

中期労働政策ビジョン

2024-2028

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

日本鉄道労働組合連合会（JR連合）

《 構 成 》

はじめに	1
第1部 「私たちを取り巻く環境」と「想定される未来」	
I 情勢・労働環境の推移、想定される未来	2
II JRにおける労働力構成、労働環境等の推移	15
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	18
II 「賃金のあり方」に関する中期目標への到達状況と課題	23
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	29
第3部 中期労働政策ビジョン（2024～2028）	
I 総論	35
II 雇用・労働のあり方	41
III 賃金のあり方	47
IV ワーク・ライフ・バランスのあり方	50
V グループ企業における労働条件のあり方	57
VI 今後の春季生活闘争の基本方針	62
VII さいごに	64
その他	
1 ハラスメントの類型	65
2 各種労働条件・制度で前進を図った内容	66
3 「新中期労働政策ビジョン」策定プロジェクト推進体制	69

はじめに

前期の中期労働政策ビジョンの策定時、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの波が何度も押し寄せること（コロナ禍）など誰が想像しただろうか。未曾有の事態に社会は大きく混乱し、科学的な根拠に乏しい移動抑制政策等が繰り返行われたことも相俟って、JR産業は存続の危機に陥ったが、私たちはもがき苦しみながら必死に生き抜いてきた。そして2023年5月、感染拡大の一定の収束とともに感染症法上の分類変更が行われ、ようやくコロナ禍から抜け出したものの、コロナ禍における社会変容とともに染み付いた「新しい生活様式」は、働き方に関する考え方も大きく変化させた。同時に、これまでも進展していた人口減少に伴う労働力不足に拍車がかかり、労働市場は「売り手市場」へと変化し、雇用と労働のミスマッチが生じた場合には、離職・転職が選択されることも珍しくなくなった。

このような変化は「10年後の未来の課題が前倒しで顕在化した」と表現されることもあった。ただ、私たちは、そうした未来が到来することを以前から想定し、発信を続けてきた。労働力不足とそれに伴う柔軟な勤務制度の重要性、その前提となる要員の確保、賃金や諸労働条件の向上、さらには多種多様な事情・背景を抱える個々の人財へのきめ細やかな対応の必要性など、現在直面している課題は、前期までの「ビジョン」で指摘してきたものばかりである。

現在、JR産業が直面している最も大きな課題は、離職者数の高止まりと深刻化していく労働力不足である。終身雇用による人財確保・育成を大前提としてきたJR産業においては、産業基盤を大きく揺るがす危機である。改めて確認すべきは、JR産業にとって「人」こそが財産であり、この「人財」を活かし、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる労働条件・環境を整えることが、JR産業が後世にわたって生き残る術であり、それこそが労働組合が発揮すべき機能・役割である、ということである。

JR連合はこの間、JRの責任産別として中長期的な視点から、JR関係労働者が将来においてめざすべき雇用や労働のあり方を模索し、着実に実現を図っていくための一里塚として、5年ごとに「中期労働政策ビジョン」を策定してきた。そして加盟各単組が同ビジョンを共有しつつ、労使協議を中心とする粘り強い取り組みを展開してきた。

そうした中で、中期労働政策ビジョンが改訂期（2024年6月）を迎えた。改訂に際しては、約2年間に亘り加盟各単組との討議を積み重ねてきた。コロナ禍による社会変容を踏まえた就労環境の変化、働く者の価値観の多様化などを念頭におき、不確実ながらも将来を見据え、そして全てのJR関係労働者のあるべき労働条件や働き方を模索し、現時点において可能な限り明確化する取り組みを行ってきた。

本ビジョンの基本的な構成は、この間の成果と課題を踏まえつつ、前ビジョンにおける、全てのJR関係労働者にとってあるべき働き方・めざす姿と、その到達状況を踏まえた今後5年の中期的目標を明示する形を踏襲した。またJR産業は、グループ各社を含めた数多くの業種・業態からなる企業群で成り立ち、相互に支え合っていることを踏まえ、従来以上にグループ各社の労働条件・環境に踏み込んだ提言を行うことや、業種ごとに設定する共通目標の中身を明確化・深度化することを意識した。

については、JR連合に加盟する全ての単組が、本ビジョンの趣旨や課題認識、および目標を共有化するとともに、やりがいをもって業務に精励できる制度・環境の創出に向けた取り組みを強く要請する。その結果として、将来に亘りJR産業に集い働く者にとって、魅力あふれる産業であり続けることが可能となることを確信し、提言するものである。

第1部

「私たちを取り巻く環境」と「想定される未来」

I. 情勢・労働環境の推移、想定される未来

1. 日本国内の動き

(1) コロナ禍の到来

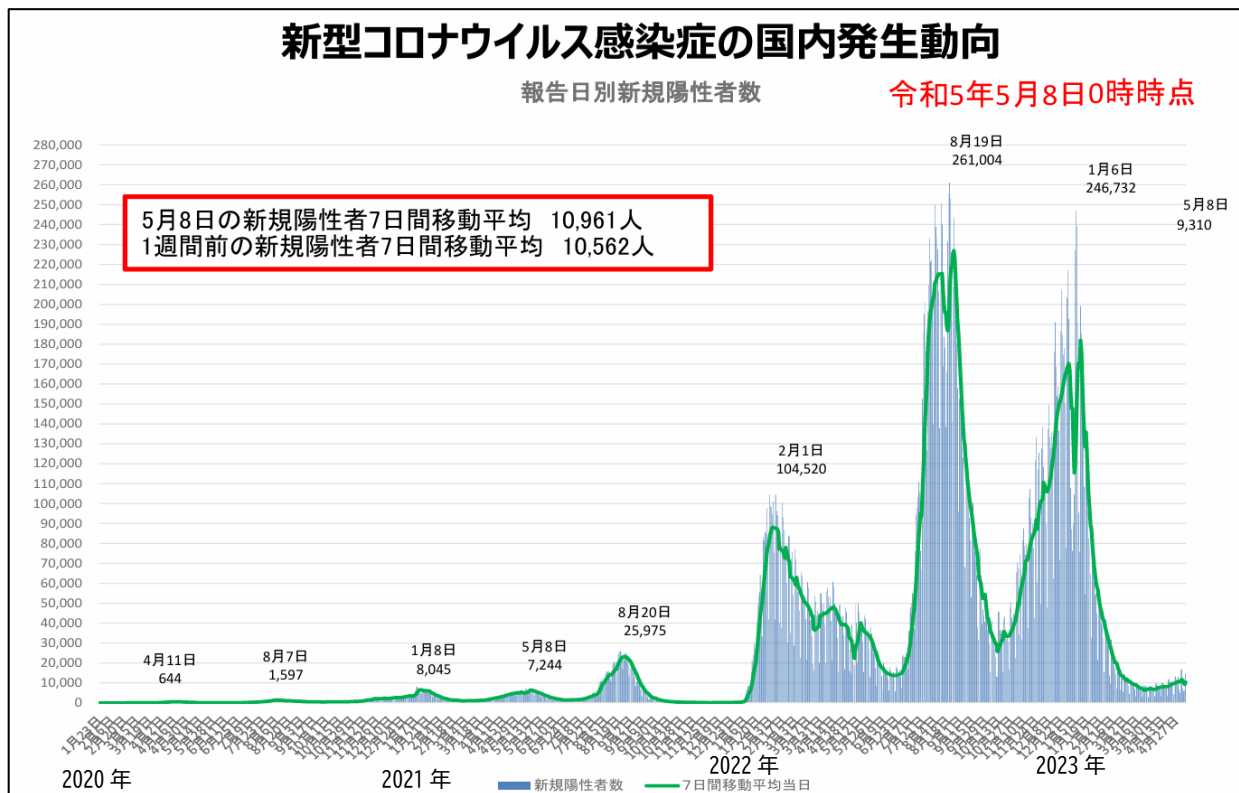
2019年12月に中国（湖北省武漢市）で発見された新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、急速に世界各国で感染が拡大した。日本においては2020年1月15日に国内第1例目となる感染が確認され、2020年2月には「感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律（感染症法）」の指定感染症に指定された。同年3月には「新型コロナウイルス対策の特別措置法」が改正され、医療崩壊が危惧される中、同年4月には同改正法に基づき「緊急事態宣言」が発令された。外出の自粛、学校の休校、商業施設の休止などのほか、都道府県をまたぐ移動の自粛、出勤数の制限（テレワークなどによる在宅勤務）、出張の中止要請（電話会議やビデオ会議の活用）などが行われた。

2021年2月にはワクチンが製造販売承認され、医療従事者や死亡リスクの高い高齢者から予防接種法に基づく臨時接種が開始されたが、その後も各地で「クラスター」（感染経路の判明している小規模な患者の集団）が発生するなど、感染者が増加・減少する波を幾度となく繰り返した。

2023年5月8日、感染症法上の位置づけが、「新型インフルエンザ等感染症（いわゆる2類相当）」から「5類」へと移行したことで、ようやく日常生活を徐々に取り戻すに至った。同日時点で、のべ3,380万人以上が感染し、7万4千人以上が死亡した。

【図表 1-1：新型コロナウイルス感染症の国内発生動向】

（出典：厚生労働省）

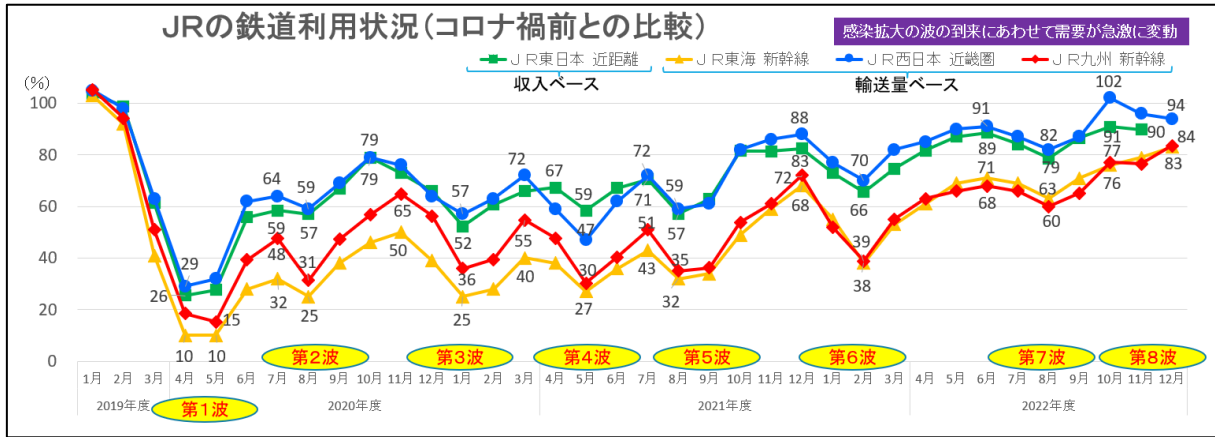


(2) コロナ禍がJR産業の労働環境に与えた影響

感染者数の増加に伴う緊急事態宣言は、2020年4月から2021年9月までに、多い地域（東京都や大阪府など）では計4回発出された。その間、外出の自粛や都道府県をまたぐ移動が禁止され、JR

のご利用が大きく減少したほか、関連する企業にも多大の影響を及ぼした。特に、「第一波」と呼ばれる2020年4月に初めて緊急事態宣言が発出された際には、東海道新幹線の利用が対前年で10%にまで落ち込んだほか、在来線の利用も同30%を下回った。2020年度期末決算ではJRグループ全体で3兆円の減収、過去最大となる1兆円の最終赤字を計上した。その後も2023年5月までの間に感染拡大の「波」が繰り返し到来し、ご利用に大きな影響を与えた。

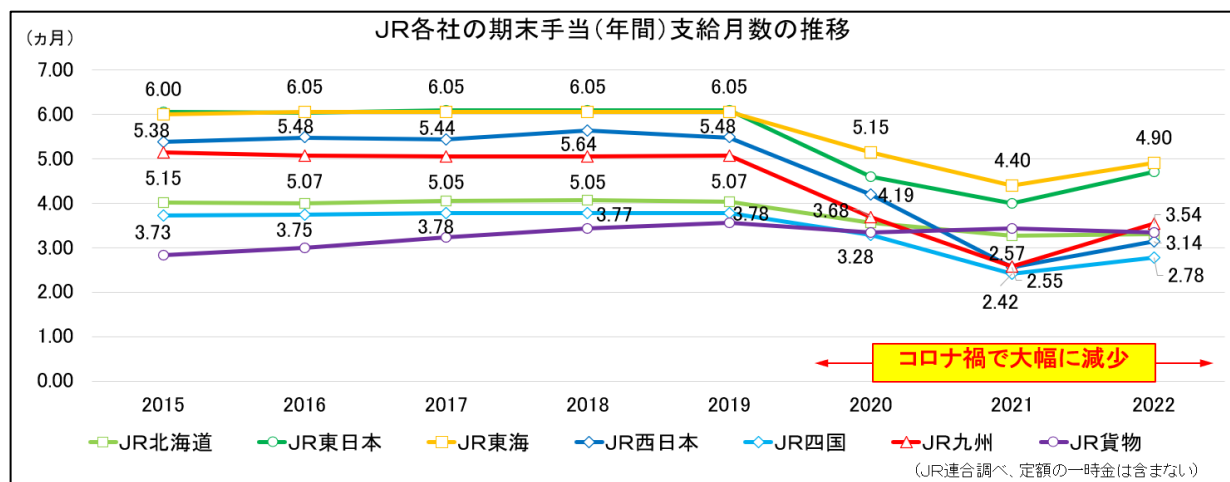
【図表 1-2：JR 鉄道利用状況（コロナ禍前との比較）】



JR旅客各社では、経費を少しでも削減するため、列車の減便やみどりの窓口数の減、設備検査方法の見直し、予定されていた工事の延期などが行われた。また、緊急的な雇用対策として、新規採用の一部で停止されたほか、多くの会社で一時帰休が実施されるとともに、臨時的な雇用形態で働く労働者は雇用契約の終了を余儀なくされた。また、JR西日本やJR四国、JR九州ではグループ内外への出向などが繰り返し実施された。なお、多くの企業で、一時帰休の実施に際しては雇用調整助成金制度（業況特例適用）を、グループ内外への出向については産業雇用安定助成金制度を活用し、雇用の維持に努めた。

さらに、期末手当（賞与）の支給額も減少した。コロナ禍前は、JR旅客6社でおよそ3.8～6.0カ月の支給月数だったが、2021年度は2.4～4.4カ月に減少するなど、JR旅客各社で1.0～2.5カ月の減少となった。JRバス各社では、それを上回る減少幅となり、支給月数がゼロとなる会社もあった。

【図表 1-3：JR各社の期末手当（年間）支給月数の推移】



このような施策を実施してもなお、2021年度決算はJRグループ全体で2.5兆円の減収と2,500億円超の最終赤字を計上した。コロナ禍中の約3年間で長期債務がJR産業全体で約2.5兆円増加しており、さらには多くの若年層・中堅層の離職が増加したことも相俟って、JR産業の多くの業種においてはコロナ禍収束後も深刻な人財不足が影を落としている。

