

**日本郵政グループにおける
「お客様の信頼回復に向けた約束」評価報告書**

**2021 年 9 月 22 日
JP 改革実行委員会**

1. はじめに

本評価報告書は、2020年9月11日に日本郵政グループが公表した「お客さまの信頼回復に向けた約束」の達成状況を評価するものである。

この「お客さまの信頼回復に向けた約束」(以下、「約束」という。)は、かんぽ商品の不適正営業に係る不祥事により、日本郵政グループが失った多くの顧客からの信頼を回復するために策定されたものである。

この不祥事は、日本郵政株式会社増田社長が「創立以来の最大の危機」と評したとおり、かんぽ商品の営業において数多くの法令違反、社内ルール違反が発生し、被害に遭われた契約者も相当数に上り、日本郵政グループが長年にわたって築き上げてきた顧客からの信頼を大きく失墜させることとなった。また、総務省及び金融庁から日本郵便株式会社及び株式会社かんぽ生命に対して、3か月間にもわたる一部業務停止命令の行政処分が出されるなど、世間からも大きな注目を集めることとなったものである。

日本郵政グループは、顧客から失った信頼を回復するため、約束を策定後、郵便局・ゆうちょ銀行支店等への約束ポスターの掲出や新聞広告により、幅広く約束を宣言してきた。また、2020年10月5日のお客さまの信頼回復に向けた業務運営開始以降は、郵便局窓口等でのお詫び活動に加え、かんぽ生命保険の契約者への訪問によるお詫びと約束の説明、契約内容確認活動等のアフターフォローを実施してきたところである。

JP改革実行委員会では、これまでも日本郵政グループが真に顧客本位の企業グループに生まれ変わり、顧客の信頼を取り戻せるようになるために、約束の策定段階から様々な助言を行ってきた。今回評価を行う約束についても、公平・公正な立場からJP改革実行委員会において達成状況を評価することとしており、評価にあたっては、第5回JP改革実行委員会で示したとおり、「お客さまの満足度」、「社内浸透度」、「活動の達成度」、「委員評価」の4つの視点から行う。

本報告書においては、この1年間の日本郵政グループの約束に対する活動状況を評価するとともに、日本郵政グループがさらに前進していくために、JP改革実行委員会として期待する事項を提言する。

2. 約束の評価

(1) お客さまの満足度(「お客さまアンケート」結果)

① 評価点

顧客が日本郵政グループにおける約束の実践状況をアンケート方式により評価した結果は次のとおりである。

約束 (「お客さまアンケート」の設問文)		評価点 (5点満点)
約束1	日本郵政グループは、「お客さまにご満足いただける丁寧な対応をしている」と思いますか。	4.0
約束2	日本郵政グループは、「お客さまの声に誠実に耳を傾けている」と思いますか。	3.8
約束3	日本郵政グループは、「お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明している」と思いますか。	3.9
約束4	日本郵政グループは、「法令・ルールを遵守し、お客さまが安心して利用できるサービスを提供している」と思いますか。	3.8
約束5	日本郵政グループは、「お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供している」と思いますか。	3.6

※1 アンケートは、約束1～約束5のそれぞれについて5段階で評価を行い、「そう思う」を5点、「ややそう思う」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点とし、平均点を評価点として算出

※2 評価点については、2021年度第2四半期に実施されたお客さまアンケート結果で算出

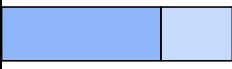




















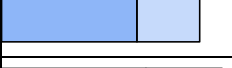






































② 評価内容

アンケートについては、2020年10月から2021年8月までの間に、68,386件の回答があった。今回のアンケートは、一般の顧客満足度調査ではなく、不祥事で失った信頼を回復するための活動が実践できているかどうかを調査するものであったが、顧客の6割から7割が「約束が実践できている(「そう思う」、「ややそう思う」の合計値)」と評価しており、約束の実践状況について顧客から概ね高い評価を受けていると判断できる。

その一方で、1割から2割の顧客が「約束が実践できていない(「あまりそう思わない」、「そう思わない」の合計値)」と評価していることには留意すべきである。こうした評価に至った真因を究明することで、問題の所在を明らかにし、今後の事業運営に活かしていく取り組みが求められる。

また、今回実施したアンケートのように、幅広く顧客の声を把握することは事業運営上極めて重要である。アンケートという手法のみならず、対話やSNSの活用も含めて、顧客の声に耳を傾け、常に顧客からの評価を受けながら業務を改善していく体制を構築し、経営トップからフロントラインの社員に至るまで、すべての社員が顧客視点の思考と行動ができるように取り組んでいくべきである。

③ 参考データ(「お客さまアンケート」の結果)

約束	時期	そう思う +ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない +そう思わない
約束 1	2020年度3Q	 75.6%	 11.1%	 13.2%
	2020年度4Q	 73.4%	 12.0%	 14.6%
	2021年度1Q	 77.5%	 8.9%	 13.5%
	2021年度2Q	 73.3%	 10.3%	 16.5%
約束 2	2020年度3Q	 66.6%	 16.3%	 17.1%
	2020年度4Q	 66.4%	 16.8%	 16.8%
	2021年度1Q	 70.0%	 13.7%	 16.2%
	2021年度2Q	 64.8%	 14.6%	 20.6%
約束 3	2020年度3Q	 72.2%	 13.6%	 14.3%
	2020年度4Q	 70.4%	 14.3%	 15.3%
	2021年度1Q	 75.0%	 11.8%	 13.1%
	2021年度2Q	 70.2%	 13.2%	 16.6%
約束 4	2020年度3Q	 64.2%	 18.4%	 17.4%
	2020年度4Q	 64.2%	 18.6%	 17.2%
	2021年度1Q	 68.8%	 15.2%	 16.0%
	2021年度2Q	 65.2%	 14.9%	 19.9%
約束 5	2020年度3Q	 60.0%	 20.6%	 19.4%
	2020年度4Q	 58.6%	 20.7%	 20.7%
	2021年度1Q	 64.5%	 18.1%	 17.4%
	2021年度2Q	 59.7%	 18.1%	 22.2%

