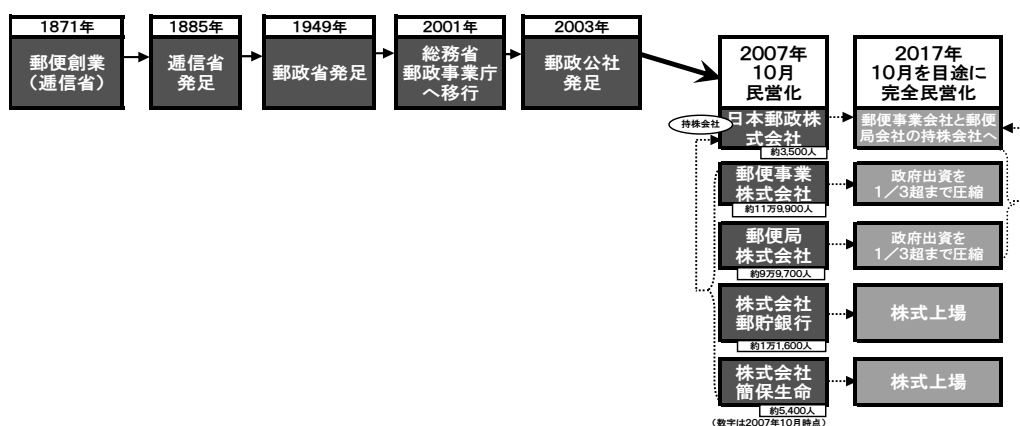


## 第 5 章<sup>1</sup> 日本郵政グループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み

### 1. 背景

- 旧・日本郵政公社は2007年10月に民営化され、事業別（地域横断的）に、郵便事業会社、郵便局会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命——の四株式会社と、純粋持株会社の日本郵政株式会社に分社化された（第5-1図）。国営（官業）から公社（公共企業）、そして2017年10月までに株式上場（完全民営化）をめざす民間企業へと転換する中で、郵政事業はそれまでの政府規制から事実上、解放されるとともに、市場競争に耐え得るだけの経営体質強化を求められることになった。

第5-1図：郵政組織の変遷



- これに併せ、社員（旧・職員）の雇用管理のあり方も大きな変革を迫られたものの一つである。民営化により、国家公務員法や人事院規則等に基づく「法定主義」の枠組みから外れ、労働基準法、パートタイム労働法等の遵守を踏まえた「労使自治」へと委ねられたことで、日本郵政グループは正規社員、非正規社員の一連の人事処遇制度を、抜本的に改定しなければならなくなった<sup>2</sup>。
- 中でも、非正規社員に関する制度改定は、効率的な経営に係わる重要な課題として、クローズアップされた。というのも、旧・「ゆうメイト」と呼称される、郵政事業分野に勤務する非正規社員は、郵便局（窓口業務やバックヤードでの郵便仕分け・配達業務等）や、貯金・事務センター（端末での事務処理業務等）、通信病院（看護師）——等に多く配

<sup>1</sup>第5章は、労組の定期大会、中央委員会等で近年、配布された資料等をベースにしつつ、2007年8月に旧・JPU中央本部に聞き取り調査した内容を交えて執筆した。

<sup>2</sup>正規社員の人事処遇制度は2004年に改定され、旧・郵政公社から郵政グループ各社へ労働契約を承継した。一方、非正規社員の人事処遇制度についても、同年から段階的に改定を加えつつ、2007年10月の民営・分社化に併せて、それを新制度として切り換えた。そのため、旧・公社に任用されていた旧・非常勤職員等は、9月末日をもっていったん予定雇用期間満了とし、10月1日以降に改めて郵政グループ各社が雇用契約を締結し、採用し直す形式をとった。

置され、2007年10月の民営・分社化直前で、総勢12万4,000人<sup>3</sup>。その位置づけは、任期1日・日々任用の「非常勤職員」（国家公務員）だったものの、現場ではすでに業務運営に欠かせない、恒常的な労働力に成長していた。また、とりわけ旧・公社の将来が「分社化」だったために、単体の収益構造からして非正規社員の引き続きの活用が避けられない、郵便事業会社や郵便局会社では、そのモチベーションを引き出しつつ、現場を安定的に担ってもらえる処遇環境の整備が必要だった。

- こうした事情を背景に、2004年から段階的に一連の制度改定が行われた結果として、非正規社員（有期契約社員）は、実際の職務内容や雇用契約期間等に明確に対応する形で、①スペシャリスト契約社員②エキスパート契約社員③月給制契約社員④時給制契約社員⑤パートタイマー⑥アルバイト——等に区分。このうち、新設された「月給制契約社員」は、ノンコア業務ながら、郵便事業会社や郵便局会社等における一般業務を安定的に担い、他の非正規社員の指導にも当たることができる中核的な位置づけとして、相応の処遇が整備された。また、民営化移行後には、団塊世代の退職等に伴う将来の人材需要にも効率的に対応するチャンネルとして、パートタイマーあるいは時給制契約社員から月給制契約社員、さらには選考を経て、正規社員にも登用され得る仕組みが創設された。

