

「ヒューマンファクター」を基礎に ジョブローテーションを考える



職場討議資料

2021年4月
日本輸送サービス労働組合連合会

〈はじめに〉

今、組合員は「ジョブローテーション」によって苦しめられています。2020年4月から始まった「ジョブローテーション」では、これまで全体で228名が異動をさせられていますが、そのうち124名がJTSU組合員で、全体の約54%を占めています。そして、簡易苦情処理申請が労働協約締結後40件（締結前も含めればそれ以上の申請数となる）と非常に多いこと。また、異動は職種を変える形で、運転士→車掌への異動は17件、運転士→駅へは24件、車掌→駅へは24件にのぼり、JTSU組合員を「狙い撃ち」するかのようになっていることから、JTSU-E本部（以下・中央本部）は「ジョブローテーションの中止・見直し」を求めており事態の深刻さを訴えています。

そして、中央本部は運動づくりとして、「ジョブローテーション検証のアンケート」を実施し、アンケート結果から施策の問題点を分析し、今後の運動に結びつけていくことを検討しています。

そこで、私たちJTSU（以下・労連）はアドバイザーと連携して、中央本部がジョブローテーションによる「安全性」「専門性」の崩壊を訴える場合、その根拠をなす「本質的な問題」について掘り下げるために、「ヒューマンファクター（※①）」という観点からどこに問題が潜んでいるのかを7つの視点から分析することで、中央本部の運動を支えていくこととしました。

キーワード①「ヒューマンファクター」とは？
人間や組織・機械・設備等で構成されるシステムが、安全かつ経済的に動作・運用できるように考慮しなければならない人間側の要因のこと。
一言でいえば「人的要因」である。

（引用：Wikipedia）

労連としても議論を積み重ね、「社会的安全」（今日では、異常時対応について、自然災害やコロナウイルス対策まで幅広く安全が求められていること）が問われている中で、中央本部と共にジョブローテーションのアンケート結果に基づいて検証すると同時に、施策が単なる人事異動ではなく、JR東日本の安全文化を再構築し、企業の「経営理念」となるような制度へと高められるよう政策を練り上げたいと考えています。

労連として訴えたいことは、現在のジョブローテーションは「社員を『不安』でマネジメントする最悪の会社経営」であり、とても「ヒューマンファクター」が根付いている会社とは言えません。また、経営陣から管理者まで、コミュニケーションの必要性が忘れ去られていると断定します。

他方、今になって、施策をつくった一部経営幹部からは「施策によって社員の士気が下がっている」と悩んでいると聞きます。したがって、施策を実行した経営責任も明確にして、なぜ「社員の士気が下がってしまったのか」その根拠を労使共通の課題に据えて議論しなければなりません。

また労連は、中央本部とも協力して「エルダー雇用制度検証」も行っています。この制度においても、エルダー雇用の本体雇用枠の拡大を確認したにも関わらず、本体雇用は職場でたった一人のみや、希望が叶わず制度をあきらめてしまう事態、制度上確認された雇用先の提示時期が大幅に遅れ、退職日ギリギリに決定するなど、生活設計も成り立たない状況など数々の大きな問題も発生しています。したがって、「エルダー雇用制度検証アンケート」の集約後に、「ジョブローテーション」と併せて、JR東日本の人事制度見直しへと現役組合員とエルダー組合員が一緒になって知恵を出していかなければなりません。

エルダー雇用制度検証では「65歳定年制と65歳から70歳までのエルダー制度の見直し」を要求していますが、法改正などもあり、会社が65歳定年制を実施すれば、当然「ジョブローテーション」も見直さなければ、希望もしていない職種で65歳まで働かなければならない状況が生まれてしまい、乗務経験がこれからというときに、組合員は士気を失ってしまうこと繋がりかねません。

さらに、私たちはもう一步踏み込み、「ジョブローテーション」を、現在のコロナ禍において有用に機能させるにはどのようにするべきなのかを検討しています。その場合、地球環境が危機を迎えている中で、地球と人命を最優先に守るために、日本政府も打ち出している全世界的な「脱炭素社会」の構築と、「グリーンリカバリー」（緑の復興）を労働者の立場で検討することが重要であると考えています。

