

# 情報通信審議会 郵政政策部会 郵便局活性化委員会（第10回）議事録

1 日 時 平成30年9月13日（木）10時00分～11時54分

2 場 所 総務省10階 総務省第1会議室

3 出席者

(1) 構成員（敬称略）

米山 高生（主査）、東條 吉純（主査代理）、泉本 小夜子、石山 アンジュ  
桑津 浩太郎、関口 博正、竹内 健蔵、横江 公美、横田 純子

(2) 日本郵便株式会社

諫山 親（執行役員副社長）、小池 信也（執行役員）

(3) 株式会社ワーク・ライフバランス

小室 淑恵（代表取締役）

(4) 総務省

鈴木 茂樹（総務審議官）

(5) 事務局

（情報流通行政局）

巻口 英司（郵政行政部長）、野水 学（企画課長）、藤田 清太郎（郵便課長）、  
佐藤 健治（貯金保険課長）、増山 寛（信書便事業課長）

4 議 題

(1) 前回会合での質問について

・事務局

(2) 関係者からのヒアリング

・日本郵便株式会社

(3) 有識者からのプレゼンテーション

・株式会社ワーク・ライフバランス

(4) その他

## 開 会

○米山主査　それでは若干時間が早いですが、全員そろったようですので、ただいまから第10回郵便局活性化委員会を開催いたします。

議事に入る前に、本日はカメラ撮りの申し出がありましたので、会議冒頭の部分を撮影しております。ご出席の皆様におかれましては、あらかじめご了承ください。

よろしいでしょうか。それでは、この辺で撮影を終了してください。カメラ撮りのみで傍聴を希望されない方は、ご退室をお願いいたします。

なお、これ以降、傍聴席を含め、撮影はご容赦願いたいと思います。よろしくお願いいたします。

## 議 題

### (1) 前回会合での質問について

・事務局

○米山主査　それでは、お手元の議事次第に従いまして議事を進めてまいります。

まず、議事の(1)としまして、前回の委員会において、委員の皆様よりご質問いただいた郵便サービスを提供するに当たっての規制などの状況について、事務局からご説明をいただくことにします。

それでは、説明をよろしくお願いいたします。

○藤田郵便課長　おはようございます。郵便課長の藤田でございます。今日はよろしくお願いいたします。

最初に、昨日、総務省は郵便配達を平日に限定する方向で検討しているといった一部報道がありました件で、あらかじめ当方の見解を申し上げたいと思います。

当委員会において、郵便サービスの将来にわたる安定的な提供に向けた方策について幅広い議論を始めていただいたところでございます。ご案内のとおり、報道にあるような土曜配達廃止等の方向性で検討に入ったという事実はございません。総務省としましては、郵便を取り巻く社会環境の変化を踏まえ、より国民・利用者のニーズに合ったよりよい郵便サービスが今後とも提供されることが重要と考えておりまして、委員会で丁

寧な議論が行われますことを期待しているところでございます。

以上でございます。

それでは、主査からお話がありました前回の規制の仕組み、郵便の委託をするときの仕組み、この2点ご質問がありましたと思いますので、それについて簡単にご説明させていただきます。

事務局資料の1ページ目を見ていただきまして、郵便物をご覧のように種類がございます。それぞれの種類、内容、形態、性質等により、料金に配慮を加えたり、取り扱いを異にする必要がある観点から、一種から四種という種別を設けております。これは、昔は五種という印刷書状とか広告郵便物という制度があったのですが、昭和41年にそれが一種に統合されて以来、この4つの種別を設けられて今に至っているところでございます。

先に、この二種というのはいわゆるはがきのことでございます。三種というのが、社会文化の発達に資することを目的に定期発行する定期刊行物でございまして、郵送料を安くして購読者の負担軽減を図って、入手しやすくしようという目的で、日本郵便株式会社が承認を行っているものでございます。四種は、ここにあります通信教育とか盲人用点字郵便物等の特定の目的で国民の福祉増進に貢献するものでございまして、同じく郵送料を安くしてサービスを提供しているものでございます。

それぞれにつきまして、大きさ、重さというものがございます。第一種郵便物は4キログラム以下ということになっております。

料金の規制につきましては、三種と四種は、そういう福祉的、政策的な経緯で成り立ったことも踏まえまして、総務省の認可になっております。一種と二種につきましては、届け出になっております。説明申し上げましたその二種、三種、四種以外のものが一種というくくりになっており、その一種の中には定形と定形外というものがあまして、それも含めまして4キログラム以下が対象郵便物となっております。

そのほかに、国際郵便物というのもございまして、これは万国郵便条約に基づきまして、日本郵便は国際郵便サービスを提供することが義務づけられております。これは通常郵便物であれば、2キログラム以下の書状が該当することになっております。

そのほか、郵便物の特殊取扱として、郵便法上は書留、引受時刻証明、配達証明、内容証明、特別送達、5つの特殊取扱というのがございます。そのほかに任意の取扱として、速達、代金引換郵便、年賀特別郵便というのがございます。

これに関連して、前回の委員会で、郵便と荷物の区分について重なり合う部分があるのではないかというお話をいただきました。制度的には、今ご説明しましたように、郵便物の範囲はいわゆる信書に限定されておらず、荷物やサイズ、重量の条件を満たせば郵便物として送付することが可能となっております。

その違いをもう少し詳しく言いますと、郵便につきましては現状4キログラムまでが一種定型外郵便物となっております。荷物と信書両方を一つの郵便物として発送することができること、全国一律の料金で送付が可能といったことが特徴となります。荷物の場合には、添え状や送り状を除いて、信書を封入して送ることができないということになっております。一方で重量、サイズや距離によって料金が変わるほか、収集の付加サービスをつけることができるといった点が特徴として挙げられます。

これは郵便の成り立ちから見ましても、郵便というのは信書の送達機関を利用して他の小型の物件も送達できるものであることから、信書の送達に支障のない範囲で、荷物の送達も含めて郵便としてきているという経緯があるものでございます。簡易で迅速な送達という利用者のニーズに応えるという郵便の目的に照らして考えれば、ある意味合理的な仕組みで、実際荷物で出すのか、郵便で出すのかは、利用者の選択に委ねられてきたものでございます。

国際的に見ましても、先ほど申し上げましたように、国際郵便条約で2キログラムまでは郵便物として、基礎的業務として、加盟国の中で提供が義務づけられているなど、郵便における荷物の取り扱いというのは、国際的に見ても一般に認められているという状況でございます。

2ページに移っていただきまして、次に郵便サービスの概要でございます。郵便サービスの引き受け等について郵便法上の規制がございまして、以下のようなものがありますので、簡単にご説明します。

まず、引き受けについてですが、随時かつ簡易な差し出し方法として、ポストの設置が義務づけられております。これはどのような基準になっているかといいますと、日本郵政公社法施行時のポストを維持すること。各市町村にまんべんなく設置すること。設置に当たっては、常時利用できる場所、公衆の目につきやすい場所に設置することといった規制がございまして。

また郵便局の設置につきましては、郵便法ではなくて、日本郵便株式会社法に記載されているものでございますが、あまねく全国において利用されることを目的として、各

市町村に最低1カ所以上郵便局を設置することとなっております。

料金につきましては、全国均一料金でなるべく安い料金ということが郵便法の第67条にあります。定形郵便物のうち、最軽量の25グラム以下のものについては、総務省令で定める額を超えないものであることとなっております。その省令に82円と記載しておりまして、定形郵便物は82円以下ということになっております。

配達につきましては、週6日、原則1日1回の送達ということが郵便法上に明記されております。それから原則3日以内の送達、全国あまねく個別に宛て所に配達ということは施行規則に記載されているものでございます。こういったサービスに関して、法令上の制度が設けられているところでございます。

次のページに行きまして、そのような規制がある一方で、郵便局の業務という広い目で見ますと、届出をすれば自由に業務ができるというものがございます。日本郵便の目的を達成するための業務のほか、業務に支障のない範囲で他の業務を行うことができると会社法の第4条にございまして、それを営もうとするときには、あらかじめ総務大臣に届けばよいということになっております。

具体的な届出業務の例として、記載がありますように、金融商品や宝くじ、保険の代理販売、店頭での物品の販売等、ご覧のような様々なサービスが現在日本郵便の経営判断として行われているという状況でございます。

次のページに行きまして、郵便サービスの収支に対する考え方というものも、法令上に記載されています。まず、郵便法の第1条に書いてありますが、郵便の役務をなるべく安い料金で、あまねく公平に提供することによって、公共の福祉の増進を図るということを目的とすると記載されております。この「なるべく安い料金」というのは、できるだけ業務を効率化して、事業の合理化を行い、経費節減し、それによって料金をなるべく安くすることが要請されていると解されてきております。

第3条には、そのような「能率的な経営のもとにおける適正な原価を償い、かつ、適正な利潤を含むものでなければならない」と書かれております。つまり郵便事業というものは、荷物と郵便の収支を合算して黒字になればよいというものではなくて、郵便サービスで収支が相償していることが郵便法上は求められているところでございます。

なお、三種、四種といった政策的に低廉な料金のものも実際は存在します。郵便の種別ごとに原価を満たす料金が設定されることが求められているわけではございません。郵便サービス全体として、収支が均衡するべきであるということになります。

以上、制度の全般です。

もう一つ、郵便の業務の一部委託の仕組みについてご質問いただいております。郵便の業務は、通信の秘密の維持等のため、適正確実に行われることが担保される必要があります。認可制が設けられたものと認識しております。まず郵便法に基づいて認可を受けて委託するものと、別の法律で定めるところにより委託するものというものの2種類がございます。

具体的には次の6ページに行きまして、具体的な法令を見ていただきたいと思います。まず、郵便法の中では個別に認可をすることとなっております。認可の基準というのが、第2項の当該委託をしようとする特別な事情があること。当該業務を行うのに適した者であること。これらいずれにも適合するという条件を満たす必要がございます。

一方で、他の法律で別段定める場合を除きとあります。その他の法律というのは3つございまして、7ページにありますこの3つの法律でございます。この3つにつきましては、総務大臣の認可を受けた基準に従っていれば、会社が契約を結んで委託することができるということになっておりまして、総務大臣の認可というのは基準を認可することになっているものでございます。

最後のページに、具体的にどういったことを郵便法上個別に認可しているのかという例を挙げております。現在運用されているものは4つございまして、離島における郵便事務の委託、コンピューター郵便の作成等専門性を有する方への委託、といった4つが事例となっているところでございます。

