

サステナビリティ・経営基盤

当社グループが追求する将来世代を含むすべての人々のwell-being(幸せ)は、持続的社会があってこそ実現するものと考えます。当社グループでは、その持続的社会の実現を事業運営の大前提と位置付け、気候変動への対応のほか、あらゆる人々の人権や多様性の尊重といった地域・社会の持続性確保に関する重要なサステナビリティ課題の解決に向けて取り組んでいます。

サステナビリティを追求する私たちの企業行動原則(DSR憲章)
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/aims/mission.html>

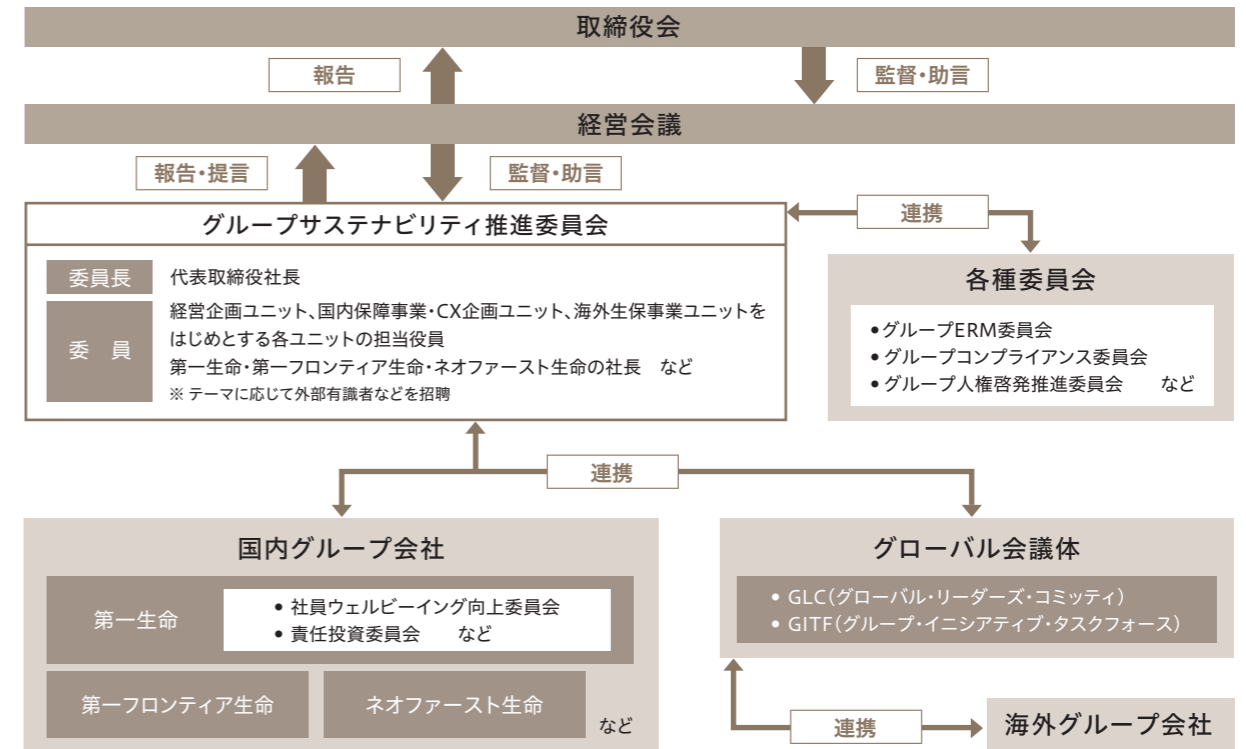
100年後の持続的社会的実現に向けた目標

持続的社会的実現に向けた中期・長期の目標を定め、グループを挙げた取組みを着実に進めています。

	中期目標	長期目標
地球 13 気候変動への対応 7 エネルギー利用効率の改善 クリーンエネルギーの普及 5 女性の活躍推進 16 企業ガバナンス リスク管理の向上 10 あらゆる人々の 人権への対応 8 働きがいの創出 17 責任ある投融資を通じた 社会の発展への貢献 8 地域振興	地球環境のサステナビリティ確保に向けたカーボンニュートラルの実現 <ul style="list-style-type: none"> グループCO₂排出量削減(スコープ1+2) 2025年度▲50%(2019年度比) 運用ポートフォリオ*における 温室効果ガス排出量削減 2025年▲25%(2020年比) <small>※ 上場株式・社債・不動産</small>	<ul style="list-style-type: none"> グループCO₂排出量削減(スコープ1+2) 2040年度ネットゼロ(同) 運用ポートフォリオ*における 温室効果ガス排出量削減 2050年ネットゼロ(同)
ひと	一人ひとりのポテンシャル最大化による多様な人々の活躍実現 <ul style="list-style-type: none"> 女性組織長比率 2024年4月 30% キャリア採用人材などのさらなる活躍 エンゲージメント調査総合スコア 2024年4月 67 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役層・執行役員層の女性比率向上 ダイバーシティ比率^②の向上 <small>※ 内勤管理職における非「男性・新卒・日本人」の割合(国内)</small>
社会	社会へのポジティブ・インパクト創出に資する投融資の拡大 <ul style="list-style-type: none"> グループ各社におけるESG投融資の推進 2024年度までに累計2兆円以上の ESGテーマ型投融資 	<ul style="list-style-type: none"> ESG投融資の拡大

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、持続的社会的実現に向けた取組みを力強く推進するために、「グループサステナビリティ推進委員会」を中心としたサステナビリティ推進体制を構築しています。また、2022年7月より、当社役員報酬の業績連動型株式報酬の一部に、CO₂排出量削減進捗に関する指標を含むサステナビリティ指標を導入しました。▶詳細はP.95「役員報酬」参照



グループサステナビリティ推進委員会

グループ方針・戦略や対外コミットメントを含む効果的な情報発信の検討、グループ各社における取組進捗状況のモニタリングなどについて、グループ横断的かつ超長期的な視点で議論しています。委員会にて議論された内容は経営会議・取締役会に報告・提言されます。

2021年度の主な議論

テーマ	内容
サステナビリティ全般	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのサステナビリティ取組みの現状と課題、今後の方向性(ターゲット設定、リスク管理・機会、情報発信を含むコミュニケーション、ガバナンスの視点) サステナビリティ浸透に向けたグループ内取組みの推進 4つの体験価値の創出に関するストーリーのレベルアップ など
個別テーマ	内容
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 取組方針(機関投資家・事業会社の視点など) 保険事業・運用ポートフォリオのシナリオ・影響度分析の高度化 開示情報の拡充対応 など
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の活躍に向けた目指す姿の設定、取組みの推進 グループ従業員の健康増進に向けた対応 人権デューデリジェンスの推進 など
ESG評価向上への対応	<ul style="list-style-type: none"> 取組方針(評価向上に資する取組み強化、情報開示の拡充スタンスなど)

気候変動への取組み - TCFD提言に基づく開示 -

基本的な考え方

第一生命グループが追求する「将来にわたるすべての人々の幸せ」は、100年後を見据えた持続的社會が存在してこそ実現するものです。私たちは、社會の持続性確保を事業運営の根幹と位置付け、それに向けた重要課題^{※1}の解決にこれまで以上に積極的に取り組んでいくこととしています。

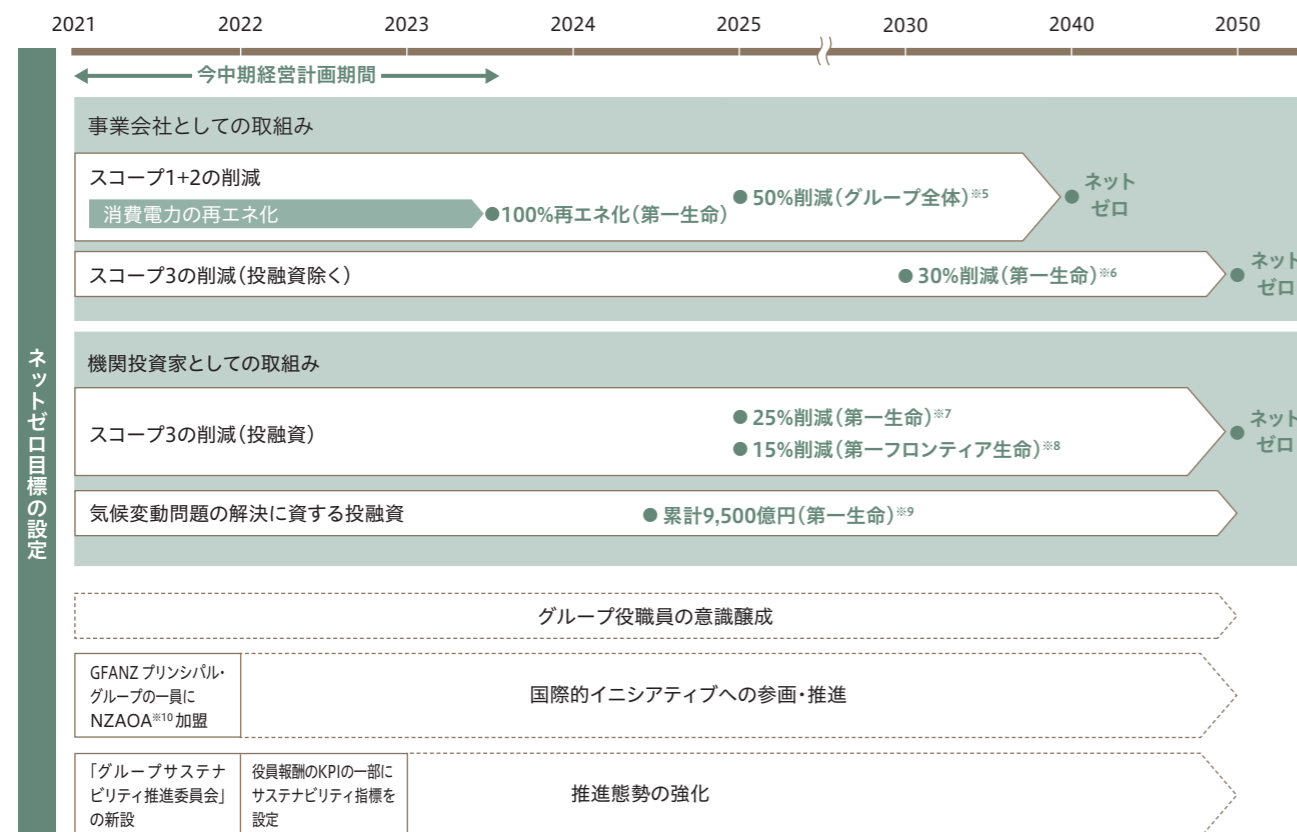
とりわけ、気候変動への対応は世界的な重要課題の一つです。人々の生活基盤である地球環境のサステナビリティ確保に向けて、当社グループは事業会社として、そして機関投資家として、カーボンニュートラルを実現するための目標を掲げ、事業を通じた気候変動への取組みを継続的に強化していきます。また、世界

の金融機関の脱炭素取組みを推進するGFANZ^{※2}においてプリンシパル・グループの一員を務めるなど、世界の脱炭素化を実現していくため、リーダーシップの発揮に努めています。

こうした取組みの一環として本ページやサステナビリティレポートにおいてTCFD^{※3}提言に基づく積極的な情報開示に注力しています。

当社グループのビジョンに込めた想い^{※4}の実現に向けて、これまで以上に、事業会社・機関投資家としてリーダーシップを発揮し、世の中の範となる取組み(情報開示を含む)を推進していくことで、脱炭素社會、ひいては持続的な社會の実現に貢献していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ(移行計画)



※1 当社グループの重要課題については、P31「第一生命グループの重要課題」(マテリアリティ)をご参照ください
 ※2 Glasgow Financial Alliance for Net Zero。同イニシアティブの詳細や当社グループの取組みはP69をご参照ください
 ※3 Task Force on Climate-related Financial Disclosures。2018年9月に同提言の趣旨に賛同表明
 ※4 当社グループのビジョンは“Protect and improve the well-being of all”(詳細はP3をご参照ください)
 ※5 2019年度比
 ※6 2019年度比、把握可能で、当社事業や職員の行動変容につながる観点で重視すべき項目が対象
 ※7 2020年比
 ※8 2020年度比、保有1単位当たりの温室効果ガス(GHG)排出量(インテンシティ)ベース
 ※9 2022年3月末時点では累計約5,100億円
 ※10 The United Nations-convened Net-Zero Asset Owner Alliance。2050年までに運用ポートフォリオのGHG排出量をネットゼロとすることを旨とする機関投資家団体

2021年度の主な取組み・進捗状況

TCFD提言の4項目	取組状況	該当頁
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 当社役員報酬の業績連動型株式報酬の一部に、CO₂排出量削減進捗に関する指標を含むサステナビリティ指標を設定 グループ役職員の意識醸成取組みの積極的な実施 	P63, P68
戦略(リスクと機会)	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ分析の高度化 生命保険事業における影響度分析の高度化 気候変動リスク・インパクトの認識の高度化に向けた分析拡充 	P63, P64
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> リスク認識プロセスの高度化検討 	P62
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス(GHG)排出量削減目標に向けた進捗 <ul style="list-style-type: none"> 事業会社として <ul style="list-style-type: none"> スコープ1+2 28.8%削減(2019年度比、目標:2025年度 50%削減、2040年度 ネットゼロ) スコープ3(投融資除く、第一生命) 6.3%削減(2019年度比、目標:2030年度 30%削減、2050年度 ネットゼロ) 機関投資家として <ul style="list-style-type: none"> スコープ3(第一生命の投融資) 18%削減(2020年比、目標:2025年 25%削減、2050年 ネットゼロ) 新たな目標設定 <ul style="list-style-type: none"> スコープ3(第一フロンティア生命の投融資):2024年度末までにGHG排出量^{※11}を15%削減(2020年度比) 気候変動問題の解決に資する投融資:2024年度末までに9,500億円以上 	P65, P66, P67

