

日本郵政グループのコンプライアンス遵守の状況について
～かんぽ生命の不適正募集問題後のガバナンス
態勢再構築への取組状況と課題～

2023年3月23日
日本郵政株式会社

本日のご説明事項

1. **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**
2. **取組状況と課題**

1. 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

1. 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

- 令和3年（2021年）4月22日付けの「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見」における「2 かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題と日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築」に係る主な指摘事項とこれらを踏まえた課題認識等
- 「(3) 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」（35頁）
- ✓ 「かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題は、単にかんぽ生命や日本郵便の営業現場における勧誘手法に問題があったということだけではない。これは、日本郵政グループの組織風土、組織構造を含むグループの組織の在り方全体に関わる問題である。日本郵政グループの各社の代表取締役をはじめとする経営陣、管理者、現場に至るまでの全ての役職員がこのことを真摯に受け止め、このような問題を二度と起こさせないようにするため、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。そして、顧客のための良質なサービス・商品を提供するという基本を徹底することで、顧客からの信頼を取り戻さなければ、日本郵政グループの未来はないということを全ての関係者が切実に認識する必要がある。」



取り組むべき課題：(1) グループガバナンスの強化・徹底

課題に対する主な取組み：①業務改善計画の着実な実行

1. 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

■ 「ア 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」(35頁～36頁)

- ✓ 「日本郵政グループは、目先の営業成績にこだわるのではなく、顧客のため良質なサービス・商品を提供するという基本を徹底するということが、顧客の信頼を得ることになり、結局は企業の発展につながるということを十分に認識するとともに、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。」
- ✓ 「そのためには、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に、できるだけ具体的な行動規範、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、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。」



取り組むべき課題：(2) 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

課題に対する主な取組み：①グループコンダクト向上への取組み

1. 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

■ 「ウ 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」（36頁～37頁）

- ✓ 「顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土が確保され、顧客本位の業務運営の確立とコンプライアンスの徹底が機能するためには、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。」
- ✓ 「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を図ることが求められる。」
- ✓ 「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良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け、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。」



取り組むべき課題：(3) 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

課題に対する主な取組み：

- ① グループコンプライアンス推進態勢の更なる強化
- ② グループの内部通報制度等の改善への取組み
- ③ 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

2. 取組状況と課題

(1) グループガバナンスの強化・徹底

→業務改善計画の着実な実行

① 業務改善計画の着実な実行

➤ 業務改善計画における主要施策の概要

適正な営業推進態勢の確立

I 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立

組織全体にお客さま本位の意識を醸成するとともに、それに基づく保険募集を実践することが適切に評価される態勢を構築する

(1) お客さま本位の理念に基づいた行動規範に見直し

具体化

(2) 「かんぽ営業スタンダードの策定」

全社員への浸透

(3) お客さま本位の理念に基づいた行動規範の浸透

- 全社員向けの研修
- コーチング型のマネジメント研修の実施
- 総合的なコンサルティングの推進に向けた体制整備

整合的

(4) 営業目標等の体系の見直し

(5) 保障見直しの仕組みの改善

適正な営業推進態勢の確立
(お客さま本位の販売の定着)

経営層による管理

取締役会等によるガバナンス強化

III 情報共有・ガバナンス

正確な情報把握に基づきガバナンスを強化のうえ、PDCAサイクルの徹底、再発防止策に向けた改善策の着実な実施・定着を図る

- (1) PDCAサイクルの徹底 (2) 各社およびグループのガバナンスの強化 (3) 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表

第1線（郵便局・コールセンター・サービスセンター等）

II チェック・統制

お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止する
(1) お申込みから契約締結までの重層的なチェック体制

第2線（本社等）

II チェック・統制

- (2) 適正な募集管理のための体制等のチェック
(3) 事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制

第3線（内部監査部門）

II チェック・統制

(4) 内部監査部門の強化

けん制

募集管理態勢の強化
(ご意向に沿わない契約の未然防止)

① 業務改善計画の着実な実行

▶ 業務改善計画の実施状況

1. 経緯

2019年に発覚したかんぽ商品の不適正募集問題に対して、2019年12月27日、総務省、金融庁から行政指導（業務改善命令）を受け、同命令に従い、業務改善計画の策定及び四半期ごとの進捗状況の報告を行っているところ（直近の報告は2023年3月15日）。業務改善計画の進捗状況等については、外部の第三者に定期的に評価を受け、評価結果等を公表している。

