

日本郵便のガバナンス強化に関する
モニタリングレポート

令和 8 年 7 月 31 日

総務省

<目次>

はじめに	2
第 1 章 日本郵便の取組内容・構成員からの主な指摘事項	4
1－1. 本社・支社の役割分担	4
1－2. 社員の意識・能力	5
1－3. 業務負荷への対応	6
1－4. 内部通報の運用	7
第 2 章 日本郵便の取組に対する評価及び今後留意すべき事項	9
2－1. 本社・支社の役割分担	9
2－2. 社員の意識・能力	9
2－3. 業務負荷への対応	10
2－4. 内部通報の運用	11

はじめに

日本郵政株式会社(以下「日本郵政」という。)及び日本郵便株式会社(以下「日本郵便」という。)は、日本郵政株式会社法(平成17年法律第98号)第10条及び日本郵便株式会社法(平成17年法律第100号)第10条の規定に基づき、毎事業年度の開始前に、その事業年度の事業計画を定め、総務大臣の認可を受けなければならない。この認可に際して、総務省は、両社に対し、事業計画の実施に当たって取り組むべき事項について要請しており、両社における当該事項の取組状況をフォローアップするため、「郵政モニタリング会合」(以下「モニタリング会合」という。)を令和4年より開催している。

モニタリング会合においては、両社のコンプライアンスの徹底やガバナンスの強化についても要請事項の1つとして取組状況をフォローアップしてきたところであるが、近年、相次いで明らかになった不祥事が特定の分野や業務、営業所のみにおいて発生したものではないことを踏まえると、特に日本郵便において会社全体として改善すべき点があると考えられる。

このような問題意識の下、日本郵便におけるコンプライアンス上の課題について、モニタリング会合において、令和7年12月から令和8年5月まで集中的に議論を実施した。

今般の議論における具体的なテーマ及び論点は次のとおりである。

1. 本社・支社の役割分担

日本郵便においては本社・支社・郵便局の3層構造となっている中、郵便局においてコンプライアンスを徹底するためには本社・支社がそれぞれの役割を果たすことが重要。両者が適切な役割分担の下、コンプライアンスの徹底に向けた取組を行っているか。

2. 社員の意識・能力

コンプライアンスを徹底するには、全社員が当事者意識を持ち、能力を高めていくことが必要。こうした点についてどのように取り組むのか。

3. 業務負荷への対応

社員のやるべき業務が多く、法令遵守が疎かになっていた実態があったことを踏まえ、日本郵便は、法令上必要な業務の精査や業務の棚卸し等のため、業務の総点検を実施。その内容は、法令遵守の観点から適切か。

4. 内部通報の運用

内部通報制度は問題発見の要。その運用が内部通報制度を十分に機能させるものとなっているか。

本レポートは、これら4つの論点について、モニタリング会合の構成員からの指摘事項を踏まえ、総務省が、日本郵便の取組内容に対して行った評価及び同社が今後取組を進めるに当たって留意すべき点等をまとめたものである。

日本郵便においては、国民・利用者からの信頼を確保するため、ガバナンスレポートを踏まえ、ガバナンス強化の取組をより強力に進めることが期待される。

なお、その取組状況については、今後、モニタリング会合において、取り組む過程で新たに生じた課題とその対応策の状況等も含めフォローアップすることとする。

第1章 日本郵便の取組内容・構成員からの主な指摘事項

1-1. 本社・支社の役割分担

(1) 日本郵便の取組内容

郵便局は郵便・物流、金融窓口、物販等、特質の異なる幅広い事業を展開しており、1線・2線の機能や態勢を強化するに当たっては、各事業の特質に応じた本社・支社の役割分担が必要となる。このため、

- ・ 本社は、全社的な戦略及びガバナンスの司令塔機能を担う。本社が所管する2線機能は統一的かつ中立的な対応、迅速なリスク把握等を実施する。
- ・ 支社は、本社の方針の浸透、郵便局の実情を踏まえた支援・指導を担い、管内の業務運営や損益について責任を持った対応を実施する。

との方針の下、日本郵便において以下の取組が進められている。

①2線機能の強化(本社関係)

