

平成10年度
帰国研修員フォローアップチーム
報告書

—郵便貯金国際幹部セミナー—

—郵便幹部セミナーII—

平成11年1月

国際協力事業団

LIBRARY

平成10年度 帰国研修員フォローアップチーム 報告書

—郵便貯金国際幹部セミナー— —郵便幹部セミナーII—

平成11年1月

JICA LIBRARY



J 1150496 [6]

国際協力事業団
東京国際研修センター

東国セ
JR
99-70

平成10年度
帰国研修員フォローアップチーム
報告書

－郵便貯金国際幹部セミナー－
－郵便幹部セミナーII－

平成11年1月

国際協力事業団
東京国際研修センター



1150496 [6]

序 文

本報告書は、国際協力事業団が実施している集団研修コース「郵便貯金国際幹部セミナー」及び「郵便幹部セミナー II」に参加した帰国研修員に対するアフターケア事業の一環として平成10年12月17日から12月26日まで、フォローアップ調査団をインド、タイの2カ国に派遣し、現地で開催した公開セミナーについて、また研修員所属機関、各関係機関への訪問並びに帰国研修員との面談を通じ、研修効果の確認、評価、今後のニーズ調査の結果をとりまとめたものです。

本書により当該分野における各国の実状、帰国研修員の活動状況及び研修に係る要望について、関係各位より深いご理解を頂き、同時に今後のよりよい研修コースの実施、運営の参考になれば幸甚と存じます。

なお、本フォローアップ調査の実施にあたり、多大な協力を賜った、外務省、郵政省及び現地において数々のご指導とご協力を賜った在外公館、JICA派遣専門家ならびに関係機関各位に対し、心からお礼を申し上げる次第です。

平成11年1月

国際協力事業団
東京国際協力センター
所長 岩波 和俊

目 次

序文

第1章 調査実施概要	1
1 派遣目的	1
2 調査分野・対象コース	1
3 派遣国・派遣期間	1
4 団員構成	1
5 調査方法	1
6 派遣日程	2
第2章 調査結果	3
1 現地調査結果	3
(1) 郵便貯金国際幹部セミナー関連	3
[インド大蔵省経済庁国立貯蓄部]	3
ア 事業の現状と課題	3
イ 研修効果	4
ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ	5
エ 所感	5
[インド通信省郵政庁]	7
ア 事業の現状と課題	7
イ 研修効果	10
ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ	10
エ 所感	11
[タイ通信公社]	13
ア 事業の現状と課題	13
イ 研修効果	18
ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ	18
エ 所感	18
[タイ国立貯蓄銀行]	20
ア 事業の現状と課題	20
イ 研修効果	24
ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ	25
エ 所感	25

(2) 郵便幹部セミナー II 関連	27
[インド通信省郵政庁]	27
ア 事業の現状と課題	27
イ 研修効果	28
ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ	29
エ 所感	29
[タイ通信公社]	31
ア 事業の現状と課題	31
イ 研修効果	32
ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ	33
エ 所感	33
2 公開セミナー実施概要	34
第3章 提言	37
1 郵便貯金国際幹部セミナー関連	37
(1) 当該セミナーの効果有用性	37
(2) 現状研修の改善提案	37
(3) その他	38
2 郵便幹部セミナー II 関連	39
(1) 当該セミナーの効果有用性	39
(2) 現状研修の改善提案	40
(3) その他	41
添付資料	
1 研修コース概要	45
2 主要面会者リスト	49
3 帰国研修員リスト	52
4 クエスチョネア集計	56
5-1 公開セミナー講義内容	85
5-2 公開セミナー参加者リスト	87
6 写真	91

第1章 調査実施概要

1 派遣目的

本チームは、国際協力事業団が技術協力の一つとしている研修員受入事業のアフターケアの一環として派遣するものであり、以下を主たる目的とする。

具体的な派遣目的は次のとおりである。

- (1) 帰国研修員、同研修員所属先並びに関連機関等を訪問し技術的問題に対し助言すること。
- (2) 現地でのセミナー開催等を通じ、当該分野における最新の技術情報を広く関係者等に提供すること。
- (3) 我が国で実施した研修の成果が現地においていかに活用され、どのような(波及)効果をもたらしているかを調査すること。
- (4) 対象国における当該分野の技術水準、その向上を妨げている要因及び今後の研修ニーズを、付帯分野・周辺分野を含めて広く調査・把握すること。
- (5) (3)、(4)の調査結果を分析し、当該研修コース改善・当該分野関連研修、新規コースの開発に対する具体的な提言をまとめること。

2 調査分野・対象コース

調査分野：郵便貯金、郵便

対象コース：郵便貯金国際幹部セミナー、郵便幹部セミナー II

(別添1コース概要参照)

3 派遣国・派遣期間

派遣国：インド、タイ

派遣期間：平成10年12月14日から26日までの13日間

4 団員構成

- | | | |
|----------------------------|--------|---------|
| (1) 郵政省貯金局国際業務室 課長補佐 | 村瀬 光一 | (総括・団長) |
| (2) 郵政省郵務局国際課 国際協力係次席 | 石濱 幸次郎 | (技術指導) |
| (3) 国際協力事業団東京国際研修センター研修第一課 | 番場 紀子 | (研修企画) |

5 調査方法

事前調査・現地調査双方において可能な限り広範な資料の収集・整理・分析を行なうと共に、帰国研修員、同所属先機関、関係機関への面談、質問表(クエスチオネア)の送付・回収及び関係施設視察により調査を実施した。

6 派遣日程

	月日	曜日	行 動		宿泊地
1	12月 14日	月	成田→バンコク→デリー (NI925 便 10:00 成田発 18:40 デリー着)		デリー
2	15日	火	10:30-11:30 11:50-12:20 15:00-15:30 15:30-16:15 18:30-20:00	JICA事務所打ち合わせ 大使館表敬 大蔵省経済局国際協力窓口表敬 大蔵省経済庁国民貯蓄部関係者との意見交換 JICAインド事務所主催夕食会	デリー
3	16日	水	10:30-10:45 10:50-11:20 11:30-11:50 12:00-12:30 12:45-15:00 15:30-15:45 15:45-16:00 16:00-17:00	通信省郵政庁国際関係課 表敬 PARLIAMENT STREET HEAD OFFICE (POST OFFICE) 視察 GOL DHAK KHANA HEAD OFFICE (NEW DELHI HEAD POST OFFICE) 視察 SPEED POST OFFICE (EMS) 視察 デリー地区郵政局長主催昼食会 通信省郵政庁担当次官 表敬 通信省郵政庁 郵便事業評議会 人事担当議員 表敬 通信省郵政庁関係者との意見交換 (郵便事業評議会開発担当議員、貯金担当副局長、 研修・組織担当副局長、貯金銀行関係幹部参加)	デリー
4	17日	木	10:00-12:45 13:00-14:30 14:30-17:30	公開セミナー(郵便事業関連) 昼食会(セミナー参加者及び関係者) 公開セミナー II(郵便貯金事業関連)	デリー
5	18日	金	午前 13:00-14:30 15:00-16:00	報告書作成 在インド日本大使館主催昼食会 JICAインド事務所報告	デリー
6	19日 20日	土 日	終日	資料整理	デリー
7	21日	月	デリー→バンコク(TG316 便 11:00 デリー発 17:30 バンコク着) 00:15に離陸予定であったTG-316号が霧のため、デリー離陸11:00、バンコク到着17:30となった。そのため、予定されていた在タイ日本大使館及びJICAタイ事務所表敬が取り消しとなった。		バンコク
			18:30-19:00	JICAタイ事務所担当打ち合わせ	
8	22日	火	10:15-11:00 11:15-11:30 11:30-13:00 14:00-16:30	Asian Pacific Postal Training Center (APPTC) 視察、林専門家打ち合わせ 通信公社(CAT)理事 表敬 CAT帰国研修員との昼食会 CAT帰国研修員との意見交換会	バンコク
9	23日	水	9:00-14:00	公開セミナー及び昼食会(セミナー参加者)	バンコク
10	24日	木	9:00-11:30 14:00-15:30 16:30-18:30	Laksi Mail Center 視察 General Post Office 視察 報告書作成	バンコク
11	25日	金	9:00-9:30 9:30-11:30 12:30-14:30 15:00-16:00	国民貯蓄銀行(GSB)副局長表敬 GSB帰国研修員との意見交換 報告書作成 JICAタイ事務所報告	バンコク
12	26日	土	帰国 バンコク→成田(JL708 便 08:35 バンコク発 16:00 成田着)		

第2章 調査結果

1 現地調査結果

(1) 郵便貯金国際幹部セミナー関連

[インド大蔵省経済庁国立貯蓄部]

ア 事業の現状と課題

(7) 組織概要

国立貯蓄部(The National Savings Organization)は、1948年に国民貯蓄運動推進及び調整のために設立された政府機関で、大蔵省の監督下にある。各種の貯蓄制度及び効果的な広報活動を通して貯蓄運動を展開している。貯蓄運動員制度の枠内で、公務員とは異なる約9万人の運動員が、町や村で貯金を集め貯蓄激励を行なっている。国民貯蓄部の組織構成は別表のとおり。

現在、14の政府系金融機関と郵政庁(取扱い局は、全郵便局15万3,000の内の凡そ15万)に業務を委託している。

当機関は、群、地域、行政区ごとに、貯蓄銀行調整委員会を設置しており、当該委員会は定期的に会合を開き、貯蓄銀行サービス(Savings Bank Schemes)運用上の様々な問題を検討している。

(1) 業務の概要

国立貯蓄部は、貯蓄業務を取り扱っており、口座保有者は1998年3月末現在で1億900万人である。

貯蓄商品としては、以下の9種類が提供されている。

- ①普通預金口座(年利5.5%)
- ②継続預金(12.5%)
- ③月額所得預金(13.5%)
- ④定期預金(1年:10.5%、2年:11%、3年:12%、5年:12.5%)
- ⑤公共準備基金(12%)
- ⑥国民貯蓄(11%)
- ⑦インディラ・ヴィカス・パトラ(5年半満期貯蓄証書:満期に2倍)
- ⑧キサン・ヴィカス・パトラ(途中解約可能5年半満期貯蓄証書:満期に2倍)
- ⑨国民貯蓄証券(6年で2倍)

- ・ 預金等の増加額は、97年度が5,000億ルピーで、98年度は7,000億ルピー程度となる見込み。98年3月末の預金等残高は、約1兆4,000億ルピー(約4兆2,000億円)。

これらの貯金は全て譲渡が可能であり、また遺贈の場合には譲受人に即時払戻が認められている。一部所得税の減税及び財産税の免除が適応される。

(ウ) 資金の活用

- ・ 集められた資金の75%は州政府に渡され、社会・経済開発に充てられる。残りの25%は手元資金として受託機関に留保される。預金業務受託機関には、一定のコミッション(60ルピー/4.8口座処理数)が支払われている。

(エ) コンピュータ化の現状

- ・ 受託機関である郵政庁においてコンピュータ処理化が進められており、現在180の主要郵便局でLANが導入されている。

(オ) 課題

- ・ 現在抱えている課題は、①利子計算の迅速化、正確性の向上、その他サービスの向上を図るためのコンピュータ化の推進、②貯蓄証書事務処理のオートメーション化、③金融のグローバル化に対応するための幹部職員の研修、④商品開発や会計処理・手法に関する先進情報・ノウハウの取得、などである。

