

いちばん、人を考える会社になる。

職員・会社の 活性化

最も重要な経営資源は「人財」であるとの考えのもと、営業職員に対する採用・育成の革新による強固な営業体制の構築、職員の働き方変革による付加価値の向上、ダイバーシティのさらなる推進等に取り組んでいます。



職員一人ひとりが男女の別なく個性と能力を発揮しています。(写真:団体保障事業部)

SPECIAL ISSUE 特集

ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けて

2010年度、当社はNPO法人J-Win^{※1}主催の「J-Winダイバーシティ・アワード」において、「大賞」を受賞しました。

この賞は、企業における「ダイバーシティ&インクルージョン」(多様な人財を受け入れ、その力を活かすこと)の第一歩として、革新的なアプローチによって女性の採用・能力開発・登用に積極的に取り組み、ビジネスにつながる高い成果を挙げている企業を表彰する制度です。

当社は、「ダイバーシティ&インクルージョンは経営戦略そのものである」との考えのもと、「トップダウンとボトムアップ双方からの意識・行動改革」「女性職員の継続的な役職登用・キャリア開発支援」「キャリアアップを支えるワーク・ライフ・バランスの推進」をダイバーシティ&インクルージョンに向けた3本柱と位置付け、取り組んできました。

具体的には、女性職員のさらなる活躍を目指して、さまざまな場面で経営トップからのメッセージを発信するほか、各所属の取り組みを実効性の高いものとするため、全所属の管理職を「ダイバーシティ推進責任者」として任命しました。2010年10月には一気にダイバーシティ取組を深化させるため「ダイバーシティ推進大会」を開催しました。



J-Winダイバーシティ・アワード「大賞」を受賞 (Photo: Futoshi Nakamura)

また、女性リーダーを継続的に輩出するために、上位職位を目指すための支援であるポジティブアクションプログラムと多彩な職務展開を支援するキャリアサポートプログラムを整備し、キャリア開発支援に取り組んでいます。

さらに、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、ファミリーフレンドリー制度の充実に加えて、全職員にワーク・スタイルの変革を求め、メリハリのある勤務を徹底しています。

このような取り組みにより、女性職員一人ひとりが、自ら考え行動することにつながり、また、新たな職務へ挑戦する女性職員が増えるなど、さまざまな成果が表れています。

今回の受賞は、こうした一連の取り組みを通じて、「活気ある風土づくり」につながっている点が評価されたものと考えています。

また、東洋経済新報社が主催する第4回「ダイバーシティ経営大賞」^{※2}においては、「ワークライフバランス部門賞」を受賞し、雑誌『日経WOMAN』^{※3}の「女性が活躍する会社BEST100」では、4位にランクインしました。

第一生命グループは、今後も積極的にダイバーシティ&インクルージョンに取り組み、職員一人ひとりが個性を活かして生き活きと活躍することによって成長し続ける会社、さらにはお客さまに第一に選んでいただける会社となっていきたいと考えています。

※1 NPO法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワークの略。J-Winは、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援することを目的とした企業メンバー制の団体です。

※2 「ダイバーシティ経営大賞」は、多様な人材を重要な経営資源として活かす新たな経営手法であるダイバーシティ経営を企業理念に掲げ、その実践を先進的に進める企業を表彰するものです。

※3 日経BP社発行『日経WOMAN』2011年5月号に掲載。

VOICE

ダイバーシティの取り組みは毎年着実に発展しています

2011年、第一生命保険株式会社様は「J-Winダイバーシティ・アワード」の大賞を手に入れました。一昨年はファイナリストに、昨年は敢闘賞を、そして今年は大賞受賞と、その取り組みはふれることなく着実に、毎年発展しています。これはひとえに「ダ

