

## 会社と共に！

～JR東日本における「真の変革」に向けて～

### ジェイアールイーストユニオン

現在当社は新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受け、極めて厳しい経営状況にある。この未曾有の難局を乗り越えるためにも、そしてグループ経営ビジョン「変革2027」を取り組みのレベルとスピードを上げて着実に実行し、将来に亘り当社が役割を發揮し続けていくためにも、今こそ当社内において「真の改革」が必要と考える。

我々イーストユニオンは、「企業のイノベーションが10年早く回転し始めた」こうした認識に基づいて変革に貢献し、職場を軸とする意識改革を求めるべく、以下創案を發する。

## 1 課題認識

### (1) 会社発足以来最大の危機かつ一過性ではない「構造問題」に直面

当社は現在、極めて深刻な局面にある。第1四半期決算では最終損益が過去最大となる1553億円の赤字となった。9月16日に公表した本年度の業績予想では、運輸収入が4割以上減少し、経常損益が5490億円、最終損益が4180億円それぞれ赤字となる極めて厳しい決算を見込んだ。利用状況は今なお低調に推移している。今後は現状よりは一定程度回復すると思われるが、厳しい状況が継続することを覚悟すべきであり、社長もご利用状況が元に戻ることはない、「変革2027」で予測した10年先が目の前に現れた旨の認識を示している。

外出自粛が長期化するに伴い、ビジネス環境においてはテレワークが広がり、出張がテレビ会議に置き換わる状況が既に定着した。ウイルス起因という一過性の問題ではなく、大きな価値認識の変化に伴った不可逆的な社会構造の変化である。もはや以前のような状況には戻らないと我々イーストユニオンも認識しているところである。

当社は首都圏の輸送も含めた鉄道輸送と様々な生活関連ビジネスを展開してきたが、これまで同様のビジネスモデルでは収益の拡大を見込むことはできず、社会変化を踏まえた事業構造の大きな転換を図らなければ当社は衰退の一途を辿ってしまう恐れがある。それは働く仲間の雇用にも直結する大きな問題である。今こそ社員一人一人が大いなる危機感と「変革」意識を持って取り組まなければならないと強く認識する。

## (2) 「職場」に蔓延る「一体感と危機感」の欠如と職場に漂う「空虚感」

では職場はどうか。確かにご利用が大幅に減少しているという厳然たる事実をそれぞれの社員はある程度認識しつつも、職場ではいまだに安穏とした空気が流れているのが実態である。「きっと潰れないだろう」という根拠なき安心感が職場の中に漂っており、今のところ多くの社員に危機意識が芽生えている状況とは言い難い。実際のところ、グループに働く仲間が一時帰休を余儀なくされ、雇用の不安に直面していることを認識している社員は極めて少ない。

一方で、職場の世論形成に極めて重要な役割を果たす管理者は、非現業をはじめとする関係部署からの報告物やメール対応に日々追われるなど過度な業務負担を強いられている。経営課題に思いを馳せる余裕がなく、危機感を共有できていない上に、社員との対話に注力できない状況が継続している。本来であれば、部下社員との対話を繰り返して当社の置かれた状況を共有することで、職場全体で乗り切るための一体感を醸成すべきところ、そうした部下社員との対話に時間を割くことができていないのが実態である。

加えて、各系統において矢継ぎ早に展開される各種施策などについて、施策の背景や目的が丁寧に落とし込まれていないがゆえに社員の不満が相当蓄積されてきており、一方で一般社員側にしてみれば、管理者を含めてどこにも相談できない状況に強い不満を感じている。そうした状況が相まって職場の中に「空虚感」が漂い、結果として職場における一体感が形成できていない。