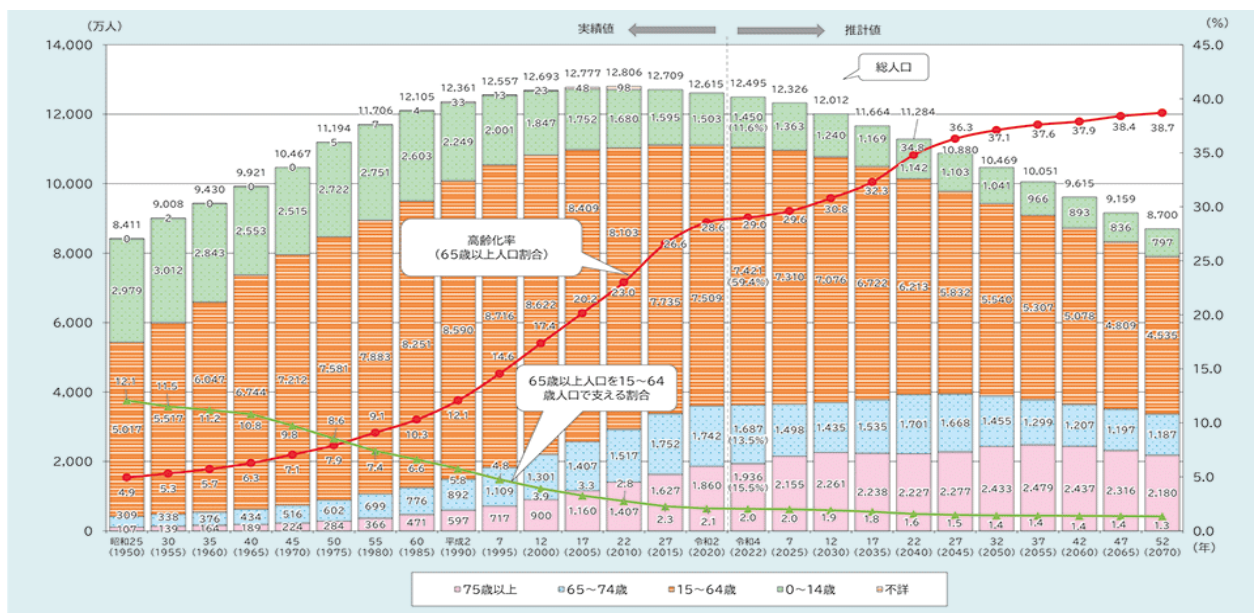
(3) 超少子高齢化社会の進展

日本の総人口は、2021年で1億2,550万人となっている。年少人口（0～14歳）、生産年齢人口（15～64歳）、高齢者人口（65歳以上）は、それぞれ1,478万人、7,450万人、3,621万人となっており、総人口に占める割合は、それぞれ11.8%、59.4%、28.9%となっている。

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（2017年推計）」は、日本の将来の人口規模や年齢構成等の人口構造の推移を推計しているが、中位推計（出生中位・死亡中位）では、合計特殊出生率は、実績値が1.45であった2015年から、2024年の1.42、2035年の1.43を経て、2065年には1.44へ推移すると仮定している。最終年次の合計特殊出生率の仮定を前回推計（2014年1月推計）と比較すると、近年の30～40歳代における出生率上昇等を受けて、前回の1.35（2060年）から1.44（2065年）に上昇している。

この中位推計の結果に基づけば、総人口は、2053年には1億人を割って9,924万人となり、2065年には8,808万人になる。前回推計結果と比較すると、2065年時点で前回の8,135万人が今回では8,808万人へと673万人増加している。人口が1億人を下回る年次は前回の2048年が2053年と5年遅くなっており、人口減少の速度は緩和されたものとなっている。

【図表 1-4：日本の将来推計人口（2017年推計）】 （出典：内閣府「令和5年版高齢社会白書」；高齢化の推移と将来推計）



WHO（世界保健機構）は、高齢化率（総人口における65歳以上人口が占める割合）によって高齢化社会の進展レベルを定義している※が、日本は1970年の調査で7.1%を記録し、高齢化社会へ突入した。その後1995年に14.5%を記録し高齢社会へ、さらに2007年には21.5%へと進み超高齢化社会へと踏み出した。高齢化社会へ突入してからわずか37年で超高齢化社会へと進んだ国は、世界各国の中でも日本だけで、そのスピードは群を抜いており、高齢化への対応は、国をあげて取り組むべき優先課題である。

超高齢化社会へ突入することにより、強く懸念されているのが「労働力人口の減少」である。生産活動の中核となる生産年齢人口（15歳から64歳）は、2015年には7,728万人存在しているが、2030年においては6,875万人（15年間で▲853万人）が見込まれている。

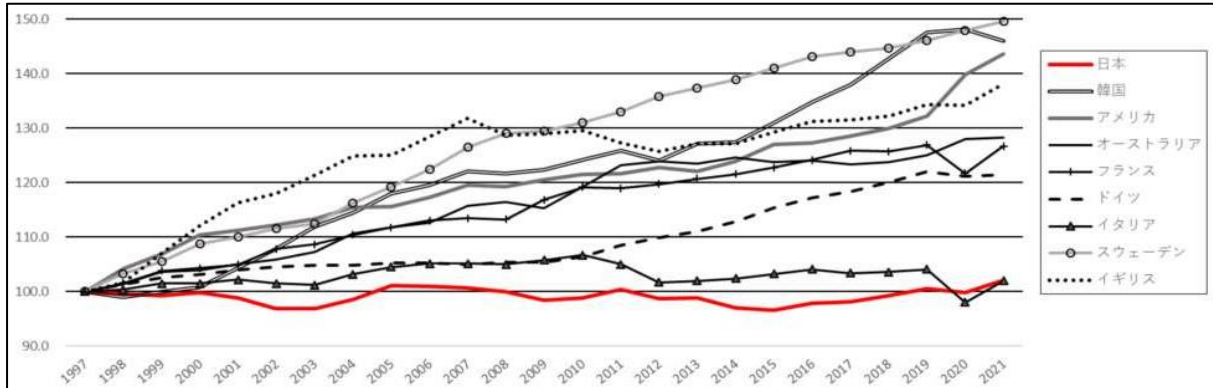
※ 「高齢化社会」；高齢化率7%～14%、「高齢社会」；高齢化率14%～21%、「超高齢化社会」；高齢化率21%以上

(4) 賃金の動向

日本の賃金は20年以上にわたり停滞している。2020年の平均年間賃金は、米国、ドイツ、韓国など主要9カ国中8番目であり、中期的に相対的な位置を落としてきた。

【図表 1-5：平均年間賃金（実質）の国別上昇推移】

（出典：OECD 統計から連合作成、1997 年=100）



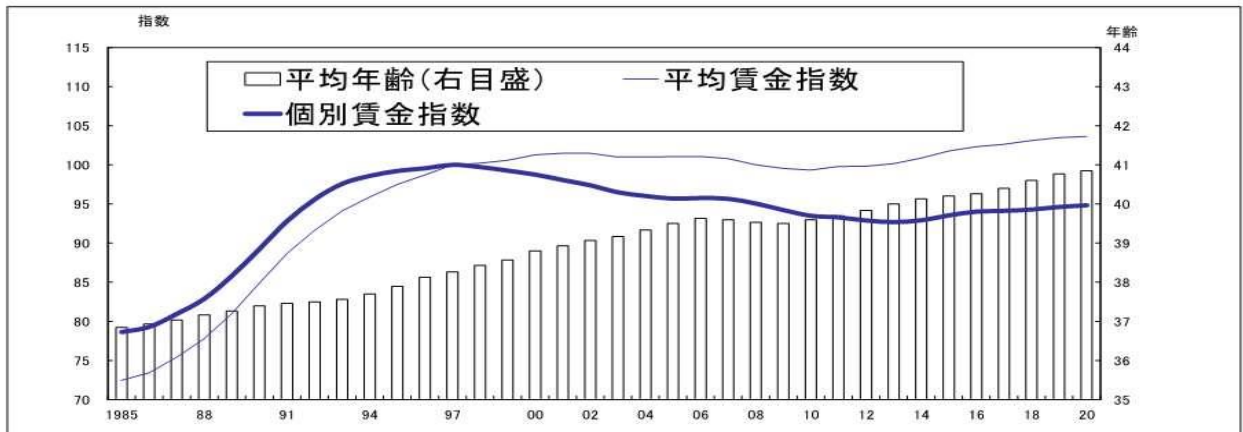
日本の個別賃金水準のピークは1997年である。厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」では、一般労働者の平均賃金は平均年齢の上昇を伴いつつ、ほぼ横ばいで推移。個別賃金では、1997年から2020年までの23年間に5ポイント以上下がっている。

マクロな視点で見れば、就業者一人あたりのGDPは1997年以降も中期的に緩やかな上昇傾向であるにも拘わらず、実質賃金は低下し続けている。こうした賃金水準の停滞の一因として、生産性の向上に見合った適正な分配が行われてこなかったことが挙げられる。その結果、給与所得者の所得分布が大きく変化した。中間層が薄くなり、低所得層のウェイトが高まる一方、高所得層の微増により、所得格差が広がった。

近年の大きな経済変動で見れば、ITバブルやいざなぎ景気は雇用者数が増えず、日本全体の給与合計額もマイナスになるなど「雇用なき景気回復」「賃金デフレ」という特徴があったのに対して、2012年末からコロナ禍前までの景気回復局面では、雇用者数・給与合計額とも増加している。しかしながら、その内実には平均以下の所得階層での増加が大きく、実質賃金は低迷したままである。

【図表 1-6：平均年齢・個別賃金と平均年齢の推移】

（出典：2020年賃金構造基本統計調査をもとに連合試算）



20年以上にわたる賃金水準の低迷、その中で進行してきた不安定雇用の拡大と中間層の収縮、貧困や格差の拡大などの分配の歪み、そして、そこにコロナ禍の影響が重なった。

感染防止による社会経済活動の制限は、各産業、とりわけ交通・観光・飲食・サービス業、そして有期・短時間・契約等で働く人や女性労働者に対して深刻な影響を与えた。

政府が2010年代半ばから「不本意非正規の減少」を政策目標として掲げて取り組んできたものの、有期・短時間・契約等で働く人たちは、コロナ禍による失業やシフト減などで生活が立ち行かなくなった。そして、この問題の本質は、日本社会における脆弱なセーフティネットと雇用の質の劣化にあると言える。

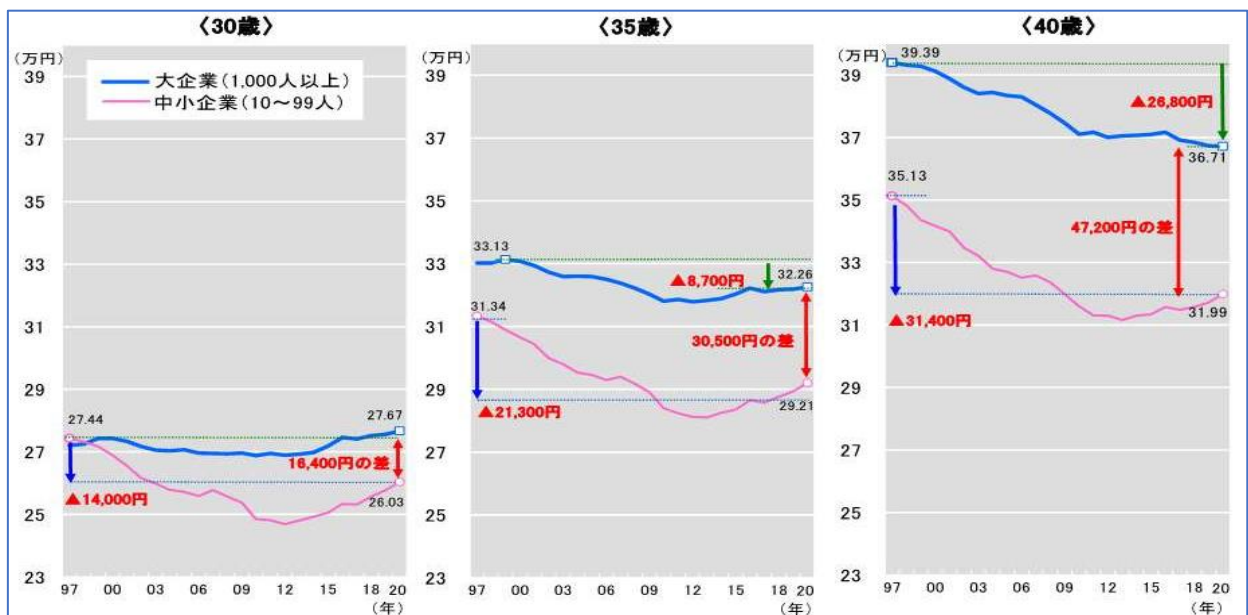
連合は2022年春季生活闘争以降、「働くことを軸とする安心社会」の実現に向け、経済の後追いではなく、経済・社会の活力の原動力となる「人への投資」を積極的に求める「未来づくり春闘」を展開している。

各構成組織がそれぞれの賃金水準を確認しながら、月例賃金の改善にこだわり、「底上げ」「底支え」「格差是正」の取り組みを強力に推進してきた。賃金が上がらなければ、国全体の消費は低迷し、結果として商品やサービスの価格を上げられず、生産コストを下げて利益を上げようと賃金抑制力が高まる悪循環に陥ってしまう。とりわけ、中小企業や有期・短時間・契約等で働く者の賃金を「働きの価値に見合った水準」に引き上げることをめざし、「分配構造の転換につながり得る賃上げ」の取り組みを強化してきた。