事務局からは以上でございます。よろしく申し上げます。

○米山主査　　ありがとうございました。

ただいまの藤田郵便課長の説明について、ご質問・ご意見はございますでしょうか。では、ありがとうございました。

## (2) 関係者からのヒアリング

・日本郵便株式会社

○米山主査　　それでは続きまして、議事の(2)の関係者からのヒアリングといたしまして、日本郵便株式会社から、社会環境の変化や利用者ニーズを踏まえて、日本郵便で行っている取り組み等についてご説明をいただきたいと思っております。

それでは、日本郵便株式会社執行役員の小池様から、ご説明を賜りたいと思います。  
よろしく申し上げます。

○小池執行役員 おはようございます。日本郵便の小池と申します。よろしくお願いい  
たします。本日も前回に引き続きまして、このような機会を頂戴いたしまして、ありが  
とうございます。前回8月30日は郵便事業の現状について、副社長の諫山からお話を  
申し上げましたが、その中で最後に米山主査から、サービスの提供の方向性、業務プロ  
セスの改善といった新たな取り組みについて、次回ご説明ということで承っておりま  
したので、今回説明させていただきたいと思います。

本資料の位置づけとして、1ページをご覧になっていただきますと、このような形で  
大きな内容を説明していきたいと思っております。

2ページの目次をご覧いただけますでしょうか。大きく3つのパートでご説明をさせ  
ていただきたいと思います。まず、郵便の需要の拡大に向けた取り組み。2番目  
に効率化の取り組み。3つ目に先端技術の活用の取り組み。これらの関係で日本郵便が  
過去、現在行ってきた、それから今やっている、あるいはこれからどのようなことをや  
っていくかといったことについてご説明申し上げます。

3ページでございますけれども、日本郵便が現在提供しております送達サービスの概  
要でございます。こちらを一言で申し上げますと、日本郵便はいわゆる信書、それと荷  
物と両方送達サービスをしていると先ほど藤田課長からご説明があったとおりでござい  
ますけれども、左側は郵便、すなわち信書を送達できるものでございまして、右側が荷  
物、信書は送付できないということで簡単に整理をしております。

郵便は4キログラムまで送れるということですが、荷物として出すのか、郵便として  
出すのかは、例えば追跡があるかないかといったことをお考えいただいて、ご利用  
される方々にお選びいただけるということでございます。本日は、まず郵便のサービス  
に焦点を当てまして資料を構成して、説明をしていきたいと思っております。

次の4ページでございます。こちらが本年5月15日に発表いたしました日本郵政グ  
ループのグループ中期経営計画2020から抜粋をした資料でございます。大きく申し  
まして、社会・経済環境の変化、それからお客様のニーズに合わせまして、成長する荷  
物分野の強化を図っていくといった趣旨でございます。本日はここにあります内容につ  
きましても幾つか掘り下げてご説明をしたいと思っております。

5ページ、1番目ですけれども、「郵便の需要拡大に向けた取組」ということで、郵

便のご利用を広げて、さらに深める取り組みです。

6ページでございます。まずはダイレクトメールの振興でございますが、電子メールが普及をいたしましたとはいいましても、紙媒体のダイレクトメールは閲覧率、保存性、行動喚起率が高く、その価値を広告主様に広くご理解いただく活動を通じて、DM需要の掘り起こしをしております。

具体的に申しますと、(1) 全日本DM大賞ですけれども、実際にこれは企業様から出されたDMの中からお選びして、これはというものを選んで表彰し、それを広報しているという活動でございます。

(2) DMファクトリーですけれども、これは日本郵便のホームページに設けられておりまして、1年を通じてご利用いただけるものでございます。郵便はがきやチラシをつかった販促のDM、それから挨拶状などを作成できるサービスでございます。様々な文例ですとか図案、そういったものを取り揃えておりまして、ご注文はウェブで24時間できるということでございます。

次の7ページです。(3) デジタル媒体とDMの併用ということですが、これらを併用することで広告宣伝効果が上がる、高まると。広告メール、Eメールだけ送るよりも、DMも送ったほうが反応がよいといった事例を、マーケティングのコンファレンスで説明するなどの活動をしております。

(4) ビジネスユースの拡大につきましては、例えば宛て名を書かなくても、その地域の全戸配布ができますタウンメール、これも郵便でございますけれども、それを夏のお便りのかもめ〜るや年賀はがきを使う年賀タウンメールといったことで、利用勧奨を行っております。

それから、8ページでございます。個人向けにお手紙を書いていただくという手紙文化の振興でございます。特にデジタルネイティブと言われる若い世代につきましては、本当に笑い話ですけれども、郵便番号の欄に携帯の番号を書いてしまうといったようなことも現れているような状態でございます。本当にそのような状況でございますので、手紙の書き方から教えていくということで、手紙の良さ、楽しみ、書く楽しみといったことを理解していただく必要があると思っております。

(1) にございますように、幼児向けのお手紙ごっこ、小・中・高校生の生徒さん向け、それから大学生や新社会人に向けました手紙の書き方体験授業といったものを、当社の社員、あるいは学校の先生方をご支援するなどしてしております。体験授業につ

きましては2011年から増加を続けておりまして、右側にグラフがございまして、これは小学校の分ですけれども、全国の6割の小学校でやっており、さらに高めてまいりたいと思っております。

9ページは実際の手紙の書き方体験授業の教材の例でございまして、宛て名の書き方のような一般常識的なことから子どもさんたちに理解してもらうように努めております。

10ページでございまして。一定程度手紙に親しんでいただいている方々に向けた施策として、イベントやコンクール等を開催しております。なお、若干宣伝めいて恐縮ですが、今週末の15日から17日まで、東京駅前のKITTEで秋のメッセージフェスタ2018 in KITTEというイベントをやります。そういったイベントを通じまして、お手紙を書いていただく、親しんでいただくといった活動をしております。

11ページでございまして。いわゆる記念切手、当社では特殊切手と呼んでおりますけれども、これらについても工夫を重ねている点をご紹介します。実際に切手を買ってくださるお客様を意識しまして、温かみのあるデザインを極力取り入れていく取り組みを今後も行ってまいりたいと思っております。左側の写真中心のものから、イラストを中心にした例がございまして。右側のおにぎりの形の切手や歌舞伎の四角ではない形のような切手もありますし、それから夏のグリーティング、最近の切手ですとうちわや、半てんのような浴衣型の切手も発売しております。

12ページでございまして。単に記念切手を発行するだけではなく、「My旅切手レターブック（九州）」といったようなもの、この場でも回覧をさせていただいて中をご覧になっていただければと思いますけれども、こちらのスライドにもございまして、これ1冊持っていくと、はがき、封筒、便箋、切手と全てそろっております。ペンだけ持って行っていただくことで、旅先から手軽に手紙を書ける、送れるということでございまして。こういった新しいチャレンジも引き続き行ってまいりたいと思っております。

13ページでございまして。年賀はがきにつきましてもこのような取組ということで、我が国の伝統文化でもあります年賀状について少しでもご理解を深めていただいて、もっともってご利用いただきたいと考えてございまして。若い方々にも親しみやすいキャラクターですとか、あとはアイドル、そういったデザインのはがきを発行いたしましたり、特に来年用からは当選の商品の見直しや当選の率の見直しをして魅力を高めたり、あるいは丸投げといったCMもございましたけれども、宛て名印刷もやっているといったことでもご利用をしていただきたいと思っております。

また、日本郵便のキャラクターですが、ぽすくまというかわいらしいクマがいるのですが、これも商品化をしております、下に絵がございますけれども、ぽすくま郵便局といったようなことで、ジ・アウトレット広島内郵便局といったことも取り組みまして、郵便の利用を増やしたいと考えておるところでございます。

14ページは郵便のサービスの改善の取り組みについてでございます。前回の説明から少し追加をした部分もございますので、左の表でございますが、2014年の10月からLINEによる年賀状作成サービスを開始しております。15年の12月からは、相手の住所がわからなくても年賀状を送れるというサービスを開始しております。それから2016年11月からは、右側にも写真がございますが、LINEに郵便局（ぽすくま）という公式アカウントがございまして、こちらで再配達受付などをしておりまして、現在1,036万の登録がございます。それから、新たな技術を取り入れていくという観点は今後もまた詳しくご説明いたしますけれども、ICTとの連携も今後とも積極的に進めていきたいと考えておるところでございます。

15ページです。郵便事業がICTと連携してどのようなサービス改善を行ってきたのかといったことをまとめたものでございます。種々雑多なものが入っていて恐縮ですが、古くは昭和56年から、ファクシミリを使ったレタックスというサービスを開始しております。昭和60年からコンピューター郵便といって、新しいサービスということで、磁気テープあるいはフロッピー（61年）でデータを出していただいたものを郵便にして送るというサービスをやっております。平成9年からは追跡情報のインターネットでの提供を開始しておりますし、平成15年からは再配達依頼のネット受付を開始、こういったものは現在まで続いておるわけでございます。

また、新しいところで平成29年にはマイナポータル、これは政府のほうで主導されているわけですが、そこに「My Post」ということで、これは郵便のほうで提供しておりますメンバーになるサービスですが、それが連携を開始しているということで、引き続き国のITの施策と整合した取り組みを進めていきたいと思っております。

16ページでございます。つい先日9月10日に発表したばかりですが、郵便局の窓口でもクレジットカード、それから電子マネー等の現金以外の決済を開始するという準備をしていくということでございます。オリンピック・パラリンピックを見据えまして、2020年には1万局で導入予定ということを考えて、このような利便

性向上も引き続き取り組んでまいりたいと考えております。

17ページ以降は「効率化の取組」でございます。

18ページでございます。受取利便性の向上ということで、ロッカーであります「はこぼす」を現在約300カ所設置しております。郵便局のほか、駅、スーパー、コンビニといったところに設置をしております。このほかにまた差出人様と受取人様の双方がご了解された場合に、不在でも決められた場所に配達をするという指定場所配達を来春から導入していく予定をしております。

それから、郵便受け箱の推奨規格も、なるべく持ち戻りとならないように、A4サイズ角2という封筒がありますけれども、厚さが3.5センチまで角2封筒で入るといったような大型の受け箱の規格を当社のホームページに記載しておりまして、適合した商品もホームページに載せております。引き続き関係業界と連携するなど普及策を考えてまいりたいと思っております。

それから、はこぼすの増備につきましては、このようなロッカーは自社だけではなかなか限界があります。前回もこのようなご議論をいただいておりますので、他社との共同利用といったことも視野に入れまして、現在検討を進めているところでございます。

また、前回の委員会で地域包括支援センターの話もいただきました。社会の高齢化等の変化に合わせまして、受け取りの選択肢を増やすといったことは、お客様にも弊社にも意義もありますし便利になるということでございますので、手順ですとかニーズといったものを踏まえて、研究してまいりたいと考えております。