## (3) 会社と対峙する一部労働組合の存在と社員に存する不安の増幅

当社の労政に目を転じると、一昨年にスト権行使を巡って先鋭化した J R 東労組に対して当社が極めて強い姿勢で臨み、その過程で J R 東労組に対し鬱積していた組合員の不満が一気に噴き上がり、結果として組合員が大量脱退し、J R 東労組が崩壊した。そうした労政の大きな変化、言い換えれば会社の J R 東労組に屈しないという従前にはなかった会社の頑強な姿勢を社員は高く評価し、社員の中に「安堵感」が広がっていった。

しかし、その後 J R 東労組が崩壊の過程で組織分裂を引き起こし、新しい労組が結成され、一部の地域や職種で勢いを強める傾向を見せている。J R 東労組を脱退した社員は完膚なきまでに J R 東労組を根絶やしにしてくれると期待感を持って見ていたが、こうした情勢、とりわけ当該労組が息を吹き返している現状を目の当たりにし、若干なりとも不安感を抱きつつある。

加えて、上述の通り、社員の中に噴き溜まっている各種施策への不安や不満の受け皿となるべく J R 東労組を含めたそうした労働組合が会社との対立姿勢を改めて鮮明にし、一方で社友会が社員の不安や不満の受け皿になり切れていない現状もあって当該労組の主張に同調する社員も出始めるなど、当社における労政上の不安要素が徐々に顕在化しつつある。

#### **(4) 長年にわたる労使間の信頼関係の欠如からくる企業としての足腰の弱さ**

対立型労働運動を掲げる J R 東労組が長らく当社の中で幅を利かせてきたことが社内に「負の遺産」として蓄積されてきた。上述の通り一昨年において当該労組は崩壊に追い込まれたものの、長年の経過により、当社においては、信頼関係の下に成り立つ「真の労使関係」を構成するに至らなかった。

労使がそれぞれの立場に立って社員の不安や不満をはじめとする様々な声を丁寧に拾い上げ、集約した意見を労使が共有化しながら、正しく将来を見据えて労使が胸襟を開きながら善後策を検討、実施することこそが本来のあるべき労使関係である。しかしながら、長年積み重ねた労使における価値観の相違が信頼関係の構築を阻害し、結果として当社内でこうした本来あるべき労使機能を発揮することができなかった。即ち、労使

で集約した働く仲間の声をこの間労使で共有化することができなかつたし、現時点においても、会社は職制を通じた情報集約にのみ頼っているのが実態である。

これまでのように企業業績が右肩上がりの状況下であれば、社員の不満を抑えるために職制のみに依拠するという「一重系」が当座の弥縫策として成り立ってきたが、収益が急激に低下し、今後社員には賃金、労働条件面や変革への施策など厳しい対応が求められ、不安が大きく揺れ動くことが想定される中、働く仲間の心の奥底まで寄り添い、かつ各々の意識変革までをも促すという目的を実現する上で、職制のみに頼るのは極めて困難でリスクが高いと言える。上述の通り管理者が部下社員との対話に時間を割けていないという職制上の課題も踏まえると、社員の声を集約し、一丸となって危機を乗り越えるという点に関し、企業としての足腰の弱さが顕在化してきていると言える。

## 2 目指すべき姿

### ～難局を乗り越えるために「社員の意識改革」、「職場改革」、「労使改革」の断行を！～

今回の局面は一過性では済まされない構造変化の上であり、当社にとってこの危機を乗り越えるのは決して容易いことではない。しかし、当社で働く仲間、さらにはJ R東日本グループ全体で働く仲間の明るい将来のためにも、今回の難局を必ずや乗り越えなければならない。そのためには、社員一人一人が会社と同じ危機感を共有して意識を大きく変える必要がある。つまり、これまで通りでは通用しないという価値認識の上に立って、前例踏襲では打破できない状況と、そうした環境下で今後前向きに業務に従事していくという前向きな意識の変化、さらに言えば経営に対する変革へのスピードに主体的な参画意識を高めていくことが肝要である。