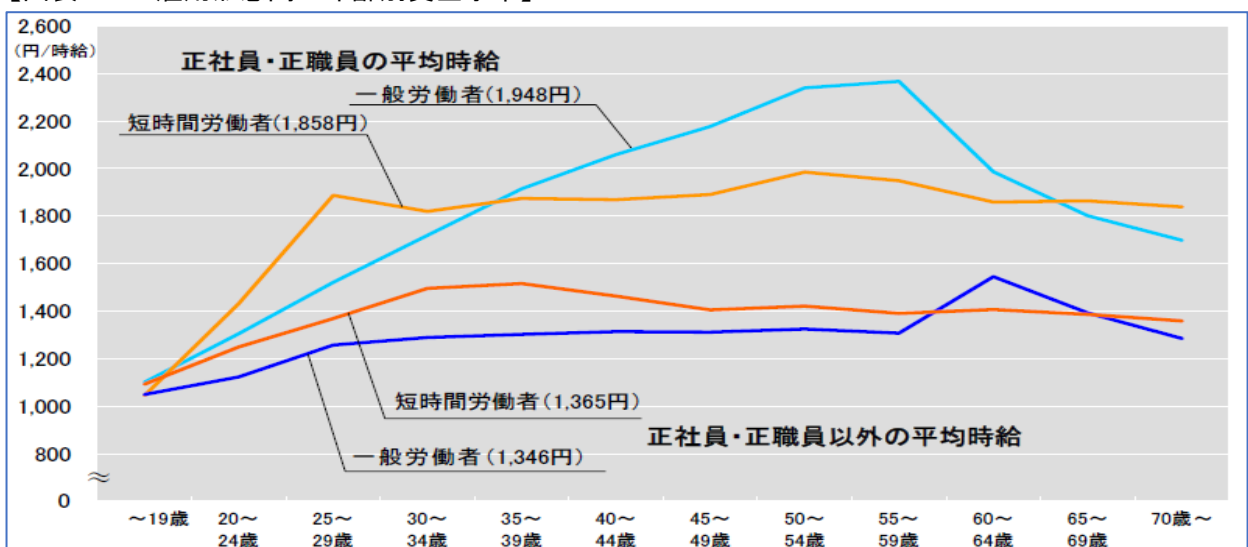
企業規模間・雇用形態間などの格差は依然として縮まっていない。企業内での格差是正の取り組みに加え、サプライチェーン全体で生み出した付加価値の適正分配や適切な価格転嫁によるサプライチェーン全体でのコスト負担を通じ、企業を超えて労働条件の改善に結びつけることが重要である。

産業の特性にあわせ、働き方も含めた取引の適正化も確実に進めることとしている。具体的には、下請中小企業振興法に基づく「振興基準」の2022年度改正や「パートナーシップ構築宣言」を踏まえた取り組みの展開が求められている。

【図表 1-7：所定内賃金水準の推移とピークからの低下幅】



【図表 1-8：雇用形態間の年齢別賃金水準】

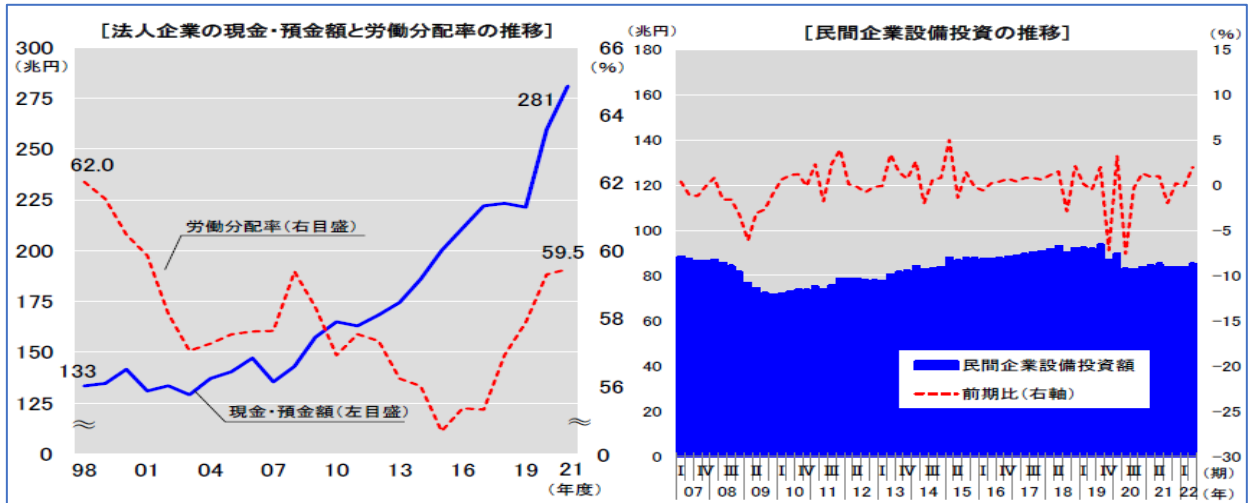


格差拡大の背景には、1990年代後半から株主重視と短期利益優先の企業行動が強まったこともあつた。一方、従業員への分配は中期的に低下傾向で、人件費の変動や総額人件費の抑制という観点か

ら、正社員の比率を下げ、有期・派遣・請負など様々な就労形態を活用する動きが強まった。

経営の視点が短期化する中、「人への投資」が弱まっており、企業が能力開発にかかる費用は主要国と比べて低く、経年で見ても 1990 年代後半の 4 分の 1 まで下がる。日本では長期雇用を念頭に、OJT によるスキルアップを軸とし、公的職業訓練や自己研鑽等を組み合わせ、人的資源の蓄積を図ってきた。しかしながら、昨今では企業が「人への投資」を惜しみ、人財ビジネス等により即戦力を採用するケースも多く見受けられる。人財育成そのものが行政まかせ・労働者の努力次第となれば、社会全体の人的資源は枯渇しかねない。

【図表 1-9：法人企業の現金・預金額と労働分配率の推移、民間企業設備投資の推移】

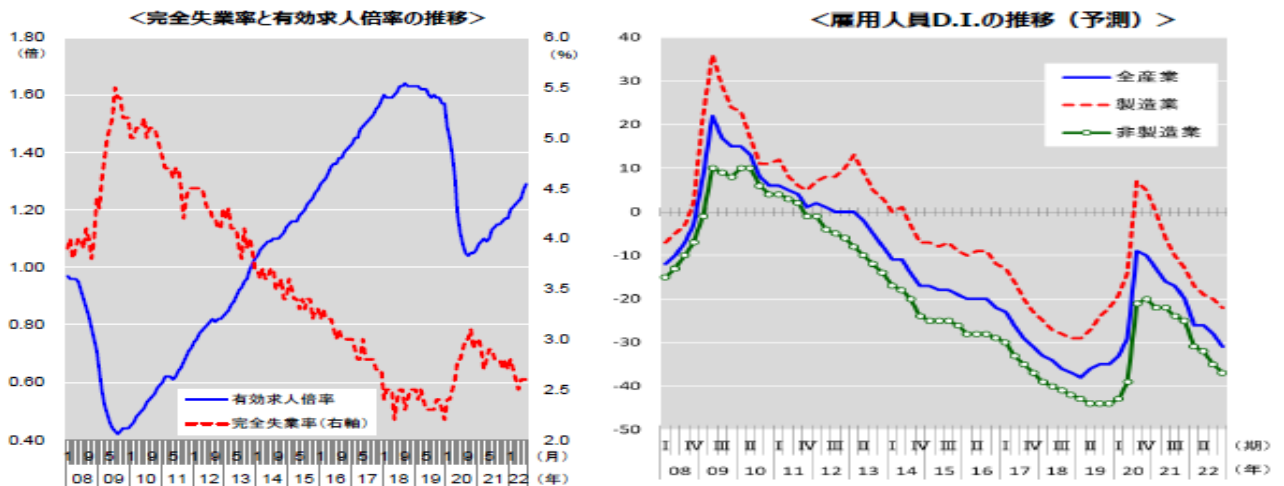


(5) 雇用の動向

2020 年の雇用・失業情勢は、コロナ禍の影響により幅広い産業で経済活動が抑制され、有効求人倍率の大幅な低下、就業者数の大幅な減少、完全失業率の上昇等の動きが見られたが、2021 年以降は経済社会活動が徐々に活発化し、コロナ禍の影響から持ち直しつつある中、完全失業率は 2021 年平均で 2020 年から横ばいの 2.8%、有効求人倍率は前年差 0.05 ポイント低下の 1.13 倍となった。

そもそも急速な高齢化や人口減少の中、生産年齢人口の減少が相対的に大きく、労働力不足はすでに不可避かつ継続的である。人員不足感は年々高まり慢性化しており、この傾向はコロナ禍であっても大きくは変わっていない。日銀短観の雇用人員判断 D I では、全産業で 2013 年、製造業では 2014 年を境にマイナスに転じ、人員不足感が高まっていたが、コロナ禍では一転して、製造業を中心に過剰感が高まりを見せた。しかしながら、コロナ禍が長期化するに伴い、再度製造業を中心に人員不足の度合いは高まることとなった。

【図表 1-10：完全失業率と有効求人倍率の推移、雇用人員判断 D I の推移（予測）】



① 女性の雇用に関する動向

2021年3月に世界経済フォーラムが公表した「ジェンダー・ギャップ指数」では、日本が156カ国中120位であり、日本の男女平等参画が諸外国より遅れていることは明らかである。そして、その背景には、昭和の時代に形成された各種制度や男女間の賃金格差を含む労働慣行、固定的な性別役割分担意識など、制度・慣行・意識の3つの要素による構造的な問題が指摘されている。

こうした課題の解決に向け、政府は「女性の経済的自立」を「新しい資本主義」の中核に位置付け、「第5次男女共同参画基本計画～全ての女性が輝く令和の社会へ～」の取り組みを加速させていくこととしている。そのうえで、政府は「女性の経済的自立」のほか、①女性が尊厳と誇りを持って生きられる社会の実現、②男性の家庭・地域社会における活躍、③女性の登用目標達成に重点的に取り組むとしている。

「女性活躍推進法」は女性の職業生活における活躍の推進を促すことを、「次世代育成支援対策推進法」は仕事と子育ての両立のための雇用環境整備を促すことをそれぞれ目的とし、どちらも民間企業の自主的な取り組みにより雇用環境を整備することを促すため、常時雇用者数101人以上の企業に対し、一般事業主行動計画の作成、公表が義務（100人以下の企業は努力義務）付けられており、その達成度合いに応じて女性活躍推進法では「えるぼし」、次世代育成支援対策推進法では「くるみん」の認定を受けることができる。また、「育児・介護休業法」は、育児や介護を行う人が離職することなく、仕事と家庭を両立できるよるサポートする制度である。

【女性雇用に関する法令の動向】

i) 次世代育成支援対策推進法

- ・2015年に改正「次世代育成支援対策推進法」が施行され、同法の施行期間を2025年3月末まで延長するとともに、くるみん認定企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業を認定するプラチナくるみん認定制度が設けられた。さらには、2022年にくるみん・プラチナくるみん認定制度が改正されるとともに新たな認定制度として「トライくるみん」等が創設された。

ii) 女性活躍推進法

- ・2016年に「女性活躍推進法」が施行され、国・地方公共団体・事業主の責務や女性の活躍の推進に関して実施すべき義務などが定められ、301人以上の労働者を雇用する事業主については、自社の女性の活躍に関する状況把握および課題分析を行い、それを踏まえた数値目標を含む行動計画の策定、社内周知、公表を行うことや、行動計画を策定した旨の届出を都道府県労働局へ行うこと、女性の活躍に関する情報の公表を行うことが義務付けられた（300人以下の労働者を雇用する事業主の場合は努力義務）。また附則により施行後3年の見直しが検討されることとされ、同法の国会における附帯決議により、同法の見直しに併せて性差別の禁止を規定した「男女雇用機会均等法」の見直しも行うこととされた。
- ・2022年の改正では、これまで常時雇用する労働者が301人以上の事業主が対象だった女性活躍推進法の適用について、常時雇用する労働者が101人以上の中小企業も対象となり、さらには男女賃金差異（男性労働者平均賃金に対する女性労働者平均賃金の割合）の算出及び公表が必須となった。

iii) 育児・介護休業法

- ・2017年には改正「育児・介護休業法」が施行され、介護休業を合計93日の範囲で3回まで分割して取得することを可能にしたほか、有期契約労働者の育児休業取得要件の緩和や、介護のための所定労働時間の短縮措置等の措置義務の期間の延長（介護休業と通算して93日から、通算することなく3年間へ）、介護を行う労働者の所定外労働の免除制度の創設などが行われた。また、「男女雇用機会均等法」の改正も併せて行われ、育児休業等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為に対する防止措置を義務付ける規定が設けられた。
- ・2022年4月改正では、育児休業を取得しやすい雇用環境の整備および育児休業の周知・取得意向の確認の措置の義務付けや有期雇用労働者の育児・介護休業の取得要件が緩和された。これまで育児・介護休業の取得は、無期雇用で継続して雇用された期間が1年以上、かつ子が1歳6ヶ月になるまでの間に契約満了になっていないことが条件であったが、施行後は1年以上継続雇用のパートやアルバイトといった有期雇用の従業員も育児・介護休業の取得対象となった。さらに、10月の改正では、「産後パパ育休」の創設と育児休業の分割取得が可能となった。「産後パパ育休」とは、子が誕生した8週

間以内に4週間まで取得できる育休で、2週間前に事前申請により取得時期を選べる。改正前は、子の出生日から8週間以内であれば取得日数に制限を設けない「パパ休暇」として運用していたが、改正後は「産後パパ育休」として運用され、育児休業についても、改正前は1回でまとめて取得するのが基本で、分割取得はできなかったが、改正後は子が1歳になるまでの間、2回に分けて取得できることとなった。

- ・ 2023年4月改正では、常時雇用する労働者が1,000人を超える企業は、育児休業の取得状況を公表することが義務付けられることとなる。

総務省が2018年7月13日に公表した2017年の就業構造基本調査（※2022年12月時点で最新）によると、子育て世代の有業率が全ての年齢層で上昇していることが分かった。25～39歳の女性が働いている割合は75.7%と5.9ポイント高まり、過去最高を更新した。同世代の男性は0.7ポイント上昇の92.4%となり、男女差は依然として存在するものの縮まっている。一方、非正規雇用で税の控除などを意識して働く時間を調整している女性は31.7%で男性の14.2%を大きく上回る。税制も含め誰もが働きやすい環境の整備は道半ばと言える。

かねてより、日本の女性は出産・育児を契機に離職する例が多かったが、近年、有業率のM字カーブの傾きは緩和に向かっており、育児をしている女性の有業率は5年前の2012年の調査と比べ、25～29歳で12.3ポイント上昇して60%に達している。

一方、連合の「雇用における男女平等に関する調査」によれば、職場における男女間格差はいまだに根強く、男女の扱いの違いとしては、管理職・経営層への登用、昇進スピード、仕事への配置が主な点として挙がっているほか、こうした雇用上における様々な格差が積み重なり、男女間の賃金格差は男性を100としたときに女性が73.4となっており、約3割の格差が残っているとしている。また、男女雇用機会均等法制定により生まれたコース別雇用管理についても、「総合職」や「一般職」に加えて「限定総合職」といったコースの多様化が見受けられる中で、「総合職」以外は女性のほうが多いことや、結果として性差別となる「間接差別」の問題、職場におけるセクシュアルハラスメントやジェンダーハラスメントの存在などの課題が浮き彫りになっている。