19ページでございます。既に昨年の6月に行いました定形外郵便物の料金体系の見直しでございます。こちらは定形外を規格内と規格外に分けまして、料金の違いを設けているものでございます。規格内ということで、下に小さい字で書いてございますけれども、先ほど申しましたようなA4サイズが入るもので3センチ以内、重さは1キログラム以内というものですので、こういった規格内が増えていけば持ち戻りも減りますし、お客様も一回で受け取っていただける。それから弊社も一度で配達ができるといった、それぞれ利点があるということで、このような料金体系をお認めいただいているということでございます。

実際のところ、少し細かい数字ですが、ざっくりと見まして定形外の持ち戻りの率が減っているのではないかと見ておりますので、一定の効果はあったのかなと考えているところでございます。

20ページです。ネットワークの再編ということで、全国に約60カ所あります、地域のハブとなる郵便局、その地域の元締めとなるような郵便局、大きな局がございます。そういった局に極力仕分け作業を集中させることを主眼としてきておりまして、2015年から2017年で13局開局をしております。集約によって空きましたスペースは、例えば倉庫に活用すると。営業倉庫だけではなく、実際にいろいろなソリューションビジネスということでやっているようなこともありますので、こういった取り組みを進めておりまして、なかなかその効果がどのぐらいかというのは定量的にお示しをするのが難しい点がございますけれども、例えば荷物が増えていくところに労働力を再配分するといったようなことをしたりしておりまして、こういった集約化あるいは機械化の効果というのは一定程度得られたのかなと考えております。

それから、前回の委員会でもマルチタスク化ということでお話をいただいたと思います。一人の人がいろいろな担務分担で仕事をするべきだろうと。そのような点につきましては、例えば地域の大きなハブ局——地域区分局と我々は呼んでおりますけれども——こういった中では一つの部だけではなくて、その繁閑の格差に応じて、ほかの部にも行って仕事をすると。あっち行ったりこっち行ったりしていろいろな仕事をやって、勤務時間を有効に活用するという共助・共援をやっているということでございます。

21ページでございます。従来事業所などを訪問して、無償で郵便物を集荷していただきましたけれども、見直しをさせていただいているということでございまして、これも限られた労働力を有効活用するという観点から、お客様のご理解を丁寧に得るように心がけながら対応させていただいているところでございます。原則として郵便物の集荷はやめさせていただくということになりますが、一部障害者の方ですとか高齢者の方など、外出の困難な方につきましては引き続き集荷をできる限りさせていただくということで、従来と変更はない予定でございます。

それから22ページ、23ページは前回のスライドと重複いたしますので、説明は省略しますが、機械化や配達にかかる集配業務支援システムについて、このような取り組みも従来からやってきているということで、ご紹介を改めてさせていただきたいということでございます。

24ページからはまた大きなくくりですが、「先端技術の活用」でございます。これまでご説明をいたしましたような様々な取り組みを行ってきたところですが、今後も社会・経済環境が変わっていく中で、郵便サービスも提供し続けられるようにさらなる努

力を続けてまいる所存でございます。技術の進展は、当然どのようなことが起きるかわからない部分が多くございますので、どのような社会に変わっていくのかなかなか予想できない部分もあるのですけれども、新しい試みをいろいろ果敢に続けていきたいということで、作業もそれに応じて見直したいと思っております。

具体的には次の25ページからご説明したいと思います。ドローンや配送ロボット、自動運転の取り組みでございます。ドローンにつきましては、一昨年2016年度から、残りの2つは昨年度から実験を開始しております。技術的、制度的には課題があり、社会的に受け入れていただけるかという別の問題もありますけれども、先端技術を極力郵便サービスに取り入れていきたいと考えております。

次の26ページでございます。これは当社が現在注目している技術でございます、既に例えばロボットスーツ、自動搬送ロボット等につきましては、今年度も実証実験を行っている、あるいはもう少しで行うという予定でございます。今後これらの技術の導入が本当に可能なかどうか、それから導入した場合どのような効果が出てくるかというのは現状でなかなかはっきりと申し上げることは難しいのですが、郵便のサービスの作業が世の中の動きから取り残されないようにということで、効率的にできるように、引き続きアンテナを高くして感度もよくしていきたいということで、具体的にやっていきたいと思っておる次第でございます。

27ページでございます。スタートアップ企業が有するさまざまなアイデアを吸収することで、郵便事業の生産性を高めていきたいという取り組みでございます。今年度2回目なのですが、真ん中にございますように、郵便物流のバリューチェーン全体をテクノロジーで変革するというのをテーマにして、細かくはオペレーションの自動化・見える化、郵便配達エリアの最適化とポスト内の見える化、それから郵便局間における運送便ダイヤの最適化など、現在の作業を見直せるアイデアを掘り起こそうということで、下にもスケジュール表がございますけれども、現在8月19日に締め切ったものの審査をしております。本来自力で、自社でこのようなことを全部やればいいのですけれども、社外の英知も活用して、持続的な郵便サービスの提供に努めてまいる所存でございます。

28ページ以降は参考ということですが、荷物分野の取り組みについて、一部オーバーラップをする部分はありますが、説明させていただきたいと存じます。

29ページでございます。本年9月から実施を始めましたゆうパックのサービス改善

についてまとめたものでございます。それ以降のものも入っておりますが、この秋に開始予定のWeb決済型ゆうパックを、来年の春ごろには受取人様にメール等で連絡をして初回の受取日時や場所を変更できるサービスを開始する予定でございます。

30ページにつきましては、これは楽天様との連携ということで、eコマースでの持ち戻りの削減に向けた共同取り組みとして、例えば出店をされている販売店の受取場所として、全国2万カ所の郵便局を指定できるようにしたり、一回で受け取った場合のポイントを差し上げるといった対応をやっているところでございます。

31ページです。宅配事業者とEC事業者の生産性向上の連絡会が5月から開催をされておりまして、再配達削減、生産性向上等につきまして、弊社も議論に参加をさせていただいているところでございます。

最後32ページでございます。手荷物の一時お預かりサービスでございまして、このようなものを郵便局で実施しております。右側の「ecbo cloak」については、昨年の社外のスタートアップ企業様との連携の取り組み、先ほど今年第2回と申しましたが、これは第1回で選ばれたものでございます。左側の京都中央につきましてはそれとはまた違うのですけれども、観光客の皆様を念頭に置きまして、お荷物の預かりや宿泊施設への配送をやっているということでございます。

資料の説明は以上でございます。需要が減るといふ郵便のサービスなのですけれども、将来に向けた会社の取り組みとして、いろいろ意欲的なことを、効率化もしながらやっていきたいということで、ご理解を深めていただければと存じます。

以上でございます。駆け足で失礼いたしました。

○米山主査　ありがとうございます。

それでは、ただいまのご説明について、ご質問・ご意見がございますでしょうか。

はい、どうぞ、泉本委員。

○泉本委員　ありがとうございます。5ページ、6ページでしょうか、DMのお話がありました。DMサービスですと、宅配業者が「これは郵便ではありません」と書いたものを送ってくるのが、昨今はそのようなもののほうが多いのではないかと思います。日本郵便でこのDMを喚起して頑張ろうというところで、どのぐらい伸びて、またどのぐらいの売り上げがあるのでしょうか。

○小池執行役員　すみません。手元にDMだけの数字を持ち合わせておりません。申しわけございません。郵便でないDMというのも実はございます。それは信書に当たるか

どうかということでございますので、例えば宛て名が明確に書かれているとか、そういったことをもとに、これは郵便です、信書ですといった場合は郵便で出していただく必要がございます。そうでなければ、荷物としてほかのメール便のような形でも出していただく。

○泉本委員　そうではなくて、ポストに入っているものが、日本郵便の郵便なのか、ほかの業者さんのものなのか、ほとんど区別つかないのです。だから日本郵便から来たものと、そうではなくて、「これは郵便ではありません」と書いたヤマトさんだとか、ヤマトではない宅配業者も多く、最近は種々雑多のものが送られてきます。そのように競争が激しいと思うのですが、このような政策をやることによって、需要を喚起し、売り上げが拡大できたのでしょうかという質問です。

○小池執行役員　失礼いたしました。それは、需要喚起ができているとっております。といいますのも、ある意味日本郵便としてもDMというもので、要は企業需要といったものである程度やはり生きていかなければいけない部分がございますので、どうしても個人間のお手紙だけでは需要というのはそんなに大きくないのではないかと考えております。DMの需要を喚起することによって、他社さんに流れるいわゆる郵便でなく出されるDMというのも当然あるわけがございますけれども、市場全体のパイが広がれば、当然日本郵便に出していただける部分も広がっていくと思っておりますので、そのような取り組みは引き続き取り組んでまいりたいと考えている次第でございます。

○泉本委員　すみません。追加でよろしいでしょうか。

○米山主査　はい。

○泉本委員　先ほどもお話の中にあつたと思うのですが、「これは郵便ではありません」というダイレクトメールも、宛て先がきちんと書いてあるので私のところに届くわけですけれども、宛て先が明確であるから信書というのでしょうか。信書と荷物が一緒に送れるのが郵便だという定義もあり、信書と言っているところがよくわからないのです。送り状にも中身のことが書いてあって、誰々さん宛て、幾らです、と書いてあるものもあり、これは信書だと言え言えそうなのですが、法律で言う定義と、実際に一般庶民が捉えているもの、信書というのがどういうものなのか、厳格なものだとはほとんどの方は感覚なしで使っていると思うのですが。

それで、箱に入れたり封筒に入れて封をしたりすれば、お手紙を入れてもわかりませんよね。手紙を入れてしまったならこれはどういうことになるのでしょうか。要は、私

は郵便法違反をしながら荷物を出しているのかなとか、何かそこがやはりよくわからないのですけれども。

○米山主査　それは？

○藤田郵便課長　事務局ですが、どれが信書に当たるのかというのは、物を具体的に見て判断するものであり、一般的にこういうものが信書で、こういうものは信書ではありませんとなかなか言えないものでございまして、ある特定者から特定者に対して知らせることを送っている。そういう公衆に向けて出していないという意味において信書というのはございしますが、そこを我々も問われたときは、物を見て判断するということになっているのが、信書の考え方でございます。

○野水企画課長　ちょっと補足させていただきます。信書自体の定義は郵便法に書いてあるわけですが、今、藤田から申し上げたように、個別の判断になるところはございます。

ただ、一般的に申し上げまして、先ほどもご質問の中にありました荷物の中に入れる添え状、これは信書であってもいいということになっております。ですから、荷物に添えてこういう物品を送りますというようなものにつきましては、信書であっても荷物の中に入れて送ることができるということになっております。

