

日本郵政グループ グループコンダクト向上計画

2023年3月6日
日本郵政株式会社
グループコンダクト統括室

グループコンダクト向上計画策定の基本的考え方

基本的考え方

- 日本郵政グループにおいては、2022年7月から、グループ統一の企業行動基準である「J P 行動宣言」の運用に取り組んでいるところ。
- まずは、「J P 行動宣言」を全社員・役員一人ひとり（「個」）がしっかりと認知するために、トップメッセージの発信、経営理念ハンドブック等を活用したミーティング開催、「J P 行動宣言」の職場への掲出等を中心に取組みを行っているところ。
- 今後、これらの「個」が中心の取組みを「組織」のカルチャー＝「企業カルチャー」に昇華させるため、今般、「グループコンダクト向上計画」として、3か年の計画を策定することとした。
- 本計画は、2023年度から2025年度の3か年を対象期間として、推進のための6つのポイントを踏まえ実施していく。
- さらに、対象期間である3か年を企業カルチャー改革の「導入フェーズ」、「充実フェーズ」、「評価・検証フェーズ」と位置付けて取組みを展開していくこととする。

◎ グループコンダクト向上計画推進のための6つのポイントと3つの実行フェーズ

★ 推進のための6つのポイント

- ① **価値観・倫理観**：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
- ② **トップ及びミドルのリーダーシップ**：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
- ③ **コミュニケーション**：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
- ④ **研修**：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
- ⑤ **適切なインセンティブ**：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
- ⑥ **浸透の確認**：目指す企業カルチャーの浸透度を定期的の確認し、課題が認められる場合には原因を特定・改善

★ 3つの実行フェーズ

① 導入フェーズ（～2024.3.31）【企業カルチャー改革に着目した取組を導入するフェーズ】

- 社員・役員一人ひとりが、「お客さまのため、社会のため、社員のために行動することは当然のこと」、「J P 行動宣言」に基づく行動こそが評価される」との認識を持ち、その認識を「組織」全体にしっかりと根付かせるための土台作りを行うフェーズ。

② 充実フェーズ（～2025.3.31）【企業カルチャー改革を充実段階へ移行させるフェーズ】

- 社員・役員一人ひとりが、従来の「ルールベース」の判断に加え、「プリンシプルベース」に基づく主体的な行動をとることによって、「組織」の行動に変化をもたらすための意識改革に取り組むフェーズ。

