

第一生命保険株式会社（金融業、保険業）

＜女性職員のコンサルティング業務・営業支援業務への職域拡大を全社で強力にサポート、収益性向上へ＞

◆ダイバーシティ経営の背景

1990年代から始まった「女性の活躍推進」では重要な経営資源である“人財”の定着が主眼に置かれていたが、現在はダイバーシティを経営戦略そのもの、あるいは経営戦略の担い手を育てる取組として捉える見方に変化してきた。ダイバーシティ推進は経営計画と密接に連携させ、毎年内容を更新している。

（経営戦略としてのダイバーシティへの転換）

- ・ 1990年に一般職役付登用開始、1997年に一般職管理職登用開始を行うなど、「女性の活躍推進」は90年代から積極的に取り組んできた経緯がある。また、2000年代に入ってから、育児休業の延長、短時間勤務の導入、育児サービス経費補助の実施などの両立支援施策を拡充させてきた。これらの取組は、重要な経営資源である“人財”を定着させるための投資として考えられていた。
- ・ しかし、会社を取り巻く環境が大きく変わる中、会社の持続的成長のためには従業員一人ひとりの成長、特にこれまで主に事務・サポート業務に従事していた内勤の女性職員の「働き方変革」が不可欠であり、それ自体が経営課題として認識されるようになった。事務・サポート中心の既存業務を効率化するとともに、より付加価値の高い仕事を創出することが求められ、働き方としても個々人の業務の高度化と自律性が必要とされるようになってきた。
- ・ 2011年に策定された企業行動原則「DSR（Dai-ichi's Social Responsibility：第一生命グループの社会的責任）憲章」の8つの柱の一つとしてダイバーシティが設定され、全社の経営戦略に沿う形でダイバーシティの推進が検討されることとなった。ダイバーシティとは、“経営戦略そのもの”、“経営戦略の担い手を育てること”、との認識が経営層に共有され、単なる“女性活用”ではなく、“保険の知識は豊富であるが、企画・判断業務や営業等の経験のない内勤の女性職員を、どうすれば付加価値を生む働き方へと変革できるか”という経営の観点で検討が進められた。人事部内に設置したダイバーシティ推進室が中心となって、全体の取組の枠組みを検討し、適宜成功事例を作りながら各部・支社それぞれの工夫で実施していくプロセスを形成した。

◆取組内容

従来、主に事務・サポート業務に従事していた内勤の女性職員の戦力化を目指し、一部支社で保険コンサルティング業務や、営業支援業務をトライアル実施し、成功体験を積んだ上で全国展開させていった。

（職域拡大のトライアル実施）

- ・ 女性職員の役割変革を推進するにあたり、まずは新たな業務が単純に業務量増とならないように、既存業務の効率化を進めた。業務の効率化についても、実務に精通した女性職員が主体となって業務プロセス改善を進めた。
- ・ その上で、効率化した時間でより付加価値の高い業務への職域拡大を進めた。付加価値創出のため

の職域拡大を行う際には、一部の部・支社を対象としてトライアル（試行）を行い、モデルとなる成功事例を複数パターン作ることに注力した。その際、トライアル実施が不調となるとその後の全国展開に支障を来すことから、トライアル実施は必ず「成功」するよう、本社事務局が全面的にサポートする体制を構築した。例えば、営業支援組織だけではなく、他の営業組織や管理部門等本社のあらゆる部署がトライアル実施所属の支援を行うことができるよう、本社事務局が窓口となって、トライアル所属が必要とすることについてタイムリーにサポートできる体制とした。

- ・ また、新しい取組を全国展開する際には、最初にしっかり支援体制を組み、研修等の充実した育成プログラムを組むようにした。その上でトライアル実施における成功体験を全国に横展開するという手法をとった。あらゆる業務において常にPDCAサイクルを回すことで業務品質を高める「DSR 経営」の考え方を、ダイバーシティ推進においても実践している。
- ・ さらに、モデルとなりうる事例を社内に広く発表し、光を当てることによって、取組を推進している。2010 年から「ダイバーシティ推進大会」（2012 年度からは「DSR 推進大会」）を実施、社長、役員をはじめ、総勢約 450 名が参加する中で、優れた支社等の取組事例を紹介している。そこでノウハウの共有を図るほか、活躍する女性のロールモデルを「見える化」することで、職員のモチベーションの向上を図っている。



【ダイバーシティ推進大会で発表する女性職員】

（事例①「お客さま窓口」における保険コンサルティング）

- ・ これまでも女性職員が顧客との接点を持っていた窓口では、従来は住所変更や満期手続きなど、事務手続に特化していた。しかし、インターネットによる保険販売等、非対面での顧客接点を持つ競合も増加する環境の中で、フェイストゥフェイスの丁寧な営業で差別化を行っていく方針の下、窓口職員が顧客に最適な保障をご提案するコンサルティングサービスを開始することとなった。2010 年にトライアル実施し、11 年から全国展開を開始している。
- ・ コンサルティングでは、商品の説明や勧誘を主眼に置くのではなく、ご加入されている保険の保障内容をご説明し、顧客のニーズを引き出すことを目的としている。そのため、従来の商品説明の詳細なパンフレット以外に、保険全般を説明できる簡易的なチラシなど新しいツールを開発するとともに、顧客が立ち寄りやすいように店舗に装飾を施すなど、細やかな心配りを行いながら職員が自発的に工夫を凝らす仕組みをとっている。
- ・ それまで女性職員は、主に事務・サポート業務を遂行する上で「スピードと効率性を重視してお手続きを進める」ことに主眼を置いていたが、そうした従来業務に加えて窓口でのコンサルティング業務も担当することとなり、当初は現場の抵抗感も少なくなかった。しかし、実際に顧客接点を持