令和7年12月に、リスク事案の共有と是正対応の迅速化のため、業務フローを見直した。具体的には、多数の利用者、社員に影響を与えるおそれ等のある要注視コンプライアンス・リスク事象を検知した際は、当該事象の調査終了を待たず並行して2線部署から1線部署に対し早期の是正対応を指示しつつ、調査終了後は1線における原因を含めたリスク評価を改めて行い、これを踏まえ2線部署と1線部署で協議の上再発防止策を検討・検証を実施するようにした。

また、令和8年4月に、リスク事象の早期把握・対応・評価と不祥事等防止を迅速かつ一元的に実施する態勢を確立するとともに1線部署への情報連携を定着させるため、コンプライアンス部門と検査部門を統合し、検査・コンプライアンス統括部とした。

②「1.5線」の新設(支社関係)

本社・支社が策定する施策や法令を含むルールへの浸透、郵便局の実態把握が十分に行われていないことに起因した不祥事が発生している現状を踏まえ、「1.5線」(近い立場から郵便局への指導等を行う体制)を新設し、本社・支社が策定する施策や法令を含むルールの浸透状況の確認、実態把握や、支援・指導ができる仕組みを構築することとしている。

(2) 構成員からの主な指摘事項

- ・ 2線を強化するための組織統合について、実効性をどう担保するかが重要。経営トップへの2線からの報告や、トップダウンでの執行という形での手順、ルール、組織が同時に確立されないと形骸化してしまう。あるいは2線が何か言っても1線で揉み消されるということがあれば意味をなさなくなる。
- ・ 2線について、本社・支社の連携、情報共有やコミュニケーションの強化、人事交流を通じて、有益な組織体としての機能を発揮するよう連携されるべき。
- ・ 1.5線について、郵便、貯金、保険など主にモニタリングが必要な部分に加えて郵便局個別の取組まで見るとなると非常に負担が大きくなる。現場を理解した上で指導可能な

1.5線の体制を作るべき。

- ・ 1.5線を設置した当初はコンセンサスを持っていたとしても、時が経って人が入れ替わるうちに意味が薄れてきてしまうことがある。1.5線は、現場の業務を推進する仕組みの中で速度調整するものであるべきで、削るのではなく作ること、というコンセンサスが引き継がれるようにするべき。

1-2. 社員の意識・能力

(1) 日本郵便の取組内容

① 人事交流、人材育成等

これまで、コンプライアンスに係る人材の確保のため、2線・3線に関する役員を外部人材から登用する等、コンプライアンスに知見のある者を外部から積極的に登用し、また、1線・2線間での人事交流を促進してきた。

今後は、令和8年11月頃に、中期的なスパンでの2線部門人材の確保・育成計画を策定することとしている。また、令和9年4月頃以降、コンプライアンス人材が固定化しないよう多様な者に経験を得させることで人材確保を進めるとともに、本社と支社・郵便局の人事交流を推進することとしている。

② 研修

日本郵便では、人材育成における方針について、「社員の意欲と能力向上により、社員のパフォーマンスや働きがい高め、会社の持続的成長を実現すること」を目的に「研修、郵便局での実践、自己啓発を通じ、自身のキャリアを描きながら、主体性を持って行動できる人材を育成する」こととしている。これを踏まえ、これまで「新人研修」、「役職登用時」、「現任役職者」等向けに法令遵守を含む業務内容に関する研修を実施してきた。

令和8年1月以降、法令上必要な知識に関する研修を充実しているほか、令和8年下期以降、業務知識が不足している社員を洗い出すことで、より効率的で効果的な研修を実施することとしている。

また、研修の重要度や郵便局からの意見を踏まえ、令和9年3月頃までに、研修の量・質の更なる見直しを行い、効率的な研修・人材育成体系を構築することで負担軽減を図ることとしている。

③ 組織風土改革

令和7年秋以降、「社員の力」を最大限発揮できるよう、全社員が自ら考え行動していくための取組として、本社・支社・フロントライン含めた全社員参加型のミーティングを実施している。

