

## 郵政民営化委員会（第282回）議事録

日 時：令和7年1月28日（火）13:30～14:40

場 所：郵政民営化委員会室（永田町合同庁舎3階）及びオンライン

出席者：山内委員長、関口委員長代理、甲田委員、佐藤委員、横前委員  
（敬称略）

日本郵政株式会社 牧執行役、安瀬人事部部付部長

日本郵便株式会社 三苫総務・人事部担当執行役員、中村総務・人事部長

株式会社ゆうちょ銀行 山本執行役人事部長

株式会社かんぽ生命保険 宍戸執行役

○山内委員長 それでは、ただいまより、「郵政民営化委員会」第282回を開催いたします。

本日ですけれども、委員5名中5名の御出席をいただいているということでございますので、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、議事を進めさせていただきます。

「日本郵政グループの人材育成の取組について」であります。これについて、日本郵政グループからまずは御説明いただきまして、質疑を行いたいと思います。どうぞよろしくお願いたします。

○牧執行役 それでは、日本郵政グループから御説明させていただきます。

まず、私、日本郵政、いわゆる持株会社の人事担当執行役、牧でございます。よろしくお願いたします。

グループ全体の人材育成につきまして、まず、私から御説明させていただいて、その後、各社からそれぞれの取組を御説明するという順番とさせていただきます。

右下、1ページの目次を御覧いただきまして、目次の項目で1～4がグループ全体の取組を御紹介するところがございます。その後、各社の取組と資料を構成してございます。

早速ですけれども、右下、2ページを御覧ください。JPビジョン2025+は、2025年度を最終年度とするグループ全体の中期経営計画でございますけれども、ここにおける取組と課題ということで御紹介しております。同ビジョンでは、企業価値向上を図るために、人的資本経営を推進することにしておりまして、その大きな柱として、今日のテーマでもございます人材の関連で、3つの大きな取組をまとめて御紹介しております。その2ページの表を上から御覧いただきますと、人材ポートフォリオの再構築、人材の確保やグループ内の人材の流動化あるいは中高年の活躍をこれからやっていかなければいけないといったものを提示しております。2つ目、育成・評価・処遇、自律的なキャリア形成の推進、あるいは評価・処遇を推進していくことを示しております。3番目、ダイバーシティの推進です。安心して働き続けられる職場、多様性の尊重も取組の1つとして大きく取り上げているところがございます。こういった形で、中期経営計画の中でも人材のテーマは大きなテーマとして取り上げているところがございます。

もう1つ、具体的な施策を御紹介する前に、採用の実態も、次に御紹介したいと思いま

す。右下、3ページと4ページでございますけれども、こちらでは採用の区分と採用数を簡単に御紹介しております。採用につきましては、会社別を実施しております。3ページの中の表に示してありますとおり、採用区分は大きく3つでございます。上から、総合職・地域基幹職・一般職の3つでございます。総合職は、全国の職場で企画から運営まで従事する、地域基幹職は、全国に13の支社がございます、支社エリアの中でサービス提供全般に従事する、一般職は、転居・転勤がない前提の下で、定型的な業務に従事するといった仕事の違いがございます。

採用数でございますけれども、4ページでございます。総合職260、地域基幹職620、一般職790、少し古い数字ですが、そういった数字、規模になっておまして、そのほかに中途採用も400人、さらに多いものは非正規社員からの一般職登用数も1,000人単位で実施しているということでございます。

次の5ページ目から9ページ目までが本題になります。グループ全体の人材戦略や人材育成について、御紹介するものでございます。ページも多いですが、項目も少し多くて、まず、全体を御紹介しますと、5つにまとめて御紹介しております。1番目が、5ページでございますけれども、意識改革ですね。1番目が意識改革、2番目が共創プラットフォームを支える人材、3番目がDX人材、4番目がグループの一体運営、5番目が「コース制」の課題と対策で、ここから御紹介してまいります。まず、5ページ目で御紹介しておりますのは、「意識改革」と少し大きなタイトルをつけましたけれども、グループ全体でこれから成長ステージに転換していく、グループが成長ステージに転換するために、事業戦略に基づいて、会社の将来を担う社員の育成が必要だという考え方の下で、事業に沿ったキャリアパスの設定、社員自身のほうでもキャリアパスを検討する、あるいは、その社員の希望を学習支援システムでもって会社として支援することを進めていますということを御紹介しております。その典型的な一つの例として、5ページの下半分でご紹介しておりますけれども、自律的キャリア形成支援の典型例としての戦略的副業でございます。週1日、職場を離れて、グループ外などで業務に従事する、仕事に従事する、そういった経験の幅を広げてまた自分のもともとの職場に持ってきてもらうといったことを進めているものでございます。

6ページは、5つのうちの2つ目です。共創プラットフォームを支える人材ということで、共創プラットフォームは、グループとグループ外の外社とをつないで新しい価値を創造するという考え方でございます。中期経営計画の中でも大きな柱として前面に出しておりますけれども、そういったものを具体的に進めていく人材ということで、2つ、ここで御紹介しております。ローカル共創イニシアティブは、地域のローカルベンチャーに社員を派遣して、そこで幅広い経験を積んでもらう、起業家精神を身につけてもらうといった施策でございます。アルムナイネットワークは、いわゆる退職をした社員の中でのネットワークを築く、場合によっては、元の会社、私どもの会社に戻ってきてもらうといったネットワークも施策として進めていることをここで御紹介しております。

7ページ、8ページでは、5つのうちの3つ目、DX人材の確保・育成について、御紹介しております。幅広くやっておりますけれども、簡単に御紹介しますと、いわゆる研修やグループ内外との人事交流を進める、そういったことを通じて関連の技術や意識の向上を図る、専門人材の採用・育成も不可欠と考えておりますし、楽天グループとの業務提携及び派遣された人材の人事交流を進めている、最初にも言いましたけれども、関連の研修、DX関連の研修は、悉皆の入門編から、希望に応じて、様々な分野ごとの専門的な研修まで、多様な内容・レベルで準備をしているといったことで、DX人材の確保・育成に努めているということでございます。

