

# 第3回グループコンダクト向上委員会

2022年12月1日  
日本郵政株式会社

(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

# 「J P 行動宣言」の実践を通じた企業カルチャー改革のポイント

- 「企業カルチャー改革」には、ポイントを踏まえた取組が必要。特に、以下の事項については、早期に着手する
  - ・ 「② トップ及びミドルのリーダーシップの発揮」 ⇒ 「グループ横断プロジェクトチームの設置・運営」等
  - ・ 「④ 研修の充実」 ⇒ 学習用冊子、事例集、成功事例の映像資料の作成
  - ・ 「⑥ 浸透の確認」 ⇒ 評価KGI・KPIの設定

企業カルチャー改革のポイント	今後の主な取組み
<p><b>① 価値観・倫理観の醸成</b>                      明確な価値観・倫理観に基づく企業カルチャーの考え方を言葉・行動の両面で推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「J P 行動宣言」に関する多様な推進・浸透策の展開継続</li> </ul>
<p><b>② トップ及びミドルのリーダーシップの発揮</b>                      経営トップの姿勢、及びその姿勢を中間管理者（ミドル）が日常業務を通じて具体化し、組織に浸透</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>グループ横断プロジェクトチームの設置・運営</u></li> <li>・ <u>若手を中心とした検討チームの設置検討</u></li> </ul>
<p><b>③ コミュニケーションの活性化</b>                      経営陣と社員の定期的な意見交換など、双方向のオープンなコミュニケーションを奨励</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップ・ミドルが社員一人ひとりの声を聴く機会（意見交換会）を定期的に設定</li> </ul>
<p><b>④ 研修の充実</b>                      企業の価値観・倫理観、行動規範、内外のミスコンダクト事例の紹介などの研修を定期的実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>学習用冊子の作成</u></li> <li>・ <u>事例集の作成</u></li> <li>・ <u>成功事例の映像資料化</u></li> </ul>
<p><b>⑤ 適切なインセンティブの付与</b>                      企業理念・価値観の観点から、正しいコンダクトを評価し、登用・昇格・報酬に反映する仕組みを設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員の好取組事例の評価・賞賛手法の検討</li> </ul>
<p><b>⑥ 浸透の確認</b>                      目指す企業カルチャーの浸透度を定期的に確認し、課題が認められる場合には原因を特定・改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>評価KGI・KPIの設定</u></li> </ul>

# 評価KGI・KPI設定の考え方

- 「JP行動宣言」の推進・浸透を評価する指標として、KGI（Key Goal Indicator）及びKPI（Key Performance Indicators）の設定を検討中
- KGIについては、「JP行動宣言」が、社員の心掛け（基本姿勢）に関するものであることから、定性的な目標に加え、成果把握のための定量的指標を組み合わせ設定することを検討
- KPIについては、事業子会社の規模・組織構造の特性を踏まえ、段階的に設定していくことを検討

## ◎ KGIの設定案及びKPIを設定する場合の基本的考え方

### KGI(Key Goal Indicator) (案) (ステークホルダーを意識した目標設定)

#### 【お客さま】

お客さま本位の良質なサービスの提供

- ・ NPS
- ・ コールセンターの応答率

#### 【地域社会】

地域の発展化・活性化に貢献

- ・ 地方公共団体との連携数
- ・ 地方公共団体からの事務受託数
- ・ 地域社会活性化のための他社との連携数

#### 【社員】

働きやすい職場作り

- ・ eNPS
- ・ 「JP行動宣言」の認知度（ES調査結果）

※ KGIの評価期間が長い場合、別の指標による期中モニタリングを検討

### KPI(Key Performance Indicators) (組織特性等を踏まえ、段階的に設定を検討)

#### 【KPI設定における基本的考え方】

- ・ 個人ではなく、現場（チーム）において取り組むもの
- ・ 結果よりも、取り組むプロセス（過程や努力）に注目
- ・ 定期的な振り返り（フォロー）の機会を設ける

