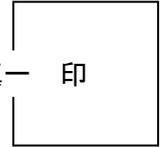


総務大臣

片山 善博 殿

郵便事業株式会社

代表取締役社長 鍋倉 眞一 印



年末繁忙期に係る宅配遅延再発防止策等の実施状況等に関する報告について

総情郵第 125 号(平成 22 年 8 月 10 日)「JP エクスプレス社統合に伴う遅配事故に係る再発防止策等の実施状況に関する郵便事業株式会社法第 12 条第 2 項に基づく監督上の命令等について」に関し、年末繁忙期に係る宅配遅延再発防止策等の実施状況等について、下記のとおりご報告申し上げます。

I 年末繁忙期に向けた再発防止

1. はじめに

7 月の宅配便事業統合においてゆうパック送達遅延を起こし多くのお客さまにご迷惑をおかけしたことを改めてお詫び申し上げます。

年末繁忙期は、これまで郵便事業会社を取り扱った物数を超えるゆうパック(昨年の約 1.5 倍の約 7 千万個)を取り扱うこととなりますので、絶対に混乱を起こさないように万全の対策を講じることとしています。

7 月の宅配便事業統合においては、全体として準備が不十分であったことから大幅な遅延が発生しました。特に JP エクスプレス株式会社から承継したターミナル支店において、区分機の機能・特性の理解不徹底等から輸送容器が多数滞留して処理スペースを圧迫し、これが更に運送便の遅延を招いて悪循環に陥り全国に波及しました。こうした中で作業指示も適切に行えませんでした。

また、準備状況の確認においては判断基準が外形的な項目にとどまって具体的でなく、準備実態等が正確に把握できなかったこと、支店・支社から準備が不十分であるとの悪い情報が上がらなかったこと、また、実施後の実態把握においても、本社の判断の甘さと、遅延情報の提供の遅れなど危機管理体制に問題がありました。

この背景として、本社・現場間の風通しの悪さ、支店・支社管理機能の低下、本社の肥大化による本社内での縦割り等による弊害等がありました。

こうした反省点を踏まえ、混乱収束直後の 8 月から 9 月上旬にかけて、本社役員が直接全国の支店等を訪問し、現場の生の声を聞き、意見交換したところです。その際に出された意見・要望は年末繁忙期の対策にも反映しています。

これら 7 月の宅配便事業統合時における反省を踏まえ、年末繁忙期の対策を次のとおり講ずることとしました。

2. 年末繁忙期体制

(1) 年末年始業務推進本部の設置

年末年始に向けて特別の体制を敷くこととし、正常な業務推進と品質向上を目的として「年末年

始業務推進本部（「年推本」）（本部長は代表取締役社長）を例年よりも約1か月前倒しして、10月1日に設置しました。緊急事態発生時は直ちに危機管理体制（対策本部の設置）に移行する体制としています。なお、年推本には日本郵政、郵便局会社からの臨席を受け、情報共有を徹底します。

また、関係役員による「オペレーション統括本部会議」を週1回開催して、オペレーションの進捗を管理するとともに、その議論結果は社長に報告し、情報共有することとしています。

(2) 年末業務運行のための組織強化

本社オペレーション統括本部の運行管理担当を強化・年末繁忙期オペレーション総括担当とするとともに、10月1日からは、支社オペレーション部に新たに「支店サポート室」を設置しました。

本社の運行管理担当は、後述する「統括支店・ターミナル支店能力判定」等を実施し、支店サポート室は特に7月に混乱が大きかった統括支店・ターミナル支店を中心に、オペレーション準備の進捗管理、課題把握、対応策の検討、支店の業務支援、混乱した場合の対応等を担当しています。

II 年末繁忙期の対策

1. オペレーション体制の整備

(1) 適正な要員配置

年末期の想定物数に基づき、要員配置計画を前倒しで10月末までに策定しました。その際、大口顧客の日別の差出計画についても把握し、要員配置計画に反映しています。

特に統括支店・ターミナル支店における日別・時間帯別要員配置については、支店・支社間で調整した配置計画を本社でも確認しています。

必要となる要員については、アルバイト又は受託者の早期確保に努めています。

(2) 研修の実施

ゆうパックの配達に従事している社員及び受託者等を対象に、7月の反省を踏まえ、正規取扱の徹底を図る「フォローアップ研修」を9月に実施しました。「フォローアップ研修」では、理解度をチェックし、理解が足りない者に対しては、再度、業務知識を付与するなどにより、徹底を図っています。

また、年末期に臨時的にゆうパックを取り扱う社員、受託者を対象に、正規取扱方法や前年度との取扱いの違い等を中心に「臨時応援担当者研修」を実施するとともに、繁忙期の短期アルバイトについては、「繁忙期アルバイト研修」を随時実施しています。なお、7月の統合前は、ターミナル支店においては実地の研修が十分行えませんでした。今回は実地で実践的な訓練も行っています。

