

「日本郵政公社」発足に当たって

日本郵政公社
総裁

いくた まさはる
生田 正治



発足式に当たって

去年の今ごろは、今、この時間にここに立つなどとは全く想像もいたしませんで、驚天動地の立場になっていますが、いきさつは別にして、お引き受けした以上は懸命に最善を尽くすつもりでおりますのでよろしくお願ひいたします。

まず、政界、官界、財界、OBのみならず、いろいろな方々の大変なご努力ご協力と、ご貢献によりまして、4月1日にたくさんの方々に祝福されながら、いいスタートが切れたということをご報告申し上げたいと思います。

オープニングセレモニーでは若い方のアイデアにより、3つのコンセプトで式を組み立てました。それは、「伝統」、「コミュニケーション」、「未来」という3つの言葉です。

まず、「伝統」というところは前島密大先輩のご令孫である前島精三郎さんにご出席いただきまして、まさに伝統と長年つちかわれた貴重な信頼というものを象徴していただきました。2番目の、「コミュニケーション」では、東京・千代田区の「絵手紙の会」のみなさんにご出席いただき、社会がデジタル化、IT化した今こそ人と人の触れ合いのコミュニケーションが重要であるということを象徴していただきました。「未来」ということでは近隣の小学校数校の生徒さん代表にいらしていただき、未来を象徴してもらいました。若い人たちのアイデアで、とてもいいスタートが切れたというように思います。

また夜のパーティーには、主としてお世話になった政界の方々、経済界からは経済三団体の幹部の方々等、多くの

方々にご出席いただきまして、大変うれしい一晩だったということもご報告したいと思います。あらためて、発足に至るまでのみなさま方の、直接、間接のご支援ご協力に感謝申し上げます。

さて、私が総裁をお引き受けするに当たり、小泉総理、片山総務大臣、福田官房長官等から、「これはやってくれ」と頼まれたのは、とにかくいい公社をつくってくださいということでした。

「132年の間すべて官であった歴史から、今度は民間人を迎えて公社という格好になり、組織として歴史的な大きな転換期であるのだから、必ずいい公社にしてください」というのが、私が授かったミッションであります。どのようにというところまでは具体的なご説明はなかったのですが、いい公社をつくるということでお引き受けしたつもりであります。

今後の郵政公社の方向

そこで、日本郵政公社が今後どういう方向に行くのだろうか、もっていくのだろうかというコンセプトについて多少お話をさせていただきたいと思います。

先刻ご承知のように組織は政府、官です、中の職員も公務員です。私ども、総裁、副総裁、理事は特別職の公務員、一味違います公務員です。

しかしながら、既に民間と競争し、宅配の分野などは確実に負けており、かつ、いつ外資が入るか分かりません。従って、経営そのものは会社と思ひ、民間的手法でやってくださいというのが要請なのです。

当然ながら、公社法、国会の附帯決議というものもありますので、ユニバーサル・サービスは維持し、郵便局のネットワークの現行水準もおおよそ維持していきます。これは当然、法律であり国会の決議ですから十二分に尊重するのは当たり前で前提ですが、それとともに公社法に書いてあるように、総合的に自律的に経営し、独立採算制でやっていく、というのも法律の要件でありますから、そのどちらをも両立させていかななくてはならないということです。

本日の参議院の総務委員会でも、民間的手法とはどうやるのだ、民間がいいとは限らない、というご質問がありまして、私をもっともだと思ひ聴いておりましたが、民間的手法は一つのパターンが決まっているわけではありません。民間会社で破綻を来し、市場から消えていったところは多いですし、再編がどんどん進み、特に、金融、保険、建設は大変に苦勞していらっしゃいます。ですから民間でやっていたら

何でもいいわけではありません。むしろうまくいかないことのほうが多いかもしれません。しかし、民間的手法でやれと言われてお引き受けした以上は、私の今日までの経営者としての自らの会社の経験を生かし、また、経団連、経済同友会などの経済団体を通じて他社の経営手法の懐まで眺めることができるわけですから、そういうものを見た中でやっていきたいと思っております。

いわゆる市場の中で、エクセレントカンパニーといいますが、優勝劣敗がはっきりしていて、敗のほうは市場から去っていきます。今や1つの産業で市場に残れるのは常識的に2社、多くて3社というのが、いい悪いではなく結果として出ています。私が身を置いていた海運も大手12社であったものが今は3社ですし、自動車、化学品は日本で、というより世界でいくつ、という時代に来ているわけです。そういうことを考えればエクセレントカンパニーというのは生き残ってきた会社のことをいうのですが、本日、参議院で申し上げたのは、はっきりいえばそのエクセレントカンパニーのいいところ取りの手法をできるだけ吸収し、そこに自分の経験を重ねて、目いっぱい努力をして私の能力の限りやっていきますというお話をした次第です。

