

日本生命保険相互会社

金融業、保険業

大企業

エリア限定の拠点長職新設や男性社員の育休取得 100% の推進などを通じて、女性活躍への取組を加速

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 営業の女性社員が活躍する企業の先駆けとして、女性の職域拡大などに本格的に着手

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 若手・女性社員による社内横断プロジェクト「みらい創造提案活動」
- 「お客様の声」にもとづく業務改善への取組
- 「拠点管理職」の新設による営業職の職域拡大
- 男性社員・管理職の意識改革を狙った「男性の育児休業取得 100%の推進」

ダイバーシティ経営による成果

- 女性プロジェクトチーム発案の「育児相談ほっとライン」の成功
- 「気づき」による業務改善取組がもたらした効果
- 非転居の拠点管理職の登用により、営業部のマネジメントも多様化
- 男性の育休取得が業務の効率化・職場の活性化につながる

Data

■企業概要

会社設立年	1889 年	資本金	1,250,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区今橋 3-5-12		
事業概要	生命保険業		
売上高	6,714,089 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	70,806 人（うち非正規 9,135 人）
属性ごとの人数等	【女性】 63,226 人（うち非正規 8,466 人）、女性管理職比率 12.3%
正規従業員の平均勤続年数	13.5 年（男性 17.1 年、女性 9.8 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

営業の女性社員が活躍する企業の先駆けとして、女性の職域拡大などに本格的に着手

日本生命保険相互会社（以下「同社」）は、2012 年度開始の3 年経営計画『みらい創造プロジェクト』において、「真に最大・最優、信頼度抜群の生命保険会社になる」という目標を掲げている。「最大・最優のサービス」「最大・最優の健全性」「最大・最優の人財」を計画遂行に向けた柱と位置付け、「人財」の育成には「多様な創意を活かす『闊達な社風』の醸成」が必要であると明記している。

同社では、第2 次世界大戦後まもない時期から女性が営業の分野で活躍しており、現在社員の約9 割を女性が占めている。女性活躍の歴史は長いですが、その大半は営業職であり、本部の企画や開発などはほぼ男性社員のみが担っていた。このような状況を変えるべく、社内体制としては2008 年に、女性活躍推進とワーク・ライフ・バランス推進を主たるミッションとする「輝き推進室」を設置し、本格的な取組に着手した。同室では、両立支援制度の充実と制度の理解浸透（2008 年度）、女性社員の職務領域拡大と男女含めたワーク・ライフ・バランスの理解浸透（2009 年度から2011 年度）と段階的に取組を行っており、2012 年から2014 年にかけては「みらい創造プロジェクト」を契機として、「女性活躍推進」を経営戦略と位置付け、取組を加速した。

2013 年2 月には、「ポジティブ・アクション宣言」を行い、同社の女性活躍推進の目指す姿として「女性の職域拡大」「女性の能力開発」「女性の継続就業支援」「職場風土の改善」を明言した。同年4 月には、女性の経済的エンパワメントを推進する国際的な原則である「女性のエンパワメント原則（WEPs：Women's Empowerment Principles）」（国連と企業の自主的な盟約の枠組みである国連グローバル・コンパクト（GC）と国連婦人開発基金（UNIFEM）（現 UN Women）が共同で作成した7 原則）への署名を行った。2014 年7 月には「女性の管理職登用に関する行動計画」を策定、公表した。同計画は、日本経済団体連合会（経団連）のウェブサイトにも掲載されている。両立支援のためのハンド

ブックでは、社長が巻頭言にて「多様な価値観・発想を持った人材が多くいる組織は『変化への対応力』『新たな価値の創出力』がアップし、企業の発展・競争力を高めることに繋がり、お客様ニーズの多様化に応えうる」と明言され、多様な人材活用の経営戦略上の意義を社員に向けて発信している。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

若手・女性社員による社内横断プロジェクト「みらい創造提案活動」

2012 年より、「みらい創造プロジェクト」の一環として「みらい創造提案活動」がスタートした。若手社員と女性社員を中心に希望者を募って、10 名程度の社内横断のプロジェクトチームを結成し、新たな商品の開発や社内の課題解決につながる斬新な提案を引き出そうという取組である。

