

第 4 章¹ JRグループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み

1. 背景

- ・ 旧・国鉄の1987年の分割・民営化（北海道、東日本、西日本、東海、四国、九州——の6旅客鉄道会社とJR貨物）から、20年。この間、本州三社は完全民営化を実現²し、2007年3月期決算も軒並み増収増益となる³など、自主・自立の経営という国鉄改革の所期の目的を達成しつつある。
- ・ 少子高齢化の進展や、交通市場の競争激化等により、厳しくなる運賃収入依存の収益構造の転換に向け、JR各社は駅・鉄道から派生する生活サービス分野——例えば、ショッピングセンター事業（駅ビル、駅ナカ等）や、保有不動産を活かしたオフィス・マンション事業、物販に直結するICカード事業等に積極的に進出した。現在、本州三社平均では、生活サービス分野の売上高が5割を超えており、経営基盤の強化・安定化に着実に寄与している。
- ・ 事業の多角化や規制緩和等に伴い、企業グループの形成が促され⁴、業務運営の効率化が急ピッチで進められた。人材活用の側面も例外ではなく、最新技術の導入による省力化や、仕事の仕組み・作業方法の抜本的な見直し、また、旧・国鉄時代の経験から正規採用を計画的に行う姿勢等も影響し、子会社等はもちろんJR本体各社でも、いわゆる非正規社員が徐々に活用されるようになっていった⁵。
- ・ JR本体各社の中で、初めに非正規社員を活用し始めたのは、「JR九州」である。同社は、1991年度に、「パートナースタッフ制度⁶」を導入した。観光客に人気の「つばめ」（眺

¹第4章は、第1節と第3節をJR連合本部、第2節をJR東日本人事部／要員・雇用グループに聞き取り調査した内容をもとに、収集した資料等を参照しつつとりまとめた。

²2001年のJR会社法改正により、本州三社（JR東日本、西日本、東海）は同法の対象から外れ、非特殊会社へ移行。その後、2002年にはJR東日本、04年にはJR西日本、06年にはJR東海——の全株式の売却が完了し、完全民営化が実現した。

³2007年3月期の連結決算で、JR東日本の経常利益は前期比9%増の約3,000億円、JR西日本は同2%増の約1,411億円、JR東海は同11%増の約2,366億円——などとなっており、いずれも過去最高の営業収益を上げている。

⁴事業の多角化に対応して55歳出向・60歳定年制が導入される（1990年）などし、また、認定鉄道事業者制度の創設等（2000年）により業務外注化が加速したことなどから、本州三社における企業グループは現在、JR東日本が約80社、JR西日本が約70社、JR東海は約30社——で形成。その分野は運輸（高速バス等）、運輸営業（駅舎・車両の清掃、車両・機器の検査・修繕、車両の入換車両等）、建設・設備保守、電気、小売・飲食、駅ビル・ショッピングセンター、不動産管理、ホテル・レジャー、旅行・レンタカー、商事・物流、情報・財務・人材サービス、広告・出版、清掃整備・リネンサプライ——等多岐にわたっている。

⁵非正規社員の活用は、より効率化が求められたグループ会社で先行し、それが本体業務の現場にも入り込む形で、実質的には90年代後半から浸透し始めた。本体業務に限れば、旧・国鉄時代は朝・夕ラッシュ時に、ホーム上で乗車促進や乗客案内、清掃等を行う「臨時雇用員」（現在の「テンポラリースタッフ」（JR東日本での呼称）等。混雑時の短時間勤務で一律時給制）など、いわゆる非正規社員が雇用されるケースはごく限られていた。

⁶パートナースタッフは、1年ごと更新（回数上限なし）の月給制（一部日給制）契約社員。勤務はフルタイムが基本。短大卒女性等が多いことから、その初任給もJR九州の同学歴の正社員と同水準に設定されている。責

望やデザイン、性能にこだわった特急）等の車内で、収益性を高める付加的な乗客サービスを展開するため、客室乗務員（パーサー）を採用したことがきっかけだった。パートナースタッフの活用はその後、「みどりの窓口」や旅行センター「ジョイロード」でのカウンター業務をはじめ、船舶（釜山フェリーの客室乗務員）——等へと拡大。短大卒女性等が重要な戦力で、現在約1,000人が勤務している。