## 2. JPにおける非正規人材の活用フレーム（制度改定の概要）

### （1）社員区分の移行と「月給制契約社員」の新設

- 経営形態が旧・公社から民間企業へと変化したことで、従来は国公法等で厳格に規定されていた「常勤職員」（＝競争試験、選考試験により採用）、「非常勤職員」（＝自由任用）——という社員区分も、「採用自由の原則」に則り、経営判断に基づき柔軟に設定できるようになった。
- 旧・公社には、「常勤職員」として、正規社員に相当するいわゆる「常勤職員」のほか「任期付任用職員」、「非常勤職員」として、「事務・技術嘱託」や「ゆうメイト」（短期・長期）、さらには2006年に追加された「キャリアスタッフ」、その他職員として「郵政短時間職員」と「再任用職員」——といった、全8種類の社員区分が存在した。
- これに対し、経営上の要請に応じて、社員区分の柔軟な設定が可能になった新会社では、新たな社員区分を、職務内容（コア・ノンコア別）と雇用事由（雇用契約期間、勤務時間）のマトリクスに、明確に対応するものとして整理（第5-2図）。いわゆる「正規社員」<sup>4</sup>の

<sup>3</sup>国会答弁（2006年4/18参議院総務委員会）に基づく。一人一日8時間労働換算。単純な頭数ベースでは、17万人を超えるとの見方もある。

<sup>4</sup>官業時代は、国公法に基づく郵政総合職試験（経営Ⅰ/Ⅱ）で本社・支社の要員、郵政一般職試験（内務/外務）で郵便局要員、選抜試験で特定局長や専門人材——を採用していたが、民営・分社化に伴い採用自由の原則に委ね

ほか、「非正規社員」として①スペシャリスト契約社員②エキスパート契約社員③月給制契約社員④時給制契約社員⑤パートタイマー⑥アルバイト——を置き、「郵政短時間職員」はそのまま、「再雇用社員」に「一般」のほか「スタッフ職」が追加され、全10種類に多元化した。

- 旧・社員区分から新・社員区分への移行に当たっては、旧・契約内容に応じ第5-3図のように、それぞれに対応する振り分けが行われた。例えば、旧・キャリアスタッフや旧・長期ゆうメイトは、新設の月給制契約社員へ登用されるなどした。

### 第5-2図：新たな社員区分

区分	採用方法	職務内容	1日の勤務時間	雇用契約期間	給与支払形態
正規社員	公募(高校・大学新卒は学歴を要件、既卒は学歴と年齢を要件とし、ポテンシャルに着目して採用)	業務全般 (役職登用有り、分社をまたぐ出向・転籍があり得る)	8時間	期間の定めなし	月給制
スペシャリスト契約社員	個人的な専門能力に着目した個別採用	本社での高度専門業務(労働基準法上、5年間の有期雇用に認められる業務を想定)→弁護士、公認会計士、医師、システムコンサルタント、アクチュアリー等	1~8時間	5年以内1年(または1カ月)単位更新可	年俸制~時給制
エキスパート契約社員				3年以内1カ月単位更新可	月給制~時給制
月給制契約社員	支店、郵便局で個別採用(面接等により業務遂行能力を検証)あるいは時給制契約社員から登用	支店、郵便局等での一般業務(ノンコア業務に限定)	郵便事業会社6~8時間 郵便局会社8時間 ゆうちょ・かんぽ・持株7~8時間	1年更新可	月給制
時給制契約社員	支店、郵便局で個別採用(面接等により業務遂行能力を検証)			6カ月更新可	時給制
パートタイマー				支店、郵便局等での一般業務(ノンコア・日中波動性の業務に限定)	
アルバイト	支店、郵便局等での一般業務(ノンコア・季節・季節変動性(年末・年始や夏季、選挙時等)の業務に限定)	1~8時間	1カ月未満		
郵政短時間職員	今後採用なし	集配郵便局の職務に限定	4時間	2年契約	月給制
高齢再雇用社員(スタッフ職/一般)	現行通り	スタッフ職は、エキスパート契約社員と同業務。一般は、正規社員一般担当者と同業務	4時間(週20時間)あるいは8時間(週40時間)	1年以内、64歳まで更新可	月給制

※同じ社員区分であっても、郵便事業会社、郵便局会社、ゆうちょ銀行・かんぽ生命・持株会社のどの分社に所属しているかで勤務時間は異なっている。  
 ※時給制契約社員とパートタイマー、アルバイトはともに時給制で勤務時間の設定も似ているが、時給制契約社員は1日の所定労働時間が6時間以上(週当たり30時間以上)のため社会保険が適用される点で異なっている。さらにアルバイトは、パートタイマー以上に設けられている試用期間に当たる2カ月以内の短期間雇用で限定される点で、明確に区分されている。  
 ※郵政短時間職員は、非常勤職員の身分ながら、1日4時間勤務(ただし社会保険に加入)で月給は本務者の1/2が支給され、年間3カ月の賞与もつく。集配郵便局において試験で採用された。退職金はないが、業後も可能。  
 ※契約社員およびパートタイマーの業務については、派遣社員の活用もあり得るとしている。

### 第5-3図：旧・社員区分から、新・社員区分への移行

	旧・社員区分	採用方法	職務内容	1日の勤務時間	雇用契約期間	給与支払形態	新・社員区分	
常勤職員	常勤職員	試験採用	業務全般	8H	任期の定めなし	月給制	正規社員	
	任期付任用職員	選抜採用	資金運用、内部統制強化、システム等の高度業務	8H	任期1年以上		スペシャリスト契約社員	
非常勤職員	事務嘱託・技術嘱託	自由任用	内部監査や投信販売等の専門的業務	1~8H	任期1日・予定雇用期間6カ月	月給制~時給制	エキスパート契約社員	
	キャリアスタッフ			7~8H			新設	月給制契約社員
	長期ゆうメイト①②			①7~8H ②1~7H			時給制	
短期ゆうメイト	1~8H	任期1日・予定雇用期間1カ月あるいは6カ月						
	郵政短時間職員	試験採用	集配郵便局での業務に限定	4H	2年契約	月給制	郵政短時間職員	
	高齢再任用職員(一般のみ)	勤務成績等※	正規社員一般担当者と同業務	4Hあるいは8H	1年以内・64歳まで更新可	月給制	高齢再雇用社員(スタッフ職/一般)	

