アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）

金融業，保険業　大企業

女性役員が複数活躍する先進企業で、さらに高みを目指すキャリア構築支援に着手

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「女性が活躍できる会社」の裏にある課題の発見

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 経営理念に即してダイバーシティ推進を経営課題として設定
- 実態に即した両立支援施策の展開
- 女性社員のキャリア構築支援制度の拡充
- 改善活動を通じたリーダー育成の仕組み

ダイバーシティ経営による成果

- 女性をターゲットにした商品開発・販促活動による女性向けがん保険の売上増
- 若手女性社員の改善活動から生まれた高齢者向け対応マニュアルで満足度向上を達成

Data

■企業概要

会社設立年	1974 年	資本金	467 百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿 2-1-1　新宿三井ビル		
事業概要	生命保険業（外国保険会社の日本支店）		
売上高	1,675,768 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	4,521 人（うち非正規 239 人）
属性ごとの人数等	【女性】2,358 人（うち非正規 239 人）、女性管理職比率 9.7%
正規従業員の平均勤続年数	10.3 年（男性 11.5 年、女性 9.1 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「女性が活躍できる会社」の裏にある課題の発見

1974年創業のアフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）（以下「同社」）は、設立当初より女性社員の活躍を積極的に推進してきた。当時、まだ女性が男性同様に企業で働くことが一般的でなかった時代に、創業メンバーにも女性社員が半数近く加わり、採用に際しても男性と女性を区分することなく、また「総合職」や「一般職」といった職務区分もなく、同様に処遇し育成してきた。1997年には生命保険業界で初の女性役員を輩出、1998年には、それまで男性社員が中心であった営業現場に女性支社長が2名誕生（全国64支店中）している。設立から40年経った現在では、女性役員が4名（生え抜きを含む）、役員の女性比率は10.5%となっており、経営の中枢で活躍する女性社員のパイプラインが形成されている。

そのような状況であったため、同社ではこれまで「女性の活躍が進んでいる」という認識が共有されていた。米国本社から一層の女性の活躍推進を促されることもあったが、役員や部長クラスなどの主要ポストに“目立つ女性社員”がいたこともあり、「米国並みに女性が活躍している会社だ」という認識が社内に浸透していた。

しかし、2013年になり政府の女性活躍推進の方針が明確に打ち出されたことを契機に、同社の女性比率を改めて階層ごとに算出したところ、部長クラスで7.6%、課長クラスで10.3%、課長代理で25.1%と、いずれも半数を大きく下回っていた。課長代理以上の役職者を統計すると17.6%となり、同業他社の中では抜きんでているものの、同社社員の男女比率がほぼ半々であることからすると、女性社員が“十分に活躍できていない”状況であった。その気付きから、一気に女性活躍推進に向けてアクセルを踏むこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営理念に即してダイバーシティ推進を経営課題として設定

保険業界における競争の激化といった環境の中で生き残っていくためには、多様な顧客に応じた商品やサービスが求められ、従来のように男性のみが経営に関する決定権を握っている組織では変化には対応しきれない。そこで、同社では女性社員の活躍推進をダイバーシティ経営の第一歩として捉え、全社の経営方針との整合を明確に示した。同社では経営理念として「CSV経営」（「すべてのステークホルダーに対する社会的責任を着実に果たしたうえで、社会と共有できる価値（Shared Value）を創造（Create）していく企業経営」）の実践を掲げているが、その核として「働くすべての『社員』の多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮できる環境を創ることで企業の継続的な成長を目指すダイバーシティ推進」を位置付けている。

それと同時に、人事部内にダイバーシティ推進室を立ち上げた。これまで、現場での顧客対応や社会貢献活動などにおいて、女性社員が非常に意欲的に取り組んできており、一見するとどこにも問題がないように見えた。しかし丹念に女性社員の声を拾い上げていくと、「指導的立場を目指す勇気がない」「今のまま現場の仕事で専門性を深めたい」といった意見が多数聞かれた。能力があっても“欲”がなく、マネジメントの側に回ろうという意識が自然には醸成されていないことが明らかになり、同社として“背中を押す”ための仕組みや環境をつくっていくことが課題とされた。