- ・ 次に1996年度から、要員不足に対応するため、「パートナー」および「サポーター」の呼称⁷で、契約社員を採用し始めたのは「JR四国」だった。要員不足が深刻になる中、正規社員は輸送業務に専念させ、駅の営業や「みどりの窓口」・旅行センター「ワープ」でのカウンター業務等で、非正規社員を活用。大半が女性で、現在約300人が勤務している。
- ・ 2000年度からは「JR東日本」が、旅行センター「びゅうプラザ」でのカウンター業務に限定して、契約社員「グリーンスタッフ」の活用を始めた（2007年4月現在、約500人程度が勤務）。その後2007年度には、グリーンスタッフの職種を、新たに東京エリアにおける駅業務にも拡大。「みどりの窓口」での切符類の発券・販売（出札）や、駅構内での乗客案内、改札時の運賃精算やさまざまな問合せへの対応——についても、積極的に契約社員を活用する方針を決め、大幅な増員を見込んでいる。
- ・ 一方、ユニバーサルシティ駅（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン直結駅）の新設（2001年度）に伴い、若年の駅務員を配置できるよう、同駅限定で契約社員を活用し始めたのは、「JR西日本」である。その後2003年度には、これを「駅契約社員制度」として本格導入。正規ベテラン層の退職や過去の新採抑制等による要員不足⁸を背景に、若年正規は1年程度の駅務経験で、乗務員に登用するようになったことなどから、駅業務を補強する存在として駅契約社員が広く活用されていった。現在、駅の営業（約1,200人）をメインに、車両所・運転区所等での内勤補助や、マリンライナー等の客室乗務員⁹、本社・支社の事務など非現業スタッフ——といった分野（約400人）でも活用している。

程度合いに応じて「リーダー手当」等がつく場合もあるほか、毎年契約更改時に昇給もある。ただ、昇給のピッチは正規社員より少なく、賃金の上限もあることから、勤続が長くなるほど処遇格差が開いているのが実態である。期末手当（いわゆる賞与）は、勤続5年以上で、正規社員と同月数が支給される（勤続3年未満は50%、3～5年は75%）。

⁷パートナー（＝契約社員、約90人）、サポーター（＝パートタイマー、約190人）とも、1年ごと更新（回数上限なし）。パートナーの勤務時間は正規社員に準じ、月給制。旅行センター「ワープ」等のカウンター業務が中心である。一方、サポーターの勤務時間は比較的短く、駅により異なり時給制。駅の営業（出札、改札、乗客案内等）が中心業務。

⁸ JR西日本における正規社員数の推移をみると、分割・民営化時（1987年）の約5万1,500人から、駅契約社員制度導入時（2003年）には約3万4,600人（約7割）まで減少。現在は約3万3,500人体制で、年齢構成は40歳以上が7割にのぼるなど、中高齢に偏っている。

⁹いわゆる旧・客扱い担当車掌であり、車内改札や乗越し精算、旅客案内や急病人、不審物、遺失物への対応、空調・室内灯の管理——等を担当。

- ・ JR各社における、こうした非正規社員の活用は、必ずしもコスト削減を狙ったものだけでなく、収益力アップにつながる新規サービスの導入や、顧客満足を深める接客サービス・レベルの向上、あるいは、団塊世代の退職等に伴う一時的な要員不足への対応——等、その動機はさまざまである。いずれにしても、JR各社における非正規社員の活用比率は高くなく、安全・安心で安定した鉄道輸送事業を担う主体として、正規社員をメインにする雇用姿勢が維持されている¹⁰(第4-1図)。

第4-1図:JRグループ各社における運輸業分野*の非正規社員の活用状況

	営業収益 (2006年単体)	経常利益 (2006年単体)	非正規社員数	非正規社員の 活用開始年度	社員全体に占める非正規社員 の活用比率
北海道旅客鉄道株式会社	889億円	64億円	(確認できず)	—	—
東日本旅客鉄道株式会社	1兆9,149億円	2,207億円	約1,000人	2000年度	約1.6%
東海旅客鉄道株式会社	1兆4,913億円	2,366億円	若干数	—	—
西日本旅客鉄道株式会社	1兆2,400億円	1,021億円	約1,600人	2001年度、 本格的には 2003年度	約5.4%
四国旅客鉄道株式会社	299億円	20億円	約280人	1996年度～	約9.2%
九州旅客鉄道株式会社	1,621億円	119億円	約1000人	1991年度～	約11.5%