※旧・高齢者再任用職員は、国家公務員法および人事院規則に基づく。作文試験、面接試験、退職前2年間の勤務成績、身体検査を基に選考。

られたため、新会社では「総合職」(各社共通)、「一般職」(郵便事業、郵便局、かんぽ生命保険(かんぽ生命保険のみ一般コースと法人営業コースに区分))、「カスタマーサービス職」(ゆうちょ銀行)——の職種設定で新卒採用を行うほか、郵便局長や専門人材等については中途採用も行うとしている。

- 旧・社員区分から、新・社員区分へ移行する中での一番の変化は、「月給制契約社員」という雇用形態が新設されたことである。これは、いわば上級・非常勤職員（雇用上はあくまで非常勤職員）の位置づけ<sup>5</sup>で、2006年10月から導入された「旧・キャリアスタッフ」を発展させた社員区分。なお、旧・キャリアスタッフ区分は、労組サイドが公社時代の2006年春闘で、旧・ゆうメイトの処遇改善を要求したことを受けて、経営サイドも「他の非常勤職員と区別できる知識・技能をもつ優秀者については、一定の処遇アップを行い長期的な雇用安定を図りたい」などと応じ設置に至った。
- これを月給制契約社員として、新制度上にいわば準社員の的に位置づけるに当たっては、処遇・労働条件についても後述のように、さらに充実化が図られた。その上で、2007年10月の民営・分社化に際した初回の採用は、旧・キャリアスタッフの中で要件（後述）を満たす者が選考にかけられ、約1,370人が登用された。

## （２）社員区分間の登用制度

- 今回の制度改定では、パートタイマーあるいは時給制契約社員から月給制契約社員を経て、さらに正規社員へも登用され得る仕組みが新設された（第5－4図）。
- 具体的には、例えば郵便事業会社の場合、6時間未満勤務ならパートタイマー（社会保険適用なし）、6時間以上勤務なら時給制契約社員（社会保険適用あり）に採用（転換）される。そして、①勤務年数が作業能率測定対象で1年以上あるいは対象外で2年以上②勤務時間が週平均30時間以上③評価結果が作業能率測定評価でスキルレベルA（習熟度有り）かつ作業能率100%、あるいは対象外でスキルレベルA（習熟度有り）が連続4回以上④評価結果が基礎評価ですべて「できている」⑤過去6カ月間に懲戒処遇を受けていないまたは受ける見込みがない——といった一連の要件を満たせば、月給制契約社員に登用される。
- さらに、「月給制契約社員として2年以上勤務」（旧・公社におけるキャリアスタッフとしての勤務も通算）し、かつ「次期契約時に昇給加算ありと評価」された者を対象に、例えば郵便事業会社では「支社」を決定権者とする選考が、随時（その他各社は原則として毎年4月に）行われ、正規社員にも個別に登用され得るといった流れである<sup>6</sup>。

<sup>5</sup>旧・キャリアスタッフは、旧・本務者からの指示・補助を受けながら、他の旧・ゆうメイト等に対して「主任」（本務者の場合は高卒入社で7～8年後につく役職レベル）に準じた役割を担うことが期待された。任用は支社ごとに、例えば郵便関係の場合は、①スキルレベルがA（習熟度有り）評価かつ作業能率100%以上②基礎評価がすべて「できている」③過去6カ月間、郵便事故・誤配なし④勤務時間が週平均35時間以上——の要件を満たす旧・長期ゆうメイトから指名された。そのため、相応の労働条件として、旧・ゆうメイトの処遇に加え、キャリアスタッフ手当（最高15万円の作業能率評価手当+常勤職員主任の役職調整額の半分相当として1万円）が年2回支給されるほか、ロッカー・ユニフォームの交付、業務研究会等の各種会議への参加、出勤簿での勤務管理——等、他の非常勤職員とは異なる扱いがなされた。

<sup>6</sup>あくまで①②の要件を満たせば対象になるのであって、正規社員に必ず転換できるわけではない。しかしなが

- 月給制契約社員から正規社員（主に一般職）へ登用されると、初任格付けは新卒採用者とまったく同じレベルから乗り入れるものの、初任賃金についてはこれまでの実務経験等を前歴加算し、若干高い水準にする配慮がなされる。
- 月給制契約社員から正規社員への登用実績はまだ無く、今後どの程度登用していくかについては、経営状況や労務構成等を踏まえて判断されることになる。旧・ゆうメイトの中にはフリーター等の若年者や、民間企業を早期退職して再就職した中高年層も多いため、登用チャンスは大きなモチベーションになりつつある。だが、業務量見込みに対応する必要「定員」から、民間企業同様、最少コストで必要な人材を効率良く調達する前提にシフトした現在、実際には中核的な業務を安定的に担う月給制契約社員を活用しながら、高卒、大卒等の新規採用や中途採用、さらには月給制契約社員からの登用——のベストミックスを追求することになる。
- なお、現時点の見通しでは、例えばゆうちょ銀行やかんぽ生命保険は経営上、商品の企画・開発等を担う本社機能が重視されるため、大卒の新規採用や中途の経験者採用のウェートが高くなる見込み。一方、現場の安定的・効率的な業務運営を追求する郵便事業や郵便局の場合は、団塊世代の退職を見据えた新卒採用を着実にを行うとともに、現場ですぐ役立つ能力・ノウハウ等を培った熟練・非正規人材を登用するウェートが高まっていくものとみられる。

