

交渉情報	NO.67	日本郵便信越支社
JP労組 信越地方本部	2020年3月16日	添付資料:13枚

2020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

関連：信越地本第66号（2020.3.10）

地方本部は3月10日に、日本郵便株式会社信越支社に「2020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、信越支社中島経営管理本部長から、かんぽ商品の募集問題によりお客様からの信頼を大きく損ない、金融庁及び総務省から行政処分を下されている現状認識と、次年度の信越支社経営計画の基本方針及び事業別の重点取組事項の概要に触れた上で、「今回、意見表明をいただいた、「お客さま本位の事業運営を徹底するには管理者の正しい理解」や「社員の離職防止の取組」「郵便職場の要員不足の解消」については、いずれも事業基盤の強化や我が社の持続的な成長にはなくてはならないものと認識しており、労使一体となって経営計画を達成するため、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。」との決意が示されました。

また、地方本部を代表して花見副委員長からは、「現在、猛威を振るっている新型コロナウイルスの影響により、企業業績の下振れ懸念などから株価が下落基調となるなど、企業経営は大きな逆風にさらされている状況。更に我が社は「かんぽ不適正営業に伴う郵便局ブランドの信用失墜」という煽りを受け、まさに嵐の渦中の険しい道を行くことになるが、その推進力たるは「現場で汗する組合員」であることを改めて確認したい。先日、20春闘が妥結となったが、妥結にあたり会社見解として示された「グループの信頼回復に向けて、労使一体となってしっかりと取り組んでいきたい」という経営からの大きなメッセージと、今回示された「風通しの良い組織づくり」「ES向上」「意識改革」を必ず前進させるという支社の強い決意を受け止め、一方でJP労組のチェック機能発揮という重責を我々としても再認識しつつ、郵便局の「信頼のブランド」を取り戻すため、労使一体となって進んでいくことを確認・要請する。」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(月)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、2019年度の評価と課題を明らかにした上で、「2020年度日本郵便株式会社信越支社経営計画」策定にあたって、新たな取り組みとしてどのように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

2019年度は、「損益改善」「業務品質」「働き方改革」の三本柱として、取り組んできた。2020年度は、お客さまからの信頼回復を最優先に必要な改革を進め、かんぽ問題で明らかになった当社の課題「風通しの良い組織づくり」を進めるため、社員からの意見等を提言スキーム作りやES向上に取り組み、全管理者・社員一人一人がお客さま本位の意味をしっかりと理解し、一丸となって取り組むとしています。

【郵便・物流事業】

営業では、ゆうパック個数拡大に取り組んだものの、全体の引受個数は計画を下回っていることから、2020年度は、拡大を続けるEC市場やネット通販事業者に品質の訴求と複合営業による困り込みやアフターフォロー、基本運賃ゆうパックの拡大をはかり、利益・収入の拡大に取り組むとしています。

コストコントロールでは、業務量に応じた担務別要員配置や集荷を見直し、運送費の効率的使用により目標達成見込みであるが、2020年度は担務別要員配置管理対象に主要5担務に「取集」「共通」を追加するとともに、コストマネジメント・集配基盤整備・効率的なオペレーションの構築や作業効率の向上に取り組むとしています。また、管内で2件の部内犯罪が発生したことから、2020年度は、職場アンケートの実施やコミュニケーションの強化をはかり、風通しの良い職場環境の実現に向け、社員の変化を見逃さないよう取り組んでいくとしています。

【金融窓口事業】

営業では、かんぽ商品の不適正営業に伴い、2019年7月以降、積極的な営業自粛と、推進管理等を凍結し、12月の行政処分内容の遵守徹底等に取り組んでいるところ。2020年度はお客さまからの信頼回復を最優先に行うとともに、お客さま本位のコンサルティングへの変革に着手し、3年後の完成を目指した「スタートの年度」となるため、管理者・社員のお客さま本位の意識定着を繰り返し指導し、「販売・サービス方針」「かんぽ営業スタンダード」の浸透・定着に取り組むとしています。また、総合的なコンサルティングサービスの提供に向け、社員の知識、スキル向上、資格取得支援を行い、各種ツールにより管理者マネジメント力の向上・サポートを行うとしています。

コンプライアンス・業務品質では、防犯意識等の希薄化、基本動作の不遵守やモニタリング等で管理者の検査・点検等が十分でない等の課題があり、2020年度は防犯重点ルールの浸透・徹底をはかり、防犯アンケートの実情を踏まえ取り組むとしています。

