

第59回 郵政民営化委員会

平成22年8月19日(木)

内閣官房

○田中委員長 それでは、第59回になります。郵政民営化委員会を開きたいと思います。

委員の定足数は満たしており、今日の会は成立しております。

今日の趣旨は、8月10日に総務省から郵便事業会社に対して出された業務改善命令の報告を受けて、これについて、我々の意見を申し上げることになろうかと思っております。

それでは、この8月10日に出示された業務改善命令の内容について、総務省より説明をお願いいたします。

○菊池企画課長 総務省情報流通行政局郵政行政部企画課の菊池でございます。よろしくお願いいたします。

郵便課長が内閣官房郵政改革推進室に出向しておりますので、私が郵便課兼務になっておりますので、私から8月10日の命令の内容についてご説明申し上げたいと思っております。

まず、経緯でございますが、J P エクспレスの関係でございますけれども、今年度の事業計画、これは本年の3月31日に認可したものでございますけれども、4月1日をもってJ P エクспレスを郵便事業会社が承継するというような内容になっておりましたので、それに基づいて4月1日、承継したと。J P エクспレスからは、旧ペリカン便だけがJ P エクспレスでやっておりましたので、そちらの業務が郵便事業会社のほうに移行しまして、ゆうパックとして7月1日からサービスを提供したということでございます。

今回の事故でございますけれども、7月1日の夜から全国の10支店、統括支店と書いてございますのは、これは郵便事業会社のもとからの支店のことでございます。あと、ターミナル支店というのは、J P エクспレスから承継した支店でございます。全国で10支店におきまして、いわゆる小包の自動区分機、これの処理能力が非常に低下してしまったということで、支店ごとにゆうパックの滞留が発生し、それに基づきまして、どんどん今度は運送便が乱れていきまして、最終的には影響が全国に拡大してしまったというものでございます。全体では34.4万個のゆうパックは半日から2日程度の遅延が発生してしまった。この期間、722万個引き受けてございますので、率に直せば5%の遅配が発生してしまったという状況でございます。

最終的には、7日からは業務がほぼ正常化しておりますけれども、本社・支社から相当の人数の応援が入って、滞留がなくなったというような状況になってございます。

当省の対応でございますけれども、まず7月4日は、日曜日になりますが、郵便事業会社の鍋倉社長が今回の事故についてのブリーフィングをしております。

我々、7月1日移行、業務運行につきましては、日に1回ではございますけれども、どんな状況になっているのかという報告を受けておりました。7月2日段階では、やはり滞留が若干

発生しているというのは把握しておりました。ただ、郵便事業会社の見通しでは、3日から4日というのは土・日になるんですが、土・日で物が少なくなったときにできるだろうというような見通しだというのを2日に受けておりましたが、3日に、土曜日になりますけれども、予想以上に回復ができないということで、もしかしたら4日にブリーフィングを行うかもしれないというような通告を受けまして、4日に社長が会見したという流れになってございます。

それを受けまして、6日でございますけれども、これは郵便事業会社法に基づくものでございますが、報告徴求を求めました。7月末までに今回の事故の経緯、あとは原因等について、報告をなさいというような報告を求めております。

それに対しまして、7月30日に報告が上がってきておりました。

あわせて、再発防止策、これは求めてなかったんですが、それにつきましては、郵便事業会社が自主的に報告を併せてしてきたというようなことでございます。

内容でございますけれども、今回、後ほど説明しますが、やはり業務運行の把握が非常に不十分だったというような分析が見られましたので、その業務運行管理体制につきまして、再度調査してくれというようなお願いをしまして、その追加調査の結果が9日に上がってきております。それを受けて、10日に命令を発しました。

今回の事故の原因でございますけれども、1点目が、本社における事務不足、認識不足というようなことで挙げられております。

資料中に明朝体で書いてございますけれども、形式的な準備状況の確認のみで、業務運行上必要な面からの確認をしなかった。例えば、必要人員、100人必要だといえ、頭数が100人そろえば、もうオーケーというような報告をしていたそうです。中身を見ますと、やはりいろいろな経験が、例えばフォークリフトに乗れる人が何人とか、そういうことが必要であったんですけれども、頭数だけで、形式的な準備の完了状態でオーケーということにしたことが1つ。

もう一つ目が、緊急事態が発生した場合の計画、例えば今回10支店、最終的には4支店が残るわけですが、ここが滞留したときに、どこに流せばいいんだというような、そういう計画がなかったということで、今回はフロアに荷物があふれてしまって、どんどん作業ができなくなってしまったということで、被害が大きくなってしまったということ等を挙げております。

2つ目が、業務運行管理体制の不十分さということで、こちらは、当省としては、ちょっと根深いという認識があるんですが、1つ目が、現場から上がってきた要望や報告の一部が上層部に伝わっていないこと。例えば、要望については、今回、冷凍ゆうパックが溶けてしまっ

たというようなニュースが相当流れていたと思うんですが、あれはもう予定していた施設の収納量よりも多くの冷凍ゆうパックが流れてきたそうです。ただ、準備の段階で、冷凍施設が足りないんじゃないかというような要望が現場から上げられていたそうです。ただ、それが上層部に伝わっていなかったということで、何の手当でもできなかったというような反省が書かれております。

もう一つ目が、こちらは、どちらかというと事故が発生した後でございますけれども、形式的な指標のみを上げてくるように現場にお願いして、実態がどうなったのかというのが全くつかめなかったこと。例えば、結束状況がどうなっているんだぐらいの形式的な指標だけで、例えば写真を送ってくれとか、本当にフロアがどうなっているのか等をきちんと説明を求めるといようなことをしなかったということで、最終的には、先ほど当省の対応で申し上げましたけれども、土・日で解決するんじゃないのかというミスジャッジをしてしまったといようなことを上げております。

