

郵政民営化委員会（第246回）議事録

日 時：令和4年4月25日（月）13：30～14：57

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

志摩常務執行役、風祭執行役経営企画部長、
平賀経営企画部担当部長、安瀬人事部付部長

日本郵便株式会社

目黒執行役員経営企画部長、三苫執行役員人事部長、
囲経営企画部担当部長

株式会社ゆうちょ銀行

山本人事部長

株式会社かんぽ生命保険

越智人材開発部長

○山内委員長 お待たせして大変申し訳ございません。ただいまから「郵政民営化委員会（第246回）」をウェブ会議で開催いたします。

出席状況ですけれども、本日は委員5名中5名全員の出席をいただいておりますので、当然定足数を満たしているということでございます。

お手元の議事次第に従いまして議事を進めてまいりたいと思います。本日は委員限りの資料というのがございます。こちらに含まれている数値、その他の内容は非公開のものとしますので、資料の取扱いには十分御注意いただくとともに、御発言時は十分御留意いただくようお願い申し上げます。

それでは、議事に入ります。

まずは、日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和4年度事業計画について、これを御説明いただいて、その後に質疑ということにしたいと思います。

それでは、日本郵政の風祭執行役経営企画部長、それから、日本郵便の目黒執行役員経営企画部長から、全体20分程度で御説明をいただければと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○風祭執行役経営企画部長 日本郵政の風祭でございます。本日は貴重なお時間を賜りまして、ありがとうございます。

まず、私のほうから、日本郵政の令和4年度の事業計画につきまして、その後、日本郵便について目黒のほうから御説明いたします。

まず、日本郵政でございます。

右肩、資料246-1-1でございます。表紙をおめくりいただいて、1ページ目から御説明させていただきます。

この日本郵政株式会社の事業計画でございますが、こちらにございますように、法律に基づいて毎年度策定しているものでございます。弊社の事業計画は、日本郵政株式会社法第10条の規定に基づきまして、毎事業年度開始までに策定することとされております。あらかじめ総務大臣に認可申請をいたしまして、認可をいただくということになってござい

ます。本年のものにつきましては、この3月31日に総務大臣から認可をいただいております。同日付で公表をさせていただきます。

なお、この事業計画を総務大臣に認可申請する際には、資金計画書及び収支予算書を添付して申請することになってございます。後ほど収支予算書につきましても御説明をさせていただきます。

なお、この事業計画でございますが、私どもは日本郵政グループということで、グループ経営ということで行っているわけでございますけれども、この法律上、作成が求められております事業計画は、日本郵政単体の計画、基本的には私ども持株会社としての計画ということになってございます。

以上が、公的な位置づけでございます。

続きまして内容に入っております。1ページおめくりいただきまして、2ページ目を御覧ください。

この事業計画でございますけれども、大きく3つのパートから構成をされてございます。

その1番目、上のほうの四角にございます「はじめに」という見出しのところでございます。

こちらの中には、経営理念などの会社の根本となる活動方針を記載してございます。また、昨年5月に、当社グループの中期経営計画、JPビジョン2025を公表いたしております。そこで掲げました「共創プラットフォーム」の実現を目指すといった内容を記載しているところでございます。

続きまして、同じページの下半分の枠の中でございます。

2つ目の大きなパートとして「業務運営の基本方針」を記載しております。

この部分は、当年度、重点的に取り組むことを予定している事項を記載しているものでございます。（1）から（4）まで大きく4つの項目を掲げてございます。

まず「（1）日本郵政グループの企業価値向上」でございます。

「デジタル郵便局」の実現に向けまして、グループ横断的なDX施策などを進めることや、グループ外企業や地方公共団体との連携拡大、不動産事業の拡大と新たなビジネスを推進してまいります。

続きまして「（2）ガバナンス、コンプライアンス機能等の強化」でございます。

これまで、かんぽ生命商品の不適正募集の問題等を受けまして、昨年度まで「JP改革実行委員会」の評価、御助言などを受けながら業務改善計画を着実に実行してまいりました。

当年度も引き続きまして、グループ各社のコンプライアンス・プログラムの策定及び推進の状況並びに各社の内部監査体制・監査状況を的確に把握いたしまして、グループ各社に必要となる支援・指導を行ってまいります。

「（3）SDGs達成への取組」でございます。

この項目は、実は前年度の事業計画にも、内容的にはSDGsの関係を盛り込んでおっ

たのですけれども、こういった大きな項目、この項目は非常に重要性が増しているということでございまして、今回、1つ項目を起こして記載しているところでございます。

内容といたしまして、事業サービスを通じました環境負荷の軽減、具体的には、EV車両の導入の拡大とか、カーボン排出係数の低い電力への段階的な切換えといったことを記載しておりますが、こういった環境の関係。また、障害者雇用あるいは女性の活躍推進といったダイバーシティの推進に取り組む内容でございまして。

(4)、その他でございまして、サイバーセキュリティの強化とか、当社の子会社でありますゆうちょ銀行、かんぽ生命の株式の処分に係る準備とか、新型コロナウイルス感染症への対応を、経営課題として取り組むこととしてございます。

3ページ目にお移りください。

事業計画、最後の3つ目のパート「その他業務運営に関する事項」ということで記載をしております。

この項目は3つの項目でございまして。

まず、(1)、1つ目でございまして、当社の役割といたしまして、事業子会社の経営の基本方針の策定及び実施の確保といったことがございます。日本郵便に対しまして、ユニバーサルサービスの確保とか郵便局ネットワークの維持活用による安定的なサービスの提供等が達成できるよう、しっかりと経営管理を行っていくというのが1つ目の丸でございまして。

また、各事業子会社との間でグループ協定といった協定等を締結しております。これに基づきまして、グループ全体に重大な影響を与える事項等につきまして、必要な協議、承認、または報告を求めるということで、グループのガバナンス体制を構築してございます。

それから、(2)、当社の役割といたしまして「事業子会社の業務支援」ということで、グループとして1か所で集約して行うことにより効率的になるといったような間接業務を、事業子会社等から受託して実施をするというものでございます。具体的には、その①から⑦まで列挙しているような業務を事業子会社等に提供してございます。

それから、(3)でございまして、通信病院の運営、また、宿泊施設の運営等で、まず、通信病院につきましては、現在、東京・京都・広島の3つの病院の運営を行ってございまして、経営改善について引き継ぎ取り組むということにしております。

また、かんぽの宿等につきましては、速やかな事業譲渡等を進めると書いてございまして、これは4月に入りましてから、従来保有しておりました33の施設のうち32施設の事業譲渡を行ってございます。残る1施設につきましても、地元の自治体から譲渡を要望されておりますので、準備ができ次第譲渡を行う予定でございまして。