※ 1 アンケートは、日本郵政グループが web 及び葉書により実施

※ 2 アンケート回答数は、2020 年度第 3 四半期 25,519 通、2020 年度第 4 四半期 28,042 通、2021 年度第 1 四半期 10,256 通、2021 年度第 2 四半期（7・8 月期）4,569 通

(2) 社内浸透度(「社員アンケート」結果)

① 評価点

日本郵政グループ社員が自らの約束の実践状況をアンケート方式により評価した結果は次のとおりである。

約束(「社員アンケート」の設問文)		評価点 (5点満点)
約束1	あなたは、「お客さまにご満足いただける丁寧な対応をしている」と思いますか。	4.2
約束2	あなたは、「お客さまの声に誠実に耳を傾けている」と思いますか。	4.2
約束3	あなたは、「お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明している」と思いますか。	4.1
約束4	あなたは、「法令・ルールを遵守し、お客さまが安心して利用できるサービスを提供している」と思いますか。	4.5
約束5	あなたは、「お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供している」と思いますか。	3.7

※1 アンケートは、約束1～約束5のそれぞれについて5段階で評価を行い、「そう思う」を5点、「ややそう思う」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点とし、平均点を評価点として算出

※2 評価点については、2021年8月に実施された社員アンケート結果で算出

② 評価内容

約束の実践状況に関する社員アンケートの結果についても、概ね実践できているとの回答結果になっている。特に、約束1から約束4については、8割以上の社員が「約束が実践できている(「そう思う」、「ややそう思う」の合計値)」との肯定的な自己評価をしている。

その一方で、約束5については「実践できている」との評価が6割程度にとどまっている。約束5は顧客からの評価も相対的に低く、顧客及び社員の双方が現在の日本郵政グループの商品・サービスに満足していないことがうかがえる。今後の新商品開発・サービス改善に当たっては、顧客及び社員のニーズと合致したものとなるよう、本社組織内での検討のみならず、顧客の声や普段顧客と接している社員の声が反映される仕組みを検討してもらいたい。

また、約束1から約束4の社員の自己評価は、2020年9月から2021年1月にかけて一旦低下し、その後高まる傾向がみられる。当初社員が戸惑いながらも約束を説明していたものが、お詫び活動を続ける中で、徐々に信頼回復できている手ごたえを感じられたことがうかがわれる。

さらに、日本郵政グループが2021年5月に実施した「信頼回復のために重要だと思うことは何か」を問う社員アンケート結果では、「風通しの良い社風づくり」、「現場の実情に合わせた施策の実施」、「お客さま本位の活動の徹底」が上位になっている。また、2021年8月に実施した「顧客からの信頼を得るために重要だと思うことは何か」を問

う社員アンケート結果でも、「お客さまニーズに合致したサービスの開発」、「お客さまの利便性の向上」、「お客さま対応の質の向上」が上位となっている。このことから、社員は「お詫び活動」だけではなく、風通しの良さや顧客本位の姿勢といった会社自体のあり方の見直しや、顧客に喜んでもらえるサービスの提供が信頼獲得につながると考えていることがうかがわれる。

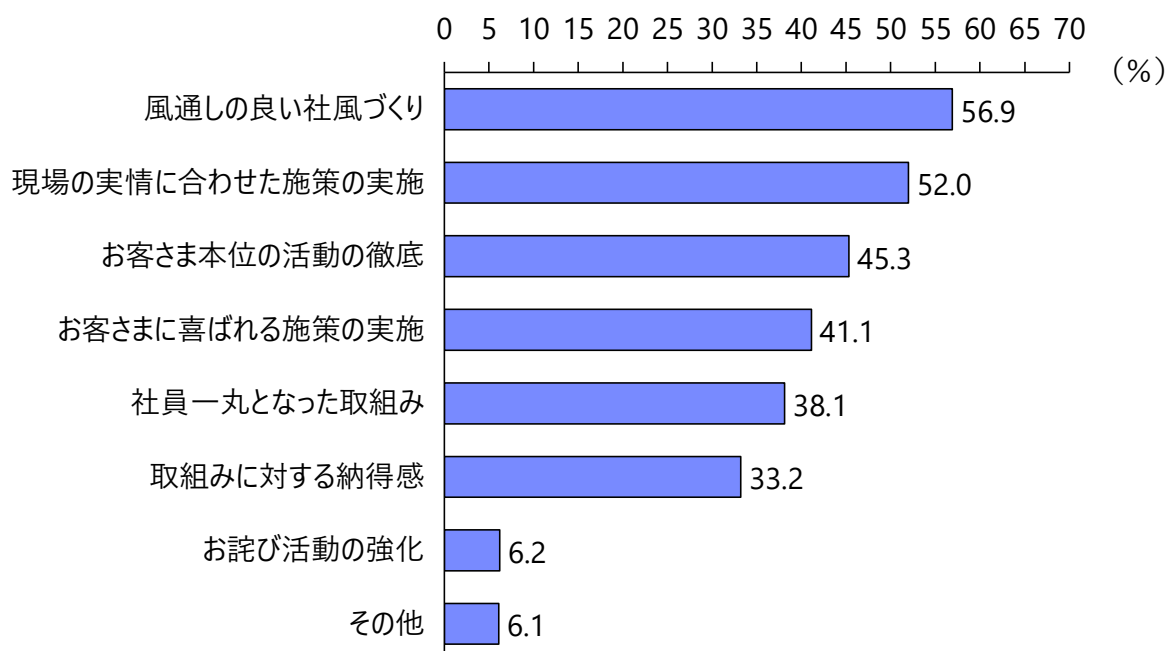
③ 参考データ(「社員アンケート」の結果)