以上から、監督上の命令としまして、この7月30日に報告がありました年末繁忙期に向けての再発防止策が上がってきておりますので、これは中身としましては、要員の見直しなり、あとはダイヤの見直しなり、あとは区分機の性能を上げるためにはどうするのかといったところが上がってきてございます。

ですので、まずはそれをちゃんとやってくださいというお願いと、あとは、もう一つは、業務運行管理体制がやはり風通しが悪いこと。今まではすべて上意下達でやっていた組織らしいですので、なかなか下からボトムアップでいろいろなことが上がりづらい組織体制になっているということもありますので、そのあたりも含めて、業務運行管理体制を見直すことを命令しております。

もう一つは、やはり、これは郵便事業会社からの報告にあるんですが、本社一極管理体制というのは、郵便の支店は1,000を超える支店がございますので、なかなか限界に達しているのかなと思われま。もう少し現場に近いところで運行状況を見直すような、そのガバナンスといった、そういう形に変えていきたい。それは今日明日にはできませんので、しばらく少し検討して、来年の3月末ぐらいまでには具体的な方針を出したいといようなことも言われておりますので、そういうことも含めまして、業務運行管理体制の見直しにつきましても命令を發したといような内容でございます。

あと、参考で、命令の本体と、7月6日に発出しました報告徴求の原文をつけさせていただいております。

8月10日の命令のほうは長々と書いてございますけれども、最終的には、「従って」以下、一番下のパラグラフでございまして、先ほどの再発防止の着実な実施とともに、業務運行管理体制の見直しを行い、3回に分けて報告しなさいと。本年11月19日、これは年末繁忙が始まる前でございまして。そこで1回、どんなことをしたのかというのを報告していただいて、来年の1月末というのは、年末繁忙期が終わった後、その効果がどうだったのかを報告してもらい、あと、3月末というのは、先ほど申し上げました組織自体に絡むような大きな話の方針が3月末ということで、郵便事業会社のほうから期限を切っておりますので、3月末にどういうことをするのかという3回に分けた報告を求めたというような内容でございまして。

私からは以上でございまして。

○田中委員長 よろしいですか。

それでは、今の菊池さんのご説明に対して、委員のほうから質問等がありますか。

○野村委員 すみません、先に。

まず、そもそも論で恐縮なんですけれども、J P エクスプレスについて、当初はJ P エクスプレスのほうにペリカン便とゆうパックが統合されて、そこで事業を展開するという話だったわけなんですけど、途中から、どうも総務省のほうから、それを認可してくれないという話が聞こえてきました。そうした総務省の行政指導により、結局J P エクスプレスにはペリカン便だけが移行することになってしまい、赤字を垂れ流すという結果になったかと思うんですが、そもそもなぜ総務省は会社の意向を尊重して認可をしなかったのか、その点をまず教えていただかないと話が始まらない気がするんですが、その理由を教えてくださいませんか。

○菊池企画課長 我々の認可審査の視点でございまして、1点目は、当然ではございまして、ユニバーサルサービスである郵便業務にどういう影響があるんだという観点で1つでございまして。2つ目が、分離することに伴いまして、利用者利便が下がるのか上がるのかということが2点目でございまして。3点目が、また分離することによりまして、ほかの事業者との競争が公平に保たれるかどうか、この3点でございまして。

まず、第1点目でございまして、郵便業務への影響でございまして、まずちょっと前段階がありまして、昨年3月31日、前年度の事業計画を審査したときには、ほとんど事業計画みたいなものはありませんでした。あったとしても、数字がよくわからない。例えば、J P エクスプレスの取扱物数がこれだけ伸びるといっても、その根拠も全くわからないという状態で、中身がよくわからない状態であったというのが昨年3月31日の段階です。当然ながら、そういう状態でございますので、郵便業務にどういう影響があるんだというような分析がなされ

てなかったということがありました。ということで、まずは昨年3月31日は、その変更認可ということで、とりあえずは出資だけを認めましょうということで、出資だけは認めました。

いろいろなところから、出資はなぜ止めなかったんだというお話はあるんですが、その当初は10月に統合するということでございまして、4月からですので、半年間かければ、事業計画なり、郵便への影響なり、また資金収支なりというものが詰まってくるものだと思いますので、なかなか半年前から、だめだということが、なかなかそこまでは行政としては言えないということで、出資だけを認めたというのが昨年3月31日の段階でございまして。

それからいろいろ計画等を詰めていったということですが、最終的には、事業計画自体の精度があまり高くなかった。一番大きな我々の危惧は、J P エクスプレスで最大限で678億円累積で資金ショートすることございまして。その資金をではどこから捻出するのかということになりますと、株主間契約で、それはもうJ P のほうが持つという契約になってございまして、J P、郵便事業会社ですね、郵便事業会社が本当に約700億円近いキャッシュを出せる余力があるのかどうかということをいろいろ聞いていったんですが、郵便事業会社が出してくる資金収支のシミュレーションは、設備投資がどんどん、彼らの本業の設備投資が減っていつてしまっていて、それで4,000億円、まあ4,200億円キャッシュがあるんですけども、4,000億円は確保できるというような計画でございまして、これでいいのか悪いのかというのが判断できない面と、彼らの本業の設備投資が、極端な話を言うと、5年間で10分の1ぐらいに減ってしまうような彼らの本業のシミュレーションでございまして、それではオーケーと言えないという感じで、まずは第1点目が、非常にまだ判断ができないような精度だったということでございまして。

