

【優秀賞】損害保険ジャパン日本興亜株式会社

住 所：東京都新宿区西新宿 1-26-1

ホームページ：http://www.sjnk.co.jp/

従業員数：27,144人（男性：12,932人・女性：14,212人）

業 種：損害保険業

1. 取り組み・支援に至る経緯・課題・目標

(1) 経緯

安心・安全・健康をテーマに「真のサービス産業への進化」を目指しており、保険の枠を超えて、多様化する顧客ニーズに対応した商品・サービスの提供を行うことが必要である。トップ自ら、その必要性をあらゆる場において職員に発信してきており、ダイバーシティを重要な経営戦略の一つとして位置づけている。

女性が働きやすく力を発揮できる会社を目指して、はじめは仕事と家庭を両立し働きやすい会社に向けて、育児休業制度や短時間勤務制度など、両立支援制度を構築してきた。2010年には職員の約6割を占める女性の活躍推進を「戦略」と位置づけ、それまで総合職と業務職に分かれていたコース別人事制度を廃止して区分を一本化するなど人事制度改革を行い、「働きがいのある会社」として多くの女性がキャリアアップを目指せる環境を築いてきた。2011年には女性管理職比率目標を2015年度末10%と決定し、2013年には女性管理職比率目標を2015年度末10%、2020年度末30%と对外公表し、女性職員の指導的地位にある比率の向上を明確にした。

2015年からは、目標の達成に向け、パイネーム育成を行なっており、パイプライン形成をより一層強固にしている。

(2) 課題

女性の活躍推進に向け、両立支援制度の構築・コース別人事制度の廃止等、制度の拡充を行なってきたが、女性のキャリアアップに対する意識の向上はまだ限定的であるため、意識改革や風土醸成、経験やチャレンジ機会の場を提供する必要がある。また、女性のキャリアアップ意識に対する阻害要因の一つでもある長時間労働を改善し、生産性を高めるためにワークスタイルイノベーションに取り組んでいる。

(3) 目標

女性管理職比率：2015年度末10%、2020年度末30%。

2. 具体的な取り組み、仕組みや工夫について

(1) 女性活躍推進の取り組み

<トップダウン・ボトムアップ双方向からの取り組み推進>

経営トップが女性活躍推進は経営戦略であることを全職員に対して繰り返し発信してきており、「あらゆる機会において、なぜ、男女50：50でないのか」を確認し組織変革を促し、2020年度末女性管理職比率30%達成をコミットメントしてきた。また、トップをはじめ、経営層が積極的に全国ロードを行い、職員との意見交換を直接行なう場を設け、女性職員の生の声を聞き、女性活躍推進の取り組みに反映させてきた。

①女性活躍推進育成体系・パイネーム育成（パイプライン形成の強化）

2011年度以降女性管理職輩出のパイプライン形成のために、女性経営塾・プレ女性経営塾・キャリアアップ研修など、管理職層・中堅職層・若手層の各層向けの女性専用の育成プログラムを実施してきている。女性経営塾では、将来会社経営または部店経営を担う素質を有する女性職員を選抜し、1年間にわたりスキルとキャリアアップ意欲の向上を図っている。2014年度から、女性経営塾の卒業生を対象により高い視座を身につけてもらうため、女性社外取締役とのラウンドテーブルをスタートしている。経営者目線からのアドバイスによりさらなる上級管理職になりたいという思いを強くすることに寄与している。

卒業生からは2名の部店長が誕生した。また、2015年度からは、パイネーム育成も行なっており、パイプライン形成をより強固にし、女性管理職候補者の早期育成を図っている。

②メンター制度（風土醸成・意識改革）

女性職員へキャリアアップに対するアンケート調査を行なった結果、「評価者である直属の上司には相談しづらい」「男性に比べて相談ネットワークの構築をしづらい」といった悩みがある事実が判明した。そこで、女性職員がキャリアアップを目指す意識を高められる支援をするため、女性管理職育成策の一環としてメンター制度を2013年度より開始した。ライン以外の上位職がメンターとなりメンタリングを行なっている。メンターは、在京役員・全国の部店長が担っており、より広い視野からマネジメントやキャリアアップに対するアドバイスを行なっている。なお、現在では、在京役員全員がメンター経験者である。

