

人事戦略

お客さま本位の徹底と 全ての社員が能力を発揮できる 職場作りのために



日本郵政株式会社
常務執行役

志摩 俊臣

日本郵政グループでは、金融2社商品・サービスに係る不祥事等により大きく毀損した信頼の回復に向けて、お客さま本位の業務運営を行っていくことが何より重要であるとして、グループ社員が一丸となって真摯に、誠実に、謙虚に働けるための環境を整えていきます。

まず、グループとしてお客さま本位の営業活動を徹底し、社員のお客さま本位のマインドを高めるため、金融業務関係社員の営業目標及び人事評価について、抜本的な見直しを実施していきます。

また、お客さまの多様なニーズに応えるためにはグループ全体の事業運営及び風通しの良い組織作りが必要であることから、積極的なグループ内の人事交流を行う等、グ

ループ一体感の醸成に努めるとともに、新たな価値創造のために外部専門人材の積極的な活用にも取り組みます。

さらに、社員一人ひとりが健康で活力ある職場環境を実現するため、時間外労働の縮減、健康経営の推進、育児・介護・病気等への積極的な支援、ダイバーシティマネジメントの推進、期間雇用社員の処遇向上等、これまでも進めてきた様々な取り組みを更に推進していきます。

引き続き、お客さま本位の営業活動の徹底と全ての社員が力を発揮し活き活きと働ける環境づくりに重点的に取り組み、お客さまからの信頼回復及びグループの成長・発展に努めていきます。

営業目標・人事評価の見直し

金融営業の目標・評価体系の再構築

お客さまの利益やご意向に沿ったご提案等の「お客さま本位の営業活動」の徹底に向け、グループの金融業務関係社員の営業目標・人事評価の在り方を抜本的に見直ししていきます。

営業目標については、個人保険の営業目標において、従来(2019年度以前)の新契約重視の営業目標から、新契約と契約継続の両方を同じ重要度で評価できるよう、

純増額(販売額-消滅額)の営業目標へ見直しを行い、2022年度から段階的に導入していきます。

あわせて、営業目標における「営業プロセス」、「営業品質」、「アフターフォロー」を評価するウェイトを拡大し、「お客さま本位の営業活動」を重視した目標体系へ移行していきます。

営業目標の見直し(個人保険)

これまで(2019年度以前)

※2020年度は営業目標を設定せず

- 新契約を重視
(解約・消滅を考慮せず)

これから(JP ビジョン2025期間中)

- 新契約と契約継続の両方を同じ重要度で評価できるよう純増額(販売額-消滅額)の目標へ見直す(2021年度は目標設定せず、2022年度から段階的に導入)
- 「お客さま本位の営業活動」を重視した目標体系への移行
営業プロセス・営業品質・アフターフォロー……ウェイトを拡大(2021年度～)

投資信託についても、2021年度は販売額目標は設定せず、2022年度以降、純増額目標の設定につき検討。

人事評価については、個人保険の営業目標の見直しにあわせ、従来(2019年度以前)の新規販売実績を重視した人事評価から、「お客さま本位の営業活動」をバランスよく評価できるよう、新規販売実績の評価項目であった「営業実績」の評価ウェイトを縮小し、一方で「営業プロセス」、「営業品質」、「アフターフォロー」の評価ウェイトを拡

大することとしています。

また、これに加え、2021年度からはお客さまの声(満足度)による評価を導入・拡大していきます。

これらの金融営業関係社員の営業目標・人事評価体系の再構築により、社員のお客さま本位のマインドを高めることで、お客さまの信頼回復の実現に繋げていきます。

人事評価の見直し(個人保険)

これまで(2019年度以前)

※2020年度は営業目標を評価せず

- 新規販売実績を重視

これから(JP ビジョン2025期間中)