ア 約束の実践状況

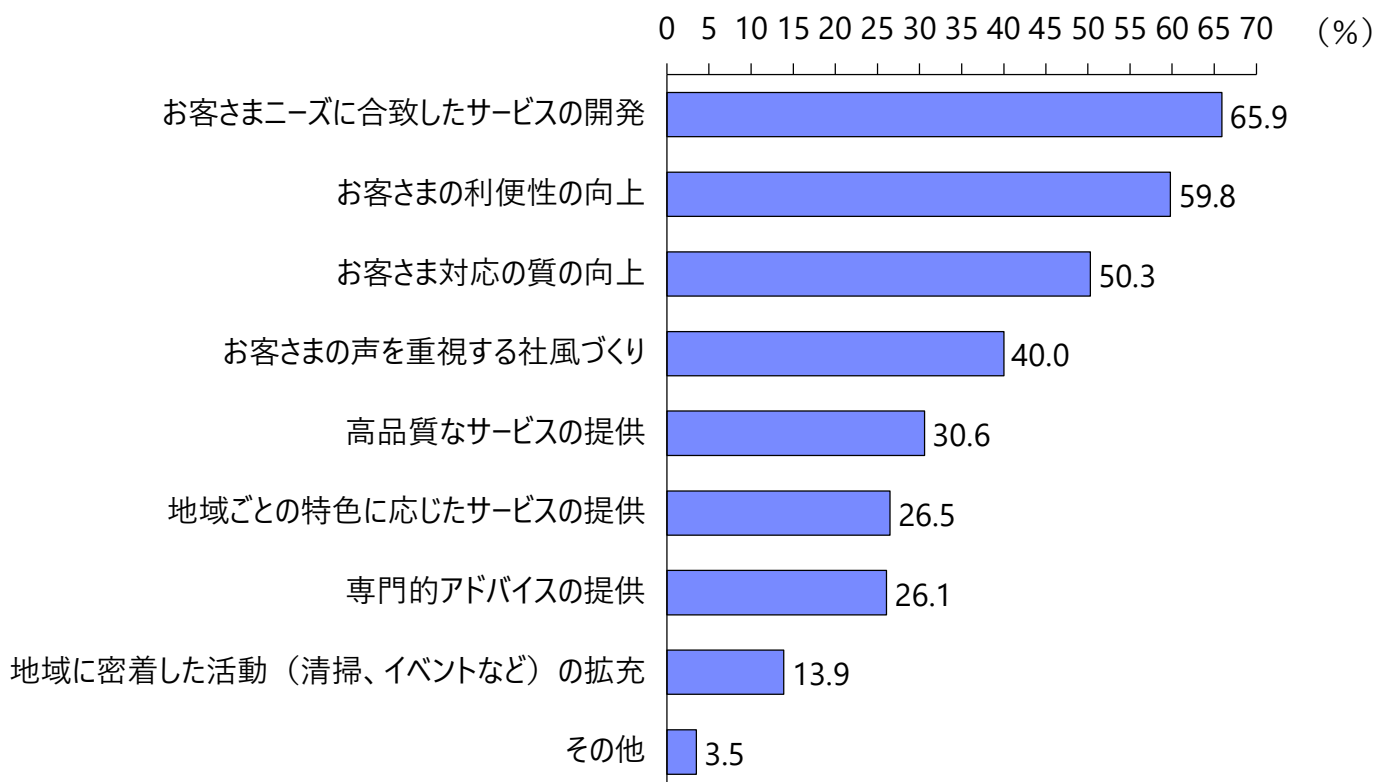
約束	時期	そう思う +ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない +そう思わない
約束 1	2020年9月期	84.3%	13.4%	2.3%
	2021年1月期	77.0%	20.2%	2.7%
	2021年5月期	81.8%	15.6%	2.6%
	2021年8月期	84.8%	13.0%	2.2%
約束 2	2020年9月期	86.3%	11.5%	2.5%
	2021年1月期	79.7%	17.9%	2.4%
	2021年5月期	86.3%	11.7%	2.0%
	2021年8月期	86.3%	11.7%	1.9%
約束 3	2020年9月期	82.7%	14.5%	2.8%
	2021年1月期	75.6%	21.5%	2.9%
	2021年5月期	81.5%	15.7%	2.7%
	2021年8月期	82.0%	15.4%	2.6%
約束 4	2020年9月期	90.8%	7.5%	1.7%
	2021年1月期	85.3%	12.8%	1.9%
	2021年5月期	91.0%	7.4%	1.6%
	2021年8月期	90.9%	7.7%	1.4%
約束 5	2020年9月期	69.6%	22.7%	7.7%
	2021年1月期	61.4%	30.8%	7.9%
	2021年5月期	60.3%	29.3%	10.4%
	2021年8月期	60.1%	29.7%	10.3%

※ アンケートは、webにより実施。回答数は、2020年9月期81,010件、2021年1月期124,925件、2021年5月期69,136件、2021年8月期45,398件となっている。

