

## 郵政民営化委員会（第219回）議事録

日 時：令和2年11月9日（月）13：30～14：06

開催方法：Web会議

出席者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員、三村委員  
日本郵政株式会社 木下常務執行役  
日本郵便株式会社 立林常務執行役員、根岸常務執行役員  
株式会社かんぽ生命保険 大西常務執行役

○岩田委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第219回をウェブ会議で開催いたします。

本日、委員5名中5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。

限られた時間での審議となりますので、御協力をお願いいたします。

初めに、日本郵政グループから「業務改善計画の進捗状況等について」の説明を簡潔に10分以内でお願いいたします。

○木下常務執行役 日本郵政の木下でございます。説明をさせていただきます。

業務改善計画の進捗状況でございますけれども、計画を1月末に提出して以来、3か月ごとの進捗の報告、公布を行ってまいりました。直近は3回目の9月15日になります。既に2か月ぐらいたっておりますので、データについては適宜アップデートしたもので御説明をさせていただこうと思っております。

また、併せまして10月5日より信頼回復に向けた業務運営を開始いたしました。本日はその足元の状況についても併せて御報告をさせていただきます。

それでは、業務改善計画の進捗について、資料219-1で御説明いたします。

まず、御契約調査の進捗でございます。表1を御覧ください。こちらは直近の10月18日時点の数字でございます。

まず、お客様対応でございます。こちらは特定事案調査、全御契約調査、深掘調査等はおおむね完了しております。

1点、左側の一番下の項番Bの「多数契約以外の調査」のうち、右側に目を移していただきまして、上のほうに2つ目の表がございます。「レターによる調査については」と書いてあるところの下になります。基本的には対面とレターということで分けて調査を行っておりますが、レターのほうは真ん中の表で数字を御覧いただきますと、アプローチできているお客様がまだ半分強ぐらいでございます。残りのお客様については、7月30日に再案内を送付させていただいたところがございます。まだコンタクトできていないお客様に対しましては、全般的に通じまして引き続き丁寧な対応をしてまいります。

また、項番3の「フォローアップ活動」といたしまして、2019年4月以降の乗換契約事

案について1万2,104人のお客様へ確認活動を実施しているところでございます。

続きまして、表2という主要施策の概要の資料を御覧ください。

この中で、本文の中で赤字のところは前回の報告から進捗したところでございます。

例えば左側の真ん中辺りに（2020年6月以降研修実施）という赤字を御覧になられるかと思うのですが、コーチング型のマネジメントの研修実施を始めているところでございます。

また、右側に目を移していただきまして「第2線（本社等）」のチェック・統制のところの（3）の②の募集状況の録音につきましては、2020年8月から全コンサルタントに拡大して実施しております。

また、④の不適正募集を発生させた募集人の管理者に対する厳格な処分についても、7月以降に実施してきているところでございます。

処分の関係につきましては、この次のペーパーで、縦型のペーパーの次に横長のペーパーが入っているかと思えます。縦長のほうは詳細版ですので、説明は割愛いたします。横長の「募集人及び当時の管理者に対する処分状況」という資料を御覧いただきたいと思えます。

右側に人事処分について書かせていただいております。10月28日時点での数字でございます。

募集人の処分につきましては「累計実施数」を御覧いただきますと、1,008人の処分が実施されたところでございます。また、下の表になりますけれども、管理者につきましては321人の処分が実施されているところでございます。こちらはまだ道半ばでございまして、両者ともこれからまた処分の数が増えてまいります。

今後の見通しでございます。募集人の処分状況につきましては「今後の見通し」というところで、ちょっと分かりづらい書き方になっておりますけれども、要は特定事案調査と深堀調査と重複している募集人は深堀調査の状況を見てからではないと処分できないのですが、それ以外の人、すなわち特定事案調査のみで処分をする者に対しては11月末をめぐりに終了の予定でございます。

また、募集人の当時の管理者は募集人の処分が確定した後の処分ということになりますので、どうしても後ろに倒れていくところではございます。ただ現在、パワハラ等の個別過怠の有無を調査しておりますので、こちらの調査に基づく処分については調査を11月中に終えて、その後に処分を実施という方向で取り組んでいるところでございます。

