

## 郵政行政モニタリング会合（第2回） 議事要旨

### 1 日時

令和4年5月23日(月)15時00分～17時00分

### 2 場所

中央合同庁舎2号館 総務省11階会議室（泉本構成員におかれてはオンライン参加）

### 3 出席者（敬称略、順不同）

#### (1) 構成員

泉本 小夜子、上瀬 剛、齊藤 邦史、田島 正広

#### (2) 総務省（事務局）

情報流通行政局郵政行政部：今川郵政行政部長、高田企画課長、渡辺検査監理室長、  
松田郵便課長、小林貯金保険課長、寺村信書便事業課長、増原企画課統括補佐

### 4 議題

(1) 日本郵政・日本郵便モニタリングレポート 2022 素案について

(2) 意見交換

### 5 議事概要

- ・ 事務局より、議題に沿って、資料に基づき、説明があった。
  - ・ 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
- 郵便事業に関しては、年賀状を送らない人が増えるなど、郵便離れで売り上げも落ちていく一方、人件費の抑制をしなければならない状況でないかと推測する。そうした状況の中で現場に無理が生じていないか、過度な負担が生じていないかは注目すべき点。また、郵便物自体のトレーサビリティはまだ難しいとしても、不正や改ざんを防ぐためのIT化といった客観的な対応を打つことは必要。この点はぜひ引き続き指導してもらいたい。
- 2万4000局の郵便局の形態も様々あり、少人数局の管理は非常に難しい。日本郵政グループのガバナンス強化に当たっては、本社や統括する支社が上から指示を落としていくと、下に到達するまでに時差や地域差が生まれるため、ローカルで小さな郵便局のガバナンスの優れた仕組みを様々作って横展開していくのがよいのではないかと。特に難しいところは、少人数局で相互チェックをしても、1対1だと相手が特定されてしまうため、できれば1体Nの複数人で見ていく仕組み等を作る、チェックしている人の匿名性が実態的に守られる仕組みをどのように作るのかが一つのポイントかと考える。加えて、小さ

な郵便局には電子化が必要。電子化イコール必ずしも自動化ではないが、クラウド等のツールを活用して自動化をする。自動化のメリットとして省力化があるが、時点で誤っていたら自動的に検知される仕組みは導入しやすい。

- (第1線のリスク管理態勢を監督する際の視点について、) 前提として、郵便局の業務の棚卸しが必要、制度上の業務というより、実態上少人数局では概ねこういう業務を行っているという洗い出しが必要ではないか。その上で、完全な仕組みを作ることは難しいかと思うが、逐次把握が必要なもの、不定期で報告が必要なもの、一人で任せてよいものを選び分ける必要がある。
- 再発防止も含めてルールは整備されているが、末端の組織が小規模であり、必ずしも浸透していないという問題意識と思う。それは非常に正当。また、再発防止策が積み上げられてきたことでコンプラ疲れが起こることも必然である。とりわけ末端が一人であったり小規模であったりという組織を考えると、どんどんマニュアルが分厚くなり、しかも様々な業務を掛け持たなければならない状況で、指示どおりにできるわけがない。つまりマニュアルを見なければわからないような対策は額面どおりには機能しない。これを出発点に考えざるを得ない。ルールとして何かを見なければわからないというよりはプリンシプルとしてこういうものであり、なんとなく感覚でわかるといったレベルにミッションを落とし込む必要がある。核となる理念があればそれに基づいて個別に判断することが可能であり、一つ一つの派生したルールを覚えなければならないというより、根っこにあるものをミッションとして各立場にある人間が認識できる。そのような形に秩序や規範を落とし込んでいく。これが基本的な対策である。簡単な処方箋はないと思うが、広範囲に渡る一人一人に常人離れしたキャパシティを想定することは現実的ではないので、ある程度シンプルにする方向性を考える必要があるのではないか。
- 関連して、組織間の役割分担や会社間の役割分担の話は非常に重要である。また、それが課題として認識されている点も重要な意味がある。とりわけ英米では、組織というものを基本的には契約の束として還元する。この役割の人は誰のエージェントなのかという契約関係の組合せとして見る。日本では組織を人の集団として見るが、英米では一つの会社でも部署間や個人間の約束の束として分解できるという考え方である。とりわけマーケットにおける機関投資家のガバナンス目線はそうように考えることによって初めて理解できる部分も多々ある。その観念からすると、兼務出向という立て付けには若干懸念がある。親会社としての役職員としての立場と子会社としての役職員の立場には違いがあるもの。グループ会社内の兼務出向は、今言ったような役割に照らした明瞭性が欠ける傾向にある。気をつけなければいけないことは、最初にスキームを作るときは検討したことが、その後役割分担がわからなくなったり、なし崩しになる可能性があること。その人