5つのうちの4つ目は、一体運営ということで、9ページで御紹介しております。9ページの上半分で御紹介しておりますものは、グループ全体の一体的な運営をこれからさらに進めていくためにということで、特に研修の世界で様々な工夫をしております。ここで御紹介しているものは、採用時・入社時の研修、3年目、5年目、そういった社員を集めてグループ全体で参加するような研修を実施しております。参加者間、要するに、その会社を超えた交流を促して、グループ内の人的なネットワークをつくる機会を作っているといったことでございます。また、2022年度からですけれども、日本郵便と日本郵政は総合職の採用を一体的に実施している、そういったことを通じてグループの一体運営の推進を図っているということでございます。最後の5つ目は、コース制の課題と対応ということで、9ページの下で御紹介しておりますものは、先ほど御紹介した一般職という職種なのですけれども、働き方のニーズの多様化に対応するというで創設したものでございます。ただ、同一労働同一賃金の考え方に沿っていない面もあるということで、地域基幹職と統一することについて、現在、検討中と御紹介してございます。

10ページ以降、グループ全体の動きということで御紹介する最後の項目でございますけれども、働きやすい職場づくりとダイバーシティの推進で、人材が活躍していく基盤として、やはり働きやすい職場は不可欠だということで、こちらでも様々な工夫をしております。10ページ、11ページ、12ページで御紹介しておりますけれども、まず、働きやすい職場とするためにということで、育児・介護・病気療養と仕事の両立支援を制度面で実施しています。もろもろ幅広くやっておりますけれども、法定を上回る制度も各種取り入れているということでございます。具体的なことでいいますと、育児休業の取得期間は法定を超える最長3年と私どものほうで制度を整備しているということでございます。

当然、制度だけではなくて、運用面にも力を入れているということで、資料にもございますけれども、男性の育休の取得は2023年度の実績で98%といった実績も出ているところでございます。そのほか、テレワークの促進、ワーク・ライフ・バランスに関するガイドブックの作成・配布なども進めているということでございます。

12ページは、ダイバーシティの推進、要するに、多様性の確保・推進の観点ということで、本社の女性管理職比率の3割という目標を設定して、各社・各年の目標も具体的に設定して、目標達成に向けて努力をしているということでございます。そのほか、ダイバー

シティ推進月間の設定で、制度などの認知度の向上などにも努めているということでございます。

こういった形で、様々な施策を通じて、人材の育成・活用に務めているということで、グループ全体の動きについて御紹介したということでございます。

ここから、各社ということになりますけれども、14ページでは、主に、日本郵政、持株会社のことについて御紹介しておりますけれども、ここには、私からこれまで御説明した内容と重複するものが多いということで、割愛させていただいて、ここから先は各社の説明に移らせていただきます。

まず、郵便から、お願いします。

○三苦総務・人事部担当執行役員 日本郵便で総務・人事を担当しております、三苦でございます。本日は、よろしく願いいたします。

私から、日本郵便における人材育成ということで、15ページ以降の資料をもって御説明いたします。

まず、15ページにつきましては、日本郵便における人事戦略全体としてのコンセプトをお示ししているところでございます。1行目にございますように、社員の多様な能力・スキルを最大化して、会社の持続的な成長につなげるために、いかに社員の能力を高めるのか、その能力を最大化できる、パフォーマンスを最大化できる環境をつくるのか、そのような様々な打ち手を人事戦略改革という形で、現在進行しているところでございます。本日は、その中での育成、人のスキル・能力を高めるという分野にフォーカスをした御説明となります。

16ページをお願いいたします。全体といたしまして、先ほど牧から御説明したものと一部重複いたしますけれども、日本郵便で働く社員のコース、どのようなタイプの社員がいるのかということも16ページにまとめております。大きく、総合職、地域基幹職、一般職と分かれるものでございます。総合職は、主に本社の企画部門で働く社員を「総合職」と申しております。地域基幹職・一般職は、大多数は、主として、郵便局で働く社員。地域基幹職・一般職は、それぞれ中身が分かれておまして、いわゆる事業別に分かれているところは、御覧いただければ、お分かりかと存じます。地域基幹職・一般職の違いについては、一般職は、転居もなく、その郵便局で働く、まさに現場でお客様に接する社員でございますが、地域基幹職は、次に説明します役職・管理者へステップアップをしていくことを見越してといたしますか、期待しているコースでございます。地域基幹職の一部は、全国13か所に配置する支社での郵便局をサポートする部門で働く社員も含んでいるものでございます。

17ページをお願いいたします。その中で、特に地域基幹職に当たる社員が中核となるものでございますけれども、郵便局で働く社員のキャリアパスのイメージを17ページにまとめているものでございます。育成・成長、発展、成熟という形のステップを着実に踏んでいく、このようなステップを踏んでいくがためのインプット、育成を図っていくことがこ

れからの説明になるものでございますが、担当は、まずは、通常業務の遂行、お客様に価値を提供する。主任のステップに上がりますと、自分自身だけでなく、ほかの社員の補助・支援という形、より範囲が広がっていくということです。次のステップの課長代理になりますと、チームリーダー、複数のメンバーのリーダー的な役割を担い、管理職一步前の課長になりますと、その組織のリード役、部長が不在の場合の代行業務といったところまで担えるような、管理職の一段階前のステップに着実にステップアップをして、能力を高めていくというところを想定した形での育成体系を準備しているものでございます。

