

## CASE STUDY

# 佐賀中央郵便局 現場改善

## 物流畑出身の局長が発案した 全国初の即日配達サービス

ハブ拠点再編の影響で市内宛て郵便物の配達が翌日から翌々日に。地元住民から「郵便が遅くなった」というクレームが相次いだ。ポストからの郵便物の収集や、区分局での仕分けといった作業の改善に取り組み、集荷～配達までのスピードアップを実現した。その結果、翌日配達を飛び越え、即日配達も可能になった。

### 拠点統廃合の弊害

佐賀市の中心部に局舎を構える「佐賀中央郵便局」は田口俊彦にとって最後の赴任先となる可能性が高い。今年で五八歳。定年退職まで残り二年となった。「役人、生活もいよいよラストスパート。郵便局長としての有終の美をどうやって飾ろうか。そんなことを考えながら、田口は昨年七月、地元関係者への挨拶回りを始めた。

県知事、市長、そして財界トップ。面会した地元の有力者たちが決まって口にするのは「最近、郵便が遅くなった」というお叱りの言葉だった。もちろん初耳だった。詳しく聞けば、もともと佐賀市では市内宛ての郵便物はポストに投函した翌日に確実に配達されていたが、昨年四月以降、地域によって翌々日の配達にずれ込んでいくという。

「すぐにピーンときたね。あれが原因だと。佐賀に赴任する前に局長を務めていた大和郵便局（神奈川県大和市）でも同じような現象が起きていた。郵政公社発足の前後から全国で進められてきた地域区分局の統廃合。この政策の負の側面が出てきたに違いない」

もう少し詳しい説明が必要だろう。地域区分局とはハブ拠点で、郵便物の仕分け業務を担当する郵便局を指している。現在、全国に約七〇カ所設置されている。そしてこの地域区分局の統廃合とは、ある特定のエリア内で隣接する二つないし、三つの区分局を一カ所



佐賀県にも地域区分局統廃合の波が押し寄せた（写真は佐賀中央郵便局）

に集約するという取り組みである。拠点の集約で無駄なコストを削減するのが狙いだ。ただしこの試みには大きな落とし穴があった。「地域区分局が従来よりも離れた場所に移ると、エリアによっては翌日配達に間に合わせるため、ポストから郵便物を収集する時間を前倒ししなければならなくなる。例えばユーザーはこれまで午後七時までにポストに投函すれば翌日配達に間に合っていたが、それが午後五時の締め切りとなる。午後五時以降ポストに投函された郵便物は翌朝に収集されるため、配達は翌々日となってしまふ」

統廃合の波は佐賀県にも押し寄せていた。もともと佐賀県には「佐賀中央郵便局」と「佐賀北郵便局」という二つの地域区分局があったが、このうち「佐賀北」の機能の一部が昨年四月に福岡県の「久留米東郵便局」に移管された。

それによって佐賀市内で投函された郵便物

の一部は福岡を経由することに。その分、収集・配達までのリードタイムが長くなった。当然、翌日配達の対象となる収集の締め切り時間も大幅に前倒しされた。

「拠点の再編は郵便局側の都合であって、お客さんにはまったく関係がない。道路事情や人口分布などの変化に応じて郵便ネットワークを見直していくことは大切だ。しかし自分たちの都合で拠点を減らした結果、サービスレベルの低下を招き、お客さんに迷惑を掛けしてしまうのでは元も子もない」

とはいえ地域区分局の統廃合は本社（郵政公社の本部）が決めた政策である。これをひっくり返したり、無視するわけにはいかない。「郵便が遅くなった」というクレームには今後もひたすら頭を下げ続けるしかないのか。田口にはそれが我慢できなかった。

「本社の政策に逆らうことなく、できる限りのことはやってみよう。そう決意した。サービスレベルを戻すことはそれほど難しいことではない。はじめからできないと思っただけからできないだけだ。やると思えば何でもできる。オレが同じような悩みを抱えている全国の郵便局の手下になってみせる」

実は田口には大和郵便局長時代から温めていた、ある秘策があった。

### 顧客のわがままに応える

挨拶回りを終えた田口は局内にプロジェクトチームを立ち上げた。そのチームが最初に

取り掛かったのは収集から配達までの作業の流れや、市内で動く郵便物の一日当たりの量、郵便物の種類などを把握することだった。いどこでどんな郵便物が投函されて、それがどのように処理されているのか。それを徹底的に調べ上げた。その結果、市内宛ての郵便物であれば、従来のように、どのエリアから出される郵便物でも翌日配達できる体制に戻せることが分かった。

