

## 第8回 グループコンダクト向上委員会 議事要旨

1. 日 時 2024年3月11日(月) 15:00~17:00
2. 場 所 大手町プレイス 15階 危機管理委員会室
3. 出席者  
    <委員>  
        東浩委員、阿部美雪委員、竹内朗委員、西野和美委員、渡邊隆彦委員  
  
    <日本郵政グループ>  
        日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長 増田 寛也  
            取締役兼代表執行役副社長 飯塚 厚  
                専務執行役 林 俊行  
                専務執行役 早川 真崇  
        日本郵便株式会社代表取締役社長兼執行役員社長 千田 哲也  
        株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長 池田 憲人  
        株式会社かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫
4. 議 題
  - 1 日本郵政株式会社増田社長挨拶
  - 2 意見交換
    - (1) ステークホルダーの期待に応える行動をしていくための取組み
      - ① グループコンダクト向上計画「2024年度アクションプラン」
      - ② 「JP行動宣言」に関するグループ各社の評価・取組方針
    - (2) ステークホルダーの期待に反する事象への対応を高度化するための取組み
      - ① 内部通報制度等に対する評価
      - ② クライシスマネジメントの高度化
5. 議事概要
  - 1 日本郵政株式会社増田社長挨拶  
    日本郵政増田社長から、「JP行動宣言」の「認知」から、行動の実践をもたらす「理解」・「共感」のレベルに引き上げていくための取組等について、ご助言をいただきたい旨の発言があった。
  - 2 意見交換
    - (1) ステークホルダーの期待に応える行動をしていくための取組み
      - ① グループコンダクト向上計画「2024年度アクションプラン」
      - ② 「JP行動宣言」に関するグループ各社の評価・取組方針  
        委員の主な発言は次のとおり。
        - ・ コミュニケーション施策や研修においては、「オンライン」と「リアル」の使い分けが重要。「オンライン」の有効活用は必要であるが、「JP行動宣言」のように、自分で考える「実践型」においては、「リアル」のコミュニケーションを活性化していくことが有益。
        - ・ 優れた取組みのヨコ展開は、組織全体のレベル底上げのために有効

であるが、①欲張りすぎず、効果的なものに絞ること、②職場の特性や周囲の環境を考慮した調整を要すること、③現場の主体性・自律性を損なわないようにすることに留意すべき。

- ・ 今後、受賞者によるアンバサダー活動や優れた取組のヨコ展開を進めていくにあたって、「言った者負け」にならないことが重要。そのために、人事評価への反映等のインセンティブを与えていくべき。
- ・ インセンティブとして、推賞制度の導入や褒め活は順調に進んでいる。人事評価への反映についても、スピード感をもって対応していくべき。
- ・ 推賞制度における受賞対象の中に、今年度の受賞取組をヨコ展開したものを含めることはよいが、継続して取り組んでいるものも対象に含めていくべき。
- ・ 現在、様々な施策を実施しているが、その有効性を検証・評価し、有効な施策にリソースを割いていくことが重要。検証・評価は、第1線及び第3線が実施することが必要。
- ・ 今後は、「JP行動宣言」に関する取組が、消費者にも伝わることを望ましい。

## (2) ステークホルダーの期待に反する事象への対応を高度化するための取組み

### ① 内部通報制度等に対する評価

委員の主な発言は次のとおり。

- ・ 内部通報制度等について、①施策の実施と②効果に分けて評価を実施したが、①は、日本企業として類を見ないほど進んでいるものと思料。②は、自浄作用の向上につなげることも重要であり、そのためには、全社員アンケートを継続して実施すること、また、通報者の満足度を図るためにヒアリングを実施することが効果的。
- ・ 内部通報制度は、現場のリスク情報について、経営陣にエスカレーションするツールの1つ。サブラインである内部通報制度だけをモニタリングするのではなく、メインラインである「職制上のレポーティング・ライン」も含め、リスク情報のエスカレーション機能全体の有効性をモニタリングしていくべき。
- ・ 通報を受け解決した好事例について、社員に伝えていくこと、その対応実績を積み上げていくことが重要。

### ② クライシスマネジメントの高度化

委員の主な発言は次のとおり。

- ・ クライシス対応に関して、マニュアルを整備することは必要。他方、クライシス事象は個別性があるため、完全に類型化・マニュアル化することは不可能。正常性バイアスが働くことを念頭に、最悪の事態を想定して、最善の措置をとることが重要。
- ・ ステークホルダーの期待に「応える」取組と「反する」事象への対応は、表裏一体の関係にある。社員の「声」を上げやすくすることが、グループにとって重要な課題。
- ・ 行動規範である「JP行動宣言」の推進・浸透について、この先何十年も継続して実施していくことが重要。顧客の信頼を長期的に築いていくことが何よりも有益。

以上