2. 業務改善計画のうちグループガバナンス強化に向けた主な施策の進捗状況

（※2023年3月15日公表内容から抽出）

（1）経営理念を浸透させるための態勢整備及び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

- ① トップメッセージの発出
- ✓ 2020年9月11日、信頼回復に向けた業務運営の実施に関する公表にあわせて「お客様の信頼回復に向けた約束」を公表。また、信頼回復に向けた業務運営の開始にあわせて、グループ4社長のトップメッセージをメール及び動画メッセージにより発出
 - ✓ 2022年7月4日、経営理念実現のためのグループ統一的な企業行動基準「JP行動宣言」の運用開始にあわせて、トップメッセージを動画メッセージにより発出

- ② 経営理念の浸透のための取組
- ✓ 経営理念を改めて全社員へ浸透させるため、経営理念ハンドブックを作成し、全社員に対して配布
 - ✓ 2022年6月、経営理念ハンドブックを改版し、全社員に配布。経営理念ハンドブックを配布する際は、日本郵政社長が講師役を務める経営理念ハンドブック研修用ビデオメッセージ（DVD）を視聴することとし、経営理念の大切さを周知

※グループ経営理念

「郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。」

① 業務改善計画の着実な実行

(2) ガバナンス機能の発揮

- ① 連絡会の新設・充実
 - ✓ 2020年度に新設したグループコンプライアンス委員会等の各種委員会、連絡会を引き続き開催し、その状況を経営会議等へ報告
- ② 「グループ運営会議」の強化
 - ✓ 各社の経営状況、お客さまの声・社員の声の状況、SNS上の投稿等のデータの分析結果等、グループの重要課題に関して議論

(3) 監査部門の機能の強化

- ① 事業子会社へのオンサイトモニタリングの実施等
 - ✓ 郵便局等へのオンサイトモニタリングについて、事前アンケートの実施及び原則訪問によるヒアリングにより実施
- ② グループ内部監査連絡会議等の充実
 - ✓ 郵便局等へのオンサイトモニタリングの実施概要等をグループ内部監査連絡会議等へ報告

(4) グループコンプライアンス機能の強化

- ① 内部通報窓口の情報共有
 - ✓ 内部通報窓口の利用状況について、引き続き、取りまとめを実施し、グループコンプライアンス委員会へ報告することで、各社間との情報共有を実施
- ② 金融営業専用の社外通報窓口の新設
 - ✓ 2020年3月23日に新設した「不適正金融営業通報窓口」について、運用を継続するとともに、利用状況を取りまとめ、グループコンプライアンス委員会等へ報告

① 業務改善計画の着実な実行

3. 業務改善計画の進捗状況等に対する外部有識者による第三者評価の状況

(1) J P 改革実行委員会の設置と検証

日本郵政グループに対する国民からの信頼回復に向けた各種取組み、不適正営業の再発防止策、グループガバナンス、コンプライアンス体制の強化等について、有効性・十分性を検証するため、外部専門家による J P 改革実行委員会を2020年4月に設置

(2) 第13回 J P 改革実行委員会（2021年12月13日開催）における業務改善計画の進捗状況等に関する評価

① 業務改善計画全般の進捗状況

「業務改善計画については概ね計画通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ついては、ほぼ全て実施済みの状態となる目途が付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。」

② 今後への期待・要望

「『新しいかんぽ営業体制』構築後も、PDCAサイクルが回り、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する。もっとも、現時点においては、募集実績が十分とはいえないため、今後、募集件数が増加した場合に備え、各施策の実効性を不断に見直し、改善に向けた取組を続けていただきたい。」

2 取組状況と課題

**(2) 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**

→グループコンダクト向上への取組み

① グループコンダクト向上への取組み

1 グループコンダクト統括室の設置（2021年4月）

- ✓ 第8回（2021年1月29日）のJP改革実行委員会において報告された「株式会社ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証結果」の中で、「日本郵政において、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、以下の目的により設置
 - ① 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
 - ② 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こと

2 グループコンダクト向上への取組み（グループコンダクト統括室）

- | | |
|-----|--|
| (1) | グループの企業行動規範である「JP行動宣言」の策定と浸透（2022年7月運用開始） |
| (2) | グループコンダクト向上計画の策定（2023年3月） |
| (3) | 事業子会社のミスコンダクト事象等を把握し、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・運用の高度化 |
| (4) | お客さまの声・社員の声について、AI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 |