※各社とも、JR病院における医療職等を含まない

2. JR東日本における非正規人材の活用フレーム

(1) 職種拡大と正規社員への採用制度の創設

- ・ JR東日本は2007年度から、グリーンスタッフの職種を新たに、東京エリアの駅業務にも拡大するとともに、グリーンスタッフから選考を経て、正規社員にも採用され得る仕組みを創設した。
- ・ グリーンスタッフはそもそも、旅行センター「びゅうプラザ」でのカウンター業務に限定し、2000年度から導入¹¹された、月給制契約社員(2007年4月現在、約500人程度が勤務)¹²。

¹⁰鉄道事業法に、業務に携わる者の雇用形態について明確な規定はない。だが、少なくとも輸送とりわけ運転業務については、その後2006年の法改正等により、国の指導・監督、利用者による監視が強化され、非正規化は難しい状況にある。改正法では、「輸送の安全性向上に関する不断の努力」が義務化され、①安全管理体制、方法等を定めた安全管理規程(運転、施設、車両に関する業務の実施体制・方法を含む)の作成・届出②運転管理者(列車の運行管理、運転士の資質保持等、運転に関する業務を管理・監督)の選任・届出③業務管理の受委託の許可の取消しや受託者への改善命令、受託者に対する報告聴取、立入検査——等が制度化された。

¹¹旅行業界等では、いわゆる非正規社員が広く活用されており、そうした労働条件でも人材を豊富に採り得たこと等が関係している。

¹²1年ごと更新(上限4回まで)で、最長5年間勤務できる。日勤勤務のほか、一部に一昼夜交替勤務もある。高卒以上が募集対象のため、東京23区内勤務の場合で、初任給はほぼJR東日本水準でいう、高専・短大卒等に相当(2007年度募集実績で約18万4,000円。旅行業務に従事する場合は経験を考慮)。これに技能手当、通勤手当、超過勤務手当、夜勤手当——等がつき、精勤手当(いわゆる賞与。同年額約73万6,000円以上)も支給される。一般的な勤務で、年収300万円以上は確保されるイメージである。

しかしながら、団塊世代の大量退職等に伴い、とくに東京エリアの駅業務で人員不足が懸念されることなど¹³から、JR東日本はこの分野でグリーンスタッフの活用を拡大する方針を策定した。2007年度より新たに、①「みどりの窓口」での切符類の発券・販売（出札）②改札口での運賃精算やさまざまな問合せへの対応③駅構内での乗客案内——といった業務でも積極的に活用するとし、大幅な増員を見込み¹⁴、採用試験を実施したところである。

- これまで、旅行事業に限ってきた非正規社員の活用職種を拡大するに当たっては、駅現業（主に「営業」（＝出札、改札、案内等）と「輸送」（＝信号取扱い、ホームでの合図、列車の分割・併合等）の2つ）のうち、安全に直接に関係しない前者（駅業務）のみとした上で、併せてグリーンスタッフから正規社員への採用制度の創設にも踏み切った。数百人規模で増えてきたグリーンスタッフを、今後も有効に活用するには、モチベーションアップと登用機会の拡大、そして、教育投資コストの合理的な回収等に寄与する何らかの方策が必要と考えたから¹⁵である。
- グリーンスタッフから正規社員への採用制度の構築に当たっては、最長5年間（1年契約更新で上限4回）の勤務上限に達したグリーンスタッフ等から、一般的な中途・社会人採用枠に応募して採用される人材が数十人まで増えてきていたため、これをベースに「グリーンスタッフ社会人採用制度」を設計した。
- 制度は、「グリーンスタッフとしての勤務経験が満3年以上」になった時点で、「満37歳以下」¹⁶であれば、本人希望に基づき応募できるとするものである（第4-2図）。選考方法は原則、一般的な中途・社会人採用に準じるが、グリーンスタッフは勤務実績があることから、これを考慮して、「書類選考」と「学科試験における作文」を免除¹⁷。「学科試

