



12月27日開催 申3号交渉

## 「現業機関における柔軟な働き方の 実施について」 解明交渉を実施

1. 横浜支社での現業機関における柔軟な働き方の実現について目的を明らかにし、施策実施による今後の横浜支社における展望を明らかにすること。

**回答** 社会の急速な変化を踏まえ、グループ経営ビジョン「変革2027」の目指す「鉄道起点のサービスから人起点のサービスへの転換」に向け、系統を超えて新たな価値の創造を一層推進していく観点から社員一人ひとりの成長意欲に応え、活躍フィールドを拡大させていくものである。

(組合) 働き方が大きく変わり不安がある。ジョブローテーションもあり、目的の方向に行っていないのではないかと。系統を超えた新たな働き方について支社はどのように考えているのか。

(会社) コロナなど急速な社会変化、会社が変わっていかねばいけない。「輸送サービス」「生活サービス」「IT・Suica」垣根を越えていく。「柔軟な働き方」「社員の成長意欲を引き出していく」ことで発展していく。目的を達成するために、柔軟な働き方を全社員で進めていく。

(組合) 社員の声は面接や管理者とのコミュニケーションで把握しているのか。企画部門に行きたいという声も聞こえてくるが、同じ職種を続けたいという声は把握しているのか。

(会社) 把握している。生活サービスをやりたい声もある。中堅やベテランは長年一つの仕事に従事してきた。新たなことを行うことへの不安はあることは理解している。社員の成長意欲、能力を拡大させることから世代は関係ない。不安を取り払いながら、全社員が新たな柔軟な働き方を担ってもらいたい。全て希望通りにいくかと言えばそうではない。

(組合) 社員の成長意欲に応えることが示されているが、現場と乖離を感じる。社員の意欲に応えるよりも、会社の社会情勢に合わせた働き方の転換を、社員を理由に変えていると受け取ってしまう。本当に社員の意欲に応えるためフィールドを拡大する施策なのか。効率化施策ではないのか。

(会社) 両方である。鉄道利用も減っている中、社員の能力を一つの業務だけで終わらせるのではなく、色々経験して視野を広げてレベルアップして欲しい。**効率的運営、生産性向上は避けて通れない。**

(組合) 様々な業務を経験して視野を広げるなど、施策の目的と大きくかけ離れている。この施策は何が目的なのかハッキリさせていくべきであってしっかり説明しなければ施策は良いものにならない。具体的に施策を説明ができていない中で、私たちはどうすれば良いのか。



- (会社) ワンマン、ドライバレスを提案しているが、例えば5年後10年後車掌の仕事があるかと言えば分からない。面談の中で乗務員を続けたい、そこは少し考えてもらいたい。その職種にとどまるのではなく、乗務員を極めるのであれば指導担当などの道も考えてもらいたい。自分の能力をどう生かすのか、管理者とコミュニケーションを取りながら考えて欲しい。**今回の施策のキーマンは管理者である。**現場社員と施策を進めていく上で、諦めがあって納得した上で挑戦意欲が出せるような働きがいのあるやり方にしていくために、管理者のみなさんとコミュニケーションを取ってほしい。
- (組合) 各種施策や制度など新たに提案されていて、現場は混乱している。面談で今後どうなるのかと話をしても分からないという声がある。分からない、検討中のであれば不安材料の一つになる。
- (会社) **施策はスピード感を持ってやっていかなければいけない。**会社として体質強化をしていかなければいけない。社員の皆さんが乗り遅れることがないようにしっかりやっていく。管理者とのコミュニケーションの中で軌道修正をしながら考えてもらいたい。
- (組合) 様々な分野を経験して成長していく、輸送サービスの分野で成長していくということもある考え方で良いのか。運転士、車掌と進めていく中で、その分野を極めていく人もいるということが良いのか。
- (会社) 極めていくことは否定しない。成長するとは何か、留まるということが成長かと言えばそうではない。外に目を向けて欲しいし、自分の中で何ができるか考えて欲しい。
- (組合) 適材適所は見極めていただかないと、成長意欲に繋がらない。緻密なコミュニケーションの取り方が必要になる。それくらい大きな働き方の変化に直面している。
- (会社) 業務に対する適正、個人の能力は見て判断していく。
- (組合) 生産性向上の視点で見た場合、どれだけ施策の効果があるのか。
- (会社) 本来別々にやっていたものが一つに集まれば生産性は向上する