2、今後の金融窓口事業において、お客さまからの信頼回復を最優先とし、真にお客さま本位の事業運営を徹底していくには、各種施策の目的や趣旨をまず管理者が正しく理解した上で、社員に浸透させることが今まで以上に必要である。そして、社員一人ひとりが「これまでと変わった」と実感できるマネジメント力が求められると考えるが、支社の考え方と具体的な取り組みについて明らかにするよう、求めたことに対し支社は、

お客さまからの信頼回復に向けて、大きな変化に取り組むためには、直接社員と接する管理者が取組方針や目的等を確実かつ正確に理解し、社員指導・周知することが今まで以上に重要であるとの考え方を示した上で、2月、3月においては、新型コロナウイルスの感染拡大防止対策のため、集合しての会議や研修が実施できなかったことから、音声データの提供や電話会議を複数回実施する等、様々な方法で管理者への理解・浸透をはかってきたところであり、4月以降においても社会情勢等を踏まえた上で、理解・浸透に向けた各種会議や研修の開催を検討するほか、金融営業部および金融コンサルティング本部長が直接個局に訪問する等の方法も取り入れながら、丁寧に理解・浸透を深めるよう取り組みを予定しているとしています。

【郵便・物流機能】

3、郵便・物流事業における営業目・指標の達成に向け取り組むにあたり、その必要性や目・指標設定の根拠および達成に向けた具体的な取り組み等について、社員の理解・納得感が得られるよう丁寧に説明を行うよう、求めたことに対し支社は、

営業方針で示している、ゆうパック・ゆうパケットの積極拡大の取り組みについての目指すべき到達点については明確にする必要があり、目・指標の設定の考え方、手法を示すとともに、管理者等役割分担など具体的な取組について、社員へ丁寧に説明するよう指導するとしています。

4、必要労働力の確保について、各種施策を講じているものの、要員不足の解消に至っておらず、それにより郵便物の滞留が発生している。必要労働力確保は、集配基盤整備やコストコントロールのみならず、勤務時間管理等の様々な取り組みと連動しており、極めて重要な事項であると考えため、早期に要員不足を解消するための具体的な対策と、現状の要員事情に合わせた業務の見直しについての支社の考え方を示すよう、求めたことに対し支社は、

労働力の確保対策については、引き続き郵便ホームページ（HITO-Manager）及びハローワークを最大限活用する等、必要人員を確保に向け取り組むとともに、新たに募集案内を記載した「のぼり旗」「軽四車両用ステッカー」「うちわ」を調製するほか、状況に応じて雇用促進暫定手を活用した募集を行っていくとしています。

現状の要員事情に合わせた業務の見直しについては、相互応援可能な体制を確保するため、担務の精通力を高める取り組みや、必要に応じて効率的な作業手順の見直しを行うとしています。

5、集配基盤整備において、テレマティクス等を活用した配達区調整とあるが、適正な配達区のあり方と、テレマティクスが導入されていない郵便局の配達区調整について、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、

区のアンバランスを解消し、適正な配達区に調整することは、社員の作業量の差の解消につながるとともに、的確な業務運行指示を行うことにつながるため、区画調整を行うことが必要であるとの考え方を示した上で、テレマティクスが導入されていない局については、地図ソフトを活用した通配区の可視化により見直しを検討するとしています。

6、コストコントロールは、単なる「コストの削減・抑制」ではなく、業務量に応じて必要などころに必要な費用を処置することが施策の趣旨であるため、正常な業務運行の確保が前提であることを再確認するとともに、誤った認識による安易な雇用調整等が行われることがないように指導を徹底するよう、求めたことに対し支社は、

安易な雇用調整等、誤ったコストコントロールが行われないよう、適正な業務運行確保が前提である旨を各種会議等において引き続き指導を行うとともに、要員配置については、業務量を踏まえ、必要な要員を配置するよう指導を徹底するとしています。

7、荷物分野の積極的拡大において、小型荷物、特にゆうパケットの増加に伴い、内外作業のオペレーション負荷が増しており、対応に苦慮している状況が報告されている。営業方針として荷物分野（ゆうパック・ゆうパケット）の積極的拡大が示されているが、それに係る業務面での対応も必要と考えるため、営業とオペレーションが連携した具体的な取り組みを示すよう、求めたことに対し支社は、

新規獲得に向けた営業の際は、オペレーション部門と連携し提案を行うとともに、コストを加味した運賃で交渉にあたるとしています。

また、荷物の取扱数・増加等変動の情報を早期に入手し、速やかに関係郵便局と共有するとともに、要員配置を含めた効率的なオペレーションを構築し、円滑な業務運行に取り組むとしています。