イバーシティは経営戦略である」と位置付け、全社一丸となって企業改革に取り組まれたその成果でしょう。私はこの受賞が必ずや企業業績へ貢献するものと確信しています。

NPO法人 J-Win理事長 内永 ゆか子氏



活力と魅力あふれる会社へ

推進体制

第一生命グループにとって最も重要な経営資源は「人財」であるとの考えのもと、成長戦略を支えるグループ人財の強化のため、営業職員に対する採用・育成の革新による強固な

営業体制の構築、職員の働き方変革による付加価値の向上、ダイバーシティのさらなる推進等に取り組んでいます。これらの取り組みをより実効性の

あるものとするため、「ES・ダイバーシティ推進専門委員会」を設置し、グループ人財の強化に向けた取り組みの計画策定・実行策の推進・進捗管理を行っています。

雇用と人事

職種体系

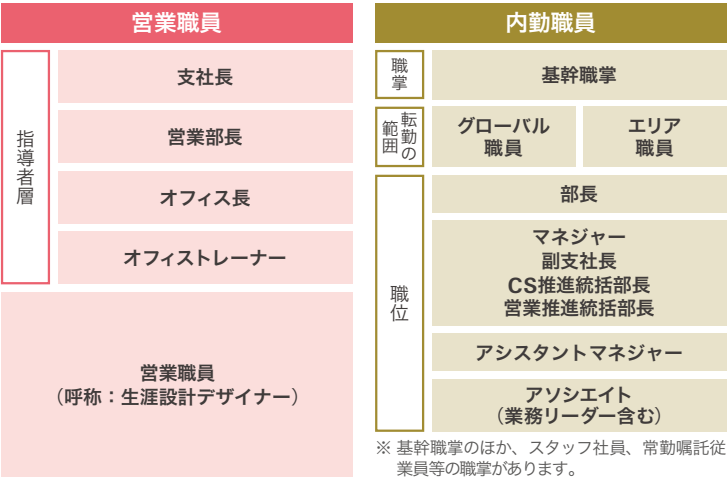
当社の職員は、営業職員と内勤職員から構成されます。営業職員は「生涯設計デザイナー」と呼ばれ、生命保険や多くのサービスを通じてお客さま一人ひとりの生涯設計のコンサルティングをしています。内勤職員のうち

基幹職掌は全国転勤型のグローバル職員、勤務地域の限定されたエリア職員で構成されています(①②③)。

留学生の採用

「ダイバーシティ推進」と「積極的な人財のグローバル化」を目指し、外国人留学生の新卒採用を行っています。

① 職種体系

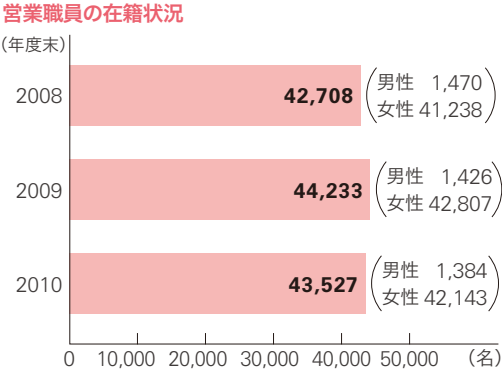


② 職員の採用人数・平均年齢・平均勤続年数・平均給与 (2010年度)

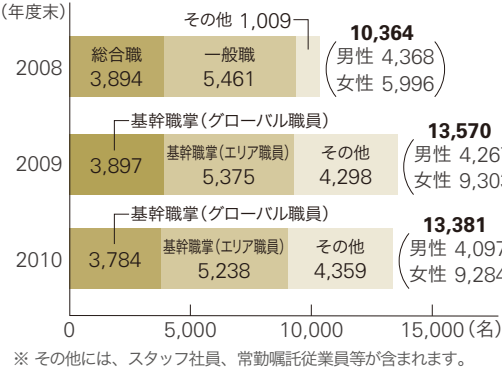
	採用人数	平均年齢	平均勤続年数	平均給与(月額)
営業職員	9,791名	46歳7カ月	10年0カ月	263千円
内勤職員	938名	42歳11カ月	12年7カ月	286千円
基幹職掌(グローバル職員)	111名	43歳2カ月	19年6カ月	—
基幹職掌(エリア職員)	96名	39歳9カ月	15年5カ月	—
その他	731名	46歳6カ月	3年2カ月	—

※ その他には、スタッフ社員、常勤嘱託従業員等が含まれます。

③ 在籍状況



内勤職員の在籍状況



人財育成

生涯設計デザイナーの育成方針

「新・生涯設計」の考え方に基いた生命保険販売を実践できる営業人財が、お客さまからの信頼確立、競争

力や生産性向上の源泉であると考え、お客さまのお役に立てる知識やスキルを兼ね備えた「生涯設計デザイナー」

の育成に取り組んでいます。そのために、育成計画・組織体制・指導スタッフそれぞれの充実を図っています。

生涯設計デザイナーの育成プログラム

2年間育成プログラム

入社後2年間は育成期間と位置付け、「2年間育成プログラム」に基づく教育を行っています。

新人期間は、生命保険募集人登録に必要な所定のカリキュラムの履修と合わせ、生命保険の意義や募集人の役割を教育します。募集人登録後は、「初期集中教育期間」として、「実践研修室」(専門の育成組織)等で、お客さまの信頼に応える募集活動に向けた指導を展開しています。カリキュラムは、お客さま(利用者)保護を中心とした「営業基本教育」と、サービス&コンサルティング活動を中心とした「営業実践教育」の2本柱で運営し、集合研修とeラーニング等のサポート