第5-4図：社員区分間の登用制度

従事する業務	雇用期間	勤務時間	郵便局会社		郵便事業会社		ゆうちょ銀行・かんぽ生命・持株会社		
			時給制	月給制	時給制	月給制	時給制	月給制	
業務全般	期間の定めなし	8H		正規社員		正規社員		正規社員	
一般業務等	月給制契約社員は1年毎更新、それ以外は6カ月毎更新	7H	パートタイマー	月給制契約社員	契約社員 時給制	契約社員 月給制	契約社員 時給制	契約社員 月給制	
		6H		登用		登用		登用	
		5H				登用			
		4H				パート			
		3H							
		2H							
1H									
	1カ月毎 2カ月以内	1~8H	アルバイト		アルバイト		アルバイト		
高度専門業務	最長5年	1~8H						スペシャリスト 契約社員	
	最長3年	1~8H	エキスパート契約社員						

ら、民間企業になったことで、優秀者については要件を満たさずとも、採用自由の原則に則り各社の運用方針で登用することも（多数を登用する場合等は社内公募も）あり得るとしている。

### (3) 新たな賃金体系と移行方法

- 旧・ゆうメイトの処遇は、かつては労働力需給等に応じ各地域ごとに基本賃金（募集時給）が決まり、同一局所・同一職種なら経験／未経験の違いで若干の差がつく単純な仕組みに他ならなかった。
- しかしながら、公社化を機に2004年、制度の全面改定を実施。新たに「ゆうメイト能力別賃金制度」が導入され、旧・ゆうメイトの賃金に、個別評価要素として「人事評価に基づく能率給」が加えられた。さらにその後、2006年にかけて段階的に、飛び級制度や郵便事業での作業能率評価手当の導入、待遇・マナーの星認定で基礎評価給の加算——等、さらなる調整が施された。こうしたさまざまな改定を通じて、旧・ゆうメイトの基本賃金は、個々の働きぶりに応じて差がつく仕組みに改まっていった。
- 旧・公社から新会社への移行に当たっては、こうした仕組みをベースに、分社化に伴う組織・職掌等の変更を反映した所要の見直しを加え、改めて就業規則に規定した(第5-5図)。その際、新設した月給制契約社員の賃金は、前身となる旧・キャリアスタッフの体系をベースにしつつも、非常勤職員という法的制約から外れたことで月給制に移行させ、さらに登用後を意識して正規社員の賃金構成にも配慮した見直しを行った(第5-6図)。

第5-5図:旧・処遇から新・処遇への移行

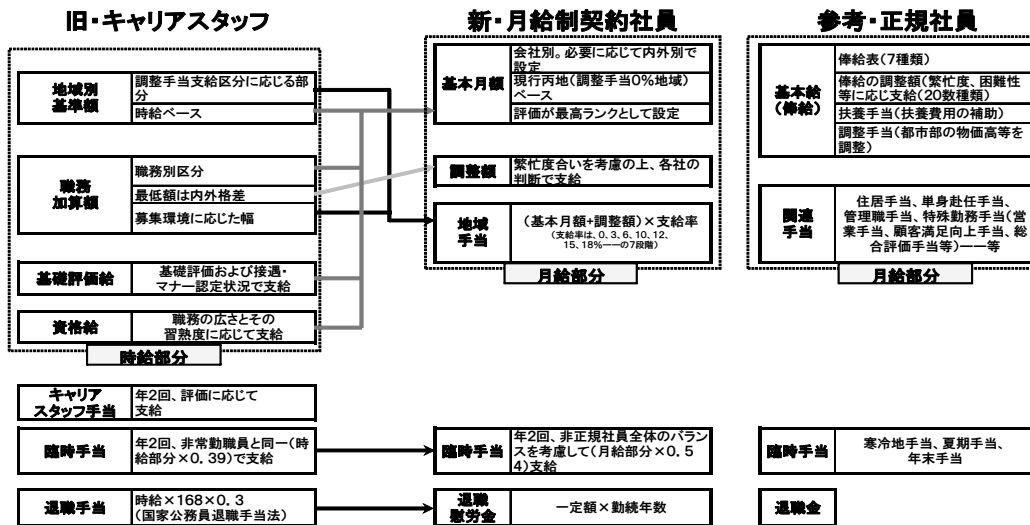
(旧体系)		短期ゆうメイト	長期ゆうメイト	キャリアスタッフ
給与支払形態		時給制		
基本賃金		基本給(=募集時給)	基本給(地域別基準額+職務加算額) +加算給(資格給+基礎評価給) ※地域別基準額は、特・甲地から丙地の勤務地別に定める支給額(660~770円)の範囲内で、地域水準を考慮して支給。 ※職務加算額は、郵便内務あるいは外務(配達のみ、通配・混合)と特・甲地から丙地かのマトリクス別に定める支給額(0~230円)の範囲内で、職務の困難度合いと募集環境を考慮して支給。 ※資格給は、職務の広がりとその習熟度をA~Cランクで評価し、そのスキルレベル(Bランク)に応じて一定額(0~550円)を支給。 ※基礎評価給は、職員としての基本的事項(カンファームの正装着用等、10項目)を評価し、すべてできている場合に10円支給。また、待遇・マナー2つ星または3つ星に認定されている場合に5円または10円支給。	キャリアスタッフ基本額 (地域別基準額+職務加算額+資格給) +基礎評価給 ※地域別基準額、職務加算額、資格給、基礎評価給の内容は、長期ゆうメイトと同じ
手当関係	職務関連手当	・労働基準法に基づくもの(深夜割増賃金、時間外割増賃金) ・その他(宿日直費、特殊勤務手当)	・労働基準法に基づくもの(祝日割増賃金、深夜割増賃金、時間外割増賃金) ・その他(宿日直費、特殊勤務手当、早朝・夜間割増賃金、作業能率評価手当)	・長期ゆうメイトと同様のほか、キャリアスタッフ手当を年2回支給
	生活関連手当	通勤費		
	賞与(臨時手当)	不支給	夏・年末の2回支給(算式は、基準日前6カ月間の基本賃金総額÷6×0.3×加算率)。加算率は、勤務日数に応じ80日以上は1.1、100日以上は1.2、120日以上は1.3)	
退職手当		不支給	一部支給対象(正規の勤務時間が1日8時間かつ18日以上勤務した月が連続して6カ月を超え、引き続き同じ勤務時間で勤務する者)。基本賃金×8時間×21日×0.3カ月	



