

交渉情報	NO.75	日本郵便(株)信越支社
JP労組 信越地方本部	2018年3月23日	添付資料:11枚

2018年度 日本郵便株式会社 信越支社経営計画に対する 地方交渉の整理について

日本郵便(株)信越支社は、本日(3月23日)「2018年度 日本郵便株式会社信越支社 経営計画に対する地方交渉の整理について」地方本部に説明してきました。

関連：信越地本第62号(2018.3.14)

地方本部は3月14日に、日本郵便株式会社信越支社に「2018年度経営計画」に対する意見表明を提出し、地方交渉を展開してきました。

本日、別紙を持って整理をはかりましたので周知します。

最終整理にあたり、信越支社小平経営管理本部長より、次年度の信越支社経営計画は、「社会のニーズに対応した商品・サービスやオペレーションの見直しにより、郵便・物流機能と郵便局ネットワークを強化し安定的な利益を確保」を基本方針とし、①郵便・物流事業では、「商品・価格・オペレーションの見直しによるサービス基盤の強化」②金融窓口事業では、「営業生産性の向上等による競争力の強化、商品・サービスの充実と郵便局運営の弾力化の検討に着手」③共通では、「コンプライアンスの徹底等によるお客さま・地域からの信頼確保・社員力の発揮、リソースを最大限活用した事業基盤強化」を柱に取り組んでいきたい。そのためにも、支社として今回の整理内容について責任を持って管理者に落とし込み、併せて社員とのコミュニケーション、社員の声に耳を傾け、経営に活かす、そのような郵便局経営を目指すよう指導していく。と決意が示されました。

地方本部を代表して花見副委員長からは、2018年度は新たな中期経営計画の初年度という位置づけの年度である。郵便・物流事業については、損益改善に向け臨まなければならない、その戦略が、「収入(規模)重視」から「利益(質)重視」・「ソリューション提案型」へ営業スタイルをシフトすることと受け止めている。金融窓口事業についてマイナス金利政策が継続する中で、より収益性の高い投信や新商品を販売することは重要と考えるが、専門性の高い知識やスキルの付与、また営業時間の生み出しは大きな課題である。そのほかセグメント別で抱えている課題に対する具体的な対策は、現場実態に則したものでなければならない。共通項目として謳っている「一人ひとりを大切にするマネジメントの浸透」について、しっかりこだわっていただくとともに、今回の整理内容が職場の隅々にまで周知・浸透されるような指導をしていただきたいとの考え方を示しました。

以下、「要求内容（下線部）」と「支社回答のポイント」を記します。

全体の要求回答は別紙を参照してください。

なお、各局における社員周知については3月30日（金）までに実施することになっていきますので承知ください。

【総論】

1、2017年度の評価と課題を明らかにした上で、2018年度の経営計画策定にあたって、どのように新たな取り組みとして反映されたのか、明らかにするよう、求めたことに対し支社は、

郵便・物流事業では、eコマース市場を軸とした収益力向上の取り組みや、ゆうパック等の増加により営業収入目標は達成の見込みである。ソリューション営業では、結果が出なかったことから、活動量の増加や案件管理の一層の強化に取り組むとしています。

金融・窓口事業では、定額・定期集中満期の再預入率は、本社目標である72%は確保したが、最終年度である2018年度は、ピークである4月～8月の取組強化が必要である。

投資信託は、紹介局からの成約実績により、計画を大きく上回って達成したが、局間における取組の濃淡があるため、今後は合同勉強会等によるスキル向上等に取り組み投資信託のすそ野拡大に取り組むとしています。

かんぽ営業では、新規契約拡大に向けて、活動量増加の取り組み等を実施してきたが、年度目標については未達の見込みであることから、引き続き活動量増加の取り組みと、階層別研修による社員のスキルアップにより、推進強化に取り組むこととしています。

郵便・物流事業の人件費管理では、各局がコストコントロールに取り組んだことにより、業務量あたり人件費は計画達成の見込みであるが、人件費計画は未達の見込みであるとしています。

金融窓口事業の業務品質は、事故等0局の割合が前年度より向上しており、支社目標を上回る実績を確保している。引き続き、正確・迅速・丁寧なサービスの提供に取り組むこととしています。