教育を効果的に組み合わせています。理解度確認等の反復教育を適宜取り入れ、知識習得のみならず自身のスキルレベル振り返りの場を設けることで、着実に浸透を図ります。この効果が、お客さま満足度調査において営業職員の対応が高い評価をいただいていることにも表れています。

実践研修室修了後は、知識・スキルのさらなるレベルアップに向け、本社・支社・営業オフィスが一体となって教育します。特に営業オフィスでは、指導者層による日常指導やOJTに加え、当社独自のチーム制による「協力し合いながら共に成長する」というボトムアップの取り組みが教育効果を押し上げています。3年目以降も、研修テーマや対象者をよ

り細分化することで、必要な知識・スキルが的確に身につく体制を確立しています。

総合営業職の能力開発

「総合営業職」制度はコンサルティング営業のスペシャリストを育成し、「新・生涯設計」の質を高めていくことを目的に設立され、主に、企業や官公庁にお勤めの方々を対象にお客さま一人ひとりに最適な商品やサービスを提供しています。

コンサルティング営業のスペシャリストや指導者の育成を目指し、幅広い知識やスキルを身に付けるべく段階的に能力向上を図っています。一人ひとりのキャリアビジョンの実現に向け日々教育・支援を行っています。

VOICE

育児と仕事の両立の経験を、人財の育成に活かしています

3年前にオフィストレーナーになり、新人の採用・育成に携っています。新人一人ひとりを、マナーや知識をしっかりと身につけた一人前の生涯設計デザイナーに育てていくことに大変やりがいを感じています。また、私自身も社会の動きや金融情勢についてよく知っておく必要がありますので、常にアンテナを張って情報収集をしています。そして、複雑な生命保険の制度をうまく活用する方法や、高度な知識を要する提案を求められた場合にもしっかりと対応で

きる、高い能力を持った職員を育成していきたいと思っています。育児と両立しながらのトレーナー職の仕事は、当初不安もありましたが、社内にはワーク・ライフ・バランスが根付いていますので安心して仕事に打ち込めています。この経験を活かして、将来的にはオフィス経営に携わり、女性が安心して働くことのできるモデルオフィスを運営できるよう成長していきたいと思います。

富山支社 元町営業オフィス
富田 正恵



指導者層の能力開発

オフィストレーナーの能力開発

「生涯設計デザイナー」の人財育成の直接的な担い手である指導者層(オフィス長・オフィストレーナー)の育成力向上に向けて、定例的なスキルアップ・ベンチマーキングの場(スキルアップ研究会等)を設けています。特に2011年度は、新人職員育成を

直接担う全オフィストレーナーを対象に、本社集合研修を実施します。また次代を担う指導者層の育成にも引き続き取り組みます。

機関経営職候補生の能力開発

当社では、2007年度より「機関経営職候補生」制度を開始しました。機関経営職候補生とは、主に「経営能

力」や「対人折衝力」を磨き、育成期間修了後はオフィス長として、各営業拠点のマネジメントを担当します。生涯設計デザイナーに幅広い販売指導ができる力強いオフィス長を育成するため、5年間にわたる研修教育カリキュラムを設定しており、拠点経営のプロフェッショナル育成に向け日々能力開発を進めています。

