

## 郵政民営化委員会（第209回）議事録

日 時：令和2年2月19日（水）10：00～11：45

場 所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会室

出席者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員

日本郵政株式会社 木下執行役

日本郵便株式会社 立林常務執行役員

株式会社かんぽ生命保険 堀家専務執行役、廣中常務執行役

金融庁監督局 齋藤参事官、尾崎総務課長、長田郵便貯金・保険監督総括参事官

総務省郵政行政部 長塩部長、高田貯金保険課長

○岩田委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第209回を開催いたします。

本日、委員5名中4名の出席をいただいておりますので、定足数を満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従い議事を進めてまいります。

「業務改善計画について」、かんぽ生命保険、日本郵便及び日本郵政から御説明いただき、質疑を行いたいと思います。

それでは、全体で30分以内での説明をお願いいたします。どうぞよろしく願いいたします。

○木下執行役 日本郵政の木下と申します。いつもお世話になり、ありがとうございます。

説明につきましては、私から全体概要を説明させていただきたいと思います。

1月31日、金融庁及び総務省へ業務改善計画を提出いたしました。この内容につきまして、本日はA4の資料3枚もので御説明をさせていただきます。実際、本体はこのA4の縦の資料ですけれども、こちらの方は少し大部になっておりますので、分かりやすい資料ということで、この3枚もので御説明をさせていただきます。

今回の業務改善計画は、大きく二つのものが入っております。一つは契約調査、もう一つは改善策でございます。

初めに、御契約調査の関係につきまして、表1で説明をさせていただきます。

まず「1 特定事案調査」でございます。これは乗換契約に係るもので、昨年からの調査を進めているものの進捗状況でございます。

御意向確認ができたお客様につきましては全体の85%、そしてお客様の不利益を解消したものにつきましては2万994名のお客様に御対応させていただいたというのが1月28日時点のものです。こちらにつきましては、3月末までにお客様の御都合による場合を除いて復元を完了させる予定で進めているところでございます。

募集人調査につきましては、現在、法令違反が106件、社内ルール違反が1,306件ということで、1月29日の時点での数字でございます。判定が完了しておりますのが4,855件でございましたので、これが今、浮いているところでございますが、こちらにつきましても、

お客様への再確認が必要な事案を除きまして、3月末までに判定を完了する予定としております。

続きまして「2 全ご契約調査」でございますが、お客様約1,900万人に対して約100万通の回答を得ております。こちらにつきましてもお客様対応を進めておりまして、3月末をめどに対応の完了を目指して進めているところでございます。

「3 今後のお客さま対応の取組み」、深掘調査と申し上げているものでございます。全ご契約調査の中からお客様に不利益が発生しているのではないかとといった類型が幾つか見つかっておりますので、そちらの深掘調査をしているところでございます。こちらはお客様の御意向に沿っていない可能性が高いと想定されるものから優先的に順次、実施しております。

その一番目として「A 多数契約調査」でございます。こちらは調査対象といたしましては、過去5年間、新規契約10件以上加入し、その3割以上が消滅したものということで考えているところでございますが、この中で特に優先的に対応を開始するお客様、すなわち過去5年で新規契約を15件以上加入し、その半数以上が消滅といったお客様約900人の方に対しましては最優先で対応いたしまして、2月末を目途に進めております。御意向の確認の方を順次進めているところでございます。そして、これ以外のお客様につきましても契約内容の確認を4月末を目途に進めております。

また、多数契約以外の調査、多額の契約ですとか、あるいは「ヒホガエ」といったものが約5.3万人おりますけれども、こちらのお客様につきましても訪問等によりご契約内容の確認を6月末を目途に進めております。

このAとB合わせて約6万人ということになりますが、ここの外にあります周辺のお客様につきましても、もちろん、そのお客様の御意向に沿っていないものがございすことも想定されますので、「4 信頼回復・ご契約内容確認のための訪問活動」になりますけれども、これ以外のお客様に関しても、訪問活動等を通して誠実に不利益解消を図っていくとともに、恒常的にもフォローアップ活動、ご契約内容の確認活動を充実させることによって、お客様へいつも門戸を開き、窓口を開いて御対応を誠実にさせていただきたいと考えているところでございます。

こちらをスケジュール化いたしましたものが次の表2になります。今、申し上げたことが表に落ちているところでございますので、御説明は割愛させていただきます。

続きまして、表3、主要施策の概要というところになります。こちらは大きく分けまして三つの固まりで考えているところでございます。

まず一つ目、左側で「適正な営業推進態勢の確立」というところでございます。これはフロントでのお客様本位の販売をしっかりと定着させていこうという取組になります。

お客様本位の理念に基づいた行動規範に見直していくということ。そして、これの具現化として「かんぼ商品のスタンダードモデル」を策定いたします。これらにつきましては、関係の社員に研修等で浸透させていきます。また、総合的コンサルティングの推進に向け

た体制の整備も進めていくところでございます。そして、これと整合的な営業目標・評価といった体系の見直しですとか、あるいは仕組みの改善も図ってまいります。

そして、二番目の固まりになります右側に目を移していただきますと、これを牽制する機能ということでございます。具体的にはチェック・統制の機能ということになります。第1線、郵便局あるいはかんぽ生命保険のコールセンター・サービスセンター等におきましての重層的なチェック。それから、第2線である本社等におきます関係部門の人員の拡充ですとか、あるいは事故判定におきまして、これまで募集人の自認に頼ってございましたけれども、この自認に頼らない事実認定ですとか、あるいはその募集人の管理者に対する厳格な処分といったこともしてまいります。第3線である監査部門におきましても充実を図ってまいります。

そして、これらを支える基盤という位置づけでガバナンスの強化ということが一番下のところに書かせていただいております。情報の共有を図り、ガバナンスを強化していくことでしっかりとこうしたものを回していくといったことになります。お客様からの苦情ですとか、あるいは社員の声。こういったものを、リスク感度を高めて把握・分析いたしまして、しっかりと改善策の効果検証、PDCAサイクルを回していくといったことを徹底してまいります。

また、今回、グループガバナンスといった面での課題も御指摘を受けたところでございます。内部統制に関するグループの連携、連絡会等を強化することによって、しっかりとやっていきたいと思っております。

また、これらの改善策につきましては、第三者によるモニタリングを受けつつ、その状況につきまして定期的な公表をしていくということで考えております。

私どもからの御説明は以上となります。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それでは、質疑に入ります。ただいまの御説明に対しまして、御質問等がありましたら、お願いいたします。

なお、金融庁及び総務省への質問については、日本郵政グループの質疑後、時間を設けておりますので、まずは日本郵政グループに対する質疑をよろしくお願いいたします。

○老川委員 御説明ありがとうございました。

この調査結果を踏まえた今の御説明を伺って、改めてびっくりするのですが、表1にある、特にAの※で、過去5年間で新規契約を15件以上加入して、その半数以上が消滅。要するに、5年で同じ人が15回契約されている。年に3回ですね。これはそれだけでも大変異常なことで、おかしいなと思わなければおかしいと思うのですが、その下の区分を見ても、5年で新規契約を10件以上、つまり、年に2回、これは6,000人に上るということ。あるいはその下を見ても、月額保険料が10万円以上、これは現役世代では多分ないのではないかと思うのですが、いわゆる普通に会社なり何なり、お仕事をされている人、あるいはその御家族であれば、月に10万円もかんぽ生命保険にお払いするという、何となく普通

ではない話だろうと思うので、多分、かなり高齢の方が対象になっているのかなと思うのです。

これは明らかに犯罪に近い、不適切などいいますか、不正な行為が行われていたということが改めて示されたわけで、かんぽ生命保険は今回、大変困難な状況にあるわけですが、信頼を裏切ったということは重大なことだったなと思いますし、当委員会でも2年ぐらい前から何か問題があるという話があるがどうかということはお聞きしているわけで、それに対してはきちんと対応していますという御報告を受けていたわけで、改めて、それにもかかわらず現実にはこうだったということを知って、当時の御報告がいかに正確でなかったかということで、それについて、私自身は大変不満に思っております。