イ 研修効果

- ・ 郵便貯金国際幹部セミナーへの国立貯蓄部からの参加者は、これまで3名あり、いずれの研修員も帰国後枢要な職務に就き、研修の成果を発揮できる立場にあった。現在の職務は、大蔵省経済庁上席次官補、同庁局長兼国立貯蓄部総裁、大蔵省経済庁国立貯蓄予算局次官補となっている。

- ・ 当該セミナーへの参加によって得られた知識・ノウハウの活用については、当該セミナーが郵政庁等の幹部を対象とした総論的なコースであるために、明確な結び付けを述べることは難しいが、帰国研修員からは、セミナーによって得た知識・経験は、小額貯蓄サービスの提供に係る日々の業務遂行、業務改善に反映されているとの報告があった。具体的には、業務の機械化・効率化、機械化に対応した職員の訓練、提供する商品の多様化などの施策推進において、研修で得られた知識・ノウハウを活用しているということであった。

ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ

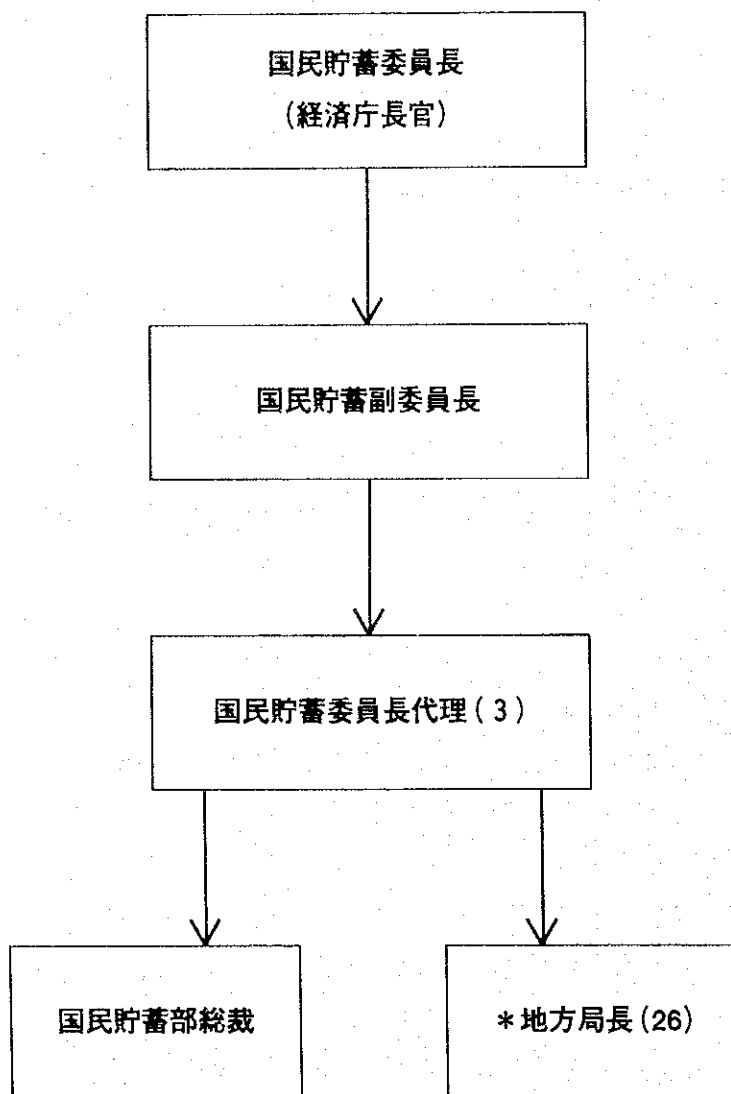
- ・ 帰国研修員等から出された当該セミナーへの追加要望項目は以下のとおり。
 - ①各国における郵便貯金事業の役割、経営形態、商品・サービスの提供条件及び機械化の進展状況について情報交換、意見交換を行うこと
 - ②郵便貯金商品の金利決定指標についてのスタディ
 - ③様々な貯蓄銀行における資産・負債総合管理の在り方についてのスタディ
 - ④政府からの内部補填に関する景気シナリオに基づく検討
 - ⑤伝統的な貯蓄銀行における近代的技術・経営戦略の導入についての検討
- ・ これらの項目を網羅するには、2～3週間のセミナー期間が必要との意見が帰国研修員から出された。
- ・ また、帰国研修員の一人からは、可能であれば、産業界において最も成功を収めた企業の代表者から話しを聞く機会を追加して欲しいとの要望が出された。

エ 所感

- ・ 国立貯蓄部から当セミナーに参加した研修員はこれまでで3名しかいないが、今回接触できた帰国研修員2名からは、当セミナーに対する高い評価と当庁からの継続的参加についての強い希望が表明されたことから、これまでのセミナー開催は国立貯蓄部にとって有益なものであったと認められる。
- ・ 国立貯蓄庁は事業経営を行っているわけでないため、我が国の郵便貯金のノウハウの全てが役に立つというわけではないが、当庁における貯蓄業務の現状、抱えている課題、帰国研修員からの要望等を踏まえると、当セミナーのカリキュラムに対する改善検討事項として次のような点が上げられる。
 - ①カントリー・レポートの充実(各国における郵便貯金事業の役割、経営形態、商品・サービスの提供条件及び機械化の進展状況について情報交換、意見交換を行うこと)
 - ②経営管理の充実(資産・負債総合管理の在り方についての実践的スタディ)
- ・ 帰国研修員所属機関等の訪問において、先方は、監督官庁である大蔵省経済庁の副次官自ら協議に加わり、情報交換、意見交換を主導したことや、当方フォローアップチームが主催したセミナーにも次官補クラスの幹部を2人も参加させるなど、当チームの受入れに対する強い熱意が感じられた。これは日本の郵政省との関係維持に対す

る意向とともに、当セミナー参加への意欲の現れであると思料される。

別 表



インド大蔵省経済庁国民貯蓄部 組織図

* 地方局長は、全州に配置されており、担当州の貯蓄を奨励し、職員の管理を行う。

[インド通信省郵政庁]

ア 事業の現状と課題

(7) 組織の概要

インド郵政庁 (Department of Post, Ministry of communications) は、中央政府省庁の1つで、通信省の管轄下に置かれる。当機関は、大蔵省、人材開発庁 (Department of Personnel and Training)、法務省にそれぞれ支出政策、人事、業務の法的側面等について監督されている。当機関は、郵便政策に関する強い自治権を持っており、年間計画は、郵便サービスの向上を目指す政策委員会の承認を得て作成される。郵便貯金サービスは、1873年制定の政府貯蓄条例、1898年制定のインド郵便局条例、1917年制定の郵便局現金証書条例 (Post Office Cash Certificate Act) に則り、状況に応じて改定される。

郵政庁の長官 (Director General) は、4名のメンバーから構成される郵便事業理事会の議長でもある。当機関の組織構成は別表のとおり。

当機関は、大蔵省の代行機関として郵便貯金の業務を取扱っている。大蔵省は、全ての貯金業務と貯蓄証書業務に対し、随時設定される率により当機関へ手数料 (前述) を支払っている。

1998年3月末現在、19の郵便区域に分かれ、15万3,458の郵便局を有し、職員は約60万名である。UPUに加盟しているが、WSBIには加盟していない。

(4) 業務の概要

貯蓄、為替業務を取扱っているが、振替 (G I R O) 及び銀行間振替 (I B G)、テレホンバンキング (P O S B)、外貨両替や旅行小切手、融資は扱っていない。郵便の配達、書留、郵便の保証、速達、切手の販売等、相互に関連した種々の業務や、公務員や公的機関の職員向けの生命保険業務、公共部門の代行業務も行っている。

郵便貯金サービスは、全郵便局のうち、14万9,705局で扱っていて、普通預金や貯蓄預金の他、定期預金や月単位の投資プランなどの特殊なサービスも行っている。その他、貯蓄証書も扱っている。

当機関で扱っている貯金口座数は、1997年3月末現在で1億2,190万口。貯金残高は、1998年3月末現在で310億2,000万US\$ (約1兆2,400億ルピー) である。

日本との間で国際送金業務を実施している。郵便為替サービスは3種類を扱っている。即ち、普通為替 (取扱額1~2,000ルピー)、速達為替 (取扱額300~5,000

ルピー)、企業為替(取扱額5,000～1,000万ルピー)であり、これらのサービスは貯蓄商品には含まれていない。

- ・ 規模の大きい都市間では、速達為替のデータ伝送に衛星を使っており、同日内又は翌日の送金が可能となっている。

(ウ) コンピュータ化の現状

- ・ 当機関のコンピュータ化は、1994年に概念設計がなされ、1995年から一部の郵便局で窓口業務の機械処理が開始された。1998年12月現在、166の統括郵便局(全国で835局配置)及び111の普通郵便局(全国で27,675局配置)でコンピュータ化がなされている。

当機関のコンピュータ化は、個々の郵便局に閉じたシステム(LAN)ではあるが、郵便局事務全体の統合機械処理化を目指しており、訪問した国会通り統括郵便局(デリー市内)では1997年に統合機械処理化が実施されていた。

そこでは、郵便及び貯金の窓口事務(書留郵便、速達郵便、保証付郵便、郵便為替、郵便生命保険等の登録)、貯金及び貯蓄証書に係る事務、現金と切手の出納事務、現金出納簿・財務諸表等に係る会計事務が、局内全体で56台の端末機を使ってLAN内ではあるが、オンライン処理されている。当該局の統合機械処理化に要した費用は、ハード、ソフト及び年間のメンテナンスを含め約1,200万ルピー(約3,600万円)である。

- ・ 郵便局間のオンライン化は実現されておらず、具体的な計画もまだないようである。このため、ATM、CDも設置されていないが、試行的施策としてICカード(スマート・カードと呼んでいる)サービスを提供している。これは、当該カードを利用すれば、専用端末機が設置してある郵便局ではどこでも貯金の出し入れができるというものである。現在、デリー市内15の郵便局でこのサービスが受けられる。ただし、実際の利用は非常に限られたものとなっている。

(エ) 資金の活用

- ・ 郵便貯金が調達した資金は当機関が運用するのではなく、インド政府統合基金に移管される。この基金は大蔵省が管理し、主に中央政府と州政府の種々の開発プロジェクトに使われる。特定州で郵便局を通じて集めた1年間の純増資金のうち75%は、その州が開発融資施策に利用することができる。

- ・ 国の開発事業に資するため貯蓄は重要である。いずれかの部門で発生した、余剰資金の貯蓄の一部を利用し、物価にある程度の圧力が加えられ、インフレ傾向に歯止めをかけることができる。インド政府は、この余剰資金を都市と地方の両方で可能な限り使用し、国の開発事業に活用したいと考えている。

(イ) 財政状況

- ・ 郵政庁全体の事業経営は毎年大きな赤字を出しており、政府の補助を受けている。即ち、1995年度は115億ルピーの収入に対して支出は181億ルピーで66億ルピーの損失、1996年度は121億ルピーの収入に対して支出は192億ルピーで71億ルピーの損失となっている。
- ・ 赤字を出しつづけていることに対する郵政庁幹部の問題意識は、我々が接した限りでは、あまり深刻さを感じさせないものである。彼らは、郵便事業を社会福祉事業的に捉えており、利益の上がらないルーラルな地域を多く抱えながら、全国で15万以上もの郵便局において政策的に低く押さえられた料金でサービスを提供することは、政府補助なしには不可能と決めつけているところが見られた。
- ・ その一方で、事業運営の効率化、収益性の確保に対する問題意識も示されており、例えば、切手収集の啓蒙を学校教育と連携して進めるなどの施策を行っている。