具体的にとということで、18ページ、郵便局の育成体系は、次のページにさらに研修の全体像がございませけれども、今申し上げましたキャリアパスのイメージと連動する形でまとめているものでございます。当然、1年目、入ったときには、新入社員研修、その後のフォロー、1年目、2年目、3年目、それぞれ研修のプログラムを組んでいるところでございます。その後、主任という形で、役職が上がるにつれてランクアップをいたしますと、新任になった場合のインプットの機会、それだけではなくて、2年目以降も現任という形での情報・知識のアップデートを、主任、課長代理、課長、それぞれで担う、そのようなステップといえますか、プロセスを踏んだ形での育成を行っているということをもとめているものが18ページでございます。

19ページは、それをより具体的に、どんな研修をしているのかということをもとめているものでございます。スキルといっても様々にあるわけでございますけれども、上のトップボックスにありますのが、研修内容としては、それぞれのコースや役職に必要なマインド・スキル、どちらかというテクニカルスキルに当たるようなものかと思っておりますけれども、そちらは日々の業務に必要な部分で、下の表でいうところの業務研修。郵便、ゆうちょ、かんぽの窓口若しくは配達で働く上で必要な知識・スキルを身につける、または、資格のために必要な知識を身につけるものが業務研修。これは、役職にかかわらず、基本的に、皆、スタンダードとして、日常的にインプットを受けるものでございますが、下段にありますものが、階層別、先ほど言いました、新入社員のタイミング、役職が上がったタイミングで受ける研修、一番下は、その中でも、特に選抜型、より抜擢的な意味も含めて、早期昇職、優秀な社員を選抜した研修も行っているものでございます。当然、下の階層別・選抜研修となりますと、業務的なスキルではなく、トップボックスにありますようなコンセプチュアルスキルや人間関係構築に関わるようなヒューマンスキルといった、リーダーシップ、コーチング、ティーチング、マネジメント力に関するようなものが研修のコンテンツの主たるものであるということになります。

最後に、20ページでございますけれども、そのような体系の中、育成を進める上で、現時点で、私ども、事業子会社、多くの郵便局を抱え、社員の人的資本を高めることを主としている郵便局の人材育成における課題・取組でございます。大きく4点を挙げているものでございます。まず、1つ目、研修効率の向上。これは、研修した上で、その内容が社員一人一人のスキル・能力の向上につながっているかという面でございますけれども、ポ

イントは、特にコロナ禍になってから、様々な形でリモートの形を使ったオンラインでのインプット型の研修が増加いたしました。ただ、人がスキル・能力を身につけて定着するには、インプットだけでなく、アウトプット、実践の場、誰かと複数で対話をするなり、自分から発信する場が必要でございますが、どうしてもインプット中心になってしまい、時間はかかるけれども、その能力がきちんと身につけているのか、その効率が低下しているのではないかという問題意識をもっております。だからこそ、オンラインとオフライン、実際の対面型での研修の組合せ、その充実といったものを、特にここ数年、全国的にも注力しているものでございます。2つ目は、研修の質の向上でございます。同じく、研修をしてもいいわけなのですが、中身が分かりづらい。特にオンラインになりますと、ここも矢印でございますけれども、基本的に、各セクション任せでいろいろな研修教材をつくると、マテリアルをつくって、それを読み上げるだけといった教材もできてしまい、そうだとすると、みんながそれを流し見するだけである、結局、研修時間をとっても人の能力向上につながり切れていないという面、研修教材自体の質を高めていくということが問われていて、今、実際には、総務・人事が中心となって、中身の精査・確認、どのように質が向上できるのか、担当ともコミュニケーションを図りながら、進めているものでございます。3つ目は、社員の能力の可視化で、人の能力、社員の人的資本を高めるといっても、実際にそれがどう高まっているのかといった部分についての可視化が不十分であるという問題意識を持っております。タレントマネジメントシステム、ラーニングマネジメントシステムといった人の能力を点数化・可視化することはなかなか難しゅうございますけれども、実際の経験や資格の取得や研修の実績を積み重ねて、何とかしてその社員の能力の可視化を図ってまいりたいと考えております。最後に、人事評価における育成機能の強化で、人事強化の本来の狙いは、人の育成、人の成長にどうつなげていくのかということにあるかと思えます。ただ、どうしても人事評価は属人に寄ってしまうところもございまして、この点は、組織として、人をきちんと評価する、ただ単にA・B・Cをつけるだけではなくて、どう育成していくのかといったことも含めた組織的な取組、フィードバックができるような仕組みを検討して、まずは、本社から、今、実践を重ねているところでございます。

以上、日本郵便につきましての説明でございました。

○山本執行役 続きまして、ゆうちょ銀行から、御説明させていただきます。

私は、人事とダイバーシティを担当しております、人事部長の山本でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

資料の21ページから、御説明させていただきたいと思えます。まず、人材及び人材育成に関します基本的な考え方を、こちらに示しているものでございます。よく言われておりますけれども、競争力・価値創造の源泉として人材を捉える、その人材を最重要資本の一つとして捉えて、経営戦略と連動した人事戦略を推進するというところで、今、取り組んでいるところでございます。その人事戦略の3つの柱はこちらにあります「成長を促す」「能

