

資料3

情報通信審議会 郵政政策部会 郵便局活性化委員会

民間企業・郵便局の働き方改革事例および提言

株式会社ワーク・ライフバランス 小室 淑恵

1:多種多様な企業における取組み事例紹介

2:郵便局の働き方改革事例をご紹介

3:郵便局組織の働き方の特徴と難しさ

4:取組み提言

5:まとめ 郵便局における働き方改革の意義



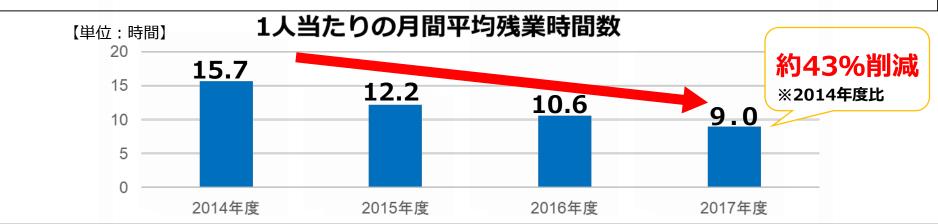
1:多種多様な企業における 取組み事例紹介

・・取組前は「うちの会社(業界)は特殊でして、、、」と全社が必ず取組困難な理由を列挙します。 しかし、取組後には、業界特有の事情がたとえ残量理由の5割を占めていたとしても、自社に裁量のある仕組み・慣習・風土を見直していくことで残業は半減することに気づきます。その生み出した時間を用いて、業界特有の課題に対しても立ち向かっていき、解決していきます。

株式会社かんぽ生命保険

(従業員数:7,490名 業種:生命保険業)

・長時間労働の常態化や特定のベテラン社員に依存した業務運行等の課題解決のため、経営トップの強いコミットメントのもと、経営戦略の一環として働き方改革の取組を2015年5月に開始



- ・マネジメントの手引きを全管理者へ配布
- ・手作業で実施している定型業務のシステム化の推進
- ・全管理者を対象に意識改革セミナー開催・トップから繰り返し必要性を社内報で発信
- ・事務局全員がWLBコンサルタント養成講座を受講
- ・「朝夜メール」の全社展開・残業時に部長への申請を義務付け
- ・AIの利用 保険支払い業務において、対応時間が4分の1に!
- ・サテライトオフィスの試行実施
- ・勤務間インターバルの試行実施

月間平均残業時間が対2014年度比約43%減! 浮いたコストは社員のeラーニング費用に充当し還元

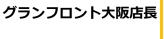
株式会社シップス

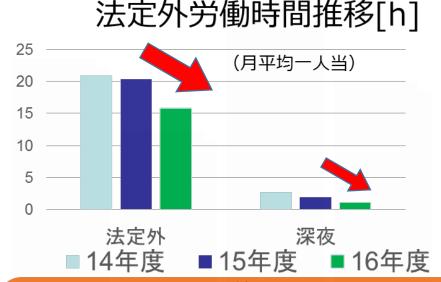
(従業員数 1235名 アパレル小売)

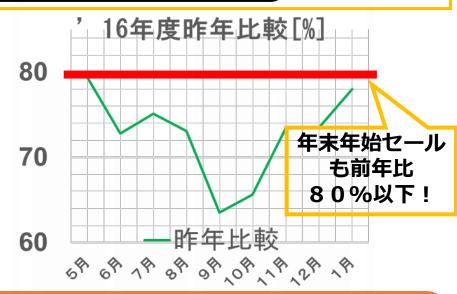


①週1~2回のカエル会議(30分)で業務把握 ②問題点の発見と対策(例・開店前の掃除時間を一日の売上戦略会議に変更・店長が人員配置を頻繁に変更していたのをやめた、等) ③プレイヤーになっていた店長が、所要時間や優先順位について店舗スタッフを育成するようになり、売上が増加。

店長にとって大きな衝撃だったのは、「お客様のために」という 理由での残業よりも「店舗スタッフ同士のコミュニケーション不足、 店長のマネジメント力不足」が原因の残業のほうが多かったこと







売上5億円増加!深夜38%削減!残業25%削減!

