

## 第12回 JP改革実行委員会 議事要旨

1. 日 時 2021年9月22日(水) 9:00~10:30

2. 場 所 WEB会議

3. 出席者

<委員>

梶川融座長、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) 日本郵政グループの「お客さまの信頼回復に向けた約束」の評価

【資料1】

2) デジタル郵便局のめざすもの

【資料2】

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、委員会からの提言を踏まえた新しいグループの内部通報制度の運用を9月1日から開始したとの報告があった。また、「お客さまの信頼回復に向けた約束」の策定から1年が経過したことを受け、信頼は一朝一夕に回復できるものではないとの認識を示した上で、本日のJP改革実行委員会でいただく評価や提言を今後の取組みに活かしていきたいとの決意が述べられた。

(2) 意見交換

1) 日本郵政グループの「お客さまからの信頼回復に向けた約束」の評価

【資料1】

資料に基づき、梶川座長から、「お客さまの信頼回復に向けた約束」につい

て、「お客さまの満足度」、「社内浸透度」、「活動の達成度」、「委員評価」の四つの視点による評価結果とそれを踏まえた提言の報告があった。

梶川座長からの報告についての各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・各社の上層部の真摯な姿勢と熱意が多く的一般社員にも浸透したと考えられる。しかし、一部には、お詫び活動等を理解・納得できない社員も見受けられたので、説明の仕方を工夫する必要がある。
- ・信頼を得るために最も重要なことは、犯罪等の法令違反はもちろんのこと、内部規則違反も含めて不祥事を起こさないことである。40万人の社員一人ひとりが己を律することで、必ず実現できると期待している。
- ・約束の実践を開始した際、お詫びに対する社員の不安や戸惑いを払拭するために、丁寧な説明やロープレ等、工夫が必要だったと考えられるため、今後の活動に活かしてほしい。
- ・自らも消費者としての目線でお客さまの気持ちを理解し、お客さまの声を感度高くキャッチし、改善や新しいサービスに結びつけてほしい。また、社会課題の解決は国民、自治体からの期待も高い。日本郵政グループで働くことの誇りを原動力に、是非取り組んでほしい。
- ・これまでのことをリセットして片付けるのではなく、これまでのことを前向きな取組みに溶け込ませて螺旋を描くように次のステージに進んでほしい。社員の大半が納得感を持って取り組んだからこそ結果につながったのだが、腹落ち感がなかった社員もいる点は克服しなければならない。そのためには、社員の帰属意識の低さと経営者の社員への理解不足の解消に取り組む必要があり、企業ブランドの構築という大きなプロジェクトに取り組む、競争力を確保してほしい。

梶川座長からの評価報告書の説明及び委員からのコメントを受けて、各社社長から、いただいた意見、提言を真摯に受け止め、引き続き信頼回復に取り組んでいきたいとの決意が述べられた。

最後に、増田社長から、社員が不祥事を自分事として捉え、郵便局に対する価値の毀損と自分を結び付けられるよう、経営層・管理者層が社員の組織への帰属意識を常に意識するとともに、巨大な組織だからゆえに経営トップの発言や方針が的確に社員へ伝わっているのかを確認していく必要があるとの認識が示された。また、お詫び活動に一区切りをつけてプラスの活動に切り替えていくとともに、いただいた評価報告書を基に、経営理念に掲げている「お客さまと社員の幸せ」、「社会と地域の発展への貢献」の実践に向けて取り組んでいきたいとの決意が述べられた。

増田社長の発言を受けて、梶川座長から、一年間の約束実践を通じて、日本郵政グループは信頼獲得のスタート地点に立つことができたため、今後は、新たな価値創造に邁進し、真の顧客信頼の獲得に取り組んでほしい、との期待が述べられた。

## 2) デジタル郵便局の目指すもの

【資料2】

資料に基づき、日本郵政・グループ CDO 飯田執行役から、デジタル施策の進捗状況及びデジタル郵便局が目指すものについて、説明があった。

説明を受けた各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・日本郵政グループの財産であるリアル郵便局ネットワークを活かしてデジタルとどのように融合させるかが最大の課題である。リアルの世界を不要とする人が増えていく世の中で、それでもリアル郵便局に足を運ぶ、リアルの人材を求めるとはどのようなことなのかを掘り下げ、ビジネスモデルを再構築してほしい。アジャイルな開発は必須なので、権限委譲も含めた体制づくりをお願いしたい。
- ・高齢者に限らず、デジタルが苦手な消費者は、デジタルに対して過大な期待と不安を持っており、丁寧な説明を要する。デジタル化に不安のある社員についても同様に、丁寧な説明やフォローが必要である。また、住民とのコミュニケーションは信頼される企業だからこそできるものなので、行政が周知していてもなお、消費者に届いていない情報を届ける役割を担ってほしい。
- ・JPデジタルを設立し、グループに横串を通してDXを推進するという経営判断はとても適切だと考えている。セキュリティ対策には十分に注意した上で、飯田執行役のこれまでの経験、広い視野、人脈を発揮してほしい。
- ・DXでは、サービスのデジタル化だけでなく、自社の持っている人的資源をデータベース化し、戦力として有効活用していくことも重要であるため、是非取り組んでほしい。

委員からの意見を受けて、増田社長から、デジタル郵便局については、2025年、2030年、その先、という時間軸でどのようなものを実現させていくかを考えていきたいとの決意が述べられた。

以上