

2026年度賃金改善及び夏季一時金に関する第3回団体交渉（5月15日 10:00～）

◆会社の再検討結果を確認しましたが、回答に変更はなかったため、職場の声や想いを伝えるとともに、今後に向けた確認と主張をおこない、**妥結**としました

妥結内容（一部抜粋）

賃金改善（実施日：2026年4月1日を基準／清算日（予定）：2026年6月19日）			
正社員・ 地域限定正社員	エルダー社員	Fスタッフ	Tスタッフ
3,000円 + 定期昇給の190%	3,000円	3,000円 + 定期昇給の190%	夏季・精勤一時金に +1,000円
社員の採用基本給の改定 大卒社員 11,500円引き上げ		基本給範囲の改定 3,000円～10,000円引き上げ	

夏季一時金（支給日（予定）：2026年6月25日）			
正社員・ 地域限定正社員	エルダー社員	Fスタッフ	Tスタッフ
2.80カ月	2.80カ月	1.68カ月	1.68カ月
L-1級（職務手当） 職務手当を増額		S-2級（特別調整等） 特別調整等	

【組 合】 前回の第2回団体交渉で会社から示された、賃金改善及び夏季一時金に関する回答は、昨年度よりも原資が上積みされたなかでの回答でありましたが、私たちの要求には達していませんでした。賃金改善をおこなうためには、将来に向けた生産性の向上が前提となることは理解していますが、現状の課題にとどまらず、将来の課題に対しても「良質な危機感」と「旺盛な問題意識」を持ち、経営幹部から職場の従業員までが一丸となって「不断の変革意識」のもと各種施策に邁進し続けていくことを前提として、会社としての再検討を求めてきました。まずは、会社の再検討結果についてうかがいたい。

【会 社】 社長をはじめ、経営幹部と議論しました。結論から申し上げますと、賃金改善、夏季一時金の支給月数の回答に変更はございません。会社としては、前回お話したとおり、検討を重ねて最大限の回答をさせていただいております。

【組 合】 ただいま、会社の再検討結果が示されました。前回の団体交渉を踏まえ、会社として再検討をおこなっていただいたことに感謝いたします。私たちは、2023年春季生活闘争以降、現在の実施方法における賃金改善、業績連動ではない一時金について継続的に団体交渉をおこなってきたこともあり、会社の考えについては、これまでよりも理解を深めております。会社としても、原資を上積みしたうえで回答の検討をおこなっていただいたこと、さらに、組合の主張点を踏まえて賃金改善に重きを置いて回答されていることや、社員の採用基本給の増額については組合要求以上の回答が示されていることから、一定の評価ができる回答であると受けとめています。しかし、賃金改善については、組合員・従業員一人ひとりが生活水準の維持・向上を感じることができ、今後もJR-Crossで働き続けたいと思えることが重要であることから、定額部分の3,000円を高めたいと考えてきました。さまざまな観点から固定額部分として10,000円を要求してきましたが、金額の多寡ということではなく、組合員の想いを踏まえた私たちの要求に応じていただくという姿勢自体が重要な回答であると考えていましたので、3,000円という金額が変わらなかったことは非常に残念です。賃金改善は、将来にわたる生産性の向上を原資として実施するものであるということは私たち

も理解していますので、今後は、社員群・等級など関係なく、全従業員一丸となって収益・利益を高め続けていきたいと考えています。そのうえで、第2回団体交渉以降、私たちは職場を回り、交渉経過を周知するとともに、会社回答及び会社の考え方について、率直にどのように感じるのかについて意見聴取をおこなってきました。これらの声や想いも含めて、再度、確認・主張させていただきます。

