

郵便物流機能の強化に向けた更なる取組

はじめに ～なぜ今、郵便物流機能の強化見直しが必要か～

<郵便物流のマネジメント体制の変遷及び事業をとりまく環境の変化への対応の必要性>

- 単マネ局では、2012年10月の会社統合から機能重視のマネジメント導入に至るまでの間、三事業全般で郵便物流と金融窓口の両分野を管理し、個局で損益責任を負ってきました。支社による郵便局の管理エリアとしては、営業に主眼を置いたエリアである「ブロック」を単位に、幹事郵便局が三事業全般でブロック内を連絡統括する仕組みとなりました。幹事郵便局長は、その知識や経験、マネジメント力を活かしてエリア内の単マネ局の管理や指導の場面で重要な役割を担ってきました。
- そして、2016年4月に「機能重視のマネジメント」を本格導入しました。
その最大の目的の一つは、近年、物流分野のサービス内容が高度化して難易度を増しているとともに、日々刻々と事業環境が変化し続けている中で、その専門性を高め、業界他社との競争に打ち勝つことができる体制とするためです。
そのために、単マネ局の郵便物流部門を「郵便物流機能」と位置づけ、単マネ局長は、従来の三事業全般から郵便物流機能に特化して管理する体制に見直しました。そして、ブロックの中での幹事郵便局の役割についても、「郵便物流機能の強化」のため郵便物流分野に特化した範囲に見直しましたが、連絡統括の機能や支社による郵便局の管理エリアの単位は変更しませんでした。
- その本格導入から4年目に入りましたが、この間も、郵便物の減少トレンドの継続、EC市場の拡大継続、生産年齢人口の減少等、物流分野、郵便物流事業をとりまく環境は目まぐるしく変化しています。
我が社においても荷物拡大に対応したサービス基盤の強化、営業では従来の「収入・個数を重視した目標設定」から「利益額を重視した目標設定」への変更等、収益体質の改善に必要な対応を実施してきました。
- 一方でコンプライアンス面で郵便料金の不適正収納の発生、郵便物等の放棄・隠匿事案の発生等、次々と顕在化する課題への対応を迫られる状況にあります。
- 今後さらに厳しい対応を求められることも見込まれる中で、本社、支社の現在の仕事のやり方も含め、郵便物流事業のマネジメントに抜本的にメスを入れ、今後直面する課題や環境の変化に今まで以上に迅速かつ適切に対応し、競争に打ち勝っていく体制にしていく必要があります。
- 具体的には、「権限・責任を明確化」、「指揮命令系統を簡素化」とともに、支社による管理エリアの単位を「営業に主眼を置いたエリア」から「事業基盤である物流オペレーションを軸にしたエリア」へ移行します。これにより、本社及び支社が郵便局からの意見等を正確に把握した上で、今まで以上にスピーディかつ確実に経営の方針を個局に浸透させ、各組織が持てる力を最大限に発揮し、これをやり切ることができる体制にしていく必要があります。

<郵便物流機能の強化に向けた見直しの方向性>

○ 「権限責任の明確化」及び「指揮命令系統の簡素化」

- ・ 本社及び支社、そして郵便局という組織ごとに指導権限・責任範囲を明確化し、シンプルな指揮命令系統を構築しなければなりません。
- ・ 具体的には、単マネ局個局への指導権限・責任は支社にあり、一定エリア内の「郵便局間」において期待する事項は、あくまで連絡調整、取組の横展開等、指導権限・責任が発生しない範囲にとどめるという現在の仕組みを明確にさせることです。これは、これまでの本社指導の不十分さと同時に、ともすれば支社の郵便局指導が現在の幹事郵便局長等に依存することがあったことを反省してのことです。この考えに基づき、本社及び支社の指導権限、責任範囲を再確認して明確化するとともに、郵便局間において期待する事項についても再度整理します。

○ 支社による郵便局の管理エリア単位を「事業基盤であるオペレーションを軸にした管理体制に見直し」

現在の支社による郵便局の管理エリアは、幹事郵便局のブロックとなっており、これは「営業」に主眼を置いたものとなっています。顕在化している課題からも明らかのように、今後は「オペレーション」を主眼に置いたエリアで、費用管理や営業等を一体でマネジメントできる体制とする必要性が高まっているため、その単位エリアを見直します。

- ・ 以上、単マネ局各局が郵便物流機能のマネジメント力を最大限に出し切り、更に業績を向上させ、この難局を乗り越えるために、これら見直しは今すぐに着手していく必要があるのです。

郵便物流機能の強化に向けた更なる取組

1. 課題認識及び見直しの基本的な考え方

課題認識
<p>① 郵便局指導の権限責任の所在が不明確で、本社・支社の指示内容の浸透・徹底が難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 幹事郵便局長等に本来の連絡統括の責任を超えてブロック内郵便局への指導等の多くを行わせている実態 ・ 幹事郵便局等によるブロック内郵便局への指導等は、支社やブロックでその内容・量・方法に相当の差異があり、指示や取組の浸透・徹底に懸念 <参考1・2>
<p>② オペレーションのマネジメント体制が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 荷物拡大に向けてオペレーションの重要性が増す一方で、支社による郵便局の管理エリア単位は営業を中心とした従来の幹事郵便局ブロックのまま ・ オペレーションの連絡統括を行う地域区分局の役割が不明確であり、実際の取組事項もまちまち <参考3>