続きまして、信頼回復に向けた業務運営の開始日以降の足元の状況について、資料219-2で説明させていただきます。

1枚目のプレスリリースは、10月5日から開始しますというアナウンスを行いましたプレスリリースでございますので、割愛いたします。

次の横長の資料になりますけれども、こちらが足元の状況でございます。

10月5日に新聞広告を出しました。「すべてを、お客さまのために。」というキャッチ

フレーズの下に、お客様に対する5つの約束を定めておまして、それを記載した広告を全グループの上司も含めて朝刊に出しました。

また、郵便局などに真ん中のポスターを掲出したり、あるいは郵便局等を利用されるお客様に右側のチラシをお渡しして、グループ一体となって信頼回復に向けた活動に取り組んでいるところでございます。

2ページ目に参ります。こういう経過をもっておわびをいたしますと、いろいろなお客様の声が聞こえてきております。ここに挙げたのはごく一部でございますけれども、激励のこと、あるいは厳しいお言葉もいただいております。また、特段無反応、無関心というお客様も相当数いらっしゃるということも聞いております。

先ほどのポスター、チラシでございますけれども、実はお客様へのアンケートのための二次元コードを記載しておまして、ウェブでアンケートもいただいております。この棒グラフの上に、先ほど申し上げた5つの約束がそれぞれ書いてあるのでございますけれども、お客様に御満足いただけたら、誠実に耳を傾けているといった御満足の声がそれぞれ半数ぐらいでございます。これからこの割合を高めていくように取り組んでまいりたいと思います。

お客様から寄せられた声が4ページにございます。このアンケートは自由記載欄もございまして、お客様は自由記載欄にもかなり書いていただいております。御批判の声、御要望の声等々がございます。大切なお言葉でございますので、グループで連携して業務改善にこのお声を生かして取り組んでまいります。

5ページ以降は、今はコロナ禍ではございますけれども、各社の社長がフロントの社員との意見交換をいろいろと工夫してやっているというレポートでございまして。本日は御説明を割愛させていただきます。

最後に、ここからは委員限りの資料となりますので、説明いたします。

最後の資料でございます。「信頼回復に向けた業務運営の開始日以降の状況について」というタイトルの横長の1枚物でございます。これは開始日以降の販売状況についての御報告でございます。

一番下の太い枠囲みのところを見ていただくと、サマリーでございます。10月5日以降の販売でございますけれども、いわゆる自粛の期間と比較して件数に特段の変化はございません。積極的な募集は行われていないと考えております。

また、品質に関する改善策につきましても実施されておまして、今のところは不適正な募集はされていないと考えております。

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、質疑に入りたいと思います。

○老川委員 御説明ありがとうございます。老川です。

処分についての御報告について御質問したいと思いますが、それぞれ募集人、管理者に

対してこういう処分が行われたということで当然、処分するにあたっては誰がどういうことをしたのかということはお調べになってこういう結果になったのだらうと思うのですが、なぜこういう不適切な行為をしたのか。管理者の方が指示をしたのか、あるいははっきり見逃していたということなのか。そこら辺の当事者の状況についてのお調べは行われたのかどうかということをお伺いした上で意見を申し上げたいと思うのですが、その点をまずお尋ねします。

○根岸常務執行役員 日本郵便の根岸でございます。管理者処分に関しましての御質問にお答え申し上げます。

まず、管理者処分でございますけれども、多くの場合は、こうした不適正募集があったときに、そうした実態の把握が十分にできていなかったらうということで処分をしているものが大半でございます。

また、例えば募集をするときにチェック項目をきちんとチェックしていなかったとか、こうしたチェックをしてさえいればもう少し事前に不適正募集をとどめただらうという、言わば業務の過怠といったもので処分をする場合ももちろんございます。

それから、今、私どもがむしろ中心的に調べてございますのが、管理者のほうから具体的に不適正な指示があったのか、あるいは黙認をしていたことはないのか。あるいはパワハラ等があって、そのことによって募集人が追い込まれて、そうした不適正募集に至ったのではないかとといったものを社員からの申告などを踏まえまして調査をしているところではございます。現在のところ、私どものほうで把握ができて処分をしておりますのは、いわゆるパワハラがあったものについては何件かの認定ができたものでございます。ヒアリングをして調べさせているところですが、実際に不適正をやれといった形の指導があって、その処分に至ったということは今のところ事実としては確認できていないという状況になってございます。

