

# 明治安田生命保険相互会社

金融業、保険業

大企業

## ダイバーシティ推進の風土醸成から強化に転換、スピード感を持って、女性社員の育成と活躍の推進に取り組む

### Point

#### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- ダイバーシティ推進の風土醸成から強化への転換

#### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性のキャリア開発支援態勢の強化
- 事務サービスの抜本的な見直し「事務サービス改革」
- 「お客さまの声」を業務改善に活かす仕組み

#### ダイバーシティ経営による成果

- 女性社員の当事者視点を活かしたプロモーションで市場拡大に貢献
- 「事務サービス改革」によって得られた時間で事務職社員のキャリアを形成
- 働き方に制約のある社員に対する職務の新設
- 「お客さまの声」による改善提案・改善に向けた取組の増加

### Data

#### ■企業概要

会社設立年	1881 年	資本金	670,000 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 2-1-1		
事業概要	生命保険業		
売上高	3,616,200 百万円（2014 年 3 月期）		

#### ■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 3 月現在）
総従業員数	38,784 人（うち非正規 3,986 人）
属性ごとの人数等	【女性】 32,841 人（うち非正規 3,335 人）、女性管理職比率約 9%
正規従業員の平均勤続年数	17.9 年（男性 19.9 年、女性 15.9 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

## ダイバーシティ経営の 背景とねらい

### ダイバーシティ推進の風土醸成から強化への転換

明治安田生命保険相互会社（以下「同社」）は2004年、我が国初の生命保険会社である明治生命保険相互会社と、安田生命保険相互会社とが合併し発足した。同社は2014年4月からの3か年、「中期経営計画」と「感動実現プロジェクト」で構成する「明治安田NEXTチャレンジプログラム」に取り組んでいる。本プログラムでは、長期的視点をふまえ、これまで取り組んできた顧客満足度の徹底追求を継承・発展させ、「感動を生み出す生命保険会社」を目指すとともに、成長分野でチャレンジし、新たなステージへと踏み出すこととしている。中期経営計画には、「ブランド戦略」と「成長戦略」を支える経営基盤の高度化方針の1つとして「人財力改革」を掲げ、その1つの柱に「ダイバーシティ・マネジメントの強化」を位置づけている。

2011年からの3年間は、2012年のダイバーシティ推進室の設置など、ダイバーシティ推進に向けた意識改革や風土醸成などのための基礎固めの段階にあった。

2014年以降は、ダイバーシティ・マネジメントを通じて「人財力」を強化する新たなステージへの移行を目指している。

特に女性については、能力を十分に発揮して活躍する機会を確保し、管理職登用目標の達成のみを目的とせず、「人財力」向上を重視した、「女性のキャリア開発支援態勢の強化（管理職候補の継続的な育成）」、「女性の活躍を促進する人事・処遇制度の改正（女性の活躍範囲を広げることによる職務登用の推進、処遇の職種間格差の是正）」、「女性の活躍フィールドの拡大（職制の新設・改正）」の3つの施策を推進している。

「人財力」改革に取り組む同社は、ダイバーシティ推進の土壌を十分に整えた上で、その強化に大きく舵を切ったところである。

## ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

### 女性のキャリア開発支援態勢の強化

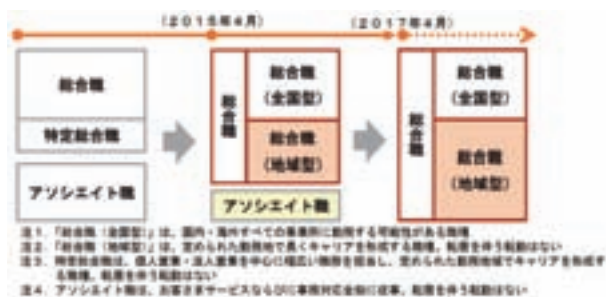
同社では、社員の約8割を女性が占めているものの、

その働き方は限定的であった。女性の大半は営業担当であり、管理職に占める女性の割合も9%程度に留まるため、管理職を目指すにも適切なロールモデルが不在であった。また、女性管理職のもとでどのように働けばよいのか、そのモデルになる社員も少なかった。女性社員は男性社員よりも配属が限定されており、圧倒的に職務経験が不足していることがハンデとなっていると考え、それらを補うべく研修などを充実させ、リーダー登用のチャンスを与えることとした。スピード感を持って、女性社員の育成と活躍の推進に取り組むこととし、3つの施策を打ち出した。

