

## 組合員の雇用と労働条件の維持・向上に向けて現場目線で将来を展望 —— J P 労組が考える事業ビジョン (案)

2021年4月20日に創業150年を迎えた郵政事業。元の経営形態は国の直営だったが2007年に民営化され、今は日本郵政グループとして、持ち株会社の日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の4社体制で運営している。同グループで働く約24万2,000人を組織する日本最大の単一労組である日本郵政グループ労働組合（J P 労組、石川幸徳委員長）は、かんぽ商品の不適正営業問題や継続する低金利、デジタル化に伴う郵便局への来客数や郵便物の減少などの影響で、ゆうちょ銀行とかんぽ生命の金融2社と日本郵便が極めて厳しい経営状態にあることを踏まえ、労働組合が現場目線で将来を展望することで組合員の雇用と生活を守る「JP労組が考える事業ビジョン (案)」を策定し、2021年6月に開いた定期大会で提起した。

### 雇用と労働条件の維持・向上を前提に 収益を上げる事業ビジョンを

2019年に発覚したかんぽ商品の不適正な営業問題は、社会や日本郵政グループ、適正に営業をしてきた社員に多大な影響を与えた。内閣官房に設置された「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会」は、「こうした危機的状況乗り越えることができなければ、日本郵政グループには明日はない。当然、郵便局ネットワークも維持することはできない。困難を克服して未来を切り開く正念場に来ている」などと厳しい意見を出している。こうしたなかで労働組合が事業ビジョンを考えることになった背景を、JP労組の中熊英樹・企画局次長は以下のように説明する。

「郵政3社トップの辞任・交代という事態にまで発展した『かんぽ不適正営業問題』は、国民の皆さまの信頼を損なう極めて重大な過ちを生じさせてしまうとともに、郵便局を信頼してご利用いただいているお客さまに不利益を被らせてしまった。この問題の要因には、会社としてのガバナンスや営業指導体制、高すぎる営業目標等もあげられるが、民間他社と比較すると、かんぽ生命保険の商品を販売する社員は、民営化以降、

認可制での運用下において、消費者のニーズに合わない『新規業務（商品）』を販売するほかない状況が続いていることも要因の一つだと認識している。新商品を導入するにしても認可制のなか、長期マイナス金利の環境下で貯蓄性商品がメインのかんぽ生命は、民間他社に比べ見劣りする商品になってしまうので事業環境は大変厳しく、どうしても収入を上げねばならないところで、営業目標などの手法も含め、今の時代に合わない働き方が行われてきてしまった。ゆうちょ銀行も低金利で運用が難しく、郵便物も人口減少社会とデジタル化の進展で年々減り続け、郵便局への来客数も減少傾向にある。そういった現状を踏まえると、ネットワークを維持するために、何とか収益を上げていかねばならない。労働組合の基本は組合員の雇用と労働条件の維持・向上だが、従来の取り組みを続けているだけでは会社がもたない可能性がある」

### 事業の失敗が社員の生活をおびやかす 危機感が

日本郵便は2008年に同社と日本通運の宅配事業を統合する受け皿会社「JPエクスプレス」の設立後、2010年に事業統合にかかわる荷物の滞留などの混乱で郵便事業会社の営業赤字を抛出。2011年の春闘では、この影響が一時金交渉におよび、前年の4.3月から3.0月（+0.2月）に大きく落ち込んだ。このダメージはその後の春闘交渉に重くのしかかり、7年の歳月をかけて段階的に4.3月に戻した苦い経験がある。

「事業の失敗が社員の生活をおびやかす前例」があるなか、先のかんぽ不適正営業問題では営業を自粛し、ほぼ2年にわたり新規契約を獲得できない環境となった。この問題に伴う信頼損失や利用者の減少、デジタル化の進展、郵便物数の減少などといった状況がさらに悪化すれば、人的依存度の高い事業特性から「業務量の縮小→社員数の縮減と利益の縮小→賃金の縮減」といった縮小均衡につながり、雇用と労働条件に直接、影響しかねない。

取り巻く環境に危機感を強めたJP労組は、「将来に

わたって雇用と労働条件を守っていくために、持続性のある事業を創造する」ことを基本コンセプトに据えた『JP労組が考える事業ビジョン（案）』を策定することにした。

### 相互の立場にたった議論のなかから 全体最適を見出す

今後の展望を切り開く事業ビジョンの策定に当たり、JP労組では「民主主義なので多数決ではあるが、多様性を包摂する意味からも、個々の主張や意見を許容しあいながら、単なる多数決ではなく、相互の立場にたった議論をするなかで全体最適を見出していく必要がある」と考えた。