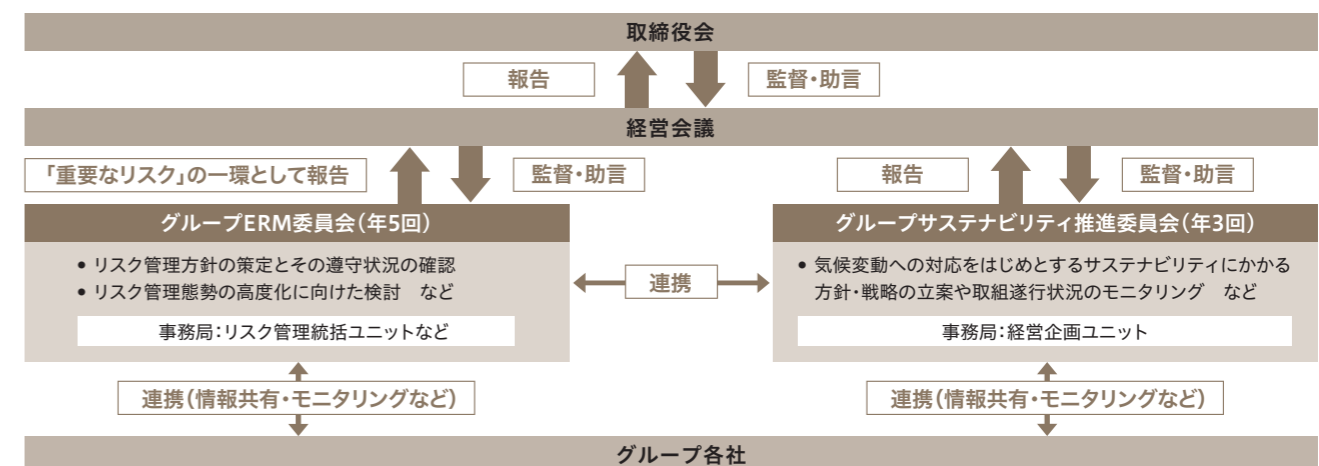
ガバナンス / リスク管理

当社グループは、経営会議・取締役会に対して、定期的に気候変動への取組状況(グループ目標をはじめとする取組みの方向性、リスクへの対応状況など)を報告^{※12}し、その監督・助言を受けることによって、気候変動への取組みを強化するとともに、経営会議・取締役会が主導して気候変動に関わる事業計画の策定を進めることで、気候関連リスクなどを経営に組み込んでいく態勢を構築しています。

当社グループでは、経営に重要な影響を及ぼす可能性のある予見可能なリスクを「重要なリスク」として特定し、そのリスクを踏まえた事業計画の策定を推進することで、予兆段階から適切に対処するリスク管理を実施しています^{※13}。グループの重要なリ

スクの特定にあたっては、グループ会社における重要なリスクの洗い出し結果をもとに、各リスクの影響度^{※14}・発生可能性を4段階で評価し、ヒートマップを用いて、重要度の高いリスクを「重要なリスク」としてリスク管理統括ユニットにて特定し、毎年度見直す運営としています。2016年のパリ協定発効により、環境問題、とりわけ気候変動への対応は国際社會全体で取り組む課題であるとの認識が高まっており、当社グループにとっても、気候変動への対応はお客様の生命や健康、企業活動、社會の持続可能性などに大きな影響を与える重要な経営課題と認識し、2019年度以降、気候変動に関するリスクを「重要なリスク」の一つとして選定し、リスク管理を強化しています。具体的には、リスク管理担

気候変動対応に関するガバナンス/リスク管理態勢(2022年4月時点)



※11 保有1単位当たりのGHG排出量(インテンシティ)ベース
 ※12 2021年度は、気候関連トピックを取締役にに対して計4回報告。主な議案は以下のとおり
 ・当社グループの気候変動への対応状況(現況、課題および今後の取組み、情報開示の拡充)
 ・当社グループ各社のCO₂排出量削減目標の設定
 ※13 リスク管理の詳細は、以下WEBサイトをご参照ください https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html
 ※14 影響度は経済的損失額、業務継続性、レピュテーションの要素を考慮

当の役員が委員長を務める「グループERM委員会」のなかで、物理的リスク・移行リスクの評価・対応方法について議論を行い^{※15}、必要に応じて、経営会議・取締役会にも報告しています。

グループガバナンス態勢の強化の一つとして、2021年4月より、社長が委員長を務める「グループサステナビリティ推進委員会」

を新設し、気候変動への対応をはじめとするサステナビリティに関わる方針・戦略の立案や取組遂行状況のモニタリングなどを実施しています。また、2022年7月より、当社役員報酬の業績連動型株式報酬の一部に、CO₂排出量削減進捗に関する指標を含むサステナビリティ指標を設定しました^{※16}。

戦略 / 指標と目標

気候変動関連のリスク・機会、当社グループ事業への影響

当社グループとして、気候変動によって、右記のような影響が中長期的にもたらされる可能性があることを認識し、RCPシナリオ(2.6、8.5)^{※17}、NGFSシナリオ^{※18}などを用いて分析した結果に基づき、事業会社・機関投資家としてのコントロール策・事業としてのレジリエンス(強靱性)を高める取組みを推進しています。

リスク	<ul style="list-style-type: none"> 温暖化に伴う熱中症や感染症の増加による保険金・給付金支払額の増加 台風などによる水害発生による増加による保険金・給付金支払額の増加 炭素税導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変化への対応などの環境変化への不十分な対応による企業価値低下
機会	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー事業などの、気候変動問題の解決に資する投融资機会の増加 資源効率の高い事業インフラの導入による事業コストとの低減

シナリオ分析

気候変動が生命保険事業に与える影響

当社グループでは気候変動が生命保険事業に与える影響として、保険金・給付金支払いに関するリスク把握の取組みを進めています。

気温上昇に対しては各分野で研究が進められており、これらに関する文献が多くの研究機関などにより発表され注目度が高まっています。当社グループではこうした研究結果を調査・分析するとともに、お引受けしている保険商品の特性を踏まえううえで、リスクの網羅的な把握と影響の定量化に取り組んできました。

その一環として、2020年度より、気温と第一生命の保険金・給付金の関係を、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー社と共同で分析しています。

2020年度は第一生命の死亡保険金支払実績をもとに、夏季の気温上昇による健康被害の増大に着目した分析を実施し、全国の最高気温と死亡発生との関係性を推定しました。そこに将来の気候シナリオを仮定したうえで保険金支払増加額の試算を行い、結果

を開示しました^{※19}。

2021年度においては、気候シナリオをSSP5-8.5へアップデートする^{※20}とともに、グループ内の国内生命保険会社3社(第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命)における死亡保険金支払増加額・収支への影響も分析しました。今回のシナリオでは、過去の実績(2010年～2019年)と比較して、死亡の発生が2050年代には0.2%程度、2090年代には、0.8%程度増加すると試算されました。これを、2021年度の国内生命保険会社3社の死亡保険金支払実績(約5,800億円)に当てはめると、2050年代における死亡保険金増加額が13億円(収支影響額は3億円)、2090年代における死亡保険金増加額が45億円(収支影響額は12億円)であることに相当します。

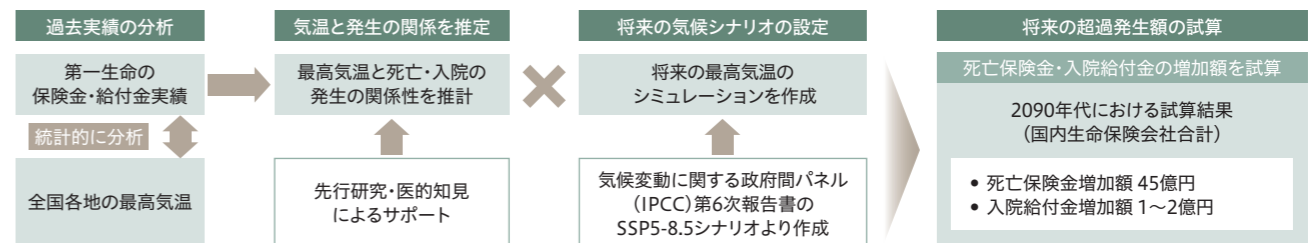
加えて、2021年度には、夏季の気温上昇による入院への影響分析を実施しました。第一生命の過去の支払実績を分析し、最高気温

との関係性を推定したうえで、死亡と同様の気候シナリオを前提とした場合、暑熱との関連が見られた疾患の入院増加率を、2019年度の国内生命保険会社3社の入院給付金支払実績(約600億円)^{※21}に当てはめると、2090年代における入院給付金増加額は1～2億円と試算されました。

今回の結果は限定的な水準であったものの、入院に関する分析は、疾患が多岐にわたることや、統計データ量、先行研究の少なさから、死亡に比べ相当の仮定をしたうえでの試算となっています。また、今後の新たなリスクの発現にも留意する必要があるもの

と考えています。

気候変動が生命保険事業に与える影響の分析・定量化は、いまだ国際的にも確立された方法はなく、各社が試行錯誤を行いながら研究・分析を行っているものと認識しています。当社グループでは、各種の論文^{※22}を参考として第一生命の過去実績と最高気温との相関を統計的に分析する取組みを開始していますが、今後は、各種疾患の発生に対する調査、医学的な見地からのアプローチ、海外各社の影響調査なども検討しながら、グループ全体のリスク把握に取り組んでいきます。



TOPICS

気候変動リスク・インパクトの認識のさらなる高度化に向けた分析

当社グループでは、気候変動問題の解決に向けて気候変動リスク・インパクトの認識の高度化を進めています。保険監督者国際機構 (IAIS) が2021年9月に公表した『気候変動が保険会社の投資に及ぼす定量的影響に関する報告書』のなかで、保険セクター全体における気候変動により想定される投資損失は、保有資本により概ね吸収可能と評価されています。当社グループにおいても、同報告書の分析を参考に資本充足率(経済価値ベース)に与える影響を試算し、保有資本で吸収可能な水準であることを確認しています。

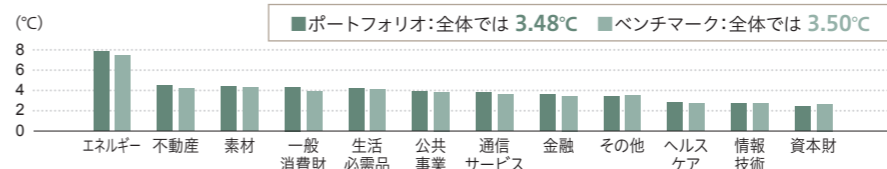
また、MSCI社の気候バリューアットリスク(CVaR: Climate Value-at-Risk)という手法で、政策リスクと機会、物理的リスクの分析を行いました。気温上昇シナリオ別の分析では、政策リスクと機会を合わせた移行リスクの影響は小さく、物理的リスクは3°Cシナリオ

で大きく、CVaRは3°Cシナリオで▲12.1%、2°Cシナリオで▲6.8%、1.5°Cシナリオで▲7.5%となりました。秩序だった移行が進まず、炭素価格が高騰するdisorderlyシナリオでは、移行リスクが▲19.1%、CVaRは▲26.2%となりました。ベンチマークとの比較では、移行リスク、物理的リスクともに優れた結果となっています。温暖化係数は対象企業の温室効果ガス排出量がどの程度の温暖化をもたらす水準の排出量なのかを気温上昇の尺度で評価するもので、当社グループのポートフォリオは+3.48°Cとなりました。

気候変動関連の財務に与える影響の分析は研究段階にあると認識していますが、当社グループとしては、今後もグループ全体のリスク把握に取り組んでいきます。

CVaR (影響額/対象資産総額で表示)	気温上昇シナリオ別CVaR				1.5°CシナリオのCVaR		
	orderly 3° C	2° C	1.5° C	disorderly 1.5° C	ポートフォリオ	ベンチマーク	差
移行リスク	+ 0.1%	+ 0.3%	▲ 0.4%	▲ 19.1%	▲ 0.4%	▲ 1.8%	+ 1.4%
政策リスク	▲ 0.1%	▲ 1.0%	▲ 5.8%	▲ 31.6%	▲ 5.8%	▲ 6.3%	+ 0.5%
機会	+ 0.3%	+ 1.3%	+ 5.4%	+ 12.4%	+ 5.4%	+ 4.5%	+ 0.9%
物理的リスク	▲ 12.2%	▲ 7.1%	▲ 7.1%	▲ 7.1%	▲ 7.1%	▲ 7.7%	+ 0.6%
CVaR	▲ 12.1%	▲ 6.8%	▲ 7.5%	▲ 26.2%	▲ 7.5%	▲ 9.5%	+ 2.0%

温暖化係数



対象は、第一生命(株式・社債)、第一フロンティア生命(社債)、プロテクトティブ(社債)で総額は約10兆円。ベンチマークは、国内社債:NomuraBPI・社債、外国社債:Barclays・グローバル社債Index、国内株式:TOPIX、外国株式:MSCI ACWI。データは2022年3月末時点のもの

(出所) Reproduced by permission of MSCI ESG Research LLC

※15 2021年度の気候変動関連の主な議案は以下のとおり
 - グループ各社の気候関連リスクへの対応状況
 - 新たな気候変動リスクの計測手法の検討状況(気候バリューアットリスク(CVaR)と温暖化係数)
 - 資本充足率への影響度分析(保険監督者国際機構 (IAIS)の報告文書に基づく分析)
 - 生命保険事業への影響度分析

※16 役員報酬の詳細はP95をご参照ください

※17 Representative Concentration Pathways(代表的濃度経路)。IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が設定する気候変動シナリオ

※18 Network for Greening the Financial System(気候変動リスクなどにかかる金融当局ネットワーク)が設定する気候変動シナリオ

※19 詳細は、当社統合報告書2021のP56をご参照ください

※20 IPCC第6次報告書では、将来の社会経済の発展の傾向を仮定した共有社会経済経路(SSP)シナリオと放射強制力を組合せたシナリオが使用されています。これらはSSPx-yと表記され、xは5種のSSP、yはRCPシナリオと同様に2100年頃のおおよその放射強制力を表します。SSP5-8.5は化石燃料依存型の発展のもとで気候政策を導入しない高位参照シナリオです(「IPCCの概要や報告書で使用される表現などについて」(環境省、2021年8月9日公表)に記載されている説明文書の一部を抜粋のうえ、当社で加工)

※21 新型コロナウイルス感染症による支払増加の影響を排除するため2019年度実績を使用

※22 例えば、Antonio Gasparrini and others, in The Lancet Planetary Health, Volume 1, Issue 9, Projections of temperature-related excess mortality under climate change scenarios, Pages e360-e367 December 2017