見直しの考え方
<p>① 単マネ局個局への指示指導は支社が直接実施する（確認・徹底）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 権限責任及び指導実態との整合、指揮命令系統の簡素化 ・ 支社及び郵便局個局との間の意思疎通の強化 ・ 支社による指導の在り方の見直しに伴い幹事郵便局及びブロック担当局長は廃止 ・ 単マネ局長は自局のマネジメントに注力し、個局として必要な役割を果たし、持てる力を最大限に発揮
<p>② 支社による郵便局の管理エリア単位を「地域区分局受持エリア」単位に変更</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オペレーションを軸とした地域区分局受持エリア単位の新たなブロックに変更 ・ 新ブロックの中心となる地域区分局に現在のブロック業務の一部を移管し、オペレーションの連絡統括の役割内容も整理 ・ 地域区分局は新たなブロックにおける郵便物流オペレーションの中心としての役割を果たし、持てる力を最大限に発揮

【参考】ブロック業務等に係る実態把握結果

<参考1> ブロック業務の年間所要時間全国平均

- ・ 幹事郵便局：年間885h/局（最大2,032h/局～最少207h/局）
- ・ 担当局長：年間152h/局（最大260h/局～最少43h/局）

<参考2> 幹事郵便局/担当局長の主な活動（回答の多い順）

- ・ 幹事郵便局長：ブロック内の①会議開催、②研修、③人事関係調整、④郵便局指導、⑤その他調整・とりまとめ事務
- ・ 担当局長：担当分野のブロック内の①会議開催、②施策の取組状況確認・指導、③研修実施、④支社開催の会議出席など（担当分野は支社で異なるが、「コストコントロール」「安全推進」「品質」「コンプライアンス・防犯」が多い）

<参考3> オペレーションにかかる地域区分局の連絡調整業務の実施状況

- ・ 余裕承諾郵便物の各配達局への差立調整 51局(82%)
- ・ 航空保安・航空危険物対策の指導(情報紙の発行) 48局(77%)
- ・ 繁忙期のゆうパック・年賀郵便物のオペレーション調整 45局(73%)
- ・ 余裕承諾郵便物等による各配達局の当日配達数の調整 41局(66%)
- ・ 単マネ局長向け会議、郵便集配部長向け輸送関係会議開催 40局(65%)
- ・ 大口顧客の郵便物、荷物等の引受拠点調整 24局(39%)
- ・ その他 12局(19%)

2. 具体的な実施事項

(1) 支社による郵便局個局への直接の指示指導体制の整備

① 営業統括本部の見直し【2019年4月実施済】 <参考4>

- ・ 郵便営業における二重の指揮命令系統を支社営業統括本部に一本化
- ・ 営業統括本部長の責任、営業専門要員及び本部員の仕事の仕方・役割の明確化
- ・ 営業体制強化のための営業統括本部の受持ちエリア見直し(100本部⇒83本部)

② 幹事郵便局を通じたマネジメントの見直し【2020年4月】

- ・ 現在の幹事郵便局及びブロック担当局の制度を廃止
- ・ 現在のブロック業務は廃止もしくは支社・地域区分局等へ移管し、見直し後の役割を整理 <参考5>
- ・ 単マネ個局が自局のマネジメントに注力できる環境を整備

③ 地域区分局受持エリア単位の管理体制への見直し【2020年4月】

- ・ 現在の幹事郵便局ブロックを地域区分局受持エリア単位のブロックに変更(幹事郵便局103ブロック⇒地域区分局62ブロック)

④ マネジメントの見直しにあわせた要員等の体制整備【2020年4月】

- ・ ブロック業務の移管、支社による郵便局個局への指導体制の整備のため要員配置を見直し
- ・ 業務改善等に係る他局指導を実施している幹事郵便局等の所属社員は支社所属に変更

<参考4> 営業統括本部の見直し内容

それまでの課題点	見直し内容
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 郵便物流営業の機能が、幹事郵便局及び営業統括本部長の二重の指揮命令系統 ✓ 営業統括本部長の役割が不明確 ✓ 営業専門要員と本部員の役割の切り分けが不明確 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 郵便物流営業の機能を支社組織の営業統括本部に集約、営業専門要員等の同本部の社員を支社所属に変更・統一 ➢ 営業統括本部の役割を、担当エリア内の「営業活動」「営業支援・指導」「窓口機能との連携」に整理 ➢ 営業専門要員及び本部員の担当業務を、それぞれ「営業活動」及び「営業支援・指導」「窓口機能との連携」に特化・整理

