

業務改善計画の進捗状況について

2021年3月5日
日本郵政株式会社
日本郵便株式会社
株式会社かんぽ生命保険

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

- 2020年1月31日に提出した「業務改善計画」については、定期的に進捗状況を報告する必要があり、これまで計4回、当局あて進捗状況を報告し、公表したところ（直近では第4回報告を2020年12月14日（月）に実施）。
- 以降、3ヶ月毎に進捗状況を当局あて報告する必要があり、今回は、2021年2月末時点の状況を3月15日までに報告し、公表する予定。
- 引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、グループ全体として概ね予定どおり進捗しており、当初予定していた施策の大部分が2月末時点で実施済み。
- 2月末時点における業務改善計画に掲げた各施策の進捗状況は、以下のとおり。

適正な営業推進態勢の確立

青色・・・かんぽ生命
 黄色・・・日本郵便
 橙色・・・日本郵政

I 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(1) お客さま本位の理念に基づいた行動規範に見直し			
お客さま本位の業務運営に向けた行動規範の策定	2020年2月	実施済み	・2月に勧誘方針の改正内容決定（4月改正）
お客さま本位の徹底に向けたマネジメント・育成 - 募集の基本方針明確化	2020年4月	実施済み	・募集の基本方針（販売・サービス方針、お客さま本位の業務運営に関する基本方針）を2020年4月改正
(2) 「かんぽ営業スタンダード」の策定			
「かんぽ営業スタンダード」の策定	2020年2月	実施済み	・お客さま本位の理念を反映させた勧誘方針に基づくかんぽ営業の行動原則を「かんぽ営業スタンダード」として定義
(3) お客さま本位の理念に基づいた行動規範の浸透			
「かんぽ営業スタンダード」に基づく研修	2020年3月	実施済み	・2020年3月末までに「かんぽ営業スタンダード」の意義や基本的な考え方の研修を実施済み ・2020年12月末までに「かんぽ営業スタンダード【基本編】」10月改訂に係る研修を実施済み ・2021年1月以降も、継続的に研修を実施
お客さま本位の徹底に向けたマネジメント・育成 - 金融コンサルティングに必要な知識・スキル向上研修	2020年3月	実施済み	・募集品質の向上、業務知識強化、コミュニケーションスキル向上等、お客さま本位の営業活動および総合的なコンサルティングサービスに寄与する各種研修を実施

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
管理者に対する研修体系等の見直し	2020年 4月以降 順次	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 管理者に対し、営業推進管理に偏ったマネジメントから脱却するために、新たなマネジメントのあり方、コーチングを取り入れた管理・指導手法を習得する研修について、研修体系、内容を2020年3月に支社周知し、2020年6月以降研修実施
総合的なコンサルティングの推進に向けた体制整備	2020年 4月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 郵便局の金融渉外部を「金融コンサルティング部」に改称の上、新たに支社に「金融コンサルティング統括本部」を設置し、お客さま本位のマネジメント体制に見直す組織改正を2020年4月に実施 2020年4月から総合的なコンサルティングサービスを指導できる指導者として、コンサルティング・アドバイザーを設置し、郵便局社員への指導方法を見直し 営業力養成センターを「コンサル育成センター」に改称し、2020年4月から本社直轄化

（4）営業目標等の体系の見直し

適正な営業目標の設定 - 販売額（フロー）を重視した営業目標から、保有契約（ストック）を重視した営業目標への見直し - 営業の実力に見合った営業目標の設定等	2020年 3月	(実施済み)	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度はお客さまの信頼回復を最優先で行うため、フロントラインに対して営業目標の設定は行わないこととした
営業目標等への募集品質観点の反映	次期 営業目標 設定時	準備中	<ul style="list-style-type: none"> 次期営業目標設定時に、所管部署による実態確認や検証の中に、募集品質の観点を反映
人事評価と処遇	2020年 4月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 窓口、渉外社員※等の人事評価についても、募集品質の評価項目および評価基準を2020年4月から新設 ※2020年4月からコンサルタントへ改称