以上が事業計画本文でございまして、続きまして、4ページ目をおめくりいただきますでしょうか。事業計画に添付する収支予算書でございまして。

先ほど、冒頭、収支予算書と資金計画書を添付すると申し上げましたけれども、同じような動きでございまして、こちらの収支予算書でご説明させていただければと存じます。

持株会社でございますので、営業収益の欄にございますが、主に受取配当金とか、あるいは子会社から受け取るブランド価値使用料といったもの、また、子会社にサービスを提供するサービスの対価といったものが収入の中心でございます。

一番左の太い枠で囲った部分が当年度の事業計画でございますが、右側に参考といたしまして、前年度の計画の数値、また、増減を記載してございます。

今年度、営業収益につきましては2,492億円の計画でございます。前年度より減ってございますが、この差分の大きなものは子会社からの受取配当金の減少です。

これは、ゆうちょ銀行が、今回、減配予想であるといったこと。また、かんぽ生命の株式、昨年度より私どもの持ち分が減ってございますので、そういったものに伴う減でございます。

○山内委員長 今、一時音声が途切れたのですけれども、皆さん、大丈夫ですか。

では、お願いいたします。続けてください。

○青野委員 完全に途切れましたね。

○山内委員長 風祭さん、聞こえていますか。途切れ途切れなので、一度ビデオを外したらいいのではないですか。

○風祭執行役経営企画部長 恐縮です。事務局の方、よろしければビデオを停止させていただきます。

○西岡次長 お願いいたします。

○風祭執行役経営企画部長 日本郵政、風祭でございます。

では、続けさせていただきます。大変恐縮です。

4 ページ目でございます。

繰り返しになりますが、当社は持株会社でございますので、子会社からの配当とか各種子会社からの手数料といったことが収益の中心でございます。

それで、前年度との比較で申しますと、大きな差が出ておりますのは、営業収益の次の行でございます受取配当金というものが前年度より減になっておりますけれども、これは2つの要素がございまして、1つ目は、ゆうちょ銀行がこの6月の配当で前年度より減配を予想しているといったこと。また、もう一つの要因といたしまして、かんぽ生命の株式を保有しているわけでございますけれども、この持ち分が減っているといったことによる減でございます。

あと、そこから4行ほど飛びまして、宿泊事業収入というものが前年度よりも136億円減になっておりますけれども、先ほど申しましたように、この宿泊事業の大半をこの4月に事業譲渡いたしております。これに伴う減でございます。

それから、営業費用のほうも、宿泊事業の譲渡等に伴いまして、人件費、物件費の減といったものを、今年度計画をしているところでございます。

営業利益が1,672億円ということでございまして、営業外の損益、税金等を差し引きしまして、当期純利益は2,060億円の計画でございます。

あと、5 ページ目でございますけれども、総務大臣から、この事業計画の認可をいただきましたときの総務大臣からの要請事項を添付してございます。

ちょっと長くなりました。恐縮です。日本郵政は以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

では、続けて日本郵便からお願いできますか。

○目黒執行役員経営企画部長 では、日本郵便につきまして、目黒から御説明させていただきます。

264-1-2という資料でございます。

ページをめくっていただきまして1 ページ目でございますが、日本郵政と同様でございます。法的位置づけにつきましては、日本郵便株式会社法に定められた形で対応させていただいております。

この点につきましては、3 月31日に認可をいただきまして公表しております。日本郵便の単体の計画ということでございます。

資料の2 ページを御覧いただきますと「事業計画の構成」ということで、全体の構成を記載しております。

「はじめに」というものの後に4 章立ての構成としております。3 ページ以降で、順にこの内容につきまして御説明をさせていただきます。

3 ページを御覧いただきますと、まず「はじめに」ということで、ここでは基本的な会社としての方向性について記載させていただいております。郵便局ネットワークの水準を維持し、その価値を高めていくということでございます。

また、先ほど日本郵政からもございましたのは、昨年の中計に記載をさせていただいた共創プラットフォームという概念を記載しております。グループ内に加えまして、グループ外の多様な企業との連携を行うというところでございます。

その下、「第1」でございますが、こちらは、業務運営の基本的な方向性、方針について記載をしております。令和4 年度につきましては、この基本方針、2 本立てで記載をしております。1 つはお客様の信頼回復に向けた取組、もう一つが、新たな成長に向けた取組という2 本立てで記載をしております。

お客様の信頼回復における取組につきましては、お客様本位の業務運営に向けた取組ということで、(1)に記載をしておりますが、経営理念とか行動憲章、お客様本位の業務運営に関する基本方針等をしっかり実践をしていくということで記載させていただいております。

それから、支社の独自性・機動性を向上させ、支社機能の強化に取り組むということも、この4 年度の目標として記載をしております。

それから、(2)につきましては、かんぽ問題に係る不適正募集、これを根絶していきますということで、ここはもう昨年度も徹底して実施していた部分でございますが、令和4 年度についても、継続的にしっかり取組を進めていきますということを記載しております。

す。

2つ目の丸に記載をしておりますとおり、4年度につきましては純増の目標を加えて評価をするという形にしております。

昨年度までは活動目標だけということでございましたが「活動目標」と「純増目標」を二軸で評価をしていくということでございます。ただし、純増目標につきましても、新規の販売だけではなくて、消滅を含めた両面で評価をしていくということを記載しております。

そのほか、(3)につきましては、コンプライアンスの推進ということで、昨年度、これも発生をいたしました各種不祥事案、これを再発させないように防止策を徹底していきますということを記載しております。社員へ向けた各種コンプライアンスの取組をしっかり進めまして、これを浸透していきたいと考えております。

次の4ページは、この業務運営の基本方針の2つ目の柱で、新たな成長に向けた取組ということでございます。

ここは大きく3点記載をさせていただいております。

1つは「DXの推進」、もう一つは、(2)にあります「郵便局ネットワークの価値向上に向けた取組」。そして、3つ目がSDGsに関する取組という3つでございます。

(1)の「DXの推進」につきましては、郵便物流事業のほうで既に導入をしておりますテレマティクスとかAI、さらには倉庫で使う無人搬送車(AGV)といったようなものをさらに活用いたしまして、ローコストオペレーション、効率的な業務の推進を強化していきたいと考えています。また、楽天とか佐川との連携によりまして、効率のよい配送システムの構築等も進めていきたいと考えております。

また、3つ目の丸ですが、郵便局窓口事業のほうにつきましても、さらにデジタル化を進めまして、タブレットを活用した手続の自動化などについて取り組んでいきたいと考えております。

それから「(2) 郵便局ネットワークの価値向上に向けた取組」でございますが、地方公共団体事務、これの受託に今取り組んでおりまして、さらに幅広い自治体からの受託を進めていきたいと考えております。また、地域金融機関等、他企業との連携も積極的に進めていきたいと考えております。

それから「(3)のSDGsに関する取組」につきましては、具体的に、環境負荷軽減をためにEV車両の拡大とか、環境により配慮した「+エコ郵便局」の設置等に取り組むこととしております。また、育児・介護と仕事の両立支援とかダイバーシティの推進等についても、社内への浸透等を含めてしっかりと取り組んでまいりたいと考えております。