2点目の利用者利便でございまして、これにつきましては、当初から切手貼付の荷物、小包に切手を張って今は出せますけれども、それももう事業が離れてしまいますので、それが使えなくなる。もう切手を張る荷物は、普通の宅急便と同じですが、切手はもう使えないということになる。あとは、盲人用の荷物も中止する。あとは、後納制度、これは売掛金か買掛金か似たようなものはあるんですが、今使っている後納制度はもう使えなくなる。あと、よく利用者様がよく利用していただいているゆうパックのお届け済みはがきがありますが、あれは大体2割ぐらいご利用があるのですが、あれも廃止する、ということがあり、これらは本当にいいのか。荷物、今までは切手が張れたのが張れなくなってしまっていて、本当に利用者の方に理解していただけるのか。もしくは、配達済みの通知、本当に利用者の方々がなんなく、もう分離したんだから仕方ないと言ってくれるのかというようなことで、このあたりのサービスの維持

ができるのかどうかということはずっと審査をしていたということでございます。

最終的には、ここのところは、一部のゆうパックは郵便事業会社に残すと。だから、これをやるためにですね。それ以外のところはもう J P エクスプレスに持っていきますというような苦肉の策ではあったんですけども、果たしてそういう形でうまく回るのか回らないのかというところが我々の疑問点として残っていました。

3点目の他の事業者の競争条件でございますけれども、これは少しテクニカルな話になってしまいますが、J P エクスプレスへの出向者の給与の一部を J P のほうから差額補填するという制度でした。そうしますと、やっぱり残るのは、郵便とゆうメールでございますので、その郵便の利益の一部を競争分野に補填して本当にいいのかということで、何とかこの差額補填というのはなくしてもらえないのかというような話をしていました。

最終的には、これは5年ぐらいで大体縮小する、もしくは、ちゃんと出したときには区分経理をするというような形で、このあたりは何とか外に説明がつくような形になるのかなというようなことであつたんですが、どうしてもやはり、我々の一番の懸念は、郵便業務への影響がどうなるのかと。本当に郵便がシュリンクしていますので、分離した後、郵便業務というのが一本立ちできるのかどうかというのがなかなか見きわめがつかなかったということで、時間がかかったということでございます。

すみません、長くなりまして。

○野村委員 ごめんなさい。続けての質問で申し訳ありませんが、逆に今度は本体に吸収することになったわけですけども、そのときの検討の期間というのは、前の検討の期間に比べるとかなり短いですね。計画が持ち上がってきたのも、そういう案は腹案としてあつたかもしれませんが、表立って議論されるようになったのは経営者が交代して以降ですよ。M&Aの実務からすれば、子会社の事業を本体に吸収するためには通常かなりの検討が必要なわけで、恐らく労働条件のすり合わせとかもかなり必要だったと思うんですね。そうした検討を慎重に行うには、今回はあまりに短い期間だったように思うのですが、今度は立派な計画が出てきたわけですか。単純に考えるとですね、ゆうパックを外に出して日通の雇用水準に合わせていった方が経営的には合理的な判断であつて、逆にペリカン便という業界の中ではかなり苦戦をしているところを本体に吸収して本体の給与水準で維持する方がリスクなわけですから、総務省としてはですよ、今回のスキームの方が認めたくない話になるんじゃないかなと思うんですが、それをなぜ今回は簡単に認めてしまったんですか。

○菊池企画課長 まず、我々が気にしていましたのは、郵便への影響の……

○野村委員 悪いところを吸収するわけだから、郵便に影響が出るじゃないですか。むしろ、外に切り離すことを計画した方が、上手くいかなくなったら破談にしたり、事業譲渡したりするという手も打ちやすかったわけですよ。

○菊池企画課長 ええ、破談というのもあろうかとは思いますが。

○野村委員 でも、なぜ今回はそれはいいんですか。赤字垂れ流しで困っているような会社を、吸収するという危ない計画に、どうしてそんなに簡単に認可が出てしまったんですか。

○菊池企画課長 J P エクスプレスの赤字自体は、我々はこういうふうには認識しております。

まず、当初、昨年4月に両方が一緒になるという計画でございましたけれども、ゆうパック自体は、システムがうまく接続ができないということで、4月から10月、タイムラグをもって統合しました。日通から来たシステムというか、ネットワークですね、それ自体が、2つを大体統合した物数を処理できるぐらいのものが承継してしまっただけです。

○野村委員 この間は認可出さなかったからですか。

○菊池企画課長 いやいや、当初からもう、4月じゃなくて、彼たちは10月でしたので、この半年間は我々が認可を止めたわけでも何でもなくて、計画自体もそうだったんです。そこから先は、もう我々の多分認可の検討が影響してくるんだろうと思うんですが、この半年間というのは、当初から予定していた片肺の状態なんです。ここは認可は全く関係ありません。

ですので、話を戻しますと、要は物量に対してネットワーク規模が大きかったということがあり、赤字にどうしてもなってしまったと聞いております。

○野村委員 でも、郵便事業会社にも今までの物流システムはあるわけですよ。

○菊池企画課長 あります。

○野村委員 それなのに、また今、大きくなってしまっているものを、そのまま丸ごと吸収しているわけですか。

○菊池企画課長 いや、そこは丸ごとじゃなくて、お返しするところはお返しして、必要な部分だけを今回の7月で承継したという形になっています。ですので、ちょっと大まかで申しわけないんですけども、大体半分ぐらいは日通にお返しして、拠点とかですね。あとは郵便のネットワークに乗せられるところは乗せてという形です。

○野村委員 たとえそうだったとしても、もう既に前提として話が出ていますけれども、日通さんのほうは給料が明らかに安いわけですよ。そうすると、今回は給料を本体にそろえたわけでしょう。