## 2. 本施策における「究極の安全の追求」「質の高いサービスの提供」に対する考え方を明らかにすること。

**回答** これまでの役割分担にとらわれない柔軟な働き方の実現により、安全・サービスレベルの向上を図っていく考えである。

- (組合) 役割分担にとらわれない柔軟な働き方によって、何をもちて安全サービスレベルが向上すると考えるのか。
- (会社) 視野を広げることによって安全・サービスレベルは拡大する。必要な教育はやる。
- (組合) 安全の在り方、サービス向上の在り方は違う。その面ではどうか。
- (会社) 安全は経営のトッププライオリティであり守っていく。サービスについても、お客さまが待っていれば乗ってくれる時代から、提案しなければ乗っていただけない時代になっている。
- (組合) 乗務員は経験労働という側面がある。システムの向上や作業の簡略化などあると思うが、経験労働という視点が入った時にはある程度一定期間は同じ業務に就くことも大事である。経験を無視した異動によって、安全・サービスレベルが向上はしない。乗務員がこれまで働き方の成果は何であったのか、踏まえられない限り柔軟な働き方によって安全・サービスレベルが向上していくとは繋がっていかない。各系統で働いてきた中で、成果はなんであったのか。

# YOKOHAMA MAIL NEWS



- (会社) これまで様々な系統の中で安全・サービスに担っていただいた方については、今のベース、安全確保のための土台は守られている。安全を守りながら、色々なことを担っていただきたい。視野を広げて安全レベルを上げていただきたい。
- (組合) 究極な安全に向けた土台は創られてきた。この土台が崩れないかと危惧している。社員一人ひとりが理解して納得した上で進んでいけば良いが、それがなされていない中で進めると土台が崩れることも否定できない。ライフサイクルやジョブローテーションという施策がある中で、新たな働き方なのでそれを振り返った時にも間違いなく安全・サービスレベルはこの施策を実施して向上するかという現段階では難しい。
- (会社) **同じことを続けることが安全レベル向上に繋がるとは考えていない。**色々なことを経験することで安全レベルは向上する。様々な情報が入ってきている中で、租借(そしゃく)吟味した中で、安全はこうした方が良いのではないかと考えるべきものであると考える。皆さんも安全・サービスレベルを上げるためにどうするのか、待ちではなくこれからは考えていかなければいけない。
- (組合) この会社は鉄道事故も経験している。私たちはそのことを踏まえた上で業務に向かわなければいけない。そういうことすら否定されている受け止めになっている。過去の経験があるから何をやっても良い、全員が幅広くやれば良いってことではない。エキスパートと呼ばれる人がいない限り土台は崩れないのか。
- (会社) CS(チャレンジセーフティ)など安全に関わる分野を研究するものはある。極めることは否定しない。色々経験して視野を広げることになる。その場で立ち止まってほしくない。延長線上にあるのが柔軟な働き方である。**ジェネラリスト、スペシャリストなど個人に求めることは考えていない。**箇所全体として経験を蓄積するべきもの。一個人に頼っているのであれば、その人がいなくなった時に安全は壊れてしまう。
- (組合) 職場として経験を蓄積していく、ジェネラリストという働き方をしていた場合にはどこかで風化していく。乗務員職場で言えば指導担当はいるが経験・知識がない中では務まらない。指導担当もジェネラリスト化してマニュアルに則って進めていけばいいという考え方に陥った時に、究極な安全とは違う方向に進む。職場で経験知識を蓄積すべき主となる人がいない限り難しい。指導担当として安全を守っていく為に様々な経験することは大事である。指導担当として**現場の知識、経験を蓄積していくキーマンとして残すべき人だという大前提**であって、誰でも経験してもらいでは雑になる。安全を向上させていくためにしっかり軸がないと職場が混乱する原因となる。
- (会社) 会社としては様々な業務を担うことで指導担当の経験も上がる。現場に行くと色々と学んで、他職場で意見交換してなど、一概には言えないが経験を通じて安全に対する考え方や新たな知識も入ってくる。その上で、社員の皆さんも考えるきっかけにしてほしい。指導担当は業務を指導する業務がある。指導担当にしても個人のレベルアップは図ってほしい。
- (組合) 色々なことをマニュアル化し人を回すことでは安全・サービスのレベルは向上しない。例えば、異常時にこの施策をやることで復旧が早くなることの想像がつかない。



