

第3部 中期労働政策ビジョン（2024～2028）

I. 総論

JR産業は、鉄道事業を中心としながら、バス、物流、飲食、物販、ホテル、不動産、広告・宣伝、医療・介護、情報システム等の多種多様な業種・業態で構成されており、これらの様々な事業に携わる多くの人財によって支えられ、発展を遂げてきた。

一方で、JR産業を取り巻く環境は、激しく変化している。特に、あらゆる業種で人財不足・労働力不足に悩まされているが、すでに日本の総人口は2008年をピークに減少しており、今後も減少傾向が続くことが予想されている。そのため、労働力人口も2019年をピークに減少に転じ、全産業での労働力不足が顕著となり、JR産業もその影響を強く受けている。鉄道産業は経験工学的な要素が強く、人財により安全輸送を堅持してきたが、コロナ禍を契機に離職が増加し、人財の確保・定着が喫緊の課題となっている。更にはAI・IoTなどの活用による産業全体の変革は、すでに私たちの労働環境にも大きく影響を及ぼしているほか、経営成績を改善するための効率性の追求や企業再編、物価高騰と労務費を含めた価格転嫁の推進、労働者ニーズの多様化・個別化と働き方の見直しなど、かつてないスピードで様々な変化が生じている。

私たちは、これらの変化を能動的に捉え、これまで以上により積極的に仕事の進め方や業務内容の見直しに向き合っていかなければならない。そうすることが「労働の価値」を高め、一層魅力的な仕事と職場を創出していくことにつながることを再認識する必要がある。そして、JR産業で働く全ての者が、安全で、安心して、活き活きと働き続けられる労働条件・環境の整備を、間断なく行っていかなくてはならない。産業を支える「人財の確保・定着」が最も重要な課題であり、採用から退職に至るまで、雇用と労働のあり方についても、柔軟に時代と社会に適応していくかなくてはならない。

こうした観点から、グループ各社を含め、労働条件・環境の改善などを更に進めていくとともに、これまで取り組んできた女性参画の更なる進展に加え、昨今取り上げられている高年齢者の雇用や外国人労働者の活躍などの課題についても、より一層真摯に向き合い、取り組むことが求められている。

1. 大前提としての「安全」の確立、労働安全衛生に関する取り組み

JR産業の業種・業態はいわゆる労働集約型産業であり、安全確立に向けては「人」が関わる要素が極めて大きい。各種事業の展開にあたっては、利用者の安全を確保することが全ての基礎にあることは言うまでもないが、大前提として、従事する労働者が安全に、安心して活き活きと働き続けることができる環境を整備することが必要不可欠である。

この間、JR連合および加盟単組は、福知山線列車事故をはじめとする鉄道運転事故、あるいは重大労災・死亡事故を経験してきた。過去に発生した様々な事故・事象と、そこから得た教訓を決して風化させることのないよう、節目ごとに総括・検証を行い、それを様々な機会を通じて内外に問題提起するとともに、安全確立に向けた取り組みを展開してきたところである。

お客様が死傷する事故はこれまでの取り組みにより確実に減少してきた一方で、JR関係職場で働く者の労働災害については依然として歯止めがかかっていない。死亡労災・重大労災をはじめ、多くの労働災害が協力会社等において発生している。私たちは、こうした現実を改めて重く受けとめ、交通運輸産業への信頼の原点といえる「安全」の重要性を自組織へ問い直すとともに、今一度労使が「安全は譲らない」という意識を強く持って安全最優先の取り組みを徹底的に追求し、不斷に取り組んでいかなければならぬ。

(1) 人間は必ずミスを犯すという大前提

特に、過去の重大事故・事象にはヒューマンファクターが強く介在していることから、人間は必ずミスを犯すという大前提を改めて重く受けとめ、強く認識したうえで各種取り組みを進める必要が

ある。そして、多重構造となっているJR産業において、JR各社、グループ会社および協力会社等における全ての業務遂行体制・業務内容の中に、そして組織相互間において「ヒューマンエラー」の影が潜んでいるという現実を直視しつつ、実態をつぶさに把握し、真に実効性のある対策を講じていかなければならない。

(2) 事故・事象を「チームで止める」「組織で抑止する」

まずは一人ひとりが「事故は決して起こさない」という強い決意で、安全の確立に向け感度高く不斷に取り組むことが必要であることはもちろんあるが、多くの事故は、知識と技術の継承がうまくできていないことや、複数の人間や要因が連続して関わることによって起きるコミュニケーションエラーを契機として発生していることにも注目し、事故・事象を「チームで止める」「組織で抑止する」という認識を深めるべきである。

(3) 職場や関係会社の声を踏まえ、現実的かつ実態に即したルールに

近年では、事故の要因の一つとして、人手不足等による「繁忙感」を挙げる研究もある。繁忙感が高まると、人はリスク情報を放置してしまうなど、適切にリスクマネジメントを行うことが難しくなることが指摘されている。このネガティブなスパイクルを断ち切ることが必要であるが、これも組織全体で取り組まなければ解決が難しい。「繁忙感」を低減させる取り組みの一例として、「守れないルール」「実態と合っていないルール」などの棚卸を行い、職場や関係会社の声を踏まえ、現実的かつ実態に即したルールに変更することが挙げられる。

(4) 「人への投資」が安全性向上につながる

現場と経営者の距離感を縮めることも重要である。全てのリスクに対してハード面での対策を行うことが基本的に求められる対策ではあるものの、労働条件・環境の改善といった「人への投資」が安全性向上につながるとの認識も深めるべきである。

労使共通の最重要課題である安全の確立に近道はない。JR関係職場で働く全ての者の安全を守る決意を強く持ち、「ヒューマンエラーは結果であり原因ではない」との基本理念、そして「安全は絶対に譲らない」という信念のもと、今後も着実に、かつ継続して安全最優先の取り組みを展開する。

以上の点を踏まえて、具体的には以下の取り組みを推進する。

＜具体的な取り組み内容＞

- (1) 各単組においては、安全確立に関する労使協議を徹底するとともに、特に死亡事故や重大労災の防止に向けて、職場実態を踏まえた検討と対策の立案を徹底する。とりわけ、近年発生している諸事象の特徴等も念頭におきつつ、DX推進や先進技術の活用等を踏まえ、労使で安全最優先を徹底する職場風土および業務遂行体制の構築を不斷に追求していく取り組みを展開する。また、グループ会社・協力会社も含め、全てのJR関係労働者の労働環境、業務遂行体制等の改善を通じた、JR産業全体を視野に入れた安全性向上にも意識的に取り組む。
- (2) 「安全指針」「重大労災防止の行動指針」などの器材を、単組およびエリア連合における会議などで活用することにより、JR 7 単組・グループ労組はもとより、協力会社を含むJRグループ全体における安全の取り組みを一層強化する。
- (3) 安全衛生委員会等の機能を更に強化・充実させることによって、より安全で働きやすい職場を創造し、働く者の安全確保を通じた、JRグループ全体の安全性向上に取り組む。とりわけ、50人未満の職場においては法令上安全衛生委員会の設置が義務づけられていないことを踏まえ、これに準じた会議を開催することを労使で確認し、全ての職場における安全衛生活動の活性化に取り組む。
 - ① 安全衛生委員会等の労働側委員のスキルアップと討議の充実
 - ② 安全衛生委員会等での討議内容の共有化
 - ③ 労使間の意見交換の活性化
 - ④ 安全衛生活動におけるグループ会社や協力会社との連携

2. 全ての労働者が活き活きと働き続けられる職場環境や制度及び運用に関する整備の推進

労働力人口の減少により、売り手市場の傾向が強まり、これまで定年まで勤続することが当然と考えられていたJR産業においても、若手・中堅社員を中心に毎年多くの社員が自己都合により離職する状態が継続している。JR産業特有の技術は一朝一夕に身につくものではなく、このような離職傾向が続けばJR産業の技術や技能は低下し、将来的には、鉄道の安全運行をはじめ、各種事業の運営やサービスの提供にも大きな悪影響を及ぼしかねない。採用競争も激しさを増す中、JR産業の存続に必要な人財の確保・定着を果たすためには、「全ての労働者が活き活きと働き続けられる職場環境や制度及び運用に関する整備の推進」に取り組むことが不可欠である。

また、JR産業が持続的に発展していくためには、グループ企業や協力会社との連携も欠かせない。これまでJR各社内で完結的に行ってきました採用活動や教育・研修、人事運用等についても、グループ企業と一体的に行っていくことを意識した取り組みが必要である。

こうした観点から、基本的（根幹的）な労働政策として、以下の取り組みを推進する。

(1) 職場内・組織内コミュニケーションの充実・強化による組織力・チーム力の強化

① 職場内・組織内コミュニケーションの重要性

世の中では、労働力不足から、より働きやすい環境をつくる動きが活発であり、「長時間労働のは正」「労働生産性の向上」「効率的な業務遂行」「組織パフォーマンスの向上」などにつながる様々な取り組みが行われている。そうした中、様々な事例に共通して効果的かつ重要な取り組みと言える事柄として、チーム内、職場内、組織内、組織間のコミュニケーション充実にまつわる取り組みが挙げられ、これはJR産業にとっても極めて重要である。

背景として、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、労働時間管理の徹底、効率性の追求のあまり、要員不足や個々の業務量の増加も相俟って、職場内、あるいは年齢層間や部署間、組織間におけるコミュニケーションの希薄化が散見され、それが業務遂行、事業運営上における様々なリスク、組織力やチーム力の低下、効率性の低下等を生み出している状況がある。これらの状況は、近年、コロナ禍における採用抑制等で要員不足が加速したことや、出勤人数の制限、リモートワークの推奨等により更に加速し、人間関係が希薄になっていると危惧されている。

② 職場内・組織内コミュニケーションの活性化により生まれる効果

こうして生じる組織内分断は、安全性や確実性、効率性の低下に繋がり兼ねないリスクと捉えられ、優先的に対応する必要があるとコロナ禍前から認識されていたが、コロナ禍後においても更に必要性が認識され、多くの改善事例が生まれている。JR産業においても、それが長時間労働のは正や労働生産性の向上に加え、メンタルヘルス不調者を生まない風土づくり、更には離職防止など、様々なプラスの副次的効果を生むことを認識すべきである。日常的なコミュニケーションの円滑化・活性化は、業務面において効果を発揮するほか、個々人の悩みや問題意識などが共有されることにより、それが心身状態をも一定程度把握することにもつながることから、安全衛生・健康管理という観点からも極めて有効である。

③ 多様な人財の集積により、一層重要性を増す職場内・組織内コミュニケーション

また、労働力人口の減少による社会的な人手不足は今後更に深刻化すると考えられることから、子育て世代、高年齢者、外国人、障がい者などの人財の活躍が今後の成長を握る鍵となる。このことは、より多様な価値観や背景事情を抱える人財がJR産業に集まる可能性を示しており、従来以上にダイバーシティを意識した人財採用、育成、人事運用、職場環境配慮が求められる。今後、働く者にとって求められることは、相互理解と配慮、相互扶助であり、その前提となるのが、職場内、あるいは年齢層間や部署間、組織間におけるコミュニケーションの円滑化・活性化である。これを見据えた仕組み、工夫を積極的に構築・実行しなくてはならない。

④ グループ会社・協力会社との間にも必要な組織間コミュニケーション

併せて、JR産業が多種多様な業種のグループ企業群として成り立っていることを踏まえ、JR7社とグループ会社、更には協力会社を含めた関係組織間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。JR各社では事業・業務の外注化やグ

ループ会社の再編等が加速度的に進められており、J R産業は多岐に亘る業種・業態から成る企業群として、輸送をはじめとする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。各会社組織内の指揮命令系統のみならず、会社間の連携・協働といった面でも、様々な非効率や不安全、および長時間労働・過重労働が生じる危険性を孕んでおり、現実問題として顕在化していることから、関係者相互間の意思疎通の強化が極めて重要である。