(カ) 課題

- ・ 現在抱えている課題は、1つは、郵便貯金の預金量を増やし、政府開発プロジェクトへ充当可能な資金額を増やすことであり、そのためには、提供する商品の開発・改善、さらなる貯蓄奨励等が求められる。
- ・ 2つめは、上記課題の解決策の一つでもあるが、郵便貯金業務のコンピュータ化を進めることである。金融サービスの質的向上・多様化、業務の効率化を進めるためには、コンピュータ化が不可欠であるが、現状は、まだ初期的段階であり、ようやく都市部の局の一部でLANシステムが導入された程度に留まっている。今後、LANシステム導入する局を早急に拡大する(計画では、2～3年間で835の統括局はすべてLANを導入することになっている。)とともに、早期にこれらの局を電気通信ネットワークで結ぶオンライン・ネットワーク・システムを構築することが望まれる。

- ・ また、コンピュータ化の推進に併せ、これを使いこなせる職員の養成も大きな課題の一つとなっている。

イ 研修効果

- ・ 郵便貯金国際幹部セミナーへの郵政庁からの参加者は、過去10年間で4名あり、いずれの研修員も帰国後重要な職務に就いている。現在の職務は、郵政庁人事担当長官補佐、同じく貯蓄業務担当長官補佐、ヒマチャル州郵政局長、アッサム州郵政局郵務部長となっている。

なお、郵政庁の人事担当理事の説明によると、当セミナーへの参加者の選定に当たっては、当セミナーのG Iで示されたコースの目的・目標、資格要件を十分考慮し、セミナー参加時に活躍し、かつ帰国後も研修効果を十分活かせるような人材を選考するように配慮しているとのことであった。

- ・ 当該セミナーへの参加によって得られた知識・ノウハウの活用については、貯蓄業務担当長官補佐から、コンピュータ化の推進、貯蓄商品の改廃・多様化等において、研修で得られたものを活用しているとの説明があった。なお、一部の帰国研修員は、帰国後たまたま郵政庁本部にいなかった(地方郵政局の幹部)ため、得たものを十分活用できなかったようである。

ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ

- ・ 帰国研修員等から出された当該セミナーのカリキュラムに対する改善要望は以下のとおり。
 - ①どのように利用者から資金を集め、利子を支払うかについての詳細な手続・手順。
 - ②集められた資金が最終的にどのように使われるかについての説明。
 - ③郵便貯金業務におけるコスト削減方法。
 - ④郵便貯金業務における機械化の導入・高度化についてより重点を置くべき。また、機械化の導入・高度化について、セミナー参加者から所属機関の状況を発表させることも有益。
 - ⑤郵便局訪問の回数・時間を拡大すること。
 - ⑥特に、郵便局での機械処理の実演を含めること。
- ・ 同じく、追加要望項目は、以下のとおり。
 - ①郵便振替についての仕組み、詳細。
 - ②顧客本意の、また顧客に親身なサービスを提供するために、日本の郵便貯金が取っ

ている戦略。

- ③新規開発商品。例えば、ICカード、デビット・カード。
- ④顧客ニーズとグローバル化に対応したシステムの高度化。

エ 所 感

・ 今回フォローアップで会うことができた帰国研修員の人々は、一様に、当セミナーの有用性を訴え、また、今後における当施策の継続に強い期待を示したことから、少なくともこれまでのセミナー開催は郵政庁にとって有益なものであったと認められる。

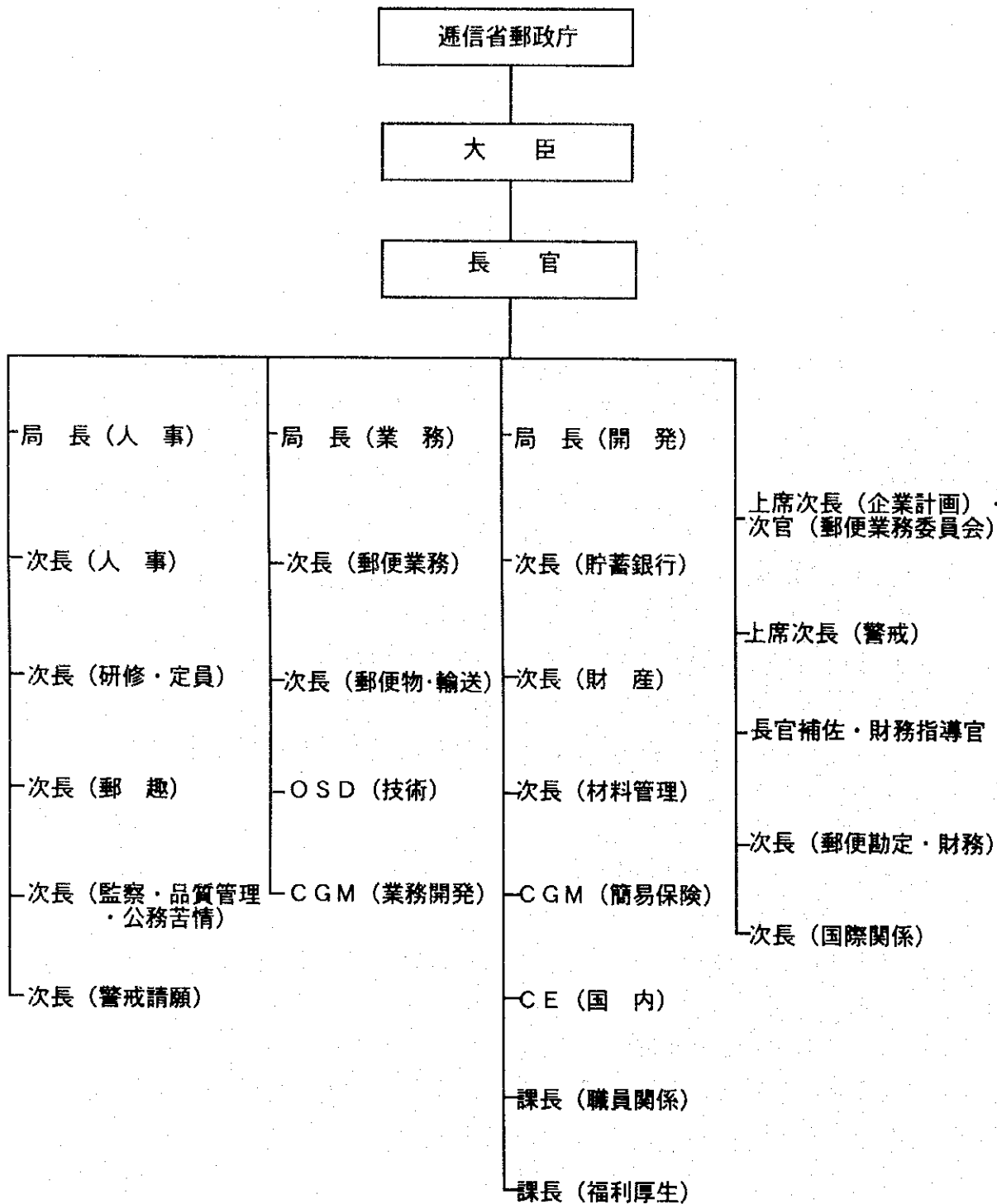
・ インド郵政庁が取り扱っている郵便貯金は、我が国の郵便貯金とその業務形態を異にし、大蔵省からの委託業務となっているため、我が国の郵便貯金のノウハウが全て役に立つというわけではないが、インド郵政庁における事業の現状、抱えている課題、帰国研修員からの要望等を踏まえると、当セミナーのカリキュラムに対する改善検討事項として次のような点が上げられる。

- ①郵便貯金事業における機械化の導入・高度化についての研修の充実
- ②郵便局訪問機会の拡大(特に、機械処理の実演)
- ③郵便貯金事業における効率化の推進についての研修の充実

・ また、カリキュラムにおける追加検討項目としては、次の点が上げられる。

- ①郵便振替業務の詳細
- ②ネットワーク・サービスの詳細
- ③郵便為替・貯金のグローバル化対応

・ 帰国研修員所属機関に対する今回の現地調査において、郵政庁は、次官への表敬訪問、4人いるボードメンバーの内関係する2人のメンバー(人事担当及び開発担当)及び2人の次官補を含めた合同の会談、数箇所の先端郵便局への訪問を設けるなど、非常に積極的に当チームを受け入れており、当セミナーへの強い期待が窺われた。



インド逓信省郵政庁組織図

[タイ通信公社]

ア 事業の現状と課題

(7) 組織概要

- ・ タイ通信公社(CAT)は郵便電信局(PTD)から移管された国営企業である。運輸通信省に所属するCATは1977年2月25日、通信公社法BE 2519(1976年制定)により、国民や国家のための郵便、金銭業務、電気通信業務の実現を目的として設立された。CATの組織構成は別表のとおり。

CATはまた、郵便、金銭、電気通信業務に関連するその他の業務、あるいは法律により、国家の利益となる他の法人の領域における業務も行っている。

- ・ CATは前記の目的を達成するため、法律により一定の業務遂行権限が与えられている。それらは以下のとおりである。
 - ①郵便業務、金銭業務、電気通信業務に関する法的権利の行使
 - ②郵便業務、金銭業務、電気通信業務の提供
 - ③郵便業務、金銭業務、電気通信業務の各利用料金の規定、並びにこれらサービス料金の支払方法の決定
 - ④その事業の利便性のための、郵便業務、金銭業務、電気通信業務における安全対策の規定
 - ⑤貸付及び借受、もしくは証書による当座貸越し及び借越し
 - ⑥CATの利益となる他の企業との協力的合併事業や他企業の株式保有

(4) 郵便業務・金銭業務の概要

- ・ より迅速で、近代的、安全、確実な郵便業務の保証を目的に据え、CATは運営費を削減するために種々の経営システムで役立つ技術革新を導入した。これは業務効率水準を引き上げる新サービスの確立と共に実施された。

- ・ 1997年、CATは、顧客が1カ所の窓口で全ての郵便サービスを利用できる窓口業務の改善(ワンストップサービス)に乗り出し、首都バンコク及び郊外地域並びに一定地方の主要郵便局で実施を始めた。これと同時に標準封筒使用のキャンペーンも開始した。かくして目覚ましく、迅速なサービスへとつながっていった。これに加えてCATでは、通常郵便物や小包郵便物が受取人に配達される時間をスピードアップすることによって首都圏の郵便配達システムを改善するべく、海外の郵便コンサルタントの活用も行った。

- この点に関して、C A Tは種々の新サービスを数多く導入した。例えば郵便による交通違反料の支払、国際無宛名郵便サービス、またC. P. セブン・イレブン社との協同による郵便切手の24時間販売サービスなどがある。将来C A Tは業務支援のための近代的技術システムを採用して、サービス品質を最高のものにする。
- C A Tはまた、各種の金銭取扱サービスを国民に提供して、行政機関どうしあるいは民間部門における事業用や個人用の金融決済並びに送金の便宜を図っている。C A Tは郵便ないしその他の通信手段を通じて支払のための金銭を国民から預かることにより、仲介機関としての働きをしている。