それと同時に、私が不満というよりは、一番心配なのは、こういうことをやった方がかなりの数に上るわけですが、大多数の職員の方々は非常に真面目にお仕事をされていたと思うのです。そういう方々がひっくるめて、これはとんでもないことをやったと思われるのは大変かわいそうなことだなと思うので、そういう意味で、今回のことを禍を転じて福となすように、今後しっかり体制を整えてやっていただきたいと思うわけです。

そういう意味でちょっとお尋ねしたいことは、表3の一番下に「経営層による管理」ということで、PDCAサイクルの徹底。ここにお客様からの苦情、新たに設置する金融営業専用の社外通報窓口とあるのですが、ちょっとよく分からないのは、新たに設置する金融営業専用の社外通報窓口。つまり、日本郵政グループではなく別のところにこういうものをつくるということなのか、それはどうしてそうなのかということがよく分からない。

それから、全体としてお客さんからの苦情とか社員の声などを、リスク感度を高めて把握・分析する、これはどこがやるのか。前の執行部のお話では、その不正の通報が上がってこなかった、報告がなかったということを繰り返しおっしゃっていたわけなのですが、そこに問題があるのだと思うのですけれども、上がってこなければ上がってくるようにするのが経営の責任だと思うのですが、ここら辺がちょっと、こちらの業務計画の本体を見てもあまりその辺がよく分からないもので、ここでやろうとしているのは、どういう組織をどういうふうにつくって、どうしようというのか。その辺をちょっと御説明いただきたいと思います。

○木下執行役 まず、一つ目の社外通報窓口というところについてですけれども、これはこの窓口の受け先がいわゆる社外の弁護士にお願いします。つまり、例えば社内のコンプライアンス担当の部署とか、そうではなくて、直接、会社と独立した第三者の、基本的には弁護士なのですが、そちらの方に入る仕組みになるということの意味していることだと思います。

○老川委員 通報しようと思う人はどうやって通報したらいいのですか。

○木下執行役 通報は、基本的には電話とか、場合によってはメールです。

○老川委員 どこへですか。弁護士とおっしゃったのですけれども、何か組織があるのですか。

○木下執行役 それはこの窓口ということで、まず社員に対しては窓口を周知いたします。それで、ここの連絡先に連絡をしてくれというふうに社員には周知いたします。その受け先の方は窓口となりますけれども、実際、受ける人は社外の弁護士という形に作ることに なります。

○老川委員 それで、会社全体としては苦情とか、いろいろな情報を把握・分析すると なると、どこのセクションがやるのですか。

○木下執行役 まず、この窓口に関して申し上げますと、受けていくのは一義的にはそこ になりますけれども、こういったことがあって問題があるといったことで社内での対応が 必要になる場合は、もちろん秘匿性はしっかりと確保した上で、各社のコンプライアンス 統括部に連携がされていく形で改善をしていくこととなります。

○堀家専務執行役 かんぼ生命保険からも少し御説明をさせていただきたいと思ひます。

表3の資料で申しますと、右側の第2線の「Ⅱ チェック・統制」の(2)の③のところにも「苦情等の検知・発生原因の深掘分析」ということで記載をさせていただいて、こ ういったところは、例えばかんぼ生命保険で申しますと、コールセンターにお問い合わせ の苦情でございましたり、郵便局を経由して連絡された苦情につきまして今までも分析・ 対応してきているところがございますけれども、さらにそれを芯のあるものとしていくと いうことで、当委員会でもいろいろご提言もいただいておりますが、マイニングツールで ありましたり、AIを活用していくといったことも含めて、対応を進めていきます。

その上で、下の「Ⅲ 情報共有・ガバナンス」のところがございますのは、こういった 内容を各社で、あるいは各社の担当部署で分析するのはもちろんのことでございますけれ ども、グループ全体で、経営レベルでしっかりと連携を図っていくという形の中で対応を 強化していこうということに取り組んでいるところでございます。

また、先ほどの老川委員からもいただきました多数契約あるいは多額契約等の状況とい うことにつきましては大変深く反省をしているところで、現在お客様へのご意向の再度の 確認を進めさせているところでございます。これまでかんぼ生命保険の商品の場合、限度 額がある中で、かつ貯蓄性の高い商品をお勧めしてきたことの中で、例えば100万円の養老 保険を毎年満期が来るような形でご加入されるお客様とか、いわゆる10件御加入されるお 客様とか、あるいはその中でご本人の限度額がいっぱいになればご家族を被保険者にして という加入の形態もございましたので、こういった多数の件数をご加入される方が多く、 現在ではこういった多数契約あるいは多額契約につきましては、重層的なチェックの仕組 みの下でこういったことが発生しないような対応も図っているところでございます。

こういった点につきまして、既にそういった状態になられて、かつ記載のとおり、その ようなご契約は消滅しているということで、お客様が十分な御理解・納得の下で御加入さ れて今の状態にないかもしれないお客様ということについて優先してのご確認を進めてい るところでございますので、全社を挙げてこれらのお客様への対応をしっかりと進めてま いりたいと考えているところでございます。

○立林常務執行役員 日本郵便でございます。

日本郵便の場合は、やはりお客様との直接の接点というところがございまして、例えば渉外社員であったり、あるいは郵便局の窓口というところがかんぽ生命保険商品につきましてお客様との接点に当たりますので、こういった苦情も含めまして、お客様の声というところは私どもの方できちんと取りまとめをしているわけでございますけれども、一方でかんぽ生命保険のコールセンターにお客様からいろいろな御意見をいただくというところもございまして、今般のさまざまな報告書の中でも、それらの情報の共有について、まだまだ不足していたという御指摘もございました。

したがいまして、私どもといたしましては、今後このようなことが起こらないよう、いわゆる情報の目詰まりという問題を解消することも含めまして、かんぽ生命保険とのこういったお客様の声の分析、あるいは私どもの方で受けたさまざまな声について、一層緻密に情報共有をさせていただいて、それを私どもの経営会議あるいは取締役会というところにしつかりと分析の結果を上げるという作業に既に取り組んでいるところでございまして、そのような形で、先ほど老川委員がおっしゃられましたようなお客様からの声というところを決して軽んじず、しかもそういったことが上がってこないというところがないような形で今般の業務改善計画の施策として取り組ませていただいているところでございます。

○米澤委員 どうも御苦労さまでした。

大きく1ページ目ですか。表1ないしは表2に関しましては、大変な作業を行っていたことに関しましては本当に御苦労さまとしか言いようがなく、これに関しては私が見る限り、適切に調査が行われていると思っております。

それに対しまして、表3の新たな仕組みの作り方に関しましては、細かい、一番小さな字まで見るといろいろ新しいことも書いてあるようですが、大きく見るとどこでも書いてあるような教科書的な、特に右の方は第1線、第2線、第3線の話が書かれていて、しかも一番、私などが重要だと思います第3線の内部監査部門に関しましては強化という言葉でしか書かれていないので、そここのところの少し具体的な仕組みのところに関して不安を覚えております。

特に先ほどの老川委員と、それから、そのときのやりとりでの話ですが、要はどこが発見して、ないしはどこが最初に情報をつかんで、それが最終的に経営会議ないし取締役会に上がっていく、ちゃんとした仕組みが担保されているのかどうかですね。これは今まで上がってこなかったもので、どこを直して今度は上がってくるようになったかというところを分かりやすく書いていただくといいかなと思っております。

ちょっと細かなところなのですが、第3線のところの監査委員会というものは外部ないしは社外取締役も入っている委員会でしょうか。それは今まで機能していたわけですか。失礼な聞き方なのですが、監査とは何を監査していたのですか。こんなに大きな問題が発生していたのですが、ここは監査委員会も承知していなかったのか、ないしはここで詰まっていたのか。ここはモニタリングも含めて、オンサイト、オフサイトをやったり

