

## 報道から見る郵便局の「改革」

～ J P S 導入と郵政民営化の陰で何が起きていたか～

’13.9.24

弁護士 山添 拓

### 1. 国営企業の民営化はなにをもたらずか——導入に代えて

J R北海道、この数年と今年7月から9月に相次ぐトラブルの背景 \*資料1

### 2. トヨタ方式 J P S の「神話崩壊」(2006年6月/マガジンX)

#### (1) 「年賀状が元旦に届かない」

2006年の元旦配達率は20億5200万通 前年比92.2%

ジャパン・ポスト・システム(J P S)が最初に導入された越谷郵便局では、03年度の元旦配達率が06年87%にダウン

#### (2) J P Sとは

##### ア 小泉「改革」の成れの果て

「小泉首相のライフワークである『郵政民営化』が03年4月に決まり、郵便局も民間企業として、より合理的な経営が求められることとなった。03年度から06年度までの中期経営目標で、業務運営の効率化のために郵便物処理の機械化推進、非常勤職員の活用を進め、事業経費率98.5%以下を目指している。／これを実現するために導入されたのが、トヨタ生産システムを参考にしたJ P Sだ。」

「郵便物が水のようによどみなく流れる仕組みを作り、その中で、ムダ・ムラ・ムリを徹底的に排除して、生産性の向上を図る取り組み。」

##### イ 「原単位」の導入

最初の1か月で3000項目以上の行動をチェック、700項目の改善案。

「それはこれまでの慣れ親しんだ作業をすべて否定するもので、郵便物の区分け作業は必ず立ち仕事にしなければダメ、ワゴンを使わなければダメだとイスが取り除かれ、床にテープが貼られて、職員の歩きかたも監督されるようになった」

「作業処理を平準化するため、区分する郵便物を1ケースあたり15分単位に分け、作業終了時間を書いたプレートがつけられた。」

#### (3) 生産性向上の目的は果たされたのか

「J P Sを導入して生産性が下がった局はゼロです」(郵便総本部)

「郵便局にはタイムカードがなく手書きの日報を監督者がまとめて提出する。だから最初から10%の生産性向上という目標に沿うように日報を改ざんすれば、成果が上がっていることになる」

「年末に向け郵便物の取扱量は増えているのに、残業時間は変わっていない。超勤を認めないよう、サービス残業として日報を改ざんしているからです」 \*資料3

### 3. 「ドキュメント『郵便局崩壊』(2006年12月7日/週刊文春)

#### (1) “自爆営業”

「バレンタインやクリスマスの時期は“ゆうパックの目標”が強化される。これは実質的なノルマと受け取られていて、買ってくれる人がいないから、仕方なく自分で送ることになる。男同士でバレンタインチョコを贈りあったり、空小包で“空気”を贈ったりしています」(埼玉・外務員)

「自腹で商品を購入し目標を達成しようとする行為は、郵便局では“自爆営業”と呼ばれている。」

#### (2) “合理化”の影で

「(2005年)11月、(JPS)総本山の越谷局で、ある文書が全職員に配布されていた。『形だけ、見せかけだけ、の誤魔化しでなく実効果をきちんと出せ!』」

檄文書は、『『労働時間削減は13支社1000局で▲4.5%見せかけ上は削減になっているが、実効果に繋がる人件費削減で見ると(中略)11%もアップになっているのが皆さん方の改善の実態!』』と続ける。

「越谷では誤配、遅配が増えているし、配達バイクの事故が急増している。分刻みで急がせるのだからあたりまえです。そもそも自動車のような製造業の方式を、郵便のような物流サービスにそのまま適用するのは無理があるのです」(越谷郵便局員)

「合理化のため、一部の地域で90ccのバイクを50ccに変えたことも、無理な運転の一因になっているという。」

#### (3) 見せしめと矯正施設

「例えば交通事故を起こした局員は、局内放送で謝罪させられます。『〇月〇日事故を起こしました〇〇です。みなさまと、利用者にご迷惑をかけました』と。朝礼や集会でミスを発表させられるというパターンもあります」(東京都郵便局員)