○菊池企画課長 そうですね。基本的には。

○野村委員 人件費が一番の費用ですから、非常に高い買い物をしたと私は思うんですけども、その計画というのは、かなり吟味されたわけですか。郵便事業に対する影響というのは、統合することでどれだけの固定費が必要になるかということですよね。私が知っている限りでは、日通さんは他の宅配業者よりも、若干給料が高いんですよ。でも、郵便事業会社から比べるとぐんと安いわけですよ。そうすると、日通の従業員を高いほうの給料で引き受けることになるわけで、これって、郵便にすごい影響を与えるじゃないですか。結局は、郵便事業会社の方々が、安い給料になるからJ Pエクスプレスに行きたくないって言ったわけでしょ。総務省は、それでも断行しようとする経営者の意向を無視して、彼らに加担したんじゃないんですか。

○菊池企画課長 いや、そのところは、やはり郵便の今の分計は、もう私が説明するまでもないですけども、会社の共通費の部分をどうやって割り掛けて、郵便とそれ以外の荷物なり、ゆうメールなり、そういうところに今度は割り掛けていって、収支を出していく形でございますので。

○野村委員 でも、ほら、安い給料の人をかなり大量に引き取ったという事実は否定できない。

○菊池企画課長 それはおっしゃるとおりだと思います。

○野村委員 だから、そこを慎重に見られたんだったら、もっと認可に時間がかかったはずなんじゃないですか。前のときは何だかんだと理屈をつけて阻止しておきながら、今回はどのぐらいの期間で認可を出されたんですか。

○菊池企画課長 6月からですから、3カ月ぐらいですね。

○野村委員 その総務省の認可の出し方が拙速だったという反省の弁は、どこかに書いてあるんですか。業務改善命令だから、ここには書いてないだろうけど、何かこの点についての調査とか点検とかした上で、業務改善命令を出したんですか。

○菊池企画課長 拙速だったということですか、我々が。

○野村委員 ええ。自分たちの認可が正しかったのかどうかを検証したのかということです。

○菊池企画課長 いや、我々は見るべきものは見たというふうには思っております。

○野村委員 でも、全然期間が違うじゃない。前のほうは、だらだらやっていて、そして、それで赤字垂れ流しになる可能性があるのに、急いでやっている気配もなく、今度のやつはたった3カ月で認可が出た。私から見るとすごく危ない買い物をしている感じがするんですけども、普通のM&Aから考えると買わない買い物ですよ。普通のビジネス的に考えれば、私、そういう仕事をしているので感じるのかもしれませんが、よほどの理由が無ければ、こんな救

済合併みたいなことはしないですよ。普通は破談になるような話ですよ、こんなところ買わないから。

そうすると、それを買ったことについて、非常に短絡的な認可が下されている感じがするんですが、そこは本当に何か同じ基準で判断したんですか。

○菊池企画課長 そのところは、我々が懸念していた分離の際の分割ロスが、まずは統合することによってなくなります。先生がおっしゃるように、確かに人件費は違いますので、その差額は……

○野村委員 吸収することによるロスはありますよね。

○菊池企画課長 ええ、そこはあると思います。

○野村委員 そこはどういうふうに出されたのか、ちょっと今回の業務改善命令とは別に、総務省がどこをどういうふうに見たのかということを整理して、ちょっと文書を出してもらえますか。経緯を。私どものほうにね。私たち調査審議しなければいけないので、したがって総務省の認可がどうだったのかということに非常に関心があるんですよ。

○菊池企画課長 すみません。ではどういう視点で審査をしたのかということによろしいですか。

○野村委員 そうですね。その3カ月間の中に何を見て、実際数字はどうであったのか。向こうから何のデータが出てきて、それをどういうふうに見て審査して、その3カ月間に評価を出したのかということを書きまとめてご報告いただけますか。本来だったら郵政民営化委員会が開かれていれば、リアルタイムで計画の変更について、ご報告いただいていたはずなんですよ、いろいろな形でね。私たちが定期的にやっていたら、調査審議という形で。

確かに認可事項じゃないから私たちに法律上報告すべき事項に当たらないかも知れませんが、事後的ではあっても、こういう経緯でやったということを私たちが求めてご報告いただくということができるはずなので、ここで正式に要望させていただいてもいいですか。

○菊池企画課長 わかりました。

○野村委員 認可に関して。これはやはり国民も疑念に思っていると思うんですよ。だから、今回、非常に短期間のうちに非常に危なっかしい、普通のビジネス的に考えれば危なっかしいことを総務省が許可したことも、この一因じゃないかと思っている人は結構いるので、そこはそうじゃないということをやっぱり身の潔白を晴らしていただかないと。ただ自分たちは処分しましたというだけでは、話が違うんじゃないかなという感じもするんで。ですのでやはりまず、経緯をご説明いただいて、何の資料をどういうふうに見たのか、見た資料も、もしよろし

ければ、私たちは守秘義務を負っていますので、全部出していただきたいと思うのですが。

○菊池企画課長 すみません。そのところは、ちょっと会社の多分データになってきますので、会社に一言断ってから、お出しできるデータを。

○野村委員 皆さんが見られるのは、私たちも見ることができますよね。

○菊池企画課長 ええ。しかし、そのところは、ちょっと一言断らせてください。

○野村委員 はい。

ちょっとその経緯、前提とさせていただいた上で、あと1点だけ、ご質問を続けて申し訳ないのですけれども、1点だけ。業務改善命令の中に、第2パラグラフのところで、「前経営陣の下、貴社が慎重な意見を主張する中、日本郵政株式会社が主導的に進めたものであるが」というくだりが入っているのは、どういう趣旨なんですか。

○菊池企画課長 これは、我々、今年の1月から検証委員会をやっておりますので、その検証の中で明らかになった事実でございます。

○野村委員 それで、それを何でこの業務改善命令に書かなければいけないんですか。

○菊池企画課長 ここは単に事実として書いたまででございます。

○野村委員 ということは、これが原因の一因であるということを書いたのですか。

○菊池企画課長 いや、「ではあるが」ですので、逆接です。このところは。だから、事実はそのだけれども、今回の件はこういうようなことだよということを対照的に書いただけでございます。