**イ 社員アンケート(お客さまからの信頼回復のために重要だと思うこと、
2021年5月実施、複数回答)**



**ウ 社員アンケート(お客さまからの信頼を得るために重要だと思うこと、
2021年8月実施、複数回答)**



(3) 活動の達成度(主要 KPI)

① 評価点

約束策定時に設定した主要 KPI の達成状況を評価した結果は次のとおりである。

約束		評価点 (5点満点)
約束1	日本郵政グループは、お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。	4.7
約束2	日本郵政グループは、お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。	5.0
約束3	日本郵政グループは、社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。	4.5
約束4	日本郵政グループは、法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。	2.2
約束5	日本郵政グループは、お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。	5.0

※1 それぞれの約束について設定した KPI について、目標値に対する実績値の割合（達成割合）を算出し、0%を1点、100%を5点として評価点を算出

※2 複数の KPI を設定した約束については、各 KPI の評価点の平均を当該約束の評価点として算出

※3 目標値が0の KPI については、前年度実績を最低水準とし、その水準より悪い場合を達成割合0%、目標値0を達成した場合を100%として算出

② 評価結果

「活動の約束に対する主要 KPI 項目」について、直近の実績値を確認すると、各項目とも目標値に対して概ね達成できており、計画的に活動が実行されたものと評価できる。

一部の項目では、新型コロナウイルス感染防止の観点から中止となった施策もあったが、この1年間で顧客の声の事業への活用、社員の専門知識の取得等は着実に進展しているものと思われる。

その一方で、2020年10月～2021年8月末の間に、「不祥事件・不祥事故発生件数」が38件、「証券事故発生件数」が26件発生しており、コンプライアンスの徹底については課題が残る結果となった。コンプライアンスの徹底に向けた活動が適切なものであったのか、事件・事故の発生原因が業務プロセス上の問題なのか、社員の意識・スキルの問題なのか、また、事件・事故を発生させないスキームを会社として十分に整えられていたか等について改めての点検が求められる。

また、商品・サービスの改善数は目標値を達成しているものの、既に述べたように、商品・サービスに対する顧客及び社員の評価は厳しいものとなっている。今後の商品・サービスの改善・向上に顧客・社員の声を反映する取組みが実施されることを期待したい。

③ 参考データ(主要 KPI の実績)

ア 約束1

KPI	実績値	項目	目標値		1年後のマイルストーン	
				達成率		達成率
CS マイスター 組織充足率	—	計画値・ 達成率	100%	—	—	—
		取組内容	2020年度は、新型コロナウイルスの感染防止の観点から、CS マイスター認定審査を中止 2021年度は、CS マイスター取得に意欲的な社員の要請に因るため、リモート方式による面接審査を準備中。併せて、CS 研修動画の配信や情報紙等の発行により、CS マイスター認定希望者を含めた郵便局全体の CS 意識・スキル向上を図っていく。			
かんぽ商品3年 間保有率	86.3%	計画値・ 達成率	94%	92%	86%	100%
		取組内容	契約の失効・消滅を防止するための取組みを継続するとともに、契約維持活動の本来の趣旨を踏まえた取組みとして、お客さま本位の募集の実践と、当該契約のアフターフォローを実施			

イ 約束2

KPI	実績値	項目	目標値		1年後のマイルストーン	
				達成率		達成率
お客さまアンケート 実施件数	10.7万件	計画値・ 達成率	10万件	100%	5万件	100%
		取組内容	投資信託・かんぽ生命保険をご利用のお客さまにアンケートを実施。お客さまから寄せられた声を活用して、業務改善を実施			
新規チャネル 相談件数	2,559件	計画値・ 達成率	2,500件	100%	1,500件	100%
		取組内容	「消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口」を開設。いただいたご意見は、関係各社と連携し、必要な対応を実施			
お客さまからの 感謝・お褒めの 件数	50.4万件	計画値・ 達成率	12万件	100%	9万件	100%
		取組内容	信頼回復活動の実施等に伴い、かんぽに関するお客さまからの声が増加。お客さまの声は、CSに関する各種研修や情報紙で紹介し、CSマインドの向上に活用			

ウ 約束3

KPI	実績値	項目	目標値		1年後のマイルストーン	
				達成率		達成率
FP2 級取得率	73.5%	計画値・達成率	100%	74%	35%	100%
		取組内容	FP の受験費用、資格取得に向けた通信教育の助成等により、取得率が大幅に増加。今後も金融業務に携わる社員の取得率向上に向け、支援策を継続			
複数資格保有者数	11.1 万人	計画値・達成率	12 万人	93%	11 万人	100%
		取組内容	FP2 級の取得推進に伴い、複数資格保有者が増加			
意向確認のためのツール活用率	100%	計画値・達成率	100%	100%	100%	100%
		取組内容	お客さまのご意向に沿った保険商品の提案を徹底するため、「ご意向お伺いシート」を未作成の状況で契約手が進まないよう、システムを改修。今後も社員に対する募集品質研修を実施			

