

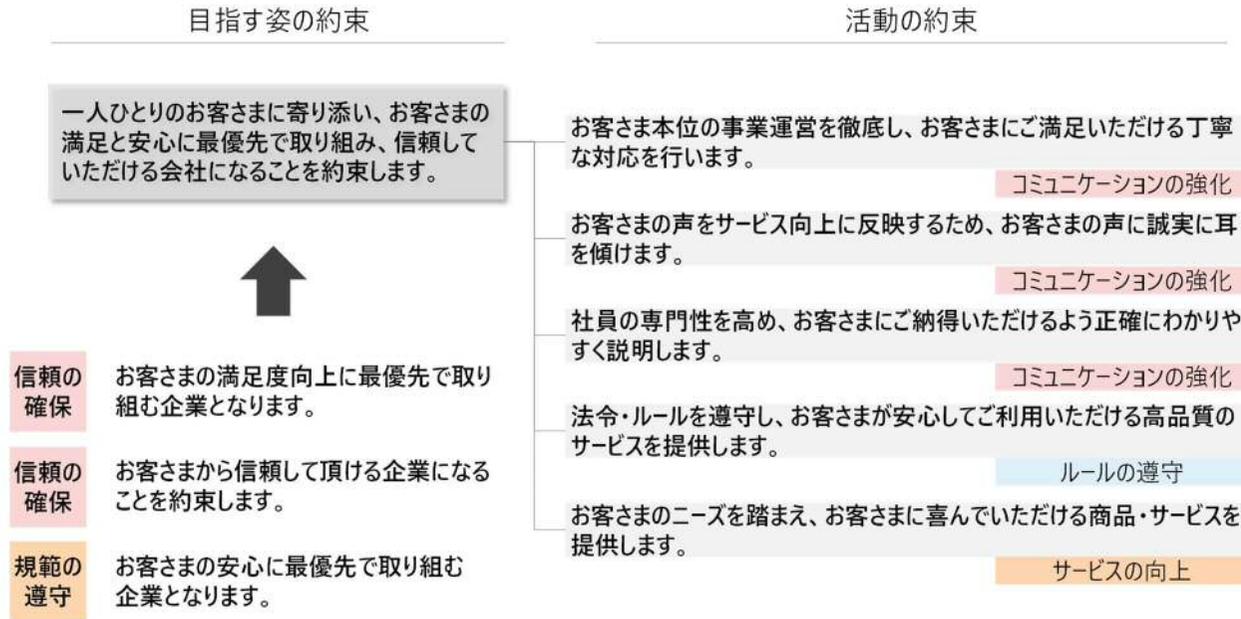
日本郵政グループにおける「お客さまの信頼回復に向けた約束」の実践状況の中間報告

1. 信頼回復に向けた活動

昨年9月、第5回JP改革実行委員会において、お客さまの信頼回復に向けた約束及びその評価方法を策定し、同年10月5日からお客さまの信頼回復に向けた業務運営を開始した。

郵便局・ゆうちょ銀行支店等への約束ポスターの掲出や新聞広告により、信頼回復のための約束（活動内容）を幅広く宣言するとともに、郵便局等をご利用していただくお客さまには約束チラシをお渡しの上、信頼回復のための約束を遵守していくことを説明させていただき活動を、日本郵政グループ社員が一丸となって取り組んでいるところである。

■ 信頼回復期の約束



■ 信頼回復の約束チラシ



当初、信頼回復のための活動は郵便局窓口での説明・お客さま宅への訪問により行っていたが、コロナ禍の影響もあり、対面での説明を望まないお客さまもいらっしゃることから、電話や郵送によるお知らせ活動も行い、これまでに 447.6 万人のお客さまへのご案内を行ってきたところである。

<信頼回復のお知らせ活動の実施状況>

年 月	2020年10月	2020年11月	2020年12月	2021年1月	2021年2月	2021年3月	合計
ご案内者数	72.9万人	81.9万人	89.6万人	62.1万人	69.7万人	71.4万人	447.6万人

※月別件数については、一部推計値を含む。

また、日本郵政グループの約束の実践状況については、お客さまに評価していただくアンケートを実施しており、これまでに 5 万通を超えるご回答をいただいた。これらのご回答については、お客さまからの貴重なご意見として、事業運営に活用している。

<信頼回復活動に関するお客さまアンケート回答状況>

年 月	2020年10月	2020年11月	2020年12月	2021年1月	2021年2月	2021年3月	合計
回答数	7,727通	1,081通	15,105通	10,697通	7,939通	7,736通	50,285通

※ 2020年10月・11月期はwebによるアンケート、12月期以降ははがきによるアンケートも実施

この度、信頼回復活動の開始から半年が経過したことから、これまでの活動状況・活動結果を振り返り、JP 改革実行委員会委員の皆さまからのご助言を踏まえ、更なるお客さまからの信頼回復に向けて、取組みの強化を図っていく。