がどの立場で仕事をしているのかを認識するという事はコンプライアンス・ガバナンスの面では非常に重要。その職員が、どの立場でどのような契約に基づいて誰のために働いているのかを明確にしていくということが、実はコンプライアンス・ガバナンスの面では必要である。

- 少人数の郵便局になにもかもやらせているが、シンプルにすることができるのか、この点、日本郵政グループが取り組もうとしているDX化は重要な観点。また、兼務出向に関して、他社では、親会社の職員が子会社の非常勤監査役を兼務していて、ガバナンスの面でうまく機能していなかった例があった。その後、本社監査部職員が子会社の監査役に専任する体制に改めたところ、子会社の監査という観点からガバナンスが向上した。日本郵便と日本郵政の監査の仕組みを考える上でも、やはり自分がどこの立場であるのかという視点が重要であると感じる。そこがしっかりしていないと、監査の方向性もわからないし、何か発見しても身内のためにもものが言えないというような問題が起きてしまう。大きな組織を作り直すことは大変だが、そのような視点も大事だと思う。
- ダブルチェック体制について、先ほど、どういった方向でデジタル化を進めていくのかという話があったが、それこそIDカードのようなものを導入し、業務をシステム化し、二重チェックをする人は自分のIDカードでチェックするような形にする。そうすると、本人の不在時にIDカード自体が使われるということはきつくないと思う。あるいは、本人の出勤時間と整合するような仕組みを整えれば、不正をしようとしても、不整合が生じているということで、チェックの対象になる。そういったこともAIのような形で不審な箇所は抽出して、具体的に検査に入ることができるような形で進めていく余地はあるのではないかと。不正のチェックのやり方はそれぞれの段階でもあるように思う。最終的にはもっと簡単なDX化を目指していただくと良い思いつつも、それぞれの段階でも何らかの方法はあるのではないかとと思う。
- (デジタル化をモニタリングするに当たって注視すべきポイントについて、) これから体系としてのデータの蓄積ということがされると思うのだが、多量のデータを使い切れないという業種は多々あると思うのだが、データを単体として集めるだけでなく、そこをつなげた場合に何かおかしいところが見つかるのか、そこが課題になってくる。
- 個人の経験からすると、データ分析による不正検知についてはかなり悲観的に考えている。AIやDXというと、過剰な期待が語られることが多いのだが、それ自体に期待を寄せることはむしろ謙抑するほうが堅実であると考えている。一方で、不正を見つけられるかもしれないと思わせることが、不正の抑止になるという側面はある。データの追跡や解析が行われる可能性があると思わせることには大いに意味がある。

- 小さな郵便局の局長のローテーションについて、制度をいきなり変えることはできないが、ガバナンス・モニタリングの体制を作ることが必要である。また、データとAIの使い方のお話があったが、会計士の監査の領域でもデータを使う監査が主流になってきている。帳簿をひっくり返して、サンプルを抽出していた時代から、会社の帳簿をデータごとすべて同時並行的に分析をして、このトレンドの中に入っていないことは、何か起きてきているかもしれないというアラートが早く出るようになったことは進歩であり、監査も前進し、省力化につながっている。郵政でも検査部が検査するに当たっては、AI分析をしたり、不正シナリオを書いて該当する郵便局や取引を絞るといった、リスクの領域を決めることは有効に働くと思う。リスクに焦点を当てるという観点をうまく取り入れながら、DX化してデータをとれるようにしていただきたい。
  
- (コンプライアンス・ガバナンスに関するKPIについて、) 例えば内部通報の件数は見る必要があると思う。ただ、実際に通報されたものの外になにかがあるのかという問題意識を常に持たなくてはいけない。逆に言うと、数字の外にあるものと合わせて考察しなければならない。また、内部通報の例で言うと、件数が増えたと言っても、潜在していた事案を取り込むことで増えるべき局面なのか、事案そのものが抑制されて減るべき局面なのか一概には言えない。つまり、数字を伴う報告があったとしても、背景事情も含めて報告を求め、それに対する評価と一体でなければならないということである。数字だけを取ってアラートを出すという話は結局チューニングの議論になる。例えば、ソフトウェア開発で、バグが少なすぎると、「これは試験がちゃんとできていない」と判断できるのは、開発手法と規模に応じた実績が経験的に蓄積されているからである。そのようなものはコンプライアンス・ガバナンスの世界では意外と少ないと認識。