③ 評価・検証フェーズ（～2026.3.31）【企業カルチャー改革を評価・検証し、さらなる高みを目指すフェーズ】

- 企業カルチャー改革の6つのポイントに基づく各種施策について、評価・検証を行い、さらなる改善策を検討するフェーズ。

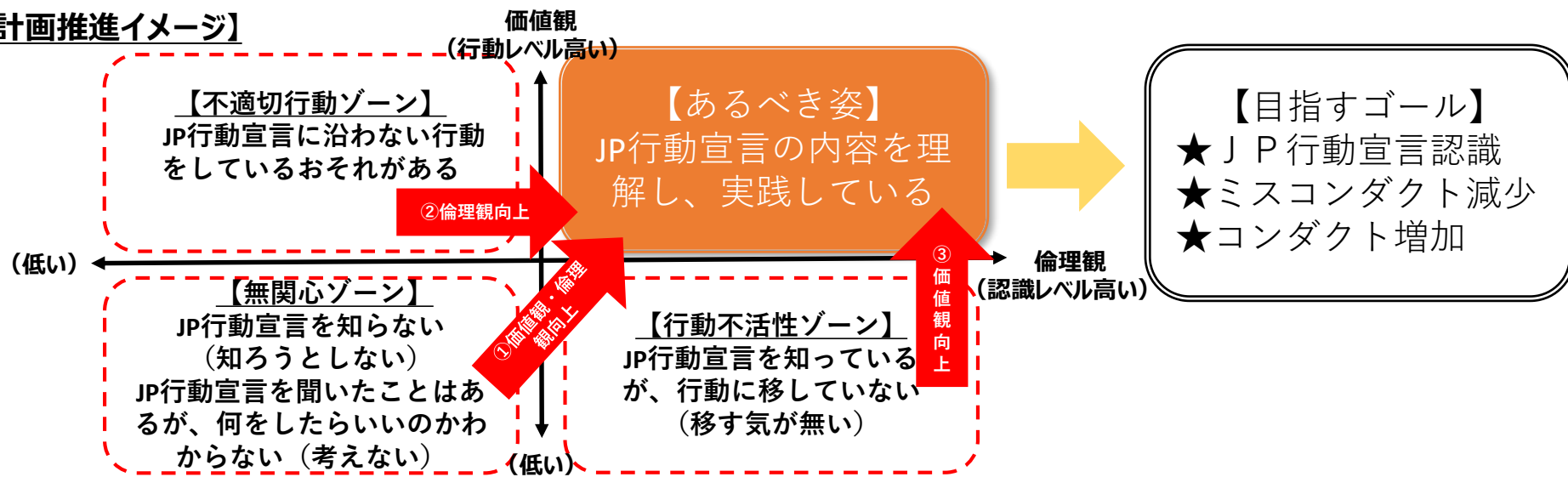
①価値観・倫理観に関する行動計画

- 明確な価値観・倫理観＝「JP行動宣言」について、グループの全社員・役員（「個」）が真に理解した上で、日々の業務において実践することによって、「組織」全体の行動変容を促す。
- 「JP行動宣言」の推進・浸透策については、これまでの取組を深化させるとともに、組織の特徴に焦点を当てた施策、認識・行動レベルを一層向上させていくための推進・浸透策を展開していく。

◎ 行動計画推進の基本的考え方

- ★ 当グループには、多くの社員・役員が所属し、多数の職場、多様な役割が存在するとの特徴を持っており、組織の特徴により、「JP行動宣言」の認知度にバラつきが認められる。そのため、3つのフェーズ毎に以下の考え方でキャラバン活動やパイロット局設置等の施策展開を図り、全社員・役員があるべき姿を実践することを目指すこととする。
- 導入フェーズである2023年度：「JP行動宣言」に対する認識を「組織」全体にしっかりと根付かせるための土台作りとして、「JP行動宣言」の認知度が低いセグメントにフォーカスした推進・浸透策を中心に展開していく。
- 充実フェーズである2024年度：倫理観（善悪や是非の判断基準）にフォーカスし、「何が正しく、何が悪いのか」という認識レベルを向上する取組を進めていき、その結果、社員・役員による不適切な行動（ミスコンダクト）の減少を目指す
- 評価・検証フェーズである2025年度：価値観（行動の評価・判断基準）にフォーカスし、「どのように正しい行動をとるか」という行動レベルを向上する取組を進めていき、その結果、社員・役員による正しい行動（コンダクト）の増加を目指す

【行動計画推進イメージ】



②トップ及びミドルのリーダーシップに関する行動計画

- トップメッセージの継続発信により、日本郵政グループが目指すべき企業カルチャーと「JP行動宣言」に込めた意味を全社員・役員に伝達し、トップのリーダーシップを示すことが重要。
- 各職場のミドル層（中間管理者）は、トップが示したメッセージを正確に理解・共有し、職場全体に推進・浸透させていくことが重要。
- さらに、各職場のミドル層（中間管理者）は、社員の声を集約し、トップに伝えるという「ハブ」の役割を果たすことも重要。それらを通じて、グループ全体の各階層を通じた、双方向のオープンなコミュニケーションを実現していく。