2. お客様の満足度（お客様アンケート結果）

- 約束1～約束5について、お客様から「実践できている」との評価をいただいた割合が60%～70%となっており、比較的高い評価をいただいている。
- その一方で、15%～20%のお客様からは厳しい評価をいただいております。特に、「お客様に喜んでいただける商品・サービスを提供している」については、満足していただけていないお客様の割合が高いことから、商品・サービスの改善を含め、更なる約束の徹底に取り組んでいく。

お客様からみた約束実践状況の評価（お客様の満足度）

日本郵政グループは		そう思う	やや そう思う	どちらとも いえない	あまり そう思わない	そう 思わない	
約束1	「お客様にご満足いただける丁寧な対応をしている」と思いますか。	2020年度3Q	52.4%	23.2%	11.1%	6.2%	7.0%
		2020年度4Q	50.2%	23.3%	12.0%	6.2%	8.4%
約束2	「お客様の声に誠実に耳を傾けている」と思いますか。	2020年度3Q	42.2%	24.5%	16.3%	8.0%	9.1%
		2020年度4Q	42.4%	24.0%	16.8%	7.6%	9.3%
約束3	「お客様にご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明している」と思いますか。	2020年度3Q	47.3%	24.8%	13.6%	6.9%	7.4%
		2020年度4Q	46.6%	23.8%	14.3%	6.8%	8.5%
約束4	「法令・ルールを遵守し、お客様が安心して利用できるサービスを提供している」と思いますか。	2020年度3Q	40.7%	23.6%	18.4%	7.9%	9.5%
		2020年度4Q	40.7%	23.5%	18.6%	7.8%	9.4%
約束5	「お客様に喜んでいただける商品・サービスを提供している」と思いますか。	2020年度3Q	34.5%	25.5%	20.6%	8.9%	10.5%
		2020年度4Q	34.2%	24.4%	20.7%	8.2%	12.5%

