

平成 30 年 5 月 28 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380289

研究課題名(和文) JR労使関係の実態に関する予備調査

研究課題名(英文) The preliminary study of industrial relations at Japan Railways

研究代表者

中村 圭介 (NAKAMURA, Keisuke)

法政大学・総長室・教授

研究者番号：30227889

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：報告は3本ある。「外部化の進展と労働組合」は鉄道業務の外部化と安全問題にJR西労組がどう対応したかを扱い、同労組が国鉄時代とは異なる統合型交渉(労使が協力することで双方にとって良い成果を収めることのできるような交渉)を行っていることを示す。「労使関係の変容」はキャリアと処遇制度の変容を探り、同一系列のキャリアを歩ませる原則は維持されているが、柔軟性が増し、処遇制度は人事考課の導入、昇進・昇格における個人間競争が見られるなど、大きく変容したことを示す。「若年労働者と組合活動」は青年女性委員会の活動に焦点を当て、同委員会が国鉄時代と同じく、若者固有の問題について活発な活動を行う様子を論じる。

研究成果の概要(英文)：There are three papers. 'How a union copes with outsourcing and safety' shows that the union has been engaged in integrative bargaining on the safety problem in cooperation with the management in a quite different way from the National Railway era. 'The change in industrial relations' discusses that the career policy has basically remained, the scope of the career being slightly enlarged, and that the personnel system has been drastically changed with the merit system and the competition for promotion and upgrading being introduced after the privatization. 'Young workers and the union' describes that the special committees consisting of young union members have played an active part in their own labor issues in the same way as before.

研究分野：労使関係論

キーワード：JRの労使関係 鉄道安全問題 ヒューマンエラー 鉄道職のキャリア 駅務職のキャリア JRの処遇制度 青年女性委員会

1. 研究開始当初の背景

国鉄時代には労使関係、労働組合運動に関して多くの実態調査が行われた。そこで描かれたのは「俺たちと奴ら」の対立的世界、職場における年功的平等主義の根強さ、これと比べた現場管理者の無能力ぶり、現場協議制のもとでの職場の労働組合の規制力の強さなどを特徴とする職場の労使関係であった。国鉄の分割・民営化改革、JR グループ発足の1つのねらいは、こうした労使関係の解体にあったとみることもできる(もちろん、財政赤字の解消が最大のねらいであったことは確かであるが)。こうした特徴をもつ労使関係が分割・民営化にともないどのように変容したのかはまったく解明されていなかった。

2. 研究の目的

国鉄時代の労使関係がいかに変容したかは日本の労使関係研究にとって大きなパズルの1つであった。とりわけ労働組合組織率が20%を切り、労働組合のプレゼンスが薄まりつつある今日、その変容は重要な研究の1つであり続けている。だが、不思議なことに国鉄改革後、四半世紀を経ているにもかかわらず、本格的学術調査は行なわれていない。日本の運輸産業におけるJRの基幹的な役割を考えると、調査研究上のこうした空白を放置してはならない。他方、最近生じたJR各社における事故や不祥事は、職場で何らかの労使関係上の問題が生じていることを暗示しているようにみえる。

こうした状況を踏まえると、JRにおける労使関係の変容を明らかにすることは喫緊の課題である。

3. 研究の方法

国鉄の分割・民営化への対応に関して主要労働組合間で足並みが乱れ、激しい対立が生じ、研究者内部において見解が分かれているという状況のもと私たちは調査研究プロセスを準備作業と本調査の2つに分けることが望ましいと考えた。準備作業ではまず第1に、四半世紀にも及ぶ調査研究の空白期間を埋めるべく、分割・民営化を扱った文献の研究を進めるとともに、既に引退している労使当事者へのインタビューを行う。第2に現在、現場で当事者として労使関係上の課題を扱っている人びとへのインタビューを行う。第2のインタビューに関しては、本格的調査の前提として、JR各社の現在の労使関係を概括的に把握すること、そしてより重要なことは、労使各当事者との間に信頼関係を構築することをめざした。

4. 研究成果

(1)外部化の進展と労働組合

日本国有鉄道(国鉄)が分割、民営化され、JR各社(北海道旅客鉄道、東日本旅客鉄道、東海旅客鉄道、西日本旅客鉄道、四国旅客鉄

道、九州旅客鉄道、日本貨物鉄道)が発足したのは1987年4月である。その時から既に30年の時を経た。この間、JR各社の労使当事者たちはどのような労使関係を築いてきたのだろうか。これを、分割民営化後に大きく進んだ外部化への労働組合の対応という側面から見ていきたい。

外部化に労働組合(最大労組である西日本旅客鉄道労働組合=JR西労組をとりあげる)がどのように対応していったかを詳細にみていく。なお、ここでは外部化を契約社員を中心とした非正規従業員の採用、周辺業務を関連企業などへ外注することの二つの意味で捉えることとする。外部化の最大のねらいが費用削減であることは言うまでもない。この経営施策に労働組合はどう対応したのだろうか。