事業会社としての取組み

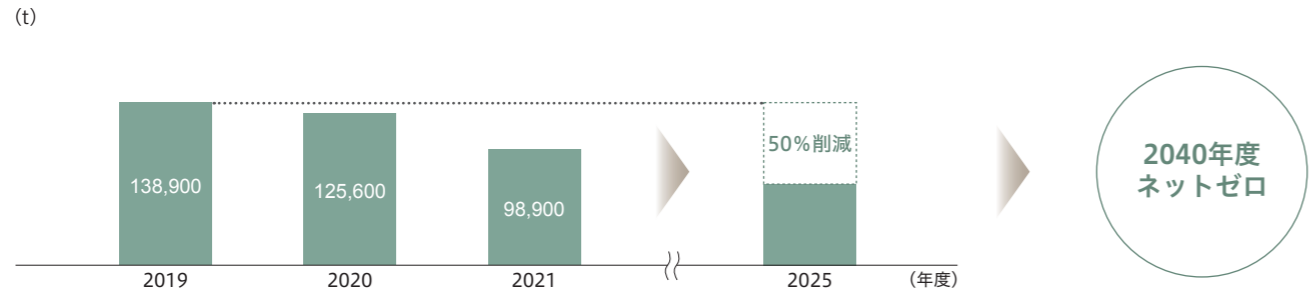
当社グループでは、スコープ1^{※23}およびスコープ2^{※23}のCO₂排出量について、パリ協定での目標を見据え、2025年度までに50%削減(2019年度比)、2040年度までにネットゼロという目標を設定しています。加えて、第一生命では、全職員一体となった取組みを推進するため、「事業や職員の行動変容につながる視点で重視すべき項目」を対象にスコープ3^{※23}のCO₂排出量を、2030年度までに30%削減(2019年度比)、2050年度までにネットゼロという目標を設定しています。

当社グループのスコープ1+2は、2021年度約98,900トン(2019年度比で28.8%の削減)、第一生命のスコープ3は、同約46,600トン(同6.3%の削減)の水準となり、着実に削減を進めています。

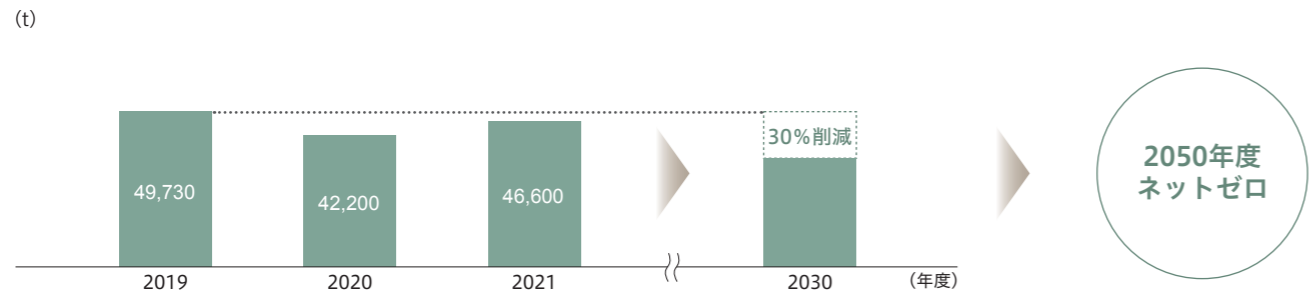
スコープ1+2の削減目標達成に向けて、第一生命では、「2023年度末までの100%再生可能エネルギー(RE100)化」を図っています。その実現に向けて、2021年度には、投資用不動産に関してRE100化を実現したほか、保有不動産における長期安定的な再生可能エネルギーでの電力確保に向け、オフサイトコーポレートPPA^{※24}のサービス契約を本邦金融機関で初めて締結しました。

また、2021年度には、グループ不動産関連会社3社(第一ビルディング、相互住宅、第一生命リアルティアセットマネジメント)の再生可能エネルギー導入方針検討を積極的に支援し、各社、方針策定を完了しています。米プロテクティブや豪TALにおいても、再生可能エネルギー活用・カーボンオフセットなどを推進しており、グループ一体となった取組みを展開していきます。

〈第一生命グループ〉CO₂排出量の推移(スコープ1+2)



〈第一生命〉CO₂排出量の推移(スコープ3)



機関投資家としての取組み

第一生命では、気候変動問題の解決を責任投資における最重要課題と位置付け、カーボンニュートラルな社会の実現に向けて取り組んでいます。2021年2月には国内で初めて、NZAOA[※]に加盟し、2050年までにカーボンニュートラルな運用ポートフォリオへ移行することにコミットしました。また、NZAOAプロトコル(目標設定ガイドライン)に従い、上場株式・社債・不動産ポートフォリオにおける温室効果ガス(GHG)排出量を2025年までに25%削減(2020年比)する目標を設定しています。上場株式・社債・不動産ポートフォリオの2021年時点のGHG排出量は約493万トンと、2020年時点の約602万トンから18%の削減と

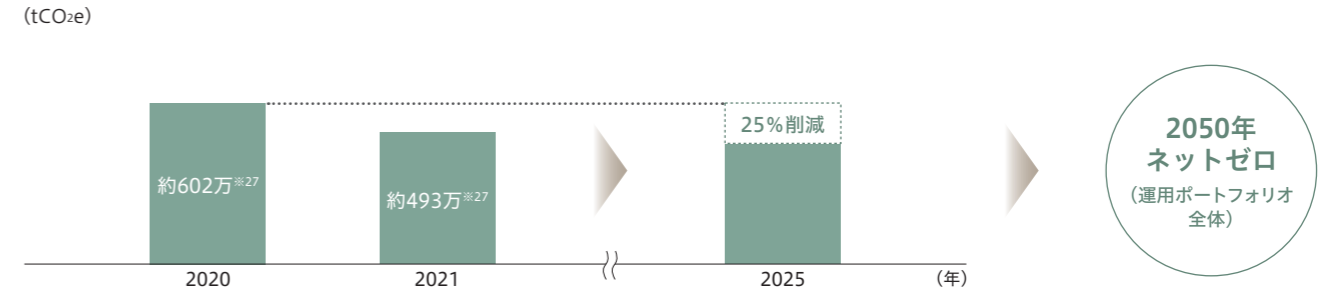
なりました。これは、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、企業活動が抑制されたことに加え、投融資先企業によるGHG排出削減取組みの進捗、当社に割り当てられるGHG排出量算出に影響を与えるマーケットの変動などの複合的な影響によるものと考えています。

また、カーボンニュートラルな社会の実現に向けた機関投資家としての取組みは当社グループ各社にも広がっており、2022年5月には、第一フロンティア生命が、運用ポートフォリオのGHG排出量削減にかかる2025年目標を設定いたしました^{※25}。

〈第一生命〉カーボンニュートラル実現に向けた主な取組み

2050年達成に向けた削減目標設定および取組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> NZAOAプロトコル(目標設定ガイドライン)に則り、上場株式・社債・不動産ポートフォリオにおけるGHG排出量について、2025年までに2020年比で25%削減する中間目標を設定し、取組みを実施(その他資産は、NZAOAとの協議を踏まえて順次設定) GFANZのプリンシパル・ミーティングや作業部会への参加を通じた国際的取組みへの関与
エンゲージメントを通じた投融資先企業の取組みを後押し	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量上位50社に対し、ESGアナリストによる企業の気候変動取組みの分析・提言、1.5°C目標と整合的なGHG排出削減目標の設定、目標実現に向けた戦略の策定・実行の促進などを実施 投融資先企業との対話を通じてTCFD提言に基づく適切な情報開示を促進するとともに、Climate Action 100+などの協働エンゲージメントを通じて投融資先企業の取組みを後押し
低炭素社会への移行・環境イノベーション創出の後押し	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動問題の解決に資する気候変動ソリューション投融資を積極的に実行し、2021年度末までの累計5,100億円に対し、2024年度までに累計9,500億円を目指す グリーンボンドや再生可能エネルギー発電事業への投融資に加え、トランジション・ファイナンスやインパクト投資など、低炭素社会への移行に向けた資金供給を積極化 投融資によるポジティブ・インパクトの創出について、2024年度までにGHG排出削減貢献量^{※26}150万トンを目指す

〈第一生命〉GHG排出量の推移(上場株式、社債、不動産ポートフォリオ)



(出所)上場株式、社債についてはS&P Trucost Limitedデータより第一生命にて作成、不動産については第一生命にて集計のうえ作成

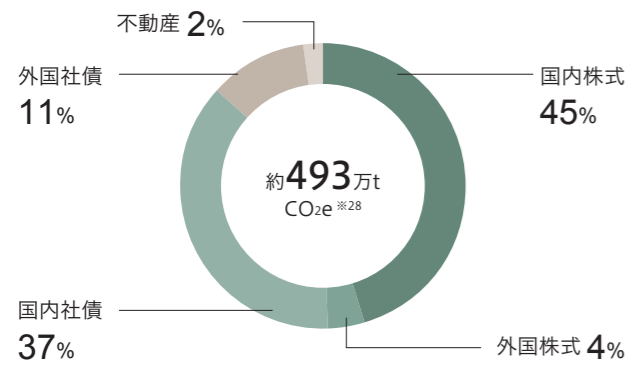
※23 スコープ1:当社自らの直接排出、スコープ2:他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出、スコープ3:スコープ1・2以外の間接排出(=第一生命の活動に関連する他社の排出)。なお、第一生命のスコープ3は、カテゴリ1(購入した製品・サービス)、カテゴリ3(スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動)、カテゴリ4(輸送、配送(上流))、カテゴリ5(事業から出る廃棄物)、カテゴリ6(出張)、カテゴリ7(雇用者の通勤)、カテゴリ12(販売した製品の廃棄)を対象として集計
 ※24 需要場所から離れた場所に発電設備を設置し、発電した電力を需要場所に供給する電力調達方法

※25 第一フロンティア生命の目標設定に関する詳細は、同社の2022年5月24日付ニュースリリースをご覧ください https://www.d-frontier-life.co.jp/corporate/release/pdf/2022_0003.pdf
 ※26 再生可能エネルギー発電事業のうち、インパクトを開示している案件
 ※27 上場株式・社債・不動産のスコープ1、スコープ2の合計値。なお、S&P Trucost社におけるGHG排出量の計算定義の変更を受け、当社の2020年のGHG排出量を再計算しています。この定義変更は国際的な枠組であるPCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials)のガイダンスに沿ったものです

第一生命は、国内株式、外国株式、国内社債、外国社債のポートフォリオに関して、投融資先企業の気候関連リスク・機会を評価するために、TCFD提言が開示を推奨している総炭素排出量と加重平均カーボンインテンシティ(WACI:Weighted Average Carbon Intensity)の分析を行いました。WACIについては、企業の売上げ当たりのGHG排出量をポートフォリオにおける保有割合に応じて加重平均しています。これまでも、炭素税導入や座

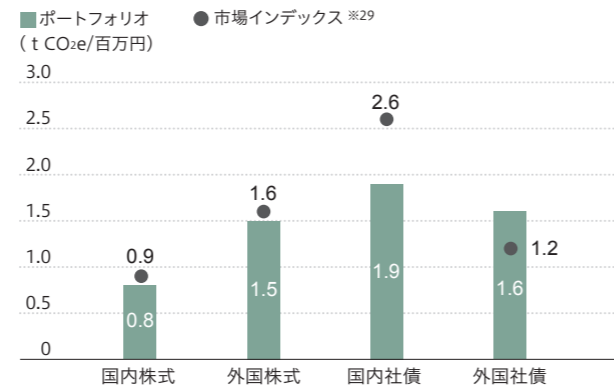
礎資産化などの移行リスクを投融資先企業の評価基準に組み込むなど、ポートフォリオのレジリエンス強化に向けた取り組みを行っています。さらなるリスク管理態勢の強化に向けて、前項に記載した気候バリューアットリスク(CVaR)を含めた、移行リスク・物理的リスク・機会などの気候関連リスク・機会の分析高度化に取り組んでいく予定です。

上場株式、社債、不動産のGHG排出量(内訳)



(出所) 上場株式、社債についてはS&P Trucost Limitedデータより第一生命にて作成、不動産については第一生命にて集計のうえ作成

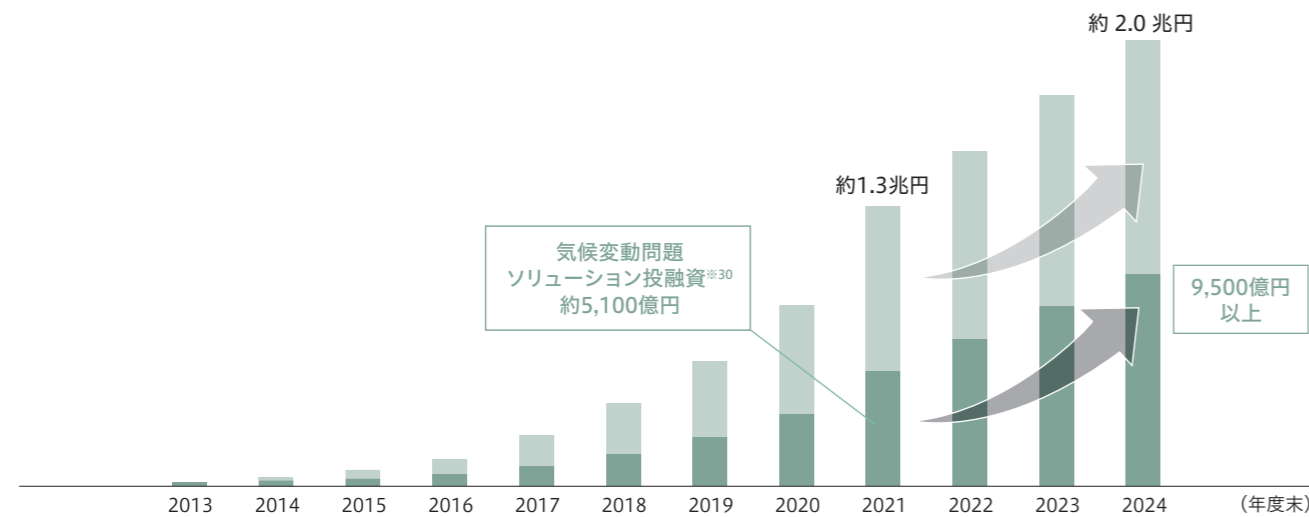
上場株式、社債のWACI



第一生命の社会課題の解決に向けた投融資の累計は、2021年度末時点まで約1.3兆円に到達しています。さらなる社会へのポジティブ・インパクト創出に向けて、2024年度末までに同投融資を2兆円以上に拡大していきます。なかでも、同社の責任投資に