田口の秘策とは「早朝収集」だった。一般に郵便物のポストからの収集は午前七〜八時頃にスタートする。これに対して田口のアイデアは午前五時、もしくは午前六時に収集を開始、午前中に仕分け作業を済ませて午後後に配達することで、前夜の最後の収集後に投函された郵便物も翌日配達扱いにしてしまおうというものだった。

従来は前日の最後の収集から翌朝一番の収集までの間にポストに溜まった郵便物を、第一便、第二便で収集した郵便物と一緒に処理していた。そのため、前夜に投函された郵便物の配達が翌々日までずれ込んでしまっていたという。

実はこの早朝収集の狙いは翌々日配達を翌日配達に戻すことだけではなかった。早朝に投函された郵便物をその日のうちに配達する「当日配達」の実現も目指していた。同市町村宛ての郵便物を当日配達するというサービスは全国で初めての試みだった。

「前夜に投函したユーザーにとっては翌日

配達。さらに日付が変わって早朝から午前八時まで投函したユーザーからすると、郵便物を当日配達してもらったことになる。翌々日配達から一足飛びに当日配達へ。ユーザーはサービスレベルが劇的に改善されたという印象を受けるはずだ」

新サービスを展開していくうえで障害となりそうなのは、収集業務そのものよりもむしろ収集後に発生する作業だった。いくら早い時間に収集を済ませても後の工程でもたつてしまつては意味がない。

「郵便はネットワークビジネスだ。収集、仕分け、配達に関係する全ての郵便局の協力がなければ効率化は実現できない。各局にそのことを理解してもらい、行動に移してもらつまでには時間が掛かった。しかし佐賀市の局員たちは非常に協力的で、プロジェクトを進めやすかった」

翌日・当日配達サービスの収集から配達までのフローはこうだ。収集は午前六時にスタートする。八〇〇台のトラックで市内に設置されている一七〇本のポストをまわる。収集車一台当たり一〇〇〜二〇本のポストを担当する計算だ。収集は午前八時までに終える。

収集後、「佐賀中央郵便局」と「佐賀北郵便局」はそれぞれ配達ルート別に郵便物を仕分ける。佐賀中央が担当する配達エリア分の郵便物を佐賀北から佐賀中央に。反対に佐賀中央から佐賀北に郵便物を渡す。ここまでの作業を午前中いっぱい済ませて、午後には

配達業務に取り掛かる、という仕組みだ。

トライアルなどを経て、翌日配達および当日配達サービスの本格導入に踏み切ったのは昨年一〇月のことだった。そして現在、新サービス開始からおよそ一年が経過したが、市民からの評判は悪くない。郵便サービスの現状に不満を漏らしていた地元有力者たちも満足している様子だ。佐賀市内に暮らす、あるタクシー運転手も「最近、確かに郵便が届くのが速くなった」と太鼓判を押す。

佐賀市では午前八時までにポストに投函すれば、その日のうちに配達してもらえるという。当初、田口は早朝に市内各地から収集する郵便物約一万通のうち、当日配達分は四〇〇〜五〇〇通程度だろうと弾いていた。しかし新サービスの利便性が新聞等で紹介されると、たちまち一〇〇〇通に膨れ上がったという。田口にとってはうれしい誤算だった。

「遅い時間にポストに投函しても翌日に配達してもらいたいというお客さんのわがままに因應することができた点を評価してほしい。郵便が用意したサービスを市民に利用してもらうのではなく、市民の要望に合わせてサービスを用意する。郵便にはこれまでそういう発想が欠けていた」

## アルバイトから郵政省職員に

佐賀中央郵便局に赴任して以来、田口は数々の現場改善を手掛けてきた。例えば、郵便局の窓口ではこれまで受け取った郵便物を

そのまま麻袋に入れて収集作業員に手渡していたが、これを改め、方面別に仕分けしてから作業員に手渡すというルールを新たに設けた。仕分け作業を前倒しすることで、その後の作業工程の負担を軽くしたのだ。

さらにルート集荷が終わった後に窓口持ち込まれた郵便物を、局前にあるポストに投函してから各局員には帰宅してもらつるようにした。局内に郵便物を滞留させないためだ。ポストに投函されれば、郵便物はその日の夜の最終もしくは翌朝に収集される。ところが局内に残したままだと、その後の処理が遅れて配達翌々日までずれ込んでしまつた。