	2013年度	2014年度	2015年度
実施時期	2013年10月 ～2014年3月	2014年12月 ～2015年8月	2015年11月～2016年6月
メンター	在京役員・部店長 51名	在京役員・部店長 125名	在京役員・部店長 46名
メンティ	課長クラス全員 ・業務課長在任2年目 94名	13年度実施していない 業務課長以上 173名	15年度業務課長 昇格者のうち希望者※ 46名
頻度 ／方法	月1回程度 面談・メール等	2ヶ月に1回程度 対面を推奨とし、面談 ・WEB会議・メール等	2ヶ月に1回程度 対面を推奨とし、面談・WEB会議 ・メール・電話等

※2014年度までは対象者に対し全員実施してきたが、女性を育成する社内風土も醸成されてきており2015年度からは対象者のうち希望者に対して実施。

③「ジョブ交流制度」・「ジョブ支援制度」の新設（経験・チャレンジ機会の提供）

職員が自らの意志で応募し、希望する部署への異動を実現する「ジョブチャレンジ制度」（1997年度から導入）に加えて、多様なライフステージや勤務地域に制約のある女性職員に、経験の場やチャレンジ機会をオープンに提供し、女性活躍推進および女性管理職候補者の早期育成を支援する「ジョブ交流制度」「ジョブ支援制度」を2015年度に新設し、2016年度から運用を開始する。

- ジョブチャレンジ制度：職員一人ひとりのキャリア形成、能力開発、専門性強化のための機会、活躍のチャンスや実力を発揮できる機会をオープンに提供する、自己選択型の社内公募制度。
- ジョブ交流制度：勤務地域に制約のあるエリア職員において、本社部門以外のエリア職員と本社部門のエリア職員が双方向に人事交流する制度。※期間は半年。短い期間でキャリアを考えることができる。
- ジョブ支援制度：地方の遠隔地等の新規採用・人事ローテーションが困難な地域の職場を中心に公募ポストを設け、勤務地域に制約のあるエリア職員が勤務地域にとらわれず、自らの意思

「女性活躍パワーアップ大賞」受賞組織の取り組み
で応募する自己選択型の社内応募制度。※期間は1年。

④女性活躍企画プロジェクト「reaers（リアーズ）」の発足（風土醸成・意識改革）

女性職員の活躍の場・フィールドが拡大する中、「女性職員が自分たちらしく働ける会社」の実現を目指し、現場・本社一体の女性活躍企画プロジェクトを立ち上げた。新たな領域にチャレンジする女性職員が、自ら考え、スピード感をもって課題を解決できるよう支援する現場・本社が一体となった取り組みである。

【プロジェクトメンバー】現場女性職員131名（社内公募）+本社主幹部5名。

⑤異業種研修・交流会の開催（意識改革・ネットワーク構築の向上）

女性職員のキャリアアップ意識の向上・ネットワーク構築の向上に向け、異業種での研修や交流会を積極的に開催している（2015年度の実施は全国22回、主だった取り組みを以下に記載）。

○営業女性向け異業種研修（3回実施、各参加者30名）：異業種6社で管理職未経験の営業女性職員を対象に、「自身のキャリアビジョンをもつ」「社外ネットワークをつくる」ことを目的に年度3回開催。異業種メンバーでチームをつくり、「2020年東京オリンピックで稼いでみよう」をテーマにチームで議論し、研修最後にチームプレゼンをした。

○ダイバーシティ交流会（参加者30名）：異業種の3社で管理職一步手前の層を対象に、さらなる女性のキャリアアップ推進を目的に開催した。各社の女性管理職3名にパネルディスカッションに登壇いただき、自身のキャリアの転機や両立について、経験を踏まえ率直にお話をいただき、女性職員のマインドアップや新たな気付きの場（視野拡大）となった。

○両立女性交流会（3回実施、参加者計267名）：異業種13社で仕事と家庭の両立に不安をもつ女性職員が、キャリアアップを目指した働き方ができるようなきっかけをつくることを目的に開催した。会社の垣根を越えて様々な経験をもつ「両立の先輩」から、自身のキャリアや育児の悩みを解決するヒントを得る機会を設けた。

