の看護休暇の取得日数の増加」等があげられている(図2参照)。

図2 育児・介護における離職防止に向けて期待できる対策
 (厚生労働省資料「雇用動向調査」をもとにJR連合作成)



育児や介護については私たちにとって極めて重要な責務であり、責務を各々が全うしてこそ共生社会が維持される。しかし、現実として、周囲の協力を得ながら対応しているものの、乗り越えられない様々な壁が存在しているのも事実である。そうした障壁をどのように取り除いていけばよいのか、これは働く側だけで解決できる問題ではない。時として国が明確な方向性を示すべきであり、時として労使が正しく課題に向き合いながら処方を探っていくべきである。

2 労働時間短縮の取り組み

連合は「ゆとり、豊かさ」を実感できる社会の実現をめざし、正社員はもとより、契約社員なども含めたフルタイムで働く全ての労働者が目指すべき目標として、年間総実労働時間1,800時間を掲げている。JR連合としても、連合の一翼を担う産別として、そして、ワーク・ライフ・バランスの視点から健康でゆとりのある働き方を実現する上で共有化すべき目標である。その目標を実現するために、時間外労働や休日労働を削減し、年次有給休暇（以下年休）の取得率を継続して向上させなくてはならず、この間JR連合として連合方針と連動して掲げ続けてきた年休取得率90%を目指す取り組み、及び1ヵ月45時間を超える時間外労働の撲滅を今後も引き続き到達目標として定め、その実現に向けて鋭意取り組む。

とりわけ、時間外労働・休日労働は通常の労働とは異なる特別の労働を労働者に課すものであり、それがゆえに、労働基準法において、使用者に経済的負担を課すことによって時間外労働の抑制を図ってきた。つまり、時間外労働を前提とした勤務はあってはならず、時間外労働の常態化は厳に慎むべきである。特に月60時間を越える時間外労働が継続されるとメンタルヘルス面の不調を抱える労働者が増加するとの報告もあり、だからこそ、2010年に、政府は1ヶ月60時間を越える時間外労働に対して150/100以上の割増賃金を支払う義務を課したのである。そうした見地に立てば、1ヶ月60時間を越える時間外労働を発生させないよう、適正な業務管理を強く求める。なお、当該1ヶ月60時間越えの時間外割増については、現在中

小企業に対しては適用猶予措置となっている。背景を考えれば企業規模の多寡によって労働時間に関する適用の差異を生じさせることは合理的ではない。もとよりグループ企業における長時間労働是正のためにも、同ルールが事業規模によらず速やかに適用されるよう政府判断を求めるとともに、グループにおいて法を上回る改善に取り組む。

さらに、年次有給休暇の取得率を向上させるため、要因配置や取得しやすい環境整備、半日休暇制度の回数制限の撤廃、取得状況の点検など、職場全体で取得促進に向けた機運を高めることが有効である。

いずれにしても、私たち労働者自身の意識改革が必要なのは言うまでもないが、あわせて適正な人員の確保や業務分担のあり方といった職場における環境の整備が必要であり、労働組合として職場実態の把握に努めるとともに、労使協議を通じてその改善に鋭意努めることとする。

3 育児・介護に関わる取り組み

ワーク・ライフ・バランスが実現された社会とは、男女の性別なくともに働きながら、仕事と生活の調和が図られ、安心して子どもを生み、育て、そして、介護をはじめとした家族のケアができる社会であり、私たちが互いに助け合いながら子育てや介護などの負担を持続的に支え続けることのできる社会である。そうした社会を形成するためにも、男女が分け隔てなく社会参画していくことが求められる。しかしながら我が国はいまだ男女間の共同参画が進んでいるとは言いがたい状況である。例えば育児休業の取得を例に取ってみると、男女間で歴然の差異があり、我が国の男性育休取得率はわずか1.89%に留まる。男性の育休取得率が高い北欧諸国では、育児休業制度の利用を容易にする体制を作り、職場に利用しやすい環境を整えることにより高い取得率を達成している。結婚や出産を機に離職する女性が少なければ、女性の活躍が一層促進され、ワーク・ライフ・バランスが確保できるとともに、企業としても生産性の向上が期待できるはずである。そういう意味からも、男性自身の更なる意識変革が必要であり、そうした動きを下支えする制度や文化の定着は必要不可欠と言える。

さて、育児ならびに介護に関して、組合員からは育児・介護休業制度や育児、介護に関わる短時間勤務、子の看護休暇の拡充と保存休暇の適用といった制度自体の充実を求める声が続出し、引き続き数多く出されているほか、制度をより利用しやすくしてほしいといった要望が出されている。その背景には、制度はあるものの、自身のライフスタイルの中で制度が十分活用されていない実態を浮き彫りにしている。さらには、周囲への遠慮や両立支援への理解不足も影響すると考えられる。