本取組についてのアンケート調査を継続的に実施し、結果を分析した上で、更なる取組内容を検討することとしている。

(2) 構成員からの主な指摘事項

- ・ 外部人材の登用は重要。既に取組が始まっている点は評価できるが、現場の指導を行

う立場や、検査・監査部門への登用、常勤以外も含めた活用等に取り組むことでより効果を上げられると考える。

- ・ 研修について、営業系からコンプライアンス系まで多岐にわたるが、詰め込み形式で受けっぱなしにならないよう、しっかり定着するように上手く御対応いただきたい。
- ・ 非常に多くの研修があり、従業員の負担が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。
- ・ 「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。「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と。もしミーティング等を継続的にやるということであれば、受け継がれる形で、手段の目的化を防止するための歯止めを考えていただきたい。
- ・ ミーティングについて、施策が有意義だったと感じた人は、本社・支社と比べて現場では少ない。ミーティングの趣旨や方向性について明確にメッセージを伝えていく必要がある。

1-3. 業務負荷への対応

(1) 日本郵便の取組内容

令和7年7月より、本社が郵便局に指示する業務を対象に、法令等で義務付けられている事項が郵便局で行う業務に正しく反映されているか確認するとともに、不必要な業務を選定することにより、当該業務の削減を含め業務方法を見直す取組(業務の総点検)を実施してきた。

具体的には、規程・マニュアル等に基づく業務を洗い出し、社内調査等における社員の見直し要望も踏まえつつ、廃止しても適法性を損なうリスクがない業務等を見極めた上で、廃止や見直しを順次検討した。その際、社内規程等の適法性の検討に当たっては、弁護士等による再確認を実施した。

また、点呼業務の不備の事案については、令和7年度中に、人為的ミスや不実記載を防止するため、集配機能を持つ全ての郵便局にデジタル点呼システムを導入した。

今後は、廃止・見直しの対象となり得る業務の点検を継続して実施するとともに、社内規程等の適法性の確認を令和8年度中に完了させることとしている。また、点検により廃止・見直しの対象となった業務については、令和8年4月以降順次、他業務への影響を確認の上、規程・マニュアル等の改廃により廃止・見直しを実施するとともに、法令改正等に伴う見直しや業務リストの更新等、継続的な点検・見直し(PDCAサイクル)を実施することとしている。

(2) 構成員からの主な指摘事項

- ・ 郵便局の業務総点検の適法性の確認について、社内規程に限らず業務フローや契約書に限らない書式のレベルに至るまで専門家による再確認を実施されているのか。業務フローのチェックだけでも問題点が見つかることがあるので、マニュアル等も確認すると見落としがなくなるのではないかと。

- ・ 法令等により義務づけられている業務の総点検においては、新しい法令も次々と出てくるため、古過ぎて既に必要がない仕事等がないか、点検し、改変していくことが必要。
- ・ 郵便局が約24,000局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した方が良いのではないかな。

1-4. 内部通報の運用

(1) 日本郵政・日本郵便の取組内容

令和3年に内部通報の不適切な取扱いがあったことを踏まえ、内部通報制度の信頼回復に向け、これまで、外部弁護士により構成する「外部専門チーム」の設置等、必要な態勢整備や、外部専門チームと社内の連携強化等の対応の迅速化に向けた取組を実施してきた。また、内部通報制度の理解・利用促進に向けた意識調査や研修、キャラバン活動も実施してきた。さらに、内部通報制度の適正性を確保するため、窓口担当者の判断や調査結果等に対し通報者が不服申立てを行うことができる不服審査制度を設け、外部有識者で構成される不服審査会による判定を踏まえ、必要に応じ、再調査や対応改善等を実施してきた。

今後は、令和8年12月頃に「通報者リテラシー」の向上に向けQ&A等を充実、令和8年12月施行予定の改正公益通報者保護法の内容の社内周知、年間を通して内部通報対応の能力向上のための担当部門におけるスキルアップ(資格取得等)や社内弁護士の増員等を実施することとしている。

また、令和8年7月頃、内部通報を受けたコンプライアンス調査において、要注視コンプライアンス・リスク事象とされたものは、調査の結果「事実なし」となった場合でも、リスク事案の共有など迅速に対応し、潜在的リスクを検知する体制を導入することとしている。