8、郵便内務社員は新規採用が無いことから、地域区分局を中心に内務社員の高齢化が進んでいる状況にある。将来的に業務精通者の不足と、それに伴う業務運行への影響が懸念されるが、支社の考え方を明らかにするよう、求めたことに対し支社は、

郵便内務社員の補充については、正社員登用のほか、採用3年後の全正社員に対し担務変更希望の把握を行うとしています。

なお、郵便内務社員への新規採用について本社へ要望していくという回答を引き出しました。

9、集配職場における要員不足の状況や人事異動の影響により、十分な通区訓練が実施できない状況が確認されている。これにより固定区が発生することで要員配置および休暇付与が困難になることに加え、スキルアップできないことによって時給単価が上がらな

い不満から期間雇用社員の早期離職の要因になっているものと考える。

十分な通区訓練を実施できる環境整備について支社の考え方を示すとともに、その実施状況を注視し、必要な処置を行うよう、求めたことに対し支社は、

通区訓練の実施にあたっては、年度当初に各郵便局に通区目標を示すこととし、要員が不足する郵便局には、部分通区の推進、新規採用者担当区の設定等マニュアルで取組内容を示して通区率を高めるよう指導していくとしています。

支社では、各郵便局の通区状況を定期的に確認した上で、通区率の低調な郵便局に対して個別に指導していくとしています。

- 10、計画年休取得については、廃休・買い上げで対応している郵便局が毎年多く発生している。休暇取得にあたっては本来の趣旨に則り、本人希望を充足した上で取得できるよう配慮すること。また、期間雇用社員の年休取得促進についても、環境整備をはかるよう、求めたことに対し支社は、

計画年休の取得については、年度末の取得集中を避けるため、曜日別要員配置計画に基づく年休の取得を指導していくとしています。本人の取得希望日については尊重するものの、希望日の重複や偏りがある場合は、計画の策定の段階で調整するとしています。

なお、期間雇用社員についても同様に、本人希望や業務運行確保等を踏まえながら、取得促進がはかれるよう指導していくとしています。

また、各局の休暇取得状況について、支社において定期的に確認し、個別に指導していくとしています。

【金融窓口事業】

- 11、不適正営業が発生した様々な要因に対して、抜本的な解決にならなかったことについては、支社としてもしっかりと認識をしなければならぬと考える。その上で、この間の不適正なマネジメントを行ってきた管理者等に対する今後の対応と意識改革について、支社の考え方を明らかにするとともに、今後二度と同じ事態を発生させないため、不適正営業を行うもしくは、惹起させた者への厳正な対処を含めた仕組みづくりの構築するよう、求めたことに対し支社は、

かんぽ営業問題に係る課題と要因等について、特別調査委員会の報告書の中でもまとめられているが、信越地本から指摘された現場の実力に見合わない目標金額の設定や目標達成を過度に重視した営業推進や営業指導のほかに、組織風土やコンプライアンス体制に関する要因等もあり、支社としてもしっかりと受け止めて反省するところ。その上で、管理者のマネジメントについては、2019年度途中から結果重視ではなく、部下社員とのコミュニケーションを主としたコーチング型マネジメントに取り組んできており、今後も意識改革を含めて定着するよう取り組んでいくとしています。

なお、同じ事態を発生させない、また厳正な対処を含めた仕組みづくりの構築は、本社も含めて支社金融業務部とも連携しながら改善に向けて取り組んでいくとしています。

12、貯金の顧客基盤を拡充するための営業活動サイクルの継続については、定額貯金再預入のみに傾注することがないように、総合的なコンサルティングサービスの変革に向け、現在支社が考えている課題を明らかにするとともに、その対応策について示すよう、求めたことに対し支社は、

2020年度も引き続き、お客さまからの信頼回復に向けた活動を最優先とした上で、顧客基盤の維持のため、定額貯金満期のご案内、年金受取口座としてのご利用を着実に取り組んでいくこととしている。信越地本が懸念している、定額貯金の再預入のみに傾注することはあってはならず、引き続き営業サイクルの目的や趣旨の理解浸透に向けて取り組むとともに、仮に定額貯金に傾注するようなことが起きた場合については、是正に向け、指導するとしています。

また、総合的なコンサルティングサービスへの変革に向けての課題については、今後本社から具体的な取り組み等が示されることが想定されることから、取り組んでいく中で生じた課題については、都度検討するとしています。