(新体系)  
＜郵便事業会社の場合＞

区分	アルバイト	パートタイマー	時給制契約社員	月給制契約社員
給与支払形態	時給制			月給制
基本賃金	※現行の短期ゆうメイトと同様	※現行の長期ゆうメイトと同様		基本月額+調整額+地域手当 ※基本月額は、旧キャリアスタッフの再地(調整手当0%地域)ベースで、最高ランク評価を得た時に至る水準を最低に設定。 ※調整額は、各社の判断で設定。 ※地域手当は、(基本月額+調整額)×支給率(0%、3%、6%、10%、12%、15%、18%)
手当関係	職務関連手当	・労働基準法に基づくもの(深夜割増賃金、時間外割増賃金) ・その他(特殊勤務手当)	・労働基準法に基づくもの(祝日割増賃金、深夜割増賃金、時間外割増賃金) ・その他(特殊勤務手当、早朝・夜間割増賃金)	
	生活関連手当	通勤費		
	賞与(臨時手当)	不支給	支給(算式は現行の長期ゆうメイトと同様)	支給(算式は現行の長期ゆうメイトと同様)従来の退職手当見合い額を臨時手当で措置。また、旧・作業能率評価手当相当分も、賞与に加算して支給。
退職慰労金	不支給			支給 (一定額×勤続年数)

## 第5-6図：旧・キャリアスタッフと新・月給制契約社員の賃金比較



- 月給制契約社員の基本賃金は、基本月額+地域手当+調整額で構成した。このうち、基本月額は旧・キャリアスタッフの丙地（調整手当0%地域）ベースの基本賃金（地域別最賃額+郵政最賃の優位額）に、スキル認定で++の最高ランク評価を取った際の加算額を上乗せした水準を、最低ラインに設定<sup>7</sup>。大きく底上げする格好となり、月給制契約社員の賃金を魅力的なものにした。
- こうした設定により、かつては東京（時給1,000円程度）で、旧・ゆうメイトとして郵便外務のフルタイムで勤務していた場合でも、平均年収220万円程度にとどまっていたものが、新制度で月給制契約社員に登用されれば、同360万円超(=後述の加算額合計)まで手にできるようになった。年収の大幅増は、月給制契約社員の基本賃金の最低水準を、旧・キャリアスタッフの最高水準に設定したことが大きく寄与しており、非正規社員の処遇改善を求めた労組の取り組みと、非正規社員のモチベーションを高め、中核人材として着実に機能させてゆきたい経営の狙いが反映されている。
- 月給制契約社員の雇用契約期間は、1年単位だが何回でも更新可能。ただし、更新時の基本賃金改定には上限回数があり、例えば郵便事業会社では、年間を通じて求められるスキルをクリアできたと判断された場合に、いわば定期昇給見合いとして内務で2,700円、外務で4,300円の「加算額」<sup>8</sup>がつくものの、それも4回まで<sup>9</sup>と定められている。

<sup>7</sup>旧・キャリアスタッフは、スキルレベルがAランクの非常勤職員から、優秀な人を採用していた経緯による。

<sup>8</sup>正規社員の若年・高齢層の定期昇給は3,000~3,500円程度のため、それを上回る水準幅で設定されていることになる。

<sup>9</sup>制度設計上、正規社員の初任給を上回らないようにするため。月給制契約社員の基本賃金は5年で頭打ちになるわけだが、むしろそのくらいの期間で、優秀者は正規社員に登用していきたいという意図の現れとも言える。一方、ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険では、月給制契約社員の基本月額は15万7,700円からスタートし、改定は3,300円を10回までと他社より多い。これは、両社の正規社員の初任給設定が高いとともに、ヘッド・ハンティ