3 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

- ✓ グループの全社員・役員が、グループの経営理念の実現を目指し、グループ行動憲章を実践していくためのグループコンダクトを向上させる取組みについて、外部有識者から助言を受け、改善等に取り組むため、グループコンダクト向上委員会を設置（2022年4月）
- ✓ 2022年度は4半期に1回開催（6月、8月、12月、23年3月）
- ✓ グループコンダクト向上委員会の助言等の主な対象は、①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み（JP行動宣言の推進・浸透策等）と②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み（グループ内部通報制度等の改善、クライシス事象対応態勢の構築等）

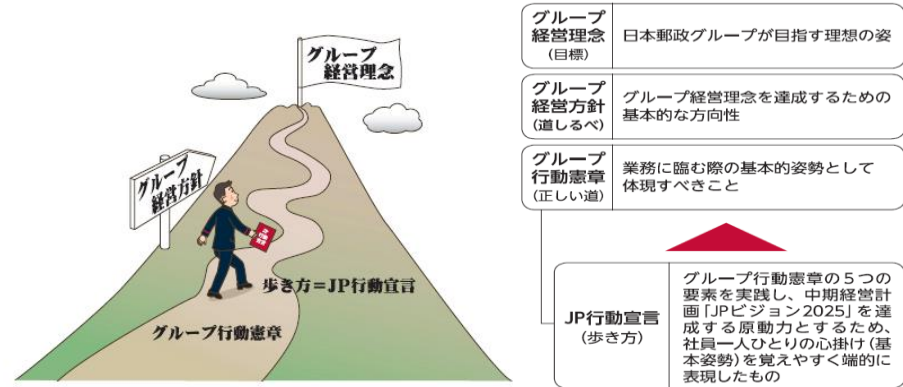
J P 行動宣言の内容等

1 J P 行動宣言

お客さまのために、社会のために、社員ののために

- **行動します、笑顔のために**
- **行動します、誇りを持って**
- **行動します、新たなステージで**

【経営理念、経営方針、行動憲章とJP行動宣言の関係】



2 各フレーズの趣旨

◎ お客さまのために、社会のために、社員ののために

- グループ行動憲章の要素を實踐し、グループ経営理念の実現を目指し、お客さまや地域・社会の期待に応えるべく行動していくことを、端的に「お客さまのために、社会のために、」と表現。
- そのために、まず、社員・役員自身が働きやすい職場環境を確保することを、「社員ののために」と表現。

◎ 行動します、笑顔のために

- ⇒ 行動憲章：信頼の確保、価値の創造
- 何よりもまずお客さまの笑顔のために。
 - お客さまの立場に立ち、お客さまにとって新しい利便性を創り、質の高いサービスを提供する。
 - ユニバーサルサービスの担い手として、社会の皆さまの笑顔のために。
 - 情報の保護・管理を徹底し、業務運営の透明性を高めて、社会の皆さまに信頼されるように。
 - 社員・役員自身が笑顔で仕事ができるように。
 - 社員・役員が互いに人権を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保。

◎ 行動します、誇りを持って

- ⇒ 行動憲章：信頼の確保、規範の遵守、価値の創造
- お客さま、社会の皆さま、周囲の社員・役員や自分自身の家族・友人の誰に対しても誇りを持てる行動を。
 - 法令、社会規範、社内ルール等を遵守。
 - 形式的に遵守する（ルールベース）のではなく、真に（プリンシプルベース）お客さま本位に、自身の行動に誇りが持てるよう行動。

◎ 行動します、新たなステージで

- ⇒ 行動憲章：共生の尊重、価値の創造、変革の推進
- いつものお客さまにいつものサービスを提供するときでも、お客さまのニーズ・期待の変化に対応し、よりよいサービスを提供するためできないかかを考える。
 - 日々の業務をただ繰り返すのではなく、「昨日の自分」より「今日の自分」、「今日の自分」より「明日の自分」が一歩進んでいるように。

グループ各社における J P 行動宣言の推進・浸透策の取組状況

- ✓ 日本郵政グループにおいては、2022年7月から、グループ統一の企業行動基準である「 J P 行動宣言」の推進・浸透に取り組んでいるところ。グループ各社の推進・浸透策については、「トップダウン」、「ミドルアップダウン」、「ボトムアップ」の観点から、取組みを実施
- ✓ 各社の既存の取組みに「 J P 行動宣言」を取り入れた推進・浸透策のほか、新たな取組みを実施