というのも、JP労組にはこれまでの取り組みで、①過去の成果を知らせてはいるものの、うまく伝え切れていない②財源等の問題から根本的な解決に至っていない問題を抱えている③交渉の結果やその判断に至った背景や要因の共有が不足し、どうしても時々の結果ばかりに焦点があたる——などの課題を抱えており、それが求心力を損ねたり、新たな検討・協議の展開につながりにくいなどの弊害をもたらしていたからだ。

「賃金を例にとると、日本郵政グループは正社員について、総合職、地域基幹職（業務職）、一般職の職群をつくってきた。一般職の職群は、当時、いわゆる非正規労働者の人たちを『安定して働ける正社員に登用すべき』との声が全国から多く寄せられるなどしたことから、正社員に登用する道筋を考え、働く人のニーズに合わせて転居を伴う転勤のない働き方を設けたものだ。しかし、昨今の最低賃金の上昇に伴い、当初、想定していた一般職の年収が、時給換算すると年齢によっては最低賃金や連合のリビングウェイジを下回ってしまう状況が出てきた。そうなると、一般職の初任給や賃金を上げていく必要があるが、すでに人件費率が高いなかで会社は収益が上がらないと人件費の積み上げには応じない。ただ、こうした経緯は、時が流れるなかで組合員の記憶から薄れ、同一労働同一賃金などの法制度や社会環境も変わるなか、なかなか組合員に伝わりきらず求心力が高まらない要因にもなっている。一方、会社は民営化以後、ずっと『厳しい』と言い続けてきているが、その一言だけでは組合員には届かない。『今の時代、こういった問題が生じているから、こうしたことが厳しくなっている』など

と背景や要因も含めて皆が共有しないと、同じ目線で同じ方向に進んでいくことはできない」（中熊氏）。

### 構造改革に取り組む意思や姿勢を内外に 明確に示す

みてきたような問題意識から、事業ビジョン（案）はまず「現場・生活者の目線だからわかること、想像できることがある」と指摘。そのうえで、「なんとしても雇用と労働条件を守るために、あらゆる運動や交渉を戦略的に企画し、組み立てる」として、①労働契約法旧20条裁判の最高裁判決を受けての見直し②人事・給与制度と労働力政策の見直しを前提とした中期的な組み立て③郵便法改正への対応や金融営業の抜本的な見直し——などを例示して、「組合員の生活を守っていくためにはどうすべきか」「組合員の生活を維持していくために現在の年収水準が引き下がるようなことにしてはいけない」ことを徹底的に考え、運動と交渉を戦略的に企画・組み立てていく考え方を前面に打ち出した。

そして、事業ビジョン（案）もこうした戦略をベースに組み立てる方向性を強調。「これまでと異なる機動的な働き方にも果敢に挑戦し、構造改革に取り組む意思や姿勢を内外に明確に示す」とともに、その覚悟をJP労組として表明することで「社員の生活を守っていくための経営側の姿勢を明確に示すよう迫る」と主張している。

### 持続的な金融サービスのあり方と 郵便局ネットワークのさらなる活用

そのうえで、事業ビジョン（案）は「お客さま本位を前提とした持続的な金融サービスのあり方と郵便局ネットワークのさらなる活用」を掲げた。

金融事業もユニバーサルサービスの堅持を義務化されており、銀行業も生命保険業も全国津々浦々行う必要性は郵便局窓口事業と変わらない。そこで事業ビジョン（案）は、郵便局を「社会と地域の生活を支える最大のプラットフォーム」と位置付け、「ゆうちょ銀行は（環境や社会、管理体制を意識した）ESG投資など資金運用の多角化」を展開。「かんば生命は新しい営業体制の下でよりお客さま本位の営業活動と新商品開発による保険事業の維持拡大」を図るとした。そして、郵便局窓口の事業では、「他社・他事業・官公