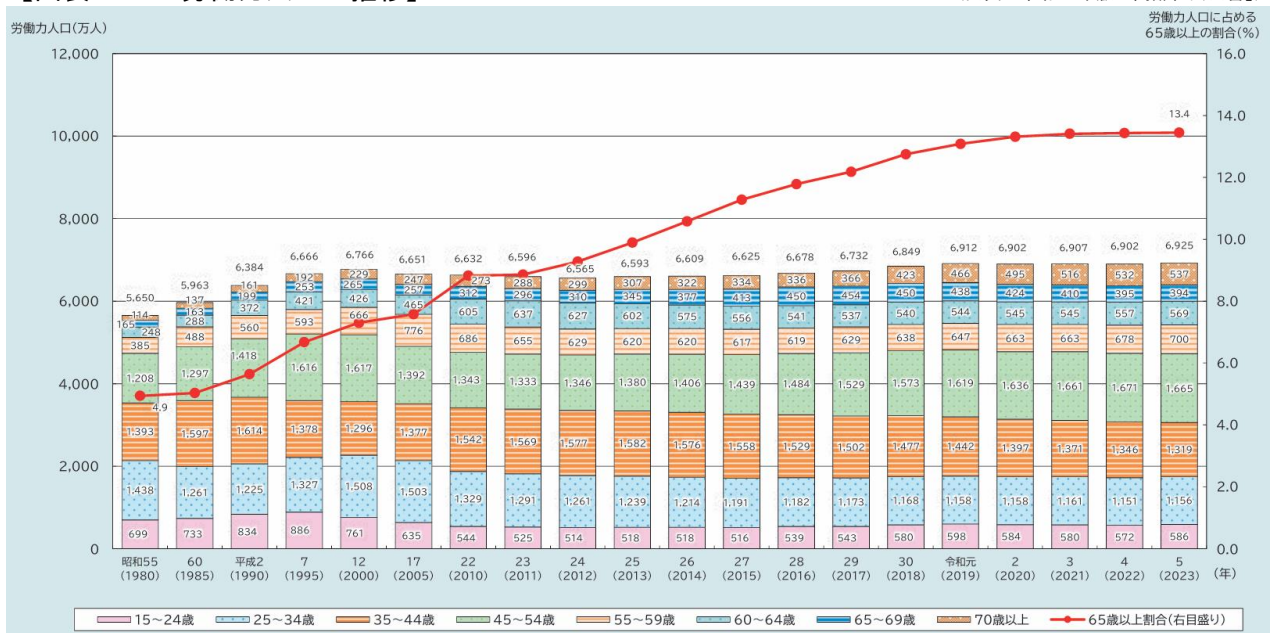
職場における男女平等参画社会の実現に向けては、女性活躍推進や仕事と生活の調和などが不可欠であり、更なる法整備はもとより、各企業の労使による現状把握と実効性ある対応が求められる。

② 高齢者雇用に関する動向

2023年の労働力人口は統計上6,925万人とされ、労働力人口全体に占める65歳以上の者の割合は13.4%と高止まりしている（65～69歳が394万人、70歳以上が537万人）。労働力人口比率で見ても、65～69歳では53.5%、70～74歳では34.5%となっており、いずれも上昇傾向である。

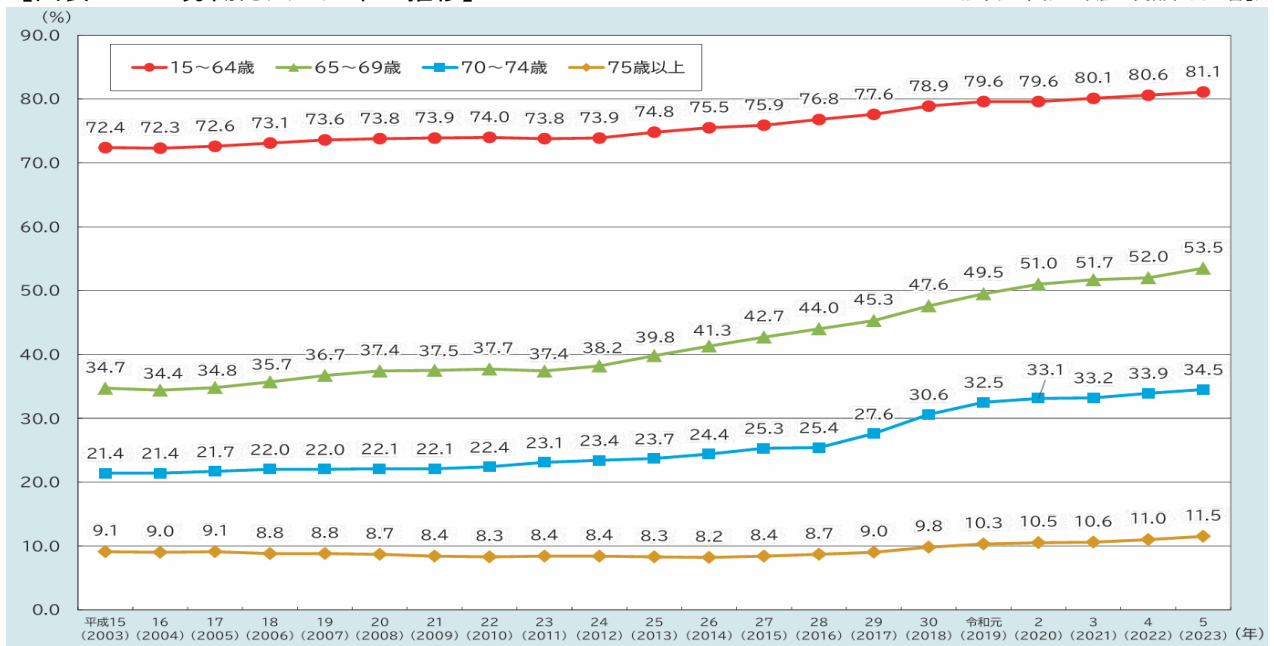
【図表 1-11：労働力人口の推移】

（出典：令和6年版「高齢社会白書」）



【図表 1-12：労働力人口比率の推移】

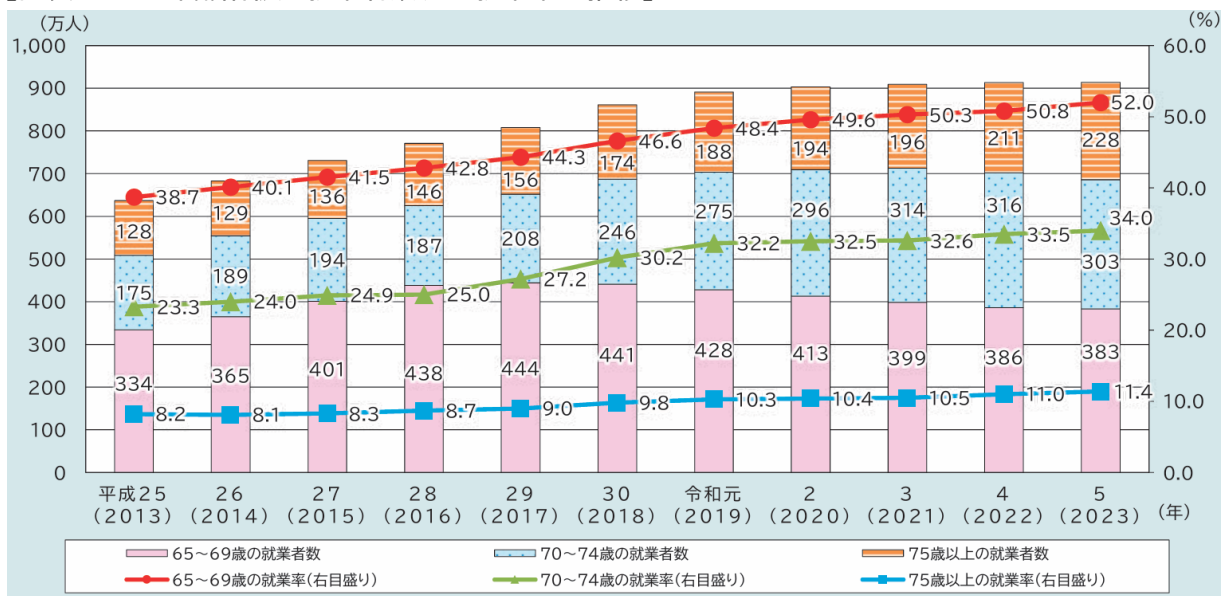
(出典：令和6年版「高齢社会白書」)



就業率は65～69歳で52.0%、70～74歳で34.0%、75歳以上で11.4%と10年前と比較して大きく上昇している。人口減少と超少子高齢化の進行、高齢者の就業意欲の高まりなどを背景に、誰もが安心して働き続けることができる環境整備は企業にとって喫緊の課題である。

【図表 1-13：年齢階級別就業者数及び就業率の推移】

(出典：令和6年版「高齢社会白書」)



近年、高齢者の就労意欲は高まりを見せている。連合「2021 生活アンケート調査」によれば、労働者の就業希望年齢は「65歳」が最多となっている。この背景には、健康寿命の延伸とともに、2025年度から厚生年金の支給開始年齢が原則65歳（女性は2030年度から）となることに起因する生活費稼得目的の就業希望もあると見込まれる。

60歳以上の有識者を対象とした調査では、高齢者がやりがい・働きがいを持って働き続けるために必要な配慮として「賃金」「健康」「仕事内容」が上位を占めた。そうした観点から働く意欲につながる仕事の提供などを企業に求めていくことを通じて、希望者が年齢に関わらずディーセント・ワークに就くことのできる社会の実現をめざしていかなければならない。

「人生 100 年時代」が展望される一方、少子高齢化に伴う労働力人口減少が進む今、高齢期に入っても誰もが高いモチベーションで働き続けることができる環境の整備は、労働者にとってはもちろん、企業の持続的発展にも不可欠である。全ての加盟単組が 60 歳以降の高齢期における雇用の安定確保と働きの価値にふさわしい処遇の実現に向けた基盤整備の取り組みを推進する必要がある。

【高年齢者雇用に関する法令の動向】

i) 高年齢者雇用安定法の改正

- ・ 高年齢者雇用安定法の改正（1994 年・1998 年施行）により、60 歳定年が法令上義務化されてから、すでに約 4 半世紀が経過することとなる。
- ・ 2013 年改正では、65 歳までの雇用確保措置として、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年制の廃止のいずれかをとることが企業に義務付けられた。連合は、2020 年に策定した「60 歳以降の高齢期における雇用と処遇に関する取り組み方針」において、65 歳までの雇用は、雇用と年金の確実な接続の観点から、定年引き上げを基軸に取り組むこととしており、主要組合における定年年齢の状況を見ると、65 歳定年割合は 2022 年には 24.1%に達している。一方で、60 歳定年以降は継続雇用としている組合も多く、そうした場合であっても、継続雇用者選定基準の撤廃等、65 歳まで確実に雇用を維持する取り組み必要がある。あわせて賃金等の処遇について、60 歳以降も高いモチベーションを持って働き続けることができる制度の構築に向けた取り組みが求められている。なお、60 歳前後で賃金・労働条件に差を設けているケースでは、年齢にかかわらず高いモチベーションをもって働き続けることができる制度構築に向けた取り組みも必要である。
- ・ 2021 年改正では、企業に 70 歳までの高年齢者就業確保措置を講じることが努力義務化された。厚生労働省調査によれば、同措置の実施済企業割合は 25.6%で、これを産業別に分析すると、最も高いのが建設 35.1%で、以降は農林漁業（33.6%）、運輸・郵便（32.8%）と続く。一方、実施済企業割合が 10%台前半の業種もあることから、現状では業種間のける格差が存在している。なお、同措置は①定年廃止、②定年引き上げ、③継続雇用制度の導入、④創業支援等措置（業務委託契約締結制度の導入、社会貢献事業に従事できる制度の導入等）が認められているが、現状は③継続雇用制度が多く（19.7%）、非雇用措置である④創業支援等措置（0.1%）はごく少数である。労働組合として、70 歳までの就労は、希望者全てが労働関係法令の保護を享受できる「雇用」で働くことができる制度の構築に向けて取り組まなければならない。

(6) 働き方改革に関する動向

① 労働法制の動向

i) パワハラ防止法

2020 年 6 月に「改正労働施策総合推進法（通称：パワハラ防止法）」が施行された。大企業に対して職場のパワーハラスメント防止措置が義務化され、中小企業には努力義務が課せられた。また、2022 年 4 月には中小企業に対しても義務化となり、これにより全ての企業において、パワーハラスメント防止方針の明確化や相談体制の整備、パワーハラスメントに関する労使紛争を速やかに解決する体制を整える必要が生じている。

ii) 障がい者雇用に関する認定制度

2019 年 6 月に成立した「障害者の雇用の促進等に関する法律（通称：障害者雇用促進法）」では、中小企業が一定の基準を満たす場合には、同法に基づき厚生労働大臣から認定を受けることができる「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度」を創設した。この認定制度を通じて、地域で認定を受けた企業が障がい者雇用のロールモデルとして認知され、地域全体の障がい者雇用の取り組みが一層推進されるとともに、組織における多様性が推進されることで、女性・高年齢者・外国人など、多様な労働者の誰もが活躍できる職場環境づくりが期待されている。

iii) 技能実習制度、特定技能制度（外国人財）

技能実習制度は、開発途上地域等への技能等の移転を図り、経済発展を担う人づくりに協力することを目的とする制度として 2017 年 11 月に創設された。また、特定技能制度は、労働力不足に対応するため、一定の専門性・技能を有し、即戦力となる外国人を受け入れる制度として 2019 年 4 月に創設された。現在は、これらの制度の状況に鑑み、技能実習制度を発展的に解消し、就労を通じた人材育成および人材確保を目的とする新たな在留資格として、育成就労の在留資格の創設が議論され、2024 年 6 月に改正出入国管理法などが成立した（2027 年までに施行）。

② 至近の訴訟と判決内容

2020年10月、正社員と非正規労働者間の労働条件格差を巡る3件の訴訟に関する最高裁判決が出された。10月13日に出た大阪医科薬科大学とメトロコマースの2事案は訴えた労働者側の敗訴、同月15日に出た日本郵便の事案は労働者側が勝訴する決着となり、これらは同一労働同一賃金の実現を目的とする「パートタイム・有期雇用労働法」の企業対応に大きな影響を与えた。

【訴訟3例の最高裁判決（2020.10.13～15）の概要】

i) 大阪医科薬科大学事件

大阪医科薬科大学に勤務するアルバイトの職員が正職員との間で不合理な待遇差があるとし、差額相当額と慰謝料を合計した約1,270万円の支払いを求めた裁判で、争点となったのは「賞与」と「私傷病欠勤中の賃金」の2点。正職員は賞与が100%支給、契約社員にはその80%が支給された一方で、アルバイト職員には支給されていなかった。また、私的な病気などにより長期欠勤した場合、正職員は6ヶ月間にわたって給与の全額が支給され、さらに休職給（休職期間中において標準給与の2割）の支給があったが、アルバイトにはなかった。