《職場意見を踏まえた確認と主張》

【組合】私たちは、第2回団体交渉以降、13分会・34箇所で開催し、延べ150名近くの組合員の参加がありました。また、同期間にアンケートも実施し、約120件の回答がありました。これは、全組合員1,600名に対する統計的な賛否確認ではありませんが、職場で直接対話した受けとめとしては、今回の賃金改善について一定の評価がある一方で、さまざまな課題があると受けとめています。アンケートの回答結果について、賃金改善と一時金の回答に対する、個人の受けとめとしては、「満足している」が15.8%、「やや満足している」が33.8%で、合わせて49.6%となりました。一方で、「やや満足できない」が11.8%、「満足できない」が16.7%と、合わせて28.5%、「どちらともいえない」が17.5%となりました。職場集会では、可能な限り個人の賃金がどのように改善されるのかを説明したうえで意見聴取をおこないましたが、多くの方が定期昇給があることもあり、一定の満足感が得られていると捉えました。また、アンケートでは「どちらともいえない」と回答したものの、職場集会に参加し、自身の定期昇給があることを理解したことで「満足できる」「納得できる」という受けとめが変わったという方もいました。こうしたことから、現行の賃金制度が分かりにくく理解が進んでいないことや、自身の定期昇給額について、興味・関心が薄れていることなどについて、課題認識を持っています。

《賃金改善の実施方法について（貢献度・役割に応じた納得感）》

【組合】続いて、職場集会であげられた意見やアンケート結果を踏まえ、今回の賃金改善の実施方法について、「貢献度や役割に応じた納得感」という観点からお伝えさせていただきます。アンケートの回答結果としては、貢献度や役割に応じて「納得感がある」「やや納得感がある」という回答は50%、「やや納得できない」「納得できない」という回答も50%となりました。この結果からも、今回、会社から示された回答について一定の評価があるものの、賃金改善の実施方法が、すべての層にとって貢献度や役割に応じた回答として、十分に納得されているわけではないと受けとめており、定期昇給が限定的な方、また、昇格や昇職の機会が限られている方にとっては、これまでの業務を通じた貢献がどのように評価されているのかを感じにくくなってしまっていると捉えています。定期昇給の増率を加えるという実施方法そのものを、組合として否定するものではありません。特に、将来を担う層への処遇改善は、人材確保・定着の観点からも必要であり、会社として重視したいという考え方も理解しています。しかし、会社の業績は一部の人だけで生み出されているものではなく、日々の的確な業務、事故防止、人材育成、欠員対応など、数字に表れにくい貢献によっても成り立っています。そうした日々積み重ねてきた貢献が賃金改善のなかで十分に感じることはできない場合、現行制度上は整理されていたとしても、職場の納得感にはつながりにくいと考えます。また、制度運用上の課題として、上位ランクの店舗が限られていることや役職やポストが限られていることから、意欲があってもステップアップへの機会が限られる方がいます。昇格審査や試験の受験資格が得られない、あるいは受験までに必要以上の年数を要してしまうということは、これまでも発生している事象であると捉えています。個人の貢献度や役割に応じた賃金改善をおこなうのであれば、配分に差を設けるだけではなく、その前提となる昇格・昇職などを含む試験制度についても、並行して検討していく必要があると考えています。個々の能力・役割・働き方など、職場の実態を踏まえた際、一人ひとりのエンゲージメント向上や会社の持続的成長につながる制度となっているのかということについては、今後、検証していく必要があるのではないかと考えており、そ

のためにも組合として、単なる賃金改善の実施方法だけではなく、今後の各種制度の在り方についても、労使で継続的な話し合いをおこなっていきたいと考えています。

《賃金改善を実施する目的について》

【組合】続いて、賃金改善を実施する目的という観点からお伝えさせていただきます。会社から示された賃金改善と一時金をトータルで見れば、会社としてさまざまな観点から現行制度のなかで最大限の配分をおこなっていると受けとめています。一方で、今回のアンケート結果や職場集会の声を踏まえると、その会社の意図や配慮が、組合員の実感として十分につながっていないと感じています。特に、「改善内容が複雑であること」「固定額部分が毎回同じ3,000円に見えること」「定期昇給や基本給範囲の改定の意味合いが伝わりにくいこと」などから、「何に対する賃金改善なのか」「生活水準の維持向上について、会社はどのように考えているのか」が見えづらくなっているのではないかと感じています。もちろん、詳細を確認すると、定期昇給の増率部分の引き上げや基本給範囲の改定などを通じて、会社として全従業員に一定の配慮をおこなっていることは理解できます。しかし、その内容が複雑であるがゆえに、組合員からすると、「自分にどう反映されているのか」「何が評価されているのか」「何を期待されているのか」が伝わりにくく、結果として恩恵や改善実感を感じにくくなっているのではないかと考えています。また、本来、会社としては「頑張った人にしっかり報いていきたい」「成長や役割発揮を促していきたい」という期待を持って制度運用しているものだと思いますが、そのメッセージや考え方が十分伝わっていないことで、会社が期待している効果と、職場の実感との間にギャップが生じている可能性もあると感じています。組合として、これは非常にもったいないことだと捉えており、本来であれば、「頑張りが認識される」⇒「働きがいやモチベーションにつながる」⇒「現場力や成果向上につながる」という「正のスパイラル」につながるべきものだと考えています。だからこそ、会社として、「何に対して賃金改善をおこなっているのか」「どのような成長や役割発揮を期待しているの