<参考5> 見直し後の支社及び地域区分局の役割・活動内容

支社	地域区分局
<ul style="list-style-type: none"> □ 郵便局個局への直接の指示指導のための活動 <ul style="list-style-type: none"> ・ 指示指導事項についての単マネ個局での取組・浸透状況は支社が直接確認、推進管理 ・ 会議指導や個局での進捗管理に必要な資料、データは支社が作成して郵便局に提供 ・ 会議を通じた郵便局への指示指導はすべて支社が実施 ・ 郵便局との直接の意思疎通強化(支社による新たなブロック会議への出席、臨局等による対話機会の増等) ・ ブロックで実施している研修業務を可能な限り支社に集約 	<ul style="list-style-type: none"> □ 地域区分局ブロックの連絡調整業務(移管業務) <ul style="list-style-type: none"> ・ 支社移管が難しい郵便局間の調整業務は新たなブロックの中心となる地域区分局に移管 ブロック会議の開催・運営*/人事関係業務* ※ 一部業務を他局で分担するケースあり。 □ オペレーションの連絡調整業務の整理 <ul style="list-style-type: none"> ・ 前提の「支社による直接指導の実施」に照らし、支社が地域区分局を指導し、状況を踏まえ1)~6)の業務を実施(2・3は全地域区分局での実施を徹底) <ol style="list-style-type: none"> 1) 単マネ局長向け会議、郵便関係部長向け会議開催 2) 余裕承諾郵便物の各配達局への差立調整 3) 余裕承諾郵便物等による各配達局の当日配達数の調整 4) 大口顧客の郵便物、荷物等の引受拠点調整 5) 繁忙期のゆうパック・年賀郵便物のオペレーション調整 6) 航空保安・航空危険物対策の連絡

(2) 支社による郵便局への直接指導及び新たなブロックへの移行に伴う業務実施方法の変更等【2020年4月】

① 会議開催方法

- ・ 会議業務に相当の時間と労力を費やしている実態を踏まえ、定例開催する会議や開催方法を抜本的に見直し、会議の位置づけを整理 <参考6・7・8>
- ・ 郵便局への指示指導を伴う会議はすべて支社が主催し、指示指導も実施
- ・ 意見交換、情報共有等の指示指導を伴わないブロック会議は地域区分局長判断で開催可能
- ・ 現在の幹事郵便局制度を前提とした各種会議は廃止

② 人事関係業務

- ・ **人事異動権限や異動の範囲等、人事異動の考え方に変更はありません**
- ・ 人事異動の調整業務は、地域区分局ブロックもしくは支社の業務として移行
- ・ 査定昇給及びボーナス評定の選考エリアは、現在の幹事郵便局ブロック単位から地域区分局ブロック単位を基本に変更

③ 研修関係業務

- ・ 現在のブロック実施研修は統廃合等の見直し検討の上、可能な限り支社が集約実施（支社検討の結果、すべての研修を支社に集約予定）

④ 窓口機能との機能間連携

- ・ **機能間連携の基本的な考え方に変更はありません**
- ・ 機能間連携において、郵便・物流機能側は単マネ局個局による対応が基本ですが、幹事郵便局が郵便・物流機能の窓口として対応している場面が一部支社であります。幹事郵便局の廃止後、郵便・物流機能の単マネ局個局による対応が難しい場合は、営業統括本部もしくは調整事項を担当する支社部署に相談します。
- ・ 調整事項が地方公共団体関係の場合は地方公共団体担当局が対応（変更なし）
- ・ フロントライン営業協議会は営業の会議から機能間連携全般の会議に変更、会議開催方法も「原則部会単位で四半期1回以上開催」で再整理

3. 今後の進め方

- ・ 2020年1月以降、新体制スタートに向けた助走的な取組として、通常業務に支障を生じない範囲で、要員移転を要さない業務について先行的な取組を各支社で実施（例えば会議方法など）
- ・ **実施内容の検証・改善の取組として**、体制開始後の実態把握、効果確認を本社が実施（おおよそ半年経過後）するとともに、各支社はPDCAサイクルによる見直しを不断に実施

【参考】ブロック業務等に係る実態把握結果

<参考6> 各支社の会議開催状況（ ）は支社数

- ・ 幹事郵便局長会議：毎月開催（7）、2月ごと（2）、3月ごと（3）
- ・ 担当局長会議：分野設定や頻度等は支社でまちまち（「コストコントロール」、「業務品質」、「安全推進・交通事故防止」の分野が多い）
- ・ ブロック局長会議：全支社で毎月開催
- ※ 幹事郵便局長会議及びブロック局長会議は「毎月開催」を目安に、支社による弾力的な運用が可能とマニュアルに規定

<参考7> ブロック運営業務に占める会議関係業務量

- ・ 幹事郵便局：年間平均476h/局うち会議資料等作成212h/局（最大1,467h/局～最小115h/局）
- ・ 担当局長：年間平均54h/局うち会議資料等作成23h/局（最大84h/局～最小20h/局）

<参考8> 見直し後の会議の位置づけ（典型的な事例を例示）

内容	指示指導を含む	指示指導を含まない (意見交換等)
エリア*		
支社全体	①支社主催	—
地域区分局	②支社主催	③地域区分局長主催

※ 特定の課題やテーマに基づき指導を行う場合など、上表のエリアのくりに当てはまらない場合がある。また、実務的に②③を同時に行うことがある。