

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」の実践活動の状況

1. お客さまの信頼回復に向けた約束に基づく活動

(1) 信頼回復に向けた業務運営の開始

10月5日から信頼回復に向けた業務運営を開始。同日の朝刊に4社長名の新聞広告を掲載し、「私たち郵政グループは原点に立ち返り、みなさまの生活全体を支える存在であり続けます。」ということを宣言。

また、郵便局やゆうちょ銀行支店等に約束ポスターを掲出するとともに、郵便局等をご利用されるお客さまに約束チラシをお渡しし、日本郵政グループが一体となってお客さまの信頼回復に向けた活動を実践。

(新聞広告)

すべてを、
お客さまのために。

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

- お客さま本位の事業運営を徹底し、
お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。
- お客さまの声をサービス向上に反映するため、
お客さまの声に誠実に耳を傾けます。
- 社員の専門性を高め、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ます。
- 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心して
ご利用いただける高品質のサービスを提供します。
- お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける
商品・サービスを提供します。

私たち日本郵政グループは原点に立ち返り、
みなさまの生活全体を支える存在であり続けます。

日本郵政グループの取組みについて、
アンケートにご協力ください。

増田 寛也 永川 和孝 池田 憲人 千田 哲也

日本郵政グループ

(ポスター)

すべてを、お客さまのために。

一人ひとりのお客さまに寄り添い、
お客さまの満足と安心に最優先で取り組み、
信頼していただける会社になることを約束します。

- お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。
- お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。
- 社員の専門性を高め、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ます。
- 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。
- お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。

信頼回復に向けた日本郵政グループの取組みについて、
アンケートにご協力ください。

日本郵政グループ

(チラシ)

すべてを、お客さまのために。

一人ひとりのお客さまに寄り添い、
お客さまの満足と安心に最優先で取り組み、
信頼していただける会社になることを約束します。

- お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。
- お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。
- 社員の専門性を高め、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ます。
- 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。
- お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。

信頼回復に向けた日本郵政グループの取組みについて、
アンケートにご協力ください。

日本郵政グループ

(2) お客さまへの訪問活動状況

10月5日以降、郵便局窓口等でのお詫び活動に加え、かんぽ生命保険のご契約者の皆さまのご自宅に訪問し、これまでのお詫びと約束の説明を行うとともに、ご契約者の皆さまのご不安や疑問点を解消するかんぽご契約内容確認活動等のアフターフォローを実施。

10月5日から16日までの10日間で、金融商品のアフターフォロー実施状況から推計すると少なくとも約24万人のお客さまに活動のご案内・ご説明を実施。

<社員に寄せられたお客さまの声>

○ 福島県のお客さま

信頼回復のためのお詫び状と約束チラシをお渡ししお詫びをし、これからの信頼回復と信頼向上にむけて行動をする事を約束させて頂きました。お客さまは不信感があり、かんぽ生命の商品はもう使用したくないと思っておられたようですがお詫びや約束を聞いて「あなた方も頑張ってください」と言葉を頂きました。

○ 熊本県のお客さま

お詫びと約束を説明。「私は郵便局が大好きだから信用しています」とおっしゃっていただきました。契約内容を確認して頂き「間違いないです。」とおっしゃられました。家族登録が済んでいない契約があったので家族登録を実施。

○ 東京都のお客さま

ご契約内容確認活動のため訪問。お詫び状と約束チラシをお渡しし、お客さまにお詫び。定期点検シートで請求漏れ等がないか確認。その際、契約者の配偶者から、「郵便局は悪いことをしているな」と、厳しいお言葉をいただいたが丁寧に お詫びし、最終的にご納得いただいた。

○ 兵庫県のお客さま

ご契約内容確認活動で訪問。まずお約束チラシと挨拶状をお渡しして今回のかんぽの報道の件を丁寧に謝罪。その際に「信頼回復と言っているけど時間がかかる、下手したら回復出来ないかもしれない。郵便局は信頼してたけど、今回のことでもう信用ない」と厳しいお言葉をいただきました。

