

【事例 5】 明治安田生命保険



本店所在地／東京都千代田区丸の内2丁目1番1号

URL／<http://www.meijiyasuda.co.jp/index.html>

従業員数／約41,045名（男女比 11%：89%）

受賞歴等／厚生労働省「均等・両立推進企業表彰」均等推進企業部門・ファミリー・フレンドリー企業部門 東京労働局長優良賞、ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」、「プラチナくるみん」認定、内閣府「女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣表彰

（2016年12月末現在）※従業員数は2016年3月末現在。

明治安田生命は、中期経営計画（2014年4月～2017年3月、「明治安田NEXTチャレンジプログラム」）で、「人財」を最大の経営資源の一つと位置付け、「人財力改革」に取り組んでいる。中でも女性については、その能力を十分に発揮して活躍する機会を拡大すること等を目的として、人事制度の抜本改正やキャリア開発の支援体制の拡充を行うとともに、女性管理職を計画的に育成する取組みを進めている。また、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、各所属における、ワーク・ライフ・バランスの実現やダイバーシティ推進の取組みを、所属長評価に反映する「ワーク・ライフ・デザインプログラム」を導入している。

中期経営計画における位置付け・取組み

明治安田生命は、中期経営計画で取り組んでいる「人財力改革」の中で、女性について「意欲あふれる女性に様々な活躍の機会が用意されている」、「柔軟な勤務が可能となる制度が整備されている」ことなどを目指し、人事制度の抜本改正やキャリア開発の支援態勢の拡充などを行い、2017年4月までに管理職に占める女性の比率を20%とすることを目標としている。

人事制度の抜本改正

明治安田生命は、職種の再編・統合を進めている。具体的には、「総合職」「特定総合職」「アソシエイト職」の3つの職種体系を、2015年4月から段階的に再編・統合し、2017年4月には、「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」の2職種とすることを予定している。これにより、転居を伴う転勤の有無以外は、

同等の位置付けであることを明確化し、職種にかかわらず、能力・適性に応じ、経営管理職（部長、支社長等）を含むより幅広い職制・職務での活躍が可能となる環境が整備される。なお、アソシエイト職から総合職（地域型）への移行については、説明会を開催して社長メッセージを伝える等、時間をかけて意識改革や意欲醸成に取り組んでいる。

また、処遇体系について、役割（職制・職務）に応じた処遇を「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」とで共通とすることにより、「同一職務＝同一賃金」を志向する体系に見直している。

さらに、「キャリアを活かせる職制の新設、活躍フィールドの拡大」として、「総合職（地域型）」の新設にあわせ、お客さまサービスや事務対応全般に従事してきたアソシエイト職のキャリアルートを複線化するとともに、女性職員のこれまでのキャリア・経験を活かせ

るような職制の新設・改正を実施し、意欲と能力のある女性職員の活躍フィールドを拡大している。

女性管理職の計画的な育成

前述のキャリア開発の支援態勢の拡充に関連し、明治安田生命では、女性管理職を計画的かつ継続的に育成・登用するための取組みの一つとして、各組織から管理職登用候補者等を選定のうえ、「L-NEXT 1・2（管理職登用候補者（2016年度は573名）」「L-NEXT 3（将来の管理職登用候補者（2016年度は1,282名）」として登録し、集合研修や短期実践研修（目指す職務に関連する部署への短期派遣）を実施するなどして、意欲と能力のある女性職員等のキャリア開発を支援している。

また、公募により、女性総合職（全国型・地域型）を、女性管理職が活躍する社外企業へ短期派遣する研修も実施している。これまでに、商社、旅行代理店、損害保険、広告代理店、人材派遣会社等へ年間6～8名派遣しており、視野を広げ管理職への挑戦意欲を醸成するよい機会となっている。参加者からは「他社の女性管理職のマネジメント手法やキャリアに対する考え方を知り、自分自身の視野が大いに広がった」といった感想が寄せられている。

管理職登用後のフォロー態勢

新任女性管理職に対し、登用後の不安解消やさらなる成長に向けたフォロー態勢の強化を目的としたメンター制度を導入している。3か月に1度面談を行い、先輩管理職等からのアドバイスによるノウハウ習得を企図するとともに、社内で頼れる人脈を作ることで職務上の不安を解消し、さらなるキャリアアップ意欲を醸成している。

「ダイバーシティ・フォーラム」の開催

各所属におけるダイバーシティ・マネジメントの自律展開を促し、女性をはじめとする多様な人材の活躍推進に向けた管理職の意識改革と、効率的な働き方の実現に向けた各所属での風土醸成等を目的として、2014年から、各所属の管理職および女性職員の代表者が参加する「ダイバーシティ・フォーラム」を年1回開催している。2016年は「イクボス」を主なテーマとして開催し、約330名が参加した。フォーラムでは、ダイバーシティ推進に対する社長メッセージの発信や外部講師による講演会に加え、所属の好事例発表やグループワーク等を通じて取組内容を共有している。参加者は新たに気付いた点などを各所属に持ち帰り実践している。