また、上記のような一般的な研修に加え、「仕立責任者研修」、「作業統括責任者研修」等の、持ち場に合った特別の専門的研修も実施しています。

(3) 業務管理体制の構築

7月の宅配便事業統合時、適切な作業指示が行われなかったことの反省から、統括支店・ターミナル支店の業務管理体制を見直し、仕立責任者の確保・増強、支店管理者の増強、作業統括責任者を中心とした作業指示体制の再構築、作業指示システム（トランシーバー、モニターカメラ等）の増配備等を行っています。

また、すべての管理者を対象とし、7月期の遅延原因の共有化、問題点の把握、再発防止のため、「支店マネジメント研修」を11月上旬までに実施しており、この中で、支店管理者は、自支店の業務運行に関する課題、年末繁忙期に向けた対策、危機管理対策を作成しています。

(4) 施設の増強

7月の反省から、特に統括支店・ターミナル支店を重点的にチェックすることとし、これらの支

店に対して「オペレーション能力判定」を行い、施設、設備、処理能率等の面から年末繁忙期の対応が可能かどうかを数値化して検証しました。7月の反省及び「オペレーション能力判定」の結果に基づき、作業方法の見直し、運送ダイヤの見直し等個別に対応策を検討するとともに、施設が不足するところについては、例年より計画を前倒しで検討し、部外施設借入、模様替工事、仮設事務室設置等の施設の増強及び部外委託を実施しています。

7月に施設が不足し混乱を生じた冷凍・チルド処理施設については、区分処理施設の借増し、部外委託を拡大するとともに、保冷輸送容器の増備により処理能力を確保しています。

また、ターミナル支店でのスペースを確保するため、年末繁忙期から、出発時刻前に車両を接車させ、差立準備が完了した輸送用パレットをトラック荷室に保管する「パレットストレージ」を実施することとしています。

(5) 運送便の増強等

年末繁忙期は、運送便の見直し(中継ターミナルでの業務軽減のための直行便化、便延長、締切パレット化等。)を行うとともに、統括支店・ターミナル支店から配達支店へのゆうパックの送付のための下1補助(午前配達のパック)便を新たに設定すること等により、平常時の約1.6倍の便数を確保しています。

また、予想外の物増や処理遅延が発生した場合、円滑に臨時便を確保できる体制を構築するとともに、統括支店・ターミナル支店におけるスムーズな接車のための誘導員の増強、必要な輸送容器(保冷資材含む。)の増備と円滑な運転管理の徹底等、混乱が起きないように体制を構築しています。

7月期は、集荷便の遅延によって差立地域間便の遅延が生じたことから、統括支店・ターミナル支店における出発基準時間等の設定等、集荷便の遅延が波及しないような方策も採っています。

さらに、直行便を設定しても送達速度の維持が困難な区間においては、送達速度を見直しています。また、冷凍ゆうパックの一部(東京、大阪)については、冷凍以外のゆうパックと別場所で処理することから、送達速度を一部見直しています。

(6) 集荷・配達

7月の反省から、保冷車等必要な集荷車両の増強を行っています。また、集荷便の遅延が生じないように、集荷エリアの見直し、広域集荷体制の強化、集荷指示を行う集荷コントローラーの配置、集荷ドライバーコールの実施等により、集荷力の向上を図るとともに、集荷便が遅延した際の対策を策定しています。

配達についても、配達日・配達時間帯指定の遵守等、品質管理の徹底を行うこととしています。

(7) 小包区分機の処理能力の向上

年末繁忙期に向け、区分機の増備・更改・改造を行い処理能力を向上しています(前年お歳暮期の約2倍)。

これに加え、緊急点検の実施、常駐保守支店の拡大、保守教育の実施等保守体制の強化を図るとともに、作業統括責任者と区分機廻りの各作業リーダーの役割を明確化した上で訓練し、円滑な処理を行える体制を構築しています。

また、区分機による効率的な処理を行うためには、仕分ラベル貼付率の向上が必要不可欠であり、このため、大口顧客へのシステム変更勧奨、仕分ラベル貼付作業の代行実施、仕分ラベル発行機等の増備、適正貼付方法の指導等の措置を採っています。

(8) 情報システムの再検証

情報システムについても、パソコン、携帯端末等必要な機器を増備しています。また、集荷指示システム等について、処理能力向上のためのセンター機器の増強等の改修を行っています。

(9) リスク分析と緊急事態対応

上記の個別の対策に加え、ゆうパックの処理個数が予想を上回った場合の処理対策として、各支店において、代替施設への業務移管、緊急要員確保、手区分スペース確保等についての危機管理態勢計画を作成し、年末繁忙期を迎えることとしています。また、要員面では、7月期に引き続き、本社・支社の応援体制を準備したところです。

年賀郵便物とゆうパック処理を同じ施設で行う統括支店においては、年賀処理の作業軽減及び万一ゆうパック処理が混乱した場合も年賀処理に影響を及ぼさないよう、書状区分機の増備、高速機への更改・改造を行うとともに、各支社において年賀差立処理の移管計画を8月末までに作成しています。

