企業名

金融業，保険業　大企業

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

保険金支払部門では事故解決率が 1.4 倍、営業部門では火災保険・自賠責分野で大幅増収に

Point

- 女性の活躍推進は、業界全体の信頼を取り戻す目的から始まった
- 積極的なポジティブ・アクションで、男女別役割分担意識を払しょく
- 成功のカギは、会社として、チャレンジできる機会の提供。社員は、自分に限界を作らず、思い切ってやってみること
- 管理職の評価項目に「ダイバーシティ」、「人材育成」を取り入れる
- 「あいムーブ」など、女性が働き続けるための独自の制度も整備
- 火災保険分野での女性社員による「住宅産業チャネルの開拓」で、前年同月比 9.2%増の売上を達成
- 自賠責保険分野で、主に営業担当者のサポート業務を担っていた「地域型」女性社員が営業に出た結果、前年比 32.9%の増収を達成
- 保険金支払部門では、チーム制で女性リーダーを起用したことなどにより、クレームが半減、事故解決率が 1.4 倍に上昇

Data

◎企業概要

会社設立年	1918 年（2010 年合併して同社名に）	資本金	100,000 百万円
本社所在地	東京都渋谷区恵比寿 1 丁目 28 番 1 号		
事業概要	損害保険業		
売上高	1,103,200 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	18,029 名（うち非正規 5,752 名）
属性ごとの人数等	【女性】9,986 名（うち非正規 3,920 名）、女性管理職比率 4.0%
正規従業員の平均勤続年数	15.1 年（男性 18.2 年、女性 11.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

損害保険業界全体の信頼を取り戻すため、女性の活躍推進が始まった

あいおいニッセイ同和損害保険は、あいおい損保とニッセイ同和損保が合併し、2010 年にスタートした会社である。

同社の女性活躍推進のスタートは、損害保険業界の保険料の支払い漏れが発覚、不払いが問題となった 2005 ～ 2006 年ごろである。業界が社会からの信頼を取り戻すため、大量の保険契約を正確に事務処理し、遂行していくために、同社では、女性の緻密な業務遂行力を生かす他にはないと経営層が強い危機感を持って始めたものである。

「全社員“活動革新”運動」には、半数を占める女性の活躍推進が不可欠

同社は 2008 年に女性活躍推進室を設立、2011 年にダイバーシティ推進室へと改称した。

そのころ、東日本大震災をきっかけに「全社員”活動革新”運動」をスタートした。現場力を発揮し、一人ひとりの役割を拡大し、結果を出すことを目指していた。成果を出すためには、社員の半数を占める女性に、活躍してもらうことが必須だと考えた。

自社の女性活躍推進の取り組みを促進するとともに、社外で精力的に働いている方々と交流し、成長してもらうため、NPO 法人 J-Win の活動にも積極的に参画している。中長期経営計画でもダイバーシティ推進を重要な柱として、トップの強力な旗振りの下、強力に推し進めている。

積極的なポジティブ・アクションで、男女別役割分担意識を払しょく

同社がここまで積極的に女性の活躍を推進するのには、理由がある。損害保険業界は、男性中心の経営の歴史が長く、「女性の仕事は、男性担当者のサポート業務」といった認識が、男性のみならず女性の側にも根強く残っていた。損害保険業界には、7～8年前に「保険金不払い問題」という不祥事があり、同社のトップは体質を変えていく必要を感じたことをきっかけとして、女性が活躍できる企業になることを決意した。

同社は、「全域型」、「地域型」という 2 種類のコース別人事をとっており、職種に関わらず同一資格の社員は、同一の役割を担う制度となっている。しかし、実際は、職種によって業務が分かれており、本来の主旨とは異なった運用となっている部分があった。今後はこれを見直し、本来の主旨に基づき、全社員が役割を拡大し、特に女性の管理職を積極的に育成していく。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

成功のカギは、会社としては、チャレンジできる機会の提供。社員は、自分に限界を作らず、思い切ってやってみること

女性の活躍推進をより効果的に進めるには、今後、経験を積み、活躍していく若手・中堅層を主な対象として、チャレンジできる機会を提供していく、いわば「裾野を広げる」ことが重要である。

保険金支払部門での「裾野を広げる」取り組みの一例として、「業務品質向上プロジェクト全国大会」がある。通称 LIPS（Lady Improvement ProjectS）といい、女性社員を中心とした損害サービス部門の業務品質向上が目的だ。大会では、全国の損害サービス部門の女性代表者らが業務の質を重視した顧客視点での業務改善の取り組みを発表し、共有する。良い取り組みやノウハウは、毎月発行する「女性活躍推進 NEWS」でも取り上げ周知することで、迅速な共有を図っている。