推進・浸透策の観点	取組内容
トップダウン	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップメッセージの発信（日本郵政） ・ 経営理念ハンドブック（改訂版）を配付（日本郵政）
ミドルアップダウン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営理念等と併せて、浸透施策を展開（日本郵便） <ul style="list-style-type: none"> ※ J P 行動宣言を分かりやすく説明した「 J P 行動宣言とは何か？」を発行（月1回程度） ※ 支社・郵便局での好取組事例を横展開 ・ グループ各社のミドル層で構成するチームを設置（日本郵政） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 各支社・エリア本部から1名ずつ（担当部長クラス）を選出し、2022年10月18日プレ会合開催 第1回は同年11月24日に開催、第2回は2023年2月2日に開催
ボトムアップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ J P 行動宣言に沿う行動や沿わない行動について、社員が「気づき」を投稿できる「 J P 行動宣言」みんなの投稿箱の設置（日本郵政） ・ お客さまとの接点である郵便局社員と、本社社員との双方向のコミュニケーションを目的とした「フロントライン・セッション」を実施（日本郵便） ・ 郵便局で J P 行動宣言（お客さま・社会・社員のために）の観点から、金融商品をご利用いただく意義や目的等について意見交換（日本郵便） ・ J P 行動宣言の実践事例等を内容とした「 J P 行動宣言ひとくち講座」を活用した各職場での意見交換（日本郵便） ・ 各職場で J P 行動宣言に沿った行動をしている社員を他薦し、朝礼等を活用して共有（ゆうちょ銀行） ・ 職場単位でのコミュニケーション改善のため、ミーティングにおいて「経営理念を実現するためにできること」をテーマに意見交換（かんぽ生命）

今後の取組み

- ✓ 今後、これらの「個」が中心の取組みを「組織」のカルチャー＝「企業カルチャー」に昇華させるため、「グループコンダクト向上計画」として、3か年（2023年度～2025年度まで）の計画を策定。推進のための下記6つのポイントを踏まえ実施

6つのポイント

- ① 価値観・倫理観の醸成
明確な価値観・倫理観に基づく企業カルチャーの考え方を言葉・行動の両面で推進
- ② トップ及びミドルのリーダーシップの発揮
経営トップの姿勢、及びその姿勢を中間管理者（ミドル）が日常業務を通じて具体化し、組織に浸透
- ③ コミュニケーションの活性化
経営陣と社員の定期的な意見交換など、双方向のオープンなコミュニケーションを奨励
- ④ 研修の充実
企業の価値観・倫理観、行動規範、内外のミスコンダクト事例の紹介などの研修を定期的実施
- ⑤ 適切なインセンティブの付与
企業理念・価値観の観点から、正しいコンダクトを評価し、登用・昇格・報酬に反映する仕組みを設定
- ⑥ 浸透の確認
目指す企業カルチャーの浸透度を定期的確認し、課題が認められる場合には原因を特定・改善

2 取組状況と課題

(3) 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

- ① **グループコンプライアンス推進態勢の更なる強化**
- ② **グループの内部通報制度等の改善への取組み**
- ③ **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**

① グループコンプライアンス推進態勢の更なる強化

1 「潜在リスク」を含むリスクベースのグループコンプライアンス推進態勢の強化（2021年度以降）

不適正募集問題発覚以後、「潜在リスク」への対応を踏まえたリスクベースグループコンプライアンス推進態勢の更なる強化を推進

- ✓ コンダクト・リスク、お客さまの声、社員の声を関係部から連携を受け、「潜在リスク」としてコンプライアンス・リスクの予兆・端緒を前広に探知し、その情報を分析・活用することで、グループのコンプライアンス推進態勢を強化

2 「グループコンプライアンス戦略室」の新設（2022年10月）

2022年10月、CCO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て、企業価値の向上につながる「攻め」の戦略的視点をもって、企画立案・総合調整等を専従的に行う「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

- ✓ グループの「潜在リスク」の実態把握・分析と顕在化防止に向けた支援等の実施
- ✓ 1線部署と連携し、適切なルール策定等を行うなど、新規事業の推進等の支援
- ✓ 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企業価値の向上への貢献