か」を、よりわかりやすく、透明性を持って発信していただくことが重要だと考えています。会社からは、「若手・中堅層」や「利益への貢献度の高い社員」への配分を重視しているという説明がありましたが、組合員の受けとめとしては、「なぜその層を重視しているのか」「会社としてどのような課題認識や危機感を持っているのか」という部分まで十分に伝わっておらず、結果として、単なる「配分の違い」として受けとめられてしまっているのではないかと感じています。例えば、「将来的な人材確保・定着への危機感」「次世代育成への課題認識」「役割発揮や挑戦を後押ししたいという考え」「会社として期待している人材像」などを含め、会社の考え方や背景を丁寧に発信していくことで、従業員自身も「会社がどのような未来を見据えているのか」を理解しやすくなり、一人ひとりが将来に向けた「良質な危機感」を持つことで、「旺盛な問題意識」につながると考えます。

【組合】会社として、なぜ若手・中堅層や貢献度の高い社員への配分を重視しているのか、その背景にある課題認識や将来に向けた考え方について、あらためてお聞きしたいと思いますがいかがでしょうか。

【会社】定額部分を増やすとなると、配分の仕方を変更することとなります。原資が増えたとしても、配分の仕方を変えるつもりはないということは、前回申し上げています。会社としては、賃金制度に沿って最大限の配分をおこなっており、これはこれまでと同じ考えで配分しています。貴組合が要求されていますとおり『将来に向けた優秀な人材の確保・定着』の観点で、会社としても『将来に向けた優秀な人材の確保・定着』という観点到集中して、いわゆる若手や中堅社員および、会社の利益への貢献度の高い人により多くの配分がいくように検討を重ねて、「3,000円および定期昇給の190%を加える」という回答となります。

【組合】私たちとしては、組合員の「生活水準の維持向上」は、賃金改善だけでなく、生活基盤全体をどう支えていくのかという観点で考えていく必要があると感じています。現在、物価上昇や生活コストの増加による影響は非常に大きく、

幅広い世代から生活への負担・不安の声があげられています。実際に、「食費・日用品・光熱費・家賃・住宅ローン・教育費」など、生活に関わるあらゆる部分で値上がりが続いており、「生活が以前より苦しくなっている」という実感を持つ組合員も少なくありません。もちろん、生活実感については、家族構成、子育て状況、住居の有無、住宅ローンの有無、地域差などによって、個々の感じ方や負担感に違いがあることも理解していますし、これら全てが会社の責任ではないことも理解しています。しかし、組合員の実感としては、「賃金改善を数年実施していても、生活が良くなっている実感につながりにくい」という声が多くあげられているのも事実です。実際、今回のアンケートにおいても、「ここ数年の賃金改善・一時金が生活水準の維持向上につながっている」と感じているという回答は約4割にとどまる一方、「感じにくい」という回答が過半数を占める結果となっています。さらに、「昨今の物価高に追いついていない」「手取りが増えていく実感が湧かない」といった意見もあげられました。このようななかで、生活基盤全体を支えるという観点では、やはり賃金改善が最も重要な要素であると考えていますが、それだけではなく「JRグループ共催施策等の活用促進」「社宅・入寮支援」「食費補填等の生活支援」などの福利厚生制度を充実させていくことも重要であると考えています。従業員一人ひとりが安心して働き続けられることは、会社の持続的な成長の土台であると考えていることから、賃金改善のみならず「生活基盤全体をどう支えていくのか」ということを、今後はより重要視していく必要があると考えており、総合的に環境整備を進めていくために、このような内容についても、労使での話し合いを継続的に実施していきたいと考えています。

