

## 労使コミュニケーションの充実に向けて

### 1 はじめに

現在の日本郵政グループ各社（日本郵政<sup>(株)</sup>、郵便事業<sup>(株)</sup>、郵便局<sup>(株)</sup>、<sup>(株)</sup>ゆうちょ銀行及び<sup>(株)</sup>かんぽ生命保険）と日本郵政グループ労働組合との間における労使のコミュニケーション・ルールは、基本的に日本郵政公社時代のコミュニケーション・ルールの内容をその精神とともに引き継いでいるものです。

コミュニケーション・ルールは、より高次の労使関係をめざすため、これまで労使が培った信頼関係の上に構築したものであり、その運営に当たっては、労使双方がこのルールを正しく理解し、これをお互いが大切に扱い、守ってゆくことが重要です。労使双方が円滑なコミュニケーションを図りながら、お互いに地道な努力を重ねることが、揺るぎない信頼関係を築くことにつながり、そのことが事業推進の大きな力となるものと期待しているところです。

現在のコミュニケーション・ルールはスタートしてから7年半が経過し、その間には民営・分社化という大きな変化がありました。こうした中で、一部にコミュニケーション・ルールに対する理解が薄れているとの問題提起もなされているところです。

したがって、労使の事業に対する共通認識の更なる醸成と、より強い信頼関係と協力関係を構築するために、その趣旨、運用上の留意点等について、特に以下の事項を再確認し、それを徹底、実践していくこととします。

### 2 基本的考え方

現在のコミュニケーション・ルールの施行に当たっては、各段階の労使双方が日常的に留意すべきこととして、次の6点について労使双方で確認しています。

- (1) かつての経済成長期における規制と保護の下で労使双方が有していた「事業が中長期的に絶対安泰である」という認識から明確に決別し、郵政事業がまぎれもなくサービス業であり、市場の中で競争に打ち勝たなければ、市場からの撤退を余儀なくされるという現実にあることを踏まえ、労使関係においても、常に市場、顧客を第一に考え、「内部志向から外部志向」へと意識を大胆に転換し、そのためのスピード経営に対応できる労使関係を構築すべきこと
- (2) 事前管理よりも、事後評価の徹底による不断の改善、改革を追求することが極めて重要となっており、労使関係においてもこの趣旨を十分活かし、事前管理よりも事後評価を真摯に行うことにより、共に各種施策・サービスの改善や生産性の向上をめざしていく姿勢が双方に求められること
- (3) その場合においても、労使双方が互いに批判しあったり、責任転嫁をしあう関係

から脱却し、それぞれが自らの反省点を率直かつ謙虚に出し合い、その突き合わせによって、自らがより良い姿を創り上げていく姿勢が双方に求められること

- (4) また、こうした意思疎通においても、互いに体面にこだわるのではなく、何が経営にとって有効かという判断基準の下で、客観的・合理的に考えて、相手の意見が正しければ率直にそれを認め、採り入れることが可能であれば積極的に採り入れていく姿勢が双方に求められること
- (5) 労使の信頼関係を構築していくためには、適時・適切に窓口での意思疎通を行いながら、日常的に問題解決を図っていくことが極めて重要であるほか、互いに物事を曖昧にしたまま放置することなく、早期に物事の是非やその理由を相手方に伝えるなどの努力が双方に求められること
- (6) 労使とも、建設的な立場に立つとともに、抽象論・観念論ではなく、現実を踏まえた具体的な意見や提言を行うことによって、課題・問題の解決のためのより実質的な意思疎通とする努力が双方に求められること

この考え方は、現在のコミュニケーション・ルールの基本をなすものであり、労使双方がこれを深く銘記しつつ、コミュニケーション・ルールの適切な運用に努め、「事業を支える重要なパートナー」としての労使関係をより深化させていくことが重要です。

### 3 事後対処方式について

#### (1) 事後対処方式に係る留意事項

前項の基本的考え方にに基づき、職場（部会）段階では、原則として<sup>(※)</sup>、施策実施前の意思疎通は行わないこととし、すべて事後対処方式により対応することとしました。

しかし、これは、単に労使の意思疎通を簡略化するというのではなく、

- ア 施策実施後にその施策の実施状況に関する具体的かつ現実の問題について、労使で意思疎通を行いながら施策の改善を図っていくことがより実質的であること
- イ 原則として、事前の意思疎通を行わず、施策の実施後に労働組合から、具体的かつ現実の問題について提起があった場合に、その問題解決に向けて意思疎通を行うことになることから、施策の実施責任者たる会社側管理社員は、①当該施策に関する十分な準備と計画策定、②社員に対するより十分な説明、③施策の実施状況に対するよりの確かな実態把握、検証、が必要になること
- などの理由からです。

すなわち、すべて事後対処方式としたことにより、会社側は、次のような事項に

留意しなければなりません。そして、事後対処方式においては、全体として会社側の責任が重いということを十分に認識しなければなりません。

- 本社・支社等も含めて、より綿密な施策の企画・立案を行うことが必要不可欠
- 事前に組合説明を行わないことから、社員への周知や説明も会社側の責任において、より丁寧かつ十分に行うことが必要
- そして、施策実施後に具体的な問題が発生した場合には、組合から意見・要求が提起されることもあるため、その際に的確に対応できるように施策の実施状況についてしっかり把握しておくことが必要
- また、施策実施後に問題が生じた場合には、組合からの指摘を待つまでもなく、会社側の責任において適時・適切に解決を図ることが求められる

