

企業名

金融業、保険業

大企業

東京海上日動火災保険株式会社

女性営業担当者の活躍が業績に貢献。 女性社員発案の「ちょいのり保険」等新商品が大ヒット

Point

- ▶ 以前の損保業界では、女性 = 事務担当 = 一般職というイメージが典型的であった
- ▶ 「社員の働きがい・やりがいの向上」を目的に、2004年に人事制度を改定。「一般職」を廃止し、転居を伴う転勤のない「地域型」を新設して、すべての女性社員に平等にキャリアアップの可能性が開かれた
- ▶ 転勤がない「地域型」社員も自らの選択で積極的に転勤し、キャリアを積むことができる Uターン・Iターン異動が開始される
- ▶ 業務革新によって業務プロセスが大幅に効率化し、従来事務を担っていた女性が最前線で営業を担う「役割変革」が実現
- ▶ OJT や様々な支援策により女性の「役割変革」を促進
- ▶ 女性営業担当者の活躍が、好調な業績に大きく貢献
- ▶ 女性社員のアイデアが反映された「ちょいのり保険」や「カラダのキモチ」が大ヒット

Data

◎企業概要

会社設立年	1879年	資本金	1,019億円
本社所在地	東京都千代田区丸の内1丁目2番1号		
事業概要	金融業、保険業		
売上高	1兆8,696億円（正味収入保険料）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	19,518名（うち非正規1,801名）
属性ごとの人数等	【女性】9,473名（うち非正規1,140名）、女性管理職比率4.5%
正規従業員の平均勤続年数	全体12.5年（男性14.0年、女性10.8年）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

大きな変化の波に揺れる保険業界

1990年代半ばから、保険業界は自由化によって大きく変化している。1996年に保険業法が改正され、生命保険（生保）と損害保険（損保）の相互参入が可能となったほか、2000年の保険業法改正では、銀行等における保険販売が解禁された。これらの規制緩和の結果、競争が激化した損保業界では2001年から合併による業界再編が始まり、2004年10月には、東京海上火災保険と日動火災海上保険の2社が合併して、東京海上グループの中核となる東京海上日動火災保険が誕生した。

保険業界ではその後も再編が進み、損保のシェア（保険料収入）の約9割を占める3メガ損保グループ体制が実現した。これらの大手グループの誕生により、保険業界における競争はますます激化の一途をたどっている。

現在、東京海上日動火災保険の社員数は約18,000名であるが、そのうち約半数の約8,500名が女性である。競争の激化が進む損保業界において同社が成長し続けるためには、半数近い女性の力をこれまで以上に引き出すことが課題となっていた。「女性の活躍」なくして「企業の成長」は実現できない。このような認識の下で、同社における女性活躍のための取り組みが展開されることとなった。

女性＝事務担当＝一般職であった損保業界

同じ保険業界でも、生保と損保では女性の役割は大きく異なっていた。生保では従来より「生保レディ」と呼ばれる女性の営業職員が生命保険販売の主役を務めてきたが、損保業界は代理店制度をとっており、代理店を支援する営業担当者の多くが男性であった。旧来の損保業界において、女性の多くは内部の事務を支える存在であった。

このような女性の位置づけは、損保企業の職制にも表れていた。2004年の企業合併前の東京海上では、社員の職制を「総合職」と「一般職」に分けていたが、総合職の多くが男性であり、一般職はほとんどが女性という状況であった。一般職は業務内容が限定され、転居を伴う転勤等の負担も伴わないが、課長職以上への昇進対象には含まれず、その活躍の

可能性は制限されていた。

同社の永野社長は、女性に「期待」し、「鍛える」ことが「活躍」につながるという“3つのK”を大切にしている。日本企業は特に「期待」の部分が弱く、女性の活躍が進まないケースも多いため、もっと女性に期待し、鍛えることが重要であるという。同社の「期待」は、取り組み開始後数年という短い期間で、女性営業担当者の急増や地域型からの初の女性役員の誕生という女性の「活躍」となって表れ始めた。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

人事制度の改定によりすべての社員に平等に可能性を拓く

職制区分によって活躍の可能性が制限されていた旧来の人事制度を2004年に大きく改定した。前述のような「総合職」と「一般職」という区分は廃止され、「全国型」と「地域型」という区分が新たに創設された。この区分は役割等級制度に基づいているため、「全国型」も「地域型」も「同一等級同一役割」の原則に基づく役割を担うこととなり、業務内容や責任の範囲に差はなくなった。その違いは「転勤の有無」だけであり、「全国型」は「総合職」と同様に国内・海外を問わず転勤の可能性があるが、「地域型」を選べば本人の同意なく転居を伴う転勤が行われることはない。この制度改定により、これまで「一般職」として活躍してきた多くの女性社員が、転居を伴う転勤はしないという選択をしつつ、管理職や役員として活躍できる可能性が開かれることとなった。