⑤ 全ての業務の土台となる「心理的安全性」

加えて、職場において、自由に誰にも臆することなくコミュニケーションを図ることができる「心理的安全性」も必要である。「心理的安全性」を担保することは、全ての業務の土台であるといつても過言ではない。仮に「心理的安全性」が担保されていなければ、意思決定を行う際に正確な情報が得られないことなどにより、安全上のリスクが生じかねない。更には、上司・部下間、もしくは同僚間において良好なコミュニケーションを図ることができず、それにより労働者のモチベーションや勤労意欲が低下し、離職にもつながりかねない。

一方、「心理的安全性」が担保されている職場であれば、相互に信頼関係が構築されることでコミュニケーションが活性化され、ミスやトラブルの防止にもつながる。加えて、チームの自律性が高まることにより、リーダーにかかる負担も軽減され、チーム全体の効率が高まることも期待できる。

このような環境を構築するため、労働組合に求められる役割は大きい。「心理的安全性」を阻害する要因は様々なものと考えられることから、労働組合がこれまで果たしてきたチェック機能や提言機能を用いて、全ての職場の「心理的安全性」を高めていかなければならない。すでに一部の単組では「心理的安全性」を高める取り組みが労使一体となって行われており、より一層の広がりが期待される。

【取り組み事例】

日常的な職場内・組織内コミュニケーションが、特別な場・機会が用意されなくとも闇達に行われる状態が望ましいが、上述のような状況下では常に社内分断が発生し得る。従って、会社・職場として意識的に社内分断の溝を埋め、あるいは繋ぎ合わせるための様々な仕掛けが必要とされる。

- ① 一例として、同じ業務単位の区分け組織（係、テーブル、チーム等）における、定期的かつ短時間の忌憚のないミーティング実施を義務づける事例がある。他の業界では、会社組織の中で、同じ部署・係内等において、一部の構成員が突発的あるいは一定の期間に亘り休暇を取得せざるを得ないという「想定」を意図的に創り出し、そのうえで業務が滞りなく遂行されるような調整を‘社内実験的’に体験させるといった取り組みも存在する。
- ② 世の中やJ R 7社の一部では、オフサイトミーティングといったような、部署横断的な任意の時間外コミュニティの創設や、休憩室という場を活用した‘インフォーマルコミュニケーション’の活性化施策によって、職場の上下関係にとらわれない人間関係の構築や、情報交換の活発化を図る場を意識的に作る取り組みが試行錯誤的に展開されており、望ましい効果が生まれている。これにより、公私に亘る個人・組織間の相互理解や、業務上の情報伝達の迅速化、効率化が図られたりする、といったメリットが生まれる。
- ③ 廃止・縮小傾向が散見されたクラブ活動等の時間外活動などに加え、支社や事業本部、あるいは会社全体での取り組み事例として、企業グループ全体での運動会をはじめとするスポーツ行事や、全員参加型のレクリエーション、社外施設を活用した家族レクリエーションなども有効な手法として再認識されている。ただし、実施する際には、労働時間にどこまで含めるのかの整理や、強制的な参加とならないようにする工夫などが必要である。

(2) 健康管理・健康増進を意識した職場環境整備・改善と福利厚生施策の積極推進

持続可能な事業運営、働く者のディーセント・ワークを念頭におき、更には超少子高齢化によって逼迫する健康保険制度の維持等をも視野に入れた、健康経営を意識した職場環境改善や福利厚生施策を推進する必要がある。

具体的には、以下のような取り組みが求められる。

＜具体的な取り組み内容＞

- ① ソフト・ハード両面から労働時間の管理・把握を確実に行う。そのうえで、36協定の適切な締結および運用の徹底を図る。
- ② 長時間労働・深夜労働・休日労働の是正・低減や、連続勤務および過重な泊まり勤務の抑制を図る仕組みを構築する。
 - ※ 人間の睡眠に関する特性を踏まえたうえで、睡眠管理に関する取り組みの強化と、健康を阻害しない睡眠・休養の十分な確保、効果的な取得促進が必要
 - ※ 乗務員勤務制度における在宅休養時間の拡充や、勤務間インターバル制度の導入、業務実態に即した効果的な一時睡眠の取得制度の導入なども有効
 - ※ 近年の気象変動（亜熱帯化とも見受けられる夏季の高温、寒暖差の拡がり等）も人体に影響を及ぼしているとの観点からの健康管理・安全配慮の強化（熱中症対策等）
- ③ 職場内コミュニケーションの活性化や、メンタルヘルスチェックの徹底と活用等、メンタルヘルス不調の発生を事前に防止する仕組みの強化や、職場復帰支援プログラム・フォロー制度の拡充を図る。
- ④ 労使双方の責務である定期健康診断を健康管理の基礎とし、人間ドックも含めた健診メニューの充実（三大疾病の防止や早期発見に資するメニューの充実、オプション健診に対する費用補助の拡充など）を図る。
- ⑤ 身体の状態を連続的に記録するICT、IOT機器（例：ウェアラブルウォッチ）などを活用することにより、睡眠時間や運動状況を可視化し、客観的なデータを基に健康管理できるような環境整備に努める。
 - ※ 上記の取り組みで健康が増進されることは、健康保険制度の財政健全化にもつながり、福利厚生制度の維持・向上にもつながる。
 - ※ その他、詳細は II.雇用・労働のあり方、IV.ワーク・ライフ・バランス参照

(3) あらゆるハラスメントの根絶に向けた取り組み

ハラスメントは、人間としての尊厳や人格を傷つけ、貴重な人財の心身に大きな影響を及ぼす、絶対に許してはならない行為であり、防止措置の充実・強化や、発生時の迅速な対処を行うことが、事業主の対策として求められている。

従って、労使で連携のうえチェック機能を果たすことをはじめ、職場における発生状況や実態をタイムリーに把握し、事業主が講ずべき措置も含めたハラスメント対策について、継続的に労使協議を行うとともに、職場においても安全衛生活動で意識的に取り扱う必要がある。

また、ハラスメントを防止するには、ハラスメントに対する理解を全社員で深め、職場における共通認識とすることが重要である。具体的には、ハラスメント防止教育を管理職・経営層だけを対象に行うのではなく、新入社員を含む全ての社員に行うことが必要である。

※ 参考：ハラスメントの類型（巻末資料）

① パワーハラスメント（パワハラ）の防止と対策の強化

パワーハラスメントについては、2019年に改正された労働施策総合推進法において、類型が明示されるとともに、事業主に防止措置を講ずることが義務付けられるようになった。また、事業主に相談されたこと等を理由とする不利益取扱いも禁止されている。

しかし、そのような法整備がなされても、パワーハラスメントの根絶には至っていない。加害者の中には「自分も同じように指導してきた」「厳しく指導することが相手（被害者）のためだ」などと自分を正当化し、加害者意識がないままパワーハラスメントを行っている者もいる。全ての従業員に必要な教育を行うことは、会社の安全配慮義務の範疇であり、「知らなかつた」「気が付かなかつた」では済まされない。最悪の場合、被害者が自死に至る危険性があることも考慮し、労使一体となってパワーハラスメント撲滅に向けた取り組みを進めるべきである。

② セクシュアルハラスメント（セクハラ）の防止と対策の強化

セクシュアルハラスメントについては、社会的な認知度の高まりとともに、あからさまなハラスメントは少なくなってきた。一方、同性間でのセクシュアルハラスメントやジェンダーハラスメン

トなど、L G B T Qの観点を含めた防止措置が担保されているかについて、労使による不断の検証を行う必要がある。

③ 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの防止と対策の強化

妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントは、上司からだけではなく、同僚が行う可能性も高いことが特徴である。妊娠・出産・育児を経験しない労働者も多く存在する中、多様な価値観を認めあう風土を築くことができなければ、ハラスメントにつながる環境を生みかねない。日頃からお互いの存在を認め合うとともに、誰かが急遽就業できなくなる事態に備え、業務分担等を工夫しておくことなどが対策として有効である。

④ カスタマーハラスメント（カスハラ）の防止と対策の強化

職場内のみならず、顧客等からの著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント）についても、労使が共通認識を持って連携し、対応する必要がある。カスタマーハラスメントの多くは刑法規定等に抵触する犯罪行為であり、企業としての毅然とした対応が必要である。一部の企業では、カスタマーハラスメントに関する基本指針を策定し、世間に公表するなどの動きもあり、様々な媒体を用いて継続的に世間にアピールすることが、未然防止対策として有効である。

また、発生時の対応に関する教育・訓練の実施や、必要に応じた警察との連携強化、発生後の社員へのフォロー・サポート体制の確認・強化を行うこともあわせて必要である。

⑤ その他、あらゆるハラスメントの防止と対策の強化

その他、職場において発生する可能性がある、あらゆるハラスメントについて、一元的に防止する仕組みの構築や取り組みを行う必要がある。

II 雇用・労働のあり方

<あるべき姿（最終到達目標）>

(1) 基本となる長期安定雇用

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) 多様な事情を抱える人財が働き続けることができる環境の整備

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活き活きと働き続けることができる労働環境・条件を確立する。

(3) 多様な人財（社会人・外国人・障がい者）の活躍

多様な価値観の受容と特殊な技術や経験を有する人財確保の観点から、社会人経験者や外国人、障がい者など、多様な人財が活躍できる環境を確立する。

(4) 技術継承

人事運用や教育、高年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グループ全体での人財確保

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、グループ会社・協力会社、更にはJR各社間を越えた“オールJR”としての人財確保の仕組み構築と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) 採用のあり方

- ① 系統やJR各社・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、基本的に、長期安定雇用された社員を活用する。
- ② 中途（社会人）採用の採用強化と定着に向けて、労働環境・条件の整備と公正なキャリアステップの仕組みを構築する。（例：再任用（カムバック）制度の要件緩和・拡充）

(2) 離職の防止・人財の定着に向けた取り組み

- ① 個々の勤労観や価値観の変化に起因する離職の増加に歯止めをかける。
- ② 組合員の価値観の変化やニーズに向き合い、就労にかかる各種制度や労働環境、働き方、ツール等を柔軟に変化させるなど、多様な人財を包含する社内環境の整備を図る。具体的には、以下のようないくつかの取り組みを実施する。
 - ・ 異動の際、労働者の事情に配慮した勤務地の指定
 - ・ エリア限定で採用された社員の、ライフステージ変化に伴う就労エリアの変更
- ③ 労働条件や諸制度について職場内の理解促進を図る取り組みや、JR各グループ内における人事・労務管理の柔軟性を高める取り組みを進める。
- ④ 「同一労働同一賃金」の考え方へ対応した労働条件を整備するとともに、モチベーション維持のための制度・待遇のあり方を検討する
- ⑤ 公平な待遇の仕組みを構築し、活躍の場を適切に選択・拡充する。非正規雇用社員に対しては、本人意思を慎重しつつ、正社員登用制度の充実および活用を進める。
- ⑥ 従来の転勤や集合研修のあり方を見直すとともに、昇進意欲を持つ全ての人財が、個々人の置かれた事情を問わずキャリアアップをめざせる環境を整備する。

(3) 多様な人財（社会人・外国人・障がい者）の確保・育成・定着

- ① 外国人や障がい者など、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。
- ② 多様な人財を採用するにあたっては、求める人財像やキャリアアップ後のビジョンを明示する。
- ③ 人財の拡大に伴う受け入れ側の設備の拡充、研修の更なる充実を行う。

＜目標設定に関する基本的な考え方、補足事項等＞

1. JRグループの人財確保・育成・定着に向けた考え方・取り組み

(1) 採用のあり方

① オールJRでの取り組み

現在の日本は「超少子高齢化・人口減少社会」を迎えており、今後、生産年齢人口（15歳～64歳）は更に先細ることが見込まれている。加えて、コロナ禍で働き方が大きく見直されるなど就労環境も変化しており、採用競争は今後一層激しくなることが予想される。有為な人財を確保し続けるためには、雇用の入り口である「採用」のあり方から様々な取り組みが求められる。他産業が労使をあげて人財確保に協働して取り組む事例が見られるように、系列グループ会社において、あるいはそれを超えたオールJRでの人財確保の取り組み、仕組みの創設が求められる。