エ 約束4

KPI	実績値	項目	目標値		1年後のマイルストーン	
				達成率		達成率
不祥事件・不祥事故発生件数	38 件	計画値・達成率	0 件	0%	0 件	0%
		取組内容	【ゆうちょ】コンプライアンス研修(DVD、情報誌、自店研修等)を実施。発生時は、情報誌による注意喚起を実施。 【かんぽ】不適正募集の再発防止策として、通常の実施に加え、お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止するための重層的な募集チェックを実施 発生した際は、直ちに再発防止策を検討・実施するほか、同種同構造の事案に対する横展開調査を実施する体制を整備			
証券事故発生件数	26 件	計画値・達成率	0 件	0%	0 件	0%
		取組内容	発生した際は、内部管理責任者による調査・指導により適切に対応するとともに、情報誌を用いた研修・指導を実施			
かんぽアフターフォロー率	39.5%	計画値・達成率	100%	40%	40%	99%
		取組内容	かんぽ生命のご契約者に対する「信頼回復に向けた業務運営」の活動を実施中。対面、郵送または電話により約 633.5 万人の契約者への対応が終了しており、計画通り順調に進捗			
投資信託アフターフォロー率	84.4%	計画値・達成率	100%	84%	80%	100%
		取組内容	投資信託を購入のお客さまに対し、郵送等に加え、特に高齢者(70歳以上)等のお客さまへは、年1回以上訪問・電話によるアフターフォローを実施			

オ 約束5

KPI	実績値	項目	目標値		1年後のマイルストーン	
				達成率		達成率
ゆうちょ商品サービス改善数	11件	計画値・達成率	10件	100%	7件	100%
		取組内容	①ゆうちょ銀行Webサイトからのご相談予約サービスの開始(2020年9月) ②ゆうちょWebサイトの見やすさの改善(他行送金案内)(2020年11月) ③通常貯金の記号番号を特定できる資料があれば、特定口座廃止を受付(2021年1月) ④法人向けインターネットバンキングの複数ブラウザへの対応(2021年2月) ⑤高齢のお客さまにより丁寧かつ高度な対応を行うシニアライフアドバイザーの試行(2021年4月) ⑥オンライン相談の実施(試行:2020年度、本格導入(2021年5月)) ⑦ゆうちょ通帳アプリの担保定額等の閲覧機能の拡充(2021年5月) ⑧口座貸越サービス(残高が不足した場合の自動融資)の開始(2021年5月) ⑨ゆうちょフラット35(住宅ローン商品)のサービス開始(2021年5月) ⑩ゆうちょフラット35に付帯する住宅ローン長期火災保険の募集業務の開始(2021年5月) ⑪無通帳型総合口座(ゆうちょダイレクト+)・ゆうちょ通帳アプリにおける入出金明細の照会期間拡大(2021年3月以降の明細から7月) ○外国人口座の在留期間の情報更新(ATMやゆうちょダイレクトへの表示)(2022年1月)			
かんぽ商品サービス改善数	10件	計画値・達成率	10件	100%	8件	100%
		取組内容	①保険料払込証明書の再発行請求における音声自動応答サービスの受付開始(2020年10月) ②契約者向け専用Webページにおける「入院・手術保険金請求」等の請求書類のお取寄せ手続の開始(2020年11月) ③かんぽWebサイト保険商品ページのスマートフォン向けリニューアル(2020年12月) ④保険料払込証明書のお問合せ対応における有人チャットの試行(2021年1月) ⑤契約転換制度の導入(2021年4月) ⑥普通定期保険等の保障期間の変更及び加入年齢範囲の拡大(2021年4月) ⑦商品別リーフレットを複数パターンの加入例を表示した内容に改訂(2021年4月) ⑧一部の商品別リーフレットに二次元コードを追加し、Webサイト上で、より広い年齢の保険料額が確認できるよう改善(2021年4月) ⑨契約者向け専用Webページにおける「契約者貸付の手続き」の開始(2021年5月) ⑩毎年10月に送付している保険料払込証明書に同封していた「ご契約内容のお知らせ」について、2021年度より保険料払込証明書とは別に契約者さまの誕生月の前月に到着するよう送付(2021年5月末より、7月誕生月のお客さまから送付を開始)			

KPI	実績値	項目	目標値		1年後のマイルストーン	
				達成率		達成率
		計画値・達成率	10件	100%	7件	100%
郵便物流等商品サービス改善数	14件	取組内容	<p>①AIによる自宅宛て再配達電話自動受け付けサービスの開始(2020年10月)</p> <p>②「ゆうゆうメルカリ便」にて非対面で受取場所が指定できる置き配サービスを開始(2020年11月)</p> <p>③売れた商品を郵便ポストに投函するだけで発送可能な「ゆうパケットポスト」を提供開始(2020年11月)</p> <p>④郵便局における南都銀行の手続事務の受付・取次およびATM設置(2020年11月)</p> <p>⑤千葉県睦沢町と連携した「地域特産品」の生産・販売の開始(2021年3月)</p> <p>⑥株式会社トモズとの連携による医薬品などの通販事業の開始(2021年3月)</p> <p>⑦親子の学習機会を提供する「ゆうびんきょくキッズサイト」の拡充(2021年3月)</p> <p>⑧大磯郵便局スペースを活用した保育所およびコワーキングスペースの設置(2021年4月)</p> <p>⑨現金書留用封筒の仕様変更(2021年5月)</p> <p>⑩売れた商品の資材に貼り付けるだけで郵便ポストから発送可能な「ゆうパケットポスト発送用シール」を提供開始(2021年6月)</p> <p>⑪青葉台郵便局スペースを活用したコミュニティラウンジ、小規模オフィスなどの開業(2021年6月)</p> <p>⑫安心して置き配をご利用いただくための保険の導入(2021年6月)</p> <p>⑬郵便法改正に伴う郵便区内特別郵便物の差出条件の変更(2021年7月)</p> <p>⑭郵便局スペースを活用した「紀陽銀行ATMコーナー」の設置(2021年7月)</p>			