郵政公社の理念

では具体的にどうするかということになりますが、経営していこうとすれば理念、会社の場合は企業理念ですが、公社の場合は公社理念というものははっきり出す必要があります。これは哲学の部類です。そしてモラルであるところの行動憲章。この二つでどういう哲学で、どういう行動規範でやっていくかというフレームワークができます。

去年の秋に、日本一良い基本理念、公社理念、行動憲章をつくらう、ということで作業部隊が必死の勉強をしてまわり、それをわれわれが承認しました。

企業理念は大ざっぱにいうと、われわれのプロとしての力を最大限に使い、お客さまに喜んでいただく仕事をしていこう、というのが基本になっております。さらに、われわれは常に地域社会と共に生きていることをよく自覚して、さらなる地域社会への貢献に努力していこうということが哲学としての公社理念になっております。

行動憲章としてはたくさんありますが、これから公社活動をしていく一つの土俵をつくるという哲学としてのオフィシャル理念になっております。その横に、環境宣言を今の時代の流れをつくることで入れていただきました。そういうものをバックグラウンドにしながらか経営していきます。

3つのビジョン

そのためには何が必要か。

まず1番目にはビジョンが必要です、どういう方向へ行こうとしているのか。その経営ビジョンを受けて、達成していくための経営戦略が2番目に必要です。3番目に、その戦略を受けて経営計画、一定の期間内に何をどうするのか、できるところは数字を入れて計画を出すということ。この3つが必要です。それを分かりやすく職員に理解してもらい、それに照らし合わせながら皆がビジョンを理解する。戦略も分かり、その中の自分の役割分担も分かり、そして全員が走る、そういうときに事業は達成していく。そのように考えますので、できるだけ分かりやすいビジョンを出しました。

1番目は、今までよりも少しでも、より良いサービスをつくり、公社をお客さまから見て、より魅力的な公社にしていこうということがあります。これはキャッチフレーズにして「真向サービス」という一言に凝縮されて世の中に出ております。約28万人の職員のほとんどが考えをシェアしてくれていると思います。

2番目は、ユニバーサル・サービスをやるということが前提で、三事業おのおのを健全化していこうということです。

残念ながら郵便の分野が6年ほど赤字基調です。この3月期平成14年度も約250億～350億円の幅で赤字になろうかと予想されます。これはどうしても今後の4年間で転換して黒字にして、逆に500億円の利益を出すという目標を出しています。

今100億円の黒字が出ているのだけれど、もっと頑張って300億円、500億円出そうというのは民間の経営でも割合とやりやすいのですが、構造的に赤のところを黒にするのは実は至難の業で、ものすごい展開をやらなければなりません。しかし、今のまま郵便の分野を置いておいて、もし外資が入ったら席捲される恐れがないとはいえません。そういうことを考えると、やはり競争力を出さなければいけないですね。例えば、民間と本当に競争している宅配の分野だけを見ると、「ゆうパック」のマーケットシェアは5.8%なので、言葉は悪いですが完敗しているわけです。もし、信書のところが同じように開放されたらどうなるのか、ちょっと背筋が寒いところがあり、さらに外資が入ったらどうなるのか、という問題があります。ですから、何が何でも郵便の分野を郵便事業本部として黒字転換する。郵貯、簡保のほうも健全化を図り運用に気を付ける。

こういったことで、ビジョンの2番目は、三事業おのおのを健全化し、まとめて公社全体を健全化することです。

3番目のビジョンは、職員の中にも日本郵政公社は将来どうなるのか、民営なのか、場合によってはやめたほうがいいのではないかという意見もあります。やはり不安になり、心が動揺する、それでは良い仕事ができない。従って、職員にきちんと明るい将来展望を持ってもらい、伸び伸びと働きたいのある公社にする。これが3番目のビジョンです。

郵政公社の経営戦略

この3つのビジョンを掲げて努力し合う、これを去年の9月に呼び掛けをして、この4月からも、このビジョンで公式に行こうということで走っております。そして、このビジョンを掲げた上で、経営戦略をつくっていく必要があるわけです。

一つは、旧郵政三事業を事業本部制にし、おのおのがどっぷり勘定はなしできちんと末端に至るまで収入と費用を分け独立採算制をやっていくこと。他部門に依存するという体質はやめます。具体的にいうと、毎年、郵便の赤字を郵貯の運用益でカバーするという格好は、やめるということです。

