



人的資本

(注) 人的資本に関する取組みの詳細は、人的資本レポートをご参照ください

3

コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

当社グループに集う 社員に対する想い

事業環境が複雑に変化するなか、経営戦略を遂行し、当社のパーパスを実現していく推進力となるのが人財です。当社グループでは、Employee Philosophy Statement「第一生命グループで働く人を考える」を策定し、「一生涯のパートナー」として働く私たちが大切にしてきた想いをグループ各社と共有しています。すべての社員が生き生きと個性を発揮し活躍できる世界の実現、そして企業価値の更なる向上に向け、人財の育成や戦略的な人財配置、多様な人財が最大限に活躍できる組織風土の醸成に取り組んでいます。

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、皆ですべての社員が生き生きと個性を発揮し
活躍できる世界 (World of Opportunities) の扉を開いていきます。

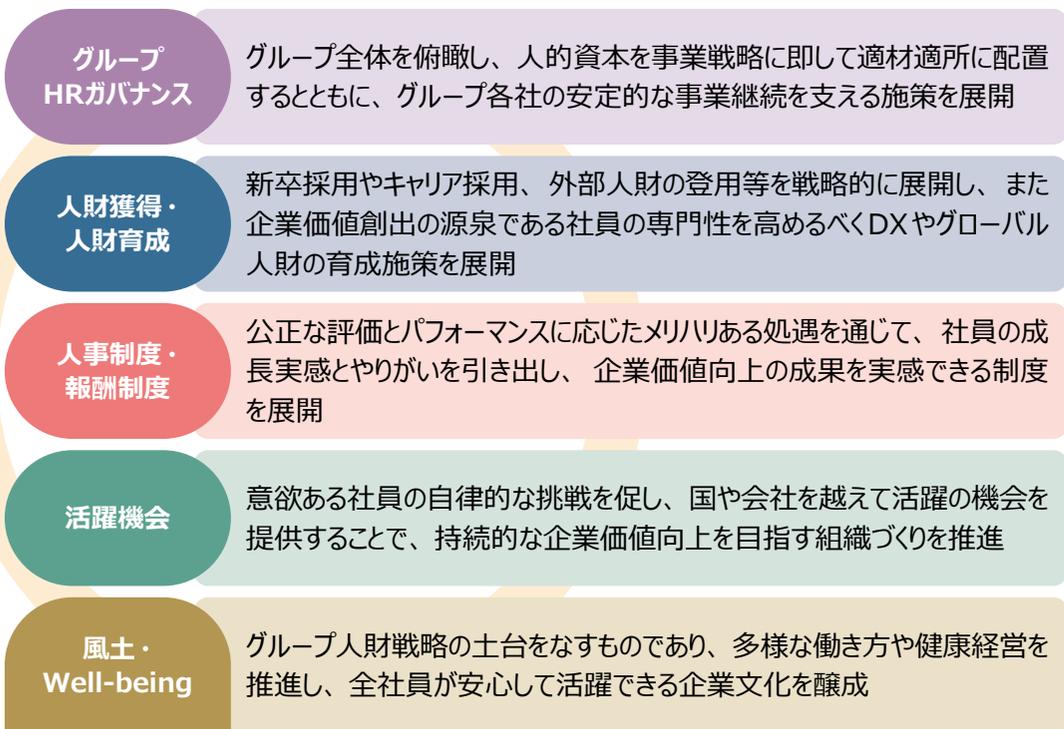
人財戦略の5つの柱と コア・マテリアリティ

変化の激しい環境の中、当社グループが成長を遂げるための原動力は人財であり、社員一人ひとりの多様性と専門性こそが最も重要な経営資源であるとの考えのもと、グループ人財戦略の5つの柱に基づく施策を推進してまいります。グループ人財戦略を推進することで、コア・マテリアリティの一つであるProactive Governance and Engagementの強化を通じた企業価値向上を実現します。

グループ人財戦略キーメッセージ

多様な人財が可能性を最大限に発揮し、挑戦と変革を実現する

グループ人財戦略の5つの柱



コア・マテリアリティ

私たちが優先的に取り組む重要課題

- I. Financial Well-being for all**
すべての世代を支える金融サービスの提供
- II. Healthy People and Society**
一人ひとりのWell-beingと健全な社会への貢献
- III. Green Leadership**
環境課題への戦略的対応
- IV. Proactive Governance and Engagement**
経営基盤の強化と社員・多様なステークホルダーとの積極的な向き合い