して、ここが発見しなかったら、もうどうしようもないという感じですね。それがちゃんと経営会議ないし取締役会に上がる仕組みがあるのかどうかです。

それで、今後も性悪説的に見ておく方が良いので、そのときにうまくキャプチャーできる仕組みが今までより少しはどこかで改善されていたとかというところがもし具体的にありましたら、そこをちょっと中心に御説明いただければいいかなと思っています。

○木下執行役 まず、全体的な話といたしまして、先ほどの監査委員会につきましては、これは取締役会、我々とかんぽ生命保険は委員会設置会社になっておりますので、監査委員会というものは取締役で構成される委員会になります。それで、ここで書いてあることはもちろん、彼らも一定の機能をこれまでも果たしていたと思いますけれども、いわゆる執行側の方の内部監査というより、連携を強化することによって強めていこうという内容で、ここで具体的に言っているのは、かんぽ生命保険の方でいわゆる内部監査部の幹部につきましては、例えば監査委員会の同意を、異動に関しては同意を得るとか、あるいは計画についてもよく説明をするとか、そういった連携を言っているということになります。

それで、何をどう変えたらという点については一つ、ちょっと間接的ですけども、持株会社の監査部の話をさせていただきますと、我々、各事業会社の監査について、それを書面で結果だけいただきながら、定期的な会議でそれを情報共有して、その二次的な内容を経営会議なり監査に上げていくか、取締役に上げていたのが現状でございました。

やはり一つ、反省としては、どうしても現場から間接的な持株会社というものは、その中身について、自分たちが必ずしもしっかりと理解をするということもそうですし、あるいはこういう問題点があるのではないかということ指摘するというのも、やはり一つ、フロントの感覚が疎遠ですとなかなかできていなかったのではないかという反省をしました。

それで、オンサイトモニタリングと言っておりますけれども、年に幾つか現場に行って、現場の様子を見るということで、問題点とか、あるいは今、起きていることが何なのかということの相場観をつかんでいこうと。それを踏まえて、必要な場合にはじかに、事業会社の監査部門と一緒に自分たちも監査に入り、問題点の所在とその改善については一緒に考えていくとともに、その状況を幹部にも報告していくということで一つの、これは事業会社と持株会社の間の目詰まりということになりますけれども、それを解消していこうといった流れを一つ作ったりしているところでございます。

○堀家専務執行役 かんぽ生命から少し補足をさせていただきます。

従来、いわゆる第1線のフロントライン、あるいは営業や事務、コールセンター等のところでのこういったリスクの検知、あるいは第2線のコンプライアンス部門等でのこういった検知といった、いずれも感度も含めて、特別調査委員会からもご指摘をいただいておりますように、十分ではなかったということで、それぞれチェック・統制の強化を図っているところでございます。

内部監査部門におきましても、内部監査がいわゆるルールに準拠しているかどうかとい

う監査を中心にしておりましたので、有効性、実効的な実態になっているかどうかということ把握する監査が十分できていなかった、内部監査が十分できていなかったということで、それにつきましての専門的な人材や体制強化を図っていく必要がある。そして、その監査の内容について、先ほどもありましたけれども、社外取締役で構成されます監査委員会ですっきりと連携を図って、監査の計画あるいは監査の陣容といったものについても、監査委員会からしっかりとご指示いただくという体制を強化していく必要があるということを進めているところでございます。

監査委員会や内部監査が十分機能していたかということについては、先ほど申し上げたような準拠性に留まっていたことも大きく、一方で監査委員会の方に適切にその状況についての第1線、第2線のところからの報告も十分できていなかったことで、社外の専門家であります社外取締役の知見を十分活用できていなかったことも大いに反省しております、こういったことも含めて連携強化という形での強化という表現をさせていただいているところでございます。

○立林常務執行役員 日本郵便は監査委員会ではなくて監査役会のある形態ではございますけれども、問題点、課題といたしましては、今、堀家から申しあげましたものとほぼ同等で、やはり監査部門自身が準拠性の監査に重きを置いてしまっていたということが根本にはあるのかなというところでございます。

そういったところから、今回のこういった問題への対応というところが監査部門としても、やはり今から思えば不十分だったという反省がございます。したがって、この辺のところを次回以降、かんぽ生命保険の募集に特化したようなテーマ監査というところでしっかりと見ていくということの中で、また当然、監査役会からも御指導いただきながら、内部監査部門の牽制機能を発揮させていきたいと考えております。

○清原委員 今回の業務改善計画というものは、大変に重い行政処分を日本郵政、かんぽ生命保険、日本郵便が受けられたわけです。したがって、この計画をつくるだけではなくて、いかにそれを実施していくかということが重要だと思うのですが、御説明が大変簡潔にされたので、ちょっと細かいことも聞かなければならないなと思って質問させていただきます。

まず、表1でございますが、今回はいわゆる特定事案に対しては、その重さから行政処分が行われたと思うのですが、関連して、全契約の調査の中から浮かび上がってきたのが「多数契約」に関する問題、そして「多額契約」に関する問題など、いわゆる皆様が深掘調査と言っているところというのは第2の特定事案を暴き出すかもしれない、そういう調査対象だと私は思っています。ですから、これは本当にきちんと調査をしていただければという、自浄の努力といいますか、そういうことの端緒になるのではないかなと思っております。

ただ、お客様というものは、かんぽ生命保険の保険にはどうしても金額に上限額が決められているとか、当初はどちらかといえば貯蓄性が高かったとか、そういう商品特性を持



っていたという歴史的な経過があって、したがって、このような多数契約とかというものが生まれているのかなと思われませんが、そういう認識でよろしいのかどうか。つまり、かんぽ生命保険が商品あるいは営業活動等にお客様との関係で持っている構造的な特徴というものがこの「多数契約」に反映されたのかどうか。あるいはいわゆる成績評価というものが社員に受け止められてこういうことが起こったのかどうか。そういう分析もしながら適切な調査をしていただきたいと思うのですが、この問題の所在をどのように受け止めていらっしゃるかということをお聞きしたいと思います。柱として大きく多数契約調査がある以上は、それをきちんとしていただければと思います。

なお、証拠書類の保存年限が5年と伺っておりますので、（調査対象が）「過去5年」ということになっているわけですし、それ以上遡れないわけですが、ぜひ遡れる範囲できちんとした調査をしていただきたいのですが、この問題の所在、なぜこういうことが起こっているのかについて、現時点でどのように受け止めていらっしゃるかを確認させていただきます。

したがって、この調査についても、特定事案については3月いっぱいを目安にさせていただきますが、多数契約調査等は6月までというふうに期間も取っていらっしゃるの、丁寧な調査をお願いしたいと思います。

それから、表3について伺います。これはこれまで委員の皆様がおっしゃった問題認識と私も共通の問題意識を持っておりまして、何よりもお客様本位に再発防止をしていただくことと、やはり失われた信頼を取り戻すには、この丁寧な取組を着実に進めていただきたいと思うのです。

そこで幾つか質問があるのですが、PDCAサイクルの一環だと思うのですが、グループ運営会議を強化するというので、グループ会社の経営陣がそれぞれの取組の認識を共有するというので、今までもあったものを強化するということなのですが、どうすることが強化するという中に含まれているのか。具体的にどうされるのかという、先ほどのやりとりでもちょっとまだイメージが湧かなかったので、そういうときにはグループの運営会議のリーダーというものはやはり日本郵政が持たれるのか、それとも交代でリーダー役をしながら運営をされていくのか。グループ運営というときの関係性についても教えていただければと思います。

それから「日本郵政グループ社員何でも相談室（仮称）」を新設されるというのですが、何でも相談室で相談を受ける方はどういう方が受けられるのでしょうか。相談をしやすいということが大事だと思うのです。やはり相談室を設けただけでは相談する人が来るはずもなく、それこそ上下関係とか相談事が漏れたりしたら厄介だとか、いろいろな心理が働くわけでございまして、何かいろいろなものを「強化」とか「設置」とあるのですが、それがどういうふうに「機能」するかということをお検討されているのかということについて御説明をいただければと思います。