年末年始セール中も前年比80%をキープは快挙! グランフロント大阪店では残業ゼロを達成!

S資料の無断転載を禁じます。 (C)Copyright 2015, Work Life Balance Co...Ltd. All Rights Reser



6

- カエル会議で「有給でやりたいことリスト」を共有。(ライフを応援しあう)
- 業務体制の見直しと他店舗への応援体制の整備
- **各自のスキルの洗い出し(スキルマップ)。業務共有により全体をレベルアップ**
- 椅子も机もない環境で立ちながらでもカエル会議を続け、職場の意識や雰囲気を変







代表取締役 村井 俊之氏

全員のスキルアップ等を通じて売上の230%へ 取組みチームの有休取得数が、昨年比352%へ 従業員の出産数は2.5倍! 結婚数も2倍へ 採用エントリーが33名/年だったのが168名/年に。

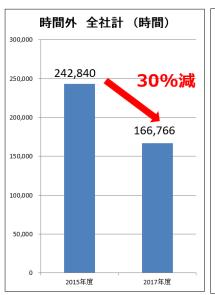
内定辞退がゼロへ! (採用が1か月で完結。大阪企業を蹴って就職した人も)

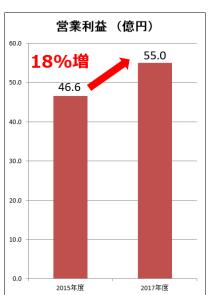
三菱地所プロパティマネジメント株式会社

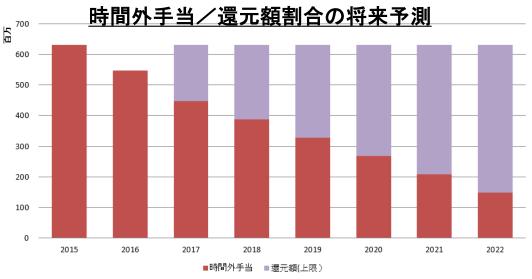


(東京都 従業員数:1,072名 不動産管理業)

- 1. 定時退社促進・定時退社強化週間の設定・退社時のアラーム鳴動
- 2. 執務環境改革・打合せ机にタイマー設置・部内BGMをかける
- 3. コミュニケーション活性化・月1回のカエルランチ・週1回の昼休み後共有タイム
- 4. 残業事前申請 5.Web会議 6.集中スペース
- 7. ワークスタイルチャレンジ表彰 平均残業20時間・有休取得80%をクリアしたチームに1人6万円支給!







残業30%削減!月間平均17時間に!1億8600万円を還元! 営業利益18%増!46.6億⇒55億に増加!! 全部門が「残業20時間以内、有給80%以上」を達成! 時短が進むことで、還元額は増加。還元方法は毎年検討予定。 働き方が柔軟な発想を生み、三菱地所G初の取組である 企業向け託児所付ワーキングスペース「コトフィス」を立ち上げ。



株式会社ジャパネットホールディングス



(グループ従業員数:2,377名※2018/4/1時点 業種:通信販売業)

- ・長崎のコールセンターで16連休、東京拠点は9連休。仕事の属人化・不正防止に
- ・商品の絞り込みで商品数を約10分の1にしたことで、売上も利益率もあがった
- ・整理整頓で70トンの断捨離 探す時間・ミスが激減

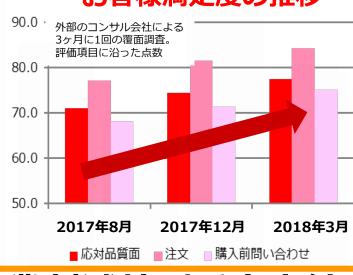




月平均残業時間の推移 30 30%削減 20 10 2016年度 2017年度 対象:正社員・契約社員



お客様満足度の推移



売上高124%UP! 残業30%削減! 残業削減特別手当支給!