(ウ) 内国郵便為替業務

- 内国為替業務を通じて、送金者は最高100,000バーツまでの金額を送金して、全国にある多数の郵便局のいずれかにおいて受取人に支払うことができる。1997年の取扱高1,682万件は件数から見れば順調であったが、金額面ではそうでもなかった。郵便為替は通常、国民が少額の金銭を送金する時に利用されており、高額を送金を必要とする場合、ビジネス界ではよく知られている銀行為替手形や銀行振替のような別の手段を求めるのが彼らの常である。
- 定額小為替には500、200、100、50、20、10、5、1バーツの8種類がある。定額小為替はどの郵便局でも購入、換金できる。定額小為替は他に送金手段のない農村地域で多く利用されている。非常にわずかな手数料であるため、この業務は経済的にとても引き合わないだけでなく、営業管理費においても大きな損失を引き起こしている。
- C A Tはまた、遠隔地にいる受取人への至急送金手段の需要に応じて電信郵便為替を扱っている。この業務の特徴は、自動メッセージ交換センター(M S C)に伝送される電信経路を利用するという形で、宛先に送金することである。宛先郵便局に郵便為替電文の到着後、即座に支払ができる。

(エ) 国際郵便為替業務

- 国際為替業務に関しては、C A Tは26カ国と業務を行っている。この業務はあらゆる郵便局で扱われている。金額の預入ないし支払はC A Tが決める換算率を使用してタイ通貨建てで行われる。1件の郵便為替当たりの最高金額は各国との取決めに従って、国ごとに異なる。この業務は国民が海外の定期刊行物の購読料や会費

支払のために少額の金銭を送金する時、また海外在住のタイ人がタイにいる家族の生活を支えるために送金する時に利用できる。さらにまた、一定の旅行者もタイを旅行中に金銭が必要となった時、家族から送金してもらうためにこのサービスを利用できる。

国際電信郵便為替業務は、7カ国、すなわち、ベルギー、フランス、ドイツ、イタリア、日本、シンガポール、スイスとの二国間取決めに従って行われる。海外からの郵便為替電文は一旦バンコクにある郵便為替交換事務所に送信され、ここで換算と電文が正規のものであるかどうかを確認した後、宛先郵便局に対して別の電文を発送し、この郵便局が受取人に来局して換金するよう知らせる。送金の所要日数は1日乃至2日であり、迅速であることから、このサービスはタイ旅行者の間で広く知られている。

(オ) その他業務・受託業務

その他の業務として、代金引換小包・同EMSの取扱い、ポストチェック(郵便保証小切手)の支払、並びに、年間車両税納税サービス、郵便によるパスポート返送サービス、郵便による貸借対照表及び損益計算書の発送、運転免許証配達サービス、郵便による車両登録証の返送、医院開業許可年間更新料支払いサービスなどの受託業務を提供している。

(カ) 窓口自動化プロジェクト

前述したワンストップ・サービスは窓口業務の機械化が前提になっており、これを担っているのが窓口自動化プロジェクトである。窓口自動化プロジェクトは、郵便業務及び金銭業務の品質強化のために実施されており、将来のビジネス競争に立ち向かう革新的業務の確立のための準備手段ともなるものである。

このプロジェクトは、全国1,200の郵便局において郵便窓口を自動化し、また郵便窓口自動化の統制センターとして機能する郵便窓口自動化管理センターを設立することによって公社本部郵便部門における管理業務の効率化、質的向上を図るとともに、郵便金銭業務及びあらゆる種類の決済代行業務を担当する郵便為替窓口を設けることが目標とされる。

当該プロジェクトでは、フロント事務、バック事務の自動化のための各種設備・機器の設置に力を入れるとともに、窓口自動化システムのネットワークを利用す

る金銭業務センターの設置にも重点を置いている。このセンターは全国の郵便局におけるあらゆる金銭業務を扱う。したがって郵便局は顧客の代理銀行として機能するようになる。

- ・ 本件プロジェクトの入札は1998年秋に行われ、タイのRural Telephone Service Ltd. が落札した。経費は20億バーツ(約70億円)。

本システムは1,200の郵便局に配備され、2001年に完成予定。ソフトウェアは現在カナダ・ポストが使用しているものを応用し、ハードウェアはIBM、データベースはOracleのものを使用する。

(ケ) 財政状態

- ・ 1997年9月30日をもって終了する1997会計年度において、CATの同年営業収益は総額311億8,665万バーツであった。これは郵便・金銭業務の62億4,620万バーツ、電気通信業務の238億5,977万バーツ、その他収益10億8,068万バーツを合計したものである。

- ・ 同年支出総額は219億5,025万バーツになり、郵便・金銭業務支出が66億7,246万バーツ、電気通信業務支出が133億9,836万バーツ、一般管理費が18億4,201万バーツ、その他の支出が3,742万バーツであった。

- ・ 純利益は92億3,640万バーツだった。前年の同期間で比較すると、総収益は35億5,137万バーツすなわち11.38%の増加だったのに対し、総支出額は17億7,868万バーツすなわち8.10%の増加で、純利益は17億7,269万バーツすなわち19.19%増加した。前年度と比べると、CATが効果的にコストを管理できていることが分かる。

- ・ 92億3,640万バーツの純利益総額のうち、政府が国家行政に使用する資金として、CATは46億1,820万バーツすなわち純利益総額の50%を国家に納付した。

(コ) 課題

a 組織再編

- ・ 現在のタイ通信公社は、国家電気通信開発マスタープランにより、郵便業務と国際電気通信業務は1999年に分離されることになっており、本件に係る法律は1999年3月までに発効し、実際の法人登録は7月に行われる予定。

分離後の新しい社名は「タイ郵便会社(Thailand Postal Services Company Ltd.)」と「タイ電気通信会社(Thailand Telecommunications Company Ltd.)」となる予定。経営形態は、政府が100%の持分を所有する株式会社で、職員の身分は従前通り国家公務員となる。また、郵便局はタイ郵便会社が引き継ぎ、電気通信サービスについては電気通信会社から業務を受託する形で運営することになっている。

b 郵便貯金導入計画案

タイ通信公社は、郵便事業と電気通信事業の分離決定を受け、新たな事業として郵便貯金事業の導入計画に着手し、現在、その企業化調査(F S)を実施している。これは、これまで行われていた電気通信事業から郵便事業への内部補填ができなくなり、郵便事業は新たな収益源を求めることが必要になることにその背景がある。また、電気通信事業との分離にあたり、郵便事業への規制が緩和され、より幅広い金銭サービスが許されることになっており、これも郵便貯金導入の一つの背景となっている。

タイ通信公社のプロジェクトチームの計画案は次のとおり。

- ①タイに日本の財政投融资制度と類似した制度を創設し、全国1,200の郵便局で集めた郵便貯金資金を預託し運用することを計画。
- ②預託金利と貯金金利の利ざやは1-2%に設定し、この中ですべての経費を賄うことを想定。
- ③都市部では民間金融機関の店舗が多いため、農村部での資金吸収を期待。
- ④開始時期は2000年を予定。

CATの郵便貯金導入計画案については、現在のところ、具体的なものは策定されておらず、日本から提案した2回の専門家の派遣、コーディネーターの来日、報告書の完成といったスキームを経て具体的な計画書を策定したい意向のようである。

日本からの第2回専門家派遣の際には、カナダ・ポスト担当官が訪タイし、日本からの専門家との意見交換を希望しており、本プロジェクトに郵便貯金業務を追加した場合の投資額の算出及びソフトウェアの仕様作成を期待している。

郵便貯金の導入にあたっては、効率的な制度、システムを創設すると共に、適

切な商品、サービスを提供することが必要であり、これに関するノウハウの取得も求められている。

イ 研修効果

セミナー修了者からは、次のように評価されている。

- ・ 郵便貯金導入の計画が持ち上がったとき、通信会社には何ら具体的なアイデアがなかったが、郵便貯金幹部セミナーへの参加は、発想するための多くの材料を与えてくれた。
- ・ タイ通信公社は、数年後における電気通信事業との分離にあたり、収益性の高いサービスが必要になるという事業環境にある中、日本の郵便貯金は成功例としての格好のモデルであり、郵便貯金導入の計画作りにおいて学ぶべき点が多かった。例えば、組織・体制、経営管理、経理システム、商品などである。
- ・ また、収益性を向上させるための効率化対応、経費率低減施策は非常に参考になった。

ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ

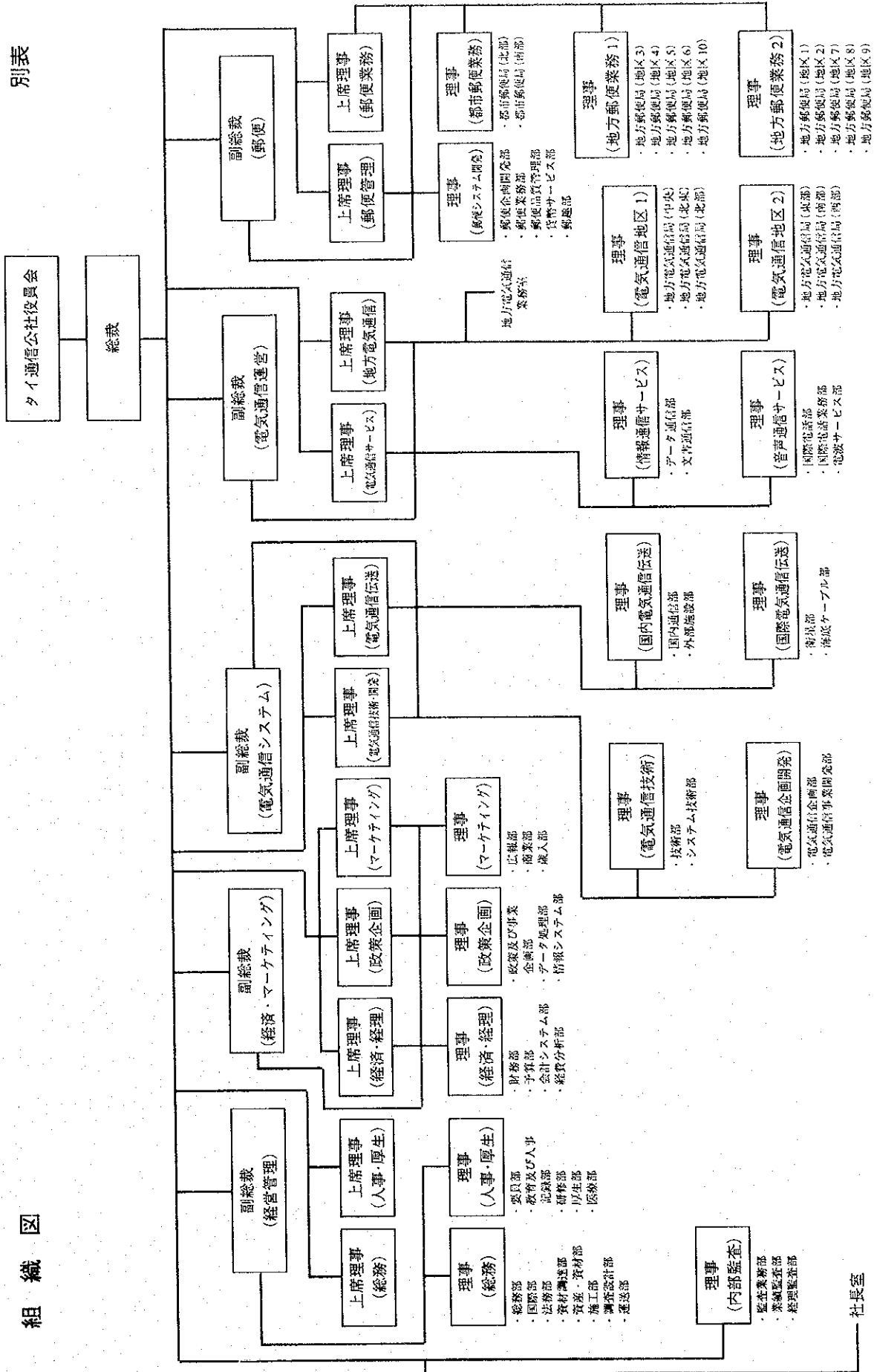
- ・ 分野を絞った形での個別研修に対する要望が表明された。例えば、利益を生み出すノウハウ、郵貯導入に係る事業設計、機械化などである。
- ・ 国際送金分野については、今後アジア各国においてE D I化の動きが顕在化することが予定されていることから、当該分野に対する研修ニーズの広がりが見込まれる。