作業効率の悪い局員らは、「訓練道場」という矯正施設にも送られる。「訓練道場ではストップウォッチを持った指導員に囲まれて、作業をくまなくチェックされます。指サックのつけ方が悪い、姿勢がどうのと細かな指示をされます」(千葉県郵便局員)

#### (4) 病休者の急増

「現場が病んでいることは郵政公社の発表数値でも確認できる。平成15年は339人だった休職者数が16年には490人、17年には626人と右肩上がりが増え、その多くがうつ病など精神疾患が原因だという。『実は自殺も多いのです。昨年8月、東京中央郵便局では局内で飛び降り自殺者が出た。以降、同局の階段には自殺防止用のネットが張られています』(過労死を告発する郵政労働者人権ネット・佐藤武代表)

#### 4. 『郵便局』を信じるな！(2007年12月22日/週刊ダイヤモンド)

##### (1) 年賀状地獄 \*資料4

2007年の年賀状販売目標は約40億枚。「正社員24万人、ゆうメイト16万人で合計40万人。一人当たり1万枚で40億枚になります」

青森県のとある郵便局長「一昨年が一人当たり4000枚、昨年が8000枚、ついに今年は1万3000枚ですよ。逆立ちしたって無理」

06年度の郵便事業の営業収益(売上高)は1兆9134億円、うち約1割にあたる約1794億円を年賀状で稼ぐ。

局舎には「個人別販売成績表」、販売ノルマが達成されないと局長が支社に呼び出されて「やる気を見せろ」。「これは『寒空の下でおまえが先頭に立って売れ』という意味だそうで、なるほどこの季節は、駅前で年賀状を売っている局長の姿をよく見かける。」

「支社に呼び出された局長は部下に、『自爆』を強いる。自腹を切ってノルマを達成しろ、というわけだ。1枚50円、ノルマ不足分を5000枚として都合25万円で年賀状を買い取る。買い取った年賀状は金券ショップに持ち込む。買い取り価格が1枚45円なら差し引き2万5000円の損になってしまうが、背に腹は代えられない。」

配るのも「地獄」。民営化で高校生を使いにくくなった。「民間業者になった以上は郵便局を優遇する理由がない」(学校関係者)。時給も安すぎる。

「そもそも年賀状配達ヤマ場は12月21日から。20日まではお歳暮配達に負われるが、すでにこの時点でパンク寸前」「配達は夜遅くまでかかるから、表札確認のための懐中電灯は必需品。午後10時半に荷物を届け、顧客に怒鳴られることもある。怒鳴られようが罵られようが、『配り終えなければ年賀状に間に合わない』」

##### (2) 投資信託・簡易保険、コンプライアンスは・・・

瀬戸内地方の山奥の郵便局——「『販売目標は年間3億円。私を含めて担当職員は3人しかいない。』担当地域の居住人口は3万人。65歳以上のお年寄りが40%を超える集落がいくつも存在する。郵貯と簡保の需要はきわめて根強いが、将来の資産形成を目的とする投信が売れるような地域では本来ない。」

「元本割れのリスクの説明もそこそこに、郵貯の一部を次々と投信へと切り替える。こうして販売された投信の半分が元本割れだともいわれている。『金融庁検査が入れば一発でアウト』と郵政職員が自嘲気味に漏らすほど、コンプライアンス対応は遅れている。いや、遅れているのではなく、ノルマ達成のために二の次、三の次にせざるをえないのだ。」

「コンプライアンス・ハンドブック」——「営業目標達成のために安易に個人負担することは、もはや営業活動とは言えず、経営判断の誤りや社員の不満を招き、経営上大きな障害にもなります。また社員やその家族に重大な影響が生じることも考えられます。したがって、実需に基づかない自社の商品の買い取りをしてはなりません」