庁等とのコラボレーションにより『新たな事業』の展開・拡大を進めていく。

## 郵便局&ネットワークをプラットフォームに新サービスの事業展開を

全国約2万4,000局を数える郵便局には、そこで働く「人材」と「拠点」、拠点と地域をつなぐ「ネットワーク」といった強みがあり、そこには長年にわたって培われてきた強いつながりと情報がある。ただし、従来のビジネスモデルだけでは事業の持続性の確保が難しい。事業ビジョン（案）は、上記の強みを活かし、他社・他事業・官公庁等との協業も視野に「地域に必要なとされ、地域の活性化につながる新たな事業も模索・拡大していく必要がある」として、郵便局&ネットワークをプラットフォームにした、地域に求められる新しいサービスの事業展開を打ち出している。

具体的には、第一次産業等を支え、盛り上げて地域の活性化につなげることや、DXにより有人の郵便局を核とした新サービスの検討、デジタル弱者の情報格差を埋めるサービスの提供などを明記。事業ビジョン（案）は、一つひとつの郵便局がこうした地域ニーズをそれぞれ掘り起こし、自らの強みを活かした事業を展開することで、「1つの郵便局が仮に100万円の収益を上乗せあるいは同等の損益改善を図ると100万円×2万4,000局＝全体でプラス240億円、1局1,000万円では全体でプラス2,400億円になる」などといった試算も示し、「決して不可能ではない」と強調。既に地域循環型の持続性ある取り組みを展開している事例を紹介している。

「無人駅と郵便局がコラボして窓口業務の一体運営を行ったり、地方自治体の事務業務を受託する協定を締結し郵便局で住民票発行や転居届受理などをしたり、郵便局員が高齢者の『みまもりサービス』に対応することや、日本郵便が自社の遊休地を使って農業とコラボして栽培した商品をネットショップで販売すること、地区コミュニティの行政サービスの代行や図書館管理を受託するなど。他にも、地域金融機関の銀行手続業務の受託や、地方銀行のATMを郵便局に設置するなどの取り組みも実際に進められている」（中熊氏）。

## 福祉型労働運動にも地域サービスの可能性が

事業ビジョン（案）はまた、「郵便局が有している『人

材』『拠点』『ネットワーク』『地域とのつながり』『顧客情報』といった価値のある大きな財産をいかに活用できるかが事業の持続性確保に向けた鍵となる」とも指摘する。さらに、「福祉型労働運動／JP smileプロジェクト」（JP労組が、地域社会の絆を深め、誰もが元気に安心して暮らせる社会を創るために取り組んでいる社会貢献活動）にもスポットを当てて、他社・他事業等とコラボした製品を郵便局やネットで販売することや、郵便局で生み出した再生可能エネルギーを活用したEV充電や災害時緊急支援の拠点にすること、郵便局を情報格差を埋めるコミュニティの場にするなどの観点で、「地域に根付いた郵便局だからこそできるサービスがある」として、「郵便局を最大のプラットフォームとして、地域住民にデジタルとリアルを融合した様々なサービスの提供が可能」と提示。新たな事業を展開するための人材と時間については、「局毎の地域事情や利用内容および来客者数等にあわせ、戦略的に窓口営業時間を見直し、部会エリアを単位とした柔軟な要員配置を推進することで、エリア全体で新たな事業に取り組む人材と時間を生み出す」とした。

「約2万4,000局の郵便局のうち、5人局、3人局、2人局といった小規模の郵便局が約1万7,000局ある。このなかには、1日の来店者が10人にも満たない局や決まった時間帯にしか来店者のいない局なども結構ある。一例として、そういった局の営業日や窓口の営業時間帯を限定するなどして労働力を確保することも考えられる」（中熊氏）。

## 郵便から荷物分野へのシフトと業務基盤の確立に向けて

一方、事業ビジョン（案）は郵便・物流事業について、ユニバーサルサービスを堅持することを前提に、郵便から荷物分野へのシフトと業務基盤の確立に向けた取り組みの方向性を示している。

日本郵便の配達頻度や送達日数をめぐっては、2020年11月に成立した郵便法の改正により、手紙やはがきなどの普通郵便の土曜配達も2021年10月から休止となったほか、送達日数の見直しも同時期と22年1月に順次実施される。現在、こうした制度の見直しにより生み出される経営資源について、会社が荷物分野への要員配置の見直しなどを検討しているところだという。

