

新たな政策提言

将来を見据えたJR産業のあり方と私たちの働き方（概要）

私たちが直面する課題

1 JR産業を取り巻く環境

(1) 直面する厳しい経営状況

・JR産業全体の2020年度通期では、7社合計で対前年3兆円の収入が消失、1兆円に及ぶ最終赤字

・徹底した経費節減に取り組みとともに、市中からの借り入れや不動産などの資産売却を通じて、手元資金の確保に奔走

(2) 大きく変容する社会環境

・感染防止の観点に立った政府や地方自治体からの要請に基づき、テレワークやeコマースが進展
 ・社会全体が新常态への適応力、耐性を着実に高めている
 ・人々の往来は総量として減少するトレンドで、とりわけビジネス出張に伴う中長距離移動は落ち込む見込み

2 JR産業が内包する構造上の課題

(1) 財務上の特殊性

・固定費の総費用に占める比率が非常に高い財務構造

・沿線人口の減少による利用減が著しい路線への企業内部における内部補助形態での維持が困難に

(2) 人々の往来を前提とした収益構造

・鉄道事業のみに頼らない収益構造の多角化に取り組んできたが、人流が遮断される事態は想定できず

(3) 教訓としての強靱な事業構造の必要性

・ビジネススタイルの変化により移動外の需要を取り込む必要があり、これまで最適と見られていた人的配置や経営資源の配分・投下を合理的かつ大胆に見直す必要がある

3 JR産業を支える人材に関する課題

(1) 「安心」を基調とした就労環境への不安

・「安心」を基調とした就労観が揺らいだことにより、特に若年層、技術系における離職者が増加し、JR産業の劣化が生じかねない

(2) 働く側の意識変化への対応

・泊勤務をはじめとした不規則勤務、夜間作業や危険作業を働く側が忌避する傾向があり、思い切った働き方改革が必要

(3) 社会全体としての労働環境に対する変化

・JR産業においては、長期的視点に基づいた安定雇用と年功的賃金を基礎とする人事政策が有効であるが、社会動向について労使で丁寧に向き合う必要がある

(4) 政労使それぞれが抱える課題

・この間民間活力を徹底的に活かす

4 政労使それぞれが抱える課題

(1) JR間の連携不足

・この間民間活力を徹底的に活かす

つつ、地域に密着した自主自立の経営を志向してきたが、JR会社間の連携は限定的

(2) JR内の労組一元化の未達成

・1産業1産別が形成されていない状況は、JR産業労使一体となった様々な取り組みを阻む一要因

(3) 鉄道産業に対する国家予算及び権限の制約

・国土交通省における鉄道局関係予算の規模が限定的かつ、大半を整備新幹線が占める

・環境政策、物流政策としての財源措置がなされるべき

(4) 政治における課題認識の欠如

・政治が世論を過度に意識し、公共財としての公共交通の側面だけを捉え、あるべき姿に向けた骨太な議論がなされていない

(5) JRと地域との連携不足

・JR側の地域公共交通計画等の枠組みへの参加姿勢が不十分であり、丁寧な協議を通じた最適な交通モードや事業領域のあり方などの議論が不可欠

私たちのめざす姿

JR産業の持続的成長を通じて日本及び地域を活性化
↓変化に対応し将来を見据えた変革を成し遂げる
地域において多くの雇用を生み出し地域経済に貢献
↓民間活力を存分に発揮し、地域の活性化を図る
仲間が安心して働き続けられる強靱な産業を形成
↓有為な人材の集う魅力的な職場を構築

JR連合(産別)が果たすべき役割

- ①安全最優先を大前提に据えた政策を提示
↓お客様の信頼、働く仲間の安全につなげる
- ②JR各社や政治、行政等関係主体を巻き込んで世論形成
↓持続可能なJR産業の創出に向け
- ③加盟単組を通じ、働き方に関する労使共通の認識を醸成
↓守るべき価値観と変化に適合すべきものを整理
- ④JR産業で働く仲間のJR連合への一元化を早期に実現

