

企業名

金融業、保険業

大企業

住友生命保険相互会社

女性グループマネジャー配置で支社事務体制を変革、 「業務プロセス改革」により大幅な時短と共に 顧客満足度向上も実現

Point

- ▶ 圧倒的に女性が多いが出産を機に退社が多く、外資系生保に比べ遅れていた女性活用
- ▶ 2005 年にトップダウンで女性活躍推進プロジェクトが始動
- ▶ 女性業務職を増員してグループマネジャー（GM）として配置し、支社事務体制を大幅に変更
- ▶ 女性活躍を後押しする 3 つの制度～「キャリアアップ支援制度」「ファミリーサポート転勤制度」「ジョブ・カムバック制度」を新設
- ▶ 研修、ミーティングによって意識改革を推進すると共に、交流の少なかった女性一般職・業務職の横の広がりを生む
- ▶ 業務プロセス改革で大幅な時短を実現すると共に、2013 年の「お客さま満足度アンケート」で過去最高の評価
- ▶ 効率的な支社体制と女性のモチベーションアップを実現
- ▶ 2013 年に次世代幹部を育成する「スミセイなでしこ計画」が始動

Data

◎企業概要

会社設立年	1907 年	資本金（基金）	639,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区城見 1 丁目 4 番 35 号		
事業概要	生命保険業		
売上高	3,144,777 百万円（平成 24 年 4 月～平成 25 年 3 月）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	42,098 名（うち非正規 0 名）
属性ごとの人数等	【女性】 37,045 名（うち非正規 0 名）、女性課長層比率 15.9%
正規従業員の平均勤続年数	13 年 11 か月（男性 19 年 1 か月、女性 10 年 9 か月）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

圧倒的に女性が多いが、出産を機に辞めていた 2000 年代半ば

住友生命保険は 1907 年創業の大手生保会社である。総社員数 42,098 名（平成 24 年度末在籍数）の内、女性が 37,045 名を占め、女性比率は 88% と圧倒的である。

その 37,045 名の大部分を占めるのが、「スミセイライフデザイナー」と呼ばれる営業職の 30,870 名（男性は 741 名と少数）である。営業職以外に内勤社員（総合職、業務職、一般職）がいるが、男性 4,312 名、女性 6,916 名と女性が多い。

同社に限らず日本の生保会社は女性比率が高いので、女性が活躍すれば大きな戦力になることは自明の理だ。しかし 2000 年代半ばの同社では、内勤社員における女性の活用は進んでいなかった。出産を機に辞めてしまうからだ。

社長が全社通達で女性の活躍を発令。直ちに女性活躍推進委員会がスタート

当時の横山進一社長（現・会長）は、「外資系生保会社では、優秀な女性が活躍している。自社にも、優秀な女性はいるのに、管理職になっていないのはおかしい。女性が活躍することなく辞めていくとしたら、住友生命の人事制度や組織に原因があるはずだ。そして制度や組織を改革すれば女性が辞めずに働き続ける会社になり、そのような女性は実務経験の積み重ねによって専門性を深める。これはサービスの質の向上につながり、管理職になる人材も増えるはずだ」と、考えたのだ。

そして横山社長は 2005 年に女性活躍推進についての全社通達を発令した。この通達を受けて発足したのが「女性活躍推進委員会」（以下、「推進委員会」という。）だった。同社では社員に関する制度や運用を、人事部と勤労部という 2 つの組織が担当していたので、2 つの部署の横断組織として推進委員会はスタートした。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

女性業務職を増員してグループマネジャー（GM） として配置し、支社事務体制を大幅に変更

推進委員会が最初に立てた目標が「女性業務職の増員」だ。業務職とは「転居を伴う転勤がない総合職」のことであり、ほとんどは一般職からの転換だ。

2006 年以前にも業務職への職種変更制度はあったが、人数は限られていた。そこで制度を活性化させ、一般職からの転換により 2～3 年で約 200 名の女性業務職を誕生させることを目標とした。200 名の根拠は、当時の支社数が約 90、1 支社に事務の核になる女性業務職を 2 名程度置き、本社の業務職を合わせると 200 名になるという計算だ。2 年後の 2008 年に目標をクリアした。男性を含む現在の業務職の数は 280 名に達しており、内訳は女性 247 名、男性 33 名である。