(2) 新しい働き方：生産性向上に向けて～全職員の取り組み～

①働き方変革（ワークスタイルイノベーション（以下WSI））

男女ともに全職員で一人ひとりが時間当たりの生産性を高めることを意識し、時間を最大限に有効活用できる働き方への変革に取り組んでいる。

【主だった取り組みを以下に紹介】

○SJNK版サマータイム：朝型勤務の推奨の実施・ノー残業デーの推進（拡充）

- ・19時までの退社を原則とする。（実施期間：7月～10月、本社ビルでは6月から全フロア19時消灯の実施）
- ・従来からある第2・3水曜日のノー残業デー（18時までの退社を原則）に加え、その他の水曜日を推奨デーとする。

○在宅勤務制度の拡充：利用回数や対象者の範囲について柔軟性を高めた

- ・原則として1か月に4回であった利用回数の上限を撤廃した。
- ・在宅勤務対象者を職員から、職員以外の嘱託・アソシエイト（フルタイム）を追加し拡充した。
- ・在宅勤務利用の多い職員の希望者を対象に在宅勤務時に使用できる会社端末を追加配備した。

○育児・介護時短勤務者の在宅支援制度利用の支援：希望者に対して、在宅時に自宅で使用できる会社端末を追加配備した。

○シフト勤務制度の拡充：適用対象者の範囲を拡充（職員以外の嘱託・アソシエイト（フルタイム）も可能）し、決まった期間のみではなく突発的・一時的な業務上または個人の事由による個人別・労働日単位の適用を可能とした。

「女性活躍パワーアップ大賞」受賞組織の取り組み

○WSI コンテストの実施：全員参加型の取り組みで業務の見直しを図り、働き方の変革・生産性の向上を実現した課支社を表彰する。

②男性管理職の意識改革（イクボスの推進）

女性のキャリアアップ意識の阻害要因でもある長時間労働を改善すべく、男性管理職の意識改革を図っている。

○イクボスの推進：マネジメント層がWSIを率先して推進する必要があるため、2015年4月にNPO法人ファザーリング・ジャパンが主催する「イクボス」企業同盟に加盟した。

- ・マネジメント層向けイクボスセミナーの開催（参加者146名）
- ・イクボス他社交流会への参加（2回実施、参加者計12名）
- ・イクボス宣言：2015年1月～2月の毎週火曜日に社内動画放送にて全国のイクボス者からのイクボス宣言を放映し社内展開。

3. 取り組み、活動により得られた成果

（1）女性活躍推進の取り組み

①女性管理職の増加

2014年女性管理職比率5.9%→2015年7月1日現在8.5%

②女性職員の意識改革

○パイプライン形成強化：女性経営塾卒業生から2名の部店長が誕生。女性管理職一步手前の層を対象に実施している「プレ女性経営塾（手挙げ制）」において、参加者が75名（2014年度）から120名（2015年度）へ急増し、着実に女性のキャリアアップ意識が向上してきている。

○メンター制度（2014年度）：メンター制度実施後、62%のメンティが昇進昇格意欲があると回答。また、制度を通じて41%のメンティの昇進昇格意欲が向上している。

○女性職員のスキルアップ・視座拡大（経験・チャレンジ機会の提供、異業種交流）：「ジョブ交流制度」「ジョブ支援制度」の新設、現場・本社一体型の女性活躍企画プロジェクト（reaers）を立ち上げたことで、新たな経験やチャレンジする機会を提供することを可能とし、女性職員のスキルアップ（女性職員が自ら能動的に考え、スピード感を持って解決する能力等）や視座拡大に繋がった。また、異業種交流で、他社のメンバーから刺激を受けることで、意識改革・スキルアップに繋がった。

○ネットワークの構築（他社・異業種交流）：異業種交流を全国各地で開催することで、社内のみならず他社・異業種においてもネットワーク構築を図ることができた。

（2）働き方変革（生産性向上に向けた取り組み）

①残業時間の削減

2015年4月～12月 前年度比約1割の削減

②WSI好取り組みの全国共有・お客さま対応の向上

WSIの好取り組みを全国に共有することで、WSIの取り組みを加速させ一人ひとりの生産性を高めることに繋げることができた。同時にお客さま対応の向上も図ることができた。

③男性管理職の意識改革（イクボスの推進）

イクボス他社交流会に参加した男性管理職が、交流会に参加後自地区内で、働き方変革・イクボスについて部下も含めた他社交流会を開催するなど、意識変革が図られてきている。