そのためには、職場の変革が必要不可欠である。上司部下の関係強化は当然のこととして、それだけではない縦横無尽な社員同士の徹底した対話を通じて職場の連携、一体

感を創り出さなければならない。まさに職制を飛び越えた職場における一体感の醸成が急務である。

そして、こうした改革を一気に推し進めるためにも、真の「労使改革」が必要である。今後ますます社員の不安が増幅することが予想される中、社員の様々な声を丁寧に拾い上げる重層的な構造が必要であり、だからこそ本来有する労使の正常な機能をこの段で構築し、労使が課題を共有化し合いながら善後策を真摯に検討すべきである。加えて、労使が総力を挙げて取り組むそうした改革を阻害し、階級闘争を志向し社員の不安や不満を煽り立てようとする危険な勢力を徹底的に排除し、その上で健全で強固な労使の関係を構築すべきである。

### **3 具体的な3つの改革**

#### **I 社員の意識改革**

##### **(1) 社員教育の充実・強化**

###### **◇ 系統や職場を飛び越えた視野の広い人材の育成**

もとより鉄道事業は専門的な運用による技術の習得が必要不可欠であるが、それゆえ社員運用も極めて限定的かつ閉鎖的になりがちであり、当社においても然りである。確かに技術の蓄積という観点では極めて有用ではあるが、こうした運用は環境の変化に乏しく、業務を通じて社員の中にもたらされる価値観も広がりや欠いてしまうという欠点がある。

今後当社が既成の概念では通用しない社会環境に晒されることを踏まえれば、多様な価値観の形成が求められる。従って、系統や職場の枠を越えた人材交流を積極的に講じることで、視野の広い多様な価値観を有する人材を数多く育成すべきである。なお、4月よりジョブローテーションの人事施策を開始しているが、その趣旨が十分に社員に浸透しているとは言えず、より丁寧な対応が求められると考える。

###### **◇ 職場を牽引するリーダー層の更なる組成と確たる価値観を醸成する教育の強化**

職場ではいまだに「出る杭を打つ」風潮、即ち、頑張ろうとする者の足を引っ張りあう悪しき風習が一部存在している。そうした状況が作用してか、意欲的な社員が管理者への登用を思い留まる現状もある。

こうした滞留する職場風土を一気に変革させるためには、将来を正しく見据えた職場リーダーを数多く養成し、既成概念を突き破ることが必要である。特に採用母体が多様化し、様々な理由から職場で埋没してしまう社員が多く存在しており、そうした社員にチャンスときっかけを与え、意欲溢れる社員を数多く創出すべきである。

その上で、経営側として、これまでとは異なる環境、将来の見通しを正しくリーダー層に伝え、確たる価値観を醸成することで、職場内に分厚い陣容を構築していくべきである。

#### ◇ 「働くこと」に対する価値が早期に体得されるための現場でのOJT教育の強化

現在各職場では技術を確実に次世代に伝える職場内OJTが展開されているが、本来その過程で社員が自ら体得すべき「働くこと」の意義や価値を十分に伝承し切れていないという課題が存する。人事運用のスピードが早まるなどして、職場内OJTに掛けられる時間が従前に比べて減少していることも一因であるが、いずれにせよ、技術は取得するが、自ら考え行動する主体性や就労の根底をなす「働くこと」に対する価値認識が希薄であり、その結果若年層を中心として苦しい業務、辛い業務を忌避する傾向を見せている。

今後を見渡すと、与えられた仕事だけをこなすという受動的な姿勢では太刀打ちできない環境が到来することは火を見るよりも明らかであり、自ら考え、創意工夫を持って業務にあたる姿勢が問われることになる。その際に必要となるのは、正しい勤労観である。そのためにも、職場内OJTに十分な時間をかけること、そして技術の継承はもとより、先輩が培ってきた「働くこと」に対する価値を若い世代にしっかりと体得させるべきである。そうした自立した社員づくりに注力していかなければならない。