エ 所感

- ・ CATは、郵便貯金幹部セミナーに研修員を参加させる一方、郵便貯金創設に係る企業化調査の実施では専門家からの助言を受けるため、国際機関(UPU)の技術協力プログラムを活用して、我が国郵政省から専門家派遣による支援を受けるなど、各種の国際協力スキームを有機的に活用しており、施策を効果的に進めている。国際協力スキームの有機的連動として評価できるものと思料する。
- ・ 国際送金分野については、国際機関(UPU)の資金援助を受けて、当該サービスの導入をテーマとするワークショップを、明年始めにバンコクにおいて開催する予定となっている。これに鑑みるに、当該分野において第三国研修をタイで実施することも検討に値するものと思料する。

組織図

別表



社社長

[タイ国立貯蓄銀行]

ア 事業の現状と課題

(7) 組織概要

- ・ 国立貯蓄銀行(GSB)は1913年、当時のシャム国皇太子であったラーマ六世国王により設立された。同国王はイギリスで勉学中、「エジンバラ貯蓄銀行」の指揮の下に運営される貯蓄オフィスに感銘を受けた。当該貯蓄オフィスは、イギリス政府の活動に資金供与するために小口貯蓄を動員するイギリス最初の近代的貯蓄オフィスであった。
- ・ GSBは1946年貯蓄銀行法により、財務省の監督下に運営される国有の金融機関であり、商業銀行に比べ多くの規制を受けている。10人の理事で構成する理事会により管理運営されており、会長及び副総裁クラス3人が大蔵省の出身である。当機関の組織構成は別表のとおり。
- ・ GSBに与えられた義務は、貯蓄動員の推進、種々の経済部門において不利な立場にある人々へのリテールバンキングや信用貸しサービスの提供、政府による社会経済発展促進における財政面でのバックアップである。
- ・ 現在の店舗網は、全国で568の支店を有しており、全ディストリクト700のうち60%をカバーしている。全国の支店のうち75支店はバンコクにあり、493支店は地方都市地域や僻地に分散している。地域によっては、移動バスによるサービスの提供を行っている。
- ・ GSBは、タイにおいて小口貯蓄を効率的に動員し、これを金融システムに投入するために設立された初めての金融機関である。現在、全国に2,200万口座、1,000万人を超える顧客を有するにいたったが、これは、基本的な社会発展に絶えず貢献し、広く一般大衆の社会を強化するという形で国民、地域社会、そして社会全体のために運営される国民の銀行という、国王ラーマ6世の願いを実現したものである。
- ・ 預金は、主として国の経済発展のための設備投資資金に運用されてきたが、最近では、一般向けの貸付も拡大している。

(イ) 貯蓄業務の概要

- ・ GSBは4つの範疇の貯蓄業務を扱っている。
 - 第一は、3種類の預金、すなわち、貯蓄預金、特別貯蓄預金、定期預金である。
 - 第二は、3年満期と10年満期の割増金付き貯蓄証券であり、保有者には毎月現金による報奨を得られるチャンスがある。
 - 第三は、年金生命保険業務における貯蓄業務であり、社会全体の福利、特に預金者の資産保証の促進に貢献している。
 - 第四は、小切手口座の当座預金であり、これは残高10,000バーツ以上の口座に対して利子を付けている。
- ・ タイ国内における預金のシェアは、かつてトップであったが、徐々に低下し、現在は第7位の位置にいる。預金残高は、金融危機の影響を受けここ数年停滞していたが、1998年度は順調に増加している。1998年11月末現在の預金残高は約3,000億バーツで、シェアは約5%（第1位は、バンコック銀行で、シェアは約20%）。預金高の年間平均成長率は過去5年間で11.6%を記録している。

主な預金利率は次のとおり。

種類	国立貯蓄銀行	(参考) タイ農民銀行
普通預金	4.5%	4.5%
定期預金		
- 3月	6.0%	6.0%
- 6月	6.0%	6.0%
- 12月	6.0%	6.0%

(ウ) 貸付及び投資

- ・ 資金の約95.66%は貸付に使われており、約3.34%は現金で保管され銀行に預けられている。1998年9月末現在の投資及び未決済貸付金は2,860億バーツであった。
 - 当行の投資及び貸付内容は以下の通りである。
 - 長期投資は46%を占める。
 - 残りを占める貸付の内訳は、政府機関及び国営企業に対する貸付、企業投資のための貸付、消費者金融、事業金融、住宅金融、売り主貸付、政府政策支援のための貸付となっている。

・ G S Bのサービスは、その常設事業所、バス支店、モーターボート支店、並びに移動バンキングサービスチームを通じて提供されている。

・ G S Bは小規模の顧客に対する貸付を拡大するとしており、都市・農村における恵まれない人々の生活水準を向上させるために「地方開発向け貸付プロジェクト」(Credit for Rural Development Project)の形で地方への貸付けを提供している。1995年は当該プロジェクトの初年度であった。これにより、他の金融機関なら貸付を行わないであろう低所得または資産不足の農村地域で雇用が促進されることになるとしている。

(エ) タイ経済におけるG S Bの役割

①貯蓄動員

過去10年間、タイ国民の福利発展のために使用されるべき国内貯蓄がタイでは不足していた。そのため、G S Bは預金獲得において積極的な役割を引き受けなければならなかった。85年前の創設以来、G S Bは貯蓄、勤儉の習慣を育み、国民の貯蓄を動員するという役割を果たしているが、これらは今なお現在も続いている。

②タイ経済の再建

G S Bはその政策に重きを置いており、他の数多くの金融部門と協力して、政府による国内金融経済問題解決を支援するべく努力している。

資産部門における流動性不足の危機から回復するための政府計画に添って、G S Bは、低金利の住宅購入向け融資資本を必要とする人々を支援するためにタイ銀行が割り当てている資金に対等の貢献をした。

またG S Bは現在、タイ国民、特に雇用主から解雇された人々に発展や繁栄をもたらすことができるであろう活動の促進剂的参加者と見なされている。

③農村開発と生活の質向上

雇用創出及び農村地域住民の生活水準の向上という点で成長と繁栄の起爆剤となるべく、「農村地域発展のための農村地域信用貸しプログラム」すなわち「CPRD」と呼ばれる信用貸し制度が設けられた。CPRDに与えられた指令は、貯蓄／信用貸し対象集団の収益創出活動を財政面で助長する促進剤としての信用貸し利用である。

④タイ経済に対する財政支援

経済インフラ開発のための計画を財政的に支援するため、信用貸しは複数の国営企業にも拡大され、民間部門によるその他の形態の安定した投資を促すであろう投資計画の実現を支援している。主要民間投資家に貸し付けられている融資の他に、

株式市場の資金を動員するために売買証書も発行されている。

個人貸付は現在起業家にも拡大されつつあり、所得向上を促進している。また、地方の教育施設建設のために、教育・職業訓練機関支援のための信用貸しも行っている。これは若年者教育の機会を増やそうという政府の試みを支援するためのものである。

(オ) コンピュータ化の現状

・ GSBは、著しい発展を遂げている技術、特に金融ビジネスや銀行業務分野における技術の進歩を認識している。GSBは新しい技術を可能な限り最大限に利用して、管理作業やサービスをサポートしている。

・ まず、情報管理システムを一元化するため、1995年にLANシステムを構築した。これにより、オンラインコンピュータやスタンドアロンシステムを通じて預入／引出ができるようになった。また、複数の部門の統括を促進するために、顧客情報システム(Customer Information System)の構築に着手した。さらに、口座管理システムを向上させるために、プライス・ウォーター社とコンサルタント契約を結び、1998年には新しい口座管理システムが稼動した。

・ GSBは預入／引出の支店間サービスを拡大し、現在では、全国450支店を対象にバンコク、チェンマイ、ナコーン・ラッチャシマ、ハジャイのコンピュータセンター間のオンラインネットワーク接続ができるようになっており、1999年までに全支店にオンラインコンピュータを用意することが予定されている。

(カ) 財政状況

・ 経営は順調で、1998年度の収支は40億バーツの黒字を見込んでいる。昨年に比べると、30%の減であるが、これは、急激な金利低下による影響である。借入れはゼロである。

(キ) 課題

・ GSBは以下の使命を担い、全ての国民、地域社会、タイ社会のための「人民銀行」となることを希望している。

- ① 職員の質の向上
- ② 顧客が必要とする適切な技術の向上
- ③ 衷心からの質の高いサービス

④商品及びサービスの多様性

政府は1995年3月1日から、2000年2月29日までの金融システム開発計画をまとめた。この金融システム開発計画は、金融の自由化、国際化をさらに促進するために大蔵省、中央銀行、証券取引委員会によって策定された長期計画であり、以下の項目を柱とし、短期的な施策は1997年2月まで(2年間)、中長期的な施策は2000年2月までと期限を設定の上実行するとしている。

- ①金融機関の業務分野の拡大
- ②国内金融システムの整備
- ③金融市場の自由化と競争の促進
- ④農村地域振興政策の支援
- ⑤金融機関と金融制度の監督強化と効率化
- ⑥金融産業における人材開発と企業倫理の向上
- ⑦タイの世界金融センター化

G S Bは、従来は政府、政府機関による運用のための資金の吸収という役割を担ってきたが、今後は、自由化された新しい金融市場で新たな環境に適応できる金融機関に変わっていく必要があると思われる。

また、G S Bはさらなる商業化を進めており、サービスの多様化を検討している。例えば、銀行保証業務、外貨両替、ミューチュアル・ファンドの運営、金融コンサルティング業務などである。なお、現在のところ、対海外業務は行っていない。

さらに、資金運用の高度化、エレクトロニック・バンキングの導入・推進なども今後の大きな課題となっている。

イ 研修効果

セミナー修了者からは、次のような評価の声が聞かれた。

- ・ 当時、情報技術関連の部署に所属しており、正に、オンライン・システムの導入に時期にあたっていたため、セミナーでの情報・ノウハウの提供は非常に参考になった。特に、郵便貯金計算センターの訪問は有益であった。
- ・ 郵便の配達担当者による貯金・保険の周知活動は、経営形態は異なるものの、アイデアとして参考になった。
- ・ 今後ますます、競争力の高い事業運営が必要になる中、政府運営の金融機関とし

