

JILPT 資料シリーズ

No.279 2024年3月

# 運輸業・郵便業における 需要変動と労使関係



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT 資料シリーズ No.279

2024年3月

# 運輸業・郵便業における 需要変動と労使関係

## ま え が き

日本では、2020年から2022年にかけて、COVID-19（以下、コロナ）の感染拡大が発生した。コロナ下のおよそ3年間では、コロナの感染拡大を抑制するために、断続的に経済活動の停滞がもたらされた。その一例をあげれば、不要不急の外出の自粛が要請されたことが該当する。こうした要請により、旅行客のみならず、通勤・通学客が減少し、航空や鉄道、バス等の公共交通機関に打撃を与えた。また、物流では、一時的な経済の停滞により、B to B 事業の需要は減少したものの、外出の自粛要請によって巣ごもり需要が発生し、B to C 事業では需要が増加した。このように、コロナ下で需要変動が見られた産業の1つに、本資料シリーズが取り上げる運輸業・郵便業が該当する。

運輸業・郵便業は、私たちの日常生活に欠くことのできないサービスを提供している。それは、コロナ下の非常時でも変わらなかった。平時であれ、非常時であれ、運輸業・郵便業は、社会を機能させるうえで欠くことのできない産業だといえる。これらの産業が今後も安定的にサービスを提供し続けるには、従業員の雇用と労働条件を維持することが必要になるのではないか。こうした問題意識に基づいて、労働政策研究・研修機構は、2022年度から2023年度にかけて、運輸業・郵便業を対象に、需要変動への対応に関するヒアリング調査を実施した。本資料シリーズは、その調査結果をまとめたものである。

コロナ下の運輸業・郵便業の企業では、雇用調整助成金の活用、賃金抑制、一時帰休、出向等を実施する代わりに、労働者の雇用や労働条件は基本的に維持された。こうした対応により、サービスを安定的に提供する基盤は保たれた。

本資料シリーズが、今後も起こり得る非常時への対応を考えるうえで、政労使当事者の方々の参考になれば幸いである。

2024年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 藤村博之

## 執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	担当
まえうら 前浦 穂高	労働政策研究・研修機構 労働法・労使関係部門 副主任研究員	序章、第1章、 第3章、第4章、 第6章、終章
つちや 土屋 直樹	武蔵大学経済学部 教授	第5章
あおき 青木 宏之	香川大学経済学部 教授	第2章

### 研究会メンバー

おう ほうすう  
呉 学殊 労働政策研究・研修機構 特任研究員

いのうえ のぶひろ  
井上 信宏 信州大学 経法学部 教授

おび はるみ  
小尾 晴美 中央大学 経済学部 助教

やまべ まさし  
山邊 聖士 医療科学研究所 研究員

※各メンバーの所属は、2024年3月末時点のものである。

# 目 次

<b>序章 はじめに</b> .....	1
第1節 問題意識.....	1
第2節 分析課題.....	2
第3節 調査対象企業のサービスの位置づけ.....	4
第4節 先行研究.....	5
第5節 調査概要.....	9
第6節 調査結果の概要.....	12
<b>第1章 一時帰休の実施と賃金抑制－鉄道会社 A 社</b> .....	19
第1節 組織概要.....	19
第2節 コロナ前後の業務の変化.....	22
第3節 人事管理.....	24
第4節 人材確保.....	26
第5節 コロナ下の雇用調整.....	28
第6節 コロナ下の賃金交渉.....	30
第7節 小括.....	35
<b>第2章 需要減少下における JR 西日本の賃金交渉と雇用調整</b> .....	37
第1節 事例の位置づけと特徴.....	37
第2節 JR 西日本の組織と雇用管理.....	37
第3節 コロナ期における賃金交渉.....	42
第4節 コロナ期における雇用調整.....	45
第5節 小括.....	51
<b>第3章 人材確保と要員合理化－鉄道会社 C 社</b> .....	53
第1節 組織概要.....	53
第2節 コロナ下の業務の変化と対応.....	58
第3節 乗務員の働き方.....	59
第4節 コロナ下の賃金交渉.....	60
第5節 人材確保と合理化提案.....	62
第6節 地域の交通事業のあり方への関与.....	64
第7節 小括.....	65

<b>第 4 章 人材確保と労働時間規制への対応ーバス会社 D 社</b> .....	67
第 1 節 組織概要.....	67
第 2 節 コロナ下の変化.....	70
第 3 節 人事制度.....	72
第 4 節 コロナ下の賃金交渉.....	76
第 5 節 人材確保と労働時間規制への対応.....	78
第 6 節 小括.....	84
<b>第 5 章 人材確保と事業継続ー郵便業・物流業 E1 社・E2 社</b> .....	86
第 1 節 対象企業と労働組合の概要.....	86
第 2 節 対象企業（郵便業・物流業）の経営環境.....	87
第 3 節 郵便・物流業務の流れ.....	89
第 4 節 コロナ禍における事業活動への影響とその対応.....	90
第 5 節 人材確保・定着の取り組み.....	91
第 6 節 小括にかえてーE 労組の「事業ビジョン（案）」.....	104
<b>第 6 章 コロナ下の需要変動への対応と人材確保ー物流業 F 社</b> .....	106
第 1 節 組織概要.....	106
第 2 節 コロナ下の雇用調整.....	109
第 3 節 専門職社員の人事制度統一.....	111
第 4 節 コロナ下の賃金交渉.....	116
第 5 節 事業継続に関わる取り組み.....	119
第 6 節 小括.....	123
<b>終章 まとめ</b> .....	125
第 1 節 主な事実発見.....	125
第 2 節 含意.....	128

# 序章 はじめに

## 第1節 問題意識

本稿は、『公共サービス産業における雇用と労働条件に関する研究』の一環で実施した調査結果をまとめたものである。

COVID-19（以下、コロナ）下で注目を浴びたことの1つに、社会全体で社会機能を維持することの重要性があげられる。コロナ下では、個人レベルでいえば、不要不急の外出自粛が求められた。また、経済活動にブレーキがかけられたことで、一時的な経済停滞がもたらされた。その一方で、コロナ下でも、サービスの提供を求められる産業があった。厚生労働省の資料（2020）<sup>1</sup>には、緊急事態宣言時に事業の継続が求められる事業者についての記述がある<sup>1</sup>。その記述によると、緊急事態宣言時に事業の継続が求められる事業者として、①医療体制の維持（すべての医療関係者）、②支援が必要な方々の保護の継続（高齢者や障害者等の特に支援が必要な方々の居住や支援に関するすべての関係者）、③国民の安定的な生活の確保（自宅等で過ごす国民が必要最低限の生活を送るために不可欠なサービスを提供する関係事業者<sup>2</sup>）、④社会の安定の維持（企業の活動を維持するために不可欠なサービスを提供する関係事業者<sup>3</sup>）の4つがあげられている。本稿では、こうした産業を、便宜上、「公共サービス産業」と名付ける。

これらのサービスを提供する産業で働く労働者たちは、最低限、社会を動かすために、コロナ感染リスクを負いながらも職務に従事していた。つまり、「公共サービス産業」で働く労働者は、常時であれ、コロナのような非常時であれ、安定的にサービスを提供し続けることが求められている。それゆえ、「公共サービス産業」では、常に労働者の雇用と労働条件を確保しておく必要があると考えられる。

しかし、コロナ下の状況を振り返ると、「公共サービス産業」には、需要変動が発生した産業がある。その典型例が、運輸業・郵便業である。コロナ下では、不要不急の外出自粛要請

<sup>1</sup> 厚生労働省（2020）『緊急事態宣言時に事業の継続が求められる事業で働く方々等の感染予防、健康管理の強化について』による。<https://www.mhlw.go.jp/content/11302000/000622716.pdf>（アクセス日は2023年12月17日）

<sup>2</sup> このサービスには、①インフラ運営関係（電力、ガス、石油・石油化学・LPガス、上下水道、通信・データセンター等）、②飲食料品供給関係（農業・林業・漁業、飲食料品の輸入・製造・加工・流通・ネット通販等）、③生活必需物資供給関係（家庭用品の輸入・製造・加工・流通・ネット通販等）、④食堂、レストラン、喫茶店、宅配・テイクアウト、生活必需物資の小売関係（百貨店・スーパー、コンビニ、ドラッグストア、ホームセンター等）、⑤家庭用品のメンテナンス関係（配管工・電気技師等）、⑥生活必需サービス（ホテル・宿泊、銭湯、理美容、ランドリー、獣医等）、⑦ごみ処理関係（廃棄物収集・運搬、処分等）、⑧冠婚葬祭業関係（火葬の実施や遺体の死後処置に係る事業者等）、⑨メディア（テレビ、ラジオ、新聞、ネット関係者等）、⑩個人向けサービス（ネット配信、遠隔教育、ネット環境維持に係る設備・サービス、自家用車等の整備等）がある。

<sup>3</sup> このサービスには、①金融サービス（銀行、信金・信組、証券、保険、クレジットカードその他決済サービス等）、②物流・運送サービス（鉄道、バス・タクシー・トラック、海運・港湾管理、航空・空港管理、郵便等）、③国防に必要な製造業・サービス業の維持（航空機、潜水艦等）、④企業活動・治安の維持に必要なサービス（ビルメンテナンス、セキュリティ関係等）、⑤安全安心に必要な社会基盤（河川や道路などの公物管理、公共工事、廃棄物処理、個別法に基づく危険物管理等）、⑥行政サービス等（警察、消防、その他行政サービス）、⑦育児サービス（託児所等）がある。

により、旅行客だけでなく、通勤・通学客も減少した。乗客の減少は、航空会社を筆頭に、鉄道会社やバス会社等の公共交通機関の経営に打撃を与えた<sup>4</sup>。また、経済活動に一時的なブレーキがかけられたことで、物流業では、B to B 事業では需要が減少した一方で、巣ごもり需要によって B to C の事業で需要が伸びた<sup>5</sup>。このように、同じ業種の事業でも需要変動が異なる形で発生した。

上記の通り、「公共サービス産業」は、サービスの安定供給という社会的使命を負っている。現在では、需要は回復しつつあるものの、本稿の調査対象企業では、コロナ下で需要が減少し、経営状況が悪化した。しかし、結論を先に言えば、調査対象企業では、従業員の雇用と労働条件は基本的に維持された。

ここで1つ疑問が生じる。調査対象企業では、需要の変動に対してどのように対応したのだろうか。例えば、需要が減少した場合、それによって発生する余剰人員はどうしたのだろうか。また、運輸業・郵便業は、もともと人手不足という課題を抱えてきた。需要が減少した場合は、それが解消されるだけで終わったのか、もしくは、余剰人員を雇用調整の対象としたのだろうか。後者の場合、需要が回復する時は、どうするつもりだったのだろうか。人手不足に陥り、サービスの安定供給が損なわれてしまうと考えなかったのだろうか。こうした点については、本章第2節で検討する。

本稿では、上記の問題意識に基づいて、「公共サービス産業」のなかでも需要変動が見られた物流・運送サービスを対象とすることとした。また、物流・運送サービスのなかでも、「公共サービス産業」の社会的使命の重要性に鑑み、本稿では、私たちが日常生活を送る際に利用頻度の高い鉄道業、道路旅客運送業（以下、バス）、道路貨物運送業（以下、物流業）、郵便業の企業を取り上げる。

## 第2節 分析課題

本稿の分析課題を説明しよう。本稿の分析課題は3点である。1つは、需要変動への対応である。この課題は、人員と業務量との調整の課題である。どの産業でも需要の変動は起こり得る。コロナ下では、不要不急の外出自粛が要請されたため、旅行客だけでなく、通勤・通学客が減少した。詳しくは、それぞれの事例で説明するが、こうした需要の減少が、鉄道会社やバス会社の経営に打撃を与えた。また、物流業では、コロナ下で同じ業種内で需要の変動が発生した。通常、経営状況が悪化すると、経営を立て直すために、企業は雇用調整を行うことがある。この雇用調整には、従業員の雇用や労働条件に関わる合理化が含まれる。運輸業・郵便業では、コロナ下の需要変動に対してどのような対応をしたのだろうか。

---

<sup>4</sup> 航空産業の状況については、首藤（2022）を参照されたい。他方で、通勤・通学で利用する機会の多い鉄道会社やバス会社については、本稿の事例を参照されたい。

<sup>5</sup> 経済産業省・国土交通省・農林水産省（2022）『我が国の物流を取り巻く現状と取組状況』  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/sustainable\\_logistics/pdf/001\\_02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sustainable_logistics/pdf/001_02_00.pdf)（アクセス日は2023年12月1日）。

2 つは、慢性的な人手不足への対応である。これは、人材確保（採用とリテンション）の課題である。運輸業・郵便業は、慢性的な人手不足を抱えてきた<sup>6</sup>。こうした状況下で、2020年からコロナの感染拡大が発生した。これにより、需要が減少する場合、人手不足という課題は一時的に解消されたかもしれない。しかし、コロナが収束し需要が回復する局面では、人手不足という課題を再び抱える可能性がある。運輸業・郵便業の企業は、業務量と人員とのバランスをどのように調整したのだろうか。

3 つは、労働時間規制への対応である。これは、政策への対応と人材確保の課題である。2024年4月より、自動車の運転業務に従事する労働者を対象に労働時間規制が強化される<sup>7</sup>。労働時間規制が強化され、その範囲内で同じ事業をこなす場合、ドライバー1人当たりの労働時間を短縮せざるを得なくなる。もちろん企業が業務を効率化することも考えられるが、それだけで労働時間規制に対応できる保障はない。加えて、第2点目に指摘したとおり、もともと人手不足という課題を抱えている企業は、労働時間規制に対応するのがより一層困難になると考えられる。なお、こうした労働時間規制強化の対象は、本稿の分析対象でいえば、D社のバスの運転士とE1社、E2社、F社のトラックのドライバーになる。バス会社とトラック輸送などの物流事業を行う企業は、どのように労働時間規制に対応するのだろうか。

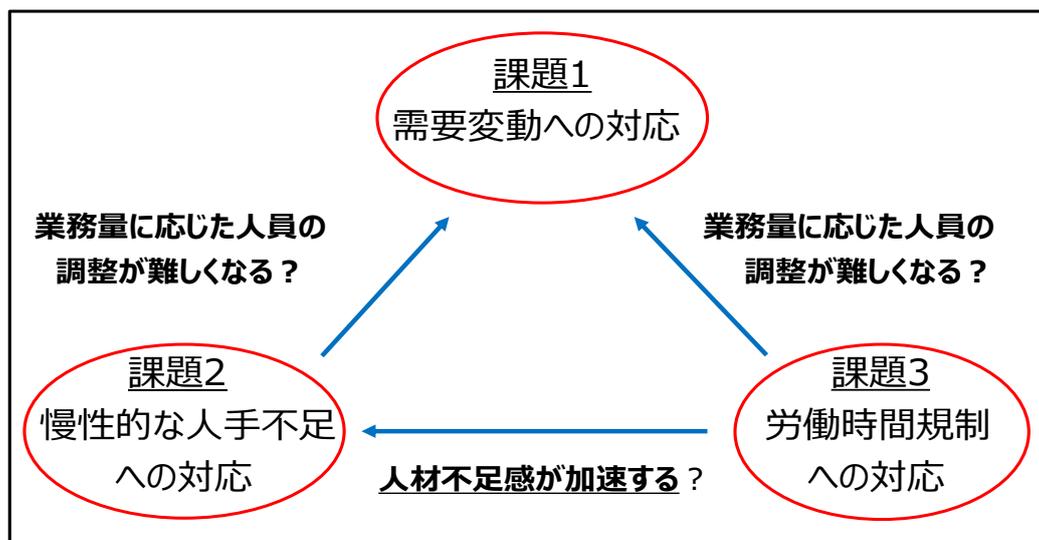
なお、これらの課題の関係を示したのが、図表序-2-1である。これによると、3つの分析課題は独立したものではなく、相互に関連している。需要変動への対応、慢性的な人手不足への対応、労働時間規制への対応という違いはあるものの、3つの課題は、組織がどのように人員を調整するのかという点で共通する。

---

<sup>6</sup> 厚生労働省職業安定局資料(2018)『人手不足の現状把握について』  
[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/20141111-3\\_1.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/20141111-3_1.pdf)（アクセス日は2024年1月17日）。また、本稿の第5章の図表5-5-2では、「自動車運転の職業」と「運搬の職業」の有効求人倍率が記載されているが、2つの職種は職業計より高い。

<sup>7</sup> 福本（2023）は、2024年4月より、自動車の運転業務に従事する労働者に労働時間規制が適用されると、1年間の拘束時間は現行の3,516時間から原則3,300時間に、1ヵ月の拘束時間は原則293時間、最大320時間から、原則284時間、最大で310時間に、1日の休息期間は現行の原則8時間から継続11時間を基本とし、下限は9時間になると説明している。

図表序-2-1 分析課題の関係図



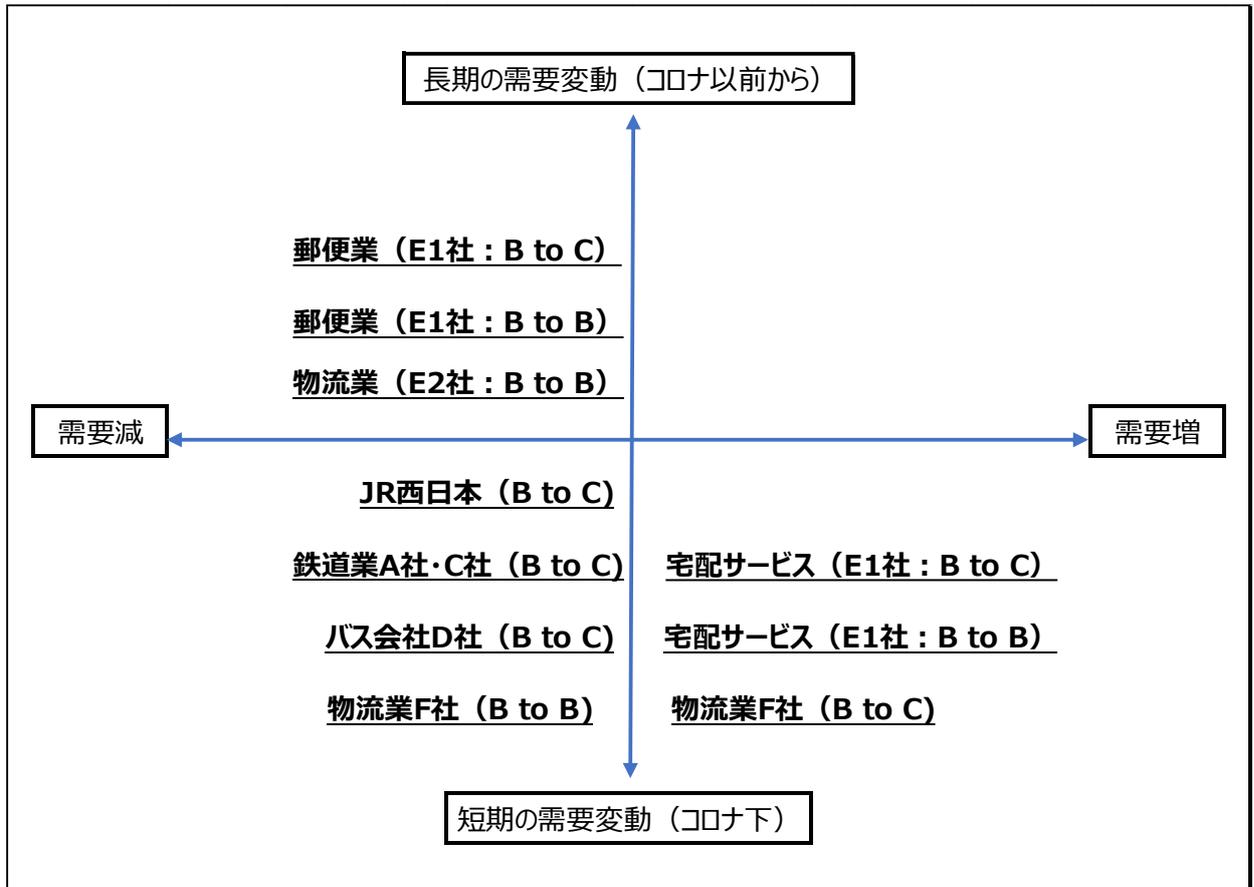
注. 課題3の労働時間規制とは、2024年4月より自動車運転業務に従事する労働者に適用される労働時間規制を指す。

### 第3節 調査対象企業のサービスの位置づけ

図表序-3-1の調査対象企業のサービスの位置づけについて説明しよう。本稿では、同図表の縦軸は、長期の需要変動（コロナ以前から）と短期の需要変動（コロナ下）の有無を、横軸は、各サービスの需要の増減の2軸を用いて、各企業のサービスを位置づけている。

同図表によると、第1象限は、長期に需要が増加したサービスになるが、これに該当するサービスは見当たらない。第2象限は、長期に需要が減少したサービスになるが、これにはE1社の郵便業（B to C、B to B）とE2社の物流業（B to B）が該当する。第3象限は、短期的に需要が減少したサービスになるが、ここには鉄道会社（A社、JR西日本、C社）とバス会社（D社）、物流業F社（B to B）が位置づけられる。第4象限は、短期で需要が増加したサービスになるが、ここにはE1社の宅配サービス（B to C、B to B）とF社の物流業（B to C）が該当する。なお、F社は個人向けの宅配サービス（B to C）を提供していないが、宅配サービスを行う企業から受注を受けており、その業務については、便宜上、「物流業F社（B to C）」と表示している。

図表序-3-1 調査対象企業のサービスの位置づけ



注. 同じ象限内であれば、位置づけは変わらない。

#### 第4節 先行研究

本章第2節で確認した通り、本稿の分析課題は、企業が需要変動に対して、どのように人員を調整するかにある。具体的には、需要変動に対応するために、増員するか、減員するかのどちらかになると考えられる。例えば、コロナ下の巣ごもり需要のように、需要が増加すれば、企業はその需要を満たすことのできる人員数まで増員することが考えられる。他方で、B to Bの物流事業のように、コロナ下の一時的な経済の停滞によって需要が減少すれば、企業は余剰人員を雇用調整の対象とするかもしれない。前者については、企業が採用できるかどうかの問題になるが、後者については、企業に労働組合があれば、その労働組合との間で人員削減について交渉が行われると考えられる。調査対象企業が提供するサービスの多くは、需要減に直面した(図表序-3-1)。これが、本稿で労使関係という視点から分析を試みる理由である。そこで、以下では、日本企業の雇用調整に関わる先行研究を整理した後、運輸業・郵便業に関わる労使関係の先行研究を整理する。

## 1. 日本企業の雇用調整<sup>8</sup>

日本企業の雇用調整に関する先行研究を概観し、全体像を把握する。日本企業の雇用調整システムの下では、正社員の雇用維持が最優先され、それを守るためにあらゆる手段が講じられる。日本の労働市場制度や労使関係のもとでは、解雇は雇用調整のうち最後まで回避すべきであるとの社会的な合意が成立しており、企業経営の合理性追求の立場から見ても解雇は得策でないと説明されてきた（白井 1992）。企業は基幹的労働者（正社員）の確保や労使関係の安定、労働意欲の維持・向上を図ることを通して、生産性の向上を図るために解雇はできるだけ回避したほうが良いと判断している。その結果、企業は解雇を実施する代わりに、企業内での労働力の柔軟な配置（内部調整政策）を積極的に活用するという方針を立てた。他方で、労働組合は、従業員の雇用を保障する限りにおいて、様々な雇用調整策に柔軟に対応してきた。その根底にあるのは、労使協議を基軸とした労使協調だと考えられる（例えば、兵藤 1997、藤村 2009）。

そして、このことが、日本がオイルショック等の経営危機を乗り越えられた 1 つの大きな要因となった。オイルショックによる深刻な不況では、日本企業は希望退職の募集等の人員削減に訴えるのではなく、さまざまな解雇回避措置を大規模に実施し、解雇回避のための雇用調整システムが本格的に作動した（例えば、兵藤 1997、仁田 1988、仁田 2008 など）。オイルショック後の雇用調整を分析した事例研究によると、経営合理化に対して、組合は解雇規制を行い、企業は従業員を配置転換させたり、出向させたり、あるいは他社に転籍させるなどして、できる限り雇用を維持しようとしてきた（例えば、久本 1994、青木 2008、梅崎 2011 など）。また、今野・佐藤（2022）は、製造業を対象に、これまでの不況期における雇用調整政策の実施状況を時系列にまとめている。いずれの時期でも、第 1 段階（残業規制、休日・休暇の振り替え）を実施する企業が多く、第 2 段階（中途採用の削減・停止、配置転換、出向）と第 3 段階（臨時・パート等の再契約停止・解雇）を実施する企業はより少なくなる。第 4 段階（希望退職者の募集・解雇）になると、雇用調整を実施する企業は最も少ない<sup>9</sup>。日本の雇用調整の研究は、製造業を対象に進められてきたが、その後の研究によって、日本企業の雇用調整の仕組みは、ホワイトカラーにも当てはまることが示されている（例えば、中村・平木 1996、佐藤 1996、首藤 2022 など）。

## 2. 運輸業・郵便業の雇用調整

運輸業・郵便業については、先行研究を概観する限り、一部の研究を除けば、雇用調整に関わる研究は行われていないといえる。

---

<sup>8</sup> 日本の雇用調整の先行研究については、労働政策研究・研修機構編（2022）の第 1 章を参考にしている。

<sup>9</sup> 今野・佐藤（2022）p.307 による。

## ①鉄道業やバスの先行研究

鉄道業の先行研究から見ていこう。先行研究の多くは、日本国有鉄道（以下、国鉄）を対象とした研究であり、その研究の多くは歴史研究である<sup>10</sup>。

国鉄を対象に、長期安定雇用の実証分析を行ったものとして禹（2003）がある。禹（2003）は、日本の雇用慣行が形成された背景を探るために、国鉄労組の行動様式に着目し、長期雇用や雇用保障が望ましいという現代的雇用慣行が形成されたのは1950年代だと指摘する。ただし、それ以降の時期を取り上げた研究では、公共企業体の労使関係に焦点が充てられており、1950年代以降、この雇用慣行がどうなったのかは十分に明らかにされていないといえる。

こうした背景には、1960年代に日本の民間企業の労働組合が規制力を低下させた中で、国鉄を中心とした公共企業体の組合が1970年代も強い規制力を発揮していた事情があったと考えられる。兵藤他（1981）は、1970年代の国鉄労働運動（反マル生運動）の軌跡を辿ることを通じて、日本の労働運動が直面する困難な状況を克服する方途を探ろうとした。反マル生運動の勝利を通じて、国鉄労働組合（以下、国労）は職場レベルの規制を大きく前進させた。稲上（1981）は、日本で最も戦闘的な組合の1つであった国鉄動力車労働組合（以下、動労）を対象に、仕事規制（給付と反対給付を含む）の実態分析を行っている。動労については、庫（機関区）単位でコミュニティー（庫コミュニティー）が形成され、その中で平等主義を理念とした仕事規制が行われていることが指摘されている。一方で、国鉄は1975年に「スト権スト」に直面する。国鉄などの公共企業体の労働者はストライキ権を持たないため、このストの目的はスト権の奪還にあった。結局、スト権を奪還できなかったという点で失敗に終わったが、熊沢（1982）はスト権ストが失敗した背景を分析し、高木（1991）はスト権ストの敗北の背景を探りつつ、この敗北が国労を中心とした公労協の運動方針を労使協調路線に変えるものだと結論づけた。このように、国鉄の先行研究は、労使対立という構図の中での研究であり<sup>11</sup>、日本の雇用調整システムが確立される1970年代の労使協調を基本とする労使関係とは異なる。

私鉄について見てみよう。私鉄の労使研究の特徴は、鉄道だけでなく、バスも取り上げる点にある。小池・森（1959）は、戦後の労働組合の実態、特に職場闘争の実態を解明するために実施された調査の一部としてまとめられたものである。小池・森（1959）は、職場闘争を通じて、運転士の働き方を規定するダイヤや賃金の一部が決定されることを明らかにしている。河西（2012）は、私鉄中国労働組合広島電鉄支部（以下、広電支部）を対象に、規制緩和に伴う経営合理化が行われる中で、バス部門の分社化の阻止や軌道電車の存続を通じて

<sup>10</sup> また、国労の結成から民営化までの約40年間を取り上げた通史として、升田（2011）などがある。

<sup>11</sup> 張（2001）は、国鉄の労使関係はパブリックセクターにおけるSE型（Sovereign Employer：統治的主権者）モデルに属すると結論づける。このモデルでは、政府は全社会の利益を促進する責任を持つため、管理権や権力を特別な利益団体と妥協したり、共有したりすることはないという。そのため、国鉄当局は、国鉄従業員の賃金やその他労働条件の決定に際して、従業員代表（組合）との交渉を強制されることに対して嫌悪を示すことになるという。この構造のとおりであれば、パブリックセクターの労使関係は、労使対立を招きやすいといえる。

職場や雇用を守ったほか、全ての契約社員の正社員化を実現した一連の労使の取り組みを分析している。特に、正社員化を通じて、契約社員の雇用や労働条件を守った取り組みは広電現象と呼ばれ、同支部は先進事例と位置づけられる<sup>12</sup>。河西（2012）の研究により、私鉄においても、日本の雇用調整システムが機能したことが明らかにされている。

## ②物流業

物流業の先行研究を整理する。物流業の先行研究は、鉄道の研究に比べると、研究蓄積は限られる。トラック輸送業については、土屋（2002）、首藤（2018）、早川（1974）、山本（1973）がある。土屋（2002）は、規制緩和による自由化がトラック輸送業に与えた影響を分析しているが、特に一般トラック輸送業中心の企業では、規制緩和によって引き起こされた価格競争の影響を受け、従業員を削減したことを報告している。首藤（2018）は、トラックドライバーの労働問題を幅広く取り上げている。物流業界では、労働問題が山積しており、現在のドライバー不足や適正価格（市場価格ではない）への見直しという動きにつながっていることが指摘されている。

山本（1973）と早川（1974）は郵便業を対象とした研究である。いずれも、郵便に対する需要が増えつつある1960年代から1970年代にかけて行われた郵政の合理化問題が取り上げられている。合理化というテーマを扱う関係で労使関係の分析となるが、合理化を進める当局と組合の対立関係に焦点が当てられており、本稿が課題とする需要に合わせて人員がどのように調整されたのかは、十分明らかにされていない。

## ③まとめ

上記の通り、雇用調整に関わる先行研究から、日本企業が人員削減を行う際の労使の取り組みを確認した。その要点は、正社員の雇用を維持する限りにおいては、労使が協力して柔軟に対応するというものである<sup>13</sup>。しかし、運輸業・郵便業の労使関係の先行研究を概観する限りでは、禹（2003）と河西（2012）を除けば、これらの産業の企業が需要変動にどう対応するのかについて、十分明らかにされているとは言い難い。

その原因の1つに、運輸業・郵便業の先行研究の多くが歴史研究だということが考えられる。国鉄を中心とした公共企業体に限定すれば、1960年代以降、民間企業労組の規制力が低下していく状況の中でも、公共企業体である国鉄の組合や全通（全通労働組合）が強い規制力を持っていた。そこに研究者の関心が向いたとしても不思議はない。また、現在の日本

---

<sup>12</sup> このほかに、広電の研究は蓄積されている。例えば、飯嶋（2016）は、広電支部を対象に、企業レベルの労働組合が活性化する要素を分析している。飯嶋（2016）は、その大きな要因として、職場の労働組合組織の交渉力の強化をあげている。また、非正規労働者の組織化という視点から、広電支部を分析した研究として、労働政策研究・研修機構編（2016）と前浦（2018）をあげておく。

<sup>13</sup> 航空産業を対象に、コロナ下の雇用調整について国際比較を行った首藤（2022）によると、日独英は雇用の維持を優先したのに対し、米では賃金の維持を優先した。

の雇用調整の仕組みが確立されるのは、日本の労使関係が、労使対立から労使協調に変化するオイルショック以降である（兵藤 1997）。1960年代は、労使対立という構図であり、当時の研究者と私たちの問題関心が異なるのは不思議なことではない。何より、国鉄や全逓の研究蓄積に比べると、その後、民営化された JR や JP の労使関係研究が少ないという実態がそれを如実に物語っているように思われる<sup>14</sup>。それは、言い換えれば、本研究において、運輸業・郵便業を対象に、需要変動に伴う人員調整を分析する意義につながる。

## 第 5 節 調査概要

調査概要について説明する。本稿は、インタビュー調査結果に基づいている。コロナ下の 2022 年度から実施した関係で、同年度については、ZOOM によるオンライン調査を実施した。2023 年度からは、コロナが収束したため、コロナの感染状況や調査対象者のご都合を考慮し、オンラインもしくは対面でインタビュー調査を行った。調査のメンバーは、図表序-5-1 のインタビューリストに示した 3 名である。可能な限り、3 名で調査を実施することで情報共有を図りつつ、担当事例の分析に反映した。各事例の担当については、執筆担当者欄をご覧ください。

調査対象は、図表序-5-1 の通り、運輸業・郵便業の 7 社である。鉄道業では、鉄道会社 A 社、JR 西日本、鉄道会社 C 社を取り上げる。バス会社は、鉄道会社 C 社と同じグループに属するバス会社 D 社である。C 社と D 社は、首都圏でそれぞれの事業を行っている。E1 社は郵便業と物流業を行っている。E1 社が手掛ける郵便業には、手紙や葉書等の郵便物のほか、宅配サービスも含まれる。いずれも B to C と B to B の事業である。E2 社は、E1 社の連結子会社であり、E1 社の拠点間（集配局から差出側の地域区局）への全ての輸送と都市部の郵便物の取集・集荷・配送を手掛けている。同社が行う物流事業は B to B になる。物流業 F 社は、取引先企業の輸送や自社の事業所内の輸送を担当している。F 社の物流事業は、E2 社と同様、B to B になる。ただし、F 社が行う B to B 事業には、宅配サービスを行う会社の事業が含まれている。F 社の事例分析では、その事業を、便宜上、B to C 事業と表記している。

最後に、調査対象の選定について説明する。図表序-5-1 のインタビューリストの通り、調査対象者は各企業の労働組合である<sup>15</sup>。本稿の主な分析課題は、企業内の人員調整になるため、労働組合へのインタビュー調査を優先した。各調査対象は主担当である前浦が図表序-3-1 に基づいて選定した。調査にご協力下さった各単組は、日本労働組合総連合会（以下、

---

<sup>14</sup> 高木・早川（1993）は国労を対象に、労使関係の歴史を振り返りつつ、民営化を通じて、国鉄の労使関係から JR の労使関係に変わった後までを取り上げている。また、早川（2022）は、労使関係ではないが、政治過程論の観点から、三公社五現業の労組で構成される公労協の労働運動が終焉を迎える過程を分析している。ただし、いずれの研究も本資料シリーズの問題関心とは異なる。

<sup>15</sup> 本稿では 7 社を取り上げているが、このうち第 2 章の JR 西日本のみ社名の公表を許可された。

連合) や各産業別組合を通じてご紹介いただいた。調査対象者をご紹介くださった連合や各産業別組合、ならびに調査にご協力下さった各単組の皆様に記して謝意を表したい。

図表序-5-1 インタビューリスト

事例	調査日時	調査者（敬称略）	調査応対者（敬称略）	質問項目
A社	2022年11月22日 14時～16時	前浦、土屋、青木	A社労組書記長	組織概要、事業内容、コロナ下の経営状況、コロナ下の雇用調整、春闘交渉など
	2023年10月27日 9時半～11時半	前浦、青木	A社労組書記長	人材の確保、乗務員のシフト編成、事業継続に関わる取組など
JR西労組	2022年11月25日 14時～16時	前浦、土屋、青木	JR西労組書記長、 副執行委員長、役員	コロナ期の春闘および雇用調整など
	2023年11月7日 15時～17時半	前浦、青木	JR西労組書記長、 副執行委員長、役員	コロナ期における雇用調整の職場レベルでの問題など
C社	2023年6月28日 15時～17時	前浦、土屋、青木	C社労働組合執行委員長	組織概要、事業内容、コロナ下の経営状況、コロナ下の雇用調整、春闘交渉など
	2023年11月10日 10時～11時半	前浦	C社労働組合執行委員長	人材確保上の課題、乗務員のシフト編成、要員合理化、 事業の継続に関わる取組など
D社	2023年11月27日 10時～13時	前浦	C社労組自動車支部M氏	組織概要、コロナ下の経営状況、コロナ下の雇用調整、 バス運転士の働き方、春闘交渉など
	2024年1月19日 10時～12時	前浦	C社労組自動車支部M氏	人材確保上の課題、ダイヤ改正実施の背景、事業の継続に関わる 取組など
E1社	2022年12月13日 10時～12時	前浦、土屋、青木	E労働組合O氏	組織概要、事業内容、経営状況、コロナ下の雇用・労働条件、 人事諸制度、春闘交渉など
	2023年11月6日 13時～15時	前浦、土屋	E労働組合S氏	人材の確保・定着の取り組み、協力会社との関係、 価格転嫁の取り組み、事業ビジョン（案）など
	2023年11月14日 9時～10時半	土屋	E労働組合U氏、K氏	資料の閲覧
	2023年12月15日 9時半～11時半	前浦、土屋	E労働組合U氏	原稿執筆の最終段階でのさまざまな確認（従業員数の推移、 労働時間制度・36協定、事業ビジョン（案）策定の背景など
E2社	2023年3月10日 10時～12時	前浦、土屋、青木	E労働組合T氏	組織概要、事業内容、経営状況、協力会社との関係、 コロナ下の雇用・労働条件、人事諸制度、春闘交渉など
	2023年9月8日 10 時～12時	前浦、土屋	E労働組合F氏、Y氏	E1社との関係、協力企業との関係、価格転嫁の取り組み、2024年問 題への対応など
	2023年12月22日 13時半～14時半	前浦、土屋	E労働組合F氏、Y氏	原稿執筆の最終段階でのさまざまな確認（従業員数の推移、 仕事の流れ、正社員登用、ベースアップの配分など）
F社	2024年1月9日 10時～12時半	前浦	F社労働組合連合会長	組織概要、コロナ下の国内物流事業の経営状況の変化、 人材の確保、2024年問題への対応、春闘交渉など
	2024年1月30日 9時半～10時半	前浦	F社労働組合連合会長	賞与業績連動方式について、グループ会社と協力会社との取引など

## 第 6 節 調査結果の概要

調査結果の概要として、各事例の要旨を示しておく。なお、事例によって、「コロナ下」や「コロナ期」、「コロナ禍」と異なる用語が使われている。事例によって、執筆者が異なるためであるが、これらの言葉は、主にコロナの感染拡大が発生した 2020 年度から 2022 年度にかけての 3 年間を指す。

### 1. 鉄道会社 A 社

第 1 章では、鉄道会社 A 社（以下、A 社）が実施したコロナ下の雇用調整を中心に取り上げた。同社で実施された雇用調整は、雇用調整助成金の活用、一時帰休、賃金抑制である。

コロナ下の不要不急の外出の自粛要請を受けて、旅行客のみならず、通勤・通学客が減少した。この結果、A 社の経営状況は悪化したが、A 社労組は、会社に従業員の雇用を守ることを確認したうえで、一時帰休について交渉を行ってきた。労使交渉の末、A 社は、雇用調整助成金を活用し、一時帰休を実施することで、従業員の雇用と労働条件を維持した。このことは、鉄道会社 A 社が事業を継続的に行う基盤を整備することにつながったといえる。

ただし、一時帰休については、労使関係上の課題が発生した。それが、乗務員間で不公平が生じたことである。A 社は、コロナ下で、新幹線の定期列車の運行を維持しつつ、臨時列車の運行本数を削減した。これにより、臨時列車を担当する乗務員を中心に余剰人員が発生した。A 社は、新幹線の臨時列車を担当することになっていた乗務員を対象に一時帰休を実施した。その選定は乗務員のシフトに基づいて決定されたが、同社は断続的に一時帰休を実施したため、そのタイミングによって、一時帰休の対象者と出勤する従業員に偏りが生じた。また、一時帰休中の従業員の賃金 100%を保障したため、これが出勤する乗務員の不満となった。

また、A 社では、コロナ下で赤字の状況が続いたため、賃金の抑制が行われた。A 社労組は賃上げを行うには厳しい状況であることを認識していたが、コロナ下でも、これまで通り定昇のみならず、ベアやボーナスを要求した。ためらいを感じつつも組合が賃上げを要求した背景には、同社の経営状況が良かった時期に、その業績に見合うだけの賃上げが行われなかったこと、採用競争力の強化やリテンション対応の必要性を考えてのことであった。コロナ下で赤字が続く状況であったため、組合の要求が実現されることはなかったが、A 社労組は、組合員のためだけでなく、「未来への投資」という形で、人材確保につながり得る要求を行うようになった。これは注目に値する。事業を継続的に行うには、経営状況を安定させるだけでなく、人材を確保しなくてはならない。A 社労組が行った春闘要求には、賃上げを通じて人材を確保する意図があったことから、間接的ではあるが、同社の事業継続につながる活動であったといえる。

## 2. JR 西日本

第2章では、コロナ期におけるJR西労組の活動を分析し、とくに賃金と雇用調整に果たした役割を明らかにしている。

労働組合側へのインタビュー調査記録および会社公表資料の分析より同社の労使関係の特徴およびコロナ期における機能は次の通りに整理することができる。第一に、コロナ期以前より、JR西日本労使は、業績主義から一定の距離を置く考えを持っていた。それはたとえば、業績の変動に関わらず春闘要求・妥結の水準が比較的安定していること、賞与は年間で要求し妥結していることなどにも現れている。そうした労使の規範意識は、鉄道事業は他の産業と比較をして業績が大きく変動しないというビジネスの構造と関わっているだろう。

しかし、今回の新型コロナウイルスによる利用数減は同社の財務状況を急速に悪化させた。JR西労組は、このような経営状況を理解し2021年にはベアを見送った。また、賞与は大幅に減額され、かつ半期で回答された。労組はそれらを基本的には受け入れながらも、月額とは別枠の一時金を引き出すなどで組合員の納得性を高めようとした。

ただし、こうしたコロナ期における賃金交渉のあり方は、JR西日本設立から続いてきた労使慣行と異なるものである。この前例が、今後の同社の労使関係に何らかの影響を与えるのであろうか。たとえば、労組は2023年度の利用回復を受けて、年間で回答された賞与額に加えて、冬に一時金を要求し勝ち取っている。同社の賃金が業績連動を強めていくのかどうかは、鉄道運賃の行政規制の緩和とも併せて注視していく必要があるだろう。

第二に、雇用調整に関しては、同社労使がこれまで培ってきた労使慣行が生かされ、素早く協議が行われた。JR西労組は緊急事態宣言のあった2020年4月には団体交渉を申し入れ、直後に雇用調整助成金や産業雇用安定助成金を受けるための労使協定を結んでいる。この初期の段階で、経営に雇用保障と関連企業の仕事の確保を約束させ、労働組合内でも休業や出向に対する同意を形成している。

第三に、労働組合の職場レベルの活動と広い情報網は、雇用調整助成金や産業雇用安定助成金の適切な運用に寄与するものであった。助成金の趣旨に即した運用がなされているか、職場に不公平や不満がないか、あるいは人材育成やキャリアに関するデメリットはないかなどを確認し、問題のあるケースを見つけ出した場合は経営に対応を求めた。

第四に、企業を超えた広いつながりを持つJR西労組は、経営側では対応しづらい対外的問題において力を発揮していた。経営側はJR総体としての組織を持たないが、労働組合側にはJR連合があるために、産業政策の立案と対外的発信においてイニシアティブをとる場合がある。コロナ期においては、JR連合は、雇用調整助成金の特例措置の延長、産業雇用安定助成金にグループ内異動を含めることなどの要求を関係省庁に要求し、実現している。

以上、コロナ期におけるJR西労組の活動は、人件費の縮減に柔軟に協力すると同時に、雇用とキャリアの維持・保全に貢献するものであった。さらに多段階の労働組合組織を通じて行われる政策立案や課題対応は、健全な組織作りに活かされていた。

### 3. 鉄道会社 C 社

第 3 章では、鉄道会社 C 社を取り上げる。C 社は、首都圏を中心に鉄道事業を展開している。C 社では、人材確保と要員合理化を中心に分析を行っている。

C 社は、コロナ下では、乗客数がコロナ前の半分程度にまで減少したものの、国土交通省からの要請を受けて通常運行を行っていた。乗客数の減少を理由に運行本数を削減すると、電車 1 本あたりの乗客数が増え、密の状態になりかねなくなるからである。コロナ下の C 社の業務量は、コロナ前と変わることはなかった。

しかし、乗客数が減少したことは C 社の経営状況を悪化させた。コロナ下では、C 社は 3 期連続で赤字となった。それでも C 社は、コロナ下で雇用調整助成金の適用を受けず、また、同業他社のように、出向や一時帰休などの雇用調整策を講じていなかった。ただし、業績の悪化は春闘交渉に影響を及ぼした。コロナ下の春闘交渉では、C 社労組は連合や上部団体（私鉄総連）の方針に基づいて要求を行ったものの、思うような成果は得られなかった。月例給については、リテンションのために、初任給を引き上げたものの、定期昇給分を確保するのが精いっぱい状況が続いた。臨時給（賞与）については、月数がコロナ前の水準を下回った。

C 社は人材確保の問題を抱えていた。C 社は、新規採用で定員割れが生じており、中途採用でその欠員を補充していた。また、最近では、若手社員を中心に離職が増加している。そのため、C 社は、現行のダイヤ通りの運行を維持するために、乗務員・駅員の残業や休日出勤を要請して対応していた。その結果、乗務員・駅員の業務負担が増加し、小さなミスが増加している。これはサービスの質の低下につながる問題といえる。

また、C 社では、コロナ前から続く要員合理化が進められていた。その対象は、乗務員と駅員である。C 社では、労使協定によって、乗務員 1 人が 1 日に乗務する平均走行距離が決められている。C 社は人手不足の状況にあり、労使協定に定められた走行距離を延長し、1 日の乗務の密度を高めることで、ダイヤ通りの運行を維持したい会社と、労働強化に反対する組合との間で労使交渉が行われた。駅員については、同業他社でも行われている遠隔システムが導入された。このシステムは窓口に駅員を配置しなくても済むようにするもので、このシステムの導入により、駅員業務の省力化が図られた。

### 4. バス会社 D 社

第 4 章では、バス会社 D 社を取り上げる。D 社では、人材確保と労働時間規制への対応を中心に分析を行った。D 社は鉄道会社 C 社が属する C グループ内のバス会社である。D 社は、コロナ下でも、賃金抑制以外、雇用調整策を講じていなかった。後述する通り、D 社の離職率は高く、人の入れ替わりが激しいため、人員を削減する必要はなかったからだと考えられる。