それは、今後、資本主義社会の成熟期を迎えようとしている今日において、コロナ前のような「競争」や「無理な成長を目指す」社会に戻すのではなく、「成熟社会」に向けた経済システムへの変革を考え、会社が打ち出している『「変革2027」からの転換』を検討していく必要があるからです。

現在は、そのような次代への転換点でもあり、今後、再生可能エネルギーが主力となる社会の中で、私たち自身が「グリーンジョブ」（再生可能エネルギーで働く者）の主体となり、将来の鉄道のあるべき姿を見据え、労連と中央本部が「ジョブローテーション」を見直し、誰もが納得できる「制度」につくり変えていかなければ、日本の鉄道、とりわけJR東日本は世界から取り残されてしまいます。

これからの人事制度がグリーンエネルギーへと転換するシステムの中で「安全性」「専門性」「人間性」を尊重し、労働条件の向上と労働者が安心して働ける新たな制度の実現を目指して、全組合員で労働政策を練り上げていこうではありませんか！

私たちの分析視点

「ジョブローテーションは、なぜ労働者の士気を奪うのか」

◇経営陣に欠けているものは何か～それは「危機管理」の手法が誤っているのではないか

(1) 労働者を「不安」でマネジメントしている。これは鉄道業にあってはならない「経営手法」であり、直ちに中止・見直しを求めます！

①社員を「不安」でマネジメントしていることについて

- 人事異動は上からの一言で、本人希望は無視され、組合員に違う職種への異動を強行することで「やる気」を削いでしまっています。
- それを見ている他の労働者も、会社にモノが言えなくなるばかりか、信頼関係が損なわれることで、当然にも「士気」が失われます。
- モノが言えずに、作業への不安を抱えたまま乗務したらどうなるのか。組合員の不安の先には「最悪の事態」が想定されてしまいます。(大月事故の教訓)。
- 本来は「不安」を「安心」に変えることが経営陣や管理者の役割です。

②デュポン社（海外の製薬会社）の「十原則」にある、「安全上の欠陥は、全て、直ちに改善されなければならない」を教訓化するべきです。

- 「不安マネジメント」は安全上の欠陥であり、直ちに中止・見直しを求める必要があります。

③組織の「安全文化」が欠如していることについて

- 「ヒューマンファクター」では、安全の重要度を組織及び個人がしっかりと認識し、それを原点とした思考、行動を組織と個人が恒常的に、しかも自然にとることができる行動様式の体系であると位置付けています。しかし「ジョブローテーション」は、安全の重要度を原点とした思考とはかけ離れています。
- 例として、管理者が乗務添乗し「転勤」の話をする事で不安を与えることが、「安全の重要度を認識する」ことと大きく掛け離れています。

④現場管理者は現場労働者を支援しようとしないうことについて

- 本来の管理者の役割は「安心」して働ける職場風土づくりですが、「不安」しか与えていません。
- 乗務添乗で「転勤」をちらつかせるよりも、乗務員の「不安」を聞くことが重要です。

⑤やる気が引き出せない、引き出そうとしない組合員を“悪者扱い”していることについて

- 職場内の「分断」と「排除」を図る“2極化”した管理体制になっています。
- 「分断」と「排除」で安全（危険の回避）文化が守れるはずがありません。

⑥コミュニケーションの目的が理解されていないことについて

- コーチングの講師から、「こんなにコミュニケーションがない会社に出会ったのは久しぶりですねえ…」とJR 東日本会社の社内風土を指摘されたことがありました。今日段階では、その当時よりもさらに酷くなっていると感じます。
- 管理者が「個人の特性」を把握し、コミュニケーションの視野を広げることを行っていません。
- 対立する意見を高いレベルで止揚する考えなど、全く感じることはできません。