それから、ガバナンス強化の三番目の「（3）改善策のモニタリングと定期的な進捗状

況の公表」の中に「タスクフォースを設置し」としてあり、これは既に設置されたということなのですが「第三者によるモニタリングを受けつつ、その状況を定期的に公表」と。この第三者の構成なのですが、少なくとも特別調査委員会の皆様が一生懸命、第三者として今回調査をされたので、そうした機能が一定程度継続するのかなと思うのですが、それ以降、例えば3月31日まで一定の業務改善の進捗をされ、4月1日以降の第三者というのはどういう構成で持続可能性を構想されているのか。まだ構想の段階ではないかなと推察いたしますけれども、イメージを教えてくださいありがとうございますと思います。

と申しますのも、原則は内部監査ですし、内部でしっかりとガバナンスを強化していくことだと思うのですが、今回の事案の経験からしますと、私はやはり「開かれた経営」というものが重要で、一つ、二つの苦情でも、それをやはり謙虚に受け止めることが必要で、そのためにも第三者の方、経営のプロフェッショナルかもしれないし、司法のプロフェッショナルかもしれませんが、必要かなと思っています。

最後に、これは私の要望なのですが、一貫してこういう事案が起こりますと、皆様の文言の中には必ず、「社員に対する厳格な処分」というものが出てきます。それは再発防止のためにも重要なことです。しかし、私は社員の方がこういう危機を乗り越えるという、その「士気」と「規範意識」と「倫理感」を持っていただくチャンスとしても捉えていただきたい。

特に郵便局にお願いしたいのですが、郵便局というものは地域にとってかけがえのない公共的機関でもあるわけです。こういう事案がありますと、やはり皆、綱紀粛正といえますか、気持ちが、この期間は余り、いろいろ外に出ていってはいけないのではないかと、何か地域の行事があってもやはり遠慮した方がいいのではないかとお思いになられるかもしれないのですが、やはり「ユニバーサルサービスの拠点」でもあり、「コミュニティーづくりの拠点」としての実践もされてこられたし、社員の皆様の士気向上のためにも、過剰に萎縮することなく、見守りサービスをはじめ、やはり地域貢献は引き続き進めていただきたいと思うのです。その辺の思いについても聞かせていただければありがたいなと思っています。

繰り返しになりますが、本当に再発防止のために社員の皆様の規範意識、倫理感、そしていい意味でのプロフェッショナルとしての相談機能の向上には努めていただきたいのですが、しかし過剰な萎縮によって郵便局のコミュニティー機能などが損なわれてはいけないので、その辺の両立について考えをお聞かせいただければと思います。

○堀家専務執行役 最初に、この深掘調査を前提としてのこういった事案についての認識でございますけれども、先ほどの少し繰り返しもなりますが、限度額あるいは貯蓄性の商品を中心にしてきたということの中で、複数あるいは多数のご契約をご加入される場面、ご家族を被保険者として契約にご加入される場面、あるいは貯蓄の代わりに保険料をお払い込みいただくような場面があったものと考えております。

しかしながら、そのことがお客様の本来のご意向に沿わないような形の募集、乗換の特

定事案に出てきてまいりましたような、ご高齢のお客様に対して十分なお意向を確認する、あるいはご意向を踏まえた募集をすることなく特定事案が発生したということも含めて、同じような問題がこの多数契約、多額契約の中にも含まれている可能性があると考えておりまして、これからまさに丁寧にお客様対応する中で原因を深掘りし、さらに現在、先ほど申し上げましたように、こういった事案が発生しないような体制、チェックの仕組みなども設けておりますけれども、そういったものが十分機能するものかどうか、有効なものであるかどうかということの検証も継続的に取り組んでまいりたいということで、まずは2月末、4月末、6月末という節目を設けましてお客様対応を進めてまいります。これらに全力で取り組んでまいりたいと考えております。

一点目は以上でございます。

○木下執行役 表3の方の幾つかの御質問で、まず私から一つ目のグループ運営会議の御質問でございます。

これのリーダーといえますか、運営の事務局、あるいは司会進行も含めてですけれども、これは日本郵政で持っております、各社の社長、それから、副社長が参加して行われているものでございます。

それで、強化という点なのですが、もともと、この会議は日々のいろいろな営業ないし業務の状況を定期的にグループで確認をしていくといったことが主に行われておりまして、その週あるいは月、これは毎週行われているものなのですけれども、その週あるいは月の営業の推進状況、あるいはコンプラ等の状況は数字として見ていっていた、追っていたというのが実態ではありましたが、やはりそれだけではなくて、もっと、それぞれの会社で今、どういう問題が起きているのか、あるいは会社ごとでうまく調整がいていないことは何なのかということについては案件を出していただいて、そこで議論する場にしましょうということで、いわゆる議題の設定ですとか、そういったものについて工夫をしているということで、またそこで議論ができる雰囲気にしていくことによって強化を図っていくということかと思っております。

それから、二つ目、何でも相談室の件なのですけれども、これは社員の声を拾う社内での担当部署がありまして、そこに集まってくる。基本的にはメールベースでと考えています。

それからの、実は各社が既に社員の声を聞ける窓口とか、あるいは制度とかというものはございまして、例えばそちらの方でしっかりやって、返しがあるものについては従来とおり、中でやっていくことになるのですが、社員の中では、言ったのだけれども、なしのつぶてですとか、あるいはこの話はどこに言っているのか分かりませんという話がやはりあるだろう。そういったものを、全体を拾い上げていく受け皿として「何でも」と言っている意味はそういった意味で「何でも」なのですが、何でもかんでも全部がそこに集まってくるとなると、それはまた物すごい量になりますし、各社が持っていらっしゃる機能との切り分けといえますか、そういうこともありますので、そういった社員が本当に困って

いるものをしっかり引き受けていこうといったことで考えているところでございます。機能という意味ではまだこれからになりますので、しっかりと運営していきたいと思っております。

それから、タスクフォースのところに書かれている第三者のモニタリング、第三者の件なのですが、4月以降のイメージとしましては、いろいろな方に入っていただきたい。例えば弁護士もそうですが、消費者団体の方、代表者とか、ガバナンス・コンプライアンスのエキスパートという、学識経験者、あるいは場合によってはビジネス界でのマネジメントの専門家等、こういったことを今、幅広く検討している最中でございます。

数名といっても幅がございませうけれども、あまりたくさんになってもこれはなかなか実質的な議論もできませんし、絞り過ぎて分野が偏るのもよくありませんので、その辺り、適正な規模で適正な方ということで今、検討しているところでございます。

○清原委員 今、社員の方の声も集められ、より一層、多様なものをなるべくということもありましたし、それから、顧客の皆様からのお声も届くことで、グループ連絡会議でやはり今まで以上に、特に社員の皆様を受け止められたお客様からの声であったり、あるいはもちろん、働き方改革に関することであったり、いろいろあると思いますが、それも共有していただければと思っておりましたので、よろしくお願ひします。

○立林常務執行役員 最後の御質問に関しまして、おっしゃるとおり、郵便局が150年近くにわたり地域のいわばコミュニティー的な機能を果たせたのは、やはりひとえに地域の皆様からの信頼あつてのことであると思つてございませう。

今般の不適正募集の問題は、そこを大きく傷つけてしまったという意味で非常に重く受け止めており、また行政当局からも業務停止命令を受けたことから、やはり郵便局そのものについての信頼が大きく揺らいでしまったところがございませう。そういった意味でやはり厳格な処分も必要でございませうが、総合的なコンサルティングという言葉を使わせていただいておりますけれども、とにかく地域のお客様の立場になって寄り添うということをや一度、郵便局の社員にも徹底して浸透させたいと思つているところでございませう。