更には、大手民鉄会社が、個々の会社の枠組みを超えた横断的な人財確保の仕組みとして構築した「民鉄キャリアトレイン」のように、「オールJRでの人財確保」の仕組みは、性別や年齢に関わらず、今後のJR産業にとっても極めて有益である。

② 基本となる長期安定雇用

JR産業では、安全の確保を大前提に、特殊な技術・技能等を活用する業種も多く存在することから、時間をかけて技術を習得し練度を高めていくことが通例となっている。従って、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することが適切であり、特に鉄道の安全に係る業務に従事する社員については、基本的に長期安定雇用された社員を活用することが求められる。

③ 中途（社会人）採用の強化

新卒採用だけでは採用の母体が限られることから、近年では中途採用を強化する動きが既に生じている。しかし、労働力不足の補完という観点のみならず、事業のさらなる発展の可能性を追求し、より付加価値を創造していくためには、働く者の多様性を受容することが不可欠であり、こうした観点からの採用強化が求められる。そのためには、従来の制度を見直す必要があり、一部の企業では業種や職種に応じてジョブ型雇用を導入する動きも生まれている。新たな雇用・労働のあり方や、中途採用者の能力を十二分に活かす働き方等を柔軟に検討・実施することによって、JR産業の発展と魅力向上に向けて活躍できる人財の確保が期待される。

一方、JR各社が中途採用を強化することによってJR各社間での労働移動が発生しており、JR産業内での労働移動に対する課題認識をJR各労使で共有する必要がある。

あわせて、個々の会社やグループ会社において、何らかの事情によって退職を余儀なくされた人財が、退職事由の解消に伴って復職できる制度（再任用（カムバック）制度・アルムナイ*採用、採用エリア・系統・職種を超えた組織間異動の仕組み等）の構築や、再任用にまつわる対象・要件の緩和、退職を防ぐ制度（配偶者転勤休職等）など、制度の更なる拡充が必要である。世間では、一度退職した社員と継続的に連絡をとるなど、アルムナイ*ネットワークを構築する動きもあり、こうした動きにも留意した対策をとる必要がある。

* アルムナイ（alumni）…元々は教育機関の卒業生を指す言葉であったが、転じて近年では、企業の退職者（定年退職者以外の退職者）を指す言葉としても用いられる。

(2) 離職の防止・人財の定着に向けた取り組み

今後ますます労働力が不足する中、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」を適切に構築できないことを理由に退職を選択せざるを得ない状況を変えていかなければならない。具体的には、出産、子育て、看護、介護、病気治療、不妊治療など、個人・家庭が抱える諸事情によって退職を選択せざるを得ない人財が存在するが、育て上げた有為な人財をみすみす手放す損失を生み出している状況は、一刻も早く解消する必要がある。従って、こうした多種多様な事情・背景への個別配慮、就労箇所・業務内容・勤務の職場内調整、および職場環境の整理を最大限行うことが求められる。組合員の価値観の変化やニーズに向き合い、就労にかかる各種制度や労働環境、働き方、ツール等を柔軟に変化させるなど、多様な人財を包摂する社内環境の整備を図る必要がある。

特に、終身雇用を前提としない労働者が増えたことにより、キャリア中途での離職傾向が一層顕著になっている。各単組の調査によれば、離職の理由は「賃金」だけではなく、「採用・運用」や「泊まり勤務や広域転勤があること」など、様々な要素があることがわかった。若年層の勤労観・価値観の変化も踏まえ、JR産業特有の就業形態である不規則勤務や広域転勤等に伴う負担を軽減するなど、現実的な対応も行っていく必要がある。

① JRグループ各社を含めた勤務エリア変更への対応

労働者が何らかの都合で所属する会社の所掌するエリアを越えた転居が必要となった場合において、転居先のエリアで就労が可能な他のJRグループに再就職することにより、JR産業外への人財流出を留めることができる事案も一定程度存在する。現在は個別の案件が発生した都度の対応となっているが、JRグループ間で定例的に情報共有を行う仕組みを設けることで、JR産業外への人財流出を防ぐことにつながる。

例) JR東海に働く組合員が、何らかの事由で九州エリアへの転居を余儀なくされた場合に、JR九州へ転職が可能な制度の構築

② グループ企業を含めた柔軟なキャリアプランの設計

i) 人事異動は個人のキャリア形成に必要なものである一方、特に転居を伴う広域異動については個々の人財が抱える事情によっては、勤務の継続を困難にする場合がある。仮に転勤が避けられない場合であっても、労働者の事情に配慮した勤務地の指定や、自社グループや他のJRグループとも連携した勤務地の調整を行い、出向等の形式で可能な限り勤務が継続できるよう配慮することが望ましい。

ii) 何らかの事情で退職した労働者が、再び元の企業に就職を希望した場合、簡易な試験等で再就職を認める制度を拡充することが、優秀な人財の確保に繋がっている。まずは労働者が退職を余儀なくされることを避けなければならないが、制度で救うことができない事案を完全に避けることは難しいため、こうした制度が必要である。確かに一時的には労働力の喪失につながるもの、こうした制度をアピールすることで採用段階でも優秀な人財の確保につながり、結果的には多くの優秀な人財を獲得することにつながることとなる。

iii) 現在、労働者個人のキャリアプランについては、単一の企業体の中で完結していることがほとんどである。ところが、コロナ禍においては、産業雇用安定助成金を活用して多くの組合員が出向し、出向先の企業において個人のスキルを大いに発揮した。具体的には百貨店のEコマース事業や、システム開発などのIT分野において、スキルを発揮した事例がある。

このことから、今後も多様な人財を確保し、それぞれの得意とする分野で活躍の幅を広げるため、自発的、主体的に、能力開発（リスクリキング）も行いながらグループ内でキャリアアップしていくポジティブな人財開発、人事運用を推進すべきである。

③ すでに確立されている制度の理解促進

採用者には、各社の事業・業務の意義を共有化することはもとより、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、労働者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について、労使をあげて推進する姿を見せなければならない。

また、すでに整備されている労働条件や諸制度について、職場内において理解促進を図る取り組みも重要である。

④ 「同一労働同一賃金」に対応した労働条件の整備

正規社員と非正規社員、若年者とシニアなど、それぞれに制度制定に至るまでの背景や個別の事情があるものの、厚労省ガイドラインに沿った「同一労働同一賃金」の考え方に対応した労働条件を整備する必要がある。

また、厚労省ガイドラインでは、不合理な待遇差の解消が求められている一方、合理的な待遇差については一定程度許容されている。これも踏まえ、全ての労働者がモチベーションを維持できるような制度・処遇のあり方も検討する必要がある。

⑤ 公正な評価・処遇の仕組みの構築

人財を定着させるためには、公正な処遇の仕組みを構築することが重要である。特に、多様な働き方を推進すべき現状においては、例えば、長時間労働を行うことができる労働者や、急な時間外労働に応じることができる労働者だけを高評価するようなことがあってはならない。多種多様な人財が様々な働き方を可能とする環境を整備するのに合わせて、こうした業務量や質の正確な把握と、これに基づく処遇のあり方を構築する必要がある。

⑥ 公正で幅広いキャリアステップ

多種多様な事情を抱えた人財が働き続ける中での「キャリアステップのあり方」についても変革が求められる。若年層労働者にとって、自身のキャリアステップをいかに明確に描けるかが、今後の勤労意欲に大きく影響を与えることは明確であり、以下のような点に留意すべきである。

- i) 出産・子育てに伴う休職制度の利用によって、キャリアステップが遅れることや、将来展望を描けないといった課題の解消を意識的に求めてきたところであるが、道半ばである。「退職を選択せずに済む」というレベルの課題として扱うのではなく、周囲の理解と役割分担の促進、格差の是正を図りつつ「キャリアステップ」をいかに公正なものとするかについて、労使の検討と実践が必要である。
- ii) すでにJR入社世代が管理職・経営層を担うようになっており、国鉄入社世代の退職により、昨今では30代での管理職・経営層への登用も珍しくないが、退職までの長期間にわたり同じ人物が一定ポストで管理者を継続することになると、組織の新陳代謝が鈍くなったり価値観が固定したりするだけでなく、そのような世代が一齊に定年を迎えた際に管理職・経営層が不足する事態となる恐れがある。人財の固定化を避けるためには、例えば、管理職・経営層を評価する際に周囲の声を参考にすることや、本人申告に基づく降職を認めることなど、公正かつ納得感の得られる方法で一般職への運用を含めた人事運用がなされるべきである。一方、一部の企業では役職定年制が導入されているが、働き方や賃金が大きく変わることによるモチベーションの低下、早期退職の引き金になっていないかなど、検証する必要がある。
- iii) 他方、全ての労働者が必ずしも管理職・経営層をめざしているわけではないことも念頭に置かなければならぬ。例えば、現場のエキスパートを志す労働者にもきちんとキャリアビジョンが描けるようなキャリアプランを用意することが望ましい。
- iv) さらに、JR産業には、多くのグループ会社があり、各社の事業内容も様々である。JR産業が引き続き多様な人財を獲得・確保するためには、他産業に比べ活躍の幅が広いという魅力をアピールすべきである。労働者一人ひとりが得意とする分野で活躍の幅を広げができるよう、グループ各社でのキャリアアップを含めた自発的、主体的な能力開発（リスクリミング）ができるポジティブな人財開発、人事運用を推進すべきである。
- v) 多くのJR各社では、現在、入社後に配属や勤務地を通知していることが多いが、入社後の「配属ガチャ」「勤務地ガチャ」を忌避する学生が増えており、それに対応する他社の動きも活発化している。配属コースを細分化したり、待遇を変えずに特定の地域で働くことや、人事異動においても転居を伴わない地域限定社員を採用の柱とする企業も増加している。もちろん全ての社員の希望をかなえるのは困難であり、中長期的なキャリアを考えれば多様なキャリアパスがある方が望ましいが、望まない配属を行うことで早期に離職する社員が増加することは回避すべきである。他社の動向も踏まえつつ、各社の事情に応じた幅広い制度設計が求められる。
- vi) 現在のJR各社においては、キャリアステップ研修に宿泊型の集合研修をいまだ導入している会社が多く、育児・介護などの事情により泊まり勤務が困難な社員がステップアップを行うにあたって大きな障害となっている。オンラインシステム等を活用することで、昇進意欲を持つ全ての社員が個人の置かれた事情に関係なくキャリアステップをめざせる環境を整備すべきである。

(3) 多様な人財の確保・育成・定着を図るための根幹を創る取り組み

(育児・介護者、高年齢者、病気治療者、外国人、障がい者等)

① 総論（あらゆる人財へのきめ細やかな対応）

いかなる業務内容も、必要とされる技能・知識・経験について、職場の最前線で働く者からのヒアリング等も踏まえて洗い出し、現実的な業務遂行体制を構築する不断の取り組みが求められる。

そのうえで、労働者が個別に抱える事情・背景がマッチするかどうか、あるいは求められる職務遂行能力・モチベーションを保持しているかなどについて、公正に把握・評価を行い、個別に見定めて配置するといった‘個別の人財に対する調整と対応’が必要となる。

とりわけ育児・介護者や、高年齢者、病気治療者といった事情を抱える者については、能力や適性はもとより、心身状態も含め、個人の状況をきめ細やかに把握したうえで、それぞれの労働者が抱える事情に付随する制約を踏まえ、対応可能な業務内容を検討しなければならない。現在も、職場においては、管理職・経営層を中心に産業医や保健師、心理士とも連携を図り、様々な試行錯誤を行ってきており、今後を見据えれば多様性はより拡がり、個別の人財への対応を強化すべき状況が想定される。