#### 【KPI設定における留意点】

- ・ 現場内でコミュニケーションをとることが重要
- ・ 恣意的に運用されるおそれのあるものは除外

## 【参考】グループ各社における J P 行動宣言の推進・浸透策

- グループ各社の推進・浸透策については、「トップダウン」、「ミドルアップダウン」、「ボトムアップ」の観点に基づき、以下のとおり取組みを継続
- 各社の既存の取組みに「 J P 行動宣言」を取り入れた推進・浸透策のほか、新たな取組みを実施

推進・浸透策の観点	取組内容
<p style="text-align: center;"><b>トップダウン</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップメッセージの発信（日本郵政）</li> <li>・ 経営理念ハンドブック（改訂版）を配付（日本郵政）</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ミドルアップダウン</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営理念等と併せて、浸透施策を展開（日本郵便）               <ul style="list-style-type: none"> <li>※ J P 行動宣言を分かりやすく説明した「 J P 行動宣言とは何か？」を発行（月1回程度）</li> <li>※ 支社・郵便局での好取組事例を横展開</li> </ul> </li> <li>・ グループ各社のミドル層で構成するチームを設置（日本郵政）               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 各支社・エリア本部から1名ずつ（担当部長クラス）を選出し、10月18日プレ会合開催 第1回は11月24日に開催</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ボトムアップ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ J P 行動宣言に沿う行動や沿わない行動について、社員が「気づき」を投稿できる「 J P 行動宣言」みんなの投稿箱の設置（日本郵政）</li> <li>・ お客さまとの接点である郵便局社員と、本社社員との双方向のコミュニケーションを目的とした「フロントライン・セッション」を実施（日本郵便）</li> <li>・ 郵便局で J P 行動宣言（お客さま・社会・社員のために）の観点から、金融商品をご利用いただく意義や目的等について意見交換（日本郵便）</li> <li>・ J P 行動宣言の実践事例等を内容とした「 J P 行動宣言ひとくち講座」を活用した各職場での意見交換（日本郵便）</li> <li>・ 各職場で J P 行動宣言に沿った行動をしている社員を他薦し、朝礼等を活用して共有（ゆうちょ）</li> <li>・ 職場単位でのコミュニケーション改善のため、ミーティングにおいて「経営理念を実現するためにできること」をテーマに意見交換（かんぽ）</li> </ul>

# 【参考】グループ各社における J P 行動宣言の推進・浸透策のスケジュール

2022年 7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023年 1月	2月	3月
◆ 【日本郵政】 トップメッセージ (7/4)				◆ 【日本郵政】 グループ各社のミドル層で構成するチームの設置 (10/18プレ会合開催、11/24第1回開催)				
◆ 【日本郵政】 「JP行動宣言」 みんなの投稿箱 運用開始 (7/4~)								
◆ 【日本郵政】 経営理念ハンドブック (改訂版) を配付								
<p><b>【日本郵便】 経営理念等と併せて、浸透施策を展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「JP行動宣言とは何か？」 の発行 (月1回程度)</li> <li>・ 支社・郵便局での好取組事例の横展開</li> </ul>								
<p><b>【日本郵便】 JP行動宣言の実践を意識した施策を展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ JP行動宣言の観点から、お客さまに金融商品をご利用いただく意義等の意見交換</li> <li>・ 「JP行動宣言ひとくち講座」 を活用した各職場での意見交換</li> </ul>								
<p><b>【日本郵便】 フロントライン・セッションの実施</b></p>								
<p><b>【ゆうちょ】 各職場でJP行動宣言に沿った行動をしている社員を他薦し、朝礼等を活用して共有</b></p> <p>◆ 【ゆうちょ】 取組解説動画をWeb社内報に掲載 (8/12)</p>								
<p><b>【かんぽ】 意識向上を目的とした職場単位でのミーティング</b> (「経営理念を実現するためにできること」をテーマに意見交換)</p>								