(2) 構成員からの主な指摘事項

- ・ 内部通報の意義を多くの社員に知ってもらう努力も必要だが、理解していなければ通報してはいけないという誤解を招く可能性がある。全員が通報の意義を正しく理解することを期待するのは現実的でなく、まずは通報の間口を広げるための努力について応援したい。
- ・ 他の業者からの問合せがきっかけで発覚することもある。取引先等からの情報を活用していくという視点も必要ではないかな。
- ・ 通報者の満足度と信頼をどう向上させるのかも大切な点。通報によってどのようなコンプライアンス上の配慮がなされたのかが通報者にも分かるよう、社内制度の改善点について個別にフィードバックを行うなどの対応が重要な意味を持ってくる。
- ・ 情報の間口を過度に絞り込むと必要な情報も上がってこなくなるが、一方で、多くの情報が寄せられると絞り込むプロセスにおいて担当者に大きな負担が掛かってしまう。そのプロセスを支えるようなリソースをしっかりと割り当て、公明正大な組織・仕組みを作る取組の一環として内部通報を設計すると良いのではないかな。

- ・ 氷山の一角から氷山の全体像を見抜けるかが重要。1件限りの小事案として見てしまうのではなく、背後に大きなものが潜んでいないか、全社的なガバナンス上またはコンプライアンス上の問題があるかを判断しなければならない。内部通報の担当者に向けた教育・研修や人材の適切な配置等の対応が必要。

第2章 日本郵便の取組に対する評価及び今後留意すべき事項

第1章で記載した日本郵便の取組に対する、モニタリング会合での構成員からの指摘事項も踏まえた総務省の評価及び今後同社が取組を進めるに当たって留意すべき点は以下のとおりである。

2-1. 本社・支社の役割分担

【総論】

日本郵便は、不祥事が発生した要因として、現場の1線におけるルールの浸透、郵便局の業務状況の把握が不十分であったこと等、本社・支社の機能・態勢に問題があり、十分な対応が取られなかったことを挙げている。

その改善策として、日本郵便が取り組む2線機能(コンプライアンス部門と検査部門)の統合、1.5 線機能の新設等は、方向性として適切であり、基本的には同社の方針のとおり進めていくことが適当と考えられる。

【取組を進めるに当たって留意すべき事項】

- ・ 1.5 線について、多様な業務を行う郵便局の現場に寄り添い、きめ細かい実態把握、支援・指導を行うという観点から、体制の強化・見直しについても検討すること。また、適正な人員配置や、デジタル技術も活用した支援・指導方法の導入等により、負担が過度なものとならないようにすること。
- ・ 業務停止などの権限を持つ2線とは異なり、1.5 線は施策や法令を含むルールの浸透状況の確認、実態把握や、支援・指導の役割がある。こうした 1.5 線と2線との役割分担を明確にすることより、効率的でバランスの取れた内部統制とすること。
- ・ 業務手順の整備、十分な人員・体制の確保、役割・権限の整理等により、経営レベルでの判断も含めて統合した2線組織の実効性が確保されるようにすること。
- ・ 中央(検査・コンプライアンス統括部)と地方(検査・コンプライアンス支援室)との間や、本社と支社との間での人事交流、2線と1.5 線との間の定期的な情報共有等により、2線及び1.5 線が有機的に連携するよう取り組むこと。

2-2. 社員の意識・能力

【総論】

日本郵便が取り組むコンプライアンス人材の外部登用や人事サイクルの中での育成方針、適時の研修やその改善の方向性、全社員参加型のミーティングによる組織風土改革といった取組は方向性として適切であり、基本的には同社の方針のとおり進めていくことが適当と考えられる。

【取組を進めるに当たって留意すべき事項】

①人事交流、人材育成等

- ・ コンプライアンスに知見がある外部人材について、現場レベルでの登用や非常勤社員としての登用を含め積極的に登用すること等を通じ、全社的な問題把握・対処能力を高めること。
- ・ 人事制度との連携により、全社的にコンプライアンス意識を向上させること。
例えば、2線における勤務をキャリアパスに組み込むことや、コンプライアンスを社員のコアスキルの一つに位置付け、人事評価の際の考慮事項とすることは、全社的にコンプライアンス徹底の当事者意識を持たせる観点から有効と考えられる。
- ・ また、コンプライアンス上の問題を把握した場合に、速やかに報告することが人事上高く評価されるような仕組みの導入等により、当該問題の先送りが行われないようにすること。