13、今後の総合金融相談会のあり方と具体的開催方法を明らかにすること。また、目的と趣旨を全ての管理者に理解させるよう徹底するとともに、開催状況についても把握していくよう、求めたことに対し支社は、

総合金融相談会は、青壮年層、郵便局未利用者との接点の拡大・創出等に向けた取組策であり、アンケート取得を軸にお客さまのニーズを把握し、総合的なコンサルティングサービスを提供することを目的に開催するものである。2019年度においてこの方針の理解・浸透をはかってきたが、6月以降実質的に開催できなかったことから、2020年度においても再度、理解・浸透を深める取り組みを展開するとしています。

なお、具体的な取組方策は、別途本社から示されることから、本社指示を確認の上地本とも協議した上で対応していくとしています。

14、KPI項目のめざすべきゴールと適切なプロセスを明らかにするとともに、推進管理の考え方と、具体的なフィードバック方法を明らかにするよう、求めたことに対し支社は、

KPIは、めざすべきゴールである「お客さまからの信頼回復」に向け「お客さま本位の営業活動」の意識浸透も含めた各種取り組み（プロセス）が進んでいるのかを確認するための数値であり、あくまでもその活動状況を把握するためのものであり、順位等を競うものでも、推進管理を行うものでもなく、その趣旨を管理者に理解・浸透するための指導を継続していくとしています。

その上で、現場において趣旨に沿わない指導等があった場合には、是正に向けて個別に対応していくとの回答を引き出しました。

また、KPI項目の具体的なフィードバックの方法については本社から具体的な指示が出ていないため、改めて情報提供していくこととするとしています。

15、みまもりサービスについて、2017年度以降の需要のある保有契約件数を明らかにするとともに、総合的なコンサルティングサービスに沿った考え方と具体的方策を示すよう、求めたことに対し支社は、

2020年1月以降、需要がないと思われる契約は全て解消しており、2020年2月末現在の保有契約件数は426件となっている。

みまもりサービスは、商品の特性上、金融商品の総合的なコンサルティングサービスとは別に、ネットワークの維持・活用および事業基盤の拡大として位置付けており、具体的には、サービス改善のお知らせ活動および自治体・法人営業を中心に取り組むこととし、推進管理についてははしないとしています。

なお、「みまもりの日」については、毎月3日、13日および23日を設定し、帰省時期に窓口に来局されたお客さま等に、チラシを渡すお知らせ活動を中心に取り組んでいく。

16、防犯施策について、この間の防犯施策の検証結果を明らかにするとともに、防犯意識の浸透に向けた考え方と意識改革に向けた具体的方策を示すよう、求めたことに対し支社は、

2019年度は、金融業務管理者研修、資金管理者および現金出納責任者に対する防犯施策、所持品点検等の各種防犯施策を行ってきたが、防犯施策を形式的に行っている、また失念している管理者が一定数いることにより、防犯重点ルール違反が複数発生する状況が課題として浮き彫りとなった。

2020年度は、課題解決に向けて引き続き、管理者含め社員全員が防犯意識の浸透をはかるため、お客さま本位の業務運営の徹底と同様に、関係部署と連携した取り組みを実施していくとしています。

17、お客さま本位の業務運営を遂行するにあたり、保険募集品質改善責任者全員の意識改革と理解が今まで以上に重要になると考える。そのための考え方と具体的方策を明らかにするよう、求めたことに対し支社は、

お客さま本位の業務運営を遂行するにあたり、社員と一体となって募集品質向上に努める体制を構築する必要があり、保険業務に携わる管理者は営業推進だけでなく、募集品質・業務品質面においても指導を実施し、総括する責任があるとの考え方を示した上で、保険募集品質改善責任者に対し、**スキルの付与と意識改革の研修を実施し、保険募集品質改善責任者の役割、不備を見逃した際の責任の大きさ等の理解浸透**に取り組むとされています。

18、募集品質管理体制の強化においては、この間の企業風土を抜本的に変えるとともに、募集品質指導専門役および推進役の意識改革も重要であると考え。今後、募集品質向上に向けた意識改革をどのように進めていくのか具体的方策を明らかにするよう、求めたことに対し支社は、

募集品質指導専門役および募集品質改善推進役の役割は、「お客さま本位の適正な営

業活動の徹底」に取り組み、募集品質を改善することにより、意識改革は当然のことながら、「1件たりとも不適正募集を出さない、出させない」、「二度とお客さまに不利益を生じさせる状況が発生させない」という強い意識を持ち活動することが必要であるとの考え方を示した上で、その役割を遂行するために、金融業務部長の下で活動し、支社と募集品質の状況を共有しつつ郵便局指導にあたるとしています。