収集方法の見直しにも着手した。従来は収集に専用の車両を用意していたが、これを郵便物の配達を終えたバイクや軽四輪をそれぞれ担当エリアの近くの郵便局に立ち寄らせるようにした。各局の窓口から出る郵便物を回収させるためだ。配達車両の帰り荷を活用することで、輸送効率を高めるのが狙いだ。

「現場改善は積み重ねが大事だ。局や地域によって抱えている課題は異なる。改善に定石はない。できる範囲内で、それぞれが色々なことにチャレンジすればいい」

田口は高校卒業後、アルバイトとして東京中央郵便局に入局した。その後、大学に通いながら同局で勤務を続けた。その働きぶりが認められ、当時の上司に採用試験の受験を勧められた。そして見事に試験をパス。郵政省職員となった。本省では購買系システムの開



発など主に情報関係の業務に従事した。物流システムの構築に携わった経験もある。

「バイトを経験しているせいか、現場のことには自信があった。物流は得意なほうだった。本省でオレよりも物流に詳しい職員はいない。それは言い過ぎかもしれないが、そのくらい郵便の物流について熟知しているつもりだ」

現在、埼玉県の越谷郵便局ではトヨタ生産方式を活用した現場改善が進められている。作業手順や作業動線の見直し、マテハン機器の改造などによって現場の生産性は一年間で約二〇％向上。さらに単位時間当たりの作業処理スピードは従来に比べ二七％高まるなど大きな成果を上げている。これを受けて、郵政公社では越谷での取り組みをモデルに、カイゼンの輪を全国の郵便局に広げていきたい意向を示している。

本省の政策を批判するつもりはない。ただし、世間で高い評価を受けているトヨタ式の改善にも現状の取り組みでは限界があることをきちんと認識しておいたほうがいいと田口は釘を刺す。



佐賀中央郵便局の田口俊彦局長

「越谷での改善活動は、局に入ってくる大量の郵便物をいかに効率的に処理するかに重点が置かれている。これに対して佐賀はCS（顧客満足）を高めるためには何をすればいいかを考えたうえで現場改善に取り掛かった。越谷と佐賀ではアプローチがまったく異なる。どちらも間違っていない。ただし、お客さんにとって仕分け作業のスピードが向上した云々という話はどうでもいいこと。お客さんは届けてもらいたい時間にきちんと郵便が届いているかどうかしか見ていない」

### 物量のピークを作らない

田口は、郵便システムの効率化には区分局に運び込まれる物量の山をできるだけ小さくすることが不可欠だと指摘する。波動をなくし、局に集められる物量を常に一定にする。郵便物を、溜めない、体制を構築することがコスト削減への近道だという。

全国の区分局では昼間に収集した郵便物を夕方にもまとめて処理している。つまり物量は夕方にピークを迎えている。そして区分局はこのピーク時の物量に合わせて作業員や仕分け施設を用意している。その結果、無駄なコストを発生させているというのが実情だ。

これに対して、区分局に運び込まれる郵便物の一日当たりの物量を一〇〇とする。この一〇〇を一回で処理するのではなく、五回に分けて二〇ずつ処理すれば、作業員の数を減らすことができるし、同舎の仕分け処理施設

のスペースも小さくて済むだろう、というのが田口の発想だ。

「物流は溜めて処理するストック型よりも溜めずに処理するスルー型のほうが低コストだ。佐賀中央郵便局はすでに作業の平準化に成功している。『早朝収集』には収集の回数を増やすことで、ポストに溜まる郵便物の量を減らすという目的もあった」

こうした田口流の現場改善ノウハウを参考にする郵便局が徐々に全国で増えてきている。佐賀県内ではすでに田口イズムが浸透しており、県内ほぼ全域で同市町村内宛て郵便物の当日配達サービスが展開されている。

しかし田口は満足していない。佐賀だけではなく、全国どこでも、取扱量の多い東京でも、本来であれば、当日配達サービスの提供が可能であると確信しているからだ。

「民間企業なら当然のように実施されていることがまだ郵便局にはできない。現場改善の進め方を知らない局長さんも少なくない。佐賀まで聞きにきてくれれば、いつでも喜んでノウハウを伝授するつもりだ。物流改善を難しく考える必要はない。やる気さえあれば誰にでもできるはずだ。全国の郵便局長たちは現場改善に失敗してしまったときのことを恐れて、第一步を踏み出せないだけだ」

郵便サービスにはまだまだ改善の余地が残されている。田口のような現場のリーダーたちの奮闘に大きな期待が寄せられている。

＝文中敬称略（刈屋大輔）