ただ、その後、定期点検シートを使用して既契約の確認や各種サービスのご説明を聞いていただけました。

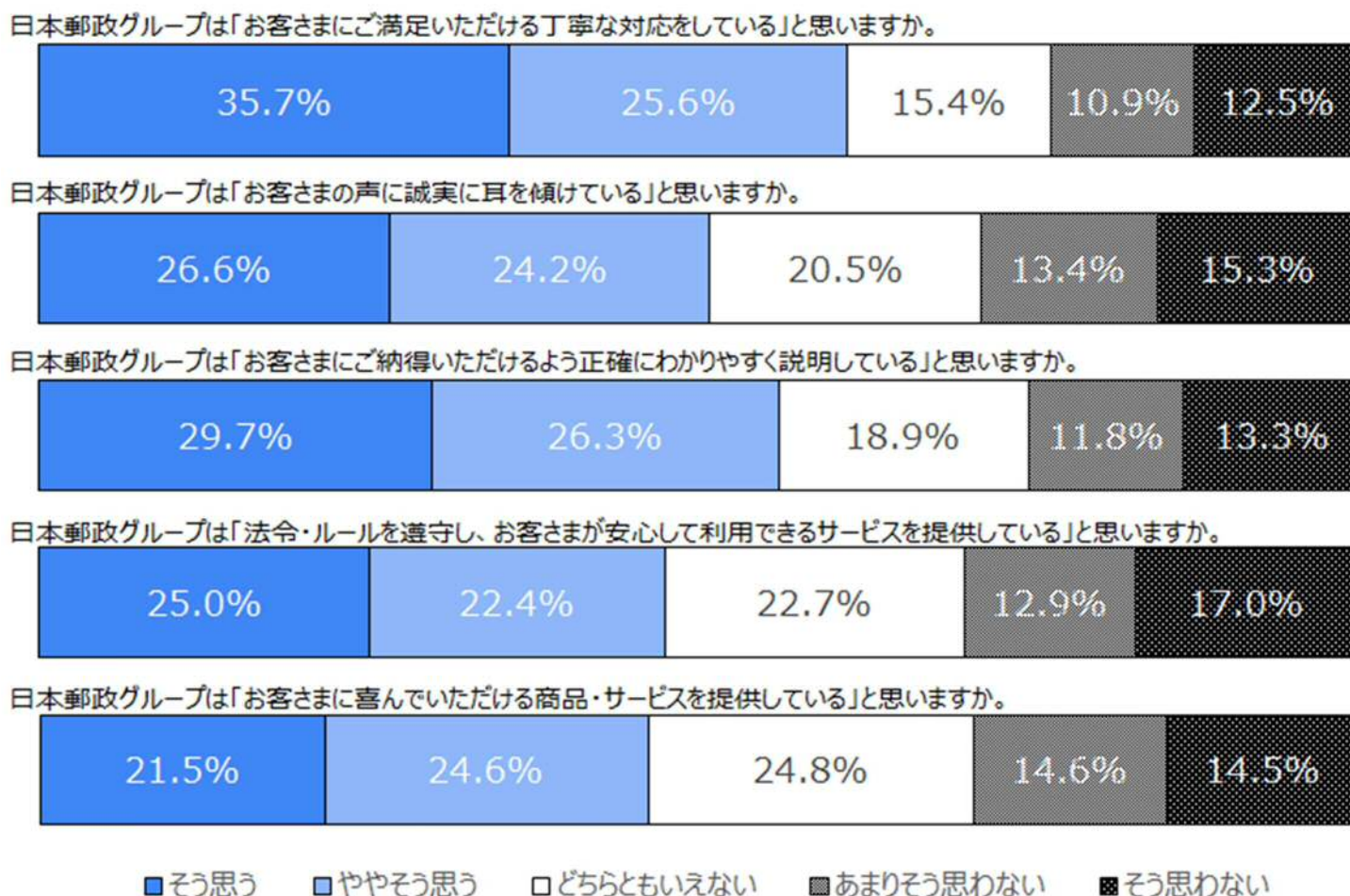
○ 山口県のお客さま

お詫びと約束を説明。「郵便局は何をしているんだ。信用している客を騙して売り上げをあげるなどけしからん。民営化したから悪さばかりするんだ。」とおっしゃられたため、深くお詫びした。家族登録、指定代理を案内し、次回訪問時に手続きをする予定。

(3) お客様からのアンケート結果

「お客様の信頼回復に向けた約束」の新聞広告、約束ポスター、約束チラシに掲載している二次元コード及びホームページ上からの Web アンケートを実施し、5 つの約束事項の実践状況についてお客様に評価していただいたところ、10 月 19 日 18 時現在（6,912 件）の状況は次のとおり。