3 コンプライアンス経営の推進状況等の適切な開示による企業価値向上への貢献（2022年度下半期）

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て、グループの企業価値向上に貢献に努める

① グループコンプライアンス推進態勢の更なる強化

➤ 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HP上での開示

現在位置：日本郵政ホーム > 日本郵政グループについて > グループ・コンプライアンス等 > グループ・コンプライアンス

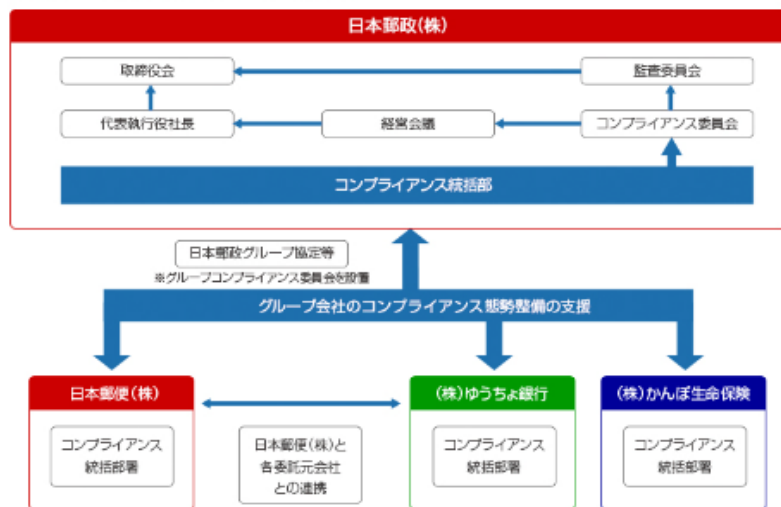
グループ・コンプライアンス

日本郵政グループは、コンプライアンスが経営の最重要課題のひとつであると認識しており、コンプライアンスを徹底します。特に、今般のかんぽ商品の募集に係る問題を踏まえ、グループコンプライアンス委員会を新設するなど、グループコンプライアンス機能の強化を図るとともに、料金不適正収納や郵便物等の放棄・隠匿などの不祥事再発防止やマネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策等についても、最重要課題のひとつとして取り組みを一層推進・管理してまいります。グループ各社は事業の公共的特性に配慮した実効性のあるコンプライアンス態勢の整備に努めています。

グループのコンプライアンス態勢

コンプライアンスについては、グループ共通の態勢として各社ともコンプライアンス部門が一元的に管理することとしています。コンプライアンスに係る方針、態勢、具体的運用、諸問題への対応について検討するため、各社とも経営会議の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、同委員会において審議した重要な事項は、コンプライアンス担当役員が経営会議、取締役会等へ報告しています。また、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス推進施策の企画立案、推進管理などを行うコンプライアンス統括部署を設けています。グループ全体の取り組みとしては、グループコンプライアンス委員会を新設し、定期的な開催を通じた情報共有・連携等により、グループ全体のコンプライアンス機能の維持・向上を図っています。

日本郵政グループにおけるコンプライアンスの枠組み



グループ各社のコンプライアンス態勢

日本郵政グループ各社は以下のとおりコンプライアンス態勢を構築するとともに、コンプライアンス推進の取り組みを実践することにより、コンプライアンス態勢が有効に機能する仕組みをとっています。

1. コンプライアンス態勢

ア コンプライアンス・ラインの整備

グループ各社においては、コンプライアンスの推進を図るため、業務推進部門から独立したコンプライアンス統括部署を設置し、コンプライアンス統括部署などにその具体的な推進を担う「コンプライアンス・オフィサー」を配置し、また本社各部署や支社・郵便局・支店などにコンプライアンスの推進に責任を持つ「コンプライアンス責任者」を配置することにより、コンプライアンス・ラインを整備しています。

イ コンプライアンス違反への対応

当社グループ各社では、内部通報その他の情報提供等により、コンプライアンス違反を疑わせる事情等を把握した場合、主に事象が発生した各社のコンプライアンス部門において速やかに調査を行っています。この社内調査では、コンプライアンス違反の事実の有無、原因や背景事情等を解明し、これらの内容に応じた再発防止策を講じています。また、当社グループは、個別事象への対応にとどまらず、コンプライアンス・リスクの管理としてリスクの低減・制御を図り、必要に応じてコンプライアンス・リスクの管理態勢の見直しを行うこと等により、お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう努めています。お客さまに特にご迷惑をおかけした重大なコンプライアンス違反事案（犯罪に該当する行為を含む）が発覚した場合、当社グループとして撲滅に努めるとともに、早期発見と調査等の対応、速やかな公表等によりお客さまへの被害が拡大しないよう努めています。2020年度以降、お客さまに特にご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は、下記一覧表の記載のとおりです（事象概要等は全て公表済みです*1）。今後も、お客さまに安心して当社グループのサービスをご利用いただけるよう、グループ一丸となって、コンプライアンスの推進に全力で取り組んでまいります。