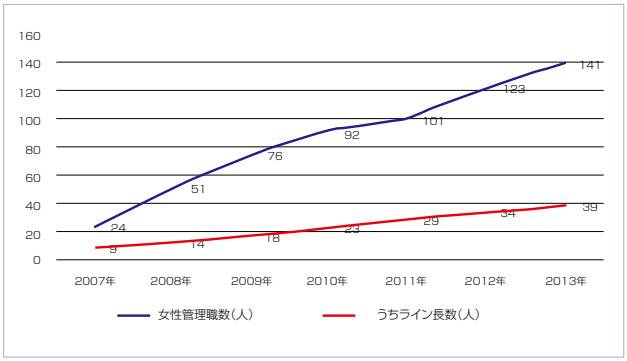
また、課長以上の役職者に占める女性の割合を現状の 4.0％から「2017 年までに 8.2％にする」という具体的な数値目標を掲げている。しかも、自らの担当業務を遂行するスタッフ部長・スタッフ課長ではなく、決裁権および部下を持つライン部長・ライン課長を増やしていく考えだ。

会社全体として、女性経営幹部層（部長・役員）の拡大と女性管理職の経験不足を補うため、男性役員をメンター、女性管理職をメンティとする「女性管理職メンター制度」を 2011 年より導入した。さらに、経営幹部層に、スムーズに上げていくことを

狙っている。2012 年度は地域の女性管理職を含む 21 名を対象とした。

このような施策も「自社に必要なポジティブ・アクション」として捉え、思い切った登用や、抜擢人事も行っている。

あいおいニッセイ同和損害保険の女性管理職者数推移



ダイバーシティ推進の取り組みが外部評価され、就職ランキングも向上

2009 年には厚生労働省主催の均等・両立推進企業表彰「均等部門」において東京労働局優秀賞、2011 年には東洋経済新報社「ダイバーシティ経営大賞　女性管理職登用部門賞」、2012 年には NPO 法人 J-Win「2012　J-Win ダイバーシティ・アワード　敢闘賞」を受賞した。

メンター制度については、公益財団法人日本生産性本部が実施する「メンター・アワード 2013」において損害保険業界で初めて優秀賞を受賞した。

就職ランキングにおける学生からの人気も高まった。日本経済新聞社の就職ランキングで、2012 年度は全体 92 位、男子 81 位、女子 107 位と男子の順位の方が高かったが、2013 年度は全体 50 位、男子 69 位、女子 43 位と女子の順位が 107 位から 43 位にジャンプアップした。同社の女性活躍推進の取り組みが大学生にも認知され評価された成果と考えている。評価が向上した結果、エントリー数も増加し、対前年度で男子 109％増で 3,685 人から 4,012 人、女子 124％増で 5,773 人から 7,154 人となった。

管理職の職務と評価項目に「ダイバーシティ推進」を取り入れる

女性の活躍においては、管理職による日々のマネジメントも重要だ。特に女性には、出産・育児など男性とは異なるライフイベントがあり、これらを考慮した上でフェアに女性を評価するため、「労働時間ではなく、いかに成果を出したかで見る」など、評価者訓練を開始した。

管理職自身の評価項目に「ダイバーシティ」、「人材育成」を取り入れた。さまざまな経験ができる機会を与え、育成しているかなど、評価項目に加えた。

とはいえ、部門によって業務内容はもちろん、要員構成も異なるため、育成状況や成果を単純に比較することは難しい。

こうした部門間格差を埋めるため、2013 年度からは、本社内のすべての「部」と、支社等の現場の長に、女性の育成計画を提出させた。計画に終わらせず、毎年、PDCA を回しながら、実現に向け管理していく予定である。

「あいムーブ」など、女性が働き続けるための独自の制度も整備

同社は、女性が働き続けられるための各種制度も、法定を超える水準のものを用意している（育休は子どもが 2 歳まで、時短勤務は小学校 3 年生まで利用可能）。例えば現在育児休業中の女性社員は約 250 名、育児短時間勤務中の女性も約 250 名おり、利用者数は右肩上がりに伸びている。

このほか、下記のような独自の工夫も行っている。

女性の勤続を促す独自の工夫

女性の勤続を促す独自の工夫	概要
復職支援プログラム「カンガルーブック・カンガルーミーティング」	育児休業者に対する復職支援策として、子育てに関わる各種制度や手続き、またメンタル部分をサポートするアドバイスや、上司や職場の支援について整理した「カンガルーブック」を配布。また復職前に子連れで参加できるセミナー「カンガルーミーティング」を開催。
勤務地変更制度「あいムーブ」	転居を伴う異動のない「地域型」社員が、配偶者の転勤や親の介護等のため転居せざるを得ない場合、退職することなく転居先で引き続き勤務できる制度を導入。仕事と生活の両立を支援するとともに、優秀な人材の流出を防ぐ。