愛知県警察本部(従業員数:約1万4000名 業種:公務員)



- ・県内トップクラスの遺失物取扱い部門と刑事部門が対象
- ・席替えを行い、ジョブローテーションを実施
- ・「カエル会議」でトライ&エラーを繰り返す
- ・働き方見直し期間の事件捜査の成果は抜群の評価を得る
- 突発的な対応が多い中でも 「カエル会議」を実施

全てのメンバーがそろわなく ても会議を継続的に実施。

限られた人数での効率的な捜査の推進をテーマに、情報の 共有を強化!

日々の時間意識を高めたことも働き方改革に大きく寄与。

●働き方変革のカギは、トライ&エラーの繰り返し

警察組織の刑事部門での働き方見直しという、前例のない事業だからこそ「まずやってみる」を実施。

実行をもとに、幅広い観点 から効率化のアイディアが 生まれた。



当直明けで翌日の勤務 を続けてしまうことが 多かったので 「帰ります証」をつけた。

事案処理件数4割増しながら夏期休暇が7.0日から9.9日へ増加特殊組織において、働き方改革に取り組み、かつ検挙率などで抜群の成績を収めた。

佐川急便株式会社

(京都府/従業員数:47,597人名/輸送事業)10

株式会社ワークライフバランス

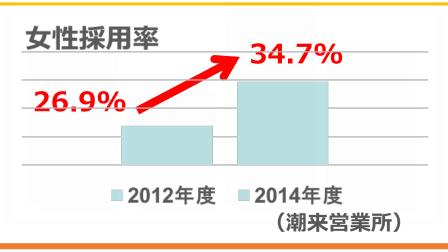
<u>取り組みのきっかけは一部のエリアで人が集まりにくいところがあったこと。</u>

茨城県の潮来(いたこ)営業所では、所長が困りに困って今までにない方法を導入!

・通常1人のセールスドライバーが朝から晩までやる仕事を、女性も含めて先発・中継ぎ・抑えの3チームに分け短時間なら働ける人を積極的に採用。

急な欠勤者にも即応できる勤務シフトに。

- ・2トントラックを軽自動車に変え、**運転に自信がなくても勤務可能にした。**
- ・半日有休や時間有休といった制度で両立可能に。





情報共有強化で顧客件数増加!

トラックでは入れない地域・個人宅へ営業活動増加で業績向上!

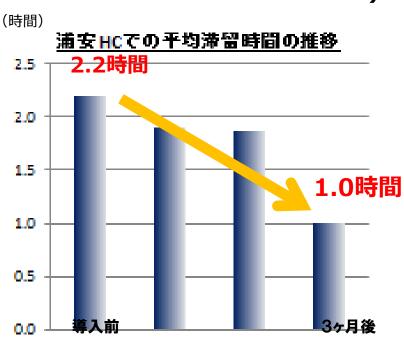
残業時間減少と有給5日以上取得できるように! 現在65の営業所で、この「潮来スタイル」を実践

大塚倉庫株式会社(従業員数:389名 物流業)



- ・WLB講演、トップ対談を実施
- ・部署ごとに最終退室者が時間を入力、翌朝イントラの「最終退出表」に表示!
- ・複数担当制、繁忙期指数に応じ部署を超えた応援により休みやすい体制に。
- ・自社へ集荷に来る<mark>配送会社の労働時間削減の仕組み</mark>を実現 (朝9時に積込みのため前日夜から列を作って車中で寝ていたドライバーに、 トラックヤード予約制を導入、スマホから予約し帰宅して睡眠を取れるよう改善)





物量24%増加にも関わらず10日以上有給取得率42%(20%増加!)ドライバーの待ち時間 最大1.2時間削減(65%削減!)