「ダイバーシティ・フォーラム」の様子

社内サイト「ダイバーシティの部屋」

明治安田生命では、社内風土の醸成や気付きを与えることを主たる目的として、イントラネット上にポータルサイト「ダイバーシティの部屋」を開設している。全国のダイバーシティ推進リーダーと連携し、役員メッセージや各所属における好事例のほか、ダイバーシティ推進の取組み、全国で活躍する職員（ロールモデル）等を紹介している（月1回更新）。



社内サイト「ダイバーシティの部屋」

「ワーク・ライフ・デザインプログラム」の実施

明治安田生命では、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取組みの実効性を高めるとともに、働き方の質を向上させることを目指し、全所属に「ワーク・ライフ・デザインプログラム」を導入している。

同プログラムは、各所属における、ワーク・ライフ・バランスの実現やダイバーシティ推進の取組み状況を得点化し評価するもので、所属長評価にも反映している。

具体的には、男性の育児休職取得促進状況（育児休職の取得日数に応じて加点）、年休取得促進状況（所属の年休消化率が70%以上の場合、10点加点）等をもとに、各所属の取組目標、「ワーク・ライフ・デザイン指標」の達成状況に応じ、5段階で評価したうえで、所属長の評価に当たっても加味している。各所属の達成状況等は全社に開示されており、全職員が見られるようになっている。本取組みにより所属での意識醸成を促進し、さらには所属間の取組み格差を少しでも減らすことも企図されている。

「イクボス育成プログラム」の実施

明治安田生命では、人財力の向上、働き方改革の推進、ダイバーシティ・マネジメントの強化に向け、管理職の意識改革を促すために、「イクボス育成プログラム」を2016年4月から導入している。

同社では、「イクボス」を「各所属における

風土醸成および具体的施策の推進の担い手」と定義し、管理職全員が「イクボス」となることで、「活き活きとチャレンジングに働く活力ある組織風土の醸成」と「人財重視の経営の高度化による長期的な成長力確保」を実現することを目指している。

(1) 「イクボス宣言」の策定

2016年4月から、社長を含む全役員、全管理職が、各所属の課題や特性を踏まえた「イクボス宣言」を策定し、その内容に至った背景や込めた思い等を諸会議や朝礼等で必ず周知したうえで、執務室内に掲示している。

具体例としては、「部下一人ひとりの特性、公私の状況をふまえ、活き活きと仕事ができるようなマネジメントをめざします」、「所属員の家庭と仕事の両立を支援するため、自らワーク・ライフ・バランスを楽しみます」といったものがある。

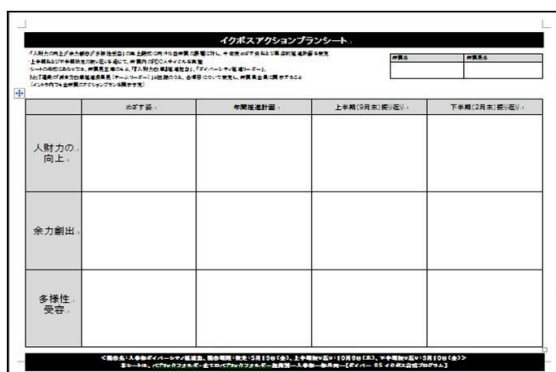
明治安田生命 “イクボス”宣言		
“イクボス”が育む3つの風土		
人財力	余力創出	多様性
一、私は、自身と部下の成長に向けて、人財力を高める風土を育みます 一、私は、活力あふれる組織をめざし、余力を創出する風土を育みます 一、私は、一人ひとりの違いを尊重し、多様性を活かす風土を育みます 以上、イクボスとして、自身と部下の私生活も大切にしながら、 会社の成長に貢献することを誓います		
(私のイクボス宣言) 2016年4月〇日 所属： _____ 氏名： _____		

「イクボス宣言」

(2) 「イクボスアクションプラン」の策定

「人財力の向上」、「余力創出」、「多様性受容」について、各所属の目指す姿を明確化するため、各所属で「イクボスアクションプラン」として具体的な推進計画を策定し、社内のイントラネット上で公開している。そして、上半期、下半期状況の振り返りを通じて、所属内においてPDCAサイクルを実践している。

イクボスアクションプランの具体例としては、「会議・打合せ3割削減運営の実施」や「ダイバーシティ勉強会の開催」といったものがある。



	のびすばる	中間管理職	上乗層（役員・部長）	下乗層（社員）
人財力の向上				
余力創出				
多様性受容				

「イクボスアクションプラン」

多様な働き方を支援するワーク・ライフ・バランス関連制度

明治安田生命では、「子育て支援」に関する取組みとして、育児休職制度、復職時の年休上乗せ付与、育児のための休暇、育児のための勤務時間繰上げ・繰下げ、育児のための短時間勤務制度などを設けている。また、最近では、保育料補助支給制度を導入しており、保育所等を利用する職員等に、全国一律で、毎月1万円、0歳児を保育所に預けて早期復職している場合には、5,000円を上乗せして支給している。これらの制度をもとに、現状、育児休職取得者の約95%が復職し、仕事を継続している。

