

郵政モニタリング会合（第3回） 議事要旨【公表版】

1 日時

令和7年12月3日(水) 10時00分～11時25分

2 場所

オンライン開催

3 出席者（敬称略、順不同）

(1) 構成員

泉本 小夜子、上瀬 剛、斉藤 邦史、田島 正広

(2) 事業者

日本郵便株式会社：松岡執行役員・経営企画部長、畝木経営企画部課長

(3) 総務省（事務局）

情報流通行政局郵政行政部：柴山審議官、片桐企画課長、折笠郵便課長、
廣瀬郵便局活用課長、芥貯金保険室長、上野国際企画室長、渡部信書便室長、
西岡郵政行政総合研究官、雨内統括補佐、樋口企画課課長補佐

4 議題

日本郵便のガバナンス強化方針について①

5 議事概要

- ・日本郵便より資料3－1に基づき説明
- ・その後の意見交換において、各構成員からの主な意見は以下のとおり。

○日本郵便によるガバナンス強化の取組内容は、各業界におけるグッドプラクティス等を調べた上で策定されたものであり、一つ一つの考え方は相応に合理的。複数の正解がある分野において、経営判断として、どのような方針を選ぶかということについてはなお議論の余地があるものの、その中で選ばれた選択肢として、おおむね合理的な範囲に収まっているという印象を受ける。一つ一つ正しいものが組み合わさったときに、全体として現実的かという点は進めながら検討いただく部分もあると考える。

○業務の総点検自体は全体像の組み直しという観点からも大切ではあるものの、業務の総点検によってできることとできないことを意識していただく必要がある。

○「組織風土」や「意識」という言葉で表現されているものをどう位置づけるか。フォーマルな業務、文書体系に代表されるような業務体系等に対して、補完的なものとしてこうした意識の問題を取り上げるときに、「風土」という言葉を抽象的に使ってしまうと、社内における意識のずれが起きる可能性があるのではないか。

○今回の問題は、明示的に禁止されていなかったからやってしまったということではなく、法令違反として明示されているにもかかわらずやって構わないと思っている人が相当数いたということ。これは他の業界でもある事例。禁止されていることを知らなかったという問題に対しては研修等が対応として想定し得るが、現場において多様な業務を遂行する際にドキュメント化されたマニュアル的なルールを全て覚える・目を通すことは必ずしも現実的でない。そういった場面では、顧客本位やそうした理念に属するような意識が重要である。

○法律を知らないのではなく、法律は知っているがそれは建前だからやらなくていいとして、ほとんど組織ぐるみで違反している事例は多くある。ここで「顧客本位に対する意識が希薄」という書き起こしをしていただいたのは良いが、その後段が、社内規程等に明示的に禁止されていなければやって構わないという考え方に落ちると、禁止を書き込めば良いんだとなってしまう。そのような対応は実態に合っておらず、社内において意識の分かれている部分が出ていると思う。

○意識とか風土は抽象的なものだから、人によって解釈が分かれ、逸れていくことで、施策のインテグリティが損なわれることはよくある。社内規程等に明示的に禁止されていなければやって構わないとの考え方があったことは、このような部分はあるとしても、対応方針として強調することについては、もう少し議論の余地があるのではないか。

○禁止されていなければやって構わないではなく、駄目なことは分かっているが昔からや

っているからやるんだという類型の不祥事というものがあり、そちらのほうが深刻な問題。直面している課題も主要なものはこちらの枠で考えたほうが適切な対応ができるのではないかな。

○本社・支社・郵便局の役割について、約 24,000 という多くの郵便局がある中で、法令遵守の度合いや、地域による差、郵便局の規模も大小さまざまと思う。郵便局同士の横の連携や、本社とのつながりなど、どのように実効性を持たせるのかという点が重要。

