

企業名

金融業、保険業

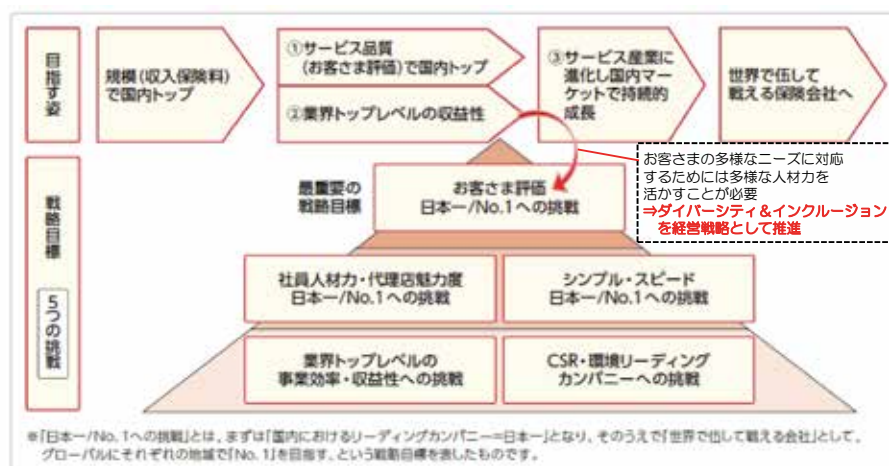
大企業

株式会社損害保険ジャパン

女性中心の営業店やバイネームの女性の登用・育成で真のサービス産業への進化を目指す

Point

- ▶ 真のサービス産業に進化するため、ダイバーシティは経営戦略
- ▶ コース別人事制度を廃止、処遇・昇進・昇格・業務内容を同じに
- ▶ トップダウンとボトムアップの両面で進めるダイバーシティ
- ▶ 女性経営塾で将来の経営幹部を育てる
- ▶ 女性の営業担当を育てる ONE to ONE プログラム
- ▶ 出産経験のある女性社員の視点で新しい保険制度が生まれた



Data

◎企業概要

会社設立年	1888年（創業）	資本金	70,000 百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿 1 丁目 26 番 1 号		
事業概要	損害保険業		
売上高	1,327,361 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	22,772 名（うち正社員 14,428 名）
属性ごとの人数等	【女性】 12,582 名（うち正社員 7,429 名）、女性管理職比率 4%
正規従業員の平均勤続年数	13.9 年（男性 18.6 年、女性 10.7 年）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

真のサービス産業に進化するためダイバーシティは 重要な経営戦略

保険業界が置かれている状況として、少子高齢化による人口減少が進むなか、持続的な成長を維持するためには、今まで以上に地域に根差した企業となり、顧客の様々なニーズに応え、より品質の高いサービスを提供していくことが求められている。その一方で、海外への進出も不可避な課題となっている。

同社は、世界に伍していく保険会社になるために、真のサービス産業に進化し、持続的な成長を実現することを目指している。そのため、戦略目標のひとつに、「社員人材力・代理店魅力度日本一 No.1 への挑戦」を掲げ、顧客の多様なニーズに対応するためには多様な人材力を活かすことが必要との認識のもと、「ダイバーシティ&インクルージョン」を経営戦略として推進している。「モノカルチャー」はグローバル競争に弱く、「マルチカルチャー」は組織感度を高め柔軟に強くする。また、「生活者の視点を持った女性の感性」を活かすことが重要との認識のもと、社員の約 6 割を占める女性の活躍推進に特に力を入れて取り組んできた。

人事ビジョンにも「ダイバーシティ」の項目があり、そこで「社員一人ひとりの個性、多様性を認め合います」、「ダイバーシティを積極的に進め、社員が常にわくわく・いきいきし、働きがいと働きやすさ溢れた職場づくりを進めます」と掲げている。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

2010 年を女性活躍推進元年とし、女性が能力を発 揮しやすい環境づくりを開始

同社は、2003 年に大手金融機関で初めて女性活躍推進専門部署「女性いきいき推進グループ」を人事部に設置し、産休・育休などの制度整備を行うなど、女性が働きやすい環境づくりを進めてきた。その結果、2012 年の育休利用者数は 644 名となっている。

同社では女性活躍推進元年を 2010 年としている。この年、現社長が就任し、トップダウンで女性活躍を経営戦略として推進する方針を打ち出し、全社員向けの会議や管理職向け研修などあらゆる機会を通じてメッセージを発信した。女性が能力を十分に発揮できる環境づくりのため、この年、新しい人事制度を導入した。従来の区分は総合職と業務職（一般職）だったが、これを総合系グローバル職、総合系エリア職とし、従来の業務職に属する社員を総合系エリア職に移行させた。総合系エリア職は勤務エリアを限るもので、基本的には職務内容は総合系グローバル職と同じである。