2、少子高齢化・人口減少社会を迎え、中山間地域の占める割合の多い信越エリアの社員は、マイナス金利政策の継続も加わった厳しい営業環境の中、目標達成に向けて日々頑張っている。営業目標達成には、社員のモチベーションの維持が重要となるため、その必要性や目標設定の根拠について、社員の理解・納得感を得られるよう丁寧な社員説明を行うよう、求めたことに対し支社は、

目標の考え方について、まずは管理者が十分理解・納得し、自分の言葉で社員に分かりやすく丁寧に説明するよう指導するとしています。また、管理者は、社員とのコミュニケーションを図り、信頼関係を築きながら、一緒になって推進を図っていくとしています。

【郵便・物流事業】

3、主要施策として、「収入（規模）重視」から「利益（質）重視」・「ソリューション提案型」の営業スタイルへのシフトとあるが、2017年度までの営業スタイルとの変更点を明らかにすること。また、「利益（質）重視」・「ソリューション提案型」の営業スタイルの趣旨および具体的な方策について、丁寧な社員説明を行うよう、求めたことに対し支社は、

2017年度に発生した急激なゆうパックの増加に伴うオペレーション上のリスクを軽減するとともに、荷物1個当たりの利益額を確保するため、2018年度は、班・チームで①既存顧客の損益改善、②ソリューション営業、③レターパック、ゆうパケットの獲得・拡大に取り組むとしています。

4、日々の営業推進にあたっては、2017年度の年賀販売で構築したチーム（班）営業を基本とし、行き過ぎた営業指導や実需の無い買い取り営業が起きないように指導を徹底すること。

また、2017年度は三六協定における特別条項を適用する職場も多かったことから、業務運行確保が厳しい職場での営業のあり方について考え方を示すよう、求めたことに対し支社は、

外務社員による営業活動は、2017年度の年賀販売で取り組んだ「営業エリア」を基に、班別収支による小集団活動を活性化し、郵便商品・カタログ販売に取り組み、SEM社員を中心に利益額を確保した特約運賃による新規獲得に取り組むとしています。また、実需のない買い取り営業や管理者による買い取りの強要等は重大なコンプライアンス違反であると認識しており、コンプライアンス違反は絶対に発生させないように指導していくとしています。

5、生産性の向上、損益改善に向けたオペレーション体系の見直しにおいて、曜日別要員配置計画の整備等で基本配置の見直しや超勤抑制等、各郵便局で取り組むべき内容の明確化を実施とあるが、超勤が常態化している郵便局においては適正な集配区数となっているかの検証を最優先すべきと考える。必要労働力の算出に対して支社としての考え方を明らかにするよう、求めたことに対し支社は、

集配区数の適正化では2016年度に一部モデル局（村上局、三条局、栃尾局、上田局および駒ヶ根局）で実施し、2017年度には全単マネ局で実施したとしています。今後は、支社からの訪問等により個局ごとのフォローをしっかりと取り組むとともに、必要労働力については、数字だけにとらわれず支社としても実態把握に努めるとしています。

6、ゆうパックやゆうメール等の損益改善について、昨年秋からeコマースを利用した荷物等が増加してきているが、ゆうパック・中小口の新規顧客については、予めオペレーション負荷を考慮したうえで、引受の可否を検討するとともに、適正な価格交渉を行うよう指導するよう、求めたことに対し支社は、

ゆうパックの新規獲得に当たっては、集荷、引受、配達等のオペレーションを考慮した上で、1個当たりの利益額を確保した運賃レベルで交渉、成約するよう取り組むとしています。

7、LSC等の資源を活用したソリューション提案営業の推進とあるが、現在の新潟物流ソリューションセンターの稼働状況および2018年度の具体的な計画について明らかにするよう、求めたことに対し支社は、

新潟物流ソリューションセンター営業倉庫の稼働状況は、顧客数4件で倉庫内有効面積の30.7%となっており、荷役収入は2017年度目標額の44.0%の状況となっています。2017年度からの3か年計画では2019年5月までに倉庫内有効面積の50%を確保することとしており、単年度目標達成に向けて営業専門要員の兼務や、郵便局からの案件紹介を求めるなど、積極的に取り組むとしています。