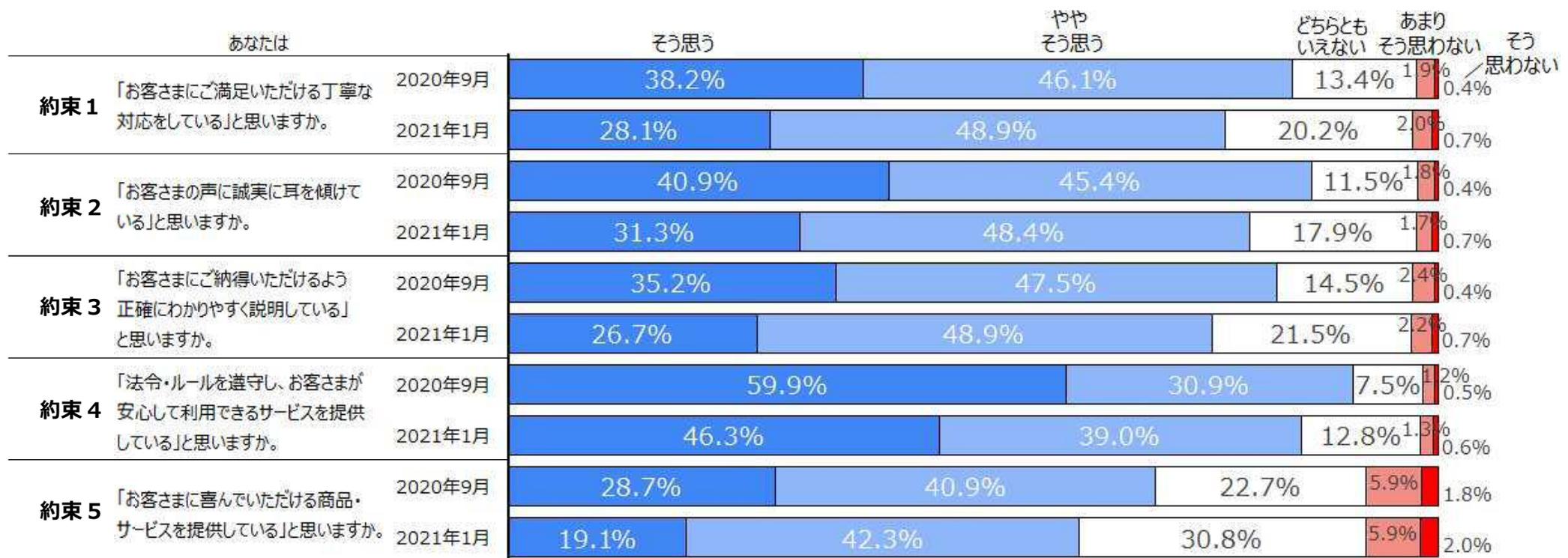
各約束に関連するお客さまからいただいたご意見

約束・アンケートの設問	ポジティブな意見	ネガティブな意見
約束 1 「お客さまにご満足いただける丁寧な対応をしている」と思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・直接お話しいただいたり、お電話いただいたり丁寧に説明等していただき、ありがとうございました。 ・郵便局の方は親切でとても満足しています。頑張ってください。 ・いつも郵便局に来ると窓口の皆さんが明るく丁寧な対応をされ、とても心が癒されます。 	<ul style="list-style-type: none"> ・表面的形式的真面目さは見られるが従来のようなハートのつながりは消えた。 ・対応の悪い社員もいればすごく丁寧に出口まで見送りしてくれる社員もいる。差がありすぎます。 ・窓口対応が悪すぎ。不愛想。まるで怒っているかのような対応をされ、とても不快だった。
約束 2 「お客さまの声に誠実に耳を傾けている」と思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・ゆっくりお話し聞いていただけ、わかりやすく説明くださり助かりました。 ・対応してくださった職員さんはこちらの話をしっかり聞いてくれました。 ・いつ伺っても皆さん親切で優しく話を聞いてくださるのでとても好感が持てます。 	<ul style="list-style-type: none"> ・みんないい人だけど、一人だけわからない事を聞いたのに冷たくされた。 ・毎日担当が変わり同じような話をするのがしんどいです。 ・こんなことがわからないのと思わないで、小さい事(ささいな事)でも、たずねたら教えてほしいです。
約束 3 「お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明している」と思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・年配者にわかりやすく説明して下さる。これからもよろしくお願いします。 ・以前に比べ大変よくわかるように対応されておられます。大いに利用しています。ありがとう。お客さまの対応をいつまでもつづけてください。 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品に対する説明があいまいすぎて客の立場にたっていない、しっかりと商品の説明があるべきだと思います。 ・(高齢者の為) 保険加入時の説明に納得のいくよう、もう少し時間をかけて欲しかった。
約束 4 「法令・ルールを遵守し、お客さまが安心して利用できるサービスを提供している」と思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・自分に合った保険を考えてくださり分かりやすく説明してもらって安心しました。 ・ある程度のルールは必要だと思いますが、手の不自由な年寄りの代わりに印を押したりは、不正ではなく心遣いかなと思います。 	<ul style="list-style-type: none"> ・法令ルールも時代に合うよう見直すことも必要だと思う。地域では合わなくなって来ていると思う。 ・社員に多くのノルマがあるように見え、それが行き過ぎた営業活動に至っていると感じる。 ・バイク配達員の運転がヒドイ。安全運転をしていただきたい。
約束 5 「お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供している」と思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・交通 IC カードが利用できるようになってとても便利になったと思います。 ・ATM 利用の手数料無料等メガバンクや地方金融機関とは一線を画している現状維持を今後も願います。 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品で他社のようなものは出せないのか。商品が今の時代にあってない。 ・時代遅れの商品、簡素化されない複雑な手続きのマイナスを現場の社員さん任せにしているイメージ。

3. 社内浸透度（社員アンケート結果）

- 社員の自己評価についても、すべての約束について実践できているとの評価割合が60%～85%となっており、比較的高い評価となっているが、2020年9月期に比べ、2021年1月期の方が、社員の自己評価は低くなっている。
- また、すべての約束について、お客さまアンケート結果より社員アンケート結果が高くなっており、お客さまの視点に立った意識の徹底・取組みの強化を図っていく。

社員自身による約束実践状況の評価（社内浸透度）



4. 活動の達成度（主要 KPI）

- 5つの約束の取組状況を測定するために主要 KPI 項目を設定したが、半年経過時点で当初の目標を達成している項目もあれば、当初目標を大きく下回っている項目もある。
- 引き続き、各主要 KPI 項目の達成に向けて取組みを強化し、お客さまの信頼回復につなげていく。

活動の約束に対する主要 KPI 項目の実績（半年経過時点）

主要KPI項目	目標値	1年後の マイルストーン	活動開始前実績 (2020年9月)	現在の実績 (2021年3月)	取組内容
約束 1	CSマイスター組織 充足率	100%	—	77.9%	— 2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、CSマイスター認定試験を中止したため、充足率実績なし 2021年度は、リモートによる面接審査を実施することとしており、受験者増に向けて社員向け研修動画を配信中
	かんぽ商品3年間 保有率	94%	86%	86%	84% (速報値) 新規契約が少なく、過年度の消滅契約の影響が大きくなったため保有率が低下 引き続き、契約の失効・消滅を防止するための取組みを継続
約束 2	お客さまアンケート 実施件数	10万件	5万件	(新規) 7.8万件 (返信数)	投資信託を購入又はアフターフォローを実施したお客さまからのアンケートはがき、かんぽ生命において実施したお客さま満足度調査アンケート中、半年で7.8万件の回答を受領 お客さまから寄せられた声を活用して、業務改善を検討
	新設チャネル相談 件数	2,500件	1,500件	(新規) 1,600件	「消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口」を開設し、半年で1,600件の相談を受付 いただいたご意見は、関係各社と連携し、必要な対応を実施
	お客さまからの 感謝・お褒めの 件数	12万件	9万件	8万件	27.5万件 信頼回復活動の実施等に伴い、かんぽに関するお客さまからの声が増加 お客さまの声は、CSに関する各種研修や情報紙で紹介し、CSマインドの向上に活用

