

交渉情報	NO.124	郵便事業会社信越支社
JP労組信越地方本部	2012年3月29日	添付資料:枚

郵便事業会社信越支社 平成24年度経営実行計画

取組概要に関する大綱整理について

地方本部と郵便事業会社信越支社では、本日（3月29日）「郵便事業会社信越支社平成24年度経営実行計画取組概要」に対する意見表明（3月21日提出）について以下の通り、大綱整理をはかりました。

整理に当たって、信越支社馬場総務部長から「限られたスケジュールの中で、大綱整理をいただき、感謝申し上げます。平成24年度の単年度黒字に向け、本社・支社・支店が一体となって取組むことが肝要。支店への理解、浸透に向け、支社支援が重要であり、特にブロック経営サポート本部の機能を発揮させていきたい。

生きがい、働きがいを実感できるようES・CS・社会貢献の視点からも事業経営を進めていきたい。事業環境は厳しい状況が続くが、労使一体となって取組んでまいりたい。」との決意が示されました。

これを受け、地方本部内山副委員長から「整理内容が社員に十分理解され、支店において実行されることが重要であり、指導の徹底を要請する。お客さまから選択していただけるような業務・サービスを構築していきたい。事業運営は営業目標を100%達成することだけが全面に出ているのではないか。損益管理を意識できる経営感覚が必要。平成24年度黒字化に向けて、利益を出せる体制を求めていく。」との考え方が示されました。

以下に整理内容のポイントを記載しますが、詳細については、別紙支社資料を参照願います。

記

I. 基本取組方針について

(1) 信越支社平成24年度経営実行計画は、支店においてどの様に周知され、どの様な位置付けとなるのか示すこと。

に対し支社は、

「信越支社平成24年度経営実行計画は、これまで以上に損益に重点を置き取組計画となっており、支店に対しても、支社計画を参考に同趣旨を踏まえた実行計画を作成するよう指示した。

なお、支店実行計画とともに、郵便再生ビジョンバージョンⅡ、本社事業計画について3月31日までに丁寧に社員周知を行なうとしています。」

(2) 「損益を軸とした支店経営の推進」とあるが、具体的な取組みを示すこと。

に対し支社は、

「平成24年度は損益（利益率）の達成を最優先課題と位置付け、各種施策に取組むとした上で、管内全体及び支店毎の損益計画（利益率目標）を設定し、毎月の推進状況と各目・指標の推進状況を総合的に確認するとしています。」

(3) 平成24年度の数値目標で支店別損益本社版及び参考として支社版があるが、相違を示すこと。また、それぞれの数値の意味合いを示すこと。

に対し支社は、

「本社版について、収入はハキダシ方式とし、費用についても本社・支社に係る経費を含めて計上。信越版は、営業収入はそのまま計上（ハキダシ方式）せず、配達収入は自引自配分を除いて計上。費用についても、支店に係る経費のみとし、支店で直接コントロールできる主要項目（収入・人件費・集配運送費）だけで算出した計画も示すとしています。

なお、利益率 = $\{(\text{収入} - \text{費用}) / \text{収入}\} \times 100$ 。」

(4) 「班別損益の推進」とあるが、現在、導入支店の成果と課題を示すこと。また、拡大予定の支店を示すこと。

に対し支社は、

「現在、6支店で試行実施。導入後、間もないこともあり、損益改善に繋がる成果は確認できていない。班別損益には、業務品質や安全等について、チーム内での話し合いを通じ、小集団活動の活性化を促進させる効果もある。ただし、班別損益は自チームの改善状況を確認するものであり、他チームと比較するものではない。

なお、拡大についてはこの趣旨に則って、支店からの要望を踏まえ導入を検討するとしています。」

(5) 損益改善の支店フォロー組織として、「ブロック経営サポート本部」が設置されるが、趣旨と体制及び業務内容を示すこと。

に対し支社は、

「平成24年度単年度黒字を達成するため、支店経営状況の改善に向け、必要な支援策の検討、実施をする。業務内容は損益改善に向けた取組の支援をはじめ、多岐にわたっており、体制については交渉情報 NO.118 参照願います。」