これに対し、最高裁の判決は、アルバイト職員の訴えを退けた。「賞与」について、正職員とアルバイト職員の間には職務内容や責任の違いがあり、それを前提として賞与には労務対価の後払いや功労報償の趣旨が含まれることを鑑みて、不合理な差ではない、つまりアルバイトにだけ賞与がないことは妥当とされた。「私傷病欠勤中の賃金」についても、正職員が長期にわたり継続して働き、さらに将来にわたっても継続して働くことを期待される一方で、同法人のアルバイト職員は、更新はあるものの契約期間は1年であり、長期雇用を前提としていないことから、こちらも不合理な差ではないとされた。

ii) メトロコマース事件

駅販売店の販売業務に従事する契約社員4名が正社員との間で不合理な待遇格差があるとし、差額相当額と慰謝料を合計した約4,560万円の支払いを求めた裁判で、争点となったのは「退職金」。正職員には退職金が支給される一方で、契約社員には退職金の支給がなかった。

これに対し、最高裁の判決は、契約社員の訴えを退けた。退職金の支給が認められなかった理由には、退職金の算定基礎となる本給が年齢給のほか職務遂行能力や責任の程度を踏まえたうえで決められており、労務対価の後払いや継続勤務に対する功労報償的な要素が含まれていた。したがって、継続的かつ様々な部署で活躍が期待される正社員のみ退職金を支払うことは不合理ではなく妥当とされた。

iii) 日本郵便事件

日本郵便で集配や窓口業務に従事する契約社員12名が正社員との間で不合理な待遇格差があるとし、損害賠償の支払いを求めた裁判で、争点となったのは正社員のみ支払われていた「年末年始勤務手当」「扶養手当」「夏季・冬季休暇手当」「有給病気休暇」「祝日手当」の5つの手当。

これに対し、最高裁の判決は、原告の訴えを認め、5つの手当全てについて、契約社員に支給しないことは不合理であるとの判決を下した。「年末年始勤務手当」と年始期間の「祝日手当」について、これらは年末年始という最繁忙期に働く労苦に報いることを目的とした手当であり、正社員・契約社員にかかわらず労苦は同等だとし、待遇差は設けるべきではないとされた。「扶養手当」は、生活保障や福利厚生を図り、扶養家族のある社員の生活設計を容易にすることで、長く働いてもらうことを目的に設けた手当。日本郵便では、契約社員の契約期間は6ヶ月～1年であるものの、更新を繰り返している社員も多く、契約社員についても正社員と同様に継続雇用が見込まれていると推測できることから、不合理な待遇差だと判断された。「夏季・冬季休暇手当」は、労働から離れることで心身の回復を図るものとされており、日本郵便の契約社員が正社員と同様のフルタイムかつ継続勤務であることから、不合理な待遇差だと判断された。「有給病気休暇」は、私的起因の病気で休む場合、正社員に対して有給休暇を与える一方で、契約社員に対しては無給休暇のみを与える制度についての是非を問われたが、正社員・契約社員ともに継続雇用が見込まれているため、不合理な待遇差との判決となった。

(7) コロナ禍により生じた働き方の変化

① 新しい生活様式や社会変容に応じた就労環境の整備

i) フレックスタイム制

フレックスタイム制は労使協定や就業規則に基づき始終業時刻を労働者の決定に委ねる制度で、

柔軟な働き方の代表例のひとつである。コロナ禍において分散出勤が推奨されたことなどから、各企業において加速度的に導入されてきた。JR産業内でも、グループ会社を含めて導入が目立っており、コアタイムの縮減や対象職場の拡大などが進められているほか、法的にはフレックスタイム制とは言えないものの、各社労使の工夫により、フレックスタイム制を参考にした勤務制度の導入なども積極的に行われている。

ii) テレワーク

テレワークは、インターネットなどのICTを活用し、自宅などで仕事をする、働く場所に捉われない柔軟な働き方である。フレックスタイム制と同様に、コロナ禍での移動の自粛要請を機に、各企業において加速度的に導入されてきた。JR産業内でも多く導入され、育児や介護との両立の一助となっている。一方、職場内でのコミュニケーションの機会が減ることで、職制間・同僚間での意思疎通が疎かになるような課題が見受けられるほか、労働時間管理や人事考課の面でも課題が指摘されている。

iii) オンライン会議

コロナ禍での移動の自粛やテレワークの普及などにより、オンライン技術が飛躍的に広まったこともあり、出張を伴う会議はオンラインに置き換わり、コロナ禍後も一定のオンライン会議が定着している。JR産業において、鉄道のビジネス需要が十分に回復していないことは、こうしたオンライン会議の普及が大きな原因の一つではないかと推察している。一方、企業の経費を削減する上では一定の効果も確認することができ、こうした環境の変化は今後も続いていくことが想定される。

iv) 副業・兼業

副業・兼業については、コロナ禍前から、労働者が本業を離職することなく、スキルや経験の習得、キャリア形成、自己実現の追求などの観点から希望が増加していた。企業から見ると、労働者の知識・スキル習得、自律性や自主性の促進、優秀な人財の流出防止、事業機会の拡大などのメリットがあり、労働時間管理や健康管理などの課題を踏まえたうえで、徐々に拡大されてきた。コロナ禍では、JR産業を含め、多くの産業において業績が落ち込む中、労働者の賃金も大幅に削減されたことから、生活維持のための副業を希望する声も聞かれた。厚生労働省は2018年に策定したガイドラインを2020年、2022年にそれぞれ改定し、労使が安心して副業に取り組める環境を整備している。

② 急速に進展するDX技術

- i) 経済や社会、産業全般におけるDX技術の進展は新たな価値の創造、人手不足の解消に向けた需要と供給のマッチング、消費者ニーズに合ったサービスの提供など、大きな利益をもたらすことが期待されている。
- ii) DX技術の進展による産業構造の転換期においては、地域経済や社会・雇用などへの負の影響を最小限にとどめる「公正な移行」を実現する必要がある、その実現に向け、労使が参画する枠組みの早急な構築と産官学も加えた議論を加速していかなければならない。
- iii) 産業構造の変化に対応するためには、企業における人的投資、設備投資、研究開発などが不可欠であるが、日本企業が投じる能力開発費は先進諸国と比較して低い水準にあり、経年的にも低下していることから、企業のIT人財の育成に対する支援を強化するとともに、産業構造の変化にあわせて個人が学び続けられるリカレント教育の推進が求められる。

③ ギグワーカーやフリーランスをはじめとした多様な働き方の台頭

- i) インターネットのプラットフォーム事業者が運営するサイトを介して単発の仕事を受け負う「ギグワーク」。柔軟で自由な働き方として若者には魅力的に映るが、その実態は「個人請負」であり、課題は山積している。
- ii) 政府はギグワーカーやフリーランス（個人事業主）を多様な働き方と位置付け、その普及・推進を図ってきたが、実態として失職した者や収入減となった者の受け皿となっており、さらにコロナ禍ではギグワーカーを含めたフリーランス（個人事業主）のセーフティネットの脆弱性も浮き彫りになった。
- iii) 業績の悪化で事業の休止を余儀なくされた場合、雇用されている労働者は休業手当を受給できるが、フリーランスには何の補償もない。また、正社員や週20時間以上働く非正規社員は解雇されると失業手当を受け取れるが、フリーランスはその対象からも外れる。本業として行うフリーラン

スの年収は 200 万円以上 300 万円未満が最も多く、決して高くない。企業に雇用される労働者と比べて失業手当以外のセーフティネットも脆弱であり、そもそも労働者に該当しないことから最低賃金も適用されない。有給休暇や長時間労働の規制、残業代の割増賃金を規定した労働基準法の埒外に置かれ、もちろん労働基準監督署など行政の監視対象からも外れる。正社員の場合、病気やケガでの療養中は休業補償を受け取れるし、育児休業給付金、出産一時金もあり、退職後は国民年金に加えて、月額 10 万円程度の厚生年金が上乘せされる。フリーランスと労働者の間には、社会保障上の大きな格差が生じている。

iv) コロナ禍において、プラットフォーム企業のビジネスモデルのうち、配車（ライドシェア）事業の需要が激減した一方で、料理・食品などのデリバリーサービスを利用する人が大幅に増加した。ウーバー社の 2020 年第 2 四半期決算では、配車サービスなどのモビリティ事業の収益は前年同期比で 66%減少、これに対し「ウーバー・イーツ」で知られるデリバリー事業では 162%増加した。

④ 新しい資本主義の実現に向けた政府の動向

- i) 政府は、「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトした新しい資本主義を実現していくため、内閣に「新しい資本主義実現本部」を設置した。これまで経済成長の具体策を検討してきた「成長戦略会議」を廃止し、本部のもとで新しい資本主義の実現に向けたビジョンを示し、その具体化を進めるため、新しい資本主義実現会議を開催することとした。「成長と分配の好循環」によって個人の所得を増加させ、分厚い中間層を復活させたいと考えて、会議では企業に従業員の賃上げを促すための税制措置や保育や介護などの現場で働く人の所得の向上策などを検討することとしている。
- ii) 現在、世界各国が持続可能性や「人」を重視し、新たな投資や成長につなげる、新しい資本主義の構築に向けた動きを進めている。日本もこの動きに先導することをめざし、2022 年 6 月 7 日に新しい資本主義の実行計画を決定した。その具体的な政策として①人、②科学技術・イノベーション、③新規創業、④GX・DXの4分野に対する投資を重点項目に位置付けている。

2. 諸外国の動向

- (1) 国外においては、欧米や中国等を中心に、AI・IoTをはじめとした技術革新の到来を見据えた様々な研究や施策が行われている。国によって背景事情や状況は異なるものの、少子高齢化による労働人口減少を視野に入れた対応、あるいは経済・社会のグローバル化が進む中における企業の事業活動のあり方の模索など、取り巻く内外の環境の変化にいかに対応していくかといった観点から、様々な試行錯誤が行われている国もある。
- (2) 日本の少子高齢化のスピードは他国に比して顕著と言えるが、日本国内ばかりに目を向けるのではなく、世界の動向を継続的に注視しながら、日本ならではの対応を行っていく必要がある。

Ⅱ. JRにおける労働力構成、労働環境等の推移（近年）

1. JR産業における労働力構成の特徴と課題

- (1) 1982年度を最後に国鉄が採用を一時停止したことから、JR産業は長期間に亘りいびつな社員年齢構成となっている。国鉄採用者は、そのほとんどが60歳・定年退職を迎え、現在は50歳台がほぼ存在しない状況である。
- (2) JR7社及びグループ企業各社は、急激な世代交代に伴う課題を克服するべく、従前から省力化や自動化による業務運営体制の効率化・設備投資を積極的に進めるとともに、OJTの充実や効果的な集合研修の展開など、円滑な技術継承を進めてきた。
- (3) 組合員は、日々の業務への精励に加え、技術継承や経営基盤の強化に資する効率化施策、コスト削減等に取り組み、鉄道と関連事業の発展に向けた努力を継続してきた。特にコロナ禍においては、激変する社会から甚大な影響を受ける中、危機を克服し、乗り越えるために様々な施策に挑み、努力を積み上げてきた。今や組合員一人ひとりの労働力は極めて高くなっている。
- (4) 一方、人口減少社会の影響を受け、社員数は減少の一途を辿っており、離転職が容易となった環境変化も相俟って、要員・人財不足に強く悩まされている。JR産業を支え、発展させていく人財の獲得・確保が最大の課題となっている。

2. 直近のJR7社の労働環境と課題

- (1) JR各社においては、上述のような労働力構成や業務内容、業務遂行体制の変化が起きているにも係わらず、それに見合った形での業務量や働き方に関する見直しが十分ではなく、結果として一人当たりの業務量が増大し、長時間労働が是正されていない実態も散見される。
- (2) 国鉄採用者の退職が一定の落ち着きを見せる一方で、定年退職後の再雇用で勤める高年齢者の雇用終了が大量に継続する時期が訪れる。採用活動による人財確保は国内新卒だけでは不十分となり、知識や技術を着実かつ円滑に継承していく取り組みもこれまで以上に意識して展開していく必要がある。有為な人財を持続的に確保できなければ、JR産業がその社会的使命を果たし続けることは困難となる。引き続き、内外の変化に対応すべく、労使協議を通じ、要員と業務量の均衡や要員数と整合した働き方の見直しについて認識を一致させ、人財が安全で健康に働き続けられる環境を創りあげる必要がある。
- (3) 時間外労働の発生状況、労働時間管理という観点からは、長時間労働や36協定違反などの実態を踏まえ、年間を通じて状況を把握し、労使で実態を捉えた情報を突き合わせて労使協議を行い、法令遵守の徹底を図らなければならない。
- (4) 年次有給休暇の取得状況は、職種や担当業務によって取得率にバラつきがあり、中間管理職や一部系統・職種の取得率が相対的に低いのが現状である。前述した要員の確保をはじめ、業務の偏りや職種毎の課題解決を図りながら、年次有給休暇の取得率向上に取り組む必要がある。
- (5) コロナ禍を経て、人口減少に伴う労働力不足は、大きな社会問題となり、国内の殆どの企業で人財不足に陥っている。企業の永続的な発展に人財は不可欠であり、「有為な人財の確保・定着」を労使の最重要課題と位置付けた対応が求められる。月例賃金の向上だけでなく、フレックスタイム制やテレワークに代表する多様な働き方の推進、広域転勤・夜間作業をはじめとする忌避される働き方の縮減に取り組む必要がある。また、働く者のニーズや要望が多様化・個別化する中で、様々な働き方を選択できる仕組みの構築、業務内容に応じた適正な処遇の確保も重要な課題となる。

3. 超少子高齢化社会の進展と想定される未来（交通運輸産業で想定される変化）

(1) 急激に進行する人口減少と高齢化に伴い到来する変化

日本の高齢化率は、世界で最も高い水準となり、今後も高水準で推移するものと見込まれている。また、総人口については、長期の減少過程に入っている。こうした状況が交通・運輸産業に与える影響としては、人口減少が続くことで消費や内需が縮小傾向に陥ること、とりわけ生産年齢人口（15～64歳）の減少は、通勤・通学での鉄道利用をはじめ、余暇活動も含めて消費減少を招く恐れがある。さらに、利用者の減少に留まらず、労働力不足に拍車がかかることにもつながる。コロナ禍はこうし

た未来と危機を私たちに突きつけた。一方で、高齢化率の高まりに合わせて公共交通機関の役割は一層高まり、地域・エリアの実情に即した公共交通機関の存続は不可欠となることから、産業政策と連動させる形で中長期的な労働政策を展開していくことが求められる。

(2) 都市部の一極集中と地方の過疎化がもたらす課題

東京、名古屋、大阪の三大都市圏をはじめとして、都市部には人口が集中する傾向が続いており、地方の過疎化が問題となっている。過疎化の進む地域では高齢者だけのコミュニティも多く、問題は顕在化している。こうした地域では、公共交通の維持がますます困難になると推察される。利用者の少ない地域では、当然ながら交通事業者の経営も厳しいものとなり、減便や値上げ等により当面は運営されたとしても抜本的な解決には至らない。