	2020年度	2021年度	2022年度*2
配達すべき郵便物を配達しなかった事案	17件(3件)	13件(1件)	7件(0件)
お客さまの財産に被害を与えた事案	12件(1件)	8件(2件)	4件(1件)

*1 発覚日を基準として年度別に集計しています。括弧内の数字は、受託者による件数を再掲したものです。

*2 2022年12月末現在の数値です。

ウ 内部通報制度の浸透

■ 内部通報制度の取り組み

日本郵政グループの内部通報制度に対する取り組みについてご覧いただけます。

2. コンプライアンスの推進

ア コンプライアンス・プログラムの策定

グループ各社においては、毎年度、コンプライアンス推進の具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定し、その取り組み状況を定期的に確認しています。

イ コンプライアンス項目の取り組み

グループ各社においては、重点的にコンプライアンスの推進を行うものとしてコンプライアンス項目を定め、コンプライアンス項目ごとに責任を持ってその推進を行う責任部署を定め、取り組むこととしています。また、コンプライアンス統括部署は責任部署のコンプライアンス推進を統括し、コンプライアンスに関して会社全体の一体的推進管理を行います。

② グループの内部通報制度等の改善への取組み

1 内部通報制度等改善の経緯

日本郵政グループの内部通報制度の運用状況について、2020年9月、J P 改革実行委員会（横田委員）に検証を依頼し、第8回委員会（2021年1月29日）において検証報告書を受領。指摘・提言等を踏まえ、内部通報制度等改善計画を策定

2 内部通報制度等改善計画の策定・実施

(1) ～2021年4月：第1フェーズ（マインド形成・信頼回復）

- ① 通報者の不利益取扱い禁止など通報者保護策を規程類に明記
- ② 「社員の声は財産であり、声を上げる社員も財産である」とのトップメッセージを発出

(2) ～2021年9月：第2フェーズ（利便性向上）

① 外部専門チームの導入

- ✓ 社外窓口への通報の受付、調査など通報取扱いのすべ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
- ✓ 調査の客観性・公正性を確保し、通報情報を会社側に一切共有せず、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、通報の心理的ハードルを下げる

② ワンストップ相談・通報プラットフォームの導入

- ✓ 各種相談・通報窓口への相談・通報を一元的に受け付けるポータルサイトを構築、窓口の仕組みを知らない社員でもニーズに合った窓口へ誘導
- ✓ 窓口担当者とのやり取りを情報システムの活用によるセキュアな環境で行えるようにし、通報者保護を更に徹底

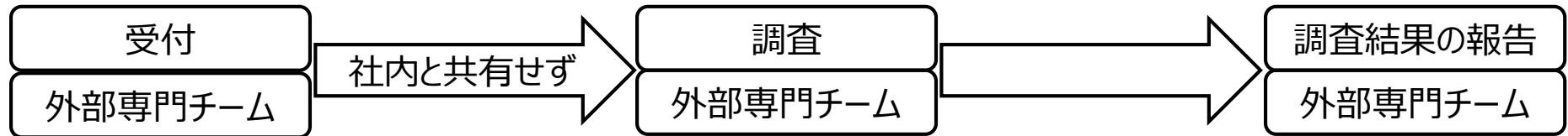
(3) 2021年9月～：第3フェーズ（中長期的検討）

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

② グループの内部通報制度等の改善への取組み

➤ 外部専門チームの導入と仕組み

通報の受付、調査、調査結果の報告など内部通報の一連の流れを外部専門チームが実施することで、客観性・公正性を確保し、通報の心理的ハードルを下げ、幅広なりスク検知につなげる



- ✓ 社員の希望に沿って外部専門チームが受付から調査、調査結果の報告などを一貫して行う
- ✓ 受付・調査・調査結果の報告などを外部専門チームで実施することにより、通報者の秘密保護や調査の客観性・公正性を確保

