

## 郵政民営化委員会（第259回）議事録

日 時：令和5年3月23日（木）13：30～15：31

開催方法：Web会議

出席者：山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員、関委員  
（敬称略）

日本郵政株式会社 早川常務執行役、丹羽コンプライアンス統括部長、  
山下グループコンダクト統括室長

日本郵便株式会社 根岸常務執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 加藤執行役

株式会社かんぽ生命保険 大西常務執行役、木村執行役、松岡執行役員、  
樋口経営企画部みらいデザイン室長

金融庁 澤飯監督局郵便貯金・保険監督総括参事官

総務省 小林情報流通行政局郵政行政部貯金保険課長

○山内委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会（第259回）」を開催いたします。

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まして議事を進めてまいります。初めに、「株式会社かんぽ生命保険の子会社の認可申請について」でございます。令和5年2月16日に、かんぽ生命保険から金融庁長官及び総務大臣に対しまして認可申請が出されました。2月17日に、金融庁長官及び総務大臣から当委員会に意見の求めがございました。これを受けまして、当委員会では、2月27日にかんぽ生命保険から御説明をいただいたところでございますが、本日はかんぽ生命保険から補足的な説明をいただくこととなりました。

それでは、かんぽ生命保険の大西常務執行役から10分程度で御説明をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

○大西常務執行役 大西でございます。本日はよろしく願いいたします。お手元の資料でございますが、投資子会社における投資の枠組みについて御説明をさせていただきます。これは、前回の2月27日の委員会における説明についての補足説明ということでさせていただきます。

本件は、投資活動を通じて事業連携の可能性のある企業を探索する取組のため、本業との事業連携の可能性があり、かつ、成長が見込まれるベンチャー企業に限定して出資し、一定期間保有後に売却して収益を得ることを予定しておりますので、運用目的の純投資の枠に該当する旨、2023年2月27日の委員会で御説明を行いました。

一方で、出資後、十分な事業連携が見込まれ、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断した出資先の株式については、ファンドから当社へ譲渡を受けまして、これを我々が市場価格で買い受けまして、当社が継続保有をすることとしております。その場合、業務提携の強化等の観点から、売却せずに継続保有することを目的とした株式投資となるため、これは当社としての政策投資の枠に該当いたします。

こちらにつきまして、前回御説明が足りておらず、申し訳ございませんでした。本件につきまして、今回御説明をさせていただくものでございます。

私の説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

○山内委員長 ありがとうございます。

今のお話にありましたように、前回、御説明いただいて、委員からの御質問等もございましたので、今の補足的な御説明に至ったということかと思えます。

それでは、質疑に入りたいと思います。ただいまの説明に対して御意見、御質問等がございましたら、御発言願いますが、どなたかいらっしゃいますか。

佐藤先生、どうぞ御発言ください。

○佐藤委員 1点だけ質問させていただきます。

事業連携の可能性のある企業だけに投資を限定すると書いてありますけれども、そういう認識でよろしいのでしょうか。

○大西常務執行役 御指摘のとおりでございます。事業連携の可能性がありまして、かつ、成長が見込めるベンチャー企業に限定して投資をいたします。

○山内委員長 佐藤委員、よろしいですか。

○佐藤委員 承知いたしました。

○山内委員長 そのほかに御発言の御希望はいらっしゃいますか。

関委員、どうぞ御発言ください。

○関委員 前回のときには投資目的というのが割と前面に出ないで、もうちょっと社会貢献型のようなお話があったのですが、今回は完全に投資をしっかりとするためにということで、前回の説明よりは現実的な形での枠組みだと捉えてよろしいのでしょうか。

○大西常務執行役 そういった意味でファンドを通じての出資につきましては、まさに純投資でございまして、これにつきましては、事業の連携の可能性があり、かつ、成長が見込まれるベンチャー企業に限定して投資いたしますので、そういったように御理解いただいて結構かと思えます。

○関委員 前回もお聞きしたのですが、純投資をするに当たっての人材の確保及び案件をどのように見つけてくるのかという手法について少し御説明いただいてよろしいでしょうか。

○大西常務執行役 まず、人材につきましては、既にこういった事業について経験がある人材を確保しております。実績もある人間でございまして、そういった方々にファンドマネージャーをしていただきたいと思いますし、経営の部分では、当社にもそういったベンチャー出資をしていた経験のある人間がおりまして、この人間をこの会社の社長としたいと思います。

そして、ソーシングにつきましては、様々な先を実際に既にいろいろ探しておりまして、例えばベンチャー企業について、今の情報を収集している専用サービスの会社もございません。こういった会社から情報を得まして、例えばヘルスケア事業のベンチャー企業は現在

1,200社ほど存在していると聞いておりますが、こういったところからいろいろヒアリング等しながら事業先を探していくということで考えております。

○関委員 ありがとうございます。

前回の資料では、お客様の生活に寄り添うサービスの提供ということで、中期計画の抜粋を見せていただいたのですが、今回、かなり投資に舵を切ることなので、中期計画を書き直していくという状況でしょうか。

○大西常務執行役 中期計画でもまさに事業連携の可能性のある企業ということでございますので、その事業連携の内容というのはこの中期計画に書いてございますお客様に寄り添うサービスを当社が行う上で、ここに事業連携が見込めるということでございますので、そこはこういった投資の部分と両立させていきたいと考えております。

○関委員 そうすると、今回のこれは矛盾しないで、かなりイクオリティーだと捉えればよろしいのでしょうか。

○大西常務執行役 そのようにお考えいただければと存じます。

○関委員 分かりました。ありがとうございます。

○山内委員長 そのほかに御意見はございますか。よろしいでしょうか。

それでは、以上に加えて特段の御質問がないということであれば、御説明に対する質疑をこれで終えたいと思います。かんぼ生命の皆様、本日はどうもありがとうございました。

○大西常務執行役 ありがとうございます。失礼いたします。

(かんぼ生命保険退室)

○山内委員長 本件については事務局において2月20日から3月13日までの間、広く意見募集を行いました。その結果を事務局から御説明いただきたいと思います。よろしく願いいたします。

○吾郷次長 事務局次長の吾郷でございます。

かんぼ生命保険の投資子会社保有に関する郵政民営化委員会の調査審議に向けた意見募集を2月20日から3月13日までの間に行いました。その結果、団体等から4件、個人から2件の御意見をいただいております。賛成3件、反対1件、その他2件となっております。

提出された御意見を御紹介いたしますと、例えば日本郵政グループ労働組合からは、健康増進、介護・相続等のお客さまの生活に寄り添うサービスの提供を通じて、お客さまにより身近に感じていただくことにより信頼関係を構築し、保険商品の提供につながる可能性もあると認識しているなどとして本件申請に賛同するという御意見。

それから、株式会社慶應イノベーション・イニシアティブからは、資金と事業基盤の提供を通じてビジネスの橋渡しとなっていただき、技術や発明、イノベーションによる社会課題の解決に貢献していただくことを期待するとの意見がございました。

資料につきましては、資料259-1-2のとおりでございます。今後の調査審議の御参考にさせていただきますようお願いいたします。

○山内委員長 ありがとうございます。

(金融庁、総務省入室)

引き続きまして、金融庁及び総務省から、認可申請案件に関する審査の状況について御説明いただきまして、その後、質疑とさせていただこうと思います。金融庁、総務省からそれぞれ10分程度で続けて御説明をお願いいたします。

○澤飯参事官 金融庁郵便貯金・保険監督総括参事官の澤飯と申します。本日は御説明の機会を頂戴しまして、誠にありがとうございます。

それでは、時間もございますので、早速説明に入らせていただきます。資料259-1-3-1を御覧いただければと思います。

表紙をおめくりいただきまして、まず、かんぽ生命さんから私どもにいただいております認可申請の概要につきまして、まず御説明を差し上げます。かんぽ生命からはベンチャーキャピタル子会社を保有したいということで、この保有を通じて健康増進、介護、相続等の社会課題の解決に資するような新たなサービスを顧客に提供する。これによってかんぽ生命自身を身近に感じていただき、お客様とのさらなる信頼関係を構築して、本業である生命保険業と連動・好循環を目指していくと聞いております。

具体的には、ベンチャーキャピタル子会社で組成されるファンドからベンチャー企業に出資をし、そのベンチャー企業が提供するサービスをお客様に提供する。このページの一番下の箱の2つ目のポツでございますけれども、出資後は、郵便局におけるサービスの試行実施等を通じて十分な事業連携が図られるということになった場合には、ベンチャーキャピタル子会社からかんぽ生命のほうに株式を譲渡して継続保有する。それが難しいということであれば売却するといったことでお話を聞いております。

次の2ページを御覧いただければと思います。かんぽ生命が子会社を保有することについては、郵政民営化法上認可とされております。現在、認可申請を承っているところですが、郵政民営化委員会の御意見を踏まえつつ、最終的に金融庁長官、総務大臣が審査をしていくということになります。

その際の審査基準につきましても法律で定められておりまして、真ん中の茶色い箱でございますけれども、下線を2本引かせていただいております。審査基準のポイントが2つございまして、1つは郵便保険会社と他の生命保険会社との適正な競争関係を阻害するおそれがないかどうか、もう1つは利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないかどうか、ということが規定されております。

また、その際、その下にあります2つの矢羽根にございます事情を考慮せよということも規定されておりまして、1つ目が、日本郵政が保有するかんぽ生命の議決権割合その他の生命保険会社との間の競争関係に及ぼす事情、もう1つが郵便保険会社の経営状況というふうに定まっております。

それでは、この審査基準に照らして、私どもが今のところどういうふうに見ているかということをお説明したいと思います。そもそも民営化法において子会社保有が認可制となっているのは、かんぽ生命本体で行えない業務を潜脱的に行うということを禁止するため