力を引き出す」「多様性を活かす」でございまして、これを軸に遂行しているところでございます。人事戦略につきましては、パーパス・経営理念・ミッション、中計といった経営戦略と連動した人事戦略を推進するという事で、取り組んでいるところでございます。特に私どものパーパスでございませうけれども、お客様と社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献しますというものがパーパスでございまして、その部分の社員の幸せのところをしっかりとフォローしていくことを心がけている。それが、人事戦略、人事制度、育成・研修に反映させて、仕事のやりがい・働きがいを高めて、人の成長を促すという事で取り組んでいるところでございます。特に金融のところは環境の変化が激しいという事でございませうので、社員が挑戦するという事を奨励しているという、基本的な考え方でございませう。経営戦略は、3つの柱がございませう。1つは、第1のエンジンというリテールでございませう。古くから扱っております対面のところ、それに最近はデジタルの部分加わってまいりました。第2のエンジンは、収益の大宗を占めますマーケットでの運用のところ、第3のエンジンは、最近、地域の発展と一緒に取組んでいくという事で本格始動したばかりのΣビジネスと言われるようなものでございませう。これらを推し進めるに当たっては、人材が不可欠ということで、挑戦する人材の育成に取り組んでいるという事でございませう。とはいえ、やはり芽が出るまでにはしっかりとした土壌をつくる必要があるということもございませうして、人材育成だけではなくて、縦割り文化の払拭や挑戦する組織風土改革を併せて取組んでいるという状況でございませう。

資料の22ページを御覧ください。3つの柱、「成長を促す」「能力を引き出す」「多様性を活かす」といった方針と今のKPIを示したものでございませう。ここについては、時間の関係もございませうので、割愛させていただきます。

23ページ目から、3つの柱に関する説明になります。まず、簡単に御説明いたしますけれども、第1の柱、「成長を促す」でございませうけれども、まずは、キャリアについては、自分はどうなりたいか、どうありたいか、将来の姿を描いていただき、その上で、実現に取り組む、会社はそれを伴走するという形にしております。ただ単に会社として知識をインプットする・付与するだけの研修に従事するという事ではないという事でございませう。具体的にどういう取組かと申しますと、キャリアデザイン研修の実施や1on1ミーティングに力を入れてございませうして、これによるキャリア相談、キャリア支援、キャリアチャレンジという手挙げ制度、全ての組織に導入しているものでございませうけれども、これを設けまして、取組んでいる。これらを実現する参考ツールとしまして、キャリアデザインガイドブック、全ての組織のミッションややりがい、どういうスキルが身につくか、必要かというものを記載したものでございませうけれども、このガイドブックと組織紹介の動画などを作成しているところでございませう。2番目の「能力を引き出す」という柱につきましては、タレントマネジメントシステムを導入してございませうして、これによりまして、社員のスキル見える化を図っているところでございませう。併せまして、他企業への企業派遣の機会提供を行い、適材適所の配置の材料として使っているところでございませう。ま

た、心理的安全性のある職場づくりや組織風土改革にも併せて取り組んでおりますし、人事評価では、加点制度の人事評価を特に意識しております。従来ですと、あれができていない、これができていないという減点型の人事評価でございましたけれども、管理職・一般職も含めまして、加点制度に力を入れているところでございます。これらを確実に推進することで、エンゲージメントの向上にも努めてまいりたいと考えている次第でございます。最後、「多様性を活かす」というところでございますけれども、当行の年齢構成は、50代以上が47%を占めるような状況でございます。男女比で見ますとほぼ5対5のイーブンでございます。この2つの課題を考えますと、まず、1つ目は、シニア人材の活躍領域をどう広げていくかということが重要になってくるということでございます。そのためのリスクリング、意識改革に、現在、取り組んでいるところでございます。また、併せまして、シニアが目指すお仕事はどういう仕事があるかというシニア領域の見える化をする必要があるということで、今、その洗い出しを行って、研修を実施しているところでございます。2つ目の女性活躍の観点でございますけれども、まず、より働きやすい職場環境をつくるということでございまして、フレックス勤務とテレワークを併用した働き方の推進や長時間労働の抑制、転居を伴う異動の抑制など、様々な施策に取り組んでいるという現状でございます。ちなみに、本社では、フレックスのコアタイムをなくしたフルフレックスを導入しております。子育てをする社員は、お子さんを保育園に連れて行く、お迎えをするというときに、比較的自由度の高いような働き方を推奨している。今年度の4月からでございますけれども、行っているところでございます。

最後、24ページでございます。先ほど冒頭に申し上げました3つのビジネス、リテール、マーケットビジネス、Σビジネスと、それらを実現するための採用・育成の相関を書いたものでございます。リテールのところは、従来型のところでございまして、それに、最近、デジタル分野が加わっておりますので、ここの採用とこの辺の知識を付与するような職能別研修を実施している。マーケットは、プロ職が、97名、4月現在でございますけれども、この社員の期待役割の中に人材育成という項目を設けておりまして、単なる数値・運用の成果だけではなくて、育成も大きな評価材料としているところでございます。Σビジネスにつきましては、最近始めたビジネスでございますので、関連子会社のJPインベストメントも含めて、ファンド会社への出向などを行いながら、経験値を積んで、スキルアップに努めるということでございます。そのほかに、社員の皆さんが希望した、やりたい仕事に手を挙げられる制度ということで、キャリアチャレンジ制度。ちなみに、2024年度は減少しましたけれども、足元で196名という状況でございます。

ゆうちょからは、以上でございます。ありがとうございます。

○穴戸執行役 続きまして、かんぽ生命保険でございます。資料は、25ページ目からになります。まず、かんぽ生命の人材育成でございますが、お客様本位の人材を育成することを基本にしてございます。当社の場合、過去に保険営業で不適切な事案があったということがございますので、その過去の反省を踏まえまして、真にお客様本位の人材を育成して

いくということが基本になってございます。その観点で、採用をどうしていくのか、育成・研修をどうしていくのか、彼らの評価をどうしていくのかということ体系立てて作ってございます。まず、採用のところでございます。採用は、この25ページの右下に採用区分及び採用後の主なキャリアパスという図を載せてございますが、当社の特徴的なところは、保険営業に特化した採用コースをつくってございます。それがこの一番下の保険コンサルタントコースでございまして、保険コンサルタントが、いわゆる外回りの営業でございまして、お客様の御自宅・御家庭訪問をさせていただきながら営業をするスタイルのメンバーでございます。もちろん、コースが分かれているといっても、ずっと変わらない、不変ということではなくて、違うコースに切り替えるコース転換制度や自ら違うコースにチャレンジするキャリアチャレンジ制度も設けてございまして、違うコースに移るといった流動性は制度で確保しているところでございます。