(3) 道路網の拡大と公共交通の動向がもたらす課題

公共により進められる道路政策により、高速道路などの高規格道路は飛躍的に発達し、特に地方部では公共交通機関から自家用車へ輸送分担が移動し、輸送市場に大きな変化をもたらして続けた。都市間を結ぶ高速道路・高規格道路は、重要な社会インフラであることに間違いはないが、道路・自動車偏重の交通政策が継続されれば、独立採算性原則に基づき運営される鉄道は衰退するばかりとなる。地域公共交通活性化再生法の改正や収入原価算定要領等の一部見直しにより、鉄道を取り巻く環境は少しずつ改善されているものの、将来に向けては、鉄道というインフラを単なる移動手段ではなく、様々な観点から有効に活用していく必要がある。

(4) 国内における鉄道路線網の変化と利用者の動向

JR旅客各社の幹線輸送は、新幹線や特急列車による都市間輸送、都市部の通勤や通学を支える都市圏輸送、地方部における地域住民の移動手段として、様々な面から生活と経済を支える重要な役割を果たしてきた。コロナ禍により業績が大きく低下した中でも、変わらずその役割を發揮してきた。

国内の鉄道路線網を見ると、新幹線では2022年に九州新幹線西九州ルート(武雄温泉～長崎)、2024年に北陸新幹線(金沢～敦賀)が開業したものの、それぞれ延伸区間には課題が残っている。また、北海道新幹線(新函館北斗～札幌)、中央新幹線(品川～名古屋)についても、工期に関する課題が明らかとなり、それぞれ開業時期が見直された。地方路線では、人口減少をはじめ、過疎化や経済・社会の構造変化が公共交通機関の利用者数減少に拍車をかけ、路線の廃止を余儀なくされるケースも目立っており、2000年以降では全国で47路線、1,275.3kmの鉄軌道が廃止となっている。

JR各社は、複数の都道府県をまたがる広域エリアで事業を営んでいるが、当該エリアを中心に日本全体の交通体系を俯瞰し、自社の鉄道やバスのみならず、他社や他交通モードを含めた総合的な交通体系を構築し、時代・環境の変化に柔軟に適応していかなくてはならない。

(5) 鉄道システムの海外展開

鉄道車両分野での世界全体の市場規模は、年間約9.7兆円と日本の市場規模を約67倍上回り、高い成長率が見込まれている。車両を含めた鉄道産業全体の市場規模はさらに大きく、保守や運行も含めた鉄道事業運営が求められる事例が増加している。

鉄道システムの海外展開にあたっては、専門的知見を有し、かつ海外業務に対応できる人財が必要であり、新規採用はもとより、鉄道事業者やメーカー等のOB、外国人材の活用を含め、人財の確保に取り組むとともに、研修等による人財育成の取り組みを積極的に進める必要がある。

一方、相手国が、自ら適切に鉄道を維持管理、運行できるようにするための人財育成も重要であり、鉄道事業者等による相手国の人財育成に係る取り組みも求められている。

(6) 鉄道技術の進化と発展、人流・物流ネットワークの維持・発展に向けた課題

JR各社は、人口減少・労働力不足への対応をはじめ、安全性の向上や経営改善のための効率的な業務運営をめざして、鉄道技術の進化と発展に不断に取り組んできた。近年では、AIやIoTといった新技術の発達に目を見張るものがあるが、交通・運輸業界においても様々な技術が導入されている。引き続き、こうした技術革新がどのような影響を与えていくのか注視していく必要がある。

例を挙げれば、指令業務にかかるビッグデータを活用した運転整理の自動化、タブレット端末を活

用した線路閉鎖、GPSを活用した列車在線検知、ドローンを活用した施設保守管理、小型カメラや映像技術を活用した線路検測など、短期間で様々な技術が導入・検討されている。

一方、こうした技術は当然ながら鉄道外の産業にも導入が進められる。鉄道でも脚光を浴びる自動運転が自動車に導入され、電気自動車の普及などにより環境負荷が低減されれば、鉄道の特性は薄れ、自動車も公共交通化する可能性もある。

これら技術革新も社会の変化に大きな影響を与えているとの認識に立ち、既存の公共交通の役割を一層明確化するとともに、総合的な交通体系、人流・物流ネットワークを構築していくことの必要性はますます高まっていく。

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適當である、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った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、J R 産業では J R 7 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、J R 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、JR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、JR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JR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、JR各グループ内およびJR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JR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、JR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JR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、JR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。

JR本体の一部や特定業種のグループ会社では、それぞれの特情を踏まえ、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。J R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、多くの企業で高年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。

J R産業界においては、こうした点が今後の高年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、女性や高年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J R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

J R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、J R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J R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

J R 7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、高年齢者等の人財活用のノウハウは、J R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J R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年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（J R 7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、高年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。

J R 7社の中では、技術継承を意識した教育・訓練や高年齢者の積極活用が行われ、J R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、J R 7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。J R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る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 (統一ペア要求 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 (統一ペア要求 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 (統一ペア要求 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 円を目安に純ペア要求、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 円目安の純ペア統一要求	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 円目安の純ペア統一要求	北 1,000 円、東 4,000 円、東海 1,000+ α (一部調整手当)、西 3,000 円、四国 2,000 円、九州 3,000 円、貨物 700 円+ α
2024 春季生活闘争	月例賃金総額 16,000 円以上 うち 10,000 円目安の純ペア統一要求	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

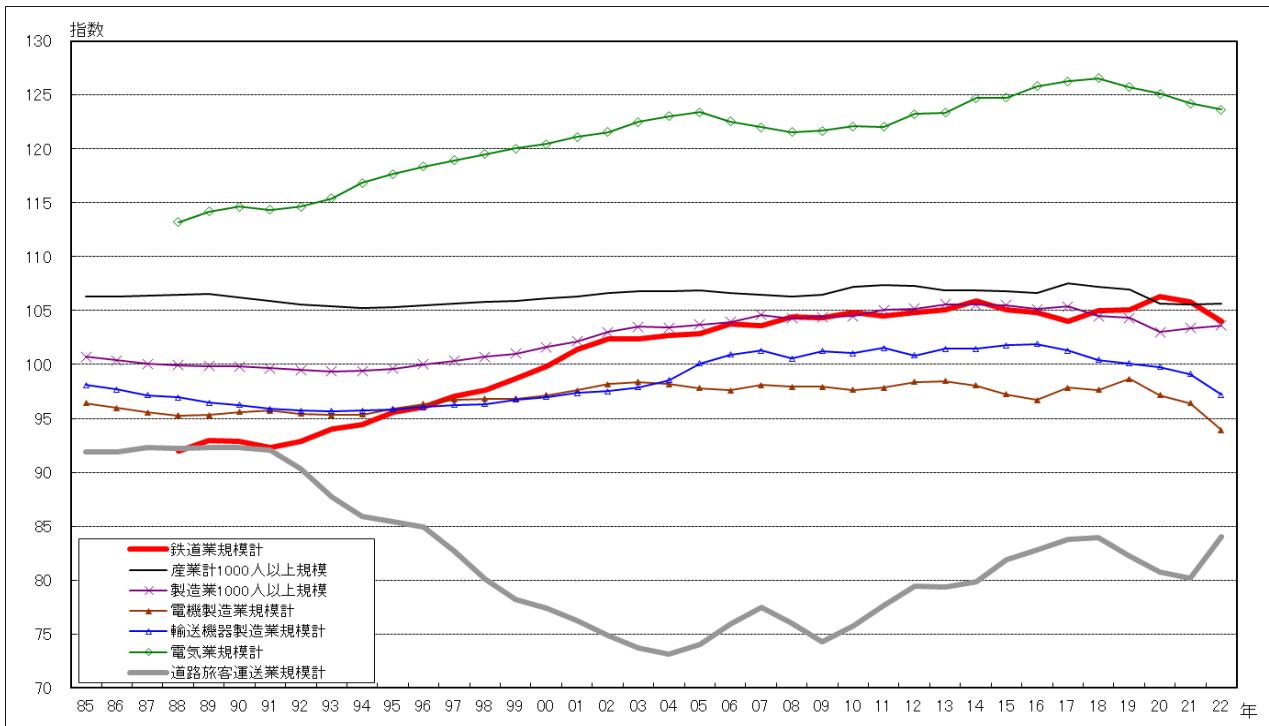
水準を推計し、具体的な目標値としている。

(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

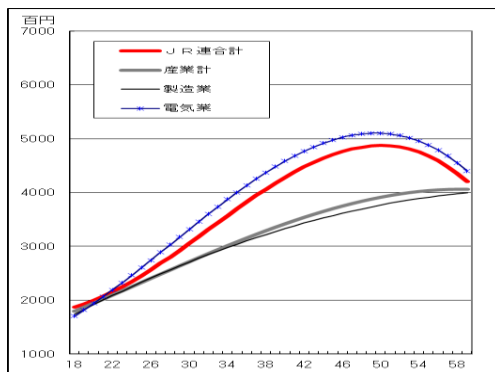


※ 各年の産業計規模計を100として、パーシェ式の手法で産業間の所定内賃金を比較。グラフは3項移動平均。鉄鋼業以下の各産業はいずれも企業規模計。

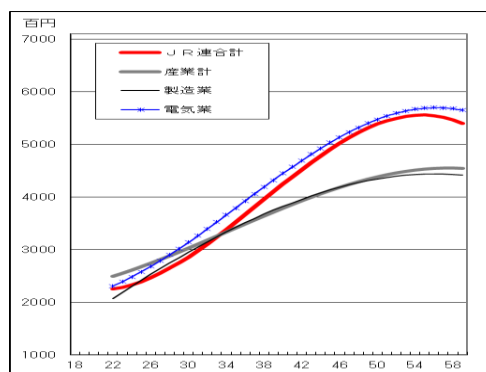
※ 各産業の指数の上下は、絶対的な水準の上下ではなく、相対的なポジションの推移を示している。

【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）】

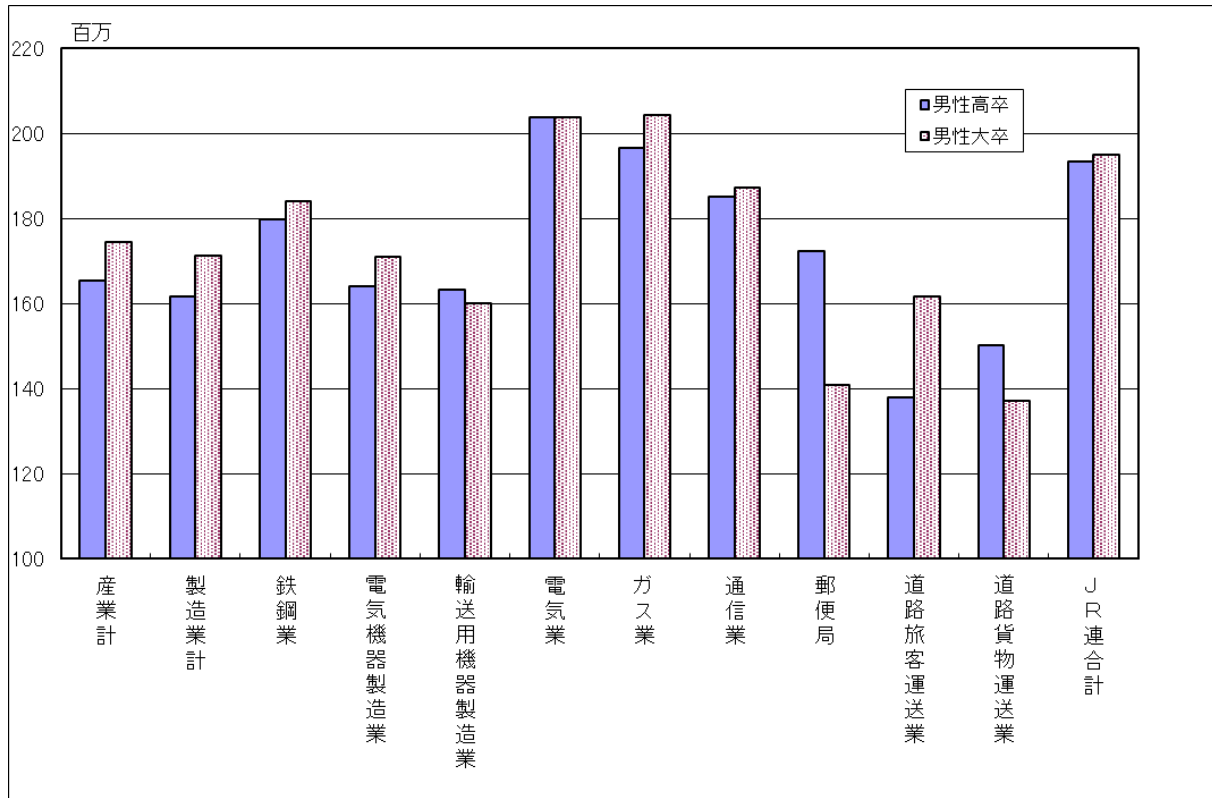
1,000人以上規模標準労働者所定内賃金カーブの対比
(男性高卒)



(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ます。

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^{*1}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^{*2}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みなくてはならない。

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。

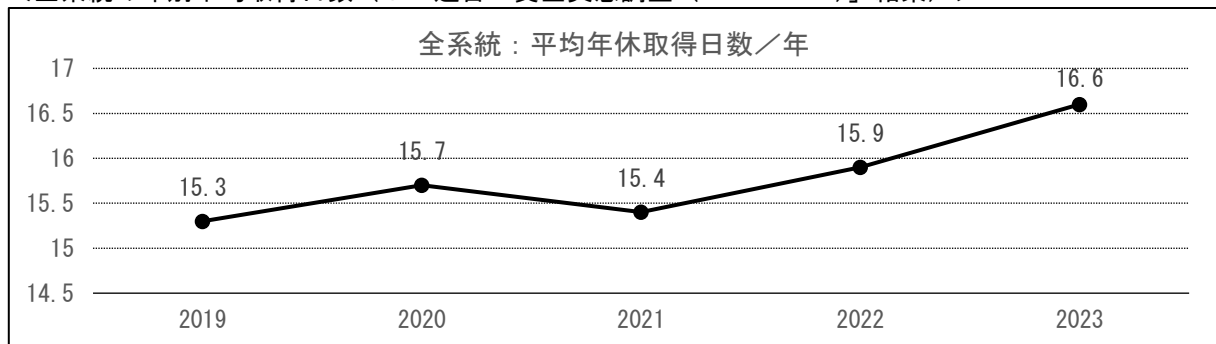
今後も労使で具体的な取扱いについて前広に協議を行うとともに、法改正の趣旨と意義を踏まえた取得率の向上に向けた取り組みをより一層進めていく必要がある。