でございます。この点、本件は既にかんぽ生命本体で行える資産運用を子会社を通じて行おうというものであり、問題はないものと考えております。

また、認可に当たって、今申し上げました2つの審査基準のうち、順に私どもの今のところの見方を御説明差し上げたいと思います。

1つは他の生命保険会社との適正な競争関係についてでございますけれども、本件は、今申し上げましたように、かんぽ生命本体で行える資産運用を子会社を通じて行おうというものでございます。すなわち、新しい商品を開発したり、あるいは既存の商品を改定して、かんぽ生命が政府間接出資等を受けているという信用を背景とした直接的なシェア拡大をもたらすといったものとは性質を異にしていると思っております。

もちろんこの場合におきましても、予定利率などを通じて他社との競争関係に影響を及ぼし得ると思っておりますけれども、本件で想定されているファンドの規模感は、市場全体、それから当社の運用規模全体と比較しましても、極めて小さい割合と言えらると思っておりますし、予定利率の変更等も行われないと聞いております。また、他の生命保険会社も既にベンチャー企業への投資は実施しておりまして、こうしたところからも反発は出ないという形で私どもは見込んでおります。

以上から、他の生命保険会社との適正な競争関係には問題ないと今のところ考えておるところでございます。

それから、2つ目のポイントは利用者への役務の適切な提供についてでございますけれども、この際、私どもとしては見るポイントが2つあるのかなと思っております。1つは子会社が業務をしっかりと行える態勢を整備しているかどうか、もう1つはかんぽ生命がこの子会社を管理する態勢が整っているかどうか、という2つのポイントがあるかと思っております。

1つ目の子会社自体の態勢の整備の状況でございますけれども、まず、基幹人材となります投資責任者につきましては、代表取締役で専任という形で置く。具体的には、かんぽ生命の兄弟会社に当たる日本郵政キャピタルから実務経験者を採用すると聞いております。そして、この投資責任者の下で投資先の調査モニタリング等を行う投資担当者を外部から実務経験者を採用すると聞いております。

また、代表取締役社長につきましては、かんぽ生命と兼職の形で、ベンチャー投資や子会社管理の経験・知見がある者を配置すると聞いております。

また、投資委員会において投資案件の決定を行う形を取ると聞いております。

また、管理担当の取締役は専任の形で子会社管理の経験がある者を配置すると聞いております。

また、管理部門のうち会計業務などの専門性を伴う業務につきましては、外部委託で対応する。

他方、リスク管理につきましては、かんぽ生命の各部署と連携して対応する態勢を取っていると聞いております。

また、社内の各規定につきましては、コンサルティング会社や法律事務所等の外部の有識者の知見を基に整備をしていきたいと聞いております。

また、投資部門第1線におけるリスク管理、コンプライアンスの対応状況については、第2線であります管理部門が四半期毎にモニタリングを行って、かんぽ生命の担当部署に報告をする体制を取っている。

また、内部監査につきましては、監査法人を活用して行っていきたいと聞いております。

こうしたことから、子会社自体においては一定の態勢の整備が図られているものと私も今のところ見ております。

また、かんぽ生命の子会社の管理態勢につきまして、子会社の投資委員会にはかんぽ生命のオルタナティブ投資部がオブザーバー参加して助言を行うほか、この投資委員会の状況をかんぽ生命のリスク管理委員会へ報告するとしております。

また、子会社から報告を受けたリスク管理、コンプライアンスの対応状況を基にかんぽ生命の担当部署が支援を行うとしているほか、ファンド、投資先の財務状況等のモニタリングはかんぽ生命のオルタナティブ投資部が直接四半期毎に行う形を取ると聞いております。

また、子会社に対する内部監査をかんぽ生命のほうで実施するというので、この子会社を管理する態勢につきましても妥当なものとして今のところ見ておりますので、全体として利用者への役務の提供を阻害するおそれはないと、今のところ考えておるところでございます。

金融庁からは以上でございます。

○山内委員長 続けて、総務省からお願いいたします。

○小林貯金保険課長 総務省の貯金保険課長の小林です。本日は御説明の機会をいただきましてありがとうございます。

資料259-1-3-2を御覧いただければと思います。おめくりいただきまして、1ページ目、申請の概要及び法律の規定に基づく審査事項は、先ほど金融庁の澤飯参事官から御説明がありましたので、省かせていただきます。

おめくりいただきまして、2ページ目になります。各審査事項の論点例ということで挙げさせていただいております。先ほど金融庁の澤飯参事官から民営化法の規定及び考慮事項を御説明いただきましたが、金融庁さんはどちらかというと金融機関としてのかんぽ生命ということに軸足を置いて審査されると承知していますが、私どももそういう観点がございますが、加えて、総務省の場合ですと、日本郵政株式会社と日本郵便株式会社という特殊法人の法律を所管してございまして、それぞれの法律において郵便局ネットワークの維持や郵便局窓口での郵便・貯金・保険のサービスの提供を義務付けていますので、郵便局ネットワークという観点やユニバーサルサービスという観点での審査の論点を加えさせていただきます。

具体的には、1つ目の「他の生命保険会社との適正な競争関係を阻害するおそれがないこと」という審査事項に関する論点でございます。(1)(2)(3)(4)と掲げさせていただいてございますが、(1)の「かんぽ生命保険の株式処分に係る状況」と(2)の「グループ内での不当な相互補助により役務を有利な条件で提供するおそれがないか」という論点につきましては、先ほど金融庁の澤飯参事官から御説明があったことと重複しますので割愛させていただき、(3)の「郵便局ネットワークの利用及びその方法について、競争上の地位を不当に有利にする要因がないか」という論点につきましては、投資先とかんぽ生命保険との事業連携を通じて提供される付帯サービスに関しまして、同種のサービスの提供のために郵便局ネットワーク利用を求める他の金融機関を阻害するおそれがないかどうかということを確認していきたいと考えております。

(4)は、セービングクローズでございます。

2つ目の「利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないこと」という審査事項に関する論点でございます。先ほどの1つ目と同じように、(1)と(2)の論点につきましては、先ほど金融庁の澤飯参事官からも御説明のあったことと重複しますので割愛させていただきまして、(3)の「ユニバーサルサービスをはじめとする郵便局におけるサービスの提供の確保が阻害されるおそれがないか」という論点につきましては、子会社による投資を通じた投資先とかんぽ生命保険との事業連携による付帯サービスを郵便局が御案内するに際して、日本郵便とかんぽ生命との間での委託手数料の変動等、日本郵便の経営に影響を与え、ユニバーサルサービスを含めた既存の役務の提供を阻害するおそれがないかについて確認していきたいと考えてございます。

(4)は、先ほどと同じようにセービングクローズでございます。

その次のページは参考ということで、金融庁さんと同じ規定でございます。

総務省からの説明は以上になります。よろしくお願いいたします。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、質疑に移りたいと思います。ただいまの説明について、御意見、御質問がありましたら、御発言の御希望をいただきましたら、こちらから指名させていただきます。どなたかいらっしゃいますか。特によろしゅうございますか。

それでは、特段の質問はないということでございますので、質疑についてはこれで終了とさせていただきます。金融庁、総務省の皆様、本日はどうもありがとうございました。

○小林貯金保険課長 先生方、どうもありがとうございました。失礼します。

○澤飯参事官 どうもありがとうございました。失礼します。

(金融庁、総務省退室)

○山内委員長 それでは、議事を進行させていただきます。

次に、意見書の取りまとめを行うために、論点整理として意見書の構成案を事務局に作成させていただいております。これについて事務局から説明をお願いしたいと思います。

○吾郷次長 事務局次長の吾郷でございます。

資料259-1-4を御覧いただけますでしょうか。かんぽ生命保険の子会社の認可申請につきましては、当委員会が平成18年12月、24年9月及び27年12月に取りまとめました所見に則り、基本的には従前議論されてきた新規業務に関する論点に準じて取りまとめていく方向かと存じますので、かんぽ生命保険の子会社保有につきまして、御覧いただいております資料259-1-4のとおり、意見書の視点・構成を整理したところでございます。

中身を御覧いただきますと、1としまして、「基本的な観点」として「（1）利用者利便の向上」「（2）適正な競争関係」「（3）経営状況」「（4）業務遂行能力・業務運営態勢」を挙げております。

次に、2としまして、「所見に提示された準則の観点」を挙げておりまして、3といたしまして、「申請に係る業務の認可に関する考え方」で、1の「基本的な観点」や2の「所見に提示された準則の観点」を踏まえて委員会としての評価を記載するという構成でございます。

仮に新規業務の実施は適当という方向でまとめてほしいとの御判断で、留意事項がある場合には3の（2）に記載する。そして、4の「その他」で、仮に実施は適当という方向でフォローアップが必要という場合には、その旨も記載するというところでございまして、このような構成で整理してはいかがかということでございます。

御審議のほど、よろしく願いいたします。

○山内委員長 ありがとうございます。

本件につきましては、2月27日にかんぽ生命保険から御説明を受けまして、本日、かんぽ生命保険からの補足説明、そして意見募集の結果報告、関係省庁からのヒアリングを行ったということでございます。今後、委員の皆様から御意見を伺いまして、今御説明いただいた論点整理にしたがって意見書を取りまとめることにしたいと思っておりますが、いかがでございましょう。よろしゅうございますか。

（首肯する委員あり）

○山内委員長 それでは、そのように取り運びたいとさせていただきます。

（日本郵政グループ入室）

それでは、次の議題に入りたいと思います。次は、日本郵政グループのコンプライアンス遵守の状況でございます。これについて、日本郵政の早川常務執行役から20分程度で御説明いただきたいと思っております。

○早川常務執行役 それでは、日本郵政株式会社常務執行役グループCCOコンプライアンス責任者の早川でございます。日本郵政では、コンプライアンス統括部とグループコンダクト統括室を担当してございます。

私から、資料259-2によりまして、かんぽ生命の不適正募集問題後のガバナンス体制再構築への取組状況と課題について御説明いたします。

資料番号で今から申し上げます。右下にございます1ページでございますが、こちらは本日の御説明事項でございます。主に2点ということで、ガバナンス態勢の問題点と取組状況と課題というところで御説明申し上げます。