2:郵便局の働き方改革事例をご紹介

日本郵便(株)における働き方改革の取組み



<取組み内容・実施スケジュール>

(4A)(EO)(1)			
	2016年度	2017年度	2018年度
事務局の育成・スキルアップ (外部講座の受講)	人材研修育成室 2名が受講	ダイバーシティ推進室 2名が受講	ダイバーシティ推進室、 モデル局の総務・人事課計3名が受講
全支社での担当者育成 (社内講座を企画・実施)			
トップのメッセージ発信			
モデル局での取組み (外部コンサルタントの活用/ 自主展開) 〈第一期〉 関東:3局 〈第二期〉 近畿:2局 東北:3局 〈東北支社管内での 自主展開〉 東北:6局		〈第一期〉	<第二期> 後半からはダイバーシティ推進室事務局が主導 <東北支社管内での自主展開>

<モデル局>

●エリアマネジメント局(小規模局)

- 1期目: 川崎大師 - 2期目: 利府

●単独マネジメント局 (大規模局)

- 1期目: 豊島・青葉

- 2期目: 仙台中央・福島中央・生野・泉南

一東北自主展開: 青森中央局、盛岡北局、仙台北局、秋田中央局、山形南局、会津若松局

日本郵便株式会社

株式会社ワーク・ライフバランス

(東京都・従業員数:193,910名 陸運業)

- ・2017年3局(関東)、2018年5局(東北・近畿)をモデル局 として取り組みを実施
- ・各支社のキーパーソンが「仕事の仕方見直し講師養成研修」を 受講。各支社で取り組みを進めることのできる基盤を整備

【川崎大師郵便局】

- ・整理整頓に取り組み、倉庫を商談スペースに変更。プライベートな話をきけて、1週間で年間売上目標の15.5%の保険の成約。
- ・局内のレイアウトを見直し、郵便窓口を2窓から3窓に増加。 移動時間と作業効率がUP!2018年2月期は郵便の期間雇用社員 の超勤はほぼ0に!

【利府郵便局】

・ガン保険の営業成績向上を目指し、勉強会等を実施!

2017年4-8月と2018年4月-8月の比較で、

業務事故6件⇒0件・超勤を11%削減にしながら、

がん保険実績は72,044円⇒412,515円・572.6%UP!

物販は121.6%UP!かんぽ実績は129.7%UP!

【豊島郵便局】

・指示待ち文化から、自ら問題発見・解決策を考案するように変化!

「自分たちでテーマを考えることが普段の仕事にはない。指示待ち文化だった。(この取り組みを通じて)やれと言われてやることが、いかに楽であったかがわかった。(本来自ら発想し)やりたいことをやらせてもらえるなそんないいことはない、と思えるようになった」(リーダーのインタビューより一部抜粋・編集)

【本社・支社の統一取組】

- 8 時間集中DAY
- ② スマート会議
- ③ フレンドリーブック (写真付プロフィール名簿を全社員で 共有)

<本社での例>

■ 全体 (超勤時間)

2016年



2017年

約▲93,300時間

■ 社員一人あたり (超勤時間)

2016年 2017年



3:郵便局組織の働き方の特徴と難しさ

- 拠点の多さ(法的制約:随時かつ簡易な差出し方法として、ポストを各市 町村等内に満遍なく設置 ポスト18万本 2万局)
- **共働き世帯の増加による不在**。 (法的制約:3日以内に配達)
- **土曜日も稼働**(法的制約:一週間につき六日以上郵便物を配達 休日出勤分のコストを料金に乗せられない)残業代のつかない管理職が土日出勤多数になる。だから若手は管理職になりたがらなくなる悪循環
- **本社決裁スピードの遅さ**(2万局一斉平等が求められ、莫大なコストになるので結果決裁できない。PC.POS.タブレット. 車両不足) (全国に差のないように?)
 - 大規模局ほど指示待ち文化だった(豊島・福島中央・仙台中央)
 - 小規模局は成果が出やすい(利府・川崎大師)
- **異動が多い**(ノウハウが属人化、かつ2~3年で異動とともに消失する)
- **有給休暇を計画通りに取っていない**(計画年休はたてるものの3月に シワ寄せ。3月の決算期に人手不足に。また前々年度発給の未消化年休は5 月以降の付与となっており、4月に消化しようとしてもできない)