## (2) 働く仲間の就業意欲のさらなる創出

#### ◇ 様々な業務の経験を通して、知見と視野が広がる柔軟で多面的な人事運用の展開

上述の社員教育と同様、これまで以上に柔軟で多面的な人事運用を行うべきである。これまで閉鎖的な運用に固執し、結果として社員に職務や系統に紐付いた極めて狭い価値観を植え付けてきた反省に立ち、知見を視野の拡大が期待できる大胆な人事運用を積極的に講じるべきである。

#### ◇ 意欲あふれる社員が希望を持って上位職を目指せる風土の形成と処遇制度の充実

現場では管理者昇進を躊躇する社員が多く存在する。昇進意欲はあるものの、職場の風土とともに管理者の負担を目の当たりにして、そこまで業務負担を抱えたくないという不安に直面し、昇進をためらっている。確かに職制上位者は責任が伴うものであり、負担が増大することは避けられない。しかし、業務負荷の面で明らかに一般社員と差がありすぎ、そのキャップに管理者を目指す意識が減退しているのが現状である。

ゆえに、社員が希望を持って上位職を目指す風土を定着させるとともに、それが可能となるよう業務環境を含めた周辺環境を整えるべきである。加えて、とりわけ管理者昇進をはじめとして、昇格により一層報いる賃金制度の実施も必要と考える。

#### ◇ 強靱な会社作りに貢献できる社員一人一人の生産性を高める能動的な人材活用

社長会見でもある通り、これまで通りのご利用は見込めず、今まで通りのやり方では収益を増加させることは不可能である。そうした状況を社員一人一人に正しく理解させた上で、社員個々の生産性を高める意識改革が必要である。即ち、これまで通りの仕事の進め方に固執することなく、どうすれば業務の質を向上できるかという観点に立ち、社員が強い問題意識を持って日々の業務に取り組む環境を作り出すことが肝要である。

一方、これまでの仕事を変えるというのは極めてストレスがかかるものである。願わくは現状維持を望むのが人の常である。しかし、そうした安住意識の払しょくなくして改革はなし遂げられない。集合教育などの様々な教育機会、さらには職制を通じた対話等あらゆる機会を通じて、社員個々に内在する「就労に対する価値観」を大きく変える取り組みを実行すべきである。

## II 職場改革

### (1) 職場において管理者の役割が十分に発揮できる環境の整備

#### ◇ 管理者に対する業務負荷の軽減と社員との対話に傾注できる状況の創出

本来管理者は業務管理とともに社員管理を通じて部下社員の育成に努めることが求められる。つまり、日頃から社員との対話に力を注ぎ、部下社員の抱える様々な想いに触れ、指導を通じて部下社員の成長を促して役割を有しているのである。

しかしながら、現在管理者は日々の業務に追われ、部下社員との対話に十分な時間とエネルギーを費やすことができていない。確かに個々の業務処理能力の差異に起因する部分も多分に含まれているが、管理者の業務負荷が過大であるという問題はどの系統、職場においても共通している。職制上位者である管理者が一定程度業務負荷を抱えざるを得ないことは理解できるものの、過大過ぎるがゆえに部下社員との対話に注力できないとすれば本末転倒である。特に目下の難局を乗り越えるためには、上司部下の間の対話を増やし、課題認識の共有を図ることが極めて重要である。そのための管理者業務に類する環境整備、業務負荷の低減は急務の課題である。

#### ◇ 経営幹部が管理者を丁寧にフォローし、かつ支える仕組みの構築

管理者は職場運営の要諦であり、管理者の取り組みを会社が総力で支える仕組みが欠かせない。上述の通り管理者が部下社員との対話を増やす環境を整えたとしても、部下社員と何を語り、何を引き出し、何を感じさせるのか、各々の職場で方向性と目的がバラバラであってはならない。常日頃から経営幹部が管理者を丁寧にフォローし、会社としての方針や考え方に頻繁に触れさせ、かつ、管理者の様々な努力をしっかりと支える仕組みを構築すべきである。そうすることによって、管理者は自信を持って部下社員と向き合い、時には厳しく、時には優しくぶつかり合うことで真の信頼関係が構築されていくのである。