だから、別に前がこうだったから、今回が免責であるということではありませんということを表しているだけです。

○野村委員 ただ、問題となっているのは、2つの宅配企業が統合したことが問題なんじゃなくて、本体に統合するという計画とその進め方が問題なので、経営陣が代わった後になってから出てきた問題であって、前経営陣には全く関係ない問題ですよ。

○菊池企画課長 そうです。

○野村委員 全く無関係ですよ。やったことは、前のことを踏襲したわけじゃないので、新しいことをやったわけですよ。

○菊池企画課長 まあ、そうですけれども、根本はもう前からずっとある話でございますので。

○野村委員 そこが因果関係がよくわからないので、どう整理されているんですか。今回やったことというのは、まさに前までのものをリセットして、それで新たに自分たちの経営判断として吸収すると決めたわけですよ。

○菊池企画課長　そうです。

○野村委員　それを、3カ月という非常に短期間のうちに総務省がお認めになられて、それでそれを実施したわけじゃないですか。

○菊池企画課長　ええ。

○野村委員　そこに限っているわけですよね。では、前のことは関係ないじゃないですか。

○菊池企画課長　他意はなく、単に事実を書いたまでです。

○野村委員　これは行政文書なわけですし歴史に残る文書なんだから、無関係なものを書く必要は全くないじゃないですか。なぜなら、因果関係がないですから。

前の経営陣が本体への統合を決め、その計画を引き継いだのであれば別ですが、現経営陣が新たに始めたことで失敗したのに、何で前の人に難癖つけるみたいなことを書かなければいけないんですか。

○菊池企画課長　我々は、事実だけを書いて、だけれども違うよということを書いた文章なんです。別に前の責任がそのままこっちへ来ているんだというようなことでこの文章を入れたつもりではございません。

○野村委員　だったら、書く必要ないですよね。書く必要がないということをお認めになるんだったら、もう一回やり直してもらったほうがいいんじゃないですか。

前のやつの業務改善命令の文書の中に不適切な文章があったから、もう一回業務改善命令出し直していただいたらどうですか。

○菊池企画課長　でも、すみません。別に前の体制……

○野村委員　では、ここが不適切じゃないということについてのご意見を出していただけますか。過去のことについて、ただ書きたかったから書いたというのでは納得ができないので。

○菊池企画課長　いや、そうではなくて、対比をさせるために書いたまでです。

○野村委員　前の行為を踏襲して行ったら失敗したと。だから、計画の判断は前の人にも責任あるけれども、あなた方は実行したんだから、実行した分の責任を負いなさい、そういう文脈ならわかりますけれども、失敗した行為は前の経営陣が考えていなかったことなわけで、全く無関係ですよね。その点はどういうふうに整理されているのか、ちゃんと文書にまとめて書いてくださいよ、総務省のご意見として。何でこんなことを入れたのか。

○菊池企画課長　おそらく、私が今申し上げたことになってしまいますけれども。

○野村委員　それでも結構ですよ。私が疑問を提起したことに対して、総務省は疑問なしと考えていると、ちゃんと検討した検討結果を文書で出してください。

私たちは何のためにこういうことについて調査審議をすることが法律上求められているんですか。以前は、出す前から、私たちにこういう趣旨で業務改善命令を出すって相談を受けていたんですよ。業務改善命令を出すときには、私たちの委員会がちゃんと認めるかどうかというプロセスになっているわけだから。だから報告ということになっていますけれども、デファクトとして……

○菊池企画課長 すみません。私、郵便課長をやっていますけれども、そのプロセスは、私は踏んだことがないのですが。

○野村委員 ごめんなさい。正式の委員会じゃなかったかもしれません。

○菊池企画課長 しかし、低料三種郵便の不正利用の際にも命令等をやりましたけれども、申しわけございません、私は説明を一回もやらないで、命令出た後に……

○野村委員 それでは、それでも結構ですよ。いすれにせよ、業務改善命令を出した際に私たちにご報告いただくという法律になっているのは、業務改善命令が適切であるかどうかということについて事後的な検証が期待されているわけですから、私がこの文書についてちょっと不適切だと意見を申し上げたわけですから、それに対して何か正式にお答えいただけますか。

○吉田郵便課調査官 ただ、そもそもこのJPエクスプレス社が、要するに宅配便、そもそもの宅配便統合計画が、ここに「前経営陣の下」と書いているんですけれども、それがあったからこそJPエクスプレス社ができていって、それを今回承継することになったということですので、全体像についてここで書くことは、そんなに因果関係切れているというふうには思いません。

○野村委員 だから、それは前の経営陣のどこの判断に何が問題があって、それと今回の遅配の問題とはどういうふうに整理されたのか。関係ないんだったら、書かないでいいんじゃないですか。

○吉田郵便課調査官 いや、関係ないとは申し上げていないです。

○野村委員 では、どこにどういうふうに今回の遅延に影響したのかという、そういう事実を示してもらわないと書く必要性が理解できないわけですよ。これは不利益処分に関する正式文書であって、文学じゃないんだから、やっぱりきちっと因果関係があって、指摘する必要性があることに限定して書かないといけないんじゃないですか。これは、明らかに前の経営陣に対して批判的な文章になっているじゃないですか。

これって前の経営陣の経営判断に対して一定の批判をしているわけですよ。つまり、中で意見が、反対している人がいるのに、前の経営陣が、日本郵政株式会社のほうがかなり積極的

にやりましたと。皆さん方がこのことを正式な不利益処分の文書の中に書いたということですよ。それは前の経営陣の決定に対して、今回何の関係もないことについて、もし業務改善命令の中で批判したのだとすれば、告知・聴聞の機会をとるべきだと思いますよ。前の経営陣に対して聞いたんですか。行政処分ですよ、これ。国賠ものじゃないですか。前の経営陣に対して告知・聴聞の機会をとったんですか。行政処分をやるときに、そんなこと勝手に非難してもいいんですか、何の事実関係もないのに。今回は、遅延の問題なんですよ。

