

# 郵便再生に向けてービジョン・バージョン2～ アクションプランへの基本的見解

2012年9月28日  
郵政産業ユニオン  
中央執行委員会

## はじめに

2007年の民営「分社化」から5年が経過しようとしています。1990年代後半の橋本「行革」を受けて以降15年、郵政事業は時の政治動向に翻弄されてきたといってもいいでしょう。郵政省・郵政事業庁・郵政公社・そして5会社民営「分社化」を経て、さらにこの10月からは4会社民営「分社化」と遍歴を重ねることになります。

確かにこの5年間、経営形態の変更によってそれぞれの会社が、一定の独自性をもち民営的手法による事業運営に踏み出してきたことは事実です。しかし、民営化には程遠かったというのが現状でした。2010年7月、郵便事業（株）会社は民間宅配事業会社との統合に失敗し、経営の甘さを露見させることとなりました。それが契機となり今日の中期「合理化」計画の提示となるわけですが、これをどのように受け止め、どのようにみていく必要があるのか、そしてそのたたかいの方向性はどうかあるべきなのか—中央執行委員会として、会社案に対するたたかいの認識の意思統一を図る上での「たたき台」を提起します。

## <総論として>

1 郵便事業（株）会社は、2011年7月に「郵便再生に向けて バージョン1（たたき台）」を組合に示してきました。その内容は、突如「赤字」に陥った郵便事業（株）会社の「再生（案）」であり、2011年度（H23年度）から2015年度（H27年度）までの5年間で黒字企業への脱皮を図るというもので、いわば中期「合理化」計画といえる郵便事業の再生に向けた全体像です。この「たたき台」にもとづき、全国の職場で「業務研究会」が開催され、会社側からの一方的な周知が行われ、最後に「みなさんの意見を募集します」と結ばれました。

会社は、さらに11月「郵便再生ビジョンバージョン2に向けた検討状況」を情報提供し、2012年3月には「郵便再生に向けて ビジョン・バージョン2」を示すに至ります。そして5月、「郵便再生に向けて ビジョン・バージョン2—アクションプラン」という、今日進められている各種施策のより具体化された内容が情報提供されてきたのです。8月に示された「H24年度営業黒字必達を目指して第1四半期の評価・反省」は、まさに今進行中の、この中期「合理化」計画の途上の一部として、会社はその到達を明らかにし、関係組合及び全社員に協力を求めてきたものです。

そもそもこうした「合理化」計画は、郵政省時代から郵政事業庁、そして郵政公社へと何回となく繰り返されてきた歴史があります。直近でみるなら、2005年における郵政公社時代の「アクションプランフェーズ2」が記憶に新しいかと思われまます。しかし、それらの施策と比較した時、今日俎上にあげられているこの「合理化」計画は、その計画を作成する側の経営上の危機感、労働力構成の質的变化（会社内含む社会一般）、より「成熟」したJP労組との労使一体化の深化、経営形態の抜本的変化、長引く日本社会の景気低迷など、従来と異なる要素を抱えている点をみておく必要があります。

2 そこで、なぜ今中期「合理化」計画なのか？ という設問と向き合うことになります。この「合理化」計画がなぜ浮上してきたのか、その背景がどこにあるのか、という点です。

第1に、直接的な動機は、2010年7月における日本通運との宅配統合失敗による「赤字」経営への転落でしょう。それまで黒字を続けてきた事業体が、この事業経営の失敗により一挙に1050億円もの「赤字」を抱えることとなったのです。これはまさしく、日本郵政（株）会社を含めた日本郵政グループ全体に係る経営をめぐる失敗でした。この失態に対し、会社

