

## 第8回 JP改革実行委員会 議事要旨

1. 日 時 2021年1月29日(金) 10:00~11:50

2. 場 所 WEB会議

3. 出席者

<委員>

山内弘隆委員(座長)、梶川融委員、野村修也委員、増田悦子委員、横田尤孝委員

<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

日本郵便株式会社代表取締役社長兼執行役員社長 衣川 和秀

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 千田 哲也

4. 議 題

(1) 日本郵政株式会社増田社長挨拶

(2) 意見交換

1) 郵政グループの内部通報窓口等に係る検証結果【資料1-1、1-2】

2) ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証結果【資料2-1、2-2】

3) JP改革実行委員会委員個別検討テーマ

○ 山内座長：日本郵政グループの成長戦略【資料3】

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、「かんぽ商品のご契約内容確認活動を約250万人に実施した。また、『お客さまの信頼回復に向けた約束』に関するアンケート調査に約3万人からの回答をいただいている。年頭にはグループで働く全社員向けビデオメッセージで今年は、『お客さま本位のサービス提供とお客さまへの真心のこもった対応』を呼びかけたが、今年も信頼回復に向けた活動にしっかり取り組んでいく」との報告があった。

また、本日の委員会で提言いただく3本の報告書について、業務運営に活かしていきたいとの意欲が述べられた。

## (2) 意見交換

### 1) 郵政グループの内部通報窓口等に係る検証結果【資料1-1、1-2】

資料に基づき、横田委員から、日本郵政グループの内部通報窓口その他各種相談窓口等に係る検証結果の報告があった。また、検証結果を踏まえた提言として、6項目が示され、その中でも、「内部通報窓口等に寄せられた社員の声の意義について各社の役員の共通認識を形成するとともに、制度に対する信頼回復に向けた改善策を着実に実行すること」が最も重要であるとの説明があった。

横田委員からの報告を受けた各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・内部通報制度を社員が信頼して利用できる環境を経営陣が作ってほしい。また、業務改善のような意見も積極的に取り入れられる風通しの良い組織にしてほしい。
- ・最大の課題は、現場と管理者の信頼関係の構築である。何かと現場のせいになってしまうようでは、現場は疑心暗鬼になってしまう。組織文化そのものを変えていく努力をしなければならない。
- ・社員が安心して相談できるワンストップ相談通報プラットフォームを構築して、相談者保護を徹底した専門性の高いチームが相談対応を行う仕組みは非常に有効である。加えて、社員からの情報を貴重な財産と捉える意識を会社全体で持つことを期待する。
- ・内部通報制度の捉え方から考え直さなければならない。寄せられた社員の声は組織の問題やリスクの所在を教えてくれる重要な経営情報である。経営者の方々がそれをきちんと認識できるような意識改革が必要である。

各委員からの意見を受け、増田社長から、内部通報制度の改革を行い、経営層・管理者と現場との間の信頼感をつないでいきたいとの決意が述べられた。また、内部通報制度の改善計画を迅速に策定し、日本郵政で一元管理を行いながら、定期的に委員会に報告し評価を受け、実行性を担保したい旨の発言があった。

### 2) ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証結果【資料2-1、2-2】

資料に基づき、横田委員から、ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証結果の報告があった。また、検証結果を踏まえたJP改革実行委員会からの提言として、9項目が示され、そのうち最も重要な提言として、「真の『顧客本位の業務運営』を実現するための組織風土改革」が提示された。

また、横田委員から、「組織は人が財産であり、社員が誇りと責任を持つことが重要である。池田社長、役員が一丸となって、真の顧客本位の業務運営の実現に向けた組織風土改革等を成し遂げていただくことを期待する」とのコメントがあった。

横田委員からの報告を受けた各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・当事者意識を持ったリスク情報の共有が重要である。当事者意識の醸成は大きな組織では難しいが、1線、2線、3線の人事交流によって違う視点で物事を見ることは有効

である。

- ・新しい事業を取り入れるときのフォワードルッキングなリスク把握ができているかということが課題である。
- ・社員の声と同様、お客さまの声は宝の山だ。お客さまの声を適切に把握・分析して各部署での情報共有や経営陣への十分な報告をしていくことが、リスクや被害拡大を未然に防ぐことにつながる。
- ・組織の風土改革に注目したい。非常にまじめな今の組織風土をうまく活用して良い方向に持っていくことが重要である。そのためには、経営層の意識改革が非常に重要で、社員の持つ良さをうまく拾い上げることができるようになってほしい。

各委員からの意見を受け、池田社長から、本日の検証結果と提言を真摯に受け止め、短期的な対策に終わることなく、持続可能で盤石な組織体制作りを行い、お客さまからの信頼を得ることを最優先に取り組んでいきたい、との決意が述べられた。

続いて、増田社長から、本日の厳しい指摘・提言をしっかりと受け止め、実行し、改善策の実施状況は本委員会に報告する旨の発言があった。また、組織風土改革を含めて、日本郵政が担うべき役割も多くあるとの認識に立ち、推進への決意が示された。

### 3) JP 改革実行委員会委員個別検討テーマ

#### ○山内座長：日本郵政グループの成長戦略【資料3】

資料に基づき、山内座長から、日本郵政グループの成長戦略について、「これまでの社会的インフラ機能ではなく、日本郵政グループ内のサービス連携を強化するとともに、グループ外の多様な事業者等との連携を進めることによって、顧客が求めるサービスを開発する共創プラットフォームを目指すべき」との報告があった。

山内座長からの報告を受けた各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・成長戦略のキーワードはグループと郵便局である。是非、この提言を踏まえて長期視点で戦略を立ててほしい。
- ・共創プラットフォームは、地域全体の活性化、国民の生活の充実、離れ離れになっている家族をつなげるもので、長い老後にとって非常に有益である。これから国全体が急激にデジタル化する中、デジタルデバイドへの人的な支援も期待したい。
- ・ユニバーサルサービスを担っているのが収益につながらなくてもいいという考え方とちゃんと稼げる体質にすべきだという考え方をアウフヘーベンし、公共的価値自体をビジネスチャンスにつなげていくのが共創プラットフォームである。実際どういうビジネスモデルで収益につなげていくのかについてしっかり議論するとともに、そこで働く社員が同床異夢とならないよう、何をすれば評価されるのかをKPI等により固めていただきたい。

- ・公共性と収益性の調和という問題に関するソリューションの提言と認識している。全てを官が提供する時代ではない。パブリックセクターのサービスを民間が担うというのは、これからの社会的な大テーマであり、郵政グループにアドバンテージがあると思う。

各委員からの意見を受け、増田社長から、次期中期経営計画も含めて、これからのサービス提供に活かしていきたいとの考えが示された。また、保有する大量データの活用、サービスの対価のあり方、公益性と収益性の観点でのスタンスの取り方、郵便局というアナログの拠点を活用した差別化のあり方等の課題を挙げ、これらを内部で繰り返し議論し、具体化に向けて進めていく説明があった。

以 上