次世代育成への支援は少子化対策だけではなく、働く人が自ら望む働き方を叶えるための環境づくりを果たすことでもある。これは、労働者全体のメリットになるとともに、事業主にとっても従業員の意欲と労働力を向上させることに寄与する。従って、諸制度の利用可能期間を拡充すること等により、利用者の選択肢が広がるという点は、ワーク・ライフ・バランスの充実の点で望ましい姿であると言える。日常から制度の周知を行い、育児休業等の諸

制度の取得・活用を促すため、職場環境を整備しておくことも重要である。

その一方で、育児や介護における休業期間や短時間勤務期間の延長といった制度が拡充されることにより、本人のキャリア形成への不安が増加することも懸念される。人事考課における不利益取り扱いの禁止、昇給における育児及び介護休職期間除外規定及び昇格における欠格条項の廃止といった点は大前提であるとして、職業訓練等を実施するなど労働者のキャリア形成を効果的に促進しながら、幅広く選択できる制度の構築が必要である。併せて少子化社会への対応として、制度面の充実だけでなく、子に関わる費用面でのサポートとして、子に着目した諸手当の拡充、例えば第3子以降の扶養手当の拡充といった、多くの子供を養うことの可能な環境整備についても取り組んでいく。

また、今後高齢化社会の進展により、介護がこれまで以上に大きな社会問題になることはほぼ確実な状況である。厚生労働省「介護保険事業状況報告」によると、75歳以上になると要介護認定者数は約3割に及ぶ。その率は加齢に従って向上する。概ね50歳代を中心とした多くの組合員が、親の介護という極めて重要な課題に直面しており、長寿命化社会の到来により、その割合が年々増加している。親の介護は各自が看る必要があるものの、介護は子育てとは異なり、いつ必要となるのか予想がつきにくい。即ち、計画的なライフサイクルの中で想定しづらい側面を有している。であるからこそ、仕事と介護の両立を希望する労働者を長期にわたってサポートし続けることのできる諸制度の整備は必須である。制度面での拡充に限らず、介護という、予期しえない、そして先の見通せない不安に対し、メンタルケアも含めた総合的な支援体制の構築を図っていくことが肝心である。

Ⅳ グループ企業における労働条件のあり方

Ⅰ グループ労組のあるべき姿と今後5年間の目標

① あるべき姿（到達目標）

- i) 業種や企業規模を問わず、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) 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。
- iii) ワーク・ライフ・バランスの実現は全てのJR関係労働者共通の課題であり、労働時間の縮減や育児・介護に関わる諸制度改善に取り組む。

※具体的には「ワーク・ライフ・バランスのあり方」（P38）を参照

- iv) 「同一価値労働、同一賃金」の原則に基づき、正規・非正規労働者の均等・均衡待遇の実現に取り組むとともに、人材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。

② 今後5年間の目標（中期目標）

- i) 雇用の安定と人事・賃金体系の確立
 - ・安心して業務に精励できる環境をつくるため、雇用の安定に努める。
 - ・技術の習得・継承と人材育成に資する人事制度の確立に取り組む。
 - ・生活給としての定期昇給制度の確立及び改善に取り組む。
 - ・連合が定める「最低到達水準値」を到達する。
 - ・業種、業態に区分した分科会毎に「第1四分位（Q1）」（賃金センサスによる中企業・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。
- ii) グループとしてのワーク・ライフ・バランスの実現
 - ・JR7単組と共通の課題に対して、単組の実態に応じた目標を設定し、達成を目指す。
- iii) グループにおける非正規労働者の労働条件整備
 - ・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。
 - ・時給800円へ早期に到達するとともに、「誰もが時給1,000円」を目指す。
 - ・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 目標設定に関する基本的な考え方

1. JR産業において重要度を増すグループ会社

JR産業にとってグループ会社が果たす役割はますます拡大している。グループ会社なしでは産業が成り立たないと言っても過言ではない。即ち、グループ全体としての総合力が試されており、グループ会社の経営基盤強化、そしてグループ会社における人材育成や技術継承という観点に沿った業務運営体制の構築は最重要課題である。

グループ会社は、これまでJR各社からの多くの出向者が企業の立ち上げから経営基盤確立に至る様々な役割を担ってきた。これは大量退職時期と符合し、雇用の受け皿としての機能も果たしてきた。しかし、まもなくJR各社が大量退職時期を越え、いわゆる定年出向対象者が順次減少してきており、グループ会社への人材提供が一層困難となってくる。これまでは人的支援という形でJRが様々な支援を行ってきたが、今後はグループ会社各々が自ら採用から教育をはじめとする人事運用や経営戦略において自立化が求められる。