(会社) 全てマニュアルで終わらせることはない。マニュアルは大前提であってベースとしてはある。みんなで安全を考えていくことが大事。安全レベルを上げるためにどうすればいいのか議論する場がCSなどと認識している。マニュアルは業務の内容が変われば、ブラッシュアップしていくもの。

### 3. 他施策、ライフサイクルの深度化、助勤、兼務、相互運用、副業、また新たなジョブローテーションとの整合性、考え方を明らかにすること。

**回答** 新たなジョブローテーションについては、社員が多様な経験を積むことにより安全・サービスレベルを向上させるため、引き続き実施していく考えである。また、系統を超えて新たな価値の創造を一層推進していく観点から、社員一人ひとりの成長意欲に応え、活躍フィールドを拡大させていくものである。

(組合) ライフサイクル深度化については、どのような考え方をしていけばよいのか。

(会社) 一定の成果があった。安全レベル、特に駅は向上してきた。

(組合) ジョブローテーションを進めつつ柔軟な働き方も進めていくのか。

(会社) **ジョブローテーションは人事異動である。柔軟な働き方は社員というより職場を一つに融合して異動しなくても様々なことができる施策**である。社員に多様な経験をしていただくという共通項目はある。

(組合) ジョブローテーションも同じではないのか。多様な経験をして欲しいということで進められていると認識している。ジョブローテーションも多様な経験であるし、柔軟な働き方も一つの職場なら多様な経験ができる。安全・サービスレベルの向上、社員の能力・成長していくことに繋がっていくイメージである。

(会社) ジョブローテーションと柔軟な働き方、多様な経験を積んでいただくということはある。ジョブローテーションは異動が必要である。柔軟な働き方では異動はない。ジョブローテーションは人事異動と考えており、他の職場、支社、グループ会社に行くとなれば人事異動はなくなる。

(組合) 柔軟な働き方を進めることによって社員の能力を向上させ拡大していく。多様な経験をすることで安全・サービスレベルが向上していく。目的が達成される中で統括センターを希望することは可能なのか。

(会社) その中でずっと働くことが良いか悪いかは様々ある。様々な経験を積んだ人が違うところで経験を広げてもらうことは絶対的に必要。会社全体を発展させるのであれば経験則は留まらせるのではなく、色々な所で発揮してもらいたい。一職場に留まるという考えはなく、統括センター間の異動もある。

(組合) 統括センター内で担務変更ではリセットにならない、他の駅から駅に異動したらリセットになる。整合性が取れていない。統括センターは同じ職場だから何でもありと捉えられる。

(会社) 統括センターは一つの職場であるから。整合性は取れている。今までは異動＝リセットであって、**統括センター内ではリセットにはならない**。現時点で、出改札、信号、乗務員、指令と大きく分かれていると思う。その中で動き経験してもらえばリセットになる。

(会社) おおむね10年、本人が成長したと考えた時に2年でも3年でも異動はある。本人の成長に繋がるのであれば2、3年でも異動はあるという答えになる。経験を積んで、経験を他で生かして欲しい。数年後どうしたいかは面談で聞いている。管理者とコミュニケーションを取ってほしい。



(会社) 輸送、生活、ITを融合した上で、新たな柔軟な働き方を推奨していく。三つを一つの職場の中で担えるようにしていきたい考え。相互運用、助勤、ライフサイクル、新たなジョブローテーションなどはコロナの前はなかった。会社が赤字になる想定がなかった。社会構造の変化があると考えれば、今までを踏襲するとは考えていない。状況に応じて、新たな施策を立ち上げることは必要でありそれが柔軟な働き方である。

#### 4. 施策内容、実施箇所について

(1) 目指す姿で示されている業務の融合について具体的に明らかにすること。

回答 これまでの役割分担にとらわれない柔軟な働き方を進め、成長意欲・チャレンジを具現化できるフレキシブルな組織で一人ひとりの活躍フィールドを広げていく考えである。

(組合) 業務の融合について、駅では出改札があるが生活サービス事業などと融合させていって一つの作業ダイヤにしていくのか。統括センター内に作業ダイヤはあるのか。

(会社) 今ある中で融合していく考え。生活サービス事業自体を企画業務においてやっていくイメージである。やらなければいけない業務はある。合間や作業ダイヤから独立して企画業務もある。

(組合) マイプロや委員会は人材育成の観点から会社が投資をしている訳だが、企画部門はある程度成果を出さなければいけない。マイプロや委員会の中で企画に近いものもある。判断、区切りは考えなくて良いのか。