としていかに信頼回復し健全な経営に軌道修正していくのか？ —という内外からの声に迫られたことは当然でした。

第2に、特に郵政公社以来、郵便物数の減少とそこに起因する収益構造の抜本的改善が求められていたことでした。会社は、郵便物数減はインターネット普及及び民間事業者による進出を主に強調し、そこを意識した施策を展開してきたのがこの10年でした。しかし、有効な手立ては打ち出し切れなかったというのが経過です。郵便需要の将来性と安定した財政確保の展望を、いかに掲げる事ができるのかが求められていたにも関わらず、それを指し示すことができなかつたのです。

第3に、民営「分社化」という新たな経営形態の下で、どこまで民営的手法による「合理化」を進めていくのか、という課題は必然的に会社側に求められてきた命題でもありました。この立場に立てば、あまりに遅すぎた中期計画であるし、裏を返せば民営「分社化」に臨んでいく会社経営方針の戦略の脆弱さを物語っていたともいえるし、その挽回策として登場してきたとも特徴づけられるでしょう。

第4に、郵便利用の圧倒的シェアは企業活動に関わる郵便です。したがって、今日の様々なサービスはそこを意識した内容となっていることです。例えば大幅な割引制度はその最たるものです。43%の割引に加え、バーコードをつければ最大48%もの割引が将来にわたって保障されるのです。こうした企業郵便へのサービスをさらに高め、民間事業者からのメール便を奪還するという戦略を強めていくこと—これも大きな動機となっています。

- 3 あえて強調したいのは、この「郵便再生 アクションプラン」は、計画を固め実施している施策ではないということです。あくまで、試行や訓練などを積み重ね、実施の中で「修正」し施策貫徹を行うというものです。それだけに、社員全員及び関係組合の協力がどうしても不可欠な要素として入って来ざるを得ません。

昨年7月の「郵便再生に向けて バージョン1 (たたき台)」の会社説明後、全国から約3万人の社員からその意見・要望・改善案等が寄せられたといえます。その当時の社員数約25万人の1割強が何らかの意見を表明したという事になります。この背景がどこにあったのか—J P 労組と会社との関係、その当時の労働者気分から冷静にみておく必要があるでしょう。

今日の「赤字」への転落となった宅配便統合計画は、J P 労組の全面協力のもとに展開されてき、ました。だとすれば、その責任の一端がJ P 労組にあったことは今や明瞭です。労働組合として、経営のあり方に踏み込みながら、さらにそのチェック機能すら果たせなかつたことが明らかになったのです。世界の労働組合運動と一線を画す、日本の企業内組合の限界を示す典型例でした。それだけに、失地回復を求める会社へのJ P 労組の要求は強かつたといえます。彼らは、従来の定期的な「労使協議会」とは別の「特別労使協議会」を求め、この事業統合の失敗で生じた事態打開を探るに至ります。この「特別労使協議会」から導き出されてきたのが、「郵便再生に向けて バージョン1 (たたき台)」でした。2011年6月の中央における「協議会」開催を受け、「地方経営協議会」「支部事業推進委員会」「職場事業推進委員会」が開かれ、その終了を待って職場での「業務研究会(周知)」が行われたのでした。

一方、現場一線で働く労働者や管理社員にとっても、この事業統合の失敗は経験上・感覚上予測されていました。その職場の声を聞き入れず強行した、縦型命令系統ともいえる職場風土の抜本的改善を求める声は大きかつたといえます。負い目を持った労使一体化組織が「改善」提案を求める声と、それぞれの社員が抱えるこの会社経営への改善要望・不満が3万人の声に集約されたとみるべきでしょう。

- 4 示された「再生の柱」は、①増収に向けたとりくみ ②生産性の向上 ③仕事のやり方見直しであり、その実現のために「再生の基盤整備」として、①経営管理の高度化 ②人材の育成を進めるとしています。今日提案され交渉が展開されている「新人事・給与制度」もこうした計画の一部として組み込まれていることも明らかになっています。

年度別タイムスケジュールは、H23・24年度が「再生の基盤作り」であり、H25・26年度が「成長の基盤作り」、そしてH27年度以降は「成果の実現」として位置づけられ、ゆうパックの単年度黒字化を実現するとの計画になっています。