【図表 2-7：年次有給休暇の初年度付与日数（2023. 10. 1 現在）】

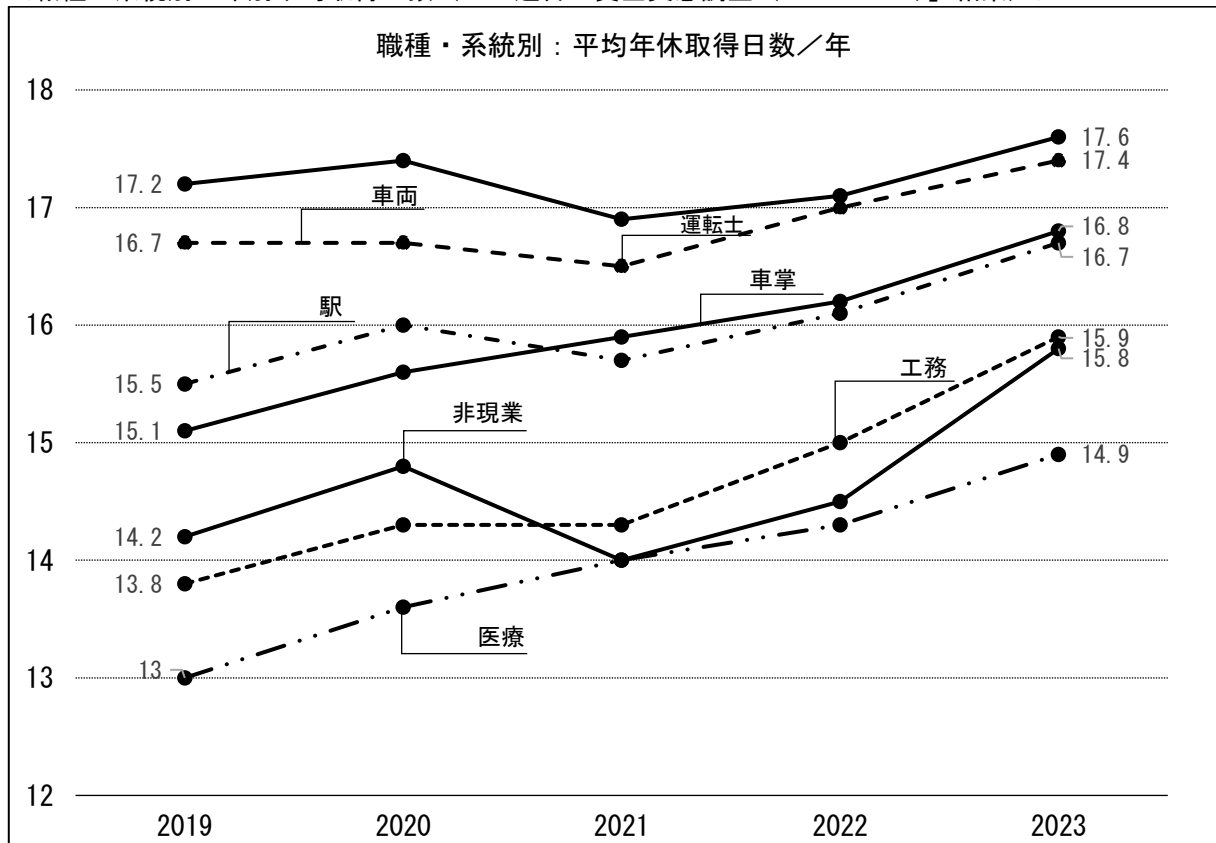
	JR北海道	JR東日本	JR東海	JR西日本	JR四国	JR九州	JR貨物
初年度年休付与日数	15日	15日	15日	15日	12日	15日	11日

【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）>



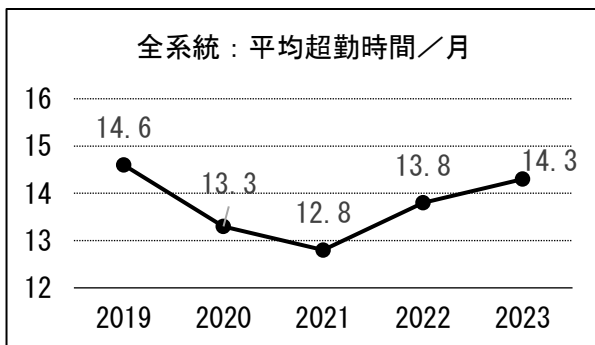
3. 時間外労働の削減に向けて

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。

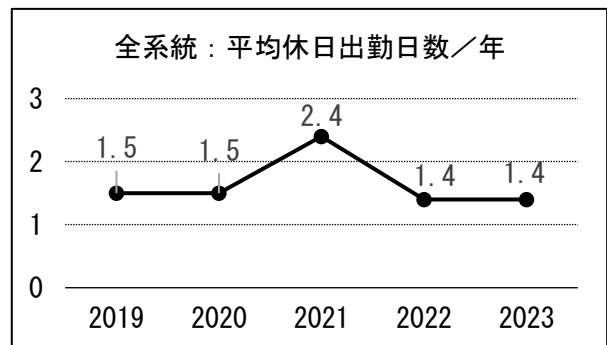
多くの労使で特別条項付36協定を締結しており、実態としては、時間外労働の上限である月45時間、年360時間を超えて労働させることが可能となっている。JR産業では、従来から慢性的な要員不足による業務量の増加に加え、大規模自然災害に起因する鉄道設備の被災も多発し、その復旧作業等で休日労働を含む時間外労働が増加傾向にあった。しかしながら、2019年以降は前項にて記述した背景を理由に時間外労働は減少傾向に転じた。

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ねばならない。

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

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。

第3部 中期労働政策ビジョン（2024～2028）

I. 総論

J R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、J R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、J R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A I・I o T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、J R産業で働く全ての者が、安全で、安心して、生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、労働安全衛生に関わる取り組み

J R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、安心して生き活きと働き続けることのできる環境を整備することが必要不可欠である。

この間、J R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、J R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、不断に取り組んでいかなければならない。

(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断に取り組むことが必要であることはもちろんであるが、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ラ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いう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断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、JR7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. 全ての労働者が生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、これまでは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、「全ての労働者が生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。これまではJR各社内で完結的に行ってきた採用活動や教育・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、「長時間労働の是正」「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是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っても過言ではない。仮に「心理的安全性」が担保されていないと、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が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闊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、労使で連携のうね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：ハラスメントの種類（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されてきた」「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、「知らなかった」「気が付かなかった」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、LGBTQ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、以下のような制度を新設・拡充するとともに、必要な要員の確保、要員体制の適正化を行う。
 - ・ 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・処遇のあり方を検討する
- ⑤ 公平な処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、あるいはそれを越えたオール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事となる。

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(リスキリング)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斉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ない。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ることができるよう、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（リスキリング）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、それぞれの勤労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いるところであるが、今後を見据えれば多様性はより広がり、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、以下のような方策が有効である。

- 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、J R 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、J R 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あると考えられる。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、J R 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け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、J R 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) JR7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処遇制度を確立する。

<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、能力を發揮できるよう、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・量的変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36協定締結

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) 多様な人材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人体制を整備する。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36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。
- 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材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する人材が、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に発揮し、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、GPS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がねない。

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断に見直し、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36協定締結の必要性

① 36協定の締結主体について

36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と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 36協定の締結にあたって

36協定の締結を行う際には、その時点で締結されている36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、36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36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、36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ヵ月の時間外労働 (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充分配慮し、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。JR7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・育児に関わ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、介護に関わ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) 高齢者が活躍できる制度や環境の整備

高齢者について、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、高齢者に労災のリスクが高いことにも十分留意し、高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生き生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材から忌避され、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、対応していかなければならない。

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PDCA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ふ、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・SNS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だうえで、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処遇体系を確立する。
- (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・継承と人材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、人材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生き生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、働き方や就業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 多様な人材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材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、福利厚生の実施などを推進し、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) 多様な人材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、外国人材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実施、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実施、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材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立つ環境の改善など、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、SAS 治療費の補助新設や人間ドックにおける心臓ドック・脳 MRI 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、高年齢者の処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上昇、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、業務の棚卸を不断に追求し、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JR 7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、J R 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ことは困難である。鉄道事業に係る委託業務など、J R 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は、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 J R 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っていかねばならない。

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、J R 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、J R 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、

J R 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、J R 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展開する。
- (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、あらゆる人財の処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展開するとともに、積極的に正社員登用を求めていく。
- (3) JR産業は、JR 7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処遇改善に努める。
- (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、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処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的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、具体的な取り扱いに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べきであり、これに資するあり方を不断に検討していく。

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広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、生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、多様な人財が生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わ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！

【参考：ハラスメントの種類】

(1) パワーハラスメント

2019年に改正された労働施策総合推進法において、職場におけるパワーハラスメントについて事業主に防止措置を講じることが義務付けられている。また、事業主に相談したこと等を理由とする不利益取扱いも禁止されている。

職場におけるパワーハラスメントは、「職場において行われる ① 優越的な関係を背景とした言動であって、② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③ 労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの3つの要素を全て満たすものをいう」と定められている。

また、パワーハラスメントの代表的な言動の種類としては以下の6つの種類があると整理されている。

- i) 身体的な攻撃（暴行・傷害）
- ii) 精神的な攻撃（脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）
- iii) 人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）
- iv) 過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）
- v) 過小な要求（業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）
- vi) 個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

※ 「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和2年厚生労働省告示第5号）

(2) セクシュアハラスメント

職場におけるセクシュアルハラスメントについては、男女雇用機会均等法第11条において、事業主に防止措置を講じることが義務付けられている。更に、2019年の法改正により、セクシュアルハラスメントを事業主に相談したこと等を理由とする不利益取扱いの禁止が加わっている。

※ 参考；連合「性的指向および性自認に関する差別禁止に向けた取り組みガイドライン」

(3) 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント

職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについては、男女雇用機会均等法第11条の3及び育児・介護休業法第25条において、事業主に防止措置を講じることが義務付けられている。更に2019年の法改正により、相談したこと等を理由とする不利益取扱いの禁止が加わっている。

(4) カスタマーハラスメント

顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント）についても、2020年の厚労省告示により、事業主が、相談に応じ、適切に対応するための体制を整備することや被害者への配慮の取り組みを行うことが望ましい旨、また、被害を防止するための取り組みを行うことが有効である旨が定められている。

各種労働条件・制度で前進を図った内容

単組	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
J R 北労組	<ul style="list-style-type: none"> ◆社員採用時の年休付与日数 15 日 ◆保存休暇、扶養手当、指導操縦者の職務手当、車掌技術指導職務手当、特殊勤務手当、割増賃金 B 単価 129/100、エルダースタッフの勤続奨励金 1 万円増、慰労金等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆諸制度の改正①勤務関係（保存休暇）、②賃金関係、③厚生関係、④パートナー社員関係、⑤在宅勤務に係る経費の補填 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆諸制度改正①勤務関係、②パートナー社員関係 	<ul style="list-style-type: none"> ◆初任給等の改善（初任給調整手当、大卒一般採用者初任給） ◆エルダースタッフ賃金改善 ◆スタッフ社員賃金改善 	<ul style="list-style-type: none"> ◆初任給の見直し ◆エルダースタッフの基本給引き上げ ◆職務手当の見直し ◆技能手当の見直し ◆割増賃金の見直し（C単価） ◆寒冷地手当の見直し
J R E ユニオン	<ul style="list-style-type: none"> ◆育児・介護支援、自己啓発支援、健康増進に関するカフェテリア・プランの補助拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ◆新たなライフスタイルに対する総合的な処遇改善 	<ul style="list-style-type: none"> ◆変革 2027 に合わせ制度改善、処遇改善を検討 		
J R 東海 ユニオン	<ul style="list-style-type: none"> ◆年次有給休暇の請求手続きの変更 ◆短日数勤務制度の拡充 ◆自己都合退職取得者の年次有給休暇に関する取扱いの変更 ◆昇格試験合格後の取扱いの一部変更 ◆昇格試験における欠勤期間の取扱いの変更 ◆永年勤続表彰の退職期間の取扱いの変更 ◆出向者の賃金の取扱いの変更 ◆基本協約の労使関係に関する条文の改訂 ◆深夜業緩和制度の新設 ◆企業主導型保育事業の利用開始 ◆契約社員就業規則及び臨時社員就業規則の一部見直し ■その他 ◆在来線一部社員に対する中型自動車免許取得費用の会社負担 ◆手術経過を記録する間接介助者全員への手術手当支給の検討 など 	<ul style="list-style-type: none"> ◆在宅勤務の規定化 ◆フレックスタイム制の変更 ◆所定労働時間の短縮措置制度等の変更 ◆育児休職（小学校）の変更及び育児休暇（小学校）の新設 ◆保存休暇制度の変更 ◆育児看護休暇及び介護休暇の変更 ◆65 歳定年に関する協定の条文の改訂 ◆職務手当の支給方法の一部見直し ◆特許等補償金制度の変更 ◆被覆類定期貸与の見直し ◆J ネットリモート端末、WEB 会議用可搬型インターネット端末の導入 ◆中央新幹線各工事事務所の決裁権限拡大 等 ◆出産立会い当日に保存休暇を適用 ◆育児介護関係申請書への押印廃止 ◆キッズライン等の育児補助拡大 ◆名古屋地区ヘルスキーパー制度導入 ◆福祉レジャー施設利用補助の拡充 ◆新幹線乗務員のネクタイ省略 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆フレックスタイム制の変更 ◆短日数勤務制度の拡充 ◆専任社員の育児休職及び介護休職要件の変更 ◆感染症り病の場合の取扱いの変更 ◆在宅勤務要件の追加（試行） ◆社員証・職務乗車証等の一体化及び購入券のスマート E X 化 ◆接客制服の統一 ◆妊産婦用制服の支給要件緩和 ◆障害特別補償の支給対象拡大 ◆名古屋セントラル病院でコロナ対応に尽力した社員等に対して「慰労金」（1 人につき 2 万円）を支給 ◆東海道新幹線を利用した通勤において乗車距離の上限拡大を育児/介護の事情がある本社社員で試行 ◆インターネット端末の増配備及び一部工事事務所へのタブレット端末配備計画確認 ◆運転従事員への花粉防止の防護メガネ着用許可 など 	<ul style="list-style-type: none"> ◆出生休暇の新設及び結婚休暇の付与日数等の変更 ◆配偶者帯同休職の新設 ◆育児等に関する取扱いの変更 ◆帰省交通費の特例措置拡充 ◆非常呼出手当の支給対象拡大 ◆新幹線指定席利用の拡大（試行） ◆在宅勤務制度の変更 ◆フレックスタイム制の変更 ◆一般住宅補給金の支給額見直し ◆諸手当の改善、新設 	<ul style="list-style-type: none"> ◆フレックスタイム制の拡大 ◆昇格試験における欠勤期間の取扱いの変更 ◆職名（副保健長）の新設 ◆基本協約の条文の改訂 ◆（非現業における）スマートワークの導入（フレックスタイム制の自由度向上、通勤時等の執務、在宅勤務の変更等） ◆新幹線通勤の区間拡大 ◆出張時等における新幹線指定席利用の変更 ◆勤務関係帳票類の変更 ◆エリア・チェンジ制度の利用申請要件の拡大 ◆社員持株会の見直し ◆職場つみたて N I S A の導入 ◆技術開襟シャツの見直し ◆特地手当の支給対象拡大 ◆職務手当の見直し
J R 西労組	<ul style="list-style-type: none"> ◆短時間勤務制度の拡充【社員、シニア・シニアリーダー、契約社員】 ◆治療支援休暇の対象拡大【社員、シニア・シニアリーダー、専門、契約社員】 ◆再就職支援の取扱緩和【社員、シニア・シニアリーダー】 ◆テレワーク制度の本施行【社員、専門、シニア・シニアリーダー等】 ■社員の健康づくりに関する項目 	<ul style="list-style-type: none"> ◆育児する場合の保存休暇の使用範囲拡大【社員、シニア社員及びシニアリーダー社員】 ◆コロナ禍で実施した勤務等の制限を撤廃した時限的措置を延長 ◆介護休暇の時間単位での取得可能に【社員、契約社員、シニア社員及びシニアリーダー社員】 ◆新型コロナウイルス感染症に社員等が感染した場合等の取扱い整理 	<ul style="list-style-type: none"> ◆保存休暇の付与条件の時限的拡大 ◆同居家族が陽性判定を受け自宅療養を行う場合の社員の宿泊費用を会社負担 ◆扶養家族が新型コロナワクチン接種業務に従事する場合の給与収入を扶養手当算出時の所得から除外 ◆妊娠・出産の申し出があった社員等に育児休業等の制度を周知し休業取得についての意思確認を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ◆短日数勤務制度の延長 ◆育児休職の分割取得 ◆産後パートナー休暇の新設 ◆育児休職（小学校）の取得者の拡大 ◆昇職試験及び進級試験の受験者の見直し ◆不妊治療支援休職の新設 ◆フレックスタイム制の拡大 ◆契約社員の職務乗車証の交付 	<ul style="list-style-type: none"> ◆事前通知の見直し ◆配偶者同行制度（異動）の新設 ◆配偶者同行休職の新設 ◆「新型コロナウイルス感染拡大に伴う勤務等の一時的な取り扱い」の恒久化等 ◆勤務制度等の改正 ◆女性特有の健康課題に対する支援 ◆その他手当等の改善