(会社) コストや売り上げは考えていかなければいけない。企画業務を経験することによって社員が成長すると考えれば人材育成という視点もある。必ず成功するかとなるとそうでもない。失敗した中での経験もある。

(2) エリア毎の業務実態や職場の規模、立地条件等を考慮するとあるが基準・管理ができる体制について具体的に明らかにすること。

回答 業務運営上必要な要員は配置していく。

(組合) 職場の規模、立地条件を考慮となっているが、具体的に出来ることは何か。基準管理ができる体制は、何を根拠に判断していくのか。また統括センターは建物を新設するのか。

(会社) 立地条件、エリアで管理しているところも含めた上で考えている。マネジメント出来る範囲、細かい数字は出せない。統括センターの建物を作りたいが、既存の建物を改良しながら作っていく。

(3) 各(営業)統括センターにおける指揮命令系統を明らかにすること。

(4) 働き方の一例として様々な働き方が示されているが乗務割交番、駅、CTCの作業ダイヤについて考え方を明らかにすること。

回答 就業規則等に則り取り扱うこととなる。

(組合) 作業ダイヤ、乗務員の交番、CTCの作業ダイヤは、今は現場長の権限で作っているが今後は変わらないか。

(会社) 今まで駅長が副長となり、最終的には統括センター所長の判断になる。

(組合) 職名で言うと助役以上が副長になるが、全員が副長なのか。



(会社) 統括センター長をサポートするため副長とつけた。一方で柔軟な働き方をしていくにあたって、一般社員に限らず助役の方も対象になる。駅長については、対外的な業務も担っていることからお客さまなどには駅長。社内的には指揮命令系統上、統括とつけた。

(組合) 交番について、統括センター内で乗務員区も入っているがどのような交番にしていくのか。乗務員しながら駅で働く方もいる中で、勤務場所や時間等に関してはある程度職場の中で調整する感じになるのか。

(会社) 乗務員、駅に業務する方を交番に入れるかと言えば、現時点では担えないので枠外、駅に入る方の作業ダイヤ。駅を一人で担えるようになった方はその時に示す。基本的には勤務指定表になる。

(5) 実施箇所での業務の融合に向けた施行のための勤務種別変更など、また共通作業の平準化について明らかにすること。

回答 これまでの役割分担にとらわれない柔軟な働き方を進め、成長意欲・チャレンジを具現化できるフレキシブルな組織で一人ひとりの活躍フィールドを広げていく考えである。

(組合) 共通の作業を平準化していくとあるが、何を平準化するのか。今後は全ての作業を平準化していくのか。

(会社) 色々ある。締切作業一つ見ても駅独自のやり方がある。箇所において独自のルールがあれば、違う駅に行ったときにやり方が違うでは良くない。そういったことの平準化を図りたい。

(組合) 平準化し、時間単位での柔軟な働き方を示している中でどういう勤務の示され方をするのか。検討中な部分もあると思うが、今段階で時間単位での働き方を踏まえた勤務の在り方を分かる範囲で示して欲しい。

(会社) どう示すかは検討中。乗務員はその他時間を使ったり、予備勤務の方に駅を担ってもらうこともある。

(6) フレキシブル欠勤について考え方を明らかにすること。

回答 これまでの役割分担にとらわれない柔軟な働き方を実現していくため、必要な就業規則等の改正を実施するものである。

(組合) フレキシブル欠勤についての考え方については。

(会社) フレキシブル欠勤自体は、フレックスを導入している箇所が大前提。欠勤は無給である。

(7) 各(営業)統括センターの円滑な運用に関して関係社員への兼務発令、必要な教育について時間、スケジュール、内容を明らかにすること。

回答 エリアごとの勤務実態や規模、立地条件等を総合的に勘案し、検討していく考えである。

(組合) 今後のスケジュールとどのような教育・訓練を行っていくのか。統括センターの発足に向けて、スケジュール感はどうなっているか。

(会社) 箇所で考えているところもある。一定の社員に3月から担ってもらう。最初から全員が全員やるわけではない、ある程度個別になる。全体的な教育スケジュールは、検討中である。