3

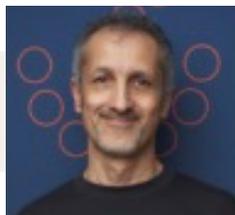
 コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

グループHRガバナンス①

当社グループでは、国内における保障事業や資産形成・承継事業の推進に加えて、海外事業の更なる拡大や非保険領域への進出など事業ウイングが拡大しています。グループHRガバナンスでは、事業戦略遂行に必要な人財とケイパビリティの獲得、注力分野への機動的な人財配置やグループ企業との連携強化を図っていきます。人的資本の最適な配賦による当社グループのガバナンス強化や新たな視点の獲得を通じて、変化の激しい事業環境の中でも人財戦略が各事業戦略と密接に連動し、人財の可能性を最大限に引き出すためのさまざまな施策を展開しています。

社外人財の役員登用

当社グループは2007年から海外生保事業へ本格的に進出し、2010年の株式会社化・上場および2016年の持株会社体制への移行など、事業環境の変化に応じて、挑戦と変革を絶えず続けてきました。近年、デジタル技術や生成AIの急速な進化、世界各地における地政学リスクの顕在化やマクロ経済・金融市場の不確実性の高まりなど、当社グループを取り巻く環境の変化は一層激しくなっています。そのような経営環境において、当社グループが2030年度にグローバルな保険会社と伍する企業として成長を成し遂げるためには、性別や年齢、国籍などの垣根を越えて価値創造に貢献できる人財の活用が必要不可欠です。当社ではグループ経営を支える強固なガバナンス体制構築のため、専門性を持つ社外の人財を役員に登用するなど、人財の多様化に向けた取組みを強化しています。2023年にスティーブン・バーナム専務執行役員をChief Information Officer兼Chief Digital Officerとして迎えたことを皮切りに、Chief Compliance Officer、Chief Communications Officerに加え、2024年度にはChief Data and AI Officerを新たにグループに迎え入れるなど、高度な専門性を持った多様な人財確保を通じて、人財面からのガバナンス強化とイノベーション創出を促す環境づくりに取り組んでいます。



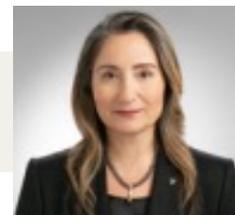
スティーブン・バーナム
Chief Information Officer
兼 Chief Digital Officer



幸津 ウェブスター
Chief Compliance Officer



和田 京子
Chief Communications Officer



フィゲン・ウルゲン
Chief Data and AI Officer

事業戦略に連動した人財配置

グループ各社の事業戦略の実現、多様な人財が可能性を最大限に発揮できる基盤の構築に向けて、2026年度を目途に3,400名程度の人財の戦略的シフトを実施します。第一生命の事業効率を向上し、収益力強化につながる領域やアイペット損害保険、ベネフィット・ワンなどの新規事業だけでなく、デジタルや海外といった拡大を続ける事業領域へのローテーション、グループ全体のかじ取り役を担う第一生命ホールディングスへの社内外からの人財登用など、多様性と専門性に富んだ人財の最適な配置を進めてまいります。

また、戦略的人財シフトとしてのキャリアローテーションは、人財の越境学習に対する投資とも位置付けています。キャリアローテーションを経験した社員が獲得したスキル・経験を活かし、グループ各社の事業戦略の実現や企業価値向上につなげていくほか、自治体などへの派遣を通じて社会課題の解決に従事することで、地域・社会の持続性確保にも貢献していきます。

3

 コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

グループHRガバナンス②

グループHRガバナンス態勢の責任者であるCHROおよび第一生命ホールディングスが海外グループ企業の人事部門と連携を強化し、グループ一体となった人財戦略を行っていきます。