おける最重要テーマである気候変動問題への対応強化として、気候変動問題の解決に資する投融資を2024年度末までに9,500億円以上に拡大していきます。

〈第一生命〉ESGテーマ型投融資 累計投融資実績と今後の目標



※28 2021年時点の上場株式・社債・不動産のスコープ1、スコープ2の合計値
 ※29 市場インデックスとして、TOPIX、MSCI ACWI ex-Japan、S&P Japan Corporate Bond Index、S&P International Corporate Bond Indexを使用
 ※30 グリーンボンド、再生可能エネルギー発電所関連事業への投融資など、気候変動問題の解決に資する投融資

TOPICS

グループ役職員の意識醸成取組み

脱炭素社会の実現に向けては、事業会社・機関投資家としての取組みに加えて、当社グループ約6万名の意識醸成・行動変容が不可欠であり、それが当社グループらしさの発揮につながると考えています。グループ内でさまざまな取組みを展開していますが、その取組みの一部をご紹介します。

環境イベント「EConnect」の開催

グループ横断的な環境イベント「EConnect(エコネクト) プラスチックレスチャレンジ」を2週間にわたって開催しました。第一生命、海外の事業会社を中心に最終的には当社グループ18社の役職員が参加し、役職員自身のマイボトル・マイエコバックなどさまざまなアクションが特設サイトに投稿されました。一人ひとりができることは限られていても、当社グループが「CONNECT」することで、「ECO」パワーを最大限に高めて、気候変動への対応に貢献できることを感じられるイベントとなりました。参加者からは、「せっかくのプラスチック削減取組みなので、これでやめてしまうのではなく、続けて習慣化していくことで、将来世代のしあわせにつなげていきたい」との声も挙がりました。



「2030年使い捨て傘ゼロプロジェクト」への参画

日本全国では年間約8,000万本のビニール製の使い捨て傘が消費されており、地球環境に与える負荷の大きさ(ゴミとして回収された場合、リサイクルが難しいなど)が問題になっています。本プロジェクトは、傘のシェアリングサービス「アイカサ」を通じて、2030年までに使い捨て傘ゼロを目指すもので、世の中に使い捨て傘の問題を提起し、その解決のために行動する国内初の取組みとして2022年6月に発足しました。当社グループは、本プロジェクトの趣旨に賛同し、民間企業8社とともに参画しています。



参画を通じて、当社グループの役職員は、アイカサを無償で利用できるため、社会課題解決への貢献に加えて、役職員の意識醸成・行動変容にもつながっています。

北海道足寄町の皆さまとの「第一生命の森」づくり

第一生命は、森林保全団体の一般社団法人more treesの協力を得て、北海道足寄町において、「第一生命の森」づくりを2022年6月からスタートしました。森林による二酸化炭素の吸収効果はもとより、ミズナラをはじめ、地域に適した複数樹種を植えることで「森林」の多様性確保や生物多様性の保全につながる森を目指します。さらに、足寄町民の皆さまやmore treesとの植林活動を通じて、地域に根差しつつ森林保全の専門的知見も踏まえた森づくりを行っています。



併せて、足寄町を含む北海道内4町の森林から生み出されたCO₂オフセット・クレジットを購入し、同社CO₂排出量の削減にも活用していきます。



気候変動課題に対応する グローバルな取組みへの貢献

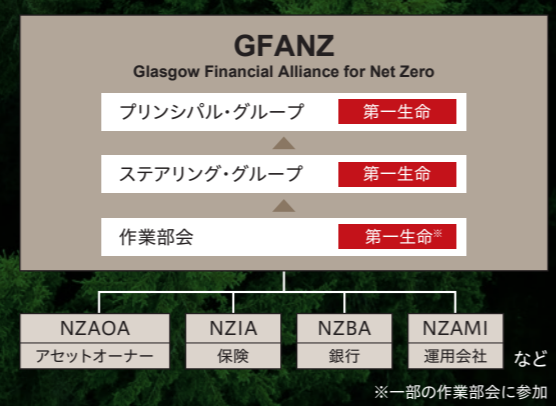
当社グループでは、持続可能な社会の実現に向け、気候変動への対応を重要な経営課題として認識しており、金融機関としてネットゼロを推進するグローバル・イニシアティブであるGFANZ (Glasgow Financial Alliance for Net Zero)に参画し、その活動に貢献するべく、グループを挙げて積極的に取り組んでいます。世界の金融機関と知見を共有し、協働していくことで、気候変動課題の解決に寄与し、次世代への責任を果たします。



GFANZは、ネットゼロを主導する金融の業態別イニシアティブを統合している組織です。世界45カ国から450社以上の金融機関が加盟しており、合計資産額は130兆ドル超となっています。(2021年11月時点)

GFANZは、「世界のネットゼロ移行を加速させる」という目的を実現していくため、金融業界横断的な移行計画の策定や効果的な実施の支援、新興国の脱炭素化に向けた資金供給、政策提言といった領域で活動しています。これらの活動を効果的に進めていくため、作業部会を設置して取組みを進めています。

第一生命はGFANZをリードするプリンシパル・グループの一員となっている他、プリンシパル・グループを補佐するステアリング・グループや、一部の作業部会にも参加しており、GFANZの取組みを積極的に推進しています。



スピーディに決めよう、でも丁寧に考えよう。暑くない地球にするための熱い議論の場

第一生命ホールディングス調査グループ 太田 浩

2022年3月に、社長が参加するGFANZのトップ会合をサポートする部会のメンバーになりました。日本からトップ会合に参加しているのは唯一当社のみです。気候変動対応は、もはや「意識高い系」の会社だけが取り組むものではありません。ネットゼロという大きな目標に「いいね!」を表明し、ともに取り組んでいただける企業を増やしていかなければなりません。金融機関としてどう支援させてあげればいいのか、政府部門とどう協力していけばいいのか。GFANZの議論では参加者の熱気をひしひしと感じています。

とにかく議論のスピードが速く、あっという間に一旦の結論が出て次の議題に進むのがGFANZの特徴で、意見調整しつつ慎重に検討を進める日本流のスタイルに慣れた身からすると戸惑うこともあります。気候変動対応は待ったなしの側面もあるので確かにスピード感は大変なのですが、同時に異なる政府や企業がみな納得感を持って対応を進められるよう、丁寧な議論に立った提言をまとめていくことも大事なのでそういう観点からコメントすることもあります。両者のバランスに悩みつつも、いろいろな国・企業の人々とのやり取りは楽しくもあり、距離を超えたつながりを感じながら仕事をしています。



気候変動対応を根幹に据えた新たな金融機関の経営を確立し、ネットゼロを目指す金融機関を増やしたい

第一ライフ・インターナショナル(ヨーロッパ)保険調査チーム 芳井 純一

私はGFANZの2つの作業部会メンバーとして、2022年3月から活動しています。いずれの作業部会も金融機関へのガイダンス提供を目的としています。作業部会で議論した結果はレポートとして公表され、今後グローバルスタンダードとなっていく可能性があります。そのため日本やアジアの視点を適切に反映することが私のミッションの一つで、責任を痛感しています。

作業部会には、GFANZに属する金融機関から多様な経歴の実務者が参加しています。私は以前、第一生命の企画部門で資本政策を担当しており、サステナビリティ戦略と財務資本戦略の融合に関心があります。GFANZの活動を通じ、気候変動対応を根幹に据えた新たな金融機関経営を確立・発展させることができれば、ネットゼロをコミットする金融機関がさらに増える好循環が期待できると思います。

GFANZに属する金融機関が目指すネットゼロと、現実的な見通しの間には乖離があるのが現状です。この乖離を埋めるため、冷静に今やるべきことを見極め、野心的な取組みを迅速に進める必要があります。GFANZが核となり金融機関の取組みをさらに加速すべく取り組んでいきます。



人財戦略

全世界の社員が生き生きと個性を發揮し活躍できる世界
“World of Opportunities”の実現を通じて、グループ企業価値の向上を目指します。



執行役員 山口 仁史 Hitoshi Yamaguchi

第一生命グループは、お客さま本位(お客さま第一)を経営の基本理念に据え、“一生涯のパートナー”をミッションに掲げています。これに基づき、私たちは、それぞれの地域で、人々の安心で豊かな暮らしと地域社会の発展に貢献することを第一に考えています。そして、そのミッションを支える私たちの強みが人財です。全世界の社員一人ひとりが、お客さまに安心で豊かな暮らしをお届けし、グループ事業の発展に貢献する。この弛まぬ努力によって、はじめて、私たちはミッションを実現することができると思っています。

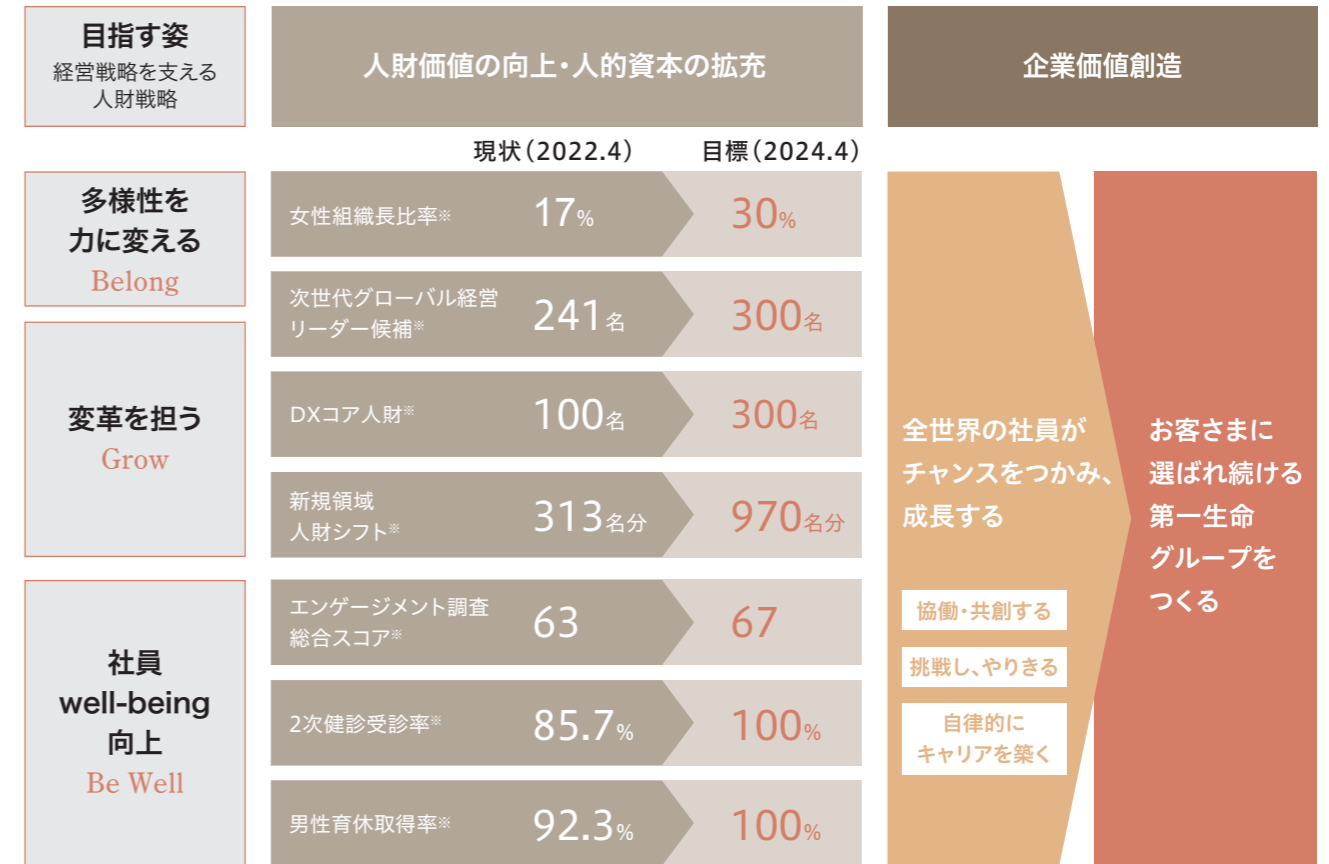
近年では、国内グループ各社に加え、海外グループ会社の仲間と共に私たちが前進する道を描く取組みを強化しています。グループ各社の独自性を理解し尊重すると同時に、ベスト・プラクティスや知見を互いに共有し、性別、年齢、経歴、国籍に関係なく、多様な人財が成長し、グループの価値創造に積極的に貢献できる環境づくりを進めています。

2021年度には、全世界のグループ各社と議論を重ね、当社グループのEmployee Philosophy Statement「第一生命グループで働く人を考える」を策定しました。国や会社を超えて全世界の社員にチャンスやチャレンジの場を提供し、成長した社員がグループの価値を高める姿、会社と社員が共に成長し、高め合う関係を描いています。

第一生命グループで働く人を考える

成長は、自分ひとりで成し遂げるものではありません。
私たちの100年を超える歴史と経験が教えてくれるように
成長とは、多くの仲間とのつながりの中で生まれるもの。
第一生命グループは、あなたのパートナーとして
共に成長し、皆で高め合い、互いに成功を支援し
今も、そしてこれからもすべての人々の幸せを守り、高めます。
あなたがグループのどこにいても、そしてグループのどこへ行っても
私たちは共に歩み、皆でWorld of Opportunitiesの扉を開いていきます。

当社グループが今中計で掲げるビジョンを達成するには、その担い手であり、最大の資産である「人財」の価値を最大限引き上げることが不可欠です。“World of Opportunities”をスローガンに、人財価値の向上・人的資本の拡充に取り組んでいます。



※当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合計

エンゲージメント向上に向けた取組み

当社グループでは、お客さま第一の実現に向け、組織と社員の結び付きをより高め、「誇りとやりがいをもって、仲間とともに生き生きわくわく活躍できる組織」と「社員のwell-beingを互いに尊重し高める」状態を目指しています。

エンゲージメント向上に向けては、全役員と社員との対話の機会のある場として2021年からタウンホールミーティングを開始しました。今年度は、一人ひとりの社員の意見を吸い上げる場として、より双方向の対話を重視し、継続実施しています。経営層が社員の声に耳を傾け、また経営層から直接語りかけることを通じて組織と社員の信頼関係を築き、組織改革につなげていきます。

2021年度より従来の従業員満足度調査からエンゲージメント調査に切り替え、社員と組織との「結びつき」の強さ、すなわちエンゲージメントを定期的に計測し改善させていくための調査として実施しています。エンゲージメント調査の目標総合スコア達成に向けては、エンゲージメントを構成する項目のうち、特に「理念戦略」、「組織風土」、仕事量やストレス反応を示す「健康」のスコア向上の取組みを進めています。また、昨年度のエンゲージメント調査結果において、「組織風土が変わってきていると感じている社員割合」は全体で40%弱となっており、「生き生きわくわく仕事ができる組織づくり」に向けたさらなる取組みが必要と認識しています。エンゲージメントは、「共に創る」ものであり、社員との対話を通じ、改善に向けて取組みを進めるとともに、部門・職位別などで課題分析の深掘りときめ細かな対応を行ってまいります。