〈5 つの活動の約束に対する日本郵政グループの実践状況のお客様の受け止め〉



(4) お客さまから寄せられたご意見

約束のアンケートの自由記述欄を通じて、10月19日現在 3,020 件のご意見をいただいているところ。

お客さまからいただいたご意見は、日本郵政グループ各社と連携し、今後の業務改善に活用。

項目	お客さまからのご意見（一部抜粋）
ご批判の声	不祥事の発生とユーザー視点を持っていない行動で信頼感が無くなった。いくら言葉で飾ってもまだまだ行動が伴っていない。
	失望しています。ここからどこまで、利用者・決済事業者の信頼を取り戻せるかにすべてがかかっている。また完全民営化を早急に進めて欲しい。
	ゆうちょ銀行の普通預金口座を解約しました。定期・定額も満期に解約します。安心してお金を預けられない銀行は金融機関としては失格なので取引したくありません。
ご要望の声	PayPay のゆうちょチャージを早く再開して欲しい。キャッシュレス等の技術は他社の専門家も招いてちゃんと対策して欲しい。
	すべてにおいてアフターフォローを大事にしてください。担当者の人事異動等で担当が変わったらその引き継ぎのフォローも手厚くしてください。
	若い世代に対応した新しい商品を開発して欲しい。
ご期待の声	すぐに公表してこなかったことで、不信感が大きくなっています。身近で、利用しやすいゆうちょ銀行、郵便局なので、頑張ってもらいたいです。
	一部の人の不正行為によって、真面目に仕事している人たちが気の毒です。これからは本当に気をつけていただきたいと思います。
	この度はこのように利用者の声を聞こうとすることに驚きを感じ応援をしようとアンケートしました。日本郵政は原点に立ち返ってはいけません。変革に向けて進まなければいけません。潰れては困ります。
激励の声	いつも郵便局の方には大変お世話になっています。普段から親切で、不正をしていない郵便局の方から、会社全体の不祥事としてお詫びをしていただいたことに心苦しさを感しました。
	日本郵政さんは生活の中で必要不可欠な存在なので、今回の事をしっかり対処されて、日々私たちの生活維持の為に誠実に邁進して貰いたい。

2. 日本郵政グループ各社の取組み

(1) 日本郵便

日本郵便では、10月5日（月）の信頼回復に向けた業務運営の開始に合わせ、衣川社長を始めとする本社幹部が、全国の郵便局計63局を訪問。朝礼等で「信頼回復に向けた業務運営」の趣旨等を説明の上、フロントライン社員との意見交換を実施。

< 衣川社長による郵便局訪問 >

10月5日に本郷郵便局、日本橋郵便局を訪問。

①衣川社長挨拶概要

本日から、業務運営の開始。お詫びを含めたあいさつ状と、約束チラシも持ってお客さまのところへ行っていただく。**このお詫びと約束は、本社支社フロントラインの全役員、全社員からのお詫び**である。中には厳しい声もいただくかもしれないが、それも会社への声である。是非、**それらの声を本社・支社にも共有してほしい。**

今回の信頼回復に向けた業務運営の開始は、元の姿に戻るための開始ではない。この活動を着実にを行うことで、**再びお客さまから信頼をいただけるような日本郵便に、また、社員の皆さんが生き生きと働ける日本郵便にしたい**と思っている。責任者として、誠心誠意取り組んでいくので、引き続きご理解とご協力をお願いしたい。



郵便局の朝礼に衣川社長が出席



ハンドブックで経営理念を再確認



約束ポスターの掲示

② 社員との意見交換

社員からの主な意見・質問	衣川社長のコメント
<p>これまで日本郵便の収益の柱であったかんぽ生命からの手数料収入の状況が不透明な中、<u>今後この会社がどうなるのか不安。</u></p>	<p>まず我々が取り組むべきことは、お客さまの信頼回復に向けた活動を一つずつ確実にやっていくことに尽きる。その後、総合コンサルティング営業に向けて、新たな段階に入っていくことで、かんぽ生命からの手数料も含め、みなさんの不安を解消していきたい。</p>
<p>架電している中で、<u>お客さまから「ご苦労様ね」と言われ、嬉しかった。</u>ここにいる仲間と、1件でも多くの事例を共有し、高め合いながら対応をしていきたい。</p>	<p>そう言われたのは、皆さんのこれまでの丁寧な対応など、苦勞の賜物。是非、本社支社にも声を共有していただきたい。</p>
<p><u>経験の浅い社員に期待すること</u>はなんですか。理想像を教えてください。</p>	<p>従来のやり方を大きく変えようとしている今、経験が浅いことで、新しいことに馴染みやすいのではないかと思う。若い方ほど、日本郵便でこれから働く期間は長くなるわけで、新しい会社づくり、新しいグループを作っていく中で活躍をして欲しいと思っている。</p>