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
乗換契約（転換類似）への対策 ①営業手当※の見直し（1/2支給→不支給） ②乗換判定期間の拡大（前3・後6→前12・後13） ※販売実績は2019年8月にゼロ計上に見直し済み	2020年3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年4月から営業手当の見直し及び乗換判定期間の拡大を実施済み
インセンティブ施策	2020年4月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度は営業目標を設定しないため、2020年度実績に基づく2021年度の営業選奨は実施しないことを決定
(5) 保障見直しの仕組みの改善			
条件付解約等制度の導入	2020年1月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 保障の見直しをお客さま本位で実現できる制度として、条件付解約等制度の導入を実施
契約転換制度の導入	2021年4月	準備中	<ul style="list-style-type: none"> 2020年11月に認可申請し、認可を取得済み 2021年4月に導入するべく、システム開発等の準備を実施中
お客さまの保障ニーズに応えるための商品開発	2020年4月以降 継続検討	準備中	<ul style="list-style-type: none"> 2021年4月に定期保険・特別養老保険の保険期間を延長するべく、システム開発等の準備を実施中 お客さまニーズが高く、市場が拡大している保障性商品の商品ラインナップの拡充について継続検討中

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

第1線（郵便局・コールセンター・サービスセンター等）

II チェック・統制

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(1) お申込みから契約締結時までの重層的なチェックの実施			
チェック機能 ①募集事前チェック機能の対象拡大 ②郵便局管理者による全件チェックの対象拡大 ③申込手続コールセンターによる意向確認の実施 ④引受審査時における合理性審査の対象拡大 ⑤解約等手続コールセンターによる解約時の意向確認の実施 ⑥事後チェック（ありがとうコール、レター、S A調査）の見直し	①②④ 2020年 3月 ③⑤ 2020年 1月 ⑥ 2020年 10月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①②④に関し、2020年4月期の改正で対象拡大を実施済み（①に関し、<u>募集品質に課題がある社員として新たに登録する基準を整理済み</u>） ③⑤に関し、2020年1月に実施済み ⑥に関し、2020年10月に「お申込内容確認のご案内」の全年齢のお客さまへの送付開始、S A以外の支店社員による一部確認業務の開始など、見直しを実施済み
システムによる改善対応 お客さま情報の高度化 - 募集時に契約の加入・消滅履歴等を簡易に把握できるシステム態勢を構築	2020年 3月以降	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年4月期の改正で募集時に既契約の加入等前歴を確認できる態勢を構築。同年10月期の改正で、募集フローの中の確認行為（事前チェック等）において既契約情報及び消滅契約情報の一覧を表示する改正を実施済み
営業活動記録簿の記載項目見直し	2020年 1月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 営業活動記録簿について、社員の記載を必須とする項目を追加し、記載ルールを明確化するとともに、管理者の確認項目を明確化し、募集品質面に留意した管理機能を強化

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

第2線（本社等）

II チェック・統制

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(2) 適正な募集管理のための体制等の強化			
日本郵便支社における保険募集管理態勢の強化	2020年4月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 募集品質改善のため、支社での保険募集管理態勢の強化に向けて、募集品質指導専門役および支社金融業務部の体制に関する組織の改正を2020年4月に実施
保険募集品質の管理体制の検証	2019年11月から実施中	一部実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 監査室※社員による全郵便局における保険募集品質の管理体制の検証を継続実施（新型コロナウイルス感染症の影響により、休止していた検査等を7月から再開） ※2020年4月から検査室へ改称
かんぽ生命本社の機能の見直し - 募集フロー改善等の第1線業務を営業関係部へ移管することで募集品質の確保を前提とした営業態勢を構築 - 調査業務の指揮命令機能を集約し、調査機能を強化	2020年4月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年4月に、募集フロー改善等の第1線業務の営業関係部への移管（募集品質向上室を営業企画部に設置）及び点検・調査等のコンプライアンス調査室（新設）への集約を実施済み
かんぽ生命本社における第2線による施策の効果検証 - 業務改善計画に基づき実施された各施策の効果検証を第2線（募集管理統括部）が実施し、その結果を各種会議体に報告するほか、必要に応じて改善提言を実施	2020年4月以降	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月に未然防止・早期発見の観点にて募集チェック態勢について検証し、改善策を策定
かんぽ生命支店の機能の見直し - 募集態様調査及び適正募集に係る体制を強化	2020年7月以降	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 支店がご契約内容の確認活動等におけるお客さまの声等に対する一次調査業務を担当すること等を明確化（2020年10月改正済み）