その1つ目が「女性のキャリア開発支援態勢の強化」である。女性管理職候補者を「女性リーダー候補者」として選定・登録し計画的な育成に取り組んでいる。一人ひとりに「育成カルテ」を作成、本人にキャリアビジョンを記入してもらい、人事部と所属長で共有する。目指すキャリアに対して求められる資格、今後伸ばすべきスキルをデータベース化して管理する。この「育成カルテ」は将来的には全社員に展開し、タレントマネジメントのためのデータベースを完成する予定である。「女性リーダー候補者」には現在約500名を登録しており、目指す職務に応じた層別研修を実施するほか、公募による短期実践研修を実施している。また、「NEXTリーダーズ倶楽部」として、将来の女性リーダー候補者となり得る意欲ある若手350名を選定、キャリアアップに向けた情報提供や、キャリアに関する相談の受付などを行っている。さらに、経営管理職（部長・支社長・法人部長など）候補者約30名については、経営幹部への登用を念頭に、2014年12月に役員と対話をするメンタリング・ミーティングを実施している。

2つ目の施策としては、2015年4月から「女性の活躍を促進する人事・処遇制度の改正」を進めることとしている。具体的には「総合職」、勤務地が定められている「特定総合職」、大半が顧客サービスならびに事務対応全般に従事する「アソシエイト職」で構成される現行の職種を段階的に再編し、2017年4月には、転居を伴う転勤の区別のみによる「総合職（全国型）」および「総合職（地域型）」とする。これによって、女性社員が大半を占める特定総合職やアソシエイト職も、能力・適性に応じて、経営管理職を含む、より幅広い職制・職務で活躍することが可能となる。あわせて、役割（職制・職務）に応じた処遇を「総合職（全国型）」「総合職（地域型）」共通と

することで、「同一職務＝同一賃金」を指向する体系に整備し、納得性・透明性の高い処遇制度に改正する予定である。



#### ▲職制の段階的な再編

3つ目の施策として、同じく2015年4月より、「女性の活躍フィールドの拡大」として、女性がこれまでのキャリア・経験を活かせる職制を新設・改正することに加え、これまで実施してきた契約社員の正社員登用をより一層推進することとしている。

これらの3つの施策を通じて、2014年4月時点で8.6%であった女性管理職の比率を、2020年には30%程度に引き上げることを視野に「NEXT チャレンジプログラム」が終了する2017年4月には20%とすることを目標としている。

施策を支える取組としては、各所属（本社部・支社・法人部）に「ダイバーシティ推進責任者」および「ダイバーシティ推進リーダー（女性社員）」を配置し、「人材力改革」推進担当と3者で所属内のダイバーシティを推進する体制としている。各組織におけるダイバーシティ推進の自律的な展開を促し、相互研鑽を深めるために、2014年9月には「ダイバーシティ・フォーラム」を開催した。また、経営トップからのメッセージやワーク・ライフ・バランスに関連する制度、社内ロールモデルなどを紹介する「ダイバーシティ・ハンドブック」を全社員に配布している。

#### 事務サービスの抜本的な見直し「事務サービス改革」

2011年に開始された「事務サービス改革」は5年計画であり、2014年は4年目にあたる。事務職社員が中心となって各営業所の事務サービスにおける改善すべき点を持ち寄り、全国で統一した事務サービスを実行することが目的である。事務職の社員は契約社員とアソシエイト職から構成され、全員が女性である。現場で顧客に

接して事務サービスを提供する最前線であり、改善すべき点を多く把握している立場にある。各支社で毎年「事務サービス改革推進リーダー」を任命し、各リーダーを交代で本社に招き、年に4回、1泊2日の全国討議を行っている。

#### 「お客さまの声」を業務改善に活かす仕組み

同社では、顧客からの声を業務改善に活かす仕組みとして、窓口やアンケートで得られる顧客からの直接的な声に加え、顧客を代弁する立場として、顧客対応を担当する営業所の社員が日常業務に関して気づいたことを提案する「MoT 提案システム」を導入した。これは「明治安田 NEXT チャレンジプログラム」の「感動実現プロジェクト」を実現する「MoT 運動」のひとつと位置付けられている。「MoT 運動」とは“Moment of Truth（真実の瞬間）”の略で、同社が最良の選択だったことを顧客が確信する「感動の瞬間」を、より多く創出することを目的とした運動である。