それから、宛て名が書いてあるものでDMのようなものに「郵便ではありません」として送られてくるもの、例えば町で皆さんに配っているようなチラシみたいなものがございすけれども、誰向けということではなくて一般に配られるようなもの、これは送るときに信書ではなく、郵便物以外として送ることができる。これは、信書というのは特定の受取人に対して差出人の意思を表示したり事実を通知したりするものということになっておりますので、そういう一般の人向けのものはこれに当たらないということで、判断しておるところでございます。

○泉本委員　わかりにくいですね。ダイレクトメールって、別に要求しなくても、一方的に送ってきますよね。どこからか入手した住所録で。

ということでなかなかわかりにくいなということと、先ほどのご説明から、荷物の中に信書を入れてもいいということはわかりますが、そうではなくて、郵便と荷物という区分けを今はしていますよね。そうすると、荷物には送り状を除いて信書が入れられないとおっしゃっています。そのところがわかりにくいのです。でも実際には入れている。荷物の中に手紙を添えていると。このときに、一般大衆は皆法律違反をしているの

でしょうか。

○野水企画課長 先ほどおっしゃられたように、荷物の中に入れてしまって実際に見つかるといことはございますけれども、郵便以外の荷物という形で、添え状以外の信書を送るといことはいけないということになっております。

○泉本委員 何となく信書の定義が古いのでしょうかね。時代と国民のニーズと何か必ずしも一致していないのではないかなという気は少ししています。

○野水企画課長 信書について、総務省としましては、先生はご存じないということで我々の周知不足というところはあるかと思うのですが、ガイドラインをつくってございまして、こういうものは信書に当たります、こういうものは当たりませんということで、例示などをホームページにも出してございまして、冊子をお配りしているところでもございます。そうしたものをもっと皆さんにお知らせするように、今の話を聞いて、我々も努力しなければいけないというところは非常に深く思いました。

○米山主査 よろしいでしょうか。

○泉本委員 はい。

○米山主査 では、横江専門委員。

○横江専門委員 事務局の説明と絡むところなのですが、コンピューター郵便という話がありましたが、私はコンピューター郵便というものがよくわからなくて、何が当たるのかなというふうに日本郵便さんのお話を伺っていました。ここにあるLINEの活用といった部分がコンピューター郵便に当たるのでしょうか。それとも、また別のサービスがありますか。教えてください。

○小池執行役員 お答え申し上げます。コンピューター郵便といえますのは、実際に物で、紙でお届けをする郵便ですが、データを出していただいて、それを弊社で紙にして、要は封書等に入れた形でお届けするものをコンピューター郵便と言っております。最近ではWeb郵便としてネットを出していただけるといったサービスですけれども、もともとは例えばフロッピー、磁気テープといったような形でデータを出していただき、最終的に受取人様には紙で届くということでございます。LINEですとか、いわゆるICTの世界で完結するものについては、コンピューター郵便という言い方はしておりません。

○米山主査 よろしいでしょうか。では、次。

○横江専門委員 すみません。あと1つだけ。電報は最近、ネットで申し込めるように

なっていますが、あれは郵便局のサービスではないのでしょうか？

○小池執行役員 レタックスというサービスでございますが、これは郵便局の窓口でも、それからWebでも申し込みはできます。郵便局で出していただく場合には用紙がございまして、そこに書いていただく、あるいは郵便局にて備えつけの文例をお使いいただければ、それを郵便局間でファクスでお送りして、配達局にて例えば慶弔用の台紙に貼りつけてお届け先にお届けをするというサービスがあります。それがレタックスでございます。

○横江専門委員 ありがとうございます。基本的なことを知らないということがわかりました。

○米山主査 それでは、先ほど手が上がりましたから、石山専門委員。

○石山専門委員 ありがとうございます。冒頭事務局の方から郵便法について外部委託の件も含めた、全部私にご質問させていただいたところだと思っておりますがご説明を受けて、やはり環境変化によって、今の状況に合っていない部分で改正を検討すべき部分というのも多々あるのかなと印象を受けました。

その中で、今発表していただいた郵便事業の拡大において、抜本的な改革だったり新しい施策というものがこれからどんどんやっていかなければいけない中で、現行の郵便法であったりとか規制制度というものによって、なかなか踏み込みたいけれどもできないものであったりとか、改正を抑止するものがあれば教えていただきたいと思っております。

○藤田郵便課長 それは日本郵便にお尋ねかと思っておりますけれども、そこは今、日本郵便の中でご検討いただいておりますし、申しわけございませんが、改めて別の機会に日本郵便のほうで整理されて、皆さんの議論を踏まえてお話しする機会を設けたいと思っております。

○小池執行役員 私のほうからよろしいでしょうか。今回の委員会は、8月30日の再開後2回目と存じておりますし、前回諫山のほうからご説明させていただいたこと、それから今回私からご説明させていただいたことなどを踏まえて、冒頭藤田課長からもございましたけれども、幅広いご議論をいただけるのかなと思っております。

プラス、日本郵便も日本郵便として会社のあり方、中期経営計画の抜粋もつけておりますけれども、どういったことをやっていかなければいけないのか、今日ご説明をいたしましたものなども含めていろいろ取り得る選択肢を考えておりますので、また社内の議論も含めまして、改めてそういったお話をさせていただく機会ももしかしたらいただ

けるのかなと思っておりますので、今のところ、「はい、これでございます」というのは申し上げるのは難しいと思っておりますので、ご理解いただければと思います。

○石山専門委員　ありがとうございます。

○米山主査　よろしいでしょうか。同じく重なりますけれども、最初に藤田課長がおっしゃったように、幅広い議論とか丁寧な議論というのをしていますので、おいおいそういう方向性で進むこともあるということでご理解いただきたいと思います。

ほかに何かございますでしょうか。はい、それでは竹内専門委員。

○竹内専門委員　ご説明ありがとうございました。これは日本郵便さんか、あるいは事務局へのお尋ねになるかもしれないのですけれども、スライドで番号を言うと19番のところに郵便受箱のお話を書いてあります。私が知らないということなのでしょうが、郵便受箱というものは、設置義務とか、あるいは設置するに当たってどういう大きさ以上のものでなければならないとか、あるいはその中に入れていいもの、いけないもの、そういう何らかの規制なり制度なりがあるものなのでしょうか。

どうしてそういうことを申し上げるかという、多分皆さんも迷惑していらっしゃると思うのですが、いろいろなチラシなどを放り込まれるような箱になっていまして、もしきちんとしたものしか入れてはいけないとなると、おそらくそれらの投函物がDMに形を変えることになってかなりの収益源になると思うんですね。今の郵便受箱には新聞であり、信書であり、なおかつチラシは論外としても、いろいろな日本郵便以外のものも入っています。しかしこの点が1つのビジネスチャンスにもなる気もするものですから、郵便受箱に関する何らかの規制なり制度なりを教えていただければありがたいと思います。

○藤田郵便課長　先生のお話ですが、ご覧になった18ページのところに郵便受箱の規格というものがあります。これは郵便法の施行規則の中に郵便受箱の規格というのがございまして、縦2センチ以上にしてくださいということにしています。

ただ実際は、2センチだと最近は物が入らなくなるとか、そうした実態も出てきているので、普及するのはそれよりも大きなサイズのものも出回っています。

あと、高い建物のときは、集合住宅のように1階に郵便受箱を設置してくださいといったことも制度として設けております。

○野水企画課長　すみません、補足します。郵便法で条文が設けられておりまして、階数が3階以上の建物について、それ以外にも要件はあるのですが、基本的には3階以上

の建物につきましては、出入り口の付近に郵便受箱を設置するということが義務づけられております。さらにどういう郵便受箱を設置すべきかということにつきましては、先ほど藤田が申し上げたとおり省令で、受箱の口の大きさですとか、そういう規格が決まっております。ただ、こういうものを入れてはいけないとかそういうことは特に決まっておきませんので、そこについての規制は、少なくとも郵便法上はないと。あまり迷惑なものが入られると、条例とか刑法とかそういった話があるかもしれませんが、郵便法上の問題ではないということでございます。

○米山主査　よろしいでしょうか。

○鈴木総務審議官　一言追加を。私の知っている限りでは、アメリカでは郵便受箱の設置義務があるのですけれども、郵便物以外に入れてはいけないという禁止の規定があり、ゆえに新聞を入れられないので、新聞はぽーンと放り込むということになる。一方、日本では、郵便受箱はさっき言った3階以上のところに設置義務があるだけで、一般の家庭ですと必ずしも設置義務はなくて、ドアをがらがらと開けて「郵便で一す」というのを昔からずっとやってきています。ダイレクトメールでも何でも入れられるようになっている状況です。

○米山主査　ありがとうございます。

○東條主査代理　横江専門委員のお話とつながる質問ですが、私自身もあまり利用がないのでお伺いしたいのですが、15枚目のスライドのMy Postという仕組みですね。これは紙ではなくて、電子的に受領ができると。本人確認郵便などを電子的に受領ができるという仕組みですか。

○小池執行役員　はい。

○東條主査代理　そうだとすると、どれぐらい認知されているか。私は実は知らなかったのですけれども、利用者は現在どれぐらいいるのかということも教えていただけますか。

○小池執行役員　利用者については、すみません、数字を持ってこなかったのですが、現状ではあまり多くないと思います。まさに先生おっしゃいますように、My Postと申しますのは、諸外国でも既にこのような取組が始まっておるのですけれども、紙の郵便物、先ほどのコンピューター郵便のように最終的には紙で行くといったものではなく、受取人様にまさに電子メールのような形で、言ってみれば認証されたというか、ある程度の品質を確保された電子的な手段でお届けするというサービスになります。

ですので、例えばマイナンバーカードで個人を特定された上で、先ほどのマイナポータルとの連携で申しますと、個人の確認ができた差出人が国あるいは自治体に申請をするようなものを、受け取る側が電子的に受け取るということもできますし、逆に自治体からのお知らせも、あるいは会社さんからのお知らせも、個人の方に電子的に届くと。その方用の電子郵便箱がございまして、そこに届くといったことができるという仕組みでございます。

日本はやや後発であるのだとは認識しておりますけれども、どうしても世界的に見て、信書、郵便物というお手紙自体は減ってきておりますので、そのような中でどういった形で郵便の需要というものを維持できるのか、あるいは増加できるのかというようなことで、EメールあるいはSNSなどが普及する中でも、やはり郵便というある程度のクオリティを持った上で電子的に受け取るということができないかということで、そのようなサービスが各国で始まっていると、日本でも始めているということでございます。