「地域型」社員も積極的に転勤できる「JOBリクエスト制度」（Uターン異動、Iターン異動）の開始

「地域型」を選んでも、本人の意欲が高い場合や異動が必要な場合には、自ら手を挙げ、異なる地域に異動ができる「JOBリクエスト制度」（Uターン異動、Iターン異動）が2004年から開始された。これは、2013年6月に地域型社員から初めて同社の執行役員となった女性が、人事企画部時代に発案した制度であった。この女性役員は、自身が複数の拠点で仕事をした経験から、異なる環境で異なる職務を経験することは、女性社員の視野や仕事の幅を広げ、成長を促進する上で大きな効果があると考えていた。こうしたアイディアに基づき、地域型の社員も意欲次第で様々な経験ができる制度が創設された。

東京海上日動火災保険株式会社

「Uターン異動」は、一定期間、他の地域で勤務し、経験を積んで元の地域に戻ることができる制度であり、「Iターン異動」は、結婚や配偶者等の転居に伴い、ポストがあれば勤務地域を変更できるという制度である。「Uターン異動」として海外勤務に挑戦する地域型社員も現れ、現在はシンガポール、ニューヨーク、インドで活躍している女性社員もいる。

こうした制度によって異なる経験を積み、元の地域に戻ってきた女性社員の成長には目を見張るものがあり、その効果は本人のみならず周囲にも実感されている。このような効果が広く知られるようになった結果、「JOB リクエスト制度」（Uターン異動、Iターン異動）の利用実績は徐々に拡大し、開始以来 500 名を超えている。意欲に応じて自ら経験を広げられるこの制度は、高い能力と意欲を持つ地域型の女性社員に、成長と活躍の機会を提供している。

業務革新によって可能になった女性の「役割変革」

前述の 1990 年代の保険業界の自由化は競争環境の激化をもたらすとともに、商品の増加等によって、事務やその処理システムの複雑化、そして事務担当者への負担増を引き起こしていた。こうした複雑化した事務プロセスについては、2004 年から全社的な検討が始まり、2005 年から 2008 年にかけて保険商品と事務、それを処理するシステムを大規模かつ抜本的に見直す「業務革新プロジェクト」が実施された。

この取り組みによって、同社内の業務プロセスや処理システム的大幅な効率化が実現された結果、事務を担当する多くの女性社員の負担が軽減され、事務担当の女性社員にも、事務の改善提案や営業業務など、新たな業務に従事する機会が与えられた。これを同社では「役割改革」と呼んでいる。

女性の「役割変革」をサポートする仕組み

「役割変革」を進めるにあたり、同社では女性社員に対するサポートの仕組みも強化した。同社には 1988 年から、女性事務担当者の育成を担う組織として、AS（Advisory Staff）ネットワークが設置されていた。現在（2013 年 12 月）は 122 部店に 134 名の AS が選任され、年 2 回の全体 AS 会議による情報交換等を行っている。この AS ネットワークは、業務革新後の新しい業務プロセスを普及・浸

透させる上で、重要な役割を担った。

また、2010 年には、女性営業担当者の育成を担う組織として AST（Advisory Staff Total Communication）ネットワークが設立された。全国で 18 名が選任されており、月 1 回の AST 会議による情報交換・共有を行っている。

AS/AST ネットワークは、女性社員の相談窓口にもなっており、女性社員の悩みに対応するほか、各種研修等も企画・実施している。また、女性社員の課題やその解決策、女性社員の育成方法などを、女性社員をもつ上司にアドバイスするなどの取り組みも行う。

女性の役割変革をサポートする取り組みは、それ自体が成果をあげるとともに、その取り組みを担う AS/AST ネットワークのメンバーにとっても、マネジメントスキルを習得するための貴重な機会となっており、次代の女性リーダーを育成する上でも大きな効果を発揮している。

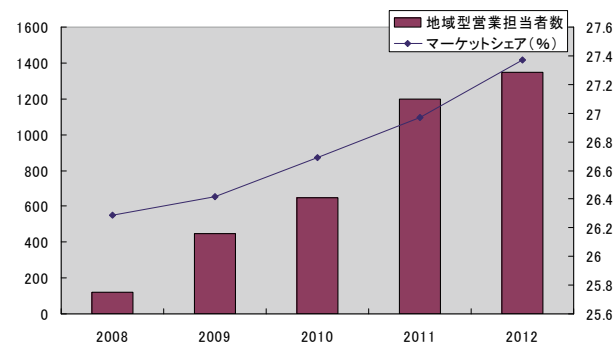
ダイバーシティ推進による 経営効果

女性営業担当者の拡大と活躍が、好調な業績にも貢献

2004 年に改定された人事制度によって、女性社員にも大きな可能性が開かれるとともに、2008 年から始まった「役割変革」によって一般事務を担当していた地域型の女性が、営業担当者へと成長を遂げた。その結果、2008 年には 100 名程度であった地域型の女性営業担当者は、5 年後の 2012 年には 10 倍以上の約 1,350 名まで拡大した。