外的要因が多いので、自分達では変えられないと思考停止

• 研修が多すぎる

本社・支社・エリア等がそれぞれ研修を企画 (不祥事や、売り上げ不振のたびに増え、さらなる業務圧迫) 研修数の上限が決まっていない・日程通知が遅い

• 商材が多すぎる

(はがき多数・切手多数・保険・荷物・お中元) カウンター周りは ハウルの動く城状態

- **車両管理がアナログすぎる** (どの車両が何時に戻るか、積み荷が入り切るかの把握できず、連携が取れないので車両不足。効率的に配達にまわれない。)
- 共働き夫婦は郵便局との接点がないので、青壮年層との接点が 減る一方(そこにゆうちょ・かんぽの商品販売を委託され、ノルマを課さ れても、新規のいない中で高齢者に繰返し販売することになる。達成できず 、訪問回数が増加し、生産性低下)



4:取組み提言

法律を改正せずとも、改革できること



1:再配達を減らす取組みの強化

売上だけをKPIにするのではなく、"再配達を不要にするための交渉をどれだけ実施したか"等をKPIにする等。(大阪・泉南局では指定場所配達を働きかけ)

2:研修を集約し、開催回数の上限を決める。日程は年度初めに通知。

現在、本社・支社・エリアなどがそれぞれ研修を企画し、かつ急な出席を求めている。 研修自体が突発業務のようになっている状況を改善する

3:支社により決裁権を持たせる 全国一律での導入に発展してしまうことを恐れ、 支社の要望に対して、本社の決裁等が滞っている。支社に権限を渡すことでスピー ディーな意思決定ができ、地域性がでる。指示待ち文化を変え、地方ごとの特色を出す。

4:整理整頓と多すぎる商材の選別

商材は選別し、販促ポスター等はPOSレジからオンデマンド発注できるようにすることで、その店の特性と客層にあわせた販促物が適量とどくようになる。

(多くの企業では、販促物は店が自発的に発注するしくみになっている)

5:郵便・ゆうちょ・かんぽのデジタル戦略一元化

共働き夫婦はスマホの中ですべて完結したい。再配達用のLINE(ぽすくま)は、共働き夫婦によく使われている。小学校の給食費の引き落としで学校からゆうちょ口座を指定されるのが初接点となる。ここで3社がアプローチできるアプリを入れることで、青壮年層にゆうちょ・かんぽの商品サービスを連携営業出来る。忙しい時に訪問されたり、窓口でゆっくり説明されるよりも、企業イメージもあがる。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.



5:まとめ 郵便局における働き方改革の意義

・20万人企業である日本郵便(株)が働き方改革をすることは、国民への 大きなメッセージとなる。

郵便局は最も国民に身近な存在である。

地方の中小企業ではとくに、「働き方改革をすると、サービスレベルが 落ちる、売上を諦める」という話題になりがちだが、トライアルで取り組 んだ局ではむしろ「喜ばれる価値を増やしながら、売上増」を実現した。 こうした取り組みを組織全体に広げ、我が国の代表的な事例となるよう に頑張っていただきたい。

働き方改革で魅力的な組織にしなければ、今後ますます職員が確保 できなくなる。そうなればユニバーサルサービスを履行できなくなる。

これは国民にとっても大きな損失である。そのようなことにならないよ うに、働き方改革しているのだということを発信・宣言してほしい。

民間企業と違って、障壁となる点に、法律による制約がある。少ない 人員で機動的に成果をだすために、障壁となる法律があるならば、今 後前向きに改正の検討を進めていただきたい。