次の5ページでございますが、全体の第2章、ここは既に実施をしております各種業務に関して御紹介をさせていただいている部分でございます。

1つは郵便、物流事業についての取組ということでございます。郵便業務につきましては、傾向的に郵便物が減少してきておりますので、ここを手紙振興等によりまして利用の

維持を図るということと、昨年起きました放棄・隠匿事案、こういったものの再発防止を徹底していきたいと考えております。

郵便物流の荷物につきましては、お客様のニーズに応える商品・サービスの提供に取り組むとともに、営業倉庫を生かしたソリューション営業の拡大を進めていきたいと考えております。

銀行の窓口業務、保険窓口業務につきましては、お客様本位の営業活動を徹底することによって、ニーズに応じた商品提供とかサービスの御提案を進めていきたいと考えております。また、横領事案等の再発防止を徹底していきたいと考えております。

そのほか、先ほど触れました地方公共団体からの事務とか、不動産業務、国際物流業務、その他の業務について進めていきますということを記載しております。

それから、第3章につきましては、郵便局の設置に係る記載をしております。

ここでは郵便局の設置に関する方向性といたしまして、過疎地等も含めまして法令に定められておりますとおり、郵便局ネットワークの水準をしっかりと維持していきますということを記載しております。また、新規の需要が見込まれるような地域等におきましては、店舗の出店等についても取組を進めていきますということを記載させていただいております。

第4章「その他事業の運営に関する事項」ということでございまして、ここでは東日本大震災等からの復興支援ということで、郵便局の再開等を通じまして、被災された方々の日常生活支援に貢献してまいりますというような記載をさせていただいております。

また、災害等への緊急事態への対応ということで、事業継続と復旧をスムーズに実現するための体制づくり、さらには国際的な協調・連携に関する方針といたしまして、万国郵便連合、UPUの活動への積極的な参加といったところも進めていきますということを記載させていただいております。

最後に6ページ、収支予算書の数字についてでございます。

令和4年度につきましては、営業収益が2兆8,303億ということで計画をしております。昨年度に比しまして862億円の減収の見込みでございます。

これにつきましては、金融2社からの手数料の減少によるところが大きいということでございまして、特にかんぽ生命へのコンサルタントの移行に伴いまして、かんぽ生命からの手数料が減っているということがございます。また、郵便の収入についても、引き続き減少の傾向ということでございます。

次に、費用でございますが、営業費用につきましては、2兆7,367億円ということで、費用につきましても昨年度から980億円の減少ということでございます。

こちらが一番大きいのは、やはりかんぽ生命へのコンサルタントの移行ということに伴いまして、人件費が大きく減っているということが主因となっております。

その結果といたしまして、最終的な当期純利益といたしましては、629億円ということで、一番下に記載をしております。昨年度から186億円の増益ということを見込んだ計画となっ

ております。

最後に、日本郵政と同様でございますが、総務省からの要請事項ということでつけさせていただきます。こちらを参照して御覧いただければと思います。

私からの説明は以上でございます。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

それでは、今御説明いただいた日本郵政、日本郵便の事業計画について審議をしたいと思います。御意見、御希望があれば御発言希望を言っていただきたいと思います。

特に順番というわけではなくて、御発言を御希望の方に御発言いただくという形にしたいと思います。どなたか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 委員の関です。御説明ありがとうございました。

私のほうからは2つございます。

郵政グループのホールディングのほうと日本郵便さんのほうで、事業計画の中で、見出しの中で、今回、SDGsについて大きい項目に挙げていただきまして、本当にこれは大切な事項だなと思っています。

それで、両方の会社に質問なのですが、私、内閣府のSDGsのほうの委員をさせていただいて、SDGsが必ずしも環境だけではなくて、できるだけ本体事業、幹になる事業のやり方をSDGs的にやっていただきたいというのが日本のSDGsの全体の考え方になっています。その中で、今回、EV車とか働き方改革のところについては積極的にやりましょうという御提案なのですが、それ以外のところで、本体の中でSDGs的な視点で何か事業をやれるだろうかみたいな御検討はしていただいたのか。もしくは、そういうような方向で何かアイデアがあるのかどうかというのもお聞きしたいところです。まずこれが1点です。

2つ目の質問は、日本郵便さんに、実際の郵便物の需要が減っているというのはそのとおりで、変な言い方ですけども、紙の文書の振興みたいなところはなかなか難しいのではないかと考えていて、要は国際物流ではないかと考えているのですが、この辺の考え方を御説明いただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○山内委員長 それでは、よろしくお願いいたします。

○風祭執行役経営企画部長 日本郵政の風祭でございます。

関委員、御質問をありがとうございました。

1点目のSDGsについて御説明をさせていただきますが、私ども、昨年度公表いたしました中期経営計画、JPビジョン2025におきまして、ESG経営ということを1つ挙げさせていただいております。そういった中で、確かに、こういった計画に頭出しをさせていただいているものは、環境への取組ということ、先ほどEV車と申し上げましたけれども、それ以外にも、例えば電力会社さんと組んで太陽光発電のパネルを設置するとか、そういったことも今始めさせていただいております。また、その他、ダイバーシティとい

うこともしっかりと取り組んでまいりたいと考えてございます。

それ以外にも、いわゆるグループのガバナンスといったこと、さらには、これは大変恐縮ですが、日本郵政単体ということではないのですけれども、グループ全体として考えれば、そういったゆうちょ銀行やかんぽ生命で投資業務なども行っておりますので、そういった投資や運用といったところにおきますE S G投資といったものを積極的に行ってまいりたいと考えてございます。

関委員がおっしゃいましたような、そういう意味では、環境とダイバーシティだけということでは全くなくて、こうしたグループの成長の考え方、経営の考え方というもののの中にサステナビリティ経営というものをしっかりと取り込んでまいりたいと考えております。

1つ、今年度の取組として申し上げますと、私ども持株会社の中の組織として、従来は経営企画部の中にサステナビリティ担当というものを置いておったのですが、この4月から、その重要性に鑑みましてサステナビリティ推進部というものを独立させまして、そういう意味ではグループ全体のサステナビリティ推進というものを指導する体制をより強化して取り組ませていただいているところでございます。

お答えになっていたかどうか分かりませんが、1つ目の質問につきまして以上でございます。

○目黒執行役員経営企画部長 続けてよろしいでしょうか。

○山内委員長 どうぞ、日本郵便からお願いいたします。

○目黒執行役員経営企画部長 今のS D G sの関係でございますが、御質問の趣旨に合っているかどうかあれなのですが、本体業務へのS D G sの適用ということで、我々、E V車も購入を進めていきますという計画を出させていただいているのですが、やはり基幹部分の輸送等に関しましても、大型の車になるのですが、他の自動車メーカーとか他の配送会社と共有でコンソーシアムみたいなものを組みながら、基幹輸送部分についても、C O₂を削減していくというような取組をさせていただいております、全体でこれを進めていく中で、事業全体の効率性も高めていくというようなことも考えているところでございます。