また、行政処分を受けていることから、綱紀肅正を徹底させていただいているところではございませうけれども、ただ、おっしゃられるように、地域のコミュニティー機能、いわゆる地域貢献という私どもの使命、要は半ば公的な使命が変わったわけではございませう。こちらをしっかりとやっていくということについてはいささかも変わりはございませう。この期間であっても、そういった地域とのつながりというところに対して礼を失するということはないようなことで進めたいと思つますし、おっしゃられましたように、過剰な萎縮というものがあるとしたら、それは是正していかなければいけないと思つているところでございませう。

いずれにしても、今後とも郵便局が地域のコミュニティー機能を果たせるような形にするためにどうしたらいいかということで取り組んでいきたいと考えてございませう。

○清原委員 よろしくお願ひします。ありがとうございました。

○岩田委員長 それでは、私の方から幾つか御質問したいと思つたので。

やはりこれだけの数の不適切な販売はどうして放置されてきたのかというのが私の一番大きな疑問で、そういうことが起こらないためには何をしなければいけないかと思うのです。

それで、ポイントはやはりガバナンスといいますか、私は情報の流れが重要だとこれまでずっと申し上げてきたのですけれども、特に日本郵政の場合には、上から下は流れるけれども、下から上が流れないという、それで、下からという場合に二通りありまして、お客様の声、それから社員の声という、現場の社員。この二通りあると思うのですけれども、それが適切に上部の機関に伝わらないという、流通が極めて悪いのが一点。

もう一つは、横の方のつながりが極めて弱いという、連携が弱いという、この情報の流れ、横に流れる部分も弱いということです、何か根本的な欠陥が今回のような事態をもたらしたのではないかと私は思うのです。

それで、まずお客様の方からいいますと、これはいってみると、NHKがそういうことを、お客様の声を代弁するような形でああいう取材をやったということなのだと思うのです。それに対して民営化委員会の方は、5月24日に老川委員から、大丈夫ですか、こういう事態になっているようだけれども、ちゃんと手当てはできていますかという御質問があって、それに対してはきちんと対応していますというお話がありました。

同時に監督官庁からも、これは4月25日ですか。総務省からは口頭で指導する。半年ごとに、不適切な販売がないかどうか、報告してほしい。さらに金融庁は、2018年12月に乗換契約はやはりおかしいのではないかというので、11月分について調べなさい。こういうような、いろいろ注意といいますか、そういうものが出されていると思うのですけれども、それに対して日本郵政の反応は極めて鈍かったように私には見えるのですが、つまり、こういうNHKでの報道があったり、監督官庁からの注意があったり、そういうことに対して経営会議が果たしてそういうことを十分に議題にのせて議論したのかどうか。まず、それを一つ伺いたいと思うのです。

つまり、通常であれば経営会議でもって、そういうことは当然、重要な問題であって、それに対してどういうふうに対応するかということを経営会議で議論すべきだと思うのですが、これは長門社長がそのようにおっしゃったのですが、取締役会に上がってくるまでは、そういうことは下からは全くなかったという、それはちょっと異常な事態なのではないかと私は思うのです。一般のメディアでこれほど言われて、しかも監督官庁からも注意があって、それで取締役会に上がったのは6月末ですとか、その間、ものすごく長い時間があって、その間、経営会議とか取締役会は何を議論していたのだろうかというのが私にはよく理解ができないのがまず一点です。

もう一つは、やはりこれはガバナンスと関係ありますが、内部通報、社員からの声ということになりますけれども、それがうまく機能していないのではないかという、今日、ある新聞で報道がありましたが、つまり制度はあるのだけれども、全くそれがうまく機能していないという、それはどのようにしたら直るのかという問題が提起されているのではな

いかと思うのです。

つまり、今回もいろいろなスキームで点検しますということで、3段階で、3線でもってチェックしますと言っているのですが、窓口も外部のものも設けますという、ただ問題は、制度があってもうまく活用されないと、最終的には根本的な問題が解決できないということになるのではないかと思うのです。

それに関して幾つか細かいことをお伺いしたいのですけれども、例えばこの点検で、第1線でかんぽ生命保険でのチェックというものがあるのですが、これはコールセンターを活用するとなっているのですが、私は今もコールセンターなどが活用されていると思うのです。使っているのではないかと思うのですが、では、そういうコールセンターが果たしてチェック機能を十分果たしてきたのか。では、やりますといっても同じことになるのではないか、どこが変わったのかと思うのです。

私、一つ思いますのは、かんぽ生命保険の社員が直接、消費者とといいますか、契約者とお話ししていないという、これはやはり、どんなに郵便局と一緒に情報共有しながらといっても、おのずからどこか限界があるのではないかと思うのです。直接、かんぽ生命保険の社員の方が消費者の方と契約の話をして、どこに問題があるかということをやったり肌身で感ずることがないと、これは郵便局に任せていますから、その郵便局がしっかりやってくさいねと言っても、それはなかなか無理なのではないかと思うのです。ですから、例えばこのチェックの第1線というものも、かんぽ生命保険の社員が直接、ある部分は担当して、実際に営業しますということが必要なのではないかと思うのです。

それから、チェックの第2線でいうと、今度は苦情等の検知発生要因の、これが深掘分析ということなのですからけれども、これまでも内部で、この第2線のところで分析をされてきたと思うのです。それで深掘分析したのに、どうしてこんなに多くの不適切な販売があることが分からなかったのか。これも私にとっては非常に理解がいかないところでありまして、通常の民間の企業であれば、先ほどちょっと老川委員の御指摘がありましたが、これはビジネスをやる上で、苦情というものはむしろ宝なのです。どこを直せば営業がうまくいくのか、ビジネスがうまくいくのか。そこに全て、いろいろな消費者の生の声が実は新しく発展するための素材がみんなそこにあると思うのですが、何かそういう問題意識を全く持っておられなかったのではないかなというのが、単に法律にさえ合っていればいいという、つまり、これはお客様本位の経営ではなかったのではないか。法律にさえ触れなければ何をやってもいいと言うと変ですけれども、不適切なことをやってもいい。そういうことが、苦情について言うと、何か根本姿勢のところ、扱いがおかしかったのではないか。今回はそういうことで分析するというのですが、どのような視点で分析するのか、新たな手法というのはどういうことをお考えなのか。このこともお伺いしたいと思います。

もう一つは内部通報と関係しますけれども、パワハラに対する対策ということについて、今回出ている内容で果たしてうまく、そういったパワハラの問題が十分に解消できるのかどうか。ここを拝見すると、一つはコーチング型のマネジメント研修ということで、コー

チの役割をなるべく中間管理職としてはやるという、役割を変えますということが例えば挙げられておりますし、あるいはこれは社外の窓口というものもそういうことかとは思いますが、いずれにしても、パワハラに対する対応が今回盛り込まれている内容でもって十分にチェックができるのかどうかということをお伺いしたいと思います。

最後に、横の方の情報がどうして求心力がないのか。つまり、下の情報が一番上のところまで伝わるような求心力がどうして働かないのか。これは、私は根本的には、この委員長の職を引き受けてからずっと思っているのですけれども、それは民営化後の日本郵政のビジネスモデルで、どういうビジネスを展開しようと思って、今、仕事をしているのですかという、それが極めて問題意識が希薄で、それぞれが勝手な像を描いてやっておられるというのが来てからずっと違和感のあるところです。

これは大手の企業であれば、中期の経営計画3年というものをもちろんやりますけれども、同時に長期のビジョンという、例えばビジョン30とか、つまり10年ぐらいの、これからどういう事業展開をしますということがはっきりしていないと、これは何かやろうと思っても、インフラでも何でも、ITの準備でも間に合わないのです。3年単位で物事を考えていたら絶対に間に合わないと思います。そうすると、どうしても10年ぐらいの視野でもって、どういうビジネス展開しますかというのは当然のことだと思のですが、そういう話は私、聞いたことないのです。