それが可能となる会社組織内の体制整備が必要であり、上述のような対応は、社員管理上の余力（組織としての対応力）が無い職場では実現し得ない。近年は前述のとおり、組織としても個人としても余力をなくしている状況が散見されることから、極めて重たい課題と言えるが、客観的で公正な評価の仕組み、モチベーションを維持・向上させる取り組みも含めて、労使が連携を密にしながら、主体的かつ能動的な取り組みを進めていかなくてはならない。

② 外国人、障がい者

今後は、外国人や障がい者の採用・育成、さらにはこうした多様な人財の活躍に向けた取り組みもより一層重要性を増すことから、以下のような要素を踏まえ対応していくべきである。

i) 外国人

一部の企業や業種では、すでに外国人財が活躍しているが、業務遂行時のコミュニケーションエラーが直ちに生命の危険につながる鉄道分野では、特に慎重に検討を進めなければならない。

2024年に行われた特定技能制度の見直しにより、特定技能の対象に「鉄道」が追加され、運転士や車掌などの職へ外国人労働者が就労できるようになった。労働力確保に向けた大きな一歩となる一方、他の業種との人財獲得競争が激化することから、より魅力的な労働条件・環境を整備することが必要となる。

また、鉄道業務を行うにあたっては、現場と指令所との間の無線によるコミュニケーション能力・専門用語に対する理解や異常時における旅客の避難誘導など高い語学力と専門知識が求められることから、まずは受け入れにあたっての環境整備が必要となる。さらに、言語や文化、風習が異なることから、事故発生時の対応、サービスの質の確保など様々な課題が残されていることに加え、パンデミックや大地震などの災害が発生した場合に、外国人労働者の帰国によって鉄道運行に支障することなども想定される。

これらの課題を克服するためには、以下のよう方策が有効である。

- 日本語能力を担保するため、現地や国内の日本語学校と連携し、独自の検定制度を設ける。
- 安全に関する教育を行う際には、単にルールを伝えるのではなく、ルールの背景にある考え方やルール制定に至る過程までしっかりと教育する。
- 外国人であることを理由とした同僚や旅客からの差別的な言動を受けた場合などに備え、社内に相談窓口を設けることや、外国人労働者同士のコミュニティ作りを推進するとともに、既労働者に対しても外国人労働者に対する理解促進・教育の実施に努める。
- 単に不足する労働力の補完として採用するのではなく、外国人であっても貴重な人財であることを踏まえ、キャリアステップを明示し、モチベーションの維持・向上が図れる制度・環境を整備する。

以上を踏まえ、外国人財の活躍をめざすにあたっては、安全の確保を大前提に、業務範囲等を慎重に検討すべきである。

ii) 障がい者

障がい者の雇用にあたっては、障害者雇用推進法により、従業員数が一定数以上の規模の雇用主に従業員に占める身体障害者・知的障害者・精神障害者の割合を「法定雇用率」以上にする義務が課せられている。現在では多くの企業において特例子会社制度を用いた障がい者の雇用が行われている。

障がいの内容や程度は個人毎に全く異なるものであり、採用段階から本人の能力や意思を詳細に把握したうえで、これに合わせた業務の割り振り等を行う必要がある。また、採用後も、能力や意思の変化を正確に把握することに努め、フォローしていかなければならない。職場では、本人の能力や意思と、実際に任せられた業務内容・レベルなどに対する認識のミスマッチが発生し、モチベーションに影響することもあることから、定期的な面談や状況把握はもとより、日々のきめ細やかなコミュニケーションを通じて対応することが肝要である。

2. 将来の「変化」を見据えた産業政策との連動、能力・スキル開発、人財育成の必要性

(1) 成長・新規分野への対応強化

産業・社会構造が激しく変化していく中で、JR産業においても将来を見据えた産業政策として、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。地域内・地域間の交通運輸産業を基軸とする総合サービス企業群として、地域活性化・地方創生、観光産業といった取り組みをはじめ、第一次産業（農業）、生活関連サービス、エネルギー・環境問題への対応、医療・介護、教育などといった分野においても連携・協働が必要となることが予想される。

(2) 能力・スキル開発（リスキリング）の必要性

「変化」に対応し、時代への適応を図っていくためには、それに求められる能力・スキルの開発、人財育成（リスキリング）が必要とされる。すでに多くの企業において、様々なリスキリングが実施されており、JR産業においてもDX技術をはじめ、積極的な対応が必要となることが想定される。例えば、膨大なデータから有益な情報を引き出すデータサイエンティスト（アナリスト）や、アナログ情報を分析・利用しやすいデジタルデータに変換する技術者、次々に現れる情報機器やソフトウェア等を適切に選択・使用するスキル保持者、全体を見渡し現場課題をオープンなネットワークで解決するマネージャー等を育成する必要が考えられる。なお、自社内におけるスキル開発・人財育成に加え、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今後は必要性を増すことが想定される。

なお、昨今の法改正や健康寿命の延伸等により、企業では70歳までの雇用継続の仕組みが整備されつつあり、高年齢者についても、時代に合わせたスキルを身につくることが必要とされる。ある調査では、「70歳以降も働くつもり」と答えた人が39%いた一方、「長く働くために技能向上をしている」との回答は14%にとどまることなども明らかになっている。こうした現状を踏まえた対応も求められる。

(3) 中長期的な「備え」の必要性

雇用の確保という観点から中長期的な視点に立てば、いずれは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（雇用の流動化対応）も余儀なくされる可能性を想定せざるを得ない。については、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て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。

III 賃金のあり方

＜あるべき姿（最終到達目標）＞

- (1) 加盟単組は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必達目標を上回る賃金水準へ到達し、継続的に水準の維持・向上を図る。
- (2) 長期安定雇用を前提とした労働環境を創出するとともに、業務内容や経験年数等と連動する一貫した賃金待遇制度を確立する。
- (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待遇体系を確立する。
- (4) 雇用形態や性別、職種に関わらず、賃金の不合理な格差を解消する。
- (5) 賃金に占める基本給率を引き上げるなど、月例賃金が安定的に確保できる賃金体系を確立する。

＜今後5年間の目標（中期目標）＞

(1) JR 7 単組

- ① 「全産業 大企業 1000人以上 中位数（Q2）」を所定内賃金の必達目標に据え、2028年度までの5年間で到達する。
- ② 必達目標に到達した単組は、「全産業 大企業 1000人以上 第3四分位数（Q3）」を上位目標として設定し、上位目標への到達に向けて取り組む。
- ③ 上位目標に到達した単組は、継続的に水準を維持するとともに、生産性の向上や物価動向等を踏まえ、当該単組の置かれた状況を勘案し、諸手当を含めた賃金水準の継続的な向上に取り組む。

(2) グループ単組

- ① 業種毎に分科会を形成し、「産業別 中小企業 100～999人規模 中位数（Q2）」を所定内賃金の必達目標に据え、2028年度までの5年間で到達する。
- ② 必達目標に到達した単組は、「産業別 中小企業 100～999人規模 第3四分位数（Q3）」を上位目標として設定し、上位目標への到達に向けて取り組む。
- ③ 賃金センサスにおいて、産業別の指標が明示されない場合は、全産業の区分にて目標設定する。

(3) 共通

- ① 採用競争力の強化に向けて初任給の引き上げを図るとともに、各年齢層のモチベーション低下を招かぬよう、賃金カーブ全体の底上げに意識して取り組む。
- ② 各社の業務領域や業務実態、就労環境の変化にあわせて、各種手当の見直しを図る。
- ③ 地域間・系統間格差など不合理な待遇格差を是正する。
- ④ 基本給をはじめとする毎月定常的に支払われる賃金の引き上げに努め、月例賃金が安定的に確保できる賃金体系の確立に取り組む。
- ⑤ 55歳以降および60歳以降の再雇用等による大幅な賃金ダウンの解消を図る。また、生涯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。
- ⑥ 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、雇用形態・性別・職種を問わず、業務内容や勤務状況、責任度合いに見合った合理的な賃金待遇制度を確立する。

＜目標設定に関する留意点、キーワード等＞

1. 賃金構成のあり方について

JR産業は、多種多様な業種が集まり、相互に相乗効果を発揮しながら発展する企業群であり、基幹事業の鉄道事業をはじめ、どの事業も社会的に重要な役割を担っている。JR産業の労働者はエッセンシャルワーカー（キーワーカー）として、地域や社会を支える重要な役割を担っており、賃金水準や体系等については、高水準で安定的に支払われることが望ましい。

(1) 初任給と賃金カーブ

他産業との人財獲得競争の中、採用場面で優秀な人財を獲得するためには初任給の引き上げが必須となる。その際、各年齢層のモチベーションが下がらないよう、賃金カーブ全体の底上げが求められる。

(2) 月例賃金の安定確保

コロナ禍の業務量減少により顕在化した勤務実績見合いの手当に依存した賃金体系から脱却し、月例賃金を安定的に確保するため、基本給をはじめとする定常的に支払われる賃金割合を引き上げる。

(3) 実態やニーズに即した手当

各種手当をJR各社の業務領域の拡がりや業務実態・就労環境等の変化に対応させる必要があり、組合員のニーズの変化を丁寧に汲み取り、反映していくことが求められる。

(4) 系統間・地域間の格差是正

手当等に起因した地域・系統間での賃金格差が生じているため、不合理な格差是正に努め、賃金構成のあり方を労使で模索していくことも必要である。

(5) 目標水準の考え方

これまで高卒・標準労働者層を基準として賃金水準比較・検討を重ねてきたが、必達目標・上位目標とも十分に達成できていないことを踏まえ、引き続きこれまでと同様の基準により賃金水準を追求していく。なお、必達目標・上位目標とも、毎年の調査により水準は変動することから、各水準に到達後は継続的な維持と更なる向上を図ることとする。上位目標を達成した場合や環境の変化が生じた場合には、高卒・標準労働者層の基準のみに捉われることなく、実態に即した他の水準のデータと比較するなど柔軟に対応することとする。

グループ単組においては、これまでの必達目標（Q1）に対して一定の到達が図れたことから、産業別・企業規模は現行のまま、必達目標と上位目標をそれぞれJR7単組と同様に引き上げることで、低位目標からの脱却を図る。

2. 高年齢者の賃金体系と働き方

(1) 定年延長・70歳までの雇用継続を前提とした賃金体系の構築

高年齢者については、65歳への定年引き上げも含め、70歳まで継続して働き続けられる雇用制度・環境の整備が急務である。JRグループ各社の多くの制度に残る、55歳・60歳ポイントでの大きな賃金ダウンを解消することが求められる。一方、完全な解消が困難な場合にあっても、賃金ダウンに見合った勤務や業務等の措置を含めた制度設計が求められる。

(2) 能力開発の仕組みの構築

能力向上・開発（資格取得）等の仕組みの充実や継続的な機会を創出することが必要である。また、高年齢者には多くの知識・技術・技能が集積しており、そうした人財の社外流出を防ぐため、社内で活躍できる機会の創出も必要である。

(3) 賃金に見合った業務内容・働き方

役職定年制度や短時間勤務、短日数勤務等の措置を含め、業務内容や負担・責任の軽減を図り、賃金に見合った労務提供や仕組みを構築する必要がある。運用・配置に工夫をすることも求められる。

3. 賃金・労働条件等における不合理な格差の是正

(1) 同一労働同一賃金、均等・均衡待遇の原則

長く働き続け、能力を発揮できるよう、性別間や年齢層間、正社員と契約社員・パート社員、嘱託社員との間における不合理な格差を解消するべく、同一労働同一賃金、均等・均衡待遇の原則に基づいた取り組みを展開する。

(2) サプライチェーン全体での付加価値の適正分配

JRグループ全体で生み出した付加価値の適正分配と適正な価格転嫁について労使協議の強化・徹底を図るなど、JRグループ内における格差是正、グループに集う全ての仲間の労働条件向上に向けた取り組みの強化を図る。「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」も活用し、取引の適正化、公正化に努める。

IV ワーク・ライフ・バランスのあり方

<あるべき姿（最終到達目標）>

(1) 年間総実労働時間の縮減

業務の質的・量的变化に応じた適正な要員配置を図るとともに、業務の効率化や先進技術の活用等を通じて、生産性の向上、あるいは一人あたりの業務量の縮減を通じた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) 年次有給休暇の完全付与