また、基本的な部分でございますが、やはり配達をして、いらっしゃらない場合に再配達を何度も何度もしていくというのがございまして、こういった部分の削減を受けまして、置き配の拡大とかロッカーの拡大なども、今まで取組をさせていただいておりますが、さらに楽天さんと共同させていただいて、例えば楽天の中でたくさんのお買物をさせていただいたときに、1つにまとめて配達させていただくというような取組などもさせていただいております、こういう通常業務の中の配送なども効率的に行う中で、環境負荷を下げていくような取組も進めているところでございます。それが1点でございます。

それから、御指摘いただきました国際物流でございます。

大変申し訳ないのですけれども、今回の事業計画は単体ということでございましたので、トール社を中心とする国際物流の記載はしていないところでございますが、御指摘のとおり

り非常に重要な分野だと考えております。

国際物流につきましては、国内の倉庫にお客様の荷物をお預かりして、これを配送していくというようなことで、B to Bのお客様の荷物をいかに効率的にお預かりして配送するかというような取組を進めているところでございます。

トール社は、もともとこういう部分についてノウハウがある企業でございまして、トール社から国内、国内から海外ということで、国内・海外一貫した、こういったソリューション営業、ソリューションを活用したお客様、企業のお客様への提案活動といったことにつきまして、今年度、非常に力を入れてやっていきたいと考えているところでございます。

以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

関委員、よろしいですか。

○関委員 ありがとうございます。

特に日本郵便さんのほうのSDGsの考え方、何度も配達しないとか、まとめて配送するとか、これは本体事業の中でしっかり取り組んでいただくと、SDGs的な動きになると思いますので、よろしくお願いします。

あわせて、雇用政策ですよ。売上をつくっていくのも重要なのですけれども、実を言うと、一番大事なのは、働くという土台をしっかりとつくるとのこと。SDGsにとって、目標1の貧困をなくすというところは実を言うと雇用政策にありますので、しっかりとした雇用政策もあわせてやっていただきたいと思います。

あわせて、国際物流のところにも、買収されたトール社の知見がかなりあるということもお聞きできましたので、期待をして、ぜひこの分野を大きくしていただければと思います。どうもありがとうございます。

○風祭執行役経営企画部長・目黒執行役員経営企画部長 ありがとうございます。

○山内委員長 どうもありがとうございます。

それでは、ほか方、御質問、御意見はいかがでしょうか。

関口委員、どうぞ。

○関口委員長代理 関口でございます。御説明、どうもありがとうございました。

資料246-1-2の5ページ目のところで、第2の下から2行目のところですが、資金横領や預払金の横領事案を踏まえて再発防止のための取組を進めるという御記載がございます。説明を聞き漏らしたかもしれませんが、2021年の愛媛だとか長崎で、億単位で、しかも2桁に上るような横領なのか着服があったように記憶しているのですが、この再発防止取組というのを、もう少し具体的に御説明賜れば幸いです。

○山内委員長 それでは、お願いいたします。

○目黒執行役員経営企画部長 お答えさせていただきます。

御指摘のとおり、億の単位に上ります非常に大きな金額の犯罪があったというのがこの2021年度でございます。特に局長とか管理者の犯罪であったということも、我々は非常に

問題視をしております、監督当局からも改善の指導いただいております、我々といたしましても、再発防止に向けてしっかりと施策をまとめて進めているところでございます。

特に大きな対応といたしましては、やはり長期間郵便局を離れるという施策をしっかりと進めていくというのが取組の一つの大きなポイントであると考えております。

特に、これまでも全くやっていなかったわけではないのですが、期間を決めまして、5年に1度は必ず郵便局を長期間離れるということで、その間に、ほかのフォローに来た局長がしっかりと対応することと、その間に検査等も含めて、この郵便局の実情についてもチェックをするというような対応を進めているところでございます。

そのほか、当然でございますが、検査とか監査とか、そういった2線、3線の対応策についてもしっかりと進めていきたいと考えています。

以上でございます。

○関口委員長代理　ありがとうございます。

○山内委員長　よろしいでしょうかね。

それでは、青野委員、どうぞ御発言ください。

○青野委員　ありがとうございました。

今、関口さんがおっしゃったところをもう少し深く突っ込んで聞いてみたいと思っているのですが、横領などのトラブルが起きていたとともに、あと、昨年、ダイヤモンドオンラインや朝日新聞もあったかと思えますけれども、郵便局の局長の組織自体が随分古い組織構造になってしまっているのではないかという指摘の記事を読みました。この辺りのところをどう考えておられるのか、郵便局のネットワークの組織構造について、変えていかれるのか、今のままでいいと思っておられるのか、この辺りを少しお聞かせいただけないでしょうか。

○山内委員長　いかがでしょうか。

○目黒執行役員経営企画部長　お答えさせていただきます。

不祥事件につきましては、我々も発覚をしている不祥事件を分析いたしますと、やはり事故者のモラルの欠如というのはもちろんあるのですが、信頼を理由に、各種の確認とか相互牽制が働かないといった、システムティックな部分での背景があったと感じております。

また、顧客情報の不適正な取扱い等々でもございましたし、先ほど御指摘があったような信用の失墜につながるような行為がございましたが、やはり法令等の認識の低さとか業務知識の不足、モラルの欠如といったいろいろな要因があると考えております。

ですので、1つは、そういったところでの社員への浸透とか、先ほどお話しさせていただいたような防止策をやるというのが、会社としても進めていく対応かなとは思いますが、御指摘いただいた組織等の在り方の前に、できることはしっかりとやっていきたいということで、現場での牽制機能をしっかりとシステムティックに強化をするということで、事

前に防げる部分を徹底して防いでいきたいというところが、我々が対応すべきところかなと考えております。

あと、これも余計なことかもしれないですけども、昨年末からカレンダー等の事案もございまして、そういったことも含めて委員から御指摘あったものと思いますので、ああいったところも、時代の流れからすると、本当にこういうことが、今、あるのかというような印象を持たれたのかなと思っておりますので、そういったところの、時代から少し遅れている部分の意識を変えていくということと、やはり会社と組織をきちんと峻別してやっていくというところの指導を、我々としては徹底してやっていくということかなと思っています。

お答えが足りなくてすみませんが、以上でございます。

○山内委員長 よろしいですかね。ありがとうございます。

佐藤さん、どうぞ。すみません、時間の関係で簡単にお問い合わせいたします。

○佐藤委員 でも、青野委員から何か先におっしゃるのですかね。私の後でいいですか。

○青野委員 どうぞ。お願いします。

○佐藤委員 では、簡単にということなのですけども、日本郵政株式会社の事業計画の概要の病院経営についてですが、もう民営化して10年以上たっていると思うのですけれども、増収対策、経費節減、事業計画等の見直しに取り組むということなのですが、早めに、スピーディーに方針を決めていかないといけないのではないかと思います。なので、その辺りを速やかに見通しをつけて取り組んでいただいたほうがいいのではないかなと思いました。