一方で、同社はリテンションの問題を抱えていた。この課題はコロナ以前から続く課題であり、未だに解消されていない。組合（C社労組自動車支部）は、離職率が高い原因を、①自由時間の制約が大きいこと（泊まり勤務など）、②同業他社より賃金水準が低いこと、③人事管理上の問題（長時間労働等）の3点に求め、この課題を解消することともに、コロナ前から離職防止対策を講じるよう要求してきた。これに対し、会社は採用に力を入れつつ、優秀乗務員制度（優秀な運転士を表彰する制度）を通じて人材を定着させようとしてきた。会社は人材確保に努める一方で、離職の原因については、組合の意見とは異なる見解を示していた。

また、バス運転士については、2024年4月より労働時間規制が強化される。その対応を見ると、D社は十分な対応ができているとは言い難い。バス会社は、人手不足の状況であっても、ダイヤ通りの運行を維持しようとする。実際、D社では、運転士に残業や休日出勤を要請することで、現行のダイヤ通りの運行を維持していた。その結果、D社では、残業100時間が常態化している。会社は20人の補充で対応すると回答していたが、新たに採用する従業員が定着するとは限らない。これらのことを考慮すると、D社が新たな労働時間規制を遵守できるかどうかは不透明な状況である。

## 5. 郵便業・物流業 E1社・E2社

第5章では、郵便業・物流業を行うE1社・E2社を取り上げる。郵便物・荷物を各家庭・企業に配達する郵便・物流サービスは、人々の日常生活に必要不可欠で、安定的にその供給がなされなければならないものである。事業の特性として多くの人手を要する労働集約型の典型であり、近年の人手不足の進行のなかで、安定的なサービス提供に必要な人材の確保・定着という面で、E1社・E2社ともに大きな影響を受けている。こうしたなかで、両社において、どのような人材確保・定着に向けた対応が行われてきたかを、労働組合の取り組みを中心に述べる。

具体的には、まず新卒採用・中途採用の確保や、非正社員の正社員登用、また労働時間・労働負荷の面での労働環境の改善、そして賃金面での労働条件改善の取り組みなどである。これらのうち賃金改善は、採用の確保、モチベーションの向上、定着の促進にとって特に重要なことの一つと考えられるが、ながらく十分には行われてこなかった。

またE1社・E2社ともに、かなりの業務を数多くの協力会社に委託している。委託先企業との協力関係、そこにおける適切な業務遂行は、両社が安定的に郵便・物流サービスを提供するうえで欠かすことはできない。必要な人材の確保・定着ということでは、協力会社も含めて考えなければならない。そしてこの面では、協力会社との取引において適正な契約価格、価格転嫁の実現が重要であるが、これもながらく十分には行われてこなかった。

ただし直近では、賃金改善も、適正な価格転嫁もすすみはじめている。こうした流れが今後も継続することで、E1社・E2社またその協力会社も含めて、必要な人材の確保・定着が行われ、社会インフラである郵便・物流サービスが安定的に持続していくことが期待される。

しかしそのために、一つにはサービス価格の見直しが必要となる。とくに郵便については料金改定がながら行われてこなかった。郵便はユニバーサルサービスの提供が義務付けられており、郵便物数は大きく減少してきているが、直接的な集配送の省人化には一定の限界がある。いわば企業努力による効率化だけで人件費等のコスト増を吸収することは不可能であり、郵便料金の値上げは避けられない。

もう一つは、E1社・E2社の事業の大宗を占める郵便事業の厳しい状況が続くなかで、成長分野である宅配便ビジネスにリソースをシフトしていくことなどが求められる。これまで築いてきた全国ネットワークを基盤に、そのいわば強みを活かして、荷物分野へのシフト、同業他社、他産業企業との協働をすすめるとともに、さらに効率的な業務遂行の仕組みを構築していく必要がある。郵便・物流事業の持続性確保は、雇用の維持・労働条件の向上にとって極めて重要であるが、その見直しに対する強い懸念から、労働組合も「事業ビジョン(案)」を策定して、事業構造の改革を経営に求める取り組みを始めている。

本章は、以上の内容を中心として、会社と労働組合の概要、経営状況、仕事の流れ、社員制度などについても必要な限りで述べ、またコロナ禍での状況や対応についても若干だが触れている。

## 6. 物流業 F 社

第 6 章では、物流業 F 社を取り上げる。F 社では、コロナ下の需要変動への対応と事業継続を中心に分析を行った。F 社のコロナ下の雇用調整から見ていこう。

コロナ下において、F 社が実施した雇用調整は応援のみであった。コロナ下では、経済の一時的な停滞や旅行客の減少により、F 社の国内物流事業の売上は、2021 年から 2023 年にかけて低下した。この結果、国内物流事業で余剰人員が発生した。一方で、コロナ下では、巣ごもり需要によって B to C 事業に対する需要が増加した。F 社は、応援を通じて、余剰人員を人手不足の事業所に派遣することで、人員削減を行うことなく、コロナ下の需要変動に対応した。

こうした対応を行った背景には、F 社が過去に苦い経験をしたことがあった。同社が手掛ける事業の 1 つに、鉄鋼業の請負業務があるが、2000 年代に鉄鋼業に不振が生じた。その際に、不振のあおりを受けた同社は早期退職を募った。しかし、その後、鉄鋼業に対する需要が増えた際に、人員確保に苦勞するという苦い経験を味わった。これ以降、F 社は経営状況が悪化する事業が出ても、従業員の雇用を守るようになった。こうした経験はリーマンショック時やコロナ下でも生かされた。

事業の継続については、人材確保とコスト負担の2点が重要になる。人材確保については、2021年の専門職社員の人事制度統一と春闘交渉による賃上げがあげられる。F社では、将来に対する不安から離職する従業員の問題（リテンション問題）を抱えていた。同社は専門職社員の人事制度を統一するだけでなく、春闘交渉を通じて、毎年定昇の確保と賃上げを行ってきた。これらの背景には、安定的に昇給させることで、従業員の将来への不安を軽減し、定着させていきたいという狙いがあった。この他にも、F社は福利厚生を充実させたり、働きやすい環境の整備に取り組んだりしていた。こうした取り組みにより、賃金に不満を抱いて離職する従業員は減ったと考えられる。

コスト負担については、サービス価格の見直しがある。F社は、正社員のみならず、パートタイマーの処遇改善も行う等、人材確保に注力していた。ただし、そうした人件費増をF社だけが負担するには限界がある。そこで、F社は荷主に対してサービス価格の見直しを求め、一部の荷主とはサービス価格の改定につなげていた。加えて、F社は価格を見直して得られた原資の一部を、同社のグループ企業や協力会社に還元していた。

## 参考文献

- 青木宏之（2008）「釜石製鉄所の経営合理化をめぐる労使の対応－「組織の希望」と雇用保障」『社会科学研究』第59巻第2号, pp.35－62.
- 飯嶋和紀（2016）『労働組合職場組織の交渉力－私鉄中国広電支部を事例として』平原社.
- 稲上 毅（1981）『労使関係の社会学』東京大学出版会.
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2022）『人事管理入門 新装版』日本経済新聞出版.
- 梅崎 修（2011）「経営合理化と東海転出－1960年代における内部労働市場形成の一側面」『社会科学研究』第61巻第5・6合併号, pp.27－54.
- 禹 宗杵（2003）『「身分の取引」と日本の雇用慣行－国鉄の労使関係』日本経済評論社.
- 河西宏祐（2012）『全契約社員の正社員化－私鉄広電支部・混迷からの再生へ（1993年～2009年） 新装版』早稲田大学出版部.
- 熊沢 誠（1982）「スト権スト・1975年日本」清水慎三編著『戦後労働組合運動史論』日本評論社.
- 小池和男・森直弘（1959）「第二編 電車区と自動車区の交番制労働」大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編『労働組合の構造と機能－職場組織の実態分析』東京大学出版会.
- 佐藤 厚（1996）「規制緩和下の航空業の労使関係」『日本労働研究雑誌』No.440, pp.26－36.
- 白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社.
- 首藤若菜（2018）『物流危機は終わらない－暮らしを支える労働のゆくえ』岩波新書.
- 首藤若菜（2022）『雇用か賃金か－日本の選択』筑摩書房.

- 高木郁郎（1991）「公労協『スト権スト（1995）』」労働争議史研究会編『日本の労働争議（1945～80年）』東京大学出版会。
- 高木督夫・早川征一郎編著（1993）『国鉄労働組合－歴史、現状と課題』日本評論社。
- 土屋直樹（2002）「構造改革下の運輸業における雇用管理－トラック運送業の事例」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構。
- 張 秋蘭（2001）「国鉄における労使関係と団体交渉に関する考察」  
京都大學經濟學會『經濟論叢』第168巻第5・6号, pp.94-116.
- 中村圭介・平木真朗（1996）『電気通信産業の労使関係－歴史と現状』JIL 資料シリーズ No.65.
- 仁田道夫（1988）『日本の労働者参加』東京大学出版会。
- 仁田道夫（2008）「雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 早川征一郎（1974）「郵政『合理化』と全通労務政策改変闘争」社会政策学会年報編集委員会編『労働戦線の統一』社会政策学会年報第18集,お茶の水書房。
- 早川純貴（2022）『「公労協」労働運動の終焉－労働組合をめぐる政治過程』御茶の水書房。
- 久本憲夫（1994）『企業内労使関係と人材育成』有斐閣。
- 兵藤 釗（1997）『労働の戦後史 下』東京大学出版会。
- 兵藤 釗・早川征一郎・光岡博美・遠藤公嗣（1981）「第三編 国有鉄道の労働運動－職場の労働条件規制と「民主的規制」路線」労使関係調査会編  
『転換期における労使関係の実態』東京大学出版会。
- 福本明彦（2023）「トラックドライバーの働き方改革と2024年問題」『DIO』No.387,pp.15-21.
- 藤村博之（2009）「企業別組合－労使協議制の現状と労組への期待」久本憲夫編著『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房。
- 前浦穂高（2018）「非正規雇用者の組織化と発言効果－事例調査とアンケート調査による分析」『日本労働研究雑誌』No.691,pp.50-63.
- 升田嘉夫（2011）『戦後史のなかの国鉄労使－ストライキのあった時代』明石書店。
- 山本 潔（1973）「郵政事業における『合理化』問題－郵政『マル生』の史的全通」『季刊労働法』No.89,pp.147-160.
- 労働政策研究・研修機構編（2016）『非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究』JILPT 資料シリーズ No.170.
- 労働政策研究・研修機構編（2022）『「サービス化」の下での人材マネジメント－企業ヒアリング調査から－』JILPT 資料シリーズ No.257.

# 第1章 一時帰休の実施と賃金抑制—鉄道会社 A 社<sup>16</sup>

## 第1節 組織概要

### 1. 事業概要

第1章では、鉄道会社 A 社（以下、A 社）を取り上げる。同社は、運輸業（鉄道やバス）、流通業（百貨店事業等）、不動産業等（駅ビル等不動産賃貸事業）、その他（ホテル業や旅行業、広告業等）等の複数の事業を手掛けている。なかでも、運輸業は会社全体の収益の8割を占めている。運輸業は A 社の基幹事業になっている。

運輸業のエリアは複数の都道府県にまたがっている。さらに、同社は新幹線を運行している。近年、JR 西日本が再構築協議会の設置を申請する<sup>17</sup>など、地域の公共交通のあり方に注目が集まっているが、A 社が管轄するエリアでは、在来線の廃線に関わる議論は行われていない。

A 社の運輸業を概観しよう。同社の運輸業には、「駅」「運輸」「車両」「施設」「電気」の5つの系統がある。「駅」は駅員業務を、「運輸」は乗務を担当する。本章では、これ以降、「駅」を駅員、「運輸」を乗務員と表記する。「車両」は車両の設計・メンテナンス、「施設」は構造物の検査、線路の保守を行い、「電気」は線路に電気を通したり、通信施設や信号のメンテナンスを担当したりする。「車両」は、車両のメンテナンスを担当する。具体的にいえば、新幹線の「車両」メンテナンスについては、大規模な検査やメンテナンスは拠点工場で、通常の検査は別の車両所で行う。在来線のメンテナンスは、各地にある車両区（終点等にある）で行われる。

この他に、A 社には、運輸業や流通業、不動産業等の連結子会社がある。例えば、車両のメンテナンスでは、安全に関わる場所は A 社が担当し、それ以外のサービスに関わる設備（洗面所やトイレなど）については、連結子会社に任せている。

### 2. 従業員構成

従業員数は、2021年3月段階で、約20,000人である<sup>18</sup>。従業員はほぼ正社員である。コロナ下で、正社員数は変わっていない。また、少数であるが、A 社には契約社員がいる。契約社員は、労働契約法に基づき、希望者は5年間勤務をすると、無期雇用に転換する。運輸

---

<sup>16</sup> 本章の分析は、鉄道会社 A 社労組の役員に実施したインタビュー調査に基づいている。特に断らない限り、本稿の分析はこのインタビュー調査を基にしている。なお、企業名を匿名にしている関係で、会社の HP の URL なども記載していない。調査に関する詳しい情報については、序章の調査概要を参照されたい。

<sup>17</sup> JR 西日本（2023）『地域公共交通活性化再生法に基づく再構築協議会の要請について』  
[https://www.westjr.co.jp/press/article/items/231003\\_00\\_press\\_saikouchiku.pdf](https://www.westjr.co.jp/press/article/items/231003_00_press_saikouchiku.pdf)（アクセス日は2024年1月12日）

<sup>18</sup> A 社 HP より。同社には「54歳は原則出向」という制度があるが、この出向者の人数も含んでいる。A 社労組によると、出向者の人数は多くないという。

業に限定すれば、駅員は約 3,000 人、乗務員は約 4,000 人である。A 社は、事業の系統別に採用枠を設定していないが、採用者の多くは駅員もしくは乗務員として勤務する。

図表 1-1-1 には、A 社の採用者数と定年退職者数（以下、退職者数）を示している。A 社は、新規事業を抱えていること、最近まで退職者が多かったことから、その補充を含め、多めに採用者を確保してきた。図表 1-1-1 の採用者数と退職者数を見ると、採用者数の方が多いことがわかる。2021 年までは、毎年 700 人～900 人程度を採用してきたが、2022 年に大きく採用者数が減少している。この背景には、退職者数の減少傾向がある。同社の退職者数は、2018 年の 700 人から 400 人に減少している。今後も退職者が増えることは見込まれていないため、A 社は新規採用者数を抑えたのである。また、同社の従業員構成の特徴は、50 代が極端に少ないことにある<sup>19</sup>。昭和末期に、同社は採用を停止していた時期があり、その影響によるものだと考えられる。採用を再開した時に採用された従業員が 50 代に入ろうとしているところである。

図表 1-1-1 採用者数と定年退職者数の推移(2018 年～2022 年、人)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
従業員総数	18,150	18,300	18,500	18,700	18,700
採用者数	790	910	930	910	750
退職者数	700	600	500	400	400

出所：A 社『ファクトシート 2023』およびインタビュー調査より。

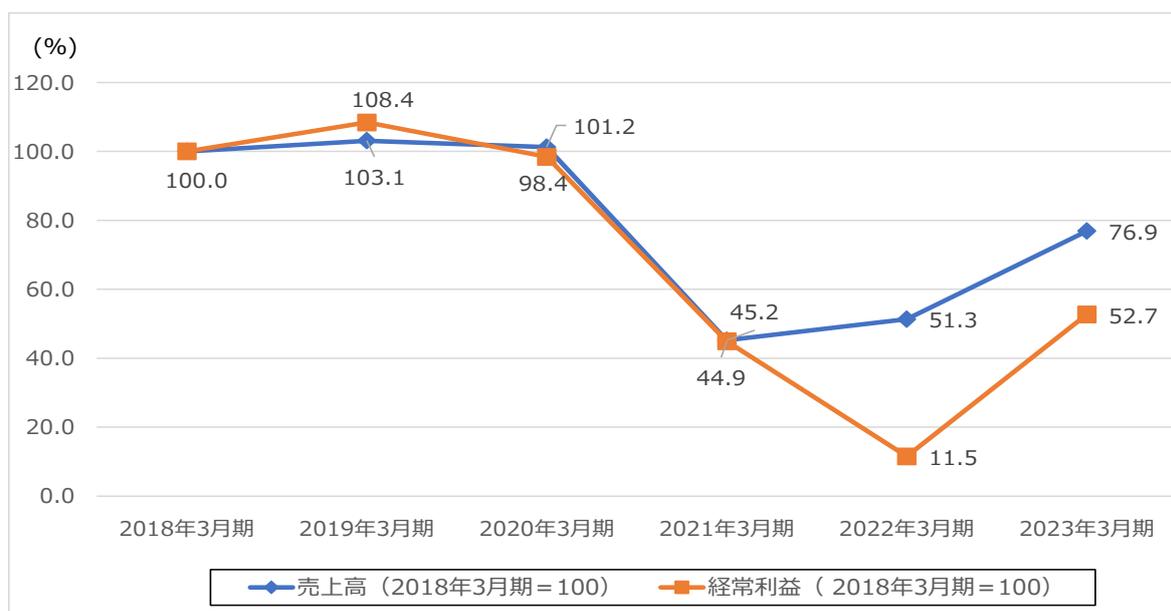
### 3. 経営状況の変化

図表 1-1-2 の A 社の売上高と経常利益の推移から、コロナ下の経営状況を確認する。図表 1-1-2 のデータは、それぞれの 2018 年 3 月期を 100 とした時に、どのくらいの水準になるかを示している。売上高を見ると、2020 年 3 月までは現状維持となっているが、2021 年 3 月以降は 100%を下回っている。売上高は 2021 年 3 月期には 45%程度まで下落したものの、それ以降は、回復基調にある。2023 年 3 月期には、2018 年の 75%程度にまで回復している。

経常利益を見ると、2020 年 3 月期に上昇をみせてはいるものの、それ以降は、100%を下回る。さらに詳しく見ると、経常利益は 2022 年 3 月期に 11.5%まで低下した。その後、2023 年 3 月期には 50%以上にまで回復したが、コロナ前の水準には戻っていない。

<sup>19</sup> A 社 HP の資料によると、20 代は 5,000 人以上、30 代は 7,000 人以上、40 代は 3,000 人以上、50 代は 1,500 人未満である。他の年代に比べると、50 代が少ない。

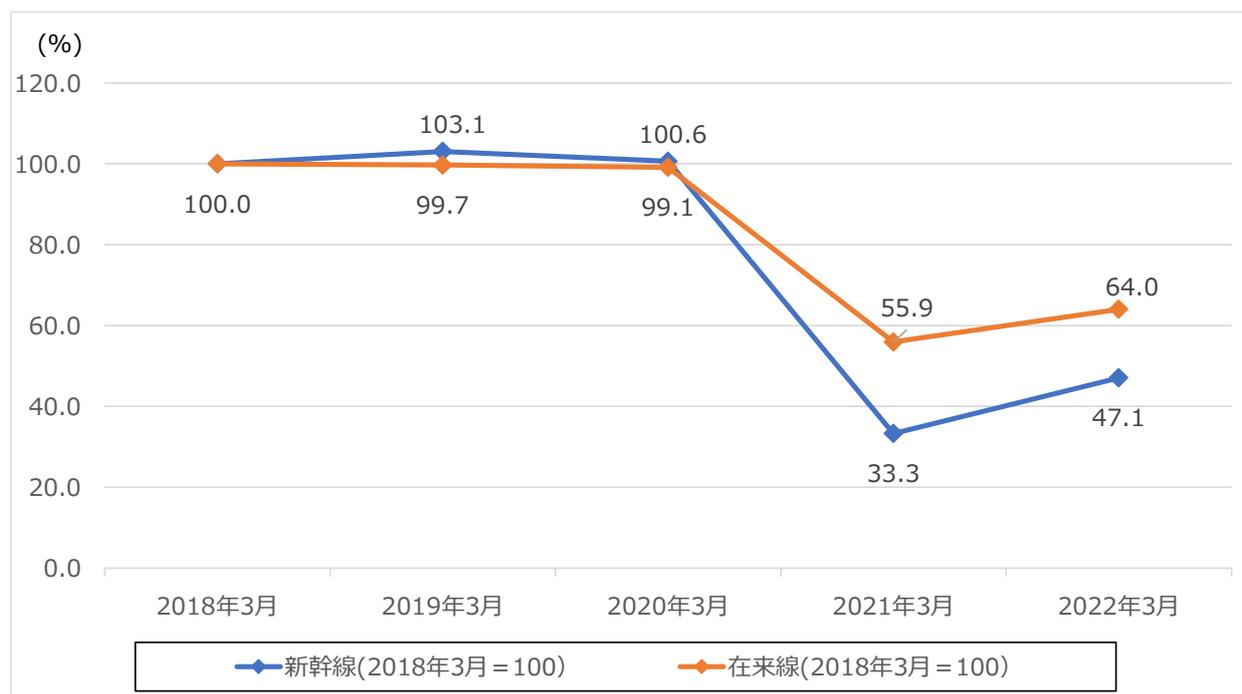
図表 1-1-2 売上と経常利益の推移(2018年～2023年、2018年3月期=100、%)



出所：A社『決算短信』（H30年～R5年）より。

次に、運輸業の収入の変化を確認しよう。図表 1-1-3 は、2018年3月の収入を100とした時に、それ以降の収入がどう変化したかを割合で示している。これによると、コロナ前は新幹線も在来線もほぼ横ばいで推移しているが、2020年3月以降になると、どちらも下落していることがわかる。その下落は、特に新幹線で大きい。また、2022年段階では、コロナ前の水準に戻っていない。A社の運輸業の中心は鉄道であるため、コロナ下の企業経営に及ぼした影響は大きいといえる。

図表 1-1-3 運輸業の収入の変化(2018年～2022年、2018年3月=100、%)



出所：A社「統合白書 2022」より。

#### 4. 労働組合の組織概要

A社労組は、連結子会社の労働組合を中心に連合体を構成している。この連合体を、A社グループ労連と呼ぶ。このグループ労連の組合員数は3万人以上になる。A社労組の組織範囲は、一般社員から現場の助役の管理者、間接部門の課長代理までとなっている。非組合員は課長や担当課長以上の経営層である。契約社員は採用5年後に正社員になるため、そのタイミングで労働組合に加入する。現在の組合員数は約19,000人である。A社労組のショップ制はオープンショップである。オープンショップとは、使用者が労働者との雇用関係について労働組合の規制を受けないものである。したがって、労働者は労働組合に加入しなくても良いということになる（前浦 2021）。組合員の範囲に限定すれば、A社労組の組織率は約98%である。

#### 第2節 コロナ前後の業務の変化

コロナ前後のA社の業務の変化について確認する。第1節で確認した通り、コロナ下では、A社の経営状況は悪化した（図表1-1-2）。その背景には、不要不急の外出の自粛要請を受けて、旅行客だけでなく、通勤客や通学客も減少したことがあったと考えられる。そこで、図表1-2-1を基に、コロナ下のA社運行する列車の運行状況の変化を確認しよう。乗務員の業務は電車の運行本数によって決まるからである。

まず新幹線から取り上げる。コロナ前の新幹線は、日によって運行本数が異なっていた。新幹線には、平日も運行する定期列車と臨時列車がある。定期列車は1時間に8本が運行され、これが最低限運行される本数になる。一方で、特に週末やGW等の繁忙期になると、定期列車に加えて臨時列車を運行する。臨時列車は、帰省や出張帰りの乗客や旅行客の増加に対応するために運行される。臨時列車が運行される場合、A社は最大で1時間に16本の新幹線を運行する。こうした形で、新幹線は、曜日や時期によって、最新の新幹線の運行本数に「波動」（運行本数が変動する）を持たせてきたが、コロナ下で乗客が減少したため、A社は曜日や時期に関係なく、平日の定期列車の運行（最低限の運行）を継続していた。新幹線の運行には「波動」を持たせていたが、コロナ下では「波動」のない運行となった。この結果、新幹線の臨時列車がなくなったことで、新幹線に乗車しない乗務員を生み出すことになった。加えて、臨時列車の運行を取りやめたため、新幹線の運行本数と走行距離数は減少した。図表1-2-1の1日当たりの運行本数と利用状況（指数）を確認すると、新幹線の利用状況に大きな減少は見られないが、運行本数はコロナの感染拡大が始まる2020年には、コロナ前の1/3未満にまで減少した。その後、2021年にはコロナ前の半数程度にまで回復し、2022年には運行本数は3桁まで回復した。ただし、それでもコロナ前の運行本数には届かない。

在来線について見ていこう。在来線には、特急列車と普通列車がある。コロナ前の在来線の運行は、新幹線に比べると、もともと「波動」の少ないものであった。在来線については、コロナ下で、A社は通常の運行を維持した。その背景には、在来線は通勤や通学を含め、「地域の足」であり、在来線の本数を減らしてしまうと、1車両あたりの乗客数が増え、密の状態になってしまう可能性がある。A社は、これを懸念した国土交通省から、在来線の運行本数を維持するよう要請を受けたという<sup>20</sup>。この結果、在来線については、新幹線ほど、乗務員の余剰は発生しなかった。乗務員の余剰が発生したのは、後述する臨時列車を運行するためにシフト（予備月）に入る乗務員であった。ただし、もともと在来線は臨時列車が少ないため、その人数は多くない。

総じていえば、コロナ前とコロナ下で、運行本数に減少が生じたのは、新幹線である。また、コロナ前の水準に戻っていない。このような状況を鑑みるに、これらの列車を担当する乗務員が雇用調整の対象となったと考えられる。一方で、利用状況を見ると、在来線の特急と新幹線で悪化している。どちらも、2020年と2021年の利用状況は、コロナ前の半数以下となっている。また、2022年は回復しつつあるものの、コロナ前の水準に戻っていない。他

---

<sup>20</sup> 多くの鉄道事業者が加盟する一般社団法人 日本民営鉄道協会が作成した『鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン第2版』（2020年）p.5には、「必要に応じ、業務継続の観点から従業員の感染リスクを減らすため、大幅な減便により混雑を生じさせない（特に通勤・通学時の混雑への配慮）等の社会的影響等を考慮した上で、減便・運休を検討する。」という記載がある。このガイドライン作成にあたっては、国土交通省鉄道局が参加しており、同省の考えが反映されていると考えられる。鉄道各社は、このガイドラインに沿って減便等を判断したと考えられる。

方で、在来線の運行本数はコロナ下で減少したものの<sup>21</sup>、利用状況は変わらない。このことから、A社の経営状況を悪化させた一因は、新幹線と在来線の特急の利用状況の悪化にあるといえる。

図表 1-2-1 1日当たりの運行本数と利用状況の変化(2018年～2022年)

		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	
新幹線		本数	169	161	53	75	126
		利用状況(指数)	373	378	342	336	356
在来線	特急	本数	102	102	102	102	102
		利用状況(指数)	55	54	19	24	41
	普通列車	本数	173	170	112	125	143
		利用状況(指数)	2,133	2,133	2,136	2,137	2,138

出所：A社『ファクトシート 2023』より。

注．利用状況は、昭和 62 年度の断面輸送量を 100 とした場合の数値である。

### 第 3 節 人事管理

#### 1. 乗務員と駅員の働き方

まず、乗務員と駅員の働き方を確認しておく。乗務員と駅員の働き方は、泊まり勤務があるという点では、基本的に同じである。駅員には、午前 9 時から翌日の 9 時までの泊まり勤務と日務(9 時～17 時半)がある。泊まり勤務の場合は、15 時間勤務(7 時間半の 2 日分)をこなす形になる。1 日の勤務時間が 7 時間半を超える時は、超えた分が調整点となる。例えば、超過時間が 2 時間半の場合、それが 1 日の労働時間分(7.5 時間)になると、1 日休暇が付与されるという形で調整される。ただし、乗務員の勤務時間は 7 時間である。

駅員と乗務員の働き方の違いは、乗務員は出勤時間が列車によって決まるということである。乗務員は出勤すると、泊まり勤務が基本となる。出勤する時間帯は乗務する列車で決まる。列車の本数が多いのは、通勤客や通学客の多い朝と夕方の時間帯になる。そのため、乗務員は午後から出勤して宿泊し、翌日の午前中に仕事を終える形が合理的になる。例えば、前日 13 時～翌日 9 時、前日 14 時～翌日 10 時まで、前日 15 時～翌日 11 時という形で、1 時間単位でずらしていくといったイメージである。このように、出勤時間を調整することで、それぞれの時間帯の乗務員の人数が確保される。

上記を基に、運転士の 1 週間の働き方を確認する。典型的な働き方のパターンは、1 日目と 2 日目にかけて泊まり勤務を行い帰宅する。同様に、3 日目と 4 日目にかけて再び泊まり勤務を行い帰宅する。5 日目と 6 日目には週休日がある。その後、7 日目は日勤の行路を担当し、

<sup>21</sup> コロナ下の在来線普通列車の運行本数の減少は、臨時列車の取りやめと営業時間の短縮(早朝と深夜の運行の停止)によるものと考えられる。

8 日目から 9 日目にかけて泊まり勤務が入り、10 日目に週休日がある。こうした形で、4 週（28 日）を 1 つの単位として、1 日平均 7 時間乗務と週休 2 日（4 週 8 日）が確保される。

## 2. 乗務員のシフト編成

乗務員には、運転士と車掌が含まれる。既述のように、乗務員の出勤時間は、乗務する列車で決まっており、シフトの構造に違いはない。では、乗務する列車はどのように割り当てられているのだろうか。そこで、運転士のシフトを説明する。

運転士のシフトは、A 社の非現業部門と各職場の担当部署が調整をしながら決定していく。運行する列車には定期列車と臨時列車があり、臨時列車を担当することを予備月という。コロナ下では、新幹線の臨時列車の本数が削減され、それを担当する予備月の乗務員の仕事が減少した。その乗務員は、会社の命令で休暇（一時帰休）となった。なかには、1 ヶ月近くも休暇が続いた乗務員が出た。

乗務員のシフトは図表 1-3-1 の通りである。これは行路表といわれるもので、「いつ、誰が、どの行路を担当するか」が決められている。行路表の構造は、新幹線と在来線で同じである。縦軸に乗務員の氏名があり、横軸に日付が記入されている。表中には数字が記入されているが、この数字はどの区間の乗務であるか（行路）を示している。A 社には行路が複数あるため、4 週（28 日）単位で、出勤日数や乗務時間、休憩の取得等を含め、乗務員間で不公平が極力無いように割り振られる。各乗務員は、前の月にどの日が週休日にあたるかが示され、5 日前にどの行路を担当するかが伝えられる。

図表 1-3-1 を具体的に見ていこう。例えば、定期列車の行路は 101~150、臨時列車の行路は 201~250 とする。乗務員 A は 11 月 1 日に 101 の行路を担当し、次の日は非番になる。11 月 3 日は 102 の行路を担当し、4 日は非番になる。11 月 5 日と 6 日は週休日になり、7 日は日勤の行路を担当する。そして 8 日から 9 日にかけて泊まり勤務を行う。その際は 103 の行路を担当する。乗務員 B について見ていこう。乗務員 B は乗務員 A のシフトを追っていく。乗務員 A が 101 の行路を担当した次の日に、B は 101 の行路を担当し、11 月 3 日は非番となる。こういった形で、乗務員 B は A から 1 日遅れで同じ行路を担当していく。乗務員 B の後は、乗務員 C が 1 日遅れで同じ行路を担当していく。

こうした形で、A 社では、乗務員の行路が割り当てられている。そのため、乗務員の行路は毎日変更される。そして、一通り、定期列車を担当すると、臨時列車（予備月）のシフトに入る。臨時列車は、繁忙期に運行されるか、乗客の状況を見て運行されるため、予備月のシフトに入る乗務員は待機状態になる。この乗務員が、後述する一時帰休の対象者となった。

図表 1-3-1 運転士のシフト表のイメージ図(在来線:定期列車用)

	11月1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日
A	101	-	102	-	休暇	休暇	日勤	103	-
B	休暇	101	-	102	-	休暇	休暇	日勤	103
C	-	休暇	101	-	102	-	休暇	休暇	日勤
D		-	休暇	101	-	102	-	休暇	休暇
(中略)									
X	149	-	休暇	150	-	休暇	101	-	102
Y	-	149	-	休暇	150	-	休暇	101	-
Z	148	-	149	-	休暇	150	-	休暇	101

出所：インタビュー調査より。

注 1. あくまでもイメージ図であり、この通りに運行されているとは限らない。

注 2. 「-」は非番を指す。

### 3. 賃金制度の改定

A 社では、2018 年 7 月から 1 年間かけて賃金制度改定に取り組んだ。その改定は、定年延長を主眼に置きつつ、手当の月額化などを含むものであった。この賃金制度改定は、2019 年 6 月の A 社労組の中央執行委員会で承認された。

A 社の月例給は、基本給と手当（乗務員手当等）で構成される。同社の基本給は全従業員共通であるが、手当は系統によって異なる。乗務員の手当は、他の系統より高くなっていた。これに加え、乗務手当は乗務回数に応じて決まっていた。既述の通り、乗務員は 4 週を 1 つのサイクルとして行路を担当するため、4 週が終わるタイミングによって、乗務員に担当する行路に違いが生じることがある。これが乗務員間の手当額の差となり、不満につながっていた。また、乗務員によって乗務回数が異なるということは、会社は乗務員 1 人 1 人の手当額を計算しなくてはならず、その作業が煩雑であった。A 社が行った賃金改定には、これらの諸課題を解決するという目的があった。

この賃金制度改定の内容を見ていこう。乗務員手当は、乗務回数に応じて決定されるものから定額制になった。このことが、乗務員の不満の一部を解消するのに寄与した。加えて、乗務員手当が定額になり、煩雑な作業がなくなった。また、他の系統において、例えば、夜勤のある職種では、夜勤が嫌がられることがあるため、夜勤手当が増額された。また、夜勤のない職種については、賃金水準の改善が図られた。

## 第 4 節 人材確保

### 1. 採用と採用状況

運輸業は全体的に人手が足りないと言われている。そこで、A 社の人材確保について確認しておこう。人材確保には、採用と人材の定着（リテンション）の 2 つがある。

まず、採用から見ていこう。A社は、事業計画に基づいて、計画的に新規採用を行っている。A社の労使は、業務委員会<sup>22</sup>で次年度の要員計画について協議を行っており、そのなかで新規採用者数についても協議している。その際には、A社労組は、「こういう仕事で人が足りていないのではないか」「ここに問題があるのではないか」という形で現場の状況を伝えたり、現場の残業時間を調査したりする。またA社では、近年、女性従業員が増えており、今後、男性を含め、従業員の育児休暇取得が活発になることが予想される。そのため、A社労組は、従業員のワークライフバランスの観点から、より余裕のある要員数を求めている。こうした組合の要求に対し、会社は経営状況を念頭にシビアな回答をするという。業務委員会における議論は労使協議であるものの、要員数の決定は会社の専決事項であるため、次年度の要員数は、最終的に会社の判断で決まる。

このような形で、業務委員会で議論された新規採用者数が翌年に採用される。A社の採用は、ほぼ新規採用のみとなっている。ただ、特定の事業に限って、中途採用を行ったりしたことはある。20年前の採用は、高卒採用が中心であり、大卒の採用は一部に過ぎなかった。しかし、現在では大卒や大学院卒が中心になっている。採用者900人のうち、大学・大学院卒500人、高専卒（理系）が100人、短大卒（高専）・専門学校卒（観光など、駅に配置）・高卒（理系もいる）が250人という構成になっている。大卒・大学院卒は、東京本社で一括採用され、各地に配置される。高卒者の採用は各エリア（支社）で採用が行われ、そのエリア内に配置される。また、大卒・大学院卒の理系出身者は、「車両」「施設」「電気」の各系統に配置され、その中で勤務を行う。これらの系統では、他の系統に異動することはない。文系は駅員か乗務員として勤務する。駅員と乗務員は、駅員（営業知識を学ぶ）から電車の車掌（運転取り扱いなどを学ぶ）、電車の車掌から運転士（国家資格を持つ）というキャリアパスがある。運転士の資格がなければ車掌のままになるが、運輸系統社員として駅・車掌・運転士のすべての業務に習熟し、後輩指導などの任にも当たるために、10年以上前から、運転士や車掌を経験した人が駅に異動するジョブローテーションを実施している。また、人数は多くはないものの、運輸業から不動産事業等、他の分野に異動することもある。

採用状況を確認しよう。A社が事業を行うエリア内では、採用予定者を下回る採用者数にはなっておらず、したがって、A社は、採用難という状況になっていない。

## 2. 離職の現状とリテンション対応

他方で、A社は従業員の離職という課題を抱えている。A社労組によると、コロナ下で離職が増えたという。同社では、もともと若手社員の離職が散見されたが、コロナ下では、30代社員や中堅社員の離職が見られるようになった。30代の社員や中堅社員は現場の主力であり、組合はこうした離職状況に危機感を持っている。また、最近では、技術系の職種で転職

---

<sup>22</sup> 業務委員会とは、労使協議制度の1つで、事業の運営計画などについての細部事項を協議する場である。組合側は中央本部役員、会社側は本社担当部署の幹部が出席する。

が目立っている。転職先は地方自治体や民間企業である。この背景には、転居を伴う異動があることや、泊まり勤務への忌避感といったものがあるという。なお、A社から同業他社への転職はあまりない。鉄道業の中では、A社は労働条件面では優位性があるからである。

鉄道事業のリテンションを考えるうえで、泊まり勤務がネックになっている。これが、離職の一因となっている。A社において、かつては、複数世帯での同居が多かったが、現在では、核家族化が進んだことで、育児を抱える乗務員が働き続けることが困難になり、離職を選択する従業員が出ていたという。乗務員は、一度列車に乗務すると、特定の区間を往復するため、保育所から急にお迎えを要請されても、すぐに対応することができない。A社は、このような育児を抱える従業員の離職をいかに減らすかを重視している。

具体的な取り組みを見ていこう。一部の乗務員の適用に限定されるものの、A社は、車両所内の列車の入れ替えに特化した行路に限定するという取り組みを行っている。また、乗務員同士が結婚をした場合、泊まり勤務が重ならないようシフト面で配慮することも行われている。駅員については、出向して日勤時間帯に駅構内のカフェ等で仕事をするという取り組みも行っている。こうした取り組みは、従業員のリテンションを目的としたもので、ここ2・3年で始められた。そのためまだ目立った成果は出ていないが、従業員の評判は良いという。

## 第5節 コロナ下の雇用調整

### 1. 雇用調整の全体像

コロナ下の雇用調整について見ていこう。A社は、雇用調整助成金を活用するなどして、従業員の雇用と賃金の維持に努めてきた。同社が行った雇用調整策を概観しよう。それは、在宅勤務と一時帰休がある。

在宅勤務は、コロナ当初（2020年4～5月頃）に、一部の乗務員、及び非現業部門を対象に実施された。対象となった運転士は、自宅で運転士資格の復習（自習：内容を忘れないようにするため）をしていたが、その教材は職場の管理者が用意した。在宅勤務を実施するかどうかの判断は各鉄道事業本部や支社が行った。これ以外に在宅勤務は行われていない。A社で実施された在宅勤務は一時的なものであった。

一時帰休について見ていこう。A社では、2021年に会社からの提案を受けて、2021年2月～2022年春頃までに、断続的に一時帰休を実施した。同社が一時帰休を実施した時期は、他の鉄道会社に比べると遅かったという。A社は業績が安定しており、またコロナの感染拡大が長期化するか否か慎重に見極めていたからである。一時帰休の対象は、主に新幹線の臨時列車を担当する乗務員であったが、これ以外に、メンテナンス業務が減った一部の「車両」でも一時帰休が実施された。

上記のように、A社の在宅勤務は一時的なものであった一方で、一時帰休は複数回行われた。以下では、一時帰休を取り上げる。

## 2. 一時帰休の概要

A 社の一時帰休の全体像を説明する。同社では、会社提案があるたびに労使交渉を行い、3 ヶ月単位で労使協定を締結してきた。その労使協定には、一時帰休を実施する際の対応が記されている。具体的には、労使協定の有効期間、一時休業中の労働時間（9 時～17 時半）、休業期間中の保障賃金、期末手当の取り扱い（一時帰休を欠勤扱いにしない）、昇格・昇給への対応（休業期間は出勤したものとして扱う）等が記載されている。

ところで、なぜ A 社では、3 ヶ月という単位で協定が結ばれたのか。そこには、一時帰休に対する A 社労組の懸念がある。同社は、これまで一時帰休を実施した経験がなかったことに加え、組合は、一時帰休は従業員の雇用を脅かすものだと考えていた。また、A 社労組は長期間の協定を締結すべきではないと考えており、手間暇をかけてでも、その都度労使協議を通じて協定を締結してきた。また、当時は、コロナが収束する兆しが見えない時期であり、労使は慎重に議論を行ってきた。これらが協定の有効期間に影響を及ぼしたという。

一時帰休の協定の有効期間は、2021 年 10 月以降、1 年間となった。その背景には、当時、国会での議論や答弁、厚生労働省の見解などが示される中で、会社は組合に対して「雇用調整助成金の適用を受けられなくても、賃金 100%保障する」と回答したことがある。調査時点（2023 年 10 月）における最新の協定は、2022 年 10 月に締結されたもので、有効期限は 2023 年 10 月までであった。

## 3. 一時帰休をめぐる労使交渉

次に、一時帰休に関わる労使交渉を取り上げる。すでに、A 社の労使が締結する協定については説明したため、ここでは協定に関わる労使交渉を取り上げる。それが、以下の 4 点である。

第 1 に、一時帰休の目的の確認である。すでに述べた通り、組合や組合員から見れば、一時帰休は雇用調整の一環であり、従業員の雇用を脅かしかねないものになる。従業員の中には、そうした不安を抱えている人がおり、組合は労使交渉の中で、一時帰休の目的を確認している。具体的には、組合は従業員の雇用を維持するよう強く主張し、そのために一時帰休を実施したり、雇用調整助成金を活用したりすることを確認した。会社側は、当初から従業員の雇用を守ると回答したため、この問題はすぐに解決した。

第 2 に、一時帰休時の賃金保障である。一時帰休時の賃金の取り扱いについては、協定に盛り込まれており、その有効期間内であれば、会社はその規定を遵守しなくてはならない。これに加え、コロナ下では、会社から現状を下回る提案はなく、一時帰休を実施する際には、従業員の月例給（基本給＋手当）が 100%保障されてきた。一時帰休時の賃金保障については、労使で意見が一致している。

第 3 に、従業員の感染予防対策の徹底である。一時帰休を実施しても、出勤する従業員は存在する。そのため、組合は出勤する従業員の感染予防対策をしっかりと行うよう会社に要請

した。こうした要請にも関わらず、職場によっては、感染対策が十分に行われていなかったため、組合は職場単位や系統単位で対策を講じられるのではないかと要請し続けたという。A社労組の継続的な要請によって、少しずつ感染予防対策が充実していった。

第4に、一時帰休時でもサービスの質を維持することである。1年間の協定を締結してからは、業務委員会で労使協議が行われるようになった。その際に、組合は、一時帰休で出勤人数を削減しても、サービスの質が落ちないようにすることを主張してきた。

#### 4. 一時帰休実施に伴う課題

一時帰休実施に伴う課題とは、乗務員間に不公平が生じたことである。この不公平には2つある。

1つは、出勤する乗務員と一時帰休する乗務員が生み出されたことである。上記の通り、A社で一時帰休が断続的に行われた結果、新幹線の乗務員を中心に、定期列車に乗務する乗務員は出勤する一方で、臨時列車に乗務する（予備月）乗務員は休暇を取得することになった。A社労組によると、乗務員のなかには、予備月が続いたため1ヵ月程度の休暇を取得する従業員が出た一方で、出勤する人は出勤が続いてしまったという。この結果、出勤することで感染リスクを負う乗務員と休暇で感染リスクを負わない乗務員が生み出されることになった。

もう1つは、労使協定によって、一時帰休の対象となった乗務員の賃金が100%保障されたことによるものである。これにより、出勤しても、一時帰休の対象になっても、賃金が変わらなくなった。A社労組によると、不公平を感じた組合員から、「出勤する乗務員は感染リスクを負うのだから、何らかの手当がほしい」という声が出たという。しかし、A社労組は、エッセンシャルワーカーという理由から、手当の支給ではなく、職場における感染予防策の徹底を求め続けた<sup>23</sup>。この点に、公共交通を担うというA社の使命感をうかがい知ることができる。

#### 第6節 コロナ下の賃金交渉

コロナ下の春闘交渉を取り上げる。春闘交渉では、前年の企業業績等に基づいて、労使が賃上げを行う。既述の通り、A社はコロナ下で赤字経営になっており、その影響は春闘交渉にも及んだ。ただし、企業業績に応じて賃上げ交渉が行われるにしても、企業がどのように収入を確保するかを理解しておく必要がある。鉄道業は規制産業だからである。

規制の内容を説明しよう。鉄道業では、鉄道事業法16条により、運賃の上限認可制が適用される。例えば、鉄道会社が運賃の値上げを行う際には、所管官庁である国土交通省の認可が必要になる。その際には、「経営に必要な営業費に適正な利潤を加えた総括原価を求め、総収入がこれを上回らないよう運賃水準を決定する総括原価方式が用いられる」（大嶋 2022）。

<sup>23</sup> コロナ下では、こうした不満は他の産業にも見られた。労働政策研究・研修機構編（2023）によると、百貨店でも同様の問題が発生している。

原価計算期間（前年）の鉄道事業部門の収入と原価を算定したうえで、所要の増収額を計算しこれを基礎として運賃を決定する。そして、鉄道事業者が申請する運賃や料金の上限が総括原価を超えていないか審査し認可を行う（大嶋 2022）。

これに加え、JR、大手民鉄、地下鉄には、ヤードスティック方式が用いられている。ヤードスティック方式とは、同じような状況下にある企業を対象に、共通の指標を適用し、経営努力の見られた企業には報酬を、より一層の経営努力が求められる企業にはペナルティを課すことで、組織内部の効率性を向上させることを目的とする規制方式である（水谷 2014）。

そのため、鉄道会社が運賃の値上げを行う際には、国土交通省から「人件費も含めて利益が出ている状況であれば、運賃を値上げしなくて良いのではないか」という指摘を受けることが有り得るといふ。鉄道会社は、こうした規制を受けているため、人件費の増加分をサービス価格（運賃）に転嫁しにくい状況にある。

## 1. 春闘のプロセス

春闘交渉のプロセスを確認しておこう。A社労組は、日本労働組合総連合会（以下、連合）や産業別組合の方針に基づいて、春闘方針を決定する。具体的には、A社労組の執行委員会で議論を行い、2月の中央委員会で方針を提起する。その方針が了承されたら、会社側に要求を行い、春闘交渉に取り掛かる。ただし、2021年春闘では、同じ鉄道会社でも企業業績が大きく異なったため、この年に限って、産業別組合は「統一要求・統一ベア要求」を掲げながらも「目安」とも読み取れる方針に変更した。