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) 適切な内容での3・6協定締結

全ての職場において、3・6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) 多様な人財が活躍できる環境の整備

育児や介護、治療等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諸制度・就労環境の整備を図る。

(5) 柔軟な働き方の実現

育児・介護・治療などで導入してきた制度をはじめ、誰もが柔軟な働き方ができるよう制度・環境の更なる整備を図る。

<今後5年間の目標（中期目標）>

(1) 労働時間・業務量の把握及び先進技術等の活用に基づく総実労働時間の短縮、時間外労働の削減

- ① 管理監督者も含めた個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 各社で進展する業務の効率化や先進技術の活用等により、生産性の向上と業務量の縮減を図る。
- ③ 正確な業務量を把握するとともに、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・緊急時対応を前提として想定する。

(2) 年次有給休暇（年休）取得率の向上

- 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、人員の適正化とともに、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とともに、時間単位の年休制度を導入するなど、労働者のニーズに合わせたより柔軟な休暇制度とする。

(3) 適切な内容での3・6協定締結、時間外労働割増率の引き上げ

- ① 適切な内容での3・6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。
- ② 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。

(4) 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、昇給における育児・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。あわせて代替要員の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 高年齢者について、60歳以上の就労希望者が健康で安全に安心して働き続けられる労働環境・条件について、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。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も含め、70歳まで継続して働き続けられる雇用のあり方についても整備を図る。
 - 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人財を皆で支える、相互扶助に立脚した教育を徹底する。
また、制度を利用できない人がいることを考慮した、バランスの取れた制度を構築する。
- (5) 社会変容や勤労観の変化に応じた柔軟な就労環境の整備**
- ① 若年層が特に忌避感を示す傾向にあるJR産業特有の就労形態（泊勤務や夜間作業）について縮減を図る。
 - ② フレックスタイム制度やテレワーク、オンライン研修等の制度・環境整備により柔軟な働き方を実現する。

＜目標設定に関する基本的な考え方、補足事項等＞

1. ワーク・ライフ・バランスの向上に向けた総実労働時間の短縮

JR各社は発足以降、国鉄採用者の大量退職を視野に入れつつ、急速な現在員の減少と並行して業務の効率化や省力化を進めてきた。そして個々の業務遂行能力を高めていく教育活動が並行して展開されてきた結果、労働生産性は飛躍的に向上し、これを前提として業務遂行体制（要員体制）を大幅にスリム化してきた経緯がある。

近年では大規模な自然災害が多頻度化しており、鉄道網や各種サービスが長期間に亘って寸断されるケースも毎年のように発生しているほか、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、および扱う情報量の膨大化などをはじめ、JR産業を取り巻く環境は急変している。

さらに、人口減少や離職の増加により労働力の確保が困難になっているほか、人財のニーズが多様化しており、フルタイム勤務・長時間労働を前提とした要員算定では、恒常的な要員不足に陥るケースが散見されるようになった。

このような傾向は、今後ますます加速化していくことが予測される。継続的に人財を確保し続けるためには、より柔軟な勤務制度を構築し、労働者の個別のニーズに合わせて少しでも長く働き続けられる環境をつくることのほかにはない。労使が知恵を出し合って、これまでの常識にとらわれない、誰もが働き続けやすい環境を構築する必要がある。

なお、総労働時間が減少すれば、現在得られている収入が減少することが懸念されるが、基本給のさらなる引き上げなど、生産性向上分の配分について、引き続き訴えていく必要がある。

(1) 労働時間・業務量の把握

「働き方改革関連法（労働関係法の改正）」の施行により、長時間労働是正（36協定特別条項の罰則付上限設定）については、2019年4月より大企業で先行して義務化され、2024年4月より自動車運転業務や建設業を含む全ての事業において、時間外労働の上限が制限された。（経緯や課題認識等については「第1部」および「第2部」にて詳述のとおり）。こうした動向への対応において、時間外労働の削減ばかりが場当たり的に行われるようなことがあってはならず、正確な労働時間や業務量の把握を前提に、業務遂行に必要な要員体制の査定・検討がなされなければならない。

大前提となるのは、各業務の進め方等に関する実態の詳細な把握であり、これ無くしては業務遂行に必要な要員体制を構築することができないということを、労使双方が強く意識した取り組みを進めなければならない。

(2) 先進技術等の活用

近年では、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進やAI・IoTをはじめとする先進技術の導入により、労働生産性の向上や業務遂行体制のスリム化がめざされている。JR産業においても列車の自動運転技術、遠隔出改札システム、車両や設備への状態監視・検査診断技術の導入やメンテナンスフリー化等が行われている。このような、これまでの業務のあり方を大きく変革する施策の導入にあたっては、労働組合はチェック機能をいかんなく發揮し、業務量の変化や、実際の業務実

態等を詳細に把握したうえで、業務遂行に必要な要員体制の再構築を求める必要がある。

将来的には、G P Sを活用した列車制御や、新エネルギーを動力源とした車両の開発などによる、さらなる省力化・効率化が行われる可能性があるが、労働力減少社会においてはこれらの新技術と向き合いつつ、中長期的スパンで無理のない業務遂行体制（要員体制）を再構築していく必要がある。

(3) 総実労働時間の短縮、時間外労働の削減、適正な要員体制の整備

適正な要員の確保は、全ての業務の根幹である。適正な要員が確保されなければ、安全な業務遂行が担保できないことはもとより、十分なサービスが提供できず、事業の縮小・撤退などの事象にも繋がりかねない。

しかし、大規模な自然災害等による異常時の緊急対応や長期に亘る復旧関連業務・代行輸送業務、さらに近年では突発的な自然災害や獣害により頻発する輸送障害などによって長時間労働は日常的に発生しており、これまで構築・整備してきた業務遂行体制は、現実に即した形となっているとは言えない。

また、近年の一つの特徴として、育児や介護に関する制度の充実に伴い、制度の活用に伴う休暇・休業が増加する傾向にある。制度の導入にあたっては、こうした要因も当然考慮した上での要員体制に修正されているはずだが、一部の職場では年休の取得が抑制されている実態もあり、現実に即した適正な要員体制を整備する必要がある。

加えて、JR産業において継続的に要員を確保するためには、後述するように、より柔軟な勤務制度を構築する必要がある。そのためには、ゆとりのある要員確保が制度導入の前提となる。さらに言えば、要員算定に関する考え方を抜本的に転換し、常に「何かがあること」を前提とした余裕のある要員算定を行うべきである。

2. ワーク・ライフ・バランスの向上に向けた年次有給休暇制度等の充実

(1) 年次有給休暇取得率の向上

年次有給休暇（年休）についても、2019年4月に施行された「働き方改革関連法（労働関係法の改正）」の施行により、年10日以上の年休が付与される労働者に対しては、年間最低5日分の取得が義務化された。さらなる年休取得管理・促進のためには、画一的で硬直的な制度の適用・運用に固執しない、職場実態を踏まえた労使の建設的な協議に基づく取り組み、柔軟なアプローチが求められる。一部形骸化している可能性のある従来の制度を不斷に見直し、業務実態等の現実に即した対応が必要である。

計画年休制度や連続休暇制度の導入をはじめとする年休の取得促進の取り組みや、様々な休暇・休職制度の構築・運用は、それぞれの業種・業態や系統・職種の実情にマッチする形での導入が図られるべきである。各界において様々な制度や仕組みが構築・運用されているが、JR産業においても上述のようなスタンスに立ち、働く者の多様なニーズに対応していく必要がある。

(2) 年休取得率の継続的な把握

個々の事業所では、育児・介護、病気やケガなどによる欠勤のほか、突発的な事故や災害による勤務手配などが日々発生しており、これらを踏まえた余裕のある人員配置とすることが、適正な年休の取得にあたっての大前提となる。年休取得率を向上させるためには、引き続き、賃金実態調査などの機会を通じて、このような事業所ごとの年休取得率を継続的に把握する必要がある。

(3) 半休制度や時間単位年休制度の拡充

既に多くの企業において、暦日制の年休制度に加えて、半日単位の年休制度（半休）や、時間単位での取得を可能にした時間単位年休制度が導入されている。これらの制度は、育児や介護との両立、病気やケガなどによる通院、さらには自己啓発・能力開発やリフレッシュのための時間の創出など、労働者のきめ細やかなニーズに応えるために有用な制度である。フレックス勤務制度とあわせ、柔軟な勤務制度を実現するためにより多くの企業での導入が求められる。

また、半休や時間単位の年休の取得にあたっては、通常の年休よりも使用事由が制限されている場

合が少なくない。上述のニーズの他にも、家庭時間の充実や、地域に根ざした企業に働く者として地域活動などの社会活動へ参画する機会・時間の創出など、労働者のニーズは多様化しており、従来のような画一的な制度では、労働者から忌避され、モチベーションが低下し、離職の原因にもなりかねない。使用事由の制限を撤廃し、柔軟な制度取得を可能とすることが必要である。

3. ワーク・ライフ・バランスの向上に向けた適切な労働の実現

(1) 公正な手続きと適切な内容による3.6協定締結の必要性

① 3.6協定の締結主体について

3.6協定の締結の前提として、締結の主体は、事業場に過半数の労働組合がある場合は労働組合の代表者が務めることとなる。締結にあたっては、労働者の代表たるもののが、職場における労働者の声を広く正確に把握したうえで整理し、会社に正しく伝え、堂々と協議・交渉を行い、経営のチェック機能を果たす責務を果たすことが重要である。これを可能とするのは、労働組合が、憲法に保障された労働三権を担い活動する機能を有しているからであると言える。

一方、過半数の労働組合がない場合は、公正な手続きで選出された従業員代表がそれを担うこととなる。JR産業においては、多くの企業において過半数労働組合が存在するが、一部の企業においては過半数労働組合が存在しておらず、そのような場合には、労働者同士の話し合いや選挙など、公正な方法によって従業員代表が選出されなければならない。しかし、そうして選ばれた従業員代表は、労働組合の代表者とは異なり、全ての労働者の声を把握し代表する形にはなり得ない点や、実質的に経営のチェック機能を果たし得る形ではないことが大きな課題である。過半数労働組合が存在していない企業では、まずは会社と対等の立場でコミュニケーションをとることのできる労働組合きちんと向き合うべきであり、職場の実態、働く者が抱える課題認識を正確に把握するための取り組みを行う必要がある。

② 3.6協定の締結にあたって

3.6協定の締結を行う際には、その時点で締結されている3.6協定がきちんと守られているかどうかを検証する必要がある。すなわち、労務を提供した時間は例外なく全て労働時間として扱われているか、3.6協定で締結された上限労働時間を超えている労働者はいないかなどをチェックしたうえで、仮に守られていなかった場合にはその理由を把握し、次期の3.6協定ではそのようなことが発生しないように労使ともにチェックする体制を構築する必要がある。

当然ながら、3.6協定違反や未払い残業は明確な違法行為であり、仮に報道等が行われれば、企業イメージや採用競争力にも大きなダメージとなるため、平時の労使協議においても、真摯な協議が行われるべきである。

(2) 時間外労働割増率の引き上げ

時間外労働の割増率については、労基法の改正がなされ、2023年4月以降は中小企業も含め下表のように定められている。

		1カ月の時間外労働 (1日8時間・1週40時間を超える労働時間)	
		60時間以下	60時間超
割増 賃金率	深夜以外の時間帯	25%	50%
	深夜時間帯(22時～5時)	50%	75%
	法定休日		35%

割増率が引き上げられることは、時間外労働の抑制や必要要員の拡充につながるため、引き続き法定割増率水準からの引き上げを図る取り組みが求められる。

4. 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・制度改善

今後ますます多様化する人財がそれぞれの分野で十分に活躍するためには、個々の人財が多種多様な事情や背景を抱えていることに十分配慮し、全ての関係者が相互理解をしたうえで改善を図ることが必要である。例えば、加齢とともに更年期を迎えた場合には、男女ともに様々な心身の不調が現れるほか、女性においては月経による体調不良に加え、PMS（月経前症候群）による心理面の不調にも配慮する必要がある。このほか、障がいを持つ子どもの育児のために就労継続が困難になる事例などもある。