なお、スキルアップ会議を着任時および四半期ごと開催する予定としています。

19、コース転換にあたっては、転換後の業務内容等を本人が理解できるよう、適性や健康状態等も考慮した十分な対話を実施した上で、本人希望を充足するよう、求めたことに対し支社は、

渉外営業社員のコース転換については、この間専用の対話表を基に、本人適正や健康状態等も踏まえて十分な対話を実施しているが、今回、信越地本の要望を受け、専用の対話表に「業務内容の説明」項目を追加し、改めて十分な対話を実施していくとの回答を引き出しました。

【共通】

20、事業を安定的に継続するためには、必要労働力の確保とあわせ、社員の離職防止に取り組むことも必要である。しかし、現場では3年以内に離職する社員が多く見受けられることから、新入社員および採用3年未満社員に対するフォローと研修のあり方について示すよう、求めたことに対し支社は、

新規採用社員に対しては、支社社員による定期的な訪問や、郵便局のOJT担当者による日々の支援を行うとともに、集合研修で新規採用者と採用後2年、3年目の社員にフォローを行い、支社と郵便局の両方から、離職防止に取り組むとしています。

21、総合サービスの推進は、今後、総合的なコンサルティングサービスを提供していくにあたり重要な施策と考える。これまでの実施状況と検証結果を明らかにするとともに、今後の具体的方策と考え方を示すよう、求めたことに対し支社は、

2019年度は取組期間が短く、計画的な推進が出来なかったことから、2020年度は、管理者・社員への理解浸透をはかり、年初から着実に進めるとしています。

22、育休等から復職した社員に対する「おかえりなさい会」の実施状況と課題を明らかにするとともに、今後の具体的な考え方を示すよう、求めたことに対し支社は、

2019年度はかんぽ不適正営業の影響により中止となったが、復職した社員の不安を払しょくすることは非常に重要であり、復職後の負担が軽減するよう、開催計画を推進するとともに、積極的なフォローを行うとしています。

また、実施にあたっては、復職した社員の声を聴くなど、一人ひとりに寄り添う機会となるよう取り組むとしています。

23、山形県沖地震、台風 19 号などの自然災害や、現在進行形のコロナウイルス感染拡大等、社員の安全衛生や業務運行に影響を与えるリスクへの対応は大きな課題であり、不測の事態であるからこそ過去の対応を評価反省し、次に活かすことが重要である。例示した自然災害等への対応についての評価反省と、社員の安全確保を第一義とした今後の対応スキームや、リスク管理意識向上に向けた具体的方策についての考え方を示すよう、求めたことに対し支社は、

信越エリアに影響のあった例示の自然災害については、発生が夜間および土日であったため、安否確認システムの応答完了まで時間を要したところであるが、社員の状況把握と安全確保対策を講じる上で必要であるため、引き続き運用について理解浸透をはかるとともに、同システムを単マネ局・部会単位で局地的な自然災害等に対応できるよう改修したため、引き続き応答訓練の実施等を指導するとしています。

また、**自然災害等の対応は管理者が主導で行い、不在時には社員も対応できるよう指導するとともに、人命を最優先にスピーディーに取り組むと**しています。

24、組織を超え意見を言い合える環境づくりは、形式的なものではなく、現場の意見を経営に反映する実効性のある取り組みとすることが必要と考える。

また 2019 年度に開催したフロントラインセッションや信越独自で実施した意見交換会の評価反省を明らかにするとともに、今後、社員意見をどのように経営等に反映していくのか支社の考え方を示すよう、求めたことに対し支社は、

フロントラインセッションで寄せられた意見は、ポータルサイトに掲載されており、改善や改革などできる部分については、今後本社で対応することになる。**信越独自に開催した金融営業に関する意見交換会で寄せられた意見についてもポータルサイトに掲載しており、全ての意見を支社内各部に共有するとともに、本社へも提言・提出し、本社から委託元へ連携する等の対応**をしており、2020 年度も引き続き取り組んでいくとしています

なお、今後も様々な方法で、郵便局社員と支社との意思疎通に取り組み、社員の意見等を吸い上げ、改善に向けて活かしていくとしています。

【その他】

25、2020 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、

新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から会議形式を改め、電話会議や説明模様及び音声データを各自で確認する方法により、管理者向けの経営計画(全体像)の説明を行っており、社員周知にあたっては本社・支社の 2020 年度経営計画を、全社員が理解した上で、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、整理した内容について遵守するよう指導するとしています。