(4) 委員評価

① 評価点

JP 改革実行委員会委員 4 名がそれぞれの視点により評価した評価点を平均した結果は次のとおりである。

約束		評価点 (5点満点)
約束1	日本郵政グループは、お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。	4.3
約束2	日本郵政グループは、お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。	4.3
約束3	日本郵政グループは、社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。	4.0
約束4	日本郵政グループは、法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。	3.6
約束5	日本郵政グループは、お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。	3.7

※ 評価は、約束1～約束5のそれぞれについて5段階で評価を行い、「そう思う」を5点、「ややそう思う」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点とし、平均点を評価点として算出

② 評価内容

委員評価の評価点については、これまで JP 改革実行委員会に報告された約束の実践状況や、郵便局等視察、日本郵政グループ社員との意見交換、社長ヒアリング、外部機関の評価等を通じて、それぞれの約束ごとに各委員が採点した評価を平均して算出したものである。

JP 改革実行委員会委員評価としても、顧客からの信頼回復に向けたこの1年間の日本郵政グループの取組みは評価できるものといえる。

これまで日本郵政グループにおいては、約束の社員への浸透に向けて、約束及び経営理念に関する各社社長のメッセージ文書や動画、フロントラインと経営幹部との意見交換や社員及び管理者を対象とする研修などを適切に行ってきた。約束に即した一人ひとりの行動宣言の作成、独自のお客さまアンケートの実施、顧客視点で優れた取組みのあった社員の褒賞など、現場ごとに約束を自分ごととして実践する工夫がみられたことは、高く評価できる。その一方で、これまでにないお詫び活動に不安を感じた社員や自分がお詫びをすることに納得できていない社員がいたことも事実である。そのため、お詫び活動の実施に当たっては、より丁寧な社員説明やロールプレイングの実施等による不安感の解消が必要だったものと考えられる。

また、これまでほとんど利用されてこなかった顧客からの声を重要な経営資源と捉え直し、顧客の声対応部署の体制が強化されるなど、顧客の声を積極的に利用する姿勢に変わりつつある。顧客の声は、商品・サービスの開発・改良のみならず、業務プロセスの見直し、顧客

対応の改善にとっても重要な資産である。日本郵政グループ内部において、幅広く顧客の声が共有され、より一層活用されることが望まれる。

なお、コンプライアンスについては、社員の意識は総じて高いものの、かんぽ商品の不適正営業発覚以降も、ゆうちょ銀行の即時振替サービス不正利用事案や投資信託の不適切な販売、また、各種部内犯罪が発生しており、日本郵政グループ全体としてのコンプライアンス遵守の状況は、いまだ道半ばと評価せざるを得ない。この原因の一つには、社員の声に真摯に耳を傾けない風通しの悪い企業風土がある。また、日本郵政グループで働くことへの誇りややりがいを社員が感じられなくなっていることも関係しているものと思われる。このような状況の改善は、短期間で成し得るものではないものの、日本郵政グループ幹部は、社員の声に真摯に耳を傾け、社員の間で自浄作用が働くようなコンプライアンス面の改善を目指して取り組んでほしい。

③ 参考データ(日本郵政グループに対する外部評価の状況)

外部評価名称 (外部機関)	評価対象	約束公表前後の 順位等の変化	
		約束前	約束後
HDI 問合せ窓口格付け調査 (HDI-Japan)	ゆうちょ銀行 (ゆうちょコールセンター)	★★	★★
利用満足度調査 (J. D. Power)	生命保険契約 (かんぽ生命)	25 位	20 位
	生命保険金請求対応 (かんぽ生命)	21 位	21 位
	生命保険保全手続き (かんぽ生命)	16 位	17 位
	個人資産運用 (ゆうちょ銀行)	5 位	5 位
金融機関ランキング (日本経済新聞社)	ゆうちょ銀行	ランク外	ランク外
JCSI (日本生産性本部)	宅配便(日本郵便)	2 位	3 位

※ 各外部評価の調査タイミングは下記の通り。JCSI については、約束後の調査タイミングが約束公表直後であることから、約束公表前後の変化をみる上では参考値。JCSI の「約束公表前後の順位等の変化」欄の下段は、JCSI における顧客満足スコア。

HDI 問合せ窓口格付け調査 (HDI-Japan) : 2020 年 10 月、2021 年 5 月

利用満足度調査 (J. D. Power) : 2020 年 3 月、2021 年 3 月 (かんぽ生命)

2020 年 7 月、2021 年 7 月 (ゆうちょ銀行)

金融機関ランキング (日本経済新聞社) : 2020 年 2 月、2021 年 3 月

JCSI (日本生産性本部) : 2019 年 12 月、2020 年 12 月 (日本郵便)

(5) 約束の総評

① 評価点

「お客さまの満足度」、「社員浸透度」、「活動の達成度」、「委員評価」の4つの観点の評価点及び合計評価点は次のとおりである。

約束		お客さまの満足度	社員浸透度	活動の達成度	委員評価	合計評価点
約束1	日本郵政グループは、お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。	4.0	4.2	4.7	4.3	17.2/20
約束2	日本郵政グループは、お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。	3.8	4.2	5.0	4.3	17.3/20
約束3	日本郵政グループは、社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。	3.9	4.1	4.5	4.0	16.5/20
約束4	日本郵政グループは、法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。	3.8	4.5	2.2	3.6	14.1/20
約束5	日本郵政グループは、お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。	3.6	3.7	5.0	3.7	16.0/20
約束の達成状況評価		81.1点/100点				

② 評価コメント

この1年間における日本郵政グループの「お客さまの信頼回復に向けた約束」の達成状況は、総合評価で81.1点となった。日本郵政グループが一丸となり取り組んできた信頼回復に向けた活動はこの1年間で一定の成果があげられたものと評価できる。