8、業務生産性向上の取組として、「集荷業務の見直しによる労働時間の生み出し」、「集配体制の見直しによる効果的な労働力配置」とあるが、具体的な取組内容を明らかにすること。

また、この取り組みによる行き過ぎたコストコントロール（安易な雇用調整等）が起きないように指導するよう、求めたことに対し支社は、

深刻な労働力不足、ゆうパック等の増加、郵便物の減少と大型化等環境が変化していく中で基盤強化のメニューとして、「集荷業務の見直し」「集配体制の見直し」があり、「集荷業務の見直し」では、原則郵便物の集荷は廃止し、集荷要員数の抑制を行うことで、不足する配達労働力に転用するとしています。また、「集配体制の見直し」では、班内担務間の相互応援を柔軟に対応する仕組みを構築していきたいとしています。なお、この取り組みにより安易な雇用調整等が起きないように指導していくとしています。

9、労働力の安定確保については、WEBを活用する等新しい取り組みを行ってきているが、定着率が悪く全体的に要員不足が解消していないため、超過勤務や兼務発令での業務運行に頼らざるを得ない状況にある。この様な状況に対しての支社の考え方を示すとともに、今後の労働力確保に対しての方策を示すよう、求めたことに対し支社は、

要員確保では、様々な媒体による募集を継続するとともに今まで実施したことがない人材派遣の活用や運送業者への業務委託等、新たな労働力確保に取り組むとしています。

10、計画年休等取得については、業務運行を優先するあまり廃休・買い上げで消化している郵便局が増加傾向となっている。取得にあたっては、本来の趣旨に則り本人希望を考慮したうえで取得できるよう配慮すること。

また、休暇取得計画の管理については管理者が責任をもって行うよう、求めたことに対し支社は、

計画年休等所得の本人希望考慮に関しては、支持文書に盛り込み改めて指導するとしています。また、休暇取得等の勤務管理について管理者が責任をもって行えるよう経営方針に「マネジメントレベルの向上」を盛り込み、支社による訪問および会議研修を実施し、担当者任せにならないよう指導を行うとしています。

11、損益改善に向けたオペレーション体系の見直しにおいて、郵便局ネットワーク再編の実施とあるが、実施する際には前広な情報提供を行うとともに、関係各局との連携を密に取り、万全な体制を期すよう、求めたことに対し支社は、

郵便局ネットワーク再編の実施にあたっては、地本との意思疎通を密に前広な情報提供を丁寧に行うことで、円滑な移行となるよう万全の体制を構築していくとしています。

【金融窓口事業】

12、ライフプラン相談会は、主に土日祝など営業日以外での開催が想定されることから、年間実施計画を立て、社員のワーク・ライフ・バランスに十分配慮した開催となるよう指導を徹底すること。また、開催にあたっては、その趣旨を社員に理解・浸透させるとともに、費用対効果を十分考慮し、総合的な金融相談会を開催するなど、効率的・効果的なものとするよう、求めたことに対し支社は、

「昨年度のライフプラン相談会は、目安の150%の成果があがったが、一方で開催ありき等様々な事例が散見されたことは理解をしている」とのうえで、年間の実施計画については地区連絡会等で策定し、現場の社員までしっかりと共有するよう指導するとしています。

また、総合的な相談会については、がん保険と共同の相談会を行っている地域もあるが、金融相談会については、資産運用や相続など幅広い知識が必要な為、実施方法などを引き続き検討していくとしています。

更に来年度において、実施にあたり個別具体的な事例があれば、情報提供をいただき個別対応するとの回答も引き出しました。

13、渉外営業社員の土日祝日営業については、本部・本社間の整理事項及び禁止事例4項目（信越5項目）を遵守するとともに、窓口社員にも適用することとし、社員の健康やワーク・ライフ・バランスに十分配慮した指導を徹底すること。