◎ 行動計画推進の基本的考え方

- ★ 当グループの組織の特徴を踏まえると、トップの発信をミドル層（中間管理者）が、「ハブ」の役割を果たし、組織全体に伝達していくことが重要。そこで、3つのフェーズ毎に施策展開を図り、グループ全体の各階層を通じた、双方向のオープンなコミュニケーションの実現を目指すこととする。
- 導入フェーズである2023年度：トップからミドル層へのアプローチを重視した施策に取り組む。
 - ・ 各組織におけるトップメッセージの継続的な発信。
 - ・ グループ横断プロジェクトチームの活動活性化。
 - ・ 各組織のトップとミドル層との意見交換会（トップの認識を共有）の実施。
- 充実フェーズである2024年度：ミドル層からフロントラインへのアプローチを重視し、ミドル層を支援するためのサポート体制の整備に取り組む。
 - ・ 本社が、様々なミドル層との意見交換を実施し、ミドル層の悩みや要望を把握し、対応策を検討する等のサポート体制の充実を図る。
 - ・ JP行動宣言の実践に繋がる各種ツールの充実（学習用冊子・事例集の改編、情報紙の充実 等）に取り組む。
- 評価・検証フェーズである2025年度：フロントラインからトップ・ミドル層へのボトムアップを重視し、フロントライン「発」の施策の実現に向けて、サポート体制の構築等に取り組むとともに、これまでの取り組みの総括・評価を行う。

③コミュニケーションに関する行動計画

- 「ＪＰ行動宣言」の推進・浸透には、各職場におけるトップ及びミドルのリーダーシップに基づく双方向のコミュニケーションの充実に加え、将来的に、同じ職位等、水平方向のコミュニケーションの充実が重要。
- コミュニケーションの充実を図るため、全ての組織・階層において、積極的にコミュニケーション機会を創出。
- コミュニケーションの対象に、正しい行動（コンダクト）のみならず、正しくない行動（ミスコンダクト）の共有を含め、お客さま・社会等のステークホルダーの期待に応える行動のみならず、期待に背く行動に関する情報を共有し、リスクの芽を摘むことにも取り組む。

◎ 行動計画推進の基本的考え方

★ 当グループの組織の特徴を踏まえると、トップダウン、ミドルアップダウン、ボトムアップのコミュニケーションに加え、将来的に、水平方向のコミュニケーションを充実する機会を増やしていくことが重要。そこで、3つのフェーズ毎にコミュニケーション改善施策を展開し、「ＪＰ行動宣言」の理解・浸透を図ることとする。

■ 導入フェーズである2023年度：各職場における上司・部下・同僚にフォーカス。

- ・ 各社における「ＪＰ行動宣言」の実践を通じたコミュニケーションの促進。
 - 「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の促進、支社・郵便局での好取組事例を横展開（日本郵便）
 - 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の継続（ゆうちょ）
 - 経営陣・社員間でのコミュニケーションの活性化、社員一人ひとりが会社のビジョンを自分事化し、行動するための取組の推進（かんぽ）
- ・ 情報誌等を活用した正しい行動（コンダクト）・正しくない行動（ミスコンダクト）の共有。

■ 充実フェーズである2024年度：同じ職位（水平方向）等、コミュニケーションの更なる活性化にフォーカス。

- ・ 各社で実施される昇職時研修、各種業務研修等で同等の職位の社員が集まる研修における個別ディスカッションの実施。
- ・ 職場におけるコミュニケーションの機会の更なる充実（安全・衛生委員会、CS委員会等の機会の活用）。
- ・ 職場毎（各部署単位等での）1on1ミーティングの更なる充実。

■ 評価・検証フェーズである2025年度：これまでの取組みを振り返り、さらなるコミュニケーション活性化策を検討。

- ・ 支社・エリア、県単位等での好取組事例発表会の開催。

④研修に関する行動計画

- 社員・役員一人ひとりが、「ＪＰ行動宣言」の内容を理解し、日々の業務や自身の行動の振り返りの場面において、自ら考えるという行動を身に付けるため、実効的な研修を実施していく。
- 研修は、「ＪＰ行動宣言」と日々の業務との関連性を意識することができるよう、できる限り、階層別・職務内容別に実施するとともに、判断に迷う事例についてのディスカッションを多数含めていく。
- どのような職場環境であっても研修を受講することができるよう、多種多様な研修チャネルを用意する。

◎ 行動計画推進の基本的考え方

★ 当グループの組織の特徴を踏まえると、各社の業務特性、役職者の階層等に着目した研修の実施が求められる。そこで、3つのフェーズ毎に研修ツール等を検討し、「ＪＰ行動宣言」の理解・浸透を図ることとする。