海外グループ企業へのガバナンス

当社グループでは、海外グループ会社CEOの報酬ガイドラインを制定し、グループ中期経営計画や各社の事業ステージ、マーケット水準などを踏まえて公正かつ競争力のある報酬を担保することで、株主との価値共有を促進し、またグループの成長を牽引する優秀なCEOを採用・定着させることを目指しています。ガイドラインに基づく運営のもと、現地の規制や市場慣行、グループ会社の意思決定機関の権限を尊重しつつも、報酬水準および決定プロセスの透明性・公正性の確保を図っています。

グループHRガバナンスの観点から、子会社経営層の後継者計画管理は極めて重要であると認識しています。当社では、海外グループ会社が主要経営層の後継者計画を策定するための支援を行い、それらの計画を一元管理しています。各社が早期に候補者を特定し、計画的に育成を行うことで、経営の安定性と継続性を確保しています。特にCEOの後継者については、親会社として候補者と面談を行うなど選任プロセスにも深く関与し、子会社と共同でスムーズなサクセッション実現に取り組んでおります。

海外グループ企業の人事部門との連携強化

グローバルに事業を展開する当社グループでは、人財の側面からグループ経営の高度化を推進するために、各国の人事部門担当者がタスクフォースや特定のテーマに関するワーキンググループを組成しています。これらの会議体では、国を越えたシナジーの創出を目的に、将来の経営人財育成や理念共有など幅広いテーマについて定期的に対話が行われ、数々のグループ横断的な施策の実現を通じてグループ全体の成長に貢献してきました。

施策の例として、グループの次世代リーダー層向けに、グローバルな経営視点の獲得などを目的とした各種施策の提供を行っているほか、社員一人ひとりが当社グループの一員であることを実感できるよう、当社グループの歴史、理念などを伝える新入社員向けツールの作成を進めています。

その他にも、グループ全体で理念の浸透を図るために、DE&Iをテーマとしたワーキンググループを各国横断で組成し、後述するDE&Iサミットの企画・運営なども行っています。

3

 コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

人財獲得・人財育成に関する取組み①

当社グループの最も重要な資本である人財をどのように獲得・育成していくか、グローバルレベルで日々人財獲得競争が激化する中、事業戦略の遂行を担う人財の採用と育成が成長の原動力となります。変革と挑戦を実現し、グローバルトップティアに伍する保険グループとなるためには、世界中のあらゆる地域から、多様なスキルとバックグラウンドを持つ人財を登用していかなければなりません。当社グループではコース別採用やキャリア採用の推進、人財への積極的な投資を通じて、多様な人財を惹きつけ、可能性を引き出すさまざまな施策を展開しています。

コース別採用・キャリア採用

狭義の保険業から保険サービス業への変革を実現するためには、多様かつ高い専門性を有する人財が必要不可欠であり、新卒採用・キャリア採用の両面で取組みを強化しています。新卒採用ではコース別採用を展開しており、2025年4月入社からの採用からは「資産運用」「海外」「会計・税務」コースを新たに加え、グループのDX実現を中心となって支える人財採用を目的として、従来のIT・システムコースを改称し、「IT・デジタル」コースを新たに開設しました。コース別採用による入社後は、一定期間特定の部門内で専門性を高めた後、本人の意向や適性などを勘案したローテーションを行うことで、各領域において高い専門性を発揮することにより戦略の実現を目指します。

また、キャリア採用にも従来以上に力を入れて取り組んでおり、グループ外の知見を取り込むと共に、人財の多様化により更なるイノベーションの実現を目指します。

良質な生涯設計デザイナーの採用に向けて

第一生命の専属営業職員チャネルである生涯設計デザイナーに求める人財像として、対人感受性、高潔性、スキル・リテラシーを掲げ、『一生涯のパートナー』を体現する存在となるような生涯設計デザイナーの採用と育成に取り組んでいます。

第一生命では、2022年度より、生涯設計デザイナーの採用・育成体制を刷新しました。新たな制度のもとでは、離職率の更なる改善に向けて、安定的かつ高水準な給与体系を導入し、採用数に上限を設定したうえで、生涯設計デザイナーとしての適性を従来以上に厳格に見極める運営としています。

その一環として、新たな生涯設計デザイナーの採用選考にあたっては、SPIの受験を必須としました。SPIのスコアは入社後の業界試験の成績や、保険営業としての実績とも相関関係があることを確認しており、生涯設計デザイナーとしての適性を判断するための重要な要素としております。