主要KPI項目	目標値	1年後の マイルストーン	活動開始前実績 (2020年9月)	現在の実績 (2021年3月)	取組内容
FP 2 級取得率	100%	35%	23.4%	68.1%	FPの受験費用、資格取得に向けた通信教育の助成等により、取得率が大幅に増加 今後も、金融業務に携わる社員の取得率向上に向け、支援策を継続
約 束 3 複数資格保有者 数	12万人	11万人	10.9万人	11.2万人	FP2級の取得推進に伴い、複数資格保有者が増加 今後も、複数資格取得者を拡大し、コンサルティングサービスが提供できる体制を強化
意向確認のため のツール活用率	100%	100%	(新規)	100%	お客さまのご意向に沿った保険商品の提案を徹底するため、「ご意向お伺いシート」を未作成 の状況で契約手続が進まないよう、システムを改修 今後も、社員に対する募集品質研修を実施
不祥事件・不祥 事故発生件数	0件	0件	15件・19件 [2019年度]	20件・13件 [2020年度]	【ゆうちょ】 不祥事件の発生防止に向け、コンプライアンス研修(DVD、情報誌、自店研修等)を実施 発生時は、情報誌による注意喚起を実施 【かんぼ】 不適正募集の再発防止策として、通常の実績に加え、お客さまのご意向に沿わない契 約の発生を未然に防止するための重層的な募集チェックを実施 発生した際は、直ちに再発防止策を検討・実施するほか、同種同構造の事案に対する横 展開調査を実施する体制を整備
約 束 4 証券事故発生件 数	0件	0件	21件 [2019年度]	27件 [2020年度]	証券事故の発生防止のため、投資信託等資質向上研修(DVD)等の研修を実施 発生した際は、内部管理責任者による調査・指導、情報誌を用いた研修により再発防止に 努めていたものの、かんぼ生命と投資信託の横断的取引 9 件増により前年度比6件の増加 証券事故増を受け、ルール改正やモニタリングの強化、改めて、情報紙による指導を実施
かんぼアフターフォ ロー率	100%	40%	(新規)	27.2%	かんぼ生命のご契約者に対する「信頼回復に向けた業務運営」の活動を実施中 対面、郵送または電話により約435.7万人の契約者への対応が終了しており、計画どおり順 調に進捗
投資信託アフター フォロー率	100%	80%	(新規)	42.8%	投資信託を購入のすべてのお客さまに対し、郵送等に加え、特に高齢者(70歳以上)等 のお客さまへは、年1回以上訪問・電話によるアフターフォローを実施

主要KPI項目	目標値	1年後の マイルストーン	活動開始前実績 (2020年9月)	現在の実績 (2021年3月)	取組内容
ゆうちょ商品サービス改善数	10件	7件	—	4件 (その他決定 済2件)	①ゆうちょ銀行Webサイトからのご相談予約サービスの開始 (2020年9月) ②ゆうちょWebサイトの見やすさの改善 (他行送金案内)(2020年11月) ③通常貯金の記号番号を特定できる資料があれば、特定口座廃止を受付 (2021年1月) ④法人向けインターネットバンキングの複数ブラウザへの対応 (2021年2月) ○オンライン相談の実施 (試行: 2020年度、本格導入(2021年5月)) ○ゆうちょ通帳アプリの担保定額等の閲覧機能の拡充 (2021年5月)
かんぽ商品サービス改善数	10件	8件	8件	4件 (その他決定 済4件)	①保険料払込証明書の再発行請求における音声自動応答サービスの受付開始 (2020年10月) ②契約者向け専用Webページにおける「入院・手術保険金請求」等の請求書類のお取寄せ手続の開始 (2020年11月) ③かんぽWebサイト保険商品ページのスマートフォン向けリニューアル (2020年12月) ④保険料払込証明書のお問合せ対応における有人チャットの試行 (2021年1月) ○契約転換制度の導入 (2021年4月) ○普通定期保険等の保障期間の変更及び加入年齢範囲の拡大 (2021年4月) ○商品別リーフレットを複数パターン of 加入例を表示した内容に改訂 (2021年4月) ○一部の商品別リーフレットに二次元コードを追加し、Webサイト上で、より広い年齢の保険料額が確認できるよう改善 (2021年4月)
郵便物流等商品サービス改善数	10件	7件	5件	7件	①AIによる自宅宛て再配達電話自動受け付けサービスの開始 (2020年10月) ②「ゆうゆうメルカリ便」にて非対面で受取場所が指定できる置き配サービスを開始 (2020年11月) ③売れた商品を郵便ポストに投函するだけで発送可能な「ゆうパケットポスト」を提供開始 (2020年11月) ④郵便局における南都銀行の手続事務の受付・取次およびATM設置 (2020年11月) ⑤千葉県睦沢町と連携した「地域特産品」の生産・販売の開始 (2021年3月) ⑥株式会社トモズとの連携による医薬品などの通販事業の開始 (2021年3月) ⑦親子の学習機会を提供する「ゆうびんきょうキッズサイト」の拡充 (2021年3月)