資料の2ページでございますけれども、かんぽ生命の不適正募集問題に係るガバナンス態勢の問題点について御説明いたします。資料の3ページを御覧ください。かんぽ生命の不適正募集問題に係るガバナンス態勢の問題点に関しましては、令和3年、2021年4月の郵政民営化委員会の御意見における主な御指摘事項を踏まえまして、取り組むべき課題とこれらに対する主な取組を3点挙げております。

3ページにおきましては、日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築のための課題というところございまして、下線部にございますように、グループのガバナンス改革に徹底的に取り組む必要があるとの御指摘をいただいております。この御指摘を踏まえまして取り組むべき事項といたしましては、「(1) グループガバナンスの強化・徹底」ということございまして、これに対する主な取組といたしまして、業務改善計画の着実な実行というものを挙げております。

4ページをお願いいたします。顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成といたしまして、下線部にありますように、日本郵政グループに関しましては、顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成に、経営陣、管理者、現場に至るまでの全ての役職員が組織内の信頼関係の回復に努め、一丸となって取り組む必要があること、そのために経営陣が顧客本位の理念を明確な経営理念として確立し、それを実質的なものとするため、できるだけ具体的な行動規範やマニュアル等で明確化し、それを不断に見直していくことが必要である。その上で、あらゆる場面において顧客本位の行動が徹底できるように適切な研修等を行い、全役職員の意識改革に取り組むべきであるという御指摘をいただいております。

こうした御指摘を踏まえまして取り組むべき課題といたしましては、(2)の「顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成、経営理念等の明確化・浸透による全社員の意識改革」というものを挙げさせていただいております。これに対する主な取組といたしましては、グループコンダクト向上への取組ということになります。

続きまして、5ページを御覧ください。3点目でございますけれども、グループ会社間の連携を含むグループ全体のガバナンス機能の抜本的強化というものにつきまして、下線部のとおり、グループ全体のガバナンス機能の抜本的強化が必要不可欠である。さらには、持株会社である日本郵政はグループ全体のガバナンスに責任を負うものであることを改めて強く意識し、グループ内でのコンプライアンス確保が実質的に機能しているか否かについて絶えず確認し、必要な体制の強化、その他の適切な対応等を図ることが求められること、さらには、このような体制が適切に機能するためにはグループ全体の風通しのよさが確保されることが極めて重要であり、顧客の苦情や社員の声が迅速に経営陣に届き、

それが適時適切な改善プロセスにつながるように必要な仕組みを確立する必要があるとの御指摘をいただいております。

これを踏まえまして取り組むべき課題としては、「グループコンプライアンス推進態勢の更なる強化、お客さま・社員の声を迅速に経営陣に届け、改善に活かす仕組みの確立」ということをごさいます。主な取組としては、ここに掲げている3点でございます。

それでは、6ページ以降になりますけれども、各課題の取組状況につきまして、御説明申し上げます。

1点目でございますが、グループガバナンスの強化・徹底に関しましては、先ほど申し上げたとおり業務改善計画の着実な実行によって実施してまいりました。7ページを御覧ください。こちらは今年15日に公表いたしました資料に含まれる図を簡略化したものでございます。業務改善計画における主要施策の概要を示したものでございます。左半分は適正な営業推進態勢の確立、すなわちお客様本位の販売の定着を目的とした主な施策の体系でございまして、右半分はいわゆる第1線から第3線までにおけるチェック・統制によりまして、募集管理態勢の強化を図るお客様の御意向に沿わない契約の未然防止を図るというものでございます。

このように適正な営業推進態勢の確立と募集管理態勢の強化の充実に図りながら、下のほうにございまして、取締役会等によるガバナンス強化によりまして、施策の着実な実施と定着を図っているというものでございます。

8ページをお願いいたします。業務改善計画の実施状況についてですが、経緯につきましてはもう御案内のとおりかと存じますけれども、2019年に発覚しましたかんぽ生命保険の不適正募集問題に対しまして、2019年12月18日に特別調査委員会の報告がございました。12月27日には総務省、金融庁から業務改善命令を受け、これらに従い、業務改善計画の策定と四半期ごとの進捗状況の報告を行っているというところでございます。直近の報告は2023年3月15日でございます、公表も行っております。

また、業務改善計画の進捗状況に関しましても、外部の第三者でございますJP改革実行委員会による定期的な評価等を受けまして、評価結果等も公表してございます。

この業務改善計画につきましては、不適正募集問題を契機に実行しているものでございますが、不適正募集問題の対応のみならず、グループ全体のガバナンスの強化・徹底にもつながる包括的な施策の集合体と認識してございます。今回の御説明事項に関連して、グループガバナンス強化に向けた主な施策の進捗状況に関しましては、3月15日の公表内容から抽出して一覧表にしてございます。項目で申し上げますと、次の9ページにかけての(1)から(4)までの4項目になります。

まず、(1)でございますけれども、経営理念を浸透させるための態勢整備と各種施策を着実に実行させるためのガバナンスの抜本的な強化ということでございまして、こちらはトップメッセージの発出でございます。信頼回復の過程において2020年9月の信頼回復に向けた業務運営、すなわちおわびをするための信頼回復に向けた業務運営の開始に併せ

て、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を公表するとともに、グループ4社の社長のトップメッセージの発出を行っているところでございます。また、後ほど御説明申し上げますグループの統一的な企業行動基準でございます「JP行動宣言」を2022年7月から策定し、運用を開始しておりますが、これに併せてトップメッセージの動画を発出しているところでございます。

②の経営理念の浸透のための取組といたしましては、ハンドブックの配布や改訂版の配布、ビデオメッセージの視聴などによる周知を図っているところでございます。

グループの経営理念に関しましては、御参考のためにこのページの一番下に記載をさせていただきます。

9ページを御覧いただけますでしょうか。ガバナンス機能の発揮につきましてですが、「連絡会の新設・充実」として、グループ会社間の連携強化のために2020年度にグループコンプライアンス委員会、その他の各種委員会、連絡会を引き続き開催し、その状況を経営会議等で報告しております。

また、②の「『グループ運営会議』の強化」に関しましてですけれども、グループ各社の社長、副社長等の経営陣が経営状況を見ながらお客様の声や社員の声の状況、SNS上の投稿等のデータの分析結果等といった情報を踏まえまして、グループの重要課題に関しまして情報の共有を図り、議論をしていくというものでございます。

(3)の「監査部門の機能の強化」でございますけれども、①の「事業子会社へのオンサイトモニタリングの実施等」は、日本郵政の監査部門がフロントラインである郵便局等に対してアンケートを実施して、訪問してヒアリングを行うなどのオンサイトモニタリングを実施しているというものでございます。また、その結果等に関しましては、②のグループ内部監査連絡会議等に報告を行うことによって全体の機能強化を図っているところでございます。

(4)の「グループコンプライアンス機能の強化」に関しましては、不適正募集問題に関する特別調査委員会から日本郵政グループにおいて不適正募集に係る情報を現場から吸い上げる内部通報制度が機能していなかったことについて指摘を受けまして、募集コンプライアンスに特化した通報制度の設置と通報内容の詳細についての定期報告を提言としていただいております。この提言を踏まえまして、①のとおり、内部通報窓口の利用状況については、月次で開催しておりますグループコンプライアンス委員会において報告をしておりますし、グループ各社間で情報共有を行っているというところでございます。

また、②のとおり、2020年3月に不適正金融営業通報窓口、こちらは不適正金融営業を対象とする専門の社外窓口でございますが、こちらも運用を継続しまして、グループコンプライアンス委員会等においてこの運用状況を報告しているというところでございます。

10ページを御覧ください。特別調査委員会からは、改善策の実施に関しましては、外部専門家から構成された第三者検証機関のモニタリングを受けることが望ましいとの提言を受けておりました。この提言を踏まえ、(1)にございます2020年4月には、外部専門家、

有識者から構成される J P 改革実行委員会を設置しまして、日本郵政グループの信頼回復に向けた各種取組で不適正募集の再発防止策、グループガバナンス、コンプライアンスの体制の強化等につきまして、有効性・十分性を検証いただきました。

(2) にございますように、21年12月の第13回 J P 改革実行委員会におきまして、業務改善計画の進捗状況に関する御評価をいただきまして、まず、全般の進捗状況に関しましては、おおむね計画どおり順調に進捗しており、かんぽ生命保険商品の不適正募集問題に係る定常的な施策に関しては、ほぼ全て実施済みの状態となるめどがついたという意味で一定の区切りの段階に至ったと評価できるとの評価をいただいております。

次に、②の「今後への期待・要望」として、新しいかんぽ営業体制構築後も P D C A が回り、業務改善計画の定める主要な施策の実効性が一定程度期待できるものと考えer という御指摘をいただいております。

以上のように、グループガバナンスの強化・徹底につきましては、業務改善計画の着実な実行、とりわけグループガバナンス評価に向けました主な施策を着実に実施して、外部有識者の検証・評価をいただきながら、グループガバナンスの強化を着実に進めてきたというところでございます。

それでは、大きな柱の2点目でございますけれども、11ページを御覧ください。2点目の「顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成、経営理念等の明確化・浸透による全社員の意識改革」でございますが、こちらは先ほど申し上げたとおりグループコンダクト向上への取組が主な取組となります。

12ページを御覧ください。グループコンダクト向上への取組に関しましては、3点ございまして、グループコンダクト統括室の設置というものでございます。第8回 J P 改革実行委員会の報告におきまして、日本郵政の役割として現行の複線的なレポーティングラインを確保しつつ、子会社からのリスク情報を第一次的に受け付け、日本郵政の経営陣に対する報告及び関係部署との共有等を迅速に行う機能及び態勢を整備することが必要である旨の提言を受けました。この提言を踏まえまして、2つの目的を設定しているところでございます。

1点目が、事業子会社からのリスク情報の受け手として一元的に対応する機能を整備し、責任部署を明確化することでございます。

2点目は、グループ全体の企業価値が毀損されるおそれのあるリスク事象の集約・分析・報告態勢を整備し、グループ統制強化及び危機管理対応を高度化するというものでございます。