(2) 労働者の特性（人間の特性）を理解できないことも「ジョブローテーション」の欠陥！

①各系統の労働者の特性の把握し、働きがいを向上させる人事異動のあり方について

- 乗務員～特に運転士は国家試験に合格しており、「危険」と隣り合わせで安全を確保し、乗務員としての使命や自覚を十分に兼ね備えています。よって生涯運転士として活躍しようとする人や、将来は「指導員」や「管理者」を目指す人もいます。したがって、管理者は、各人の将来展望などを普段のコミュニケーション等で把握しておくことが重要です。希望もしていない「駅」への強制転勤では「士気」が無くなるのは当たり前で、それを見ている仲間も不安の中での乗務となるため環境は決して良いとは言えません。
- 駅（営業）～駅で働く仲間たちは、特に営業制度を熟知しており、輸送サービス職場の「顔」であり重要なポストと言えます。それをふまえない本人希望を無視した人事異動も納得がいくものではありません。
また輸送においては、自力でプロづくりをせずに、乗務員からの希望を無視した転勤で担うようにしていますが、これも「士気」を無くす大きな原因となっています。

②経営陣や管理者は、人事についても「ヒューマンエラー」を分析する時と同様な考え方があってもいいのではないかと感じることにについて

- 様々な事象については「一人称で考える」ことが重要ですが、管理者は人事について「自分だったらどうするか」という考えは感じられず、「上から言われた人事だから従え」で話しを聞こうとしません。
- 「私にも責任がある」という考え方が重要ですが、管理者は面談で本人希望を聞いていながら、人事について「上が決めたこと」と伝えるだけで、現場管理者として、人事課とどのような話しをしてくれたのか、何も教えてくれず「責任逃れ」をしています。
- 「ヒューマンエラー」は人間の持っている特性が表れたものであり、ヒューマンエラーの管理は人間が間違いを起こさないような環境を作ってあげることです。しかし現実には、環境を作るどころか、「異動をちらつかせて」環境を破壊していると言えます。

(3) 「労務政策」が強すぎるため、職場管理が「不安マネジメント」だと誰もが感じてしまっていることは、決して良いことではありません！

- ①「労務政策」重視のため、職場内では労働組合を敵視した「不当労働行為」が蔓延しているのが誰の目にもはっきり目に見えてしまっています。
- ②本人希望が伝わらない、または意図的に無視していると感じさせてしまっています。
- ③「会社は組合員を分断・排除する」ということが、“職場の常識”になってしまっています。
- ④つまり、働く者を「人間扱い」していないため、「人間尊重企業」とは言えません。

(4) 労働者の生活設計を考える経営姿勢が重要です！

①家庭環境についても重視できる「制度」とすることについて

- 各人の家庭環境は様々です。介護の問題、JR社員どうして結婚している家庭の場合は、単身赴任を選択しなければ妻が退職に追い込まれていきます。

- 女性組合員からは「会社がジョブローテーションで女性を退職させて4万人体制をつくろうとしている」との声が上がっています。
- また、退職まで住み続けられた社宅の利用制度に「使用期間の制限」を設けることで、一軒家・マンション等の住宅購入を推進していますが、通勤地などの配慮が感じられず、ジョブローテーションによって「遠距離通勤」になることも多くあります。

②地域との関係について、重視できる制度とすることについて

- 居住地域の自治会などの諸活動についても配慮していないため仕事が優先されてしまい、「なかなか参加できない」など、地域の方々に迷惑をかけてしまっています。

③それぞれが考えている将来展望が実現できる「選択制度」に見直す必要について

- 管理職を目指す人、職場（系統）のプロを目指す人、それぞれの希望が実現できる制度とすべきです。

(5) 会社は労働者の「高次の欲求」を満たそうとしない、むしろ逆行している！

①職場を活性化する“承認のスキル”を「マズローの法則」(※②)で考えることについて

- ・「低次の欲求」とは…生理的欲求→安全の欲求→社会的欲求へと高められることです。
- ・「高次の欲求」とは…承認欲求→自己実現欲求へと高められることです。

②運転士や全系統で働く労働者の「高次の欲求」について、承認と自己実現を目指せる制度とすべきです。

③各系統がそれぞれ持っている「高次の欲求」を実現できる制度とすべきです。

④そのためには、各人が考えている将来展望が実現できる「選択制度」に見直す必要があります。

- 管理職を目指す人、職場（系統）のプロを目指す人、それぞれの希望が実現できる制度とすべきです。

キーワード②「マズローの法則」とは？

心理学理論で、アメリカの心理学者、アブラハム・マズロー（1908～1970）が考案したものです。

人間の欲求は5段階のピラミッドのように構成されていて、「人間は自己実現に向かって絶えず成長する」と仮定し、人間の欲求を5段階の階層で理論化したもの。

人間の欲求には「生理的欲求」「安全の欲求」「社会的欲求（所属と愛の欲求）」「承認欲求」「自己実現の欲求」の5段階があり、これら5つの欲求にはピラミッド状の序列があり、低次の欲求が満たされるごとに、もう1つ上の欲求をもつようになるのです。（引用：Wikipedia）