5. 日本郵政各社の取組状況と今後の取組み

(1) 日本郵便

お客さまの信頼回復に向けた約束実践活動

2020年度下期の活動実践状況

- お客さまの信頼回復に向けた約束の主な実践活動
 - ・ お客さまへ、お詫びと「お客さまの信頼回復に向けた約束」の説明を行うとともに、ご契約者の皆さまへのご不安や疑問点を解消するため、金融商品のアフターフォローを実施（約447.6万件）
 - ・ お客さま本位のコンサルティングサービスの提供に向け、コンサルタント及び指導する管理者等約1.3万人を対象に研修を実施
 - ・ 金融商品の新規契約のお客さまへのアンケートを開始（P10参照）
- 経営理念等浸透、社風改革のための主な活動
 - ・ フロントライン社員と本社役員・部室長間で幅広い意見交換（フロントライン・セッション）を計26回実施
 - ・ 支社、郵便局による独自の取り組み等を実施（P11参照）

2021年4月からの信頼回復に向けた業務運営の取組み

- ✓ お客さまにご迷惑・ご心配をおかけしたことを会社としてお詫びするとともに、お客さまの信頼回復に向けた約束を遵守していくことの説明を継続
- ✓ かんぽご契約内容確認活動、投資信託・変額年金等のアフターフォローに着実に取り組み、既契約のお客さまのご不安や、疑問点を解消
- ✓ お客さまへのご対応を通じ、想定されるニーズの確認を行いながら、お客さまニーズに応じた社員からの金融商品の情報提供及びご提案を実施するほか、お客さまのお役に立てる情報・商品・サービス等をご案内

お客さま対応方針見直し後のお客さまの声、郵便局社員の取組状況

- お客さまの声
 - ・ 対応方針を見直したことによる大きな反響は無いものの、確認項目が多く手続きに時間がかかりすぎるとの声が見受けられる。
 - ・ 今後再び、不祥事や不適切な問題等が発生するのではないかと不安を感じているお客さまの声も寄せられている。
- 郵便局社員の取組状況
 - ・ 今まで以上にお客さまのご意向をしっかりと把握し、一つ一つ丁寧に前向きに対応している。
 - ・ 積極的な営業を控える期間が長かったため、商品のご提案にまだ不安があるという声や、お客さまニーズを把握する話法例やツール等の提供を希望する声も寄せられている。

お客さまの信頼回復に向けた約束実践活動（これまでの活動①）

①金融商品の新規契約のお客さまへのアンケート【2020年10月～】

【施策概要】

かんぽ生命及びがん保険の新規契約のお客さまを中心に、毎月1,000人程度のお客さまに本社からアンケートを送付
アンケートは、総合コンサルティングサービスにおける基本姿勢・対応の確認を主眼として構成

【アンケート結果】

- 2021年3月31日時点で6,000通発送、1,829通（回答率30.5%）の回答をいただいた。
- 各設問に対するアンケート結果は以下のとおり。概ね、高評価をいただいている状況

設問	回答					
	要望に沿った提案だった	1,602件(87.6%)	一般的だった	210件(11.5%)	できていなかった	11件(0.6%)
1)要望に沿った提案はできているか	分るまで説明してくれた	1,778件(97.2%)	あつたが分からなかつた	41件(2.2%)	できていなかった	4件(0.2%)
2)疑問点に対して分かりやすい案内・回答ができているか	十分あつた	1,776件(97.1%)	あまりなかつた	44件(2.4%)	なかつた	3件(0.2%)
3)検討、疑問点の解消をする時間が十分あつたか	満足	1,661件(90.8%)	普通	142件(7.8%)	不満	18件(1.0%)
4)契約までの社員の対応・提案に満足したか						

※一部未回答を含むため、各設問の回答件数合計と回答通数は不一致。

- 自由記述でいただいている主な意見は下記の通り。
 - ・ 非常に丁寧に対応してもらつた。
 - ・ 丁寧な説明の一方で、確認事項が増え、契約締結まで時間がかかりすぎる。
 - ・ 管理者による確認、電話確認、郵送による確認、アンケート等、同じような内容を何度も聞かれて困つた。
 - ・ 長時間に及ぶ手続きのため、個室等で、座つて手続きができるといい。

【アンケート結果の活用の現状】

- 本社において、CS推進委員会や経営会議、取締役会等を通じ、経営陣に都度報告するとともに、金融各部へ情報連携を実施
- 2020年度下期にいただいたお客さまの声を受け、申込手続きに係るお客さまへの負担軽減を検討中