次の26ページ目でございます。この保険営業を行うコンサルタントの育成をどうしているのかということでございますが、2023年度から、かんぼGD制度を導入してございます。GDは、英語のGradeでございまして、Gradeを1～10で分けて、Gradeが上がったかどうかということの中核に彼らの育成をしているところでございます。Gradeの内容でございますが、このページの下段の真ん中に、GD制度の概要（かんぼサービス部）という図を示してございます。ここの評価指標でございますが、このGD制度を導入する前は、営業マンということもございましたので、新規契約の実績や件数を中心とした評価・育成体系でございましたが、このGD制度におきましては、新規の営業実績、件数だけではなく、社員の能力開発の要素や顧客ロイヤルティ、顧客満足度の向上の要素、アフターフォローを含めた活動プロセスといった項目も定量化・数量化して評価するようにしてございます。こういった仕組みを導入することで、GDそのものも上がってまいりますし、このページに、■を4つ、縦に並べてございますが、2つ目のところに、お客様満足度も年々向上しているという数値、2022年度は86%、2024年7月期は91%ということで、お客様の評価も高まってきているのではないかと、自己評価をしているところでございます。

1枚をめくっていただきまして、27ページ目でございます。①-2で、郵便局窓口社員の育成支援でございます。当社の販売チャネルは、今、御説明した外回りのコンサルタントだけではなく、郵便局の窓口に来局いただいて、そこでいわゆるカウンターセールスを担当するメンバーもございます。このメンバーは、当社所属の社員ではなく、日本郵便株式会社に所属する社員でございまして、この郵便局窓口社員の営業スキルやお客様満足度向上のための育成支援も当社でやっているところでございます。また、このページの下段、②資産運用領域における人材育成でございます。この分野は、人材を確保することがなかなか難しい分野でございまして、人材の流動化・人材の出入りが非常に激しいところでございます。当社の中でも、運用以外の社員と運用の社員では少し人事の制度や給与制度を分けてございまして、運用部門の社員につきましては、この■の1つ目、運用職専門制度

を導入して、評価体系や給与体系も少し変えているところでございます。また、2つ目の■、アンダーラインを引いているところでございますが、中堅・若手社員を対象に、資産運用部門ですけれども、海外MBAのプログラムや海外の運用会社へのトレーニー派遣、また、昨年業務提携いたしました大和証券グループとの人材交流も進めているところでございます。

次の28ページ目でございますが、③DX推進に向けた人材育成でございます。このデジタルの分野も、本当に、学生さんを集めてくること、人材確保が難しい分野でございますので、当社においては、この1つ目の■でございますが、学生さん向けに、データ分析コンペを実施してございます。当社で保有している過去の実績データを学生さんに渡して、将来を予測するプログラムを開発してもらって、その優劣を競うというコンペをやってございます。このコンペを通じて、生命保険会社のデータ分析とはどういう仕事なのか、学生さんが勉強した知識や経験がどのように生かせるのかということを実感してもらいながら、少し当社の魅力を感じていただきたいということで、こういうコンペをやりながら人材を集めているということが特徴的なところでございます。

次の最後のページでございますが、④他社との業務提携による人材育成でございます。グループ外の他社でございますが、人材の多様性、同質化し過ぎないということも含めて、他社さんからも社員を受け入れるとともに、当社の社員も他社に出向してございます。専ら金融機関が多くございますが、生命保険会社さん、銀行、あるいは、資産運用関係の会社に、中堅どころの社員を、一定期間、出向という形で経験を積ませるということも取り組んでございます。最後、⑤能力開発に向けた各種資格取得支援でございます。特に特徴的なものは、■の3つ目、最後のところでございます。保険営業を行うコンサルタントにつきましては、お客様の課題が解決できるような知識をつけるという観点で、人生が終わるほうの「終活」でございますが、終活や相続領域に関して、社内の独自資格を設けてございまして、終活・相続アドバイザー社内検定を設けて、こういった課題解決のための知識を付与するような資格取得支援も行っているところは特徴的なところでございます。

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、質疑に入りたいと思います。

ただいま御説明いただきました内容について、御意見あるいは御質問がありましたら、御発言願いたいと思います。どなたか、いらっしゃいますか。

佐藤委員、どうぞ。

○佐藤委員 御説明ありがとうございました。

すごく沢山のいろいろな取組をなさっていることがよく分かりました。

何点かあるのですけれども、まず、1点は、3ページ目の中で、採用区分が、総合職・地域基幹職・一般職と書いてあるのですが、一般職は女性を想定しているイメージがありますが、最近では、いろいろな採用区分の名前の変わり、銀行なども「一般職」と言わない

で「地域総合職」と言ったりしているようです。郵政グループの特に地域基幹職・一般職に関して、男性・女性という考え方があるのかということが1つ目の質問です。私は「一般職」という名称は最近では流行らないと思っていて、どちらかというところ、もう少し自分の仕事にプライドが持てるような名前でのつけ方がいいのかなと思ったりもしています。

あとは、総合職・地域基幹職・一般職の間での相互乗り入れということですかね。途中でキャリアアップをしたくなったら地域基幹職あるいは総合職にステップアップできる制度があるのかということと、現在、どのくらいの実績があるのかということをご教示いただきたいと思います。