だから、告知・聴聞の機会を与えずに、不利益処分の文書の中で不用意に批判しても構わない理由を示してくださいよ。因果関係があればいいです。遅延という具体的な事情に対して、何か影響しているものがあるのだったらいいのですが、それがなければ、これは単に、前経営陣の経営判断に対する、あるいは立案に対する感情的な批判にすぎませんよ。

これは、行政処分ですからね。あなた方が告知・聴聞の機会も与えずに、因果関係も実証しないまま批判した相手は、現在は会社とは無関係な民間人ですよ。ちゃんと告知・聴聞の機会を与えないと憲法違反でしょう。そんな勝手なことをしたら、名誉毀損で訴えられますよ。告知・聴聞をやったんですか。

○菊池企画課長　そこまではやってません。

○野村委員　だからこそ問題なんですよ。正式に自分たちの意見を出してしまったんだから、そのことについて、きちっと手続上問題はないと、何も告知・聴聞の機会を与えずとも、当然に批判できるものなんだと、文書にまとめて提出してくださいよ。その文書の中で、今回の事件と具体的に因果関係があるから記述したと書いてもらわないと、因果関係がないんだったら、単純なる誹謗中傷ですよ。

経緯をしっかりと書いてくださいね。だれがこの文章を入れろと言ったのか、責任の所在を明確にしてください。自分たちの中で、だれが責任を持ってこの文章を入れるということを決めたのか。どういう経緯でこの文章が、この一文が入ったのかということをはっきりさせてください。いいですね、これ、文書で出してくださいね。

あとは、ちょっともう私、かなり時間をとりましたので、静かにしていますので。

○田中委員長　それでは、いかがでしょうか。

○辻山委員　今、何か文書を出していただけるということなので、その中でも結構ですけども、やはり私どももこの間、新聞等、マスコミ報道でしか今回接する機会がなかったのですが、今のご説明ですと、いわゆる分割して発生するロスについて3つの視点から検討された、長い間検討されて、最終的に統合という結論に達したということですが、今ご指摘あったように、

分割ロスと統合ロスの比較考量で、この3つの視点、つまりユニバの問題、それから利用者利便の問題、それから公平競争の問題、いずれの視点からも、統合のほうがいいんだということですが、なぜそうなったのかということを出していただく文書の中におそらく入ると思いますが、一応念のためですが、それが知りたいというのが委員としての意見です。

それから、もう一つは、なぜ7月、繁忙期に実施したのか。この2つの点について、説明文書の中に入れていただきたいと思います。

○菊池企画課長 それでは、後半だけ。我々の審査で、我々も1月の時点で7月繁忙はもうわかっていたので、こここのところは注意喚起も行いましたし、もちろんだという対策を行ったというようなものは書面でもらっております。

そのときにお聞きしたのは、また蒸し返しになってしまいますけれども、やはりJ Pエクスプレスの赤字をなるべく早目にとめたいという経営陣の意思があると。ただ、そうだからといって、例えば4月からできるのかということ、要員を切り分けたり、資産を切り分けたり、先ほど申し上げたように、日通にお返しするネットワーク等もありますし、当然ながら資産でございますから、鑑定評価もしなくてはいけないということで、そんなに1カ月2カ月で切るわけもできない、周知もできないということのバランスをとりながら、早目にやりたい、早目に切りたい。切りたいというのは、早目に赤字をとめたいということですが、やはり職員周知もあるし、切り分けもあるということから、7月1日ということを決めたという説明を受けております。

従って、我々は、7月1日というのは繁忙期になりますが、繁忙期になると、リスクが非常に多くなることから、どういう対策を考えているのですかということは書面では頂いております。

ということで、ある意味では、経営判断で7月1日というのが決まっておりましたので、我々とすれば、どういう対策を行うのか。ちゃんとそれも万全かどうか。そこまでちょっと行政としてはなかなか手を突っ込んで見られない部分はありますけれども、その対策をあわせて出していただくことによって、我々は、もう7月1日はしようがないのかなという判断をしたというのが正直なところでございます。

○斎藤委員 ちょっとよろしいですか。ゆうパックのこの前後のところ、本当に新聞の報道ぐらいしかわかっておりませんでしたので、余り詳しくはコメントできないんですけども、今のご説明を伺って、ちょっと危惧した点が2つございます。

かき入れ時になるべく収入を上げたいということで、わざとかき入れ時の繁忙期の7月1日

に間に合わせるようにということ、これは経営者としてはだれでも考えることだと思います。経営トップが決めて、それを下のほうまで7月1日から何とか間に合わせるようにということがきちんと情報が伝わっているのだったら、正しい経営判断だったと言えるでしょう。しかし、業務運行管理体制が不十分であるというご指摘がありましたけれども、風通しが悪くて、コミュニケーションが上から下からきちんと行われていない。だからこそこういう問題になったと思うのですね。

業務の管理体制が不十分だというのは、郵便事業だけでとどまっているのか、あるいはほかの会社にもあるのか、今どういう状況なのか。最近、この委員会も開催されませんでしたので、今動いている郵政の4事業会社がどういう状況にあるのか、管理体制がきちんとしているのか、そのあたりが非常に不安に思われますので、そのあたりも一度ご説明いただけたらと思います。

○菊池企画課長 1点目の、下まできちんと情報がおりにいたのかというご質問でございますけれども、夏に、10月やるとかやらないとかいうときは、よく我々が耳にしていたのは、いろいろな情報が下におりにない、中身が決まってませんから、なかなかおりにない、抽象的なものしかないという不満が我々の耳に相当届いておりました。ですので、今回行うに当たっては、若干時間的な余裕も、7月がいいのか悪いのかは置いておいて、7月から、若干前のときよりは時間的な余裕もありますので、なるべく例えば組合にきちんと情報をおろして、きちんと計画もおろしてやってくださいねというお願いはしています。