「社員に対して三六協定に定める時間を超えて労働させる、賃金不払い残業（いわゆる『サービス残業』）をさせるといった行為をしてはなりません」「長時間労働が続くと、社員の過労死にもつながります」——「郵便事業会社では、昨年12月～今年1月の繁忙期、当局との三六協定が6度も結び直され、2か月の残業時間が100時間を超える社員が続出した。」「民営化後のセキュリティ強化で、IDカードがないと局舎に入れなくなった。だが、入退室記録が残るとサービス残業がばれるので、幹部昇進目前の課長代理たちは夜になると、記録が残らないように緊急時用の暗証番号を使ってドアを開け閉めしている」

(3) 職員による犯罪件数も増加——

新聞見出し

「タクシー運転手不明 郵便局員が殺害供述」(’06.10)

「選挙はがき捨てる 550枚容疑で郵便局員逮捕」(’07.4)

「父子局長架空通帳1206冊 奈良の特定郵便局局員削減回避狙う」(’07.6)

「郵政公社746万件誤廃棄 9拠点で払込書など保存義務を守らず」(’07.8)

『民営化準備でイライラ』住之江郵便局員をわいせつ容疑逮捕」(’07.9)

(4) 郵便局が消えヤマトが残る 地方切り捨ての冷たい現場 \*資料5

「過去3年間で、青森県内の郵便集配拠点は78箇所から66箇所に現象。かたやヤマトの集配拠点は31箇所から38箇所に増えた。」「山梨県、鳥取県、沖縄県では半分近くになってしまった。」

「東京都檜原村で、ゲートボールに興じていたおばあさんによれば、『都心に住んでいる娘に野菜を送るんだけどね、これまでは郵便局に電話をすれば、すぐ取りに来てくれたのよ。今じゃ電話をかけても通じやしない。やっと通じたと思ったら、来るまで2日かかるんだから。せつかくの野菜がしなびちゃうわよ。』」

「集配局の統廃合によって、現在はあきる野郵便局の配達員が檜原地区に向かう。配達員の負担は猛烈に重くなった。あきる野局の配達員のバイク走行距離は1日当たり50～60キロメートルだったが、今では100キロメートルを超える」

(5) 国民1万人、郵便局員200人アンケート (’07.12)

郵政民営化は将来の利便性向上に結びつくと思うか

思う 29.9% 思わない 31.7%

民営化方針が決まったあとの労働条件・職場環境

悪くなった 48.8% よくなった 2.8%

民営化でノルマ目標は

厳しくなった 59.2% 甘くなった 3.3%

民営化してよかった 9.4% 悪かったは半数以上

## 5. 『ゆうメイト』の悲哀 (2007年10月6日/週刊東洋経済)

### (1) ゆうメイト増加、正職員減、人件費は増加・・・ \*資料6

ゆうメイトは1996年度7万7749人→06年度13万2412人と1.7倍に(総労働時間から逆算)。勤務時間が短いゆうメイトがいることから、実際には16万人を超える。

一方、「本務者」と呼ばれる正職員は減少の一途。公社の削減計画により、03年度27万1368人→06年度末25万4177人。

ところが、公社の人件費は増加傾向。03年度1兆4029億円→05年度1兆4238億円。うち、超勤手当は03年度777億円→05年度1040億円(ゆうメイトは物件費)。

「全国の郵便局では、正職員の定員割れが常態化。正職員の穴を不慣れなゆうメイトで埋めようとして、かえって混乱する悪循環が生じている。埼玉県内のある普通郵便局では、民営化を控えたこの1ヶ月間で、4人の正職員と、2ケタ台のゆうメイトが退職。正職員のうち数人はライバル社である大手物流会社へ再就職したという。」