○東條主査代理 そうすると、個人間でこれを使おうと思うと、差出人側も受取人側も登録をしておかなければいけない？

○小池執行役員 そういう形になります。

○東條主査代理 公共料金の通知とか、いわゆる公益事業会社は登録済みで、受取人の側が登録さえすれば、料金の通知等を受け取れるということですね。

○小池執行役員 そうですね。はい。差し出しをされる会社様が、例えば請求書ですとかそのような通知をご利用者にお送りするときには、おおよそ今紙で送られたりしています。一部クレジットカードの明細等をEメールにすると、ポイントあげますといったようなことはありますけれども、それとはまた違った仕組みとして、My P o s t といふのを導入するかしないかというのを、会社さんにお決めになっていただいた上で、My P o s t を使うという会社が出てまいります。そのような会社さんが今何社あるのかというのは、すみません、持ってこなかったのですけれども、会社としてそのような決定をしていただいた上で、My P o s t という電子的な手段でお送りするというプロセスを踏まないといけないものですから、なかなか今現在では普及していないというのが現状でございます。

○東條主査代理 自治体はどのぐらい登録していますか。

○小池執行役員 自治体も、会津若松市がそうした取り組みをされていますけれども、その他はそんなに多くはないのではないかと。

- 東條主査代理　　そうですか。わかりました。結構です。
- 小池執行役員　　すみません。宿題とさせていただきます。
- 米山主査　　では、宿題ついでに。関連した追加の質問ですけれども、そのEメールとの決定的な違いというのはどの辺にあるか。これがとても大きいのではないかと思うので、それもあわせて回答をお願いします。多分信書法とのかかわりがあるのではないかと思うので、よろしくお願いいたします。
- 小池執行役員　　はい、かしこまりました。
- 米山主査　　ほかに、よろしいでしょうか。ありがとうございます。

### (3) 有識者からのプレゼンテーション

・株式会社ワーク・ライフバランス 小室淑恵代表取締役社長

- 米山主査　　それでは、前回の委員会において、社会環境の変化に伴う郵便サービスの安定的な提供と今後の検討の方向性についてお話がありましたが、社会環境の変化の一つとして、特に働き方改革の進展が挙げられます。

この点から、本日はワーク・ライフバランス実現のためのコンサルティングを900社以上手がけていらっしゃる、株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長、小室淑恵様をお招きし、議事の(3)としてプレゼンテーションをお願いしております。

それでは、小室様、ご説明をよろしくお願いいたします。

- 小室代表取締役社長　　ワーク・ライフバランスの小室でございます。どうぞよろしくお願いいたします。今日は、働き方改革に注目をして議論をされる会ということで、お招きいただきましてありがとうございます。私の資料は資料3になりますので、ご覧いただきながらお聞きいただければと思います。

今、大変多くの企業さんから働き方改革のご相談を受けて、業種・業界もさまざまですし、何万人という企業様もあれば、5人とか非常に小さな地方の中小企業さんというようなところのご依頼も今増えていまして、意外に思われるかもしれませんが、労働時間を減らした企業さんの売り上げは極めてよい、上がっているという状況があります。

一昨日対談をした監査法人さんは、3年ほどおつき合いをさせていただいているのですが、顕著な傾向として、産業医の方が産業医の部屋を訪れる社員が激減したというの

で、もう以前だとひっきりなしにどなたかがいらしていたのが、今ほとんど来なくなつた。これも大きな変化を感じますよということを経営陣に産業医が言われたというような変化があったり、離職率が低下したり、それから採用できる人の質と量が向上したりというようなことと、企業によってはさらにその先の顧客満足度の上昇というようなところにまでたどりついて、これは長期で取り組まれている企業さんにならないとそこまでたどりついていないのですが、そうしたところも出てきているように感じております。

私自身は、今、郵便グループのかんぽ生命さんのコンサルティングも3年間行わせていただきました。今は社外取締役も務めさせていただいているのですけれども、かんぽ生命も、今3年間連続で時間外が減少したりということをしています。今日は日本郵便様ということで、本当に重要なユニバーサルサービスが安定して提供されるためにお役に立てればと思っております。

資料を1枚おめくりいただきまして、目次のところに書かせていただきましたが、大きく5点お話しさせていただければと思っております。1点目に、多種多様な企業で今お取り組みいただいている内容で成功事例がありますので、ご紹介できればと思います。2点目に、郵便局にも今2年間、コンサルティングに入らせていただいていますので、そこでの変化が、小さな変化なのですけれども、それぞれの局で出てきていますので、ご紹介できればと思います。そこから郵便局組織の働き方の特徴と難しさというものを感じたところもお話しさせていただきつつ、取り組みの提言やまとめというところをお話しさせていただければと思っております。

次のスライドなのですけれども、取り組み事例をご紹介させていただきたいと思いますが、グリーンの文字で書かせていただいたように、取り組み前は、ほぼ全ての企業が「うちの会社は特殊でして……」というように、うちの業界がいかに取り組み困難な理由があるかということを列挙される傾向が大きいかなと思います。

ただ、取り組み始めますと、業界特有の事情がたとえ残業の理由の5割ぐらいを占めていたとしても、残り5割は自社、自チームに裁量のあることで残業になっているというので、その仕組みだとか慣習だとか風土だとか、そういったものを見直していくだけで残業は半減するということが気づかれていきます。

大体残業時間が半減してくると、生み出された時間の中で、最も困難な業界特有の課題ということに関してもさらに2ステップ目で立ち向かっていかれて、全部というわけにはいかないのですが、解決を進めていくという流れで、思考停止せずに少しずつ進ん

でいるという事例が多いかなと思っております。

1つ目の事例で、かんぼ生命さんのスライドをご覧くださいと思います。かんぼ生命さんは、一番上にグラフもありますように、毎年残業時間を減らすということが結果的にできていまして、取り組み前の状態から比べると、現在43%の削減という形で、定量的な残業時間の変化も起きています。

やられたことは多方面わたるのですけれども、非常に経営トップの強いコミットメントのもとで、全管理職への働き方改革の、自分のチームに働き方改革を進めるためのリーダーの研修ということをしてまして、全リーダーが自分のチームに持ち帰って、下の四角の枠の5行目あたりにあるかと思うのですが、朝夜メールという手法なのですけれども、朝、自分の仕事内容を15分から30分単位で書き出して上司・同僚にメールで送る。それを夜振り返って、どこがずれて何が原因だったのかということについてその振り返りを送るということをして、朝と夜に2回ずつ各メンバーが繰り返して、それを持ち寄ってそのメールを分析すると、企画チームなのに企画に割いている時間が8%とか、ほとんど企画できてないじゃないか、何部なんだのようところがあったりして、そうすると会議ばかり60%やっているぞとか、そういった内容を振り返ることができて、それに対して、では、会議をどうやって短くしていくかというようなことを解決していく。そういう手法を各チームがどんどん進めていくというようなことをされました。

また、四角の枠の下から3つ目ですけれども、AIの利用ということで、まだ道半ばではあるのですが、かんぼ生命においては保険の支払い業務というのが大変複雑で、十年選手でないとできない仕事なのですけれども、これを今AIに2年間読み込ませ続けまして、十年選手と同じような回答が数十秒で出せるという状態になり、これはベテランでなくても対応ができるという状態になってきて、全体でいうと対応時間が4分の1ぐらいに減ってきているという状態になってきています。

また、来年の春から法律の改正で施行される勤務間インターバルに関しても、前倒しで施行されていたり、三六協定を毎年10時間ずつ引き下げていったりというようなことも既にされているという形で、浮いた残業代の部分をそのまま会社の利益にするということではなくて、それを社員のeラーニング費用に、今まで社員は自己負担でeラーニングを勉強していろいろなスキルを身につけていたのですが、それを会社負担という形に切りかえて、よりスキルが上がって成果が上がりやすくなるような循環を生むような形に持っていつているというのが、かんぼ生命さんの事例になります。

次がシップスさん。アパレルの洋服も21時ぐらいまで店舗がやっていますので、非常に店舗を抱えている業界として、小売りとして、難しい背景を持っていらっしゃる会社さんかなと思うのですけれども、シップスさんもここ3年ぐらい一緒にお取り組みをさせていただいています。

先ほどご紹介した朝夜メールの後に、シップスさんはそれを2週間に一回ぐらい「カエル会議」という名前で、各チームで朝夜メールを振り返りながら、このチームの課題は何だろうかということ話し合うことを各店舗ごとに、店長とメンバーでやっています。

右側にグランフロント大阪店という店長さんの写真が入っているかと思うのですが、その吹き出しにあるように、私どもが最初研修を始めたときに、店長が真っ先におっしゃっていたのは、「うちの残業はお客様のためにやっているから、減らすのは難しい。それから、スタッフは多分お客様のために喜んで残業をしていると思う。仕事が好きだから」と言っていたのですけれども、その吹き出しの中にあるように、店長が実際にカエル会議をチームメンバーとやってみたら、お客様のためにやっている残業よりも、店舗スタッフ同士のコミュニケーション不足だとか、店長のマネジメント力不足で起きている残業のほうが結果は多かったということがわかりまして、それに対して、上の4行書いてある黒い文字のところの②のところですが、問題の発見と対策を繰り返してやっていきました。

一例として印象深かったのが、アパレルの店舗ですと、開店前にお掃除をするというのが慣習というか、成り行きで決められているわけでもないのですが、必ずやるものだと思っていたのですが、それが大体タイムカードを切る前にサービス残業的に皆さんでやっていたというのがありました。そうした時間を、その掃除に充てるよりも、この天気とこの季節だったらどういうふうに着るのいいのかということ、店長とメンバーで朝10分でも20分でも打ち合わせをしたほうが売れるのではないかという話がこのカエル会議で出てきて、掃除ではなくて打ち合わせの時間に変えて、掃除は1日の中で時間を区切って、エリアを区切って、4分の1ずつ店舗を掃除するというふうに変えたところ、店長のノウハウがメンバーに、毎朝季節とその日の天気によってこう売るというノウハウを毎日レクチャーすることができて、売り上げが大変増加しました。

店長もそれまではプレーヤーの一人になって店に張りついてしまっていたのですが、そういうノウハウを教えることが大事なんだということが、これにより売り上げが上

るんだということがわかるようになって、店舗スタッフを育成することに優先順位、所要時間を割くようになったという形で、結果は一番下に書かせていただいています、売り上げは5億増加しまして、深夜は38%残業削減、残業全体で言うと25%削減ができました。かつてと比べると、年末年始のセールスの時期も含めて、80%以下の時間で今まで以上の売り上げを上げて、グランフロント大阪店では今年の2月には残業ゼロを一回達成しているという状況もあります。