私、そういう意味では反省しますと、もっとそういうことを私は言うべきだったかと。10年後にあなた方は、ビジネスは何をやっているのですか。そういうことが、焦点が合っていない。コンセンサスが強くできていないので、求心力が働かない、ガバナンスが働かない。100%、株を売ってもらえば我々は分離して別のことをやりますとお考えになっている方もいるかもしれない。だけれども、どうしてそうなるかという、それは10年後のビジョンがないからなのです。というので、この横の情報共有といいますか、それはやはりビジネスモデル、これは金融庁も、ビジネスモデルとガバナンスがないという、これはずっと御指摘されていると私は思いますが、そういうことをどのくらい重く受けとめてられていたのか。

それで、今は大丈夫なのか。具体的に言うと、ここではタスクフォースをつくると書いてありますね。改善計画でもって、外部の方も聞きますと。このように言っているのですが、私はこのタスクフォースにそういう将来像についてのこともぜひしっかり入れて議論をしていただきたいと思っております。ここで書いてあるものだけで見ると、ともかく今、出ていることをやれば、これでいい、改善計画だけでいいと受け止めるのですけれども、それはちょっと不十分なのではないかと私は思います。

○木下執行役　たくさんの御指摘、ありがとうございます。

日本郵政の方から、まず一つ。

○岩田委員長　経営会議についてです。どのくらい議論されたのですか。

○木下執行役　正直申し上げますと、本件については、定期的なコンプライアンスの報告で

すとか、そういった中で乗換募集の不適正についてということについて、非常に簡単な、そういったレベルでの報告でありまして、正直申し上げるといろいろな『クローズアップ現代』を受けた中でどう捉えるかとか、あるいは各事業会社にどういう指導なり徴求を行っていたかとか、そういったものについてはまさに我々、情報として承知していなかったところもありまして、経営会議で議論したことは本当になかったところです。

長門が6月末にと申し上げたのは、これはかんぽ生命保険の取締役会の、取締役でございますので。

○岩田委員長 日本郵政ではない。

○木下執行役 はい。そこに行ったときに分かったということございまして、その頃からのやはり非常にいろいろな意味で大きな話になってきましたということもあって、どうなっているのだということについては持株会社の中での、そこから議論が始まっていったというのが、ちょっと恥ずかしいお話なのですけれども、正直なところございました。

すみません。では、ざっと持株会社の方で回答させていただけるようなこととお話ししますと、先ほどのお話の中で、二番目の内部通報等に絡んだ話の中で、右側のかんぽ生命保険のコールセンター、それから、深掘分析、パワハラ等については後ほど事業会社の方の説明に委ねますが、横の求心力といった話です。ここについて、長期的なビジネスモデルが議論されていなかったのではないかと。それがやはり横の求心力を持ってこられなかった一つの原因ではないかといった御指摘ございました。

確かに、ビジョンという意味においては、我々、中期経営計画を2年前につくりまして、そこが我々が言える中の考え方ということになりますけれども、それはまさに株を売った後、どうするかとか、そういったことも含めた長期のものではないということについては経営陣も承知しておりますし、岩田委員長がおっしゃるような問題点についても、社長以下、グループとしても重く受け止めているのが現況でございます。

やはり今、この足元の改善計画をしっかりと回していくのが重要であるということではあります。それと同時に、将来に向かっての戦略をどうしていくかということも非常に重要なポイントであることは認識しております。こちらが終わったからあちら、こちら側が終わらなければ将来のことについて踏み込めない。そういうことを考えているわけでもございません。ある意味、並行的にこれからしっかりとその部分についても検討を進めて、外に向かってもお話ができるような形にしていきたい。できるものについては、都度都度、個別のものをお話ししていくことになりまして、全体的な考え方についても何らか打ち出していけることができればと思っているところはございます。

タスクフォースについては、まさにこの改善策の進捗となっておりますが、これに留まらず、このタスクフォースのミッションとしては、将来に向かって、この会社がしっかりとお客様に認められる会社になる。プラスの部分についてもミッションとして持っておりますので、今、お話しいただいたことも含め、将来的なこともしっかりとスコープに入れて取り組んでいくことになっておりますので、今の御指摘も踏まえながらしっかりと取組



を進めてまいりたいと思っております。

○立林常務執行役員 日本郵便でございます。

今朝の朝日新聞で内部通報の関係についての記事が掲載されたということと、やはり関連いたしまして、後ほど、後で御指摘いただいたパワハラの問題というところにつきまして、やはりこれは日本郵便の問題と受け止めております。

まず、パワハラの問題については、以前から当然、パワハラが許されることではないわけでございますので、一人一人の社員にそういったハンドブック等の冊子を配ったり、唱和などの形で、パワハラはいけないことだということの指導はしていたつもりではありましたが。

ただ実際、特別調査委員会の報告書等々でも、恫喝指導でありますとか、やはりパワハラまがいのことが行われていたという御指摘を受けておりますので、やはりそういったことについて、パワハラをなくすというところについて、できていなかったという思いでございます。

今回のこの不適正募集の件に関してのパワハラという形につきましては、やはりそれは管理者等、指導者に対してのそれなりのペナルティーというものが必要になると思っておりますし、この旨も改善計画の中にも書かせていただいておりますとおり、まずしっかりとした責任を取っていただくということをしなければいけないのだろうと思っております。

今後、こういったところが起こらない、あるいは起こった場合に速やかに是正をさせるというところとして、やはり内部通報という措置は、窓口というものは一番有効なのだろうと考えているところであります。

私どもの内部通報制度につきましては、まず通報のしやすさ、気兼ねなく通報していただくということをまず考えておまして、3年ほど前には電話あるいはメールだけではなくて、QRコードを作りまして、そこからスマートフォンでかざしますと、そのまま通報窓口のほうに飛ぶといった措置をいたしました。これによりまして、かなり通報の件数が増えたという実態もございました。

そういった、今後ともそういう、皆さんの職場で何が起きているかということの、先ほどもございました社員の声、内部の声というところが酌み上げられる有効な一つの手段として私どもの内部通報制度を活用していきたいと思っております。

では、それで通報された内容に対する調査ということがございました。今朝の朝日新聞の記事では、1割ほどしか調査でされていないのではないかという見出しになっていたかとは思っておりますけれども、中で引用はされているわけですが、内部通報で上がった案件につきましては、原則として全ての案件を調査いたします。

ただ、通報の内容が具体的でなくて、抽象的なことで、調査をしようにも、どうやったらいいのかわからないというところもあり、そういった場合は、実は追加でこういった情報を下さいということをお願いをさせていただいたりして進めているところではあるので

すけれども、原則としては全てを調査対象にして、その中で進めていっているのが実態でございます。

また、この内部通報の場合はやはり内容的にも極めてセンシティブなものでございますので、通報された方を守るのが第一義的なことかと考えておりますので、調査についても、どういうことを望まれているのかという、通報された方の御意向を伺いながら調査を進めているということは申し上げたいと思っております。

ただ、全般といたしまして、そういう形での枠組みとして、こういう形で進めてはいるわけなのですが、内部通報の実態の運用として、今が万全かということについては、やはりまだまだ運用上の改善の余地はあるものと考えておまして、通報のしやすさと、その調査につきましては、今後とも改善を重ねていきたいと考えているところでございます。

○堀家専務執行役 私の方から、先ほど委員長から、かんぼ生命保険の社員が直接お客様と接していないということについての問題の御指摘も頂戴いたしました。

私どもでは、お申し込みの前あるいはその後での点検調査に当たり、コールセンターでのお電話、あるいは書面をお送りしてお客様のお申し出を促すような形での調査、それから、主にOBの社員を再雇用して、ご確認するといったことを通じて対応を図ってまいりましたが、やはりお電話での確認の十分でない点、主にお電話での確認が申込みの事後の確認であったりといった問題点とか、あるいは書面でもやはり分かりやすさとか、ご高齢の方がそれをしっかりと読んでご連絡をいただけたかといった問題などもあったものと認識しております。