2点目でございますけれども、グループコンダクト向上への取組でございますけれども、ここではグループコンダクト統括室が担当部署となり、実施しているグループコンダクト向上への主要な取組として4つを掲げております。

(1) でございますが、先ほど御説明申し上げました「J P 行動宣言」の推進と浸透でございます。

(2)でございますけれども、「グループコンダクト向上計画の策定」ということでございまして、こちらは「J P 行動宣言」の推進・浸透に向けた個の取組を組織のカルチャー、すなわち企業カルチャーに昇華させるため、2023年3月にグループコンダクト向上計画を策定し、来月4月から実施予定というところでございます。これは後ほど詳しく御説明申し上げます。

(3)は、事業子会社のミスコンダクト事象、すなわち「J P 行動宣言」に反する行為など、これには社会規範に悖る行為や商慣習や市場慣行に反する行為、さらには利用者の視点の欠如した行為、その他グループへの社会的な期待に反する行為などを広く含むものでございますが、こういった事象を把握し、日本郵政の経営幹部に報告し、関連部署にも迅速に連携する態勢を構築し、運用の高度化を図っているというところでございます。

(4)でございますが、お客様の声・社員の声につきましては、A I 等を活用してグループのミスコンダクト事象等を独自に検知し、日本郵政の経営幹部に報告するというものでございますが、こちら3つ目の柱で御説明させていただきます。

3の「グループコンダクト向上への取組み等に対する外部有識者による第三者の助言等の状況」でございますけれども、1つ目のチェックマークにございますように、グループコンダクトを向上させる取組につきまして、外部有識者から助言を受けて改善等に取り組むため、2022年4月にグループコンダクト向上委員会を設置し、2022年度にはおおむね四半期に一回の割合で開催をいたしました。

3つ目のチェックマークにございますように、グループコンダクト向上委員会の助言等の主な対象に関しましては、2点ございまして、1つ目がステークホルダーの期待に応える行動をしていくための取組として「J P 行動宣言」の推進・浸透策等が含まれてございます。もう一つが、ステークホルダーの期待に反する事象への対応を高度化するための取組として、グループ内部通報制度等の改善、こちらは後ほど詳しく御説明申し上げます。

さらには、クライシス事象対応態勢の構築などが含まれます。このうち、クライシス事象対応態勢の構築と申しますのは、グループの企業価値を大きく毀損する事態に発展する可能性のある事象を「クライシス事象」と定めまして、グループ会社においてクライシス事象が生じていないかどうかを把握し、日本郵政の経営陣に報告し、クライシス事象について適切な対応がなされているかどうかなどを検討し、指導、勧告、助言等を行う態勢を構築するというものでございます。

それでは、グループコンダクト向上の主な取組である「J P 行動宣言」の推進・浸透とグループコンダクト向上の計画の策定に関しまして、御説明いたします。13ページをお願いいたします。

「J P 行動宣言」につきましては、グループの全社員・役員がお客様や地域、社会の皆様などのステークホルダーに信頼されるグループとして成長していくために、一人一人がどのように行動していくべきかを自発的に考え、日々の業務の中で自分の行動を見つめ直す際の指針となるグループ統一の企業行動基準でございます。これを策定いたしまして、

昨年2022年7月4日から運用を開始しているところでございます。かんぽ生命の不適正募集問題のようなグループの経営理念の精神に反する行為によりましてグループ全体の信用を損なうような事態が発生したということ踏まえまして、2021年度までにお客様からの信頼を取り戻すべく、グループを挙げて取り組んでまいりましたが、2022年度からはお客様からの信頼を高め、広げていくというフェーズにあると認識しております。

また、2022年度は中期経営計画「JPビジョン2025」の2年目でございます。新しいかんぽ営業体制が始動するなど、日本郵政グループがお客様に信頼されるグループとして成長していくために非常に重要な年であると認識しております。このような時期であることも踏まえまして、グループの全社員・役員がお客様や地域の皆様の御期待に応える行動をしていくことを端的に表現した「JP行動宣言」というものを実践しまして、お客様や地域、社会の皆様の信頼を得て、中期経営計画の達成やグループ経営理念の実現を目指してグループ全体で推進・浸透を進めてきたというところでございます。

「JP行動宣言」の内容に関しましては、赤囲みにある簡潔で覚えやすいフレーズとなっております。各フレーズの趣旨は下半分に記載しておりますので、省略させていただきます。

14ページを御覧ください。先ほども御説明いたしましたとおり、「JP行動宣言」に関しましては、昨年7月から推進・浸透に取り組んでいるところでございますが、グループ会社における「JP行動宣言」の推進・浸透策の取組状況につきましては、下にトップダウン、ミドルアップダウン、ボトムアップという観点で分けて記載をしているところでございます。「JP行動宣言」は、グループの全社員・役員が実践するものでございますが、中でも多くの社員を束ねるミドル層の立場にある社員は、部下の模範となり、あるべき行動の浸透に努めるなどの役割と責任を負ってございまして、ミドル層に対して「JP行動宣言」を推進し、浸透させるということが非常に重要であると認識しております。

また、グループコンダクト向上委員会においても、「JP行動宣言」の推進・浸透策の取組としては、ミドルアップダウン、すなわちミドル層が現場の声を把握して経営に提言をし、他方で経営陣の意向を分かりやすく現場に伝える役割を負うことと、そのことの重要性という指摘を受けております。そのため、ミドルアップダウンにつきまして、資料の2つ目のポツでございますが、日本郵政の取組としてグループ各社のミドル層で構成するチームを設けて、グループ横断的な取組を展開してきたというものでございます。

ボトムアップの欄にございますけれども、各社で既存のコミュニケーションや意見交換の際に「JP行動宣言」をコンテンツとして取り入れていただいております。コミュニケーションのツールとして活用することによって職場のコミュニケーションの活性化にもつながるものと考えております。

15ページをお願いいたします。2022年度の「JP行動宣言」の推進・浸透策は主に一人一人の言わば個が中心となっていた取組を組織のカルチャー、すなわち企業カルチャーに昇華させるため、2023年3月にグループコンダクト向上計画として2023年度から25年度ま

での3か年の計画を策定いたしました。下に書かれている3つのポイントを踏まえ実施することとなっております。この6つのポイントに関しまして、グループコンダクト向上委員からも御指摘を受けて策定しているものでございます。

このうち、⑥の「浸透の確認」というものでございますけれども、資料には記載しておりませんが、グループコンダクト向上委員会の助言を踏まえ、「J P 行動宣言」の推進・浸透度を評価するために、各年度にお客様、地域社会、社員という3つの観点でK G I、キーゴールインディケーター (Key Goal Indicator) を定めることといたしまして、例えばお客様につきましては、定性的なK G I はお客様本位の良質なサービスの提供、定量的なK G I を年間のN P S、ネットプロモータースコアといたしまして、コールセンターの応答率を期中のモニタリング指標として、計画全体の進捗状況や効果についてグループコンダクト向上委員会に報告し、評価をいただくこととなっております。

不適正募集の背景事情といたしまして、上意下達の組織風土が背景事情となっているとの御指摘をいただいております。これはルールベースで業務遂行を求められてきたということの影響があると考えておまして、社員一人一人がプリンシプルベースでの主体的な判断を行う点にはまだまだ課題があると認識してございます。

グループガバナンスやコンプライアンスの観点からあるべき企業カルチャーといたしましては、各社の事業内容や職場特性が異なる中であつたとしても、社員や役員がやりがいと誇りを持って安心・安全に仕事に取り組むことができる風通しのよい心理的安全性の確保された職場環境が形成されることであると考えております。これによって生産性の高い事業活動が生み出され、ひいてはグループの企業価値向上に資するものと考えております。

この3か年の計画に関しましては、1年目の2023年度を企業カルチャー改革に着目した取組を導入するフェーズと位置づけまして、社員、役員一人一人がお客様のため、社会のため、社員のために行動することは当然のことであること、さらには「J P 行動宣言」に基づく行動は評価されるべきものとの認識を共有しまして、その認識が組織全体にしっかりと根づくための土台の形成をしてまいります。

2年目に関しまして、24年度になりますけれども、企業カルチャー改革を充実段階に移行させるフェーズと位置づけ、社員、役員一人一人がプリンシプルベースに基づく主体的な行動を取ることによって組織の行動に変容をもたらすための意識改革に取り組みます。

3年目の25年度でございますが、企業カルチャー改革を評価・検証いたしまして、さらなる高みを目指すフェーズと位置づけまして、企業カルチャー改革の6つのポイントに基づく各種施策について評価・検証を行い、さらなる改善策を検討してまいります。

3か年度の計画になっておりますが、これらに関しましては、3か年度にとどまることなく今後も継続的に行うというものでございますが、これらを前提といたしまして、グループコンダクト向上委員会による評価をいただくとともに、会社としても自ら定性・定量の両面から効果を検証し、次年度の計画の策定・見直しを行うというP D C Aを着実に実施してまいりたいと考えております。

16ページをお願いいたします。3つ目の取り組むべき課題としての「グループコンプライアンス推進態勢の更なる強化、お客さま・社員の声を迅速に経営陣に届け、改善に活かす仕組みの確立」に関する主な取組といたしまして、3点を掲げております。

1点目ですけれども、17ページを御覧ください。「グループコンプライアンス推進態勢の更なる強化」について、主要な取組を3つ説明いたします。

1つ目は、潜在リスクを含むリスクベースのコンプライアンス推進態勢の強化でございます。これは不適正募集問題発覚以降、コンプライアンス部門として潜在リスクへの対応を踏まえたリスクベースのグループ推進体制のさらなる強化に努めてきたものでございます。具体的に申し上げますと、21年度以降、コンダクトリスク、お客様の声、社員の声を関係部から連携を受けまして、潜在リスク、こちらはグループ各社において伏在しているリスク事象がほかでも広範囲で生じている可能性があり、対策を講じなければ顕在化する可能性が相当程度存在するもの考えるという位置づけのものでございますが、これをコンプライアンスリスクの予兆を端緒として前広に探知し、その情報を分析・活用し、さらには各社において顕在化を防止するための支援を持株会社でも行うなど、グループのコンプライアンス推進態勢を強化してまいりました。