また、A社労組は、連結子会社を中心に「A社グループ労連」を形成している。連結子会社の春闘については、産業別組合の方針に基づきグループ労連で春闘方針を議論し、春闘交渉は会社ごとに実施する。連結子会社では、1月から2月にかけて中央委員会等を開催する。ただし、連結子会社がA社労組の要求通りにしなくてはならないということはない。グループ労連においては、A社労組も単組の1つであり、連結子会社の組合にとっては、A社労組の要求は、自分たちの要求を決定する際の目安のような位置づけになっている。その結果、連結子会社の組合は、A社労組の要求に同じか近い数値で要求を申し入れることが多い。

こうしたプロセスを経て、A社労組および連結子会社の組合は春闘要求を決定していくが、コロナ下では、産業によって春闘要求のバラツキが多くなった。同社の連結子会社の中には、小売業（百貨店や販売店など）やA社から清掃などの受託を受ける企業がある。コロナ下では、小売業が受けた打撃が大きかった一方で、清掃会社はコロナ下でも業務量や収益はほとんど変わらなかった。この他に利益は出ないまでも、業務量も収益もそれほど下がっていない企業もあれば、A社よりも高い要求を出す企業もあった。このように、産業によって、コロナの影響は異なっており、春闘の要求や妥結結果にはバラツキが見られた。

## 2. 春闘要求の策定

図表 1-6-1 を基に、春闘要求について見ていこう。コロナ前とコロナ下でも、A 社労組は、定期昇給のみならず、ベアを要求している。特に、コロナ下では、企業業績が赤字という中で、連合や産業別組合の方針に基づいて、A 社労組は 2020 年から 2022 年にかけて、同額のベア要求を行っている。コロナ下で、同労組が連合や産業別組合の方針に基づいて要求を行った背景には、図表 1-6-2 のとおり、同業他社よりも経営悪化が比較的深刻ではなかったことがあげられる。そのため、連結子会社を含め、ベアを求めていくことでスムーズに方針が決まったという。また、2023 年については、3 年ぶりに黒字になることが予想されたため、組合は急激な物価上昇に対応するためにベア 3,000 円を要求した<sup>24</sup>。

図表 1-6-1 春闘要求(2019 年～2023 年)

		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
月例給	ベア	3,000円	1,000円	1,000円	1,000円	3,000円
	定昇	定昇の維持	定昇の維持	定昇の維持	定昇の維持	定昇の維持
賞与		3.1ヵ月 (6.2ヵ月)	3.1ヵ月 (6.0ヵ月)	2.5ヵ月 (5.0ヵ月)	2.7ヵ月 (5.6ヵ月)	2.7ヵ月 (5.7ヵ月)

出所：A 社労組『2023 年春闘情報ダイジェスト』（2023）No.1 及びインタビュー調査より。

注．賞与欄は半期の要求額を示し、括弧内の数値は年間の賞与を指す。

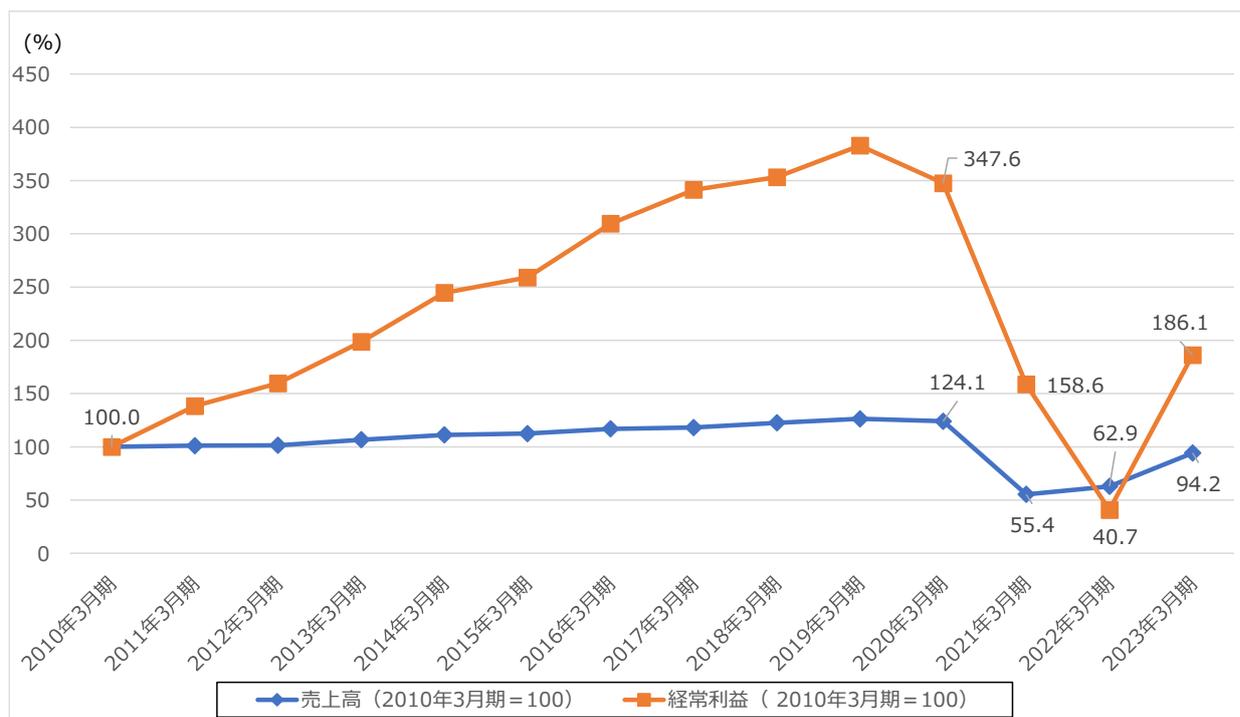
賞与の要求を見てみよう。コロナ前の 2019 年とまだコロナの影響がそれほど出ていなかった 2020 年には、A 社労組は賞与 6 ヶ月程度（半期：3 ヶ月程度）を要求していた。詳細は後述するが、同労組はこれまで賞与を業績連動で求めてこなかったこと、当時はコロナの感染拡大がここまで長引くと考えられていなかったこともあり、短期的に業績が不振であっても支給水準を下げるべきではないと考えていた。しかし、コロナによる影響は長引き、同社の経営状況は悪化した。そのため、2021 年には、赤字経営の下で、何ヵ月の要求が正しいのか正解が見えない中で、A 社労組は安定的な支給として 2.5 ヶ月（年間 5.0 ヶ月）を要求した。その背景には、図表 1-6-2 に示したとおり、A 社は、コロナ前の 10 年間は経常利益の上昇傾向が続く中で賞与の月数は据え置かれてきたこと、下記の説明のとおり、リテンションへの対応が必要であったことがある。

リテンションについて補足しよう。リテンション対応については、本章第 4 節で指摘してきた通りである。A 社は事業エリア内で、地方自治体や民間企業と人材獲得競争を繰り広げているが、コロナ下では、技術系の従業員の離職が目立つようになった。例えば、コロナ下では、新幹線の運行本数を削減したが、車両の点検や保守の業務は減少したわけではない。

<sup>24</sup> A 社労組『2023 年春闘情報ダイジェスト』（2023）No.1 より。

こうした職種の従業員は、コロナ前と同じ業務を行っていた。そのため、コロナ下で赤字経営になったことを理由に、賃金をカットしてしまうと、技術系の職員が離職を選択する可能性が出てしまう。この職種の従業員のリテンションを考えれば、賃上げが必要になる。加えて、組合は感染リスクがある中で出勤した従業員に報いる必要も感じていた。

図表 1-6-2 売上高と経常利益の推移(2010年～2023年、2010年3月期=100、%)



出所：A社『決算短信』(H22年～R5年)より。

また、上記に加え、A社労組には、企業業績に連動した賞与を求めることに対して、ジレンマがあったという。そのジレンマとは、事業の公共性を考慮したなかで上昇した企業業績に応じて賃上げを要求し続けるべきかというためらいと、業績連動で賃金を決定する場合、業績の良い時は賃上げがしやすいかもしれないが、業績が悪化した時に賃金がカットされるリスクへの懸念によるものである。

例えば、業績連動だったら難しいですね。航空産業では、コロナで赤字になったら、ボーナスがゼロになりましたが、それは生活を考えた場合きついですよね。航空産業は、それで退職が相当増えたと聞いています。だから、極端に（業績に応じて）要求しない方が良いのではないかと。業績が良かった時も。

このように、A社労組は、リテンションや企業業績、公共交通機関という意識等から、コロナ下の春闘交渉を行ってきた。その過程で、同組合は、2021年に業績に基づく要求から、

「未来への投資」や「人材への投資」（転職防止・リテンション）という発想で春闘要求を行うようになった。これは、連合が 2021 年に提示した新しい春闘要求の考え方である。この考えに基づき、A 社労組は、2022 年は 2.7 ヶ月（年間 5.6 ヶ月）、2023 年は 2.7 ヶ月（年間 5.7 ヶ月）の要求を行った。

（コロナ下で）主張のポイントをちょっと変えたと言いますか、（賞与を：筆者）出せるとは言えない業績だったので、「未来のために出してくれ」と（要求しました）。結局、出してくれなかったんですけれども。（中略）その言い方を、我々は意識的に未来志向に変えました。今の業績は決していいとは言えないのは当然認識しているので、未来を考えたら、採用競争力とか、離職防止とか、そういった観点で人材への投資をしてくれというふうに変えたんです。

### 3. 妥結

春闘の妥結結果をみよう。コロナ下の春闘交渉では、労使は自社の企業業績に対する労使の認識は一致しているものの、立場によって主張が異なった。例えば、組合は「ベアが欲しい」「賞与は出せるのではないか」と主張してきたが、会社は「赤字であるためベアは出せない」が、「この間の経緯（10 年間、月数は大きく増加しなかった安定的支給という考え方も踏まえ）があるため、賞与 2.2 ヶ月は出す」と回答した。

月例給について見ていこう。図表 1-6-3 のとおり、コロナ下では、定期昇給分を確保しているものの、ベアを獲得できていない。コロナ前の A 社の業績が順調であった時期（図表 1-6-2 の 2010 年～2019 年）に、8 年間で 10,000 円程度のベアを獲得したが、コロナ下では、ベアを獲得できなくなった。しかし、2023 春闘では、定昇の確保に加えて、ベア 1,000 円を獲得している。会社側は、乗客がコロナ前の水準に戻っていなかったこと、物価の上昇を運賃に転換することの難しさを理由に組合の要求の受け入れを渋った。しかし、同社が黒字に転換したことにより、ベア 1,000 円の回答となった。

賞与については、コロナ下の 2021 年と 2022 年では、半期 2.2 ヶ月（2021 年：年間 4.4 ヶ月、2022 年：同 4.9 ヶ月）で妥結している。いずれも A 社労組の要求と会社回答には乖離が見られる。2021 年は、春闘交渉を行う前に、赤字決算になることはほぼ確定していたため、会社の回答の通りとなった。2022 年については、年間では赤字となったものの、第 3 四半期決算は黒字だったことを考慮し、組合は半期 2.7 ヶ月（年間 5.6 ヶ月）の要求をしたが、第 4 四半期決算が赤字となったため、会社の回答通り、半期 2.2 月（年間 4.9 ヶ月）となった。他方で、2023 年の賞与は半期 2.7 ヶ月（年間 5.65 ヶ月）の満額回答となった。

図表 1-6-3 春闘妥結結果(2019年～2023年)

		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
月例給	ペア	○ (800円)	×	×	×	○ (1,000円)
	定昇	○	○	○	○	○
賞与		3.05ヵ月 (6.05ヵ月)	2.95ヵ月 (5.15ヵ月)	2.2ヵ月 (4.4ヵ月)	2.2ヵ月 (4.9ヵ月)	2.7ヵ月 (5.65ヵ月)

出所：インタビュー調査及び A 社労組資料より。

注 1. ○は「獲得できた」を意味する。×は「獲得できなかった」を意味する。

注 2. 賞与欄は半期の要求額を示し、括弧内の数値は年間の賞与を指す。

## 第 7 節 小括

本章では、コロナ下で乗客が減少した A 社を対象に分析を行ってきた。以下では、主な分析結果をまとめていく。

第 1 に、乗務員の働き方である。乗務員の出勤日の多くは泊まり勤務になる。乗務員のシフトは、4 週を 1 つの単位として編成される。乗務員の出勤の特徴は、その日に担当する電車に合わせて、出勤時間や退勤時間等が日々変化することである。乗務員の乗務内容を規定するのは行路表である。行路表には、「いつ、誰が、どの路線を担当するか」が決められている。ただし、電車の運行本数は時間帯によって異なるため、勤務の時間帯をいくつかに分類し、各時間帯の乗務員数を確保している。また、行路によって乗務回数が異なるため、乗務員の走行距離に偏りが出ないように、行路のローテーションが組まれている。

第 2 に、コロナ下の業務量の変化である。A 社では、在来線（普通列車と特急列車）については、国土交通省からの要請を受けて、コロナ前と変わらない運行を行った。運行本数を削減すると、車両内が密の状態になってしまう可能性があったからである。その一方で、新幹線については、特に繁忙期や週末に限定して運行する臨時列車の運行を停止し、毎日運航される定期列車のみの運行とした。この結果、在来線を運転する乗務員の業務はコロナ前と変わらなかったが、新幹線の臨時列車を担当する乗務員の仕事はなくなった。A 社では、この乗務員を対象に一時帰休が行われた。

第 3 に、コロナ下の雇用調整である。A 社では、雇用調整助成金を活用したり、一時帰休を実施したりするなどして、労使が従業員の雇用と労働条件の維持に努めてきた。一時帰休を実施する際には、事前に労使協議が行われ、かつ労使協定が締結された。労使協定には、一時帰休の対象となった乗務員の給与を 100%保障するなど、一時帰休実施に関するルールが定められている。

第 4 に、人材確保である。A 社では、採用難になってはいないものの、コロナ下で離職が目立つようになった。A 社は、従業員の離職を抑制するために、育児を抱えた乗務員は走行距離の短い行路を担当してもらったり、社内結婚をした乗務員には、泊まり勤務が重ならな

いようにシフトを調整したりしている。こうした対応は取り組み出したばかりで、まだ目立った成果は見られないが、従業員の評判は良いという。

第5に、コロナ下の賃金交渉である。コロナ下で乗客が減少したことにより、A社の経営状況は悪化した。それにもかかわらず、コロナ下でも、組合はベアと賞与の要求を行った。その主な理由は、企業業績が良かった時期でも、業績連動の賃上げが行われなかったこと、従業員のリテンション対応である。企業業績が悪化していたため、必ずしも組合の要求とおりにとはならなかったが、コロナ下でも定昇が維持され、一定月数の賞与が支給された。A社では、従業員の雇用を守る代わりに、賃金を抑制する対応が採られた。

第6に、コロナ下で見られた賃金交渉の変化である。コロナ下では、今までもない2つの動きが見られた。その1つは、春闘要求のジレンマである。そのジレンマとは、事業の公共性を考慮したなかで上昇した企業業績に応じて賃上げを要求し続けるべきかというためらいと、企業連動に応じて賃金を決定すると、企業業績が良い時に賃金があげやすいが、業績が悪化した場合、賃金はカットされ兼ねないというリスクへの懸念によるものである。もう1つは、産業別組合の春闘交渉で見られた。コロナ下では、同業他社で企業業績に違いが見られたため、2021春闘では、産業別組合は「統一要求」や「ベア統一要求」を掲げつつも、「目安」とも読み取れる方針を立てざるを得なくなった。いずれも、コロナ下の一時的に見られた現象ではあるが、労働組合が今後の春闘交渉のあり方を考える出来事であった。

## 参考文献

- 大嶋 満 (2022)「鉄道運賃・料金制度の課題」『立法と調査』参議院事務局企画調整室。
- 水谷 淳 (2014)「鉄道事業におけるヤードスティック規制-基準コスト算出手法の検討」『運輸政策研究』Vol.17 No.2 Summer.
- 前浦穂高 (2021)「労働組合の組織と運営」仁田道夫・中村圭介・野川忍編『労働組合の基礎-働く人の未来を創る』日本評論社。
- 労働政策研究・研修機構編 (2023)『COVID-19下における非正規雇用者の雇用管理と労働条件-接客サービスを行う非正規雇用者を中心に-』JILPT資料シリーズ No.263.

## 第2章 需要減少下におけるJR西日本の賃金交渉と雇用調整

### 第1節 事例の位置づけと特徴<sup>25</sup>

本章では、コロナ期におけるJR西労組の活動を分析し、とくに賃金と雇用調整に果たした役割を明らかにする。

新型コロナウイルスの影響を強く受けた航空産業の国際比較研究によれば、各国の労使には、賃金水準の維持と雇用保障のいずれを優先するのかにおいて大きな違いがあった。アメリカとイギリスでは賃金が、ドイツと日本では雇用が優先された。なかでも日本の航空会社が雇用を堅持していたのであるが、それが可能となったのは賃金に関する柔軟な調整、雇用調整助成金を利用した休業、あるいは在籍出向などを通じた人件費削減などの多様な手段での調整が進んだためであった（首藤 2022）。

鉄道業も航空業と同じ運輸産業である。鉄道業のコロナ期の収益は、航空業ほどではないものの、大きく下落した。ただし飛行機と異なり、鉄道は日常的な通勤や通学に不可欠の交通手段であり公共性が高いために、コロナ期にも列車の運行継続が求められた。

日本では、こうした公共性あるいは独占性<sup>26</sup>の強い鉄道事業の大部分を民間企業が担っているという特徴があり、そのため国交省による行政規制も行われる。このような事業体の性格から生じる社会的規範は、そこで働く労働者の賃金や雇用のあり方にも基底的に作用を及ぼしているであろう。あるいは、収益が悪化し、経営合理化が求められるなかで、こうした作用がより鮮明に表れる可能性もある。

そこで本章では、労働組合側へのインタビュー調査記録をもとに、労働組合役員が持つ規範意識にも関心を払いながら、需要減少期におけるJR西日本の賃金と雇用の調整過程を分析する。

以下、第2節においては、JR西日本の組織と雇用管理について分析する。コロナ期に展開した労使関係を解釈するためには、同社の事業構造や雇用管理の現状と課題を理解する必要があるためである。第3節、第4節ではコロナ期の賃金交渉と雇用調整の分析を行う。第5節では、同社の労使関係の基本的特徴を整理したうえで、コロナ期に労働組合が果たした役割についてまとめる。

### 第2節 JR西日本の組織と雇用管理

#### 1. 鉄道事業の利益構造と低利用路線の問題

JR西日本の事業部門は、鉄道、流通、不動産、旅行、その他から構成されている。売り上げは鉄道事業が最大であるが、利益率が高いわけではない。たとえば、2017～2018年度の

<sup>25</sup> 本章では、西日本旅客鉄道株式会社をJR西日本、西日本旅客鉄道労働組合をJR西労組と記す。本章の内容は、JR西日本労組の役員の方々への2回のインタビュー調査を基にしている。

<sup>26</sup> 日本では鉄道施設の保有と運行の双方を一体で行うため、新規参入者は現れにくい。

鉄道事業の売上高利益率は13～14%であり、不動産部門の21～22%と大きな開きがある(有価証券報告書各年)。

その背景には、運賃や新幹線特急料金には国交省による上限規制が行われるという事情がある。「総括原価方式」<sup>27</sup>によって適正コストを算出したうえで、一定の利潤が確保できる水準に運賃上限を設定することが基本である。ただし、JRに採用されているヤードスティック方式では、基準となる経費をJR6社のデータから算出し、他社より効率的な事業者は利益が受けられる仕組みとなっており、加えて、「過去平年度3年間」の経費を基にするために、急な利用減や資材、燃料費の高騰には十分に感応的ではないなどの点からも、各社の自助努力による経営合理化が求められる。

また、JR西日本は国鉄時代に路線を拡大し、山陰と山陽の双方を含む中国地方、東は北陸の新潟県直江津市、南は和歌山県新宮市までの広い範囲で多くのローカル線を運行している。一般的に、乗客の少ないローカル線は路線単位ではマイナス収支になりやすく、新幹線や都心部の在来線の収益によって補うことで鉄道事業者の経営が成立している。JR西日本の場合、路線総延長距離数ではわずか3割程度の新大阪から博多までの新幹線路線と京阪神地区の在来線が、全体の9割近くの売上を生み出している。

新型コロナウイルスによる利用者の急減は、多くの低利用のローカル線の存在をあらためて顕在化させた。2020年には、中期経営計画の収益目標の達成が困難となったために修正がなされるのであるが、見直しされた中期経営計画の中では、「ご利用に応じた列車ダイヤの適正化」「ご利用に適した輸送の形や新しい交通体系を地域と共に模索していく」などの文章に現れているように、財政基盤の立て直し、ダイヤの削減、交通体系の再構築が強調された<sup>28</sup>。

一定の利用水準以下の線区をバスなどの他の交通モードへ転換する経営方針は、国鉄時代からあったが、JR設立以降に黒字化したために路線存廃の議論は延期されてきた。しかし、地方における過疎化の進展、さらにはコロナ期の利用者の急減を受けて、公共交通のあり方の見直しの議論が再熟したのである。2023年に地域交通法の改正がなされ、再構築協議会が設置されたのもそうした流れの中にある。

鉄道の存廃や公共交通のあり方をめぐる自治体との協議は会社の担当者が対応する。本社の地域共生部が司令塔となり、支社長や副支社長などが実際の協議に出向く。ただしこの論点に関しては、JR労使は基本的に同じ方針を持っており、労働組合側も活発に公共政策に関する政策提言を行っている。政策の基本はJR連合のレベルで立案し、各JR労組がそれに則した活動を展開する。JR連合は、バスをはじめとする多様な交通モードを組み合わせる交通インフラを形成しようとする「チーム公共交通」「チーム地域共創」を提言している(日本鉄道労働組合連合会2021/2023)。

<sup>27</sup> 総括原価方式については、国土交通省『JR旅客会社、大手民鉄及び地下鉄事業者の収入原価算定要領』、大嶋(2022)を参照。

<sup>28</sup> 『「JR西日本グループ中期経営計画2022」見直し』(2020年10月30日)201030\_00\_minaoshi.pdf ([westJR.co.jp](http://westJR.co.jp)) (2023.11.29アクセス)

## 2. 職種構成と雇用区分

鉄道事業部の職種別社員数の概数は、図表 2-2-1 のとおりである。「駅務」はみどりの窓口などの営業や駅周りの運転業務である。「運輸・車両」は、最も人数が多く、乗務員（約 7000 人）、車両（輸送指令を含む）（約 2000 人）に分けられる。車両とは主にはメンテナンスを行う部門である。「工務」は施設（保線、土木、建築、機械）と電気（電力、変電、信号、信通）に分かれる。その他の中には出向（1000 人程度）、支社・本社勤務（3000～4000 人程度）の間接部門などの人員が含まれている。

図表 2-2-1 職種別社員数(概数、人)

駅務	運輸・車両	工務	鉄道部・地域鉄道部	その他	合計
4000	9500	2900	1000	7300	25000

出所：JR 西日本労組提供資料。

JR 西日本には総合職、プロフェッショナル、契約社員の 3 つの雇用区分とそれに加えて高齢者の再雇用制度がある。プロフェッショナルとは、職種と地域を限定した雇用である。類似の雇用区分は JR 各社で使われている。JR 西日本の場合は、運輸、車両、施設、電気の 4 系統に区分され、異動範囲は基本的には採用された支社のエリア（県あるいは隣県単位）に限定される。2000 年代初頭までは高卒者をこの枠で採用していたが、それ以降は学歴不問となったために大卒あるいは大学院卒を採用することもある。

契約社員は時給の非正規労働者であり、職場を限定した採用である。駅務や車掌のサポート、本社・支社の事務部門などで活用されている。2002 年から導入され、ピーク時には約 2000 人にまで増えたが、現在は駅・車掌職の契約社員が廃止されており大幅に減少している。JR 西労組は、2011 年以降に開催された「職場のあり方提言委員会」において、「経験に基づき技術・技能の継承を行う鉄道業では、契約社員という雇用形態は好ましくない」との意見を集約し、契約社員の縮小・廃止を訴えてきたことが駅・車掌職の契約社員の縮小、廃止へとつながっている（JR 西労組 2019：5）。

JR 西日本は 60 歳定年と再雇用制度を採用している。退職時の職位が係長や助役相当の場合には、3 年間の労働契約を結び、その後 2 年契約を結び 65 歳まで延長する（シニアリーダー社員）。それ以外の従業員は 1 年単位の契約を更新する。現在は、毎年、1000 人程度が 60 歳を迎えるが、そのうちの 80%から 90%が再雇用として勤務を続ける。

## 3. キャリア、技能形成の特徴

鉄道事業部における典型的なキャリアルートを見ていきたい。はじめに、現場管理組織は、C 層（一般）、L 層（実務リーダークラス：係長）、M 層（マネジメントクラス：助役・現場長）の 3 階層となっている。C 層の上位層に技能継承などの教育的役割を持つ P 職（技術主

任)が置かれている職場もある。M層から登用された階層が管理職となる。係長クラスあるいはそれ以上の職位につくと、支社や本社の間接部門での勤務となることもある。ただし、後述する通り、コロナ期に行われた間接部門の集約によって、支社の400名の人員が削減された。これは運輸系および技術系のキャリアルートの上位ポストを結果的に減少させるものであった。

技術系従業員のキャリアは車両、施設・電気などのそれぞれの専門内の異動を通じて形成される。関連会社への出向もキャリアの中に位置づけられている。施設、電気などの実務を担う別会社があり、技能形成等を目的とした出向が頻繁に行われる。一方通行ではなく、戻ることを前提とした出向が多く、基本的には転籍は行われていない<sup>29</sup>。

プロフェッショナル採用(運輸)のキャリアは、駅、車掌、運転士という順にたどる。運転士の中では、在来線を経験してから新幹線乗務員となる順序があり、新幹線運転士が在来線に戻ることは、基本的にはない。

また、運転士から駅勤務に戻ることも、基本的にはない。ただし、助役、係長、現場長などのマネジメント業務に就任するために駅関係の業務に戻ることはある。なお、駅長は、規模や新幹線の有無によって、助役であったり、あるいは現場長であったりと異なる。

なお、運転士や車掌には出向はほとんど行われない。列車の運転に関しては関連会社に委託をしていないし、運転業務は固有の専門職であるので、JR西日本本体の中でキャリアを形成する。

#### 4. 人材確保という課題

日本全体の労働力人口の減少に加え、コロナを契機とした業績悪化によって鉄道事業の採用競争力は相対的に低下した。後述する通り、JR西日本でも、コロナ期に入り離職率が増加している。こうした人材確保に関わる問題に対して、既卒者を中心とする社会人採用の拡充、離職者を再び採用するカムバック採用、初任給の調整手当の新設、リファラル採用、各種の働きやすい制度<sup>30</sup>の拡充などが行われている。

また、人材確保を目的の一つとして、女性活躍の場を広げている。採用者に占める女性の割合25%以上にすることを全社目標として掲げており、2015年には11%であったが、2023年現在は15%程度にまで引き上げられている。職種別に見れば、図表2-2-2の通りである。やはり技術系と運転士の女性従業員は少ないが、近年、車掌の女性比率が上がっている。車掌の昇進ルートにある運転士の比率も上昇することが期待される。

<sup>29</sup> なお、JR西日本における出向の運用には、コロナ以前から3年を単位とするというルールがあった。3年間でいったん見直したうえで、それを更新することもある。近年は、地域の観光開発の企画の仕事で行政機関に出向するケースも増加しているという。

<sup>30</sup> テレワーク、フレックス勤務、半休制度、育児・介護休業制度の拡充などは労働組合の要求によって実現した。あるいは2017年調査では既婚女性組合員の6割以上が社内結婚であることが判明し、一部の支社では夫婦の勤務を調整して共働きしやすい制度を導入した(JR西日本労組2019)『Say-cho』No.45)。

図表 2-2-2 職場別女性比率 (%)

駅務	車掌	運転士	車両	施設	電気	工事所	間接・ 出向	医療	その他
25.1	28.8	8.3	4.2	7.4	6.8	8.6	12.5	78	18.2

出所：JR 西日本労組提供資料。

JR 西労組も人材確保に関わる危機感を強くもっている。2020 年度には各地域本部・総支部が毎月実施する組織人員調査時に、離職理由を調査することを決定し、分会の協力を得ながら進めてきた。その結果によれば、採用時の想定とのギャップや転勤制度などに関わる項目である「採用・運用」(24%) が最も多く、ついで「賃金」(21%) となっている。JR 西日本は、近畿地方、中国地方に加えて、東は新潟県まで、西は新幹線のみであるが博多までの営業エリアを持ち、転居転勤も多いことと関わっているであろう。

職種別にみると、駅務では「勤務制度」「健康」の順となっており、乗務員では「採用・運用」「勤務制度」の順となっている。泊まり勤務があることが影響しているであろう。他方、施設では「賃金」「採用・運用」の順となっており、電気では「採用・運用」「賃金」の順となっている。技術系は他産業への転職機会が多いために、賃金への意識が高くなっていることが考えられる。

さらに、JR 西労組は、2022 年 10 月に第 1 回ワーキングイノベーション委員会を開催し、その後、当委員会や関連委員会で議論を重ね、調査時点(2023 年 11 月)には、政策提言(『人材の確保及び定着と成長に向けた提言』)をほぼ完成させている。そこには、上述の離職調査のほかに、会社の雇用管理への意識調査、福利厚生の世界相場との比較などの分析が行われ、働き方や労務管理への提言がなされている。

たとえば、採用競争力の強化に関しては、交替勤務や異常時対応などの具体的情報を提示すること、JR7 社あるいは JR 西日本グループで退職者を共有できる仕組み、柔軟な出向体制の確立。出身学部にとらわれず入社後に必要な教育・訓練を受けられることなどの実践的・具体的な案が示されている。

## 5. 労働組合の組織

JR 西日本には 5 つの労働組合があるが、JR 西労組が従業員の 95% を組織している。正社員に加えて契約社員、再雇用社員までを組織化している。正社員においては、係長と助役も労働組合員である。駅長や区長が労働組合員となるかどうかは、その駅や区の規模などに依存している。

JR 西労組は、12 の地方本部、1 の総支部、40 の支部、331 の分会で構成されている。組合の地方本部は支社に対応しており、おおそ県単位である。その下位のエリアごとに組合支部がある。さらに駅・職場ごとには分会がある。

なお、JR 西日本のグループ会社における約 50 の単組は、本体と共に JR 西日本連合を構成している。

### 第 3 節 コロナ期における賃金交渉

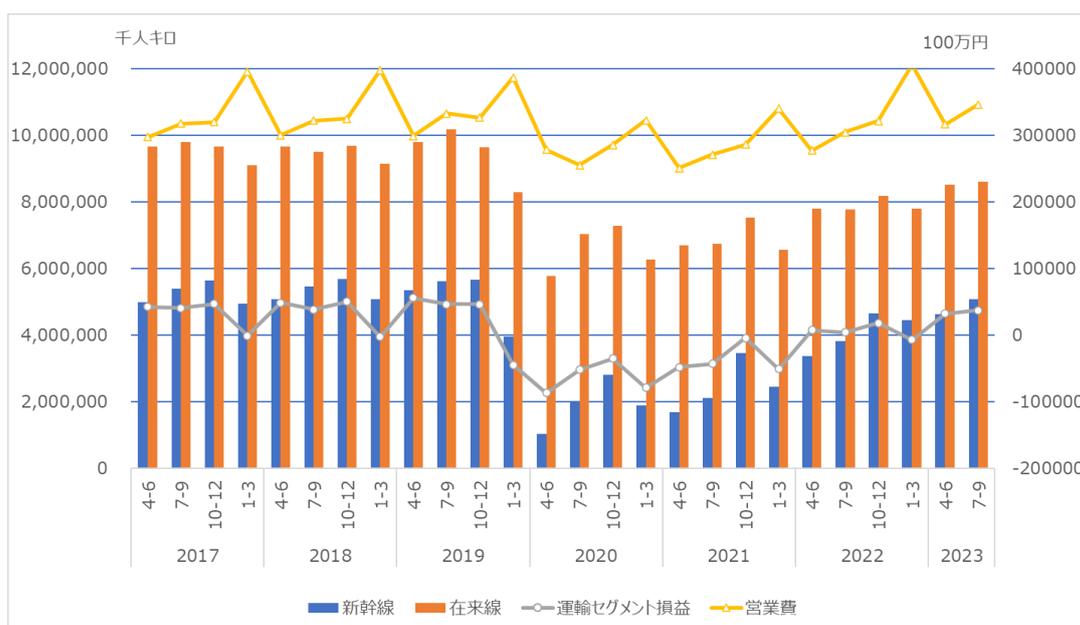
#### 1. コロナ期における収益悪化

ここでは、2017 年度から 2023 年度第 2 四半期までの同社の業績を分析する（図表 2-3-1）。左軸の人キロとは乗客数に輸送距離を乗じた値であり、新幹線と在来線の別に、乗客の利用の程度を表している。2019 年度の第 4 四半期から利用が落ちはじめ、緊急事態宣言が初めて発出された 2020 年度の第 1 四半期は最も利用が落ち込んだ。特に新幹線の減少率が大きく、例年の 5 分の 1 程度にまで落ちた。2021 年度の第 3 四半期からは、新幹線、在来線ともに回復しており、2023 年 11 月現在は例年の 9 割程度まで戻っている。

「運輸セグメント損益」は、通常の営業損益に他セグメントとの取引を加味した数値である。この推移をみると乗客の利用と相関があることがわかる。また、2023 年 5 月のコロナウイルスの感染法上の 5 類への移行によって利益が回復していることも確認できる。

他方、営業費には、乗客の利用との強い連動は見られない。コロナ期に若干の低下傾向を見せるが、2022 年からは元の水準に戻っている。JR 西日本全体の数値であることにも注意する必要があるが、鉄道事業は多くの設備を保有しており保線や車両整備などの乗客の利用度に感応的でない費用が大きいことを示唆しているといえるだろう。また、コロナ期に合理化が行われる反面、動力費の上昇やバリアフリー化をはじめとする各種のサービス向上のための設備費などによる費用増加も作用していると考えられる。

図表 2-3-1 輸送距離(左軸)および利益・費用(右軸)の動向



出所：JR 西日本『有価証券報告書』各年。

## 2. JR 西労組の春闘の特徴

図表 2-3-2 は 2011 年から 2023 年までの JR 西労組の春闘、営業損益、さらに消費者物価指数の動きを見たものである。まず、ベア要求が企業業績と強く連動していないことが見てとれる。2014 年度以降にベア要求が上昇しているのは、業績の向上だけではなく前年からの物価上昇との関連があると推測される。ベア妥結額も、数百円レベルで業績と連動しているが、総じて安定的である。次に賞与は、コロナ期に入るまでは業績や物価に関わらず一定額が要求されてきた。そして、妥結額も若干の変動はあるが、安定的であったと言ってよい。

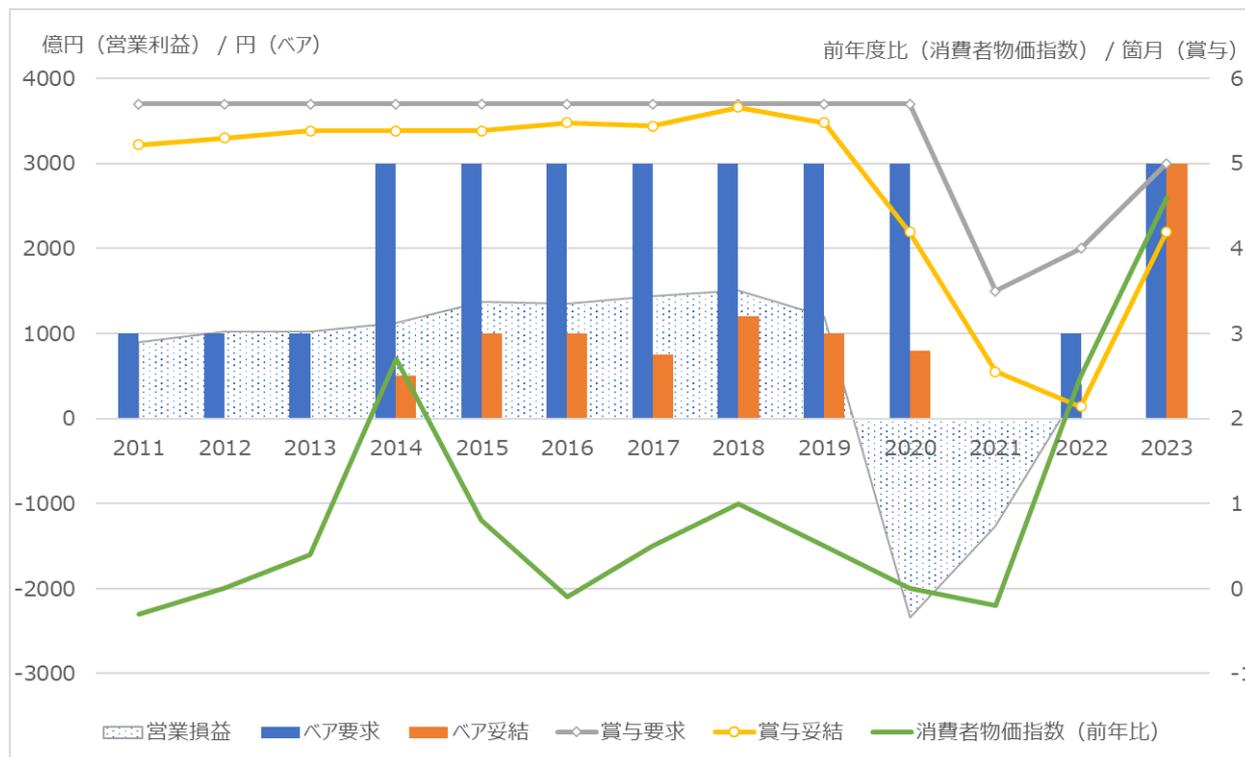
このような春闘要求が組合内で作成される過程を見てみよう。JR 各社のベア要求は、連合の方針を受けて JR 連合の労働政策委員会で決定される。コロナ以前は、JR 各単組の要求額は統一されてきた。しかし、コロナ期に入り 2021 年春闘では、JR 各社の支払い能力が厳しく問われる中で、方針の中に「目安」という言葉が入れられた。その結果、利用者が最も落ち込む中で行われた 2021 年春闘では、他の JR 単組はベア 1000 円を要求したが、JR 西労組およびジェイアール・イーストユニオン（JR 東日本）は要求を見送っている。

JR 西日本の関連単組の要求額については、関連単組も加盟する JR 西日本連合で要求方針を決めていたが、コロナ以前はそれを実施するかどうかの拘束力は強くなかった。逆に、コロナ期に入ってから、関連労組を後押しするために、JR 連合の方針で要求することとした。それは危機的状況に陥ったために「各社でやっている場合ではない」という判断からであった。

次に、賞与要求額については、JR 各社の収益状況が大きく異なるために、コロナ以前から統一されていない。当然、関連単組も統一されていない。JR 西労組内では、中央本部において決定しているのであるが、多様な業種（間接部門、乗務員、駅、電気、施設、車両、指令など）があるために細部における要望の取りまとめに苦勞するという。賞与の要求額は、実現性のある目標値であると同時に、JR 西労組として働く者の思いを伝えることも重視しているという。つまり、要求額は単純な業績連動ではなく、将来への人的投資、組合員の心情、運動としての盛り上がり等、多様な観点を織り込んで決定されるのである。

最後に、JR 西日本の特徴として、発足時から、賞与を年間で労使交渉してきたことをあげておきたい。他の JR 各社は、半期ごとの交渉であり、JR 貨物は年間で要求するが、回答は半期ごとに行われている。それに対し、JR 西日本では、春闘時に夏と冬の賞与の双方の要求を出し、妥結している。これは、業績主義から一定の距離を置くということでもある。つまり、業績を正確に反映しようとするのであれば半期ごとの交渉が理にかなっているが、それよりも期中に多少の業績変動が生じたとしても年間額が変動しないため組合員の生活設計に見通しを与えることを重要視しているのである。この年間要求に会社側も応えてきたことは、労使でこうした価値観が共有されていることを示唆する。しかし、それがコロナ期において初めて崩されたのであるが、コロナ期の春闘については次に詳しく取り上げる。

図表 2-3-2 JR 西日本における春闘要求と妥結の推移



出所：2019-2023年のデータはJR西日本労組提供資料による。それ以外の年度については、妥結額は『JRWEST西労組UNIONニュース2022年2月3日』。要求額はJR西労組『春闘NEWS』各年。営業損益は『有価証券報告書』各年。

注．営業損益は年度、消費者物価指数は年の数値である。

### 3. コロナ期の春闘

以下では、コロナ期における賃上げ交渉を中心に見て行こう（図表2-3-3）。2020年春闘の交渉時点ではすでに利用の減少が始まっているが、ただしこの時には、これほどまでに感染が拡大するとは世間一般にも予想されていなかった。ベースアップも800円が出されているし、賞与も年間5.38箇月の回答が出されている。いずれも前年よりもわずかな減額にとどまったかに思われた。しかし、2020年4月に緊急事態宣言が出され、急激に業績が悪化していく中で、いったん回答した冬の賞与について再交渉が行われた。2.69箇月（半期分）が1.50箇月に下方修正された。賞与の年間での決定が揺らいだのは、JR西労組が発足して以来はじめてである。

2021年春闘は、1年以上にわたって続くマイナス収支の中で行われた（図表2-3-2）。JR西労組は、例年よりも詳細な検討を重ね、会社業績を鑑みてベア要求を見送った<sup>31</sup>。組合要求は、基準昇給（すべて基本給に組み入れられる）と夏の賞与1.75箇月分である。賞与交

<sup>31</sup> 利益数値の悪化に加え、会社はこの時期に資金調達のために負債を増大させており、社債と長期借入を合わせると、2020年3月決算では8500億円程度であったものが、1兆5000億円を超えている（『有価証券報告書』各年）。その利子分だけでも数百億にのぼるといふ。

渉は従来からの年1回ではなく、半期ごとに行われた。要求額それ自体が、前年よりも2箇月分以上少ないが、さらにそれを下回る回答であった。

2022年春闘交渉も、一昨年から続く低業績の中で行われた。しかしJR連合の方針で、基準昇給と1000円のベア要求が決められた。賞与に関しては、JR西日本における2021年第3四半期における利用者の回復(図表2-3-1)、また、組合員の生活を守ること、さらにはそれまでのコロナ下での就労へ報いるという意味を込めて、前年度よりも0.5箇月多い4.0箇月の要求がなされた<sup>32</sup>。要求・交渉は半期ごとになされた。結果的には、年間で約1箇月分を下回る回答が出された。

図表2-3-3 JR西労組の春闘における要求と妥結額

	基準昇給		ベースアップ		賞与			
	要求	妥結	要求	妥結	要求		妥結	
2018年度	基準昇給額表に基づく年度初実施	平均5483円	3000円	1200円	5.7箇月 (年間要求)	夏 2.85箇月 冬 2.85箇月	5.66箇月 (年間回答)	夏 2.92箇月 冬 2.74箇月
2019年度	基準昇給額表に基づく年度初実施	平均5594円	3000円	1000円	5.7箇月 (年間要求)	夏 2.85箇月 冬 2.86箇月	5.48箇月 (年間回答)	夏 2.74箇月 冬 2.74箇月
2020年度	基準昇給額表に基づく年度初実施	平均5782円	3000円	800円	5.7箇月 (年間要求)	夏 2.86箇月 冬 2.86箇月	5.38→4.19箇月 (年間回答 →冬修正)	夏 2.69箇月 冬 2.69箇月 → <b>1.50箇月</b>
2021年度	基準昇給額表に基づく年度初実施	平均5866円	なし	0円	3.5箇月 (年間要求)	夏 1.75箇月 冬 1.75箇月	2.55箇月 (半期回答)	夏 1.30箇月 <b>一時金3万円</b> 冬 1.25箇月 <b>一時金5万円</b>
2022年度	基準昇給額表に基づく年度初実施	平均5788円	1000円	0円	4.0箇月 (年間要求)	夏 2.0箇月 冬 2.0箇月	2.14箇月 (半期回答)	夏 1.34箇月 <b>一時金5万円</b> 冬 1.80箇月 <b>一時金3万円</b>
2023年度	基準昇給額表に基づく年度初実施	平均5859円	3000円	3000円	4.2箇月 (年間要求)	夏 2.1箇月 冬 2.1箇月	4.2箇月 (年間回答)	夏 2.1箇月 冬 2.1箇月

出所：JR西日本労組提供資料。

## 第4節 コロナ期における雇用調整

### 1. 従業員数、採用・退職数の推移

JR西日本の設立から現在までの社員数は図表2-4-1の通りである。1990年代末から2000年代にかけては自動改札の広がり、国鉄時代の社員の減耗不補充を通じて社員数が減少している。さらに2016年からは、組織の見直しなどを通じて要員を減少させてきた。コロナ期に入ると、2021年度は前年から960人減、2022年度は前年から1430人減、2023年度は前年から790人減と比較的短期間に社員が減少している。コロナ期に入り、人員合理化が加速化したことがわかる。

<sup>32</sup> 組合員からはベアよりも賞与を求める声が大きいのという。

図表 2-4-1 社員数の推移

	1987	1997	2007	2017	2019	2020	2021	2022	2023
従業員数	51530	46380	29620	29150	27830	27150	26190	24760	23970
前年との差		-880	-730	-530	-550	-680	-960	-1430	-790
JR発足時との比	100%	90%	57%	57%	54%	53%	51%	48%	47%

出所：JR西日本『データで見るJR西日本2023年度』。

JR西日本には総合職、プロフェッショナル採用、契約社員の3つの雇用区分がある。2017～2023年の各雇用区分の採用者数は図表2-4-2のとおりである。2021年度は2020年度並み採用を予定していたが、業績悪化を受けて下方修正している。2022年度は大幅に採用を減らしている。全て技術系において採用している。運輸系の減耗補充には、上述の支社統合を通じてねん出された人員を充てた。2023年度は、ねん出した余剰人員の充当も終わり、また業績の回復を受けて大幅に採用人数を増やしている。2023年度は約半数が新卒、残りの半数は既卒者を中心とする社会人採用である。

職種ごとの離職者数（定年退職者は含まない）は図表2-4-2の下段の通りである。全体として、離職率は世間一般の企業よりも低いだが、2021、2022年度には倍増している。とくに、施設、電気系などの他産業でも通用する技能・資格を持つ技術系社員の転職が多い。退職理由の中には、鉄道業の将来不安、転勤への忌避などがあるという。退職者のなかには比較的転勤の少ない公務員になる者も多いという。このような離職急増に対して労働組合は危機感を持ち、上述の通り、2023年には『人材の確保及び定着と成長に向けた提言』をまとめるに至ったのである。