○意識改革や業務の優先順位・研修が不十分ゆえの実効化が必要であり、そのために業務の総点検やスモールミーティング、研修、スキルチェック等いろいろと考えられていて、それ自体は大変すばらしいが、組織が非常に巨大であり長らくの慣行が存在している状況で、同じ組織にいた方々、同じ意識の方々でどこまで達成することができるのかという点で危機感を覚える。異なる風土との交流や外部人材の登用が必要ではないかな。

○2 線を強化するために組織改革し、2 つの組織を 1 つにすることだが、問題は実効性をどう担保するか。経営トップへの 2 線からの報告や、トップダウンからの執行という形での手順、ルール、組織が同時に確立されていかないと、2 線が活躍しますといっても形骸化してしまう。あるいは 2 線が何か言っても 1 線のほうでもみ消されるということがあれば、意味をなさなくなってしまうのではないかな。

○内部通報制度について、各ステップの実効化が重要。事象だけが出てきて、その事象が評価を伴って矮小化された状態で上がってくると、何のリスク情報にもならない。リスクをきちんと見極められる人が配置され、リスク分析がシステマティックに行われることが必要ではないかな。

○外部人材の登用という形で既に動いているということで、今後に期待できると感じた。常勤でなくても、現場を直接指導する地区統括局や、現場をチェックする検査・コンプライアンス室にも外部人材を入れ、しっかりとフォローしてもらうことで、より一層登用した外部人材の効果が期待できると考える。

○2線から1線への関与について、常務職が関わり、コンプライアンス委員会には社長が関与するということで、大変重要なステップを踏んでいると思う。継続的にこれからもチェックをされるということで、この機能状況をしっかりチェックし、何かあれば社長がしっかりと止められることが現実のものとなっているかを確認していただきたい。

○内部通報制度について、法令違反に限定せずに情報を上げる、また、リスクの感度を上げるために弁護士相談も使っているということで、専門人材の有効な関与が施行されているという印象を持った。通報がありましたと言って形だけ通報の結果を上げるのではほとんど意味がないので、この通報の中にはどういうリスクがあるといった点をきちんと伝え切るところに専門性が出ないといけないと思う。また、リスクを分析する側でも、同様の発想でしっかり対応できるということが大切。

○専門人材を入れればいいというものではなく、それに基づいて、内部でも研修し、内部の人の力を上げていくことで、結果的には全員が専門人材になることを目指してほしい。

○法令等により義務づけられている業務の総点検だが、古過ぎてすでに必要がない仕事などがないか、点検し、改変していくことが必要。新しい法令もどんどん出てくる。

○郵便局が約24,000もあるということは、法令等により様々な業務が課されている中でも、郵便局によって扱っているサービスは違う。郵便局をランク分けし、業務点検するところ、モニタリングするところを整理されたほうが良いのではないか。

○お客様本位という風土に従業員に浸透させるためのキャッチコピーを作ってはどうか。

○研修一覧を見ると、非常に多くの研修があり、従業員の負担が非常に大きいのではないかと。DXの導入等で、業務の整理をお願いしたい。

○スモールミーティングについて、きちんと本音が出てくるよう、自局内だけでなく、小さい局は3～4つの郵便局で一緒に実施する等の工夫が必要ではないか。

- 「風土」という抽象的な言葉では最初はそれなりにコンセンサスがあっても、やっているうちにぼやけてしまうことがある。スモールミーティングでも何かしらやることが目的になってしまわないよう気を付ける必要がある。
- 現場に負荷をかけるということはそれ自体にメッセージ性がある。ペナルティや嫌がらせと受け止められないように配慮することも含めて、コスト負担が印象を強くする側面には意識的であるべき。風土改革や人としてあるべき姿というものが抽象的・理念的であることにはメリットがある一方、リスクも伴うため、もしスモールミーティング等を継続的にやるということであれば、受け継がれるような形で手段の目的化防止のための歯止めを考えていただきたい。
- リスク感度には地域差があり、様々な取組を支社、本社で実施しようとする際、一律に理解することは難しいという点を理解しておくべき。

以上