	2021年度
エンゲージメント総合スコア*	63
組織風土が変わってきていると感じている社員割合	39.1%

※エンゲージメントを構成する「職務」「理念戦略」などの項目の平均値

グローバル人財戦略

国・会社を超えたグループ内公募制度

当社グループでは、社員のキャリア実現の支援と、グループ内で強みを発揮できる機会の提供に取り組んでいます。2022年度には、“World of Opportunities”の第一歩として、海外を含む全グループ社員に成長機会を提供するグローバルジョブポスティングプログラムを開始しました。この制度は、グループ社員が国や会社を超えて、自ら手を挙げキャリアの機会を開くことができるプログラムです。

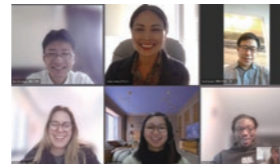
制度開始時にはグループ社長より全世界へビデオメッセージを発信し、日本、シンガポール、インドから8つのポジションを公募、各社から積極的な応募がありました。



2022年4月からは実際に、第一生命ホールディングスではプロテクトティブ(アメリカ)、TAL(オーストラリア)、DLI ASIA PACIFIC(シンガポール)のメンバーが、DLI ASIA PACIFIC(シンガポール)ではスター・ユニオン・第一ライフ(インド)のメンバーがバーチャルで働き始め、ともに新しい価値の創造に取り組んでいます。

グループ各社からは、会社を超えた機会の提供について、より大きなグループの一員であると感じられ、エンゲージメントにつながっているというポジティブな反応が寄せられています。

このように世界で活躍する当社グループ社員が生き生きと活躍できる世界、“World of Opportunities”の実現に向け、グループ各社の人事部門の間とともに日々議論を重ね、学び合い、グループの企業価値向上に貢献できる人財力の強化と、人財マネジメントの仕組みづくりに取り組んでいます。



▲ チーム会議の様子

社員の声

第一生命ホールディングス
リスク管理統括ユニット 伊藤 大我



Kateさんは、グループ各社との関わりが強いシンガポール地域統括会社に所属していますので、アジアパシフィック域内の規制当局や生命保険市場の動向を本社側に具体的にタイムリーに共有してくれます。そのことによって私たちがも知見がより広がり、グループ全体のリスク管理の高度化につながっています。

DLI ASIA PACIFIC
内部監査チーム Kate Low



プロジェクトを通じて日常業務で関わりがなかったメンバーとつながり、本社のグローバルな取り組みや課題について理解が深まっていますし、新たな知識や視点を獲得することができています。同僚にもぜひこのグローバルジョブポスティングプログラムに参加することを勧めたいと思います。

国内グローバル人財育成

海外事業の利益貢献拡大、グローバルガバナンス体制強化を背景に、グローバルで活躍できる経営リーダー候補の人財育成の必要性がますます高まっています。

こうしたニーズを踏まえ、中期経営計画において、将来的な海外派遣を視野にいたした300名の人財(次世代グローバル経営リーダー候補)を育成し、そのうち150名については、将来的に各地域・拠点の経営を担う人財(グローバル経営リーダー候補)と

して育成することを目指しています。

具体的には、若手層を対象に、グローバルビジネス環境で活躍するための基礎能力の開発を目的とした研修を幅広く実施し、グローバル人財の裾野拡大に取り組んでいます。また、中堅・管理職層向けには、海外での職務遂行を想定した、より実践的なコミュニケーション力・マネジメント力向上に向けたプログラムの運営などを実施しています。

新規領域への戦略的人財シフト

4つの体験価値の実現を支える多様な人財を育成するために、2026年度をめどに3,100名程度の人財の戦略的シフトを実施します。CXデザイン力、DX推進力、組織デザイン力、グローバル力を強化し、ビジネスモデル変革の原動力となる人財育成を強化していきます。また、グループ内外を問わず収益力強化につながる領域や新規事業への人員配置を行っていきます。

戦略的人財シフトとしてのキャリアローテーションは、人財に対する投資と位置付けています。保険の枠を超え、新たな事業領域に展開していくにあたって、これまでの社内での経験だけでなく、多様な経験、視点が必要となります。キャリアローテーションの仕組みを活用し、一定期間、グループ外企業や自治体などでさまざまな経験を経て成長した社員が再び戻り活躍することで、企業価値の向上につなげていきます。

社員がグループ外企業や自治体などで活躍することで、地域・社会の持続性確保にも貢献していきます。社員、会社、グループ外企業や自治体などにとって「三方良し」の取組みとして推進をしていきます。

社外へのキャリアローテーション(ふるさと納税)

2022年4月より、企業版ふるさと納税(人財派遣型)を活用した地方自治体へのキャリアローテーションを開始しました。大阪府大阪市・徳島県へ、それぞれ1名を派遣(2022年7月時点)、

スマートウェルネスシティの推進(大阪府阪南市)、地域の魅力発信(徳島県)などの活動に取り組んでいます。

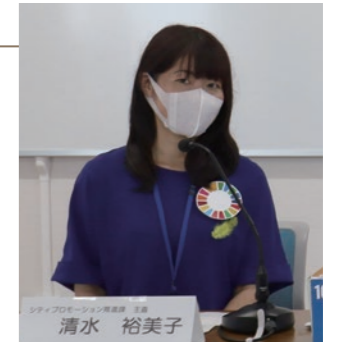
社員の声

阪南市役所 シティプロモーション推進課主幹(兼)政策共創室主幹 清水 裕美子

生命保険事業は社会課題の解決につながるものではありませんが、もっと近いところで社会課題の解決につながる仕事をしたいと思い、地方自治体での業務に応募をしました。

業務内容としてはスマートシティの推進、スマートウェルネスシティの推進、その他の業務です。直近ではデジタル田園都市国家構想推進交付金(地方創生テレワークタイプ)を活用した事業の推進を担っています。

社会課題はさまざまな方面に及びます。ピンポイントでアプローチをしたら効果が出るというよりも、多方面からの取組みが相乗的に効果を発揮するという考え方なので、勉強会に参加をして知識を吸収することや、国の方針・市の現状・他自治体事例などを調べて業務で活用するなど、業務遂行に関する一連のことが、これまで以上に自身の視野を広げ、とても勉強になっていると感じると同時に、第一生命での業務とはまた異なるやりがいを感じています。自治体で培った経験を第一生命に戻った時に発揮できたらと思います。



ベンチャー企業への人財育成トレーニー

2022年4月より、株式会社ローンディールを活用したベンチャー企業への人財育成トレーニーを実施しています。

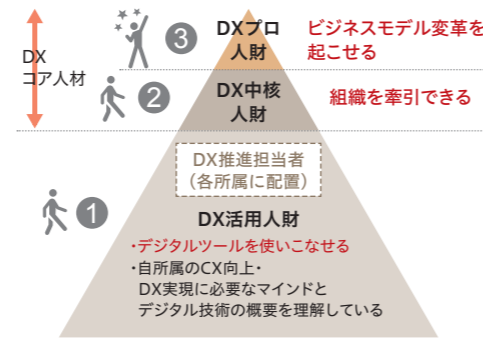
若手社員・中堅社員を中心に、DXを推進する中核人財の育成・ベンチャー企業経験を通じた意思決定経験、経営目線の醸成を目指しています。



「株式会社チカク」へのトレーニーを行っている社員(中央) ▶

DX人財育成

お客さまのニーズが多様化する現代において、保険領域にとどまらないお客さま体験価値(=CX)を創出していくためには、人々の暮らしにおいて密接な存在となったデジタルの活用が必要不可欠です。全社員が4つの体験価値の実現を支えるDX人財となるべく、DX人財を3つのスキルレベル(①DX活用人財 ②DX中核人財 ③DXプロ人財)に分け、それぞれのレベルに応じた人財育成に取り組んでいます。①DX活用人財(=デジタルツールを使いこなせる)の育成については、全所属に設置した「DX推進担当者」を中心に、DXリテラシー向上を推進していきます。②DX中核人財(=デジタル面で組織を牽引できる)および③DXプロ人財(=ビジネスモデル変革を起こせる)の育成にあたっては、専門組織による実践形式の研修、さらに、グループ外企業へのキャリアローテーションなどを通じてスピード感ある人財育成を行っていきます。2022年度の具体的な取組みの一つとして、2021年度に新設したアジャイル型開発をサポートする「アジャイル工房」を拡大し、実務経験を通じた育成を強化していきます。また、DX人財発掘を目的に、DXに関わる組織の社員や若手・次世代リーダー層を中心に2,000名規模の外部アセスメントを実施し、アセスメント結果を踏まえた研修付与や適切な人財配置を通じ、さらなるレベルアップを図っていきます。



My キャリア制度

自身のキャリアを自立的に考え、自らキャリアを切り拓くための制度として「My キャリア制度」を導入しています。当社グループ内の職務に加えて、キャリアローテーション(当社グループ外)企業など、保険の枠組みを超えた多様なフィールドで活躍できる公募職務を用意し、社員がやりたいことに進んでチャレンジできる環境を拡充しています。公募職務数・応募者数・合格者数は増加しており、「社員がキャリアを選ぶ時代」を目指しています。

また、2021年8月より1年間通じての公募を開始し、公募職務と応募者のマッチングを高めることを目指しています。

My キャリア制度

公募職務数・応募者数・合格者推移

	2019年度	2020年度	2021年度
公募職務数	131	175	222
応募者数	206名	181名	296名
合格者数	71名	73名	93名

多様な人財の活躍

女性リーダー育成

お客さまのニーズが多様化し変化の激しい時代においては、経営層やリーダー層の同質性を打破し、多様性を組織の変革を生む力に変えていく必要があります。この価値観のもと、ダイバーシティ&インクルージョン推進の重要取組みの一つとして、社員の多くを占める女性の活躍推進に力を入れています。

2030年までに女性役員比率30%を目指し、「女性組織長比率について2024年4月までに30%」を目標に取り組んでいます。階層別研修を充実させるとともに、各役員が担当部門のマネジメントポスト候補者をネームアップするサクセッションプランの策定の際、各ポストの30%以上を女性とする運営を行っています。また、役員が候補者を直接「見る」「育てる」機会として、普段接点のない部門の候補者をクロスして受け持ち、1on1を実施しています。

2019年12月には女性役員輩出に向けた世界的なキャンペーンである「30%Club Japan」に加入しており、これからも意思決定層の多様性の実現に向けてスピードを上げて取り組んでまいります。



キャリア採用人財の活躍

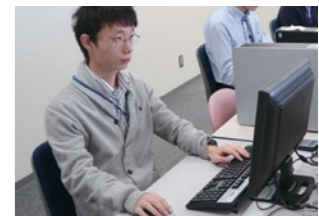
今後のビジネスモデル変革および事業展開に向けてのスキル・専門人財確保に加え、知識・経験、考え方などの多様性を推進し同質性を打破するために、キャリア採用の取組みを強化しています。2022年度からは、入社後のフォロー体制整備として「バディ制度」の運用を開始しました。入社後6カ月間、デジタルツールのチャットなどを活用しつつ、バディがキャリア採用者の不安や疑問点を解消し、より良い組織運営につなげることを目的としています。このような取組みを通じ、キャリア採用人財の多様な分野における活躍を促進し、組織力を高めています。

全採用者数におけるキャリア採用者の割合

2019年度	2020年度	2021年度
28%	27%	34%

ノーマライゼーションの実現に向けた取組み

グループ各社で障がい者の積極的な採用を進め、働きやすい環境整備に取り組んでいます。第一生命の特例子会社である第一生命チャレンジでは、知的障がいのある方や精神障がいのある方を中心に、それぞれの個性を活かし、印刷・書類発送・データ入力・清掃・喫茶など幅広い業務を行っています。また、社員一人ひとりの能力と可能性を引き出すために、職場環境や働き方の工夫にも取り組んでいます。

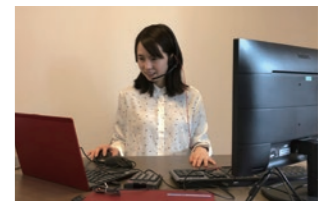


▲ データ入力業務

多様な働き方の実現

フルリモート勤務の導入

2022年4月より「フルリモート勤務」を導入し、17名の社員が新たな働き方にチャレンジしています。転居を伴わない地域限定型社員のうち、東京や大阪などの本社まで90分以内で通うことが難しい社員が、全国各地から週5日フルリモート勤務で本社業務を担うことが可能となりました。また、育児などで短時間勤務を選択していた社員は、フルリモート勤務によって通勤時間が削減されるため、フルタイムで働く選択肢を持つことができます。居住地や時間に捉われない柔軟な働き方が、多様なキャリア形成を後押ししています。



▲ 福岡の自宅から本社業務をする様子

社内外副業

2021年4月より「社外副業」を解禁しています。社外でも通用するスキルや専門性、コミュニティ形成を目的としています。セミナー講師など社外副業の内容は幅広く、現在約150名の社員がチャレンジしています。

また、2020年12月より「社内副業」も開始しています。プロジェクトごとに公募し、さまざまな所属から参加者が集まることで、所属の垣根を超えたコラボレーションやイノベーション創出が可能です。参加者も他所属のプロジェクトに参加することで、自身のキャリアを考えるきっかけとなります。



▲ セミナー講師の社外副業をする様子

	2020年度	2021年度	2022年度*
社内副業	15名	10名	39名
社外副業	-	106件	146件

※2022.7時点

多様な人材が活躍する職場環境・風土づくり

社員自身が働く場所と時間を自由に選択し、より柔軟な働き方ができる職場環境を目指して、テレワークやフレックスタイム制度の活用、1時間単位で取得可能な「時間公休」の導入やコアタイムの撤廃など、組織・個人の付加価値向上や生産性向上、そして社員のwell-beingにつながる取組を推進しています。

また、多様な人材が活躍・成長できる職場環境・風土づくりに向けた、参加型の「D&Iセミナー」を実施しており、2021年度には約2,600名(延べ人数)が参加しました。多様な社員や価値観への理解促進および社員自身の健康リスクの理解、ワーク・ライフ・マネジメント促進につながっています。社会の変化のなかで多様な人材が活躍し、それぞれが個性を発揮するためには、互いに多様性の尊重し支援することが重要だと認識しています。日ごろからの対話、研修やセミナーを通し上司・部下、周囲との良好なコミュニケーションおよび心理的安全性の確保に向け、働きやすさと仕事のやりがいにつながる風土づくりに取り組んでいます。

