

第4回 J P改革実行委員会 議事要旨

1. 日 時 2020年7月16日(木) 9:00~10:30

2. 場 所 大手町プレイス カンファレンスセンター2階 ホールA

3. 出席者

＜委員＞

山内弘隆委員(座長)、梶川融委員、野村修也委員、増田悦子委員、横田尤孝委員

＜日本郵政グループ＞

日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長 増田 寛也

日本郵便株式会社代表取締役社長兼執行役員社長 衣川 和秀

株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長 池田 憲人

株式会社かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長 千田 哲也

4. 議 題

(1) 日本郵政株式会社増田社長挨拶

(2) 意見交換

- ① かんぽ生命保険商品の営業再開条件の具体的な評価指標と各社の進捗状況
- ② 日本郵政グループの「国民の皆さまの信頼回復に向けた公約」の策定

5. 議事概要

- 冒頭、日本郵政・増田社長から、令和2年7月豪雨への対応状況、日本郵便及びかんぽ生命社員による持続化給付金申請問題への対応状況等の報告を行った後、かんぽ生命保険商品の営業再開条件の具体的な評価指標と各社の進捗状況、「国民の皆さまの信頼回復に向けた公約」の策定について意見交換を行った。
- かんぽ生命保険商品の営業再開条件の具体的な評価指標と各社の進捗状況については、横田委員から、第2回委員会後の検証チームによる検証結果の報告があった。主な報告内容は以下のとおり。
 - ・ 検証作業の結果、結論として、かんぽ生命保険商品の営業再開条件は、100パーセントではないものの、概ね充足されていると認める。
 - ・ 条件1「お客さまの信頼回復に向けたご契約調査が、業務改善計画で公表したスケジュールどおりに進捗し、お客さまの利益回復に向けた道筋が付いていること」については、契約内容の確認が概ねスケジュールに沿って進捗していることに加え、顧客の利益回復に向けた手続も概ね順調に進んでいることから、顧客の利益回復に向けた道筋が付いていると考える。
 - ・ 条件2「法令又は社内ルールに違反した、あるいは違反した可能性がある保険募集人については募集停止の措置が講じられていること」については、法令又は社内

ルールに違反したと判定された募集人に対しては募集停止の措置が講じられていることに加え、違反した可能性がある募集人についても、一定の基準に基づき、募集停止の措置が講じられていること等から、条件は充足されていると考える。

- ・条件3「法令又は社内ルールに違反した保険募集人及びその管理者に対し、適切な社内処分等を実施する道筋がついていること」については、やや迅速さに欠ける点是否めないものの、全体としては、適切な社内処分等を実施する道筋がついていると考える。
 - ・条件4「不適正募集を発生させないための募集管理態勢が整備されていること」については、総合的に見て、不適正募集を発生させないための募集管理態勢の整備が一定水準まで進捗していると考ええる。
 - ・条件5「募集人に対する再教育が実施されているとともに、引き続き、再教育行う仕組みが作られていること」については、概ね充足されていると考える。
 - ・営業再開の可否は、改革の本気度、改善策の成果の見込み、営業停止の長期化がもたらす弊害、営業状態下における改善策の効果検証と見直しの必要性を勘案・総合考慮した上で、経営判断として、検討されるべきと考えている。
 - ・要望事項として、グループの役職員全てが、今回の不正募集事案の発生を「我がこと」と捉え、社会等に対して与えた影響について想起し、再び不祥事が発生した場合の危機感を共有していただきたい。
 - ・さらに、全社員が、それぞれの仕事に社会的意義を見出し、郵政組織に身を置くことに誇りと責任を持って職務に励むことができる職場作りのために、最大限の努力をしていただきたい。
- この報告を受け、かんぽ生命保険商品の営業再開については、最低限必要な条件は満たされていることを委員会として合意し、日本郵政グループの経営判断として、営業再開に向けた準備を進めていくべきという見解が示された。
 - それを受けて、日本郵政・増田社長から、営業再開のための必要条件だけでなく、十分条件を満たせるかについて、再度、見極めた上で、最終的な経営判断をするとの発言があった。
 - 営業再開に向けた各委員からの主な意見は以下のとおり。
 - ・活動目的に沿った健全なサービスの提供を行うことが、そもそもの組織の存在意義そのものであり、一時的であっても自らの活動を自らが停止しているという状態は、極めて不健全なことだと思う。
 - ・組織的な問題点や保険募集の問題点が未だに残っており、顧客に不利益を生じる可能性が高いならば、営業の再開については慎重に考えなければならないが、不祥事の再発防止及び契約者の不利益の回復について最善の努力をされていて、今後、もしこのような事案があった場合に改善を図るとしていることから、こういったことが今後起きる可能性が極めて低くなると感じた。
 - ・「この会社は大丈夫か」という健全な懐疑心を持つことが重要。常に健全な懐疑心を組織全体で共有し、改善を継続してほしい。過ちを恐れるのではなく、よりよいサービスを提供することで、国民の皆さまに報いてもらいたい。

- ・ このまま募集停止を継続しても、もはや国民の信頼を回復することは難しく、営業職員がお客さまと接点を持ってかんぽの商品を取り扱うというプロセスを通じて信頼を回復するフェーズに入らなければならない。営業再開は信頼回復のステップとして必要であり、再開を是とする。
 - ・ 日本郵政グループはコンダクトリスクやレピュテーションリスクへの考え方が十分ではない。持続化給付金の事案においても、ルール上可能か否かだけでなく、それが正しい行為なのかどうかを立ち止まって考える発想がない。
 - ・ 今回の件を会社を変えるきっかけとして、社員が誇りに思える職場環境を作り、社員の会社への帰属意識を強めることを今回の営業再開の目標の一つとしてほしい。
 - ・ 全ご契約調査の返信が102.8万人とのことだが、決して多いとはいえない。返信がないということが、問題がないということではなくて、返信することに躊躇しているケースも当然にあると想定してほしい。苦情だけでなく、契約内容を確認するための窓口があることを広くお知らせすることで、連絡しやすくなる。
 - ・ 研修については、外部の専門家を活用する等、効果的に実施してほしい。特に、高齢者対応については、高齢者の特性を知った上で、適切な提案をわかりやすく説明し、丁寧に対応できるような研修を実施してほしい。
 - ・ 郵便局は、地域を支える社会的インフラであって、緊急時や災害時の支援の拠点。今でも厚い信頼があるので、それに応える行動を期待している。
- 日本郵政グループの「国民の皆さまの信頼回復に向けた公約」の策定について、委員からの主な意見は以下のとおり。
- ・ 公約は当然の内容であるが、この当たり前をやっていかないと信頼が回復できない状況であるということを組織全体で共有してもらいたい。多くの社員に公約を浸透させ、KPIが具体的な行動として実践されていくことが重要。
 - ・ 国民にきちんと姿勢を示し、向き合うという意味で公約は有意義だと思う。これを浸透させ、自分事にしていくための仕掛けが必要で、様々な工夫をしてほしい。
 - ・ 社員に配布する経営理念ハンドブックに期待したい。社員一人ひとりが公約を実践することで、社会に貢献していくという形にしてほしい。
 - ・ 公約は抽象的なため、評価可能なKPIの設定が重要。客観的な数値で示せるようなKPIを設定し、社員にわかりやすく、また、頑張ろうと思えるものにしてほしい。
 - ・ 公約の周知は社員向けと社会向けがあるが、社員向けについては、評価の体系と結びつけ、メッセージ性を持たせることが重要。

以 上