て、日本の郵便貯金は成功例モデルとなるものであり、その経営手法、効率化施策等についても学ぶべき点が多かった。

- ・ 百貨店の中に貯金サービスも提供する郵便局を置く施策なども参考になった。

ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ

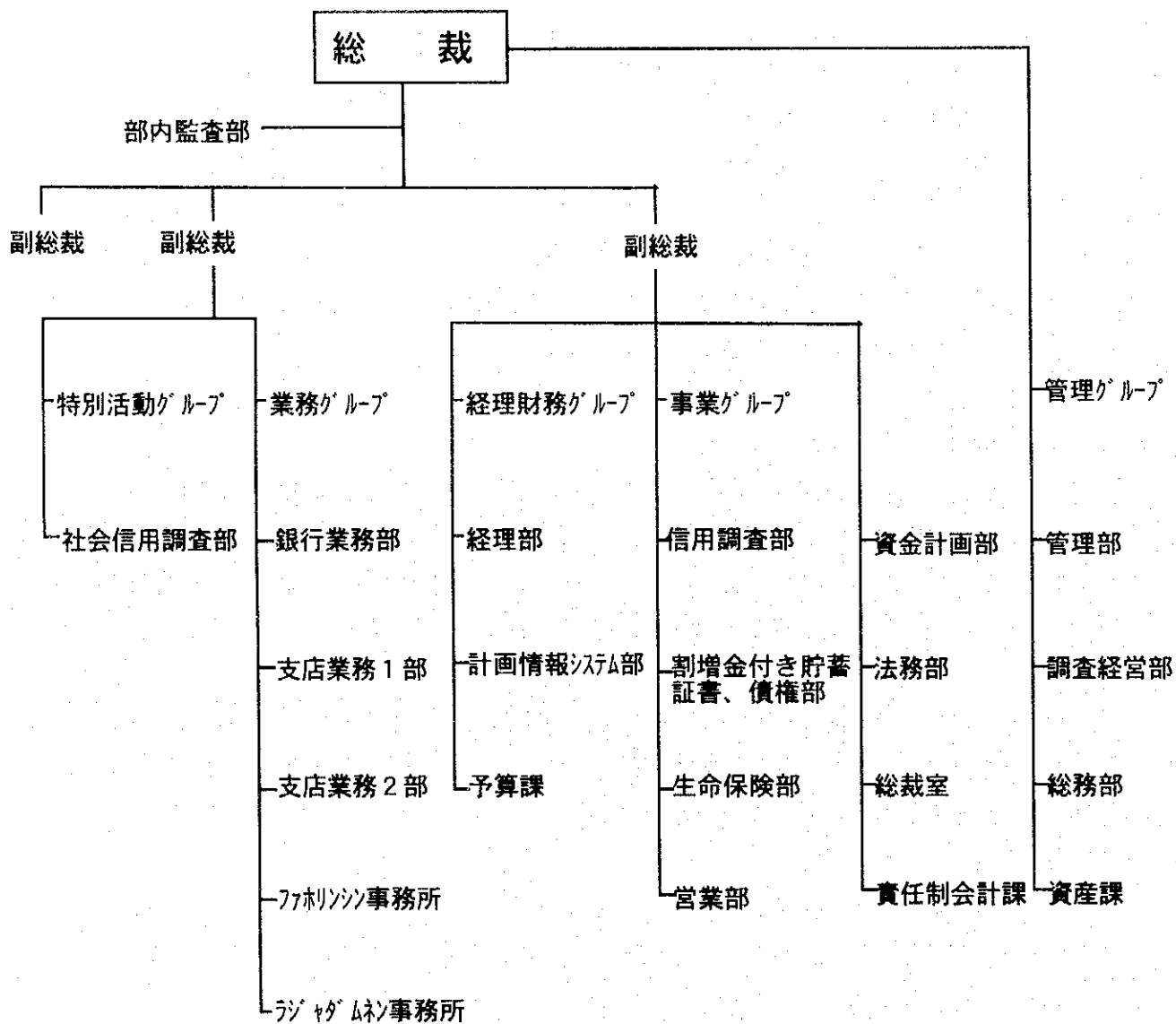
- ・ 資金運用、生命保険、エレクトロニック・バンキングなどの分野についてより深く勉強したいとの要望が出された。

- ・ また、GSB訪問時における意見交換において、「GIが手元に届くのが非常に遅いため、日本側への返事が遅れるなど支障が出ている。JICA事務所から直接送付していただければ有り難い。」という要望が出された。

エ 所感

- ・ タイ国立貯蓄銀行は、制約されたものではあるが生命保険の商品も提供しており、この分野における研修を強く望んでいる。生命保険事業に係るコースを新設するのは難しいと思われるが、既存の郵便貯金幹部セミナーのカリキュラムに生命保険事業関連の項目を追加することは検討に値するものと思料する。
- ・ 対象分野を絞った形での研修の開設に関しCATと同様に要望が出されており、この点についても、何らかの対応策を検討する必要があるように思われた。例えば、分野をある程度絞り込んだ研修を隔年ごとに実施することなどが考えられる。
- ・ セミナー修了者等との会談は、形態は異なるものの、貯蓄銀行サービスを提供する者どうしとして、共鳴、共感を得るものが多く、非常に有意義な意見交換ができた。

別表



タイ国立貯蓄銀行組織図

(2) 郵便幹部セミナー関連

[インド通信省郵政庁]

ア 事業の現状と課題

(7) 郵便事業の概要

インドでは9億6,000万を越す人口を抱え、その75%以上は遠隔地に住んでいる。こうした状況により、郵便サービスに課せられる問題も大きく、世界でも巨大な郵便ネットワークを誇り、約15万の郵便局数を有する。そのために、遠隔地では基本的な情報通信手段として郵便サービスが大きな役割を果たしているが、ニューデリー、ムンバイ(ボンベイ)、カルカッタ及びマドラスの4大都市では競合民間業者との競争を余儀なくされており、巨大都市とその他の地域の郵便事情、問題の格差が広がっている。

(イ) 組織概要(別紙参照)

1984年に組織改正が行われ、通信省の郵便・電信庁が郵政庁と電気通信庁に分割された。翌1985年には、郵政庁内に郵便業務理事会(議長及び3人のメンバー:事業部・人事部・開発部で構成)が設置され、郵便の営業、財政等に関するすべての基本的な政策決定を実施し、政策問題に関しては最高命令権者である通信大臣に郵便事業に関する進言をしている。

郵便業務の運営は、19名の統括郵便局(サークルと呼ばれる)の長がその責任を負う。各サークルの統括郵便局長を支援するために、高いレベルの管理能力を発揮する地区郵便局長がおり、小地区郵便局、郵便販売所、切手販売所等の管理統括に当たっている。

サークルに加えニューデリー、ムンバイ(ボンベイ)、カルカッタ及びマドラスの4大都市には、郵便企画ユニットがあり、郵便運営上の企画及び調整について統括郵便局長とは別に独立した専門家が、郵便業務の運営に当たっている。

(ウ) 郵便事業の改革

ユニバーサルサービスという明確な哲学を根底としており、国民に等しくサービスの提供をする国の独占事業で成り立っている。ユニバーサルサービスの確保の一環として、高齢者等に対するサービスの強化に取り組んでいる模様。また、1992年から5ヶ年計画でデパート等内に大都市型郵便局500局及び地方の中規模店舗内に3,000の補助郵便局を設置した。

しかしながら、競合民間業者が国家独占の郵便事業に侵食しており、そのような業者との競争が避けられないことから、次のような事業の改革に取り組んでいる。

①機械化・情報化

- ・ 4大都市に郵便物自動読取区分機が配備されており、事業の効率化を図っている。
- ・ 1991年から、国家全体として情報化教育を推進しており、郵便事業に関しても、情報化の推進を計画中。
- ・ 衛星技術を利用したV・S・A・Tを導入し、郵便販売状況や給与事務等の共通事務の管理も行っている。
- ・ I P S 96の導入を検討中。現在、シンガポールと試行実験中である。

②郵趣サービス

若い世代の郵便利用の更なる強化策として、郵趣サービスを若い世代に紹介しており、郵便サービスの需要拡大に推進している。

③急送郵便業務サービス

スピード・ポストと呼ばれる急送郵便業務サービスは、郵便サービスのなかで非常に人気が高く、しかも効率のよい郵便収入増の1つである。1994年にはジョドプール地区にスピード・ポスト・センターが開局し、現在はインド全体で74局に至る。EMSは対象国は74カ国である。スピード・ポストの取扱数は対前年度約50%増である。

④品質管理

品質と送達時間に敏感な大都市間郵便の取扱いが重要視されてきており、主に4大都市間等の郵便の送達は他の地域間の郵便の送達と区別しており、方面別に直送トラック便や航空便が利用されている。4大都市間等の郵便はすべて48時間以内に配達されることになっており、特に企業から差し出されるバルク郵便は24時間以内に配達されなければならない。

また、政府、公共機関から差し出される第1種書留郵便物は業務用書類として重要性が高く、引受から配達までの全行程にわたって細心の注意が払われている。

⑤ハイブリッド・メール・サービス

F A Xなどを利用したハイブリッド・メール・サービスを実施している。

イ 研修効果

(7) 帰国研修員の動向

研修員は帰国後も重要な職務に登用されている。特に、1996年度に郵便幹部セミナーに参加した郵務局切手担当課長については、帰国後もその役職で重責を果たしている。(なお、この帰国研修員は、公開セミナーに参加し、フォローアップチームのメンバーとも意見交換を行った。)

(イ) 帰国研修員の事業への取組み

- ①事業の効率化及び健全経営を目的としたコストの削減。
- ②既存サービスのお客さまニーズに合致した改善と拡大。
- ③新規の郵便サービス開発。

ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ

(ア) 改善要望

現在の2週間の研修期間では、あまりにも総論的な研修にしかならず、今後の事業の改革を実施するためには、新規サービス等を担当している中間管理職が期間は4週間程度で参加できるようにしてもらいたい旨の要望があった。

(イ) 今後の研修ニーズ

現在の郵便幹部セミナーのテーマは、国際郵便サービスや機械化・情報化がメインになっているので、インドの郵便事業で最大の問題になっている要員配置等人事的な課題についての研修要望があった。