これら様々な事情に対応するため、すでに多くの制度が構築されているが、複雑なものとならざるを得ないうえ、制度の狭間で対象とならないケースが発生することは、制度利用の要件がある限り完全になくすることは難しい。

一部の企業では、取得要件を問わない休暇・休職制度を設けており、このような先進的な事例を参考に、JR産業でも全ての働く者が生き活きと働き続けられる環境を構築するよう取り組みを進めるべきである。

(1) 育児・介護における昇給欠格条項の廃止

これまで、出産・子育てを行う際の休暇・休職制度の利用に伴う欠格条項等の取り扱いの改善要求を掲げてきた。JR 7社では概ね実現したが、今後、グループ会社にも波及させていく必要がある。こうした課題はもはや女性に限定された課題ではなく、性別や年齢等を問わず様々な事情・背景を抱えた人が長く働き続けることができ、かつディーセント・ワークを実現していくためという観点から、さらなる制度の改正を行うべきである。

(2) 育児・介護に関する制度拡充

① 育児に関する制度拡充

出産・育児に関する諸制度については、利用促進や環境整備（相互理解の風土醸成、事業所内育児所の設置や部外との連携等）について、介護に関する諸制度については性別・年齢に捉われず種々の支援措置の拡充（費用補助含む）について取り組んできた。

また、2025年4月には次世代育成支援対策推進法が改正され、社員100人以上の企業には男性の育児休職について目標を設定し、同法に基づく「一般事業主行動計画」に明記することが求められる。仮に目標が他企業に比べて低ければ、世間から育児休業に関する体制が整っていないとみなされ、優秀な人財が集まりにくくなることも懸念される。高い目標設定と実現に向けた社内制度の充実・整備が必要となる。

② 介護に関する制度拡充

子どもの成長とともにある程度見通しが立つ育児と違い、介護は終わりが見えづらく、またその年代も50代～60代が中心となるため、育児と異なる観点での対策が必要である。近年では、介護を理由としたベテラン層や管理職・経営層の介護離職も増加しており、企業にとっても大きな損失となっている。介護当事者が働き続けることのできるよう、制度の充実と制度を利用しやすい環境の整備を早急に進める必要がある、加えて、管理職・経営層から一般職への本人希望に基づく降職制度をはじめ、柔軟な人事・勤務制度を構築するなど、対策が求められる。

(3) 治療と労働の両立

三大疾病（がん、脳卒中、心疾患）の長期治療者や不妊治療者が適切な治療を受けながら安心して働き続けられるための制度構築、環境整備などへも引き続き対応していく必要がある。時間単位の年休など、通院と両立できる勤務制度の確立も有効な手段であり、制度の充実が求められる。

(4) 高年齢者が活躍できる制度や環境の整備

高年齢者について、現行では多くの企業が60歳定年を維持しているが、年金の支給開始年齢の引き上げ等に伴い、今後は定年延長の議論が避けられない。就労を希望する者については、70歳まで継続して健康で安全に安心して働き続けることができるよう、労働環境や労働条件を整備する必要

がある。その際には、高年齢者に労災のリスクが高いことにも十分留意し、高年齢者特有の疾患や症状など、心身状態等に配慮したうえで、業務内容や勤務・操配を工夫する必要がある。

(5) 相互扶助

上述の取り組みに加え、相互理解の促進に関する継続的な取り組みや、人事・勤労管理に携わる管理職・経営層等の意識改革、周囲の負担軽減策が同時に求められる。

すでにJR各社には働き方に関する多くの制度が存在しており、今後ますます活用されることが期待される。一方、「制度を利用しない人」や使用要件を満たさずに「制度を利用できない人」も一定数存在する。そのような、制度を利用しない・できない人も含めた全ての労働者が活き活きと働くことのできるよう、また、制度を利用する際には気兼ねなく活用することができるような制度・環境を構築する必要がある。

そのためにも、制度導入の前提となるゆとりのある要員確保が必要であることは、前述のとおりである。これまでのような、硬直的な要員算定ではなく、「何かがあること」を前提とした要員算定に加え、柔軟かつ機動的な要員配置を行うことが求められる。

5. 社会変容や勤労観の変化に応じた柔軟な就労環境の整備

(1) JR産業特有の就労形態の縮減

JR産業における鉄道事業を運営するにあたっては、広域にわたる鉄道網を維持する必要があることから、泊勤務や夜間勤務などの特有の就労形態とならざるを得ないほか、住居の変更や単身赴任を伴う広域転勤など、労働者の大きな負担が代償とされてきた。

これらの制度を完全になくすことは難しいものの、近年の社会変容や勤労観の変化は著しいものがあり、現状のままでは優秀な人財から忌避され、産業全体の安定的な運営に支障が出かねない。

泊勤務や夜間勤務を大きく減らすには、これまでの常識を変える必要がある。例えば、列車運行にも一定の影響が出ることを許容した昼間の工事施工や、早朝・深夜帯の本数削減など、世間の理解を得る必要も生じるが、これらについて向き合い、対応していくなければならない。

また、広域転勤については、単年度ごとに転勤の有無を選択できるようにする制度が一部の会社において導入されている。賃金体系等も含めた見直しが必要となるものの、各社においても導入が検討されるべきである。

(2) 柔軟な働き方の実現

コロナ禍によって、世の中の多くの企業では、テレワークやリモートワークが浸透し、オフィスや勤務箇所へ出勤することなく自宅等で業務を行うことがワーク・ライフ・バランスの実現に資する働き方になっている。

こうした柔軟な働き方は、多くのJRグループ内の企業でも導入されているものの、鉄道事業やバス等の現業機関で事業を運営するにあたっては現場におけるオペレーションが不可避であり、異常時等には現地へ駆けつけることも必要となる。また、間接（非現業）部門等においても、特に安全に関わる内容など、対面でのコミュニケーションが適切である場面も多いことが想定される。

ただ、そのようなJR産業にあっても、定例的な研修や情報伝達を目的とする会議など、自宅からのテレワークで可能な業務は少なくない。オンライン会議等の活用について、積極的に検討を進めるべきである。

また、一部の工務系統グループ会社では、泊まり勤務・グループ作業におけるフレックスタイム制度を導入し、柔軟な勤務制度に変更している。これに限らず、フレックスタイム制度におけるコアタイムなど、過去に導入したまま硬直化している制度について、世間の流れを意識したうえで、継続的に見直しを図ることが必要である。

6. 職場における男女平等の実現に向けた取り組み

女性活躍の更なる推進や、性別や年齢に関わらず仕事と生活の調和を図ることが必要不可欠であり、さらなる法整備や改正はもとより、各社の労使による現状把握と実効性ある対応が求められる。春季生活闘争や労働協約改訂交渉といった機会に留まらず、あらゆる機会を通じて、女性活躍推進法や改正男女雇用機会均等法に規定される事項の定着・点検を行うことに加えて、更なる法改正への対応を視野に入れ、以下の取り組みを行う。

＜具体的な取り組み内容＞

- (1) 女性の昇進・昇格のスピード、配置や仕事配分が男女で異なることなど、男女間格差の状況を点検・労使協議を行い、積極的な差別是正措置（ポジティブ・アクション）により改善を図る。
- (2) 女性活躍推進法にもとづく事業主行動計画が着実に進展しているか、会社が行うP D C Aに対して、労働組合として積極的に関与する。
- (3) 関連法や行動計画の内容について、学習会の場を設置するなど周知を図る取り組みを行う。

7. その他

(1) 副業・兼業

「副業・兼業」については、自己啓発や能力開発といった観点から全否定するものではないが、健康・安全への配慮、本業への支障が生じ得る可能性があるといった負の側面があることから、導入するにあたっては、厚労省ガイドラインの遵守を大前提に、自社の業態に即した実効性のある労働時間管理や働く者の安全確保を行う必要がある。

こうしたスタンスを大前提としつつ、人口減少社会において、人財の確保・育成の必要性が否応なしに高まっていくことを想定し、働く者の知識・スキルの向上や視野の拡大、内外の関係主体との間における人的ネットワークの構築・強化に資するかなど、複数の観点からも十分に吟味したうえで対応していくべきである。

(2) 生活時間帯における「繋がらない権利」の尊重

近年、スマートフォンをはじめとする情報通信技術の進展によってもたらされる情報通信手段や領域の拡大は、職場を離れた生活・プライベート時間においても業務とつながるという、公私の境界を不透明にする状況を生み出している。特に上司や同僚などからの電話やメール・S N S等による連絡で、いかなる時間・場所でも業務に関わらざるを得ない可能性がある。これに対して、私的な生活時間の確保、自己の時間における業務負担・ストレスの軽減、健康・安全への配慮といった観点から、労使双方の認識をあわせたうえで、一定のルール整備を図る必要がある。

※ 参考；連合が提唱する「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」

V グループ企業における労働条件のあり方

<あるべき姿（最終到達目標）>

- (1) 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前提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) 高年齢者、女性、外国人といった多様な人財のニーズにきめ細やかに対応し、多様性を受け入れる体制を確保する。
- (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待遇体系を確立する。
- (4) 賃金センサス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到達し、継続的に水準の維持・向上を図る。
- (5) 年間総実労働時間の縮減や年間休日数の増、年次有給休暇の完全取得など、全てのJR関係労働者のワーク・ライフ・バランスの充実・強化を図る。
- (6) 「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（不合理な待遇差の是正）の実現に資する労働条件・制度を確立する。

<今後5年間の目標（中期目標）>

(1) 共通

① 長期安定雇用を前提とした人事・賃金制度の確立

- i) 技術・技能の習得・継承と人財育成に資する人事制度の確立に取り組む。
- ii) 労働力の価値及び生活水準の保障のため、定期昇給制度の確立に取り組む。なお、定期昇給制度が確立されている単組は、制度の改善に取り組む。
- iii) DXをはじめとした先進技術への対応力向上や能力開発をはじめとした、人財育成の充実に資する教育・訓練機会の拡充を図る。
- iv) 60歳以上の就労希望者が活き活きと活躍できる労働環境・条件を整備する。定年年齢65歳への引き上げも見据え、さらには65歳を超えて働き続けられる雇用制度・環境の整備を図る。

② 目標賃金水準への到達

- i) 連合が掲げる「働きの価値に見合った水準」に到達する。
- ii) 分科会毎に応じた「中位数（Q2）」を「必達目標賃金」として設定し、早期到達を図ったうえで、「第3四分位（Q3）」を上位目標として設定し、到達に向けて取り組む。
- iii) その他、賃金関連については、JR7単組の中期目標を基準に、各単組の実態に応じた目標を設定し、達成をめざす。

③ ワーク・ライフ・バランスの実現

- i) JR7単組の中期目標を基準に、各単組の実態に応じた目標を設定し、達成をめざす。（年間総実労働時間・年間休日数）
- ii) 時間外労働等割増率について、法定割増率からの引き上げを図る。
- iii) 柔軟な働き方を推進する上では、余裕のある人員配置が必要であることを踏まえ、制度の整備と併せて、制度が活用できる人員配置を実現する。

④ 非正規労働者の労働条件改善

- i) 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。
- ii) 正規労働者との不合理な待遇差の是正を図る。
- iii) 企業内最低賃金協定の締結と「時給1,200円」以上を実現する。
- iv) 非正規労働者に対する昇給ルール・制度を確立する。
- v) 無期雇用転換の促進および社員登用制度の確立・改善を図る。