### (2) 職場における「真の一体感」の醸成

#### ◇ 上司部下、先輩後輩を含めた職場における対話、コミュニケーションの充実、強化

現在職場では圧倒的に会話、コミュニケーションが不足している。職場は目の前の業務をこなすためだけの単なる「場」になっており、全てとは言えないまでも、社員同士の交流を通じた輪の拡がり、価値観の拡がり希薄になっている。

今必要なのは、私たちを取り巻く状況の共有化と職場における一体化である。そのためにも、上述した上司部下における対話の増加のみならず、先輩後輩、同僚同士の対話、コミュニケーションの充実、強化を徹底的に推進すべきである。そうした対話の増加がお互いの深い部分に至るまで理解が深まり、自身の狭い価値観を解き放ち、視野の拡大をもたらす。今後到来する社会は多様性を持たなければ通用しない。これまで通用してきた業界の常識はもはや通用しない。そうした視野の広い人材を育むためにも、職場内におけるコミュニケーションの充実強化を強く求める。

#### ◇ 「管理者だけに責任の所在を求める」風潮の打破と職場における一体感の形成

職場の一体化に欠かせないのは、管理者と一般社員との間に軋轢を作らないということである。今の職場には、管理者に責任の所在を求める風潮が一部存在している。職場内では「我々は言われた通りやってきた。だから悪いのは指示を下した側である」という、「指示を出す側」と「指示に従う側」の二項対立的発想が根強く残っている。こうした職制間の対立をいつまでも続けていては、職場における真の一体感は生み出せない。国鉄時代に見られた管理者を吊るし上げる文化を決して再発させてはならないのである。今なお、そうした階級闘争を志向する勢力が現存し、社員を扇動しようと企図していることに警戒しなければならない。

特に今後様々な業務の見直しが急ピッチで進むことが想定される中、今後業務の大胆な見直しを指示する側とそれを受け止める側との間で様々な障害が発生しかねない。そうならないためにも、双方が対話とコミュニケーションを重ね、実施にあたっての課題や善後策等を突き合わせる必要があるとあり、そうした過程を繰り返すことによって職場の一体感を早急に醸成すべきである。

### Ⅲ 労使改革

#### (1) 社員の様々な声を集約する機能の強化

##### ◇ すべての社員の様々な声を集約する機能の重層的な強化

今後も厳しい経営環境が続く中、間違いなく社員の不安は今後大きく広がってくるだろう。現時点でも、スピード感を持って展開される各種施策に対する様々な想いを多くの社員が抱いている。当社における最大の課題は、そうした社員の本音をしっかりと拾い切れていないことと、経営陣の意思が十分に伝わっていない、理解されていないという点である。社員の本音が経営陣に確実に伝わらなければ、「社員は納得している」という誤認を招来し、各々の施策に社員の想いが反映されない状況となる。

そうならないためにも、速やかに全ての社員の様々な声を拾い上げ、集約する機能を強化すべきであり、それも網の目の如く重層的に構築すべきである。人は信頼を置ける相手にしか本音を語らない。そうした関係性を有する様々な関係主体が社員の本音に迫る状況を早期に創り出すべきである。

##### ◇ 改革を進める中での社友会組織の目的と役割の浸透、及び活動に実効性を持たせるための目的意識を共有した労働組合との連携強化

当社は上記の機能を社友会に持たせようとした。一方社員にしてみれば、社友会の目的や役割を十分理解できず、加入したものの、大半の社員がその意義を見出すことができておらず、結果として半ば休眠状態に陥っているというのが現下の状況である。会社が求める社員とのコミュニケーション機能が有効に働いているとは言い難い。