その次のスライド、エムワンという会社さんは、三重県のたった58人の調剤薬局の会社さんです。今、三重県は県庁が、県庁職員の働き方改革も熱心にやっていますが、県下の企業を毎年四、五社選んで、そこを県の費用でコンサルティングを入れて、その成功事例をつくって県内に広めていくということをやっています。

エムワンさんも、先ほどから出ている朝夜メールやカエル会議というようなことを愚直にしっかりと進めていかれたのですが、1店舗あたり5人か4人ぐらいしかいない、そういう店舗が七、八店舗あるというような会社さんですので、店舗ごとはとても小さいのですが、その店舗の中で店長しか持っていないスキルがあって、店長は365日休めない、いつも休暇がとれていない店長と、店長が何でもやってしまう、兼薬剤師で何でもできる。

これにより、ほかのメンバーが育たないということが起きていたのですが、スキルマップをつくりましてスキルの洗い出しをし、業務共有をやりまして、店舗なので椅子もなくて、調剤室の調剤をつくる台の上で皆さんでカエル会議をされたのですが、そのような中でも一番下の枠の中に書きましたように、全員のスキルアップができたことで、医薬部外品の売り上げ230%、有給取得率は352%。この翌年ぐらいから出産数が2.5倍になっているんですね。結婚数も2倍になって、これは本当に三重県が喜んでいるのですが、三重県は今、県全体でも過去最高の出生率になりました。

その結果をさらにその翌年の採用の際にアピールをしたところ、それまでは年間を通じて33人エントリーシートが来るというのがやっとなら、しかも内定を出しても辞退を繰り返されるという形だったのですが、2カ月ぐらいで168人のエントリーがありまして、11人に内定を出したら内定辞退がゼロでした。その11人のうちの3人は、大阪の企業を蹴ってこの三重の58人の企業に来てくれたということで、学生をヒアリングしてみると、やはり会社説明会のときに、本気で働き方改革をやっているというのと、社員の結婚とかそういうハッピーな話題が増えているのが、説明している側の社員の方

にもハッピーな感じがすごく出ていて、入社したいと思ったなんていう意見が出ていました。

次のスライドが、三菱地所プロパティマネジメントさんという、三菱地所系のビルのテナントに入っていただく営業をしているという会社さんです。この会社さんも、入ったときはすごく大変でしたというか、コンサルタントは敵が来たような勢いで攻められるぐらい、働き方改革なんて誰も望んでいないみたいなことを言われる、大変ハードな24時間働きます風の会社様だったのですけれども、変化としては非常に大きかったかなと思います。真ん中にグラフが入っていますが、時間外労働30%削減されて、営業利益が18%上がりました。

やったこととしては、本当に朝夜メールをやり、カエル会議をやり、チームごとに残業になっている理由を一つ一つ解決していく。それから、途中ですばらしかったなと思ったのが、こういう取り組みをして残業代減らすつもりなんだろうといった社員の反発があったときに、当時は千葉社長だったのですけれども、コミュニケーションをとり各チームのところにランチをしに行き、そのランチの面談の中でフリートーク会というのをやって、その中で、本気で残業を減らしてほしいんだよ。それは、別に残業代のことじゃなくて、働き方を変えることにつながるからやってほしいんだと。仕事に対する考え方自体を変えて、新しいもので収益を生み出すという発想になってほしいからやっているんだというようなことを膝を突き合わせて話をされて、意識改革をみずから働きかけていらっしゃったなと感じています。

また、上の6行目あたりに、7として赤い文字で「ワークスタイルチャレンジ表彰」と書いてあるかと思うのですが、これは前年度の減った残業代を原資として、その年の残業時間が20時間を切ったチーム、そして有給消化が80%以上クリアしたというチームには、1人6万円支給するというのを2年間やられました。これによって、生産性を高めたチームのほうがお金でも得をするんだという意識づけをすることによって、自分の意識も変えていこうということが皆さんに進んだかなと思います。

下のオレンジ色の枠の一番上の行ですけれども、この浮いた1億8,600万円を、全額社員に還元しています。また、今年の春のイベントで、右上に入っているグラフがあるかと思うのですが、これを社長が社員と家族が来るイベントで発表したのですが、これは何かというと、2015年の残業代に比較して、今後減った部分、薄い紫色の部分ですが、減った部分のコストというのは、全て2022年まで還元し続けますという

宣言をしたんですね。こんな宣言なかなかできないかと思うのですが、安心してその手取りが減っていくというような不安感、これは本人以上に妻がそう言っているんですといったケースもあったのですけれども、家族も集まるイベントで、そういうことではないんだということを発表されました。

そうした中で本質的な仕事のやり方を変えてほしいんだということを繰り返し言っていたところ、右下に「コトフィス」というイラストが入っているかと思うのですが、これは一番変化された営業部さんが最終的に考え方ががらっと変わってきまして、自分たちはビルのテナントを売る仕事だと思っていたけれども、今後入る企業側のニーズも大きく変わるのではないかと。子連れで出勤する女性が増えてきたりするのではないかと。例えばインフルエンザ等がはやると、うちの子は元気だけど休みということになってしまうと。こういうような場合に、連れてきた子どもと一緒に仕事ができるようなスペースを共有のエリア、真ん中につくったら、入るテナントさんが喜ぶのではないかとということで、本来ならば売りたい床の部分をこのコトフィスにして、それが付加価値となって、従来よりも高いテナント料でも、テナントが全部埋まったということが起きました。

今後、何で儲けていくのかというのを、床面積で売るのではなくて、こういった企業の働き方改革にも寄与するようなオフィスを提供することというのが、自分たちの新しいビジネスなのではないかというふうに発想の転換が起きたところが非常に素晴らしい取り組みだったかなと思っております。

次が、ジャパネットホールディングスさん。通信販売で有名なジャパネットさんですが、取り組み、小さくて見づらいと思いますが、たくさんこの5年ぐらいで非常に多くやられているのですけれども、印象的だったのが、長崎がもともとの拠点の会社様ですので、そこにコールセンターがありまして、土日が書き入れ時ですから、なかなか土日休むということができない仕事柄です。だからこそ、長崎のコールセンターは16連休とれるようにしようという思い切った施策をしました。創業の社長様ではなくて、今、息子のご長男様が社長をやっているのですけれども、その方に引き継がれた年からこの16連休というのを始めて、東京の拠点も9連休としました。

これは、1つにその人しか知らない仕事、その人しかできない仕事という属人化を排除することにもつながったそうです。また、意外だったのが、長男に引き継がれた時点でかなりの多くの商品数を扱っていらっしやったのですけれども、10分の1以下に、8,500商品あったそうなのですが、今、600商品に絞って減らしたのだそうです。

逆にその一つ一つの在庫をきちっと持ったりだとか、紹介動画をつくるということをや  
って、そのほうが売り上げも利益率もどちらも上がったということが起きました。

また、整理整頓というので70トンの断捨離をしたそうです。これをしたところ、そ  
れまで探す時間が膨大で、もう見つからないので結局違う新しい資料をつくる時間が起  
きていたものが激減したりだとか、整理整頓されていないことによってミスが発生する  
というようなものも激減したということが起きました。

結果として、その取り組みのビフォア・アフターで真ん中にグラフが入っていますが、  
30%残業時間削減して、売上高ずっと増加しているというのと、お客様満足度、これ  
が一番すばらしいかなと思うのですけれども、きちんと16連休なり9連休なりという  
ことをやったことというのが、従業員にとってもこの職場ですっと働きたい、だから  
最高の受け答え、サービスというのをしていこうというような状態になったことが一番  
大きかったかなと社長は振り返られていましたけれども、こうした満足度の向上とい  
うところにまでつながっていらっしゃいます。

次のスライドが愛知県警さんなのですけれども、愛知県警さんでは、暴力団対応の刑  
事部門と、それから少年課さん、遺失物係などの大変残業のともと多かったところを  
担当させていただきました。ここにグラフがないのは、そもそもビフォアの残業時間を  
とっていなかったからです。時間としては激減したというところがあります。

左の真ん中あたりに書かせていただいたように、限られた人数での効率的な捜査をす  
るには、情報の共有が一番重要だということにたどり着きました。パソコンが1人1  
台もなく、捜査がパソコン不足で進まないといったこともよく起きていらっしゃいま  
した。それぞれの捜査員がきちんと休めるようになりまして、きちっと有給などをとっ  
たら、一番下の行に書いたのですが、検挙率は実は抜群に上がったということが起きた  
んです。

この背景には、人の集中力は朝起きてたった13時間しかもたないということがもう  
脳科学上解明されていまして、厚労省のガイドラインにも載っているのですけれども、  
13時間を過ぎたら酒酔い運転と同じ集中力しかないというので、大体5時、6時に起  
きた方であれば、夕方の6時から7時には終了しているんですね。そういう時間帯に仕  
事をするのでミスが出てしまう、ミスをまたカバーするのに時間がかかるというような  
悪循環がぐるぐる回っています。

特に警察組織で起きていたことは、その右側に真ん中で赤い文字で書きましたが、当

直明けの人が誰だか見た目ではわからないので、つい今日出勤してきたのだらうと思って仕事を頼み続けてしまうということが起きていましたので、当直明けの書類を書いていると次の仕事を頼まれてしまうということが起きていたので、当直明けの人は当直終了というバッジをつけて、書類を書いて帰るといふふうにしたところ、きちっと当直明けには帰るといふことができるようになって、事犯処理件数は4割増しながら、夏季休暇が約3日増やすことができたというようなことができました。警察組織は考え方が大変最初固くて、今の手順を変えてはいけない、全部指示どおりにやらなければいけないという考え方がなかなか変わらなかったのですが、まずやってみるといふ発想、このチームだけでトライしてみるといふ発想に少しずつ切りかえていったところから幅広いアイデアが生まれてきて、効率化というところがやっと進んだ。最初はそこの考えが一番のハードルとなって、なかなか進まなかったというのがありました。

次に、佐川急便さんの事例になりますけれども、佐川急便さんは人が集まらないということで大変悩んでいらっしやいまして、茨城の潮来営業所では、全く人が採用できませんという状況に一時期陥りました。そのときに、2トントラックを軽トラ3台に変えることにしました。

というのも、2トントラックが運転できる長時間働ける男性求むといった形の求人をして全く来なかったのですが、軽トラに変えて、そしてシフトも先発・中継ぎ・抑えというふうに分けて、そのどれかのシフトに入れる人ならオッケーだよというような求人の仕方にしたところ、介護理由で午前中しか働けないとか、ちょっと子供が大きくなったんだけど、夕方のほうだけ働きたいとか、様々な方が応募してきてくださって、現在では採用には全く困っていないという状況で、女性の採用率が26%から34%に上がったということが起きました。