そういった中で、今回の特定事案調査におきましては、支店の社員が高齢のお客様だとか、あるいは複数の事案などで丁寧なご説明を要するお客様については対応していくことの重要性も改めて認識し、またそういったことを通じて、社員がお客様に接してさまざまな問題点に気づいていくといったことの有効性も確認できたところでもございます。現在進めております深掘調査におきましても、まずは多数契約につきまして、かんぼ生命保険の支店の社員がご訪問して丁寧な対応をまずは進めていくということに取り組んでおります。

これに加えて、今後の支店の業務のあり方、社員の業務のあり方についてもお客様に直接対応していくという職務を組み込んでいくということも現在検討しているところでございます。

コールセンターでのチェックにつきましても、先ほどもおっしゃいました事後的な確認から、申込みをいただいた際に、いわゆる締結までの前に直接、かんぼ生命保険のコールセンターからお客様に確認をして、お客様にご利用いただきたい事項を再確認し、あるいはお客様のご理解の状況を確認した上で締結するという形で対応を強化しているところでございます。

次に、苦情のところでの深掘分析、従来からの状況についての足らざる点ということで

ございますけれども、これまでも苦情の分析につきましては2017年4月から苦情の分類を見直して、同業他社と同じ基準で苦情を管理し、そのことを比較する中で、我々の業務の中でこういった領域で苦情が多発しているのかということの分析し、改善につなげていくということについての取組を進めてきたところでございます。

ただ、その中で苦情の多い少ないといった分析に留まり、そこからのさらに改善を進めていくということが十分でなかったところでございましたり、あるいは数は少なくても、その苦情がたまたまお申し出いただいたお客様以外にも存在する、潜在するといったことに思いをいたして、能動的に対応することが十分でなかったという点を反省しております、こういったところが、まさに先ほどから御指摘でございます、ある意味、そのリスクもありますけれども、宝の山でもあるという思いで分析を強化していく必要があるということで、現在、そういった観点でこの深掘りについての対応を強化していこうとしております。

そういう意味では、苦情の数量的な多寡、その増減、あるいはそういったことを見抜くのはもちろんでございますし、また個別の苦情に対して迅速・適切に対応することも当然、これまでどおりしっかりと進めてまいります、その周辺に潜むリスク・問題点を速やかに検知して能動的に対応をしていくといったことにつながるような深掘分析を進めてまいりたいという認識でございます。

○米澤委員 ちょっと一点だけ確認させていただきたいのですけれども、今、委員長との議論の中で関係するのですが、かんぽ生命保険で採用された方は、ゆうちょ銀行でもいいのですけれども、直営店には多分、研修で行かれることはあると思うのですが、末端とっては語弊がありますけれども、郵便局などで若いとき、研修といたしますか、トレーニングの一環として、そこで業務をすることはあるのですか。

○堀家専務執行役 研修の中で、わずかでございますけれども、ありますのと、直近ではいわゆる出向という形で、郵便局の勤務経験をできるだけ多くの社員に経験させたいということについての取組は進めておりますが、まだ一部に限られておりますので、民営化後に採用されたかんぽ生命保険の社員については、やはり郵便局実務ということに関して言いますと、十分な理解がされていないところがあるものと思っております。

○米澤委員 これは今後、いろいろ株式の売却などで、大きな組織論的に言いますと、ますます分離していくので、その機会はますます疎遠になってくるかと思うのですけれども、これは極めて重要ですし、営業上も利益追求のためにも重要だと思うのです。ですから、この仕組みはうまく、会社が違っても行っているところも随分あるわけですから、工夫はしていただきたいなと思っております。

○岩田委員長 それでは、特段の御質問等がなければ、日本郵政グループへの質疑を終えたいと思います。

恐れ入りますが、日本郵政グループ関係者の皆様は退室をお願いいたします。御説明いただいた皆様、ありがとうございました。

(日本郵政グループ各社退室)

○岩田委員長 それでは、議事を進めたいと思います。

先ほどの日本郵政グループの説明及び質疑応答を踏まえまして、総務省及び金融庁に対して御質問等があればお願いいたします。

○老川委員 御出席いただきまして、どうもありがとうございました。

今、日本郵政グループそれぞれから報告を受けたわけですが、ちょっと経緯を教えてくださいたいのですけれども、総務省も一昨年の段階でこういう不適切な行為があるという情報について郵政側にお問い合わせをされた経緯があると思うのですが、それに対してどういう返事があって、この委員会ではきちんとやっていますという報告があったのですが、総務省に対してはどのような報告があったのかということ。

それから、先ほどの持株会社の御報告にもありましたけれども、不適切な案件があるのは要するにかんぽ生命保険の問題だということで、グループとしては特段、経営会議の場で議論されなかったというお話なのですが、しかし一方では、持株会社からNHKの報道に対して抗議をするという行為が行われた。報道の内容について郵政側がいろいろ言ったりするという事自体の是非を私は言っているのではなくて、問題は、保険契約をめぐる問題が生じているということを持株会社として認識していたということを示しているのではないかと思うのですが、そこに矛盾があったのではないのか。もし総務省に対して格段の問題はないという御報告があったとすれば、そこに矛盾があるのではないか。それについて、どういうふうにお考えになっているのかということをお伺いしたいと思います。

それから、金融庁にも伺いたいのですが、去年の春、株式の売却が行われて、その前の段階で、日本郵政側からの報告で、不適切な案件はたしか22件で、ただ、それは例年とほとんど変わらないということで、格別、不適切な事案が増えているわけではない。こういう御報告があった。それはまた、報告する側は下から情報が上がっていなかったのも、経営側としては、そういう事実を知らなかった、という説明があったのですけれども、現実にはこれだけの大変な不適切な事案があり、また、NHKに対して持株会社の方から抗議をしたということで、問題があるということをお認識していたのだというふうに判断せざるを得ないのですが、そうすると22件で、例年とほとんど不適切な事案は変わらないということは、間違った報告を金融庁に対してしていた。こういうことにもなるのではないのかなと思うのですが、そこら辺についてはどんな感想をお持ちなのか。その点をちょっと伺いたいと思います。

○長塩部長 では、総務省からお答えします。

まず、今からいいますと、一昨年来の経緯でございます。口頭指導と申しますのは、この場でもお話したかもしれませんが、一昨年の4月のことでございます。『クローズアップ現代』についての問題が指摘された、その後に口頭指導いたしまして、高齢者などに対する営業活動について適切な対応を要請した次第でございます。

その際に、その後の定期的な報告も求めてございまして、半年ごとに二回の任意の報告

をいただいております。その任意の報告の内容につきましては、高齢者に対する苦情件数の状況、推移ですとか、あるいはそういった指摘を受けて、日本郵政のサイドでさまざまな改善策も打ってきているという報告も受けてございましたので、そういった改善策の進捗状況等について伺ったということでございます。

半年ごとの報告については、同年の11月に一度、報告を受けてございます。それから、翌年の5月にも受けてございます。その受けている過程では、特段のといえますか、問題が生じていることが分かれば、その際に次の手を打っているものでございますので、その時点では状況を聞いていたという状況でございます。

ただ、そういった中で、進捗状況について確認していた中で、昨年6月でございますが、顧客に不利益な可能性のある乗換契約が多数発生しているという報告をいただきましたものですから、その後、6月19日になりますが、日本郵便株式会社宛てにそういった点についての現状認識や今後の改善策について報告徴求を求めたという経緯でございます。

もう一点、NHKへの抗議の関係で、これについては、私が現在知る限りでは、そういった抗議を行った経緯について当時承知しておらなかったことでございますので、その抗議と、その間、任意の報告等を求めている間の関係についても承知していなかったということでございます。

○齋藤参事官 金融庁でございます。

かんぽ生命保険から我々に報告があった不祥事件届出の数が例年と変わらなかった一方で、今、振り返ってみれば極めて多くの不適切募集があったという、このずれについて金融庁はどう認識しているのかという御質問だったかと認識しております。前回の私どもの行政処分を行った内容の中に若干書いてございますけれども、コンプライアンスと顧客保護の意識を欠いた組織風土について、行政処分の理由の一つとして指摘をさせていただいております。具体的には、事故判定やその調査において、顧客に不利益が生じている場合であっても、契約者の署名を取得していることをもって顧客の意向に沿ったものとみなしていた、また、募集人が自認しない限りは事故とは認定しないということが認められたということを書かせていただいております。