2つ目は、2022年、今年度の下半期になりますけれども、グループコンプライアンス戦略室というものを新設してございます。2022年10月、C C Oの私の下でグループ共通のコンプライアンスに関する重要課題に対しまして、企業価値の向上につながる攻めの戦略的視点を持って企画立案、総合調整等を専門的に行うグループコンプライアンス戦略室をコンプライアンス統括部内に新設し、グループの潜在リスクの実態把握、分析、顕在化防止に向けた支援等の実施、1線部署と連携し、適切なルールの方策等を行うなど、新規事業の推進等のサポートということでございます。ステークホルダー等に対する適時適切な取組内容等の開示による事業価値の向上への貢献に取り組んでまいったというものでございます。

資料には記載してございませんけれども、2023年度以降の中期的なグループコンプライアンス推進の目的に関しましては、真のコンプライアンス経営、すなわちお客様を含むステークホルダーや社会、地域の皆様から信頼されるグループの経営理念等の実現や持続的な成長の基礎となる経営基盤を確立し、企業価値の向上を目指すコンプライアンス経営と考えておりますけれども、全体最適の観点から、お客様と向き合うフロントの社員をはじめとする社員等がやりがいと誇りを持って安心・安全に取り組める風通しのいい心理的安全性の確保された職場環境が形成され、グループコンダクトと同じような目的になっておりますけれども、コンプライアンスが正しく自分事として自発的に実践される状況を目指すべき姿として設定しまして、現状とのギャップを埋めていくということを目指して設置してございます。

先ほどのグループコンダクト向上計画を実行し、「J P 行動宣言」を実践することは、必然的にコンプライアンスの実践にもつながるものと考えているところでございます。

3つ目は、コンプライアンス経営の推進状況の適切な開示による企業価値の向上への貢献でございます。グループのコンプライアンス経営の推進状況・成果等をステークホルダーを含む外部に訴求することを通じまして、グループの企業価値向上への貢献に努めております。

18ページを御覧ください。非常に細かい字で大変恐縮なのですが、こちらは2023年2月に行いました、グループコンプライアンスの取組実績等に関する日本郵政のホームページ上での開示内容でございます。右半分のグループ各社のコンプライアンス体制の下に「コンプライアンス態勢」、「コンプライアンス違反への対応」という項目がございます。一覧表の上でございますが、2020年度以降、お客様に特に御迷惑をおかけした重大なコンプライアンス違反事案の主な類型に関しまして、グループ全体の件数を取組とともに開示しております。一覧表の上段が「配達すべき郵便物等を配達しなかった事案」、すなわち郵便物を窃取するなどして配達しなかった事案等でございますが、20年度17件、21年度13件、22年度は第3四半期末の数字でございますが、7件でございますが、減少傾向にはございます。括弧内は、内数として受託者による件数を示しているものでございます。

一覧表の下段でございますが、「お客さまの財産に被害を与えた事案」に関しましては、例えば郵便局の社員がお客様からお預かりした現金を横領した事案やお客様にうそをついて現金をだまし取った事案などが含まれますが、件数は2020年度が12件、21年度8件、22年度第3四半期までで4件となっております。こちらも減少傾向にはございます。同様に括弧内は内数として受託者による件数を示しているところでございます。

グループ全体のコンプライアンス分野におきましては、各社の事業内容等も異なる中で、お客様に不利益を及ぼす犯罪に該当するような重大な事案から手続上の過誤、ミスのようなものまで幅広く含まれてございます。郵便物の放棄・隠匿やお客様からお預かりした現金の横領等の犯罪に該当する重要なコンプライアンス違反については、当然に撲滅することを目標としております。先ほど御説明申し上げましたように、潜在リスクを含むリスクベースのコンプライアンス推進態勢の強化に努めてまいりましたが、2022年度下半期にはグループコンプライアンス戦略室を設置して以降、持株会社である日本郵政といたしましては、グループ全体に影響を及ぼすおそれのあるコンプライアンス領域のグループの重要なコンプライアンスリスクに関しまして、このリスクの低減策を講じるという点に重点を移しつつあるというものでございます。

コンプライアンス分野に関しましては、これまで主に事案の発覚の件数などがコンプライアンスの取組の効果の着眼点になっていた面もございますが、2023年度以降、コンプライアンス分野の施策の効果測定を客観的に行うという観点から、必要に応じまして、KGIや指標となるKRI、キーリスクインディケーターを定め、分析やリスクの低減につながるアクションを行い、リスク低減効果をKRIの推移を見て確認するというコンプライアンスリスク管理の高度化に努めてまいりたいと考えております。

19ページを御覧ください。2つ目の主な取組でありますグループ内部通報制度等の改善への取組でございますが、こちらは2020年9月のJ P改革実行委員会に検証を依頼しまして、第8回検証において検証報告書を受領いたしました。この指摘、提言等を踏まえまして、改善計画を策定し、実施してまいりました。これまでの改善計画の実施に関しましては、(1)の21年4月までのマインド形成・信頼回復フェーズとして、規程類の改定等による通報者保護の徹底を図るとともに、これは通報の捉え方に関する共通認識ということでございまして、社員の声は財産であり、声を上げる、スピークアップする社員も財産であるというトップメッセージを発出することで、声を上げることの重要性というものをグループ全体で共有するというように努めてまいりましたところでございます。

(2)の21年9月までの社員による利便性向上を目的とした第2フェーズでは、主要な改善策として「外部専門チームの導入」と「ワンストップ相談・通報プラットフォームの導入」という仕組みを取り入れたというものでございます。外部専門チームというのは、チェックマークの1つ目でございますように、社外窓口への通報の受付調査、調査結果報告などの全ての過程を外部の弁護士等から構成されるチームに委託する点と、チェックマークの2つ目でございますように、調査の客観性・公正性を確保し、通報情報を会社側に原則として一切共有せず、社員が関わらない調査スキームとすることで通報者保護の徹底を図り、通報の心理的なハードルを下げるというものでございます。

②の「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」というものにつきましては、各種相談・通報窓口への相談・通報がそれまで様々な形で周知されておりました、一元的に把握することが困難であったという状況がございましたが、これを一元的に受け付けるポータルサイトでございますので、社員がそのポータルサイトから入りまして、どの窓口にどのような通報や相談を行うことができるか、画面上の案内に従って選択をしていくことで最適な窓口にとどり着くというものでございます。

21年9月以降の第3フェーズというのが中長期的検討フェーズとして、通報情報の分析、経営への活用、窓口担当者のスキル向上、新たな第三者評価の仕組みの導入などに取り組むフェーズとなっております。

20ページでございますが、先ほどの外部専門チームの仕組みに関して図示をしたものでございますが、従前は社外で受け付けた通報は社内に共有し、調査は社内で実施してございましたけれども、対応を基本的に全て社外の専門チームに委ねることで通報者保護の徹底や調査の客観性・公正性を確保するというものでございます。こうした仕組みは外部の専門家からも日本有数の先進的な仕組みであるとの評価をいただいているところでございます。

21ページを御覧ください。現在、第3フェーズにございますけれども、内部通報制度とハラスメント相談制度につきまして、取組状況の概要を四角囲みに記載してございます。グループ全体の自浄作用の向上を図るために、当面は通報等をして社員からもたらされる

情報に関しまして、質よりも量に着目し、より多くの社員が安心して利用できる制度として機能させるべく、グループ全体の改善に向けた積極的な取組を実施しております。

上の四角の3点目でございますが、今後は、中長期的には職場の自浄作用が向上することによって職場のレポーティングラインと内部通報制度等の双方のルートで社員の声が寄せられることになり、職場のレポーティングラインが自浄作用を備えた組織として十分に機能するという段階を目指していくというビジョンを描いております。

22ページと23ページを御覧ください。グループ内部通報制度の改善の取組に関しまして、これもホームページの記載内容でございますが、字が小さくて大変恐縮でございますけれども、昨年の9月以降、日本郵政のホームページ上で取組内容と利用実績の開示の範囲を段階的に拡大してきております。内部通報の件数で申し上げますと、23ページになりますけれども、グループ全体と各社における社内窓口・社外窓口の内訳を記載しております。下から3番目にグループ全体の件数がございますけれども、かんばん生命の不適正募集問題が発覚した2019年度が2,083件、20年度が2,006件、21年度が2,302件、22年度は第3四半期までに2,881件となっておりまして、既に第3四半期の時点で前年度を超えてございまして、年間で約3,800件をさらに超過するという見込みでございます。前年度の1.6倍以上になるかと思っております。

22年度においては、より多くの社員に安心して利用できる制度とするために改善を進めてまいりましたが、資料には記載がございませんけれども、月次・四半期で通報率、すなわち通報件数を社員数で割った数字を指標として把握しております。内部通報制度の運用の実務上、年間で社員・従業員100名当たりにつき1件の通報があること、すなわち通報率が1%に達していることが内部通報制度が機能していると評価できる指標とされることがございます。この通報率に関しましては、21年度は0.6%でございましたけれども、22年度はグループ全体の通報率は、社員による制度の利用が進んだことによりまして1%を超えるという見通しでございます。

これまでのところ、社員による制度の利用が着実に進みつつあるものと考えておりますが、今後は個別の通報や相談に対して丁寧かつ迅速、的確に対応するとともに、自浄作用のさらなる向上につなげることが課題であると認識しております。

そして、23年度以降でございますけれども、通報件数の推移を注視しつつも、内部通報制度についての組織の自浄作用の発揮という観点から、例えば通報を受け付けた件数のうち調査を実施した件数の割合であるとか、是正措置に至った割合、また、対応の迅速性という観点からは、通報を受け付けてから対応を終了するまでの平均日数などをKPIとして定めた上でモニタリングを行い、効果を検証することなどを通じまして、PDCAを回していきたいと考えているところでございます。