③ 社員の感想

- 熱心に話を聞いてくれて、話していただける社長を見て、**これからの改革に希望が持てた。**目に見える形の改革を希望する。
- 社長から**各種指示の背景等を聞いて腹落ちした。**この会社は、本社が言っていることを、支社、局管理者等と伝言していく中で、指示が変わってしまう。
- 経営理念ハンドブックにもあるとおり、我々は良心に従って行動をする。社長や本社支社の皆さんにも良心を持って我々を見ていただき、あるべき姿に偽らずに、我々を指導してほしい。



入社1年目社員との意見交換

コンサルタントからの意見に耳を傾ける衣川社長

< お客様からの反応・ご意見 >

【感謝・賞賛・激励】

- 「信頼しているから頑張って」、「これからも期待しています」といった声をいただいた。
- コロナ禍、社会的使命を持って業務運営を行っていることに対する感謝の声をいただいた。
- 新聞広告をご覧になっているお客さまからは、「あなたたちも大変だけど、今後も利用するからよろしくね」と言っていた。



窓口営業部事務室から
お客さま対応の様子を確認

【苦情等】

- お詫びと約束説明について、「今更お詫びなの」、「出すのが遅すぎる。私には不要」と言われた。
- 郵便局の利用者は高齢者が多いのに、約束チラシの文字が小さく、配慮に欠けている。
- このご時世、特殊詐欺の電話もあるので、お詫びの電話が来ること自体迷惑だ。
- 約束アンケートについて、QRコードやHPでは回答できない。はがきなどをもらえたら回答できるのだが。

【訪問不要】

- 架電したお客さまから「郵便局はもういい」と言われることが増えた。
- コロナが収束しないなか、郵便局から訪問されると困る。高齢者の方から、コロナが心配なので訪問は控えてほしいと言われる。

【ゆうちょ問題】

- かんぽ問題でなく、ゆうちょ問題についてお叱りを受けた。「まだ隠していることは無いのか」と言われた。
- ゆうちょに関するお詫びと勘違いされた。

< 郵便局社員の受け止め（本社幹部による郵便局訪問で受けた声） >

<p>お詫び活動について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さまから苦情を受けるのではと怖かったが、喜んでいただけたり、ねぎらいの言葉を多くいただき、励みになった。 ■ 業務運営の開始についてマスコミに取り上げられたことで、お客さまへ話しやすくなった。 ■ チラシを渡すことが目的ではなく、感謝の気持ちを持って「お詫び」と「約束」を丁寧に伝えていくことが大事と考えている。 ■ ゆうちよ問題など様々な問題が相次いで出ている中で「約束します」と言い切るのは心苦しい。 ■ 好意的な反応を示すお客さまもいることに安心したが、今後営業活動ができるか不安。
<p>社員のモチベーションについて</p>	<p>ポジティブな意見</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 社員の動きが出てきて、活気が戻ってきた。 ■ 今残っているコンサルタントは、郵便局が好きなメンバー。しっかりと信頼回復に向けて取り組むことを約束するので、会社からも明るい未来を示してほしい。 ■ 業務運営開始に向けての研修などを踏まえ、改めて経営理念等を理解するきっかけとなった。5つの活動の約束を徹底し、自己研鑽に努めたい。 ■ 特に1～2年目の社員は、お詫びが仕事だと思っているので、若手社員に対するフォローも必要。
<p>社員のモチベーションについて</p>	<p>ネガティブな意見</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 役職者が募集停止となり、部内の雰囲気や暗い状況が続いている。 ■ 現場の処分が厳しすぎる。本社・支社の管理者の処分内容と現場社員の処分の差があり、大変不満。 ■ 社員が「積極的」に勧奨しなかったとしても、お客さまの捉え方の違いにより、お客さまから「勧奨された」と回答があった場合、社員側の問題になるのでは、とのネガティブな意識がある。そのため、どのようにお客さまに提案したらよいか、躊躇する風潮がある。 ■ お詫び行脚で頑張ろうとしている社員が多い反面、募集停止中の社員は何をしてよいか分からない状態。 ■ お詫びし続けることで社員のモチベーションが下がっている。コロナの状況は理解するものの、対面の会議や研修、社員同士の交流の場を設けてほしい。