○老川委員 ありがとうございます。

なぜ質問したかといいますと、命令されて、あるいはノルマを達成するためにこういうことをやらざるを得なかったというお話があったり、いろいろしていますので、以前、この問題についてお尋ねしたときに、かなり早い段階ですけれども、たしかノルマを課すようなことはしていないという御説明があったように記憶しているので、そうすると、そういう現場の情報が最初の、幹部のほうには届いていなかったということになるのかなと思うのですが、いずれにしても処分することそれ自体も大事だけれども、それが目的ではなくて、今後こういう不正な事件が起きないようにするということが大事でしょうから、そうであるとすると、なぜこういう事態が起きたのかということの解明をきちんとやっておかないと、いろいろ教育・研修なんかで指導されていても、それが上滑りして実際の改革につながらないということもあると思います。

今の御説明だと、そこら辺はいろいろとお調べになっているということなので、多分いろいろなケースがあると思うのですが、そこら辺をしっかりと調べた上でちゃんと分析して

今後に生かしていただきたいと思いますので、その辺をよろしくお願ひしたいと思います。  
○根岸常務執行役員 日本郵便でございます。御指摘の点を踏まえて、しっかりやっていきたいと思っております。

分析はまだしてございません。今は約200名の幹部管理者を対象にそうしたパワハラ的なことがあったのかなかったのか、あるいは不適正な営業に直接関与した者がおったのかどうなのかといったものは今月末をめどに調査し、問題があればきちんと処分していきたいと思っております。いずれにしましても、今、御指摘がありましたように、こうしたことが再燃しないように、きちんと正すべきところは正して、処分すべきところは処分し、次につながるような形で取り組んでまいりたいと思っておりますので、引き続き御指導いただければと存じます。

ありがとうございます。

○米澤委員 丁寧な説明をどうもありがとうございました。それから、これまでのいろいろな改善の御努力に関しましては非常に頭が下がる思いで、いろいろやるべきことに関しては私は十分だったと思っております。

ちょっと心配なのは、やはり従業員の方が本当にこれに納得していただいているのかどうか。もちろん、今までやった悪いことに関しては言語道断ですけれども、いろいろな面で縛りがきつくなる、ないしは場合によっては収入が減るといふ不平不満は出てきていないのかどうか。もっと広く言うと、従業員とか社員の士気が下がっているということはないのかどうか、その辺のことが心配になりますので、分かる範囲でお答えいただければと思います。

○立林常務執行役員 日本郵便の立林でございます。

今の米澤先生からの御指摘でございますけれども、私どもとしてそこを懸念しております。今回の様々な問題の中で不適正な行為が見受けられますので、その点に関しましては、先ほど根岸から申し上げましたように、管理者も含めまして、その行為を行った社員を処分してきておりますし、保険の募集行為に対して様々な募集管理体制を取ってきております。

これらはいずれも必要なことだとは思っているのですが、ただ、社員の側からいたしますと、以前に比べるときつくなっておりますとか、処分された、あるいは周りに処分をされた人が出たというところがいわゆる士気という意味でマイナスの影響を与えるのではないかとこのところを懸念しているところでございます。

御案内のとおり、10月5日までの段階では社員のほうからお客様のほうに直接出かけていっておわびをするということも控えてございましたので、この10月5日からの信頼回復に向けました運動という中でようやく私どもからお客様のほうに出向いていってお話をさせていただくことができるようになったというところを通じまして、少しずつ社員の気持ちをプラスの方向に持っていきたいと思っております。

そういった意味で、社員のモチベーション向上に気を配って10月5日からの運動を進め

ていきたいと考えております。

以上でございます。

○米澤委員 どうもありがとうございました。

○清原委員 ありがとうございます。清原です。業務改善計画に基づいた様々な取組を丁寧に進めていらっしゃるということが分かりました。

先ほどの米澤委員の御質問と関係しますが、私としてはぜひ今後も衣川社長、増田社長が社員の皆様と直接話す機会を継続していただき、顧客の皆様だけでなく、顧客の皆様とお約束を果たす社員の皆様の、社長をはじめ幹部への信頼を確保することにもぜひ力を注いでいただければというお願いです。

1点だけ質問です。表2で8月から募集状況の録音・録画・保管を開始とありますが、保管期間はどのぐらいをお考えでこの取組を始められたのでしょうか。その期間の点だけ教えていただければと思います。