日本郵政グループにおいては、総務省及び金融庁からの一部業務停止解除後も半年間にわたり営業を自粛し、顧客本位の営業やグループの経営理念の浸透に取り組んできた。また、昨年10月の「お客さまの信頼回復に向けた業務運営」開始後も、積極的な営業活動を控え、お詫び活動を中心とするなど、これまでの営業実績至上主義を見直し、顧客本位に軸足を置いた活動を行ってきた。

日本郵政グループにとって、顧客からの信頼が事業運営における最重要事項であることは論を俟たない。しかしながら、これまで実施してきた信頼回復活動は、失った信頼を回復するお詫び活動が中心であり、いわば、マイナスをゼロに戻すための第一フェーズの活動に過ぎない。これからは、本格的に顧客との信頼を構築していくために次の

フェーズの活動に移行していかなければならない。そのためには、我が国で最大規模の顧客を有する企業グループとして、顧客とともに事業を発展させていく企業姿勢をこれまで以上に明確にし、真に顧客本位の事業運営を徹底することで、顧客との信頼構築に向けて取り組んでいくことが必要である。

今回の不祥事の発覚から信頼回復までの活動を一過性の取組みとすることなく、今回の事案を契機に、日本郵政グループの全社員が経営理念の精神に立ち返り、顧客本位を日本郵政グループの真の価値観にできるよう、これまでの活動の歩みを止めることなく、さらに高みを目指して進んでいってほしい。

3. おわりに

日本郵政グループが約束を公表してから約1年が経過した。

この間、日本郵政グループでは、経営理念の浸透を図り、顧客の声に耳を傾け、積極的に収集・活用するための体制や仕組みを充実させ、顧客からの評価を真摯に受け止め、グループの改善に取り組んできた。

今後、更なる顧客との信頼関係を構築していくためには、日本郵政グループの一人ひとりの社員が、顧客との信頼関係がすべての事業における基本であることを十分に理解し、信頼関係の構築を自分事として取り組んでいけるようにすることが必要である。

顧客本位を日本郵政グループの確固たる企業文化として定着させるためにも、これまでの営業実績に基づく評価制度を早期に見直し、顧客との信頼関係の構築に取り組んだ社員が適正に評価される評価制度を早期に導入されることを期待する。

また、40万人の社員が一体となって信頼関係の構築に取り組んでいくためにも、フロントラインの管理者が自ら率先して顧客との信頼関係構築に取り組んでいく姿勢を見せることはもちろん、社員に対して、自らの言葉で、具体的な取組みを伝えられるようになっていくことが重要である。このことが、社員の安心感と納得感につながり、一人一人の社員の顧客本位の活動の実践につながっていくものと考えられる。

また、数多くの顧客を有する企業グループとして、顧客との双方向コミュニケーションの強化にも期待したい。郵政グループには地域コミュニティの支え手の一つとして、地域住民・地方公共団体から様々な役割を期待する声大きい。歴史的に公共的サービスを担ってきた経験を活かし、それぞれの地域ニーズに沿ったサービスの提供が望まれる。この件については、既に共創プラットフォームの構築という形で提案させていただいたが、日本郵政グループが社会課題の解決に向けた様々なサービスを、顧客との双方向コミュニケーションのもと開発・提供していくことが、新たな顧客との信頼関係構築にもつながるものと信じている。デジタル化が急速に進展する中、リアルとデジタルの結節点としての日本郵政グループの役割は大きい。

日本郵政グループが真の意味で信頼回復を成し遂げられたかどうかは、安心・安全という企業ブランドの構築に向けて、今回の取組みの歩みを止めることなく、進んでいけるかどうかにかかっている。今回の不祥事とその信頼回復活動を経験したことにより、日本郵政グル

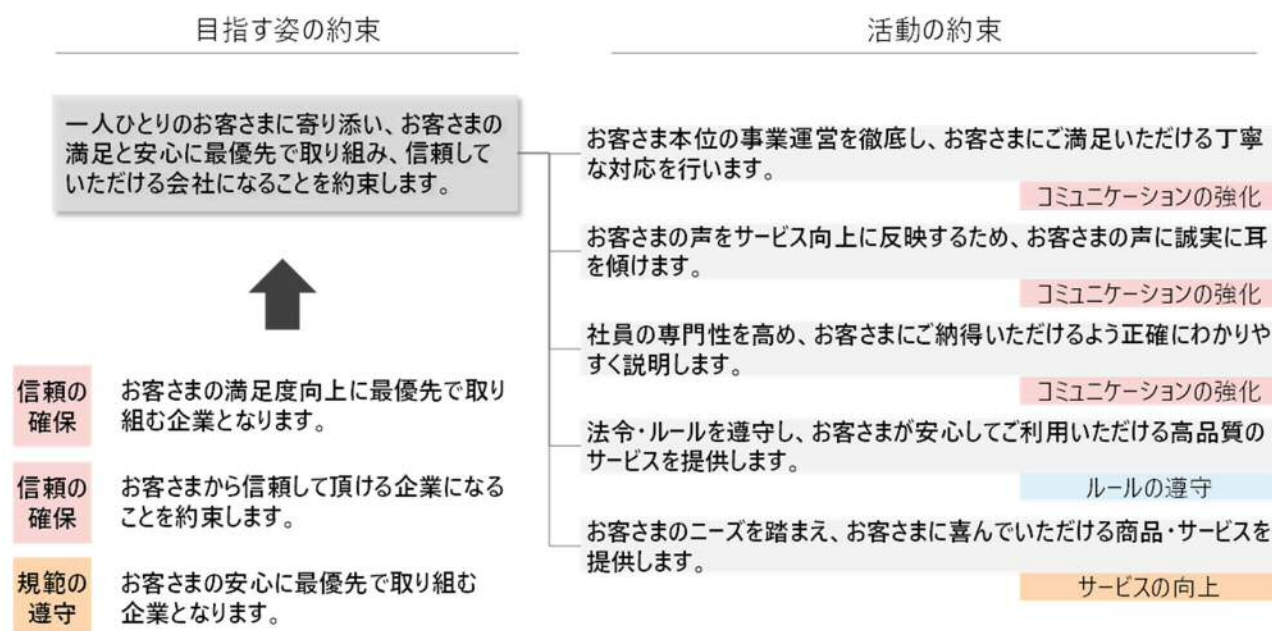
ープが新しく生まれ変わり、顧客から信頼感が増したと言ってもらえるような企業グループに変わっていく取組みが継続されることに期待している。