■ 導入フェーズである2023年度：実効的な研修の土台作りにフォーカスし、主に以下の施策に取り組む。

- ・ 「ＪＰ行動宣言」の理解を深めるため、階層別（全社員向け、管理者向け、新入社員向けの3パターン）に作成した「ＪＰ行動宣言」学習用冊子を活用した研修・ディスカッションの実施。
- ・ 「ＪＰ行動宣言」映像化資料の作成。
- ・ 「ＪＰ行動宣言」に沿う行動・沿わない行動を示した事例集を作成。
- ・ 「ＪＰ行動宣言」を広く推進・浸透させるため、全国各地の支社・エリア本部のほか、郵便局等のフロントラインに赴き、説明会を実施。

■ 充実フェーズである2024年度：研修チャネルの多様化の観点から、「オンデマンド」を意識した施策に取り組む。

- ・ 映像化研修資料の充実
- ・ 「ＪＰ行動宣言」eラーニングの作成
- ・ 説明会の継続・充実

■ 評価・検証フェーズである2025年度：2023・2024年度の活動において把握した社員・役員の声を基に、学習用冊子や事例集の拡充、更に細分化した階層別・職務内容別の研修を実施していく。

⑤適切なインセンティブに関する行動計画

- 社員・役員一人ひとりの「ＪＰ行動宣言」に沿った行動について、評価する仕組みを段階的に整備していく。
- まずは、どのような行動が評価に値するのか、表彰制度や「褒め活」の実施により認知度を向上させていく。
- さらに、正しい行動が、正しく評価されることによって、周囲の社員も、主体的に行動する好循環サイクルを実現していく。

◎ 行動計画推進の基本的考え方

- ★ 当グループの組織風土の特徴には、上意下達の風潮がある。ルールベースでの業務遂行を強く求められてきた結果生まれた組織風土ではあるが、プリンシプルベースでの判断には、主体性が欠ける部分がある。このような組織の特徴を踏まえ、3つのフェーズ毎に主体的な行動が評価されることについて認知度の向上に取り組むこととする。
- 導入フェーズである2023年度：好循環サイクルを作る第1段階として、正しい行動を「表彰する」、「褒める」施策を導入する。
 - ・ 「ＪＰ行動宣言」に沿う行動をとった社員・役員に対し、トップが表彰する「ＪＰ行動宣言」表彰制度の導入。
 - ・ 「ＪＰ行動宣言」に沿う行動をとった社員・役員を、周囲が「褒める」「褒め活」の導入。気軽に感謝の気持ちを表せる仕組み作りとして、「サンクスカード」の交付等、具体的な施策を実施。
- 充実フェーズである2024年度：好循環サイクルを作る第2段階として、「ＪＰ行動宣言」表彰制度や「褒め活」の運用レベルを向上させる。
 - ・ 評価における考慮要素として、2023年度は、行動自体の評価が中心となるのに対し、2024年度は、行動による成果についても着目した上で評価を実施。
- 評価・検証フェーズである2025年度：グループ全体において、「ＪＰ行動宣言」の人事評価への反映（登用・昇格・報酬等）の検討を進めていく。

⑥浸透の確認に関する行動計画

◎ KGI・KPIの設定による推進・浸透の確認

- 「J P 行動宣言」の推進・浸透度を評価するため、KGIを設定する。
- 設定したKGIの評価期間が 1 年と長期であることを踏まえ、期中モニタリング指標を含め評価を実施。評価結果については、次年度以降の「J P 行動宣言」の推進・浸透策の見直し等に活用する。
- KPIについて、事業子会社の規模・組織構造の特性を踏まえ、段階的に設定を検討する。

◎ 計画の実施・効果測定のための評価

- KGI・KPIによる浸透の確認に加え、計画全体の実施状況や効果について、グループコンダクト向上委員会に、適宜、実施状況を報告し、評価を実施する。
- 評価結果を踏まえ、次年度以降の計画の策定・見直しを行う。

◎ KGI・KPIの内容

KGI (Key Goal Indicator) (案)