### (2) 「ゆうメイト」の実態

Aさん：50歳代男性、ゆうメイト歴11年

毎月の手取りはおよそ15万円。

午後9時、10時以降の深夜勤専門という働き方はゆうメイトだけ。本務者は健康面への配慮から、一定以上の連続夜勤が制限される。

先日、出勤したら「今日は仕事がないので帰っていいです」と言われ、年休扱いにはされず。本務者だったらありえない

Bさん：20歳代女性、ゆうメイト歴5年

時給710円。「見下されてる」っていう感じがいちばん嫌。

Cさん：30歳代男性、ゆうメイト歴4年

残業が多いので手取りは月24万。

バイク通勤だが、ゆうメイトは局舎の駐車場を使えない。同僚と割り勘で賃貸。抗議すれば二言目には「嫌なら辞めてください」

本務者には複雑な感情があるが、ゆうメイトと本務者がいがみ合っても不毛。

Dさん：30歳代男性、ゆうメイト歴1年半

年収では本務者の2分の1から3分の1。最後まで残業するのはゆうメイトだけということも珍しくない。本務者は書留や速達、ゆうメイトは葉書や封筒などの普通郵便を配る「2ネット方式」が導入されて、僕らの方が配達物数が多くなった。

有給は本務者の半分。夏季と冬季の休暇もない。

配達用バイクの排気量まで違う。本務者は90cc、ゆうメイトは50cc。過積載。

## 6. 「いのち」を脅かされる郵政労働者 \*資料7

(1) 「ゆうメイトを自殺に追いやった郵政版トヨタ生産方式」(2007年9月7日/週刊金曜日)

越谷郵便局のゆうメイトのAさん(19歳)が2007年6月27日に勤務中に自殺。配達作業後、局に戻らず、担当地域のマンション7階の踊り場から手すりを乗り越え飛び降りた。

「Aさんは今年春に地元の定時制高校を卒業したばかりだった。在学中の4年間は、ずっと『ゆうメイト』として郵便配達の仕事を続けてきた」

「JPSによって、作業のノルマとスピードが職員間で競わされるようになった。とにかく、効率よく作業を進行させることだけが重視されるのです。しかも同時に給与の査定制度までもが導入されたので、競争に参加しないわけにはいきません」(越谷局員)

「スピードとノルマ、そしてコストばかりが競争の対象となりますから、どうしても作業が雑になる。局幹部は隠蔽していますが、誤配や遅配がものすごく増えた。しかも人件費コストの削減を理由にリストラも実施されたので、少ない人員で作業を進めなければなりません。おまけにサービス残業まで強いられる職員が多い」 「Aさんは生真面目な性格なので、配達前に必ず郵便物の住所と名前を確認するような、実にていねいな仕事をしていました。しかしスピードが優先されるなかであって、最近はやりにくそうな表情を見せることが少なくありませんでした。追い詰められていたことは確かだと思います」

春、Aさんは配達中に自転車と接触事故。相手も軽傷だったが局内で責任を追及され、全職員の前で謝罪させられた。

「JPSが導入されて以来、個人に対する責任追及という風潮が強まってきました。ゆうメイトでさえ例外ではありません。Aさんは朝礼の際、局内放送で『みなさんに多大なご迷惑をおかけしました』と自己批判させられたのです。まあ、一種の見せしめですね」

Aさんの父親「最近では疲れた表情を見せて帰宅することが少なくなかった。聞けば、サービス残業を強いられているという。しかし本人は『僕が残業すると、郵便局の借金が増えてしまうんだ。がまんするしかない』と言ってましたよ。どんなに疲れても、郵便局のためを思って働いてきたのだと思います」

(2) 「民間企業化とは恐怖経営の徹底か」(2007年9月28日/週刊金曜日) \*資料8

「民営化後に生き残りたければ実績を出せ、といった訓示は、しょっちゅう受けている」 「うちの場合は、とにかく全職員に対する営業ノルマが厳しくなった。たとえ集配関係の職員であっても、ゆうパックやエクスパックなどの販売成績が悪いと朝礼の際に皆の前で立たされる。そこで上司から『低実績者』だと指弾された後、マイクを持って自己批判しなければなりません」——皮肉を込めて“お立ち台”と呼ばれている。