産業政策

基調となる考え方

(1) JR産業の果たすべき社会的使命を再認識する

- ・地域の社会、経済に不可欠な総合生活産業であり、コロナ禍でも指定公共交通として国民生活の維持に貢献
- ・物流の一翼も担い、グループ事業とともに国や地域を支える

(2) 環境変化に適合した事業の適正化を図る

- ・働く仲間一人ひとりが変化を受け容れ、柔軟な価値観を兼ね備えることで企業の収益力が高まり、安心して働く環境の創出につながる

(3) 民間活力を生かしつつ事業領域のあり方を検討する

- ・JRという私企業体の事業領域を

(4) 国・地方自治体などと地域公共交通の課題に向き合う

- ・再定義した上で、新たな移動需要、移動外需要を生み出し、民間活力を最大限発揮できる環境を整備する
- ・避けて通れない課題である人口減少・少子高齢化に対し、この間取り組んできた「チーム公共交通」「チーム地域共創」のネットワークを強化していく

(5) JRと国・地方自治体との役割分担を実現する

- ・企業内での内部補助を通じた地方路線の維持には限界が近づいている
- ・各地の法定協議会に積極的に参加し国・地方自治体との相互理解を深める

(6) JR会社間及び労使間の結束と連携を強化する

- ・JR産業が連携し、各社の経営自主性を尊重しつつスケールメリット

トを活かすことで、人材育成、技術革新、生産性向上、コスト削減などの効果を得る
JRとして業界団体を構成し、産業全体の政策を発信・折衝する必要がある

今後の方向性

(1) 持続可能な地域社会・地域経済の構築に向けた取り組み

- ①「チーム公共交通」「チーム地域共創」の実現とJRの積極的な参画

- ・交通政策基本法の理念に基づき、行政、公共交通事業者、地域住民など多くの関係者とともに地域公共交通を作り上げる
- ・地域公共交通活性化再生法による法定協議会は、地域内の移動が議論の中心になりがちだが、地域間移動を担うJRの各路線についても提起すべき

(2) クロスセクター効果を考慮した財源確保と上下分離等の検討

- ・交通政策は医療・福祉・文教をはじめまちづくりや地域振興と関係が深く、多面的な便益を生むクロスセクター効果を予算配分見直しの議論につなげる
- ・上下分離といった公有民営方式は、鉄道事業再構築事業を活用した取り組みが地域鉄道で広がっており、JRの路線も例外とせず議論を進める

(2) JR産業の持続的成長をめざした取り組みの展開

- ①JRが責任を持つべき事業領域のあり方の検討

- ・地域公共交通の維持と社会的役割の両立のために、地域が一体となって交通のベストミックス(最適化)を追求し、民間企業として、安全運行を担うプロとして、責任のもてる事業領域のあり方を、上下分離方式も含め踏み込んだ検討がなされるよう求めていく
- ②新たな需要の創出と筋肉質な経営体制づくり

- ・販売チャネルの多角化やMaaSの活用などグループの強みを活かした事業展開に取り組む一方、移動外需要に着目した事業ポートフォリオを再構築
- ・安全水準を保った上で適正な効率化と生産性向上を進め、終電繰上げや駅販売体制等の省人化・省力化も、社会の理解と協力を得ながら検討する

(3) 持続可能な分散社会の実現と柔軟な対応

- ・ポストコロナに向け、場所(地方への分散)、時間(ラッシュの解消)、時期(多客期の平準化)の観点から需要動向を見極めた運賃制度の検討が必要
- ・新たな生活スタイルの定着による需要の創造や、SDGsに対する社会的要請など環境面で求められ