2021年度D&Iセミナー内容

介護との両立	●介護入門講座
女性の健康課題	●乳がん、子宮の病気 ●更年期・MPSの病気 ●妊活・不妊治療
男性育児休業取得推進	●プレパパセミナー
障がい者の理解促進	●障がいのある方々の体験談
LGBTQの理解促進	●LGBTQマナーセミナー



全社員が働きがいをもち、生き生きと働くことができる風土づくりに向けてさまざまな施策に取り組んでいます。

執行役員 落合 敦子 Atsuko Ochiai

今年度は、「男性社員の育児休業累計1カ月以上100%取得」を目標に掲げ取組を強化しています。パートナーの産後や育児不安のピーク時期に寄り添い、その後も男性社員が育児・家事に主体的に取り組めるよう、2022年10月以降、育児休業を取得する男性社員に対し、最大で20日間の積立公休(有給)を付与する制度を導入するなど、法令対応にとどまらない取組を推進しています。また、男性の育児休業取得を推進するなかでは、「育児・家事は女性がするもの」というような性別固定役割分担意識を助長する思い込みなどのアンコンシャス・バイアスの克服が重要です。今年度はマネジメント層を対象とした「イクボスセミナー」を開催し、組織マネジメントの改革と各所属におけるチーム力の強化を目指します。

男女問わず育児休業取得を通じて家事・育児に参画することで、自身の喜びや幸せ、人間的成長につながるだけでなく、それを通して得られた視点や経験が業務に活かされ、新たな発想や生産性向上にもつながります。誰もがワークとライフを両立できる環境・雰囲気づくりを行うとともに、多様な社員への理解・協働を通じ、風土改革および社員well-being向上を目指し、メンバーが互いに支え合うことができる職場環境づくりを推進していきます。

※ 東京都では、育児は「仕事を休む期間」ではなく、「社会の宝である子どもを育む期間」と考える社会のマインドチェンジに向けて育児休業の愛称を「育業」と決定しました。当社グループもこの愛称の趣旨に賛同しています

	2019年度	2020年度	2021年度
取得率	79.8%	91.3%	92.3%
平均取得日数	9.5日	11.5日	11.8日

社内周知用ポスター



人権尊重の取組み

基本的な考え方

第一生命グループは、全役員・従業員が大切にしている価値観としてグループ企業行動原則(DSR憲章)を定め、そのなかの項目として「人権尊重」に取り組むことを宣言し、「第一生命グループ人権方針」を定めています。これに加えて、グループ中核会社の第一生命では「第一生命の行動規範」に人権に関わる内容を記載し、事業を進めていくうえで、いかなる人権の侵害も容認しない旨を規定しています。

当社グループは国際社会の人権尊重に関する動向をいち早くつかむとともに、人権にかかる原則・イニシアティブ・ガイドラインを正しく理解し、あらゆる場において常に相手を思いやる心を持って行動できる従業員の育成に努め、人々の幸せを追求した「人権尊重」という価値観に根ざした企業となることを目指します。

2021年度には、法務省が提唱した「企業、団体および個人が、人権を尊重する行動をとることを宣言することによって、誰もが人権を尊重し合う社会の実現を目指す」考え方に賛同し、社長名による「Myじんけん宣言」を公表しました。

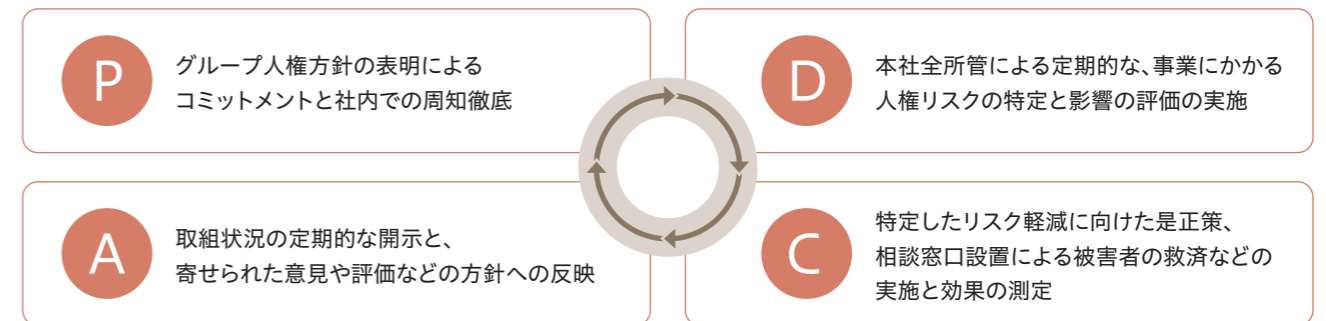


第一生命グループ人権方針
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/rights.html>

人権デュー・ディリジェンスの推進

当社グループでは、サプライチェーンを含む事業活動全体にかかる、すべてのステークホルダーの人権を尊重すべく、①「グループ人権方針」の制定とコミットメント、②人権リスクの特定と影響の評価、③是正と救済策の実施、④情報開示とモニタリング、の4つのステップで人権デュー・ディリジェンスの取組を継続して推進しています。

第一生命の例：人権デュー・ディリジェンスの取組み(PCDAサイクル)



人権デュー・ディリジェンスの取組み
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/rights.html>

機関投資家としての取組み

第一生命では、2022年4月に公表した責任投資の基本方針に沿って、人権尊重・ダイバーシティの推進を含む社会課題の解決に資する資産への投融資を通じて、社会へのポジティブ・インパクトの創出に取り組んでいます。また、投融資先企業へのエンゲージメント(対話)と議決権行使を中心としたスチュワードシップ活動においても、人権尊重・ダイバーシティの視点を重視しています。

責任投資活動報告
<https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/ri-report2.html>

特集 女性マネジメント座談会

女性活躍推進による ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の 実現に向けて



北堀 貴子	井上 由里子	高橋 千恵子	佐藤 りえ子	柏崎 美樹	落合 敦子
取締役常務執行役員 (第一生命保険株式会社)	社外取締役	常務執行役員 (第一生命保険株式会社)	社外取締役 (監査等委員)	執行役員 (第一生命保険株式会社)	執行役員 (第一生命ホールディングス株式会社) (第一生命保険株式会社)

第一生命グループの 女性活躍の現状・変化とD&Iの必要性

高橋 私が第一生命で女性初の役員になったのは2015年でした。当時は現在のホールディングス体制になる前で、男性役員が何十名もいるなかに女性は私一人で、発言するのも手が震えるくらいのマイノリティでした。ただ、今の第一生命の経営会議には、ここにいる女性役員の方々が非常に関連に発言をされていますから、かなり変わりました。そうはいつても、これからもっと女性役員の数を

増やしていきたいですね。

佐藤 私は第一生命の取締役に就任して7年目になりますが、就任当初、女性役員の数は2名だけの状況でした。営業職員がほぼ全員女性であるにも関わらず2名というのはどうということだろう?と思ったことを覚えています。今はこうして人数が増えてきてはいますから、D&Iの取組みも半歩くらいは進んだと思いますが、ぜひもっと増えてほし

いと思います。社外役員が実際に社員と触れ合う機会は限られますが、そのようななかでも女性社員の方との対話の機会をもっと増やしていきたいと思っていました。井上 当社グループはD&Iに積極的に取り組んでいる企業だというイメージがあったので、5年前に社外取締役に就任した際、経営層やそれに近いところで活躍する女性の数が少ないことは意外に思いました。持株会社の第一生命ホールディングスでは、社内の女性取締役・役員は一人もいませんでした。取締役会の事前ブリーフィング等でも女性社員が説明を担当することはほとんどありませんでした。グループ全体で見ると女性役員の数が増えてきていることは嬉しいことですが、ホールディングスでは、今も執行役員が一人だけです。コーポレートガバナンス・コードでは経営層における多様性の確保が一層重視されるようになっており、当社の株主総会でも、女性の取締役が少ないことについて毎年ご質問をお寄せいただきます。経営層においても女性にもっと活躍してほしいと思っています。

北堀 当社グループにおけるD&Iの変化という視点で言うと、私は1994年に、まだ一般職と総合職とで採用が分かれていた時代に、総合職として入社しました。当時は女性の総合職は少なく、一般職は制服で総合職は私服でしたから、とても珍しい立場で、よその部署から「女性総合職ってどの人?」と見物に来る人もいたくらいでした。上司も、私が誰とランチを食べるのかという細かなところも含めて、女性総合職をどう育成すれば良いのか悩んでいたと聞いています。今は、職掌も統合され、対等に働くことに、特に若い人々は違和感がなくなっています。これには隔世の感があります。すごい変化です。

柏崎 私は北堀さんと同期ですが、一般職での入社でしたので、本来は制服を着る組でした。でも、第一生命がちょうど女性の能力開発に力を入れ始めた時期で、入社前に呼ばれて「営業をやってもらいたい」と言われたんですね。女性も法人営業担当としてお客さまを回るということを開始した4期生になります。当時は私のようにお客さま接点の業務に携わる女性が20数名だったと思いますが、その後どんどん増えて、私が管理職になった2011年には500名以上、今では2,000名くらいいます。それに合わせて女性管理職は今では1,000名を超える水準にまで増え、女性管理職比率は28.5%になりました。女性の職務拡大と管理職の登用はリンクして進んできており、育成しながら登用していく積み重ねでここまで来たという感じだと思います。



佐藤 りえ子 Rieko Sato

石井法律事務所パートナー。2015年より第一生命保険株式会社の社外取締役、2016年に第一生命ホールディングス株式会社の社外取締役(監査等委員)に就任。当社のほか、J. フロントリテイリング株式会社の社外取締役、三菱商事株式会社の社外監査役を務める。

今では、役付クラスの約半数は女性になってきていますから、これからはラインマネジャーやライン部長など、意思決定層に女性の登用を進めていく過程にあると思います。入社初日に、「朝は一番に来て、皆さんの机を拭いて、灰皿を綺麗に洗ってね」と布を渡された思い出からすると、今は本当に時代が変わったと思います。でも当時、私がお客さまを訪問すると、「女性がこういう仕事をするの?」と驚かれましたから、業界内では比較的先駆的な取組みだったんだと思います。男性の前任者に代わって私がお客さまのところに行った際には、「女性をよこすのか」と言われたこともありましたが、仕事をしていくうちに「女性の方がいいね」と言われることも結構ありました。

落合 私の場合は1995年に総合職として入社しましたが、同期の総合職173名のうち女性総合職は12名で、一般職は全員女性で295名でしたから、やはり最初の配属先では着任前、私をどう扱うか話し合いが行われたと聞いています。12名いた女性総合職の同期のほとんどは辞めてしまったので、女性役員の数が少ないのには、母数そのものが少ないことも要因です。当時は、「たくさん残業して仕事をする」「希望に関わらず全国転勤をする」ということを受け入れなくては行けませんでしたから、辞めてしまった女性総合職の多くは、そこに不安があったのだと思います。私も20代の頃は、結婚して子どもを産んで仕事を続けるなんて想像すらできませんでした。実際、子どもを2人出産し、育児休業も2回取得しましたが、その間に時代が大きく変わり会社の制度も整ってきたように思います。ダイバーシ



井上 由里子 Yuriko Inoue

一橋大学大学院法学研究科ビジネスロー専攻教授。2018年より第一生命ホールディングス株式会社の社外取締役役に就任。当社のほか、日本信号株式会社の社外取締役を務める。

ティだけでなく、両立支援の「ファミリーフレンドリー制度」や、地域限定型社員においては配偶者の転勤先に自分も一緒に行く「ふあみりい転勤制度」などもできました。ただ、制度ができて、取得することにはとても勇気がいりましたね。私の場合、産休・育休や短時間勤務など、取ったら自分のキャリアが終わりだろうな、という気持ちもありました。でも、「終わってもいいや」ぐらいの気持ちで取りましたよ。今は取得するのが当たり前の時代になりましたし、時代も変わり、会社も努力してきたなと思います。

佐藤 それに今は、男性側の意識も変わりましたよね。でも私たちはまだ、会社のなかでは女性ということだけで異質なんだと思います。これまで全社会を覆っていたのは、男性の価値観で、飲み会・ゴルフといったところも含めた男性なりの仕事の進め方・決まり方でした。でもそうしたボーイズ・クラブに入れない女性がいる。これだけで異質な存在なんですね。北堀さんや落合さんが入社した時に、どうやって扱ったら良いのかと周りが思ったというのは、そこにいっただけで意義があるということ。全く違う視点を持っている。発言に忖度が無い。男性目線じゃない視点が入ることで、組織は活性化されますから、企業経営にダイバーシティは絶対に必要なことです。

高橋 私の場合、役員就任当初に役員の会議室に座っていたら、「君、なんでそこにいるの?」と言われたことを覚えています。ただ、最初は会議でも遠慮があっかなか発言できなかったんですが、ある時、自分がここにいる意味を考えたんですね。そして悟ったのは、同調性や忖度文化では会社は少しも良くならないし、私には何のしがらみもない、

ということ。自分は思ったことを発言すべきだとスイッチが入りました。最近は経営会議をやっている、最初に「はい」と手を挙げるのは女性役員だったりします。全く違う観点からの意見を入れることで、気づきが起きて、そこから変化が起きていくことに意味があると考えています。一方で、私自身も打合せで自分にはない男性側の視点から気づきを得ることも多いですね。

北堀 私や落合さんは、入社当時は異質であった女性総合職だったので、この会社に順応しよう、オールド・ボーイズ・ネットワークに同調しよう、という想いがあったように思います。近年は、多様性を受け入れる土壌が整ってきていて、自ら意見を言って良いという雰囲気にはなっていますが、やはり背中を押してくれる人の存在があることは大事だなと思います。ダイバーシティはジェンダーに限らず、キャリア採用者など、全く違う業界で育った人の発想なども、新しいものを生み出していくうえで必要ですね。