最後に、こうした中期「合理化」計画に対し我々はどう臨むべきか、ということになります。

第1に、年度別の一つひとつの施策の具体化が、労働者に与える影響をくまなく分析し、完成された5年後の職場をイメージすることでしょう。そのために無数の職場集会や学習会を組織することが重要と考えます。第2に、ユニバーサルサービスが義務づけられた公共企業としての社会的役割発揮を会社に求めていくことでしょう。国民・地域の日線からサービスのあり方を問い続けることです。そして、地域と共にたたく方向づけを準備することです。第3に、企業が打ち出す「合理化」やリストラと称する「再編」計画への立場をあらためて意思統一しておくことが大事でしょう。その施策展開は、あくまで労働者にとって働きがい結びつく内容でなければならないし、生活安定の保障が大前提となっていなければならないはずで、また、利用者・国民へのサービス提供にあたっては、その施策効果はより利用しやすい郵便局となって変わっていかなければならないはずで、第4に、会社が進めようとしている中期「合理化」計画は、「赤字」論を背景に全労働者・組織を動員しようというものです。この「赤字」論は、年度が進行するにつれ「競争」論へと変化していくはずで、こうした思想攻撃にどう対峙していくのか、ということが求められてくることが予測されるわけで、その準備を今からすることです。

## <各論として>

### 1 増収に向けた取組について

5年間の計画を、「赤字体質」から「利益の出る体質」にするために、損益を念頭においた経営の実行が計画されています。主力商品は①ゆうメール ②ゆうパック ③ダイレクトメールであり、中小口をターゲットに民間事業者からの奪還を描いています。H25年度には「翌朝10時、速達の見直し」も予定されており、年賀・かもめーる・レターパック・切手などの販売と、さらに国際物流への進出やITに対応した新たな商品開発なども目論まれ、H27年度の事業規模を2兆円とし、黒字体質の定着を図る計画となっています。

増収と裏腹の関係にある費用の削減についても「業務量に応じた要員配置」や「運送費の削減」、「集配委託の見直し」が初年度であるH23年度から実施され、H24年度は「支店コールセンター要員の削減」や「車両及び区分機保守費の削減」、「祝日勤務の本務者抑制」、などと経費削減策が目白押しとなっています。

これらの施策展開によって、果して黒字基調の事業へと転換できるのかどうか。

郵便総物数はH14年度の262億通からH23年度は224億通とこの10年間で38億通の減少となっていますが、会社が主張するほど驚くほどの減少とはなっていません。それよりは、郵便利用構造の劇的変化であり、その結果もたらされた収益構造の悪化の方が問題でしょう。1種・2種郵便からより割引率の高いゆうメールやダイレクトメールへの移行が顕著化しており、今日の収益を圧迫してきた最大の要因をつくっています。こうしたゆうメールやダイレクトメールに主力をおいた事業展開で、黒字体質への脱皮が図れるのかどうかははなはだ疑問です。まずは会社として、損益分岐点を明確に提示する必要があります。さらにゆうパックについても、JPExから引き継いだその料金体系は、およそ損益をかけた離れた料金で顧客契約されてきた実態がありました。その見直しに入っていますが、どこまで徹底されているかは今日段階ははっきりしていません。大幅割引の見直しなど、経営の健全化が早急に求められています。

増収に向けた施策は、一方で営業ノルマの押しつけとして全社員の肩にのしかかってきています。完全なコンプライアンス違反である自腹営業がまかり通る職場となっているのです。これは健全経営という側面と、民主的職場の再生というそれぞれ異なる立場からのアプローチが必要でしょう。しかも緊急で切実な要求となっていることです。具体的事実の掌握と追求が求められています。