¹³ JR東日本が2005年に策定した中期経営構想「ニューフロンティア2008」では、「駅を変えます」とする事項で、「改札を総合案内カウンターに位置づける」ことや、「機動的に案内を行うサービスマネージャーを拡充すること」、「みどりの窓口等でモニター画面を見ながら（相談）販売を行う」こと——等、駅の営業業務のいっそうの拡充が謳われていることも、関係しているとみられる。

¹⁴ 正規社員に劣らないサービスを維持するため、JR東日本は新たに、出札業務に必要な特殊端末等を数百台配備し、1～1カ月半かけて教育訓練を実施する、営業研修センターも創設した。これは、グリーンスタッフの職種拡大に伴い、募集対象を旅行業界等の経験者優先から、経験を問わない方針へ変更したこと等による。教育訓練投資を惜しまないからこそ、優秀なグリーンスタッフを正規社員へ吸い上げる採用制度を新設しようという合理的な取り組みにつながった側面もある。

¹⁵ このほか、いわゆる非正規社員の採用市場が逼迫していることや、改正パート法の施行を前に、パート等から正規社員への登用・転換制度等の導入事例が増えてきたこと等も関係した。

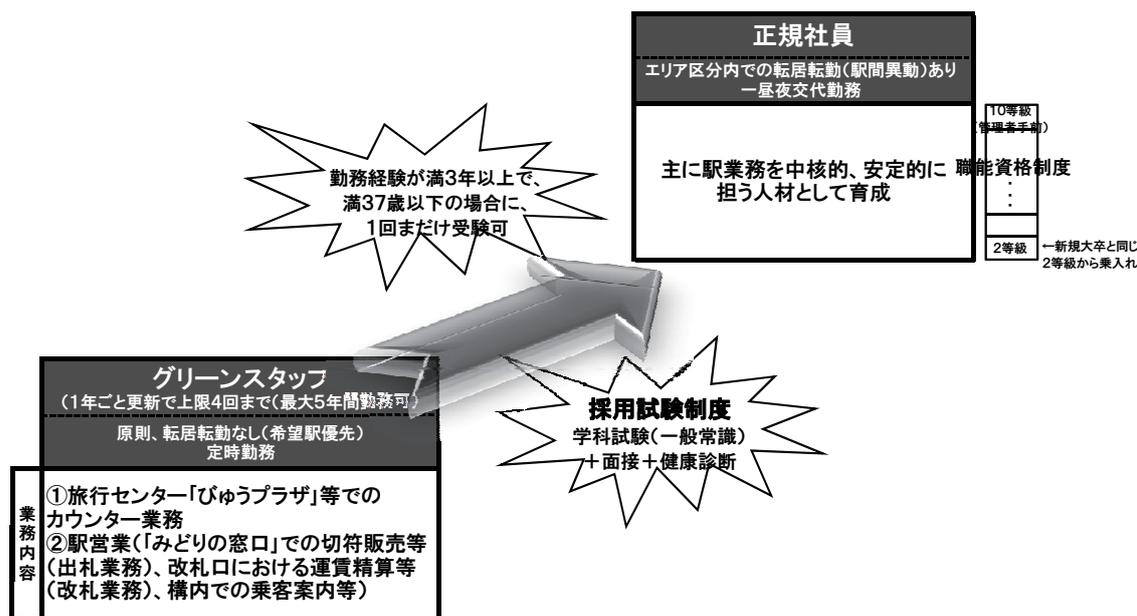
¹⁶ JR東日本では、旧・国鉄時代の1982年を最後に新卒採用をストップ。その後、民営化翌年の88年から、大卒・総合職に限り採用を再開したが、高卒等・現業の採用はその後、91年まで行われなかった。この間の労務構成の歪みを是正するため、JR東日本は10年ほど前より、年齢要件を伴う中途・社会人採用を実施（これまで累積約1,800人を採用）。グリーンスタッフから正規社員への採用制度も、こうした狙い、枠組みを拡張適用して創設されたため、「37歳以下」という年齢要件がまったく同様に設定されている。ただ、グリーンスタッフの現在の年齢層は20～30代前半に収まっており、実質的に要件が妨げになるケースはない。