(ステークホルダーを意識した目標設定)

- ※ KGIは赤字、期中モニタリング指標は青字で示している
- ※ () は評価期間を示している

【お客さま】

- ・ お客さま本位の良質なサービスの提供
- ・ NPS (1 年間)
- ・ コールセンターの応答率 (4 半期に 1 回)

【地域社会】(社会・環境)

- ・ 地域の発展化・活性化に貢献
- ・ カーボンニュートラル (1 年間)
- ・ 地方公共団体等との連携・事務受託の状況 (4 半期に 1 回)

【社員】

- ・ 働きやすい職場作り
- ・ eNPS (1 年間)
- ・ 「JP 行動宣言」の認知度 (ES 調査結果) (1 年間)
- ・ 内部通報の件数 (4 半期に 1 回)

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

⑥浸透の確認に関する行動計画スケジュール

浸透の確認対象項目		2023年度				2024年度				2025年度			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
KGI ※は、期中 モニタリン グ指標	【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		9月 NPS				9月 NPS				9月 NPS		
	【地域社会】 ・地域の発展化・活性化に貢献 ・カーボンニュートラル ※地方公共団体等との連携・事務受託の状況		8月頃 温室効果ガス排出量				8月頃 温室効果ガス排出量				8月頃 温室効果ガス排出量		
	【社員】 ・働きやすい職場作り ・eNPS ・「J P 行動宣言」の認知度（ES調査結果） ※内部通報の件数		9月 eNPS、及びES調査結果				9月 eNPS、及びES調査結果				9月 eNPS、及びES調査結果		

グループコンダクト向上計画のロードマップ（まとめ）

推進のための 6つのポイント	導入フェーズ（2023年度）	充実フェーズ（2024年度）	評価・検証フェーズ（2025年度）
① <u>価値観・倫理観</u>	「J P 行動宣言」の認知度が低いセグメントにフォーカスした推進・浸透策を中心に展開する。	倫理観（善悪や是非の判断基準）にフォーカスし、認識レベルを向上する取組を進める。	価値観（行動の評価・判断基準）にフォーカスし、行動レベルを向上する取組を進める。
② <u>トップ及びミドルのリーダーシップ</u>	トップからミドル層へのアプローチを重視した施策に取り組む。	ミドル層からフロントラインへのアプローチを重視し、ミドル層を支援するためのサポート体制の整備に取り組む。	フロントラインからトップ・ミドル層へのボトムアップを重視した施策に取り組むとともに、これまでの取組みの総括・評価を行う。
③ <u>コミュニケーション</u>	各職場における上司・部下・同僚にフォーカスし、積極的にコミュニケーション機会の創出に取り組む。	同じ職位（水平方向）等、コミュニケーションの更なる活性化にフォーカスして取り組む。	これまでの取組みを振り返り、さらなるコミュニケーション活性化策を検討していく。
④ <u>研修</u>	実効的な研修の土台作りにフォーカスした施策に取り組む。	研修チャネルの多様化の観点から、「オンデマンド」を意識した施策に取り組む。	これまでの活動において把握した社員・役員の声を基に、更に充実・細分化した研修を実施していく。
⑤ <u>適切なインセンティブ</u>	『好循環サイクル』（正しい行動が、正しく評価されることによって、周囲の社員も、主体的に行動する）を作る第1段階として、正しい行動を「表彰する」、「褒める」施策を導入する。	好循環サイクルを作る第2段階として、「J P 行動宣言」表彰制度や「褒め活」の運用レベルを向上させる。	グループ全体において、「J P 行動宣言」の人事評価への反映（登用・昇格・報酬等）の検討を進めていく。
⑥ <u>浸透の確認</u>	「J P 行動宣言」の推進・浸透度の評価、及び本件計画全体の実施状況や効果の評価を実施する。	評価結果を踏まえ、次年度以降の「J P 行動宣言」の推進・浸透策や本件計画の策定・見直しを行う。	評価結果を踏まえ、次年度以降の「J P 行動宣言」の推進・浸透策や本件計画の策定・見直しを行う。