# YOKOHAMA MAIL NEWS



(8) 発令のあり方、担務の指定について委託駅との関係を含めて明らかにすること。

**回答** 就業規則等に則り取り扱うこととなる。

(組合) 発令のあり方、統括センターを命ずる、更に担務までしていされるのか。また統括センター発足時に、委託駅に行くことはあり得るのか。

(会社) 統括センター内の発令はない。担当業務の発令はない。基本的にJESSに行くことはない。委託会社は委託会社で管理する。

(9) 現在行われている定例訓練、各種勉強会等について考え方を明らかにすること。

**回答** 必要な教育・訓練は実施していく考えである。

(組合) 統括センターの運転・営業勉強会は一括してやっていくのか。各駅特状に合わせてやっていくのか。

(会社) 場所的なものはある。一時間かけて訓練に来てくださるは無駄がある。Teams等を使いながらやることも一つの手段。駅の特状をまとめて周知することもあり得る。

(10) 各(営業)統括センターにおける拠点の考え方、また貸与品やロッカー等について具体的に明らかにすること。

**回答** 現在勤務している箇所のロッカーを継続して使用することを基本とし、そのほかに(営業)統括センター内の各箇所に共用のロッカーを設置することを検討している。なお、貸与品については各種規則等に則り取り扱うこととなる。

(組合) 現状働いている職場を拠点とするイメージで良いのか。

(会社) 現行ある職場のロッカーを使ってもらおう。他の駅、乗務員区についても共用のロッカーを使ってもらおうイメージ。どこでも働けるような柔軟な働き方にしていく。靴、帽子を持ちながら毎日行くのかと言われればそうではない。ある程度の期間を想定した中で、色々な所を担ってもらおう。

(11) 各種手当(都市、職務、乗務員、技能)に関して考え方を明らかにすること。

**回答** 就業規則等に則り取り扱うこととなる。

(組合) 都市手当についての考え方を明らかにすること。

(会社) 給地の変わらないものは良いが、二つの給地に分かれているのであれば高い方で支給する。職務手当は変更しない。教導、指導担当についている手当は変えない。乗務手当は、その他のところが210円に上がった。駅の方が車内改札をやることを想定して支給する。

(12) 各(営業)統括センターに所属する社員について通勤超勤の支給対象外とあるが、考え方を明らかにすること。

**回答** これまでの役割分担にとらわれない柔軟な働き方を実現していくために、必要な就業規則等の改正を実施するものである。

# YOKOHAMA MAIL NEWS



2022,01,11 No. 020

(組合) 通勤超勤の支給対象外とした理由を明らかにすること。

(会社) 通勤超勤は助勤の話である。主たる勤務地以外のところに会社の命を受けていった場合に通勤超勤を支払っていた。一つの職場になることから助勤はなくなる。

(13) 過半数代表について考え方を明らかにすること。

回答 過半数代表者選出に係る手続きについては、労働基準法施行規則第6条の2に基づき、客観的に公平かつ適正な方法で実施している。

(組合) 統括センターとなった場合、県またぎが発生する。事業場の考え方はどうか。

(会社) 一つの職場になることから、一事業場としていく。過半数組織する労働組合があれば法令に基づく手続き、いなければ過半数代表者を労基法の規則に則って選出していく。県をまたいだ場合、所轄労基署は拠点の県になる。

(組合) 発足前なのか、発足後に代表者を決めるのか。

(会社) 発足でないと関われない。働いている全員関わって民主的な方法で労基法の趣旨に基づいてやっていく。

5. 施策実施に向けて問題が発生した時は速やかに労使議論を行うこと。

回答 具体的な提起があれば、「労使間の取扱いに関する協約（令和3年10月1日締結）」に則り取り扱うこととなる。

## \*\*\*会社の主張まとめ\*\*\*

- ・ 安全・サービスレベルが下がる認識はない。
- ・ 施策のキーマンは管理者である。
- ・ 色々経験して視野を広げレベルアップして欲しい。効率的運営、生産性向上は避けて通れない。
- ・ 同じことを続けることが安全レベル向上に繋がるとは考えていない。
- ・ ジョブローテーション=人事異動 柔軟な働き方=異動しなくても様々なことができる施策。
- ・ 企画業務については、コストや売り上げは考えていかなければいけない。
- ・ 統括センター内の作業ダイヤについては、統括センター所長の判断。
- ・ 作業については平準化していく。
- ・ 施策実施にあたって、出向はない。

**「利益優先施策」「効率化施策」の理由を  
社員の成長意欲に転嫁すべきではない！**

## 安全・サービスレベル

**が向上する根拠を明確に示すべきだ！**