そうしないと、アンバランスになってしまいますので。今回の業務運行管理体制が不十分だったというのは、ある意味では、先ほど申し上げましたけれども、形式的に走ってしまった。だから、現場の方々が別に手を抜いたわけでも何でもなくて、どちらかという、本社の管理する指標とかそういう観点自体が若干甘かったというようなことだと思っておりますので、下まで周知が行き届いていなかったかという、我々は、行き届かせるように働きかけはしたつもりではあります。

もう一つの4事業のほかの会社がどうなっているのかというのは、この場ではお答えできませんので、また改めて何かそういうものがあるかないかも含めまして、整理させていただきたいと思います。

○野村委員 組合の話が出たんですけれども、組合の方々はこの統合についてどういうスタンスだったのですか。

○菊池企画課長 いや、私はそのあたりは正式には聞いてございません。統合することと分離すること、どちらが賛成だったのかということは、我々は承知していません。

○野村委員 そこは聞かなくてもよかったのですか。それを経営者のほうからどういう状況にあるのかと。今おっしゃったように、切り離すことに対してはかなり抵抗があったというのは把握されておられるわけですね、今ご発言があったように。

○菊池企画課長 それは、すみません。それは組合というよりは、どちらかという、先ほどご指摘がありましたけれども、いろいろ検証の中で……

○野村委員 組合に対してもちゃんと説明をしてやるようにという指示を出されたということは、問題意識を持っておられたということですから。

○菊池企画課長 それは、昨年、なかなかわからないとかいう話が我々の耳にも届いてきましたので。

○野村委員 今回はわかったんですか。

○菊池企画課長 いや、だから今回はそういうことがないようにしてくださいと、なるべく下まできちんと計画をおろして、周知して、混乱が起きないように形でやってくださいと、お願いしたわけです。

○野村委員 その部分については把握されたんですか、今回業務改善命令を出すときに。これって、結局は、現場の混乱なんですよ。

○菊池企画課長 はい。

○野村委員 現場の方々が、きちんと説明も十分受けないまま走らせたとか、そういう不満を抱いておられるということも聞こえてきているわけなんですけれども、その問題は何もなかったのですか、そういう現場の混乱は。

○菊池企画課長 会社からの報告ということで言わせていただきますと、例えば研修であれば、3カ月間かけて行った。昨年は短い期間で土・日も行っていましたので、結構そのような不満が聞こえてきましたが、今回は土・日に行われず、スケジュール上の遅れもないという報告は受けておりました。

○野村委員 何かよくわかりませんが、報道でしか私もわかりませんが、報道によると、マニュアルが具体的に配付されたのが数週間前であると。しかも研修について、何も受けた覚えはないとか、あるいは直前、ちょうど選挙の時期とも絡んでいたもので、一番問い合わせをしたい人が、選挙のために休日休んでいたとか、そんなようなことまで漏れ聞こえてくるわけですが、そういう実態というのは把握されたんですか。

○菊池企画課長 審査をしているとき、準備状況は、4月から毎月毎月聞いていたのですが、そのときにはそのような報告はありませんでした。ただ、今回、報告徴求を行いまして、その

中で、直前に大量の指示文書を出したと、現場はそれが未消化であったというような事実は上がっております。

○田中委員長 郵便事業の経営資源をシナジーとして使って、ユニバーサルサービスを長期にわたって的確に実行できるためには、新しい事業をこの郵便ネットワークに持つべきだという主張があって、それはそうだなと。そうしないと、やがて郵便料金の値上げ等々、国民に負担がかかる可能性があるため、シナジーを使って、相乗効果を発揮する形で何かできるものは許可をするという基本的な方向をこの委員会は持ってきました。

ただし、事業体としてどういう体質なのかについては、ずっと懸念を我々持っていて、2009年3月の総合的な見直しにおいても、事業体としては当然のコストを削減するための努力は十分なのかどうかという視点はずっと持ってきて、それを意見書にも書いています。

だから、民間事業者と競争的に立ち向かえるかどうかという、もうぎりぎりのところまで追い込まれていることは事実なので、これまでやってきた、民間事業者との競合においては、撤収の判断をしなければいけないぎりぎりのところまで来ているわけですね、シェア一つとってみても、単位コストの比較をしてみても。

もともと厳しいところに、それでも挑戦の機会は欲しいということですので、それは挑戦の機会を頭から否定するということはないというところで、おそらく、この委員会の大方の理解はそこにあった。

したがって、果たしてそういう事業体として競争を行うだけのコーポレートセクターも、それから現場のセクターも、それに合ったやり方をしているかどうかというのは、当然総務省においてもチェックしていただかなければいけないわけで、この意見書の中でも厳しいチェックをお願いしているんで、その点はどうなのでしょう。

コストについて、削減のための努力が十分なされているか否かというのは、私どもが報告したものと関係で、何かこういう視点でそこは受けとめていますというような、何か述べていただくことはできませんか。

○菊池企画課長 コスト削減の前提になる、例えば郵便でいえば、コスト構造が本当はどうなっているのか。各サービスごとのコスト構造がどうなっているのか。その前提になりますのは、全部ABCで分けておりますので、そのあたりのドライバーがちゃんと適切なかどうかというようなことで、昨年1年間は、ドライバーをちゃんと適切に見直しましょうという形で、運営はより精度が高いように行い取組みはしております。ですので、それを積み重ねていって、本当にコスト意識を持っていただくということなのかなと思っております。