¹⁷ 一般的な中途・社会人採用は、「企業経験1年以上」を対象に募集され、書類選考も重視されるが、グリーンスタッフから正規社員への採用は、（グリーンスタッフの採用段階では）経歴不問で勤務実績があれば良く、書類

験のうち一般常識についての筆記試験」のほか、「適性検査」「面接」「健康診断」——のプロセスに簡素化し、中途・社会人採用と同様、12月に実施するとした。

- ・ 初回の採用は、2007年8月現在に在籍するグリーンスタッフから、通算満3年以上の勤務経験と満37歳以下という要件を満たす応募者のうち、相当数が合格に漕ぎ着けている。

第4-2図: JR東日本における グリーンスタッフから正規社員への採用制度



(2) 採用後の処遇、キャリアのあり方

- ・ 一般的な中途・社会人採用は、「駅業務コース」および「メンテナンス業務コース」という2種類があるが、グリーンスタッフから正規社員へ採用される場合は、前者のコースのみに限られる。これはそもそも、駅業務で経験を積み上げた非正規人材だから、正規社員へ採用後も引き続き、同じ業務を安定的に担う中核人材として活用するのが、合理的であるとの判断に基づく。したがって、正規社員になった以上、昇進試験にチャレンジすれば、管理者にも任命され得るわけだが、JR東日本ではある程度の棲み分けを持って運用する意向である。
- ・ 正規社員(駅業務コース)への採用後は、一般的な中途・社会人採用者と同様に処遇される。職能資格制度における格付けは、大学新卒者と同レベルの2等級から乗り入れ、昇格試験を受けながら管理職手前の10等級までをめざす。正規社員の月例賃金は、おお

選考も免除されることから、フリーターをはじめ就職後何らかの事情で離職した若年層にとって、より開かれた機会が提供されることになった。

むね職能給（6）＋年齢給（4）で構成しているため、グリーンスタッフから採用後は本人の年齢も考慮されるようになり、処遇は例えば、30歳で採用されたケースで年収400万円程度になる見込みだという。

3. JR西日本における非正規人材の活用フレーム

（1）正規社員への採用制度の創設

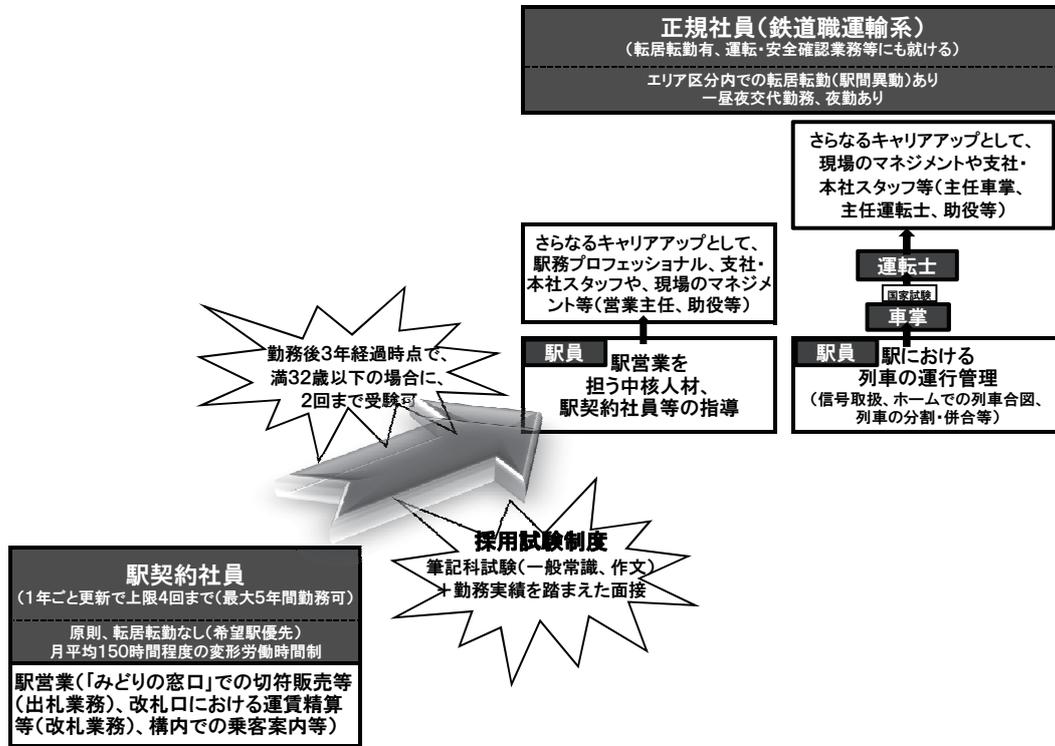
- ・ 駅契約社員制度を本格導入して3年後の2006年度より、JR西日本は駅契約社員¹⁸から選考を経て、正規社員にも採用され得る仕組みを導入した。制度は、「駅契約社員として勤務し、3年を経過」した時点で「32歳以下」なら、本人希望に基づき最大2回まで（勤務上限が5年間のため）応募できるとするもの。
- ・ 採用プロセスは新卒採用とほぼ同様に、筆記試験（一般常識を問う試験）のほか、勤務実績を踏まえた面接試験、適性検査、健康診断——の4要素で構成。5月と11月を採用日とするスケジュールにより、採用試験は新卒・中途採用枠とは異なる機会を実施する。2006年度は約100名が受験し、50名を超える合格者（駅の営業従事者を中心に、内勤補助ほか、客室乗務員からも）が誕生している。