つまり、何をもって不適正な募集なのか、あるいは何が不祥事件なのかという、その判定や認識といったものが不適切であった、ずれていたということではないかと考えてございます。我々としては非常に遺憾だと思いますし、そこをぜひ直してもらいたいポイントの一つだと思っております。虚偽の報告をしてきたということではなくて、その認識が正しくなかった、甘かったということだと認識しております。そこを直していただきたいと考えているところでございます。

○米澤委員 ちょっと直接の問題とは離れて中長期的なことをお伺いしたいのですけれども、今、言っている持株会社が金融二社の株を売却し、最終的には、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険と、日本郵政と、各社独立になるわけですね。そういったときに、今はまだ株を持っているから、本当だったら今だったらホールディングスはかなりグリップがまだ利

くはずの組織体制になっているのですけれども、独立になったら、これはグループの会議とかというものは組織論的にあり得ないわけですね。ですから、このところは皆様方はどう心配されて、どういう工夫が必要なのか。独立しても、グループとして維持すれば、そこで何か連絡協議会みたいなものを設けるのかどうか。その点から見ると、より心配なわけです。

○齋藤参事官 監督官庁がどう考えているかというよりは、会社がどう考えているかということが中心かなと思います。結局のところ、グループ全体として足元でどういうビジネスモデルをつくっていくことにするのか。委員長がおっしゃられたように、10年後、20年後にどういうビジネスモデルを考えるのか。そのときには日本郵政グループというものは、今と同じなのか、違うのか、日本郵政グループから金融二社が離れてもやはり極めてビジネス上の結びつきが強いビジネスモデルでやっていこうとしているのか、そうではない形でやっていこうとするのかということや、今おっしゃられた、では、ガバナンスや内部統制をどうするのかということは深くリンクすると思います。今は、日本郵政の増田社長以下新体制で、マイナスをゼロにするということで、まずは業務改善をされることに注力していると思いますが、今までもこれからも将来的なビジネスモデルを考えていくと思いますので、その中で併せて考えていただければなと思います。

○米澤委員 ですから、そのプロセスにおいては、少なくとも皆さん方の監督官庁は、広い意味では監督していく立場にあると思うので、より良い方向でガイドラインみたいなものをしていただくといいのかなというのは私からの希望です。

○齋藤参事官 適切にモニタリングしていきたいと思います。

○清原委員 すみません。一点だけ、代表して金融庁に伺いますが、今回、業務改善計画の中で、この表2に「契約調査とフォローアップ活動の対応」ということで一応、工程表が書かれています。今回の行政処分は今年の3月31日までとなっております、この工程表をどのように判断されるか。

つまり、この工程表どおり、きちんとした調査と、そしてフォローアップをしていくことで、一定の行政処分上で期待されている業務改善計画の提出と、そしてその実行ということとして受け止められるのかどうか。何か不足している項目とか、こういうことをもう少し、3月31日までにはしてほしいという御期待がありやなしや。工程表に関するコメントをいただければ幸いなのですが、よろしくお願いします。

○齋藤参事官 今回、業務停止期間を3か月とさせていただいております。それは金融庁の保険会社向けの監督指針に基づき、事案の悪質性・重大性、経営管理・業務運営態勢の適切性、自主的な対応等の軽減事由を踏まえて検討した上で3か月と判断しました。それは、今回のような事案を防止するための態勢整備や職員研修に専念し、再発防止をきちんといただくために業務停止命令を発出いたしました。

他方で、不適正事案の調査につきましては、契約者保護の観点から、できるだけ速やか

に終了させていただくことが望ましいものの、いたずらに早く終わらせることだけを目的としてしまうと、契約者の意向を十分把握しないままとにかく終わらせることになってしまう。これも適切でないと思っており、そういう意味で、不適正事案の調査を業務停止期間中に全て終了させることまでは求めないと、もともと考えてございました。

その中で、先ほどの会社の方の御説明にもありましたように、特定事案調査に関してはお客様対応も含めて3月までに終わらせるであるとか、新しい類型に関しても、最も問題が大きそうなところについては最優先で対応するという御説明がございました。いろいろ検討したうえで対応をされていると思いました。

○清原委員 分かりました。ありがとうございました。

○岩田委員長 それでは、私から金融庁に幾つかお伺いしたいのです。

一つは2018年、一昨年12月にかんぽ生命保険に対して11月分の乗換契約2万1,000件調査を指示されたというふうに伺っているのですが、乗換契約というものは民営化以降ずっと、この件数で、ここ5年間でも15万件とか、すごい数だったのですが、どういうことで、これまで続いてきて、どこがおかしいと思われてこういう調査を指示されたのか。それは逆に言うと、それ以前はそれをどうして気がつかなかったのか。利用者からすれば、契約者からすれば非常に不適切な販売をされている事実がずっとあったと思うのですけれども、そういうことに気がつかなかったのはなぜか。そして逆に言えば、この時点で気がつかったのはどういうわけかというのが一つ目にお伺いしたい点です。

もう一つは、民間の保険会社と比べて、今回の不適切販売は、かんぽ生命保険はどこか特別な特殊性といますか、ほかの民間の保険会社と比べて、この不適切な事例、数、比率とか、それから、その中身について、何か特徴といますか、民間ではこういうことは普通起こらないのだけれども、どういうわけか、起こっていますねということがあればお教えいただきたいということなのですが、特に「ヒホガエ」というものが結構件数があって、これは民間の保険会社でもそういうことは、このかんぽ生命保険の場合と同じように頻度が多く行われているのかどうかということをお伺いしたいと思います。

○尾崎課長 一点目なのですが、2017年12月ぐらいから、かんぽ生命保険は、乗換に特化したわけではありませんが、募集品質の問題に対して総合対策を策定し実施しております。そういった経緯もあり、我々は募集品質の問題に対してヒアリング等を行ってまいりました。その後『クローズアップ現代』が放送され、引き続きヒアリングを行い、かんぽ生命保険の方からいろいろな対策が示されてきました。

今、かんぽ生命保険が出しているような対策は、その頃から案として出てきていて、我々もそういった対策がどの程度の効果を持つものかなど、ディスカッションをしてきました。ただ、かんぽ生命保険はどこまで現場の実態を把握しているのかといった懸念があり、そういう議論の過程の中で乗換の問題にも気づいたということなのです。

乗換は、その前の年に新商品が出たこともあって、それ以降に伸びていたということもあり、我々は募集品質に関するヒアリングでいろいろ問題意識を持って聞いていた中で、

この問題に着目しました。実態を把握するために、もっと深掘りをした形で直接見ないといけないだろうと考え、調査をしたのが経緯でございます。

二点目につきましては、かんぽ生命保険からも話がありましたけれども、当社の保険商品は、もともと貯蓄性の性格が強い商品であったため、恐らく被保険者の位置づけが他の保険会社と比べそれほど決定的に重要なものであると考えない形で販売していたと考えております。被保険者を代えるという形で乗換をやっていたというのはかなり特殊な事例だと思います。また、転換制度などを導入している会社もありますが、そういった保険会社は同じような問題は比較的起きにくいと思います。

もう一つ、今回の行政処分の中でも指摘しておりますけれども、保険を販売する代理店が別にあって、そこに対するガバナンスが非常に効きにくいという問題があり、そういう意味では、かんぽ生命保険固有の問題も多々あったのだと考えています。

○岩田委員長 分かりました。どうもありがとうございます。

御説明いただきました皆様、ありがとうございました。

(金融庁、総務省退室)

○岩田委員長 それでは、以上で本日の議題は終了いたしました。

事務局から何かございますでしょうか。

○北林事務局次長 次回の委員会の開催でございますが、別途御連絡させていただきます。

○岩田委員長 それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会いたします。

本日はありがとうございました。

－以上－