【組 合】 そのうえで、従業員の生活基盤への配慮をどのように考えているのかを教えてくださいたいと思います。

【会 社】 会社としては、貴組合からの要求、組合員の皆さんからのあげられたご意見に応えるべく、一生懸命検討しました。物価上昇が厳しいのは、会社も承知していますが、物価の上昇分そのものに対して、賃金改善をおこなうのではな

く、賃金改善は、あくまでも将来にわたる生産性の向上を原資としておこなうものです。その点は会社としての考え方は変わっていません。その考えの基で、これまでの回答と同様に、どれだけに対応が出来るかということベースを考えています。そうしたなかで、貴組合が一時金より賃金改善に重きを置いているという発言もありましたが、会社としても、今回は賃金の改善に重きを置いて検討しました。

《「正のスパイラル」の循環に向けて（働きがい・モチベーション）》

【組 合】 また、職場集会であげられた意見やアンケート結果を見ても、組合員が働く上で求めているものは、必ずしも賃金だけではないと感じています。生活水準の維持・向上に向けて賃金は非常に重要な要素ですが、「自分の頑張りを認めてもらっている実感」「成長実感」「適切な評価やフィードバック」「働きやすい職場環境」といった、「働きがい」に関わる要素を求める声も非常に多くなっています。特に、上長からの適切なフィードバックや承認は、単なる評価結果だけではなく、「会社や職場に必要とされている」「自分の役割が認識されている」という無形の承認欲求にもつながる重要な要素です。だからこそ、働きを高めるためには、賃金だけではなく、「働き方」「職場風土」「評価の透明性」「上長からのフィードバック」が必要であり、働きがいについても継続的に労使での話し合いをしていくことが重要だと考えています。また、今回の賃金改善が、従業員一人ひとりのモチベーション向上や働きがいにつながらなければ「正のスパイラル」は循環せず、本来の意味での効果にはつながりにくいと考えます。賃金改善をおこなうことや一時金を支給するということは、金額そのものだけではなく、会社がどのような貢献を評価しているのか、今後どのような成長を期待しているのかを従業員に伝える大切な機会であると考えています。例年、賃金改善実施時には通知書を個人ごとに渡していただいていると思いますが、単に通知や紙面だけを手渡して終わりにするのではなく、「どのような貢献や役割発揮が今回の賃金改善につながっているのか」「会社として何を期待しているの

か」を、一人ひとりに対してしっかりフィードバックしていくことが重要であると考えています。

【組 合】そのような趣旨や考え方が各職場において適切に伝えられ、実際にフィードバックがおこなわれているのかという点について、現段階で会社としてどのように考えているのか、お聞かせいただきたいと思います。

【会 社】今回も個人ごとの通知書を発行します。また、単純に渡すだけではなく、評価も含めてそれぞれにフィードバックするということとは会社として常に申し上げております。あわせて、今回もカンパニー業績加算が出ますので、各カンパニー長からのメッセージも発信します。

【組 合】年末一時金交渉の際にもお伝えしましたが、上長からの評価として、個人の頑張りについて具体的なフィードバックを受けた方は、受けていない方よりも「やりがい・働きがいにつながる」という声も実際にあげられていますので、引き続き実施していただきたいと思います。

【会 社】評価については全員にしっかりと説明するように伝えていきます。そのために上期・下期にそれぞれ自己申告書のトレース、あるいは目標設定について面談をおこない、管理職についても目標管理シートで同じように実施することとしています。

【組 合】一方で「通知書を渡されただけであった」ということや、「賃金改善は3,000円のみとなる」という説明であったということがあるのも事実であり、そのような点には課題を持っています。

【会 社】会社としては、フィードバックをおこなわないということは認めていませんので、もし実際にそういったことがあるのであれば教えていただきたい。個別に指導をしていきます。