②研修

- ・ DX 等も活用し、研修を効率化しつつ内容を効果的に定着させるための工夫を行うこと等により、研修の形骸化を防ぐこと。

③組織風土改革

- ・ 全社員参加型のミーティングについては、日本郵便において、社員が自分の意識・行動を見つめ直す機会として、また、職場におけるコミュニケーションの活性化を図る方策として実施しているものの、実施そのものが目的化するおそれがあるほか、現場への趣旨の浸透も課題となっている。ミーティングの実施に当たっては、その目的や意義が全参加者に正しく理解されるようにするとともに、議題や実施時期について業務状況を考慮した上で定めるなど、効果的に実施できるよう工夫すること。

2-3. 業務負荷への対応

【総論】

日本郵便は、不祥事が発生した要因として、法令等により求められる義務を網羅的に把握できていなかったことや、郵便局への指示が過多となり必要な業務の妨げになっていたことを挙げている。

こうした課題への対応として、日本郵便が取り組んでいる業務の総点検においては、令和8年3月時点で、対象業務4,866件のうち195件※が廃止検討と整理されている。これにより、必要な業務へリソースを割り当てることが可能となる見込みであることを踏まえると、この取組は方向性として適切であり、基本的には同社の方針のとおり進めていくことが適当と考えられる。

※今後も洗い出した業務の精査を行うため、対象業務数等は増減する見込み。

【取組を進めるに当たって留意すべき事項】

- ・ 規程類の適法性の確認において、社内規程に加え業務フローや書式まで対象とすること等により、運用レベルでの適法性も確認すること。

- ・ 新たな法令等の制定・改廃による業務の追加等が生じた時には、関連する業務について必ず点検を行うなど、点検作業を業務サイクルに組み込み、不断の見直しを行うこと。その際、個々の業務の必要性についても業務横断的見地から優先順位を付け、全体の業務量が執行可能な水準を超えないようにすること。
- ・ 業務の総点検は、郵便局毎に行われている業務が異なることを踏まえた上で、効率的・効果的に実施すること。
- ・ 業務の総点検を踏まえた業務の見直しを行うに当たっては、点呼業務の不備に対するデジタル点呼の導入や入札の不正に対する電子入札の導入等、可能な限り、デジタル技術の適切な活用により自動化・システム化を図り、法令違反を未然に防ぐ業務フローとすること。

2-4. 内部通報の運用

【総論】

日本郵便が取り組む内部通報制度の態勢整備、周知啓発活動、事後モニタリング等の各種取組は、コンプライアンス違反事案の早期発見・対処に向けた対策として適切であり、基本的には日本郵便の方針のとおり進めていくことが適当と考えられる。

ただし、日本郵便のアンケートによれば、通報窓口の認知度や通報の必要性は十分認識されている一方で、窓口への信頼性に課題が見受けられるため、この点については改善の余地があると考えられる。

【取組を進めるに当たって留意すべき事項】

- ・ 広く情報収集する観点から、可能な限り、内部通報や関係者からの情報提供等の間口を狭めないようにすること。また、内部通報を行った結果どのような改善に繋がったか丁寧な説明を行うこと等により、通報者から信頼される通報窓口を構築すること。
- ・ 内部通報に関する不服審査制度の運用に当たっては、外部有識者の知見等を活用して内部通報制度の課題を洗い出すことにより、調査の精度向上や内部通報者の満足度の向上に繋げること。
- ・ 担当者への研修については、その中に多角的な視野を養うことができる内容を組み合わせること等により、担当者が、個別事案の対応にとどまらず、潜在的な類例を発見できるようにすること。
- ・ 適切な研修を通じて担当者の能力強化を図るとともに、DXの活用等により、増大する通報対応業務に効率的・効果的に対処できる体制を構築すること。