そこで、経営企画部門を新設いたしました。三事業本部が縦割りに仕事を思い切りやるだけに、横糸を通して三事業部のシナジー効果を上げる目的です。

公社全般にまたがる経営企画をやる、国際問題に対応する、そして地方対策をやります。今後、地方自治が進みますと、地方の自治体が助けてくれという場合が出てくるだろうと思いますから、それを引き受けていく勉強をする部門を経営企画部の中につくりました。担当の理事には、片山大臣にお願いして現役バリバリの自治省出身の優秀な官僚を置きました。地方自治体との話し合いを今からよくやっていき、お役に立つことがあるならやっていきます。

ただし、今までのように何かをやっても全部タダというのは駄目です。地方自治体が引き揚げていくことは相当な費用を合理化するはずで、投げ出していった仕事を肩代わりするのだから、お引き受けしていくときには少なくとも費用はカバーして、できたら固定費の一部は出していただくことも念頭に入れながら、各地方自治体と話し合いながらやっていきなさいと、そういうことも経営戦略の中に入れておきます。

次が、ポストオフィスネットワークの有効活用です。これだけ全国にサービスネットワークを持つ企業はないわけ

です。この潜在的な営業資産をどうやって有効活用するのかを考えるとということです。

例えば、法律に触れるからこういう商品は扱えない、などいろいろあります。こういうことであきらめるのではなく、コンビニとの提携なども含めながら、できるだけ営業資産としてやれば、ひょっとすると逆に利益の根源になるのではないか。このように前向きの発想で郵便局のネットワークを考えていきます。

さらに具体的に言えば、8つの委員会を創りました。

投資委員会、調達委員会、IT戦略委員会、ヒューマンリソース委員会、ガバナンス・コンプライアンス委員会、環境委員会、広報委員会、地域戦略委員会、それらを経営委員会の下に創り、組織横断で知恵を絞り合います。

副総裁にほとんどの委員長をやってもらっているのですが、投資委員会、調達委員会ではきちんとした公正な原則をつくりまして、一定金額以上は委員会でスクリーニングにかけて公明正大にやっていきます。いろいろな事情で一気にできないものは、なぜできないのかということをよく見ながら、いつできるのかというタイムテーブルもつけて公正さを期していきたいということを話し合っています。

日本郵政公社は、入ってみて驚きましたが本当に優秀な人材の山です。しかし、まだまだ潜在的に眠っている部分がとても多い。民間的な発想も入れた営業形態ならば、今、職員のみなさんが持っている、一人ひとりの素晴らしい潜在能力をフルに公社として活用させてもらいたい。ヒューマンリソース委員会では人材の能力開発をして、研修や教育を含めて取り組んでいきます。

ガバナンス・コンプライアンス委員会では、法規上の問題だけでなく、道義上あるいは社会規範に照らしての問題点の監視などもやり、経営戦略もきちんと示しながら引っ張っていきたくて思っております。

ベースは「意識」と「文化」の変化

ベースに流れるいちばん重要なことは、「意識」と「文化」を変えていくことだろうと思います。

「意識」のほうは、驚いたことに去年9月時点ですでに民間に負けられないという意識に相当変わってありました。私はそういう意味では割合楽をしているわけですが、その流れに乗り、さらに方向付けをしながら加速することでうまくいこうと思います。このことを一点に凝縮することが、営業力をつける、お客さま指向の意識になっているということだと思います。

「文化」のほうは、時間がかかるかもしれません。それはなぜかという、縦割りの発想の問題です。例えば、1つの省内、庁内の縦割りという、部門ごとに隣の部門とは交わらないというような考えがあります。事業本部で縦割りを強くするのだけれど、それだけにいろいろな委員会などを通じて、縦割りにとらわれない全体の益のための業務がどんどん行われることが必要です。それには、まずは縦割り主義の廃止をどう行うかということだと思います。

それから、1つの組織の中で上意下達文化が割合強く、上からはワットと指示が出るが、下からの意見は割に吸収されにくい。大ざっぱに見るとそういう面が民間より強い。交流型で、上からも出るが下からも意見を戦わす、意思決定をする寸前までは、いわば新しく入った人もどんどんと意見を戦わす文化にしてほしいという問題です。

そして、中央と地方です。特に地方の郵便局。一方的な通達や指示やアンケート調査ばかりでは困るので、意見を地方および郵便局から中央に吸い上げることを組織づけております。去年10月以後、eメールで年代無差別に私の意見を出してそれに反応をもらい、それにまた返事をするという格好でディスカッションしました。本当に問題点を提起したのは数回ですが、みんなとの交信は5～6回になると思います。それで、かなり組織、年代無差別でものが言える、地方の郵便局の人も平気で私のところにメールを送ってくれるという感じが出てきております。しかしながら職員は全部で28万人ですから、私がお付き合いしたのはほんの少力で、それをどう広げていくかというのがこれから大変なのですが、そのような意識の改革が重要だろうと考えています。