図表 2-4-2 職種別新規採用者数

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
採用	プロフェッショナル	683	687	705	460	440	100	-
	総合職	43	21	16	110	110	30	-
	契約社員の正社員登用	192	232	268	280	200	70	-
	合計	918	940	989	850	750	200	1420
離職	運輸	71	62	89	64	115	182	-
	技術	55	78	81	91	147	192	-
	その他	51	78	40	48	73	80	-
	合計	177	218	210	203	335	454	-
離職者数 / 社員数		0.60%	0.76%	0.75%	0.74%	1.27%	1.83%	-

出所：JR西日本労組提供資料。

## 2. 業務の合理化

ここでコロナ期に行われた主要な経営合理化を取り上げる。第一に、列車の運休である。2020年4月から利用者の急減に対応して、一部の列車の運休が行われた。運休となったのは、新幹線の臨時列車、在来線特急の一部区間、あるいは関西空港へ行く列車などである。普通列車は早朝と深夜の本数を減らしたもののおおよそ通常通りの運行を維持した。

第二に、駅窓口の合理化である。従来は、多くの駅では、朝5時台から23時まで営業していたが、それを朝8時から20時までに短縮した。また、乗車券の販売機・受け取り機を追加導入し、無人化を進めた。さらに、窓口の一部を閉鎖するとともに、従来は、営業窓口担当を時間帯で固定していたが、混雑の程度を見てより柔軟に開閉することとした。あるいは、窓口業務自体の委託化が進められた<sup>33</sup>。

第三に、支社機能の集約を通じた間接部門の効率化である。2022年10月に、京都、大阪、神戸、福知山、和歌山の各支社をまとめる近畿統括本部、また中国地方の岡山、広島、米子の3支社をまとめる中国統括本部を設置した。残る福岡支社については従来通り山陽新幹線統括本部の配下とした。これらの機能集約を通じて、支社および本社で働く人員を400名削減し、主には駅務などの現場へ異動した。そのために2022年度の運輸部門の採用はゼロに抑制された。なお、この異動によって、勤務地が遠くなる従業員のために、テレワークの拡大、特急通勤への助成などが行われるようになった。

## 3. 一時帰休

JR西労組は、緊急事態宣言の出された2020年4月に緊急の団体交渉を申し入れて、その後の対応について話し合っている。その中で、雇用調整助成金のコロナ特例<sup>34</sup>の活用について議論を進めている。当助成金を受けるために2020年5月8日からの労使協定を締結している。

はじめは、運休した列車の乗務員、駅窓口の営業職員に適用されたが、列車の走行が少なくなれば、線路や車両の点検・整備の周期も長くなるために、技術系職場にも遅れて波及する。2021年1月には対象を全社員（大阪鉄道病院を除く）に拡大した労使協定を締結した。2021年度には最も多くの休業が行われた。2022年度は利用者の回復に合わせて休業日数は減少している。

---

<sup>33</sup> 調査時点で150程度の駅の窓口業務が委託されている。「企業概要」を参照。JR西日本交通サービス (<https://jk-nishiko.jp/2023.12.4> アクセス)

<sup>34</sup> 2020年1月に発表された雇用調整助成金の要件緩和は、①生産指標の確認対象期間の3か月から1ヵ月への短縮、②最近3ヵ月の雇用指標が対前年比で増加していても助成対象となること、③事業所設置後1年未満の事業主であっても対象となること、④計画届の事後提出を可能とすることなどであった。厚生労働HP「新型コロナウイルス感染症の影響に伴う雇用調整助成金の特例を実施します」を参照。 (<https://www.mhlw.go.jp/index.html/2023.11.27> アクセス)

JR 連合では、2020 年 10 月 1 日から 11 月 6 日には、雇用調整助成金の特例措置の延長を含む支援拡充策<sup>35</sup>を求める署名活動を展開し、22 万 4425 筆を集め、関係省庁、与野党に要請行動を行った。

雇用調整助成金の金額と休業人日は図表 2-4-3 のとおりである。1 人日とは一人が一日休業を取ることを意味する。JR 東海が 2022 年 8 月までの累計で約 11 億円であるから、比較的大きな金額であることがわかる。

図表 2-4-3 雇用調整助成金による休業日数

	休業人日	助成金
2020年度	約18万人日	約25億円
2021年度	約31万人日	約47億円
2022年度（途中数値）	約5万9000人日	約8億円

出所：JR 西日本労組提供資料。

雇用調整助成金の活用に関して、最初の 2020 年 5 月時点において労使で確認した主な事項は図表 2-4-4 の通りであった。第一の点は、従業員の雇用保障さらには関連会社の仕事を守ることを確認している。結果として、調査時点までの間にはコロナ期の業績悪化を理由とした解雇は行われていないが、当初は、国鉄末期の退職を前提とした一時帰休を知っている従業員からは、強く警戒する意見が出されたという。

第二の「業務量が減少している担務」において休業を行うことに、すぐわない行動も見られたという。2020 年は全体ではなく、駅務、あるいは運休が行われた新幹線と特急列車の区間の乗務員<sup>36</sup>が対象となったのであるが、非対象職場には不公平と感じる従業員も現れ、業務量が減っていないにもかかわらず、一時帰休を求めることもあった。あるいは業務に関する研究会のように本来業務とは異なる取り組みが実施されることで、同じ職場内で休業と同時に残業が行われるなどの問題が発生した。

第三の「偏りなく」は、対象職場内での平等な運用を確認したものである。しかし実際には、一部の人に偏って指定されたり、あるいは育児などの必要性のある労働者に対して優先的に割り振られたりする例も見受けられたという。

<sup>35</sup> この署名活動の要求内容は、①雇用調整助成金の特例措置の延長、②固定資産税をはじめとする諸税や社会保険料など公租公課の負担軽減、③JR 北海道、JR 四国、JR 貨物の経営自立の絵姿を明確にしたうえで 2021 年度以降における支援（予算・税制）の継続・拡充などであった。

<sup>36</sup> 乗務員は交替勤務の徹夜日に休業を組み込んだ。乗務員の典型的な交替勤務は、泊り、非番、休日というサイクルで、3 日間のなかで 2 日分の勤務を行うというものである。すなわち、1 日目の午前中から翌日の 2 日目の午前中までの泊まり勤務を行い、その中で休憩をはさみながら 2 日分の勤務を行う。2 日目の残りの時間は非番となる。そして 3 日目は休日となる。ダイヤの関係で、ちょうど 2 日分とはならないこともあるが、1 か月の中で一日の勤務時間が 7 時間 10 分となるように調整される。一時帰休は、日勤勤務が指定され、その勤務時間に対して充てられた。なお乗務員が列車に乗務しない場合に指定される日勤勤務の労働時間は 7 時間 45 分である。

これらの運用は、雇用調整助成金に関する周知不足と理解不足によって引き起こされたものであった。JR 西労組は、図表 2-4-4 下段の検証活動を行い、労使の確認事項に則した運用を、経営に対して求めている。

第三の休業手当に関しては、基準内賃金の 100%が支払われた。第四の点は欠勤期間として取り扱われていない。

図表 2-4-4 雇用調整助成金にかかる組合活動

協定を結ぶ際に労使で確認した事項	第一 社員の雇用、サプライチェーンを守る。 第二 業務量が減少している担務において、偏りなく一時帰休を指定する。 第三 休業手当は、基準内賃金等を減額することなく100/100を支払う。 第四 昇給や賞与の期間率の算定においては、欠勤期間として取り扱わない。
実施に際しての労働組合活動	第一 各職場において、一時帰休の趣旨や目的等の説明が上長から確実に実施されているか 第二 業務量が減少していない担務等で、一時帰休に指定されていないか。 第三 業務量が減少している担務等で、偏りなく一時帰休が指定されているか。 第四 必要性を精査しないまま本来業務以外（業務研究会等）の取り組みが実施されていないか。

出所：JR 西日本労組提供資料。

#### 4. 産業雇用安定助成金による出向

2021 年 2 月に創設された産業雇用安定助成金とは、コロナによる一時的な事業活動の縮小した事業主が在籍型出向により労働者の雇用を維持するためのものである。就業規則の整備、備品整備など出向の成立に要する初期経費、さらに出向期間中の賃金、教育訓練、労務管理に関する調整経費などを助成する。出向元と出向先の双方の事業主に対して給付される<sup>37</sup>。行政の窓口は、主に助成金給付の要件にかかわる相談を受けるものであり、受け入れ先を見つけ、マッチングを図ることは各社が自力で行うものであった。JR 西日本労使は、この助成金を受けるために 2021 年 4 月にグループ外出向に関する協定を締結する。

産業雇用安定助成金は、当初はグループ会社間での出向を対象としていなかったのだが、2022 年には給付対象に加えられる。このような制度改訂に至る過程では、JR 連合による政府等への働きかけも行われていた。JR 西日本労使は、2022 年 2 月にグループ会社内の出向に関する労使協定を結んでいる。

JR 西日本において、2021 年度および 2022 年度途中までに出向した人数と受けた助成金は図表 2-4-5 のとおりである。人数も金額も雇用調整助成金と比べれば小さいが、出向は単に休業をさせるのではなく、受け入れ先を見つけ、マッチングを図らなければならないという基本的な性格の違いによるものである。また、グループ会社以外への出向ということ自

<sup>37</sup> 厚生労働省 HP、産業雇用安定助成金パンフレットを参照(000778433.pdf([mhlw.go.jp](http://mhlw.go.jp))2023.11.27 アクセス)。

体がそれまでの日本企業の雇用調整策としては一般的ではないために、各社とも受け入れ先の募集やマッチングのための業務ルーチンが出来ていなかった。

しかし結果的には、JR 西日本の場合は、受け入れ先の募集に対して、メーカー、小売り、ホテル、介護関係などの幅広い業種からの申し出があり、また JR 西日本の社員の評判は総じて高かったという。また、JR 西労組が、地域の労働組合から出向従業員のあっせんを求められることもあったという。

図表 2-4-5 産業雇用安定助成金にかかる出向人数と助成金

	グループ内外への出向者数	助成金
2021年度	約180名	約2500万円
2022年度 (途中数値)	約180名	約7000万円

出所：JR 西日本労組提供資料。

当助成金を活用した出向を行うことに関しては、一時帰休の時とは異なり、JR 西労組内部での反対の意見はなかった。ただし、コロナを契機とした急な出向は、従来から行われてきた技術系社員の出向とは性質が異なるものである。図表 2-4-6 のとおり、労使は、本人の成長が図れること（第一）、対象者の選定における公平感の担保や本人同意（第二、三）、出向期間中のフォロー（第四）等について確認した。

実施に際しては、労働組合は、まず、確認事項が順守されているかに加えて、本体業務が要員不足になっていないかの確認を行った（第一）。次に、支社が出向先を探していたために、どのような企業から何名の募集があり、どのような業務内容であるのかなどについて、支社と地方本部の間で、その都度確認を取り、さらに出向者の「様子伺い」なども労使でフォローする協力体制を作った（第二）。また、労働組合内部でも出向状況の情報共有を進めた（第三）。しかし、本人同意が十分ではないケース、希望しても要員不足のために出向が叶わないことへの不満、出向中のフォロー不足、情報提供不足などがあったという。さらには、出向中に得た知見を発揮できるような環境や仕組みがないためにモチベーションが低下するなどの問題状況が見られたという。

図表 2-4-6 産業雇用安定助成金にかかる JR 西労組の活動

協定を結ぶ際に労使で確認した事項	<p>第一 就労条件等も考慮の上、本人のさらなる成長が図れる企業とすること。</p> <p>第二 対象者については、不公平感がないようにすべての社員（契約社員を除く）として、系統・職務階層についてもすべてを対象とすること。</p> <p>第三 産業雇用安定助成金を活用するには本人の同意が必要であり、意向把握については丁寧に実施すること。</p> <p>第四 出向者に対するフォローを出向期間中に確実にを行うこと。</p>
実施に際しての労働組合活動	<p>第一 業務量が戻った際に要員不足とならないよう、常に労使で要員需給を確認しながら出向状況を確認した。</p> <p>第二 組合員は出向の経験も少なく、特に社外出向については会社だけではなく組合からのフォローに必要性も鑑み、出向する際の支社-地本間の労使間における情報共有の仕組みをルール化した。</p> <p>第三 支社-地本間のみならず、組合内についても情報共有のフォーマットを作成し、フォロー体制を確立した。</p>

出所：JR 西日本労組提供資料。

## 第 5 節 小括

以上の分析より同社の労使関係の特徴およびコロナ期における機能は次の通りに整理することができる。第一に、コロナ期以前より、JR 西日本労使は、業績主義から一定の距離を置く考えを持っていた。それはたとえば、業績の変動に関わらず春闘要求・妥結の水準が比較的安定していること、賞与は年間で要求し妥結していることなどにも現れている。そうした労使の規範意識は、鉄道事業は他の産業と比較をして業績が大きく変動しないというビジネスの構造と関わっているだろう。

しかし、今回の新型コロナウイルスによる利用減は同社の財務状況を急速に悪化させた。JR 西労組は、このような経営状況を理解し 2021 年にはベアを見送った。また、賞与は大幅に減額され、かつ半期で回答された。労組はそれらを基本的には受け入れながらも、月額とは別枠の一時金を引き出すなどで組合員の納得性を高めようとした。

ただし、こうしたコロナ期における賃金交渉のあり方は、JR 西日本設立から続いてきた労使慣行と異なるものである。この前例が、今後の同社の労使関係に何らかの影響を与えるのであろうか。たとえば、労組は 2023 年度の利用回復を受けて、年間で回答された賞与額に加えて、冬に一時金を要求し勝ち取っている。同社の賃金が業績連動を強めていくのかどうかは、鉄道運賃の行政規制の緩和とも併せて注視していく必要があるだろう。

第二に、雇用調整に関しては、同社労使がこれまで培ってきた労使慣行が生かされ、素早く協議が行われた。JR 西労組は緊急事態宣言のあった 2020 年 4 月には団体交渉を申し入れ、直後に雇用調整助成金や産業雇用安定助成金を受けるための労使協定を結んでいる。この初期の段階で、経営に雇用保障と関連企業の仕事の確保を約束させ、労働組合内でも休業や出向に対する同意を形成している。

第三に、労働組合の職場レベルの活動と広い情報網は、雇用調整助成金や産業雇用安定助成金の適切な運用に寄与するものであった。助成金の趣旨に即した運用がなされているか、職場に不公平や不満がないか、あるいは人材育成やキャリアに関するデメリットはないかなどを確認し、問題のあるケースを見つけ出した場合は経営に対応を求めた。

第四に、企業を超えた広いつながりを持つ JR 西労組は、経営側では対応しづらい対外的問題において力を発揮していた。経営側は JR 総体としての組織を持たないが、労働組合側には JR 連合があるために、産業政策の立案と対外的発信においてイニシアティブをとる場合がある。コロナ期においては、JR 連合は、雇用調整助成金の特例措置の延長、産業雇用安定助成金にグループ内異動を含めることなどの要求を関係省庁に要求し、実現している。

なお、このように JR 労組が対外的問題においてイニシアティブをとるケースは賃金や雇用問題以外でも見られる。たとえば、福知山線列車事故以降、JR 西日本は批判的な世論に晒され、現場の運輸系職員がカスタマーハラスメントを受けることもあった。経営側が毅然とした発信ができない状況において、JR 西労組は記者会見を開いて現状を社会に訴えた。そして、近年も増加し続けるカスタマーハラスメントに対しては、交通系の労働組合の集まる交運労協において 2021 年にアンケート調査を行い、その結果を世に広く発信している。

あるいは、JR 西労組は、2015 年には「JR 西労組安全提言」を発表しており、そのなかには、航空産業から学んだ「ヒューマンエラー非懲戒」の考え方が盛り込まれている。これは、ヒューマンエラーを懲戒の対象としないことで、漏らさず報告する組織文化を作り、再発防止策を徹底することを意図したものである。同年より社会方針として対外的にも発表されている<sup>38</sup>。JR 西労組が、産業を超えた連携を活かして、安全への取り組みを積極的に推進していることがうかがえる。

以上、コロナ危機下における JR 西労組の活動は、人件費の縮減に柔軟に協力すると同時に、雇用とキャリアの維持・保全に貢献するものであった。さらに多段階の労働組合組織を通じて行われる政策立案や課題対応は、健全な組織作りに活かされていた。

## 参考文献

大嶋 満 (2022) 「鉄道運賃・料金制度の課題」参議院事務局企画調整室『立法と調査』450号, 58-73 頁.

国土交通省『JR 旅客会社、大手民鉄及び地下鉄事業者の収入原価算定要領』

首藤若菜 (2022) 『雇用か賃金か 日本を選択』筑摩選書.

西日本旅客鉄道株式会社『データで見る JR 西日本』各年.

日本鉄道労働組合連合会 (2023) 『交通重点政策 2023-2024』.

日本鉄道労働組合連合会 (2021) 『将来を見据えた JR 産業のあり方と私たちの働き方』.

---

<sup>38</sup> JR 西日本『平成 28 年 3 月期決算短信 [日本基準] (連結)』

## 第3章 人材確保と要員合理化－鉄道会社 C 社<sup>39</sup>

### 第1節 組織概要

#### 1. C グループの概要

鉄道会社 C 社（以下、C 社）は、運輸業（鉄道やバス<sup>40</sup>）、流通業（スーパー等）、不動産業、ホテル業、その他の分野の事業活動を行う企業で構成される C グループの中核企業である。持ち株会社であるホールディングスの下に、各事業を担う企業が位置づけられている。

C 社の経営状況を確認しよう。C 社は 2021 年以降、3 期連続で赤字となっており、経営状況は芳しくない状況にあった。その背景には乗客数の減少がある。乗客数が減少した背景には、不要不急の外出の自粛要請により、通勤・通学客が減少したことに加え、大手企業を中心に在宅勤務制度が普及し、出勤日数が減少した影響があったという。ただし、2023 年 11 月末の段階では、乗客数はコロナ前の 9 割に戻っていた。

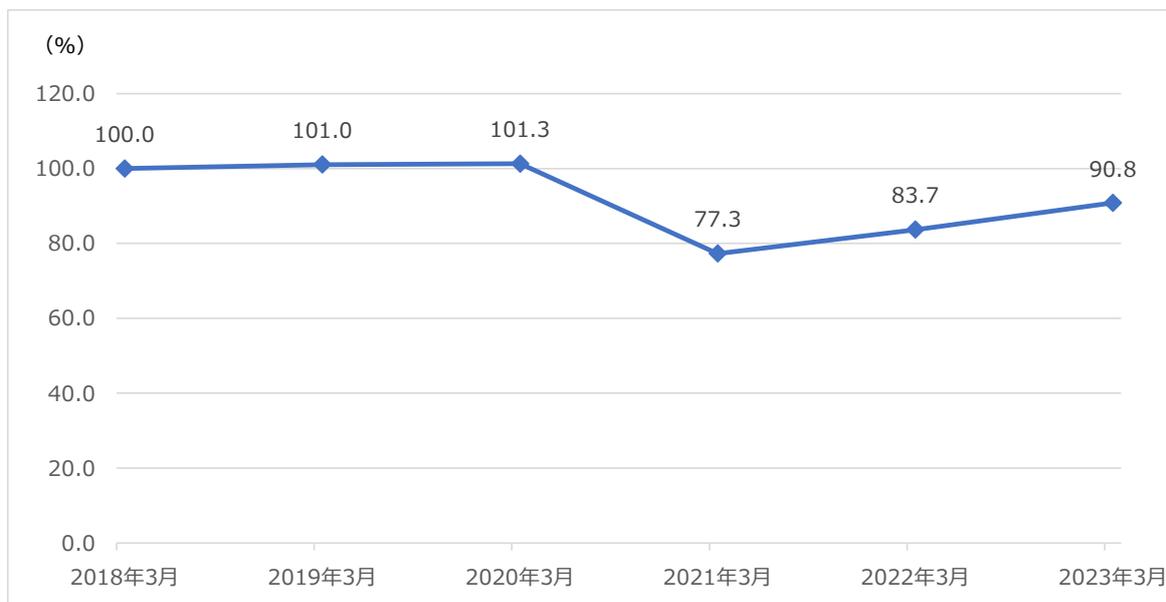
具体的に、C 社運輸業の経営状況の推移を確認する（図表 3-1-1）。この運輸業には、図表 3-1-1 の注に記したとおり、C 社だけでなく、同じグループに属するバス会社（D 社）も含まれる。同図表を見ていくと、コロナ前の 2018 年 3 月から 2020 年 3 月までは、営業収益は横ばいで推移しているが、2021 年 3 月には 2018 年 3 月の 77.3%に低下した。その減少幅はおよそ 25%であった。その後は、2022 年 3 月には 8 割に、2023 年 3 月には 9 割にまで回復している。C 社の 2021 年 3 月の営業収益は 20%以上落ち込んだが、受給要件を満たしていなかったため、雇用調整助成金を活用していない。

---

<sup>39</sup> 本章の分析は、C 社労働組合役員に実施したインタビュー調査に基づく。特に断らない限り、本章の分析はインタビュー調査に基づく。なお、本章では、事例を匿名にする関係で、HP 等の情報も記載していない。調査に関する詳しい情報については、序章の調査の概要を参照されたい。

<sup>40</sup> C 社グループのバス会社は、次章で取り上げる D 社になる。

図表 3-1-1 C 社運輸業の営業収益の推移(2018 年～2023 年、2018 年 3 月=100、%)



出所：C 社 HP『会社説明資料』より。

注．運輸業には C 社だけでなく、同じグループに属するバス会社も含まれる。

## 2. 従業員構成と採用

C 社単体の従業員数は 1,000 人以上である。C 社には、契約社員やパート等の非正規雇用者はほぼいないため、C 社単体の従業員はほぼ正社員となる。

C 社 HP によると、同社の採用には、総合職とエキスパート職の 2 つがある。総合職の採用では、2024 年 3 月に大学・大学院を卒業・修了見込みであるか、2018 年度以降に、大学・大学院を卒業・修了した人が対象になる。ただし専攻は不問である。これは、総合職が各部門で様々な業務を経験することで幅広い視野を身につけ、今後の事業環境の変化に対応すべく、組織をリードする存在と位置づけられているからだと考えられる。総合職の配置先は、①営業部門（会社の収益増につながる様々な施策を企画・実施する）、②運輸部門（ダイヤと乗務員のシフト作成等を担当）、③車両部門（車両設計やリニューアル、機器更新計画を担当）、④施設部門（安全・安定輸送に欠かせない日々のメンテナンスや修繕、設備変更、施工管理等を担当）、⑤経営企画・総務人事部門（投資計画や中長期的な政策の立案、社員が働きやすく、十分な能力発揮ができる環境の整備等）の 5 つの部門となっている。①と②と⑤は文系学部出身者が多く、③と④は理系学部出身者が多い。

エキスパート職の採用では、大学・大学院のみならず、短大や専門学校、高等専門学校を 2024 年 3 月卒業見込みであるか、2018 年度以降に卒業した人が対象になる。エキスパート職の配置先には、①乗務部門（運転士・車掌業務、駅係員）、②車両技術部門（鉄道車両の整備・点検業務を担当）、③工務技術部門（鉄道構造物・線路等の保守、施工管理業務等を担当）、④電気技術部門（電路設備、通信設備の保守、施工管理等を担当）の 4 つがある。①は文系

学部出身者が多く、②～④は理系学部出身者が多い。乗務部門は専攻不問であるが、車両技術部門は機械学科や電気学科、電子学科、工務技術部門は土木学科、建築学科、電気技術部門は、電気学科、電子学科出身者が多いとみられる。乗務部門を除くエキスパート職の採用で専攻が明示されるのは、C社がエキスパート職に専門性を期待しているからだと考えられる。C社は、エキスパート職を各分野における専門知識やスキルを身につけ、創意工夫を重ね、鉄道現業における実務のエキスパートとして貢献する人材と位置づけている。

C社の採用状況を確認しておこう。組合によると、近年、C社はHP等を通じて募集を行っているものの、応募者が少ないという状況にあるという。その結果、C社の新規採用者は定員に満たない状況にある。そのため、C社は、新規採用で補充しきれなかった人員を中途採用で補充している。C社の採用人数は、年間で10人台のこともあれば、20人台に及ぶこともあったという。こうした採用人数のバラツキはC社の事業の状況によるものである。C社は、過去に路線を拡大した時期や週休2日制を導入した際に、採用者数を大幅に増やしたことがある。この結果、C社の従業員の年齢構成に偏りが生じ、退職者数の変動にもつながった。

### 3. 異動範囲とキャリア形成

従業員の異動範囲を確認しておこう。Cグループ全体で見れば、グループ内の出向が行われることもあるという。例えば、鉄道事業C社からスーパーやCホールディングスに異動することはある。ただし、他の業種から鉄道事業に来て乗務員になったり、駅員になったりすることはないという。

図表3-1-2～3-1-3には、総合職とエキスパート職の配置先とそれぞれのキャリアパスを示している。図表3-1-2によると、総合職では、営業部門の従業員は、本社や駅に配置される。実際には、駅に配属されることが多い。運輸部門の従業員は、本社だけでなく、運転士や車掌として勤務する。車両部門の従業員は、本社以外に検車や修車に配置される。施設部門は、工務部門と電気部門があるため、本社、保線区、営繕区、変電所、通信区、電力区が配置先になる。経営企画・総務人事部門の従業員は、図表3-1-2のとおり、本社以外は、各自の適性に応じて各部門の現業に携わる。

各部門の従業員は、一定期間、各専門分野の業務を担当するが、専門分野に限定することなく、様々な分野の仕事を経験するようローテーションされる。その過程で昇級試験を受験し、合格すると昇級していく。

図表 3-1-2 総合職のキャリアパスのイメージ図



出所：C社HPより。

図表 3-1-3 のエキスパート職の配置とキャリアパスを確認する。エキスパート職の場合、乗務の従業員は運転士、車掌、駅係員として勤務する。ただし、駅係員を経験しなければ車掌になれないし、車掌を経験しないと運転士にはなれない。車両技術の従業員は、検車区、修車区、業務区で車両の整備や点検を行う。工務技術の従業員は保線区、営繕区に配属され、構造物や線路の保守、施工管理業務を、電気技術の従業員は、変電所や通信区、電力区の配属となり、電路設備や通信設備などの保守、施工管理業務を担当する。

エキスパート職は、これらの業務を5年間行い、昇級試験を受けてキャリアアップをしていく。また、エキスパート職にも、管理職への道も開かれている。ただし、大卒の多い総合職に比べると、短大や専門学校、高等専門学校も募集対象とするエキスパート職は、昇級試験を受ける時期が2年遅くなる。これは2つの職種に学歴構成の違いが反映されていると考えられる。

図表 3-1-3 エキスパート職の配置とキャリアパスのイメージ図



出所：図表 3-1-2 に同じ。

#### 4. 労働組合の概要

C 社には、私鉄総連傘下の企業別組合（以下、C 社労組）がある。C 社労組は、ユニオンショップ制を採っており、組合員の範囲に限定すれば、組織率はほぼ 100%である。組合員の範囲は、駅の規模に関わらず、駅長クラス（課長の 1 つ手前<sup>41</sup>）までであり、非組合員（管理職）は本社の課長以上になる。C 社労組の組合員数は 1,000 人を超えており、コロナ前後で、組合員数と組織率に変化はない。

ところで、先述の通り、鉄道会社 C 社は C グループの鉄道事業を担っている。同グループ傘下の労働組合はグループ労連を形成している。これを C グループ労連と呼ぶ。特に規約で決められているわけではないが、これまで C 社労組の委員長が、C グループ労連の委員長を担当してきた。

C グループ労連の役割は、グループ内の単組の活動をサポートすることにある。その対象は上部団体未加盟組合である。同グループ労連には、上部団体（産業別組合）に加盟してい

<sup>41</sup> C 社には組合員に適用される等級に、1～7 級の職級があり、1 級が最も高く、7 級が一番低い級となる。昇級するには、社内の試験に合格する必要がある。駅長クラスは 1 級である。

る単組もあれば、加盟していない単組もある。上部団体に加盟する単組の例をあげれば、C社労組は私鉄総連に加盟しており、Cグループ内のスーパーの単組はUAゼンセンに加盟している。これらの単組は、上部団体の方針に基づいて、春闘要求を決定する。上部団体未加盟組合については、Cグループ労連が春闘方針の決定等をサポートする。例えば、2023春闘では、「今年は物価上昇分（3%）を要求しないと、実質賃金は下がる」とグループ労連内で議論したという。これを基に、上部団体未加盟組合は方針を検討する。

## 第2節 コロナ下の業務の変化と対応

### 1. コロナ下の業務の変化

コロナ下で緊急事態宣言が出されてから、C社が運行する電車でも、明らかに乗客が減少した。その状況は「ラッシュアワーの電車がガラガラだった」というほどで、乗客数はコロナ前の半分程度に減少したという。この結果、図表3-1-1で確認した通り、コロナ下では、C社の経営状況は悪化した。しかし、それに関わらず、C社はダイヤ通りの運行を維持した。何故だろうか。その理由は2つあると考えられる。

1つは、国土交通省からの要請である。電車の運行本数を削減すると、電車1本あたりの乗客数が増え、密の状態になってしまう。こうした状況を避けるために、国土交通省から、コロナ下でも、通常ダイヤ通りに運行するよう要請を受けたという<sup>42</sup>。そのため、乗務員（運転士と車掌、以下同じ）と駅員を含め、コロナ下でも、C社全体の業務量は変わらなかった。

2つは、ダイヤ改正に伴う手続きや社内調整の大変さである。ダイヤ改正を行う場合、鉄道事業者は、鉄道事業法17条により、国土交通大臣に運行計画（ダイヤ）を届け出なくてはならない<sup>43</sup>。その際に、鉄道会社は大量の資料を用意したり、運輸局からの質問に回答したりしなくてはならないという。

加えて、ダイヤ改正に伴う社内調整の大変さもある。C社では、乗務職場の4人で乗務員が乗務する行路を作成している。これらのメンバーで行路を作成する理由は、行路が乗務員のシフトに大きく関わるからである。C社には行路が複数あり、それぞれ走行距離や乗務時間等が異なる。C社は、乗務員の仕業（行路）が偏らないよう、ローテーションを組んでいる。また、乗務員は、通常の労働者と同じ労働時間規制が適用される。そのため、ダイヤ改正の準備を行う際には、担当する仕業に不平等は生じていないか、労働時間規制に抵触しないか等を考慮する必要がある。C社では、大規模なダイヤ改正については、5～6ヵ月前から、

---

<sup>42</sup> 多くの鉄道会社が加盟する一般社団法人日本民営鉄道協会が作成した『鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン 第2版』（2020年）p.5には、「必要に応じ、業務継続の観点から従業員の感染リスクを減らすため、大幅な減便により混雑を生じさせない（特に通勤・通学時の混雑への配慮）等の社会的影響等を考慮した上で、減便・運休を検討する」という記載がある。このガイドライン作成に当たっては、国土交通省鉄道局が参加しており、同省の考えがガイドラインに反映されているといえる。鉄道各社は、このガイドラインに沿って減便等を判断したと考えられる。

<sup>43</sup> 鉄道事業法17条を参照。ただし、実際に鉄道事業者が届け出るのは運輸局である。

<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=361AC0000000092>（アクセス日は2023年12月28日）。

小規模のダイヤ改正でも3ヵ月前から準備に取り掛かる。それだけ、ダイヤ改正には煩雑な作業が必要となり、鉄道会社にとっては、大きな負担になり得る。こうした手続きや作業を考えると、鉄道会社は、できる限り、ダイヤ通りの運行を維持しようとすると考えられる。

## 2. コロナ下の勤務

上記の通り、C社では、コロナ下でもダイヤ通りの運行を行った。その結果、乗務員と駅員はコロナ前と同じ仕事をこなしてきた。そのため、C社では、コロナ当初に、本社で在宅勤務が奨励された以外は、一時帰休や出向等の雇用調整策は講じていなかった。つまり、コロナ前後で従業員数は変わらなかった。

一方で、乗客は減少したとはいえ、駅を利用する人は多い。コロナ下の出勤に対して、従業員はどのような反応を示したのであろうか。結論を先に言えば、コロナ下の出勤をためらう従業員はいなかったし、感染不安やコロナ下で出勤することへの不満も、組合員からは出なかった。

ただし、コロナの感染拡大を受けて保育園が休園になったりした際は、育児を抱える従業員が出勤できない状況になった。その際は、同社の「子の看護休暇」を利用して対応した。また、コロナ下で出勤すれば、それだけ感染リスクが高まる。そうした感染リスクがあるなかで、駅員や車掌は不特定多数の人に接しなくてはならない。こうしたリスクに対しては、駅員が窓口に立ち続けることがないようにしたり、マスクの配布をしたことに加え、消毒液の噴射機やビニールカーテンを設置したりする等して対応した。

### 第3節 乗務員の働き方

乗務員の働き方を確認しよう。電車の乗務員には、通常の労働者と同じ労働時間規制が適用される。乗務員の働き方は、上記の労働時間規制とダイヤ、C社の労使協定の規定との兼ね合いで決まる。ダイヤとは、ダイヤグラムといって、電車の行き先や運行時分、運用を示したものである。ダイヤをいくつもの仕業（行路）に分け、乗務員は仕業に示された行路に従い乗務する。そのため、どの仕業を担当するかによって、運転士・車掌の出勤時間や乗務時間、走行距離、退社時間等が決まる。各乗務員の仕業がどのように決められるかは不明であるが、C社では、各乗務員の仕業が偏らないようローテーションが組まれている。C社とC社労組との間で締結された労使協定により、C社の従業員の労働時間が決まっている。具体的には、C社の労使協定では、4週を1つの単位として、乗務員の拘束時間は1日8時間、実労働は1日7時間、休憩は1日1時間と定められている。

図表3-3-1の具体例を用いて、乗務員の勤務シフトを見ていこう。図表3-3-1は、C社の乗務員の基本的なシフトを示している。同図表によると、1日目に泊まり勤務、2日目に非番、3日目に日勤が入り、4日目に泊まり勤務、5日目は非番、6日目と7日目は週休日が入る。ただし、仕業によって、出勤時間や退社時間、走行距離等が異なる。また、乗務員の

勤務は泊まり勤務が基本となるが、乗務員にも日勤がある。日勤では、主に昼間の電車の運行を担当する。一方で、駅員の勤務は24時間勤務（一昼夜交代勤務、仮眠時間<sup>44</sup>あり）になる。このように、職場の業務によって多少の違いはあるが、労働時間規制と労使協定の枠の中で、乗務員と駅員は勤務をしている。

図表 3-3-1 乗務員の基本的なシフトのパターン

1日目	2日目	3日目	4日目	5日目	6日目	7日目
泊まり勤務	非番	日勤	泊まり勤務	非番	週休日	週休日

出所：C社労組インタビュー調査より。

上記の乗務員の基本的なシフトに基づいて、乗務員の1週間の勤務を見ていこう。電車の運行本数は、出勤や通学、帰宅の時間帯の本数が多く、日中の運行本数は抑えられている。そのため、乗務員の仕業を作成する際には、通勤・通学客の多い朝の時間帯と帰宅する乗客の多い夕方以降の要員を合理的に配置することが重要になる。そのため、出勤日は泊まり勤務とし、出勤時間と退社時間で調整する方法が合理的になる。

実際、C社では、出勤時間をいくつかのパターンに分けて、運行本数に応じた乗務員を確保している。例えば、早番の従業員は、出勤が早い分、22時や23時に仕事を終えて会社に宿泊する。翌朝は、前日の退社時間が早い分、早番の乗務員は、始発電車などの早い時間の電車を担当する。逆に、遅番の乗務員は終電まで担当し、翌朝は遅めの電車を担当する。

このような形で、C社は、出勤当日は泊まり勤務を行い、出勤時間と退社時間をずらすことで、電車の本数の多い時間帯の乗務員を確保している。なお、このようなシフトは、同業他社でも行われているという。

## 第4節 コロナ下の賃金交渉

### 1. 春闘交渉の全体像

C社労組は、上部団体である私鉄総連の方針に基づいて春闘要求を行っている。私鉄総連の春闘方針が決まると、その方針が各単組におりてくる。それを受けて、C社労組は中央委員会を開催し、要求案を決定する。要求案が決定されると、C社労組の役員が全職場に入り職場討議を行う。この春闘要求案は、C社労組の中央委員会で検討され要求案が「要求」になる。このように、C社の春闘要求は産別方針に基づくもので、組合員の要望と一致したものである。このようなプロセスはコロナ前から変わりはない。

<sup>44</sup> 駅員は駅を閉めている時間帯に仮眠をとる。

## 2. 春闘交渉

C社の春闘交渉を見ていこう。図表3-4-1の春闘要求と妥結結果を見ると、C社労組は、私鉄総連の要求に沿って春闘要求を行ってきた。C社労組も産別方針に則り、組合の平均本給の2%を定期昇給相当分とし、これにベアを加える要求額で要求を行っている。ただし、後述するとおり、C社には定期昇給制度はない。C社でいう定期昇給分とは、各社員の賃金に定期昇給分の金額を上乗せすることを意味する。臨時給はC社でいう賞与である。臨時給についても、C社労組は、私鉄総連の方針どおり、例年と変わらない月数を要求している。

妥結額を見てみよう。月例給については、コロナ前は定期昇給分を確保し、若干のベアもある。しかし、コロナの感染拡大が始まる2020年は定昇を確保したものの、ベアを獲得できていない。また、2021年以降になると、定昇相当分を確保できるかどうかの状況になった。なかでも2021年は、コロナ下の経営状況の悪化を理由に、会社はゼロ回答を出した。組合は、「ゼロ回答は受け入れられない」として、取り返すことを宣言し継続協議とした。つまり、2021年はベアだけではなく、定期昇給も行われなかった。その後、組合は2022年に、2022年と2021年の定期昇給とベア分を要求したものの、2022年の定昇維持分は確保できたが、2021年度分については、ゼロ回答となった。C社は、2021年以降、3期連続で赤字が続いており、なかでも2021年の売上は20%以上低下したことを考えれば、会社の危機感は大きかったと考えられる（図表3-3-1）。その一方で、2023年には、人材確保のため、高卒初任給を5,000円引き上げた。こうした対応は同社で初めて行われたという。それだけC社において、人手不足は深刻な課題になっているといえる。

臨時給については、2020年までは、要求どおり、前年と同じ月数を確保できたが、2021年からは年間0.6ヵ月以上削減となっている。コロナ下で臨時給の月数が減少した背景には、コロナ下の企業業績の悪化がある。会社の回答は、2021年を除けば、「コロナ下で企業業績が悪化したため、定期昇給相当分を維持する代わりに臨時給をカットする」というものであった。会社が臨時給のカットを選択した背景には、会社はもともと「臨時給の月数は同業他社より多い」と認識していることが影響したと考えられる。C社は、もともと他社より本給が低い。そのため、C社労組は、「臨時給の月数が多いわけではない」と反論している。組合はコロナ前の水準に戻すよう要求したが、2021年と同じ回答が続いている。それでも、組合が臨時給のカットを受け入れたのは、組合員の生涯賃金に影響を及ぼす定昇維持を優先したからである。

図表 3-4-1 コロナ前後の春闘要求と妥結結果

		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
私鉄総連春闘方針 (C社労組要求)	月例賃金	定昇相当分2.0%+ペア7,000円	定昇相当分2.0%+ペア7,600円	定昇相当分2.0%+ペア7,900円	定昇相当分2.0%+ペア900円	定昇相当分2.0%+ペア1,500円	定昇相当分2.0%+ペア79,900円
	臨時給	昨年同月数	昨年同月数	・昨年同月数 ・削減を余儀なくされた組合は回復を めざす	・昨年同月数 ・削減を余儀なくされた組合は回復を めざす	・昨年同月数 ・削減を余儀なくされた組合は回復を めざす	・昨年同月数 ・削減を余儀なくされた組合は回復を めざす
C社労組妥結	月例賃金	定昇相当分維持、ペア200円	定昇相当分維持、ペア100円	定昇相当分維持、ペア0円	継続協議(※1)	定昇相当分ほぼ維持、ペアなし	定昇相当分ほぼ維持、 ペアなし(※2)
	臨時給	例年通り	例年通り	例年通り	例年より0.6か月減、ただし+α	例年より0.6か月減、ただし+α	例年より0.6か月減、ただし+α
備考					※1 コロナによる収入減で赤字のため、賃上げゼロ回答。ゼロ回答は受け入れられないとして、会社に「来年以降、取り返す要求をする」宣言をし、「継続協議」とした。	※1 2021年春闘の分も再要求したが、会社は「21春闘は終わっている」として「ゼロ回答」をした。	※2 新採獲得のため、同業他社の動向を視み、高卒初任本給を5,000円加算。

出所：C社労組提供資料より。

### 3. コロナ前からの検討事項

最後に、コロナ前から続くC社の検討事項を取り上げる。私鉄のなかには、定期昇給制度や賃金制度を持たない企業が存在する。そのような企業が賃上げを実現するには、春闘で賃上げを行う必要がある。私鉄総連は、産別方針の中で定期昇給制度を構築することを示している。C社も定期昇給制度を持たないため、私鉄総連の方針にしたがって、定期昇給制度の構築を要求してきた。

これに対し、会社側は、定期昇給制度を導入するのであれば、人事評価制度を導入すると回答してきた。しかし、C社労組は、人事評価制度の導入に反対しており、労使間で平行線が続いている。組合が人事評価制度の導入に反対しているのは、人事評価制度に問題があるからである。この結果、C社では、定期昇給制度の導入は、人事評価制度の導入とセットになり、定期昇給制度の導入は、事実上、継続事項となっている。

## 第5節 人材確保と合理化提案

### 1. 人材確保上の問題

本節では、C社の抱える人材確保上の課題と合理化提案を取り上げる。第1節の採用において、C社は新規採用で定員割れを起こしており、中途採用で欠員補充をしていることを説明した。これに加えて、C社はリテンションの問題も抱えている。C社労組によると、若年層の離職問題は以前からあったが、5年くらい前から目立つようになったという。

なぜ、C社の若年層の従業員は離職を選択するのだろうか。離職の理由は様々であるが、その1つとして「賃金が安い」ことがあげられる。C社と大手鉄道会社の初任給を比較すると、C社の初任給は大手鉄道会社の85%程度である。C社は労働条件面で不利な立場に立たされている。それと同時に、賃金水準の問題は、鉄道業界に共通する課題でもある。上部団

体である私鉄総連は、若手社員のリテンション問題を認識しており、その対策として 2023 春闘で本給の賃上げを要求することを決定した。

2 つは、若手社員が鉄道業の働き方に不満を持って離職することがあげられる。例えば、駅員や乗務員の出勤日は必ず会社に宿泊することになっているが、離職者の中には、「自分が思っていたのと違う」とか「就職してから知った」という人がいるという。

上記から、C 社では、若年層の従業員の離職が目立っており、リテンションの問題を抱えていることがわかる。これに加え、第 1 節で指摘したように、C 社は新規採用で必要な人員を採用できていない。つまり、C 社はリテンションと採用困難という課題を抱えている。そして、この問題は単に人手不足という問題だけでなく、以下の課題を引き起こしている。

第 1 に、従業員の負担の増加である。鉄道事業法 17 条により、鉄道事業者は国土交通大臣に運行計画（ダイヤ）を届け出ることになっており、ダイヤを変更するには、ダイヤ改正の申請をしなくてはならない。また、手続きの準備や社内調整が必要になるため、鉄道会社はダイヤ通りの運行を維持しようとすると考えられる。各駅では、1 日の出勤者数が決められ、各人の役割（改札担当、信号所担当、定期売り場担当など）があるため、必ず出勤者数を確保しなければならない。しかし、既述の通り、C 社はリテンションと採用難という課題を抱えており、人手不足の状況にある。そのため、C 社は、従業員の残業や休日出勤で何とか対応している。その結果、C 社労組は、残業時間が 100 時間を超える従業員がいるほか、従業員が休暇をとりにくくなったりしているという。

第 2 に、ミスが発生である。第 1 点目に指摘しているとおおり、乗務員への負担も大きくなっている。そのため、小さなミスが増加している。C 社労組には、こうした報告が現場からあがってくる。C 社労組は、事故を未然に防ぐためにも、会社に欠員を早く埋めるよう定期的に要請しているが、欠員の補充ができていない状況が続いている。

## 2. 要員合理化提案

一方で、C 社では、コロナ前から要員合理化について労使交渉が行われている。要員合理化の対象は乗務員と駅員である。それぞれについて見ていく前に、C 社の要員数の決定について説明しておく。

乗務員から取り上げよう。乗務員の要員決定については、ダイヤと同社の労使関係が重要になる。ダイヤによって、その日の C 社が運行する電車の走行距離は決まっている。C 社では、労使が 1 ヶ月の乗務員 1 人 1 日当たりの平均乗務距離を決めている。始発から最終列車までの 1 日に走る全ての列車の走行距離の合計キロ数を、協定で定めた平均乗務距離で割り、これに乗務員の要員率をかけると、実際の要員数が決まる。駅の 1 日の定員数に要員率をかけると、その駅の要員数を算出できる。この要員率は労使協議で決定されている。定員に要員率をかけるのは、出勤する従業員以外に、非番や週休日の従業員がおり、その人数を踏ま

えて計算しなければ、シフトがまわらなくなるからである。また、乗務員と駅で要員率は異なる。これは、職種によって、勤務シフトが異なるからだと考えられる。

上記を基に、乗務員と駅員の要員合理化について見ていこう。まず乗務員から取り上げる。会社の合理化提案は、乗務員 1 人当たりの走行距離を延ばすことで、勤務時間内の密度を高め、C 社の乗務員数を削減するというものである。実際の労使交渉では、乗務員 1 人当たりの走行距離を延ばすことで、人手不足を解消したいと考える会社側と、会社の提案は労働強化につながりかねないため、それに反対する組合との間で平行線となった。しかし、C 社はダイヤ改正を控えているため、そのダイヤ通りの運行ができる体制を整備しなくてはならない。そのため、組合はしぶしぶ交渉のテーブルにつくこととした。結論を先に言えば、C 社労組は、協定が定める走行距離の延長を受け入れる代わりに、月 2 回の特別休暇、またはそれに準ずる手当(休暇を取得するか手当をもらうかは選択制)を付与するよう会社に求めた。C 社労組が特別休暇・手当を求め、選択制とした背景には、少しでも高い賃金を求める若手組合員と賃金よりも休暇を選びたいベテラン組合員への配慮がある。

駅務については、遠隔システムの導入がある。このシステムは、窓口に駅員を配置しなくて済むようにすることを意図したものである。C 社を含め、多くの鉄道会社では、このシステムを導入している。具体的に見ていこう。遠隔システムを導入すれば、駅員を窓口に配置せずに済む。利用者とはインターホン越しでセンターの駅員が対応することができる。C 社では、このシステムを導入することにより、駅員業務の効率化が図られた。その結果、駅員の省力化にもつながった。この提案に対して、組合は否定的であったが、人手不足による負担が現場に及んでいる状況を考慮し、遠隔システムの導入を受け入れた。