II. 営業関係について

- (6) 事業会社分の平成24年度目標が平成23年度目標に対して、105.3%に伸長した理由、及びエリア目標は99.1%となった根拠を示すこと。

に対し支社は、

「平成24年度黒字化を実現するために必要な、信越エリアの収入目標額をエリアとしてはマイナス0.5%、郵便事業会社は2.5%増、郵便局会社はマイナス4.2%として設定。郵便局会社目標のマイナスは集客力の低下及び引受全体の落ち込みによる。エリア目標達成のため、郵便事業会社は平成23年目標比で5.3%増が示されたとしています。」

- (7) 支店「奪還力」の強化策を3点あげているが、支店の取組みに向け支社支援のあり方を示すとともに、定期的な検証や再指導をきめ細かく行なうこと。

に対し支社は、

「奪還営業に対する支援・指導を細かに行なうとし、「奪還力」の強化策に、①管理者の営業力・マネジメント力の向上、②小集団マネジメントの浸透・実践、③一人完結型営業の浸透・強化の3点。地本では、重ねて管理者のマネジメント力の向上について、責務を果たしていくよう求めました。」

- (8) 郵便関係課長マネジメントミーティングの開催目的を示すこと。

- (9) 小集団営業マネジメントについて、班長・チームリーダーの任務が大きくなると思われるが、機能発揮に向けた環境整備について考え方を示すこと。

に対し支社は、

「班長・チームリーダーには、研修等を通じ、小集団営業マネジメントの理解・浸透をはかるとともに、班長執務時間の確保や共助共援体制等、管理者からの支援・フォローも指示・指導しているところ。

平成24年度は、郵便関係課長ミーティングを開催し、上記内容について更に浸透と好取組事例の横展開をはかるとしています。」

- (10) SEM（信越営業マイスター）メンバーの配置、役割及び研修計画を示すこと。また、定着に向け支社支援をきめ細かく行なうこと。合わせて、小集団営業マネジメントにおけるSEMメンバーの位置付けを示すこと。

に対し支社は、

「一人完結型営業」ができる社員を数多く育成するため、「信越営業マイスター（SEM）制度」を構築。実施概要等については、別紙支社資料を参照願います。」

- (11) セールスリーダーはこれまでと同様の配置、任務となるのか示すこと。

に対し支社は、

「セールスリーダーの配置・任務はこれまでと同様。地本は、SEMとの関係もあることから、支社での整理統合を求めましたが、セールスリーダーは本社施策であること及び営業施策の企画・実施によって手当の支給対象となっていることから、困難。

なお、人数は各課に1名配置で管内では約180名としました。」

(12) 「SPゆうメール」の詳細及び取組み方法について示すこと。

に対し支社は、

「ゆうメール特約獲得の取組み。平成24年4月から、支店営業の強化及び小規模利用の事業所等へのビジネスチャンスの拡大をはかるため、全国的に試行実施。具体的には、本社が定めた適用条件により、営業を展開するとしました。」

(13) ゆうメールの「占有率」、年賀・かもメールにおける「占有率」の意味合いを示すこと。

に対し支社は、

「「占有率」とは、各支店での顧客浸透度合いを一定の基準で見える化したもの。①年賀・かもめーるは、配達箇所数に対する区内利用顧客数割合、②ゆうメールについては、支店区内事業所数（帝国データバンクよる事業所）に対する特約契約事業数割合と説明しました。」

(14) 平成23年度の年賀・かもメール販売の取組方法及び達成度合いについて評価・反省を示すこと。

に対し支社は、

「かもめーるは、外務社員一人ひとりの細やかな販売活動により、対前年実績比118.7%。年賀については、「奪還営業」に転換できたとはいえ、予約推進管理も行なわなかったことから、11月上旬に推進遅れが発生。12月での追い上げでも挽回できず、目標達成できず。ただし、支店分としては前年を上回る販売101.4%ができたとしました。」