② グループの内部通報制度等の改善への取組み

◎ 内部通報制度

- ✓ 日本郵政は、グループ組織全体の自浄作用の向上を図るために、当面、「質」より「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
- ✓ 他のグループ各社（日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命）も、それぞれ制度の周知や利便性向上のための取組を実施
- ✓ 今後は、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寄せられるようになり、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段階（社員の声に係る「質」の向上）を目指していく

◎ ハラスメント相談制度

- ✓ グループ各社は、相談窓口の整備・相談員のスキル向上等の相談体制の充実を図るとともに、社員に対する研修・啓発を重層的に実施

グループ各社

内部通報制度改善のための2022年度の主な取組み

日本郵政

- ・ 業務内容・職場環境の特性等から、現場の社員まで周知が行き届きにくい組織・部署を中心とした積極的な周知活動「キャラバン活動」の実施（2022年9月下旬から開始し、2023年2月末現在で合計43件（計4,621名）に対して実施）
- ・ 社内における制度の利用意識の実態調査（2023年1月～2月）
- ・ グループ共通の電話受付（インバウンドコール受付）対応態勢の整備（2023年4月から導入予定）
- ・ 内部通報窓口等に寄せられた社員の「声」の統合的分析の高度化（2022年10月～）
- ・ 日本郵政グループの「潜在リスク」等の実態把握・分析及び顕在化防止に向けた支援等（2022年10月～）など

日本郵便

- ・ 「アウトバウンドコール」(通報者の意向確認等を電話で実施)を実施（2022年7月から実施）
- ・ 担当者の傾聴力向上に向けた社内研修を実施(2022年9～11月)

ゆうちょ銀行

- ・ 社内研修資料において、通報者保護の内容、通報後の流れ、通報件数や対応状況、通報事例、外部専門チーム及びプラットフォームの紹介等を繰り返し周知

かんぽ生命

- ・ 通報をためらう要因を軽減させるため、通報者の保護や通報者情報の秘匿等について、eラーニング研修や情報紙、社員アンケートによる社員周知を実施

② グループの内部通報制度等の改善への取り組み

▶ 日本郵政HP上での開示

内部通報制度の取り組み

グループ内部通報制度について

日本郵政グループでは、2021年度、「社員の声は財産であり、声を寄せる社員もまた貴重な財産である」との基本認識のもと、内部通報制度を、社員がより安心して積極的に声を上げられるものに再構築すべく、改善に取り組んできました。

まず、グループの基本認識を浸透させるため、トップメッセージを発信するとともに、通報情報の共有範囲の厳格化及び通報者保護を徹底した規程類を整備するなど、通報者保護の仕組みを整え、内部通報しやすい環境整備に取り組みました。また、2021年9月には、通報を一元的に受け付け、窓口担当者とのセキュアなやり取りを可能にするポータルサイト「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」、通報の受付・調査などすべての過程を外部の弁護士らのチームが行う「外部専門チーム」を導入しました。

こうした制度の改善に取り組んだ結果、2022年度上半期は、日本郵政グループで合計1,772件の通報が寄せられました。この件数を1年に換算すると約3,500件となり、2021年度の2,302件の約1.5倍の件数となります。

新制度導入から1年以上が経過し、制度の利用が進んできたことから、2022年度下半期からは、制度の利用に当たっての心理的な障壁等を取り除くなど、更なる利用促進を図ります。

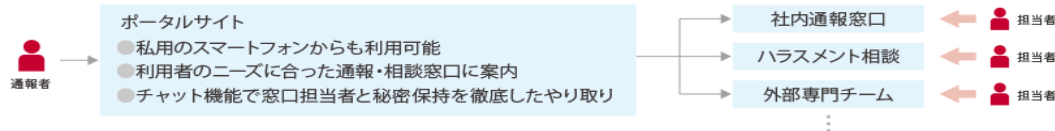
2022年10月からは、制度を所管する内部通報制度管理室（日本郵政コンプライアンス統括部）の担当者等が、グループ各社の職場等において、直接、利用者となる社員に対し、制度の利用方法や通報者保護の仕組み等を説明する「キャラバン活動」を実施するなど、周知活動を進めています。

また、社員等から寄せられた通報に対して、関係者の名誉やプライバシーにも十分配慮しつつ、迅速かつ公正な対応を行うことにより、制度の機能強化を図ります。そのために、通報等の受付や調査の担当者のスキル向上等を図り、社員が安心して利用できる制度として定着するよう取り組みます。