【アンケート結果の活用に向けての課題】

- 傾向分析にとどまらず、郵便局や、募集人等へフィードバックをする等、お客さまの声を、よりダイレクトに活用させる必要がある
- 申込み方法等厳格にした一方で、お客さまを長時間拘束する等、ご迷惑をおかけしている実態に鑑み、可能なところから、申込み方法等の簡素化や、手続き等の重複の解消を引き続き検討

お客さまの信頼回復に向けた約束実践活動（これまでの活動②）

② 経営理念等浸透、約束実践に向けた支社・郵便局独自施策【2020年10月～】

【施策概要】

当事者意識を高めた経営理念等浸透、約束実践活動とするため、支社や郵便局が工夫を凝らした施策を実施

【東北支社】「グループ行動憲章行動推奨」(2021年1月～3月)
グループ行動憲章を実践している社員を褒め合う施策を実施
また、支社独自で作成したポスターを全局に送付し、啓発



日本郵便経営理念
「日本郵便は働かざるを得ない世から自らしの実現を目指します。」
親和、好意、信頼をまぎらぬ心から接するまぎらぬ心で、日々業務に
取り組むことにより、お客さまの信頼を得ています。
お客さまから寄せられる感謝の意、それはあなたの
毎日の心を磨き、感謝の意によって磨かれています。
郵便局で働くあなたに心からの感謝を込めて、
これからも、ともに歩み、ともに前へ。

＜社員の反応等＞
・自分の行動が行動憲章のどこに結び付いているか意識するようになった。また、他の社員の行動も意識する良いきっかけとなった。

【中国支社】「振り返りデーの設定」(2020年12月に実施)
2020年12月に経営理念等浸透ウィークを設定し、朝礼等で短時間研修を実施するとともに、毎週金曜日を「振り返りデー」に設定し、行動憲章チェックリストを用いて、行動の振り返りを実施
2021年1月以降は、いつでも自身の行動を経営理念等と紐づけて振り返ることができるよう、社員証と共に携行できるサイズの経営理念ミニハンドブックを作成の上、各局及び社員各自での振り返りに活用



＜社員の反応等＞
・自身の行動を振り返る良い機会となった。
・現在も、ミニハンドブックを携行し、随時、振り返りを継続している。

- 自分の利益や都合ではなく、誠実にお客さまの利益や都合を優先していますか
- お客さまへの感謝の気持ちを忘れることなく、謙虚に仕事をしていますか
- 直接お客さまと接しないときでも、あなたの行動がお客さまとつながっていることを意識していますか
- あなたの行動の結果、お客さまや会社に悪影響を与えたり、評判を損ねたりすることはありますか

【四国支社】「経営理念の指示文書への記載」(2020年9月～)
支社の施策が郵政グループのどの行動憲章に沿って実施しているかを明らかとするため、支社から郵便局へ発出する文書内に、文書内容と関連するグループ行動憲章を記載

＜文書のイメージ＞

〇〇の販売開始
【目的・概要】**のため、**してください。
【グループ行動憲章: 価値の創造】
お客さまにとって新しい利便性を創り、質の高いサービスを提供します。
～以下、施策の詳細説明等～

〇〇の防犯施策の実施
【目的・概要】**のため、**してください。
【グループ行動憲章: 規範の遵守】
法令や社会規範、社内ルールを遵守し、誠実な企業活動を継続します。
～以下、施策の詳細説明等～

＜社員の反応等＞

- ・文書收受する管理社員等がグループ行動憲章の視点を持って対応するようになった。
- ・指示文書への記載により、グループ行動憲章を目にする機会が増え、身近に感じるようになった。

【九州支社】「経営理念等浸透に向けた独自施策」
経営理念の掲示、携行に加え、お客さまにも見ていただく仕掛けを郵便局自ら考え、施策を実施



すべて、お客さまのために。郵便局

一人ひとりのお客さまに寄り添い、お客さまの笑顔と安心に貢献先で取り組み、信頼していただける会社になることを約束します。

＜社員の反応等＞

- ・スローガンが入ったマスクの着用や目指す姿の約束を胸章の下に表示することで、お客さまに見られている意識を維持し、お客さまの信頼回復に向けた約束への意識を高く持続することができた。

(2) ゆうちょ銀行

■ 過去半年間の活動実践状況

1 サービス向上委員会「組織文化・風土改革分科会」における取組み

社長直轄の組織文化・風土改革分科会において「お客さまの信頼回復に向けた約束」の浸透活動に加え、社員の声を踏まえた組織内・組織間の目詰まりの解消のため、以下の取組みを実施。

① 1日1点検運動の実践（2020.10月～）

「お客さまの信頼回復に向けた約束」の実践等による成功体験等を店所内で共有することにより、お客さま本位の業務運営の理解・浸透
【具体的な取組みは、下記2①②③参照】