ち始めると、自身の仕事の結果が顧客からの笑顔や感謝という、目に見える形になって現れることにやりがいを感じる職員が増加していった。コンサルティング力、ホスピタリティが求められる業務で、「どうすればよりお客さまに喜んでもらえるか」という「成果」を考えながら自らの業務を組み立てる経験を積み、そのような顧客サービスの追求が具体的な数字にも結び付くようになってきている。

（事例② 情報コンサルティングデータベースを活用した営業支援）

- ・ 従来、顧客への保険金・給付金等のお支払い情報は、種類別に異なった形で支社に情報提供していたが、2012年に「情報コンサルティングデータベース」が完成、支社で顧客へのお支払い情報等を一括して確認できるようになったことをきっかけに、これらの情報から顧客へのご提案のきっかけを探し、営業職員にアドバイスする「サービスアドバイザー」業務を新設し、女性職員の担当業務とした。2012年よりトライアルを実施している。
- ・ サービスアドバイザーはこれまで培ってきた保険知識や実務知識をベースとして、個々の顧客へのお支払い状況から、ご提案すべきポイントを確認し、営業職員にアドバイスするところまでを担当することとなり、効率性の高い営業活動の実現が可能になっている。また、これらの業務を遂行する上で従来業務を効率化する必要があり、業務手順の簡略化、ファイルの統一など事務手続きの標準化業務にも積極的に取り組んでいる。



【「お客さま窓口」での保険コンサルティングの様子】

（評価制度の変革）

- ・ 上記のような具体的な職域拡大を支える仕組みの一つとして、評価制度の変革がある。従来主に事務・サポート業務を担当してきた内勤女性職員の働き方の高度化を図るため、全職員が一人ずつ人事調査表に「付加価値の高い目標」を記入し、人事評価にも反映する仕組みとした。その際に、全員が経営課題に直結する目標をたてるように繰り返し意識づけることで、誰もが価値創造の担い手となるという意識をもたせて、モチベーションの向上を図った。

◆成果

評価や職務の変化に伴い、女性職員のモチベーションが大きく向上し、意識や行動の変化が生まれた。その結果として、新規契約件数の拡大、顧客からの苦情件数の減少、業務時間の効率化など、数々の成果が現れている。

- ・ 女性職員が設定した目標のレベルを分析した結果、取組を開始した 2009 年から比較し、2012 年には設定目標のレベルが大きく上昇する傾向が見られた。目標設定のレベルをレベル 1（点検・フォロー等）からレベル 3（トップライン向上、コスト効率向上等）までの三段階に区分すると、サンプル調査の結果では、レベル 1 の目標設定（例：「基準書、申込書点検マニュアルを正確に把握し、正確な点検作業を行う」）を行った割合は 82.6%から 28.5%に減少した一方、レベル 3（数値目標を掲げて営業支援する、あるいはコスト効率化に取り組む）は 2.7%から 26.3%にまで上昇している。
- ・ 当初、職員に負荷をかけるとモチベーションが下がるのではという懸念もあったものの、実際には自身のやりがい感が職員自身のモチベーションや意識の向上につながるといった成果が生じ、働き方の変革が実現してきている。評価制度の変革、役割の転換、業務の裁量の拡大、ノウハウ等の支援といった、一連の取組が有機的につながり、事務・サポート業務に従事していた女性職員が付加価値を生み出す戦力になりつつある。
- ・ 収益に直結する成果も一部生まれつつある。例えば、窓口での保険コンサルティング業務では、従来は新規契約はほぼなかったが、トライアル実施・全国展開後、目標を大幅に上回る契約につながった。また、サービスアドバイザー業務によっても、営業職員が在籍する営業オフィス業績の向上につながっている。
- ・ 更に、本社事務部門の女性職員が主体となった業務プロセス改善活動の成果として、対象業務の単純平均で約 15%の業務時間効率化を実現、生産性の向上も実現されている。

<企業概要>

設立年	1902 年	資本金	420,400 百万円
本社所在地	東京都千代田区有楽町 1-13-1		
事業概要	生命保険業		
売上高(※)	4,398,207 百万円 (※)直近決算期(2012 年 3 月)		

<従業員の状況>（単体）

総従業員数	56,852 人
従業員に占める割合	【女性】51,523 人、女性管理職比率 17.6%
正規従業員の平均勤続年数	男性 18.8 年 女性 10.5 年(内勤職員)