このような動きに対し、事業ビジョン（案）は「現場実態に即したオペレーションの見直しと柔軟なシフト方法などを見出す必要がある」と断ったうえで、時間的余裕がないなか、荷物分野へのリソースシフトに向けた具体的方策の検討が急務だとして、「環境変化に対応し、持続的な郵便・物流事業としていくためにも、荷物分野を拡大する必要がある」ことを取り上げ、プラットフォームを活かして事業展開していく考えを示した。あわせて、「日本郵便だけでこのプラットフォームを利用しては、これまでと大きくは変わらない」ことも指摘し、①既存サービスの利用者拡大②他社サービスの提供③郵便窓口事業との連携④新たなビジネスの創造——など他社とのコラボレーションやDXの活用でより効果的・効率的なものにしていく必要がある」と訴えた。

## 現場目線で当面の課題への検討・対応を推進

事業ビジョン（案）は当面の課題として、①ゆうちょ銀行の窓口サービス部基準人員とCTM6（貯金と保険の業務で使用される係員操作の端末機）の配備見直しにより、現場実態をふまえた適正な要員配置の見直しにつなげていく②郵便局窓口事業について、営業時間等の見直しに向けた実態調査などを行い、機動的な働き方等を可能とするための具体策を構築していく③（渉外社員として商品の販売に従事していた日本郵便約1万2,000人の社員が、2022年4月からかんぽ生命に出向して商品販売に専業する）かんぽ生命について、新しいかんぽ営業体制の構築に向け、兼務出向のあり方について整理をはかるとともに、コンサルタントの活動拠点の集約に向けて対応をはかる④郵便・物流事業について、土曜休配と送達日数の繰り下げのあり方を検討し、フレキシブルな集配体制を構築することにより、競争分野への戦略的要員配置を進めていく——ことなどをあげ、組合員の雇用と労働条件の維持・向上をはかる観点から現場目線で検討・対応を進めていく姿勢を示した。

さらに、日本郵政グループ共通の課題にも触れ、同一労働同一賃金の実現に向けた中期的な取り組みとして、「正社員と大きく変わらない働き方にある時給制契約社員等の正社員化（一般職への登用）に取り組む」とともに「一般職と地域基幹職等2級以下の基本賃金の一本化に向けて、検討・議論を進めていく」ことを

明記。同一労働同一賃金の実現を目指すなかで、「機動的な態勢の構築をはかりながら、必要労働力・労働力ポートフォリオ等の見直しをはかっていく」必要性も強調している。

## 内外に広く周知しつつ必要に応じた改変も

JP労組は、事業ビジョン（案）を経営協議会等で経営陣に直接訴えるほか、国会議員や総務省などの関係省庁に説明するなど、内外に広く示していく構え。事業ビジョン（案）は年限を区切ったものではなく、持続可能な事業展開に向かって更新・深化していく考え方で、社会環境等の変化に伴い、必要に応じてリバイスし、都度、説明を重ねていく考えだ。

## 会社が縮小均衡策を取ることのないよう事業ビジョンを内外に示す

なお、日本郵政グループは、2021年度から5カ年の新中期経営計画「JPビジョン2025」をスタートさせている。会社のビジョンは、郵便局ネットワークをベースに「銀行業」「生命保険業」「郵便・物流事業」の3事業の充実・強化をはかっていくとともにデジタル化の取り組みも推進し、郵便局ネットワークでは、リアルな郵便局と「デジタル郵便局」を融合させていく姿勢を表明。人材に関しては、業務の効率化を進めるなかで、グループ主要4社で約3万5,000万人の労働力の減少を盛り込んでいる。

こうした会社側の計画に対し、JP労組では「会社の中期経営計画は、新規採用者の抑制や退職者の不補充などの自然減によりグループで3万5,000人を減らすとしているが、われわれはそうした縮小均衡策ではなく、働く者の意見でもっとその他の収益が見込めると考えている」と指摘。「日本郵政グループは人的依存度の高い事業特性だが、取り巻く環境の変化によって、縮小均衡に陥りやすい事業特性にある。われわれの事業ビジョン（案）は、人口減少やデジタル化の推進等、取り巻く環境が変化するなか、労働組合としてどうやって会社の事業が持続的に発展し、雇用と労働条件を守っていけるか。そのために労働力は必要とのスタンスを内外に示して、経営陣が安易に縮小均衡策を取ることがないようにすることが目的であり、事業ビジョン（案）についても社会情勢を見据えて、さらに深化させていく必要がある」（中熊氏）としている。