よろしく申し上げます。

○大西常務執行役 かんぼ生命の大西でございます。

期間につきましては、当面いつ消去かを決めずに保管しておきたいと考えており、状況を見ながら、保管期間について検討してまいりたいと思います。

○清原委員 ありがとうございます。

これは社員の皆様とお客様との信頼関係を象徴することで、御了解いただけたら残しておくことが業務の改善にもつながると思います。コールセンターでは従来からも録音はされていたと承知していますので、お客様や社員の方が委縮するためではなく、「より良いサービス向上のため」ということでぜひお取組をよろしく申し上げます。

以上です。ありがとうございます。

○大西常務執行役 ありがとうございます。承知いたしました。心がけてまいります。

○三村委員 私からは、既に委員の先生方から御指摘がありましたので、同じ質問になりますので、しっかりやっていただきたいということをお願いしたいと思います。

ただ、やはり心配しますのは、先ほどの顧客のアンケート調査につきましては、お客さんからの信頼は回復できていないと判断するべきだと思います。普通、こういった調査をするときには大体7割ぐらいはまあまあということをお返すものですが、ほとんどが「どちらともいえない」というのは、恐らく社員の方もお客さんもまだ戸惑っているという感じを非常に強く受けます。

そうしますと、確かに不祥事がありますし、それに向けてきちんとした対応をしなければいけないのですけれども、時間がたつ中で、問題の焦点がよく見えないし、一体何でこれが必要なのかということはまだよく納得されていない状態で社員の方が動いていらっしゃる可能性がある。本来、こういうときには社員の方が積極的にいろいろなことやおやりになるということで改革に繋がるのですが、先ほど米澤委員もおっしゃっていましたし、清原委員もおっしゃっていましたが、その動きが見えないところが大変心配でありますの

で、その点について、トップの方が中心となってしっかりとリーダーシップを発揮していただきたいと思います。

私のほうは意見として申し上げたいと思います。

○木下常務執行役 三村委員、御指摘ありがとうございます。

おっしゃるとおりでございまして、今、まだ途についたところだと思っています。まだまだお客様も社員も戸惑っているというのは非常にそのとおりだなと思っております、これからもっと社員に対してトップからも投げかけ、また、社員の中からこうしていきたいというアイデアをもらっていくということがもう少し軌道に乗ればいいかなと思っています。

実は、社長の増田に対しては増田社長への御意見箱というものを立てておまして、そこには社員からかなりの数の御意見をいただいたりしております。その中では、一生懸命に頑張っていますという方とか、こんなことを言ってもということをする社員の方とか、いろいろな人がおります。その意見に対して、こちらで吸収をして打ち返すということがまだ道半ばでございませけれども、そういったことも含めて、これから長い活動として徐々に上げていければなと思っています。

○三村委員 ありがとうございます。よろしく願いいたします。

○岩田委員長 それでは、私から御質問したいと思います。

処分で管理者等ということなのですが、ここで言う管理者はこの括弧を見ますと「郵便局長・郵便局部長等」となっているのですが、具体的に例えば郵便局長はこの321名のうち、どのぐらいの人数の方が処分ということになっているのでしょうか。それから、その処分の内容について、上のほうの募集人と比べると処分が少し軽いところが多いのではないかという印象があるのですが、それについてはいかがお考えでしょうか。

さらに、管理者についての研修はあるのでしょうか。それとも、やる御予定はあるのでしょうか。先ほどの御説明でもパワハラ等があったということのを伺うと、何らかのそうした管理者としての研修コースのようなものも必要ではないかなとも思うのですが、いかがでしょうかということでもあります。

最後に、郵便局で働いている方々がどういうランクづけといたしますか、はっきり私も存じ上げないのですが、もともと役所で公務員の1種、2種に近いような区分けがあって、それから、地方の郵便局と本社ではまたランクに区分けがあるというお話も聞くのですが、その実態はどういうことなのでしょうか。

どうしてこういう質問をするかということ、今回のコーポレートガバナンスがうまく利かない一つの理由として、役所文化といたしますか、組織文化があって、下の者が上司に何か違うようなことを言うことはできないという雰囲気があったのではないかという御指摘もあるので、最後の質問をさせていただきました。