（2）採用後の処遇、キャリアのあり方

- ・ JR西日本における正規社員の採用職種は、総合職（事務系、技術系）、鉄道職（運輸系、技術系）、高専卒——の3種類あるが、このうち駅契約社員から正規社員に採用され得るのは、「鉄道職」である（正規社員と同様、コース転換はあり得ない）（第4-3図）。これは、鉄道固有の知識・技術を身につけさせ、鉄道運行の最前線を支える鉄道プロフェッショナルとして育成する職種であり、例えば運輸系の場合、ゆくゆくは駅業務のプロフェッショナルをめざす（駅務系）か、車掌として列車に乗務して経験を積み、国家試験を経て運転士として活躍するか（運転士系）のいずれかにより運用されることになる。
- ・ 正規社員（鉄道職の運輸系）への採用直後の格付けは、新卒入社とまったく同様である。ただその賃金は、契約社員としての勤続年数に応じ、正規社員として勤務していたと仮定した場合のDランクの昇給額、及び他企業での業務経験年数を勘案した加算額を、加えたものになる。このほか、扶養、通勤、職務、時間外手当等と、期末手当（いわゆる賞与。2007年度は5.5カ月分。ただし、入社年の1回目の期末手当は、所定の3割額）が支給される。

¹⁸ 1年契約で更新上限4回まで（計5年間勤務可）。勤務時間は正規社員に準じ（勤務地で異なるが、変形労働時間制で月140～160時間程度。7:30～21:00の間で7～10時間程度の日勤勤務及び9:00～翌朝9:30迄の間で15時間30分程度の一昼夜交代勤務）、処遇は時給制（970～1,240円）。基本時給のほか、通勤手当、緊急呼出金、精勤手当（2万4,000円～8万1,000円）等がつく。平均的には、月150時間勤務で年収200万円程度（新卒採用の正規社員の半分の水準）になるイメージである。

第4-3図：JR西日本における 駅契約社員から正規社員への採用制度(運輸系社員の例)



4. 労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み

(1) JR西労組の取り組み

- ・ 現在、約1,600人という、JR本体各社で最多の非正規社員を雇用するJR西日本の駅契約社員をめぐっては、JR西労組がその導入直後から、オープン・ショップによる組織化をスタート。現在までに、その約73%に相当する約1,200人を組合員化している。これに伴い2005年度から、駅契約社員の労働協約を締結。また、毎春闘では正規社員の要求とともに、駅契約社員の時給単価の改善や、手当の新設・増額、労働諸条件の改善―等を掲げ、処遇改善に積極的に取り組んできた。
- ・ しかしながら、JR西労組はそもそも、経営側から提起された、駅契約社員制度の導入には消極的だった。不安定な雇用形態を導入することで、安全・安心で安定した鉄道輸送を遂行する者としての責任の所在を、曖昧にはしないと考えたからである。
- ・ ただ、それだけでは当時、慢性的な要員不足に陥り始めていた駅の営業業務をいかんともしがたく、JR西労組は結果として、駅契約社員を旅行カウンター業務のほか、出札、改札、乗客案内等に限定して活用することで合意。さらに、駅契約社員の(1年)契約