内勤職員の能力開発

OJTとOff-JTの融合による人財育成

当社にとって最も重要な経営資源

は「人財」であり、人財こそが他の追随を許さない「競争力」の源泉であるとの考えのもと、職員に求める人財像を「課題解決型人財」と定義し、職員一

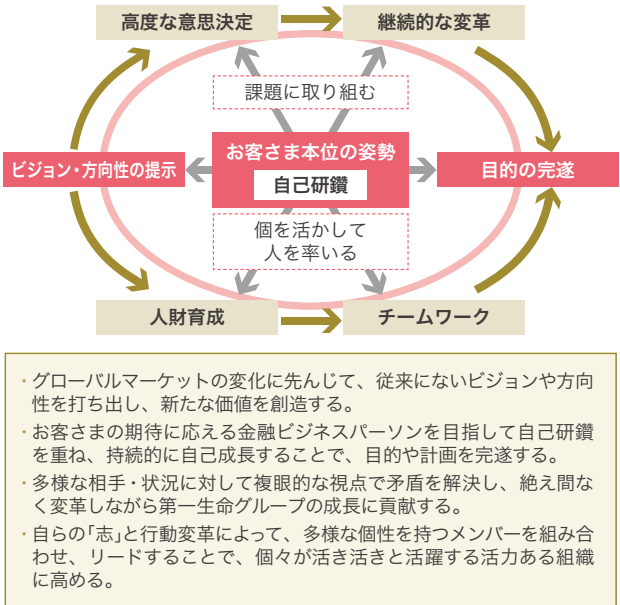
人ひとりを「人財」として育成し「人間力」の強化に努めています。こうした考え方のもと、2011年度の人財育成方針を“人財育成110!!”

① 求める人財像 アソシエイト層

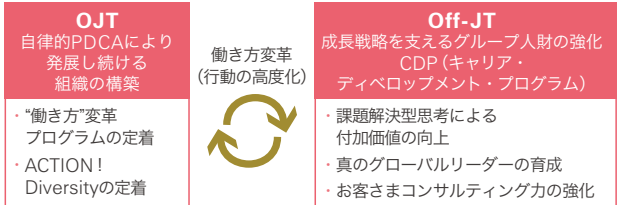


- ・持ち場の改善を繰り返しながら、業務の生産性・付加価値の向上につなげる。
- ・解決困難な課題に対しても責任感を持って取り組み、周囲をリードしながら課題解決に取り組む。
- ・キャリアビジョンを自ら描き、自律的にスキルを積み、新たな職務分野に積極果敢にチャレンジする。
- ・お互いの存在意義を認め合い、業務を通じて助け合い、信頼関係を構築する中で、互いに成長する風土を作り上げる。

② 求める人財像 マネジメント層(アシスタントマネジャー以上)



③ 人財育成110!! ～プロフェッショナル&チームワークの強化～



VOICE

社外トレーナーの経験を成長につなげます

普段の業務では体験できない経験によって、仕事に対する視野を広げ、自身の成長につなげたいと思い、志望しました。トレーナー先では得意先企業訪問や白地飛び込み等の営業に同行しました。今回の経験を通じ、目標は与えられるのではなく自



所沢支社 見澤 麻里子 (社外トレーナー先:トッパン・フォームズ(株))

ら掲げ、達成に向けてPDCAサイクルを回すこと、課題に対しては自身が仮説を持って主体的に解決策を導き出すこと等を学びました。今後はより付加価値の高い業務の遂行を目指し、昨日より今日、今日より明日と成長できるように常に前向きにチャレンジしていきます。

と銘打ち、OJT、Off-JTの両施策を有機的に結びつけることで職員一人ひとりの人財価値の向上を図っていきます(①②③)。

OJT施策 (“働き方”変革プログラム)

2010年度から職員の「業務レベルの高度化」を実現していくことを目的に、OJTを大幅に強化する取り組みとして“働き方”変革プログラムを導入しました。

「働き方”変革プログラム」とは、社内外のハイパフォーマーの働き方(行動)を行動事例集としてまとめ、これを参考に職員一人ひとりが「行動面の目標」を期始に設定し、中間・期末で上司と振り返りを行います。また、第三者視点にて働き方の確認を行う「働き方チェックシート」の活用や所属における個々人の育成策を検討する「人財育成会議」を行うことで人財育成のPDCAサイクルを回していく取り組みです。

本制度の導入により、日常業務を通じて職員一人ひとりが働き方の高度化を意識していくとともに、上司の部下育成に対する意識も向上させることで職員個々人の行動レベルを引き上げていきます。

Off-JT施策(Career Development Program)

Off-JT施策である「CDP: Career Development Program」では、職員の自律的な能力開発の支援を目的に、さまざまな能力開発制度を用意しています。