最後の24ページでございますが、主な取組の3つ目の「お客さまの声・社員の声をAI等を活用して検知して経営陣に届け、改善に活かす仕組みの確立と運用」でございます。まず、お客様の声につきましては、各社のCS部門におきまして、一つ一つ内容を精査し、

対応すべきものは迅速な対応に努めてございます。社員の声も同様でございまして、日本郵政の関連部署に関しても、事業子会社において把握したものについては適宜連携されているものと認識してございます。

このことを前提といたしまして、日本郵政としても当社及び事業子会社で発生しているグループの企業価値を大きく毀損する事象がないかなどにつきまして、迅速かつ網羅的に把握するために、1つ目の矢羽根にございますようにグループコンダクト統括室にグループに寄せられるお客様の声と社員の声をA I等で分析して活用するために、日本郵政の社内の各部、日本郵便のC S部門からの兼務者で構成されるプロジェクトチームを2022年4月に設置しまして、日本郵便のC S部門のニーズ等を踏まえまして、A Iモデルを検討・策定して運用に移してきているところでございます。

下半分でございますけれども、運用しているA Iモデルのうち、主にリスク検知やミスコンダクト事象など、コンプライアンスの部門に近い事象を把握するといったモデルに関しまして、3つ記載してございます。

1つ目の「ミスコンダクト事象検知モデル」は、グループに寄せられた膨大な声がミスコンダクト事象を検知、分析結果を各種会議体等に報告する。さらに改善が必要な事象は、事業子会社を通じて改善を実施する体制を構築するとともに、持株会社としても取組状況をフォローしているところでございます。

2つ目の「リスク検知高度化モデル」というものは、過去のリスク顕在化報告の内容を分析し、将来的に重大な事故や不祥事につながるような事象が報告されているかどうか、漏れがないかどうかを把握し、それらの事象を検知した場合、各種会議体や関係部へフィードバックし、気づきや改善を促すことで潜在的なリスクの報告漏れ抑止等に活用しているものでございます。

3つ目の「コンプライアンス調査検知モデル」でございますが、お客様の声からコンプライアンス調査が必要と思われる声を検知・抽出して、各社でコンプライアンス調査が実施されているかなどの対応状況を確認するものでございます。今のところ、調査に関しては漏れはございませんでした。

このように、お客様の声と社員の声につきましては、日本郵政として膨大な数の声からA I等を活用しまして、網羅性・迅速性を確保することによってグループの企業価値を大きく毀損する事象がないかなどについて、リスク検知等の把握に努めてございます。

ただいま御説明いたしましたように、かんぽ生命の不適正募集問題を契機とするガバナンス態勢再構築のプロセスを改めて時系列で振り返りますと、特別調査委員会の報告書を2019年12月に受領してから、12月27日に業務改善命令を受けまして、2020年1月末に業務改善計画を提出・公表いたしました。その後、2020年度と21年度の2年間におきまして、J P改革実行委員会による検証・評価等をいただきながら、業務改善計画の着実な実行を進めまして、信頼回復に取り組みました。

2022年度は新しいかんぽ営業体制に移行するとともに、グループ全体としても中期経営計画の2年目の年ということで業務改善計画の着実な実行を継続することによりまして、グループガバナンスの強化に取り組むとともに、これを基礎としながら、持株会社である日本郵政としてはお客様の声のA I等による分析や内部通報制度等を利用しました社員から寄せられる声などを通じまして、事業子会社におけるリスク事象を早期かつ網羅的に把握し、対応するという態勢を強化しているところでございます。

また、ソフト面におきましても、グループの経営理念の実現を目指し、グループ統一の行動基準である「JP行動宣言」の推進・浸透を図ることで、全社員・役員の一一人が主体的に経営理念に沿った行動を取ることができるよう努めてまいりました。

2023年度はこうした仕組みが有効に機能しているか否かを可能な限りKGI、KPI等を定めて、その指標となる数値を定期的に確認・検証しながらPDCAを回し、さらなる改善に努めてまいりたいと考えております。

長くなりまして大変恐縮ですが、資料の説明は以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、御説明いただきました郵政グループのコンプライアンス遵守の状況につきまして、皆さんから御意見、御質問を受けたいと思います。御発言を御希望の方は、手挙げでも結構でございますので、私にお知らせいただければと思いますが、いかがでございましょう。

関委員、どうぞ。

○関委員 詳しい説明をいただきましてありがとうございます。私から3つぐらいの論点で御質問と意見交換をさせていただければと思います。

ページで言うと15ページなのですが、コンプライアンスを浸透させるために小冊子を作り、さらに経営陣のビデオをみんなで見て学ぶという姿勢はとてもいいと思います。2009年のJALの再生のときに、京セラの稲盛さんがJALの社長になったときに、フィロソフィーを進めるときにも同じような手法を使ってかなり隅々の方々まで勉強会をして、上から教えてもらうのではなくてこの小冊子を使って自分の意見を持つということを浸透させてきたというのを聞いておりますので、今回も郵政グループの皆さんがこういうふうにされるのはいいことだなと思っています。

その上で、15ページにある不正があったり、内部で不満があるから不正が出るのですよね。この不正が、例えば1番は5番に依拠している可能性が大きいのではないかと思います。郵政グループの特にかんぽ生命のところは女性の従業員さんが多くいらっしゃっていて、その方々は、ここに書いてあるような登用、昇格、報酬について不満があるのではないかなと私は思っています。

一つは、こういう枠をつくっても、こういう不正が起きないようにするには一人一人の自覚がとても重要なのですよ。となると、やはり女性のちゃんとした昇格、報酬を上げて

いく、役員登用というところはとても重要なのですが、この辺の体制というのは今どのようになっているのかをまず教えてください。

○山内委員長 今のことについて、日本郵政グループからお願いしたいと思います。

○関委員 グループからお願いします。今、御説明された方はコンプライアンス担当だと思うので、それ以外の方が御発言いただいたほうがいいかもしれません。

○木村執行役 かんぽ生命保険執行役の木村と申します。よろしくお願ひいたします。

御質問ありがとうございます。女性の活躍の場ということで、当社の場合、役員のほうも女性の活躍の場ということで登用はしてございますし、女性管理者であったり、女性の役職者に対してミーティングのようなものを仕掛けて、女性の役員がおりまして、そのメンバーがそういう場を何度か開催して、女性の活躍の場であったり、どういう課題があるか、今先生がおっしゃられたようにどういう御不満があるかといったコミュニケーションを図って、それを取りまとめて経営に上げるという仕掛けを一昨年度から開始しているところでございます。

○関委員 私は政府のSDGsの委員をさせていただいているのですが、女性の役員、管理職への一定程度のアファーマティブアクションというのが、特に郵政はある意味で公的な部分でもありますので、この部分をやっていますではなくて、一定程度いつまでに何人登用するのかみたいなことをやることによって、15ページにある登用、昇格、報酬が見えないからこそ不正に走るという可能性はすごく高いですね。実際に人事をやっているとそういうことがよくあります。努力すればちゃんと給料も上がるし、地位も上がっていくとロールモデルをお見せいただくというのは、今回のように枠をつくるだけではなくて、働いていて楽しい、もしくは生きがいがあるという意欲をつくれる人事制度と昇格制度というのが、実は不正を防ぐのにとっても重要だと思いますので、これについて再度郵政グループのほうで女性の登用と報酬制度の見直しというのをしっかりやっていただきたいというのが1つ目です。

2つ目は、前から申し上げているのですが、コンサルタントの方々の所属が早くに生命保険のほうに完全にちゃんと移行するというのも、段階的にやっていただくことによって、雇用は郵便局、実際の指揮命令はかんぽ生命というふうにクロスしているわけですよ。いびつなクロス状態というのを早くに解消すること、指揮命令系統と雇用関係の明確なクリアというのが必要ではないかと思います。これについてはいかがでしょうか。

○木村執行役 かんぽ生命の木村でございます。御意見ありがとうございます。おっしゃるとおりでございます。

何度か御説明差し上げているかもしれませんが、昨年4月から新しいかんぽ営業体制ということで、コンサルタントの皆様がこちらに出向という形でまずは来ていただきました。この4月に初めて御希望をお伺いした中で、当社に転籍していただけるという方は、当然その御希望を優先しまして転籍ということで、ちょっと手元に御希望のあった方が実際にどのぐらいであるというのがないので数字的なことは申し上げられませんが

も、そのような形で段階的というところも、おっしゃるとおりなるべく私どもかんぽ生命としては、4月からコンサルタントの皆様にも直接役員、部長が出向いていろいろなミーティング等を開いてございまして、その中でコンサルの皆さんにもぜひとも1年間過ごしていただいた中で、当社に来ていただきたいというお話であったりとか、あとは当社に来ていただいた後の、先ほど先生がおっしゃったようなキャリアプランみたいなお話なども差し上げながら浸透をさせていただいているような状況でございます。

直ちに皆様こちらにというスピードアップは図れてございませんけれども、当社としてはどうしてもコンサルの皆様にも私どもと御一緒に働いていただきたいという気持ちを直接伝えていきたい、そのような活動を続けてございます。

○関委員 やっていますではなくて、やはり戦略というのはいつまで何をやるかを定めることなので、先ほどの女性登用と完全なちゃんとした一番のフロントランナーである営業マンが自社の社員ではないというところのいびつな雇用環境を早くに解消されることをお勧めいたします。

3つ目が、ある意味で内部の通報というところが出てきているのですが、1%ぐらいありますというのはいいことでもあるし、残念でもあるということになりますので、あまりこれを多用されないように、できるだけそういうことがないようにして、ただ、制度的には必要だと思うのですが、こういう問題は非常にデリケートで、相互監視体制になってまたこれが行き過ぎると、非常に不信感のある職場になってしまいますので、うまく管理職の方がコントロールされていかれるように、できるだけ風通しのよい職場づくりをしていただくということがとても重要ではないかなと思います。