## 7. 「コスト削減1000億円の現場」(2007年12月/LOGI-BIZ) \*資料9

越谷局勤務「JPSにはがっかりしました。そもそも自動車の生産ラインの仕組みを、そのまま郵便の現場に取り入れること自体に無理がある。“改善ごっこ”はもう終わりにしてほしい」

03年1月、越谷局にJPSが導入される。モデル局に選ばれたのは、

- ①東京から20キロ圏内で郵政公社本社の所在する霞ヶ関から近い
- ②ハブ機能を有している地域区分局
- ③適度な規模(職員約350人、ゆうメイト約350人)

トヨタから7人の改善マン、通称「七人の侍」が視察。「スタッフ個々のスキル、郵便物の区分機の処理能力と言った、作業スピードをストップウォッチで計測。また、ビデオカメラで集配トラック到着後から、配達までの一連のオペレーションを撮影するなど、徹底した現場研究を進めた。こうして改善マンが指摘した問題点の数は、実に約370にも及んだ。」

「同年8月には、郵便物の配達を行う集配課でもJPSが本格的に導入された。同課には配達前に『道順組み立て』という、郵便物を配達順に並べ替える作業がある。専用のイスに腰掛け、郵便物を区分棚に並べていく。この作業からイスを廃し、常に立った状態で行う『スタンディングワーク』に移行した。」

「作業の進捗状況は、ホワイトボードで『見える化』した。一人ひとりにマグネットを割り当て、作業が一セット終わるごとにマグネットを進める。遅れている作業をボードで確認して、即座に応援態勢を整える。また、配達時の個々のノルマを『原単位』という15分ごとの作業量で定めた。郵便物の間に『原単位カード』を挟み込むことで、配送の進捗を確認。作業を『原単位化』することによって、全体の作業量、所要時間を明確に把握できるようになり、作業処理の標準化が可能になる。」

「職員数を大幅に減らしたことで、一人当たりの配達受け持ちエリアは大幅に拡大した。さらに『原単位』の作業ノルマが、集配課の職員にプレッシャーをかける。『越谷では配達遅れを取り戻すためのムリな回復運転による交通事故が増え、事故件数が関東圏内で3年連続ワーストワンという不名誉な記録を作っていました。』」

年賀状の配達遅れ、誤配——「最大の原因は絶対的な人不足です。去年はゆうメイトの数が目標の6割程度しか集まらなかった。郵便物の区分機の増配備なども行っているが、急激に物量の増える年賀時期は、どうしても人海戦術に頼らざるを得ない。」(郵産労砂山洋一中央執行副委員長)

06年度、JPSは約87億円の人件費削減を実現したという。この年の日本郵便の人件費1兆3730億円と比べると、その効果はあまりに小さい。

## 8. 「郵便局が変わってしまった」(2010年3月/世界)

### (1) 「郵政改革の基本方針」(’09.10.20)

分社化された3事業(郵便、貯金、簡保)を再び一体化・・・

方針③「生活弱者の権利を保障し格差を是正する」にはしらけた感想——「皮肉です。郵便局自体が生活弱者と格差のあふれる現場なんです。ノルマと懲罰主義、非正規職員への冷遇の是正が、基本方針からは見えてこないんです」

「郵便事業会社の職員25万1900人のうち、61%の約15万3000人が非正規職員である。民間企業で全職員の3割強を非正規職員が占めることが『ワーキングプアの温床だ』と批判されているが、6割は異常な数値だ。」

### (2) 非正規と労災は隣り合わせ

葉山行男さん(仮名)は、郵便内務の深夜非正規職員。深夜10時から翌朝6時まで郵便トラックで運ばれる10万通の郵便物を区分機や手作業で捌き翌日に備える。軽い荷の上に重い郵便物を重ねる状況について、上司に改善を訴えていた。ところが2000年9月、落ちてきた思い小包の角で右手首を切られ、右手に障害を負った(右正中神経損傷・右手根部症候群)。利き手の右手は、小指以外から痛いや熱いといった感覚がなくなった。