この業務職の力を最大限活用すべく支社体制も大幅に変更された。同社の活力の源泉は全国 88 支社、1,516 の支部にある。2006 年以前は、1 支社は 4 グループに分かれ、グループ長の多くは男性の総合職だった。ところが女性活躍推進プロジェクトのものと、1 支社 4 グループ・4 名のグループ長から、1 支社 2 グループ・2 名のグループマネジャー（以下、「GM」という。業務職が就く。）への改革が行われたのだ。業務職は圧倒的に女性が多い。

各支社の傘下にある支部は、1 つの支部に営業職が約 20 名～30 名、事務職（一般職）約 2 名がおり、支部長が 1 名という体制だ。（支部長の半分強は、昔から女性であり、主に営業職の活躍の場となっている。）

業務職の人材育成を意図して、2006 年以降は支社と支部の事務職（一般職）のローテーションを意識的に行っている。業務職になるためのスキルを向上させ、支社でいずれは GM を担う人材を育てていくには、支社と支部の双方の事務に精通している必要があるという考えが背景にある。

女性のロールモデルが存在しない。現場の不信と女性の不安

女性活躍推進プロジェクトがスタートした 2006 年の段階では、本社と現場（支社）では温度差があった。推進委員会から女性登用を促しても、「そんな（能力のある）人はいない」、「男性でないと心配」という声が多かった。「やったことがない」、「前例がない」ことをやらせようとする本社に対する不信だ。

女性一般職の側にも「私にできるのか」という不安があった。当時の業務職は全国に数えるほどしかおらず、ほとんどの支社に先例がなかった。ロールモデル不在が、現場の不信と女性の不安を増幅させた。

こんな現場の反発と戸惑いに対し、推進委員会は「そんな人がいないというなら、見つけて育ててください」と応じた。「育てて 2 年後に女性が活躍する体制にする」という展望を推進委員会は描いていた。

女性活躍を後押しする 3 つの制度～「キャリアアップ支援制度」「ファミリーサポート転勤制度」「ジョブ・カムバック制度」を新設

女性が活躍できる会社にするために、推進委員会は 2006 年に 3 つの制度を新設した。一般職・業務職を対象とするキャリア形成支援として、期間限定で他部署の業務を経験する「キャリアアップ支援制度」、家庭の事情により転居の必要が生じた場合、希望によって転居先の勤務地に転勤することができる「ファミリーサポート転勤制度」、および結婚・出産・育児等の理由で退職した場合でも、同社での経験を生かして社員として復帰することができる「ジョブ・カムバック制度」である。

2006 年新設の制度

名称	制度詳細	累計利用人数(2013年8月時点)
■キャリアアップ支援制度■	一般職・業務職の幅広いキャリア形成への支援として、期間限定で他所属の業務を経験することができる制度	24名
■ファミリーサポート転勤制度■	結婚や配偶者の転勤、家族の介護など、家庭の事情により転居の必要が生じた場合、希望により転居先の勤務地に転勤することができる制度	108名
■ジョブ・カムバック制度■	結婚・出産・育児はもちろんのこと、それ以外の理由で一度退職した場合でも、住友生命での経験を活かして職員として住友生命に復帰することができる制度	161名(登録:約420名)

※ジョブ・カムバック制度の「登録」とは、まだ復帰はしていないが復帰する可能性がある社員として登録している社員のこと。

研修、ミーティングなどで意識改革を推進。女性総合職の積極採用・育成や、それまで交流の少なかった一般職・業務職の横の広がりも

制度の充実とともに、推進委員会は研修による意識改革を積極的に推進した。女性社員の声を吸い上げるために女性総合職を推進委員会メンバーとして招き、女性の意識改革を目的とした各種研修を実施した。また社内報で各支社での取り組みを紹介した。

その他の施策も豊富だ。女性総合職を積極採用し、幅広い職務経験を積ませると共に、2013 年からは女性キャリア研修（入社 8 年目以上の女性総合職を対象にキャリアプランの策定やグループミーティング等を行うもの）を実施している。女性課長層比率は平成 18 年の約 4%から平成 25 年は 15%を超えている。

また、業務職任用時研修（一般職から業務職へ転換直後に実施する研修）および任用後 5 年目研修を実施した。これらは、該当者の意識向上とともに管理職として意識改革も目的としている。