各種労働条件・制度で前進を図った内容

単組	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
J R 西労組	<ul style="list-style-type: none"> ◆勤続 15 年社員を対象に人間ドック受診を支援 ◆禁煙サポートプログラム費用の助成【社員、シニア・シニアリーダー、一部契約社員】 ■その他確認項目 ◆企業内保育所の拡大に向けた検討 ◆ワーク・ライフ・バランスサポートブックの更なる充実 ◆健康増進センター看護部門強化及び抗体検査（ワクチン）の接種の検討 ◆出向者の面談完全実施及びフォロー体制の強化 ◆職務乗車証の配付条件の見直し ◆特定診断利用支援金の拡充及び増額 ◆保育所等利用支援金の支給拡大 ◆動物遺骸処置等給付金の給付対象の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ◆コロナ禍での会議・出張等の今後のあり方の周知と整理 ◆テレワーク環境のさらなる整備の検討 ◆電子決裁機能の支社展開 ◆2020年4月1日入社の新規採用者（プロ採）に対する初任給調整手当の適用 ◆通勤手当の見直し ◆業務に起因して新型コロナウイルス感染症の濃厚接触者及び要観察者の指定を受けた者の勤務等の取扱いの見直し 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆雇用期間 1 年未満の契約社員の育児介護休職の取得可能 ◆契約社員に対する勤続 25 年をねぎらう機会の確保 ◆医療職社員を対象に医療業務に従事する場合に限り二重就労可能 ◆再就職支援採用試験の受験機会の確保 ◆年末調整の申請や給与明細のWEB化 ◆団体交渉時の間接部門フレックスタイム制適用社員に対する勤務取扱い見直しの検討（口頭による確認） ◆育児介護休業法改正を踏まえた育児しながら働き続けることのできる制度環境の検討（会社からの口頭表明） ◆社員の「変化対応力向上」を目的に知識や経験を自らが主体的に習得できるような柔軟な制度のあり方の検討（会社からの口頭表明） ◆特急列車通勤に関する緩和 	<ul style="list-style-type: none"> ◆初任給調整手当の支給 ◆諸手当の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ◆博士号取得者の初任給設定 ◆通勤手当の改善 ◆異動一時金の新設 ◆帰省等交通費の改善 ◆資格取得一時金の改善
J R 四国労組	<ul style="list-style-type: none"> ◆女性特有の休暇制度の改善 ◆交代制等勤務手当の増額 ◆夜間特殊業務手当の増額、支払い範囲の拡大 ◆アテンダント手当の適用拡大 ◆一部の定期健康診断受診を勤務扱いに改善 ◆エキスパート社員の有給休暇の改善 ◆契約社員の緊急呼出手当の新設 ◆契約社員の社宅・寮の利用対象条件の緩和 ◆契約社員の賃金控除項目の拡大 ◆サポーター社員の賃金引き上げ ◆初任給調整手当の増額、支払期間の延長 ◆運転士を前提とした契約社員車掌の社員登用要件の見直し ◆ハラスメント対策関連法への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ◆本人申請に基づく始終業時刻の変更が可能に ◆女性特有の休暇制度の名称を変更 ◆育児・介護休業法施行規則等の改正への対応 ◆職務手当の支払い範囲の拡大 ◆特殊健康診断を兼ねる定期健康診断受診を勤務扱いに ◆コロナ禍の影響による結婚休暇特例措置の延長 ◆列車乗務員として雇用する契約社員の社員採用時の初任給等の新設 ◆契約社員の賃金控除項目の拡大 ◆研修センター入所者に対する自由席特急券代用証の交付回数改善 ◆看護休暇を取得できる子の対象範囲の拡大 ◆高齢調整手当の支払対象者の追加 	<ul style="list-style-type: none"> ◆採用時サポート休暇の新設 ◆育児短時間勤務の適用条件拡大 ◆保存休暇累積限度日数の拡大 ◆り災休暇適用範囲の拡大 ◆組合員の健康増進に係る福利厚生制度の新設 ◆空調服貸与箇所の拡大 ◆準組合員（パートナー社員）の基本賃金上積み ◆準組合員の育児・介護休職取得要件緩和 ◆C 単価の引き上げ ◆育児・介護休職取得時の昇給の取扱い改善 ◆在宅勤務の制度化 ◆特急特認適用条件の緩和 など 	<ul style="list-style-type: none"> ◆カムバック制度の適用範囲拡大 ◆年間休日数の見直し ◆人事異動事前通知を 1 4 日前に ◆諸手当の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ◆年間休日数の見直し等 ◆出向特別手当の対象範囲拡大 ◆指令業務手当の新設 ◆大型動物処理の報労金の新設 ◆新規採用時の年休付与日数の増 ◆乗務員の行路拘束時間短縮に向けた勉強について言及 ◆準組合員の基本賃金引上げ ◆女性帽帽の損耗貸与を確認 ◆初任給の引き上げ ◆寮費の見直し ◆カムバック制度の新設

各種労働条件・制度で前進を図った内容

単組	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
JR九州労組	<ul style="list-style-type: none"> ◆フレックスタイム制の適用範囲の拡大 ◆弔慰金の見直し 【地域社員】 ◆積立保存休暇の積立累計日数の見直し ◆休暇の新設 ◆忌引休暇の見直し ◆退職慰労金の見直し ◆効績章表彰副賞金の見直し ◆育児・介護を理由に退職した地域社員を対象とした再雇用制度の新設 【嘱託再雇用社員】 ◆雇用契約期間の延長等 ◆短日数制の労働条件 ◆休職の新設 ◆保存休暇の見直し ◆休暇の新設 ◆休暇の見直し ◆フレックスタイム制の適用範囲の拡大 ◆介護休暇B及び看護休暇の使用単位の見直し ◆確定拠出年金(企業型)の加入対象者の拡大 ◆地域社員のフロント手当の見直しなど 	<ul style="list-style-type: none"> ◆積立保存休暇及び保存休暇の使用事由の拡大 ◆積立保存休暇及び保存休暇の使用事由の見直し ◆子を養育する場合の無給休暇の新設 ◆育児を行うための勤務措置の適用条件の見直し ◆育児・介護を理由に退職した社員及び地域社員を対象とした再雇用制度の適用条件の見直し ◆フレックスタイム制の適用範囲の拡大 ◆テレワークの新設 ◆嘱託再雇用社員の出向期間の見直し ◆宿泊料の見直し ◆インフルエンザ予防接種費用の全額負担 ◆緊急呼出手当の支払額の見直し ◆定期健康診断及びストレスチェックの勤務の取扱いの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ◆年休の使用単位の見直し ◆嘱託再雇用社員の積立保存休暇及び保存休暇の使用事由の拡大 ◆資格取得等のための休職(キャリアアップ休職)の一時的な導入 ◆団体定期保険及び団体医療保障保険の対象者の拡大 ◆寮の居住期間の拡大 ◆嘱託再雇用社員の特休増(年間+12日) ◆育児休職の分割取得 など 	<ul style="list-style-type: none"> ◆経営協議会事項の見直し ◆育児休職及び介護休職に係る昇進等の取扱いの見直し ◆配偶者が出産する場合の付与日数の拡大 ◆フレックスタイム制の一部見直し ◆緊急呼出手当の支払額の見直し ◆地域社員の購入券の交付枚数等の見直し ◆制服着用の取扱いの見直し ◆諸手当の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ◆社員の申出に基づく降格の実施 ◆配偶者の転勤等に帯同するための休職の新設 ◆時間単位年休の対象者の拡大 ◆フレックスタイム制の一部見直し ◆育児・介護を理由に退職した社員を対象とした再雇用制度の見直し ◆賃貸住宅解約援助金の新設 ◆社宅等の入居対象者の拡大 ◆住宅援助金の支給対象者の拡大 ◆被服貸与基準の見直し ◆配偶者の定義の拡大 ◆時間単位の年次有給休暇の対象者の拡大 ◆育児を行うための勤務措置の適用条件の見直し ◆職務手当の見直し ◆嘱託再雇用社員の慰労金の見直し ◆不妊治療支援金の新設 ◆帰省等交通費の拡大 ◆その他
貨物鉄産労		<ul style="list-style-type: none"> ◆インフルエンザ予防接種にかかる費用の補助 ◆保存休暇制度の改正 ◆育児休職規程の一部見直し ◆年次有給休暇制度の一部見直し ◆ハラスメント防止対策の強化にかかる改正 ◆社員の個人情報にかかる規定の新設 ◆同一労働同一賃金への対応 ◆カフェテリアポイントの増額を検討 ◆勤続15年以上の契約社員の退職慰労金の増額を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ◆プロフェッショナル職群の高卒初任給引き上げ 		

＜「新中期労働政策ビジョン」策定プロジェクト推進体制＞

●ビジョンPT発足時（2022年8月）メンバー

役職名	氏名	単組別	
		単組名	役職名
	尾内 裕昭	J R東海ユニオン	委員長
	羽野 敦之	J R西労組	書記長
	越後 真一	J R北労組	副委員長
	添田 寿男	J R Eユニオン	執行委員
	長谷川 秀樹	J R東海ユニオン	交渉部長
	奥田 浩司	〃	業務部長
	川原 孝義	J R西労組	業務部長
	池上 慎之助	〃	賃金対策部長
	武智 義治	J R四国労組	副委員長
	住吉 一家	J R九州労組	業務部長
	橋爪 博史	貨物鉄産労	特別中央執行委員
	海野 真樹	グループ労組連絡会（東海）	幹事
	田中 栄次	グループ労組連絡会（西日本）	幹事
	村中 隆一	グループ労組連絡会（九州）	幹事
座長	政所 大祐	J R連合	事務局長
主査	鎗光 俊勝	〃	労働政策局長
副主査	森安 祐貴	〃	産業政策局長

●ビジョン策定時（2024年6月）メンバー

役職名	氏名	単組別	
		単組名	役職名
	尾内 裕昭	J R東海ユニオン	委員長
	羽野 敦之	J R西労組	書記長
	斎藤 洋治郎	J R北労組	執行委員
	添田 寿男	J R Eユニオン	執行委員
	井形 優介	J R東海ユニオン	交渉部長
	伊藤 大輔	〃	業務部長
	中村 康雄	J R西労組	業務部長
	杉野 晴崇	〃	賃金対策部長
	武智 義治	J R四国労組	副委員長
	花田 祐希	J R九州労組	業務部長
	埴岡 大介	貨物鉄産労	執行委員
	江島 潤	グループ労組連絡会（東海）	幹事
	南 直孝	グループ労組連絡会（西日本）	幹事
	柏木 拓海	グループ労組連絡会（九州）	幹事
座長	政所 大祐	J R連合	事務局長
主査	宮野 勇馬	〃	企画局長
副主査	住吉 一家	〃	労働政策局長

●作業部会および役割等

構成内容	担当部会（会議体）	役割	検討すべき項目
安全確立の取り組み	安全部会 （安全対策委員会）	より安全な働き方の 検討	<ul style="list-style-type: none"> ・労災防止・行動指針の定着 ・グループ・協力会社と一体となった安全確立の取り組み ・労働安全衛生の取り組み
賃金・処遇制度 諸労働条件全般	労働条件部会 （労働政策委員会）	<ul style="list-style-type: none"> ・より実効的な賃金・処遇制度の検討 ・J R産業に相応しい働き方の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○賃金・処遇制度 ・賃金体系、昇進昇格制度のあるべき姿 ・めざすべき賃金水準 ・諸手当の位置付け、目標 ○労働条件全般 ・働き方・雇用制度の全体像 ・若年・高齢者の働き方、非正規社員取扱い ・技術継承・教育制度
ワーク・ライフ・バランスの取り組み	ワーク・ライフ・バランス部会 （男女平等参画委員会）	仕事と家庭の両立に 資する制度・労働環境の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間（所定・超過勤務含め） ・男女平等に資する諸制度・環境 ・育児・介護等の諸制度、福利厚生制度
グループ企業の雇用・労働条件諸制度	グループ部会 （エグゼクティブ代表者会議、グループ労組連絡会幹事会） グループ小部会 （グループ労組分科会）	J R産業に集う仲間としてあるべき労働条件の検討 業界ごとの観点から見た、あるべき労働条件の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・グループにおける賃金処遇制度のあり方 ・グループ賃金目標の設定 ・諸労働条件の検証と目標の設定 ・業界に応じた検討の深度化



日本鉄道労働組合連合会（JR連合）

〒103-0022 東京都中央区日本橋室町 1-8-10 東興ビル9階

電話：03-3270-4590

Eメール：honbu@jr-rengo.jp

ホームページ：http://www.jr-rengo.jp