② 社長・役員動画メッセージの定期配信（2021.1月～）

③ 全営業所とのWEB会議等によるキャラバン※（経営陣も参加、2021.3月～4月）

※足許の経営環境、2021年度営業目標・事務目標、サービス向上委員会の進捗状況を説明の上、様々な質問・ご意見を頂く双方向のコミュニケーションを実施

2 取組事例

① 福岡貯金事務センター

1日1点検運動をミーティングにおいて実践



(福岡JCのミーティング模様)

社員の声 (例)

実践状況を担当内で発表・共有することで「お客さまの信頼回復に向けた約束」を改めて意識し深めることができた。

② 関東エリア本部

信頼回復に向けた約束の具体化策を担当毎に策定し、その宣誓書を掲出



(宣誓書の掲出)

社員の声 (例)

信頼回復の取組みに対する意識の浸透や定着を図ることができた。

③ 南関東エリア本部

・お客さまから感謝・賞賛を受けた社員に、接客等の際に心掛けていることをインタビュー。



(南関東サービス向上委員会の開催模様)

・それらを情報誌により営業所に広く発信し、「お客さま本位」の意識向上、モチベーション向上に繋げている。



(横浜南店終礼の模様)

■ お客さま・社員の声を踏まえた今後の活動方針

1 1日1点検運動

第1弾（10月～）

- ① **お客さまへの約束の実践状況**
- ② **お客さまへの回答日の共有**
お客さまからの問い合わせや苦情に対する回答日・業務申し込み事項の共有
- ③ **感謝を伝える運動**
「ありがとう」、「おつかれさま」等の言葉を掛け合うことで社員間の目詰まりを解消する。

各店所において、上記の1日1点検活動を継続して実践。

第2弾（4月以降～）

- 継続 **お客さまへの約束の実践状況**
- 継続 **お客さまへの回答日の共有**
- 移行 **褒める運動**
「Bad News First」の意識の下、報告しづらいことを速やかに報告できるよう社員間の目詰まりを解消する。

約束等の実践状況について5段階評価（社員への任意アンケート）を行い、店所の取組状況を定量的に把握、平均4点以上は第2弾取組みに移行（コロナ感染拡大を踏まえて、実施時期を調整中）

2 組織文化・風土改革

組織内・組織間の目詰まり解消に向けた施策（既存）

組織内・組織間の目詰まり解消に向けた施策（社長・役員動画メッセージの定期配信、全営業所とのキャラバン）について、社員からは継続を求める肯定的な意見。

なお、組織文化・風土改革を一過性のものにせず、持続性のある取組み・仕組みの構築が必要。

継続

追加

組織・規程類・人事評価等の見直し（3月～）

社長直轄の「サービス向上委員会」において、これまで取り組みを進めてきた、お客さま本位の経営理念の社内浸透を図る施策に加えて、お客さま本位の考え方を組織体系・規程類・人事評価等に紐付ける施策を追加（2021.3月）し、車の両輪として推進。

足許では、各種規程類の点検（6月目途）を実施の上、順次、規程見直し等を実施

(3) かんぽ生命

信頼回復に向けた約束の実践（主な取り組み）

お客様の信頼回復に向けた約束の実践として、「コミュニケーションの強化」「ルールの順守」「サービスの向上」に関する以下の取り組みを実施。

- かんぽ生命のご契約者さまに対する「信頼回復に向けた業務運営」の活動 **コミュニケーションの強化**
10月5日からの「信頼回復に向けた業務運営」として、契約内容のご説明や各種サービスのご案内、また、ご不明点の解消・各種のお手続き等について、対面、郵送または電話により約435.7万人のご契約者さまへの対応が終了（かんぽ直営店は約4万社の対応が終了）。4月以降もこの取り組みを継続。
- お客様の声を適時に把握する取り組み **コミュニケーションの強化**
お客様の声を分析し、全国部店長等会議（全役員・本社部長・拠点長参加、月2回開催）、お客様本位の募集態勢推進本部会議（関係役員・本社部長・拠点長参加、週次開催）で共有。
お客様の声を能動的に収集・把握し、お客様からの評価を取得・把握することを目的としたお客様満足度調査の実施（回答件数約1.1万件）。
お客様本位の営業活動の定着度合をリアルタイムに把握するため、契約直後のお客様を対象としたリアルタイム調査（回答件数約600件）の試行も開始。
今後は、現在のお客様満足度調査（定点観測のリレーショナル調査）に加えて、NPS評価（お客様による他者推奨度）を用いたリアルタイム調査（重要なタッチポイントごとの調査）の試行実施の継続及び本格実施に向けた準備を進める。
- 「かんぽ営業スタンダード」の定着の取り組み **コミュニケーションの強化** **ルールの順守**
お客様のご意向を踏まえた募集フローの定着に向けた研修を複数回実施。研修教材についても制度改正に合わせて見直しを実施。
- 保険契約お申し込み段階におけるご意向確認の強化 **コミュニケーションの強化** **ルールの順守**
お客様と社員を守るために、郵便局管理者、コールセンター・サービスセンターにおける重層的な確認により、お客様から安心して、保険契約のお申込みをいただける体制を構築。
- 保険期間を延長した普通定期保険及び特別養老保険の取扱い開始（2021年4月～） **サービスの向上**
青壮年層のお客様の保障ニーズにより一層お応えするため、普通定期保険及び特別養老保険について、これまでより保険期間が長期となる商品の取扱いを開始。併せて、普通定期保険の保険料の改定も実施。
- 契約転換制度の取扱い開始（2021年4月～） **サービスの向上**
既契約の解約を伴わずに保障の見直しを実現できるお客様本位の制度として、契約転換制度の取扱いを開始。