○牧執行役 数字は後で御説明しますが、まず、男女比や名前のことからお話ししますと、先生がおっしゃった地域基幹職・一般職、さらに、仕事に応じて中身が分かれておりまして、簡単に言いますと、郵便や荷物の配達をするコースと郵便局の窓口立つコースがございます。それによって、それは一般職も地域基幹職も両方ともにその2つのコースがあるのですけれども、その仕事によって男女の状況は全く異なり、やはり配達をする外回りのほうは男性が多いのが実態です。

○佐藤委員 女性でもいるのですか。

○牧執行役 もちろんです。実際にいます。窓口で座って仕事をするのが中心の人たちは、女性のほうが多いという状況でございます。

名前ですけれども、おっしゃるとおりだと思いますけれども、最近、少し触れましたように、これから地域基幹職・一般職の大きな見直しを検討しておりますので、多分その中で変えていくことになるのだらうと思っております。

一般職から地域基幹職へのやり取りというか、これは制度がございまして、毎年、かなりの数、一般職から地域基幹職に手を挙げていただいて、希望者が移っていくといった形の制度にはなっております。

数字はありますか。

○安瀬部付部長 今ほどの考え方に対応して、数字がどうなっているかですけれども、今、手持ちで持っている数字だけでコメントをさせていただきますと、まず、採用区分でございますけれども、この3職種、新卒の男女採用の割合ですけれども、女性は、直近、2024年4月ですと、53%ですから、女性のほうが、割合としては。

○佐藤委員 地域基幹職のみでしょうか。

○安瀬部付部長 地域基幹職・一般職の合計ですね。ただし、こういう中でも、やはり郵便・物流事業は、どうしても、体力的な部分、外回りという部分もあって、どちらかといえば、その職種だけは男性の採用割合が高くなっております。ただ、当然ながら、女性もいらっしゃいます。全体でいえば、過半は女性が採用の主体となっております。

また、職種間の柔軟な異動でございますけれども、一般職から地域基幹職は大変希望が多くございまして、この秋、来年4月登用の合格者数も4,000名ほどの合格を出しております。また、地域基幹職から総合職も始めてございます。当然ながら、募集数がそれぞれの

職種で違いますけれども、多く社員の皆様には応募で手を挙げていただいて、自分のやりたい仕事、例えば、役職者になりたいということであれば、地域基幹職を目指すので、そういう形でステップアップができるようになってございます。また、今年度から、グループ間の相互流動化ということで、フロントラインでも、別の会社のこの仕事がしたいという希望も一定はかなえるような仕組みも導入して、できるだけ社員のニーズに対応できるような流動化の検討を、今、進めているところでございます。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長 ほかにいかがでしょうか。

甲田委員、どうぞ。

○甲田委員 よろしくお願いたします。甲田です。

まず、5ページ目のところにある副業解禁のところなのですが、私は昨年度から委員に入らせていただいたので、ひょっとすると、この数年の間の議論を把握していない可能性はあるのですが、一般的な副業解禁は2018年ぐらいから本格的に始まったと思うのですが、2022年11月まで副業解禁をされなかった理由は何かあったのかなというところと、今はまだ試行的と書かれています、全従業員における副業者が物すごく少ないなと思っていて、そこにはどのような規制をかけているのかなというところを教えてくださいということが1点目です。

2つ目が、デジタル人材の採用・育成に注力されているとお見受けしたのですが、内製化したほうが効率のいいものと、外製化、外部との連携のほうが効率のいいものがあると思うのですが、その辺の指針や考え方があれば教えていただきたい。女性の管理職比率は、22ページ辺りにあったと思うのですが、2026年度においても20%で、政府が掲げているものが2030年の30%なので、この4年で20%にどう上げていくのかというところの考え方を教えてください。

併せて、今、3年間の育休が取れるとか、お迎え等々に配慮するといったところがあると思うのですが、私は、以前、女性のキャリア支援セミナーを名古屋の郵便局でやらせていただいたことがあるのですが、管理職になることへの期待というか、希望というか、あまり持たれていないなど、できれば、今、このままがいいなといった温度感を非常に感じたことがあるのです。特に女性管理職比率を上げていく上で、育児と仕事の両立支援だけではなくて、管理職になることの夢や希望、責任が重くなる代わりに得られる何かみたいなものをどのように訴求されているのかというところについても教えていただければと思います。

次に、似たような質問になるのですが、パーパス・経営戦略・中期経営計画というものが掲げられているのですが、これが、巨大な郵政グループの中で、ゆうちょ銀行の中で、どのように周知されているのかというところを教えてくださいと思っています。これはゆうちょ銀行さんになるのですが、同じ21ページに書いてある地域の課題を把握してソリューションを出したいと思ったときに、社内起業制度みたいなものがあるの

かないのか、あるのであれば、そういったところから出てきた社内からの内発的な事業プランとか、どういったものがあつたのかみたいなことを教えていただきたいと思います。

質問が多くて、すみません。非常に興味深い課題だったので、よろしく願います。

○山内委員長 よろしいですか。

お願いいたします。

○牧執行役 幾つか、御質問いただきまして、私から、まず、デジタルの人材の関係について、お答えしたいと思います。内製化したほうがいいもの、外部から調達したほうがいいもの、おっしゃるとおりでございます。育成をしていく、外からも採用するということは、現実に進めております。その区分けですけれども、基本的に、いわゆる高度な知識・経験が必要なポジションに当てはまるような人材は、なかなか今日明日の短時間で育成はできませんので、そういったところは外からの調達で、そうでないところについては中での育成、かつ、DXは別に特定の分野だけで進めればいい話では全然ありませんので、そういう意味では、中で育成をするときの対象は、基本は、言わば全員みたいな形で、もちろんその上のステップは分野ごとの研修の用意はしておりますけれども、基本的には全員みたいな形で研修を進めて、組織全体のDXの考え方の浸透を進めているということでございます。