その上で、2020年における指導的立場（課長代理以上）の社員に占める女性比率を30%まで上げることを目標に設定し、女性社員の育成や働き方改革などに取り組むこととなった。

実態に即した両立支援施策の展開

前述のとおり、同社は1970年代より女性社員が働き続けてきた歴史があり、法令制定に先駆けて制度整備が行われてきた。例えば、短時間勤務制度は1992年に既に導入されていた。これは社員へのアンケートをもとに、事業所内保育所よりも利便性が高く柔軟な働き方が可能になるという理由で導入されたものである。

近年では、制度をより使いやすくするための改善が実施されてきている。2006年には、同制度の利用可能な時期を妊娠期から子どもが小学校を卒業するまでに拡張し、2014年現在で利用者数は累積で915名にのぼる。また、短時間勤務制度を利用しない場合でも「保育所に迎えに行けるように」勤務シフトの柔軟化を実施してい

る。社員へのヒアリングから得られたニーズを汲み取るかたちで、通常9時から17時までの勤務であるところを、8時から16時に変更するなど、4種類の中から選択できるようにした。

短時間勤務制度を早くから導入してきたことで、育児と仕事を両立させて職場でリーダー的な役割を果たす女性社員が多く誕生してきた。また、その姿を身近に見ることで、若手女性社員も育児と仕事の両立をごく自然なこととして考える風土がつくられてきている。

女性社員のキャリア構築支援制度の拡充

地域限定採用の社員については、勤務地変更制度を導入している。配偶者の転勤により転居する必要がある場合は、その転居先の地域へ異動ができるようにし、それまでに培ったスキルを活かして同社で働き続けられるようになっている。一方、勤務地が変更されても、限られた地域内での営業に関する業務が中心であることには変わりなく、同社全体の動きを見据えた中長期的なキャリアプランは描きにくい状況にあった。

そこで、地域限定採用の社員も幅広い業務を経験できるよう、期間限定での異動を認める「一時転勤制度」を2004年に導入した。それ以前から「ジョブ・ポスティング」としてキャリアアップを目指す地域限定採用の社員も対象に個別に配置転換を行っていたが、これを制度化して社員全体に機会をオープンに提示した。

対象となった社員は、まず東京か大阪かのどちらかの部署への配置となり、そこで普段は経験できない様々な業務を経験する。数年経つと、大方の場合は元の勤務地に戻るが、中には営業以外の業務に経験の幅を広げ、一時転勤の期間終了後もそのまま東京や大阪に留まり、その後昇進し活躍しているような事例もある。2014年までに累積で34名が利用している。

一方、地域限定採用でない女性社員に対しては、2012年より「10年3場所」(入社後10年間に原則3部署を異動)の運用を開始している。出産や育児といったライフイベントの前に、営業ラインを含めた多様な経験を積む仕組みとしている。

こうして、これまでの両立支援施策による就労継続支援に加え、キャリアアップ支援を制度的に強化していく仕組みにより、早期に仕事の面白さややりがいを感じられるような環境を整備している。

改善活動を通じたリーダー育成の仕組み

前述のような制度整備が行われてきたのは主に2000年代に入ってからではあるが、それ以前より女性のリーダーが活躍してきた状況があった。そこに貢献していたのが、「C&C(Change & Create)活動」である。

「C&C活動」は、管理職手前の若手社員を中心に自主的な改善活動を行う取組であり、管理職はサポーターとしてのみ関与する。入社年度もばらばらな若手社員がグループを組み、自らテーマ設定をして課題分析を行い、プレゼンテーションを実施する。プレゼンテーションはコンテスト形式となっており、勝ち抜いていくと最終的に経営層の前での発表の場が与えられる。この取組は1983年から継続して実施されてきた。