3

 コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

人財獲得・人財育成に関する取組み②

グローバルに活躍できる人財確保に向けて、継続的に海外留学・トレーニーなどによる成長機会の提供や、グローバルビジネス実践力向上に向けた取組みを実施し、海外事業展開を支える専門スキルやマネジメント力を持った人財の早期育成に取り組んでいます。

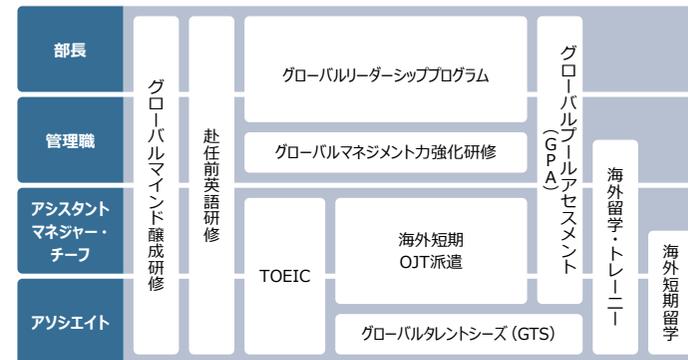
また、お客さまと社員の抱える問題を解決するために、デジタルを活用し、ビジネスモデル変革・事業効率向上を実現できる人財を育成することを目的として、DXを更に推進すべくさまざまなプログラムを提供しています。

グローバル人財育成プログラム

当社では、語学だけでなく、海外現地の保険市場や文化に精通し、ビジネスを円滑に進めるためのスキルを習得する機会を複数提供しています。グローバルタレントシーズ(GTS)では、若手社員が海外現地の企業でインターンなどを体験することで、異文化の中でビジネスを推進する経験を得ることができます。また、MBAやロースクールなどの海外留学を通じて、海外事業の成長やガバナンスに必要な知識・資格の取得も推進しています。グローバルな経営を担う人財育成の状況を客観的に把握するため、アセスメントも定期的実施し、グローバル人財の拡充に向けたアクション策定に活用しています。

DX人財育成

当社および国内3生保では今年度よりDX人財の定義を刷新し、従来の3段階から6段階へ細分化するとともに、各フェーズの認定要件を新たに策定しました。DX推進の基盤となるフェーズ2までの層に対しては、座学を中心に認定要件を詳細に策定し、eラーニングを通じたデザイン思考の習得などを求めています。また、フェーズ3以降の認定には実務経験を求めることで、より高度なDXを実現できる人財の育成にも取り組んでいます。新たな運営の初年度である2024年度においては、フェーズ1およびフェーズ2の到達者850名を目標にDX人財育成を推進してまいります。



エキスパート層	Phase 5	Phase 4に加えて、デジタルの普及に責任を持ち、高度なDXプログラムの講師ができる
	Phase 4	Phase 3に加えて、高い専門性のもと、自力で高度な業務・プロジェクトを完遂できる
	Phase 3	DX戦略企画・プロジェクト進行を主体的にリードできる
デジタル活用層	Phase 2	社内業務で即時に役立つデジタル情報を自ら活用し、所属内に積極的に共有できる
	Phase 1	業務上使用する各種アプリケーションを駆使して、日常のオペレーションを迅速・正確に実行できる
スタート層	Phase 0	Phase 1の前段階

3

 コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

人事制度・報酬制度に関する取組み①

人財戦略の遂行と、その先にあるグループとして目指す姿の実現に向けては、次世代を担う人財の発掘と育成の計画的な実行や、自分自身の成長および企業価値の向上を実感できる報酬制度など、当社グループの挑戦を下支えする制度が必要です。当社グループの人事制度・報酬制度はこのような基本的な考え方に則り、持続的なタレント輩出に向けた枠組みの整備に加えて、企業価値向上の果実をメリハリある形で社員に確実に還元する仕組みを構築しています。