また、急送郵便業務コースや情報処理訓練コースについても参加したい旨の希望があった。

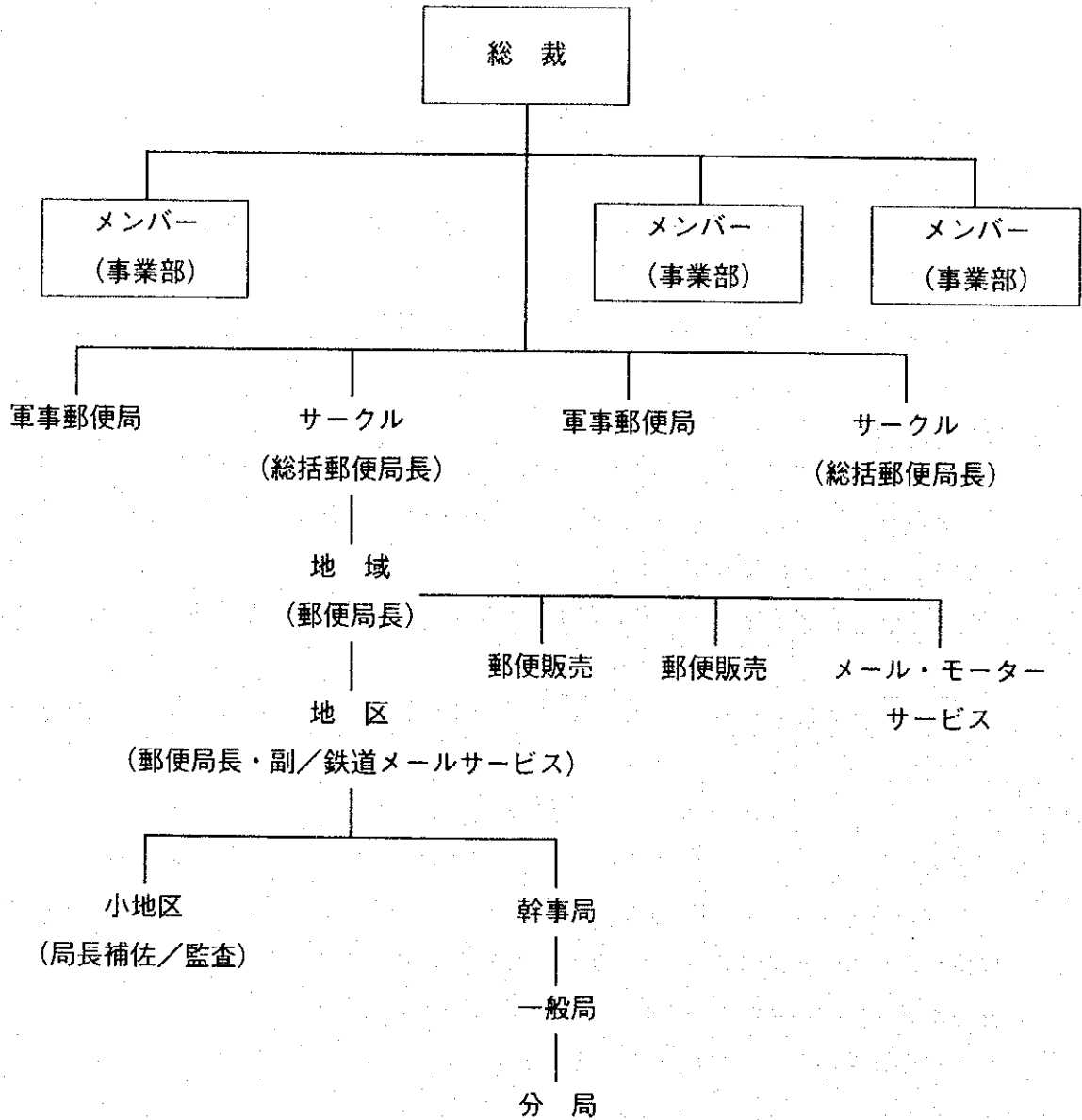
なお、急送郵便業務コースについては、当方からコースの概要に関して説明を行った。

エ 所感

今回のフォローアップ調査における帰国研修員との面談及び意見交換において、帰国研修員からは一様に郵便幹部セミナーの必要性等が意見として挙げられた。これは帰国研修員が各々自国の郵便事業の改革に熱心に取り組んでいる証であり、ユニバーサルサービスの確保を前提とした新規サービスの実施・拡大に大いに有益であると思料するものである。

また、今後の事業の新たな展開を実施する上で、次のようなカリキュラムが必要であると思われた。

- (ア) 人材開発を主とした人事カリキュラム
- (イ) 郵便収入増を目的とした事業の展開
- (ウ) カントリーレポートの発表以外に、他国からの研修員との情報交換。これは、グローバル的な郵便ネットワークの構築に資するものと考えられる。



インド通信省郵政庁 組織図

[タイ通信公社]

ア 事業の現状と課題

(7) 郵便事業の概要

タイ通信公社(CAT)は1977年に、通信省から郵便事業等の運営部門を分離して、通信省(郵便・電気通信局:P.T.D)が監督する国営企業としてスタートした。同公社は国家・国民の利益を目的としており、主な業務は郵便業務、金銭業務及び電気通信業務である。

また、国家・国民の利益となる他の業務も実施できるほか、運輸通信大臣の許可を得て、郵便局の運営を部外に委託することができる。

1997年から、郵便局におけるワンストップ・サービスを試行実施しており、車両税の払い込み、病院開業免許の更新手続きの受け付け、商業登録局との協力による民間企業の年次報告書等の発送の代行等を実施している。

(4) 組織概要

タイ通信公社は、総裁を筆頭に3名の上級副総裁(経営、業務及び人事・厚生)、5名の副総裁(郵便、電気通信運営、電気通信システム、経済・マーケティング及び経営管理)から成り立っている。郵便担当副総裁の下には郵便管理を担当する4人の部長(企画開発部、郵便事業部、品質管理部及び国際部)が担当副総裁を補佐している。

(ウ) 郵便事業の改革

上記のアの(7)で記述したように、同公社は国家・国民の利益を目的としており、あくまで国民からのニーズを最優先に考えて各施策に取り組んでいるものである。つまり、ユニバーサルサービスの確保を前提として、利用者が求めているサービス戦略を展開しており、次のような事業の改革に取り組んでいる。

①機械化・情報化

機械化については、郵便集中局であるLaksi Mail Centerを中心に2つの地域区分局に新型区分機が配備されているおり、今後は効率化等の施策を実施し、その状況を見極めた上で、新型区分機を他の地域区分局に増配備することも検討中である。また、新型区分機の読取率を向上させるため、メーカーに対して整備点検等を指示しているほか、初等教育の段階から名あての適正記載勸奨を実施している。

また、バンコク・メール・センターに小包区分装置の設置及び利用者の多い普通郵便局については、窓口カウンターサービスの自動化を検討中である。

② 郵趣サービス

郵趣の振興を図るために、現在、タイで人気のあるアニメ・キャラクター等を題材として、切手等の販売計画を予定している。

(公開セミナーにおけるプレゼンテーションの際に、日本におけるグリーティング郵便切手、特に、シール式・ドラえもんを紹介し、タイ通信公社においてもグリーティング郵便切手を参考にするとの見解が示された。)

③ 郵便収入増対策

郵便収入増対策のために、次のような新規の郵便サービス開発を検討している。

- ・ 電子郵便サービス及びコンピューター郵便サービス

(公開セミナーにおけるプレゼンテーションの際に、日本における電子郵便サービス等を紹介し、参考にするとの見解が示された。)

- ・ エージェンシー・サービスあるいは販売所・取次店サービス
- ・ 国際郵便受取人払いサービス
- ・ 代金引換郵便サービス
- ・ 配達システムの改革

(公開セミナーにおけるプレゼンテーションの際に、日本における夜間再配達等について紹介し、参考にするとの見解が示された。)

- ・ 顧客管理システムの拡充
- ・ EMSの集荷体制の充実：バンコク市内にあるラクシ郵便局内に「EMSサービスセンター」を設置。センターは利用者と最も近い郵便局に対して集荷の指示を行う。

イ 研修効果

(7) 帰国研修員の動向

タイ通信公社からは総裁クラスの派遣はないものの、実務担当の部長クラスの派遣をすることで、日本で受けた研修を直ぐに取り入れられるよう、かつ中長期的に実施できるように配慮している。

例えば、郵便事業部長は1993年度、郵便担当副総裁は1995年度、品質管理部長は1996年度及び企画開発部長は1997年度に郵便幹部セミナーに参加しており、各々帰国後もその役職で重責を果たしている。(なお、この帰国研修員4名は、公開セミナーに参加し、フォローアップチームのメンバーとも意見交換を行った。)

(1) 帰国研修員の事業への取組み

日本における研修成果を十分に発揮するために、プロジェクトチームを組織して、

帰国研修員が先頭に立って、次のような事業の改革に取り組んでいる。

- ①郵便作業の機械化の拡充
- ②コンピューター化を中心とした情報化の推進
- ③利用者のニーズにあった郵便サービスの拡充及び潜在的ニーズを引き出すための、新規の郵便サービス開発
- ④利用者の満足度を満たすための、品質管理の向上
- ⑤切手文通等の郵趣活動の拡充

ウ 当該セミナーの改善要望と今後の研修ニーズ

(7) 改善要望

現行の郵便幹部セミナーでは、広く全体を網羅するテーマでセミナーの継続が求められているが、さらに、自国の郵便事業で課題となっているテーマについて、具体的な要望がなされた。特に、EMSの品質管理、新規の郵便サービスの開発等に関する希望が多かった。

また、郵便のインフラ整備、特にバンコク以外の地域における郵便の基盤整備をテーマにしてもらいたいとの要望もあった。

(1) 今後の研修ニーズ

情報処理訓練コース等の個別研修の要望があった。

エ 所感

今回のフォローアップ調査における帰国研修員との面談及び意見交換において、帰国研修員からは今後とも郵便幹部セミナーに参加したいとの要望が挙がった。現在、国自体の経済状態があまり芳しいものではないが、帰国研修員が先頭に立って、利用者のニーズにあった新規の郵便サービスを提供することによって、郵便収入増に繋がるものであると、思料するものである。

また、今後の事業の新たな展開を実施する上で、次のようなカリキュラムが必要であると思われた。

- (ア) 品質管理の向上
- (イ) 情報通信を利用した郵便サービスの開発
- (ウ) 郵便作業の機械化を含めた更なる郵便のインフラ整備
- (エ) 窓口カウンターサービスの完全オンライン化
- (オ) 郵便事業の発展のための国際協調

2 公開セミナー実施概要

(1) 概要

ア 対象者

帰国研修員を中心とした当該分野の関係者

イ 講義内容

(ア) 「日本の郵便事業」石濱 幸次郎講師

(イ) 「日本の郵便貯金事業の概要」村瀬 光一講師

(ウ) 「郵便事業における国際協力、A P P T Cの活動概要」林 健志講師

*タイでの公開セミナー実施の際のみ。

ウ 帰国研修員の発表

「日本での研修と効果、当該分野の現状・問題点、研修ニーズ」

(2) 実施結果

ア インド

<プログラム>

10:00-10:05	開会の辞
10:05-10:30	国際協力事業団事業紹介「地球の明日を見つめて(英語版)」ビデオ上映
10:30-11:30	講師：郵政省郵務局国際課 国際協力係次席 石濱幸次郎氏 講義内容：日本の郵便事業について
11:30-11:40	休憩
11:40-12:10	帰国研修員代表者の発表 Mrs. Madhu V. Narayanan Middle Level Executive (Director), Department of Posts, Ministry of Philately Wing 平成9年度郵便幹部セミナー II に参加。
12:10-12:15	閉会の辞
13:00-14:30	昼食会
14:30-14:35	開会の辞
14:35-16:00	講師：郵政省貯金局国際業務室 課長補佐 村瀬光一氏 講義内容：日本の郵便貯金事業について
16:00-16:10	休憩

16:10-16:40	帰国研修員代表者の発表 Mr. Girija Shankar Mishra Deputy Director General (S B), Department of Posts 平成9年度郵便貯金国際幹部セミナーに参加。
16:40-16:45	閉会の辞

12月17日(木)に実施された公開セミナーは、関係機関からあわせて9名(大蔵省2名、郵政庁7名)の参加を得た。参加者からは、郵便分野においては新規サービスの具体的な内容等について、貯金分野においては、資金運用の方法等についての質問が多く出された。少人数であったため、意見交換に十分な時間を割くことができた。参加者のアンケート結果をまとめると、参加者全員が、今回の公開セミナーについて郵便局のネットワークを利用した新しいサービスや商品の可能性について参考となる具体的な情報を得たと記している。

各コースの帰国研修員は、日本の研修から印象に残ったサービスや制度についての説明や研修で得た知識に関し自分の仕事に活用している事例について発表した。特に郵便幹部セミナーIIに参加したMrs. Madhu V. Narayananは、自ら担当する郵趣分野(切手収集等)において、日本の方法を参考にして、学校教育の中に郵趣事業を展開する計画に関し、詳細に説明を行なった。