## 第 6 節 地域の交通事業のあり方への関与

日本全国で、地域の公共交通機関のありようが問題となっている。鉄道会社によっては、赤字路線を廃線にしたり、赤字路線の存続について地方自治体と議論したりするという事態が発生している。ここでは、C 社の労使が地域の公共交通機関のあり方をどのように考え、活動をしているのかを取り上げる。公共交通機関のあり方は、C 社の事業の存続に関わると考えられるからである。

結論を先に言えば、C 社の労使は会社の鉄道事業のあり方について、話し合うことはしていない。その大きな理由として、C 社の事業エリアが首都圏に限定されている点があげられる。首都圏は人口が多く、乗客がいなくなるということは考えにくい。つまり、C 社に対するニーズは大きく、今後も続くことが期待されている。C 社は過去に路線を廃止したこともなく、現在も赤字路線を抱えていない。そのため、C 社の労使は公共交通機関のあり方について、言い換えれば、今後の C 社の事業あり方やその継続性について不安を抱えていない。また、C 社労組は、経営参加を通じて、C 社の経営に対して発言することをしていない。C 社労組は、「経営は会社側が行うものだ」という姿勢をとっているからである。

ただし、だからと言っても、地域の公共交通機関のありように対して、C社の労使が無関心というわけではない。自治体には「地域公共交通会議」がある。この会議は、各自治体に設置されるもので、既存の公共交通の現状を踏まえ、旅客運送の形態、ルートや運賃等に関する協議が行われる。例えば、同会議は、地域のニーズに応じた新たな運行形態等の導入に関する柔軟な対応に活かすことが期待されている。こうした会議への参加依頼がC社やC社労組に届いており、C社労組役員は複数の自治体の地域公共交通会議に参加している<sup>45</sup>。

## 第7節 小括

この章では、鉄道会社C社を対象に、主に人材確保と要員合理化について取り上げてきた。C社の事例分析から、以下の7点の事実発見を指摘できる。

第1に、コロナ下の業務量の変動である。コロナ下では、C社の乗客数は減少したものの、国土交通省からの要請やダイヤ改正に伴う手続きや社内調整の大変さから、C社はダイヤ通りの運行を維持した。この結果、C社の乗務員や駅員の業務はコロナ前と変わらなかった。

第2に、コロナ下の雇用調整である。コロナ前と比較すると、C社の2021年の売上は20%以上低下した。それにもかかわらず、C社は雇用調整助成金を活用しなかった。C社が受給資格を満たしていなかったからである。また、C社は、出向や一時帰休といった雇用調整策も講じなかった。C社が実施したのは、業績悪化を理由とした賃金抑制（賃金カットを含む）のみである。2021年の春闘交渉では、企業業績悪化を理由に、月例給については、ゼロ回答になった。

第3に、コロナ下の賃金交渉である。C社労組は、上部団体の春闘方針に基づいて要求し、会社と交渉を行っている。月例給については、コロナ前は定昇維持と少額ながらもベアを獲得しているが、コロナ下になると、2021年を除けば、定昇維持のみとなる。ボーナスについては、2020年までは要求とおりの月数を確保しているが、2021年以降は、0.6ヵ月削減されている。これは2021年の月例給のゼロ回答に象徴されるように、コロナ下の企業業績の悪化が影響を及ぼしたと考えられる。

第4に、電車の乗務員の働き方である。乗務員の働き方は、通常の労働者と同じ労働時間規制が適用され、その枠のなかで、ダイヤとC社の労使協定が定めるルールとの兼ね合いで、乗務員のシフトが決定される。乗務員の働き方の特徴は、出勤日はほぼ泊まり勤務になることである。この泊まり勤務を前提に、ダイヤ通りの運行ができるよう、乗務員の勤務時間（出勤時間や退社時間等）が調整されている。

第5に、C社が抱える人材確保の問題である。C社は、新規採用で定員割れが生じており、中途採用でその欠員を補充している。また、最近では、若手社員を中心に離職が増加している。C社は、採用と人材定着の両面から、人手不足が生じている。そのため、C社は、現行

---

<sup>45</sup> 2023年11月段階で、C社労組の役員は首都圏の4つの自治体の地域公共交通会議に参加していた。

のダイヤ通りの運行を維持するために、乗務員・駅員に残業や休日出勤をさせている。ただし、その結果、乗務員・駅員の残業時間が 100 時間を超えたり、休暇がとりにくくなったりするなど、乗務員・駅員の業務負担が増加した。この結果、小さなミスが増加している。これはサービスの質の低下につながる問題といえる。

第 6 に、要員合理化である。C 社では、人手不足を解消するために、乗務員と駅員を対象に要員合理化が行われた。乗務員については、乗務員 1 人あたりの走行距離を延長することで、駅員については、遠隔システムを導入することで、業務の効率化を実現し、駅員の省力化を図ろうとした。どちらについても労使交渉の結果、要員合理化が実施された。なお、乗務員と駅員を対象とした要員合理化は、コロナ前から提案されたもので、コロナを起因とするものではない。

第 7 に、公共交通機関のあり方への関与である。C 社の事業エリアは首都圏に限定され、その範囲は JR に比べると狭い。首都圏は人口が多いため電車へのニーズは大きく、今後もニーズが減少することは考えにくい。また、C 社は過去に路線を廃線にした経験はなく、また赤字路線を抱えていない。こうしたことから、C 社の労使は今後の事業のありようについて地方公共交通事業者ほど不安を抱えていないといえる。ただし、人口減少、在宅勤務の普及によって利用者数は減少しており、今後も利用者が減少していくなか、一定の利益を上げ続けなければならない厳しい経営環境にあることは認識しており、経営は企業体力の強化に注力している。

## 第4章 人材確保と労働時間規制への対応ーバス会社 D 社<sup>46</sup>

### 第1節 組織概要

#### 1. D 社の組織と事業内容

この章では、首都圏でバス事業を展開するバス会社 D 社（以下、D 社）を取り上げる。この D 社は、前章で取り上げた鉄道会社 C 社（以下、C 社）を中心に構成される C 社グループに属するバス会社である。C 社と D 社の関係を説明しよう。もともと D 社は、C 社のバス事業部門に過ぎなかった。しかし、2000 年代に C 社からバス事業が独立し D 社を設立した。D 社は C 社のバス事業を承継した。この結果、バス事業に携わる従業員は D 社に転籍することになった。

D 社の事業は、自動車輸送業（旅客自動車運送事業）になる。旅客自動車運送事業とは、「他人の需要に応じ、有償で自動車を使用して旅客を運送する事業」と道路運送法に規定されている。D 社の HP によると、同社は路線バスの運行に加え、空港まで運行する空港バス、観光地（温泉地、遊園地、アウトレット等）を目的地とする高速バス、首都圏の自治体からの依頼でコミュニティバスの運行を行っている。

ところで、近年、公共交通のあり方がクローズアップされる機会が増えている。2023 年 10 月に、JR 西日本が再構築会議の設立を公表したように<sup>47</sup>、地域の公共交通機関をどのように運営していくかが議論されている。また、直近では、バス会社が事業廃止を選択する事例も見られた<sup>48</sup>。このように、公共交通機関のありようは、事業の継続性に関わる問題だといえる。ただし、既述の通り、D 社の事業を行うエリアは首都圏であり人口が多く、バスに対するニーズは高いと考えられる。ただし、それはバス事業に対するニーズであり、D 社がバス路線を担当しなくてはならないということ必ずしも意味しない。実際、D 社は、同じエリアで競争する公営バス会社の路線を継承してきたし、C 社労組自動車支部によると、公営バス会社から D 社が路線を継承していることを乗客はほとんど気づかないという。乗客にとっては、どのバス会社が運航しているかよりも、ダイヤ通りにバスが運行され、目的地に運んでくれれば良いのかもしれない。また、自治体には、地域公共交通会議という会議体があり、同会議では各地域の公共交通機関のあり方が議論される。C 社労組自動車支部は支部のため公共交通会議に参加していないが、前章で取り上げた C 社労組が事業エリア内にある自治体の地域公共交通会議に参加している。

---

<sup>46</sup> 本章は、C 社労働組合自動車支部の役員を対象に実施したインタビュー調査を基に執筆している。特に断らない限り、本章の分析はインタビュー調査に基づく。なお、企業名を匿名にしている関係で、会社の HP の URL なども記載していない。調査に関する詳しい情報については、序章の調査概要を参照されたい。

<sup>47</sup> JR 西日本は 2023 年 10 月に、芸備線について、再構築会議の設置を国土交通省に要請した。  
[https://www.westjr.co.jp/press/article/items/231003\\_00\\_press\\_saikouchiku.pdf](https://www.westjr.co.jp/press/article/items/231003_00_press_saikouchiku.pdf)（アクセス日は 2023 年 12 月 27 日）。

<sup>48</sup> 金剛自動車株式会社のバス事業（金剛バス）の廃止を受けて、近隣自治体が協議を行い、別会社によるバスの運行が行われた。<https://www.town.taishi.osaka.jp/important/5305.html>（アクセス日は 2023 年 12 月 27 日）。

## 2. 従業員数と従業員構成

D社は、従業員数600人程度の中小企業である。D社の従業員数はコロナ前と変わらない。D社では、コロナ当初（2020年）に、会社都合で2日間の自宅待機（一時帰休）が行われた<sup>49</sup>以外は、特に雇用調整策は実施されなかったという。

D社の事業所は、本社、D1営業所、D2営業所、D3営業所である。本社の従業員数は40人程度、D1営業所には200人程度、D2営業所とD3営業所には、それぞれ150人前後の従業員が配置されている。なお、およそ600人の従業員の内、バスの運転士は200名程度になる。D社の従業員の多くは正社員であり、非正規労働者はほとんどいない。同社の従業員構成の特徴は、中堅社員が少ないという点にある。組合によると、社員の平均年齢は50歳程度である。D社の従業員の平均年齢が高い背景には、D社の従業員は若手社員とベテラン社員と2極化している点があげられる。D1営業所では、勤続5年未満の若手社員が200人のうち100人近くを占める一方で、勤続10年以上のベテラン社員も多いという従業員構成になっている。詳しくは後述するが、D社は、従業員の入替わりが激しい（離職率が高い）という状況にある。

## 3. 配置とキャリア形成

従業員の配置について見ていこう。本社には事務職員が配置される。図表4-1-1の通り、新入社員は係員となり、係員（主任待遇）⇒係員（助役待遇）⇒係長⇒課長⇒部長とキャリアアップしていく。他方で、営業所は、運転士、事務職員（営業所長や助役などを含む）、整備士が勤務する。営業所の人員構成は、運転士が8割、事務職員と整備士がそれぞれ1割程度になる。営業所には、本社とは異なるキャリアルートが存在する。

運転士の場合、①副班長運転士⇒班長運転士⇒指導運転士⇒助役というキャリアルートもあれば、②運転士や副班長運転士から業務係になるというルートもある。①のキャリアルートにある班長運転士と副班長運転士は、班員をまとめ、運転士の模範となるリーダー役であり、両者は新人運転士の現場指導を行うほか、高速バスを担当する。指導運転士とは、優れた営業所のリーダーであり、新人運転士の指導だけでなく、班長・副班長運転士の指導も行う。②のキャリアルートにある業務係とは、営業所で運転士と会社との橋渡し役であり、運転士と車両の割り当てを担当する。その業務係から、業務係主任⇒助役というキャリアルートもある。

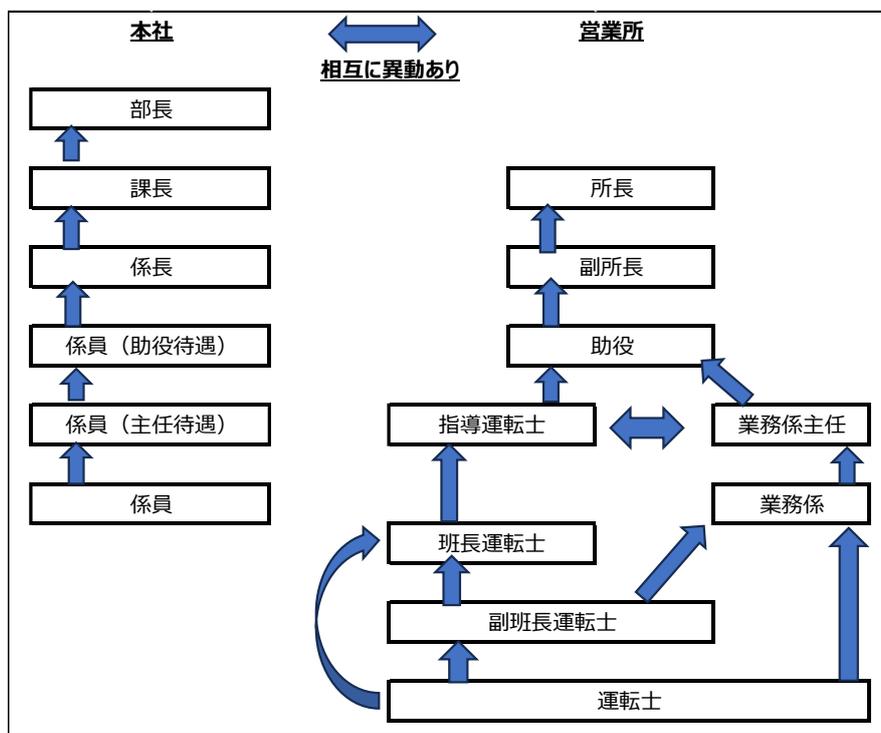
いずれのルートを進むにしても、助役になり、その後は、副所長（係長級）⇒所長（課長級）になる。助役は、営業所において当日の運行を全て取り仕切る監督・責任者で、運転士、整備士、事務所員の労務管理も行う。副所長や所長は、営業所の全ての責任者であり、職場を1つにまとめ、働きやすい環境を整備することが期待されている。

---

<sup>49</sup> 一時帰休の2日分の賃金は会社が支給した。

このように、働く事業所によって、従業員のキャリアルートは異なるが、図表 4-1-1 の通り、本社と営業所間の異動が行われている。こうした異動を行う背景には、全ての従業員に運転士の経験を持つことを D 社が重視していることがある。

図表 4-1-1 役職構成



出所：C 社グループ HP より。

#### 4. 労働組合の組織概要

本節の 1 で指摘した通り、D 社は C 社の 1 つの事業部門であった。そのため、バス事業部門の従業員は C 社労組の自動車支部に加入していた。しかし、D 社を設立した際に、D 社バス労働組合（以下、D 社バス労組とする）が設立された。ただし、全ての組合員が D 社バス労組に加入したわけではなかった。当時、C 社労組自動車支部の組合員のおよそ 2 割が残留を希望した。また、D 社バス労組の運営をめぐる混乱により、一部の組合員が C 社労組自動車支部に再び加入した。この結果、D 社には、D 社バス労組と C 社労組自動車支部に加入する従業員が存在する形になった。

ただし、現状、過半数組合は D 社バス労組である。調査時点（2023 年 11 月末）では、D 社バス労組の組合員数は 400 人程度、C 社労組自動車支部の組合員数は 50 人を下回る<sup>50</sup>。C 社労組自動車支部はオープンショップ制を採っている。組合員の範囲は、本節の 3 で説明し

<sup>50</sup> 本稿の執筆にあたり、インタビュー調査を行ったのは、C 社労組の自動車支部の D1 営業所（D1 分会）の M 氏である。M 氏は、D 社が創立後に採用されたプロパーの社員である。

た運転士、整備士、助役になる。D 社バス労組は上部団体未加盟であるが、C 社労組自動車支部は C 社労組の一部であるため、上部団体は私鉄総連になる。

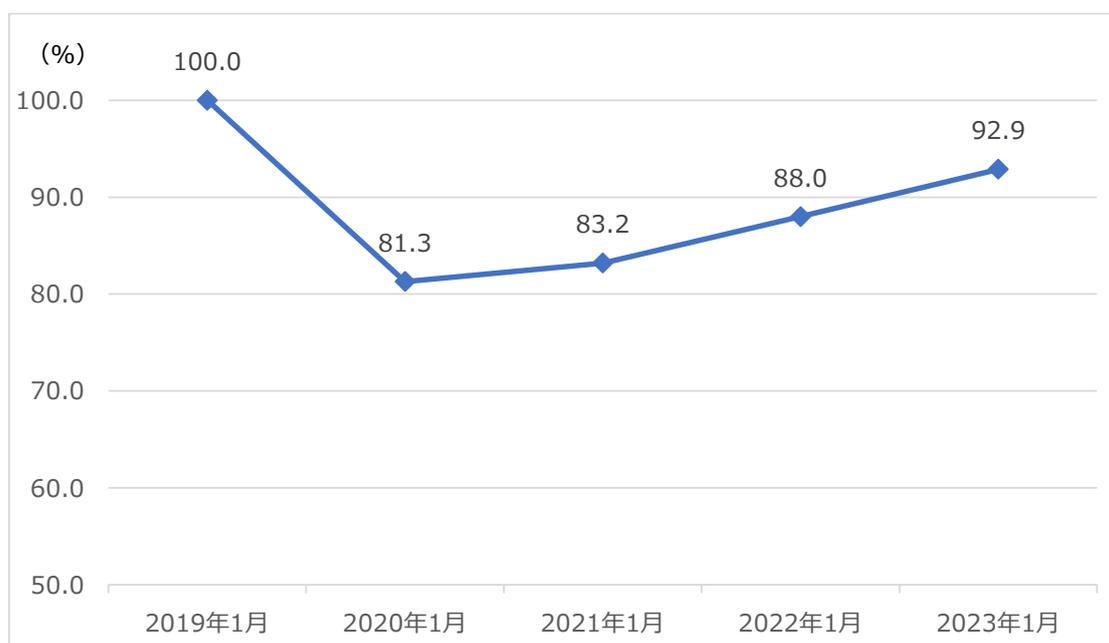
## 第 2 節 コロナ下の変化

### 1. D 社の経営状況の変化

コロナ前後の D 社の経営状況の変化を確認する。図表 4-2-1 は D 社の売上の推移を示している。同図表は、2019 年 4 月の売上高を 100 とした場合、それぞれの年度の売上がどのくらいになるのかを示している。これによると、2020 年 4 月は 81.3%、2021 年 4 月は 83.2%、2022 年 4 月は 88.0%、2023 年 4 月は 92.9%になる。コロナの感染拡大が始まった 2020 年から 2021 年は 80%台前半であるが、2022 年からは 9 割に近くなり、直近の 2023 年は、92.9%にまで回復している。

このように、D 社では、最も売上が減少した 2020 年 4 月でも、コロナ前の売上の 8 割以上を確保していた。したがって、雇用調整助成金を活用していないと考えられる。

図表 4-2-1 売上の推移(2019 年~2023 年、2019 年 1 月=100、%)



出所：C 社労組自動車支部提供資料より。

### 2. 業務の変化

コロナ前後で D 社の業務量がどのように変化したのかを確認しよう。結論を先に言えば、D 社の業務量に変化は生じなかったといえる。バスを運行するには、乗客の多寡にかかわらず、運転士 1 人は必要になる。したがって、バスの運行本数によって、D 社の運転士の業務量が決まることになる。

そこで、バスの運行本数がどのように決められるのかを説明する。それはダイヤである。下記の組合役員（M氏：C社労組自動車支部 D1 営業所の分会長、以下同じ）の発言の通り、鉄道会社やバス会社のダイヤは、国土交通大臣に届け出ることになっている<sup>51</sup>。その際には、そのダイヤの運行が可能であるか、ダイヤを運行するのに必要な人員が確保できているか等について問われることがあるという。バス会社からすれば、ダイヤ改正の準備は負担になっている可能性がある。そのため、離職者が出たことで人手不足が生じ、ダイヤ通りの運行が困難になったからといって、会社の都合でバスの運行本数を削減することは簡単ではないと考えられる。

この結果、鉄道会社やバス会社はダイヤ通りの運行の維持を優先することになるといえる。したがって、不要不急の外出の自粛要請が行われたコロナ下では、乗客は減少したものの、バスの運行本数は基本的に維持されることになったと考えられる<sup>52</sup>。

【組合役員】 バスや電車というのは、国交省に届け出て営業しているわけです。時間（ダイヤ）も国交省に届け出ている。必要人員というのはそれで決まっています。

【執筆者】 それは、ダイヤを守るために必要な人員数のことですか？

【組合役員】 そうです。それはもう決まっているんですね。景気が悪いからとか、売上が伸びないからということで、（運行本数を：筆者）減らすわけにはいかないんですよ。ということは、人員は確保しておくしかないということですね。（下線は筆者）

次に、コロナ下の D 社のダイヤを確認しよう。コロナ下の不要不急の外出抑制を受けて、D 社は一部のダイヤ変更に踏み切った。それが深夜便の取りやめである。D 社が深夜便のバスの運行を取りやめた背景には、①他社が深夜便を取りやめていたこと、②D 社の深夜便の利用客が少なかったことの 2 つがある。そのため、深夜便の運航を取りやめても、乗客からの不満は出ていない。なお、D 社は人手不足の状況にあるため、コロナが収束した現在でも、深夜便のないダイヤを継続している。

また、コロナ以前からのことであるが、D 社は同じエリアで競争している公営バス会社から路線を継承してきた。公営のバス会社が D 社に路線を譲渡する背景には人手不足があったという。この結果、D 社の業務量は、深夜便の運航を取りやめても、業務量全体に減少は見られなかった。

<sup>51</sup> 道路運送法 15 条の三による。ただし、実際にバス会社が届け出るのは運輸局である。<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=326AC0000000183>（アクセス日は 2024 年 3 月 6 日）

<sup>52</sup> C 社労組自動車支部によると、バス会社については、コロナ下で車内の密を避けるために、国土交通省からダイヤ通りの運行を維持するよう要請されたことはなかったという。

## 第3節 人事制度

### 1. 採用

D社の採用を取り上げる。D社は、「コロナ下でも社員を募集すれば良い（採用できる）」と考えており、採用が困難な状況にはない。

D社の採用は、①新規採用、②運転士採用の2つがある。新規採用から見ていこう。2024年採用では、応募資格は、学部や学科を問わず、2024年3月に短大、専門学校、大学、大学院を卒業見込みであるか、既卒後3年以内であることである。ただし、実際は大卒が多い。2024年の採用者数は若干名である。D社は、「本社や営業の事務職でも、会社を運営するポジションに就く社員にもバス運転士の経験が必要だ」と考えているため、全ての社員は運転士を経験する。

2つ目は、運転士採用である。運転士採用は、大型自動車第2種運転免許を持っていない人を対象とするもので、コロナ下で本格的に始動した。この制度では、内定が出ると、大型自動車第2種免許を取得するために、D社が提携する教習所に通い、免許取得に専念してもらうことになる。これにかかる費用は全てD社が貸与するほか、日当も支給される。そのため、運転士採用は「運転士養成制度」と呼ばれる<sup>53</sup>。なお、教習所の費用は、正社員として3年勤務すれば返済を免除されるが、満3年勤務をせず退社した場合（休職期間等は除く）は、理由を問わず、全額を返済しなくてはならない。

運転士採用の応募資格を詳しく見ていくと、対象年齢は19歳～50歳と幅広い。運転士採用には、新規採用と中途採用という側面がある。この他の応募資格には、普通・中型・大型自動車免許（AT限定可）取得後1年以上経過していること、過去3年以内に免許停止および取り消し処分がないこと、現在違反点数3点以下であること、マイカー等で通勤場所に通えること、運転に支障がない視力であることがある。この制度を通じて採用されると、新規採用者と同じ労働条件が適用され、登用試験に合格すれば、班長運転士や副班長運転士のみならず、事務職員への転換も可能である。C社労組自動車支部の提供資料によると、この制度を利用して採用された人は200人程度にのぼる。

D社は、会社HPでの募集情報の提供のほか、バスの後部窓の募集広告、同業他社と実施する合同会社説明会を開催し、採用に力を入れている。これに加え、D社には社内紹介制度がある。この制度は、会社が知り合いを紹介した社員に金一封を支給する制度である。

### 2. バスの運転士の働き方

バスの運転士の働き方を見ておこう。バスの運転士の働き方は、第5節で後述する労働時間規制の枠の中でシフトが組まれる。そのシフトとは、交番表である。そのイメージを示したのが図表4-3-1である。

---

<sup>53</sup> この制度は、新規採用者も利用することができる。

交番表は、4週を1つの単位として、営業所ごとに作成される。この交番表では、出勤（空欄）や泊まり勤務（泊）、泊まり勤務明け（明）、週休日（休）が設定される。図表4-3-1を見ると、4週で泊まり勤務が2回、その翌日は泊まり勤務明けの勤務が設定されている。また、4週で週休日が8日確保されている。C社労組自動車支部によると、営業所ごとに差はあるものの、1つの交番平均でおよそ35時間の残業が組み込まれているという。

図表4-3-1 交番表のイメージ図(2023年度)

氏名	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
	5月1日	5月2日	5月3日	5月4日	5月5日	5月6日	5月7日	5月8日	5月9日	5月10日	5月11日	5月12日	5月13日	5月14日	5月15日	5月16日	5月17日	5月18日	5月19日	5月20日	5月21日	5月22日	5月23日	5月24日	5月25日	5月26日	5月27日	5月28日
	泊	明	休					休	休	班		泊	明	休	休					休	休			班		休		
	5月29日	5月30日	5月31日	6月1日	6月2日	6月3日	6月4日	6月5日	6月6日	6月7日	6月8日	6月9日	6月10日	6月11日	6月12日	6月13日	6月14日	6月15日	6月16日	6月17日	6月18日	6月19日	6月20日	6月21日	6月22日	6月23日	6月24日	6月25日
	泊	明	休					休	休	班		泊	明	休	休					休	休			班		休		
	6月25日	6月26日	6月27日	6月28日	6月29日	6月30日	7月1日	7月2日	7月3日	7月4日	7月5日	7月6日	7月7日	7月8日	7月9日	7月10日	7月11日	7月12日	7月13日	7月14日	7月15日	7月16日	7月17日	7月18日	7月19日	7月20日	7月21日	7月22日
	泊	明	休					休	休	班		泊	明	休	休					休	休			班		休		
	7月22日	7月23日	7月24日	7月25日	7月26日	7月27日	7月28日	7月29日	7月30日	7月31日	8月1日	8月2日	8月3日	8月4日	8月5日	8月6日	8月7日	8月8日	8月9日	8月10日	8月11日	8月12日	8月13日	8月14日	8月15日	8月16日	8月17日	8月18日
	泊	明	休					休	休	班		泊	明	休	休					休	休			班		休		
	8月18日	8月19日	8月20日	8月21日	8月22日	8月23日	8月24日	8月25日	8月26日	8月27日	8月28日	8月29日	8月30日	8月31日	9月1日	9月2日	9月3日	9月4日	9月5日	9月6日	9月7日	9月8日	9月9日	9月10日	9月11日	9月12日	9月13日	9月14日
	泊	明	休					休	休	班		泊	明	休	休					休	休			班		休		
	9月14日	9月15日	9月16日	9月17日	9月18日	9月19日	9月20日	9月21日	9月22日	9月23日	9月24日	9月25日	9月26日	9月27日	9月28日	9月29日	9月30日	10月1日	10月2日	10月3日	10月4日	10月5日	10月6日	10月7日	10月8日	10月9日	10月10日	10月11日
	泊	明	休					休	休	班		泊	明	休	休					休	休			班		休		

出所：C社労組自動車支部提供資料より。

注1. 泊は泊まり勤務、明は泊まり勤務明けの勤務を指す。

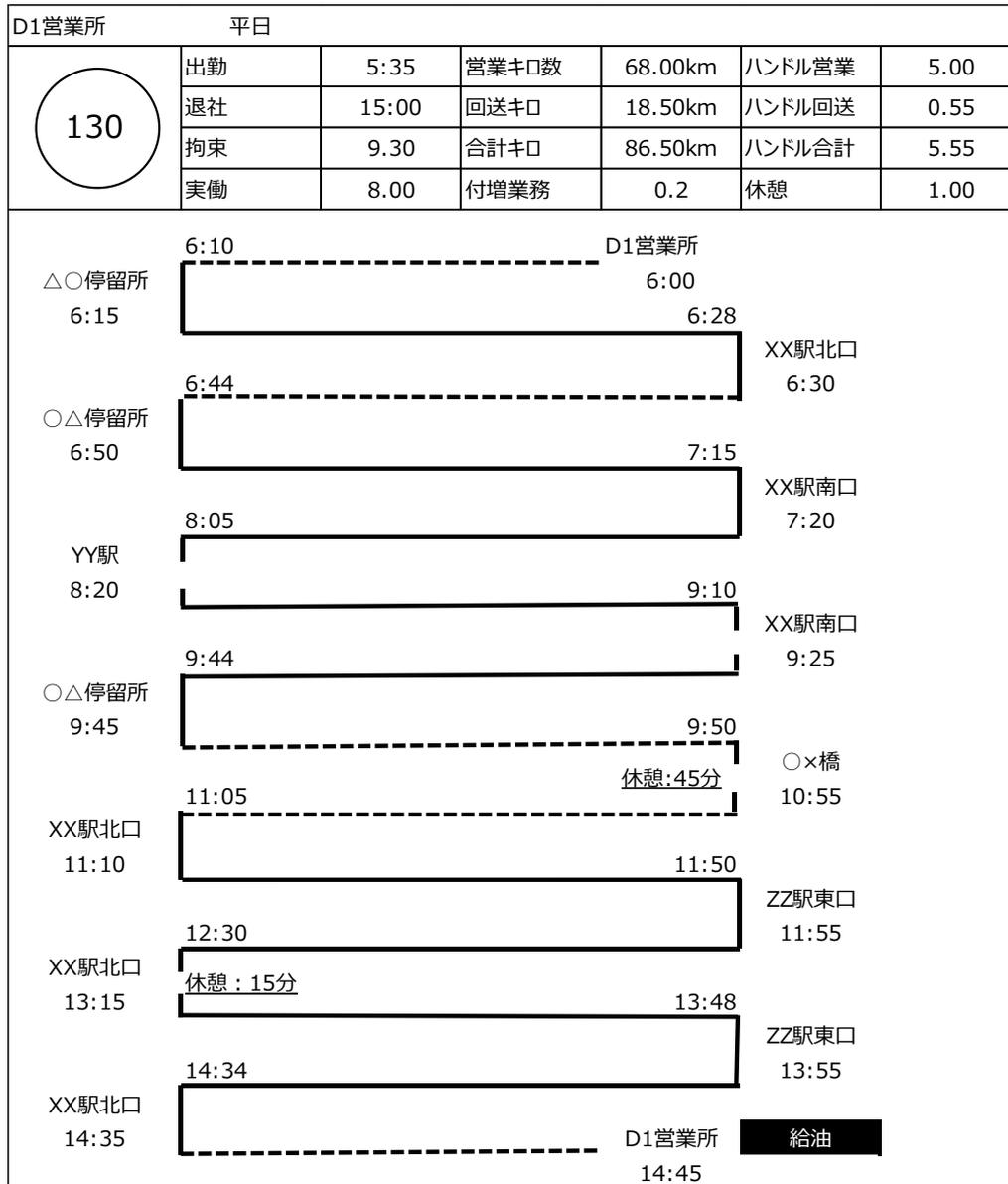
注2. 班とは、班会議のことである。D社HPによると、運転士は10名程度で構成される班に所属し、月1回班会議が開催される。この会議は、運転士が経験した「ヒヤリハット」、安全対策や収入増につながる施策などについて意見を出し合ったり、社内の情報を共有したりする。

上記の交番表は、出勤なのか週休日なのか、班会議があるのかを示しているものの、勤務日に何をするかまではわからない。勤務日の勤務内容を示しているのは、仕業表である（図表4-3-2～図表4-3-3）。仕業表には、平日、土曜日、休日（日曜日・祝日）の3つがある。仕業表は営業所ごとに設定される。ここでは、D1営業所を対象に、バスの運行本数の多い平日の仕業表を取り上げる。

図表4-3-2によると、仕業表には、何時から何時まで働き、どの路線を担当するかが記載されている。運転士は最初の運航に合わせて出勤し、最後の運行を終えれば退社する。つまり、仕業表によって、運転士の出勤時間、退社時間、拘束時間、実労働時間、運行距離、運行時間等が決まる。また、1日の休憩時間は1時間となっている。図表4-3-2の通り、仕業表の番号は130番台になる。

なお、既述の通り、バスの運転士は、自動車運業務特有の労働時間規制の中で働いているため、その労働時間規制を遵守することが優先される。例えば、労働時間規制に抵触しないように、従業員の勤務状況によって、担当する路線が調整されたりするという。そのため、鉄道のように複数ある路線を乗務員が平等に担当するという形にはなっていない。

図表 4-3-2 通常の仕業表(平日:例)



出所：図表 4-3-1 に同じ。

注 1. 点線は回送中を指す。以下同じ。

注 2. 終点で閉じていないところは、10 分以上の空き時間を示す。以下同じ。

図表 4-3-3 の泊まり勤務の仕業表を見ていこう。泊まり勤務でも、仕業表の構造は変わらない。泊まり勤務の特徴は、出勤時間が午後からになり、退社時間が深夜になることである。その日は会社に宿泊し翌朝の勤務に備える。なお、泊まり勤務の場合は、仕業番号が 300 番台になり、その右上に「泊」がついている。

泊まり勤務を行った翌日は、明けの勤務になる。そこで、泊まり勤務明けの仕業表についても取り上げる。具体例を示していないが、泊まり勤務明けの仕業表も、通常の勤務の仕業表と基本的に変わらない。泊まり勤務明けの仕業番号は 100 番台になり、その右上に「明」

と記される。夜勤明けの勤務の特徴は、出勤時間と退社時間が早いことである。出勤時間は早朝になり、午前 8 時台に勤務を終える。この結果、勤務時間とバスの走行距離は短くなる。

このように、労働時間規制の枠の中で、交番表で勤務の有無や曜日、仕業表で具体的な勤務内容が決まる。

図表 4-3-3 泊まり勤務の仕業表(平日:例)

D1営業所		平日				
泊 301	出勤	15:25	営業キロ数	66.80km	ハンドル営業	4.20
	退社	23:45	回送キロ	17.00km	ハンドル回送	0.50
	拘束	8.15	合計キロ	83.80km	ハンドル合計	6.10
	実働	7.00	付増業務	0.20	休憩	1.00

出所：図表 4-3-1 に同じ。

### 3. 賃金制度

D 社のバス運転士の賃金制度を確認しておこう。同社の賃金制度は、職務給と勤続給、年齢給で構成され、これらの合計金額が運転士の月収になる。これらの賃金制度は、D 社の「社規社則」で定められている。いずれも、60 歳以下と 61 歳以上で、金額や昇給額が異なる。

職務給から見ていこう。職務給は、班長運転士、副班長運転士、運転士の 3 つが設定されているが、金額は同額である。したがって、職務給は 60 歳以下であるか、61 歳以上であるかで金額が異なるだけである。

勤続給は、勤続年数によって金額が変わる。60歳以下は、勤続年数20年まで900円ずつ、61歳以上は勤続20年まで700～800円増えていく。どちらも、勤続20年以降は同じ金額となる。

年齢給は、従業員の年齢で金額が決まる。図表4-3-4には、年齢ごとの加算額を示している。21歳～30歳までの増額は0円であり、年齢給の金額は同じである。その後、31歳から53歳までは1,600円ずつ増えていく。54歳以降は、60歳まで増額はなく、61歳になると年齢給の金額は減る。61歳以降は、年齢給は同額になる。

このように、D社では、従業員が勤続を続けると、一定期間、年齢給と勤続給が増える。年齢給と勤続給がD社の昇給制度になる。

図表4-3-4 年齢給の加算額

年齢	年齢加算額(円)
21～30歳	0
31歳～54歳	1,600
54歳～60歳	0
61歳	-7,600
62歳～65歳	0

出所：C社労組自動車支部提供資料より。

#### 第4節 コロナ下の賃金交渉

コロナ前後の賃金交渉を見ていこう。C社労組自動車支部は、上部団体である私鉄総連の春闘方針に基づいて要求を行っている<sup>54</sup>。会社側は「同業他社より賃金は高く、待遇は良い」という認識を示す一方で、C社労組自動車支部の「同業他社とは何か」という質問に対して回答を避けている。組合は同業他社の交流を通じて、他社の労働条件の情報を得る中で、他社よりも労働条件が劣ると認識している。こうした労使のやり取りに基づけば、労働条件に対する労使の認識にはズレが存在する。

図表4-4-1の月例給から見ていくと、ベアでは6,000円～10,000円を要求している。ここでいうベアとは、D社の職務給の改定が念頭に置かれている。定昇では、定昇維持を要求した年もあるが、定期昇給分の増額を要求した年もある。ここでいう定昇維持とは、D社の昇給制度（年齢給と勤続給）の維持を指す。C社労組自動車支部は、賃金制度の規定を含む「社規社則」を変更されかねないため、毎年「定期昇給制度の維持・向上」を要求している。

<sup>54</sup> 私鉄総連の方針は、数年前まで「定昇制度のある組合は定昇制度の維持、定昇制度のない組合は定昇相当分の要求をすること」であった。C社労組自動車支部は、この方針に基づいて春闘要求を行っている。

月例給の妥結結果を見ると、ベアについては、獲得できた年もあれば、獲得できなかった年もある。ベアを獲得した年を見ると、要求額と妥結金額に乖離が見られる。例えば、2023年には、C社労組自動車支部はベアと定昇をあわせて9,900円を要求している。妥結金額は4,800円であり、例年より高いものの、要求との隔たりは大きい。定期昇給については「現行どおり」の回答が多い。これは定期昇給制度の維持を意味する。コロナ前から、D社では、定期昇給分は維持されている。

図表 4-4-1 月例給の要求と妥結(2018年～2023年)

			2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
月例給	ベア	要求	ベア76,000円	ベア77,600円	ベア77,900円	ベア77,900円	ベア1,500円	ベア4,800円
		妥結	ベア400円	ベア200円(運)	ベア0	ベア0	ベア分900円	ベア4,800円
	定昇	要求	定昇制度の維持	定昇2%へ向上	定昇2%へ向上	定昇2%へ向上	賃金は正4,800円	定昇2%へ向上
		妥結	定昇維持	定昇維持	定昇維持	定昇維持	定昇維持	定昇維持

出所：C社労組自動車支部提供資料より。

注。(運)とは運転士を指す。

次に臨時給（ボーナス）を取り上げる。C社労組自動車支部の臨時給の要求は、月例給と同じく、私鉄総連の方針に基づくものである。具体的に要求を見ると、コロナ前から、臨時給5.0ヵ月を要求し続けている。こうした要求に対するD社の方針は、「ボーナスは会社の業績連動で支給するものであること」「臨時給の支給月数の決定権は会社にあること」である。そうした姿勢は、臨時給への査定反映や臨時給の月数の決め方に表れている。

査定反映について見ていく。その査定内容とは、半期ごとに「遅刻・欠勤」があると0.1ヵ月のマイナス、「お客様からの苦情」が出ると、0.1ヵ月をマイナスするというものである。C社労組自動車支部は、2018年に臨時給の査定反映排除を要求した。これに対し、会社側が猛烈に反対したため、査定反映は維持されることになった。この他に、臨時給の査定には、「別途査定」がある。これは企業業績によって支給されるもので、年度末（3月末）に支給されていた。支給額は、個人の貢献度に応じて、0円～100,000円であるという。別途査定による増額は2020年に行われた。図表4-4-2の備考欄の通り、2020年には、係長級以下の運転士や職員を対象に、60歳以下は50,000円、61歳以上は42,500円が支給された。

臨時給の決め方については、会社が決定権を固持する傾向が強まった。2021年にD社は改めて臨時給に対する方針を主張し、組合との協議の上、「冬季の支給月数は会社が決める」ことになった。さらに、2022年度も、会社は同様の主張をしてきたため、「年間協定」が定

着した。これにより、D社の臨時給は年間で決まることになったことに加え、組合は支給月数の決定に関与しづらくなった。

妥結結果を確認しよう。コロナ前から、臨時給年間5.0ヵ月（夏季2.5ヵ月、冬季2.5ヵ月）の要求に対し、妥結結果は年間4.0ヵ月（夏季2.0ヵ月、冬季2.0ヵ月）である<sup>55</sup>。組合の要求とおりの回答になっていないが、コロナ下で経営状況が悪化した2020年・2021年でも年間4.0ヵ月は維持された。これは、「社規社則」を改定しなかったことによる。D社は、2021年に企業業績によって支給月数を会社が決定することを明示し、年間協定に切り替えたが、その際に「社規社則」を改定しなかった。これにより、2020年と2021年の経営状況を考えれば、年間4.0ヵ月を下回る可能性があったと考えられるが、「社規社則」に基づき、年間4.0ヵ月が維持されることになった。「社規社則」の存在は、要求を実現しづらくする側面がある一方で、コロナ下のような経営状況が悪化した状況では、臨時給を下げにくくしたといえる。C社労組自動車支部提供資料によると、2023年は4.0ヵ月+αの回答になっている。この+α分は概ね0.2ヵ月に相当する。結果として、2023年の臨時給は概ね4.2ヵ月となった。この+α分は原資は、経費節減と運賃改定によるものである。

図表 4-4-2 臨時給の要求と妥結(2018年～2023年)

		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
臨時給	要求	5.0ヵ月(年間)	5.0ヵ月(年間)	5.0ヵ月(年間)	5.0ヵ月(年間)	5.0ヵ月(年間)	5.0ヵ月(年間)
	妥結	4.0ヵ月(年間)	4.0ヵ月(年間)	4.0ヵ月(年間)+査定分	4.0ヵ月(年間)	4.0ヵ月(年間)	4.0ヵ月(年間)+α
	備考	※査定要素排除を要求。会社は、別途査定で+αを実施。		査定分は(一時金 運転士、係長以外の職種 60歳以下 50,000円 61歳以上 42,500円)	冬季臨時給月数は会社が決定。結果2ヵ月に。	年間協定	年間協定

出所：図表 4-4-1 に同じ。

## 第5節 人材確保と労働時間規制への対応

### 1. 人材確保上の課題

これまで指摘してきた通り、D社は人手不足という課題を抱えている。ただし、D社の採用状況を見る限り、採用が困難な状況にはない。むしろ、D1営業所で見たとおり、従業員の年齢構成が若手社員とベテラン社員に偏っている状況にある。これらの状況から、D社の離職率が高い(人の入れ替わりが激しい)といえる。では、なぜ、D社は離職率が高いのだろうか

<sup>55</sup> D社HPの採用欄には、臨時給4.0ヵ月を継続して支給している旨が記されている。

か。そこで、D社のリテンションの問題が発生している背景を考えたい。それが下記の3点である。

第1に、自由時間の制約が大きいことである。バス運転士は、後述する労働時間規制の中で乗務を行うが、実際に拘束される時間は長い。特に若手の運転士は、自分の時間が制約されることを嫌う傾向にあり、これが離職の1つの原因になっていると考えられる。こうした状況を生み出しているのが、泊まり勤務と開放仕業である。泊まり勤務の日は帰宅できない。また、泊まり勤務当日の就業後から翌日の始業時間は仮眠時間になり、その時間帯は営業所から出ることはできない<sup>56</sup>。この時間帯も運転士は拘束されることになる。ただし、D社の交番表を見る限り、泊まり勤務は4週で2回であり、その回数は泊まり勤務を基本とする鉄道業ほど多くない。開放仕業とは、乗務と乗務の合間の時間のことである。この開放仕業の時間は拘束時間になり得る。その一例を図表4-5-1に示したが、同じ仕業表の中に午前と午後の乗務が組み込まれている。同図表でいえば、午前は9時半過ぎに乗務を終えた後、再び13時45分から乗務を行う。午前と午後の乗務の間隔はおよそ4時間である<sup>57</sup>。それだけ、事実上、運転士が拘束される時間は長くなる。なお、開放仕業がある運転士には、1日1,200円の開放仕業手当が支給される。

第2に、他社よりも労働条件が劣ることである。C社労組自動車支部によると、同業他社と「バス交流会」(バス事業者が組合の枠にはめずに自由に自社の労働条件等を話し合う会合)を開催し、労働条件等に関する情報交換を行っている。それに参加するM氏によると、D社の賃金水準は「5段階の5を最高とすると、D社の労働条件は2である」という。そのため、従業員はより良い労働条件を求めて、同業他社に転職することを考える。C社労組自動車支部によると、教習所費用の返済が免除される勤続3年半から5年半にかけて、離職者(転職者)が増える傾向が見られるという。その有力な転職先は、近隣の公営のバス会社である。公営のバス会社の採用試験の時期になると、有給休暇を申請する運転士が増えるという。

第3に、人事管理上の問題である。その問題の1つとして、長時間労働があげられる。D社は、コロナ前から公営のバス会社の路線の運航を引き受けてきた。公営バス会社が路線の営業譲渡する背景には、人手不足の課題がある。公営バス会社もダイヤ通りの運行を維持しなくてはならないため、民間のバス会社に路線の営業譲渡をしている。この通りであれば、公営バス会社は労働時間規制を遵守する可能性が高くなる一方で、その路線の営業譲渡を受けるD社が人手不足の状況にあれば、より一層、労働時間規制を遵守するのが困難になると考えられる。D社は2022年に人手不足を解消するために、仕業内容を圧縮した(仕事の密度の上昇)ダイヤ改正を行った。その際には、終業点検業務が5分短縮されたほか、1ヵ月あたりの運転士の残業時間の上限を60時間から80時間に変更し、さらにその上限を100時

<sup>56</sup> 鉄道会社A社とC社の事例でも、従業員は泊まり勤務を嫌がる傾向があることが示されている。

<sup>57</sup> C社労組自動車支部によると、4週で開放仕業が10日間以上あることもあるという。ちなみに、開放仕業の時間は2時間~8時間になる。

間まで引き上げたという。C社労組自動車支部は、現状を「残業100時間が常態化している状況にある」と考えている。

なお、上記の3点は組合が指摘していることで、会社はそのように考えてはいない。会社側は、「労務管理は会社が行うものだ」という立場を主張し、労働条件については、「同業他社より賃金は高く待遇は良い」、長時間労働については、「法律に抵触していないのだから問題はない」と回答している。

図表 4-5-1 開放仕業の仕業表

D1営業所		平日				
401	出勤	6:15	営業キロ数	58.00km	ハンドル営業	4.25
	退社	20:05	回送キロ	17.50km	ハンドル回送	0.55
	拘束	10.15	合計キロ	75.50km	ハンドル合計	5.20
	実働	8.08	付増業務	1.10	休憩	1.00

6:56 D1営業所 6:40  
 〇〇山 7:00 7:19 △△駅  
 ××小学校 7:57 7:30  
 8:00 8:20 △△駅  
 YY駅 9:15 8:30  
 9:20 9:35 〇〇営業所 給油