その結果、一番下の枠の中ですけれども、先発・中継ぎ・抑えで仕事をしていこうとすると、その顧客情報を共有するということがキーになります。1人で全部面倒見るわけではなくなってくるので、そのときに情報共有の仕組みをきちっとつくったことで、結果として顧客の件数は増加しました。トラックでは入れない地域や個人宅のところに営業活動ができるようになって業績が向上したり、結果として残業時間の減少と有給5日以上取得という方の割合が増えたというので、今、65の営業所でこの潮来スタイルというのをもっと広めるということをやっています。

次に、大塚倉庫さんなのですけれども、大塚倉庫さんは倉庫業なのですけれども、最

初に持っていた大きな危機感としては、倉庫業、物流業として、トラックドライバー不足ということが、今後この物流業界にとって大打撃になってくるだろうと。

トラックドライバーは大塚倉庫さんの社員ではありません。他社の社員なのですが、彼らが長時間労働で疲弊してドライバーが辞めていってしまうと、この業界が成り立たなくなるから、従業員ではないのだけれども、彼らの残業時間を減らすところから始めようというふうにおっしゃって、それまでトラックドライバーさんは、翌日の朝一番の荷積みをするためには、前日の夜の仕事が終わったらまず倉庫の前に車をつけて、リアルに車を置いて順番待ちをしないと翌朝積めないということで、車中泊をして翌朝一番の荷積みをする。一番に荷積みをしないと一日のスケジュールが狂うということが起きていたんですね。

この車中泊の時間というのは休憩にカウントされて、残業代ももらえてなかったという、これがやはり家族と寝られないので大きな負担ということで、トラックドライバーを辞める方が多かったのですけれども、これを予約制という形にしましてスマホから10分単位で9時から9時10分というような枠を予約して、荷物の内容は何かというものを登録するというふうにしました。

この予約制は簡単なものですから、前からできたじゃないかと思うかもしれませんが、これは倉庫業がドライバーに上下関係を理解させるために待たせるという、そういう慣習だったそうです。こうやって待たせることによってその上下関係を強く意識させるということが、かつての考え方だったそうですが、そういうことをやるからドライバーがいなくなってしまうのかなということで、こうした予約の仕組みを入れて、かつ荷物内容を事前に入れてもらうことにしたことによって、倉庫側では今まで来たトラックの中に何が積まれているかわからないので、来たのが、4階に運ばなくては、これは1階だったというような形で非常に右往左往していたのが、もう事前に何の荷物が何時に入庫されるかわかるので、それを搬入する機械も準備して待てるという形でお互いの効率が非常に上がって、ドライバーの待ち時間が65%削減できたという成果が出ました。

今は大塚倉庫さんは全国に拠点があるので、台風だとか災害だとかが起きたときにそれぞれの倉庫がてんやわんやになるので、このいろいろな取り組みをして人員を浮かせて、その浮かせた人員を災害が起きたときの支援チームという形で、いつでもベテランが駆けつけるということをやったことによって、全国の拠点の生産性も上がっていらっ

しゃいます。というのが、民間の企業の事例でした。

次のスライドのところから、郵便局の働き方改革についてなのですが、あまり知られてなくて驚きました。今回の打ち合わせのときにも、郵便局さんが働き方改革、こんなにやっているんですよと言ったら、ご担当の方に驚かれたということがあって、あ、知られていないんだと思ったのですが、実は、その次のスライドを見ていただければと思いますが、スライドのナンバー13番のところですよ。

既に2016年度から取り組みを始められていまして、まず初年度は弊社がやっているワーク・ライフバランスコンサルタント養成講座というのを人事の方、人材研修室の方が受けに来られて、社内でコンサルティングを進めていかれる方を内製するというのを始められています。そして毎年毎年受講は続けられながら、2017年からさらに、下のほうに「モデル局での取り組み」というのが上から4段目のところにあるかと思うのですが、まず小さく始められていっています。

これが、第1期においては、まず3局始められて、2018年にはさらにモデル局5局が開始されて、後半から東北で自発的に6局取り組みが始まっていっているんで、今、合計14局で取り組みを進めていっています。また、トップメッセージも2017年の上期にしっかりと出されたことによって、社内にも働き方改革の気運というのが高まってきていっています。

具体的な取り組みを次のスライドに挙げさせていただきました。私たちが印象深かった3つの郵便局さんの事例を掲げさせていただきました。川崎大師のところ、整理整頓に取り組みされて、倉庫を商談スペースに変更されました。商談スペースにして、そこを保険などの商談をするプライベートの話が聞ける場所にしたことによって、1週間で年間売り上げ目標の15%の保険を成約することができたというぐらい、劇的に売り上げを上げられました。また、局内のレイアウトを見直されて、郵便窓口を2つから3つに増加されて、今、期間雇用社員の超勤はほぼゼロというところまで進んできています。何か整理整頓と聞くと、そんな単純なと思われるかもしれませんが、今、各局どの局も見てもこれは大きな課題といつも思っております。

それから2つ目、利府郵便局なのですけれども、勉強会を開催されて、保険などのかんぽやゆうちょは、そこの連携の中で売っていく商品があるわけなのですが、知識不足でなかなかノルマが達成できないという中で、それをカバーするためにさらに残業という形になっていたのですが、その勉強会を実施されて、その中でガン保険

の売り上げが572%の売り上げに増えたり、物販も121%というような形で伸びていらっしやいます。また、業務事故件数が6件から0件に減ったり、超勤も11%削減されています。

また豊島郵便局さん、定量的な変化が出たわけではないのですけれども、考え方をすごく変化されたなと感じました。伺ったとき最初におっしゃられたのが、「僕たち指示待ち文化なんで」というふうにご自身でおっしゃっていてびっくりしたのですけれども、なかなか自分たちで勝手に解決策を考えたり、何かやったりしてはいけないと教えられている文化なんですよとおっしゃっていたのですが、後半はどんどん何をこの局の中で変えていったらいいのかということ、アイデアを出されるという形に変化されたかなと感じております。

次のスライドです。そこから感じた郵便局組織の働き方の特徴と難しさということ、スライドの16ページにまとめさせていただきました。

まず、先ほどのプレゼンの中にもありましたけれども、拠点の多さ。これは法律的な制約があって、非常に拠点多くあるところが一つまずその生産性を落とす大きな要因になっているかなと感じています。

それから2つ目に、共働き世帯がこれだけ増加しているのですけれども、受け取ることが非常に困難になっている背景の中で3日以内に配達という法的な制約があり、そして法律で、土曜日も含めて1週間6日以上営業ということが義務づけられていて、かつ休日出勤した分のコストが郵便料金に乘せられない仕組みになっている。そうすると、局で何が起きるかという、残業代のつかない管理職が出ようという話になってきました、結果管理職は土日出勤が大変多いという印象なので、若手ほど管理職にはなりたがらないという悪循環が起きています。

また4つ目に、本社決裁スピードの遅さ。これは各拠点でモデル局がいろいろと取り組んでいこうとしたときに、タブレットがもう一個あったらいいなとか、ちょっとしたものがもう少し増やせたら効率が上がるんだけどというようなことをもっと本社に言えばいいのにと申しあげたら、本社は、ここ1局の要望をのんでしまうと、2万局に平等に、全国に差のないようにということが前提にあるので、2万局にタブレットを配らなきゃ、PC、POSを全部置かなきゃとなるのでそれはできないとなって、膨大なコストになってしまうから結局できないという結論になるんですよというお話でした。実際そういうことが過去多々あったようなのですけれども、大規模局ほど、その経験の中か

ら指示待ち文化になりがちだったなということを感じました。小規模の局はあまりそういう傾向がなくて、そもそも地元の方が中心でやられていたりするので、何かやろうと思ったらどんどん進められて、成果が比較的出やすかったなというところがありまして、同じ局同士ですので、そういった各局の特色を生かした形でできるようにしたらいいのではないかと感じました。

5つ目、異動が多いというので、これはノウハウが極めて属人化しているのに、二、三年で異動という形になるので、異動とともにノウハウが消失していくということ、これは霞が関も一緒だと思いますけれども、常に起きていたなと感じています。

そして最後ですが、有給休暇をとろうという計画は年初に立てているんですけども、結局とれなくて3月にしわ寄せになっています。3月は決算期で、決算上大変仕事が多い月なのに、ここでも年休消化せよと言われるものですから、3月に休む人が増えると3月に人手不足になるという本末転倒になっていて、閑散期である4月に本来は消化したいということなのですが、4月は年休が消化できない月で、この月に付与するから今月は消化しないでねという仕組みになっているので、一番消化しやすいときに消化できないという、ちょっとこれはもったいないなと感じました。

一番下の枠に書きましたように、総じて外的要因が多いから自分たちでは変えられないんだというような思考停止が起きているように感じております。

そのほか問題というのが、スライドの17ページに書かせていただきました。研修が多過ぎるかなと思います。本社・支社・エリア、それぞれで研修を企画して、不祥事や売り上げ不振のたびに増えていって、さらに業務圧迫をし、研修数の上限が決まっていないということと、日程が急に来るということがありました。

それから、商材が多過ぎて、はがき、切手、保険、荷物、お中元のチラシで、カウンター周りがハウルの動く城みたいな状態にいつもなっているように見えました。

それから、車両管理がアナログ過ぎるかなと思いました。どの車両が何時に戻って、積み荷がどれくらい空いているのかというのが把握できないので、次にどの荷物を乗せて連携できるのかわからない。だから車両が足りないという状態で効率的に配達ができていませんでした。

そして4つ目ですけども、共働き夫婦と郵便局の接点がない。私も共働きの夫婦ですけども、いつ郵便局に行くんだろう、その口座を持ったりすることも接点ないままにずっと来ていましたが、そういう夫婦が増えていることによって青壮年層との

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ていますので、新規のない中で高齢者に繰り返し販売するという状態になっていて、達成できないので、訪問回数ばかりが増加するという状況になっていたなと感じています。

そこで、取り組み提言なのですが、難しい点多々ありますので全部が解決できるわけではないと思いますが、5点書かせていただきました。

1点目、再配達を減らす取り組みの強化。これは先ほどお伺いしましたら、いろいろな取り組みをされていらっしゃるなと感じましたが、それを従業員の評価に入れていかないと、やはりどれだけきっちり売り上げを上げるのか、配り切るのかということだけではなくて、再配達を不要にするための、先ほど出ていた指定場所配達の仕事かけというものをどれだけやっているかというようなことをもっと評価のKPIにされていかれると、熱心に取り組まれるのではないかと思います。