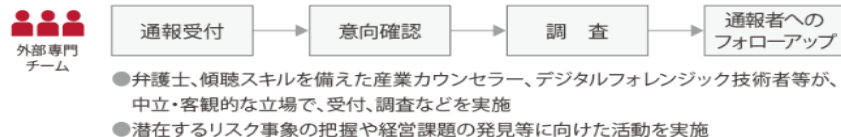
さらに、制度の利用により寄せられた社員の声を、通報者等の秘密保持を図りながら、潜在的なリスクの検知や業務手続・職場環境等の改善に活用します。

今後、実効性等について第三者による客観的な評価を受けながら、より多くの社員が安心して利用できるグループ内部通報制度として機能するよう一層の改善に努めます。これにより、会社組織の自浄作用の強化を図るとともに、利用実績等の適切な開示により日本郵政グループのコンプライアンス経営の推進と企業価値の向上にも取り組んでまいります。

ワンストップ相談・通報プラットフォーム



外部専門チーム



② グループの内部通報制度等の改善への取り組み

➤ 内部通報制度の取組実績に関する日本郵政HP上での開示

経営活用

- ・ 制度全般を客観的に評価いただく第三者評価スキームの導入
- ・ 内部通報として寄せられた社員の声を、潜在的なリスクや経営課題の発見・解決などに活用

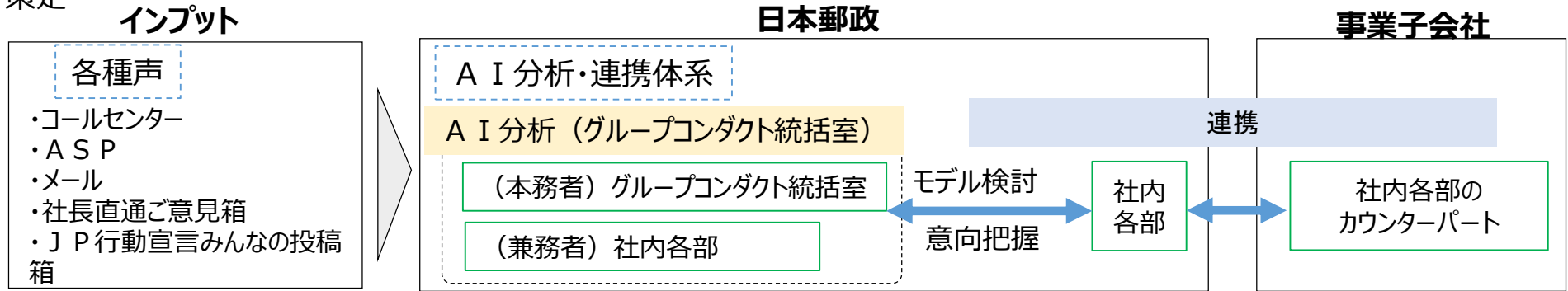
日本郵政グループの内部通報件数

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 第1四半期から 第3四半期
日本郵政	全体	40	67	54	64
	社内窓口	21	45	30	43
	社外窓口	19	22	24	21
日本郵便	全体	1,779	1,629	2,024	2,307
	社内窓口	1,287	1,193	1,313	1,289
	社外窓口	492	436	711	1,018
ゆうちょ銀行	全体	212	194	130	175
	社内窓口	149	146	95	117
	社外窓口	63	48	35	58
かんぽ生命	全体	52	116	94	260
	社内窓口	40	95	53	103
	社外窓口	12	21	41	157
合計	全体	2,083	2,006	2,302	2,881
	社内窓口	1,497	1,479	1,491	1,552
	社外窓口	586	527	811	1,329 ^(※)

※1 (※) 会社が特定できないものを含む。

③ お客様の声・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

- 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」及び「社員の声」をA Iで分析して活用するために、日本郵政社内各部、日本郵便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設置
- 日本郵政社内各部、日本郵便C S部門のニーズ（どういう声から、どういうアウトプットを得たいか等）を踏まえ、A Iモデルを検討・策定



■ 運用中の主なA Iモデル

① ミスコンダクト事象検知モデル

グループに寄せられる膨大な声から、ミスコンダクト事象を検知し、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

② リスク検知高度化モデル

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を把握する。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

③ コンプライアンス調査検知モデル

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