D1営業所		平日				
401	出勤	6:15	営業キロ数	58.00km	ハンドル営業	4.25
	退社	20:05	回送キロ	17.50km	ハンドル回送	0.55
	拘束	10.15	合計キロ	75.50km	ハンドル合計	5.2
	実働	8.08	付増業務	1.10	休憩	1.00

〇〇高校 13:50 D1営業所 13:45 14:18 △△駅  
 〇〇営業所 14:35 14:20  
 15:00 15:03 〇〇高校 15:05  
 △△駅 15:23 13:48 15:50 〇〇営業所  
 15:30 15:50 〇〇営業所  
 〇〇園 17:15 休憩：50分 17:10  
 17:20 17:35 〇〇園  
 〇〇園 18:15 休憩：10分 〇〇駅 18:00  
 〇×台 18:25 18:29 〇〇駅  
 〇×台 18:50 18:40 〇〇駅  
 18:55 19:08 〇〇駅  
 〇〇園 19:40 〇〇園 19:25 〇〇営業所  
 19:55 〇〇営業所

出所：図表 4-3-1 に同じ。

## 2. バス運転士の労働時間規制

バスの運転士の働き方を理解するために、2024年4月に適用される労働時間規制を説明しておこう。自動車運転業務の運転士については、2019年の労働基準法改正に伴う労働時間規制の適用が2024年4月まで猶予されたが、この法改正では、特別な事情がある場合でも、年間の時間外労働（休日労働を含まない）は960時間が限度された<sup>58</sup>。そして、この労働時間規制の適用に伴い、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（改善基準公告）も改正されることになった。この改善基準公告とは、自動車運転者の労働時間等の労働条件の向上を図るため、業務の特性を踏まえつつ、労働基準法の労働時間規制（拘束時間、休息期間、運転時間等）の基準を定めるものである。したがって、第3節で説明した交番表や仕業表は、この改善基準公告に基づいて作成される。以下では、厚生労働省の資料を基にポイントを説明していく<sup>59</sup>。

第1に、拘束時間である。拘束時間とは、始業時刻から終業時刻までの時間である。拘束時間は、労働時間（実労働時間と手待ち時間、時間外労働時間、休日労働時間を含む）と休憩時間（仮眠時間を含む）の合計時間である。拘束時間については、事業所の労務管理の実態などに応じて、「1年・1ヵ月」「52週・4週間平均」のいずれかの基準を選択する。前者では、1年の拘束時間は3,300時間以内、かつ、1ヵ月の拘束時間は281時間以内になる。後者では、52週間の拘束時間は3,300時間以内、かつ、4週間を平均した1週間当たり（4週平均1週）の拘束時間は65時間以内になる。また、1日の拘束時間は13時間以内であり、これを延長する場合は15時間が限度になる。

第2に、休息期間と休日である。休息期間とは、勤務と次の勤務の間の時間を指し、睡眠時間などの労働者の生活時間になる。休息期間は、勤務終了後、継続11時間以上付与するよう努めることを基本とし、継続9時間を下回ってはならない。この休息期間を確保するには、拘束時間を13時間以内、多くても15時間に抑えなくてはならない。つまり、休息時間の規定を守るためには、拘束時間の規定を守る必要がある。休日とは、休息期間（継続9時間以上）と24時間の連続した時間（9時間+24時間=33時間）を指す。休日の時間数は、いかなる場合でも、30時間を下回ってはならない。

第3に、運転時間である。運転時間については、いくつか上限規制が課されている。運転時間は、2日平均1日の運転時間は9時間以内であり、4週間を平均した1週間当たり（4週平均1週）の運転時間は40時間以内である。また、運転時間には連続運転時間の規制がある。連続運転時間は4時間以内である。運転開始後、4時間以内または4時間経過直後に、運転士は30分以上の休憩等を採らなくてはならない。なお、この休憩は、連続運転時間が4

---

<sup>58</sup> 厚生労働省資料による。<https://jsite.mhlw.go.jp/chiba-roudoukyoku/content/contents/000970586.pdf>（アクセス日は2023年12月27日）による。

<sup>59</sup> 厚生労働省労働基準局『バス運転者の労働時間等の改善基準のポイント』より。  
<https://www.mhlw.go.jp/content/001035022.pdf>（アクセス日は2024年12月27日）

時間を超えない範囲で、連続 10 分以上のものを分割することができる。例えば、1 時間 20 分の乗務の後に、10 分ずつの休憩をとることができる。

第 4 に、時間外労働や休日労働である。時間外労働と休日労働については、1 点目に指摘した拘束時間の延長が該当する。1 日の拘束時間は 13 時間が限度であるが、15 時間を超える回数は 1 週に 2 回までとなっている。また、休日労働は 2 週間に 1 回が限度である。

上記の内容について、2024 年 4 月以前の労働時間規制と比較すると、1 日の拘束時間が 15 時間以内から 13 時間以内に、拘束時間を延長する場合は 16 時間以内から 15 時間以内に変更される。また、休息期間も連続 9 時間以上から連続 11 時間以上に引き伸ばされるなど、バスの運転士の労働時間を抑制する形になっていることがわかる。既述の通り、D 社では、残業 100 時間が常態化していると考えられ、現行のダイヤ通りの運行を維持するには、より一層の人手不足が生じると考えられる。

### 3. リテンション問題と労働時間規制への対応

D 社のリテンション問題と新しい労働時間規制への対応について見ていく。C 社労組自動車支部は、10 年以上前から、秋闘交渉の中で「離職防止策を講じるよう」会社に要求してきた。調査時点（2023 年 11 月末）では、10 数人の人手不足の状況にあり、従業員が残業や休日出勤をするなどして、ダイヤ通りの運行を維持している状況であった。

上記の組合の要求に対する会社の回答は、「退職は個人の理由があり、当社の制度のせいではない」というものである。とはいえ、会社は全く離職防止対策を採っていないわけではない。それが「優秀乗務員制度」である。この制度は、10 年ほど前に導入された制度で、会社に貢献した上位 20 名の乗務員を対象に、会社が優秀乗務員を表彰したり、褒賞金を支給したりするものである。ただし、C 社労組自動車支部によると、優秀乗務員の選定根拠である査定がオープンにされておらず、会社からの残業要請に応じた社員が選ばれる傾向があるという。この通りであれば、同制度は従業員が定着する効果があるかもしれないが、限定的である可能性が指摘できる。

では、D 社は、このような状況で、2024 年 4 月から適用される労働時間規制にどのように対応するのだろうか。D 社がより一層の人手不足に陥る可能性が考えられるからであるが、会社は「2024 年 2 月までに 20 人の増員を行う」と回答している。ただし、組合は、現在、D1 営業所だけで 15 人程度の欠員が出ており、会社が主張する 20 人の増員を行ったとしても、十分ではないと考えている。加えて、既述の通り、同社は離職率が高く、従業員の入れ替わりが激しいことを考えれば、新たに採用する 20 人が定着するとは限らない。また、離職率が高いことは、別の問題を引き起こしている。それが事故である。頻繁な従業員の入れ替わりが発生することは、経験値の低い若手の運転士が増える。実際、D 社では、すでに運転

士の経験不足により事故が多発しており、人を補充すれば問題が解決するということでもない<sup>60</sup>。

## 第6節 小括

これまでD社を事例として、人材確保と労働時間規制への対応について取り上げた。ここでは、同社の分析を通じて得られた主な事実発見を整理する。

第1に、コロナ下の雇用調整である。D社は離職率が高く、人の入れ替わりが激しい。これがD社の人手不足の大きな原因となっている。その一方で、バス会社は人手不足の状況であっても、自社の都合でダイヤを変更することは簡単ではないと考えられる。その結果、バス会社はダイヤ通りの運行を維持しようとする。こうした状況や事情により、バス会社の業務は景気動向の影響を受けにくくなる。コロナ下で乗客数が減少したことにより、D社の売上は減少した。ただし、D社はコロナ前と同じダイヤの運行を維持したことにより、従業員を出向させたり、定期的に一時帰休を実施したりするといった雇用調整策を講じることはなかった。

第2に、コロナ下のD社の労使交渉の特徴である。コロナ下で、D社の経営状況が悪化したことを考えれば、従業員の雇用や労働条件の維持をめぐって労使交渉が行われても不思議はない。しかし、D社の労使はそうした話し合いを行っていない。その背景には、第1点目に指摘したように、D社については、コロナ下の影響がそれほど大きくなかったこと、コロナ前から同社の従業員の入れ替わりが激しく、常にリテンションが課題になっており、雇用調整策を講じる必要性が高くなかったことが考えられる。

第3に、バス運転士の働き方の特徴である。バスの運転士の働き方は、法律や改善基準公告に基づいて作成される交番表と仕業表によって決まる。交番表は、運転士の出勤日や休日、泊まり勤務の日程が示される。交番表とは運転士のシフト表である。ただし、交番表には、具体的な勤務内容は示されていない。それを示すのが仕業表である。仕業表には、担当する路線とタイムスケジュールが示されている。これにより、運転士の出勤時間と退社時間、運転時間、休息期間、走行距離等が決まる。ただし、バス運転士の仕業は、鉄道の運転士のように、複数ある行路を平等に担当するという形にはなっていない。というのも、労働時間規制に抵触しないよう、勤務状況に応じて運転士の仕業を調整することを優先するからである。

第4に、コロナ下の賃金交渉である。C社労組自動車支部は、私鉄総連の春闘方針に基づいて要求を行うのに対し、会社は企業業績を重視した回答を行っている。その結果、妥結結果は組合の要求どおりになっていないが、臨時給については、経営状況が悪化したコロナ下でも、年間4.0ヵ月が維持されている。これは、「社規社則」に臨時給は年間4.0ヵ月と記載

---

<sup>60</sup> C社労組自動車支部によると、軽微な事故は2日に1日、大事故は1ヵ月に1回発生しているという。これはサービスの質に関わる問題といえる。一方で、河西（2009）や労働政策研究・研修機構編（2016）によると、広島電鉄では、契約社員で採用された運転士全員の正社員化したことにより、善行の件数が増え、悪行の件数が減少した。

されており、コロナ下で「社規社則」は改定されなかったからである。これにより、コロナ下のように経営状況が悪化した時でも、臨時給年間 4.0 ヶ月は維持された。

第 5 に、人材確保である。D 社はもともと離職率が高く、リテンションの問題を抱えている。この課題はコロナ下でも解消されていない。組合は、離職率が高い原因を、①泊まり勤務、②同業他社より労働条件が劣る、③人事管理上の問題の 3 点に求め、この課題を解消すること、また、コロナ前から離職防止対策を講じるよう要求してきた。これに対し、会社は採用に力を入れつつ、優秀乗務員制度を通じて人材を定着させようとしてきた。ただし、会社は人材確保に努める一方で、離職の原因については、組合の意見とは異なる見解を示している。このように労使の認識や意見の相違が見られ、良好な労使コミュニケーションが確立されているとは言い難い。

第 6 に、新たな労働時間規制への対応である。既述の通り、バス会社は、人手不足の状況であっても、ダイヤ通りの運行を維持しようとする。実際、D 社では、運転士に残業や休日出勤を要請することで、現行のダイヤ通りの運行を維持している。その結果、D 社では、残業 100 時間が常態化しているという。会社は 20 人の補充で対応すると回答しているが、その人数を上回る人手が足りていない状況にあり、また同社の離職率は高く、新たに採用する従業員が定着するとは限らない。これらのことを考慮すると、D 社が新たな労働時間規制を遵守できるかどうかは不透明である。

## 参考文献

河西宏祐（2009）『路面電車を守った労働組合－私鉄広電支部・小原保行と労働者群像』  
平原社。

労働政策研究・研修機構編（2016）『非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究』  
JILPT 資料シリーズ No.174.

## 第5章 人材確保と事業継続—郵便業・物流業 E1社・E2社<sup>61</sup>

### 第1節 対象企業と労働組合の概要

#### 1. E1社

E1社はEグループの主要企業の一つで、主な事業内容は、郵便業・物流業務、銀行窓口業務、保険窓口業務などである。社員数は正社員がおおよそ18万人、非正社員が16万人である。本章が対象とする事業は郵便・物流であるが、その社員数は、正社員、非正社員それぞれ、約10万人、12万人（8時間換算では10万人）である<sup>62</sup>。

#### 2. E2社

E2社はE1社の100%子会社で、主な事業内容は、郵便物及び郵便事業に関連する物品の運送事業、一般貨物自動車運送事業（特別積み合わせ貨物運送を含む）などである<sup>63</sup>。社員数について、正社員数が約2,200名（このうち運転職が約1,700名、事務職（「総合職」という呼称）が100名あまり、管理職は300名あまり）で、非正社員は約1,400名（8時間換算では1,300名）である。非正社員はほとんどが運転職である。

#### 3. E労働組合

E1社、E2社には労働組合が組織されていて、そのE労働組合は、両社を含め、Eグループに属する企業で働く労働者を組織する単一の労働組合である<sup>64</sup>。全体の組合員数は22万人あまりで、うちE1社の組合員数は約20万人、E2社の組合員数は約2,600名である。

組合の組織構成は次のように、＜中央本部—地方本部（全国で13ある）—連協<sup>65</sup>—支部（地域ごとに置かれる）—分会（郵便局などごとに置かれる）＞となっている。なお会社別に組合の組織が分かれてはいない。

<sup>61</sup> 本章の記述は、E1社・E2社に組織されているE労働組合の専従役員に対するヒアリングの記録や、E1社・E2社に関する公表資料（HPで閲覧できる決算発表資料や各種報告書など）等をもとにしている。とくに出所を示していない場合は、これらによっている。

ヒアリングについては、2022年12月から2023年12月にかけて実施した。E1社出身の労組役員に対して3回（それぞれ2時間程度で、各回1名、計3名に、2回はオンライン、1回は対面で）、E2社出身の労組役員に対して3回（2回は2時間程度、1回は1時間程度、1回は1名、2回は各2名に、1回はオンライン、2回は対面）ヒアリングを行った。これらの記録、資料をもとにした記述について、ありうべき誤りはすべて執筆者個人の責任である。

<sup>62</sup> 人数はいずれも調査時点のもので、あえて詳細までは示さない（以下も同様）。

<sup>63</sup> E2社は郵便輸送業務（手紙、はがき、ゆうパックなどの郵便に関連する物品の運送）と一般貨物輸送業務を行っていて、前者の業務が9割以上を占めている。E2社では、郵便輸送（手紙、はがき）の減少傾向のなかで、一般貨物輸送業務について、積極的に営業し仕事の受注に取り組んでいるものの、厳しいのが実情だという。その一般貨物も、E1社を含むEグループの会社から受注する仕事はほとんどを占めている。

<sup>64</sup> E1社、E2社には、E労働組合のほかにも少数組合も存在している。

<sup>65</sup> 府県単位に置かれている。なお東京都と北海道は都道単位の地方本部で、そのもとにエリアごとに連協が組織されている。

ショップ制について、E1社はオープンショップである。組合員の範囲は、本社・支社は係長まで、現場の郵便局などでは課長までとなっている。正社員については、その範囲の社員のほとんどを組織している。E労働組合では、非正社員についても組織化に努めているが、その割合は3、4割程度であり、正社員の組織率のさらなる向上に加えて、その加入促進がとくに重要な課題となっている。

E2社は、正社員についてはユニオンショップであり、E労働組合は、同社の管理職等を除くすべての社員をほぼ組織化している。管理職の範囲は、本社・支社では係長以上、現場の営業所では運行管理長以上である。非正社員に関してはオープンショップで、その組織率は6割程度であり、ここでもその組織化は重要課題である。

## 第2節 対象企業(郵便業・物流業)の経営環境

まず、E1社・E2社が集配、輸送を行っている郵便物・荷物の引受物数の最近10年間の推移をみると、下の図表のようになっている。

図表 5-2-1 総引受郵便物等物数の推移

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
郵便物(億通)	186	182	180	177	172	168	164	152	149	144
荷物(億個)	38	38	41	42	45	46	45	44	43	41
合計(億通・個)	223	220	221	219	217	214	209	196	192	185

\*ゆうパック及びゆうメールは、郵政民営化と同時に、郵便法に基づく小包郵便物ではなく、貨物自動車運送事業法などに基づく荷物として提供。

図表には示していないが郵便物のピークは2001年度の262億通であったが、それ以降の約20年間で半分ほどに減少している。2013年度からは40億通あまりの減少であり、直近年のコロナ禍以降の3年間では、20億通減と落ち込みが大きくなっている。この郵便物の減少傾向は、デジタル化の進行などのなかで今後も続いていくものとみられている<sup>66</sup>。

荷物については、ゆうパックとゆうメールに分けて、また前者の宅配便市場におけるシェアも含めて下の図表に示した。

<sup>66</sup> 郵便物の長期の減少傾向などのなかで、E1社は宅配便大手企業と、メール便・小型薄物荷物領域で協業することに合意し(2023年6月)、その大手企業が預かったものをE1社の配送網で配達することとなった。

図表 5-2-2 荷物の引受物数の推移、ゆうパックの宅配便市場におけるシェアの推移

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ゆうパック (億個)	4.3	5.3	6.4	7.0	8.8	9.4	9.7	10.9	9.9	9.8
ゆうメール (億冊)	33.2	33.2	34.7	35.6	36.4	36.5	35.7	33.0	33.5	31.1
ゆうパックのシェア (%)	11.8	13.4	13.7	15.7	20.6	21.9	22.5	22.6	20.0	19.6

\*2016年10月以降のゆうパックの数にはゆうパケットを含む。

これも図表には示していないが、2002年度がゆうパック 1.7 億個、ゆうメール 2.8 億冊であったから、それ以降の 20 年間では、荷物の引受物数は大きく増加している。ただ最近では、ゆうメールは 2018 年度から 5 億冊以上の減少となっている。ゆうパックもコロナ禍のいわゆる巣ごもり需要により 2020 年度に前年度比で 10%以上の増加となったが、それ以降、個数、宅配便市場におけるシェアは漸減している。

図表 5-2-3 E1 社(連結)の郵便・物流事業の営業収益・営業利益の推移

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
営業収益 (億円)	17776	18519	19294	19299	20225	21149	21253	20684	20412	19978	9415
営業利益 (億円)	94	-81	103	120	419	1213	1475	1237	1022	328	-507
利益率	0.5%	-0.4%	0.5%	0.6%	2.1%	5.7%	6.9%	6.0%	5.0%	1.6%	-5.4%

\*2023年度は中間期決算。

E1 社(連結、郵便・物流事業)の近年の営業収益・営業利益の推移は、上の図表のようになっている。2018年度は、ゆうパックの基本料金を引き上げたこと(平均 12%)、また取扱数量の増加によって営業収益が増加し<sup>67</sup>、利益も大幅に拡大した。しかし 2020 年度以降は、デジタル化の進展等による郵便物の減少が目立ち、また荷物も伸び悩み、人件費など経費増もあって減収・減益傾向となっている。直近 2023 年度の中間決算は、郵便やゆうメールの取扱数量の減少などによる減収、人件費や集配運送委託費の増加等もあって、かなりの損失を計上することになった<sup>68</sup>。

E2 社は、E1 社の子会社で連結決算の対象であるが、その最近 5 年間の営業収益、営業利益の状況は下の図表のようになっている。営業収益はほぼ横ばいで、わずかな利益を維持してきている。

<sup>67</sup> インターネット通販等の拡大と業界の人手不足による「宅配クライシス」に対応して、2017年に宅配便最大の企業が料金の値上げと荷物の総量抑制を行った(その後、業界 2 位の企業も追従して値上げを実施)。そのことにより、E1 社の荷物引受量が急増し、2018年3月より料金引き上げを実施した。

<sup>68</sup> 郵便事業の営業損益は、利益の減少傾向が続いてきたが、2022年度に初めて赤字となり(211億円)、2023年度はさらに赤字が拡大し 919 億円と見込まれている。

図表 5-2-4 E2 社の営業収益、営業利益の推移

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022
営業収益 (億円)	1250	1212	1230	1234	1237
営業利益 (億円)	8	17	18	19	5
営業利益率	0.6%	1.4%	1.5%	1.5%	0.4%

出所：E2 社の決算公告。

E グループが 2021 年に策定した中期経営計画（2021 年度～2025 年度）では、郵便・物流事業について、「お客さまのニーズに合わせて商品・サービス、オペレーションを一体的かつ戦略的に見直すことにより、成長する EC 市場やフリマ市場の荷物を確実に取り込み、荷物収益を拡大させます」として、郵便物の減少継続を踏まえて、利益率が高く成長する荷物分野へのシフトを目指している。具体的には、2025 年度にゆうパック 13.6 億個、荷物収益 8,900 億円（2021 年度は 6,500 億円）の目標を掲げている。

### 第 3 節 郵便・物流業務の流れ

本調査の対象は郵便・物流サービスである。その業務の基本的な流れは、以下の(a)～(e)のようになっている。

(a)ポスト、コンビニ、郵便局（引受局）に差し出された（また家庭や会社から集荷した）郵便物や荷物が、地域の比較的大きな郵便局（集配局）に運ばれる。

この収集・集荷、配送には、(i)E1 社がその雇用する社員で自ら行う、(ii)E2 社に委託して行われる、(iii)その他の運送会社等に委託して行われる、という 3 つのパターンがある。全国の各地域でさまざまな状況であるものの、あえてごく大まかに述べれば、郡部地域では (i)のかたちで行われることが多く<sup>69</sup>、それに比べると都市部地域では(ii)、(iii)のかたちの活用が広く行われている<sup>70</sup>。

(b)集配局において、運ばれてきた郵便物等に発送準備作業が行われ、パレットに載せられる。そして地域区分局<sup>71</sup>に運ばれる。この集配局から差出側の地域区分局への輸送はすべて、E2 社が請負って行われている。

(c)差出側の地域区分局で郵便物等を地域別に区分し、配達側の地域区分局に輸送される。この地域区分局間の輸送もすべて、E2 社が請負って行われている。

<sup>69</sup> E1 社の資料によると（「郵便差出箱（郵便ポスト）の現状」2023 年 7 月）、郵便ポストは全国に約 18 万本設置されているが、月の投函量が 30 通以下で約 4 分の 1 を占めている。過疎地等ではその割合は約半数である。利用の少ないポストでも収集は毎日行わなければならないが、そうした地域では、E1 社の社員が配達途上で収集も兼ねて行っている。

<sup>70</sup> かつては E2 社がこの業務の多くを委託されていたが、民営化後の入札制度の結果、この(ii)のかたちは、現在では郵便物・荷物の数量がとくに多い一部の都市部地域だけで残っている。

<sup>71</sup> 地域内の郵便物・荷物を集約し、他の地域向けに中継する機能を持つ。エリアが広大な北海道や大都市を有する都府県には複数、他の県には 1 つ置かれている。

(d)配達側の地域区分局で配達局ごとに郵便物等が区分され、配達局に輸送される。この地域区分局から配達局への輸送もすべて、E2社が請負って行われている。

(e)配達局から、宛先別に区分された郵便物等が各戸・各企業などに配達される。この配達には、(i)E1社が自らの社員で行うか、(ii)他の運送会社等に委託して行われる。これもごく大まかに述べれば、郡部地域では(i)のかたちで行われることが多く、それに対して都市部地域では(ii)のかたちの活用が広く行われている<sup>72</sup>。

なお、以上の業務の流れということでは、郵便物（はがきや手紙）と荷物（ゆうパックやゆうメール）とで違いはない。

#### 第4節 コロナ禍における事業活動への影響とその対応

コロナ禍において郵便・物流という公共サービスがいかに維持されたかは重要なテーマではあるが、本章の主要な関心事ではないため、ヒアリングで聞いたことを、ごく簡単に述べるにとどめる。

郵便物等の数量については、コロナ禍によりワクチン接種券の差出し（郵便物）があったり、いわゆるアベノマスクの配送や巣ごもり消費等にもなうゆうパックの増加などがあったりといった、一時的な影響がみられた。一方で、デジタル化の進展の加速により郵便物、ゆうメールは大きく減少した（前掲の図表5-2-1、図表5-2-2）。

E1社では、コロナ禍においても、社会インフラを維持しエッセンシャルサービスを提供するため、家庭や会社からの集荷を含め、業務自体は以前と何も変わらず行われていた。しかしその当初は、現場の社員からは、防護服が必要であるとか、ポストに入っている誰が出したか分からない物を触ることは命の危険があるというような声があがってきた。そして労働組合と会社との協議によって、全社員に、手袋・マスクを配布し、また顧客と直接的に接する機会をできるだけ避けるような仕組みづくりが行われた。

社員の生命を守ることを大前提として、感染対策を適切に行いながらのオペレーションであったことから、多くの現場はとても大変な状況であった。濃厚接触者・感染者になれば特別休暇を取得し、無理して仕事するようなことはなく（また学校の休校などのため育児で仕事を休まざるを得ないという場合もあり）、そのため出勤できる社員が極めて限られる現場もあったが、近隣の郵便局、支社からの応援など人海戦術を尽くして乗り越えたということである。

E2社については、荷物輸送の業務量が巣ごもり需要で一時的に拡大したことに、臨時で運行便を増やして対応した。社員のドライバーの残業・休日出勤が増えたことも一部あったようだが、コロナ禍で企業間貨物輸送（B to B）の需要が減少したことで、E2社から仕事を受注したい協力会社が多く、ほとんどがそういう会社に委託して行われた。

---

<sup>72</sup> かつてはE2社も配達業務を請負っていたが、現在では行っていない。

## 第5節 人材確保・定着の取り組み

郵便・物流という、人々の生活に不可欠である公共サービスの安定的な提供にとって、それを担う人材の確保・定着はきわめて重要である。郵便・物流事業は労働集約的産業の典型であり、近年の全般的な人手不足状況において、とくに大きな影響を受けている。こうしたなかで、E1社・E2社の労使が行ってきていることを、E労働組合の取り組みを中心に、いくつかみていくことにしたい。

### 1. 社員制度の概要

両社の社員制度を簡単に述べておく。まずE1社に関して、正社員のコース区分について、採用時に「総合職」（経営幹部や本社の管理者候補、会社業務全般に従事し、全国転勤もある）、「地域基幹職」（現場の役職者や管理者登用の候補、会社業務全般に従事するが、転勤は一定エリアの支社内程度が原則）、「一般職」（標準業務に従事し、役職登用はなく、転居を伴う転勤はない）の3つに区分される。コース転換制度はあるが、原則としてコースは変わらない<sup>73</sup>。

等級制度に関して、組合員層については4級（「地域基幹職」）、1級（「一般職」）に区分される。役職（郵便局などの現場組織における）との対応は次のようになっている。＜4級（課長）－3級（課長代理）－2級（主任）－1級（非役職）＞（「地域基幹職」）、＜1級（非役職）＞（「一般職」）。

非正社員（期間雇用社員等）は、大半が時給制社員で一部が月給制社員である。期間雇用社員は3年間の継続勤務で一定の要件を満たした希望者は無期転換が可能で、転換後は「アソシエイト社員」と呼ばれる。「アソシエイト社員」等から正社員の「一般職」への登用制度があり、後述するが、その登用予定数は毎年の春闘で交渉が行われて定められる。

つぎにE2社に関して、正社員の職種の内訳は前述のとおり大半がドライバーで、等級制度について、営業所（全国で64ある）における役職との対応を示すと、次のようになっている。＜1級（非役職）－2級（総括主任）－3級（副運行管理長）－4級（運行管理長、副営業所長）－5級（営業所長）＞<sup>74</sup>。

非正社員（期間雇用社員等）について、フルタイム社員と短時間社員がいるが、大半がフルタイム社員である。フルタイムは、正社員と同様の仕事で、長距離輸送業務なども担い、短時間社員は、エリア内の郵便局間の輸送の仕事などをもつぱら行っている。期間雇用社員の無期転換は、法律の定め通り5年を超えて可能となり、転換後は「アソシエイト社員」と呼称される。後述のように、期間雇用社員等からの正社員登用制度がある。

<sup>73</sup> 「一般職」から「地域基幹職」への転換は、後述のように、一定の転換枠の確保をもとめるE労働組合の要求によってある程度行われてきている。この転換数の拡大と「一般職」の処遇改善は、組合の最重要課題の一つである。

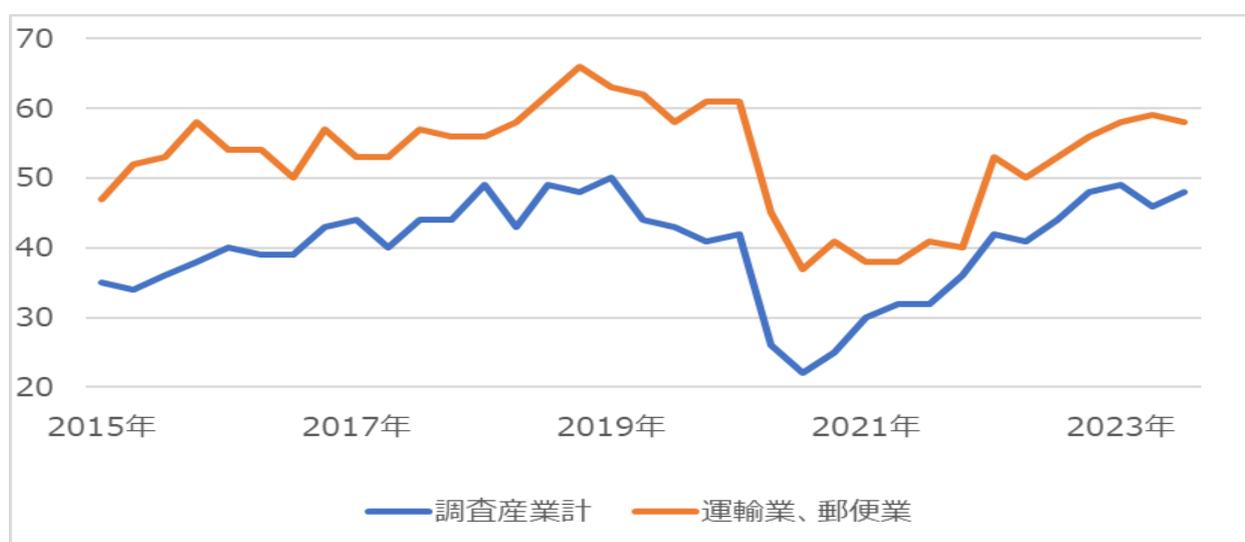
<sup>74</sup> 1級はもっぱら運転業務に従事、2級は運行管理者の資格を取得し、運転と運行管理を行う、3級はもっぱら事務所で運行管理業務に従事する。営業所の正社員の大半は1級ないし2級で、3級以上は規模の大きい営業所でも10人程度である。

また E1 社、E2 社ともに、定年年齢は 65 歳である（それぞれ 2020 年度、21 年度より）。

## 2. 人材確保の困難さ

郵便・物流に関する産業、職業の人手不足状況を一般的にみると、まず下の図表は「労働者の過不足状況 D.I.」を示しているが（D.I.は「不足」マイナス「過剰」）、「運輸業、郵便業」は「調査産業計」よりも一貫して高い数値となっていることがわかる。コロナ禍で不足状況の緩和がある程度見られたが、また逼迫した状況にもどってきている。

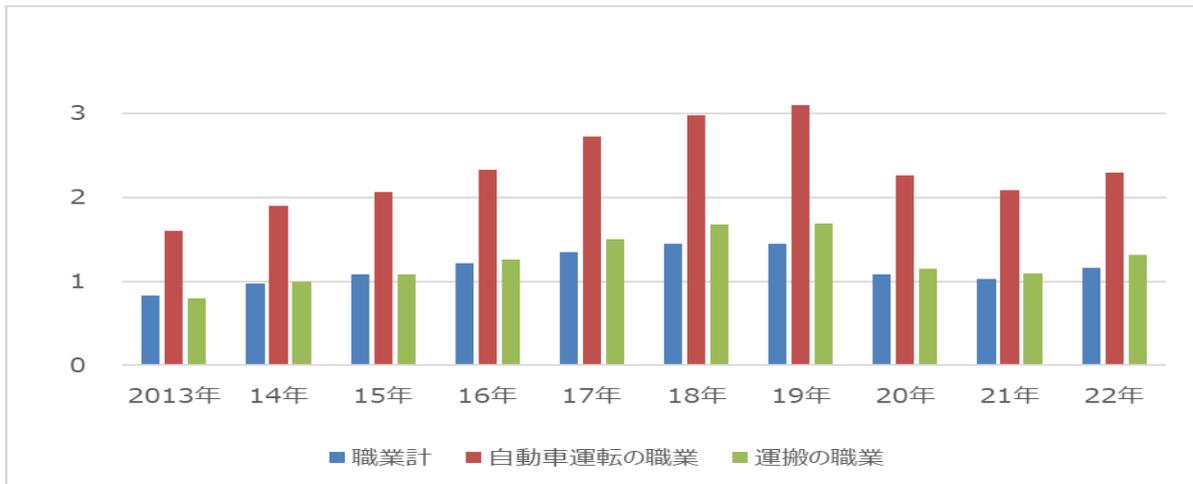
図表 5-5-1 労働者の過不足状況(常用労働者、D.I.)



出所：厚生労働省「労働経済動向調査」。

また「自動車運転の職業」と「運搬の職業」の有効求人倍率をみると、下の図表のようになっている。「トラック運転手」を含む「自動車運転の職業」については、「職業計」よりも倍近くの高い数値で推移してきている。「郵便集配員」や「配達員」を含む「運搬の職業」も「職業計」より高い倍率の状況が続いてきている。

図表 5-5-2 有効求人倍率(パート含む常用)



出所：厚生労働省「職業安定業務統計」。

一般的な人手不足の状況を簡単にみたが、ヒアリングのなかでは、次のような状況が聞かれた。

従業員の高年齢化が進むなかで、若い人材の確保が困難な状況について、「平均年齢は 50 歳台と年配の社員が多いなかで、新しい人材をどう確保していくのかは非常に難しい課題」となっている (E1 社)。「問題として深刻なのは、人手不足。それが長時間労働にもつながるし、少し長いスパンで見たとき、どこの運送会社でもそうだろうが、40 歳台、50 歳台の人たちが今多くを占めているところで、65 歳定年にもなっているが、15 年先がどうなるのか見えないような世界になっている。そう考えると、年齢構成のピラミッド、そうはいかなくても普通の長方形をつくっておかないと、大変なことになる」(E2 社)。

男性従業員が中心の職場で、給源を拡大していくことが必要だが、身体的負荷の高い仕事の性質上、それが難しい状況に関して、「配達業務については、女性社員が少なく、そこでどう女性を活躍させ、役職に就けていくのかという課題もある。圧倒的に男性社員が多いが、男性だけでは必要な人材を賄えなくなっていくが、雨の中、暑い、寒い、いろんなことがあるなかでの仕事を、どう変えていけるのかというのは、非常に悩ましい。しかし真剣に考えなければならぬ」(E1 社)。E2 社では、車輪のついたパレットでの荷物の積み込み、積み下ろし作業であることから肉体的負荷が少なく、柔軟なサービスで働きやすいシフトを組んだり、トイレや休憩室といった施設の整備なども進めたりして、女性ドライバーの割合が増えてきているが、まだ全体の 5%程度である。

仕事の負荷に比べて、賃金などの条件が良いともいえず、採用が困難な状況について、「期間雇用社員の採用は、悩みの種で、本当に集まらない。とくに都市部、そして外務、配達の社員を集めるのは至難の業であり、また正社員の採用でも、やはり人が集まらない。人手不

足のため、組合が中途採用を求めて行っているが難しい。それほど給料が高いわけでもなく、いきなり外回りでということは厳しい」(E1社)。

また、E1社の資料(「郵便事業の現状について」2018年8月)では、次のような「現場社員から寄せられた主な意見」が紹介されていた<sup>75</sup>。「ゆうパックの増加やゆうパックの配達受託者の撤退に伴い、社員による時間外労働が増加する事例も顕著となっている」「要員不足のため非番日の出勤を命じられることが多く、年次有給休暇の計画付与分も年度末になってまとめて取得している状況」「現場では、要員確保が困難な状況が続いているため、社員の配置を減らしており、日々の業務運行の確保で精一杯の状況。勤務時間内での配達を完了するのが難しい日も多い」「連日の超過勤務や休日出勤の繰り返しにより、満身創痍の状態です懸命に業務運行確保に取り組んでいる。安定的な業務運行やサービス品質を確保するための対策が必要」。

### 3. E 労働組合の取り組み

こうした状況のなかで、人材の確保・定着は、社員の仕事の負荷の適正化、サービスの安定的な提供、事業の存続のために、労働組合としても最重要の取り組むべき課題であり、この間、労使で一定の対応が行われてきた。そのうちいくつかを、E1社、E2社の別に、以下でみていく。

#### ①非正社員の正社員登用の拡大、必要な新卒採用・中途採用の確保

まずE1社について、下記で述べられているように、労働組合として重点的に取り組んできたことの一つに、非正社員(期間雇用社員等)の正社員登用がある。

「かつて非正規化がかなりすすんでいた。正社員になりたい人は多くいるし、人材の確保・定着、生産性向上(定期的に人が入れ替わる状況ではそれが難しい)ということからも、登用制度が必要で実施してきたが、財源の問題があって簡単ではないものの、さらに拡充する必要がある」「期間雇用社員の採用が難しいなかで、離職させないということも考えていかなければならない。ある程度の年数勤務してもらっている人は、業務知識にもたけている。正社員以上の働きをする人もいるが、正社員登用になかなか受からずに離職につながっているというのが、ここもう本当に何年も職場の声としてはあがっている。そういう人をどう守っていくのか、とても重要な課題である」。

正社員への登用予定数は、毎年の春闘の交渉事項となっている。会社も従業員のモチベーション維持、優秀な従業員の獲得・流出防止、事業の持続性の確保の観点から、正社員登用等が重要であるとの考えは組合と同様である。厳しい経営環境のもと財源的に制約があるな

---

<sup>75</sup> 注67で触れた「宅配クライシス」への宅配便大手企業の対応の余波が続いていた状況下の現場の意見である。本文で後述するが、こうしたなかE労働組合は会社に時間外労働縮減を求める「緊急要求」を提出し、一定の対応が行われることになった。

かで、要求に一定程度こたえてきている。実績として民営化以後、2023年4月までに約48,000人の正社員登用が行われた。

直近の「2023春闘」については、3,200人程度の登用予定数となった<sup>76</sup>（「郵便コース」2,700人、「窓口コース」500人<sup>77</sup>）。なお、実際の登用数は予定数の8、9割程度にとどまっているようで（登用応募要件があり、試験が実施されるため）、登用枠を満たす方策（要件緩和、試験方法の見直し、研修機会の確保、所属長の助言・指導など）はとられてきたが、なお労使の検討課題である。

正社員登用に関連して、登用された期間雇用社員等は、前述のように「一般職」となる。その「一般職」は等級が1級だけで、昇級したり役職についたりすることがない。そこにとどまる限り賃金が相対的に低いままであり、労働組合は「一般職」の賃金面での処遇改善に取り組むとともに、「地域基幹職」へのコース転換枠数の拡大も毎年の春闘において求めてきた。会社もモチベーション維持・向上の観点から、組合の要求にある程度対応してきている<sup>78</sup>。

その他、新規採用数の確保や、地域の実情を踏まえた中途採用の実施なども春闘で取り組まれてきている。

つぎにE2社について、同社においては、経営基盤強化のための自社執行率の向上や<sup>79</sup>、一般貨物の受託拡大をはかっていくために、また「2024年問題」も踏まえて、要員確保対策の取り組みが労使の重要課題になっている。2021年度からの65歳定年制の導入の労使合意はこうした背景のもとで行われ、採用強化の施策としては、以下のような給源の拡大が行われてきた。

「以前はドライバーとしての仕事には大型免許が必要のため、免許を持っている人を中途採用してきたが、最近人は集まらないため、採用時には無免許でもよいことにした。入社後に会社の費用負担で免許取得をして、その後5年間は勤めてもらうようにしている」。そのこととも関係するが、「数年前から新規高卒者の正社員採用も始めた。新規高卒者では大型免許がもてないが、高卒で入社して助手的なかたちで見習いとして仕事をしてもらう。あるいは普通免許でできる、ポストから郵便局への輸送の仕事などをしてもらう。そして大型免許がとれる年齢<sup>80</sup>になったら取得してもらい大型車で仕事をしてもらう。こうしたかたちで、新卒者の採用を多くはないが増やしていて、年に十数人くらい入社してきている」。

---

<sup>76</sup> 「2022春闘」では3,000人程度（「郵便コース」2,600人、「窓口コース」400人）、「2021春闘」は2,600人程度（2,300人、300人）、「2020春闘」は2,600人程度（1,800人、800人）、「2019春闘」は3,500人程度（2,700人、800人）。

<sup>77</sup> 「郵便コース」と「窓口コース」という区分で社員の採用が行われる。コース間の異動は、普段もコロナ禍のときも、コース転換制度での異動を別として行われない。

<sup>78</sup> 例えば「2023春闘」の結果は、3,600人程度の転換予定数となった（「郵便コース」2,000人、「窓口コース」1,600人）。

<sup>79</sup> 民営化後は3分の1くらいであったが、それ以降4分の1程度に下がってきたのを、徐々に高めようとしてきている。

<sup>80</sup> これまで大型免許の受験資格が「21歳以上で普通免許保有歴3年以上」、中型免許が「20歳以上で普通免許の保有歴2年以上」と規定されていたが、道交法改正により、いずれも運転技能などを学ぶ教習を受けることを条件とし「19歳以上で普通免許の保有歴1年以上」に2022年5月13日よりなっている。

期間雇用社員等からの正社員登用も行われており、運転職について 2022 年度の実績では約 40 名の登用が行われている（他に新卒・中途採用で約 30 名）。登用数の上限は定められておらず、交通違反の処分歴や点数に関わる要件を満たして営業所長の推薦を得たものが、試験（作文、技能、面接）等を受けて登用される。

## ②長時間労働の是正など

以上のような要員確保の取り組みを進めるとともに、人手不足の要因でもあり結果でもある長時間労働の是正に向けた対応も行われてきた。

まず E1 社について、長時間労働の是正は、毎年の春闘等における重要な事項となっている。とくに 2017 年度になって荷物の引受量が大幅に増加し、郵便・物流事業においては時間外労働の縮減がすすまなかった。それどころか、前述のように現場からは「連日の超過勤務や休日出勤の繰り返しにより、満身創痍の状態」との意見も出され、労働基準法改正による時間外労働の上限規制が施行されようとするなかで、2018 年度に組合は「緊急要求」を出して強力な対策を会社に求めた。その結果、郵便・物流部門の社員を管理するシステムについて、アラート機能を改修して、36 協定時間<sup>81</sup>の上限に近づいている社員、また協定時間までの残時間を把握できるようにし、それをもとにして超勤命令が出されるようにした。加えて月の途中での時間外労働を本社・支社において把握し（「時間外労働縮減対策本社・支社連絡会議」が毎月開催されている）、協定に違反することのないよう郵便局を指導し対応を協議することが行われるようになってきている。

関連して、時間外労働の割増率の引き上げが労使交渉の結果、幾度か行われて、1 月 45 時間超の割増率 50%、1 年 360 時間超の割増率 50%などとなっている。長時間労働の是正については、他にもさまざま労使の取り組みが行われてきたが（勤務間インターバル制度の試行・実施など）、近年労働組合が継続して要求している所定労働時間の短縮（1 日 8 時間から 7 時間 45 分）については、短縮分をどう業務の効率化で吸収できるか（できなければ要員増・超勤増でコスト増となり、要員確保も難しい）などの問題があり、検討課題となっている。

長時間労働の是正に関連して、社員の高齢化が進むなかで、とくに「外務」（郵便物等の収集・配達など）の仕事の負荷の軽減なども課題となると考えられる。E1 社では自己申告制度が導入されていて、社員は毎年申告書を提出し、そこに家族の状況、今後の異動希望、希望職種などを記入する。その申告書などをもとに上司との対話が行われて対応が検討され、必

---

<sup>81</sup> 36 協定の上限時間は大半の事業場において、一般条項では月 45 時間・年 360 時間（一部の事業場ではこれより短い時間で協定しているところもある）となっている。本文のとおり、一般条項の限度を超えることがないよう時間管理が行われており、特別条項が発動される例は少ない。また 4 輪乗務者は 2 週間 35 時間の制限も設けられている。所定労働時間は基本的に 1 日 8 時間、1 週 40 時間であるが、時間帯指定配達に対応する必要から出退勤時間のパターンはいくつかある。

なおいわゆる「2024 年問題」に関しては、時間外労働の上限規制や勤務間インターバル制度への対応はとくに問題がなく、連続運転時間規制（「430 休憩」などとよばれる規制。連続運転 4 時間以内、運転中断時には、原則として休憩を与えなければならない等）への対応が課題で解決に向けた取り組みを進めているとのことである。

ずしも希望通りになるわけではないが、「外務」から「内務」（郵便物等の区分・仕分けなど）、二輪乗務から四輪乗務に移ることもある<sup>82</sup>。また勤務時間制度の柔軟化も取り込まれ、高齢再雇用社員は短時間勤務を選択できる制度が設けられるなどのことが行われた。配達は自動二輪車（原付を含む）で行われることが多いが、そのバイクシート改良も進められた。

次に E2 社に関して、これまで時間外労働の上限規制の適用が猶予されていた「自動車運転の業務」について 2024 年 4 月より猶予期間が終了し、年 960 時間の上限規制が行われることになる。そしてこれを踏まえたトラック運転者の「改善基準告示」が改正され、同時期より適用となる。このことによるトラック運送業界の「2024 年問題」が一般に懸念されているところ、E2 社においては長距離便の仕事が多く、それへの対応が問題となってきたと考えられた。しかし以下で述べられているように、時間外労働が比較的少なく、上限規制への対応はそれほど難しいことではなかった。

「これまでは事業場ごとに、それぞれの労使の判断で 36 協定を締結していた。事業場ごとに協定を締結することは変わらないが、2019 年 4 月に、将来規制がかかることを踏まえて、本社のレベルで適切に時間管理を行う必要から、年 960 時間、各月 80 時間までという内容で、各事業場において統一的な協定を締結することを確認した<sup>83</sup>。そのとき、実態として 80 時間を超えていたのはわずかな件数だったため、特に問題なく行うことができた。それ以降、ドライバーで超えていたケースはない」。

「その協定遵守を徹底するために、労使で対策を協議して、営業所から支社に時間外労働の報告を毎日行うようにし、それを本社にあげることを、手間がかかるが丁寧に行ってきた。そうして事前のチェックをしてオーバーしそうな場合には、連絡を取って対策をとらせてきた。こうして現場も上限規制を意識してきちんと管理していかなければということになってきた」「運行管理システムで労働時間管理をしていて、あらかじめ一定の超勤時間を組み込んで、1 月の計画を作成している。そして、たとえば渋滞のため 30 分時間がオーバーしたなどのことがあれば、その都度、運行管理者が手入力する。そうして今月はあと何時間働けるか確認して仕事の調整を行っている」。