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
エリアインストラクターへの指導強化、役割の見直し	2020年7月以降	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年8月から、エリアインストラクター制度を廃止し、郵便局において「お客さま本位の正しい営業活動」が実践できるよう、パートナー部社員及び郵便局社員の育成を専門に担う人材育成専門役制度を創設
苦情等の検知・発生原因の深掘分析 ①募集態様に問題が疑われる苦情の検知等 ②検知した事象に関する同種同構造事案の横展開調査	① 2021年3月末 ② 2020年3月末	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、<u>人工知能搭載ソフトウェアの導入を決定し、人工知能を活用した分析体制を構築済み</u> ②に関し、同種同構造の事案を検知し、横展開調査を実施する体制を構築済み

(3) 事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制

事故判定・処分基準の厳格化等 ①自認に頼らない事実認定の実施 ②調査協力（自己申告）制度の取組強化 ③募集人処分における「業務停止」「注意」の追加 ④管理者責任の明確化、処分の要請 ⑤「募集品質に課題がある社員」の選定・「募集人フォローアップ」の実施	2020年3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月に関連規程類を改正し、4月から適用済み ⑤に関し、募集品質に課題がある社員に対しては、4月20日から募集事前チェック機能へ登録し、一定期間保障設計書の作成を制御・管理者確認の実施等のフォローアップを実施済み
特定事案調査に係る人事処分	調査終了次第順次	順次実施中	<ul style="list-style-type: none"> 特定事案調査の非違者および関係者に関する処分について、非違確定後、順次懲戒処分を実施（第1弾処分を7月に、第2弾処分を8月に、第3弾処分を10月に、<u>第4弾処分を12月に公表</u>）
システムによる改善対応 募集状況の録音・保管	2020年8月以降	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月から管理者による試行、同年4月20日から一部のコンサルタントによる試行を開始。試行結果を踏まえ、同年8月24日から全コンサルタントへの展開を実施済み

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

第3線（内部監査部門）

Ⅱ チェック・統制

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
（4）内部監査部門の強化			
内部統制の強化 ① 監査委員会による内部監査部門への関与の強化 - 内部監査部門の重要人事等への事前同意 ② 監査委員会の機能強化 - 募集実態等の報告を受け、適宜必要な深掘調査を指示するほか、担当執行役に対して必要な助言等を実施	①2020年3月 ②2020年2月以降	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、3月に関連規程の改正を決定済み ②に関し、2月に担当執行役からの報告に対し、必要に応じて内部監査部に調査を指示し、その調査報告を基に実態に踏み込んだ協議ができる体制を整備済み。<u>監査委員会としての調査能力を確保するため、以下のとおり実施済み。</u> - <u>郵便局往査を充実し実施済み</u> 等

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

経営層による管理

Ⅲ 情報共有・ガバナンス

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
(1) PDCAサイクルの徹底			
消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口の設置	2020年 8月実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 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設置し、かんぽご契約者が安心して相談できる環境を整備 2020年8月17日から受付を開始することとして、7月31日に報道発表（利用状況は別紙のとおり）
「日本郵政グループ社員 業務相談窓口」の新設	2020年 2月実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 相談状況等を毎月取りまとめ、グループお客さま満足推進連絡会（12/2、1/25、2/19）等へ報告
金融営業専用の社外通報窓口の新設	2020年 3月実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 通報のあった事案に適切に対応するとともに、利用状況を取りまとめ、グループコンプライアンス委員会（12/25、1/25、2/22）等へ報告
社員の声の把握の充実 ①かんぽ目安箱 - 目安箱を通じた社員の声を踏まえ企業風土改革に向けた取り組みを推進 ②役員ダイアログ - 経営陣がエリア本部・支店・各サービスセンターを訪問し、フロントの社員との対話により声を把握	①2019年 12月 ②2020年 3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①に関し、2019年12月から開始。見やすさの改善や、それぞれの提案に対する賛同の見える化等のため、2020年7月以降順次システム化を実施 ②に関し、2020年2月下旬から順次各拠点への訪問を開始し、新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ、一時中断していたが、同年5月28日からWeb会議により再開