また、ここ数年、同社のマーケットシェアは順調に拡大を続け、2011 年、2012 年と 2 年連続でマーケットシェアの改善幅業界 NO.1 を達成しており、同社における女性営業担当者の活躍は、好調な業績

女性地域型営業担当者数の拡大とマーケットシェアの伸び



の維持にも大きく貢献していることが示されている。

女性社員のうち、部長クラス・課長クラスの人材も、2004年の8名から145名にまで約18倍に増えている。その中には7名の部長職と8名の次長職の女性社員が含まれており、女性管理職比率は4.5%に達している。2012年には全国型社員から初の女性役員が誕生したほか、2013年には地域型社員からも初の女性役員が誕生し、社外の女性監査役1名もあわせると、女性役員は3名となった。

女性営業担当者の活躍により現場の成果拡大が実現

同社において急速に増加し、成長を遂げる女性営業担当者は、現場の成果拡大にも大きく貢献している。例えば、東京新都心支店・開拓第一チームの女性営業担当者は、現在の加入内容に不安を抱いた法人企業からの相談に対し、自ら、建物の物件調査を行い、ニーズに合致した商品提案や火災リスク診断サービスの提供等、お客様の立場に立った営業活動を実施しており、きめ細やかな対応に対する感謝の手紙が寄せられるまでの信頼を得ている。

別の女性営業担当者は、製造会社の現場責任者が集まる会議に参加して、加入している保険の補償内容説明会を実施し、その場でリスクを指摘して、そのリスクをカバーする商品プレゼンを行う等、お客様をお守りすることを念頭に営業活動を実施している。

このように“お客様を徹底的にお守りする”という熱意と、“きめ細やかな対応”が多くの新規契約につながり、目覚ましい成果となっている。

女性社員のアイディアが反映された「ちょいのり保険」が若者に大ヒット

女性社員が活躍する場は、営業だけでなく商品企画にまで広がっている。以下は、大ヒット商品の創出において女性が貢献した例である。

若年層の自動車離れは損保業界の大きな悩みとなっている。自動車を持たない若者の多くは自動車保険に加入しないため、同社の顧客になりにくい。しかし、例えば人から借りた車を運転するなど、自分で車を持たない運転者は700万人いると言われており、同社の推計では年間10万件以上の無保険運転事故が発生している。

こうした状況を踏まえて、商品開発部門の若手社員がチームを組んで商品企画コンペが実施された。ここで注目されたのが、女性社員が提案した「コン

ビニのように手軽に利用できる保険」というコンセプトであった。若者にとって保険加入の手続きは面倒であり、高い保険料を支払うというイメージも強い。このようなイメージを覆す商品として、手軽さを重視した「ちょいのり保険（1日自動車保険）」が企画された。



「ちょいのり保険」は携帯電話やスマートフォンから簡単に申込が行え、面倒な手続きは一切必要ない。利用料金も1日500円からと、思いついたときに手軽に利用できるよう設定された。

この保険は2012年1月に販売を開始し、2013年12月までに30万件の登録、65万件の利用実績を達成した。利用者の約9割は10代から20代の若年層である。この保険を利用した若者が、マイカー購入時に同社の自動車保険のユーザーになる確率が高いと考えられるため、「ちょいのり保険」の成功は同社の顧客開拓戦略においても大きな意義を有している。

女性メンバーが女性向け医療補償とセットになったアプリ開発を支援

女性に保険をより身近に感じてもらうために、女性メンバーが中心となって、ドコモ・ヘルスケア社が提供するアプリ「カラダのキモチ」の開発支援を行った。このアプリは、月額使用料300円（税抜）で、日々の体温の記録など簡単に行い、婦人科系の疾患の予防や早期発見を可能にするものである。このアプリのサービスは医療補償とセットになっており、ユーザーが婦人科や乳腺外科を受診した場合は女性疾患見舞金（5,000円）、精密検査をした場合は要精密検査見舞金（3万円）が支払われる。

「カラダのキモチ」は、2013年6月にサービスを開始したばかりであるが、同年10月までに25万名のユーザーを獲得するヒット商品となっている。2014年3月までに50万名のユーザー獲得が見込まれており、さらに大きなヒット商品として成長することが期待されている。