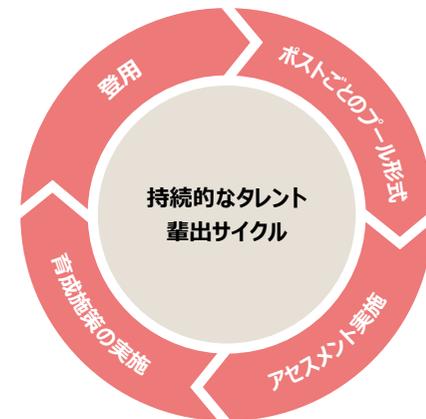
国内・グローバルタレントマネジメントプログラム

国内次世代リーダータレントマネジメント

日本国内における次世代リーダー輩出に向けたサイクルは、社長を含む経営層で構成される人財コミッティが中心となって運営しています。プール形成、即ち将来の経営を担う人物の発掘にあたっては、当社グループの事業戦略や中長期的に目指す姿を前提として、市場洞察力や成果志向、リーダーシップといった素養に着目するだけでなく、組織全体の多様性向上の観点も重視しながら人選を行っています。プールに該当する人財に対しては、役員層との個別対話を通じた意識醸成や、個人の経験やスキル、将来志向に応じて本人希望に則り研修などを実施するだけでなく、当社グループの経営に対して、より広範な視点の獲得を企図した異動を積極的に実施しています。こうした取組みを通じて、短期・中期・長期それぞれの視点で将来の経営を担う人財を計画的に確保・育成することで、経営の安定性と持続的な成長にコミットしています。

グローバル タレントマネジメント

日本国内だけでなく、グローバルにおいても将来のグループ経営を見据えたタレントマネジメントを運営しています。グローバルトップティアの保険グループを目指す当社グループにとって、各社の将来の経営を担う人財の発掘や資質の把握、育成施策の展開を通じた人財面での成長基盤の確立は不可欠です。当社グループでは、各社のCEOのコミットも得ながら人財プールを形成し、共通のシステムのもとで各国の人財情報を一元管理するとともに、グローバルリーダーシッププログラムなどの施策を通じた人財育成を展開しています。今後、タレントマネジメントサイクルを更に強化するために、プール人財へのアセスメントの実施や、グローバルな経営スキルを身につけた人財に対して、当社のグローバル経営を担うポストへの登用機会の検討を進め、当社グループのグローバルな成長戦略の更なる加速へつなげていきます。



3

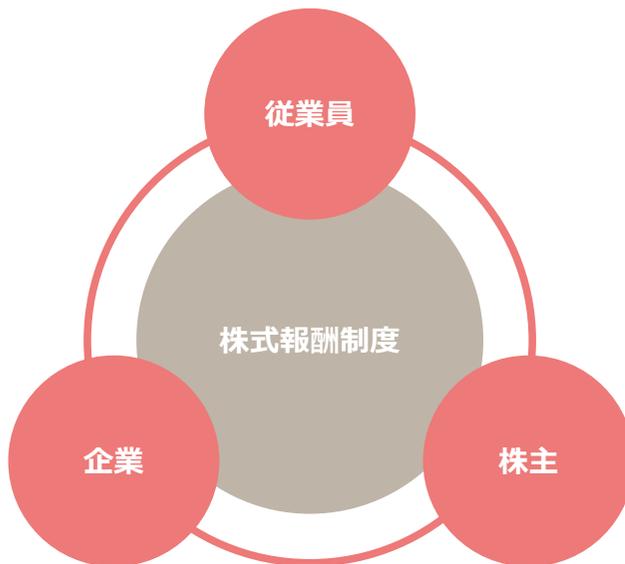
コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

人事制度・報酬制度に関する取組み②

当社および国内3生保では、自社の株式保有による経営参画意識の高揚や、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを目的に、今年度より従業員向けの株式報酬制度を導入しています。