上席から与えられたテーマではなく、日々の業務の中で自らが問題意識を持って改善すべきポイントを見定め、優れたものは実際の業務の現場で導入されることになる。このように、通常業務を離れたところで自身の考える力やリーダーシップを発揮できる場を設けることで、リーダーとしてチームを率いていくことの面白さも体感できる。現在の女性役員や女性部長を始めとする女性管理職層においても、若い頃に「C&C活動」を通じてリーダーを経験した者が多い。経験の浅い若手社員の育成の場として継続的に展開されてきたこの改善活動は、現在も同社の企業風土として息づいており、女性社員も含めた若手のモチベーションアップ、スキルアップに大きく貢献している。

ダイバーシティ経営による成果

女性をターゲットにした商品開発・販促活動による女性向けがん保険の売上増

これまで、同社が性別にかかわらず能力のある人材を育成・登用してきたことで、女性社員も多様な領域で活躍するようになってきている。とりわけ、同社のブランド力を支える、広告宣伝、広報・社会公共活動推進の分野では、従来以上に女性社員の活躍が目立っている。

広告宣伝部は19名中14名が女性であり、代理店の販売支援を目的とした広告宣伝の策定と推進、長期的な視点での企業ブランド価値向上のための戦略策定と推進を担う。同社の主要顧客である20代から40代の層に訴求しうる広報戦略を展開するため、Webコミュニケーショ

ンのツールを活用した企画立案を行っている。

がん保険、医療保険分野での新規契約件数は、女性の方が男性よりも高い傾向にある。女性社員の生活者視点や、患者やその家族に寄り添う細やかな心遣いが販促にも活かされることが期待されている。例えば、20代、30代の若年層では男性よりも女性の方がんにかかりやすく、その半数以上が「女性特有のがん」であるが、日本の女性のがん検診率は30%未満と低かった。この状況を受け、女性の商品開発部長のもと、商品開発から販売促進、広告宣伝までを担う社内横断プロジェクトを女性社員中心に構成、2010年に乳房再建のための保障を含んだ、女性専用商品「がん保険＜コサージュ＞」の発売に至った。販促活動に際しては、女性専用車両への広告展開や女性社員による顧客向けの乳がんセミナー実施など、女性との接点を最大限に活用してマーケティングを実施した。

また、広報・社会公共活動推進の分野でも、女性社員を中心としたチームを立ち上げ、全国各地で一般生活者向けにがんを知ってもらう啓発イベントを開催し、若い女性向けのがん検診の啓発や同社が長年取り組んでいる小児がんの子どもたちへの支援の輪を広げるための活動を行っている。

こうして、単に商品を販売するだけでなく、女性特有のがんを“自分事”として捉えてもらうことを目的に商品プロモーションや啓発活動を展開してきた結果、女性への保険の新契約件数は、対前年同期比で8.2%の増加につながっている。

若手女性社員の改善活動から生まれた高齢者向け対応マニュアルで満足度向上を達成

また、前述の「C&C活動」においても、女性社員が多く活躍している。特に、契約管理事務部門は派遣社員も含めた2,300名の社員のうち女性が7割を占めるなど、元々女性比率の高い職場であったが、ここでは直属の女性上司が昇進を重ね、役員となって活躍している事例もあり、自然にキャリアアップを目指す風土が根付いている。若手女性社員が積極的に「C&C活動」でリーダーシップを磨く例も多い。

2013年は参加した38チーム中、ほぼ半数の17チームで女性社員がリーダー経験を積んでいる。その中で、

▲商品開発や販促活動、啓発活動において女性社員が活躍

コールセンターの女性社員がリーダーシップを発揮して、高齢者向け電話応対ガイドを作成した。入院時の手続きや名義変更、解約といった顧客対応の窓口において、高齢者に電話で説明を行う際にはなかなか意図が伝わりにくいという問題があった。どのような口調で説明をすれば、電話口でも正確で気持ちのこもったコミュニケーションが取れるかといった観点から検討を重ね、「声が届きにくい場合は、大声ではなく低いトーンで」「『添付してください』という書き言葉ではなく『封筒に入れて送り返してください』と噛み砕いた表現を使う」など、細かく具体的な方法について取りまとめていった。このマニュアルが、実際にコールセンターで導入され、現在日々の業務の中で活用されている。その結果、高齢の顧客から感謝の声が多数寄せられ、顧客対応品質の向上という成果に繋がった。