【組 合】フィードバックの有無については、今回、特に職場に確認していきたいと思います。

【組 合】夏季一時金については、私たちの要求した3.00カ月には達していないものの、賃金改善をおこなったうえでの2.80カ月であることを踏まえれば、過去最

高の支給額となることや、賃金改善と一時金を総合的に勘案すると、生活水準の維持・向上に寄与していると考えられることから、一定の評価ができる回答であると受けとめています。賃金改善が3,000円にとどまる方もいるなかで、一時金が生活水準の維持に果たす役割は非常に大きいと考えています。一時金は「会社業績に応じた還元」という性質を持つものだと捉えていますが、組合員・従業員にとっては生活設計に関わる重要な収入となります。そのため、今後も会社業績の向上に応じた還元を求めるとともに、支給額が乱高下することなく、安心して生活設計することができる安定的な支給水準を求めていきたいと考えています。会社には従業員一人ひとりが役割を理解したうえで前向きに働き続けられる賃金水準であることや、納得感を得られるための制度運用をどのように実現していくのかという観点から、今後の制度議論にもつなげていきたいと考えています。私たちとしても、今回の回答内容や各種制度の在り方について、組合員との対話を続けていきたいと思いますので、現場からあげられた率直な意見を踏まえながら、将来に向けた賃金制度や処遇の在り方について、労使で目線を合わせ、継続的に議論させていただきたいと思います。

【組 合】今後も従業員の声を聴き、会社の考えを伝えるべく職場と意見交換をしていきますが、会社から特に従業員へ伝えたいメッセージがあれば教えていただきたいです。

【会 社】賃金改善については明らかに増えています。事業計画においても社長が説明しているとおり、社員とその家族の幸せのために会社はあるということと併せて、賃金改善や仕事の改善を進めていくことについても明確に意思表示をしています。今回の賃金改善も、それに基づいて実施しているものです。そのなかでも、会社の業績を上げ、賃金改善を継続的におこなっていくためには、収益の向上や、当社が提供するサービスに付加価値をつけて適正に価格に転嫁していくことも重要です。具体的には、PB商品の競争力強化や店舗での販売促進などが粗利の向上につながり、正のスパイラルを回していくことになると考えています。また、売上の向上に加えて、コスト削減も重要な取り組みです。無駄な仕事をな

くすこと、経費を削減すること、リテールカンパニーの取り組みでいえば、シフト再構築やシフトの見直しをおこない、設備投資としてもセルフレジを導入も進めています。こうした取り組みを継続していく必要があります。これらの取り組みは、生産性向上を原資とすることにつながっています。この取り組みは、一部の社員だけが取り組みればよいというものではなく、全員で生産性を向上させる不断努力が必要です。もし、会社が決めた取り組みをおこなわず、おろそかにする社員がいるようであれば、ぜひ、労働組合の立場からも、継続的なシフト再構築の取り組みを進めることや、賃金改善につながる仕事を積極的におこなうように、組合員の皆さんに伝えていただきたいと思います。

【組 合】会社の考えをお示しいただきありがとうございます。

【組 合】第2回団体交渉で会社から示された回答及び回答に至る考え方に対する、組合員の声や想いを含め、確認・主張をさせていただきました。冒頭に申し上げたとおり、賃金改善及び夏季一時金に関する回答は、昨年度よりも原資が上積みされたなかでの回答であり、会社として真剣に検討を重ねたうえでの最大限の回答であると受けとめています。しかし、世の中に目を向ければ、社会・AI・市場が指数関数的な速度で変化し「いつ、何が起きてもおかしくない」という事業環境においては、従来の延長線上には答えがない「未知なる課題」が押し寄せてきていると捉えています。このような状況だからこそ、将来に向けた課題については、労使で目線を合わせたくて共に乗り越えていきたいと考えています。単年度における賃金改善・一時金に関する内容だけにとどまらず、将来に向けた賃金水準や各種制度に関する内容については、前回の団体交渉で確認させていただいたとおり、この団体交渉とは別の場で話し合いをさせていただきたいと思えます。今年度も含め、これから先も中期的に高い計画が掲げられていますが、その計画は、従業員の努力・頑張りだけで達成できるものではないと思っています。もちろん、現状に安住することなく、引き続き「良質な危機感」と「旺盛な問題意識」を持って業務に邁進していくことが求められると思いますが、経営にしかできない判断や取り組みがあつてこそ、非常に高い計画をも達成することが