(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

## 内部通報制度改善における現状と課題

- 「内部通報制度改善のための2022年度の取組計画」は順調に進捗し、通報件数は大幅に増加
- 通報率は、内部通報制度が機能していると評価できる指標を上回る等、内部通報制度の利用は増加傾向
- 更なる課題把握のため、グループ全社員対象のアンケート（無記名、任意（5月30日～6月30日））を実施
- アンケート結果から以下の課題を把握
  - ① 制度の周知・社員の心理的障壁に関する課題
  - ② 制度の利便性に関する課題

### ◎ アンケート結果の分析

#### ① 制度の周知・社員の心理的障壁に関する課題

- ・ 業務内容・職場環境の特性等から、現場の社員まで周知が行き届きにくい組織・部署が存在
- ・ 通報制度の周知には、多くの媒体が活用されている一方で、どれも見たことがないとする声も約1割
- ・ 社員の中に、内部通報制度利用の心理的障壁がある（通報したことが知られてしまう、報復等といった不安のほか、「通報しても何も変わらないと思う」という諦め）

#### ② 制度の利便性に関する課題

- ・ 新制度に対し、便利になった点がないとする意見が約3割以上、プラットフォームを利用したことがないとする声も9割
- ・ 利用者の評価として、通報者の意向の尊重、対応状況の説明、迅速性、フォローアップについては、低評価



## 内部通報制度の改善に関する2022年度下半期の取組計画

- 制度の周知・社員の心理的障壁に関する課題については、キャラバン活動を実施していくほか、今後、心理的障壁等の低減・除去に向けた深堀調査・分析を実施し、効果的な施策を検討
- 制度の利便性に関する課題については、グループ共通の電話受付（インバウンドコール）対応態勢を検討
- その他、「潜在リスク」等の実態把握・分析及び顕在化防止に向けた各社の対応支援等を実施

### ◎ 主な改善策

#### (1) キャラバン活動

- ・ 本年10月より、周知が行き届きにくい組織・部署（日本郵便支社組織・単マネ局等）を中心に、キャラバン活動を実施
- ・ 新制度の概要、通報者保護の取組み等について説明するとともに、更なる周知依頼を行っている
- ・ 「キャラバン活動」を通じて把握した社員の声・情報等については、経営会議等に報告し、更なる内部通報制度の改善に活用していく

#### (2) 心理的障壁等の低減・除去に向けた深堀調査・分析

- ・ 今年度内に、アンケートその他の方法で利用状況に関する実態調査を実施するとともに、外部専門チームによる調査・モニタリング活動の際に意識調査を実施

#### (3) グループ共通の電話受付（インバウンドコール）対応態勢の整備を検討

- ・ より多くの社員に積極的に利用してもらうための方策として、グループ共通のインバウンドコールの受付対応態勢の整備に向けて準備を開始（2023年度導入を目指す）

## 第4回委員会における内部通報制度に対する評価について

- 次回の第4回委員会では、当グループの内部通報制度の改善状況について、グループ各社の自己評価を踏まえ、以下の観点に基づき、ご評価をいただきたい

### ◎ 評価の観点

- ① 内部通報制度に対する社員の認識を「組織に背く行為であり、ためらうもの」から「コンプライアンス違反等を見聞きしたら、内部通報等を行うことが社員の義務であり、あるべき姿である」に変えるために必要な取組みが実施されているか
- ② 通報者の保護及び社員がためらいなく利用する利便性を確保するための仕組みが機能しているか
- ③ 社員に対し、ためらいなく内部通報制度を利用できるよう、必要な情報の周知が適切に行われているか
- ④ 調査その他の通報対応が公正中立に行われることの周知が十分に行われているか。また、通報者・被通報者の調査への不服に対応する手続き等が設けられているか
- ⑤ 調査結果や通報対応の過程で把握した「声」が、自浄作用の向上や経営・業務手続・職場環境の改善に活かされているか