る公共交通の役割の変化に対応
④ JR会社間の労使の結束、連携の強化

- ・予算や税制の要望など、政治、行政、社会に対して積極的に産業政策の推進を働き掛けるための業界団体の設置を求める

- ・JR内の二島・貨物支援やアポイダブルコストルールは収益調整機能として必要だが、今後の有効かつ合理的・持続的な制度を検証する必要がある

労働政策

基調となる考え方

(1) 「優秀な人材こそJR産業の財産」を労使の共通認識に

- ・コロナ禍前から離職者数が増加傾向にあり、要因は泊勤務、夜間作業、単身赴任を伴う転勤、将来への不安などが考えられる

- ・事業運営に支障をきたすだけではなく、JR産業の劣化、崩壊にもつながる極めて深刻な問題と労使で認識すべき

(2) 将来にわたり安心して働き続けられる環境を守り抜く

- ・長期にわたって雇用が維持されるという安心感が、技術の錬磨や安全の追求に取り組む土台となってきた
- ・働く仲間の安心感とJR産業の持続的成長は一体不可分

(3) これまでの慣例や概念に捉われない働き方の模索

- ・新たな生活様式が徐々に社会に浸透

しており、適応力が問われている

- ・現行の労働条件をさらに向上させていくためには、社会の変化に順応し、企業価値の向上につながる付加価値を高めるべく、一人ひとりの生産性の向上を図る必要がある

(4) 社会構造の大きな変化に応じた柔軟な就労環境を構築

- ・JR各社では、終電の繰り上げ、乗車分散化を企図した運賃体系の見直しなど事業構造改革が本格化している

- ・今後も、これまでの働き方を検証し、当たり前と思っていた業務内容、就業形態の見直しを行う機運が高まると考えられる

今後の方向性

(1) 長期安定雇用と連動した処遇の堅持

- ・「中期労働政策ビジョン」で主張してきた長期雇用を前提とした就労形態とそれに連動した賃金・処遇制度の堅持を、労使の共通認識に据える。そして、ジョブ型とは異なる、長期安定雇用・年功的賃金を基礎とする人事政策の有効性を共有するとともに、JR産業の魅力としていく

(2) 構造変化を見据えた柔軟かつ積極的な人材の育成と活用

- ・JR産業を取り巻く経営環境の変化から、企業は効率性を追求した施策を打ち出してくるだろうが、安全は無論、あらゆる観点での検証が必要不可欠

- ・上記を踏まえつつ、今の業務が未来永劫存続するとは限らず、同じ業務を永く退職まで続けられる保証はないことを念頭に、社員本人が自らのキャリアプランを描けるよう、労使が未来志向で胸襟を開き検討していくべき

(3) 生産性向上をもたらし合理性のある賃金処遇制度の追求

- ・コロナ禍による一時帰休の実施や業務量の減少で、勤務の特殊性に着目した手当が賃金の比重として高い場合、月例賃金が減少する事態が発生。一方で、特定の系統を対象とした手当は人事交流の障壁となる可能性もある
- ・あるべき賃金処遇制度と人事運用を包括的に議論していくことが肝要

(4) 社会の変化、ニーズ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である特殊勤務の縮減
- ・通勤・通学時間帯の分散、夜間帯の利用客の減少、乗車券類のチケットレス化・シームレス化などにより乗務員・駅員の泊勤務の縮減が考えられる
- ・工務系統職場の夜間作業の縮減は、終電繰り上げだけでは効果が限定的なので、昼時間帯に保守作業を行う拡大間合い工事の実施に取り組むべき

② テレワークの推進

- ・テレワークを実施できる業務は限られるため、不公平感には留意すべき

- ・一定程度推進しなければ採用競争力の低下にもつながる上、進展できれば単身赴任を伴う転勤の縮減に寄与しワーク・ライフ・バランスを向上させる

- ・但し、安全に関わる実務に際しては、確認会話を含めた関係者相互間の意思伝達を徹底する必要がある

③ 社員教育や研修へのオンラインシステムの活用

- ・集合研修は、集団生活と通じた一体感の醸成が図られるが、育児や介護を抱える組合員には障壁となり、受講の断念につながっていた。意欲を持ったすべての組合員がキャリアアップをめざせる環境の整備につながる

終わりに

- ・環境は変化を続けていることから、本提言は羅針盤と位置付ける
- ・今後、組織行動を果敢に展開し、仲間の声を集約し、関係主体と向き合いながら知見を吸収し、より具体的な提言内容へと練り上げ、そして、実現に向けた行動へとつなげていく
- ・現場を支える組合員の主体的な参画なくして変革は成し得ないからこそ、民主的で責任ある労働組合の存在と、労使の連携、協力が重要となる

- ・国鉄改革に匹敵する転換点だが、「ONE TEAM」で臨もう