2 グループにおける健全な労使関係の構築

JRは、1987年の国鉄分割・民営化によって誕生し、労使のたゆまぬ努力によって安全・安定輸送を確保するとともに、お客様に喜ばれるサービスの提供を続けてきた。発足時こそ、鉄道業を主体とする企業であったが、この間の社会情勢やお客様のニーズの変化を踏まえて、様々なサービスを提供する「総合サービス業」ともいべき企業体に発展してきたところである。そのような中、鉄道を主体として付帯するサービスを提供するグループ会社が

多く設立、従来からの関連する企業と併せて、もはやJRの業務運営においてグループ各社の力は欠かすことができない存在になっている。

それ故に「安全・安定」が第一に求められるJRならびに関連する企業においては、そこで働く者の安全を確保するとともに、正規・非正規などの雇用形態を問わず、安心して働くことができる雇用の安定に努めることが何よりも重要である。また、安全は言うまでもなく労使共通の課題であり、将来に亘って雇用不安を起こさないためにも胸襟を開いた労使関係の構築が不可欠である。JR連合は、JR産業の創造的發展を通じて、日本經濟の發展、国民生活の向上に寄与することを目指しており、健全な労使関係の構築による雇用の安定にこれからも取り組んでいく。

3 雇用の安定と目指すべき賃金水準

私たちは雇用が安定的に確保されてはじめて安心して業務に従事でき、社会生活を営むことができる。本来雇用の安定は業種や企業規模に関係ない共通の目標である。しかし、社会全体を俯瞰すると、残念ながら特に中小企業において日々雇用不安に苛まれている労働者が多く存在しているのも事実である。全ての業種を通じて社会とかかわり、社会を支え続ける使命を旨とするJRグループ各社は、長期的な安定雇用を通じて、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死守しなければならない。その上で、長期安定雇用を前提にした適切な賃金処遇制度が確立されるべきである。

どのような業種であれ、各社とも人材育成は重要な経営課題である。現場第一線で安全を確保するとともに、管理職や将来の経営を支える人材を継続的に育成するためにも、人材育成に資する人事・賃金制度の確立が必要であり、働く者の努力が報われ、将来に希望が持てる処遇や諸制度の確立に引き続き取り組んでいく必要がある。

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、定期昇給制度の確立と改善は、働く者の生活設計はもとより、人材の定着及び育成、そして業務遂行力の向上を通じた会社の持続的発展という面からも重要な課題である。一方、グループ企業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ケースも多い。加えて、業種・業態によっては非正規社員のマンパワーが屋台骨を支えるというところも見受けられる。そうした業種・業態では、経験年数や知識・技能の向上に見合った昇給ルールを確立し、業績への貢献や意欲・能力の発揮に込められる処遇としていくことも求められる。

そのうえで、目指すべき賃金目標を据えて基本賃金の向上に向けた取り組みを継続して展開していく。まず連合が毎年の春季生活闘争において定める「最低到達水準値」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。その上で、これまで設定してきた分科会（グループ企業を業種・業態ごとに編成）をより比較検討しやすいように厚生労働省賃金構造基本統計調査（賃金センサス）の業種区分を用いて分科会を再編成する（次頁図参照）。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企業の実態を勘案した従業員数の統計（100～999人、男子学歴計）をもとにして「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」として据え、その速やかな到達を全てのグループ単組が目指す。併せて同様の考え方に基づいて算定した中位数（Q2）ならびに第3四分位数（Q3）を参考値として表記し、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鋭意取り組む。

なお、目標賃金については25歳から45歳までを5歳刻みで表記する。これは、現在のグループ労組組合員構成が当該年齢に多く、かつシニア層は中途採用者がその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（2013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）	212.1	242.0	237.1	333.2	329.5
	Q2（参考値）	230.3	273.7	270.9	380.7	379.4
	Q3（参考値）	249.1	283.4	302.1	437.1	438.3
運輸（整備／車両・機械） 陸運（自動車／物流）	Q1（必達目標値）	191.0	206.4	241.1	265.7	279.6
	Q2（参考値）	203.1	223.2	283.8	300.3	344.7
	Q3（参考値）	230.5	242.3	310.1	368.1	433.6
物販（小売／車販・駅弁）	Q1（必達目標値）	207.3	231.4	262.9	291.9	341.8
	Q2（参考値）	224.7	261.3	300.6	338.5	402.1
	Q3（参考値）	252.7	291.5	364.6	401.4	446.1
ホテル（宿泊／飲食）	Q1（必達目標値）	173.8	206.0	238.7	284.3	318.5
	Q2（参考値）	201.7	237.5	292.1	348.8	336.8
	Q3（参考値）	218.7	263.8	334.9	377.9	381.7
一般（サービス／情報）	Q1（必達目標値）	190.2	229.1	235.6	321.6	334.6
	Q2（参考値）	216.2	248.8	285.8	361.4	441.1
	Q3（参考値）	235.8	281.6	338.7	399.3	487.3