(15) 一体営業推進の項で、一億円以上の大規模郵便局対策とは具体的には何をするのか示すこと。

に対し支社は、

「郵便局会社の営業収入支援として、一億円以上の大規模郵便局（17局）の増収策。併設支店からの必要な情報提供やサポート行なうため、プロジェクトを立ち上げ、取組むとしています。」

(16) 営業専門要員の机、パソコンについては1人1台、配備のこと。また、四輪車について配備状況を示すとともに、不足する分については補充すること。

に対し支社は、

「営業専門要員の机、パソコンについて本社へ要望しているものの、現状では1人1台配備は困難とし、各支店に対し、効率的な使用を要請している。」

なお、営業用車両は現在管内で32台（支店分）。柏崎支店以外の営業専門要員配置支店は全てに最低1台は配備。不足分については、特に冬期間はリース及び借上車両で対応しているとしました。」

(17) 「DMインストラクター」は専門職とするのか。また、評価方法及び処遇について示すこと。

に対し支社は、

「本社で一定の研修を修了した営業スキルを有する者の呼称。特別の評価・処遇は現在、設定されていないとし、管内では営業統括支店及び支社に計6名配置されているとしました。」

(18) 営業専門要員のモチベーション向上策について、支社の考え方を示すこと。

に対し支社は、

「今年度の獲得実績に対する営業手当支給改正及び様々な研修等を通じて、営業専門要員のスキルやモチベーションの維持・向上をはかっていくとしました。」

Ⅲ. 効率性関係について

(19) 「ムダなものは削減し、必要なものは残す、配置する」という基本的な考え方を支店へ徹底すること。また、ムダの削減等に当たっては、当該社員及び組合に対し、丁寧に理由を説明し、理解を求めるよう支店指導を徹底すること。

に対し支社は、

「人件費の削減については、安全・品質確保を含め、業務量に見合った要員配置を徹底し、作業のムダを洗い出し、効率的な配置を行うよう指導をしているところであり、業務量を考慮せずに人件費を削減するものではない。

平成24年度についても指示文書等により、再度、人件費削減における基本的な考え方について、指導していく。

また、要員の減配置や雇用調整を行う際は、事業の現状はもとより、効率化の必要性について社員説明を徹底するよう併せて指導するとしました。」

(20) 平成24年度の人件費及び集配料、運送料等は未定となっているが、平成23年度計画及び実績に対してどの様な計画となるのか、金額も合わせて示すこと。

に対し支社は、

「人件費、集配料及び運送料について、平成24年度の計画額は、

ア 人件費（支店分）

25,884百万円（対H23計画100.4%）

（対H23実績95.9%）

イ 集配料（支社）

2,382百万円（対H23計画90.6%）

(対 H23 実績 91.7%)

ウ 運送料 (支社)

4,477 百万円 (対 H23 計画 78.0%)

(対 H23 実績 85.6%)

8.28 ダイヤ改正後の 9-3 月で比較すると、対 H23 計画 90.6%、対 H23 実績 95.2%と説明しました。」

(21) 業務量に対する曜日別要員配置の徹底とあるが、業務量の考え方を示すこと。また、小集団活動を推進するに当たり、班長執務時間は曜日別要員配置表に組み入れること。

に対し支社は、

「業務量とは、種類別・作業別の物数及び作業時間(全国調査)から通常小物の引受を「1」としたときに、他の業務の処理にどれくらいの労力が必要かを示す「換算倍率」を想定物数に乗じることで示すことができる。平成 24 年度業務量は、平成 24 年度の想定物数に換算率を乗じることで算定。曜日別配置計画表は、物数調査による業務量を基に、必要人員を算出し、その算出人員に基づき、曜日別に勤務指定作成時の基準となる必要配置人員数を示している。

班長執務は担務の一部であり、曜日別配置計画表では、示し難い現状もあることから、曜日別配置計画表へ組み入れは適さないと考える。

班機能を向上、高度化していくためには、班長執務時間の確保が必要不可欠。班を中心とした小集団マネジメントの取組みを展開していく中で、戦略ボード等の活用による班の応援体制構築により、班長執務時間の生み出しを指導。支社に設置した「班内区数等見直しプロジェクト」において、班長の執務時間確保を含め、班体制のあり方を検討していくとしました。」