2. 準備状況の把握

(1) 支店・支社からの意見・要望の把握体制

現場の混乱を防ぐためには、そもそも施策を行う際に現場とよくコミュニケーションを行い、現場の声を活かした施策でなければならないという観点から、支店・支社からの意見・要望把握体制について、改めて見直したところです。

支店・支社からの意見・要望（会議や本社役員訪問時の意見・要望を含む。）は、書面化して管理するとともに、対応方針と回答については担当役員（特に重要な内容については社長）まで判断を求め決定する仕組みを導入しました。

また、重要な施策については、検討段階においても、支社等と事前調整を行うこととしています。

こうした施策により、現場の生の声を把握し、速やかに対応することとします。

(2) 準備状況把握体制

準備状況の把握については、支店からの報告に加え、特に注意が必要な統括支店・ターミナル支店については、本社オペレーション本部の運行管理担当社員及び支社の支店サポート室社員が実際に支店に臨店し、支店が行ったオペレーション能力判定の結果を参照して、判明した問題点の解決状況についても一体的に把握しています。

準備状況の把握に当たっては、準備状況チェックリストを作成していますが、チェックリストについては、きちんと全体が機能することが確認できるようチェック内容を具体化するとともに、統括支店・ターミナル支店のチェックについては、現場に任せるのではなく支社の支店サポート室が行うこととしています。

このような準備状況は、本社に迅速に報告されており、年推本等の場においてトップまで準備状況を共有し、遅れているところには適宜適切な指導を行っています。

3. 年末繁忙期中の実態把握と危機管理体制、情報提供体制

(1) 年末繁忙期中の実態把握

年末繁忙期中の実態把握については、支店からの報告に加え、統括支店・ターミナル支店については、支社の支店サポート室が中心となって実態を把握することとしています。さらに、本社では、区分機稼働率、配達日・配達時間遵守率等のシステムデータを活用した日々の業務運行状況の実態把握に加え、必要に応じて臨店等も行うこととしています。

このようにして集められた情報は、毎日トップまで情報共有するとともに年推本等の場へ報告し、実施状況の把握と状況判断を行うこととしています。

(2) 危機管理体制

問題が発生した場合には、年推本が危機管理体制へ移行するか等を判定するための判定会議となり、迅速に対応を判断することとしています。万が一、危機的な事態が発生した場合には、年推本による体制から速やかに危機管理体制(対策本部)へ円滑に移行することとしています。対策本部においては、グループ各社と緊密に連携を取り、情報の共有化を図っていきます。

また、支店長まで含めて幹部社員に緊急連絡用の携帯電話を配備し、訓練を行って、常時業務連絡が取れる体制を強化しました。

(3) 情報提供体制

7月の宅配便事業統合時は、お客さまに対する情報提供が遅れたという反省を踏まえ、情報提供体制に関する社内ルールを作成し、ゆうパックの送達に遅れが生じる等、多数のお客さまに対してサービスレベルどおりにお届けできない事実が判明した場合、速やかに郵便ホームページに掲載し情報提供することとしています。

お客さまに対する影響が大きい等、重大な事態であると対策本部で判断した場合は、グループ各社・関係者へ情報提供を行うとともに、迅速に報道発表等を行うこととしています。

4. 本社・支社・管理者の機能強化

(1) 風通しのよい職場作り

7月の宅配便事業統合時は、本社・支社と支店間の風通しが良くなかったため悪い情報が上がらなかった等の反省に立ち、現場の声や現場で起きている事態が迅速かつ正確に支社や本社の経営幹部に伝わる「風通しのよい企業風土」創りに努めています。

上述の本社役員による支店・支社訪問により、宅配便事業統合時の実態について現場の生の声を聞いたほか、グループ各社の本社が合同で直接支店の社員から社員満足度(ES)についてのヒアリングを実施するなど、各種施策を行っています。

(2) 管理者機能強化等

管理者機能強化のため、「支店マネジメント研修」、「支店課長育成研修」、「課長代理育成研修」等各種研修を拡充して実施しています。これに加え、今後はさらに郵政大学校の活用などにより、管理者及び管理者候補生の強化・育成と処遇改善を図って参ります。

また、支店計画担当者を増員するとともに、スキルアップを図るため「単位別研修(機能別研修)」の実施に着手しています。

(3) 本社・支社機能の見直し

公社化・民営化以降、本社へ要員・権限が集中し肥大化し、また、支社の現場把握力、問題解決力が低下しているという反省の下、本社肥大化の見直しと支社機能強化、現場の経験重視のため、本社・支社・現場間の人事交流を積極的に行っていくこととしており、10月にはその第一弾として本社の要員の一部を支社に異動させて人事交流を行ったところです。

(4) グループ会社間における連携強化

グループ全体として危機管理を行うため、各社経営企画部門の連携を密にするなどグループ各社間の危機管理体制の構築と現場への連絡体制の確立を図っています。また、グループ会社間における連携を強化するため、「フロントライン連絡会」(各社支店長レベル)、「支社エリア連絡会」(支社長レベル)、集配センター管理支店長・郵便局長等の意見交換会等を開催しているところです。

(以上)