できると考えています。経営幹部から職場の従業員までが一丸となり「不断の改革意識」を持って、さまざまな課題を乗り越え、計画を達成し続けていくことを目指していきたいと思えます。最後となりますが、「正のスパイラル」のなかにある「社員モチベーション」「働きがい」の実現に向けては、賃金改善や一時金などの賃金に関する改善だけではなく、これまでの努力・頑張りが適切に評価され、従業員一人ひとりが納得できるというプロセスが重要な要素であると考えています。私たちも労働組合の立場から、会社の考えを含め、団体交渉経過について職場に丁寧に周知をおこないたいと思えますので、ぜひ、会社からも丁寧な説明をおこなっていただくことをお願いします。そして、今後も将来に向けた生産性を高めていくためにも、早期に団体交渉を終え、事業計画に掲げられた各種取り組みを加速させていくことをお願いし、第2回団体交渉で示された会社回答をもって、今交渉について了解とします。

【会 社】ありがとうございます。

《支給に関する詳細確認》

【組 合】了解としたうえで、会社回答の詳細について確認させていただきます。昇給には昇格昇給と定期昇給というルールにもとづく昇給と、今回、回答のあった賃金改善がありますが、これらの実施する順序を確認させてください。

【会 社】その他の賃金改善に記載のS-2級昇格時の3,000円加算を除いた昇格昇給はすでに実施済みとなっています。S-2級に今年度昇格した方については、3,000円を一番最初に加えます。次に、定期昇給、賃金改善という順番となります（S-2級既存昇格者への特別調整は賃金改善後に加算します）。定期昇給については、改正前の基本給の範囲を使用し、夏期一時金については、改正後の基本給を基礎額として実施いたします。

【組 合】賃金改善等の実施日について、基準となるのは、社員の採用基本給の改定は2026年4月1日、社員の基本給範囲の改定は2026年6月1日とするとのことですが、今年の4月1日入社の新入社員の賃金改善については、採用基本給が240,000円になるということでしょうか。

【会 社】はい。

【組 合】今年度、ストアマネジメント職に登用された者は、地域限定正社員の回答内容で賃金改善されることで良いでしょうか。

【会 社】規定通りです。

【組 合】一時金についても、ストアマネジメント職に登用された方は、Fスタッフからの通算の在籍期間を用いるということで良いでしょうか。

【会 社】こちらも規定どおりです。

【組 合】今回、会社から示された「社員の採用基本給の改定」「社員の基本給範囲の改定」「その他の賃金改善」の内容については規程類の変更も必要になると思いますが、改正時期はいつ頃を予定しているでしょうか。

【会 社】2026年6月1日に実施する内容となりますので、そのタイミングで改正します。

【組 合】なお、M-1級からS-2級へ昇格された方への加算は、ストアマネジメント職の方も対象となるのでしょうか。

【会 社】はい。同じです。

【組 合】ストアマネジメント職の方で中級管理職試験に合格し、スライドした方は対象ではないという理解でよいでしょうか。

【会 社】社員群の変更には昇格昇給はありません。

【組 合】賃金改善の精算日及び夏季一時金の支給日については、どちらも予定していますが、金融機関のトラブル等、不測の事態がない限り、精算・支給ということで良いでしょうか。

【会 社】回答書のとおりです。

【組 合】詳細について確認ができましたので、2026年度賃金改善及び夏季一時金に関する団体交渉については、これをもって、妥結とさせていただきます。今後、各種諸制度等を含めた意見交換開催に向けて準備を進めていきたいと思いますが、あまり期間を空けずに開催したいと思います。開催日程については窓口を通じて調整させていただくことでよろしいでしょうか。

【会 社】はい。

【組 合】それでは引き続き、よろしくお願いいたします。