(22) 平成 24 年度は平成 21 年度業務量当たり人件費を達成するとあるが、めざす理由は何か。また、人件費は平成 23 年度と比較して何%減の計画となるのか示すこと。

に対し支社は、

「平成 21 年度の業務量当たり人件費を達成することで、平成 24 年度人件費計画の達成に結びつくことから、平成 21 年度業務量当たり人件費を目指す。これにより人件費は、平成 23 年度実績に対して、4.1%減 (95.9%) となる見込みとしました。」

(23) 支店における計年の計画的取得に向けて、支社における把握、指導をどの様に行なうのか示すこと。並びに、期間雇用社員の年休取得促進について環境整備をはかること。

に対し支社は、

「支店での計画の際に、計画担当者等に対し、曜日別配置計画表の年休等取得要員の配置数を確認させた上で計画するよう指導するとともに、計画が年度末等に集中することのないよう 4 月期の年休取得も含め、年間取得計画を作成し、計画的な取得を推進するよう指導。期間雇用社員の年休取得についても、正社員と同様な方法により、計画を作

成し取得管理をしていくよう指導する。

なお、毎月の取得状況を把握し、遅れが生じている支店に対し、計画的な取得の指導を行うとともに、原因分析を行い個別に対処するとともに、地本への情報提供を確認しました。」

- (24) 人件費に占める間接費（業務企画室、計画担当）の割合が高いとあるが、各支店の占有率を示すこと。また、どの様な業務を見直すことで、間接費を削減するのか考え方を示すこと。

に対し支社は、

「平成 23 年度 1 月末現在の人件費に占める間接費の割合は、全体で約 9.8%。間接業務の見直しについては、コールセンター業務（電話対応要員）のほか、共通及び計画事務における業務の必要性や作業手順・事務分担のムダを洗い出し、見直すことで、間接費の削減をはかるとしました。」

- (25) 小集団活動が実施しやすい体制（班・区画数）とはどのようなものか。具体的に示すこと。

に対し支社は、

「信越管内の現状として、1 班当りの人数が大きくなり、小集団活動や管理がしづらい状況が多く見られることから、業務量に基づく配置の見直しを含め、班編成の検討、小集団活動の活性化を推進していくため、支社に「班内区数等見直しプロジェクト」を設置し検討。具体的な班構成等については、そのプロジェクトで検討していく。

現在の状況は、上田支店をモデル支店とし、検討に着手したところ。班編成のあり方については、今後、必要な意思疎通をはかりながら進めていくとしました。」

- (26) 支店サポート室の取組状況とメンバーのモチベーション向上策について、考え方を示すこと。

に対し支社は、

「平成 24 年度については、支店の損益目標達成に向けた支援体制をより強化するため、統括支店に「ブロック経営サポート本部」を設置。支店サポート室のメンバーについては、作業改善等におけるノウハウを十分に発揮してもらうよう、当該本部に組み入れ、支店損益目標達成のための支援を行うことにより、活動目的がより明確になるとともに、メンバーのモチベーションも向上するものとなりました。」

- (27) ミーティングの簡素化を試行している支店での評価・反省を示すこと。

に対し支社は、

「ミーティングロスの解消については、改善例を参考に、全支店で取り組むよう考え方を示し取り組んでいるところ。

新年度においても、安全推進専門役によるモニタリング時のヒアリング結果に基づき、

引き続き実態を把握の上、必要な指導を実施。取組状況については集約の上、改めて情報提供するとしました。」

- (28) 集配業務の生産性向上における取組項目で併配率を上げるとあるが、支店によって状況が異なる。「集配作業のあり方」について、支店管理者と当該社員間の話し合いの場が必要と思われるが、場の設定に向け支社より示唆すること。