ですので、まだ十分ではないかもしれませんが、我々は、少なくとも郵便事業会社にとりましては、コスト分計のやり方を一度精査をしました。

今、郵便局会社のほうは、いろいろ3事業の分計の手法を考えていると聞いてございますので、それができましたら、3事業のコスト構造がわかってくると思いますので、まずはコスト構造をきちんと浮き彫りにしていかないと、本当に目に見える形でどれだけコストが下がったかという尺度ができないと思っております。

すみません、まだちょっと十分ではないかもしれませんが、そういう取組みを行っているということでございます。

○野村委員 ちょっとコストの関係で。一旦やり始めたことをやめるのは、ものすごくコストがかかるわけです。私ども、M&Aのアドバイスとか、あるいはM&Aのいろいろな契約書をつくったりとかしています。こんな事態になると、儲かるのは私ども弁護士です。というのは、やって、変えて、またやって、もう3回おいしいという世界ですよ。そういった場合には、デューデリの費用だけでもものすごくかかるわけです。

これ、やり始めたわけですよ。もし郵便事業の収益に何らかの影響があるというのだったら、100%子会社にしてしまってもよかったわけじゃないですか。例えば、日通のほうにはもう出ていっていただいて、100%子会社にして、収益全部吸い上げるという形だったら、経済的な一体性は変わらないわけですよ。別に何か一緒にやってシナジー生んでいるわけじゃないので。ですから、そういう意味では、それで十分だという感じもしますし、むしろ、私たちもこの委員会で何度も申し上げてきましたけれども、トレーサビリティの点で、システム的に相当弱いところがあったわけですね、ゆうパックの場合は。ですから、他のところのノウハウ、あるいは他のところのシステム、これと統合させることは、経営的には非常に合理性が高い行為なわけですよ。ですから、システム上のノウハウの吸収ができて、しかも人件費もカットされるという意味では、1つの合理的な姿がそこで動き始めていたのに、そこに対して皆さん方は足踏みをさせた。皆さん方の認可がおりないということはかなり悩みの種だったことは確かなわけなので、そういうことを何らかの影響を与えながら、結局は元に戻すという一番お金のかかる構造に指導してしまったんじゃないかなという気がするんですよ。

しかも、まあ焦りますよね、赤字たくさん出ていますから。そうすると、変な時期になって急いで統合しなければならなくなった。なぜ進めていたことを、そのまま推進するという方向で指導しなかったんですか。

さっきおっしゃられたようなことをただ批判するんじゃなくて、そういう問題を解消する手

段をご指導されればよかったんじゃないですか。

○菊池企画課長 すみません。別に認可審査のときに戻せとかいうようなことは申し上げていません。ただ、我々は、先ほど言った3つの視点、特に郵便が本当にひとり立ちできるのかどうか……

○野村委員 いや、だから認可を求めてきたわけですよ。

○菊池企画課長 ええ。

○野村委員 ですから、統合の認可を求めてきたときに、それに係る、要するに戻すことに係るコストや、あるいは全体的な計画ということを見ると、やり始めたことはちゃんとやりなさいと、問題点のあるところを改善するようにしなさいと指導すればよかったんじゃないですか。

○菊池企画課長 ああ、逆の方ですね。こっちに戻すときですね。

○野村委員 だって、受け付けたわけでしょう。

○菊池企画課長 ええ。

○野村委員 認可って受け付けるべきじゃなかったんじゃないですか。むしろやってきたことについて、きちんと今言った問題点、こちらが指摘している問題点を早く解決して、それで合理的に計画を遂行しなさいと。やり始めているんだからという話というのは何でなかったんですか。

○菊池企画課長 すみません。そこはもう経営判断で見直してきた後のものでございましたので、それをもとにして我々は……

○野村委員 そういうときだけ経営判断と言うんだったら、この文書は論理的におかしいよね、あるときは経営判断だから、私たち何もしてませんでした。あるときは経営判断に文句言っていますって。話が合わないので、経営判断を尊重するんだったら経営判断を尊重するということが一貫してもらわないと。

事実上、経営判断に口を出したり、妨げたりという行政指導をしているのは事実なんだから、だったら、やっぱりそこに対してきちんと自分たちも責任感じていただかないと、人のことを非難している場合ではないんじゃないかなという気がしますけれど。

ですから、そういうことで私の意見を申し上げているので、それを踏まえて、文書でぜひご提出いただくとお約束いただいたので、それを遂行していただくようお願いします

○田中委員長 それと、個人情報の漏洩がありましたね。私もどういことなのか。

○菊池企画課長 あれは、誤って破棄をしてしまったというふうに報告を受けておりますので、

非常にずさんだなという感じは持っております。

その点につきましても、また改めましてどういうことだったのかというご報告をしたいと思
います。

○野村委員 ごめんなさい。先ほどちょっと私の言い方がまずかったんですが、今もおっしゃ
ったような事実関係のご説明を先に私たちはうかがっていて、それから行政処分という形にな
っていたと思うんです。行政処分の文書自体は事後報告でしたが、事実の経緯等については必
要があればリアルタイムでご説明をいただいたように記憶しておりますので、今後はそのよう
にお願いしたいと思います。第三種郵便の不正についても、新聞報道が出た直後に事情のご説
明をいただいております、新聞情報だけではなく、きちんと経緯をご説明をいただいた上で、皆さ
ん方の処分に対するコメントをさせていただきました。そういう意味では、やっぱりきちんと
委員会のほうを尊重していただくように対応していただくようお願いいたします。

○菊池企画課長 もちろんです。別に軽視しているつもりは全くございませんので、ご要望が
あれば、当然ながら説明に伺います。

○田中委員長 よろしいですか。

それでは委員の方から他に何かありますか。

他に意見もないようでしたら、以上を持ちまして第59回郵政民営化委員会を閉会いたします。

今日はどうもご苦労さまでした。