⑤ 働き方の見直し

- i) DX・先進技術等を活用し、危険作業の撲滅や時間外労働の縮減を図るとともに、働き方や就労環境の見直しを図る。

ii) 深夜帯勤務の縮減など、積極的に働き方を見直す。

⑥ 多様な人財が働き続けることができる環境・制度の整備

- i) 高年齢者、女性、外国人といった多様な人財が求める様々なニーズをきめ細やかに把握し、それぞれが抱える労働条件・就労環境の課題解決を図る。
- ii) 労働条件や働き方のみならず、福利厚生の充実などを推進し、JRグループというスケールメリットを活かした魅力向上を図る。

(2) 分科会別

① 工務（施設・電気）

- i) 夜間作業、災害直後などの危険作業、転勤や遠隔地での業務など、労働者から忌避される勤務の縮減を図るとともに、フレックスタイム制や勤務間インターバルなど柔軟な働き方を促進する。
- ii) 労働条件・環境改善について、割増賃金（夜間）、資格取得・維持、緊急呼出しに対するインセンティブ向上や、現場詰所・休憩所におけるトイレや風呂の整備等の取り組みを推進することで業種の魅力を高める。
- iii) 工事の平準化と適正工期の確保を追求するため、施工内容に対する最低工期の設定、休日確保を前提とした工期設定、契約当事者間の定期的な意見交換の推進に努めるとともに、現実的で効率的な業務執行体制を構築するためにDX推進、遠隔管理、作成書類の削減を推進する。

② 運輸（駅委託）

- i) 労働条件・環境改善に向けた取り組みを推進し、資格取得や保持に対するインセンティブ向上など業種の魅力を高める。
- ii) 先進技術の活用について、自動改札機の機能向上による特別企画切符対応、改札インターホンでのICカード精算などにより駅業務・コールセンター業務の省力化を図ることで、現実的で効率的な業務執行体制を構築する。
- iii) 要員確保に向けた中途採用者の定着を図るため、採用・配属後の業務内容のミスマッチを未然に防止する採用活動など、具体的な方策を労使で検討するとともに、勤務体系の抜本的な見直しによる就労環境の改善を追求する。

③ 運輸（整備）

- i) 省力化に向けては、履行後の追加作業等の削減を図るための契約仕様の明確化に努めるとともに、機械化、ロボット化や先進技術の活用による省人化を推進するとともに、手作業から機械オペレーター業務への移行による業務イメージの刷新、新技術を容易に受け入れる理解促進に努める。
- ii) 多様な人財の受け入れを推進する中で、育児・介護・障がい者等に対する理解促進を図るとともに、外国人財における生活習慣の違いに対する理解促進、言語の違いに対する対策の検討を推進する。
- iii) 労働条件・環境改善について、フレックスタイム制の導入、休暇制度の改善、JRグループのメリットを活かした福利厚生制度の充実、制服リニューアルなどのイメージアップ戦略の推進、休憩所におけるトイレ・風呂・寝室の改善等の取り組みを推進することで業種の魅力を高める。

④ 運輸（車両・機械）

- i) 労働条件・環境改善について、フレックスタイム制や勤務間インターバルの導入、JRグループのメリットを活かした福利厚生制度の充実、割増賃金（夜間）の増額等を推進するとともに、職場や作業場の老朽設備更新・近代化を図ることで業種の魅力を高める。
- ii) 工事の平準化と適正工期の確保に向けて、早期契約や大規模施策を考慮した検査・工事計画、仕様変更時の工期の見直しを追求するとともに、ICT化などによる日常業務の簡素化、品質に関与しない業務の削減などにより、現実的で効率的な業務執行体制を構築する。
- iii) 労務費の適切な価格転嫁による人財への積極的な投資を実現するため、利益率を指標とした労務費の算定、契約当事者間のコミュニケーションの活性化を推進するとともに、確実な技術継承を図るため、同業他社との人事交流や出向機会の創出、グループ会社間での技術共有による品質向上を推進する。
- iv) 各種手当の考え方を整理し、支払い実態から平等性がない作業手当を廃止して基本給を底上げするなど、手当偏重型の賃金体系からの見直しを図る。

⑤ 陸運（自動車・物流）

- i) 厚生労働省改善基準告示の限度を下回る基準を目標とし、拘束時間 13 時間以内、勤務間インターバル 11 時間以上、連続勤務 9 日以内を実現し、達成後はさらなる改善を図る。
- ii) 従業員及び乗客の安全確保に向けて、バスへの自動ブレーキの導入拡大や、視認性のよいフォークリフトの導入、土場など経年劣化の目出つ環境の改善など、ハード対策を強化する。
- iii) 定期健康診断や各種ドック等を定期的に受信しなければならない仕組みを構築し、未受診者に対する啓蒙活動を推進するとともに、S A S 治療費の補助新設や人間ドックにおける心臓ドック・脳 MR I 検査などの受診項目の充実を図り、健康経営の取り組みを推進する。
- iv) 大型自動車免許、けん引免許、自動車整備士など、業務に必要な国家資格、運転免許等に対して、資格取得に係る費用を会社負担にするなど、支援制度の新設・拡充を図る。

⑥ 物販（小売・車販・駅弁）

- i) 短時間勤務の適用拡大をはじめ、育児休職制度、時間外・深夜労働の免除・制限についても適用拡大を推進し、育児勤務制度の充実を図る。
- ii) 定年年齢を 65 歳に引き上げるとともに、65 歳以降の雇用継続を推進するため、高年齢者の待遇改善や継続雇用の適用条件の緩和、労働環境の改善を推進する。
- iii) 採用競争力の強化や社員の定着、働き方の見直しなどを推進するため、他業種に比して低位にある年間休日数については、120 日以上をめざして拡大に取り組む。
- iv) カスタマーハラスメントに毅然として対応し、組合員の心身の安全を保護するため、組合員が理解できる内容でのガイドライン策定や相談・対応窓口の整備を推進する。

⑦ ホテル

- i) オンラインチェックインや電話の自動応答、エアレジの導入など、先進技術等を有効に活用するとともに、システム化の推進にあたっては省力化が図れるような仕組みの構築を推進する。
- ii) カスタマーハラスメントに毅然として対応し、組合員の心身の安全を保護するため、組合員が理解できる内容でのガイドライン策定や相談・対応窓口の整備を推進する。
- iii) 他社ホテルでの研修・出向・視察、自主参加の講習会・研修会に対する費用負担など、従業員のスキルやニーズに沿った丁寧な教育機会の提供と研修内容の充実を図る。
- iv) 24 時間稼働する中、安価でスピーディに食事出来る環境整備、採用競争力や福利厚生の向上、同業他社との格差解消などの観点から、従業員食堂の整備促進を図る。
- v) 他業種において身だしなみ基準が緩和されている中、ホテル業界においても身だしなみ基準の見直しを推進し、多様な人財の活躍や従業員の定着を図る。

⑧ 一般

- i) 資料や書類整備の簡素化、権限範囲の見直し、形骸化した施策の統合・見直しなど、業務の棚卸を不斷に追求し、業務の省力化、生産性の向上を図る。
- ii) 人事賃金制度の改善、フレックスタイム制やテレワークの積極導入、休日増や時間外労働の削減によるプライベート時間の確保など、それぞれの単組の事情に即した、各種労働条件の向上を図る。
- iii) リスクアセスメントの活用、職場内コミュニケーションの充実、ハラスメント教育の導入などによるパワーハラスメントの事前防止と、相談窓口の権限や体制強化によりパワーハラスメント対策を強化する。

⑨ 情報

- i) 柔軟な働き方を前提としたうえで、評価基準を明確化するなど、公正かつ透明性のある人事評価制度を構築することで、多様な人財が能力を発揮できる環境を構築する。
- ii) 複線的なキャリア形成や多様な研修プログラムによるキャリア選択の自由度を向上させ、多様性を想定したスキル開発とキャリアステップを構築する。
- iii) 人財の価値を最大限引き出すため、健康維持やウェルビーイングの追求など、ライフステージに応じた支援制度の整備と多様な働き方の浸透を図る。

＜目標設定に関する基本的な考え方・補足事項等＞

1. 総論（JR産業の持続的な発展にはグループ会社の存在が不可欠）

JR各社は鉄道事業を基幹事業としつつも、鉄道事業との相乗効果や社有地等の有効活用による収益拡大、グループ総合力強化を目的に、駅ビル・不動産・外食・ホテルなど多岐に亘る事業展開を見せ、多くのグループ会社が設立された。加えて、鉄道事業に関する多くの業務をグループ会社へ移管し、当初は高年齢者の雇用の受け皿としての機能を果たしていたものの、JR各社の要員需給が逼迫している現在ではプロパー社員がグループ会社の中心的役割を担い活躍している。JRの社会的責務である安全・安定輸送や良質なサービスの提供を通じたJR産業の持続的な発展は、グループ会社で働く仲間によって支えられている。

しかしながら、グループ会社の多くは人財の確保・定着が困難な状況にあり、事業領域や業務量も拡大する中、労働力不足や過重労働の実態が散見される。日本における少子高齢化・人口減少の課題が叫ばれて久しくなる中、JR産業における人財確保の取り組みは、高年齢者、女性、外国人といった多様な人財の活躍に頼らざるを得ず、既にこうした人財の採用・活躍が始まっているグループ会社も少なくはない。

蓄積された経験や知識、技量が必要とされるJR産業において、労働力不足や過重労働といった状況は心身の健康や安全確保、そして安全・安定輸送の観点からも危険であることから、労使の英知を結集し、グループ会社の持続的な発展に資する強固な業務遂行体制を構築しなければならない。そして、働く者が意欲高く、安全・安心に働き続けることができる労働条件・就労環境を整備する必要がある。

2. グループ会社における労働組合の存在意義、健全で建設的な労使関係の構築

JR各社は労使の努力が原動力となり、現在では鉄道事業のみならず、様々な事業を展開する「総合サービス企業」へと成長した。しかしながら、産業の社会的使命である安全・安定輸送の確保や良質なサービスの提供は、業種・業態や人財の区分に関わらず、蓄積された経験や知識、技量が必要となることから、必然的に長期安定雇用を前提とした雇用形態でなければならない。

そして、「働く者の安全確保が鉄道の安全確保につながる」との考えを基礎に、職場内・組織間のコミュニケーションを強化し、職場の現状や課題の掌握に努めるなど、働く者が日々の業務に対するチェック機能を果たし、会社に対して具体的な提言を行うことが求められる。

こうした取り組みを実行するために、民主的な労働組合の存在と信義誠実の精神に基づいた健全で建設的な労使関係の構築が欠かせない。現在、JR産業で働く者の中には、どの労働組合にも属さない未加入者が多数存在しているが、組織拡大に向けて今後も精力的に取り組むとともに、労働組合が結成されていないグループ会社に対しても労働組合の有用性を強く訴えるなど、健全で建設的な労使関係の構築に最大限取り組んでいく。

3. グループ労組がめざすべき賃金水準

グループ会社の人財確保・定着に向けては、長期安定雇用を前提とした将来に希望が持てる人事・賃金制度の確立が必要である。とりわけ、様々な雇用形態が存在するグループ会社では、勤続年数等と連動した昇給制度や、業績への貢献等を適切に反映した諸制度の確立が急務の課題である。

グループ労組もまたJR7単組と同様、めざすべき賃金目標を設定し基本賃金の向上に向けた取り組みを力強く展開する。具体的には、連合による「働きの価値に見合った賃金水準」を賃金センサスに基づく業種・業態に応じた企業規模100人～999人・中位数(Q2)を「必達目標値」として設定し、早期到達をめざして基本賃金の改善に取り組む。あわせて、企業規模100人～999人・第3四分位(Q3)を上位目標に位置付ける。なお、令和2年からの賃金センサスの公表内容の見直しに伴い、学歴については「高卒」と比較するが、一部の業種において賃金センサスにデータが存在しない場合については、全産業の区分と比較する。

なお、賃金目標の設定は引き続き、25歳から45歳まで5歳刻みとする。これは、グループ労組の組合員が当該年齢に多く存在しており、シニア層は中途採用者が太宗を占めていること等を勘案したものであるが、今後のグループ労組の年齢構成の動向には注視していく必要がある。