に対し支社は、

「併配率を上げるためには、支店により小物・薄物の割合、受託者の配達割合、運送便等の状況が異なることから、全社員が併配の必要性を理解した上で、実情に合った取組が必要。併配率向上の取組のみならず、各支店に合った集配作業のあり方について、業研、ミーティング等を通じて支店管理者と社員間で十分な意思疎通がはかれるよう、指示文書及び各種会議を通じて指導するとしました。」

- (29) 不在持戻率の低減に向けドライバーコールの充実とあるが、現状を明らかにするとともに、定着に向けた考え方を示すこと。

に対し支社は、

「全支店・集配センターにおいてドライバーコールは実施されているが、現在の不在持戻率は6.8%で、平成24年度目標値(5%)を達成するためには、ドライバー応答率を更に高めることが必要。効率の良い再配達受付方法へ誘導するために、再配達受付連絡先の第一順位をドライバー直通携帯電話とした不在配達通知書の様式を、平成24年度から全支店で使用する。

今後、ドライバー応答率を高めるため、受託者への指導とともに、社員に対してミーティング等におけるロープレの実施及び不在配達通知書への携帯電話番号の記載を徹底し、不在持戻率の低減をはかるとしています。」

- (30) ゆうパック受託者の定着率が悪く、業務運行に苦労している支店が多くある。各支店の委託契約の現状を明らかにするとともに、定着に向けた考え方を示すこと。また、万一撤退した場合の対策を示すこと。

に対し支社は、

「平成24年度におけるゆうパック受託者との契約更新状況は、H23.11.1契約件数・198契約、H24.4.1契約予定・175契約(更新割合88.4%)。

契約を継続していくためには、受託者の品質向上の取組が重要であり、これまでも支店から受託者に対しマニュアル等による指導を行ってきた。一層の品質向上をはかるため、集配品質基準を示すとともに、受託者(受託会社の責任者等)が支店に常駐する時間を設定して、受託者への業務指導等フォローを行う体制を構築。

また、事業経営上、適正な委託単価にすることが必要であるが、その際には丁寧な交渉を行い、受託者の定着に取組む。やむを得ず受託者が撤退する場合は、契約上3か月前の申出になっているため、その間に新しい受託者の選定を行うとともに、社員執行と

なる場合は、期間雇用社員の募集・育成を行なうとしました。」

- (31) 今、秋期及び年末期は様々な要因で運送便が混乱した。運送責任者の育成とあるが、その位置付けと業務内容を示すこと。

に対し支社は、

「発着業務の円滑な運行など効率的な運送便の執行を遵守するため、発着担当者への作業指示などを行なう責任者として、各統括支店に「仕立責任者」を配置してきたところ。

平成24年度においては、今まで以上に効率的な運送、品質向上等に取り組む必要があることから、これまでの業務を2つに分け、「運送責任者」と「仕分責任者」をそれぞれ配置する。各責任者の位置付け等は、支社資料を参照願います。」

- (32) 車両更改の基準を示すこと。また、修理費削減の徹底だけが前面に出て、必要な修理を省くことがないよう、支店指導を徹底すること。

に対し支社は、

「車両更改基準は、動産等管理要領（第7章車両編）により定められており、例えば、自動二輪車等は「経年8年、又は5年以上かつ走行距離が7万km以上の車両。ただし車両状態の良好なものは除く。」となっている。

車両保守費の削減とは、点検整備不良等で発生したムダな修理経費を省くであり、安全を守るための必要な修理経費を削ることではないということを、あらゆる機会を通じて指導するとしました。」

IV. 顧客満足度・品質について

- (33) 重大事故と事務リスクとはどのようなものか示すこと。また、支店には抑止目標をどの様に示すのか明らかにすること。

に対し支社は、

「事務リスクとは、会社・お客さまに多大な損失を及ぼすものをいい、詳細は「リスク管理手続」に定められた事故等。重大事故は、郵便物等の紛失・残留、日付印の誤押印、現金（つり銭）の過不足事故で事務リスク項目の通数・金額に満たない事故、その他、お客さまに多大なご迷惑をお掛けすると支社が定めている事故等である。