それ以外のところでの外部の審査、モニタリングもしっかりされていて、十分にコンプライアンス体制が整っているということが分かりましたので、とても安心いたしました。

さきの2点については、ぜひやりますではなくて、いつまでにちゃんと何をするのかというのをどこかの段階で明言的に御説明いただけるといいかなと思いました。

以上です。

○木村執行役 承知いたしました。ありがとうございました。

○早川常務執行役 早川でございますが、御指摘ありがとうございます。

1点だけ補足させていただきますと、人事戦略に関するところに関しましては、中計の人事戦略のところでも女性の活躍の推進ということで、本社における女性管理者の比率を2030年までに30%達成といった目標というのはいまのところでございます。

○関委員 2030年といっても急に30年に30%にはなりませんので、毎年何%いくのかというのを教えてもらえるといいですね。育っていないとは言わないでくださいね。ポジションを出せば人は育つのですから。ポジションに当てる人がいないということは、SDGs的に言うところとあり得ない回答なのですね。なので、30年までだとすればあと6年ぐらいですけれども、毎年どのぐらい上げていくのかということをお示してください。

○早川常務執行役 私のほうではお答えがちょっと難しいので、全体の目標だけお伝えしましたが、御指摘につきましては賜りましたので、引き続き御指導をよろしくお願い申し上げます。ありがとうございます。

○山内委員長 そのほかに御発言の御希望はありますか。

青野委員、どうぞ。

○青野委員 青野です。御説明ありがとうございました。

御説明いただいて、まだ私も把握し切れていないところがあるのですが、基本的な理解としましては、このグループコンダクト統括室を設置しまして、ここに情報を集めて経営幹部のところに報告をしていくというのが一つの流れとしてであると理解しました。

質問は、このグループコンダクト統括室の権限と規模についてです。例えば12ページでは、経営幹部に報告とあるのですが、報告したけれども経営幹部が動かないということもあると思うのですね。どこまでの権限を持っているのか、報告までが権限なのか、その後の経営幹部の対応がもし至らなかったときに、それをさらにエスカレーションしていくような仕組みがあるのかという権限についてが一つ。

もう一つは、グループコンダクト統括室自体がどれぐらいの規模で、どういった人たちがそこに所属しているのかというのが質問になります。

○早川常務執行役 御質問ありがとうございます。早川からお答え申し上げます。

権限といたしましては、主に事業子会社からミスコンダクト事象等をレポートいただくということで、経営幹部の中には当然私も入っておりますし、社長も含まれております。したがって、報告のみならず、この後きちんと対応する体制が整備されているかどうかという点も含めまして、グループコンダクト統括室のほうではきちんと主体的に事業子会社に対して経営幹部の指示を伝えるのみならず、対応に関しましてはフォローアップをしているというところでございます。

そのフォローアップに関しまして、仮に不十分な事態がある場合は、私がグループCCOも兼務しておりますけれども担当でございますので、直接グループの所管部の役員に対してきちんと対応を要請するというのも当然行うということございまして、実効性は担保されていると考えております。

規模でございますが、今のところ10名弱というところでございまして、金融機関の出身者でありますとか、弁護士、あとは、これは各事業会社の実情を把握している必要がございますので、日本郵政グループのプロパーの社員といった様々なバックグラウンドを持った人間でリスク感度を共有しながら、特に昨今の様々な当社を取り巻く情勢も把握しながら対応しているところでございまして、他社事例などに関しましても、グループコンダクト統括室がどういう対応をしたのか、「JP行動宣言」に沿った対応であるとか、沿っていない対応であるといったものも事例ベースで定期的に情報発信するといったことも行っているというところでございます。

○青野委員 御説明ありがとうございました。

もう一点御質問させていただきたいのですけれども、17ページになります。このグループコンダクト統括室とは別にグループコンプライアンス戦略室を新設したと。こちらは役割が違いまして、受け身というよりは攻めと書いておられますけれども、潜在リスクを把握しに行つて早めに対策を打つていこうということで理解しました。この認識が合っているのかということと、あとは、こことグループコンダクト統括室の位置づけについて、どのような役割分担、もしくはどのような連携をされているのかということをお聞きさせていただければと思います。

○早川常務執行役 ありがとうございます。

役割に関しましては、御理解のとおりでございます。これまでではどちらかというところ、不適正募集問題発生以降、お客様に御迷惑をおかけするコンプライアンス違反の事案を把握し、対応していくというのがグループのコンプライアンスにおける重要な役割だったわけでございますが、22年度以降、先ほどの「JP行動宣言」を策定した背景でもございまして、グループのコンプライアンス推進を通じまして、企業価値への貢献にきちんとつなげていく、さらにはフロントラインの社員においては、社員がきちんと生き生きとやりがいと誇りを持って仕事に取り組むことができる環境をコンプライアンスの観点から整備するといったことに貢献していくという役割として取り組んでいく必要があるだろうという認識の下に、2022年度下半期から、コンプライアンスの分野においてグループコンプライアンス戦略室というものを設けまして、主にはグループの重要なコンプライアンス、共通するコンプライアンスのリスクの管理の高度化を図るとともに、さらには先ほど申し上げた観点からすると、これまでの様々な事案に対する再発防止策などが積み重なったことによって、一部でルールのためのルールを遵守するのが非常に負担となっているという社員の声も寄せられているところがございますので、コンプライアンスの観点からすると受け身のコンプライアンスや「やらされ感」、過剰なコンプライアンスというのを解消して、社員がきちんと自発的にコンプライアンスに取り組むような環境を整備するといったことも一つのミッションとしてグループコンプライアンス戦略室というものを設けております。

ですので、グループコンダクトのほうは経営理念をきちんと浸透させていくといった活動になりますが、これまでの当社のグループのコンプライアンスの問題に関しましては、どちらかというところ犯罪に該当するような事案も含めてコンプライアンスの重大なものが非常に事案として多かった関係がございまして、企業経営理念の浸透というものに関しては、ちょっとコンプライアンスから遠い関係にございましたので、コンプライアンス違反のリスク管理をきちんと高度化していくということと、コンプライアンス等の施策に関しまして、社員の負担感ややらされ感というのを解消していくというのがグループコンプライアンス戦略室のミッションでございまして、こうした取組をさらに社外に開示していくことで企業価値の向上に資するといったことが、グループコンプライアンス戦略室のミッションでございまして。

そこはグループコンダクト統括室の役割とは違うところがございしますが、ただ、基本的には社員が自発的にコンプライアンスも含めた経営理念の実現を一人一人が図っていくことを、組織として行動の変容につなげていくという究極的な目的においては同様と考えておりました、そういった意味で連携をしていくといったことが重要だと考えております。

○青野委員 基本的にはそれぞれ別々で役割分担しながらパラレルで動いているという認識でよろしいですか。

○早川常務執行役 そのような認識でございます。

○青野委員 分かりました。ありがとうございます。

○山内委員長 そのほかはいかがですか。

佐藤委員、どうぞ御発言ください。

○佐藤委員 御説明ありがとうございます。

まず、15ページの今後の取組のところ、企業カルチャーと括弧書きで書いてあると思うのですが、この目指している企業カルチャーというのが、一言で言うとどんなものなのかというのを教えていただきたいのが一点。

もう一点は、青野委員とちよつかぶるのかもしれないですが、いろいろなお客様の声であったり、社員の声を吸い上げて、その後に改善をどういうふうに対応したのかというのをホームページに載せないまでも、全社員の方々にどのように対応したのかというのが分からないと、せっかく声を上げてみ消されるのではないかと思ってしまうから上がらないのではないかなと思いましたが、その辺はどうなるのかということ。

もう一点は、18ページですけれども、重大なコンプライアンス違反というのが真ん中ぐらいにありますが、配達すべき郵便物が配達されなかったとか、お客様の財産に被害を与えた事件というのがあって、こういうものは減っているという話だったのですが、郵便物の取扱い件数も減っているところだと思うので、比率を載せてもらいたいと思ったのと、こういうものはホームページに載せているのでしょうかという質問が一点。

たくさん質問があって申し訳ないですけれども、今後すごく重大なコンプライアンス違反をしたことで非常に失ってしまった信頼を、収益につなげるために回復しなくてはならないというところだと思うのですが、そのときにこれにどのくらいの予算をかけているのかというのを知りたいなと思いましたが。

最後なのですけれども、この取り組みの最終目標は失った信頼を回復できたかどうかというところだと思うので、それを定期的に何年間に一回か、1年に一回か分からないですけれども、顧客に対して信頼回復できたかどうかというアンケート調査などをおこなってはどうかと。こういう取組をしたときに社員全体のモチベーションにもなるし、要はこういう取組の成果を数字にして表されるといいなと思いましたが、その点についてどうお考えだったのか教えていただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

○早川常務執行役 早川でございます。

御質問いただいた点に関しまして、企業カルチャーに関しましては、先ほど資料の説明でもございましたが、子会社に金融2社も含めておりますし、事業のセグメントも異なるというところがございますので、一言でというのはなかなか難しいところがございますが、先ほど申し上げたとおりコンプライアンス経営やグループコンダクトの実現という意味においては、経営理念をきちんと一人一人が、あるいは組織として実行していくということで、ある意味先ほどの13ページの「JP行動宣言」の中の各フレーズの趣旨というところがございますけれども、グループ経営理念の3つを実現し、お客様や社会の期待に応えることができるような形できちんとお客様、社会のためにといったことを自発的に一人一人の社員や役員が行動していくということでごさいますして、これらをきちんと行動していくに当たって、もちろん中期経営計画で掲げておりますお客様と地域を支える共創プラットフォームを目指してといったJPビジョン2025の精神に立ちながら経営理念を実行していくというのを各職場において自発的にきちんと実行ができるといったことが企業カルチャーというものでございます。