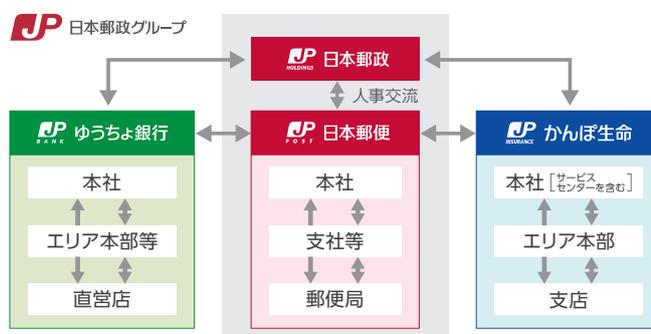
- 新規販売実績に偏った評価ウェイト設定を見直し、「お客さま本位の営業活動」をバランスよく評価
 - 営業実績 …… ウェイト縮小
(2021年度は評価せず、2022年度以降目標設定状況に合わせて評価)
 - 営業プロセス・営業品質・アフターフォロー …… ウェイトを拡大(2021年度～)
- 加えて、2021年度からお客さまの声(満足度)による評価を導入・拡大

投資信託等、他の金融商品についても、同様に見直す。

グループの人事交流

グループ組織内の風通しをよくするための人事交流の推進

郵便局を通じて、郵便・物流、貯金、保険の三事業を一体的に提供するという特徴を有する企業グループであることから、グループ内の社員の一体感を醸成することが極めて重要であり、また、グループ全体として最適な人事配置を行うため、グループ内の人事交流を積極的に実施しています。



内部人材の育成、外部専門人材の積極採用

グループ企業価値向上に貢献できる人材の育成・外部専門人材の採用

日本郵政グループは、郵便局を核とした社会インフラとして高い公共性を有する企業グループであることから、「誠実であること」、「高い志と情熱」を有していることをグループ共通の求める人物像としています。グループ各社において、社員の働き方に応じたコース毎に期待役割を設定しており、それに沿った階層別の研修等を実施しています。

併せて、郵便局を通じて郵便・物流、貯金、保険の三事業を一体的に提供するという特徴を有し、グループ内の社員の一体感を醸成することが極めて重要であることから、日本郵政の中に郵政大学校という組織を設け、グルー

プ各社の役員、本社企画要員、総合職新規採用者等に対してグループ合同での研修を行っています。

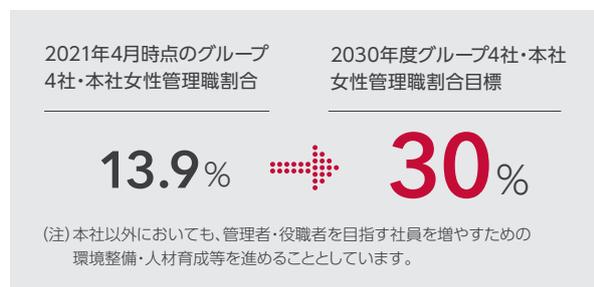
また、事業特性に応じた高度に専門的な能力の獲得のため、特に本社において、不動産、法務、IT分野、投資・市場運用、市場リスク管理、アクチュアリー等の中途採用を実施するなど、人材の確保に努めています。

さらに、今後、DXの推進等による新たな価値創造を行うにあたり、人的リソースをより充実させるため、外部からの専門人材の採用をより積極的に行うとともに、内部人材の育成を行っていきます。

ダイバーシティの推進

女性活躍の推進

消費者ニーズの多様化、働き方の多様化等、社会環境が変化する中で、グループの成長・発展のためには、女性社員の一層の活躍が不可欠と認識しており、管理者に占める女性割合の目標を定めています。また社員が働きやすい環境を整備するため、時間外労働の削減や仕事と育児等の両立支援制度の充実、女性社員のキャリア意識醸成のための研修等の取り組みを行っています。



高齢者の就業促進

当グループでは、少子高齢化により労働力人口が減少する中で、高齢社員の能力及び経験のさらなる活用のため、社員がモチベーションを維持しつつ働ける環境整備が必要であるとの認識から、2021年度より定年年齢を65歳へ引き上げました。更に今後は、70歳までの就業機会の確保についても具体的検討を進めます。

障がい者雇用の促進

障がい者に適切な就業機会を提供することが企業としての社会的責務であるとの認識のもと、①障がい者の積極的採用、②雇用定着のための職場環境の整備・育成等、③特例子会社の設立・積極的活用等を行っており、グループの障がい者雇用率2.5%（2020年6月現在2.36%）を当面の目標として、取り組みを進めます。