2012 年度は41 のプロジェクトチームが結成され、523 名（男性316 名・女性207 名）が参加、2013 年度には58 チーム、689 名（男性368 名・女性321 名）が参加、2 年間で50 以上の提案が実現し、現在も検討を続けている案件もある。実現したプロジェクトの例としては、女性プロジェクトチームが提案した保険の付帯サービスである「育児相談ほっとライン」（後述）や、社内公募の講師による学校での保険教育などがある。

「お客様の声」にもとづく業務改善への取組

同社の社員約7 万名のうち内勤社員は約1 万名、そのうちの約6 割を女性が占めている。女性が大半を占める全国の支社の内勤社員は、支社の窓口や、あるいは営業社員などを經由して「お客様の声」を把握できる立場にある。そういった「お客様の声」から課題を抽出し、対応策を検討・実施して、顧客サービスの向上に役立てる取組として、『「お客様の声」や日常業務における『気づき』に基づく改善活動』を実施している。支社は2 か月に1 度「日々の気づき」を本部に報告し、本部では対応策を検討する。また支社においても自ら「工夫」を検討、実践したうえで本部に報告する。それを部門横断メンバーで構成される部長会・委員会に諮り、事務サービスの改

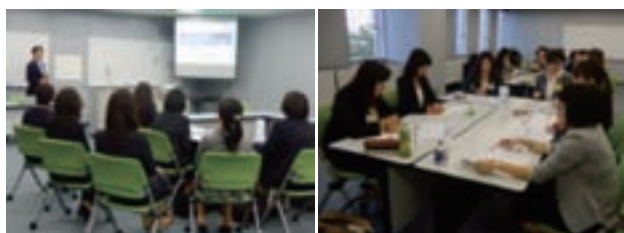
善を実現し、「お客様サービスの向上」を目指すものである。

「拠点管理職」の新設による営業職の職域拡大

全国の営業部を統括する拠点長職は、従来は全国転勤が前提のポストであったことから大半が男性社員であったが、同社では2010年に拠点長職制度を改正し、非転居の「拠点管理職」を新設。非転居のままでもキャリアアップできる制度とし、営業部に多数勤務する女性の営業社員が拠点長職を目指すことができるようになった。その結果、女性の拠点長数は2010年の192名から2014年には280名と登用が進んでいる。

2013年度からは中長期での女性の営業管理職候補の育成を企画し、所属長の推薦により選抜された女性社員を対象に本部にて「きらめき塾」を開催、管理職登用にに向けた動機づけや管理職としてのマインド醸成のためのプログラムを実施し、併せて役員からの激励なども行っている。

なお、営業職出身の女性拠点長については、更なる機能発揮に向けて、本部が主催する定期的なスキルアップ研修にて法人対応やパソコンスキルなどの向上を図っている。



▲女性拠点長スキルアップ研修の様子

男性社員・管理職の意識改革を狙った「男性の育児休業取得 100%の推進」

輝き推進室は、「パパママランチ交流会」などを通じて、子どもを持つ男性社員が忙しいながらも育児に参加したいと考えていることを知り、「イクメンハンドブック」などを作成し情報提供を行ってきた。このような取組を通じて、女性が働くことに対する男性社員の理解促進を図っていたが、男性社員の育児休業の取得率は他社に比較して依然として低いままであった。そこで同社は、目標として「男性の育児休業取得 100%」を打ち出した。男性社員の育児参加を通じ、効率的な働き方を促し、女性社

員の働き方への理解を深め、女性活躍推進を進める風土を醸成することが目的であった。男女共同参画基本計画では、2020年における男性の育児休業取得率の成果目標を13%としているが、同社ではわかりやすく明確な目標として、「100%」取得を目指した。同社では、子どもの誕生日から満1歳6か月到達日の翌日以降、最初に訪れる3月31日までを、育児休業を取得可能な期間としている。育児休業の最初の7日間は有給休暇扱いとし、まずは1週間の育休を全員が取得することを奨励した。