「MoT 提案システム」は、社内イントラからアクセスでき、提案内容とその理由を簡単に入力できるようになっている。提案数の多さがポイントになる仕組みとなっており、表彰制度も設けていることから、各営業所からの提案数は多い。顧客対応を担当する社員の大半は女性社員であることから、同システムを利用しての提案者の約8割を女性社員が占めている。

### ダイバーシティ経営による成果

#### 女性社員の当事者視点を活かしたプロモーションで市場拡大に貢献

2014年6月に発売した組立総合保障保険「ベストスタイル」については、発売以降、同年11月までで30万件を売り上げ、大ヒット商品となっている。

同社の保険商品は、男女を問わず幅広い年齢層を対象としているが、従来は、主に家計を支える男性をメインターゲットとしてきた。しかし、同商品では、若い女性も新たなターゲットとして取り込むべく、新たな商品コンセプトの作成、プロモーションの展開などに、当事者でもあり、かつ商品のターゲットとなる層の目線で検討できる女性社員を登用した。

「独身」「専業主婦」「働くママ」「子育て終了世代」な

どそれぞれのライフスタイルによる保険の組み合わせ方を示した補助資料や、女性向けファッション雑誌「AneCan」とのコラボレーションにより、ファッションやモデルの対談などと合わせて同商品の情報を掲載したパンフレットなど、同商品の営業用資料の企画・作成を行った。また、販促ツールとして「ヘルシー女子力チェック」などのチラシを作成、女性が健康に関心を持ち、保険について考えるきっかけを作ることも狙った。合わせて、女性特有の疾病などを取り上げる女性向けセミナーを2014年9月から全国40か所で開催、講師はすべて同社の女性社員が務めている。

### 「事務サービス改革」によって得られた時間で事務職社員のキャリアを形成

「事務サービス改革」において、全国からの提案で共通していたのは、「ペーパーレス化」と「キャッシュレス化」への要望であった。2014年9月タブレット端末を使用するペーパーレス手続きを開始し、2014年11月までに対象の80%がペーパーレス化された。また、現金による保険料領収の取扱件数が2011年4月には82,000件であったが、2014年11月には500件にまで減少した。アンケート結果によれば、ペーパーレス化・キャッシュレス化で大多数の事務職社員が事務負担の減少を実感している。

効率化で創出された時間は、事務職社員のスキルアップ・キャリア形成に充てられている。事務職社員が入社5年までに到達すべき姿と6年後以降に目指すべき姿、それぞれに必要な教育・育成プログラムを明らかにし、OJTで業務のローテーション、Off-JTで勉強会や自

習、毎月のテストなどを行うことにより、営業所の実務全般に通じたマルチプレーヤーを育成することを目指している。事務の品質を意識することで事務疎漏発生件数が半減するとともに、事務処理日数も短縮した。6年目以降はマネジメント能力を養い、事務を統括する事務サービス担当や総務主任などを目指してもらう。

### 働き方に制約のある社員に対する職務の新設

育児により、働き方に一定の制約があっても、できる範囲内で、これまで同様の法人営業の最前線での役割発揮が可能となる職務である「法人営業スタッフ」を2013年に新設、女性社員の職域を拡大した。

まず、地方自治体に対する法人営業について、地域限定職の女性社員を登用することとした。これまでは男性社員が担当することが大半であり、保険の加入事務などを内勤の女性社員がサポートしていた。地元から離れることの少ない地方自治体に勤務する顧客とは関係性の継続が重要であり、転勤のない、地域限定の社員を登用することは理にかなっていた。現時点で法人営業における男女比は6:4であるが、全国8か所で女性の登用を進めており、2017年度には男女の比率を逆転させることを目指している。

また、育児による短時間勤務に就きながらも営業職を続けている女性社員が全国でも増えてきている。育児休業を終えても育児と両立しながら、働き方に制約のない社員と同等の役割を發揮し、活躍する女性社員も多くおり、若手女性社員に対するロールモデルとして貴重な存在となっている。

### 「お客さまの声」による改善提案・改善に向けた取組の増加

「MoT提案システム」を含め、「お客さまの声」に基づく改善提案は、2013年で4,875件となり、そのうちの約2割が、改善に向け着手もしくは検討中である。



▲女性向けファッション雑誌「AneCan」とコラボレーションした商品パンフレット