落合 全く同意見です。若い頃は男性と同じようにしないといけない、というプレッシャーと、自分らしくありたいという心の葛藤がありました。今は周りの環境も変わり、自分らしくやれています。私は昨年度、海外事業担当として社外役員の方々にご説明する機会が度々あったのですが、この案件を持っていくと社外役員の方からどういった質問が来るだろうと、想像しながら真剣勝負で臨んでいました。社内の会議だと出てこないようなご意見を社外役員の皆さまからいただくことで、自分が進めている案件を一步引いた客観的な視点で捉えられるようになるんですね。すごく良い訓練になりました。ですから、通常の業務における小さな意思決定のなかでも、いろいろな人の視点を取り入れることで、意思決定の質が良くなると心から感じています。海外のリーダーの意思決定はよくトップダウンだと言われますが、トップダウンの決断をする前にはいろいろな視点を持った人の意見をじっくり聞き、そのうえで意思決定をするんですね。なんとなくの同調が皆が「うん」と言うのを待つ日本的なスタイルではなく、多様な意見を徹底的に交わし合ったうえで決断をする、そういったリーダーが今後求められてくるように思います。

柏崎 組織として大きな成果を上げるためには一人の意見だけではなくいろいろな人が意見を出すことが大事ですね。またそうしたいろいろな意見を出しやすい雰囲気をつくるという意味では、女性は傾聴できる方が多い気がしますので、そういう力を活かした組織運営も一つあって良いのかなと思います。

井上 管理職や役員の女性比率などが指標とされることが多く、ダイバーシティを高めることそれ自体を目的化しがちですが、何のためにダイバーシティを高める必要があるのかを意識することが重要です。外部環境が早いスピードで大きく変化するなか、同質のメンバーで構成される集団

で出てくるのは似たようなアイデアばかりです。イノベティブな組織に変えていくには多様性を高める必要があります。加えて、多面的な視点から建設的な議論を行って意思決定の質を高めるためにも、異なる価値観、異なる経験を持つ人材を集めることが重要です。

当社グループの女性活躍・D&I推進における課題

柏崎 私が見ていて感じるのは、女性のなかにはまだまだ自信のない人が多いということ。立場や機会を与えられればしっかり責務を全うできるのに、自ら手を挙げてきていないように思います。そこで、一つはそうした女性の背中を押す、サポートしていくことが必要だと思います。今実施されている女性社員対象の研修は、なぜ女性だけ特別に?という意見もありますし、いずれなくなる日が来ることが望ましいのですが、現状はちょっと背中を押して自信を持たせる研修は続けていく必要があるように思います。若い世代では、入社後のキャリアステップにジェンダーの差はなく進んでいるのですが、特に、そうではない世代に対しては、こうしたサポートが必要だと思います。また、今年から、男性の育児休業1カ月取得を推進していますが、大事なことは1カ月取ることではありません。介護やご自身の病気など、いろいろな事情を抱えながら仕事をしている人がいますので、お互い助け合いのなかで、職場でサポートをし、一人ひとりがプライベートも大切にできる、そのような職場づくりのための訓練として取り組んでいただきたいと思います。また育児は性別・世代にかかわらず皆で関わる方が良いでしょう。第一生命の「孫誕生休暇」なども活用していただきながら、誰もが仕事がしやすく、やりがいを持って働ける風土をつくっていかれたら良いと思います。

佐藤 男性が、自分のキャリアへの影響や不安から育児休業を非常に取りにくかった、というのはよくわかります。ただ実際には若手の方は皆さん、取得したいと思っていますし、要は上司の方々の意識変革が一番大事だと思うんですね。旧来型の生え抜きに拘るような発想自体を変えて、当社の大切に「Respecting each other」を体現していただきたいと思っています。ここに一番大切な原点があると思います。

高橋 佐藤さんのおっしゃることは、本当にそのとおりだと思います。いろいろな法人のお客さまを見ていると、採用時に

女性の採用の上限を決めているところも多く、そこは社会全体の課題です。D&Iに関しては、即戦力で専門性もあるキャリア採用を進めていくと良いと思います。また、当社もすでに取り組んでいる、メンター制度のようなサポート的な仕組みは良いのではないかと思います。また私たち女性側においても、女性も経営に参画できるんだという自覚を持つ必要があります。何も変わらないのではなく、自ら意思決定に参画して変えていかないとはいけません。

北堀 これまで歴代のD&I担当である柏崎さんや落合さんががんばってくださったおかげで、若い世代はものすごく平等な意識になってきていると思います。これからの課題はラインマネジャーやライン部長、役員の女性比率を、どう3割まで増やしていくかということです。常々私が思うのは、女性のキャリア形成の過程で、マネジメント志向のある人材には、事務や営業といった特定の部門内に長くとどまるのではなく、他部門との調整が必要なコーポレート部門や企画部門などを、比較的若いうちに経験してもらうことも



高橋 千恵子 Chieko Takahashi

1980年に第一生命保険相互会社へ入社。団体保障事業部部長、公法人部長などを経て、2015年に第一生命保険株式会社初の女性執行役員に就任。現在は、同社常務執行役員として主に法人営業部門を担当。



柏崎 美樹 Miki Kashizaki

1994年に第一生命保険相互会社へ入社。その後、公法人部部長などを経て、2021年に第一生命ホールディングス株式会社及び第一生命保険株式会社の執行役員に就任。現在は第一生命保険株式会社で主に法人営業部門を担当。

重要ではないかということです。営業で花開いて営業を買ってきた人が、いきなり全然違う畑でラインマネジャーを任されるとなると、本人的にも苦しいでしょうし、周囲の相応のサポートが必要となります。ラインマネジャーの女性比率3割を達成するには、異動のあり方なども、もう工夫必要かなと思います。

佐藤 そうですね。北堀さんがおっしゃるように、地域限定型社員であっても企画部門を経験するなど、いろいろな部署をローテーションで経験することが大事ですね。専門性を高めることも大事ですが、若い時から幅広い業務を経験していないと、経営のことはわからなくなりますからね。わからない状態で昇進し、役員まで上がってくると本当にきつと思います。ですから早いうちからいろいろな業務を経験し、全社的な目線、全社最適の考え方を経験した方が絶対に良いと私も思います。

女性活躍・D&I推進に向けた対応・目指す方向性

落合 人事異動でいろいろな経験をさせていくことは重要だと思います。一方で、人材の正しい評価には従来のメンバーシップ型ではなく、ジョブ型が良いのではという流れが世の中にあります。生命保険は、一つひとつの分野の専門性が深いので、ずっと同じ系統の所属でそのまま登用されるケースが過去には多かったと思いますが、経営レベルとなると、幅広い視点が求められるため、多様な部門での経験は強みになります。そこをどう乗り越えていくべきかは人事異動の課題だと思います。もう一つは、女性自身も意識を変えなければいけないということです。私は所属長をやっており、女性の社員もいますが、優秀な人に限って管理職になりたくないという人が結構います。管理職になると、精神的にも時間的にも負担になる、という印象が強いんだと思います。ですから会社として、長時間労働の是正も含め、働き方を変えていくことを本当にやらないといけないと思っています。また佐藤さんのおっしゃった上司の意識変革が必要だというのは本当にそのとおりです。昨年、私の部下の男性が1年間育児休業を取得しましたが、その後に、2、3人の男性社員から「自分も休む」と声が挙がり、実際に長期の休暇をとりました。若い人の意識の変化は想像以上に早いことを認識しなくてはなりません。

井上 確かに、男性・女性に関わらず、若い世代の価値観は変

わってきていると思います。昭和の時代には、終身雇用制度のもと、所属する組織の中で認められるために我が身を削るといった価値観でしたが、最近では、会社中心の考え方が薄れ、自分が所属している企業を通じて社会のために主体的に貢献したい、という意識を持つ人が増えてきています。現在、経営層・管理職にいる世代は、過去の価値観や自分の経験から完全に自由になるのは難しいので、ダイバーシティを高めるために知恵を絞っても良いアイデアは出てこないかもしれません。これから当社を支えていく若い世代が、どのような働き方をしたいのか、どのような組織を求めなのか。さまざまな施策は、若い世代の考え方をベースにつくってほしいですね。そのことが、上の世代の管理職側の意識の変化にもつながっていくと思います。

北堀 女性管理職の比率を高めるための課題というテーマと離れるかもしれませんが、私が理想とするのは、やはり、一人ひとりが自分の働き方を自ら選択したうえで、どんな働き方でもそれが尊重される世界です。私たちはついつい、今いる若手社員がずっと会社にいる前提で育成施策を考えようとしてしまっていますが、若い人たちの感覚はそうではないんですね。また、人によって、どういう働き方をしたいのかも異なります。上位職位を目指したい人、家庭を優先し

て仕事をしていきたい人、趣味を最優先したい人など、一人ひとりが、自ら選択した働き方をするなかで、自然体でふと気付いたらラインマネジャー以上に女性が常に3割以上いる、という姿が理想だと思います。今現在は女性管理職の数が少ないので、なんとか育成して増やすことを優先すべきですが、これからの若い世代には、自ら自分の生き方・働き方を選択した結果として、管理職の3割以上が常に女性となっている社会をつくってほしい、それにはラインポジションもより魅力的にすることが必要です。ロールモデルも何タイプもあって、いろいろなモデルを参考にできると良いんだと思います。今は、「皆で上位を目指そうね」という方向に振っていますが、将来的には、どういう働き方をするか、働き方をするかは自分で選びましょう、というのが理想だと思います。

井上 一人ひとりの生き方や選択を尊重することこそが大切だということは、北堀さんのおっしゃるとおりだと思います。管理職3割といった形で女性登用を後押しすることは今の時点では必要だとしても、個人の多様な価値観を大事にする企業文化を醸成することがダイバーシティ経営の目指すべき姿かもしれません。

北堀 そうなればキャリア採用の方ももっと入ってくると思います。

柏崎 そういう意味では、私が心がけているのは、後に続く女性の心理的ハードルを下げることです。周りの人から「こういう風には働けない」と思われる働き方はしないようにと考えています。女性社員の方々との対話などで、「今朝も中学生の娘のお弁当をつくってバタバタ出てきました。プライベートではママさんバレーチームに参加していて練習のある日は早帰りしています」と、プライベートにも言及しながら、あくまで仕事は私自身の人生で複数ある要素の一つという捉え方を示すと、多くの方に共感いただきます。加えて、メンバーが楽しく前向きに仕事ができ、やりがいを持って働けて成果を出せる職場づくりを心がけることで、「女性の上司も意外と良いものだ」と男性の皆さん

にも思ってもらえたら、と思っています。そうすれば女性活躍推進へのサポーターが増えることにもつながるからです。いろいろな選択肢があるなかで、自分のプライベートをあきらめることなく、仕事でがんばって上位ポジションに行くことを、誰もが選択できるようになれば、北堀さんがおっしゃったように、外から見た人もこの会社で働きたいなと思って入ってきてくれると思いますし、そういう会社にしてほしいですね。

井上 少し視点は変わりますが、改訂コーポレートガバナンス・コードでは、人的資本に関する情報について自社の経営戦略との整合性を意識してわかりやすく開示することが求められています。D&Iの現状を多面的に伝えるファクトを提示するとともに、そのデータと関連付けながら、D&Iの推進が企業の持続的成長につながるストーリーを見えるような形で発信していくことが大切だと考えています。こうした開示を充実させることは、意欲に溢れる多様な人材に当社で働きたいと関心を持ってもらうことにもつながるはずです。



北堀 貴子 Takako Kitahori

1994年に第一生命保険相互会社へ入社。営業企画部長などを経て、2020年に第一生命保険株式会社の執行役員に就任。現在は、同社取締役常務執行役員として主に営業企画部門を担当。

グローバルでの女性活躍・D&I推進に向けて

落合 日本の会社は役員層に女性が少ないと言われていますが、例えば豪州TALや米プロテクティブも、女性役員比率は3割を超えていません。でもその下の管理職層における女

性比率はTALでは5割近くいるなど、確実に高まってきているので、役員会の議論の前の段階で、非常に多様なアイデアや意見出しがかなり行われているんです。ですから経

宮陣が意思決定をする段階で、すでにいろいろな視点での意見や情報が揃っている、というところは日本と大きく違うように思います。先ほど北堀さんからキャリア採用の話もありましたが、当社をはじめ多くの日本企業は新卒一括採用の終身雇用で年功序列という雇用環境になっています。でも海外ではそういった慣行はないですし、ターンオーバーも高く、人材が入れ替わり立ち代わりしていく前提で組織のマネジメントをします。経営陣は企業理念やビジョンなどを熱心にメッセージとして発信し、そこへの共感から新たな人材を呼び込んでいるんですね。そのような組織運営から学ぶところは大きいと思います。

高橋 女性を応援する制度や仕組み自体を見れば、日本も海外とそんなに大きな差はないと思っていますし、むしろ当社はすごく揃っている方だと思うんですね。でも、やはり、皆の意見を吸い上げて意思決定をしていくような仕組みのところ、海外に比べると弱いような気がします。吸い上げた意見が十分に意思決定に反映されているのか、ちょっと疑問を感じる時も正直言うとありますからね。それと、やはり女性の働きやすい環境を整えるということは、結局、男性も働きやすい環境になると思うんですね。実際に、男性社会だったところに女性が入ったことで、これまで長年変わらなかった男性の姿勢が大きく変わったようなことも聞きます。海外では男性も女性も定着しやすい風土づくりがあって、そのような観点は、これから当社の海外グループ会社から刺激を受けたいところです。

井上 世界経済フォーラム版のジェンダー・ギャップ指数(2022年)を算定する項目のうち「経済的参加」(Economic Participation and Opportunity)のスコアは、146カ国中、日本は121位です。当社グループ会社のある国のスコアをみると、先進国ではアメリカ22位、オーストラリア38位、アジア諸国では、ベトナム31位、インド143位、インドネシア80位、タイが15位、そしてミャンマーが101位、カンボジア61位。当社はヨーロッパにはグループ子会社がありませんが、EUでは2026年までに上場企業の社外取締役の40%以上か、全取締役の33%以上を女性にすることを義務付ける方向で固まっており、現時点でどの国も3割程度は達成している状況です。グローバルな視点で見て、日本は女性の社会進出が本当に遅れているんだな、と痛感します。

佐藤 やはり日本の会社は本当に内向きでしたよね。集団で合意形成をすることで却って不合理な結論や行動を引き出ししてしまう集団浅慮(グループ・シンク)という言葉がありますが、私は日本の会社はかなりこの状態が当てはまるよう

に思っています。そしてこの集団浅慮を打破することこそが、次のグローバルに向けて、当社グループが発展する一つの大きな要素になると思います。インクルージョンをする時に、多様な人がいるというのは大前提になりますが、そこで一人ひとりが多様な意見を忖度なく自由闊達に言える、そういう環境を整備したうえで議論を交わすことです。経営陣はそのうえで判断をすることが必要です。

井上 自由闊達に意見の言える環境に関わる要素の一つに、「心理的安全性」がありますね。男性・生え抜きのなかに女性一人といった場では思い切った発言がしづらいということもあるでしょう。マイノリティでも30%いると「心理的安全性」が確保され自由に創発的な議論が促進されるとも言われています。管理職比率30%といった指標で女性登用を進めようとするクォータ制の是非については議論がありますが、集団浅慮を打ち破る環境を醸成するための一つの手段になるだろうと思います。

女性をはじめとした多様な人材の活躍は、当社の企業文化をより良いものへと改革し、サステナブルな成長を実現していくために不可欠です。VUCAの時代には今まで以上にその重要性が増していると思います。一人ひとりの生き方・価値観を尊重していくという考え方をベースにD&Iの取組みを進めることは、当社グループの良き企業市民としての責務でもあります。経営トップの強いリーダーシップによりダイバーシティ経営の一層の推進がなされるよう、取締役会でもしっかり議論をしていきたいと思っています。



落合 敦子 Atsuko Ochiai

1995年に第一生命保険相互会社へ入社。第一生命ホールディングス株式会社海外生保事業ユニット長などを経て、2021年に同社執行役員に就任。現在は第一生命保険株式会社執行役員としてアンダーライティング部門を担当するほか、第一生命ホールディングス株式会社及び第一生命保険株式会社のD&Iに関する事項を担当。

Management Messages from Overseas Group Companies



Ms. Zarchi Tin,
Chief Executive Officer,
Dai-ichi Life Insurance
Myanmar Ltd.