そもそも、社員の生の声を集約するという役割を社友会に期待するのであれば、その目的に向けて改めて役割と運営の再構築を図るべきである。社友会については真の職場リーダーが代表者として選出されておらず、会社の意を含んだ組織と目されており、結果として数多くの社員が社友会を自らの本音の受け皿と認識していないことが根底にある。まずはそうした課題を整理し、代表者の選出を含めて機能強化を図ることが肝要である。

その上で、社友会組織を強化するにあたっては、その役割や目的を十分共有しうる私たちイーストユニオンとの連携を通じ、活動の推進を図っていくことを強く求めたい。

## (2) 信頼関係に裏打ちされた「健全で強固な労使関係」の構築

### ◇ 厳しい経営状況を乗り越えるための「足腰の強い」企業を目指した、信頼関係に基づく「健全で強固な労使関係」の構築

大きな社会構造の変化に対応するために、今後当社は大胆な業務改革を実行していかなければならない。ポストコロナの新たな時代には経営トップが強いリーダーシップを発揮し変革を推進すべきであるが、その前提として、当社のみならずグループも含めた多くの社員による前向きな協力なくして改革を実行することは不可能である。日々お客様と向き合い、安全輸送に携わっている社員の主体的な参画が欠かせない。

当然ながら変革には痛みが伴う。一方で、その痛みを労使が共有し、なぜ変革が必要なのか、変革を実行しなければ将来どのようなことが予見されるのか、といった将来展望を共有し、共に難局を乗り越える強靱な労使関係の有無が改革の成否を決める。

ゆえに、上述の通り、社友会が社員の本音を受け止めることのできる組織体となりえたとすれば、次なるステップとして、活動を通じて集約した社員の様々な意見に基づき、会社と対等な立場に立った意見交換、ないしは協議を行う権限を付与すべきである。即ち労組機能の付与であり、社員が抱える様々な課題の解決に向け会社と対等な立場で真摯に意見交換や協議を積み重ねることによって、社員に対するさらなる訴求力が高まるのである。

最も重要なのは、労使における価値観の共有化である。当社は長らくJR東労組が君臨した結果、労使で価値観を共有することが困難な状況にあった。その苦い経験が当社の中でトラウマになってきたのは事実だが、今こそ労働組合をリスク要素として捉えるマイナス評価や偏見意識を改め、価値観を共有し合う経営のパートナーたる労働組合との健全かつ強固な労使関係の構築を目指すべきである。確かに労働組合の組織率は低下

傾向にあるが、日本経団連の主力を成す大手民間企業では、労働組合が経営に対し有益な役割を果たしている。健全な労働組合と信頼関係を構築し変革を推進していくことが、当社が経営危機を乗り越え、ポストコロナ社会において持続的に発展していくことにつながると確信する。我々イーストユニオンは微力ではあるが、そうした方向への足掛かりとしての役割を發揮し貢献する所存である。

#### **◇ 当社内に信頼関係のある労使関係の必要性を根付かせるための、会社主導による各種施策の展開と社員教育の実施**

一方で、社員はJ R 東労組が跋扈し続けた暗黒の時代、さらには2年前にJ R 東労組が崩壊していく過程を目の当たりにし、労使関係に辟易とした印象を強く抱いている。加えて、J R 東労組崩壊前後における職場での現場長等からの労組に対する認識の植え付け、さらには社内教育その他により、社員の中に「労組＝悪」という固定概念が根付いているのも事実である。

上述の通り、あるべき労働組合とは、職制にはないコミュニケーション能力を持ち、経営のパートナーとなり得る有益な存在である。当社において健全かつ強固な労使関係を構築するためには、これまで社員が抱えてきた労働組合に対する固定概念を打ち破るためにも、経営幹部を中心として様々な立場から力強いメッセージを打ち出すことが必要であり、そのための様々な施策、さらには社員に対する教育を展開すべきである。

10年先の目の前を現実にするために、会社と共に「真の改革」を断行していく。

以上