なお、途中行なわれた昼食会には、公開セミナー参加者の他に関係機関(インド郵政庁)、在インド日本大使館、在インドJICA事務所、在インド帰国研修員同窓会の関係者も参加し、最新の情報交換・意見交換を行ない、広く関係者間の交流を深めるよい機会となった。

イ タイ

<プログラム>

9:00-9:05 開会の辞

9:05-9:30	国際協力事業団事業紹介「地球の明日を見つめて(英語版)」ビデオ上映
9:30-10:30	講師：郵政省郵務局国際課 国際協力係次席 石濱幸次郎氏
10:30-10:40	休憩
10:40-11:10	講師：JICA専門家 アジア・太平洋郵便訓練センター (APPTC)Postal Consultant 林 健志氏 講義：「郵便事業における国際協力、APPTCの活動概要」
11:10-11:30	休憩
11:30-12:30	講師：郵政省貯金局国際業務室 課長補佐 村瀬光一氏

12:30-13:00	帰国研修員代表者の発表 Mr. Suwan Rattkul Senior Director, Postal Planning and Development Department, Community Authority of Thailand (CAT) Mrs. Chanya Wacharapihul Senior Director of Monetary Services Department, CAT
13:00-13:05	閉会の辞
13:05-14:00	昼食会

12月23日(水)に実施された公開セミナーは、関係機関からあわせて50名の参加を得た。所属先は、タイ通信公社27名、タイ国立貯蓄銀行13名、首相府技術経済協力局3名であり、役職も理事等の幹部レベルから一般職員まで幅広く、最新の郵便貯金、郵便事業への関心の高さがうかがわれた。

調査団員の講義の他にあわせて行なわれたJICA専門家(APPTCに郵便コンサルタントとして派遣中)の発表では、国際機関における郵便分野の研修内容やJICAによる郵便分野への協力活動について、公開セミナー参加者の理解を促進した。

各コースの帰国研修員は、日本における研修内容と効果及びタイの郵便・郵便貯金事業の現状等について発表した。郵便幹部セミナーII参加者Mr. Suwan Rattakulは、郵便事業と電気通信事業の分離により政府所有の株式会社となるCATが自立し、競争に生き残ってゆくためには、機械化の促進やニーズにあった新しい製品の開発、質の管理等を行ない、顧客が満足する質の高いサービスを提供してゆくことが何よりも大切である、発表した。加えて、日本での研修で学んだ日本式の顧客管理等の方策が参考になったと話した。また、郵便貯金国際幹部セミナー参加者であるMrs. Chanya Wacharapibulは、現在計画中の郵便貯金導入計画を中心に紹介した。

参加者へのアンケートの結果では、郵便貯金事業という、タイ国では新しい概念や郵便事業で提供可能な新製品等について知ることができ、有益であったとする感想が大半を占めた。また、セミナーの開催時間が短かったために説明や質疑応答の時間が不足し、開催時間の延長を求めるコメントが多くあげられた。また、日本での研修に参加した職員は、セミナー開催等により研修で学んだことを職員全体に広く紹介すべきであると記していた。

公開セミナー及び昼食時の応答を通して、お互いの郵便・郵便貯金の現状について、最新の情報交換や意見の交換が行なわれたことに加え、両国の郵便等関係者間の信頼関係の強化されたと思われる。

第3章 提言

1 郵便貯金国際幹部セミナー関連

(1) 当該セミナーの効果有用性

- ・ 郵便貯金国際幹部セミナーの参加修了者は、今回訪問したいずれの機関の者も帰国後、重要な職務に就いている。当該帰国研修員の昇進と当セミナーへの参加による効果との間に必ずしもはっきりとした因果関係があるわけではないが、全体的に見ると少なくとも好影響があったと認められる。
- ・ 当セミナーの参加修了者からは一様に、当セミナーに対する高い評価と所属機関からの継続的参加についての強い希望が表明されており、これまでのセミナー開催は参加修了者及び所属機関にとって有益なものであったことが窺われる。
- ・ 当セミナーは郵政庁等の幹部を対象とした総論的なコースであるために、セミナーへの参加によって得られた知識・ノウハウの具体的活用実績を明確にすることは全てのケースでできるわけではないが、コンピュータ化の推進、貯蓄商品の改廃・多様化等において活用した、郵便貯金導入の計画が持ち上がったとき通信公社には何ら具体的なアイデアがなく当セミナーで得た知識は非常に役に立った、などの具体的実績もいくつか認められた。
- ・ また、研修の中で具体的に役に立った履修項目としては、業務の効率化、経費率低減施策、業務の機械化に対応した職員の訓練、提供する商品の改廃・多様化、経営管理手法、郵便配達員の金融業務への活用、置局政策などが上げられている。
- ・ 帰国研修員所属機関等の訪問において、先方はいずれも、機関のトップクラスが自ら協議に加わったり、当フォローアップチームが主催したセミナーに多数の幹部を参加させるなど、当チームの受入れに対する強い熱意が感じられた。これは日本の郵政省との関係維持に対する意向というだけでなく、当セミナー参加への強い意欲の現れであると認められる。
- ・ 以上のように、当セミナーの開催には高い有用性が認められ、以下に述べるように改善検討の余地はあるものの、今後も継続すべきものと思料される。

(2) 現状研修の改善提案

- ・ 接触できた帰国研修員及び所属機関からの要望並びに現地調査結果を踏まえ、今後

おける当セミナーの実施において改善の検討をすべき点は以下のとおり。

1つは、現在も行っている参加者からのカントリー・レポート発表の場を充実させることである。帰国研修員との面談結果では、当セミナーへの参加者は、第一義的には我が国からの先端の知識・ノウハウの提供に最大の関心があるが、同様に、同じような環境下にある他の郵便貯蓄機関の事業の現状にも強い関心を有しているようであり、参加者間における情報交換の機会の拡大を望んでいる。この点について、現在の進め方を再検討する余地があるように思われる。

なお、参加者間における情報交換の内容としては、各国における郵便貯金事業の役割、経営形態、商品・サービスの提供条件及び機械化の進展状況になどが上げられる。

2つめは、研修の分野をある程度絞りこんだ形でのセミナーの開設についての検討である。当セミナーは上述したように、郵政庁等の幹部を対象とした総論的なコースであるために、研修内容はどうしても広く浅くという内容にならざるを得ない。しかしながら、研修修了者及びその所属機関から要望の多い特定の分野、具体的には、コンピュータ化の推進、郵便貯金導入に係る事業設計、国際送金の高度化などについては、現行のスキームの中で何等かの工夫ができないか、検討すべきものとする。例えば、分野をある程度絞り込んだ研修を隔年ごとに実施することなどが考えられる。

新規研修項目の追加については、訪問した機関のいくつかから強い要望が出されていた「簡易保険」に係る講義等を含めることは検討すべきではないかと思われる。何となれば、生命保険事業を提供している郵政庁はそれほど多くなく、生命保険事業に係るコースを新設するのは難しいと解される一方、一部の機関には強いニーズもあることから、既存の郵便貯金幹部セミナーのカリキュラムに生命保険事業関連の項目を追加することによる対応は検討に値するものと思料する。

また、今後郵便貯金の導入、高度化が進むに連れ、各機関における経営管理手法の向上に対するニーズが高まることが予想されることから、この分野のカリキュラム追加も検討すべきであると思料する。特に、資産・負債総合管理の在り方についての理論的・実践的研修が必要になってくると思われる。

(3) その他

当セミナーへの研修員派遣機関の一部においては、当セミナーへの研修員派遣と他の国際機関又は二国間ベースの技術協力スキームをうまく組み合わせて相乗効果的な活用を図っており、国際協力スキームの有機的連動として評価できるものとする。他の機

関にも推奨すべきものである。

・ 前述したとおり、国際送金分野については、国際機関(U P U)の資金援助を受けて、当該サービスの導入をテーマとするワークショップを、明年始めに開催する予定となっている。これに鑑みるに、当該分野において第三国研修を東南アジアの中心都市で実施することも検討に値するものと思料する。

2 郵便幹部セミナーII関連

(1) 当該セミナーの効果有用性

①郵便幹部セミナーの各国郵便事業への影響

研修員は帰国後も同様に所属機関に配属され、引き続き重責を担っており、所属機関を筆頭に新規の郵便サービス等の実施に向けて鋭意努力している。しかしながら、これは単に日本において研修を実践することに止まらず、当セミナーにおいて日本の郵便の改革に対する意識を肌で感じ、かつ、他国からの研修員との忌憚のない意見交換を行っていることが、自国の郵便事業の改革に好影響をもたらしているものと考えられる。

②所属機関の帰国研修員の活用

所属機関は、その年ごとの郵便幹部セミナーの研修テーマに沿った部署から研修員を派遣しており、日本で受けた研修効果を出来るだけ早急に自国の郵便事業に実践できるよう、プロジェクトチームを編成している。

③帰国研修員が実践又は計画している施策

研修員は帰国後、自国の郵便事業を発展させるべく、次のような施策を実践又は計画している。

[郵便収入増対策]

- ・ 利用者のニーズに適應した新規郵便サービスの開発
- ・ 既存の郵便サービスの利用者のニーズに適應した改善
- ・ 郵趣活動の拡充
- ・ 更なる品質管理の向上

[郵便事業の効率化等対策]

- ・ 機械化・情報化の推進
- ・ 地方を中心とした郵便のインフラ整備

・郵便事業の効率化及び健全経営を目的としたコスト削減

④帰国研修員の取り組み模様

帰国研修員は基本的には本省課長相当職以上であることから、帰国研修員が先頭になって上記の③で挙げた各施策に取り組んでいる。

また、今回のフォローアップチームが開催した公開セミナーにも、帰国研修員自身だけでなく一般職員も出席させ、フォローアップチームがプレゼンテーションで紹介した日本における施策を、積極的に自国の郵便事業に取り入れようとする姿勢が強く感じられた。

⑤結論

今回のフォローアップ調査はインド及びタイの2カ国と非常に限定された調査であるものの、上記で述べた研修員の取り組み姿勢等は、今回の訪問国のインド及びタイだけではなく2カ国以外の郵便事業にも表れていることが、過去に開催された郵便幹部セミナーにおいて認識が得られた。

このように、郵便幹部セミナーの開催は、参加国においてその有用性が認められるものであり、今後も当セミナーを継続すべきものと思料される。

(2) 現状研修の改善提案

①研修員相互の意見交換

関係各国が幹部職員を研修員として派遣させやすい環境を整えることを意図して、研修期間を従来の2週間から1週間へ短縮したことにより、カントリーレポートの発表日数も1日としたが、研修員相互の意見交換の時間が不足したことは否めない。

しかしながら、今後も研修期間を1週間に維持していくこととするなかで、研修員相互の意見交換の時間を確保するためには、研修員が国際協力事業団の研修センターに宿泊しているメリットを最大限に活用し、早朝あるいは夕刻の時間帯を利用することも考えられる。

②研修項目の専門性

現状の研修項目は比較的、総論的な意味合いが強く、過去の郵便幹部セミナーの評価会においても、出来る限り専門的な分野の講義等を希望している研修員もいた。今年度の郵便幹部セミナーにおいては、出来る限り専門的な分野に関するプログラムを組み込んでいるので、その効果を検証してみる必要があると思われる。

(3) その他

個別研修の要望がある国に対しては、今後専門家等を当該国に派遣すること及び個別に当該国の関係者を招請して研修を受けさせることにより、当該国の郵便事業の発展に寄与できると思料するものである。