職員一人ひとりが「CDP」を活用しながら自律的に人財価値向上に向けて積極果敢にチャレンジし、第一生命グループの新たな成長を支えています。

グローバル人財の育成

成長分野である海外市場での事業展開を見据え、年1回のTOEIC受験の義務化や、eラーニングの語学力強化コースの受講奨励により、若手職員を中心に語学力の強化を図っています。また、継続的に海外留学・海外トレーナー(公募制)、海外短期語学留学(指名制)、海外でのマネジメントトレーニングなど各種プログラムに派遣することで、海外における成長の場を多数設け、グローバルマーケットで活躍できる人財を育成しています。

社内外トレーナー制度

業務知識や視野の拡大、自律的な

キャリアデザインを描くための支援として、異動することなく短期間で社内の他担当・他所属の業務を経験することのできる社内業務トレーナー制度を設けています。

2011年度は、FP担当業務やコールセンター業務など、お客さまと直接接点を持つ業務へのトレーナー内容を充実させることで、お客さま視点の強化を図っているほか、社内にとどまらず、社外へのトレーナーも実施することで、多角的な視点とビジネス感覚を養っていきます(④)。

eラーニング制度

職員の自律的なビジネススキル向上を支援するために、自宅で学習できるeラーニング制度を導入しており、2010年度は基幹職の約25%となる2,647名の職員が活用しました。

2011年度は、ビジネススキルの基礎・マネジメント力・課題解決力・営業力の強化、マーケティング知識の習得、語学力強化など幅広いスキル強化に向けたコースを継続した上で、簿記3級や、2級FP技能士の資格取得をサポートするコースも用意し、金融機関の職員として、スキル・知識の強化を図っていきます。

多様な人財が活躍する職場づくり

ダイバーシティ推進の取り組み

第一生命グループは、性別・国籍・文化・年齢・学歴・キャリア・ライフスタイルなどさまざまな背景からなる個々人の多様な考え方や価値観を尊重し、それぞれの個性を活かしていく「ダイバーシティ推進」に取り組んでいます。

女性の活躍推進

女性職員のキャリアアップ志向、チャレンジ志向を継続的に高め、自立的にキャリアビジョンを描けるよ

うに育成体系を充実させることによって、第一生命グループの成長戦略を支える女性リーダーの輩出を進めるべく取り組んでいます。

2010年度は女性部長輩出プログラムを導入し、2011年4月に2名の女性部長を登用しました(❶)。

障がい者雇用の推進

当社では障がい者の積極的な採用を進めています。障がい者雇用率は2011年6月1日現在2.02%であり、

863名が全国で活躍しています。

特例子会社の「第一生命チャレンジド株式会社」では第一生命コールセンターで受電したお客さまのお申し出のうち、お手続き書類の発送が必要なものの一部の書類発送業務を行っています。第一生命チャレンジドと第一生命の職員が、同じ職場で一連の業務の中で協力し合いながら働いており、多様な人財が活躍する風土が醸成されてきています。

ワーク・ライフ・バランスの推進

キャリアアップを支える取り組みとして、ファミリーフレンドリー制度の充実や利用促進に積極的に取り組んでいます。実効性を高めるために、2年ごとに次世代育成支援対策

推進法の取組計画を提出し、実行しています(❷)。また、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、職員のワークスタイルの変革に取り組んでいます。総労働時間縮減に向けた取り組

みとして、終業時刻目標の設定や早帰り運動を実施しています(❸)。

今年度は年次有給休暇の取得推進(❹)や男性の育児休業取得推進など(❺)にも積極的に取り組んでいます。

❶ 女性の継続的な役職登用 (2011年4月1日現在)

	女性職員数	女性の占める割合
経営管理職(支社長、部長等)	7名	1.3%
管理職(営業部長、マネジャー等)	170名	6.8%
オフィス長・オフィストレーナー	2,668名	76.3%
アシスタントマネジャー・業務リーダー	1,523名	54.5%

❷ 次世代育成支援認定マーク



❸ 月間平均残業時間 (内勤職員)

2009年実績	2010年実績
7.4時間	5.1時間

※金融業・保険業(従業員500人以上)の平均:14.8時間(2010年度厚生労働省毎月勤労統計調査より)

❹ 年次有給休暇取得率

2009年度	2010年度
65.6%	63.6%

❺ 男性育児休業取得者数

2009年度	2010年度
4名	58名

VOICE

子どもと触れ合う時間を持てました

長男が生まれたのを契機に、所属の後押しを受けて男性育児休業を取得しました。

当初は長男の育児に専念するつもりでしたが、長男が肺炎で入院したため、実際には妻と交代での病院の泊り込みや、ほかの子どもたちの世話や炊事・洗濯等の家事を行いました。妻の負担を減らすことができ、また、平日家に父親がいるため子どもたちにも喜ばれました。子どもが小さい間こそ触れ合う時間が貴重ですので、多くの男性職員に本制度を活用してほしいと思います。