最後に、この1年間、郵政グループの信頼回復活動を間近に見てきて、取組みに真摯に取り組んでいる社員が数多くいる一方で、一部の社員の中に会社への不信感が生じ、日本郵政グループへの帰属意識が希薄化していることが感じられた。日本郵政グループが更なる顧客からの信頼を得るために、顧客の声と同様に、社員の声にも十分に耳を傾け、全社員が日本郵政グループの一員として働けることに誇りを持つてるように取り組んでもらいたい。日本郵政グループの企業ブランドを作っていくのは、日々現場で顧客と接している社員である。

日本郵政グループは、約束の実践に取り組んできたからこそ、顧客からの信頼獲得のスタート地点に立つことができたが、ここからの信頼獲得の道のはこれまでよりも険しい。経営トップの強いリーダーシップのもと、日本郵政グループが新たな価値創造に邁進し、真の顧客信頼を獲得していくことを期待する。

【参考】

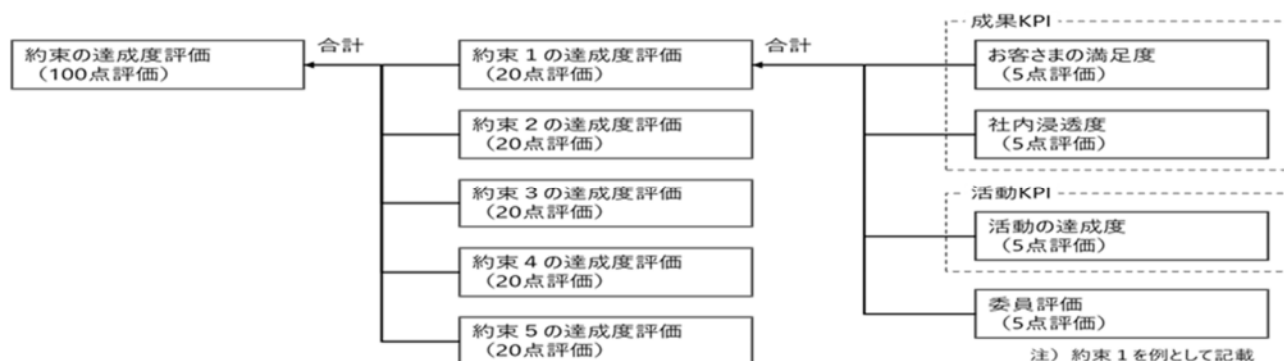
参考 1：日本郵政グループの「お客さまの信頼回復に向けた約束」



参考 2：評価方法

- JP 改革実行委員会において、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を評価するための KPI を設定し、実行状況の進捗管理、達成状況の評価を行い、今後の改善に向けた提言を行う。
- 「お客さまの信頼回復に向けた約束」は、5つの「活動の約束」をそれぞれ 20 点満点で評価し、全体評価はその合計を 100 点満点で評価する。
- 5つの「活動の約束」は、「お客さまの満足度」、「社内浸透度」、「活動の達成度」、「委員評価」をそれぞれ 5 点満点とした 20 点満点で評価する。

「お客さまの信頼回復に向けた約束」の評価の全体像



5つの「活動の約束」の評価

評価の観点	評価方法
お客さまの満足度	5つの「活動の約束」の実践状況に対するお客さまによる定量評価
社内浸透度	5つの「活動の約束」の実践状況に対する社員による定量評価
活動の達成度	5つの「活動の約束」の実践のための主要 KPI 達成状況の定量評価
委員評価	5つの「活動の約束」に対する JP 改革実行委員会委員による日本郵政グループへの視察・ヒアリングや外部評価等を参考にした定性評価

参考3：評価にあたっての委員会の主な活動

時期	活動項目	活動概要
2020年6月	第3回 JP改革実行委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・各社社長ヒアリング
2020年8月	郵便局視察	<ul style="list-style-type: none"> ・新東京郵便局視察 ・深川郵便局・ゆうちょ銀行深川店の視察、社員との意見交換 ・横浜中央郵便局・ゆうちょ銀行横浜店の視察、社員との意見交換 ・神奈川郵便局の視察
2020年9月	第5回 JP改革実行委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・「お客さまの信頼回復に向けた約束」の評価方法の設定
2020年10月	第6回 JP改革実行委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・「お客さまの信頼回復に向けた約束」の実践活動状況の報告
2021年4月	第10回 JP改革実行委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・「お客さまの信頼回復に向けた約束」の中間報告
2021年8月	社長アンケート	<ul style="list-style-type: none"> ・約束策定から1年間の取り組み状況、課題、今後の方針
2021年9月	郵便局視察	<ul style="list-style-type: none"> ・日本橋郵便局視察、社員との意見交換