株式報酬制度

当社および国内3生保では、2024年5月より従業員向けの株式報酬制度を導入しました。新たな制度では、従業員持株会に加入している全従業員を対象に、当社株式の一定数を毎年給付していきます。また、経営幹部層に対しては、業績の達成度合いに応じて上乗せで株式を給付することで、企業価値向上に対して一層のインセンティブを働かせる仕組みとしています。従業員を対象とする株式報酬制度は、従業員目線では企業の業績に対してより直接的な関係を持つことで、日々の業務が自身の利益にもつながることを実感でき、経営参画意識の高揚を通じた生産性の向上や、株価向上を通じた資産形成の観点でもメリットのあるものです。また企業・株主目線では、従業員が株価へのコミットを強める点だけでなく、長期的な株価向上による優秀な人材のリテンション強化など数多くの利点が期待できます。2010年に株式会社化・上場した当社にとって、従業員向け株式報酬は企業・従業員・株主の利害を一致させる制度的基盤であり、今後もこれらの制度を通じた従業員満足度の向上と当社グループの持続的な成長に向けて取り組んでいきます。



95.2%

従業員持株会加入率
(2024/9時点)

3

 コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

活躍機会の提供に関する取組み①

企業価値の向上には、社員一人ひとりがそれぞれの持つ可能性を最大限に発揮する機会を得ることが不可欠です。このためグループ人財戦略における重要テーマの一つとして活躍機会を掲げています。当社グループは国内外に幅広い活躍のフィールドを有しており、所属や国をまたいだローテーション制度などを通じて、自律的に学び、成長を目指す社員の挑戦を積極的に支援しています。

グローバル・ジョブポストイングプログラム

2022年より、国内外のグループ社員一人ひとりが、国や会社を越えて専門性や経験を活かし、グローバルに活躍する機会を自ら獲得することを後押しするために、「グローバル・ジョブポストイング」を展開しています。この制度のもと、それまでとは全く異なる環境下での就業経験を通じて、社員のキャリア発展を支援しています。公募職務数は年々着実に増加し、日本を含むアジアパシフィック地域や欧米など当社の事業展開地域の多くで応募者を募っており、グループ一体で共に成長し、変革へ向かう風土醸成につながっています。

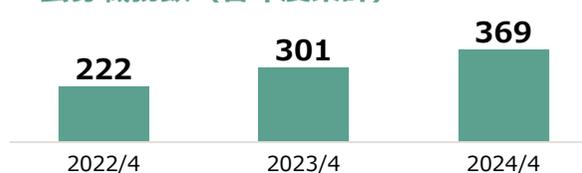
Myキャリア制度

社員一人ひとりが「やりたい・ありたい」を考え挑戦し、キャリアを自ら切り拓いていくための制度としてMyキャリア制度を運営しています。グループ内外の企業において、保険の枠組みを超えた多様なフィールドで活躍できる職務を幅広く用意しており、公募職務数・応募者数・合格者数は年々増加し、「社員がキャリアを選ぶ時代」が実現されつつあります。自身のキャリアビジョンを踏まえた職務にチャレンジすることで、社員一人ひとりの持つスキルとポテンシャルを最大限発揮し、全社員でお客さま体験価値の向上、グループ全体の変革と成長の実現へつなげていきます。

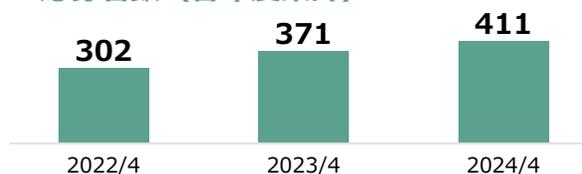
■ 公募職務数（累計）



■ 公募職務数（各年度累計）



■ 応募者数（各年度累計）



■ 合格者数（各年度累計）



3

コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

活躍機会の提供に関する取組み②

多様な価値観、考え方、能力、経験、専門性をもった人材が互いに意見を出し合い、意思決定に参画することが新たな企業価値創造の源泉になるとの考えのもと、女性の活躍機会創出やDE&Iの推進に取り組んでいます。

女性活躍推進

国内グループでは、2030年までに役員および組織長に占める女性比率を30%とすることを目指して、パイプライン強化とプール人材の育成に取り組んでいます。階層別研修の充実化とともに、役員が担当部門のマネジメントポスト候補者を選出する際、各ポストの30%を女性とする運営を行っています。また、役員自らが候補者を見て育てる機会として、普段接点のない部門の候補者と定期的に1for1（第一生命版1on1）を実施しています。

女性リーダー層拡充に向けた参考データ

女性管理職比率

29.6%

女性管理職比率
(グローバル)