以前の業務職には処遇、昇格・昇進に制限があったが、職務の制約をなくしあらゆる職務を担えるようになり、お客さまのニーズ・変化に柔軟に対応していける体制を構築するために積極的に経験を積ませることにした。勤務エリアに制限があるだけで、処遇、昇格・昇進も総合系グローバル職員と同じにしたのである。

しかし、単に人事制度を変更しただけでは女性社員の働き方や意識は変わらなかった。人事が全国の拠点を回り管理職手前の層の総合系エリア職員 528 名に面談を実施したところ、女性社員のキャリアアップへの意欲はあまり高くないことがわかったのである。過去補助的業務を担当してきたため、マネジメント層になるということをイメージしたり、実感したりする機会が男性社員に比べて圧倒的に少なかったからだ。

そこで、「①多様性を支える風土・制度の変革」、「②女性社員のキャリアアップ育成強化」、「③新たな経験・機会の拡充」の 3 つについて取り組みを始めることにした。以下、それぞれについて主な内容を紹介する。

多様性を支える風土・制度の改革

風土・制度改革には、トップダウン、ボトムアップの両面から取り組んでいる。トップダウンの面では社長が女性の活躍推進が重要な経営戦略であることを繰り返し発信しているほか、役員会で女性昇格候補者について議論し育成計画を立案したり、社長自身が全国を回ってヒアリングした内容を共有し改善策につなげたりしている。

一方、ボトムアップの取り組みとしては各路店より男女1名ずつのダイバーシティコミティメンバーを選出、500名以上のメンバーが各地でロールモデルセミナーや仕事と家庭の両立に関する制度利用者勉強会、ファミリーデーなどを実施している。

風土・制度改革の取り組みとしては、育休者向けのセミナーや、管理職向けの研修も実施している。育休者向けのセミナー（育休者フォーラム）は育休利用者が上司や同僚社員と参加して、育休利用者がスムーズに復職し活躍するために理解を深めるもので、昨年は全国で約270名が参加した。

またダイバーシティマネジメント研修は、全部店長・課支社長を対象に、女性部下の育成について工夫している点などを共有しながら、マネジメントのポイントを理解するもので今年度2,700名が受講した。

女性のキャリアアップ育成強化

2つ目の女性のキャリアアップ育成強化として、まず挙げられるのが「女性経営塾」である。将来、部店経営や会社経営を担い得る素質を持つ女性社員を指名して育成するバイネームプログラムで、1年間という長期にわたって行われる。プログラムの最後には「経営への提言」として、受講者から経営層へのプレゼンテーションが行われ、その提言の中から実際に施策として採用されるものも出始めた。役員も積極的に関わっており、研修所には社長や役員が足を運んで講話を行っている。

「女性経営塾」のほかに、階層別研修として「プレ女性経営塾」、「キャリアアップ研修」もスタートさせた。これらの研修への参加者がどの部店・課支社にもいる状態になっているため、男性の意識改革にもつながっているほか、女性社員のネットワーク構築にもよい影響が出ている。

またメンター制度も導入した。2013年にグループで約100名のメンティ（女性管理職）に対して、約50名の役員・部店長がメンターとなりスタート。これは、女性育成風土醸成の意図も持たせている。今後、下の階層に広げてメンタリングチェーンを形成する予定である。

新たな経験・機会の拡充

新たな経験・機会の拡充については、総合系エリア職員を対象とする「ONE to ONE プログラム」が取り組みの大きな柱である。これは、支店の補助的業務として担当していた総合系エリア職員を、新たに営業で活躍できるように育成するプログラムである。集合研修と、上司によるきめ細かな指導・サポートのもとで営業活動を行うことにより、必要な知識・スキル・経験を身につけていく。

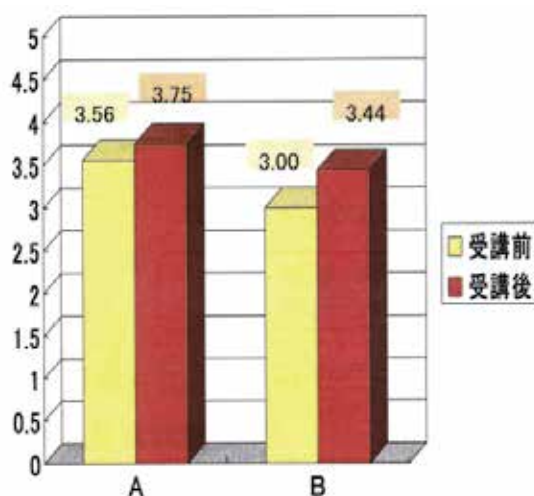
さらに、女性が積極的に活躍できる場として女性中心の営業店も設置した。女性の経験や視点に基づく新しい営業活動を実践することにより、代理店、顧客から高い評価を受けている。女性中心の営業店は2012年度18店舗、2013年度46店舗、2014年度は54店舗にする予定である。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性の意識が変わり、経営層への昇進意欲も