○根岸常務執行役員 日本郵便の根岸でございます。私から御回答申し上げます。

郵便局長・郵便局部長の321名のうち、郵便局長が何名ほどかというところでございます

が、今は正確な数字は持ち合わせてございませんけれども、数十名がこの中に含まれています。いわゆる外に出て営業してございます渉外の社員が募集人としての処分の対象が多うございますので、どうしてもその上司たる渉外の部長が321人の大半を占めてございますけれども、一部、窓口の社員等もございますので、こういったものについては郵便局長はその管理者ということで処分の対象となつてございます。

それから、処分が軽いのではないかという御指摘でございますけれども、実際にお客様に直接損害を与えたという意味で、どうしても募集人の者が相対的に高い処分を受けているのは表のとおりでございます。

ただ、先ほどの御質問にもございましたけれども、例えば管理者のパワハラ等がありました場合、そのパワハラプレッシャーに耐えかねて不適正な営業をした事実も確認されてございます。こういう場合でございますと、例えば管理者を停職とする一方、社員につきましては、本来の処分量定で言いますと、例えば減給だったり訓戒だったりといった処分量定になり得る場合が、そうした上司のパワハラ等が認められた場合は例えば訓戒といった形で処分を軽減するといった対応をしてございます。

いずれにしても、管理者といいますと直接の不適正が認められない中で処分できるケースがこうした状況になってございます。繰り返しになりますけれども、改めて200名とか300名のパワハラ等を調査する中で、事実があれば、そういった者については当然停職なり減給なりの厳しい処分をしていきたいと考えているところでございます。

研修の関係は後ほど別の担当から申し上げます。

採用でございますけれども、確かに役所だったときは、いわゆる郵政省本省で勤めている1種、それから2種の者という一方で、郵便局で働いている者は郵便局の採用で、例えば郵便局において郵便配達などの、外務としての仕事を目的として採用された者がほとんどでございます。渉外社員もそうした郵便の外務職としての採用から保険のほうに移ってきた者でございます。

現行で申し上げますと、私どもの採用については、本社等で働くことを想定してございます総合職と、郵便局で働く者は地域基幹職と一般職という2つの職務がございます。地域基幹職のほうは郵便局の中で将来、役職者あるいは局長となつてもらうことを想定している者でございます。一般職については比較的転勤等がなく、その地域で定型的な仕事をするような者を想定しているところでございます。

先ほど申し上げました渉外社員の多くの者がいわゆる地域基幹職の採用としての者でございます。管理者がそうした者に対して一方的に言っていて、社員のほうからなかなか声を上げにくいのはなかろうかという御指摘がありましたけれども、もちろん、そうした場合もあって、先ほど申し上げましたようにパワハラだとか、こういった事実があればきちんと処分していきたいと思つてございます。

一方で募集人で懲戒解雇とかに至る部分につきましては、成績が見かけ上、非常に高い者も相当程度含まれてございまして、こういう場合は逆に成績がいいが故に管理職の方が



ある意味少し気を使って、きちんとした指導ができていなかったということが逆に言いますと問題を大きくしたところもあるかと思っております。いろいろな状況が含まれてございますので、その状況に応じて適切な処分をしていきたいと考えているところでございます。

研修につきましては別の者からお答えします。

○立林常務執行役員 恐れ入ります。日本郵便の立林でございます。簡単に研修の関係で補足をさせていただきます。

今般の事案の重大さに鑑みまして、業務改善計画でもお示ししておりますとおり、真のお客様本位の業務運営を確立するために、かんぽであれば「かんぽ営業スタンダード」というものを定めまして、また、広く申し上げますと、総合的なコンサルティングサービスを郵便局で実施していこうと考えております。

おっしゃられた管理者につきましては、保険募集品質改善責任者ということになりますので、コンサルタント等が募集した契約をチェックをする立場であるということから、これらの者に対しましてもしっかりと研修を行っております。

すなわち、社員に対しても当然研修をしておりますけれども、管理者に対しましては管理者研修という形で、彼らが目線から行うべきミッションをしっかりと教えるといったことをやらせていただいているところでございます。

以上でございます。

○岩田委員長 どうもありがとうございました。

ほかに特段の御質問等はございますでしょうか。よろしいですか。

以上で、本日の議題は終了といたします。

○濱島事務局次長 次回の郵政民営化委員会は、11月12日木曜日に福井県永平寺町での地方視察、同月18日水曜日に東京都世田谷郵便局の視察を予定しております。

以上