- 一方、月給制契約社員の定着化を狙い、(勤務時間数に依らず)一定額(旧・ゆうメイトの退職手当の平均額を考慮して一律4万6,000円)×月給制契約社員としての勤続年数—で、退職慰労金も支給することにした。
- なお、月給制契約社員の人事評価は、「業績評価」と「職務行動評価」で構成し、正規社員のそれに非常に近い。業績評価は、期初に個人別営業目標等を立ててもらい、その達成度をみるもの。一方、職務行動評価は、待遇・マナーや指示等への対応をみるものである。いずれも、評価期間(4/1~翌年3/31)を通じて、「常に◎/○/△のいずれだったか」で判断。自己評価、上司による第1次評価、第2次評価、最終評価—を行う。評価結果は本人にフィードバックされ、翌年の契約更新時の基本賃金の加算(の有無)に反映される。

### 3. 労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み<sup>10</sup>

- 郵政分野の非正規社員(旧・非常勤職員)をめぐるのは、官業から公社への移行が決定づけられるなか、旧・全通信労働組合(旧・全通→2004年にJ P Uへ改称)が、2003年12月の臨時全国大会で、「郵政公社時代にふさわしい郵政労働運動を創造する」ための運動方針「私たちの未来づくり宣言」を採択。その中で、今後めざすべき労働運動の方向性として、非常勤職員の全面的な組織化と複合型労働力構成下におけるワークルールの確立を掲げ、職場に働くすべての労働者の雇用と労働条件に責任を持つ労組への脱皮を謳った<sup>11</sup>。
- 旧・全通はそれまで、5,000人程度の非常勤職員を組織化し、「準・組合員」に位置づけてきたものの、方針転換に合わせ、これを本組合員とする規約改正を行い、権利・義務の同一化を図った。また同時に、相応の負担として組合費の値上げを行い、改めて<sup>12</sup>オープンショップによる組織化活動を展開。結果として、2006年6月の定期大会までの2年間で、非常勤職員約1万7,200人を超える組織化を達成した。
- しかしながら、そのプロセスは決して平坦ではなかった。というのも、そもそも旧・全

---

ング等による業界経験者の中途採用を活発に行う方針であることから、月給制契約社員は昇給幅を抑えて改定回数を増やし、正規社員への登用を調整できるようにする意味合いもある。

<sup>10</sup>郵政分野の労組には、旧・総評系の旧・全通(2003年に旧・日本郵政公社労働組合(J P U)へ)と、旧・同盟系の旧・全郵政という二大組織が存在したが、2007年10月の民営・分社化を機に、40年以上の労々対立の歴史を乗り越えて組織統合(合同)し、日本郵政グループ労組(J P 労組)が誕生した。

<sup>11</sup>経営陣が民間トップ企業(日本郵船やトヨタ等)から招かれるとともに、公社化、民営化すれば労使関係の枠組みも公労法から労働三法に劇的に変わるため、旧・非常勤職員を含め職場の過半数代表性をしっかりと担保し、労働条件交渉力の強化を図らねばならないといった危機感も作用した。

<sup>12</sup>組合費の値上げを伴うことから、準組合員についても同意書を取り直さなければならなかった。



通による非常勤職員の組織化は、いわゆる非常勤本務化闘争（1960年）を展開した当時<sup>13</sup>まで遡り、その後さまざまな本務者代替策<sup>14</sup>が採られ、旧・非常勤職員が急増する中であっても、これに着手すれば常に法的に何ら問題のない「雇止め」<sup>15</sup>による摩擦や、改善の難しい処遇問題<sup>16</sup>と隣り合わせで、組織化に対するインセンティブを欠いたからである。そのため、「雇用に責任が持てないのに組織化するのは無責任」「組織化しても雇止めに対応する術がない」——といった悲観的な見方が大勢を占め、結果として運動の歴史と伝統そのものが、強固な本務者意識に裏打ちされざるを得なかった。

- そうして地方本部・支部等の間に、成果を上げられるところと、そうでないところのバラつきを生じる中、旧・J P U中央本部は、複合型労働力構成職場になっている現実を直視するよう粘り強く訴え、本務者中心の運動の払拭を促していった。
- 旧・非常勤職員を大規模に組織化した直後の2006年春闘で、旧・J P Uは時給最低10円以上の一律引き上げをめざし、獲得ベア原資をすべて旧・非常勤職員の処遇改善に充てる決意で交渉。その結果、意欲ある非常勤職員を準社員の身分・処遇に位置づける、「キャリアスタッフ制度」の創設に漕ぎ着けるとともに、職務加算額やスキル評価給（現・資格給）の改善、飛び級制度の導入や作業能率評価手当の新設——等を実現した。さらに10月には、「郵政最賃」として、15都府県で地域別基準額の一律10円引き上げも獲得。こうした一連の成果は、一人当たりの時給単価に換算して、30円増程度の改善効果をもたらした。
- 翌2007年春闘では、10月の民営・分社化に伴うマンパワーの逼迫<sup>17</sup>を背景に、貯金・保険事業の旧・非常勤職員について、職務加算額の引き上げ（500円増）や、通勤費支給限度額の本務者同水準への引き上げ（勤務1回当たり1,100円増）——を獲得した。また、キャリアスタッフ制度を発展的に拡張し、実質的に本務者へ登用する道筋をつけるよう要

<sup>13</sup>結果として、2カ月以上雇用されている非常勤職員約1万7,700人の本務化を実現。旧・全通はその後も、非常勤職員から本務者への採用を促すため、組合員に強化合宿を行うなどして、国家試験の合格をサポートし続けた。なお、公社化後、職員採用試験の重点は筆記より面接に置かれたため採用率も向上したが、それでも非常勤職員としての勤務経験等は一切考慮されない仕組みであり、登用制度の設置が課題となっていた。