先ほど申し上げたとおり、これまでの不適正募集問題においては、コミュニケーション、あるいは業務遂行に当たって上意下達という形で自発性が弱いという部分など、積極的に自発的に行動していく基準となるものが経営理念であるといったところがちょっと弱い側面がございますというところで、ルールベースからプリンシプルということに関しましては、経営理念をきちんとそれぞれの持ち場において実践していくということが企業カルチャーにつながり、その企業カルチャーの前提といたしましては、様々な改善提案などができるということや、あるいは何か違和感や気づきがあったときに職場で声を上げることができるといったことが必要な構成要素ではないかなと考えております。さらには、ミスをしたときにそのミスを即座に上司に報告できるといったところも非常に重要な要素ではないかなと考えております。

これがまず1点目でごさいますして、その他御質問いただいた点が様々ございますけれども、社員等から寄せられた声をどのように改善に活用しているかという点でございますが、内部通報制度のみならず、社員の声に関しましては、様々なチャンネルを通じて受け付けているところでごさいますして、例えば社長直通御意見箱として、社長に対して意見をいただいた内容に関しましては、対応をしているものに関しましては、その対応状況に関しましてポータルサイトに掲載いたしているというものでございます。

内部通報制度に関しましては、内容が必ずしも調査等によって是正ができるものでなかったといたしましては、その内容に関しましては社員の声ということで、御本人の同意を取って、社員の業務の改善や経営課題の発揮につながるような提言に関しましては外部専門チームからも報告をいただいて、月次でそれを各社の社長を含め経営に御報告をしているところがございます。こういった活動を通じまして、内部通報制度の周知に際してどういふ声を改善に生かしたかという実績に関しましては、可能な限り通報者等が特定されない限度において、制度の改善につなげた事例としてはこういうものがございますということ

を日本郵政の内部通報制度を所管しております内部通報制度管理室の周知活動において説明しているところでございます。

他方で、多数の改善事例等がある中でそこが網羅し切れていない、あるいはその改善にどのようなつながっているかが分かりづらいという社員のお声もいただいているところがございますので、この辺りに関しましては、できるだけ声を寄せていただいた内容をきちんと改善に生かしていくといったプロセスが社員にも見える形にしていくことで、さらなる声を上げていただくことに結びつけていきたいと考えております。

あと、お客様からの御評価に関しましては、所管部である各社のCS部門においてNPSなどの数値を取っているということだと思っております。そういったNPSのスコア自体も今後、御指摘のとおりモニタリングの対象としてきちんと対応していくことが必要だと考えております。

御指摘を賜りました予算のところに関しましては、金額面も含めて把握してございませんので、今御回答できず、申し訳ございません。

御説明漏れ等がございましたら、さらに御質問いただければと思います。

○佐藤委員 あともう一件は、ユーザーに対するアンケートなどの信頼回復ができているのかどうかというのを定期的に吸い上げるような仕組みみたいなものは考えていらっしゃるのですかというものです。

○早川常務執行役 こちらに関しましては、CS調査を定期的に行っていることで把握をしているものと思いますが、今、数字等が手元にございませんで、詳細については御説明できません。

あと、先ほど御質問いただきました配達すべき郵便物等を配達しなかった事案の中で、郵便物の取扱いの通数との関連性というところを掲載してはいかかという御指摘だったかと思いますが、今のところ、配達すべき郵便物等を配達しなかった事案というのが、件数としては社員数が30万から40万の間という中で、この郵便物の配達に関わっている社員数も相当いるかと思うのですけれども、17件ということで、この相関関係を見てみたことはございませんが、いずれにしましても、御指摘の点に関しましては、相関関係等も含めて検討させていただこうかなと思っております。

今のところ、その相関関係も含めてまだ見えない段階でございますので、御指摘を賜りましたので、その相関関係等を検討してまいりたいと考えております。

以上でございます。

○山内委員長 佐藤委員、よろしいですか。

○佐藤委員 顧客に関するアンケートに関しては、また何か機会があったら、改善できたかどうかという推移みたいなものが見られたらいいなと思いました。

あともう一点、初めの質問の企業カルチャーについてなのですが、御説明されたことは分かるのですけれども、私は、一言で言うような、例えばよく言われる「人の三井」とか、「組織の三菱」という一言で企業カルチャーを表すようなキャッチフレーズみたいなもの

があるとより浸透しやすいし、あとは新卒採用のときなども、あそこの会社はこういう会社だからこういうところに入ろうと思ったりすると思うので、私はキャッチフレーズのよ  
うな企業カルチャーをつくれたらいいのではないかなと思いました。

以上です。

○早川常務執行役 ありがとうございます。

これは必ずしも企業カルチャーに関わるかどうかという部分でございますけれども、一  
応今のところ「進化するぬくもり。」というものがございまして、こちらが当社グループ  
のキャッチフレーズです。PR活動がメインでございますけれども、そういった形でのキャ  
ッチフレーズというのがございます。

○山内委員長 よろしいですかね。

○関口委員長代理 関口でございます。

御説明をお伺いして、この259-2の資料は非常によく練られた資料だと感じました。

ただ、これが実際にフロント社員、末端の方たちにまでどのように浸透していくかが実  
は大切で、そこを怠ると、仏作って魂入れずという形だけのものになりかねないという点  
では、先ほどから早川常務のおっしゃるように、いかに下の方たちに浸透していくかとい  
うのは非常に大きな課題だと思っております。

フロント社員が具体的に郵便や保険商品を届けたり、販売したりというときの行動指針  
までこういった経営理念の実現、あるいは「JP行動宣言」のようなことが浸透していく  
かどうかということが具体的につながってこないといけないと思うのですね。

その点では、若干気になる記事が最近2点ほどあって、これは2月の記事ですから前にも  
申し上げたかもしれませんが、2023年度のかんぽ生命の契約目標が90万件という実績の  
3倍だと。目標達成率は3割強がやっとなのに、それを100%まで持っていくという目標は  
過大なのではないかという新聞報道がありました。

これを見ていると、具体的に個々の従業員に対して何を求めるかといったときに、不正  
の発覚前の5割強とは言いながらも、現状から見るとこの3倍という目標が過度な期待に  
ならないのかどうか、自発的なフロント社員にふさわしい目標になっているかどうかとい  
う点で、実績を全く見ないのはいかがなものかという気がいたしておりますので、経営理  
念が下に到達する前に途切れていないかどうかというのはやや心配なところでございます。

もう一点は、3月14日に札幌地裁で判決があり、日本郵便の懲戒解雇処分が無効である  
という訴えで、御社が負けたわけですね。この判決の中では、原告は日本郵便の定める手  
続どおりに顧客に意向確認を行ったし、解約処分が生じることも理解してもらっている  
ということが認められて、違反行為はなかったのだという認定がありました。原告代理人の  
弁護士が、日本郵便が社会的な批判をかわすために行ったのではないのかという非常に厳  
しいコメントをされています。この地裁の判決を受けて、最高裁まで上告はずっと続けて  
いくのでしょうから、直接のコメントは頂戴できないかもしれませんが、もし従業員が犯  
していないような罪まで責任をなすりつけるようなことがあるとしたら、それは従業員を

スケープボードにしたということになってしまう。ここは恐らく御社としては最大限これから反応しなければいけないところになると思います。

ただ、先ほど早川常務もおっしゃったように、フロント社員がやりがいと誇りを持って働けるようにという環境造りの中では、このような意見の齟齬というのですかね、俺はやっていないのに処分を受けてしまったということというのはあまりハッピーな話ではないと思いますし、こういったことが今後二度と起きないようにという改善体制は十分おつくりになっていると思いますが、改めてこの点についてはコメントを頂戴できれば幸いです。

以上です。

○早川常務執行役 ありがとうございます。

個別の訴訟等に関してはコメントを差し控えさせていただきますが、目標の点も含めてですが、社員の会社に対する信頼がまだ十分回復できていないという点に関しましては、御指摘の点は当然あろうかと思えます。

その回復に向けて、各社において社長が自ら社員とダイレクトにトークをするようなセッションを設けたり、様々な工夫をしているところではございますが、組織が非常に大きい、社員数も大きい中で、その取組実態、経営の意向も含めて社員のことをきちんと守って、その活躍を後押しするといった点が、先ほど申し上げました社員が誇りを持って安心・安全に業務に取り組むことができるような環境をきちんと整えるといったことを、少なくともコンプライアンスの側面においてはきちんと後押ししているということがきちんと社員に伝わるような形でのコミュニケーションないし、今考えてございますのは、社員からの改善提案に関しましては、私も含めてですけれども、直接フロントラインの社員から意見を聞きまして、改善のためとか、あるいはヒントは常に現場にございますので、現場からいただいた貴重な意見、改善提案をどれだけ速やかに社員の目に見える形で環境の改善に向けて動いていくことができるかという点が重要だと考えております。コンプライアンスの側面においても、そのような改善の提案等がございましたら、きちんとそれを能動的に我々から社員からの改善提案の意見等を聞いて、これを社員の目に見える形できちんと実行していくことによって信頼の回復を図ってまいりたいと考えております。

その他のコンプライアンス以外の分野でも、当然そこについては努めているところではございますが、今、御指摘いただいた点を踏まえすと、まだまだ課題はあるかなと考えていますので、社員からの信頼というものも、お客様からの信頼と並んで重要なこと認識してございまして、今後の取組に生かしてまいりたいと考えております。

○関口委員長代理 ありがとうございます。期待しておりますので、ぜひ頑張ってください。よろしくお祈りします。

○山内委員長 ありがとうございます。

大体皆さんの御意見を伺いましたが、そのほかはありますか。よろしゅうございますか。

かなりいろいろな御意見が出ましたので、日本郵政側としては御参考にさせていただいて、何人かの委員の方がいらっしゃいましたけれども、私もこの前申し上げただけけれども、どういうふう to 成果を上げているかということはちゃんと明示をして、社員の方と共有すると、いい方向になるのではないかなと思いました。

ありがとうございました。

それでは、日本郵政の皆様、本日はどうもありがとうございました。

以上で本日の議題は終了ということでございますが、事務局から何かございますでしょうか。

○牛山次長 事務局でございますけれども、次回の郵政民営化委員会の開催につきましては、別途御連絡をさせていただきます。

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

なお、後ほど、私から記者会見を行うこととしております。本日はどうもありがとうございました。

以上