あと、もう一点、4ページ目の事業計画のポイントのところなのですが、結局、減収・減益ということなので、営業収益のところで大いところが、受取配当金と宿泊事業収入のところでは300億円だと思います。これについて、今後、その宿泊事業はもう売却の予定ですし、ゆうちょとかかんぽの株式は、これから売却予定なので、恐らく今後も減収の方向に見えてしまうのですが、今後の見通しと、収益減に代わる事業に関する見通しをお聞かせいただければと思います。

○風祭執行役経営企画部長 佐藤委員、ありがとうございます。日本郵政でございます。

大きく2点、今、御意見あるいは御質問をいただきました。

まず、病院と宿泊事業でございますけれども、確かに民営化以降、10年以上既にたっております。宿泊事業につきましては、先ほど申しましたように、ほとんどといいますか、かんぽの宿につきましては、あと1施設を残してこの4月に事業譲渡をしたという意味で、ある意味、改善の方向性としては、一つの大きなプロセスを終えたのかなと思っております。

他方、病院に関しまして、通信病院は民営化当初は14か所ございました。ただ、これは、いずれの通信病院も赤字でございましたところから、これは順次、これまで譲渡あるいは廃止といったことを進めてきております。14あったものが現在3になってございます。

現時点で、この3か所につきまして、今後どうしていくのかというのは、何か決まった公表できるものはないのですけれども、残りの3病院につきましても、事業譲渡の可能性を含めて現在検討しているところでございます。これが1点目でございます。

それから、日本郵政単体の利益につきまして、見通しということでございました。

今申しましたように、宿泊とか病院につきましては、確かに廃止して収益も減るのですけれども、赤字事業でございますので、これも廃止することによって、より当社グループ全体、あるいは当社単体でも収支は改善するというものでございます。

他方、もう一つ大きな収益の柱でございます配当金でございますけれども、佐藤委員が御指摘のとおり、今後、ゆうちょやかんぽの株式を売却していきますので、この日本郵政単体の配当収入というのは、結果としては下がってくるのであろうと。一方で、この日本郵政の純利益というものを確保する必要性というのはどこにあるかと申しますと、株主への配当のところに、ほぼほぼ今使っているという状況でございます。そういう意味では、子会社からの配当がございますけれども、例えば、前年度も既に対応しているのですが、例えば自社株買いで配当の支払い額を減らすといったことを取り組んでまいりますし、また、これは日本郵政単体ということではないのですけれども、グループ全体としては、中期経営計画に掲げてございます既存事業の強化とか、あるいは新たな収益事業への取組といったことを踏まえまして、利益を拡大するように取り組んでまいりたいと考えてございます。

御説明は以上でございます。

○佐藤委員　ありがとうございます。

○山内委員長　よろしいですか。ありがとうございました。

それでは、まだあろうかと思えますけれども、時間の関係もございますので進行させていただきます。

引き続き、日本郵政グループの人材育成、それから、採用状況について、これは日本郵政の志摩常務執行役から20分程度で御説明いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

(志摩常務執行役入室)

○志摩常務執行役　日本郵政の志摩でございます。

○山内委員長　それでは、御説明のほうを20分程度でお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

○志摩常務執行役　では、資料の2ページ目、郵政グループの人材育成のほうでございます。

まず、1に「コース制に基づく人事管理」とございます。

2013年5月に公務員時代の人事給与制度を改めまして、新たな人事給与制度につきまして、労働組合と妥結をしました。これを受けまして、2014年4月から、世の中の一般的な企業では入れられているコース制というものを入れました。具体的には、総合職、地域基

幹局、一般職というような3つのコースを導入しまして、コースごとの社員の期待役割に沿いまして計画的に配置をし、異動させ、昇任を行って、人材育成を行っていくということでございます。

2つ目の丸ですけれども、また、意欲、能力の高い社員に、より高い期待役割を担ってもらうようにするために、試験を受けてもらいますけれども、コース転換制度というものを設けまして、毎年一定数のコース転換をやってございます。

そこにありますように、地域基幹職から総合職へのコース転換者数が、今年の4月でいけば約50人がコース転換しています。それから、一般職というものから地域基幹職へのコース転換が、同じく今年の4月に1,500人弱ぐらいやっているという状況でございます。

それから、2点目が「研修」でございます。

(1)で「グループ各社の人材育成方針」ということで、抽象的な文言で書いてございますが、日本郵便であれば、世の中の「人的資本経営」の関心が高まっている中で、社員一人一人が力を発揮できる働きやすい職場をつくっていくということで、特に今年度でいけば、管理者のマネジメント力向上だとか、あと、先ほど御指摘もありましたけれども、昨今、現場などでいろいろ不祥事が起きておりますので、支社機能の強化をしていくという方向性で今取り組んでございまして、そうした中で「本社・支社社員の一体的な育成」ということも方針に掲げてやってございます。

例えばゆうちょであると、そのポツの1つ目ですけれども、自らのキャリアを考え成長を図り挑戦する人材だとか、新しい価値の創造を支える専門性と行動力あるプロフェッショナルな人材を育成していくというのを、人材育成基本方針として掲げ、必要な研修に取り組んでいます。かんぽも同じようなことをやっているということです。

次のページの(2)で、具体的なグループ各社における研修ですけれども、各社いろいろな研修をやっており、大まかに分けますと、主な研修のところですが、1つは階層別の研修でございます。これは新入社員に対する研修とか、あと、役職者に対する研修とか、さらにその上の管理者に対する研修、そういった階層別研修が1つございます。

もう一つ、大きな柱が、業務とか営業関係の研修ということで、業務であれば、募集品質の研修とか資産運用のコンサルティングの研修。あと、営業の関係の研修でいけば、窓口で営業するための研修とか、保険の渉外社員で外に出て保険を売る渉外社員のための研修だとか、あと、法人に対する営業の研修だったり、こういったものを各社それぞれやっています。

その他の研修ということで、昨今、やはりコンプライアンスを遵守するだとか、あと、ダイバーシティ、女性活躍、人権・ハラスメント、こういったものに関わる研修をやってございます。

(3)で「郵政大学校における研修」ですが、これは日本郵政の中に郵政大学校という組織を設けまして、ここでは専らグループとしての一体感を醸成するためのグループ横断的な研修を、この郵政大学校でやってございます。

主な研修ですけれども、例えばグループの新任役員を一堂に集めた研修とか、グループの部長級を集めた研修、新卒採用総合職の社員を合同研修、あと、先ほどありました地域基幹職から総合職へ転換した社員を全員集めまして総合科研修、こんなことをやっています。

次のページをお願いいたします。

3としまして「今後の重点事項」ということでございます。

1つが「お客さま本位の浸透・徹底」ということで、例のかんぽの不適正募集問題を受けまして、現在、日本郵便、かんぽ生命では以下の研修に取り組んでおります。

基本的にはどちらも同じですけれども、まず、日本郵便の窓口社員のところを見ていただくと、総合的なコンサルティングサービスの具体的な実践方法の研修とありますが、これはまさに経営理念、販売方針、こういったものをしっかり理解して、真にお客様本位の総合コンサルティングというのはどうやってくのかというようなことを研修しているものでございます。