経営層は取得促進に向けて継続的なメッセージを発信、人事部は対象となる社員と所属長が立てた育休取得計画を個別にフォローし、輝き推進室では取得者の体験談「イクメンの星」を社内サイトで発信するといった全社をあげた取組の結果、2013年度は対象となる279名全員（2014年3月31日で育休取得期限を迎える男性社員）が育休を取得、取得率100%（平均取得日数5.2日）を達成した。

ダイバーシティ経営による成果

女性プロジェクトチーム発案の「育児相談ほっとライン」の成功

「みらい創造提案活動」のなかで、子どもを持つ女性のみから構成されるプロジェクトチームが、育児相談サービスを保険商品に付帯することを提案した。子どもの具合が悪くなったときに相談できる相手が欲しい。子どもは時間に関係なく体調を崩す。女性社員たちは自らの経験から、特に小さな子どものいる家庭では、24時間対応の育児相談サービスに対するニーズが高いことを訴えた。2013年、「育児相談ほっとライン」を付帯した学資保険が発売され、発売初年度の販売件数は10万件を突破した。育児相談サービスは他社にないサービスであり、他社商品に対する差別化要因にもなっている。

「みらい創造提案活動」で組成されるプロジェクトチームは、1年間で活動を終了し解散するが、最終的な提案の内容を役員や部長に向けて発表する。若手社員や女性社員にとって、企画から提案までの一連の活動を体験できる貴重な機会となっており、提案内容は社内イントラネットにも掲載され、全社員がアクセスできる。提案の

中には、各部門に引き継がれ実現するものもあり、その提案に携わったメンバーが、その部門への異動を申し出るケースもみられるようになった。また、社内ネットワークの構築の機会としても役立っている。

同社ではこのような提案活動を継続することで、今後も、斬新な発想を商品開発や経営に活かし、社員に新しいキャリアの道筋を示していく方針である。



▲新たな付帯サービス「育児相談ほっとライン」

「気づき」による業務改善取組がもたらした効果

2か月サイクルで本部に寄せられる「気づき」は1回あたり約300件、「工夫」は1回あたり約50件にのぼり、継続的に業務改善を進める仕組みとして定着した。四半期に1度、部門横断メンバーで構成される部長会・委員会に諮り、2013年度は75件の事務・サービスを改善した。

これらの取組などの効果もあり、お客様満足度調査において「満足」「やや満足」との回答が、2010年の80.7%から上昇し、2013年には88.3%となった。

非転居の拠点管理職の登用により、営業部のマネジメントも多様化

非転居の営業出身者が拠点長に就くことで、担当地域における豊富な経験を活かし、地域内の顧客の特徴などを部下に積極的に共有することもでき、また自身の経験を活かして、営業職の社員に対して支援や指導を行うといったきめ細かなマネジメントが可能となった。また、支社には14程度の営業部があり、支社の方針などは拠点長が議論して決めるが、女性拠点長が登用されることで拠点長のマネジメントの視点・スタイルなども多様化し、議論が活性化するきっかけとなった。2013年度の拠点管理職における女性比率は79.7%である。

なお、2013年度の拠点長業績遂行状況は、男性拠点長に比し、女性拠点長がより高い目標達成率を実現し、全体を牽引している状況である。

男性の育休取得が業務の効率化・職場の活性化につながる

男性社員が育休を取得することで、子どもを持つ女性社員に対する理解が進んだことに加え、休暇を取得するために、業務内容を改めて見直したことで効率化が図られ、今まで1人で抱えていた業務の周囲への分担、部下への委譲も進んだ。

特に多忙で休みづらい拠点長が、まとまった休暇を取得したことによる効果は大きかった。拠点長が育休を取得した際には、事前にローテーションを組んで、支社や他の営業部から交代で応援に来るといふ、支社をあげての支援体制をとった。普段接することのないほかの営業部の拠点長や次長、時には支社長が訪れることは職場の活性化につながり、管理職にとっても他の営業部のマネジメントに触れる貴重な機会となった。