また、管理者による行き過ぎた営業指導や強制的な出勤指導が行われないよう管理者マネジメント力の向上に努めるよう、求めたことに対し支社は、

信越での、禁止事例5項目については、引き続き指導していくとともに、来年度は窓口社員にも適用する回答を引き出しました。また、本部・本社間の整理事項を遵守し、土日祝日に出勤せざるを得ない雰囲気を作ることがないように、全てにおいて社員とのコミュニケーションをはかり、個々の事情にも配慮するように各種会議で指導していくとしています。さらには、個別具体的な事例については別途対応するとの回答も引き出しました。

14、各種営業研修にあたっては、研修後の社員のスキルが上がり、営業に対する意識が向上するような研修内容とすること。

また、階層別研修の趣旨を踏まえ、支社と連絡会、ブロック、部会単位で研修内容が重複しないよう配慮するとともに、未販売者研修にあたっては、今までの研修内容の評価・反省を踏まえ精神論的な指導ではなく、参加した社員がレベルアップを実感できる研修とするよう、求めたことに対し支社は、

階層別研修では、社員のレベルごとにグループ分けし、実施するとともに、地区連絡会・ブロック単位での研修では、インストラクターの他に同じ地域の高実績者の講話等も含みながら、レベルアップが実感できる研修にしています。

また、がん保険の未販売者研修では、いわゆる「見せしめのための研修」とならないよう、研修内容についても検討していくとの回答を引き出しました。

15、窓口営業時間の弾力化の検討および商品・サービスの提供方法の検討については、各郵便局（部会・連絡会）の現状を十分に把握し、社員からの意見を積極的に取り入れる等、効果的な検討を行うよう、求めたことに対し支社は、

実際には、本社から示された事項により検討に入ることになりますが、現状把握には十分に時間をかけていくとしています。

16、投資信託取扱局の拡大は、「貯蓄から投資へ」の時代の中、役務収入・手数料確保のため経営上必要と考える。しかしながら、投資信託は商品知識や営業スキルを習得するのに時間を要し、販売時にも相当な時間を必要とすることから、拡大局の事前研修と事後のフォロー体制等、社員育成について万全な体制を構築するよう、求めたことに対し支社は、

信越の拡大局は3局の予定としていますが、実施前の各種研修はもとより、取扱開始時の直前・直後については、ゆうちょ銀行の内部管理責任者・営業インストラクター等を配置し、営業・業務支援に万全を期するとしています。

17、昨今、若年層社員の早期離職とともに定年を待たずして退職する社員も多くなっており、新規採用者は増えているものの要員不足が解消できていない状況にある。特に、涉外営業社員数の減少に歯止めがかかっていないことから、管理者マネジメントや社員育成のあり方について、改めて対応をはかること。

また、「一人ひとりを大切にするマネジメント」の趣旨をふまえ、働き続けることができる魅力的な会社になるよう具体的な考え方を示すよう、求めたことに対し支社は、

管理者は、社員とのコミュニケーションを十分に図り、信頼関係を築き、社員の意欲を向上させ、働きがいのある職場環境にさせることが重要であるとしています。したがって、社員に対して的確な営業指導等を行えるよう、管理者マネジメントの向上をはかるとしています。

また、離職してしまう社員と対話を実施し、理由等を聞きながら今後に役立てていく

との回答を引き出しました。

18、みまもりサービスについて、2017年度の信越エリア内の販売状況とサービス利用状況および2018年度以降の利用者拡大に向けた考え方を明らかにすること。

また、利用者増に対応するため、エリア内の連携について改めて関係局の認識合わせを行う等、他業務と一体的な推進ができる体制を構築するよう、求めたことに対し支社は、

今サービスは自治体からの問い合わせも多いことから、自治体営業にも力を入れていくとしています。なおサービス提供にあたっては、当該エリア・局に任せきりにならないよう関係局との連携を強化し、他業務と一体的な推進をしていくとしています。

また、部外委託の導入については現在、退職時に意向確認を聴取している状況であり、他業務への影響が懸念されると判断した場合は、退職者からの応援によりサービスを提供する予定としています。

19、近年、取扱商品・サービスの増加により社員の負担感が高まっている。特に渉外営業社員は目標数値も大きいため、営業推進にあたっては社員の経験年数や得意分野等を考慮した目標分配を行うなど、局目標達成に向け、「やる気」を掘り起こすような丁寧な社員説明を行うとともに、柔軟な推進体制をはかるよう、求めたことに対し支社は、