※ コミュニケーション・ルールにおいて、支部・職場（部会）段階で施策実施前に意思疎通を行うこととしているものは、次のとおり。

- ① 支部交渉
- ② 事前協議協約に関する事業場における具体的計画に係る支部労使委員会
- ③ 営業方針に係る事前の職場（部会）推進労使委員会（日本郵政㈱を除く。）
- ④ 郵便事業㈱における年末年始業務運行対策に係る事前の職場推進労使委員会

## （2）施策実施後の意思疎通における留意点

また、施策実施後の意思疎通に当たっては、組合側から、職場の具体的かつ現実の問題について意見又は要求を提起することができますが、この場合、組合側は建設的な立場から、その改善方策についてもより具体的に提起するよう努めることとしています。特に、組合要求については、施策実施後における具体的かつ現実の問題についてその後の施策の効果的な実施に資する立場で行い、要求のための要求を提起するといった対応は、高次の労使関係を構築していく上で、あってはならない対応であることを確認しています。

したがって、組合側委員は、項番2の「基本的考え方」を踏まえたうえで、日常的な職場・部会エリア内の組合員との対話等を通じ、施策の実施状況等の把握に努め、具体的かつ現実の問題が生じている場合には、問題点を指摘するだけでなく、その後の施策の効果的な実施に資するよう、その改善方策を具体的に提起する努力が求められます。

一方、会社側も、組合側からその後の施策の効果的な実施に資する立場から建設的な要求が提起されたにもかかわらず、合理的理由もなくこれに耳を傾けなかったり、あるいは組合要求が有効かつ実現可能であるにもかかわらず問題解決に向けた努力を怠ったりといった対応を行ってはならないこととしています。

### (3) 事後対処方式の例外的な取扱いについて

社員の労働条件や、お客さまサービスに大きな影響を及ぼすと考えられる施策については、中央労使間（支社等が独自に企画・実施する施策については地方労使間）における話し合いを通じて特定の上、窓口担当委員間で「事前対応」を行うこととするなど、施策内容に応じて個別に整理することとしています。

## 4 窓口等の定例開催について

### (1) 職場（部会）段階

前述のとおり、職場（部会）段階では、原則として、施策実施前の意思疎通は行わないこととし、すべて事後対処方式によることとしています。このことにより、労使間の健全で適度な緊張感が損なわれることのないよう留意する必要があることから、「職場労使委員会における窓口担当委員は、原則として月1回窓口を開催し、職場で現実発生している問題等について情報交換・意見交換を行う（部会労使委員会については、原則2か月に1回の割合で定例的に開催する）」こととし、この職場労使委員会窓口（部会労使委員会）についてはルール化し、会社側から能動的に開催することとしています。

この職場労使委員会窓口（部会労使委員会）は、定例的な位置づけとするものですが、これ以外の窓口の開催についても、平素からの意思疎通による日常的な共通認識の醸成や問題解決が労使関係をより高次なものにしていく上で重要であることから、必要に応じた適時・適切な日常的意思疎通を行っていくこととしています。

### (2) 支部段階

支部段階においても、三六協定の締結期間を「2か月」から「1年」に見直したことと併せ、同様の趣旨から「支部内関係局所において現実発生している問題や時間外勤務の実施状況等について情報交換、意見交換等を行うため、支部労使委員会における労使の窓口担当委員の出会いを原則として月1回開催する」こととし、この支部労使委員会窓口についてもルール化し、会社側から能動的に開催することとしています。

この支部労使委員会窓口は、職場労使委員会窓口と同様に、定例的な位置づけとするものですが、これ以外の支部労使委員会窓口の開催についても、平素からの意思疎通による日常的な共通認識の醸成や問題解決が労使関係をより高次なものとしていく上で重要であることから、こうした観点に立って支部窓口担当委員間で調整の上、実質的・建設的な立場から必要に応じた開催を行うこととしています。

### (3) 支部・職場（部会）段階における窓口対応の留意点

ア 前述のとおり、職場労使委員会（部会労使委員会を除く）及び支部労使委員会の定例窓口は、会社側から能動的に開催することとしていることから、単に議題がないからという理由で安易に取り扱うのではなく、例えば、①営業推進状況の情報提供、②前回窓口から当該窓口までの間に生じた職場の問題とその措置模様、③組合側への問題提起や要請する事項など、様々な議題を考えながら、創意工夫を凝らして会社側から主体的に対応することが重要となります。

イ 現在のコミュニケーション・ルールは「窓口機能の充実」を重要な柱としています。したがって、その対応に当たっては、労使双方が誠意を持って当たらなければならないのはもちろんのこと、窓口担当委員が自主的な判断を全く行わなかったり、あるいは不誠実な対応をとったりしてはいけません。

すなわち、窓口担当委員は、いわばそれぞれの組織の「顔」であり、窓口打合せが支部交渉や労使委員会開催に向けた出席者、場所、時間を取り決めるだけの場であったり、窓口での事前整理を支部交渉や労使委員会の場で覆したり、窓口を通さずに支部交渉や労使委員会の場で突然に提起するなどの対応はあってはならないことです。

労使双方が窓口の重要性を認識するとともに、窓口担当委員はそのことを銘記しつつ、日常から信頼関係を築き、適切な運用に努めることが重要です。

## 5 その他の留意事項について

労使のコミュニケーション・チャンネルには、中央段階、地方段階、支部段階、職場（部会）段階がありますが、支部段階、職場（部会）段階については、それぞれ意思疎通の対象事項を定めており、これら対象事項について、定められたルールに基づき、それぞれの職場で生じている問題は職場（部会）労使が主体的に解決することが基本であり、また、支部エリア内各事業場に共通的な問題は支部労使で解決することが基本です。

したがって、職場や支部で生じている問題について、安易に上部組織の解決に委ねることなく、可能な限り職場（部会）労使、支部労使の当事者間で解決するよう努力する必要があります。