女性管理職が、そこからさらにCEOのような経営層にまで昇進するうえで、企業文化また家庭、社会からのさまざまな支援がとても大切になってくると考えています。

女性や若年層をはじめ、すべてのミャンマーの人々の活躍を推進することができる現在のポジションに私が就くことができたのは、これまでの家族のサポートが大きいです。また、女性の活躍をサポートする企業文化・同僚の存在も重要で、かつて勤めていた企業も、そして現在の第一生命グループにおいても、協力的な同僚に恵まれてきました。このような点に加えて、揺るぎない気持ちと長期的な視野、そして継続的な努力により専門的スキルを獲得することで、女性はより高いキャリアに至る道が開けると考えます。

女性の活躍を推進するためには、教育や昇進機会の提供、ワーク・ライフ・バランスを実現する柔軟な働き方や、自身の知見や経験を共有し合うメンター・グループの設置などを通じて、安心して働ける職場環境をつくることが重要だと考えています。

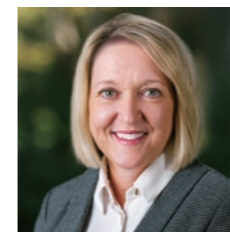
タイでは、組織のリーダーとして女性は男性と同等の能力があると認められており、それが文化的にも受け入れられています。特に女性のリーダーは、愛や共感力、優しさ、思いやりをチームに対して発揮できるという強みがあり、Ocean Lifeでは、仕事に対する情熱を高めるためのマインドセットとして、“the Power of Love”を掲げています。

私はCEOとして、人的資本こそが成功するための最重要要素と考え、職場が社員にとって「幸せな第二の家」になるように努めています。全社員1,700名のうち66%を女性が占めており、平等やLGBTQIA+促進を進めているほか、全社員の1%にあたる19名の障がい者を雇用し、彼らが組織の一員として受け入れられていることを感じられるよう、社員に対して手話の研修も行っています。こうした取組みが評価され、2021年には政府から「Outstanding Award for Empowering People with Disabilities and Equality」を受賞しました。

人に共感し、愛情と情熱を持ち、社員を高めていける人材こそが、世の中に大きな変化をもたらす新世代のリーダーになると信じています。



Ms. Nusara Assakul
Banyatpiyaphod,
Chief Executive Officer,
OCEAN LIFE
INSURANCE PUBLIC
COMPANY LIMITED



Ms. Wendy Evesque,
Executive Vice President
and Chief Human
Resources Officer,
Protective Life
Corporation

プロテクティブは、D&I取組みにおいて、協力的・機動的なチームを築くインクルーシブで多様性に富むリーダーの育成、業績向上を促すインクルーシブな環境の創出、経営層のジェンダーや人種にかかる多様性の向上、を重視しており、現状や目指す姿を意識しながら取り組んでいます。D&Iに向けた取組みをリーダー層からは始めることで、急速に多様化する市場やお客さまのニーズ、人材からの期待の変化に対応することが可能となります。また、採用プロセスにおいても、多様な候補者を集め、無意識に働くバイアスを排除するようにしています。

社員の帰属意識を生み、一人ひとりが声を聴いてもらえると感じることで、エンゲージメントが高まり、より高い成果につながります。このような文化を醸成するために、ダイバーシティ月間を設け、共通のアイデンティティを持つ社員同士をつなげるコミュニティも立ち上がっています。

私たちは、今後もD&Iの文化醸成に向けた歩みを続けるとともに、グローバルに事業を展開している第一生命グループのなかでベスト・プラクティスを学び、ともに成長することで、多様性に富む社員のチャレンジを支えていきたいと思っています。

私は、多様性に価値を見出し、それが尊重される職場環境をつくるのが、社員のやりがいを向上させ、お客さま、取引先、そして私たちのコミュニティへの最大の貢献につながると考えています。TALグループのCEOが議長を務めるD&I評議会では、ジェンダーの平等、LGBTIQ+、オーストラリア先住民の尊重、の3分野に重点を置いた活動を行っています。

TALは、ジェンダーの平等に先進的な企業として8年連続で認定されており、さらに2025年までにリーダー層に占める女性の割合を40%以上にするという目標を掲げています。そのために、採用プロセスでは面接する候補者の40%以上を女性とし、面接者についてもジェンダーバランスを確保しています。賃金面においても、男女間で格差が生じないように定期的な調査を行うとともに、TAL Female Leader Sponsorship Programを立ち上げ、会社として女性リーダーの育成と啓発を支援しています。また、社員が仕事と生活のバランスを確保できるよう、柔軟な働き方を支援しています。

今後も第一生命グループ全体で知見を共有し、平等やインクルージョンを推進していくことで、社員、お客さま、パートナーに対してより良い結果をもたらしていきたいと考えています。



Ms. Ceri Ittensohn,
Chief People &
Culture Officer,
TAL Dai-ichi Life
Australia Pty Limited

イノベーション推進

産業構造の変化やライフスタイルの多様化、不確実性の広がりの中、人々のwell-beingを応援し、価値創造に貢献すべく、グループ一丸でイノベーション創出に挑みます。



執行役員 江口 武彦 Takehiko Eguchi

将来の保険産業はどうあるべきか。私が昨年春に他社から転職した時、すでに当社では、そこに向けた一つの答えとなる大きな一歩を踏み出そうとしていました。2021年12月に稼働した「ミラシル」の開発が佳境を迎えるところだったので。

人々のwell-being、言い換えれば、「幸せ」「生きがい」を応援し、新たな体験価値に貢献する産業になっていくべきだとの考えのもと、人を中心に考えるデザイン思考に基づき、CXとEXを劇的に変えていくことを課題の一つとして捉え、CXデザインシステム「ミラシル」は開発されました。今後もバージョンアップを行い、さらにお客さまの体験価値を高めてまいります。

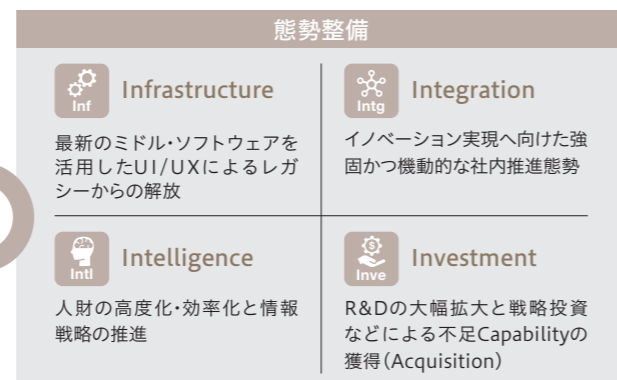
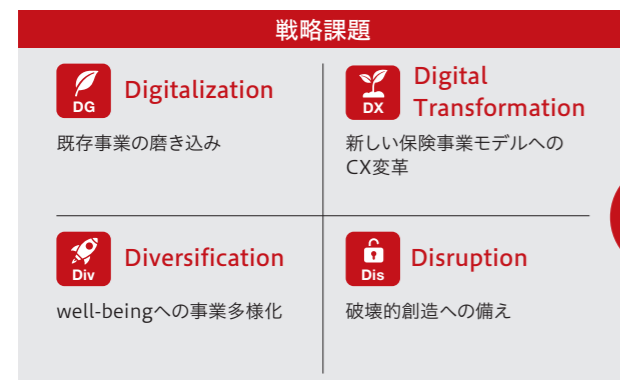
そして、人々のwell-beingに貢献するため、イノベーションチームが抱えるもう一つの課題は、産業構造の変化や個人のライフスタイルの多様化、さらには世界全体に不確実性が広がるなか、従来の保険事業のウィングを広げ、新しい価値を提供していくことです。

こうした課題に取り組むにあたり、当然ながら、想像力を総動員して先を読み、戦略を組み立てていく努力を愚直に続けながらも、同時に、アジャイルにかつしなやかに対応していくことがさらに必要になってきます。そうした緩急剛柔なアプローチが求められてきているのです。

私は、海外グループも交えた6万名にも及ぶ一人ひとりの潜在力をさらに開放することで、その創造力の大きな源泉にしていきたいと考えています。具体的な取組みとして、数年をかけて環境づくりから準備を進め、昨年度、グローバル協創のための独創的なアイデアに資金を提供するイノベーションファンドを立ち上げました。今年度は、海外グループ会社からも人財を受け入れ、ファンドの企画と運用、さらにはイノベーション文化醸成などを担ってもらうなど、資金と人財の両面から活動を盛り上げてまいります。

また、アジャイルで、かつしなやかなイノベーション体制を得るために、昨年度、アジャイル開発の具体的な手法を導入しましたが、今年度はそこで出た課題を踏まえた改善を図りながら、その活動の幅を広げてまいります。そして将来的には“開発”の枠を超えてアジャイルな“仕事の仕方”や“組織のあり方”について、会社全体への波及につなげていくことを念頭に活動を行っていきたくと考えています。

これらの取組みはとて大きなチャレンジではありますが、人々のwell-beingを応援し、価値創造に貢献できるようグループ一丸となってイノベーションの創出に挑み続けてまいります。



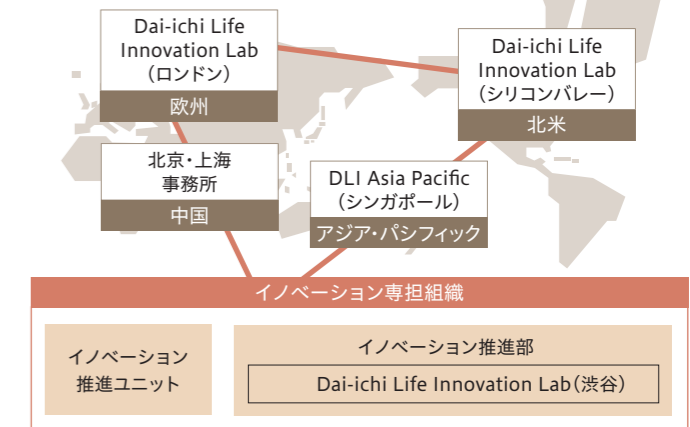
イノベーションの創出に向けたグローバルネットワーク

不確実な時代において、世界の潮流を捉えるために、強固なネットワークを構築し、確かな情報を収集する能力を強化していくことがますます重要になってきています。

東京のイノベーション専担組織に加え、シリコンバレーやロンドンに専用のLab機能を設置するとともに、アジアではシンガポールと北京、上海にも拠点を設置しています。

これらをイノベーション創出の情報収集拠点と位置付け、よりグローバルかつタイムリーに先端テクノロジーの動向把握やスタートアップの発掘、協業に向けて取り組んでいます。

グローバルネットワーク



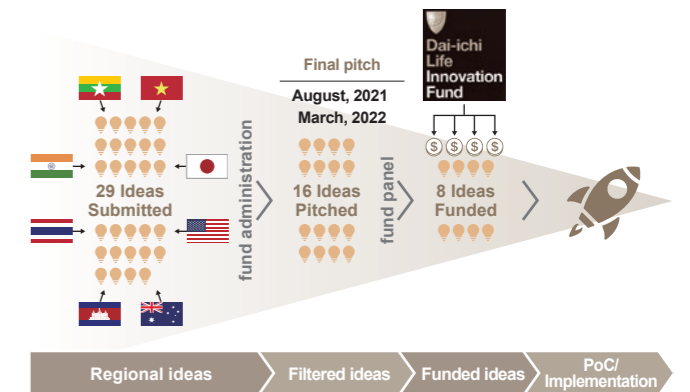
イノベーションファンドの運営

顧客体験の向上およびグループシナジーの実現には、中長期視点に立ったグループ横断的なイノベーション能力の蓄積や複数地域に展開可能なソリューションの探索が必要です。

これらグループ全体に裨益する取組みにつき、海外も含めたグループ各社の諸制約を超えてグローバルベースで実証実験などを機動的に支援するイノベーションファンドを2021年度より運営しています。

1年目には2回のラウンドが実施され、8カ国より29点のアイデアが集まりました。そのうち16点が一次選考を通過し、130名以上の社内外関係者が参加するピッチイベントで披露され、最終的には8点のアイデアが資金支援を受けました。

本取組みによって、複数の大胆かつ破壊的なアイデアが検証できるようになり、グループにおけるイノベーションやシナジーの実現に向けて大きく前進しました。



アジャイル工房によるお客さま価値の追求

急速に変化する現代社会において、企業はお客さまの課題やニーズを理解し、その課題を解消する価値(商品やサービス)を早期に提供することが求められます。また、お客さまからのフィードバックをもとに、それらを改善し続けることも重要です。

より一層お客さまの視点に立ち、お客さまの声を反映した価値を提供し続けるために、第一生命ではアジャイル工房を創設し、CX起点での商品・サービス開発を開始しました。お客さまにとっての価値を徹底的に探究するプロダクトデザインから、その価値提供を実現するためのシステム開発に至るまで、一貫してCX起点、CX視点での取組みを遂行しています。

アジャイル工房ではCXを重視するカルチャーや風土醸成にも取り組んでいます。お客さまの声をもとにした改善活動を通し、次世代のプロダクト開発を担うDX人材の育成を目指しています。