また、2016年からは、育児・介護と仕事の両立を実践している職員等も利用可能な在宅勤務制度を本格展開している。本格展開に先立って、2015年1月から管理職を中心に在宅勤務システムのプレトライアルを実施し、管理職に理解を深めてもらうことで、テレワークが普及しやすい環境を整備している。

このほかにも、「職種変更制度」として、育児中や介護中の職員の仕事と家庭の両立を支援すること等を目的として、「総合職（全国

型）」と「総合職（地域型）」の相互の職種変更を柔軟に行えるようにしている。

また、「勤務地変更（Iターン）制度」として、「総合職（地域型）」とアソシエイト職を対象に、一定の募集要件のもと、結婚、親の介護、親・配偶者の転居等により転居が必要になった場合でも、継続して勤務できるようにしている。

さらに、「再雇用制度」として、結婚・出産・育児のほか、親の介護等により会社を退職せざるを得なくなってしまう場合でも、勤続3年以上かつ退社後10年以内等、一定の条件を満たす場合に再雇用制度に応募できる制度を設けている。

復職後研修、復職后面談の実施

明治安田生命では、育児休職から復職後1年未満の職員を対象に、「両立しながら活躍」をテーマとして、キャリアビジョンの検討等を目的とした復職後研修を開催している。復職直後は、仕事と育児の両立に対して大きな不安を抱え、将来のキャリアビジョンを描きにくい傾向にあるが、先輩職員のキャリアパスの紹介や、様々な情報提供を通じて、中長期的なキャリアビジョンを策定することによって、仕事で役割発揮し続けてもらうためのモチベーション向上に努めている。

企業の枠を越えた取組み

同業他社数社のダイバーシティ推進担当者とは3～4か月に一度、意見交換会を開催している。同会の中で、全国で同じ課題が存在していることがわかってきたため、他社が開催している復職後研修に同社の職員を派遣したり、首都圏以外の地方都市において他社との共催で育児と仕事の両立座談会を開催する等、社外とのネットワーク作りを通じて、様々な課題解決に取り組んでいる。

今後の動向

2012年にダイバーシティ推進室を設置して以降、女性活躍推進に向けた風土醸成は着実に図られている。女性の管理職候補者は102人（2012年度）から573人（2016年度）にま

で拡大しており、女性のキャリアアップ意欲も向上している。今後は、2020年4月までに管理職に占める女性の割合を30%程度とすることを旨とするほか、管理職の意識改革もさらに進めることとしている。

生保業界全体の取組み

生命保険産業で働く従業員は、営業職員と内勤職員に大別され、全国生命保険労働組合連合会（生保労連）の組合員においては、営業職員が7割、内勤職員が3割という構成になっている。

内勤職員については、多くの会社において職種（総合職と一般職など）の統合の動きが進んでいる。背景には、ITの進歩により事務効率化などが進む中、一般職の活躍範囲を拡げ、より付加価値を生み出す業務へのシフトなどを進める動きがある。

生保産業のワーク・ライフ・バランス関連制度は、他産業に比べ進んでいると認識しており、育児に関しては、短時間勤務を子供が小学校を卒業するまで認める、看護休暇を年間12～15日付与する、早期復職時に保育料補助を増額する制度を用意するなど、法令以上の制度が設けられている。介護に関しては、退職後一定期間であれば退職時と同一の待遇で復職を認める、介護休暇を年間30日付与する、介護支援相談窓口を設置するなど、こちらも法令以上の制度が設けられている。

生保労連では、組合員の8割を女性が占めていることもあり、育児と両立しながら働いている組合員の割合も高く、ワーク・ライフ・バランス関連制度を利用しながら働くことは一般的なことと認識されている。また、近年は、女性だけでなく男性の育児休暇取得などの取組みも進んでいる。

労働時間については、生保産業全体として減少傾向にあると認識しているが、職場・職種間で差があるのが現状である。休暇取得についても、独自の調査による取得日数の全体平均は約15日であるが、総合職では約10日、機関長（営業所長等）は約6日程度となっており、こちらも職場・職種間で差があるのが現状である。業務効率化については、所属ごとに重複する業務を精査し、業務削減を進める中で、報告業務を約4割削減した事例もある。管理職の意識改革による効果も大きいと考えており、残業や休暇取得などのワーク・ライフ・バランス関連指標をポイント化し、社内で開示するとともに、管理職の評価要素に加える会社もある。

女性の活躍推進に関しては、管理職への女性登用が注目されているが、それだけに限定せず、特定の仕事を極めてプロフェッショナル性を発揮していくことや、就労ニーズに応じて管理職と非管理職間でキャリアチェンジを経ながら活躍することなど、幅広い選択肢の中で女性・男性が共に活躍することが重要である。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現や女性の活躍推進は、トップダウンによる取組みとともに、労使連携による取組みも重要と感じている。最近では、労働組合から経営に対する具体案の提案なども行われており、今後もそのような取組みを継続していきたい。

全国生命保険労働組合連合会