2つ目の質問については、それで答えとさせていただきます。

○甲田委員 ありがとうございます。

○安瀬部付部長 戻りまして、最初の副業の関係でございますけれども、今日、資料でお示しさせていただいているものは、いわゆる戦略的副業で、この副業は、どちらかというところ、時間外に自分の好きな仕事を副業的にするものではなくて、勤務時間を削ってでも、さらに自分の知識・見聞を広めて、新たな知見を得て、それを会社に持ち戻って、その知見を会社で発揮してもらおうという形でスタートをしたものがこの戦略的副業でございます。このベースとなっている兼業制度は従来からございまして、いわゆる勤務時間外に、本業に支障のない、また、健康関係、安全配慮の関係で支障のない範囲で、兼業は既に制度としてございますので、勤務時間外に、その制約の範囲内、基準の範囲内で働きたい方については、既に従来から兼業という形で働いていただいております。それに加えて、特に本社で、試行的にですけれども、勤務時間を削ってでも本当に新たな知見を得たいという人は、武者修行に行つていいですよと、当日、1日の勤務時間分の給与は減らすけれども、役職も変えないし、ボーナスもほかに全く影響のない形で、いわゆる当日の時間給だけを減給、あとは全て保証しますよ、頑張つて行つてらっしゃいという形で送り出しているものが戦略的副業でございます。こちらについては、本社メインでやっておりますけれども、段階的に、支社やフロントラインまで広げられるかということも、業務運行の確保を見ながら、考えていきたいなと思つてございます。

3つ目でございますけれども、女性管理職比率です。現在、K P Iで直近は16.3%、20%ということで、2030年度に30%の目標を掲げてございますけれども、まだ14%弱足りない

という状況でございます。こちらについても、次の御質問とかぶるのですけれども、やはり管理職になりたいと思ってもらえるようなきっかけ、若い段階から、しっかりと意識を持ってもらうような取組も当然必要です。今回、本社に取りあえず数値目標は限定しておりますけれども、冒頭、採用割合で女性のほうが多いというお話をさせていただきましたとおり、総合職、本社採用も女性の割合がかなり高い職種でございますので、時代も変わってきて、今の採用で勤務していただいている女性社員は、別に、男女だからという意識もあまりありませんので、そういう方々にしっかりと男女問わずモチベーションを持って上がれるような仕掛けをして、その上で30%を達成できるという計画でございますので、こちらについては、自然に数値が達成できるものではございませんので、引き続き取り組んでいきたいなと思っております。

また、名古屋の女性社員とのやり取りの中でお話があったということでございますけれども、まさしく我々会社側も、いわゆる男女問わず、管理職になりたくないという声も少なからずございます。この原因が何かということ、社員のアンケート等を取りまして、一番は勤務時間が長いとか、転居・転勤を伴うとか、いわゆる負担は高い、給料はそれほど変わらないとか、いろいろな声があるのも我々も把握させていただいてまして、まずは、直近、大きく問題となっているものが、いわゆる管理者の長時間労働と転居・転勤の在り方がどうなんだというところが肝の2つかなと思っております。当然ながら両立ができるという大前提で、それが叶えられるような、例えば、管理者については、労働時間数が長い職場では、1人のところを2人に分割するとか、仕事を棚卸して役職者に移していくという、目の前の役職者が昇職を嫌う部分も払拭するような検討・取組を、今、推進しております。

日本郵政からは、以上です。

○山本執行役 私のほうから、ゆうちよの関係で御説明させていただきます。いただいた御質問でいきますと、22ページの女性管理者比率のお話がまずはあったかと思えます。足元、2024年4月現在、女性管理者比率は、会社全体の女性管理者比率でございますけれども、18.4%でございます。ダイバーシティ、女性の活躍のところはすごく力を入れておりまして、これまでは、人事、頑張ってくれよという会社の雰囲気だったのでございますけれども、2年前ぐらいから、例えば、有識者、スプツニ子！さんとか、今年だったら小島由香さんとか、名前が出てこないのですが、女性の方に来ていただいて、タウンホールミーティングみたいな形で社長と対談していただいて、経営会議メンバーとセッションをしていただくということで、まず、経営層に女性活躍の重要性を理解いただいております。それと併せて、これは言いにくいのですけれども、役員にも今年からゆうちよは目標をつけていまして、その目標の一つが、ダイバーシティ、多様性、女性活躍や人材育成や組織風土を入れております。これらは全部役員の成績にはね返ってくるという仕組みにしていまして、まず、役員層、経営層はそういう中で一枚岩に、その次にやっていますものは、まず、管理者でございます。管理者層に同じような研修を受けさせて、自分の部下の社員をどのよ

うにプロモーションをするかということをやっております。特に昨年に実施したものは、研修の後に、全管理者、本社の管理者に自分の部下の女性のキャリアのビジョンを聞いて、どのように支援するかというレポートを全部人事に出していただいております。人事は、それを見ながら、来年度の人事異動に向けて人事ヒアリングをしている。私どもが管理者候補の女性リストを各部長に送りまして、育成のプラン、支援をする中身と、この人はどうなんだということの一つずつ潰していっている状況でございます。女性の管理者のなり手が無いというのは、私どもも1 on 1をしていますとそうですけども、大宗の人が、自信がないとか、私にはまだ早いとかということと言われる方が多いので、先輩社員、いろいろな社員がいるんだということを知っていただくことが重要だと思っています。本社の担当部長以上で、今、女性はたしか26人いると思うのですけれども、この26人で女性ネットワークというチームをつくりまして、この社員を中心に、多くの管理者予備軍の人たちと斜めの1 on 1をやっています。直属の上司ではなくて、全く知らない、あの人と1 on 1をやりたい、それで、お仕事の関係はどうか、実際にやってみてどうかというセッションをやっていただいて、だったら、私も目指そうかなという人たちを、一人でも二人でもつくろうとしています。来年度も、恐らく女性の担当部長はもっと増える予定でおりますので、これをどんどん拡大していきたい。女性は自分の能力を3割低く見積もって、男性は過大に評価するという傾向はありますので、これは全社員に周知しております。ですから、そこをよく認識してくださいということと、必ず3回言いなさいということですね。1回「どう、管理者、目指さない？」ということではなくて、3回必ず言いましょうということと、管理者になることの訴求をする。パーパス、どのように周知しているかということなので、文書で指示しているのですけれども、これだけでは全然浸透してなくて、人事戦略を立てたときに、各地方に飛んで、育成方針などを御説明していますし、動画を撮っております。動画を撮って、私が人事戦略の基本的な考え方の話をして、それをいつでも見られるような形にさせていただいております。それがどのくらい浸透しているかというのは、エンゲージメント調査を実施しておりまして、その中の目的・使命の項目、理念やパーパスに対する理解度をはかっている状況でございます。