※上記数値は毎年の賃金センサスデータに基づき変化

3 グループとしてのワーク・ライフ・バランスの実現

現在のわが国においては、2007年に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」が策定されて以降、政労使を挙げたワーク・ライフ・バランス社会の実現に取り組みが進められ、J R 連合も組合員への調査活動をはじめ、法改正への対応、「中期労働政策ビジョン（2009～2013）」で定めた目標の達成等に取り組んできた。これらの課題に対する取り組みは、J R に関連する企業においても同様であり、やりがいや充実感を感じながら働き、人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる制度の実現に取り組んできたところである。

その一方、グループ各社においても、現在進行している人口減少社会における労働力確保が大きな課題であり、J R 各社からの出向や再雇用による人材供給が厳しさを増す中で、安全な業務運営や安定したサービスの提供などに支障を及ぼしかねない。加えて、依然として年間休日や年間所定労働時間がJ R 各社より低位に置かれている現状にあり、少子高齢化やメンタルヘルス対策などの面からも、現場の実態に応じた労働時間短縮に取り組む必要がある。

更に、結婚や育児を機に離職する女性が依然として多く存在しており、これからの高齢者人口の増加による介護負担増が予想されるなど、男女や社会が共に支え合っていくことがますます重要になってくる。そうした観点に加え、自己実現や労働力確保の面からも女性が働き続けられる環境の整備、多様な働き方・生き方が選択できる制度の構築、家族や友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間の確保など、抱える課題はJ R 各社と共通している。

そうした状況を踏まえ、J R 7単組と共通の課題に取り組む必要がある。しかし、業種・業態が多岐に亘り、それぞれの会社が置かれている環境が様々であるグループ企業においては、単組の実態に応じた目標を設定しながら、その達成を目指すことでワーク・ライフ・バランスの実現を図っていく。

4 非正規労働者の労働条件整備にむけて

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企業間競争の激化による総額人件費抑制など様々な要因から、非正規として働く労働者が増加している現状にある。一方で若年者を中心として低賃金で長時間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、グループ企業においても非正規労働者として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、改正された労働契約法の趣旨に沿った均等・均衡待遇を求めていく必要がある。

加えて、モチベーションアップと優秀な人材の確保の観点から、社員登用制度の整備と充実も重要な課題である。とりわけ自ら望んで非正規雇用形態となったケースがそれほど多く

ない実態を踏まえれば、正社員化に向けた制度の整備と充実こそ必要である。その際には、試験制度の要件緩和や採用枠の拡大などにとどまらず、それぞれの企業を将来に亘って支えていく管理職や経営幹部への育成・登用を視野に入れた制度の確立などを念頭に置きながら、労使間の真摯で建設的な議論を通じて実現していくことが肝要である。

5 今後の春季生活闘争をはじめとする運動展開

私たちJR連合は、連合を構成する責任ある一員として、自らの主体的力量を高めながら、社会を支える基幹インフラとしての鉄道業と関連する企業の発展を通じて、課せられている社会的役割を全うしていかなければならない。その実現のためには、春季生活闘争や労働協約改訂などをはじめとする労使協議を通じた、真摯で建設的な議論が望まれる。

特にグループ各単組が取り組む春季生活闘争については、世代交代を含めた運動の継承という視点に立つとともに、労使間の相互理解を深める取り組みなどを通じて、要求の実現に不断に取り組んでいくことが求められている。

グループ各単組は、JRにおいて欠かすことができない重要な役割を担っているという自覚と責任を持ち、以下の点について重点的に取り組んでいく。

- ① 基本賃金や諸労働条件の向上などを中心軸に据えた「総合生活改善闘争」の取り組み
- ② 「ワーク・ライフ・バランス」の充実に向けた、単組の実態に応じた目標設定と取り組み
- ③ 非正規労働者のモチベーションアップと優秀な人材の確保を視野に入れた労働条件整備
- ④ 春季生活闘争や労働条件をテーマとした集会・学習会の開催
- ⑤ 労使間の相互理解と労使関係の深度化