当初は公務災害として療養補償と休業補償が支払われたが、症状固定後、当局は補償を打切、「自己都合」退職に追い込んだ。

組合の援助で、後遺障害認定、裁判での和解へ。

08年1月1日現在、日本郵政で働く43万8388人のうち、非正規は20万4061人、全体の47%。現場は非正規頼み。正職員の退職を正職員で補充せず、非正規化。

### (3) いじめとその後遺症

三重県四日市市の山田佳史さん(34)は、静岡県伊豆高原郵便局に正職員として赴任。3年後、健康診断でうつを疑われ、アスペルガー障害と診断。赴任の翌年から職場でのイジメ。録音していたイジメの際、同僚から暴力。病院にも行かせてもらえなかったが、診断を受けると脾臓破裂、全治3か月の重傷だった。公務災害は認定されず、行政訴訟へ。

### (4) 交通事故の続発

岡山支店の非正規職員Hさん、4年間で4回の軽微な交通事故で解雇。「常に急かされている」——「会社の人員削減策で現場は人が足りません。だから、原付に積む郵便物も法定の30キロを軽く越え、スピード違反も常態化しています。岡山支店ではある半年間で30件もの郵便バイクの事故が起きているんです。」

「数年前から、郵便局が宅配便の猿真似で時間指定便を始めました。朝10時までと指定された荷を預かれば、現場は必死で、スピード違反は当たり前。ちょっとでも送れると、上司から『時間を守れ!』と怒鳴られる」

## (5) 評価と懲罰

「どこの支社でも同じだと思いますが、管理職は、『この郵便量なら定時までには配達が終わるよね』と、暗にサービス残業をほのめかすんです。すると職員はどうするか。まず、定時前に出勤し、昼食も食べず、午後と夕方の休憩時間も働くなどして、なんとか上司の指定した時間までに終わらせる。それでも終わらなければ、実際は超勤でも定時で上がったという出勤記録を提出するんです。」

スキル評価とは、上司が非正規職員に対し、仕事の習熟度を「C習熟度無」「C習熟度有」「B無」「B有」「A無」「A有」の6段階で評価するもの。「たとえば『配達区分作業ができる』『代金引換ゆうパック処理ができる』『上司の指示・命令等を理解して対応する』など、ランクごとの項目をすべてクリアすれば一つ上に行ける。C無からA有には最短で3年かかり、その後は、時給から月給職員として採用され、それを2年間つとめたあとの試験合格でようやく正職員になれる。最短で5年かかる計算だ。」

正職員にも人事評価制度。業績4項目と職務行動6項目。2年続けて70点以下だと、「パワーアップ研修」、再度70点以下だと分限降任され、年収が50万円から100万円下がる。

07年5月から7月にかけて、分限降任された10名以上が人事院に提訴。郵便事業会社関東支社は、「管轄地域での主任の分限降任者19名中、精神患者は4名」と認めた。

## 9. 報道から何が見えるか

### (1) 「カイゼン」のためのトヨタ方式は早くから矛盾を生じさせていた

越谷局の導入が2003年、モデル局ですら問題噴出にもかかわらず、横展開

「そもそも自動車のような製造業の方式を、郵便のような物流サービスにそのまま適用するのは無理がある」

### (2) 長時間勤務、労災と隣り合わせの職場に

「原単位」による作業量、仕事時間評価

「年末に向け郵便物の取扱量は増えているのに、残業時間は変わっていない。」

「常に急かされている」

「僕が残業すると、郵便局の借金が増えてしまうんだ」

### (3) 営業ノルマ、いじめ、違法行為の数々

### (4) 「ゆうメイトの悲哀」

### (5) 郵便事業の目的はどこへ葬られたか

#### \*郵便法 第一条 (この法律の目的)

この法律は、郵便の役務をなるべく安い料金で、あまねく、公平に提供することによつて、公共の福祉を増進することを目的とする。