2つ目、研修をもっと集約して、開催上限を決めて、日程は年度の初めに通知をすることによって、もう少し仕事の計画が立てやすくなるのではないかと思います。

3つ目。支社にもっと決裁権を持たせる。全国一律の導入に発展してしまうことを恐れて、支社の要望に決裁ができていないと見えますので、支社にももう少し決裁権を渡していく、スピーディーな意思決定をし、地域性を出して指示待ち文化を変えていくということが大事だと思います。

4点目、整理整頓。多過ぎる商材の選別。これを急がれたほうがいいかなと思いました。商材を選別する。商材が多いということは、販促のポスターも全部一律に各局に送られてくる。送られてきたものは張らなきゃいけないと思って、もう窓中ポスターみたいになっているケースがあるんですね。

私は前職資生堂だったのですが、資生堂の営業店では、今はPOSレジから、うちは高齢層が多いから20代向けの口紅のポスターは要らない、50代向けのクリームのポスターだけ欲しいというふうに、自分の店の顧客層に合わせて欲しい販促物を、ポイントだけ上限が決まっていて、そのポイント内で頼めるだけ頼むという、自発的に販促物をとりに行くという手法になっています。これを制作の前にやりますので、印刷数もそれに合わせて印刷するとなっています。こうしていかないと、せっかくつくった販促物は有効に使われなくて、店が汚くなりますので、それをやっていかれるといいかなと思いました。

5つ目、郵便・ゆうちょ・かんぽのデジタル戦略を一元化したほうがいいと思います。

共働き夫婦は何でもスマホの中で完結したいと思っています。私はぼすくま君は大好きでして、再配達用のLINEがすごく便利で、ぴっと2次元バーコードを送れば「何時に送る、これでいい」とか聞いてくれるので、「いいよ」とか返事をして一瞬で終わるので、あれはものすごくよくできたLINEのAIだなと思っているのですけれども、もっとほかのゆうちょやかんぽの商品もうまくアプローチできるように、顧客との関係性をつくっていかれるといいかなと思いました。

ちなみに私が郵便局との接点を初めて持ったのは、小学校の給食費の引き落としがゆうちょ銀行指定なんですね。なので、多くの共働き夫婦はそのとき初めて郵便局の口座をつくります。これがとても重要な接点なので、ここで青壮年層にポジティブにアプローチしていかないと、嫌々郵便局の口座1個つくっただけになりますので、できればアプリのダウンロードの紙も一緒に学校で配ってもらって、そこの2次元バーコードを押して、アプリを入れたら、ゆうちょもかんぽも郵便も全部そこからできるという形にできれば、3社でそれぞれ費用をかけていないで一元化して、できる限りユーザーには1個のものだと見えるような形で連携してやっていかれるのが今後大事なかなと思っています。共働きの夫婦にとっては、忙しいときに訪問されたり、窓口でゆっくり説明されるほうが企業イメージが下がるので、本当に効率的にやっていかれると業績が上がるのではないかなと思っています。

最後まとめということで、最後のスライド、21ページをご覧いただければと思います。20万人の規模である日本郵便の働き方改革というのは、国民に大きなメッセージになると思います。最も国民に身近な存在である企業ですので、特に地方の中小企業では、働き方改革するとサービスレベルが落ちるとか、売り上げを諦めるというような話題になりがちなのですけれども、トライアルをされた郵便局さんでは、むしろ喜ばれる価値を増やして売り上げ増という形になっていました。こうしたことを組織全体に広げて、この国の代表的な事例となるようにぜひ頑張ってくださいと思っています。

働き方改革で魅力的な組織にしないと、今後ますます職員の確保、優秀な人材の確保ができなくなって、ユニバーサルサービスの履行ができなくなって、これは国民にとっても大きな損失ということですので、働き方改革はそのためにやっている、ユニバーサルサービスの継続的発展のためにやっているということを発信・宣言をぜひしていただきたいながらやっていただきたいと思います。

また最後に、民間企業と違って、障壁となる点に法律の制約というのが非常にあるな

と感じました。少ない人員で機動的に成果を出すためには、障壁となっている法律は今後前向きに改善の検討を進めていただきたいと思います。

以上です。ありがとうございました。

○米山主査　ありがとうございました。

それでは、時間にも制約がありますので、早速ただいまのご説明について質問があれば、どうぞお願いいたします。

○東條主査代理　どうもありがとうございました。大変勉強になりました。

このお話を聞くと、日本郵便様、まだまだ随分やることあるなという感じがするのですけれども、このあたりはどのように受けとめられているのか、ちょっとお伺いしてもよろしいですか。

○小池執行役員　大変耳の痛い話ばかりでございまして、謙虚に受けとめたいと思っております。確かにおっしゃるとおり、我々やることがまだいっぱいありますので、そういったことは引き続きやっていきたいと思えます。まさに法律によらないでできることがいっぱいあるよねということでございますので、そこについては会社挙げて当然やっていくと考えています。

こちらのスライドにも、これは14ページですか、ありましたけれども、本社でも超過勤務の時間は毎月追っております。支社でも追っております。当然郵便局でも見ているわけですが、目に見える形で減らしていこうと。当然その時間を減らすことには内実が伴わないといけないわけですから、仕事のやり方も含めて見直しをしていくとやっておりますので、引き続きそういったことはやっていきたいと思えますし、例えば研修が多いですとか商材が多い、それから車両の管理がアナログだといったところはありますので、個別のところはどうやっていくのかといったような話は、今、いただいたことを持ち帰りまして、具体的に担当の部署と話をしていくことで進めてまいりたいと存じます。

○東條主査代理　今、初めてこういったご提案をお聞きになったわけではないと思うのですが、そのあたりはどうですか。今持ち帰られても困るのですが、すけれども。

○小池執行役員　改めてということでございまして。言葉が足りず、失礼いたしました。

当然意識をしているところはしておりますので、そこにつきましては、改めてこういったご指摘を受けたということは謙虚に受けとめてやっていきたいと思っております。今日もご指摘いただいたように、なかなか本社の決裁スピードが遅いですとか横並びだ

というのは本当に身につまされるところもございますので、既に手を入れ始めているところ、その度合いの深さがいろいろとございますので、まだまだのところはさらにやるということで、いろいろ各部多岐にわたりますけれども、せっかくこういう場でお話をいただいたものですから、手をつけていないということではないのですけれども、深掘りをさらにさせていただきたいと思っております。

○米山主査　よろしいでしょうか。

○東條主査代理　はい。

○米山主査　ほかに何か。横田専門委員。

○横田専門委員　すごくいろいろなお話をありがとうございました。会津若松で実は戊申150年の切手を販売していただいたときに、すごい瞬殺で、皆さんが並んでまで買ったということがありました。そういうふうに話題があるものをやれば本当にすごく売れるのです。先ほどの商材の話なのですが、やはり窓口周りの物がすごく多くて、私もこの仕事をお手伝いしてから、郵便局に行ったら何か買ってあげたいという気持ちになります。正直、一生懸命見るんですけども、やはり要らないなという感じになってしまいます。すみませんが大変だと思いますけれども、一度リスト化されて、売れている、売れていないというのを整理されて、売れないものは置かないという判断にしていただければいいかなと思いますので、前向きによろしく願いいたします。

○小池執行役員　ありがとうございます。

○米山主査　ありがとうございます。ほかに何か。

○東條主査代理　小室さんにお伺いしたいのですが、佐川急便の例で、先発・中継ぎ・抑えと3チーム編成に変える。このときに情報共有強化が重要なキーワードになっていると思うのですが、具体的にどのような形で強化したのか、教えていただけますか。

○小室代表取締役社長　ありがとうございます。1人の方がご担当されていると、この顧客はこうだからというのを自分の頭に入っていると思っていらっしゃるの、どこに書いているわけでもなく、自分の頭に入れてということをそれまでずっとされてきました。3人で担当するということになる、このお宅は何時から何時は不在にしがち、おそらく共働きだろうとか、こういうものをご提案したらを、まずリストにすることを初めてやったんですね。

そういうことは1人でやる限りにはほぼ必要ないことなので、それをリストにしたと

ころ、忙しい中で1人でやっている、追加の提案はなかなかしないということがあるのですが、3人で限られた時間の中で対応すると、それぞれが、ここだったらこういうことを提案してみようかなとか、こういうお話をしてみようかなというのをそれぞれがデータベースに基づいて、個別対応を以前よりきちんとやるようになって、またその反応をほかの人に説明しなくてはいけないので、前後の人に説明するために、こういう提案をしてみたけどだめだったというのはきちんと書くんですね。そうすると同じことを何度も言われたりしませんので、一つ一つのお取引先のデータベースがきちんと充実して行って、その方たちが退職して別の人が入っても、最初からノウハウが豊富な状態でスタートできるという、今までは1人の人が担当始めて1年ぐらいすると、大体そういうことが頭に入ってくるといったことは徐々に起きていたのですけれども、誰が切りかわっても、最初から豊富なデータベースと一緒に仕事ができるという状態になりました。

○東條主査代理 文章として充実していくという形なのですか。

○小室代表取締役社長 そうです。

○東條主査代理 そうすると、一定の量まではとても便利なのですがけれども、だんだんこのリストが増えてくると、読むこと自体が大変になってくるのかなというのが1点と、それから、リスト化してデータベースに載せるのにかけている時間は大体どのぐらいかという概算がありますか。

○小室代表取締役社長 待ち時間であったりだとか、そういう時間でやっておられる形なのです。

何かうまくいかないときに、そもそもこのお宅はどうだっけということを立ち返るときに見るぐらいで、いつも始めるときに全部見るということではないというふうに観察されました。ありがとうございます。

○米山主査 ありがとうございます。

ほかに、いかがでしょうか。

それでは、そろそろ予定の時間も過ぎておりますので、以上で本日の議題を終了させていただきたいと思っております。

本日お越しいただきました小室様におかれましては、働き方改革の重要性について貴重な意見をいただきありがとうございました。大変重要な視点であり、今後の検討に当たって十分考慮していく必要があると感じております。

(4) その他

○米山主査　最後に事務局から、次回の会合について連絡をお願いしたいと思います。  
よろしく申し上げます。

○藤田郵便課長　次回の委員会は、10月12日の金曜日15時から開催予定とさせていただきます。議題は今日の働き方改革のお話を踏まえまして、郵便局の現場管理者の方、それから日本郵政グループ労働組合の方からヒアリング、その他を予定しております。詳細につきましては、別途ご連絡いたします。

閉　　会

○米山主査　それでは、本日の委員会を終了いたします。

　次回の委員会の日程につきましては、ただいまご連絡がありましたとおり、10月12日の金曜日となります。

　以上で閉会いたします。ありがとうございました。