性の多様性への対応

当グループでは、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、ダイバーシティ・マネジメントの推進を掲げ、性的少数者の社員が働きやすい職場環境整備に取り組んでいます。具体的には、人権やハラスメントに関する相談窓口における相談受付、人権やハラスメントに関する研修等でのLGBTに関する周知・啓発やLGBT当事者による啓発セミナー等の実施、「日本郵政グループ人権方針」の制定、同性パートナーへの特別休暇（社員の結婚及び忌引）の適用、東京レインボープライドへの協賛・参加等を実施しています。

VOICE



グループ社員が十分に個々の能力を發揮し、より質の高いサービスをお客さまへ提供できるよう、幅広い課題に目を配り、全ての社員が働きやすいと感じられる職場作りを推進します。

日本郵政 人事部人事企画担当 グループリーダー **大橋 資博**



社員一人ひとりが能力を最大限發揮できる職場をつくり、その多様な視点を生かした企画がたくさん生まれるよう、ダイバーシティ経営の理解浸透活動をさらに推進していきます。

日本郵便 人事部ダイバーシティ推進室 課長 **市野 陽子**



代表執行役社長をトップに全国の各組織の代表をメンバーとした「ゆうちょダイバーシティ・コミッティ」を設置し、組織ごとの実情に沿って、様々な組織的課題を解決するための行動を展開しています。

ゆうちょ銀行 ダイバーシティ推進部 グループリーダー **奥田 雄大**



多様な人材が安心して働き、社員自ら主体的に働き方改革に取り組める職場環境を作ることによって、企業の発展とお客さまサービス向上へ繋がっていきます。

かんぽ生命保険 人材開発部ダイバーシティ推進室 課長 **横井 環**



働きやすい職場づくり

育児・介護・病気療養との両立支援

育児・介護については、妊娠から出産、育児または家族の介護等が必要な時期に、男女とも離職することなく働き続けられるよう、法を上回る制度の整備や各種支援施策の実施を行っています。また、社員の病気療養等に関しては、病気休暇や休職制度、不妊治療のための休暇制度の充実等、社員が安心して働き続けられる環境整備及びワーク・ライフ・バランスへの取り組みを実施しています。



時間外労働削減・テレワーク推進

業務効率化(RPA・AI等の活用、業務内容の見直し等)による時間外労働の削減及び勤務間インターバル制度の導入に取り組めます。テレワークについては、業務の生産性向上や多様な働き方の実現を念頭に従来推進してきたところ、新型コロナウイルス感染症対策としてもその重要性を再認識しており、さらなる環境整備を進めます。

環境変化に対応した人事諸制度の実現

当グループでは、事業環境の急激な変化を踏まえ、事業の将来像を見据えた労働力構成の見直しや同一労働同一賃金関連法令等への対応を行っています。また、社員の処遇についても、期間雇用社員から正社員への登用の継続実施、より一層の処遇改善や、シンプルでより納得性の高い給与制度の実現に向けた取り組みを行います。

ハラスメントの根絶

日本郵政グループでは、ハラスメントに関するトップメッセージの発信、全社員を対象とした周知・啓発、実例を扱った管理者研修の実施や冊子の配布等のほか、信頼できる相談態勢として、社内外にハラスメントに関する相談窓口を設置するなど、ハラスメント根絶に向けた取り組みを行っています。

また、2021年1月のJP改革実行委員会の検証報告書を踏まえ、徹底した相談者保護を実施するとともに、十分な調査スキルを持った担当者が調査に当たる態勢の再構築を行っています。

健康経営の推進

社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し生き生きと働くためには心身の健康が大切であるとの認識の下、グループ4社社長を「健康経営推進責任者」とした「日本郵政グループ健康経営推進体制」を構築し、「長時間労働の抑制」「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」「メンタルヘルスケア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。

人権尊重に関する取り組み

日本郵政グループは、持続可能な社会の実現に向けて、グループの事業活動に関わる全ての人々の人権尊重が不可欠であると認識しています。そのため、2019年4月に、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などに基づき、「日本郵政グループ人権方針」を策定しました。また、グループ行動憲章では、多様なステークホルダーとの対

話を重視し、持続的な共生を目指すとともに、人権を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保することを掲げています。

日本郵政グループは、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進していきます。