E2 社では労使の取り組みによって、以上のような時間外労働の管理が行われており、とくに問題ないようだが、1,200 社ほどある協力会社（後述する）については、以下で述べられているように、懸念しているということである。

---

<sup>82</sup> それぞれ後者（「内務」や「四輪乗務」）のほうが、仕事の身体的負荷は低いようである。地域区分局等では新型区分機の導入など機械化が行われてきており、アシストスーツの着用（重量物を扱う作業の負荷軽減となる）の試行も取り込まれている。「内務」は機械化・効率化が進められてきているが、「外務」からの変更は一定行われていて、その結果「内務」では高齢社員が多くなっているようである。なおこうした変更は会社が決定することで、労働組合は直接的には関与するものではない。

<sup>83</sup> 法令の規制に適切に対応するために全事業場で統一した内容での協定が結ばれることとなったが、それ以前は、月 50 時間とか 60 時間など、その統一水準よりも上限時間がかなり短い協定が結ばれているところが少なかった。そうしたところでは、上限時間がかえって長くなったが、労使で覚書などを作成したうえで、従前どおりの運用が行われている。

「上限規制、改善基準告示の施行によって、今までの仕事ができなくなる運送会社が多くあると思う。1人でできていた仕事が2人でやらないといけないとか、もしくはサービスレベルを落とすしか方法はない。サービスレベルを維持しようとするれば、運賃もそれだけかかることになってくるから、そういう面からも、組合として会社に運賃の引き上げが必要だという話しをしている」。

長時間労働の是正に関連して、仕事の身体的負荷の軽減について、E2社では、前述のように新規高卒者の採用を進めてきて、年齢構成はやや若返ってきたが、平均年齢は50歳代の前半で、多くが50歳代以上で占められている。年齢の高い従業員が多いなかで、仕事の身体的負荷に配慮した勤務のあり方が、次のように、現場レベルで工夫して行われている。

「正社員は基本、24時間体制でシフトを組んで、ドライバー全体で、地域内の運送、地域間の中長距離運送の仕事を順繰りに回していく。全部の仕事を全員で同じように回していくことが基本だが、年配の社員と若い社員とで体力も違うし、夜勤は少なくていいとか、目が悪くなって夜間運転が難しいという年配の社員がいたり、他方でもっと稼ぎたいので、もう少し長距離の仕事がしたい若い社員がいたりする。そういう場合に、営業所のなかで、組合もかかわって、シフトを調整するというようなことはある。その結果、効率が低下するようなことになれば会社は問題にするが、仕事をそれぞれきちんとかなすことさえしていれば、会社にとって別に非効率なことではない」。

また関連して、仕事の負荷がそもそも、他の運送会社に比べて低いようである。

「業務の内容では、他社に比べてずいぶん楽だと思う。例えば荷物の積み込みでは、パレットに郵便物がすでに入っていて、ホームにならべられている。そこにトラックを付けて積み込むので、ごく短時間ですんでしまう。問題となっている荷待ち時間はほぼない。荷下ろしのときも、繁忙期は下ろし待ちでトラックが何台か並ぶことはあるが、普通はすぐに下ろせる。そういう仕事の面では他社よりはずっと楽というのがあって、辞める人はそれほど多くはない」<sup>84</sup>。

### ③賃金等の労働条件の改善

公共サービスである郵便・物流事業の維持にとって、人材の確保・定着が最重要課題の一つであり、そのためには、「安心して働きつづけられる」賃金水準の実現などの労働条件の改善が欠かせない。労働組合として、この面での取り組みが最も基本とされる場所であるが、とくに正社員に関してはかなり厳しい状況となってきた。

E1社、E2社を含むEグループにおける最近10年間のベースアップ額と一時金の支給月数の労使交渉の結果<sup>85</sup>を、人事院勧告の水準とあわせて示すと、下の図表のようになっている

<sup>84</sup> なお E2 社は、「働きやすい職場認証制度」（正式名称は「運転者職場環境良好度認証制度」）において、全営業所で「一つ星」の認証を受けてもいる。

<sup>85</sup> E1 社、E2 社を含む E グループにおける労使交渉（春闘）に関して、労働組合は単一組織であるが、会社は E1 社を含む主要 4 社、子会社の E2 社などと別々である。これまで E 労働組合は主要 4 社のベースアップ、一

る。会社業績、経営環境の厳しさ、不透明な将来見通しのなかで、正社員の賃金水準は、民間準拠に基づく人事院勧告よりも上がらない状況が 2022 年まで続いてきた。

図表 5-5-3 Eグループにおけるベースアップと一時金の推移

	Eグループ		人事院勧告	
	ベースアップ	一時金	ベースアップ	一時金
2014年	1,000円	3.8月	1,090円	4.10月
2015年	1,000円	4.0月	1,469円	4.20月
2016年	－	4.0月	708円	4.30月
2017年	－	4.0月	631円	4.40月
2018年	500円相当	4.3月	655円	4.45月
2019年	700円相当	4.3月	387円	4.50月
2020年		4.3月		4.45月
2021年		4.3月		4.30月
2022年	200円相当	4.3月	921円	4.40月
2023年	4,800円相当	4.3月	3,869円	4.50月

\*Eグループの2014年と2015年の一時金は「特別手当」を含む月数。

まず E1 社に関して、2022 年までのベースアップ分は、人材の確保・定着の観点から、重点的にあるいはもっぱら「一般職」の賃金改善、「地域基幹職」等の若年層の賃金改善にあてられてきた。そのため、「地域基幹職」等の中高年層の賃金改善はほとんど行われてこなかった。2023 年については、「一般職」「地域基幹職」等の若年層の賃金改善に重点的に充当されたが（初任給は 1 万円以上の増額）、これまでとは違い、中高年層を含め全正社員への一律アップも一定額行われた。また物価上昇を受けての特別一時金が、全社員（非正社員を含む）一律で支給された。

期間雇用社員等の賃金改善も組合の重要課題であり、労使で取り組みが行われてきた。時給制社員が大半を占めることは前に触れたが、その基本給の下限は、2009 年にいわゆる「郵政最賃」制度によって、最低賃金法による地域別最賃（10 円未満を 10 円単位に切り上げ）に 20 円を加算した金額とされた。近年の地域最賃の上昇と、基本給に付加されるスキル評価による加算給の改定などによって、2018 年度から 2022 年度までについてみると、年々それぞれ 54 円、51 円、23 円、44 円、39 円の時給単価の引き上げが行われてきた（郵便・物流事業）。月給制社員については、2008 年から 2015 年までに計 11,400 円のベースアップが

時金について統一要求を提出して、統一交渉を行ってきた。E2 社に対する要求は、その統一要求にならって同一の水準で決定され、交渉は会社別に行われてきた。最近まで回答・妥結は、主要 4 社は統一のかたちで、内容も会社ごとに違いはなかった。E2 社においては、主要 4 社にならって回答・妥結が行われる。これまでのこうした春闘のあり方に関して、最近の変化として、主要 4 社一体の交渉について、会社サイドから各社の経営環境、業績が違うなかで、会社別の交渉を行いたいとの考えが示された。そして「2022 春闘」からは、会社業績がより反映されるべきという一時金について、会社別の交渉形態となった。ただし、回答・妥結内容が会社ごとに違いはないのは、今までのところ従前どおりである。

行われたが（2011年には賞与支給月数の若干の引き上げ）、それ以降は賃金改善はなされなかった。そのため基本賃金の時給換算額が「郵政最賃」を下回ってしまうケースも生じるようになり、その場合にそれに満たない金額を加算する制度が「2020春闘」の結果、創設された。また月給制社員についてはとくに、希望者が正社員登用されるように組合は求め、登用選考のあり方などの労使の議論が行われている。

つぎに E2 社について、ベースアップの水準と一時金の月数は、おおむね先の表のとおりである。2018年、2019年は、おもに勤続給<sup>86</sup>の改善に充当された（それぞれ勤続8年、勤続19年までの一律増、加えて兩年ともに「無事故加算」の増額）。2022年は、職務給の1等級（若手社員が比較的多い一番下の等級）の増額が行われた。2023年については、それまでと同様に勤続が浅い社員、等級が低い社員の賃金改善に重点的に配分されたが、比較的広い層にわたる賃上げも実施され、E1社と同じく非正社員も含めた全社員への特別一時金の一律支給が行われた<sup>87</sup>。

期間雇用社員等の賃金改善は、組合の支部と会社の支社の交渉によるところであり、E1社のような「郵政最賃」制度はないが、地域最賃に対してそれなりの優位性を確保できるよう各支部で取り組まれている。そうでなければ人員確保・定着が困難であることもあり、近年の最賃の継続的上昇のなかで、一定の改善が年々実施されてきている。また一時金も支部・支社の交渉であるから金額はさまざまであるが、年間で20万円ほどが最低ラインとなっているようである（短時間社員は時間により案分される）。

以上の①から③でみてきたように、郵便・物流サービスを安定的に提供し、事業を継続していくために、人手不足のなか、採用の確保、非正社員の正社員登用、労働時間など労働条件の改善、そして若年層の確保・定着を重視した賃上げなどが行われてきた。しかしこうした労使の取り組みは必ずしも十分ではなく、E労働組合は、「郵政民営化に関する意見書」

（2023年8月）において次のように述べている。「郵便・物流事業は労働集約型産業の最たるものですが、他産業に見劣りする賃金や超少子高齢化による労働力人口の減少の影響もあり、深刻な労働力不足に陥っております。このままではサービスレベルの維持はもとよりサービスの提供自体も困難になりかねません」「・・・社員の犠牲のもとで・・・経営が維持されてきたという見方もできると思います。賃金水準が低い若年層社員の早期離職も多く、絶対的な労働力不足にも陥っています」。

---

<sup>86</sup> 勤続給は18年目まで上がっていく制度となっているが、勤続8年と9年の間で金額に大きく差が開いている。8年目まではあまり賃金が上がらない設計で（定期昇給は勤続給の昇給以外はない）、そのため勤続年数が短い社員からは改善の要望が強い（例えば40歳代で中途採用によって入社した社員が、しばらくは賃金があまり上がらないため退職してしまうこともある）。勤続年数の短い社員の賃金を高めることは、組合として大きな課題である。関連して、いったん会社を介護や家庭の事情などで退職した人が、また働きたいと復職したさいに、退職時の条件で働けるようにすることを、会社と協議している。

<sup>87</sup> 基本給のベースアップは親会社 E1 社の水準にならって決定され、本文で述べたように社員の確保・定着の観点からの配分がされてきた。基本給の増額は E1 社を乗り越えることは厳しいことから、諸手当について、独自に引き上げていく交渉を組合は行ってきた。会社も、賃金面での魅力を高めなければ採用確保が難しいことから理解を示し、一定の改善が行われている。

#### ④協力会社における適正運賃の收受

「社員の犠牲」による経営、公共サービスの提供が安定的に持続していくことは、人材の確保・定着の面から困難である。そのことの問題に加えて、郵便・物流事業では、数多くの委託業者の活用が行われており、その経営の安定も欠かすことはできない。E1社は郵便物・荷物の取集、集荷、輸送、配達などの多くの部分を他の運送会社等に委託しているが、「協力会社の犠牲」による経営、サービスの提供も持続的なものではありえない。

E2社はEグループの一員で、E1社の子会社で最大の委託先事業者であり、前述した業務を引き受けている（第3節を参照）。委託業務について、入札が3年ないし5年ごとに行われ、半年ごとに契約更新されるが、基本的には次の入札までの間は同じ内容で更新されていく<sup>88</sup>。その契約の基本には、国土交通省が定める標準運送約款、標準的な運賃があり、それらを踏まえつつ、100%の親子関係のもとにあることから、お互いの共存共栄という観点で契約が結ばれる。近年の経費上昇に対して、E2社はオペレーションの効率化に努めてきたが、コスト削減の経営努力だけでは経費増の吸収が困難で、E1社に対して運賃の引き上げを求めてきた。しかしE2社は子会社の立場で難しい面があったと考えられる<sup>89</sup>。

そしてそのE2社は、自ら雇用する社員だけでE1社から請負った業務を行っているのではなく、前に触れたようにその多く（4分の3程度）を協力会社に委託している。その会社数は、スポットでの委託（夏季や年末の繁忙期だけなど）を含めて1,200社くらいある。協力会社に委託する業務とE2社本体で行うものに特に違いはないが、中長距離便の運行を委託することが比較的多い。協力会社の規模は、大手の有名な運送会社もあれば、従業員が数名というところもあり、あえて言えば、典型的には、トラックの保有台数20台ないし30台くらいということである<sup>90</sup>。

協力会社がE2社と契約するメリットとしては、その会社での仕事の繁閑があるときに閑散期に仕事ができることで収益が安定する、郵便輸送を請負っていることで信用力が高まる、運賃は高くないかもしれないが支払い遅延はないこと、などのようである。協力会社の経営は安定しているところが比較的多く、倒産件数はかなり少ない。ここ数年で何社かという程度のものである<sup>91</sup>。

---

<sup>88</sup> E1社のほうで方針が変わって、例えばポストの取集が1日4回から3回に減るとか、逆に増えるとか、そういう場合は見直しされる。

<sup>89</sup> そのため、組合からも要求してほしいということがあるかもしれないという。

<sup>90</sup> E2社の設立以前には、郵便を専門に運ぶ会社が全国に100社あまりあって、そこが郵便専用自動車協会に加入し、協会加入会社だけで郵便物を運送していた。そういう会社とは長期の関係にあり、E2社が主要な取引先であることが少なくないが、多くの協力会社とは比較的短期の関係で、E2社はいくつかの取引先の1つである。

<sup>91</sup> E2社が新規に協力会社に業務委託する場合、E2社でまず審査したうえでE1社に申請し許可を得て行われる。また年に1回、すべての協力会社について、車両の点検整備の状況、事故の状況など、いくつもある項目のチェックを訪問して行っている。その結果、問題があると判断した会社とは契約解除することになる。こうしたことにより、経営的に安定している事業者が、協力会社になっているため倒産件数が少ないと考えられる。なおトラック輸送業界全体について、2018年度から2021年度の退出事業者数割合（前年度末の貨物自動車運送事業者数に占める当年度の退出事業者数）をみると、それぞれ2.4%、1.9%、1.5%、1.5%である（全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業 現状と課題 2023』）。

E2社と協力会社との契約価格について、運送標準約款、標準的な運賃をもとにしつつ、さまざまな環境、条件を踏まえて調整、交渉して決定される。近年の人件費、燃料費などの上昇のなかで、協力会社からの運賃値上げの要請に対して、E2社はその都度一定の対応をしてきたが、E1社との契約運賃がさほど引き上げられないもとでは、十分な対応が難しい面もあった。

E労働組合としては、E2社の社員の処遇改善、人材の確保・定着、また多くの便の運行を委託しているE2社の協力会社の経営安定（そしてそこでの従業員の労働条件の改善）は、郵便・物流事業の安定的維持にとって大切である。そして他のE1社の多くの委託先企業の経営安定も同じく重要なことである。そのため組合としても会社に対して契約価格の適正化に関わる交渉等をしてきたところであるが<sup>92</sup>、経済産業省「価格交渉促進月間（2022年9月）のフォローアップ調査」の結果、E1社、E2社ともに、協力会社との関係において、価格交渉・価格転嫁にいわば後ろ向きの企業として公表され、広く報道されることになった。

こうしたことも受けて、E労働組合の「2023春闘」においては、要求の最初の項目を「将来を見据えた持続的な社会経済と事業経営への転換」として、基本賃金などの組合員の労働条件の改善とともに、取引先企業等の適正な価格転嫁、Eグループの提供するサービス価格の適正な見直しを求めて交渉が行われた。

そして価格転嫁に関しては、E1社は集配業務の全委託契約（5,500件ほど）について協議を行い、ほぼ全契約の価格を見直した（平均5%の引き上げ）。そして協力会社との相談窓口を設置するなどパートナーシップ構築に向けた取り組みを始めることになった<sup>93</sup>。E2社においても、取引先の全社と協議を行って、E1社との契約価格の引き上げに相当する価格の見直しが行われた。

## ⑤サービス価格の見直し

以上のように、協力会社における経営の安定、労働条件の改善、人手の確保につながるものが、ある程度期待される価格転嫁が進み始めたところ、また前述のように、E1社、E2社における基本賃金などの労働条件の全体的な底上げを含む一定の改善も進み始めたところである。こうしたことなどをさらに十分に進めていくことで、適正な労働力が確保され、公共サービスが安定的に維持されていくことが期待される。しかしそのためには、いわば財源の確保が必要となる。

---

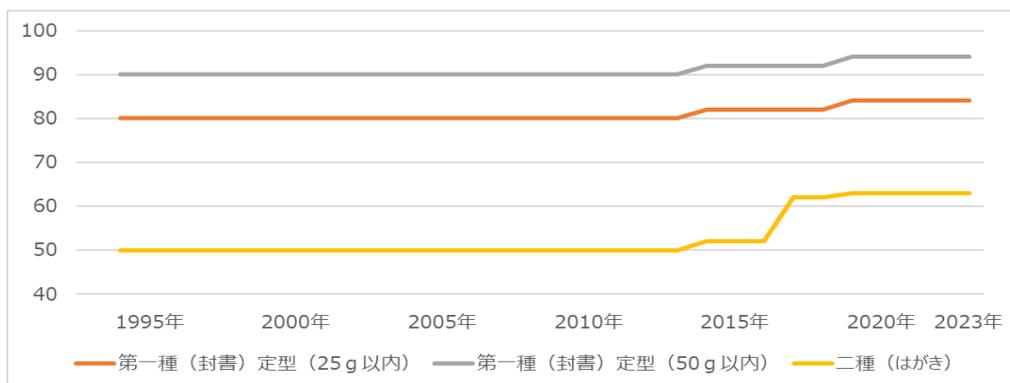
<sup>92</sup> 例えば「2020春闘」において、組合はEグループにおけるサプライチェーン全体の労働条件の向上を追求し、「下請適正取引等の推進のためのガイドライン」等に則った環境整備を要求事項として、交渉を行っている（会社は環境整備に積極的に取り組んでいく旨の回答をした）。

<sup>93</sup> E1社の「パートナーシップ構築宣言」（2023年4月更新）では、「価格決定方法」について次のように述べられている。「取引対価の決定に当たっては、毎年9月及び3月の「価格交渉促進月間」の機会を捉えなどして、少なくとも年に1回以上の価格協議を行うと共に、下請事業者から協議の申入れがあった場合には遅滞なく協議に応じ、労務費上昇分の影響を考慮するなど下請事業者の適正な利益を含むよう、十分に協議します」。

これまでも業務の効率化の推進は継続的に取り組まれてきたが、物価高のもと必要な経費増を適切に賄うためには、Eグループの提供するサービス価格の適正な見直しが必要であると、「2023 春闘」において労働組合は要求した。そして組合の要求も踏まえて、すでに宅配便大手 2 社が 2023 年 4 月より運賃改定を実施するとしていたところ<sup>94</sup>、E1 社は 10 月にゆうパックの料金の引き上げを行うこととした（平均 10%程度）<sup>95</sup>。

E1 社は生産性の向上に取り組みつつ、将来にわたって安定的かつ高品質の物流サービスを展開するために、ゆうパック等の料金改定を行ったが、組合はさらに郵便料金の見直しも求めている。郵便の種別は様々であるが、代表的なものについて、1994 年改定以後の 30 年間の料金の推移を下の図表に示す。

図表 5-5-4 郵便料金の推移(円)



はがきの料金が 2017 年に 10 円引き上げされたことと、消費税率の引き上げに伴う改定を除くと、1994 年以降の 30 年間に変化がみられない<sup>96</sup>。料金改定が行われてこなかったなかで、近年の諸物価の上昇があり、人件費や集配運送委託費の増加は労働力確保のために避けられない。E1 社には郵便について、一定のユニバーサルサービスの範囲と水準の提供が義務づけられている。そのもとでは、効率化による取り組みにも限界があり<sup>97</sup>、郵便事業の収支

<sup>94</sup> 2 社の引き上げは、それぞれ平均 8%程度、平均 10%程度。うち 1 社はのちに 2024 年 4 月にも平均 7%の引き上げを実施すると発表。

<sup>95</sup> 同じく 10 月より、郵便物の特殊取扱料の改定、荷物の付加サービスの料金改定、国際郵便料金の改定なども行われた。

<sup>96</sup> 郵便法において、郵便料金は、郵便事業の能率的な経営の下における適正な原価を償い、適正な利潤を含むものでなければならないとされている。そして第一種、第二種の料金は事前届出制であるが、料金の上限について、第一種定形郵便物（25g 以内）は総務省令で現在 84 円と定められ、第二種はそれより低いものであることとされている。

<sup>97</sup> 郵便物・荷物の区分作業（内務）などは、全国的に機械化・自動化が進んできている。例えば、郵便物の配達順路をデータ化して、1 通ずつ配達順路をもとに並べたうえで、配達局へ運ばれてくるため、配達員が配達に出發する前の区分作業の手間を大きく省くことができているという。

しかし「郵便事業の費用の中で大きな割合を占める配達業務について見ると、配達箇所数が増加する傾向にあるところ、物数減とあいまって 1 箇所当たりの配達物数は減少」しているが、「郵便物の配達は、・・・毎日基本的に決まった集配ルートを維持する必要がある、また、1 箇所当たりの配達物数が減少しても、1 箇所当たりの配達費用は必ず発生することから、固定的費用の性質が強く、費用の減少にはつながりにくい構造」である（E1 社

の現状・見通しから、労働組合の「郵政民営化に関する意見書」（前掲）では「郵便料金の値上げなしには事業そのものが継続できない状況にある」としている。

E1 社は 2023 年 12 月、料金値上げのため、省令改正の要望書を総務省に提出した。そして、第一種定形郵便物（25g 以内）について上限料金（84 円）を 110 円にする案が審議会に諮問されることとなった<sup>98</sup>。

## 第 6 節 小括にかえて—E 労組の「事業ビジョン(案)」

郵便・物流という公共サービスを安定的に持続していくための最重要の課題の 1 つが人材の確保・定着にあり、それにかかわる労使の取り組みのいくつかをみてきた。

適正な要員の確保（採用・登用の確保・拡充）、長時間労働の是正など労働環境の改善、賃金などの労働条件の向上などが、まずは重要なこととして行われてきた。とくに正社員全体の賃金改善は実現が難しい状況が続いてきたが、直近の「2023 春闘」の結果、中高年層にも一定のベースアップが行われた。

さらには集配・輸送業務等の多くを協力企業に委託しており、それらの取引先での適切な人材確保、安定的業務遂行がなければ、E1 社、E2 社の事業が成り立たない。E 労働組合は契約運賃の適正化をこれまでも求めてきたが、人手不足、燃料費・人件費等の諸経費増、「2024 年問題」などの、協力企業の経営の困難化要因が深刻となるなか、直近の春闘ではとくに強く求めて、会社も一定の対応を行った。

そのためのいわば原資を確保するために、組合は宅配便の運賃見直しなども要求し、料金改定が実施された。また郵便料金の引き上げが事業の存続にとって必須の課題であるとして、広く各方面に働きかけてきた結果、それが実現する見通しとなっている。

しかしながら、始まったばかりの全体的な賃金の底上げや、協力企業における価格転嫁をさらに持続的に進めていくこと、その他の本章で述べてきたような取り組みを充実していくことは、E1 社（だけでなく E グループ全体）の経営の現状、その見通しの厳しさのもとで、きわめて困難な状況にある。例えば、郵便料金の改定は実現する見通しであるが、郵便物の減少傾向が続いていくことがデジタル化の進展で見込まれるなかで、それで会社の経営の安定的持続が期待できるわけではない<sup>99</sup>。

こうした状況で E 労働組合が近年取り組んでいることが「事業ビジョン(案)」の策定(2021 年)、その内容の豊富化・深化である。そして、それをもとにした会社との協議・交渉による具体化である。郵便・物流事業を含む E グループの主要事業全体の持続性が懸念されるなか、

---

「郵便事業の現状について」〈前掲〉。その「構造」に関して、注 69 の記述も参照されたい。なお、配達箇所数の増加のひとつの要因は、世帯数の増加（とくに高齢者の単独世帯が増加し続けている）である。

<sup>98</sup> 本章執筆時（2024 年 1 月）、2024 年秋に料金改定との見通しが報じられている。また第一種定形郵便物（50g 以内）、はがきについても、それぞれ 110 円、85 円に値上げとなる見込みである。

<sup>99</sup> 値上げが実施された場合、郵便事業は 2025 年度にわずかの黒字に転換する。しかし以降また赤字となり、2028 年度には 1,000 億を超える赤字の収支見通しが示されている（総務省「郵便法施行規則の一部を改正する省令案 ご説明資料」2023 年 12 月）。

縮小均衡に陥らずに<sup>100</sup>、持続的発展を可能とする事業をいかにして創造していくことができるか、労働組合としてこうした新しい課題に向き合うことが、処遇改善、人材確保、サービス提供の維持のためには避けられないという強い危機感があつた。そして「社会環境の変化、今後の見通し等をふまえながら、これまでの事業政策議論や会社との協議等を振り返りつつ、企業風土改革や今後の事業・営業推進に向けた具体的なビジョンを策定する」こととなったのである。

郵便・物流事業においては、「ユニバーサルサービスを堅持」する前提のもと、「郵便配達・郵便輸送ネットワークを社会のインフラとして、社会と地域の生活を支える最大のプラットフォーム」という強みを活かして、成長する荷物分野の拡大をさらに推進し、また「他社・他事業・官公庁等との連携・コラボレーションを進め、全国隅々にわたるラストワンマイルを担う」というビジョンを示している。そのうえで事業構造の改革の方向性を提起し、さらに具体的検討課題をいくつかあげている<sup>101</sup>。

そして「事業ビジョン（案）」をもとにした「政策提言」（2023年）においては、「働きやすい職場づくり」「無理や無駄、働き方の見直しによる労働力と営業・業務時間の生み出し」「生み出した時間の有効活用により収益改善・労働条件の維持・向上につなげる」というコンセプトのもとで、さまざまな具体策の提言を行っている<sup>102</sup>。

こうした具体策の実現や、また新規事業の展開にしても、それに十分に対応できる人的リソースを生み出すことが、現下の人手不足のなかで困難な面もあるものと考えられる<sup>103</sup>。そして一方で、これまでの労働組合の組織構造・体制、活動のあり方や、各組織レベルでの労使協議・交渉の態様を見直していく必要があることも考えられる。また法令等による国の規制にも適切に対応していかなければならない。

問題・課題は少なくないものの、広く人々の生活に影響する郵便・物流サービスの将来などに大きくかかわることとして、労使の取り組みの今後の動きに注目していきたい。

---

<sup>100</sup> 会社が2021年に策定した中期経営計画（2021～25年度）では、Eグループ全体で3.5万人（E1社で3万人）の労働力削減を見込んでいる。

<sup>101</sup> 例えば「集配業務」については、「適正な業務運行を確保するための班の見直しによるフレキシブルな要員配置」「業務基盤整備と安定的な業務運行の確保に向けたデータ化の取り組み」など。

<sup>102</sup> 例えば郵便・物流事業では、「ゆうパックの取扱個数は、大口顧客のロスト等により、対前年度比で約1億個減少」しているという現状認識のもと、エリア内各局の連携を高め、労働力配置を柔軟化し、効率的なオペレーションを確立して、荷物分野へのリソースシフトに向けた環境整備を行い営業の活性化をはかっていくという、「中小口（荷主）を獲得するための営業とオペレーションとの連携策」などが示されている。

<sup>103</sup> 「（郵便法の改正にともない2021年10月より実施された土曜休配や送達日数の見直しによって）本当は人を生み出して、いろんなことにリソースをまわしていかなければいけないが、それができていない」や「機械化、効率化によってリソースを生み出したとしても、採用者数を大きく上回る退職者数というなかで、理想としては、成長分野、新規事業へのリソースシフトによるビジョンの実現だが、なかなかその具体化の見通しが難しい現状」のようである。

## 第6章 コロナ下の需要変動への対応と人材確保－物流業 F 社<sup>104</sup>

### 第1節 組織概要

#### 1. 組織概要

本章では、物流業 F 社の事例を取り上げる。F 社は 100 年以上の歴史を持つ大企業である。同社は、運輸業で事業を興し、その後、製造業や食品分野の製造請負、倉庫業、海外事業など、事業の拡大を図ってきた。現在、同社は 11 の支店を持ち、9 つの分野で事業を展開している。本章が取り上げる国内物流事業は、上記の 9 つの事業ではなく、複数の事業の輸送を担当している。したがって、国内物流事業は同社の各事業を支える事業であり、同社にとって不可欠なものといえる。

F 社の国内物流事業の取引先は企業（B to B）であり、個人（B to C）に直接サービスを提供することはない。また、F 社は物流業の全ての業務を自社で行っているわけではない。F 社には、国内外 62 社のグループ企業のほかに、協力会社がある。トラック輸送に限れば、自社比率は 3 割程度になるが、構内運送の場合、自社比率は 6 割程度になるといえる。いずれにせよ、F 社はグループ企業や協力会社（資本関係なし）に協力してもらうことがある。

このうち、本章では、国内物流事業を取り上げる。物流業はコロナ以前から人手不足という課題を抱えており、人材の確保が喫緊の課題であると指摘されてきた。また、経済産業省・国土交通省・農林水産省のレポートによると、コロナ下では、一時的に経済活動にブレーキがかけられた結果、特に B to B の物流事業に対する需要が減少した<sup>105</sup>。需要の減少は経営状況を悪化させるだけでなく、場合によっては、雇用調整が必要になると考えられる。その一方で、2024 年 4 月より、自動車運転を行う事業者には、労働基準法の労働時間規制が適用される。需要が一定だと仮定すると、労働時間規制が強化される場合、今まで以上の人員が必要になると考えられる。そこで、F 社では、コロナ下の需要変動に対してどのように対応したのか、2024 年 4 月より適用される労働時間規制への対応（いわゆる 2024 年問題）にどのように対応しているのかを中心に取り上げる。

#### 2. 経営状況の変化

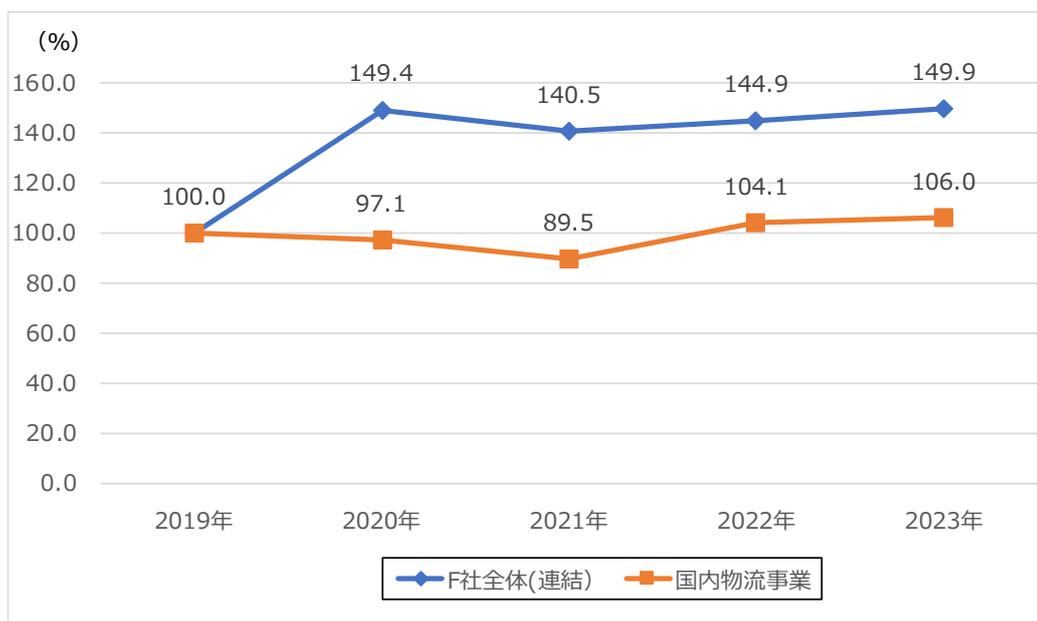
F 社の経営状況の変化を確認しよう。図表 6-1-1 には、F 社全体（連結）と国内物流事業の売上高の推移を示している。同図表によると、F 社全体の売上高はコロナ前より 4 割程度高くなっている一方で、国内物流事業は、2020 年と 2021 年でコロナ前の水準を下回って

<sup>104</sup> 本章の分析は、F 社労組連合会役員に実施したインタビュー調査に基づく。特に断らない限り、本章の分析はインタビュー調査に基づく。なお、事例を匿名にする関係で、HP 等の情報も記載していない。調査に関する詳しい情報については、序章の調査概要を参照されたい。

<sup>105</sup> 経済産業省・国土交通省・農林水産省（2022）『我が国の物流を取り巻く現状と取組状況』[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/sustainable\\_logistics/pdf/001\\_02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sustainable_logistics/pdf/001_02_00.pdf)（アクセス日は 2023 年 12 月 1 日）

いる。F社の決算短信によると、2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大等によって一部業務が減少したこと、2021年はコロナの影響による店舗の臨時休業やイベントの中止などの経済活動の停滞に伴い、物流取扱量が減少した。これらにより、国内物流事業の売上高は減少した。ただし、2022年以降は、コロナが収束し、コロナの影響で減少していた取扱量は回復し、2023年には食品や生活関連、物流センター（取引先企業の荷物を預かり、そこから各拠点に配送する）の取扱量が増えたことで、同社の物流事業の売上高はコロナ前の水準以上となった。

図表 6-1-1 売上高の推移(2019年～2023年、2019年3月=100、%)



出所：F社『決算短信』（2019年3月～2023年3月）より。

### 3. 従業員構成

F社の従業員には、正社員と非正規雇用者がいる。F社の正社員数は9,500人程度である。図表 6-1-2によると、F社の正社員は、コロナ下で僅かではあるものの、減少傾向を示している。正社員9,500人の内、総合職社員は1,000人程度であり、残りの8,500人は専門職社員である。総合職社員は本社か全支店の管理部門に配置される。これに対し、専門職社員は支店や営業所に配属され、現場の仕事を担当する。この他に、F社は契約社員とパートタイマーを活用している。契約社員とパートタイマーは主に物流センターで勤務する。F社の契約社員は1,000人程度であり、本人が希望すれば、数ヵ月で専門職社員に登用される。その人数は、毎年50人程度である。パートタイマーは、アルバイトを含め、4,000人ほどになる。パートタイマーにも専門職社員への登用の道を開いているが、その多くは就業調整を行う女性であり、正社員登用のニーズは高くない。

F社の正社員の分布を見ると、正社員の1/4が製造業の請負業務に、半数以上の社員が食品や生活関連サービス等の事業に従事している。残りの正社員は総合職社員であるか、国際物流事業を担当している。国内物流事業についていえば、ドライバーは1,300人程度である。ドライバー正社員は全体の1/7に相当する。

図表 6-1-2 従業員構成の変化(2019年～2023年、人)

		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
従業員数	合計	9,245	9,647	9,607	9,513	9,490
	総合職社員	1,030	1,065	1,077	1,057	1,036
	専門職社員	8,215	8,582	8,530	8,456	8,454

出所：図表 6-1-1 に同じ。

図表 6-1-3 を基に、F社の採用者数と退職者数（定年退職者を含む）を確認しよう。この数値はいずれも総合職社員と専門職社員の合計値である。図表 6-1-3 によると、コロナ前は、退職者数より採用者数が多いが、コロナの感染拡大が起こる 2020 年度からは採用者数は退職者数より少なくなる。2021 年以降、図表 6-1-2 の F 社の正社員数が減少した背景には、退職者数が採用者数を上回ったからだと考えられる。なお、F 社はコロナ下で応援以外の雇用調整を実施していないし、また採用者数の抑制を行っていない。

図表 6-1-3 採用者数と退職者数の変化(2018年度～2023年度、人)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
採用者数	474	539	300	319	397	251
退職者数	388	435	463	412	423	359

出所：図表 6-1-1 に同じ。

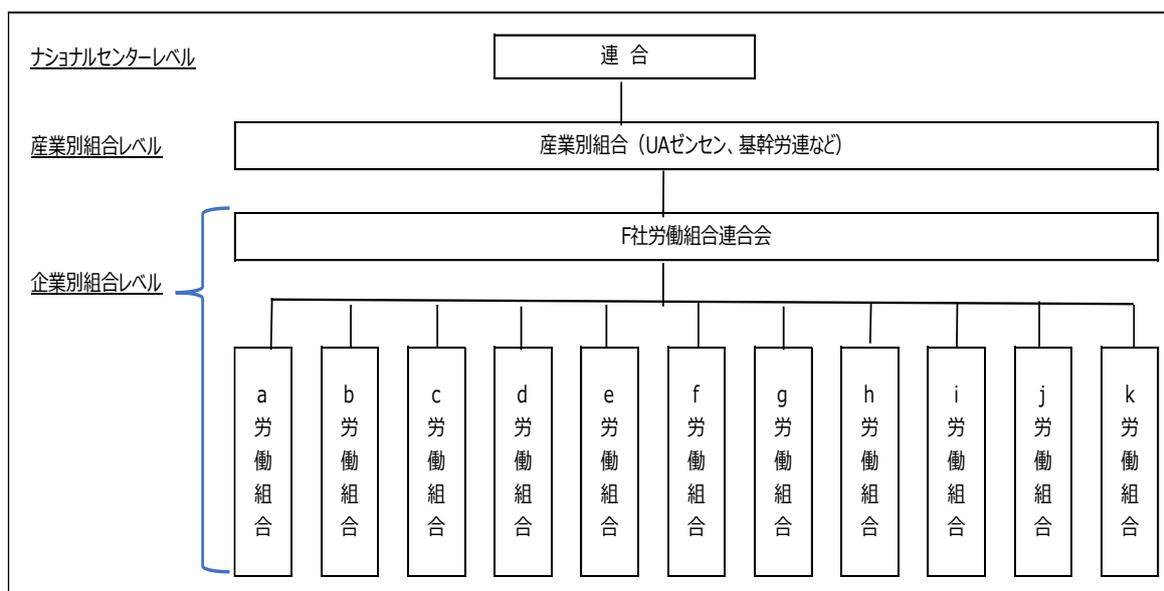
#### 4. 労働組合の概要

F社労働組合連合会（以下、F社労組連合会）について説明しよう。図表 6-1-4 によると、F社労組連合会には、a 労働組合から k 労働組合までの 11 単組が加盟している。この 11 単組は F 社の支店ごとに存在する。ただし、単組によって事業が異なることがあるため、加盟する産業別組合は異なる。各単組が加盟する産業別組合には、UA ゼンセンや基幹労連などがある。いずれも日本労働組合総連合会（以下、連合）の構成組織である。F 社労組連合

会は、主に①春闘交渉の交渉主体としての役割、②F社の制度への関与（制度要求<sup>106</sup>）という2つの役割を果たしている。この2つの役割以外は各単組が取り扱う。

F社労組連合会について、詳しく見ていこう。F社労組連合会の執行委員は11人であり、同連合会長（M氏、専従）以外は各単組の委員長である。F社の管理職は、基本的に現場の部長以上、本社の課長以上になる。したがって、組合員の範囲は、現場の部長未満、本社の課長未満の従業員になる。2023年4月1日段階の組合員は9,600人以上であり、このうち正社員が9,200人以上、正社員OB（シニア社員<sup>107</sup>）が400人以上である。F社の組合員数はコロナ前からほぼ変わっていない。また、F社には契約社員とパートタイマーがいるが、どちらも非組合員である。F社は人手不足であるため、契約社員が希望すれば、すぐにも正社員に登用され組合員になる。F社労組連合会はユニオンショップ制を採っており、組合員の範囲に限定すれば、組織率はほぼ100%である。

図表 6-1-4 組織図(イメージ)



出所：F社労組連合会提供資料より。

## 第2節 コロナ下の雇用調整

### 1. 応援の実施

F社で実施された雇用調整を概観しよう。国内物流事業では、B to B事業の需要が減少したため、その事業に携わるドライバーや専門職社員に余剰人員が出た。しかし、B to B事業の需要は減少した一方で、巣ごもり需要によってB to C事業の需要が増加した。F社の労使は、従業員の雇用を維持することで意見の一致を見ていたため、B to B事業の余剰人員を、

<sup>106</sup> ここでいう制度とは、就業規則や人事制度を指す。

<sup>107</sup> F社の定年年齢は60歳である。シニア社員は、定年後の65歳までの雇用を希望した社員のことである。

人手が足りない B to C 事業を行う事業所（取引会社<sup>108</sup>の拠点への配送、配送センター内のピッキング作業や仕分け作業等）等に応援で派遣することとした。

具体的に見ていこう。当初は、フォークリフトを運転する従業員など、応援先でも役立つ仕事を担当する従業員が対象となっていた。しかし、その後、特定の従業員が応援に行くことがないよう、6 ヶ月単位で応援のローテーションが組まれるようになった。また、応援実施にあたっては、対象となる従業員の意思確認が行われたほか、現在の職場と応援先が離れている場合は、会社が宿泊先を確保した。また、応援実施に関わる労使の対応については、支店と単組の間で開催される労使委員会（月 1 回開催）で、応援の規模や対象者の氏名等について情報が共有された。なお、同じ職場に戻ってこられるか不安に感じた従業員がいたものの、応援に行くことを嫌がる従業員はほとんどいなかった。

また、F 社で実施された応援の対象は、グループ企業にまで及んだ。同社の国内物流事業の中で、コロナの影響を最も受けたのは空港関係業務である。空港関係業務には、主要空港での旅客ハンドリング（旅客手続きや航空機の運航をサポート）、グランドハンドリング（手荷物・貨物投降載、航空機誘導、機内清掃、機内食の搭載）、航空貨物取扱等がある。コロナ下では、不要不急の外出の自粛要請があり旅行客が減少した関係で、空港関係業務への需要が減少した。これらの業務を担当しているのは、F 社のグループ企業である。コロナ下では、グループ会社の従業員が F 社の各支店に応援に来ていた。

このように、F 社の国内物流事業は、グループ企業を含め、コロナ下の需要変動に対して、柔軟に対応していた。コロナ下で、F 社が行った雇用調整策はこの応援だけである。そのため、F 社のドライバーは、コロナ前後で人数に変化は見られなかった。

## 2. コロナ下の需要変動対応の背景

上記のとおり、F 社の国内物流事業では、応援を通じて、自社の余剰人員を人手不足の職場に派遣することで、コロナ下の需要変動に対応することができた。ここでは、その背景について考えたい。以下の 2 点が考えられる。

第 1 に、過去の苦い経験である。F 社の事業の 1 つに、鉄鋼業の請負事業がある。同事業は、2000 年代の鉄鋼業の不振のあおりを受け、F 社は早期退職優遇制度を活用し人員削減を行った。しかし、その後、景気が回復した際に、需要があるにもかかわらず、F 社は人員を確保するのに苦労したという。こうした苦い経験から、同社は従業員の雇用維持の重要性を認識したという。この経験はリーマンショックにも生かされた。リーマンショック当時、F 社は雇用調整助成金を活用し、一時帰休を実施し、職場で研修を行う等の対応を行った。リーマンショック時でも、F 社は人員削減を行わず乗り切ったという。これらの経験から、F 社には需要変動への対応のノウハウが蓄積されており、それがコロナ下でも生かされた。

---

<sup>108</sup> F 社は B to C 事業を直接行っていないが、取引会社の中には B to C 事業を行う会社があり、その会社からの受注が増えた。

第2に、人事制度の統一である。この点については、次節で詳しく取り上げるが、F社は2021年に専門職社員の人事制度を統一した。それまでは、同じ仕事でも、事業所によって賃金額が異なっていた。そうした状況で、他の事業所に応援に行く場合、どちらの賃金に合わせるかという問題が起こりうる。しかし、F社は2021年に人事制度を統一したことで、どの事業所で仕事をしていても賃金が下がることはない。これにより、応援の要請を受けた従業員が応じやすくなったと考えられる。

### 第3節 専門職社員の人事制度統一

#### 1. 人事制度統一の経緯

2021年に、F社は専門職社員の人事制度を統一した。その目的は、専門職社員のリテンションである。詳しくは後述するが、それまでのF社の賃金制度は毎年の春闘結果を上乗せするシンプルな制度で、定期昇給制度もなかった。そのため、毎年昇給を期待できず、それが将来の収入を想像できないという不安につながった。この不安が若手社員を中心に離職の原因の1つであると会社は考えていた。

このように、F社は、従業員のリテンションが喫緊の課題と認識していた<sup>109</sup>。そのため、専門職社員の人事制度の統一については、会社からF社労組連合会に持ちかけられ進められた。組合としても、組合員の給与が安定的に昇給する制度を望んでいたことから、労使で新しい人事制度を構築していくこととなった。この人事制度の統一では、①職群制度の導入、②定期昇給制度の導入、③昇格制度の見直し、④資格給の導入、⑤ドライバー給与・賞与比率の見直し、⑥賞与業績連動方式の導入、⑦組合との団体交渉の見直し、⑧役割制度の再整備が行われた。これらに共通するのは、キャリアアップを含め、専門職社員が安定的に昇給することであり、その目的は従業員のリテンションを図ることにあった。以下では、この点に関わり特に重要なテーマに絞って取り上げる。

#### 2. 職群制度

最初に職群制度を取り上げる。F社は、専門職社員の職種が多様化していることから、専門職社員を3つの職群に整理することにした。その際に導入されたのが図表6-3-1の職群制度である。

職群制度について見ていこう。制度導入の目的は、専門職社員の特徴を生かしつつ、キャリアアップの仕組みを整備し、従業員の満足度と向上心を高めることにある。3つの職群とは、管理監督職群、専門職群、ドライバー職群である。管理監督職群は、社内規定で定められた役職または役職に就くことを前提として教育を受けた社員であり、M職3級からチーフリーダーまでが適用範囲である。専門職群は、運転以外の倉庫・構内の作業に就く社員（構

---

<sup>109</sup> F社労組連合会によると、定年退職を除く、自己都合離職者は毎年200人程度いるという。このうち、ドライバーは10人程度であるという。

内ドライバーを含む) であり、ドライバー職群とは構外輸送の運転業務に就く社員である。専門職群とドライバー職群は、M職5級からJ職1級が任用範囲となる。専門職社員は入社後、配属先の仕事によって、専門職群かドライバー職群にわかれる。また、M職3級以上の社員は、上長の推薦が得られ、選考試験(安全衛生法と労働基準法)に合格すれば、管理監督職群に移行することができる。こうした形で、F社は職群制度の導入を通じて、専門職社員の職種を整理するだけでなく、社内でキャリアアップする仕組みを構築した。

図表 6-3-1 職群制度(イメージ図)

区分	資格	職群		
1	チーフリーダー	管理 署 監督 職 群		
2	リーダー			
3	J職1級		専 門 職 群	職 群 ド ラ イ バ ー
4	J職2級			
5	J職3級			
6	J職4級			
7	J職5級			
8	M職1級		入社時はここからスタート	
9	M職2級			
10	M職3級			
11	M職4級			
12	M職5級			