さらに経費削減施策は、非正規社員の大量の雇い止めと勤務日数や勤務時間の削減と結びつきその生活基盤を脅かしています。人員削減後、後補充がされない職場は全国共通して労働力不足となっています。その結果は、休暇取得もままならない職場実態を生み出し、権利擁護を求める声はかつてなく強まっています。また、労働密度の高まりは正規・非正規問わ

ず進行し、その結果は郵便事故・交通事故の多発を呼び起こし、安定したサービスの欠如となってあらわれています。利用者・国民サービスとの関連でたまたまかうことが重要です。

## 2 生産性の向上について

「新たな集配体制の確立」が打ち出され、「通集配区でのゆうパック併配」や「66支店で取集の自営化」「班別収支管理の全国試行」「班長研修の強化」、「配達原簿の電子化」「集配業務支援システム」の試行も始まっており、H25年度からの全国展開が予定されています。集配受託者約8300人に対し、その受託単価の引き下げとビジネス地域における委託解消も試行実施されてきています。

郵便内務におけるネットワークの再編もその試行が始まっています。富山西支店と新岩槻支店における機械処理の集中化であり、統括店に業務を集約し周辺一般支店における郵便内務の宿泊勤務の廃止を行なうもので、H25年度以降「高性能区分機の配備」と合わせ順次全国展開が予定され、本格展開はH26年度からとなっています。

さらに「間接業務の削減」は先にみたように、今年度は支店コールセンター要員の削減が71支店で行われる予定となっています。業務のIT化の試行として「出退勤、超勤管理のIT化」も始まっており、本格実施はH26年度が予定されています。また、発着管理システムの試行が始まっており、各種帳票類の電子化がH27年度となっています。

こうした生産性の向上施策で職場がどう変化していくのか。

外務における「新たな集配体制の確立」は、班長を中心にいかに班としての小集団の力を発揮させるかに力点がおかれている施策である。地域の実情に応じた配達・集荷・取集一体体制の確立と合わせ、ビジネス街における10時間・8時間・6時間勤務などの本格導入も予定されています。「班別収支」施策は「新人事・給与制度」とも連動し、班ごとの競争を基本に、配達も営業も今以上に労働者を駆り立てる内容となっています。こうした結果は、標準作業ができない労働者が職場から排除されていくことも容易にしていくのではないのでしょうか。誤配や交通事故を引き起こせば当事者はもとより、給与面から連帯責任が問われるシステムも用意されており、日々相当なプレッシャーの中で働かざるを得ない事態が予測されます。

内務における統括店への機械処理を集中する郵便内務のネットワーク再編は、それが全国的に展開された暁には、かなり大規模な配転が予測されます。また、非正規社員にとっては新たな雇い止めの事態も想定されます。通常郵便物の95%以上を機械処理する計画は、相当な機械性能の向上なくしては余りに高いハードルといえます。統括店への機械集中は、必然的に大幅なレイアウト変更や課の統廃合なども行われてくるでしょう。一般支店における泊まり勤務の廃止は、夜間労働からの解放という点では評価できるにしても、当事者にとってみれば新たな生活設計と新たな労働条件化での対応が求められてきます。さらに、一般支店における郵便内務の廃止は、新たなスペース活用として、例えば民間企業への貸し出しによって収益を上げる施策なども視野に入ってきます。また、夜間窓口の開設時間の縮小や廃止などは、利用者サービスとの関係でみておく必要があります。

さらにH25年度5月には新川崎局の開局が予定されています。この施策により、東京・大阪などからの国際郵便の移管も行われ、神奈川における郵便の流れも大きく変わることになります。それに合わせた人事配置も当然予測されます。その他、この5年間の中で新たな局の統廃合も計画されており、郵便の流れそのものを変えていくネットワークの再編が行われようとしています。

