

連載¹²⁰

内海善雄の
(ITU元事務総局長)

やぶ睨み
「ネット社会」論

「かんぽ」不適切募集の根本原因は？

貯金、保険の郵政事業全般に共通的なものだと思います。

民営に反するユニバーサルサービス

「現場が対応できないこと」とは、第一に、一律的な利益追求は、採算を全く度外視して全国津々浦々に展開されている現場では、そもそも無理があるということである。

郵政グループは、民営化後もユニバーサルサービスは絶対維持できない過疎地の郵便局を維持させられている。国営時代の推計ではほとんどの局が赤字経営であった。

極端な例だが、四十年前、筆者が中国地域を担当した時、戸数が百にも満たない山村過疎地にも、郵便局が存在した。雪の山中を一通の郵便でも配達することを誇りとしてきた過疎地の職員に、郵便の営業成績を上げると号令してもやりようがない。

また、大都会でも、デジタル化が進展して通信手段が多様化しているこの時代に、郵便を売り歩くことは容易ではない。無理強いすると、巷で言われているように職員が自腹で年賀状を購入せざるを得なくなるのである。

失われた三事業一体経営の利点

では、なぜ国営では独立採算で、補助金もなく事業が維持できたのか。それは、国の信用、大都市から過疎地への内部補填、そして「三事業一体経営」で効率的な事業間での相互補完ができたからだと思う。民営分割は、この郵政事業の強みを否定しただけではなく、分割の過程でセクシヨナリズム、無関心の企業風土を生み出すきっかけにもなった。

全国の二万数千の郵便局のうち約二万局は職員が数名の小局である。これらの局では、仕事量が少ないので、郵便、貯金、保険の各事業の職務を、職員が兼務して行う方式（総合サービス）で行われていた。この三事業一体経営が、いわば官製コンビニとして利用者にとって利便な郵政サービスを提供できる基本であり、また、小局を維持するために必須の要件でもあった。

大局においても、例えば、郵便配達で地域の状況を把握したベテランが貯金や保険のセールスマンに転身するという一体経営の利点があった。さらに、貯金事業が郵便事業を助けるといった目に見えない三事業間での相互

かんぽ募集を巡る日本郵政グループの不祥事は、なぜ起きたのだろう。百四十八ページにわたる「かんぽ生命保険契約問題特別調査委員会」の報告書は、詳細な分析により不適切募集の蔓延を防げなかった理由と改善策を提言している。しかし、問題点の指摘が網羅的で、何が根本的な原因だったのか分かってにくい。

筆者が考える根本的な原因は、「現場が対応できないことを求め過ぎた」ことにあると思う。国営郵政事業の利点を失った民営郵政グループは、当然、民間企業として営業努力と効率化を進めなければならない。しかし、大きな合理化が政治的にも困難な中、ただただ営業を強化することに傾注し過ぎたということではないだろうか。

問題は、単にかんぽの募集に限らず、郵便、



補填もあつたと考えられる。

三事業分割の民営化の当然の帰結として、細部にわたるまで分割が推し進められ、郵便局で各事業ごとに物理的な壁が設置されたこともあつた。「三事業一体経営」、「共助共援」こそがあるべき姿であつた企業組織を完全に分解させることは、すなわち、本社・管理機構から現場まで、セクシヨナリズムを浸透させることでもあつた。

後に、この弊害を緩和するため、今日の「郵政グループ」として再編成が行われ、持ち株会社や、貯金、保険業務を請け負う日本郵便会社が設立された。しかし、複雑な重疊的な

組織となり、報告書でも指摘されているように無責任体制の温床ともなつた。

現場の実情を加味しない経営

さらに、民間の経営者がトップ層を占めて、郵政事業の特質を考慮せず、出身企業の成功経験をそのまま無理やりに適用しようとしたことも挙げられると思う。例えば、生産を自らコントロールできるメーカーの成功例、トヨタ方式は、他律的な郵便事業には全く不向きで、現場に大混乱が起きた。

民営化後の郵政グループで、国営時代には元氣であつた幹部職員の多くが口を閉ざして発言しなくなつたと聞く。実情をよく知つた者の反論を許さない空気があるのかもしれない。営業強化は必須だ。しかし、現場が事実上不可能なことを机上の空論で無理強いすれば、歪が出る。

かんぽの募集問題に絞れば、現場の募集実態を無視してひたすら営業成績を上げること求めたことに尽きるように思う。

国営簡保は、郵便局ネットワークの強みを生かし、高齢者を中心に貯蓄型の保険商品を販売してきた。しかし、民営化しても、金融多様化の時代にニーズのある掛け捨て型の保険商品メニューに乏しければ、顧客層を拡大し、新規契約を獲得することは困難である。どうしても既契約者に乗りに換えを勧めることになりがちとなる。

国営時代には、このような契約者に不利となる乗り換え販売を極力抑えてきた。ところが民営化した後は、ノルマ経営を強い、積極的に乗り換えを進める方針に変更した。しかし、民間のような乗り換え契約の制度が不備のまま変更したので、現場では販売手当を得るために二重契約や無保険状態になる不適切販売が横行したのである。さらに、本来チェックしなければならぬ各部署が営業至上主義に囚われ、意識が薄れ看過したのである。

根本原因にメスを

報告書で提言されたコンプライアンスの強化などの改善策は、当然、早急に実施しなければならぬ。また、かんぽ事業に限らず、貯金、郵便事業でも同様の観点で取り組まなければならぬだろう。しかし、それは売り上げ抑制につながり、ひいては事業存続の危機を招く恐れがある。無理な利益追求至上主義に至つた根本原因に何らかの解決策を見出すなければ、再び事業存続のために利益追求を求め過ぎ、同じ過ちを繰り返す危険がある。



内海善雄(うつみ よしお)

1942年香川県高松市生まれ。郵政省入省。66年郵政省(現総務省)に入省。放送電通局長。98年事務総局長。IEEETU)事務局長。電力・自動車関係大学教授。各種団体役員。IEEETU)を歴任。