最後に、社内起業制度、内発的な事業プラン。社内起業の制度はないのですけれども、実は今年の5月2日はゆうちょの創業150周年記念日でございますので、新たな表彰制度としまして、チャレンジ・変革部門とアイデア部門の2つをつくらうと思っています。アイデアは、社員が約12,000人いますので、このアイデアがビジネスの種になり、新しい仕事の仕方や見直しにつながるかと、社長表彰候補者は経営会議メンバーでプレゼンテーションをして、いわゆる人材育成とモチベーションの両方を高められないかなということで考えております。そのような意見をビジネスにつなげるということは考えているということでございます。

すみません。長くなりました。

○甲田委員 ありがとうございます。

いろいろとよく分かりました。

○山内委員長 よろしいでしょうか。

どうぞ。

○横前委員 説明をありがとうございました。

私は、質問というよりも感想的な話で恐縮なのですが、私たちが住んでいる泰阜村は地方でありまして、大変人材不足なのですね。1人の人を採用しても、その人を大事に育てなければいけないという視点のほうが今は強くなってきております。郵政グループさん全体では、当然離職もあると思うのですが、その離職率はどのぐらいかなということと、その主な理由がもしお分かりでしたら、教えていただければと思います。

よろしくをお願いします。

○安瀬部付部長 日本郵政でございます。

離職率でございますけれども、手元にある数字でございますが、まず、新卒、新規採用で採用されて3年以内に離職された方は、世間一般的には大卒3割と言われておりますけれども、郵政グループ4社においては、3年以内の離職率は20%で、世の中よりも若干低い形で離職率は推移してございます。当然ながら、新卒以外にも、65歳までの中で、自発的に退職等をされる方もいらっしゃいますので、そういう形も含めると、離職率は4%強ぐらいで、ここの数字は世の中の数字がどのぐらいか把握することはすぐには難しいのですが、せっかく苦勞して採用した人材について、何とかしっかりと育成して活躍いただく、離職をせずに働き続けられるような環境整備に努めているところでございます。

以上です。

○横前委員 主な離職の理由は、特に分かりませんよね。

○安瀬部付部長 そうですね。新卒の3年以内に離職される方は、離職理由ははっきりと言ってくれない部分がございます。当然ながら、仕事が合わないとか、新しい仕事を見つけたというものが多分大きな理由かなと思ってございます。また、いわゆる年代全体で捉えてみると、どうしても、いろいろな自分以外の問題、育児もそうですけれども、家族に問題があって辞めなくてはいけないとか、家業を継ぐとか、できるだけ早く辞めてゆっくりにしたいという方々が一定はいるのも事実かなということでございます。

○横前委員 ありがとうございました。

理由はいろいろとあろうかと思っておりますけれども、私は、率直に、モチベーションをどのように保つのかということが大事かと思っております、これは本当にかげ離れたような話で恐縮なのですが、今、このカリキュラム、いろいろな研修を見させていただくと、大変いっぱいいっぱい詰まっているなという感じがするのです。世の中、こういうものかなとお見受けしましたけれども、すごく汲汲としているように感じたものですから、理由まで伺いましたのです。結構でございます。

○山内委員長 よろしいですかね。

関口さん、何かありますか。

○関口委員長代理 手短に。

3ページのその他採用のところで、非正規社員について、2行ほど記載があって、適正配置をやっているということなのではございますけれども、32ページの非正規社員数が16万3,000人いらっしゃるのですね。正規社員が20万ということなので、4割ぐらいは非正規ということで、大学の非正規率はすごく高いので、似たような、もしかすると過半数ぐらい多いかもしれないのではございますけれども、もちろんいろいろな働き方がある中で、非正規社員の中でも非常に有能な方がいらっしゃる。この方たちの正規社員への一般登用が4ページにあって、2,700人は2%を切っているの、そこはもったいないなという気がいたしました。

以上です。

○山内委員長 何か、コメントはありますか。

○安瀬部付部長 ありがとうございます。

先生のおっしゃるとおり、グループの中の即戦力として重要な戦力でございますし、また、いわゆる業務を通じてスキルを磨いていただいて、まさしく正社員として即戦力となる人材でもありますので、単年度の数字で見ますと、2023年度は2,700人でございますけれども、民営化以降、これまで5万数千人、正社員として登用してございます。毎年3,000人前後、登用しておりますので、ここは引き続き精力的に正社員の道を切り開いていきたいなと思ってございます。

○関口委員長代理 どうも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した。

そろそろ時間ですので、この辺で終了したいと思います。

私のコメントについては、事前に申し上げてあるところですので、その点、御理解いただければと思います。

それでは、質疑を終えたいと思います。

本日は、どうもありがとうございました。

(日本郵政グループ退室)

○山内委員長 それでは、以上で本日の議題は終了となります。

事務局から、何かございますか。

○岡本次長 次回の民営化委員会の開催については、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