経営効果の一つは、様々な取り組みにより女性社員のキャリアアップ意欲が向上したことである。社員意識調査によると、「リーダー職として組織を統率、運営する地位に就きたい」という質問に対する肯定派が増加。また、キャリアアップ意欲を高めるための重要な要素となるネットワーク構築も進み、

「女性経営塾」受講前後意識調査



A: 上位職(経営層・部長)への昇進昇格意欲
B: 別の職種や勤務地で活躍したいか

「仕事やプライベートのことを相談できる人が社内にいる」という女性が男性を上回った（男性 66%：女性 74.2%）。

「女性経営塾」メンバーに対する意識調査では「上位職（経営層・部長）への昇進昇格意欲」、「別の職種や勤務地で活躍したい」が、受講後にともに上昇しているほか、受講者の声として、「これまでの経験やスキルを生かすために権限を持つ立場に昇格したい」、「役員席に座ることを目指して頑張っていきたい」などが挙がった。実際、女性経営塾の第 1 期メンバーのうち 2 名が卒業後、部長職に就いている。

女性の営業での活躍拡大が業績に好影響

同社の売上高（正味収入保険料）は 2011 年度の 1,281,155 百万円から、2012 年度に 1,327,361 百万円（約 3% 増）にあがっているが女性活躍推進の取り組みもその要因の一つとして考えられる。たとえば「ONE to ONE プログラム」メンバーは 2011 年度 102 名、2012 年度 166 名、2013 年度 156 名、累計 424 名と増え、その影響が他の総合系エリア職員にも波及した結果、総合系エリア職員の約 4 割が営業活動に携わるようになった。総合系エリア職員が営業活動に携わることは総合系グローバル職員の新規顧客開拓のための時間創出にもつながり、相乗効果となって業績アップに寄与していると考えられる。

女性中心の営業店も好調な業績を上げている。女性中心の営業店の社員が社長賞を受賞する例が出始めたのである。社長賞は、社員にとって非常に名誉のある社内表彰制度であり、全国でトップクラスの成績を納め、プロセスも優れていないと受賞できない。社長賞を受賞したのは北東京支店新宿新都心支社の 4 名の女性社員。最初は女性中心の営業店ということに戸惑いもあったが、次第に女性特有の横のつながりを認識するようになった。コミュニケーションを緊密に取り、総合系グローバル職、総合系エリア職関係なく、分からないことは訊くという雰囲気ができるなど、肩書きや役職に関係なく助け合う女性の特性が営業店の運営に役立っている。また、多くの女性は責任感が強い分、期待に応えられなかったらとか、失敗したらということを考えて神経

質になるところがあるが、よく見て、声を掛け、一人で抱え込まないようにする目配り、気配りを行うなどのマネジメントの工夫を行った。こうして、4 名の女性社員が協力して、火災分野の保険商品改定に合わせ、マニュアル策定・勉強会の開催など、取扱代理店に対するバックアップ体制の強化を図り、また、案件ごとに顧客の意向に沿ったベストプランの提案を推進した結果、丁寧かつ細やかな対応が顧客に大きく評価され、年間の保険料にして約 2 億 8,000 万円という社内でもトップクラスの大きな成果に繋がったことが受賞の理由である。

出産経験のある女性社員の意見を活かした新商品の開発

女性の活躍推進の取り組みは新しい商品の開発にもつながっている。2013 年 2 月、同社は業界で初めて「ドゥーラ賠償責任保険制度」をスタートさせた。ドゥーラとは出産前後の女性をケアする専門家のことで、母親サポート、家事サポート、育児サポートなど、幅広いサポートを行う。夫婦の親世代の高齢化、核家族化などから今後、ドゥーラに対するニーズが高まることが予想されるが、利用者の所有物を壊した、赤ちゃんに怪我をさせたなどの損害が発生する可能性もある。「ドゥーラ賠償責任保険制度」はそれらのリスクを引き受けるもので、出産経験のある女性社員たちの意見により誕生した。

「女性経営塾」メンバー提案から実現した営業店の業務標準化

さらに、女性活躍推進の取り組みは業務の効率化や品質向上にもつながっている。「女性経営塾」のメンバーにより提案された「営業店における業務標準化」がそれだ。それまで、営業店の業務はマニュアル化されていたものの、各店ごとに書類の仕分けルールなどに違いがあり、社員の異動時に混乱が生じるなど業務効果のマイナス要因となっていた。また、代理店からの問合せに対する対応についても営業店によって深度が異なっていた。これらの問題点について、標準化すべき工程の洗い出しや見直しを行い、統一ルールを構築し、効率化とともに業務品質のさらなる向上を図ることができたのである。