企業風土改革・働き方改革

お客さま本位の意識浸透の徹底のためには、企業風土改革・働き方改革を進める必要があると認識。
第一段階として、会社の将来ビジョンの共有、コミュニケーション改革の取り組みから着手。

企業風土改革・働き方改革に向けた考え方

取組

○会社の将来ビジョンの共有
○コミュニケーション改革

○マネジメント改革
○キャリアプランの策定

○変化を促す取り組みを継続して実施

○ 会社の将来ビジョンの共有

経営ビジョン等を社長自らのトップメッセージや社長通信（年間24回）により発信。
経営上の課題について、全国部店長等会議などでフロントラインも交え議論、情報共有。
次期中期経営計画を検討するにあたり、フロントラインから意見を求め、中期経営計画の検討に反映。

○ 社員とのコミュニケーション、フロントラインとの情報共有

フロントラインミーティングなど、支店・エリア本部等と社長・役員との意見交換を定期的実施（1,101回）。
企業風土改革の取り組みのひとつとして、社長目安箱を設置（2021年3月末時点で2,159件の意見。フロントラインの意見を踏まえながら施策を検討）。
エリア本部、支店、SCの各拠点においても、企業風土改革に繋げる取り組みが広がっており、各拠点の取り組みを社内のポータルサイトへ掲載し展開（363件）。
各拠点の好取組を表彰し、社員のモチベーションや企業風土改革への参画の向上に繋げる取り組みを実施。

○ ES向上の取り組み

ES調査を実施し、社員が理想とする「あるべき会社像・職場像」及び現状の課題を明確化。
調査結果をもとに、理想（期待度）と現状（満足度）のギャップを客観的な指標として数値化し、明確化された課題・問題点と直接紐づけて、所属毎に改善策を策定のうえ改善活動を実施。



半年間の活動の振り返り（認識している課題）

信頼回復に向けた業務運営については、各取り組みを確実に進め一定の成果が上がっていると認識。
一方、2020年度下期の活動の過程で、以下の課題を認識しており、今後対応を進めていく。

- ご契約内容確認活動の実施について
お客さまへのご契約内容確認活動は順調に進捗しているものの、お客さまにわかりやすく契約内容をご理解いただく取り組みが必要。
- 「かんぽ営業スタンダード」の定着について
「かんぽ営業スタンダード」の定着を図るための研修を複数回実施してきたが、一部の郵便局社員からは、「長い期間かんぽ営業を実施していなかったので不安」という声もあり、かんぽ商品の提案を行うことへの不安感が存在。
これらの声を踏まえて、2021年4月からの新たな営業スタンスへ移行後においても、自信をもって、お客さま本位の営業活動を確実に実践していくために「かんぽ営業スタンダード」の定着の必要があると認識。
- 企業風土改革・働き方改革
トップメッセージや役員と社員の直接対話を通じて、経営ビジョンの浸透や企業風土改革・ES向上の取り組みを進めるとともに、ES調査を軸とした企業風土改革施策に取り組んできたが、これらの取り組みの中で、会社の将来ビジョンの共有やコミュニケーション改革の必要性を再認識。
また、これらの取り組みを継続しつつ、マネジメント改革・キャリアプランの策定が必要。

2021年度の取り組み

- 信頼回復に向けた取り組みの継続
これまで、ご契約者さまに対して10月の保険料払込証明書発送時に同封して一斉送付していた「ご契約内容のお知らせ」を、7月誕生月のご契約者さまから、お誕生日月に合わせて発送するように見直しを実施。これらの取り組みと連動して「ご契約内容確認活動の実施」を進めていき、お客さまに契約内容をご理解いただく取り組みを推進。
- 「かんぽ営業スタンダード」の定着
「かんぽ営業スタンダード」の定着に向け、郵便局に研修用教材及び動画を提供し、要請に応じてリモートを活用した短時間の勉強会等による研修支援を継続的に実施。また、お客さまへ有益な情報提供が行えるようお客さまのライフステージに応じて新規に作成した情報提供ツールを提供し、郵便局社員の不安感を解消する取り組みを進める。
- 企業風土改革・働き方改革
経営ビジョン等の共有やコミュニケーション改革の取り組みを継続し、マネジメント改革・キャリアプランの策定、企業風土改革・働き方改革の浸透、定着を図っていく。