更新を5年上限とし、その間の働きぶりを見てできれば3年程度で、正規社員へ登用する道筋をつけるよう強く要求し、それが制度導入後3年を経た2006年、採用制度という形で経営側に受け入れられた¹⁹。

(2) JR連合における全体的な取り組み方針

- ・ JR西労組をはじめとする、非正規社員の処遇改善に対する労組の取り組みは、それらの上部団体であるJR連合が、2004年に策定した中長期的な方針「労働政策ビジョン」に基づいている。これはJR連合が、次なる運動目標として、グループ各社間における賃金格差の縮小を掲げるとともに、産業としてあるべき雇用姿勢や人材育成のあり方、仕事と家庭の両立支援の考え方——等についても提起したものである。
- ・ その中では、「鉄道業は人命を預かる仕事であり、人々の生活を支える基幹産業であることから、社員には、安全を司る者としての高いモラルを持ち、安全を裏づける経験、技量、知識を蓄積・向上させ、鉄道のプロを邁進することが求められる」ため、「社員は（あくまで）正規雇用を基本とし、長期雇用を通じて人材育成すべき」であるとの姿勢を明確に打ち出している。すなわち、正規社員を基本とした長期雇用と一定の年功賃金を維持することでこそ、安全・安心で安定した鉄道輸送が担保できるとのスタンスで、社会的にいくら雇用の流動化が進もうとも、安易に外注化、非正規化を進めて責任の所在を曖昧にすべきではないと主張している。
- ・ こうしたことから、実際には経営上の要請から、非正規活用が徐々に避けられなくなる中で、JR連合は非正規社員をあくまで安全に関わる分野以外での活用にとどめたり、正規社員登用に向けた一時的、試用的な扱いに位置づけるため、職種の限定化交渉や、組織化と積極的な処遇改善^{20 21}、さらには非正規から正規への採用制度の創設を要求するなどして、結果として非正規社員の活用に一定の歯止めをかけることに成功している。

¹⁹経営側が合意した背景は、いくつか指摘できるだろう。一つの要因に過ぎないが、2005年の福知山線脱線事故（並行して走る私鉄との集客競争に勝つための過密ダイヤや、急ピッチで進められた人員削減による運転士の促成、自動速度制限装置（ATS）の導入の遅れ等、利益を優先する雰囲気の原因だったのではないかと指摘された）に直面したことで、JR西日本は改めて、安全を最優先する企業風土の構築を強く謳い、「中期経営目標」を見直して安全性向上計画の確実な実施を誓った。その後、団塊世代の大量退職等による技能継承も危惧される中、将来に渡り安全性を担保できる必要人材を着実に確保・育成するため、正規社員の採用数を数百人規模で増員した（採用総数は、約1,100人規模と過去最多）。しかしながら、とくに現業職で予定数の充足が難しくなり、また、思うような人材が質・量とも採りにくい状況の中で、駅契約社員から正規社員への採用制度は、経営方針にも合致する有効な手段として受け止められたと考えられる。現時点での傾向としては、駅契約社員には就職氷河期に希望する入職を果たせなかったような大卒等人材も含まれており、働きぶりを数年間観察した（いわば長期の試用期間を経た）上で適性を厳選できるため、結果的に若年正規の離職率の低下にも寄与する可能性がある。

²⁰JR九州労組は、パートナースタッフの導入直後から組織化し、手当の新設や月給水準の増額等、毎年多くの処遇改善を実現してきた。2007年7月の定期大会では、正規社員化を要求していく方針も提起。（その後2008年春闘で社員化制度の創設に漕ぎ着けた。）

²¹JR四国労組も、パートナーの導入とともに組織化を進め、時給引上げ等の改善を獲得してきた。パートナー組合員からは正規社員化を望む声もあり、労組も要求し続けている（同）。