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
内部通報制度の拡充	2020年 3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 「不適正金融営業通報窓口」の設置及び活用について、コンプライアンス研修やeラーニングにより周知及び浸透状況を確認することとしておりますが、新型コロナウイルス感染症の影響により、当該研修等の一部を第2四半期（7月～9月）に実施
内部通報窓口の情報共有	2019年 10月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報受付件数等同通報窓口の利用状況を月次で取りまとめ、原則、月1回開催しているグループコンプライアンス委員会へ報告（12/25、1/25、2/22）し、各社間の情報共有を実施

（2）各社およびグループガバナンスの強化

内部統制の強化 取締役会の運営における「審議」の新設等 -「審議」を新設するほか、決議事項の対象範囲を見直し	2020年 3月	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 3月に関連規程の改正を決定済み
重要事項に係る意思決定プロセス ①グループ運営のルールに関する覚書の改定 ②委員会、連絡会等の新設・充実	①2020年 4月実施 ②2019年 12月までに 実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①グループ運営のルールに関する覚書の再精査について、3月末までに覚書の改定案を意思決定し、4月1日から施行済み ②昨年度設置したグループコンプライアンス委員会等の各種委員会、連絡会について、原則、月1回開催し、その状況を経営会議等へ報告

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
ガバナンス機能の発揮 ①「グループ運営会議」の機能強化 ②日本郵政における営業・業務に関する機能強化	①2019年12月から実施中 ②2020年1月から実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> ①定例案件の経営情報報告に加え、各社へ寄せられているお客様の声・社員の声の状況、<u>SNS上の投稿等のデータの分析結果等</u>、グループの重要課題について議論を実施 ②各事業子会社の営業・業務面に関する課題事項・懸案事項について、経営幹部へ報告（<u>「信頼回復に向けた業務運営における今後の取組み等」</u>、<u>「かんぽ商品と提携金融商品の横断的苦情等に起因する確認（続報）」</u>等を報告）
グループコンプライアンス委員会の設置	2019年10月から実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> グループコンプライアンス委員会を月次で開催（<u>12/25、1/25、2/22</u>）し、かんぽ生命のご契約調査により判明した不祥事件の状況や、コンプライアンス・リスクに関連する主な事故発生状況や取組について情報共有・協議を実施
日本郵政のコンプライアンス委員会における意見等のフォローアップ	2019年12月から実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 日本郵政コンプライアンス委員会（四半期毎に開催）において行われた審議及び経営会議報告を踏まえ、グループのコンプライアンス推進状況等について、取締役会（<u>2/25</u>）へ報告

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

施策内容	実施期限	実施状況	報告内容
日本郵政による郵便局等へのオンサイトモニタリングの実施	2020年 1月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 郵便局等に対するオンサイトモニタリング（事前アンケート及びヒアリング（※））を実施中 <ul style="list-style-type: none"> ※ 緊急事態宣言発出の影響により一部の拠点でアンケートのみ実施 なお、12月から2月における実施拠点数（合計）は次のとおり 〔日本郵便〕 <ul style="list-style-type: none"> 郵便局 29局 金融コンサルティング本部 4本部 支社 3支社 〔かんぽ生命保険〕 <ul style="list-style-type: none"> 支店 6支店 エリア本部 3本部 2020年度第3四半期のオンサイトモニタリングの実施結果をグループ内部監査連絡会議（12/22）、経営会議（1/26）等へ報告するとともに、モニタリングに係る事前アンケートの結果（速報値）を同連絡会議へ毎月報告 今後（3月）の実施拠点数（予定）は次のとおり 〔日本郵便〕 <ul style="list-style-type: none"> 郵便局 11局 金融コンサルティング本部 2本部 支社 1支社 〔かんぽ生命保険〕 <ul style="list-style-type: none"> 支店 2支店 エリア本部 1本部
グループ内部監査連絡会議等の充実	2019年 11月から 実施中	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 第3四半期の「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」等の監査活動状況をグループ内部監査連絡会議（12/22）へ報告 第4四半期のオンサイトモニタリング結果及び「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」等の監査活動状況を3月期のグループ内部監査連絡会議へ報告予定