(6) ある鉄道会社の経営トップから「JR東日本から『経営理念』を感じられない」と指摘されているように、企業倫理が問われています。「社会的安全」を職場からどのように作り出すのかを考える必要があります。

①ある鉄道会社の経営トップから「JR東日本には経営理念が感じられない」と指摘されていることについて

- その理由は「創業者」がいないからではないかという指摘であり、経験豊かな乗務員を根柢なく「10年以上同じ職場に居させない」との人事は到底納得いくものではありません。

②社会・行政が求める「安全」は変化しています。組織の安全管理、社員教育などのあるべき姿の理解について、現在、社会・行政は私たちにどのような「安全」を求めているのか。その要求を実現できる制度づくりについて

→東日本大震災以降、「社会的安全」が求められ、平常時・異常時・自然災害・コロナウイルス時等の体制等を考えるべきですが、ジョブローテーションでの異動によって、組合員が自主的に取り組んでいる「防災・減災」の取り組み（担当線区沿いを歩いて避難経路などのハザードマップを作成する等の活動）を尊重するものとなっていません。

→「**墓石安全**」と「**予防安全**」、その先の「**予知安全**」（※3）へと高めていく必要性があります。現行は、残念ながら「墓石安全」に逆戻りしています。

→今後「システム化」を目指す場合でも、「ジョブローテーション」は、システムと共存できる経験豊かな乗務員を育てている人事とは考えられず、専門的な意見を聞くことなく、系統外への転勤を強行しています。

キーワード③「**墓石安全**」、「**予防安全**」、「**予知安全**」

「墓石安全」…犠牲者が出て（墓石が立って）初めて対策が施されること。

「予防安全」…事前に事故の引き金となりそうな不安全な事象やリスクを取り除くという発想。

「予知安全」…危険に関する情報をお互いに寄せ集め、話し合っ
て共有化し合い、それを解決していく中から、危険のポイントと行動目標を定め、それを潜在意識に強く訴えて、危険に対する感受性や問題解決能力を高める発想。

（日本ヒューマンファクター研究所）の資料から一部引用）

③コンプライアンス違反を平気でやっていることについて

→いまや組合潰し、労働組合への介入、労働者の分断・差別等は職場の「日常」です。

→一部管理者までもが「ジョブローテーションは単なる組合いじめ」と話しています。

④コロナ禍において、いちばん大切にしなければならない妊婦に感染予防の消毒作業を平気で行わせています。

（7）安全教育が不十分で、遅れています！（マネジメントの責任は重大）

①「ヒューマンファクター」を理解していないことについて

→「ヒューマンファクター」で捉える安全の考え方は、不適切なデザインやトレーニング、不適切なチームマネジメントは、システム全体のパフォーマンスを低下させます。

→つまり、「ジョブローテーション」はまさに不適切なデザインといえます。

→パフォーマンスの低下は、事故につながる可能性を大きくしています。

②専門性を無視していることについて

→「ひとつの仕事を極める」ことができない人事になっています。

→JR 東日本では入社時の研修から経営幹部が「10年以上同じ職場にいられない」と訓辞しています。

③「技能伝承」を真剣に考えることについて

→今後、熟練労働者となる「平成世代」の採用者と、自動運転から入る「令和世代」の若手との二極化が予想される中で、どのように伝承していくのかの知恵出しが感じ取れません。

これが、現時点で労連とアドバイザーが「ヒューマンファクター」に基づいて「ジョブローテーション」を分析した内容です。

今後は検証アンケートの集約や分析をする中でさらに問題点を明らかにしながら議論を深めていきたいと考えています。