契約社員の活用、鉄道関係業務の外注化の目的は費用削減である。この経営施策についてJR西労組は反対してはいない。積極的に同意したかどうかはわからないが、これらの外部化施策に組合政策として反対を掲げてはいない。外部化を認めた上で、それが職場や組合員にもたらす弊害を減らそうと努めている。

駅務スタッフや客室乗務員として働く契約社員の組織化を求めたのはJR西労組である。登用制度の導入もJR西労組が強く求めたものであり、駅務スタッフの確保という人事管理上の必要も背景にあったことは間違いない。登用制度を利用して正社員となった契約社員は8年間で1,300人にもなる。近年では受験者も400人を超え、合格率も50%程度となっている。2015年度は登用制度の改善を要求し、獲得している。

施設、電気、車両業務、駅務関係業務の第一次の外注先(グループ会社)にあたるのは19社だと見られた。この19社すべてに労働組合は組織され、JR西労組がコアとなるグループ労連、JR西日本グループ労働組合連合会に加盟している。これらの鉄道関係業務の外注先の組織化とグループ労連加盟の最も重要な理由は安全問題である。JR西日本の従業員とグループ会社、その下請けの協力会社の従業員が、鉄道関係の職場で共に働く以上、彼らの間に信頼関係、良好なコミュニケーションが存在しなければ、鉄道事故を防ぐことはできないという認識がある。

JR西日本労使の安全問題への取り組みを大きく変えるきっかけとなったのは12年前の福知山線事故である。この痛ましい事故をきっかけに、安全対策への考えが大きく変わった。2つのキーワードがこの転換を物語ると考えられる。「ヒューマンエラーは結果であり原因ではない」と「報告文化の醸成」である。

人間は必ずエラーをする。それを前提として、エラーができる限り生じないような、あるいはエラーが事故につながらないような制度やシステムをつくりあげることが正し

い安全対策となる。そのために、軽微なミスでもかかさず報告する文化を醸成する。だからこそエラーは処分やマイナスの評価の対象にはしない。これが JR 西日本の安全対策の基本となった。JR 西労組はこの転換に大きく貢献したと考えられる。

鉄道の安全は JR 西日本だけでは確保できない。鉄道関係業務を請け負っているグループ会社、協力会社の協力が不可欠である。JR 西日本がそのためにどのような施策を講じているかは、調査が及んでおらず、わからなかった。だが、断片的な情報やデータから類推する限り、まだ不十分ではないかと思われた。この不十分さを補っているのが JR 西労組と JR 西日本グループ労働組合連合会である。労働組合は JR 西日本の労使安全会議でグループ会社の安全問題について会社側に情報を伝えるとともに適切な施策を講じるよう求めている。グループ会社の労働組合を巻き込んで、拡大安全対策委員会、安全ディスカッションを開催し、安全意識を高め、安全施策への認識を深めさせるとともに、職場の実態や要望についての情報を集約している。さらに、組織の外側にある協力会社を訪問し、安全問題への理解を促すとともに実態把握に努めている。

契約社員制度、鉄道関係業務の外注化と安全に対する JR 西労組の取り組みは、労使関係論でいえば、配分型交渉（distributive bargaining）ではなく統合型交渉（integrative bargaining）の産物である。配分型交渉とは賃金引上げ、要員水準など労使の利害が基本的に対立する事項に関する交渉のことである。いわばパイを一定にしてその分け前をめぐる交渉である。統合型交渉とは労使間に基本的には利害対立がない事項についての交渉で、労使が協力すれば双方にとって良い成果を取めることができる。国鉄時代にはこうした統合型交渉はあまり見られなかったのではないかと推測して正しいのならば、ここに労使関係の大きな転換を見ることができるとして、その背後には、対立的労使関係から協調的労使関係への態度変化（attitudinal change）があった。

(2) 労使関係の変容－キャリアと処遇制度を中心に

JR のキャリア、処遇制度はどう変容したのか。

従業員に同一系列のキャリアを歩ませるという原則は維持されている。事務系であれ技術系であれ国鉄時代の「現職主義」は健在である。JR 西日本の経営の根幹をなす制度なのだろう。ただ、国鉄時代と比較すれば、いくつかの修正を加え、柔軟性を増している。と同時に問題も抱えているようにも思える。

1 つは総合職の初期キャリアの柔軟性である。総合職の事務系、技術系の一部に駅務、車掌、運転士などのいわゆる鉄道職の最前線

をキャリア初期に経験させている。総合職の他の技術系であっても初任配属はそれぞれの職種の現場である。自動車メーカーにたとえれば、付加価値の生産点である工場と付加価値の実現点である営業所を、文系、理系に関わらず大卒新入社員に新人研修で経験させるようなものであろうか。