グループ労組の賃金目標は企業規模 1,000 人未満を対象としていることから、JR 7 単組と比べても低位にあると言わざるを得ず、早期に上位目標をめざせるよう取り組まなくては、将来に希望を見出することは困難である。鉄道事業に係る委託業務など、JR 各社の業務委託を受けているグループ会社が、働きの価値に見合った賃金水準を確保するための原資を得るために、労務費を業務委託費や契約金額に価格転嫁することが求められ、2023 年に政府が策定した「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」の適正運用を通じた労務費の転嫁を推し進める。一方、グループ会社の価格転嫁により費用増を求められる JR 本体や、消費者・お客様から直接代金を受け取る物販やホテル等の業種においては課題が残っており、消費者目線での価格転嫁の推進や社会全体の理解促進などの必要な取り組みを推進していく。

4. グループ会社におけるワーク・ライフ・バランスの充実

賃金のみならず多様な働き方を選択できる仕組みの構築や長時間労働の是正、福利厚生制度の拡充や仕事と育児・介護・治療の両立支援など、ワーク・ライフ・バランスの充実もまた重要な取り組みとなる。また、高年齢者、女性、外国人といった多様な人財の更なる活躍を図る観点から、働き方や福利厚生制度等に対して更なる多様化や柔軟な対応が求められることになる。

前述した労働力不足や過重労働を改善するためには、人口減少が更に拡大する国内においては、高年齢者、女性、外国人の活躍に頼らざるを得ないが、それぞれのニーズは人財の多様さゆえに多岐にわたることから、これまで以上にきめ細やかに対応しなければ人財の定着は図れない。

ワーク・ライフ・バランスの充実に向けても、コロナ禍で浸透したフレックスタイム制やテレワークの推進に努めながら、多様なニーズに応え得る柔軟な制度設定が求められている。

さらに、本ビジョンでは、業種・業態特有の課題を踏まえ、分科会毎の共通目標を可能な限り設定した。各分科会別の目標を共有し、労働協約改訂交渉や春季生活闘争等における統一要求として、その実現に向けた取り組みを展開していただくことを要請する。その上で、得られた成果は業種の魅力向上に資することから、SNS やメディア等も活用しながら積極的に多方面へ発信していくべきである。また、労働条件に限らず、設備の近代化などの労働環境の改善についても同様であり、鉄道技術展や各協会の取り組みに紹介するなど、多角的な情報発信を推進する。

5. グループ会社における非正規労働者の労働条件改善

グループ会社では非正規雇用で働く仲間も少なくない。結婚・育児・介護などライフスタイルによる多様な働き方を受容し、こうした仲間にも想いを馳せ、役割の明確化や不合理な待遇差の是正等を図つていかなければならない。

加えて、モチベーションアップや人財確保の観点から、無期雇用転換への促進や社員登用制度の整備・充実も重要であり、受験資格の要件緩和や採用枠の拡大など、労使協議を通じて実現していくことが肝要である。

6. グループ会社を含めた一体的な人財育成の必要性

グループで働く者についても、JR 産業を支える同じ仲間と認識し、職場環境や働き方はもとより、人財の確保・育成等を一体的に行っていく必要がある。教育・訓練や自己啓発の機会を共通で設けることや、ツールの共同利用等も行うこと、および積極的な人事交流を展開する取り組み等が有益であり、様々な副次的効果も生む。

本体とグループ会社との間において存在する権威勾配に着眼し、グループ全体で業務上のやりとりにおける軋轢を極力低減しつつ、事業運営に影響するリスクを最小化する取り組みが必要である。

グループ全体を意識し、JR 各グループの一体感を醸成する取り組みを行っていく必要がある。

(取り組み事例) 合同入社式の開催、採用の一体化、制服の統一化など、

JR グループで働くことに対するインセンティブとして、あらゆる福利厚生面の制度の拡充も有効であるという観点から、JR グループ健康保険組合にグループ会社も加入できるようにし、福利厚生を向上する必要がある。⇒II. 雇用と労働のあり方 1.(2)②グループ企業を含めた柔軟なキャリアプランの設計 を参照

VI 今後の春季生活闘争の基本方針

1. 基本スタンス

- (1) 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生活改善闘争を開く。
- (2) 少子高齢化・人口減少の進展による将来の危機的な労働力不足を念頭におき、多種多様な人財が持続的に働き続けられる雇用のあり方を追求しつつ、あらゆる人財の待遇のあり方に関する改善や制度の創出を図る。また非正規労働者については、待遇改善に資する取り組みを継続開くとともに、積極的に正社員登用を求めていく。
- (3) JR産業は、JR7社がグループ会社等との連携・協働によって、鉄道・バスによる安全・安定輸送を基軸とした総合サービスを提供する企業群であり、グループ会社等は極めて重要な役割を担っている。グループ会社等の賃金をはじめとする諸労働条件が相対的に低位におかれている実態を踏まえ、JRグループ全体で生み出した付加価値の公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待遇改善に努める。
- (4) 社会情勢を的確に把握し、賃上げムードの醸成や働き方の見直しを推進しやすい環境の構築を図るために、適正取引や価格転嫁をはじめとする基盤整備の取り組みを一層強化する。

2. 賃金に関する要求のあり方

- (1) 目標賃金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。
- (2) 賃金カーブ維持相当分の確実な確保に取り組む。また、基準内賃金に焦点化したベースアップ要求に加え、諸手当も含めた総体としての賃金改善要求のあり方について、具体的な要求内容・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) 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、経済・社会の諸情勢、すなわち景気動向（消費者物価指数をはじめとする各種指標）や社会的水準との比較結果、会社の経営動向（一時金については業績も）、および連合や交運労協の方針等を都度加味しながら判断していく。
- (4) 法に則り、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し、均等・均衡待遇を実現するべく、自社内の現状を具体的に把握したうえで必要な要求を行う。
- (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生じ得る超過勤務手当等の賃金減少については、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待遇へ反映することにより、確実に組合員へ還元を図る方策の実現を求める。

3. 総合生活改善の取り組み

(1) 基本的スタンス

- ① 基本賃金を最重点としつつ、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、春季生活闘争時に合わせて改善要求を行い、前進を図る取り組みを強化する。
- ② 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

- ① 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、引き続いて各単組での取り組みを要請する。
- ② 一方、コロナ禍における業務量の減少が生活給へ影響を及ぼした経験を踏まえ、基本給を始めとする定常に支払われる月例賃金の引き上げを優先して取り組むこととするが、勤務実績見合いによ

り支払われる各種手当については各単組の事情が多分に内在するのが実態であり、具体的な取り扱いは各単組の判断に委ねることとする。

③ また、連合が改善に向けた統一行動を展開する事項については、連合の示す指針等を踏まえつつ、統一要求（到達最低ミニマム設定）を行う。

(3) 賃金外項目の取り扱い

- ① 労働時間や福利厚生といった賃金外の事項についても、上記諸手当と同様に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。
- ② 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、「IV. 各種労働条件・制度のあり方（賃金以外）、ワーク・ライフ・バランス」で記載した中期目標等を踏まえ、統一要求設定を検討する。
- ③ 労働者の多様化やニーズの変化・個別化を踏まえ、労働時間や働き方においても労働者が選択することが出来る制度の導入を推進する。

4. 賃金引上げ方式およびデータ開示

- (1) 賃金引上げ方式としては、この間の経緯と各社労使の事情等を考慮し、引き続き平均賃金および個別賃金（年齢別ポイント賃金）の併用での対応を行う。
- (2) 賃金要求は全組合員の賃金向上を目的としており、最終学歴と連関するものではないものの、要求根拠となりうる指標（目安）の開示については、この間の経緯を踏まえ、従来の高卒（男子、標準層）での開示を踏襲する。一方で、採用が拡大傾向にある大卒をはじめとするその他の指標の開示についても検討する。
- (3) 賃金引上げ方式およびデータ開示については、JR産業としての採用競争力の強化や、長期的な視点に基づく人財確保といった観点から、社会的水準等との比較も強く意識した取り組みを展開するべきであり、これに資するあり方を不斷に検討していく。

5. 春季生活闘争を通じた運動の強化

- (1) 春季生活闘争は労働条件の向上を図る重要な局面であるが、社会全体における労働組合の組織率が20%を下回る状況が続く中、そしてグローバル経済の拡大やデジタル経済化が進む中で、業界や企業業績の浮沈が激化しており、昨今では経済界が主導する形で春季生活闘争のあり方（統一的な運動の適否等）が問われるような状況が生じている。
- (2) 一方で、JRグループには多岐に亘る業種・業態の企業が存在しているが、中軸たるJR7社の間における経営体力、および賃金をはじめとする諸労働条件において格差が拡がっている状況がある。また、JR7社とグループ企業の間における格差も依然として大きく、「底上げ・底支え」「格差是正」は極めて重要な課題である。取り巻く環境が一層厳しさを増している中、賃金をはじめとする諸労働条件の更なる改善を実現するためには、引き続き春季生活闘争を通じたJR産業としての一体的な運動の強化が必要である。
- (3) 職場において組合員の世代交代が急速に進む中、あらためて上述のような現実や賃金等制度の理解、および共闘の意義を浸透させるためにも、春季生活闘争に連動する集会や賃金学習会など、組合員に訴える運動についても充実・強化しなくてはならない。この間の諸活動をベースとしつつも、従来の取り組み内容のみにとらわれない、春季生活闘争に伴う取り組み内容の検討、単組における工夫も必要であり、不断の検討・実践が求められる。
- (4) グループ労組における運動や組織の更なる強化を図るためにも、各地域協議会やエリア連合会との連携を強化した活動を行う。

VII さいごに

- ・ 人口減少社会がもたらした労働力不足に加え、労働者の勤労観の変化やニーズの多様化、さらには転職が容易となった社会環境の変化もあり、離職者数は高止まりを続けている。JR産業の最大の課題は、人財の確保・育成・定着と言える。また、労働力不足はJR産業のみならず、社会全体の課題となっていることから、産業間・企業間の人財獲得競争は激化し、採用活動は困難を極めている。
- ・ こうした情勢の中、大切な人財が長期安定雇用のもと、活き活きと働き続けるためには、賃金はもちろんのこと、多様化・個別化するニーズへの細やかな対応、モチベーションを維持・向上させるためのキャリアステップの明示、知識や経験を積み上げるためのチャレンジの促進など、労働者の希望・要望・憧れなどに基づいた様々な対応が求められる。
- ・ そして、年齢や性別、国籍、障がいの有無等に関わらず、あらゆる労働者を単なる労働力として捉えるのではなく、産業を支える貴重な人財として真摯に向き合い、多様な人財が活き活きと活躍できるステージを提供し続ける必要があるだろう。
- ・ そのために、組合員のニーズや要望を丁寧に汲み取り、時代の変化に合わせ、将来を見据えた柔軟な対応が労使に求められている。人財の確保と合わせ、AI活用や効率化施策等、働き方の変化も常に注視しつつ、組合員が意欲高く活躍できる労働条件・環境を創りあげなくてはならない。
- ・ また、労使が創りあげた労働条件・環境を守り抜くためにも、余裕のある要員配置は欠かせない。働き方の見直しを推進する一方で、要員不足に起因するしづ寄せが労働者に生じれば本末転倒である。長時間労働、夜間作業、広域転勤など、忌避される労働条件・環境を縮減するうえでは、これらの規制が前提となっている業務慣行を見直す必要もある。ワークルールを遵守するために、経営のあり方や業務の進め方を見直す事も、労働組合の重要なチェック機能である。
- ・ 産業の大転換期の真っ只中にあるJR産業だが、将来にわたり誇りを持ち続けることのできる産業に発展させなくてはならない。取り巻く環境の変化に対しては、個人や組織での対応力を高め、能動的な取り組みにより労働条件・環境を高めていくというスタンスに立ち、本ビジョンの目標達成に向けて労使が真摯な議論を積み上げ、着実に具現化していくことが大切である。そして、オールJRの取り組みを推進することで、JR産業全体の持続的発展と組合員・家族の幸せを実現させようではないか！