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

施策内容	施策内容	実施期限	報告内容
(3) 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表			
トップメッセージの発出	業務運営 開始日	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 2020年9月11日、信頼回復に向けた業務運営の実施に関する公表にあわせて「お客さまの信頼回復に向けた約束」を公表。また、信頼回復に向けた業務運営の開始にあわせて、グループ4社長のトップメッセージをメール及び動画メッセージにより発出
改善策の進捗管理及びお客さま本位の業務運営の実現に向けた取組	改善策の進捗 管理 2月以降 実施 お客さま本位の業 務運営の実現 4月以降 実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> J P 改革実行委員会を2020年12月3日に開催し、11月末時点の進捗状況を報告 2021年2月末時点における業務改善計画（改善策）の進捗状況について、各施策の担当部署から説明しご検証いただき、2021年3月5日開催の第9回 J P 改革実行委員会に付議
経営理念浸透のための取組	4月以降 実施	実施済み	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念を改めて全社員へ浸透させるため、経営理念ハンドブックを作成し、全社員に対して配布 経営理念ハンドブックを配布する際は、日本郵政社長が講師役を務める経営理念ハンドブック研修用ビデオメッセージ（DVD）を視聴することとし、経営理念の大切さを周知

業務改善計画の進捗状況について（2021年2月末）

【参考】会社別の進捗状況について

	項目	①11月末 (12/14に報告)		②2月末 (3/15までに報告)		③5月未見込 (6/15までに報告)	
		一部実施済	実施済	一部実施済	実施済	一部実施済	実施済
かんぽ生命	1.募集人対応（6施策）	0	6	0	6	0	6
	2.営業推進態勢（7施策）	1	5	1	5	0	7
	3.組織風土（9施策）	1	8	1	8	0	9
	4.募集管理態勢（22施策）	4	17	2	19	1	21
	5.ガバナンス（14施策）	5	9	3	11	0	14
	合計（58施策）	11	45	7	49	1	57
日本郵便	1.特定事案への対応（2施策）	0	2	0	2	0	2
	2.営業推進態勢の確立（10施策）	1	8	1	9	1	9
	3.組織風土の醸成（18施策）	0	18	0	18	0	18
	4.募集管理態勢の確立（20施策）	1	18	2	18	0	20
	5.ガバナンス強化（23施策）	1	21	1	21	1	21
	合計（73施策）	3	67	4	68	2	70
日本郵政	1.重要事項に係る意思決定プロセス（1施策）	0	1	0	1	0	1
	2.ガバナンス機能の発揮（1施策）	0	1	0	1	0	1
	3.グループコンプライアンス機能の強化（6施策）	0	6	0	6	0	6
	4.監査部門の機能の強化（2施策）	0	2	0	2	0	2
	5.経営理念浸透のための態勢整備及び改善策を実行させるためのガバナンスの抜本的な強化（3施策）	0	3	0	3	0	3
	合計（13施策）	0	13	0	13	0	13

消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口の受付状況

資料6
別紙

『消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口』（2020年8月17日開設）には、2月末までに1,542件の相談が寄せられた。
2月末時点の相談件数及び相談内容の内訳は以下のとおり。

【相談の内訳】

種類	対応	相談事例	件数
1	当窓口からかんぽ生命に解決策を照会した案件	解約申出、無効解除申出等	120
2	当窓口からかんぽ生命にコールバックを依頼した案件	無効解除申出	4
3	当窓口からかんぽ生命に情報連携した案件	保険金請求の手続照会、返金申出、募集人処分の申出	26
4	当窓口における対応のみの案件	保障内容・受取手続の照会、保障内容に対する不満、契約可能かどうかの照会	1,349
5	その他	変額年金保険に関する照会 等	43

計1,542件

【相談件数の推移】

月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	合計
件数	49件	203件	297件	264件	250件	228件	251件	1,542件