(2) ゆうちょ銀行

① 店舗等キャラバンの実施（8月）

全直営店、エリア本部等に「お客さま本位の業務運営の徹底をすること」を理解してもらう店舗等キャラバンにおいて、「約束」を有言実行していくことの大切さについて説明。



池田社長も自ら陣頭に立ち、対話に参加

<全国の店舗等からの主な質問>

Q.約束について、どのような取組みをしていくことになるのか？

A.約束の背景となる日本郵政グループの経営理念等を正しく理解するとともに、社員の皆さまが日々の業務の中で、約束に沿った行動となるよう取組みをお願いします。

Q.約束は、どうやって浸透させていくのか？

A.お客さまに対しては、約束チラシの配付、ポスターの掲出を行います。社員の皆さまには、「経営理念ハンドブック研修用ビデオメッセージ DVD」による研修や、約束について社員個々人の実践状況・成功体験等をミーティング等で振り返る活動により浸透を図ります。

Q.約束の中に、「社員の専門性」とあるが、具体的なイメージは？

A.例えば、渉外部を例にとると、コンサルティングスキルを高めていくことが一つであり、FP2級等の資格取得もその一環です。

② 1日1点検運動の実施（10月5日開始）

「お客さまの信頼回復に向けた約束」に関して、各社員が個々の実践状況や成功体験等を職場内で共有する運動を全社で開始。

- ※ エリア本部は、直営店の取組みを支援
- ※ 好取組事例は、社内報等で広く周知する予定

③ 店舗管理者への意識の徹底（10月）

下期の全国部店長会議において、直営店の店長・部長等に対し、信頼回復のためには、「約束」、「経営理念ハンドブック」を意識して業務に臨むことが大切であることを強調。

(3) かんぽ生命保険

① 創業の日（10月1日）における社員への意識づけ

簡易生命保険（1916年）とかんぽ生命（2007年）の創業の日である10月1日に、全拠点をつないだWeb会議を開催。約束を守りながら、お客さまからの信頼をどのように回復させていくか、この課題に全力を挙げてチャレンジしていくことを誓い合うとともに、経営理念等の再確認を実施。



<当日の議事次第>

1. 千田社長あいさつ ~経営理念に込める思い~
2. 経営理念を踏まえて私が実践していること【社員からの発表】
3. 過去の経験から私たちが学んだこと（東日本大震災、保険金不払問題）
4. 市倉副社長あいさつ ~信頼回復に向けた業務運営の開始日に向けて~



② 経営理念・約束に照らした行動の再確認（10月中）

《実施目的》

- 創業の月である10月を、かんぽ生命の活動の原点である経営理念を再度認識する期間と位置づけ、これまでの自らの行動が経営理念・約束に基づいていたのかを再確認し、今後、どのように行動するのかについて考える場を設ける。

《実施内容》

- これまでの自らの行動が経営理念・約束に基づいていたのか振り返り（評価反省）を行い、今後の行動目標を職場内で共有するための意見交換を実施。
 - ※ 10月1日のWeb会議の発言全文のほか、時間の都合でWeb会議で発表できなかった支店等の社員の取組み内容を参照の上、実施。

③ ES調査の実施（10月～）

《実施目的》

- 経営理念・約束を実践していくため、その基盤となる企業風土改革を推進。ES調査により、社員が理想とする「あるべき会社像・職場像」を明確にすることで、現状の課題や問題点を導き出して今後の改善活動（アクションプランの策定・実施）をより効果的に実施。

《実施内容》

- 会社領域、直属上司、職場状況の「期待度」、「満足度」を回答。「期待度」も併せて調査することにより、理想および現状の課題・問題点をより明確に導き出していく。

《調査結果の活用方針》

- 所属長から全社員へ結果フィードバック。各組織で職場内ミーティング等により全社員で結果を共有の上、改善策を策定・実施。改善結果に基づく取組みを必須化するとともに、ES調査→結果の共有→改善活動というPDCAサイクルをまわしていく。