独立採算と民業圧迫

いちばんよく受ける質問に、ユニバーサル・サービスは金がかかる、それと独立採算が両立できるのか、というものがあります。私は、やり方次第でできると思います。

ユニバーサル・サービス部門で、今年の秋くらいをめどに郵便局ごとに払っているコストを全部出してもらいます。公益性のために払っているコストを把握し、できれば開示しようと思っていますが、全国にまたがるポストオフィスネットワークを大変貴重な潜在力のある営業資産と思い、多少、法律を直していただくようなことも必要になってくるでしょうけれども、活用していけばむしろプラスに転ずることができるはず。そういうことを織り交ぜていけば、私は確実に両立するだろうと思うし、両立させる知恵を絞るのが公社であるわれわれ一同の責任だと感じております。

2番目として聞かれるのは、民業圧迫はどうするのだ、ということ。これは設立委員会でも何度も出されて、中期目標、中期経営計画に書き込めという人もいましたし、私の同僚である経済同友会代表幹事からも2回にわたり「絶対に書け」と言われましたのを断ったのですが、本日の国会でも4月3日の衆議院の総務委員会でも、この民業圧迫について聞かれました。しかし私は、民業圧迫というのは法律には書いてないし、定義ははっきりしていない。いたずらに民業を圧迫しませんなどと紙に書くことはどうにでも解釈できるから書かないでほしい。それは経営者としての良識と常識で判断するものである。とお答えしたいと思います。

それと、歴史的に役割分担があったということです。民間は資本の論理ですから、大口を狙う、高額を狙う、できたら法人を狙う、集中のほうに資本の効率がいいですから、都市を狙う。はみ出たものが地方にあるわけで、小口、小額、個人、田舎、そのへんを官業の郵貯、簡保が中心にやっていたので、歴史的には役割分担がはっきりしていたけれど、民業のほうに不良債権問題などで下降してきていますから、割合ステディな小口のリテールのほうに入ってきました。それでちょっと両サイドがぶつかってきて、今、確かに考えなければならぬところ。それでもまだ、例えば過疎地だけを見ると、店舗の数が官民合わせて100とすると、郵便が90で民間の生保は全部合わせても10しかないのですから、まだ役割分担は生きています。それは無視すべきものではないでしょう。

また、郵貯、簡保のほうは1,000万円という上限が決まっております。民間の生命保険などは加入の制約もあり、集めた金を外に向かってファイナンスしていくという信用供与は一般の企業だけがやっているのだから内容が違います。内容が違えばまだまだ役割分担をしている面があり、民業を圧迫しているようなつもりはないということです。

なんと宅配の分野は官業が民業に圧迫され、こちらは5.8%ですから、まだまだ伸ばさせていただかなくてはならない面もあります。

「21世紀型のビジネスモデルを求めて再編等のご努力をなさっている時に」という言葉を使っておりますが、民間金融機関、生命保険機関は、実は危なくなつて再編されるのかどうかというときに、われわれは額こそ小さいが全国のみなさんに安心を与えるために大きな役割を果たしています。もちろん良識は使いますが、あまり非難ばかりされる立場ではないのではないかと感じております。

3番目に、民営化をどう思っているのか、ということも聞かれます。

例えば、経済界の論議としては当然いろいろ出ます。民間がやったほうが合理的かつサービスが良くなることは民間でやったほうがいい。それは業種を問わず正論になっております。外から論議するのは自由ですが、私は今度、当事者になったのです。当事者になった以上、私はそういう論議をする余裕はありません。良い会社をつくるために頭の中も、エネルギーもすべてを投入していますのでそういうことは考えていないし、考えるつもりもありませんし、考える立場ではありません。必要があればもっと高い政治的レベルで国民的論議を深めていただきたい、と衆議院にも参議院にも同じことを言いました。

3つのWIN

最後になりますが、非常にいい質問がありました。4年後にどんな会社になりたいか、というものです

簡単に言うと、ビジョンの1番目として、お客さまから見

て、より良い会社になりたい。民間ではWIN-WINというのですが、両方とも勝った、良くなった、ということです。その意味においては、サービスがベターになればお客さまはWINです。

2番目に、事業が全部健全化して積立金が増えれば国庫納付するわけですから、とにかく健全化すること。健全化は国家の財政にとっていいのですから、ここでもWIN、良くなった。そしてビジョンの3番目に、職員にとって将来展望のある働きがいのある良い会社になる、職員から見ても良い、WINです。

ですから、民間の契約の場合はWIN-WINでやるのだけれど、私が4年後に目指したいと思っているのは「WIN-WIN-WIN」3つのWINですとお答えします。

それにはみなさま方の大変なご指導とご鞭撻をいただきたいというお願いをもちまして、ご挨拶に代えさせていただきますと思います。

(4月17日 第320回ITUクラブ例会より)