<sup>14</sup>代表的な効率化施策は、「地域区分局（郵便輸送拠点局）等における郵便内務事務の非常勤化施策」（1998年～、約5000人）、「郵便新生ビジョン」（案）に基づく効率化・非常勤化施策（2001年～、約5000人）、「アクションプラン・フェーズⅠ」における効率化・非常勤化施策（2003年、約1万5000人）、「アクションプラン・フェーズⅡ」における効率化・非常勤化施策（2005年～、約5000人）——等。

<sup>15</sup>国公法における非常勤職員の概念は、「一時的・臨時的な業務の増大に対応すべき場合の措置」であり、「任命権者が任期1日毎に日々雇用する労働者」であるという法的制約があったために、任命権者（郵便局長等）が「明日から任用しない」とひとたび判断すればその日限りで「雇止め」になり、法的にも何ら問題のないことがこれまでの裁判事例で明らかになっている。

<sup>16</sup>現場の実際に反し、国公法における非常勤職員は基幹的な労働力として常態的に業務を行わせる事態が想定されていなかったほか、労働者に当たらない以上、パートタイム労働法等も適用外で、交渉根拠のない処遇改善は困難を極めた。

<sup>17</sup>日々の業務に膨大な民営化準備作業や訓練・研修等が加わり、さらに早期希望退職も相次いだ（2006年度に約1.4万人等）ため、民営・分社化を前に深刻な要員不足に陥った。

求。結果として、民営・分社化を機に、第2節でみたような月給制契約社員制度の新設に漕ぎ着け、また、長年の悲願だった正規社員への登用制度の確立につながっていった<sup>18</sup>。

- こうして、郵政分野における非正規社員（旧・非常勤職員）の処遇改善は、官業から公社、そして民営・分社化（民間企業）という、経営形態の転換を契機に組織化を進めた労組が牽引力となり、抜本的に改められた。労組サイドは引き続き、非正規社員（有期契約社員）の処遇改善に取り組む構えだが、民間企業として価格・サービスはもちろん、組織運営のあり方自体も、市場競争で生き残れるだけの体質強化が必至になる中、今後の舵取りは難しい局面を迎えつつある。
- 2007年10月の民営・分社化に併せ、旧・J P Uと旧・全郵政が組織統合して誕生した、「J P 労組」における非正規社員の組織数は、同時点で郵政短時間組合員が約5,760人、時給制契約社員・パートタイマー組合員が約2万6,330人——等（合わせて約3万2,000人超）。非正規全体に占める推定組織率は、約2割となっている。

---

<sup>18</sup>その後、2008年春闘の取り組みでは、4月以降、時給制契約社員から月給制契約社員へ約5,700人（郵便事業会社で2,700人＋郵便局会社で3,000人）移行するとともに、既存の月給制契約社員約1,370人と合わせた中から、郵便事業会社を中心に約2,000人を2008年度中に順次、正規社員へ登用していくとする、大規模な正規化の見通しも引き出した。

## 参考:郵政事業における非正規社員の活用経過

- 1949年 二省分離に伴い「郵政省」発足。「行政機関職員定員法」(昭和24年5月31日法律第126号)を公布<sup>1</sup>。
- 1960年 旧全通は、遅配・欠配対策と非常勤職員の権利問題として、1960年末闘争(「非常勤本務化闘争」)を展開<sup>2</sup>。旧郵政省は、本務者のみで処理し切れない業務に対する要員として、(日々)雇用だけで平常時約2万2,000人を数えた非常勤職員に対し、「非常勤任用規程」を策定<sup>3</sup>。
- 1961年 「定員外職員の常勤化の防止について」を閣議決定<sup>4</sup>。
- 1968年 3桁または5桁の郵便番号制を敷き、郵便番号自動読取区分機を導入。
- 1980年代前半 鉄道輸送の廃止(1986年)等の郵便輸送システムの大改編<sup>5</sup>により、各局における郵便内務業務が大幅に増加。集配業務だけでなく郵便内務業務でも、非常勤職員が雇用され始めるきっかけに。
- 1990年 非常勤職員任用規程を改正<sup>6</sup>。バブル経済に伴う都市部での郵便物増加で、非常勤職員が大量に雇用される。この頃から「ゆうメイト」という呼称が使われ始め、旧郵政省は全国統一した郵政非常勤任用制度として「ゆうメイトマニュアル」等を活用するなどした。
- 1994年 「郵政短時間職員制度」が試行導入され、その後96年から本格的に導入された。
- 1997年 行政改革会議が、郵政三事業のあり方について最終報告を決定。当面、国営を維持するものの、5年後をメドに①経営形態と機能を見直す②郵政事業への民間参入を認める——などとした。
- 1998年 郵便番号7桁制、区分機も新型へ。より効率的な輸送を行うため、「地域区分局(郵便輸送拠点)等における郵便内務事務の非常勤化施策」<sup>7</sup>(約5,000人規模)を策定。
- 2000年 非常勤職員任用規程を全面改正。省庁再編に伴い、郵政省と自治省、総務庁が統合した「総務省」と「郵政事業庁」に再編。
- 2001年 郵政事業庁長官による「郵便事業新生ビジョン」(私案)を発表<sup>8</sup>。非常勤転力化と本務者のレベルアップ、業務改善・機械化の推進、作業能率のアップ、部外委託の推進、給与手当の見直し、勤務時間の見直し、徹底した物件費の削減、一般競争入札の促進——等による「聖域なき改革」を打ち出した。
- 2002年 郵政関連4法が成立。全国でゆうメイトの取扱いをめぐる裁判が多くみられるようになり、2002年の政府確認で、6件のゆうメイト裁判が同時進行する事態になった。
- 2003年 郵政公社が発足。同年から4年間にわたる中期経営計画「郵政新生ビジョン」を発表。当面2年間の達成目標として、「アクションプランI」が策定され、従来の仕事のやり方を見直しムリ・ムダ・ムラを排除する「生産性向上プロジェクト」(JPS)を展開するほか、意識と文化を変える業務改革、能力・実績主義に基づく人事制度改定(評価、任用・育成、給与制度等)、約1万5,000人規模の非常勤転力化——等を行うとした<sup>9</sup>。非常勤職員に対し、新たな賃金制度「ゆうメイト能力別賃金制度」を導入。それまで、ゆうメイトの賃金における個別評価は、職歴加算給のみだったが、新たに人事評価による能率給が導入された。
- 2004年 本務者に対して、民間的経営手法に基づく新人事制度を導入。
- 2005年 当面2年間の達成目標として、「アクションプラン・フェーズII」を策定。営業、成長、競争力強化、人事、組織——の5本柱で、改革を確実なものとするための全社戦略を示した。このうち、競争力強化施策については、JPSの取り組みで生産性をさらに15%向上させること、約5,000人規模の非常勤転力化等を通じて、職員数をよりスリムにするとした<sup>10</sup>。
- 2007年 郵政民営・分社化<sup>11</sup>  
10月