2 つ目が地域間移動の柔軟性である。総合職であれ、プロフェッショナル職であれ事務系、技術系にかかわらず支社でキャリアをスタートさせ、その後、地域間移動（支社一本社、支社間、同一支社内の職場間、出向）が行なわれる。もっともプロフェッショナル職ではここで見たようなキャリアをたどる従業員が多数を占めるということではなさそうである。国鉄時代の「現地主義」は弱くなっているといえようか。

3 つ目がキャリア間移動の柔軟性である。プロフェッショナル職の運輸の駅務、運転士が自らの意思で別のキャリアを歩んでいる事例が見られた。もっとも、この事例が例外的なものか、さほど少なくはない事例なのかはわからない。

他方、キャリアに関わる問題は駅務に集中しているように思える。他のキャリアが柔軟性を持ち合わせながらも基本的に閉じているのとは異なり、駅務は多様なキャリアを持つ従業員が集う職場になっている。プロフェッショナル職として駅務に採用された従業員、契約社員から正社員に登用されて駅務のプロとして働く従業員、5年間の雇用期間で駅務を務める契約社員、キャリアの初期に駅務を経験する総合職事務系と技術系の一部の従業員、適性検査で不適格と判定され駅務への転換を余儀なくされた運転士職の5つのグループがいる。これら多様なキャリアと意欲、展望を持つ従業員を駅務従業員として一括して管理していくのはそう容易なことではあるまい。とりわけ最後のグループが難しそうに思える。

これに対して処遇制度は大きく変容した。厳格な前任権ルール、労働組合の強い競争制限規制、個人差のつかない年功賃金を特徴としていた国鉄時代の面影はほとんどない。職種、職務横断的な資格制度が導入されそれが処遇制度の基本をなす。人事考課制度が導入され、勤務成績、職務遂行能力が総合的に評価されて、高い評価を得たものがより早く昇進（進級、昇職）し、その結果、職務遂行給もより早いスピードで増えていく。個々人の勤続年数別の賃金プロファイルはいまだ右肩上がりだとはいえ、その傾きは大きくバラツクようになった。期末手当も同様だと考えられる。

処遇制度の基本原則のドラスティックな変容がどのように起こったのか、労使間、労働組合内部でどのような話し合いがもたれたのか、労働組合内部の意思統一はどのようなプロセスを経て進められていったのか。このドラスティックな変容は経営、労使関係、

労働組合、そしてまた鉄道サービスにどのような影響を及ぼしたのか。これらはいずれも今後の研究が解かねばならぬ課題である。

(3)若年労働者と組合活動

若年労働者の組合離れが問題視されるようになって久しい。高度経済成長が一段落して数年経った頃からであろうか。多くの企業別組合は有効な対策を考えつかないまま現在まで至っているというのが現状ではないだろうか。

JR 西労組は若年労働者を組合活動に巻き込む (involve) のに成功している。その鍵をなすのが青年女性委員会である。JR 西労組の青年女性委員会はイベント中心の組織ではない。もちろんイベントも行うが、団体交渉にも出席し、学習会・勉強会も開催する。30 歳以下の男女組合員が主体的に組合活動に取り組むようになることをねらって考案された組織である。ここでの活動が若年労働者の組合離れを防いでいるように思われる。本報告はこのユニークな委員会の組織と活動をやや詳細に論じることとする

JR 西労組の青年女性委員会の主たる業務はレクリエーション活動の企画、実施ではない。新入社員の組合勧誘活動であり、自分たちの学習会、勉強会の企画、実施であり、指令所と現場との間のコミュニケーションの促進であり、自分たちの要求の掘り起しであり、それらの実現を求める会社側との団体交渉である。資料を読む限りこれらの活動は活発であるように見え、インタビューによれば「青年女性委員会活動への参加率はかなり高い」。重要なことは「やらされている」のではなく、「主体的にやっている」ことである。

若手組合員に主体的に組合活動にコミットさせる。どこに向かうか、不安はあるにしても、任せてみる。そのための予算を確保する。若手組合員が中堅組合員以上の発言権を持ってしまおうという心配をするよりも、彼らを巻き込む (involve) ことの方が重要である。このように考えを変えられれば若手組合員の組合離れを防ぐことができ、組合活性化につながる。こうした教訓をこの事例は教えてくれる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕 (計 0 件)

〔学会発表〕 (計 0 件)

〔図書〕 (計 0 件)

〔産業財産権〕

○出願状況 (計 0 件)

○取得状況 (計 0 件)

〔その他〕

「JR 労使関係の実態に関する予備調査」報告書、平成 30 年 3 月、116 頁

6. 研究組織

(1) 研究代表者

中村 圭介 (NAKAMURA, Keisuke)

法政大学・総長室・教授

研究者番号：30227889

(3) 連携研究者

橋元 秀一 (HASHIMOTO, Shuuichi)

國學院大学・経済学部・教授

研究者番号：20183907

戸塚 秀夫 (TOTSUKA, Hideo)

東京大学・名誉教授

研究者番号：30725883