## 3 仕事のやり方見直しについて

損益を軸とした支店経営が求められ、非正規社員の雇用や賃金単価や特約運賃等の決定権を支店に移譲するなどの施策展開となっています。また、風通しの良い働きやすい職場づくりを標榜していますが、それには管理社員や役職者の相当な発想の転換が求められます。2010年7月の宅配便統合失敗を受け、風通しの良い職場づくりがいわれ続けてきていますが、人事においても職場風土においてもその反省がいまだ成されていないし、変化を感じることはできません。

すべては損益を基準に支店運営を行なっていく方向性が示されて、それは班ごとの小集団に求められていくことになっています。ひとつ誤ると「増収に向けた取組」でみたように、労働者への戻たたきとして労働条件の悪化をもたらす可能性が高い施策のひとつとしてみておく必要でしょう。専門的な十分な研修が保障され、新たな経営感覚をもった管理者像も必要となってくると思われますが、今日の職場をみた時大きな不安を抱えざるを得ません。

こうした仕事の見直しは、労働者からの改善・提案という形を取りながら進めていくこともあらたな特徴となっています。民間大企業で試されずみのものですが、労働組合としてどのようにこの施策と関わっていくのかということも課題となってきます。

それにしても、仕事の見直しをいうのであれば、それはあのJPSの中で徹底されたのではなかったのか、という思いがあります。あらためてこの項目が浮上するにつれ、JPSとは一体何だったのか、その失敗とその責任の所在が曖昧になっているのはどうしたことだろうか、ということになるのではないのでしょうか。

#### 4 経営管理の高度化について

「支店別損益管理」の試行や「班別収支」の試行（160支店/5月24日現在）が始まっており、とりわけ四国支社・沖縄管内はすべての支店で実施が行われています。H24年度は「支店別損益を業績評価に活用」し、H25年度は「支店別損益を業績評価に活用」する計画となっています。これは「新人事・給与制度」の本格実施と連動した計画です。

#### 5 人材の育成について

「新人事・給与制度」の導入が軸となっています。個人もチームも会社持ち出しの総原資を変えることなく、労働者の競争によってその原資を生み出そうというもので、本格的な成果主義賃金の完成を目指しています。「頑張った者が報われる賃金」がうたい文句となっていますが、それによりつけるのはごく少数の社員であることも明確です。若くして高い役職につかない限り、現行と比較した時獲得する生涯賃金は割りを食うこととなります。また、「新一般職」の新設によって新たな正規社員の登用枠をつくり、正規社員のいわば非正規化も目論まれています。しかし、非正規社員からすれば、雇用の安定化などの切実な要求が実現するもので、多様な角度からの議論が必要でしょう。調整額の手当化によって安定した給与体系は崩されることになっています。給与、賞与、手当、退職金など、すべてがさじ加減の評価結果の反映として縛られていくこととなります。4月の再提案以降3回の交渉を行ってきましたが、早急な議論を経てあらたな対応が求められてくる課題となっています。

さらに、各種研修や訓練の充実がうたわれていますが、それは会社施策に従順な社員づくりとして位置づけられていると見ておく必要があるでしょう。

### おわりに

みてきたように「郵便再生に向けて一アクションプラン」は5年間の中期「合理化」計画であり、その1年半が経過してきました。来年度から本格実施される中で、労働者の中に実感として様々な問題点が明らかになってくるでしょう。また、利用者・国民サービスについても同じことがいえるでしょう。

10月1日からの2社統合を前に、郵便局（株）会社もかつてない緊急事態として「経営課題と改善に向けた中期的取組」を組合に示してきました。あらたな日本郵便（株）会社の下で、歩調を合わせ「合理化」計画を推進しようという狙いが透けて見えるようです。

一つひとつの施策の弊害に対して、我々は果敢にたたかうことは当然としても、個々のあらわれに埋没することなく、中・長期的な視野でたたかうことが求められてくるでしょう。全組合員の積極的な討論でその内容を知り、そして狙いをつかみたたかいを広めることが緊急の課題となっています。

以上