<sup>1</sup>同法により、戦後の混乱期を経て激増する郵便物に見合う定員増が制限され、慢性的な遅配、欠配が続いた。そのため、集配職場には1950年代後半から非常勤職員が多く雇用されるようになっていった。

<sup>2</sup>結果として2カ月以上雇用されている非常勤職員約1万7,700人の本務化を実現した。

<sup>3</sup>当時、非常勤職員は、主に雑務を行うが事実上長期無制限に雇用される「常勤的非常勤職員」、業務量(郵便物)の増加に対応し将来定員化されるべき性質の「定数的非常勤職員」、本務者の一時的欠務や、短期の事務処理、年末・年始、夏季、選挙等の郵便繁忙期のために雇用される「臨時的非常勤職員」——に三大別されていたが、新たに定めた規程では、非常勤官職を職務内容と雇用条件等により、事務嘱託、技術嘱託、事務補助員、技術補助員、技能員、臨時雇——の6種類に分類。それぞれについて任用資格・予定雇用期間、採用方法を定めただけで、給与及び休暇等についても所要の改善を行い、非常勤職員の任用制度を明確化した。

<sup>4</sup>これにより、非常勤職員の任用は人事院規則等で厳格に制度化され、「予定雇用期間(二月以内(季節的に雇用する場合は四月以内)で任命権者が定める期間)を日々更新」という考え方が打ち出された。

<sup>5</sup>郵便物は大きな方面を区分けして国鉄車内へ持ち込まれ、輸送しながら詳細に選別作業が行われる流れが一般的だった(鉄道郵便局)が廃止された。当該選別作業は、普通郵便局(とくに特大局)で行うとし、全国へのネットワーク配達はトラック輸送を中心に切り替えられた。

<sup>6</sup>非常勤職員は、発令日の属する会計年度の範囲内で、任命権者が定める期間を予定雇用期間とし、日々雇用される者という考え方に改められた。

<sup>7</sup>より効率的な輸送を行うため、各地域区分局の郵便内務作業は深夜帯に行うとし、また、郵便受付窓口も24時間化された。一方、合理化のため職員定数は削減され、現場では本務者の減少分1人につき、非常勤職員1.7人の割合で置換えが進んだ。こうした非常勤職員への転力化は2001年まで続くことになり、当初は本務者と明確に切り分けられていた非常勤職員の業務領域も、次

<sup>8</sup>同ビジョンに基づく「新集配システム」では、新たに「対面配達」と「受け箱配達」を区別する考え方が提起された。書留、速達、配達記録、小包等、顧客と直接対する「高付加価値郵便」の配達は本務者が行い、通常郵便のポスト投函等については非常勤職員や委託で賄うことで、郵便外務作業でも非常勤職員化を奨励した。また、郵便内務作業でも、自動区分機やボケットリーダー(書留入力端末機)等が導入され、省力化が図られた。

<sup>9</sup>具体的に郵便事業では、2年間で中期経営計画に追加してさらに人件費約1530億円、物件費約890億円を削減するとし、このうち人件費については、機械化や非常勤転力化、生産性向上等により、03年4月時点約12.7万人の職員数を、05年3月末時点には約11.5万人に抑制するとした。現場では8時間勤務・6時間勤務を組み合わせた14時間勤務と、調整10時間勤務の導入により、深夜帯に作業する泊まり勤務の見直し等が進められた。

<sup>10</sup>具体的に郵便事業では、JPS(郵政版トヨタ看板方式)の推進により総作業時間を15%削減するほか、職員数を05年4月時点の11.4万人から、07年3月末には10.9万人まで削減するとした。

<sup>11</sup>今後も積極的に非正規社員を高度活用する必要性に迫られており、例えば郵便内務における単純反復業務や、郵便外務における受け箱配達、それぞれ約6割の非正規化をめざす効率化(2ネット方式)などが進行中である。