平成24年度の抑止目標については、平成23年度抑止目標90件に対する発生件数87件（3月21日現在）の現状を踏まえ、今年度の発生件数以下程度とすることが妥当と捉えている。支社全体として、平成24年度は88件を抑止目標として取組むとしています。」

- (34) 昨年実施した「誤配達アンケート」の集約結果と再指導の状況及び再演防止に向けた取組みについて示すこと。

に対し支社は、

「昨年3月に実施した「誤配達アンケート」の結果については、誤配達防止研修での指導内容等を参考にした。集計結果を基にした活用が十分はかられていないことから、再

度アンケート結果等を分析。具体的な取組みを検討の上、支店に示し誤配達撲滅に向けた取組みを強化するとしました。」

(35) ゆうパック誤送防止に関してシステム変更が検討されているが、具体的内容を示すこと。

に対し支社は、

「仕分けラベルの誤貼付によるゆうパックの誤送を防止するため、24年4月1日から窓口端末及び携帯端末機（内務用及び外務用）で発行する仕分けラベルに都道府県名及び市町村名が表示されるようなる。

今後、仕分けラベルの貼付時にゆうパックラベルに記載された住所と合っているかを確認し、仕分けラベル誤貼付に伴う誤送を防止するとしています。」

V. 規律の確保

(36) 交通安全、労働災害防止は業務の基本である。多くの対策を行なっているが、社員一人ひとりの意識の高揚とともに「急がない、慌てない」という職場環境をつくることが重要である。支社の決意と考え方を示すこと。

に対し支社は、

「安全第一」が事業の大前提であることから、事故防止の重要な要素である「意識・知識・技術」の習得に向け、引続き、教育・訓練の充実をはかっていく。また、事故災害の防止に向けた職場環境を整えるためのメニューを示し、全支店で取り組むよう指導を実施。

支店においては、各種会議・研修を通じ、安全に対する意識の向上に向け、出発時に事故防止の声掛け等により、安全意識の定着に向けた取組みを行なっていくとしました。」

(37) コンプライアンス違反事例は職場風土に起因することが大きい。小集団活動や人間関係の構築を通じて、防止することが可能と考える。支社独自施策の実施とあるが、具体的に示すこと。

に対し支社は、

「平成24年度においても、平成23年度と同様、コンプライアンス推進強化月間を設定。社員間のコミュニケーションをはかりながら、コンプライアンス違反事案を発生させないための具体的取組事項を討議し、チーム単位で「コンプライアンス実践宣言」行なう。

その実践宣言内容に社員一人ひとりが主体的に取り組む、個々のチームが持つ能力を最大限発揮することにより、コンプライアンス違反事案の撲滅をはかっていくとしました。」

(38) 支店に対し労働関係法令の遵守について、支社指導を徹底すること。

に対し支社は、

「三六協定など、労働関係法令（労働基準法、安全衛生法等）の遵守に向け、支店長会議等、各種会議・研修で指導していく。また、各支店に臨店する等、支店の実態を把握し、指導を行なっていくとしました。」

VI. 社員育成

(39) 社員・人材育成は事業会社にとって、重要な課題である。支社実行計画では計画担当者の研修のみ示されているが、他業務の社員研修・訓練はどの様に実施するのか示すこと。

に対し支社は、

「郵便再生ビジョン Ver. 2 が示されたのを受け、平成 24 年度は第 1 ステップの「再生の基盤づくり」に取り組む。再生ビジョン Ver. 2 の「仕事のやり方の見直し」を踏まえ、研修体系については、従来の階層別研修に加え機能別研修を拡充。

具体的には、計画担当者の研修とともに新たに、38 ブロックにおいて班長・内務課長代理を対象に拡大実施のほか、専門別研修として、営業専門要員のスキルアップをはかる。

なお、本年度は各ブロックに研修担当のインストラクター及び担当者を配置し、統括支店長と連携をはかった上で、効率的で実効の挙がるよう機能強化をはかったとしました。

【労使対応等】 支部・分会内での周知を要請します。なお、労使対応等については、3 月 31 日までに職場事業推進委員会及び支部事業推進委員会、更には社員周知が実施されます。