それから、その3つ目、4つ目辺りは、スキル向上に係る研修ということで、お客様に商品とかサービスを販売していくに当たって、やはり正確に説明をしていかななくてはならないということで、きっちりした業務スキルを学んでもらうというような研修に取り組んでおります。

一方で、管理者や役職者については、かんぽ問題のときにも、数字だけを追っかけるマネジメントがされていたという批判が非常に多くございましたので、社員の活動プロセスを評価するようなマネジメントに変えていくとか、コーチング型、対話型のマネジメントに変えていくというような研修をやっています。

かんぽ生命も基本的には同じです。そこにある「かんぽ営業スタンダード」というのは、お客様本位の理念に基づいた行動規範を理解して、それをしっかり実践をしていくというような研修と考えていただいて結構です。

管理者・役職者のところも、同じようにコーチング型のマネジメントというようなことをやっているということでございます。

それから、めくっていただきまして（2）です。

2つ目の重点事項ですけれども、DXの推進ということです。

昨年5月のJPビジョン2025の中で、リアルとデジタルの融合等によって、お客様と地域を支える共創プラットフォームとしての郵便局を構築していくことを公表いたしております。

グループとしてDXを一体的に推進していくためには、DXに関する社員の知識・スキルを高めていくということが不可欠でありますので、今年度から本社支社の社員を対象にDX研修を企画し、実施をしていきます。DX研修には「入門」「中級」「上級」という3つをつくりまして、今後をやっていききたいと思っております。

また、JPデジタルという会社をつくりましたけれども、グループ各社の若手を中心に

こちらのほうに今35人、研修出向という形で出向させておりまして、若手にD X関係の業務に実際に触れてもらって育成を図っていくことをやっています。

それから、(3)で「次世代リーダーの育成」ということです。

将来のグループの経営幹部となる者を育成していくために、これも今年度から次世代リーダー育成研修というのを始めました。

当該研修は、4つの研修から成っていきましてベーシックコースというのは、入社5年目の総合職全員というイメージです。それから、ジュニアコース以下が選抜研修になりまして、ジュニアコースというのが10年目ぐらい。それから、マネジメントコースが15から20年目。エグゼクティブというのが、25年目ぐらいを基本に総合職の中から選抜で選びまして研修に参加してもらおうと。この研修参加者については、グループ内での人事交流を図って、グループとしての経営幹部として育てていこうということで始める研修でございます。

それから、(4)で「その他」と書いてございます。

昨今、他企業さんを見ますと、俗に言う他流試合をすることによって社員を育成していこうという流れが強くなってきてございます。我が社におきまして、この他流試合をもう少し積極的に認めていくということを今検討しているところでございます。

(注)にちょっと書いてございますが、現状でも勤務時間内に、業務に支障を及ぼさない範囲で副業というのを許可しています。ただ、現状では、建築関係の試験の試験官になるとか、何かの講演を頼まれてちょっとやるというぐらいの話ですので、まさに社員が自分でやりたい仕事を見つけてきて、そこで、うちの業務とは違った業務に触れることを通じて社員を育成していくというような副業を今後認めていくという方向で、今、検討を進めているところでございます。

次のページが、先ほど言いました「D X研修の概要」となっていますけれども、まず、このD X研修というのは、あくまでも事務系、私も含めて、要するに本当の技術系のそういった人を育てるというよりは、事務系人たちのD Xの知見を高めるという研修になっています。

Lv.0というのは、そこにありますように、D Xについて全く知らない状態、Lv.1というのは、知っていて理解できる状態にするというのがLv.1です。Lv.2というのは、業務においてD Xを実践できる。Lv.3というのは、部下や周囲に指導ができるというようなレベルを考えています。

まずは、このLv.0からLv.1に向けた入門編というのを実施します。現在、夏ぐらいから始めるに当たっての研修のコンテンツを作成している途中でございます。中級編については、今のところ各社から人を募って、ある程度D Xが分かっている人材を集めて、ここのところについては、外の研修機関を活用した研修をやろうということを考えています。

1枚めくっていただきまして、次のところが採用の関係でございます。

そこにグループの成長させる人材の確保ということで、赤くなっております「新卒採用」と「中途採用」と「正社員登用」、これは非正規からの正社員の登用ですが、この3つが

採用という範疇になります。それ以外に「内部人材の育成」というのがあるということです。この3つについて、これから順を追って御説明をします。

1 ページめくっていただきまして、まず新卒採用です。

概要のところにございますように、新卒採用の募集活動はグループ合同でやってございます。実際の採用は、会社別に職種別、先ほどありましたコース別に各社ごとに採用をやっています。

それから、日本郵政と日本郵便の一体的な運用を強化していこうという観点から、今年の4月の採用から、両者で一体的に配置をし、育成をしていこうと改めてございます。

日本郵政については、2016年度からIT・デジタル人材の採用というのをやってきておりまして、これまでにトータルで30人ぐらい採用しています。

ゆうちょ、かんぽにつきましても、今年度から、総合職の中にデジタルコースみたいなものを設けまして、デジタル人材の採用を始めたところでございます。

その下に「採用実績」とございますが、今年度で言いますと、グループ全体で1,600人ほどの採用になってございまして、そのうち総合職が230、地域基幹職が372、一般職が980ぐらいということです。

採用数については、以前ですと4,000ぐらいございましたけれども、今、中計の中で、約3万5,000人ですかね、中計期間中に労働力を効率化していくというのがございまして、退職と新規採用の数で調整していくわけですけれども、今後3万5,000人分の労働力をグループ全体で効率化していく中で、採用数についてはかなり絞った形になってきております。

それから、次のページでございます。

次が中途作業の状況でございまして、中途採用は、各社におきまして、それぞれの事業特性に応じて専門性の高い人材を中途採用しているところです。

ちなみに、日本郵政でいけば、不動産とかITを中心に採用、日本郵便で言うと、法務、不動産、物流、IT。それから、ゆうちょですと、DXとか市場運用。かんぽも市場運用とかIT系を中心に中途採用をやっているということです。

「今後の検討課題」に書いてございますが、ここに「恒常的な中途採用の検討」と書いてございます。

今も申し上げましたとおり、その都度都度、必要な人材を中途採用で採っているのですが、新卒一括採用だけで採るという形態から、特にグローバルな企業さんを中心に、新卒と中途をミックスで採用するという流れが昨今の流れかなと思っておりまして、我が社においても、もう少し中途採用を恒常的にやっていくというようなやり方を検討していく必要があるだろうということで、今、検討進めているところでございます。

それと、もう一点、先ほどの副業の話で、我が社の社員が他流試合で外に出ていくという話がございまして、一方で、外の企業の方から、週1とか何かで我が社のプロジェクトに関わる専門的な知見をお持ちの方を、逆に副業で受け入れるということも、今後検討したいと考えています。