出所：図表 6-1-4 に同じ。

### 3. 賃金制度

#### ① 定期昇給制度の導入

F社の定期昇給制度は年齢給と勤続給である。図表 6-3-2 によると、年齢給は18歳から54歳まで毎年1,000円ずつ増えていく。勤続給は勤続1年目を終えると、次の年から支給される。勤続給は勤続41年を終えるまで1,000円ずつ増えていく。年齢給にせよ、勤続給にせよ、55歳までは、毎年1,000円ずつ昇給していく。

図表 6-3-2 定期昇給制度

年齢給		勤続給	
年齢	加算額(円)	勤続年数	加算額(円)
18歳~54歳	1,000	0年	0
55歳以降	0	1年~41年	1,000

出所：図表 6-1-4 に同じ。

注：勤続年数0年は新入社員のことである。

## ②昇格制度の見直しと資格給の導入

F社の資格は図表6-3-3の通りである。2021年以前は、各資格の在任基準年数は、M職3級以上で、3年～4年ずつとされていたが、2021年の人事制度統一以降は、2年～3年ずつに短縮されている。そのため、従来の制度では、高卒新卒者の場合、J職1級に45歳（勤続26年）で到達するよう設計されていたが、2021年からは、同じ高卒新卒者の場合、J職1級に39歳（勤続20年）で到達できるように改定された。加えて、J職4級には、勤続11年で8割の従業員が、J職1級には、勤続20年で6割の従業員が昇格できるよう昇格率が決められている。このような昇格制度の見直しには、従業員のモチベーションを向上させるために、勤続年数に応じた昇格と賃金をモデル化するという目的があった。

では、昇格に伴って賃金がどのように変化するかを説明する。それが資格給である。2021年以前のF社には資格給がなく、資格によって退職金に上乘せする額が異なるだけであった。つまり、当時の資格は手当のようなものであった。これに対し、2021年の人事制度統一では、資格給が導入され、月例賃金の一部に組み込まれた。F社の社員の基本給は、年齢給と勤続給と資格給で構成される。

詳しく見ていこう。図表6-3-3には、昇格に伴って資格給がどのくらい増えるのかについて、職群ごとに示している。その金額を見ていくと、専門職群とドライバー職群は、上位の資格に昇格する際の昇給額に差はないものの、同じ資格でもドライバー職群の支給額の方が高い。この点については後述する。他方で、管理監督職群を見ると、専門職群とドライバー職群よりも、昇給額と資格給の金額は高くなる。つまり、基準年数通りに昇格するだけでなく、選考試験をパスし、専門職群やドライバー職群から管理監督職群にできるだけ早く移る方が基本給は高くなる。

図表 6-3-3 資格給

資格	勤続年数	管理監督職群		専門職群		ドライバー職群	
		支給額 (円)	昇給額 (円)	支給額 (円)	昇給額 (円)	支給額 (円)	昇給額 (円)
チーフリーダー		190,000	20,000				
リーダー		170,000	20,000				
J職1級	20年	150,000	15,000	100,000	9,000	130,000	9,000
J職2級	17年	135,000	15,000	91,000	9,000	121,000	9,000
J職3級	14年	120,000	15,000	82,000	9,000	112,000	9,000
J職4級	11年	105,000	15,000	73,000	9,000	103,000	9,000
J職5級	8年	90,000	10,000	64,000	6,000	94,000	6,000
M職1級	6年	80,000	10,000	58,000	6,000	88,000	6,000
M職2級	4年	70,000	10,000	52,000	6,000	82,000	6,000
M職3級	2年	60,000		46,000	3,000	76,000	3,000
M職4級	1年			43,000	3,000	73,000	3,000
M職5級	0年			40,000		70,000	

出所：図表 6-1-4 に同じ。

注：資格給の金額および昇給額は実際の金額とは異なる。

### ③賞与業績連動方式の導入

これまで F 社では、賞与についても、支店と単組が交渉をして決定していた。その当時から、F 社では賞与の月数ではなく、賞与額を交渉していた。その際の指標は、企業業績（売上や損益の前年度比、事業の先行きなど）であった。しかし、支店によって業績にばらつきがあったため、支店が異なれば賞与額も異なっていた。何より、賞与額は業績に基づいて決定されていたため、業績次第で賞与額は変動していた。

F 社は、2021 年に専門職社員の人事制度を統一した際に、賞与業績連動方式を導入した。F 社の賞与業績連動方式とは、過去 5 年間の業績と賞与妥結額の平均値を基に賞与のテーブル（図表 6-3-4）を作成し、このテーブルに基づいて賞与のアップ額を決めるものである。指数は 85～115 まで設定されているが、どんなに業績が良くても悪くても、その範囲を超えることはない。また、指数が 85 であっても、35,000 円はアップする仕組みになっている。どんな業績でも、賞与額は前年より増える。

図表 6-3-4 を基に詳しく見ていこう。このテーブルには、対予算指数（①売上高、②営業利益）と対前年指数（③売上高、④営業利益）ごとに賞与のアップ額が定められている。対予算指数とは、その年の売上高と営業利益の目標金額に対してどれくらい達成できたのかを指し、対前年指数とは売上高と営業利益が前年からどのくらい変わったのかを示している。賞与アップ額の構成は、①は 4.0%、②は 16.0%、③は 16.0%、④は 64.0%となっている。

例えば、中央値は 50,000 円であるが、上記の割合に応じて、それぞれの金額が決められている。この合計値がその年の賞与アップ額になる。

具体例で説明しよう。2023 年の対予算指数が売上高で 100、営業利益で 101、対前年指数が売上高で 101、営業利益で 100 の場合、それぞれ 2,000 円、8,080 円、8,080 円、32,000 円になり、この合計金額は 50,160 円になる。これが 2023 年の賞与アップ額になる。そのアップ額を前年の賞与額に上乘せすると、その年の賞与額が決まる。F 社では、この制度によって賞与額が決まるため、2021 年以降、賞与については労使交渉を行わないこととなった。

図表 6-3-4 賞与連動テーブル(イメージ図)

指数	基本額	対予算指数		対前年指数		備考
		売上高	営業利益	売上高	営業利益	
		4.0%	16.0%	16.0%	64.0%	
85	35,000	1,400	5,600	5,600	22,400	
86	36,000	1,440	5,760	5,760	23,040	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
90	42,500	1,700	6,800	6,800	27,200	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
99	49,500	1,980	7,920	7,920	31,680	
100	50,000	2,000	8,000	8,000	32,000	中央値
101	50,500	2,020	8,080	8,080	32,320	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
110	57,500	2,300	9,200	9,200	36,800	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
114	63,500	2,540	10,160	10,160	40,640	
115	65,000	2,600	10,400	10,400	41,600	

出所：図表 6-1-4 に同じ。

注．上記はあくまでもイメージ図であり、表中の金額は実際の金額を示していない。

#### ④ドライバーの給与・賞与比率の見直し

2021 年の人事制度の統一では、ドライバーの年収に占める賞与の割合が見直された。その内容を示したのが図表 6-3-5 である。同図表によると、2018 年度も 2021 年度以降も、勤続年数を重ねていくと、年収に占める賞与の割合が高まる。しかも、2018 年度は、最終的に賞与は年収の 1/4 程度を占めるようになる。

すでに説明したとおり、2021 年以前の F 社は、支店ごとに労使が企業業績を基に交渉を行い、その都度、賞与額を決定していた。つまり、年収に占める賞与の割合が高いと、それだけ年収が変動する部分大きいことになる。ドライバーの賞与の割合を見直した背景には、変動要素の多い賞与の割合を引き下げ、安定的に支給される月例給のウェートを高めること

で、ドライバーの賃金を安定的に増やすという狙いがあった。具体的には、ドライバーの年間賞与から48万円(4万円×12ヵ月)が差し引かれた。ドライバーの賞与の割合を下げることで差し引かれた分(48万円)は、ドライバーの資格給(月3万円)と残業代(月1万円)に配分された。図表6-3-3の資格給では、同じ資格でも、専門職群よりドライバー職群の資格給が3万円高く設定されていた。2つの職群に見られる資格給の差は、こうした調整によるものである。

図表6-3-5 年収に占める賞与の割合(ドライバー)

勤続年数	2018年度		2021年度以降	
	給与割合(%)	賞与割合(%)	給与割合(%)	賞与割合(%)
0年	92.4	7.6	100.0	0
5年	85.6	14.4	95.4	4.6
10年	82.6	17.4	91.8	8.2
15年	82.1	17.9	89.9	10.1
20年	78.4	21.6	86.7	13.3
25年	78.6	21.4	86.7	13.3
30年	77.8	22.2	84.6	15.4
35年	77.0	23.0	83.6	16.4

出所：図表6-1-4に同じ。

## 第4節 コロナ下の賃金交渉

### 1. 春闘交渉の整備

本節では、F社の春闘交渉を取り上げる。その具体的な内容を取り上げる前に、2021年以前の春闘交渉を取り上げる。その前後で、同社の春闘交渉が大きく変わったからである。2021年以前のF社では、F社労組連合会傘下の単組が個別に春闘交渉を行っていた。その際には、前年度から収益や利益額といった企業業績がどう変化したのを見ながら、支店の人事と単組が交渉していた。そのため、企業業績が良ければ、より多くの賃上げ額になる一方で、企業業績が芳しくなければゼロ回答であったり、春闘要求を見送らざるを得なかったりすることもあった。また、当時のF社には定期昇給制度がなかったため、定期昇給という概念はなかった。そのため、賃上げを行うには、春闘交渉でベアを獲得するか、賞与を増額するしかなかった。

このように、2021年以前のF社の賃金は、ベアや賞与額が変動する可能性が高く、安定的に賃金が上がるかどうか不透明であった。これが従業員の将来に対する不安となり、若手社員を中心とした従業員が離職する一因と考えられていた。これが前節で取り上げたF社が人事制度の統一を実施する契機となった。

## 2. 春闘スケジュール

F社の春闘スケジュールについて説明しよう。現在では、このF社労組連合会が交渉主体として春闘交渉を進めていくが、F社の春闘交渉は一般的な企業の春闘交渉とはスケジュールが異なる。同社の春闘交渉が本格的に始まるのは、GW明けである。この時期に企業業績が確定するからである。そのため、F社労組連合会は年明けから3月にかけて、連合やUAゼンセンの方針や要求を会社側に伝えたりしながら交渉を進めていく。そして、5月下旬から6月上旬にかけて、企業業績を基に本格的に交渉を進め、ベアについては、4月から6月分を遡及し、その分を7月に給与に反映する。賞与については、12月の賞与と翌年の7月の賞与に反映する。

春闘要求決定のプロセスを見ていこう。F社労組連合会は、月1回開催される中央委員会を通じて春闘要求を決定する。ただし、第1節で確認したように、F社労組連合会の各単組が加盟する産業別組合は複数存在する。実際には、F社労組連合会は連合とUAゼンセンの方針に基づいて、春闘要求を策定する。F社労組連合会が統一交渉を行うようになったのは、専門職社員の人事制度が統一された2021年からである。

## 3. 春闘交渉

第3節で取り上げたように、F社の賞与は業績連動方式になったため、賞与については、労使交渉の対象外となった。そこで、春闘交渉については、定昇昇給とベースアップを取り上げる。

春闘要求と妥結結果を確認しよう。定期昇給から見ていく。2021年の人事制度の統一により、F社では、定期昇給（年齢給と勤続給）についても要求を出せるようになった。図表6-4-1によると、F社労組連合会は、毎年定期昇給の実施を要求し、定期昇給分が確保されている。2021年以降、F社の多くの社員は2,000円（年齢給1,000円、勤続給1,000円）昇給したことになる。

ベースアップについて見ていこう。2021年のベア要求は3,000円であったが、会社の回答は0円であった。2021年は、F社の国内物流事業はコロナ前より売上は下がったものの、F社全体（連結）で見ると、コロナ前よりも売上は4割増加した状況である。当然のことながら、この回答に対して、組合員から不満が続出した。F社労組連合会によると、「1年目（2021年）と2年目（2022年）は8割の組合員が否定的」という状況であったという。ただし、このベア0回答を理解するには、補足説明が必要になる。その背景には、F社の人事制度統一の影響がある。F社は同じ年に専門職社員の人事制度を統一したが、同じ企業の正社員であっても、事業所や職種によって賃金水準が異なっていた。人事制度を統一するためには、社員の賃金水準を揃える必要があった。その際には、月例給や賞与を調整するなどの対応を行ったのだが、これに多くの費用を要したことから、F社はベア0円を回答したのである。F社労組連合会は、これを事実上のベアと考え、かつ定期昇給によって多くの社員が2,000円

昇給し、資格給も 2,600 円アップ<sup>110</sup>することから、ベア 0 円回答を受け入れた。この年の賃上げ総額は 4,600 円になった。

2022 年のベア要求について見ていこう。この年のベア要求に対する F 社労組連合会の意気込みには並々ならぬものがあった。というのも、人事制度を統一するという事情があったとはいえ、ベア 0 回答が出たことで多くの組合員から不満が続出したからである。組合からすれば、2022 年は 500 円でも 1,000 円でも良いからベアを獲得しなくてはならない状況であった。実際の組合内の議論では、「昨年のベアが 0 円であったため、1,000 円でも良いのではないか」という意見が出た一方で、「昨年はベア 3,000 円を要求したのに 0 回答であったのだから、3,000 円を要求すべきではないか」という意見も出た。結局、後者の意見で、ベア要求は 3,000 円となった。この要求に対する回答は 1,500 円であった。組合の考えるベア 1,000 円を実現できたため、2021 年はベア 1,500 円で妥結した。なお、2022 年は、資格給 2,000 円アップも獲得している。2022 年の賃上げ総額は 5,500 円(定昇 2,000 円+ベア 1,500 円+資格給 2,000 円アップ)になった。

2023 年については、組合はベア 6,500 円を要求した。この年の要求額は総額で 11,000 円であり、組合は少なくとも 10,000 円の賃上げを獲得したいと考えていた。定期昇給分の 2,000 円にベア回答分 5,500 円を足し合わせると 7,500 円である。過去 2 年よりはベアを獲得できているが、10,000 円には及ばない。2023 年には資格給が 2,600 円アップした。これに 7,500 円を足し合わせると 10,100 円になる。F 社労組連合会が考える妥結可能な賃上げ総額 10,000 円を確保できたことから、ベア 5,500 円で妥結した。

なお、ベアで獲得した金額は、年齢給と勤続給に加算されていく。2022 年では、年齢給と勤続給に 750 円ずつが、2023 年は 2,750 円ずつ加算された。これらの金額は積み上げられていくもので、次の年に 1,000 円に下がることはない。したがって、2021 年からの 3 年間で、年齢給と勤続給は 3,500 円ずつアップした。

---

<sup>110</sup> 資格給は昇格する人に支払われるものであるが、昇格する資格によって金額は異なる。この金額は平均額である。

図表 6-4-1 春闘要求と妥結(2021年～2023年)

		2021年	2022年	2023年
ベア	要求	3,000円	3,000円	6,500円
	妥結	0円	1,500円	5,500円
定期昇給	要求	定昇実施	定昇実施	定昇実施
	妥結	定期昇給分確保	定期昇給分確保	定期昇給分確保
備考		資格給2,600円アップ	資格給2,000円アップ	資格給2,600円アップ

出所：図表 6-1-4 に同じ。

注．資格給はどの資格に昇格するかによって、昇給額は異なる。上記の金額は資格給アップの平均額になる。

#### 4. 統一交渉の成果と組合員の反応

このように、専門職社員の人事制度統一と F 社労組連合会の結成により、F 社の春闘交渉が大きく変わった。春闘交渉では、毎年定期昇給が行われているほか、2022 年からはベアを獲得している。また、2021 年に人事制度を統一する際に、専門職社員の賃金水準を揃えるために多くの費用を投じたことを考えれば、2021 年から F 社の社員はベアを獲得しているとも考えることもできる。同社が人事制度を統一した目的の 1 つに、正社員の賃金が安定的に昇給すること、言い換えれば、将来に対する生活の不安を解消することがあったことを考えれば、2023 年までの春闘交渉を見る限り、その目的は実現されていると考えて良い。組合は、専門職社員の賃金が安定的に上がるようになり、特に若手社員に報いることができるようになったと手応えを感じている。

一方で、組合員はどのように評価しているのだろうか。特に、2021 年は、定期昇給分は確保されたものの、ベアが 0 回答であったために、8 割の組合員が否定的な評価を下していた。F 社労組連合会は、各職場を回ってベア 0 回答の説明をしたが、定期昇給分確保の意味が浸透していなかったという。コロナ下では、説明会等の集会を開催することは困難であり、また、F 社に定期昇給制度がなかったため、その意味を理解できていなかった組合員が多かったことは致し方ないことだといえる。なお、2022 年以降は、毎年ベアを獲得し、また定期昇給に対する理解が徐々に深まったこともあり、現在の春闘交渉に対する評価は逆転（8 割以上の組合員から好評を得ている）しているという。

#### 第 5 節 事業継続に関わる取り組み

本節では、物流事業を継続していくための F 社の取り組みを取り上げる。それが人材確保と価格転嫁である。

## 1. 人材確保

### ①採用と配置

人材の確保には、採用と人材の定着の2つの側面がある。最初に採用について見ていこう。F社が行う採用には、総合職社員と専門職社員の2つがあるが、ここでは、専門職社員に限定する<sup>111</sup>。

専門職社員の採用は、総合職社員の本社一括採用とは異なり、営業所や支店が行う。そのため専門職社員の異動範囲は、各支店や営業所内になる。応募者は、それぞれのエリアの高卒、短大卒、高専卒が多い。F社のHPには、全国の営業所の募集が掲載されている。彼らは、鉄鋼業メーカーからの物流業務、製造業（食品メーカー、飲料メーカー、住宅設備）からのフォークリフト業務、流通センターのフォークリフト業務、物流事務、流通センター業務（フォークリフト、入出庫・保管・仕分け業務）、ドライバー、製作・工事・メンテナンス業務、組立・改装・架装、グランドハンドリング、ITエンジニアなどの業務を担う。ドライバーについて見ると、2014年1月段階で、食品や飲料の輸送、空港関連の業務で募集が出ている。細かく見ていくと、営業所によっていくつかシフトが設定されており、拘束時間は概ね9時間、実労働時間は8時間となっている。また、その業務は自社の配送センター勤務であるか、取引企業の拠点から輸送業務のB to Bの業務である。

専門職社員の採用の特徴は、中途採用が多いことにある。F社の総合職社員の新卒採用者数は50人程度であり、中途採用者数は1桁の時もあれば、30人を超える時もある。これに対し、専門職社員の新規採用者数は毎年150人前後であるが、中途採用者数は400人～700人程度と大きく異なる。専門職社員に中途採用が多いのは、資格やスキル、経験が求められており、それらを持つ労働者を積極的に採用しているからだと考えられる。

F社の採用動向を確認しよう。F社は採用競争力を高めるために、2021年に初任給を1万円引き上げた。それにも関わらず、F社は地方拠点の採用に苦労している。F社の物流事業には、地方に複数の拠点があるが、各エリアの人口が多くないことに加え、物流業はきついというイメージがあるため、専門職社員とパートタイマーの採用に苦労しているという。

### ②リテンション対応

F社は、現在、「仕事があるのに人が足りない」状況にあり、人材の定着に対する関心は高い。本章の主な分析対象であるドライバーについていえば、年間の自己都合退職者は10人程度であり、それほど多くはない。

そこで、F社のリテンション対応を見ていこう。同社は、「企業価値を最大限高めるためには人材の価値を高める必要がある」という方針のもと、人材への投資を積極的に行っている。その取り組みの代表例が、専門職社員の人事制度の統一であり、2021年以降の春闘交渉を通

---

<sup>111</sup> F社を匿名にしている関係上、同社HPの情報は記載しない。

じた賃上げである。F社は、人事制度の統一と春闘交渉を通じて、専門職社員の賃金を継続的に引き上げ、より良い待遇を実現してきた。こうした取り組みは始まったばかりであるため、目立った成果は出ていないものの、多くの専門職社員から好評であることから、人材の定着のみならず、採用の面でプラスに働く可能性も期待できる。

また、最近では、福利厚生の充実も図られた。その1つが、有給休暇取得率の向上である。F社HPによると、専門職社員の平均取得有給休暇は11日～12日で推移しており、総合職社員よりも多い。また、カフェテリアプランの導入も行われた。これまでレクリエーション費用として、会社から社員1人あたり7,000円が支給されていたが、コロナ下では、従業員同士で集まることが困難であったため、外部のカフェテリアプランを個人が選択して利用できるよう変更された。個人のニーズに合わせた利用が可能になったことに加え、1人当たりの費用は15,000円まで引き上げられた。この他には、休職の際の給料保障も行われるようになった。それがGLTD保険への加入である。この保険は、病気（うつ病等の精神疾患を含む）やケガが原因で休職することになっても、現在の給与の20%程度が保険から支払われるという。これは2021年から組合が要求し続けてきたもので、F社は2024年より加入することになった。

こうした取り組みにより、離職者が出なくなったわけではないが、少なくともF社労組連合会には、職場から労働条件に不満を覚えて離職したという情報は上がっていないという。

### ③2024年問題への対応

2024年4月より、トラックドライバーの労働時間等の基準が定められた改善基準告示が、輸送業務に従事する従業員に適用される。この改善基準公示は、ドライバー1人あたりの労働時間規制を強化するものであるため、物流業ではより一層人手不足に陥ることが予想されている。

そこで、労働時間規制の適用に対するF社の取り組みを見よう。結論を先に言えば、F社はほぼ長距離輸送を行っていないため、2024年4月からドライバーに適用される労働時間規制に十分対応できる体制が整っている。F社がこのような体制を整備できている背景には、F社のコンプライアンスに対する意識の高さがあると考えられる。同社の理念には、「お客さまと社会から信頼され、愛される会社」があり、社内の倫理規定に法令遵守が盛り込まれている。また、F社は、この労働時間規制が適用されることを見越して、労働時間規制の抵触する可能性のある長距離輸送を徐々に減らし、近距離や中距離の輸送にシフトしてきた<sup>112</sup>。加えて、F社はドライバーの業務の効率化に取り組んでいる。F社は、バース管理システム

---

<sup>112</sup> トラックドライバーの2024年問題を取り上げた福本（2023）は、労働時間規制に対応するために、物流事業者が長距離輸送から中距離・近距離へのシフトすることを指摘している。F社はまさにその典型例といえる。

<sup>113</sup>を導入したり、適正在庫の荷主得意先に申し入れたりするなどして、倉庫作業効率向上やトラック待機時間の縮減に取り組んでいる。

また、F社は、営業所単位で自動車運転者用の36協定を締結している。営業所単位で36協定を締結するのは、休日などが異なるからである。36協定の締結者は、営業所長と営業所の代表委員（組合分会役員）である。36協定の有効期間は、2024年3月から2025年3月までの1年間であるが、この協定の有効期間中に、労働時間規制が適用される。協定の内容を見ると、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」に定められた拘束時間や運転時間等を遵守する旨が記載されている。また、組合は、従業員の労働時間や休暇取得について、定期的にチェックを行っている。

## 2. 価格転嫁

物流業を継続していくうえで、人材の確保が重要であることはいままでもないが、その一方で、物流コストも重要になる。物流コストには、人件費の他に、エネルギーコスト等が含まれる。

本章第4節で確認したように、F社は人材確保のために、従業員の賃上げを継続的に行っている。また、近年、地域別最低賃金が継続的に引き上げられ、パートタイマーの時給が上昇傾向にある。F社の地方拠点では、他社との競合により、パートタイマーの採用が困難になっている。F社は、採用競争力を高めるために、2023年に正社員と同じ賃上げ率でパートタイマーの時給を引き上げた。当然のことながら、従業員の賃金改善はF社の人件費を引き上げることになり、その一部をサービス価格に転嫁できるかどうかが重要になる。

そこで、F社は荷主に対してサービス価格の見直しを要請している。荷主の全てが理解を示してくれているわけではないが、理解をしてくれる企業もあるという。F社の決算短信によると、2021年以降、国内物流業の説明の中に、「適正価格の収受」という言葉が見られる。この言葉は、荷主が価格の見直しに応じてくれていることを示している。このように、F社が価格見直しに積極的なのは、適正な価格を求めなければF社の物流事業の継続が困難になることがあるが、これに加え、後述するグループ企業や協力会社のためという側面もある。

F社は、グループ会社や協力会社の協力を得て事業を行っている。そこでグループ会社や協力会社の対応を確認しよう。F社は、月1回燃料単価の見直しを行っている。同社は、軽油の最低単価を設定し、実際の金額が最低単価を下回っても最低単価を支払っている。また、年1回労務単価の見直しも行っている。この時に、近年の地域別最低賃金の上昇や物価の変動等が考慮される。F社はこうした対応を以前から行っているが、そのためには、「元請け（F

---

<sup>113</sup> バース管理システムとは、倉庫のバース（荷卸ろし場）に車両が在車しているか、荷降ろし中であるかをカメラ画像の分析によって自動で判定し、バースが空いた場合、自動検知できるシステムである。このシステムを導入することで、待機場で待機中のドライバーを速やかに空いたスペースへ誘導することができる。一般社団法人 日本倉庫協会 HP より。 <https://www.nissokyo.or.jp/product/detail/123/>（アクセス日は2024年1月15日）

社)がグループ企業や協力会社を代表して、主体的に荷主に働きかけていく必要がある」と考えていることがある。

## 第6節 小括

これまで物流業 F 社を対象に、コロナ下の需要変動への対応と事業継続を中心に分析を行ってきた。本章の主な事実発見は、以下の 6 点である。

第 1 に、コロナ下の雇用調整である。コロナ下において、F 社が実施した雇用調整策は応援のみであった。コロナ下では、経済の一時的な停滞や空港利用者の減少により、F 社の国内物流事業の売上は、2021 年から 2023 年にかけて低下した。この結果、国内物流事業で余剰人員が発生した。一方で、コロナ下では、巣ごもり需要によって B to C 輸送に対する需要が増加した。F 社は、応援を通じて、余剰人員を人手不足の事業所に派遣することで、人員削減を行うことなく、コロナ下の需要変動に対応した。

第 2 に、F 社が応援以外の雇用調整策を実施しなかった背景である。F 社は様々な事業を行っており、たびたび事業の経営状況が変動する。2000 年代には、鉄鋼業が不振に陥り、そのあおりを受けた同社は早期退職を募った。しかし、その後、鉄鋼業に対する需要が増えた際に、人員確保に苦労するという苦い経験を味わった。これ以降、F 社は経営状況が悪化する事業が出て、従業員の雇用を守るようになった。こうした経験はリーマンショック時やコロナ下でも生かされた。

第 3 に、専門職社員の人事制度の統一である。F 社は、2021 年に専門職社員の人事制度を統一した。それまでは、同じ仕事をする従業員でも、事業所が異なると、賃金水準が異なるだけでなく、当時は定期昇給制度がなく、賃上げを実現するには、ベアを獲得するか、賞与額を増やすしかなかった。F 社の労使は、人事制度を統一する際に、定期昇給制度を導入し、安定的に賃金が上がるようにしたのに加え、春闘交渉で定期昇給を要求できるようにした。

第 4 に、コロナ下の賃金交渉である。2021 年までは、各支店と単組が業績に基づいて個別に交渉していたが、2021 年以降の春闘交渉において、F 社労組連合会による統一交渉が行われるようになった。これにより、毎年、定昇の確保と資格給の賃上げが行われるだけでなく、2021 年以降、ベアも獲得できている。F 社では、専門職社員の人事制度統一と F 社労組連合会による統一交渉により、F 社の正社員は安定的に昇給できるようになった。当初、多くの組合員が賃上げに不満を覚えていたが、現在では多くの組合員が満足している。

第 5 に、F 社の人材確保である。F 社は将来に対する不安から離職する従業員の問題（リテンション問題）を抱えている。第 3・4 点目に指摘した人事制度統一の目的と春闘交渉の成果の背景には、従業員のリテンション対応がある。F 社では、従業員の賃金が安定的に昇給していくように人事制度を改定したり、毎年のように賃上げを行ったりしている。この他にも、F 社は福利厚生を充実させたり、働きやすい環境の整備に取り組んだりしている。この結果、F 社の労働条件に不満を覚えて離職する人は減少したと考えて良いかもしれない。

第6に、事業の継続である。事業を継続させていくには、人材の確保だけでなく、コスト負担も重要になる。F社は、正社員のみならず、パートタイマーの処遇改善も行う等、人材確保に注力している。ただし、そうしたコストをF社が負担するには限界がある。そこで、F社は荷主に対してサービス価格の見直しを求め、一部の荷主とはサービス価格の改定につなげている。加えて、同社が事業を依頼するグループ会社や協力会社に対しては、月1回の燃料単価の見直しや年1回の労務単価の見直しを行っている。こうした対応をする背景には、F社の物流事業の継続するためであるが、そのためにはグループ会社や協力会社の存在を抜きには語れないということがあったと考えられる。

## 参考文献

福本明彦 (2023) 「トラックドライバーの働き方改革と 2024 年問題」『DIO』No.387,pp.15  
-21.

## 終章 まとめ

### 第 1 節 主な事実発見

本節では、序章で設定した 3 つの分析課題について、7 社の事例分析から得られた主な事実発見を整理する。

#### 1. 需要変動への対応

調査対象企業の需要変動への対応は、図表終-1-1 の通りである。各社の対応を見ていくと、鉄道業で多くの雇用調整策が講じられたことがわかる。最も多いのは JR 西日本である。JR 西日本は、応援以外の雇用調整策を実施した。その次に多いのは、鉄道会社 A 社である。A 社では、雇用調整助成金の活用と賃金抑制、一時帰休の実施が行われた。この 2 社の事業エリアは、複数の都道府県にまたがっており、コロナ下でも収益性の低い地方の在来線の運行を維持したり、主な収入源である新幹線や主要な在来線の乗客が減少したりしたことで、経営状況は悪化した。この結果、他社よりも多くの雇用調整策を講じる必要性が生じたと考えられる。その一方で、事業エリアが首都圏の一部に限定される鉄道会社 C 社では、賃金抑制以外実施されなかった。上記 2 社との違いの背景には、C 社の事業エリアが首都圏に限定され、首都圏は人口が多く鉄道に対する需要が安定的であることが考えられる。

バス会社 D 社は乗客の減少により売上は下がったものの、賃金抑制以外は何も行われなかった。D 社は、毎年、多くの離職者が出ており、リテンションの問題を抱えているが、採用困難という状況にはなっていないため、人員の補充ができています。それゆえ、コロナ下で需要が減少しても、人員を削減する必要がなかったと考えられる。その一方で、物流業<sup>114</sup>について見ると、E1 社と E2 社はコロナ前から需要の減少が続き、厳しい経営状況が続いている。そして、その経営状況が同社の春闘交渉に影響を及ぼした。他方で、F 社では、コロナ下の一時的な経済停滞によって、B to B 事業の需要が減少したものの、巣ごもり需要の発生により、B to C 事業の需要が増加した。これにより、同社は物流事業所内の応援を実施してコロナ下の需要変動に対応した。

このように、調査対象企業が講じた雇用調整策は異なるものの、その結果として、従業員の雇用と労働条件は基本的に維持された。本稿の問題意識に沿った言い方をすれば、運輸業・郵便業については、人材の確保という形で、サービスを安定的に供給する基盤は維持されたことになる。

---

<sup>114</sup> E1 社と E2 社は、郵便業・物流業のサービスを提供する企業であるが、終章では、便宜上、物流業として表記する。

図表終—1—1 需要変動への対応

業種	事例	雇用調整助成金の活用	賃金抑制	応援	一時帰休	出向 (グループ内)	出向 (グループ外)	その他
鉄道業	A社	○	○		○			新幹線の減便。
	JR西日本	○	○		○	○	○	在来線（早朝・深夜列車）の減便、新幹線の減便。
	C社		○					臨時給（賞与）のカット。
バス	D社		○					深夜便の減便。
物流業	E1社		○					
	E2社		○					臨時便を出して需要増に対応。
	F社			○				

注 1. 「○」は実施したことを意味する。

注 2. 賃金抑制には、賃金カットを含む。

## 2. 人材確保

2 つ目の課題は人材確保である。調査対象企業は、図表終—1—2 の通り、人材の定着や採用困難という課題を抱えていた。それへの対応策を確認する。

鉄道会社 A 社は、人材の定着という課題を抱えていた。同社は、育児を抱える従業員などに働きやすい環境を整備するといったリテンション対策を講じた。JR 西日本は、採用困難と人材の定着の 2 つの課題を抱えている。同社は、初任給を引き上げ、採用競争力の強化に取り組んでいた。また、JR 西労組は組合員のアンケート調査を基に、人材の確保や定着に向けた提言を会社に行っていた。鉄道会社 C 社は、採用困難による人手不足の状況にあり、同社は初任給を引き上げ、採用競争力の強化を図っていた。

バス会社 D 社は、人材の定着という問題を抱えていた。D 社は離職防止策を講じてはいるものの、目立った効果は見られない状況が続いている。物流業について見ていくと、E1 社と E2 社は採用困難という課題を抱えていた。両社は、採用枠の拡大、長時間労働の是正、若手社員の労働条件の向上を行い、採用競争力の強化に取り組んでいた。一方、F 社は人材の定着という課題を抱えていた。同社では、安定的に賃金が増えないことによる将来への不安が、従業員の離職の 1 つの原因と考えられてきた。F 社は、この課題を解決するために、安定的に昇給する人事制度に改定しつつ、春闘交渉を通じて、毎年、賃上げを行っている。

図表終-1-2 人材確保上の課題と対応

業種	事例	人材確保上の課題	課題への対応
鉄道業	A社	人材の定着	働きやすい環境の整備（育児を抱える運転士の業務負担の軽減や運転士夫婦には泊まり勤務が重ならないように配慮する等）、初任給の引き上げ実施。
	JR西日本	採用困難 人材の定着	初任給の引き上げ実施。組合は組合員にアンケート調査を実施。それに基づき、人材の確保と定着に向けた提言を策定し、会社側と協議へ。
	C社	採用困難	初任給の引き上げ実施。組合は、会社に離職防止対策を採るよう要請しているが、会社は特に実施していない。
バス	D社	人材の定着	組合は、会社に離職防止対策を採るよう要請しているが、会社は組合の主張とは異なる対応を実施。初任給の引き上げ実施。
物流業	E1社	採用困難	採用枠の拡大（正社員登用や中途採用の実施等）、長時間労働の是正、労働条件の向上（若手社員の賃上げ等）を実施。
	E2社	採用困難	採用枠の拡大（正社員登用や中途採用の実施等）、長時間労働の是正、労働条件の向上（若手社員の賃上げ等）の実施
	F社	人材の定着	人事制度の改定（定期昇給制度の導入）、春闘による賃上げ実施、福利厚生の実施、初任給の引き上げ実施。

### 3. 労働時間規制への対応

2024年4月より、自動車の運転業務に従事する労働者に適用される労働時間規制への対応を確認する。この規制の対象は、本稿の調査対象企業でいえば、バス会社D社のバス運転士、物流業E1社、E2社、F社に勤務するトラックドライバーになる。

図表終-1-3によると、バス会社D社では、労働時間規制の適用により、より多くの人員が必要になることに加え、現状でも人手不足の状況にあることから、組合は会社に増員要求を行っていた。会社は「20名の増員を行う」と回答したが、D社では、毎年、多くの離職者が出ており、増員した20名が定着するとは限らない。それゆえ、D社が2024年4月より適用される労働時間規制に対応するのは、より一層困難になると考えられる。

物流業E1社とE2社は、以前から、36協定を締結し残業抑制に取り組んできた。そのため、現状でも、2024年4月より適用される労働時間規制に対応できる状態にある。また、E2社は、協力会社1,200社に年1回ヒアリングを実施しており、その項目には労働時間管理が含まれる。E2社は、協力会社の働き方をチェックしている。物流業F社は、2024年4月より、新しい労働時間規制が適用されることを見越して、長距離輸送から近距離・中距離輸送にシフトしてきた。また、同社は事業所ごとに36協定を締結し、労働時間規制の遵守に努めている。

図表終-1-3 労働時間規制への対応

業種	事例	対応
バス	D社	組合の増員要求に対して、会社は「20名の増員で対応する」と回答。ただし、D社は離職率が高く、常に人が入れ替わっている状況である。2024年4月より適用される労働時間規制に対応できるかどうかは不透明。
物流業	E1社	2024年4月より適用される労働時間規制の導入前から、36協定を締結し、残業時間を規制。2024年4月より適用される労働時間規制の適用に対応済。
	E2社	E1社と同様。E2社は協会社1,200社に年1回ヒアリングを実施。ヒアリング項目には、労働時間管理が含まれる。
	F社	2024年4月からの労働時間規制の適用を見越して、長距離輸送から近距離・中距離輸送にシフト。以前から、事業所単位で36協定を締結。

注. ここでいう労働時間規制とは、2024年4月より自動車の運転業務に従事する労働者に適用されるものをいう。

## 第2節 含意

本稿の分析結果から得られた事実発見に基づき、下記の3点の含意が導き出される。以下では、それぞれについて述べる。

### 1. サービスの安定供給への課題

本稿では、運輸業・郵便業を対象に、需要が変動する中で、どのようにサービスの安定供給を実現するのかという問題意識から、調査対象企業の労働組合にインタビュー調査を行ってきた。主な事実発見の1点目で述べたとおり、コロナ下でも、従業員の雇用と労働条件は基本的に維持され、人材確保という形で、サービスを安定的に供給する基盤は保たれた。

しかし、その一方で、3つの課題が見られた。課題の1つは、今後も人材確保ができるかどうかである。調査対象企業は人材確保の課題を抱えており、多くの企業では、採用競争力の強化のために、初任給の引き上げや若手社員の賃上げが行われた。しかし、その問題の解決に至っていない。どの産業の企業も人手不足という状況にあると考えられ<sup>115</sup>、各社が課題解決のために同じ対応を行う場合、人材を確保できるかどうかは、産業別の賃金格差が重要になると考えられる。図表終-2-1を見ると、運輸業・郵便業は、他産業に比べて、賃金水準に優位性があるとは言い難い。特に、運輸業・郵便業は、2020年・2021年に産業計を下回っている。運輸業・郵便業が人材を確保するには、他産業以上の賃上げを行う必要があると考えられる。現在、地方の鉄道会社では、運転士の確保が深刻な問題となっている<sup>116</sup>。こ

<sup>115</sup> [https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2023/08\\_09/c\\_01.html](https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2023/08_09/c_01.html) (アクセス日は2023年1月30日)

<sup>116</sup> 国土交通省は、2024年2月2日(金)に鉄道における運転士確保に向けた鉄道事業者や国の取組みについて、鉄道事業者、関係団体等の関係者で共有することを目的とし、連絡会議を開催した  
[https://www.mlit.go.jp/report/press/tetsudo08\\_hh\\_000108.html](https://www.mlit.go.jp/report/press/tetsudo08_hh_000108.html) (アクセス日は2024年1月31日)。

の背景には、産業別賃金格差を解消できず、採用が思うようにできていない状況があると考えられる。

図表終-2-1 産業別の賃金格差(30人以上)

	調査産業計	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業	サービス業(他に分類されないもの)
2017年	100.0	117.4	132.7	113.6	159.2	143.8	100.1	84.8	143.2	109.1	143.2	43.3	57.9	119.2	95.7	107.2	65.3
2018年	100.0	135.7	133.4	114.0	159.7	143.0	101.3	89.4	143.3	109.6	142.9	41.2	59.9	116.6	93.4	105.0	64.7
2019年	100.0	139.3	139.4	114.4	162.0	141.3	102.3	86.7	145.8	108.4	146.1	40.9	59.5	114.7	94.2	102.4	66.1
2020年	100.0	138.0	140.6	111.7	165.3	141.6	97.4	89.6	148.2	108.5	148.2	38.4	58.1	119.0	95.3	101.9	65.5
2021年	100.0	144.1	138.6	113.0	164.9	139.6	96.2	91.7	142.3	112.1	144.8	37.2	58.8	117.9	94.1	99.8	67.1

出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」より。

注．調査産業計を分母として各産業の月間現金給与総額を除いた数値である。100を超えていれば、当該産業は産業計より月間現金給与総額が高く、100を下回れば、当該産業は産業計より月間現金給与総額が安くなる。

2 つは、コスト負担である。コスト負担とは、物流業で見られたサービス価格の見直しである。燃料価格や物価の上昇、人件費の増大などにより、輸送コストは年々増加している。今後も事業を継続していくためには、そのコスト上昇分をどのように吸収するかが大きな問題となる<sup>117</sup>。E1 社は、第 5 章で取り上げたように、経済産業省の調査結果を受けて、グループ会社や協力会社のサービス価格の見直しに取り組んでいる。F 社は荷主と交渉を行い、サービス価格の見直しに取り組んでいる。そして、価格見直し分の一部をグループ会社と協力会社に還元している。両社がこうした対応を行った背景には、F 社のコンプライアンスに対する意識の高さに加え、グループ会社や協力会社に適正な価格を支払わないと、運送業務を引き受けてもらえなくなるというリスクがあったものと考えられる。後者は、事業継続への懸念といえる。

加えて、もう 1 点、考えておく必要がある。事業そのものが不要になる可能性である。こうした現象が見られたのは、JR 西日本と E1 社である。JR 西日本は、新幹線と主要な在来線の収入で、多くの在来線の赤字を補填しているという<sup>118</sup>。しかし、コロナ下では、新幹線と主要な在来線の乗客が減少したため、深刻な経営状況に陥った。2021 年に JR 西労組がベア要求を見送らざるを得なかったことは、それを如実に物語っている。また、コロナ下の経営状況の悪化は、JR 西日本が 2023 年 10 月に芸備線の再構築会議の設置を宣言したことと無関係とはいえないように思われる。E1 社では、郵便事業に対する需要の低下傾向が続いており、その状況が好転する兆しは今のところ見られない。こうした現状に強い危機感を感じ

<sup>117</sup> 例えば、国土交通省は、トラック運送業の適正運賃、料金の収受を推進している。

[https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha04\\_hh\\_000138.html](https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha04_hh_000138.html) および

[https://www.tb.mlit.go.jp/tohoku/mg/kvg\\_14\\_09.pdf](https://www.tb.mlit.go.jp/tohoku/mg/kvg_14_09.pdf) (いずれもアクセス日は 2024 年 1 月 18 日)

<sup>118</sup> JR 西労組のインタビュー調査 (2023 年 11 月 7 日) より。

た E 組合は、「事業ビジョン（案）」を作成し、より積極的に経営参加を行うようになった。これまで、経営危機を経験した企業において、当該企業の労使関係が労使対立から労使協調に変化したという研究成果<sup>119</sup>はあるが、E1 社の事例は、長期的な需要変動が労働組合の経営参加を促すことを示しているように思われる。

## 2. 労働時間規制の適用に関わる課題

繰り返し述べているように、この課題の対象は、バス会社 D 社のバス運転士、物流業 E1 社、E2 社、F 社に勤務するトラックドライバーである。2024 年 4 月から、自動車運転業務の労働者に新しい労働時間規制が適用されるが、これは従来よりも労働時間規制を強化するものである。そのため、その規制の範囲内で同じ業務を行うには、ドライバー 1 人あたりの労働時間を短くしなくてはならず、より多くの人員を確保する必要性が出てくる。

図表終-1-3によると、E1 社と E2 社、F 社は 36 協定を締結している。なかには定期的に協力会社の労働時間管理のチェックを行う企業もある。これらの企業では、労働時間規制の範囲内で事業が行われ、労働時間の適正化が促される可能性が高い。これに対し、バス会社 D 社は十分な対応ができていないと言いがたい。鉄道会社とバス会社は、人手不足の状況になっても、ダイヤ通りの運行を維持しようとする。ダイヤを変更するには、運輸局に届け出なくてはならないし、新しいダイヤ通りの運行を行うには、それに応じた仕業表などを作成しなくてはならなくなるからである。人手不足を抱える D 社は、運転士に残業や休日出勤を要請し、現行のダイヤ通りの運行を維持している状況にある。そのため、現状のままで 2024 年 4 月より新しい労働時間規制が適用されると、より一層の人手不足を招く可能性がある。こうした状況に対して、D 社は新たに人員を補充する計画を持っているが、D 社が増員できたとしても、同社の離職率は高く、その人員が定着するとは限らない。そのため、2024 年 4 月より、労働時間の短縮を求める労働時間規制が適用されても、D 社はダイヤ通りの運行を優先する可能性が高いと考えられる。

## 3. 労使の貢献と春闘交渉の変化

3 点目は、労使の貢献と春闘交渉の変化である。本稿が対象とした運輸業・郵便業では、コロナ下を含め、需要が変動する状況でも、従業員の雇用と労働条件は基本的に維持された。その背景には、雇用調整助成金の活用といった政策の貢献もあるが、物流業 F 社を除く企業の組合は、コロナ下の経営状況の悪化による賃金抑制を受け入れた。この意味においては、首藤（2022）が航空産業で明らかにしたように、日本の運輸業・郵便業でも、賃金の維持よりも雇用の維持を優先されたといえる。また、このことは、同時に、運輸業・郵便業の労使

---

<sup>119</sup> 山本（1983）と神谷（1983）による。

関係の先行研究で取り上げられることの少なかった日本企業の雇用調整の仕組みが、これらの産業でも機能するということを意味する。

その一方で、コロナは春闘交渉に1つの変化をもたらした。春闘交渉のあり方である。鉄道会社A社が加盟する産業別組合では、同業他社が深刻な経営状況に陥ったため、2021年については、事実上、統一要求・統一ベア要求を放棄せざるを得なかった。また、物流業E1社を含むE社グループ主要4社では、これまではE労組が春闘で統一要求を行い、統一の回答を受けていた。しかし、E1社を含め主要4社は、経営環境や業績が異なることから、会社側から「会社別に交渉を実施すべきではないか」という考えが示された。それを受けて、賞与については、2022年から会社別に交渉が行われるようになった。その一方で、物流業F社は、事業所ごとに実施されていた春闘交渉を、2021年に統一交渉に切り替えた。同じような時期に、春闘交渉の集中化と分散化の動きが見られたことは注目に値すると思われる。春闘交渉のありようについても、注視していく必要がある。

## 参考文献

首藤若菜（2022）『雇用か賃金か—日本の選択』筑摩書房。

山本郁郎（1983）『「経営参加」と労働組合の発言—中小製鉄B労働組合』日本労働協会編『80年代の労使関係』。

神谷拓平（1983）「経営危機における労使関係の転換—過渡期の諸問題」日本労働協会編『80年代の労使関係』。

---

JILPT 資料シリーズ No.279

運輸業・郵便業における需要変動と労使関係

発行年月日

2024年3月29日

編集・発行

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先)

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

---

©2024 JILPT