社員が目標の設定根拠等を十分に理解・納得した上で取り組めるよう、管理者自らが営業目標の考え方を理解し、社員に分かり易く丁寧に説明するよう指導するとともに、社員と十分なコミュニケーションをはかり、信頼関係を築くとともに、各職場の状況に応じて目標分配及び営業指導を行うよう指導するとしています。

20、頒布会会員の拡大について、現在同業他社ではWEB販売が主流となっている中、郵便局では対面販売としている。そのような状況の中で、ターゲット12を達成していくには、お客さまに選ばれる魅力的な商品をラインナップすることはもとより、募集を行う社員の理解・納得感が必要であることから、達成に向けた具体的方策について丁寧な社員説明を行うこと。

また、需要の無い買い取り営業等について、再度検証を行い、不適正営業や行き過ぎた営業指導が行われないよう指導するよう、求めたことに対し支社は、

頒布会については、自社において商品を選定し、自社でお客さまにお届けを行うため、安定的に郵便営業収入を得られる商品であり、今後も頒布会の維持・拡大は非常に重要な取り組みとしています。そのうえで具体的な取組方法等を示しながら展開していくとしています。

また、物販販売額目標については、夏ギフトやお歳暮等の商品で達成できる社員については12件達成にこだわらなると、昨年回答を再度確認しました。

【共通】

21、定量的に示す業績評価における社員別目標について、その根拠をしっかりと理解し取り組めるよう、目標設定の考え方について社員と十分な意思疎通を行うよう、求めたことに対し支社は、

定量的評価基準の社員別目標設定の際には、社員と対話等を行い十分な意思疎通をはかるとともに、目標設定の指示文書においても、再度社員への丁寧な説明を行うよう指導することとしています。

22、管理者・役職者研修の実施について、勤務時間管理（長時間労働の改善、ワーク・ライフ・バランス）や一人ひとりを大切にするマネジメント等を研修項目とし、職場で実践することで、社員のE Sが向上するよう指導するよう、求めたことに対し支社は、

勤務時間管理や一人ひとりを大切にするマネジメントについては、管理者・役職者が十分に理解し率先して取り組む必要があることから、管理者・役職者研修等の研修項目とし、職場で実践できるよう動機づけをし、社員のE S向上に資するとしています。

23、ワクワク郵便局づくりの推進について、2017年度の評価と課題、2018年度の推進に向けた考え方を明らかにすること。

また、意見交換会や改善提案を通じ、地区連絡会や幹事局ブロックで横展開した施策については、人事評価時における組織貢献加点の対象とするよう、求めたことに対し支社は、

ワクワク郵便局づくりについては、支社独自で採用2年目・3年目の全社員を対象とした、意見交換会を実施してきたが、フロントライン全社員への浸透までには至っていない、したがって引き続き支社独自施策を実施していくとしています。

また、組織貢献加点については対象としていることから、該当する取り組みがある場合は、積極的に申告するよう各種会議・研修を通じて周知していくとしています。

24、志願制昇任選考制度廃止に伴い、今後は今まで以上に管理者の社員に対する意識付け・OJTが重要になると考える。新たな昇職スキームについて、管理者へ理解浸透させるとともに社員への周知を行うこと。

また、上位役職への昇職選考については、社員申告書や個別対話を基に個別事情を考慮したうえで公平・公正に行うよう指導するよう、求めたことに対し支社は、

管理者及び役職者の育成は会社の重要な取組であると認識をしていることから、志願制廃止による新たな昇職への枠組みについては、各種会議・研修において、理解・浸透がはかれるよう周知をしていくとしています。

また、昇職候補者の選定にあたっては、配慮すべき点等を十分把握した上で行うように指導していくとしています。

【その他】

25、2018 年度経営計画について、本部・本社間、地本・支社間の整理内容を理解浸透させ、遵守するよう現場指導の徹底をはかるよう、求めたことに対し支社は、

本社・支社の 2018 年度経営計画も含め、社員一丸となって取り組めるよう、丁寧に周知するとともに、今要求・回答で整理した内容について遵守するよう指導することとしています。

以 上