中途採用の実績ですけれども、大体今200人弱ぐらい採っているのですが、2019年度のところだけ1,600と非常に多いのですけれども、このときには日本郵便の郵便局で、保険の渉外社員、営業社員が非常に足りないということで大量に採ったりとか、あと、現場の郵便の配達をする人が足りないような状況があって、やはり中途で採ったということがございまして、2019年度は非常に多くなっておりますが、その後、そういうことがなくなりましたので、200人ぐらいになるということでございます。

次のページが正社員登用でございます。

これは民営化以降に始めているものでございます。公社までは国家公務員でありましたので、人事院の規則にのっとった枠内でしか採用ができなかったのが、まさに民営化されて、採用が全く自由になりましたので、期間雇用で働いておられる方の中から優秀な方を積極的に正社員に登用いたしております。

2021年の4月までに、延べ4万2,000人を正社員に登用しています。今年の4月にも3,000人弱ぐらいの方を正社員に登用したということです。この方々は、基本的に先ほどあった一般職というコースのほうにまずは行っていただくという形になってございます。

それから、続きまして、参考資料で女性管理者比率の関係でございます。

J P ビジョン2025で、2030年度までに、グループ主要4社の本社における女性管理者の比率を30%にするという目標を掲げておりますが、その見通しについて御説明させていただきます。

2021年4月1日時点の女性管理者比率というのは13.9%という状況でございます。これを2031年、10年後まで30%とする目標の達成についての見込みは、資料246-3のとおりでございます。

なお、当然、女性が働きやすい職場にしていく必要がありますので、今でも育児休業100%を取得していただいておりますが、育児休業が取りやすいとか、あと、管理社員がそういったものに対する理解をきちんと持ってもらうとか、あと、女性が今後活躍していく上で非常に重要だと思っているのはテレワークでございます。ですから、これが今、大体4割から5割ぐらいでテレワークをやっておりますが、特に本社などにおいては、コロナが収束してもテレワークはずっと続けていきたいと考えてございます。

私から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、御説明いただいた内容について質疑に移りたいと思います。これも特に順番は定めませんので、御発言の御希望のある方からこちらから御指名したいと思います。どなたかいらっしゃいますでしょうか。

それでは、青野委員、どうぞ。

○青野委員 ありがとうございます。

副業とかテレワークとか、そういったところが言葉として出てきましたので、一応その辺りの先進企業と言われるサイボウズのノウハウからフィードバックさせていただくと、

副業のところを承認制としているというお話だったのですけれども、この承認制という形を残すと、では、何の基準で承認やねんと。承認するからには何らかの責任を持つのですよねとか、本人の自発性、主体性を大事にするのであれば、基本的には承認するのではなくて、それは労働法に守られた権利ですから、どうぞ好き勝手やってくださいと、そういうところまで持っていくのが理想かと思って聞いておりました。それが1点。

あと、もう一個は、期間雇用から正社員への登用というのがあったのですけれども正社員という言葉自体をやめることもまた考えていただきたいなと思っています。正って何やねんと。非正とか。それは海外に行きましたら正確な用語はないです。正規とか非正規という言葉がなくて、実際にあるのは契約期間の差だけですよ。

有期の期間で契約しているのか、無期の契約期間で契約しているのかという差だけなので、できれば正社員ではなくて無期雇用契約社員とか、期間雇用という言葉が出ているぐらいですから、無期間雇用とか、そういう言葉にしたほうが、この問題の解決に向かって、本質的な問題の解決に向かっては進めやすくなるのではないかなと思いましたという2点フィードバック。

あと、先ほどの続きの突っ込みになるのですけれども、では、人材の育成のところできくと、郵便局長の不祥事が相次いでいる中、この郵便局長に対しての教育というのは、人材育成というのをどう考えておられるというのが質問になります。

以上です。

○山内委員長 では、お答えをお願いいたします。

○志摩常務執行役 どうもありがとうございました。

まず、1点目の、副業に当たって、承認自体をなくしたほうがいいのかというのは、貴重な御意見として承らせていただいて、今まさに我々も、その承認をどうするかというのは一つの論点かなと思っておりますので、いろいろな企業さんを調べさせていただいておりますが、青野委員の御意見もぜひ参考にさせていただきたいなと思っております。

あと、もう一つ、正社員という言葉はやめたほうがいいのかという話は、まさにそのとおりで思っております。法的に言うと何が違うかというと、有期か無期かだけの違いになってきますので、世の中だんだん正社員という言葉も、終身雇用というのが日本も一般的には今後なくなってくるところを考えると、正社員という言葉も日本からなくなっていくのかなと私も個人的には感じてございます。

それから、あと、エリマネ局長とか、いろいろ不祥事があって、その辺をどう考えているのかみたいなお話でしたけれども、まさに先ほど、階層別研修という中で、管理者研修もございましたが、そういった中に当然エリマネ局長の研修というのも入ってございまして、そういう不祥事が起こるたびに、管理者向けに対しては、そういう不祥事を起こさないような研修を管理者研修の中でやってございますので、エリマネ局長に対しても、今回いろいろ起こったことに対する研修は、日本郵便のほうでいろいろな研修を企画して実施をしているということでございます。すみません。資料の中に管理者研修とさらっとしか

書いていませんけれども、その管理者研修にいろいろ中身があるということでございます。
○青野委員 回答、ありがとうございました。

研修をしながら、それでも不祥事がいっぱい続いているということは、今のやり方では機能していないということだと思いますので、ぜひまた改善していただければと思います。

○山内委員長 ちょっと解釈したのは、私はここでやる前にJ P改革実行委員会をやっていたのですけれども、今の御意見は、まさにそこでいろいろなことが議論されましたので、青野委員の御指摘も、郵政側も十分分かっているのではないかなと思っております。でも、御意見として伺っておけばと思いますので、よろしくお願いいたします。

関委員、どうぞ。

○関委員 関です。

私は、ずっと女性の管理職登用をぜひ頑張っていたきたいということで、私のほうから、これについて2つほど質問があるのです。

まず、1つ目は、管理職になるのに、総合職からしか上げないということでしょうか。結構、民間からですと、実を言うとパートのおばさんから社長になった人もいるぐらいなのです。だから、採用時の枠というよりも、一定程度現場で頑張っている人を登用していかないと、だから不祥事というのは起きるのです。不満があるから起きるのだから、その辺のところでもうちょっと、男性も女性もなのですが、今日お示しいただいたのが総合職からしかもう管理職はないみたいな、閉ざされた登用の仕方というのがどうなのだろうという疑問が1つです。

2つ目は、まだ具体的な数字が出ていないのですよね。2030年までにはこのように、数字としては女性で言えば、何人ぐらい必要なのですというのがあるのですが、年度ごとにどのぐらい女性の管理職をつくるかみたいなマイルストーンがないと、実際、毎年毎年増やさなくてはいけないという形になるので、その辺をどうお考えなのかという、この2つをお聞きしたいと思います。