2007 年からは全国ブロック単位で女性フォーラムを開催している。出席するのは各支社の総務部長と女性社員だ。

このような研修やフォーラムは一般職と業務職の交流の場としても機能している。総合職は転勤があるので横の広がりを生まれるが、「転居を伴う転勤がない」一般職と業務職は職場が固定しがちで、他部署と交流することは少なかった。2006 年からの推進委員会の活動によって一般職、業務職にも横のつながりが生まれ、多様なロールモデルに触れることができた結果、キャリア形成に対する意識改革につながった。

大阪本社で実施した女性一般職および業務職向け研修(2009 年)



ダイバーシティ推進による 経営効果

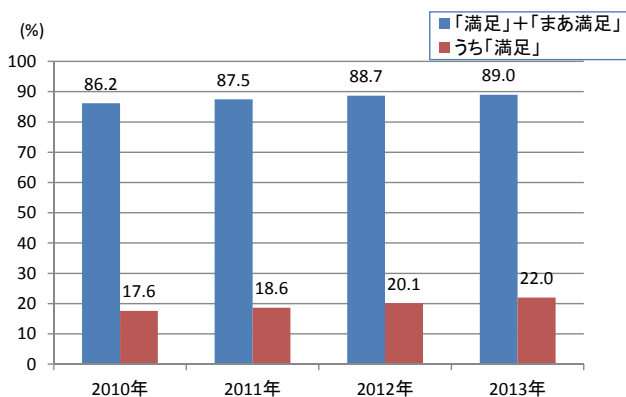
「業務プロセス改革」により大幅な時短と共に顧客満足度向上も実現

業務職の GM 配置による支社体制の改編と並行して、2007 年からは、労務管理の全社運営をする勤労部による全社的な「業務プロセス改革」もスタートした。支社・支部毎にばらつきがあった事務手順の均質化、会議資料・重要度の低い業務の削減および総合職から一般職への仕事のシフトなどを実施した。

この業務プロセス改革で活躍したのが、事務のエキスパートである女性の GM や一般職の女性たちだった。彼女らの的確な見極めによって、資料の削減や保管ルールの整理統合、社内会議や業務について重要度を踏まえて削減するなどの、事務作業の効率化が図られた。

2007 年スタートの業務プロセス改革は、同じく勤労部が主導する全社員の PC 使用時間を 8 時～20 時に限定する取り組みともあいまって、大幅な時短を可能にした。2007 年の平均年間総労働時間は 1,992 時間であったが、2011 年時点で 1,730 時間となり、約 260 時間（約 13%）も減少するという成果を得た。

「お客さま満足度アンケート」の結果推移



業務は効率化されたが、業務の質はむしろ上がった。資料の保管場所や方法がルール化されたり重要度の低い作業が省かれたりしたことで、無駄やミスが少なくなるなどして事務の精度が上がり、顧客対応のリードタイムが短くなっている。具体例としては、迅速支払手続完了率（請求から 3 営業日以内に手続きを完了した契約の率）が、平成 22 年度の 79.8% から平成 25 年度上期末時点で 82.9% と上昇した。資料の保管方法が誰にでもわかりやすい状態となることで、誰かが急に家族の事情などで休んだ場合でも、応援体制を組みやすくなった。こうした取り組みが顧客サービスの向上にもつながり、顧客満足度は年々高まっており、2013 年の「お客さま満足度アンケート」では「満足」と「まあ満足」を合わせて 89.0%、「満足」22.0% と過去最高の満足度になった。

効率的な支社体制と女性のモチベーションアップを実現

現在の支社事務は、女性が 9 割近くを占める業務職の GM が中心となり担っている。支社事務業務に就く総合職は大幅に減り、成長分野（たとえば銀行の窓販）にリプレイスすることにより、会社収益の拡大を図っている。

支社事務業務の中核を女性業務職の GM が主力となって担うメリットはさまざまにみられている。転勤がなく地域密着で生活する女性業務職は、その地域の顧客や営業職のことをよく知っており、その支社で必要とされる業務に関する知識もしっかりと蓄積している。こうしたことが、サービスの向上や業務の円滑な運営に役立っている。

この体制改革は既述のように顧客満足度を向上させたが、女性業務職の満足度も高めている。会社の社員アンケートにおいて、業務職の約 9 割が「やりがい」や「達成感」について「満足」と回答しており、キャリア意識の高まりを示している。