経営企画部 河村 悦宏



働きやすい職場づくり

職員満足度の把握

職員満足度(ES)の現状と課題を把握し解決策を検討するために、2003年度よりES調査を実施しています。

各層の職員の思いや考えは、ES向上の諸施策に反映させています。一例として「公休取得の推進による労働条件・環境の改善」や「キャリアに関する相談体制の充実」等が行われました。また、調査結果は各所属にフィードバックして所属のES向上取り組みにも活用しています。

キャリア支援デスク

職員の人財価値向上に向けてキャリア形成に関するさまざまな相談に対応し、相談者本人の自立的な解決を促すことを目的として2009年10月に開設しました。専門スキルを持ったキャリアアドバイザーが適切なアドバイスを行い、職員のキャリア開発を積極的にサポートしています。

心と体の健康

2010年度の「健康増進全社活動」をさらにレベルアップさせるため、第一生命グループ全体の健康宣言「いきいきダイイチ110」を行い、グループ全体で健康増進活動を展開し

ています。これは、職員の健康増進だけでなく、お客さま向けに医療・健康情報を提供し、お客さまの健康にも貢献する活動です。「健康増進推進専門委員会」にて施策の審議・決定を行い、健康増進室・健保組合と各事業所の健康増進推進責任者や労働組合が連携して取り組みを行っています。2011年度の重点取組項目は、「生活習慣改善」を中心に6項目を掲げています。経済産業省のプロジェクトに参加し、「健康経営」への取り組みに対して外部の評価をいただけるよう活動を推進していきます(❻)。

社内コミュニケーションの活性化

■ネットワーク社長室

社長と職員をダイレクトに結ぶ仕組みとしてイントラネットを活用した「ネットワーク社長室」を開設しています。経営層の考えや創立記念日等の社長講話を「メッセージ」、「公式スピーチ」として全社へ知らせるなど、経営ビジョン共有に向けた運営を行っています。職員は日ごろの業務で感じた疑問や気付きを社長へ伝えることもでき、その回答も全社へフィードバックされるなど「双方向コミュニケーション」を実現しています。

知の共有化

■チームワーク活動

全国の拠点に在籍する営業職員は、全員が「チーム」に所属し、各チームごとに営業上のノウハウの共有や新人育成に取り組んでいます。

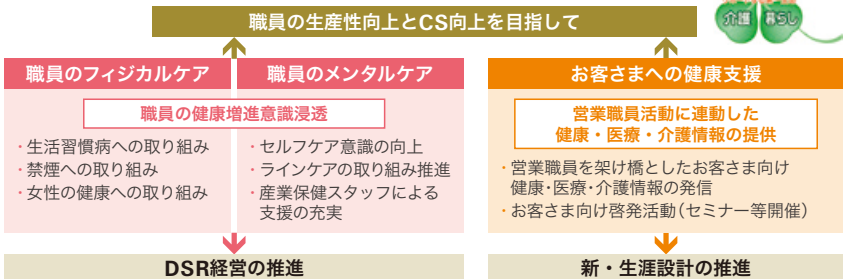
このチーム単位の小集団活動をバックアップするべく、1993年より取り組んでいるのが「チームワーク活動」です。「チーム員全員が参画し、主体的に創意工夫する」「協力しあい、励ましあい、学びあうことでともに成長する」ことをコンセプトに活動を展開しています(❼)。

今年度は、創立110周年へ向け、「最高の『チームワーク』と固い『絆』で『復興と成長』を実現!!」を合言葉に、「第一生命6万人のチームワーク」の核となる活動を展開します。

■カイゼンプラス活動

内勤職員が、PDCAサイクルに基づき、自ら創意工夫しながら、各所属での経営課題の解決に貢献することを目指す仕組みとして、全社で「カイゼンプラス活動」を実施しています。あらゆる所属で、職員全員がボトムアップによる課題解決に向けて全力で取り組み、確実な成果につなげていく活動となっています。

❻ 第一生命グループ健康宣言「いきいきダイイチ110」 ～健康・医療・介護・暮らしをサポートする第一生命～



❼ 「チームワーク活動」の表彰 (本社特別表彰式にて)