ダイバーシティ推進による経営効果

火災保険分野での女性による「住宅産業チャネルの開拓」で、前年同月比 9.2％増の売上を達成

ダイバーシティ推進による具体的な経営成果に、「住宅産業チャネルの開拓」がある。

マンションのデベロッパーなどが住宅を販売する

際、損害保険の加入も同時にしてもらう仕組みは従来よりあったものの、販売は低調であった。そこで、若手の女性社員２名を起用し、代理店指導や住宅販売会社に対する営業を任せた。すると、誰にでも理解しやすいオリジナルマニュアルを作るなど新たな営業ツールを生み出した。このようなきめ細かな対応が信頼を生み、「住宅産業チャネル」での売上は、8月単月で前年同月比 +9.2% となる 5,500 万円増、今年度累計では、+9.4% の 2 億 7,000 万円の増収が見込まれる。住宅販売会社にとっても、手数料収入が増え喜ばれるという好循環を生み出している。

自賠責分野において「地域型」女性社員が営業にでて前年比 32.9%の増収を達成

これまで営業担当者のサポート業務を行っていた「地域型」女性社員が役割を拡大し、営業に出て成果を出した事例もある。東北本部山形支店における“山形さくらんぼレディース”による、自動車自賠責保険増収に向けた取り組みだ。

地域型女性社員が保険の販売代理店を直接、訪問して、「自賠責キャンペーン」のタスキをかけて「昨年実績プラス５件となる計 20 件をお願いします」など具体的な目標数値を伝えていった。

同業他社商品も扱う販売代理店に、いかに自社商品を勧めてもらえるかは、どの保険会社を一番身近に感じてもらえるかによるところが大きい。社員が何度も足を運んで直接お会いすることで、顔を覚えてもらうことから始まる。そこから、迅速できめ細かな対応などが、信頼を生み、身近に感じてもらうことにつながっていく。

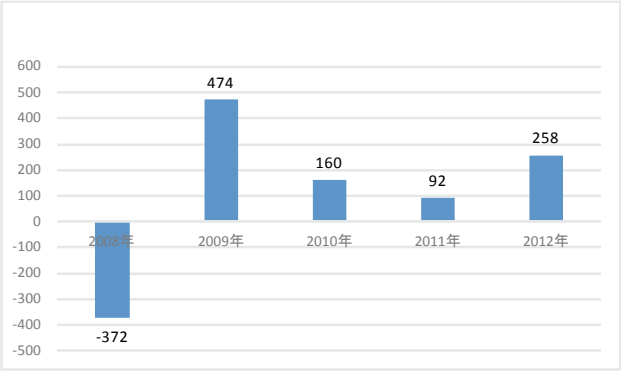
“山形さくらんぼレディース”は face to face で熱意を伝えた結果、昨年７月実績 909 件、19,699 千円に対して今年は 1,029 件、26,176 千円と、増件 13.2%、増収 32.9% の実績を出すことできた。

「地域型」女性社員をリーダーに起用し、クレームが半減、事故解決率が上昇

３つ目の成果は、「地域型」女性社員をリーダーに起用したことにより、丁寧・親切な対応が、業績向上につながった例である。

これまで全域型社員を基本として対人事故担当者としていたが、全域型社員の転勤や高齢社員の退職等で、対人事故の解決率等が伸び悩んでいた。そこで、「地域型」女性社員をリーダーに起用したところ、丁寧で細やかな指導が可能となり、組織に一体感が出てモチベーションが向上し、運営が円滑にいくようになった。

中でも、静岡損害サービス部沼津サービスセンターでは、2012 年４月以降、３名の女性社員をリーダーに起用したところ、成果が数値にも表れてきた。

苦情（クレーム）の件数をみると、就任直後の 2012 年２月～９月が 57 件、2012 年 10 月～ 2013 年３月は 45 件、2013 年２月～９月は 21 件まで減っている。示談が成立した割合を示す「解決率」は、2012 年３月末時点では、対人賠償責任保険で 92.4%、人身傷害補償保険で 96.6%だったのが、2012 年６月末時点では、それぞれ 128.1%、120.1%に高まった。その他、支払いまでにかかる日数も、対人で 11.2 日減、人傷で 25.3 日減となり、事案処理が迅速化されたことが明らかになった。

あいおいニッセイ同和損害保険の売上高推移（単位：億円）