○志摩常務執行役 ありがとうございます。

まず、最初の総合職のみかという話なのですけれども、ここの管理者というのは本社の管理者を指しておりまして、念頭にあるのは総合職の方がなっていくというイメージです。

ただ、先ほども申し上げましたけれども、一般職から地域基幹職にコース転換し、地域基幹職から総合職にコース転換するというのがございますので、当然、現場から、地域基幹職から総合職にコース転換して本社で働ける方もいらっしゃいますので、そういう方々も、当然、今後本社の管理者になっていく方はいらっしゃると思っております。

それから、2点目に、年度ごとの数字、30年までの毎年毎年の管理者の数字はどうかというのは、まさにおっしゃるとおりなのですけれども、どういう数字で上がっていくのか、今後、具体的に、もうちょっと年を、年度ごとに数字を定めていきたいと思っておりますけれども、結構難しいなと。

一方で、本社の組織は、今、持株などですと、新規ビジネスだとかD Xだとか、いろい

ろな新しい取組に必要な人材ですとか、一方で不祥事関係の対応で強化するとか、本社の組織は結構ごろごろ変わって、分母も変わってきているので、数字をどう決めていくのかというのは難しい面があるのですけれども、関委員がおっしゃられるように、年度ごとの数字があってしかるべきだと思いますので、どういう数字がつかれるか分かりませんが、今後検討していきたいと思っています。

ただ、基本的に、この10年の長いスパンの中で、30%は達成できると思っておりますので、まさに能力のある人をきちんと上げていけば、2030年度には30%という目標は達成できるかなと、人事サイドとしては思っているところでございます。

○関委員 私は全く議論がかみ合っていない感じがします。何度も言いますが、総合職で採ったところだけからしか管理職に上げないという、かたくなな人事制度そのものに疑問を呈します。

今、高卒でも頑張っていて、一定程度、管理職の役割を果たしている女性は現場にいっぱいいるはずなのです。こういう方をぜひ本社に登用してください。まずそれが1つです。だから、ちゃんとした現場の人事で、しっかりとした評価軸がないのではないかと心配になります。

2つ目は、アファーマティブ・アクションということで、一定程度積極的に女性に登用するというのがSDGsなのです。だから、男女同軸の評価基準であるということは、実を言うところでは平等ではないのです。しっかりとした数字をつくっていけるように、かたくなな人事制度ではなくて、もうちょっと広い目で、この何万人もいらっしゃるところから探されたいのではないかと思います。

女性で頑張っていて、ただ、そういう総合職に乗ってこなかったという方がかなりいらっしゃるはずではないかなと、私のほうはいろいろな会社さんを見せていただいて思っていますので、ぜひ、頭で考えないで、現場からいろいろな方を推薦してもらうという方法もあるのではないかと思いますので、柔軟に考えていただければと思います。

できれば、数字を、毎年何人というのをしっかり立てないと、駆け込みで最後の年に達成しましたということでは、なかなか納得し切れないのではないかと思いますので、ぜひ、準備を経て達成いただければと思います。ありがとうございました。

○志摩常務執行役 分かりました。

○山内委員長 よろしいですかね。

ほかに御発言の御希望はよろしいですか。

関口委員、どうぞ。

○関口委員長代理 先ほど、青野委員からの局長会研修について御質問があつて、エリマネ局長も研修を受けているんだという話を賜りました。エリマネマネジメントの局というのは2万弱あるわけですね。これをどのような形で、具体的に倫理研修みたいなことをやっていらっしゃるのだろうか。もう少し具体的な、この郵便局長クラスの研修について御説明を賜れば幸いです。

○志摩常務執行役 昨今は、やはりウェブを使った研修を増やしておりまして、一つやはりウェブでやっているのがあります。

それから、もう一つ、本社のほうから研修動画をつくりまして、それを動画で見ただくというような研修が多くなっておりまして、昔のようにリアルの場を集めてやる研修というのは、昨今、コロナの関係もございますので相当減っている状況でございます。

○関口委員長代理 これは小規模局の局長さんも、全員リモートで受講できるような体制は整っていらっしゃるのでしょうか。

○三苦執行役員人事部長 日本郵便の人事部の三苦でございます。

関口委員の御質問、先ほど志摩の回答にも重複いたしますが、端末としては、研修を受ける環境はハード面では整っております。その上で、研修も全般、いわゆる業務的、営業的な指導に関わるようなプログラムもあれば、マネジメントであったりコンプライアンスといったような局の運営に関するもの、様々なコンテンツというものを準備いたしまして、計画的に、どのタイミングでどういうインプットを受けるのかという研修を行っております。

中には、インプットだけを受講するのではなく、アウトプットとして、確認テストといったようなものもございます。直営店で言いますと全局2万局ございますので、2万局に対する局長に対しては、専らオンライン、ウェブ上でのコンテンツ、動画上のコンテンツを使った研修を行っているというのがまずベースになります。

中には、全員集めるというわけにはまいりませんが、選抜的な研修として、よりグループワークといったようなものもできるような形の研修というのは、年に数回、これは本社、支社単位ということで行っていますが、これは数的に限界がございますので、選抜でやっているといったようなものでございます。

そのような研修でも、やはりマネジメント的なところを中心に、知識的な面、業務スキルというよりはマネジメントといったような面を集中した形のプログラムを構成して展開をしているところでございます。

○関口委員長代理 ありがとうございます。

これは何かフォローアップとか、あるいは義務に等しいような縛りは図っているのでしょうか。

○三苦執行役員人事部長 研修として、指示として行っております。任意ではなく義務として行う研修というものが中心です。

当然、任意で行うプログラムといったようなものを準備しているところでございます。ただ、情報の洪水にならないように、必要なものと任意というもののバランスをどう取るのか。やはり、研修のプログラムというものは、様々な形で準備して展開をすると、受け手は1人ですので、研修が非常に多く業務に支障を来すといったようなフィードバックもございますので、昨年度からウェブ経由で研修というものを中心に本格的に展開してきたものでございますが、その辺りのプログラムの展開の仕方、あと、ボリュームの調整など

といったようなものは、昨年度来チューニングをして、今年度も、それらのチューニングを繰り返して、適正な規模感であったり、もしくはプログラムも、その長さ、30分ではなくて5分弱とか短尺でのプログラムにするなど、そのコンテンツ自体の見直しというものを、随時アップデートを続けているという状況でございます。

○関口委員長代理　ありがとうございました。

○山内委員長　そのほかはいかがでしょうか。

よろしゅうございますか。

それでは、今、御質問いただいた件、よろしければ、本日の議事はここまでということになります。

日本郵政の皆様には御協力いただきまして、どうもありがとうございました。

それでは、以上で本日の議題は終了とさせていただきますが、事務局から何かございますか。

○西岡次長　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。

以上でございます。

○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。後ほど私のほうから記者会見を行うことにしております。

本日はどうもありがとうございました。

以上