34.9%

女性組織長比率

19.1%

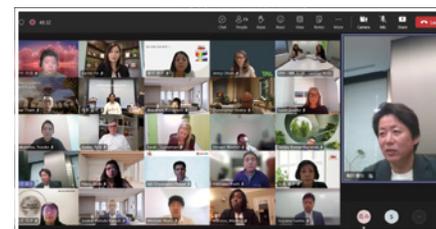
女性役員比率

13.7%

2023年度実績

DE&Iの推進に向けて

グループ全体でのDE&Iの推進に向けて、グループ各社のCEOと外部講師によるパネルディスカッションやグループ・ディスカッションを実施する「グローバルDE&Iサミット」や、DE&I推進に向けた国内グループ会社のイベントである「第一生命WOMAN'sデー」を開催しました。このような取組みを通じて、DE&Iの理解浸透を図り、相互リスペクトと公平でインクルーシブな風土づくりを進めています。



▲ グローバルDE&Iサミット



▲ 第一生命WOMAN'sデー

3

コア・マテリアリティの解決に向けた取組み
人的資本

風土・Well-beingに関する取組み①

世界中の社員がお互いの個性を尊重し、自由闊達な組織風土を醸成することは、グループ人財戦略遂行の大前提となります。

また当社グループは、社員のみならず、お客さま、地域・社会全体の健康増進に寄与する「健康経営」を実践し、一人ひとりのWell-beingへの貢献を目指しています。その土台となる社員 Well-being 実現に向けて、安全・健康に向けた取組みを推進するとともに、働きやすい職場環境づくり・風土醸成に日々取り組んでいます。

DE&I ステートメントの制定

2023年度には、DE&Iに対する基本的な考え方と、グループとしてのコミットメントを社内外に伝えるため、「DE&Iステートメント」を制定しました。このステートメントのもと、多様性にあふれる社員がお互いをリスペクトし、組織としての価値創造に積極的に貢献するインクルーシブな環境づくりを推進していきます。

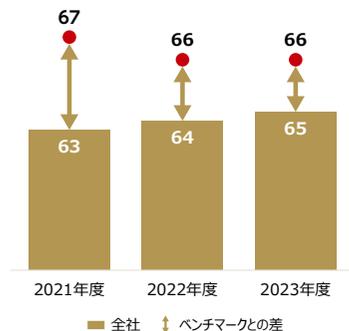
DE&Iステートメントの全文は、[こちら](#)をご参照ください

エンゲージメント向上に向けた取組み

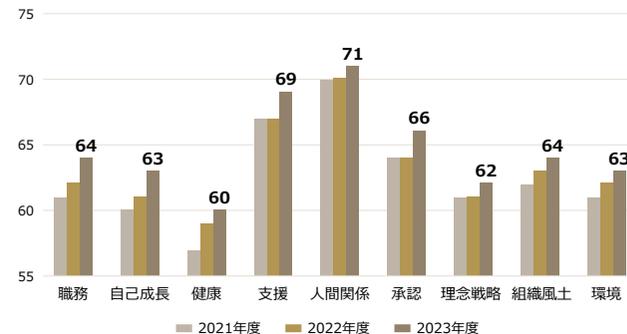
社員が主体的に仕事に取り組んでいる状態を人的資本経営の成果の一つと捉え、社員エンゲージメントを重要指標としています。当社および国内生保3社では2021年度からエンゲージメント調査を導入し、継続的に調査を実施しています。エンゲージメント向上に向けた取組みも活発に行われ、総合スコアの改善につながっています。

総合スコアおよび9つの構成項目すべてについて改善が見られ、2023年度は調査開始以来最も高いスコアとなりました。課題としていた事業の方向性に対する理解・共感度を示す「理念戦略」については、社長メッセージの発信やタウンホールミーティングなど、社員と経営との対話の場を設け、経営戦略の理解と共感を深める取組みを継続したことでスコアが着実に改善しています。こうした取組みを通じて、経営ビジョンの理解や変革意識の高まりを実感している社員の声も寄せられています。

エンゲージメント総合スコア推移とベンチマーク比較



構成項目別のスコア推移



3 コア・マテリアリティの解決に向けた取組
人的資本

風土・Well-beingに関する取組み②

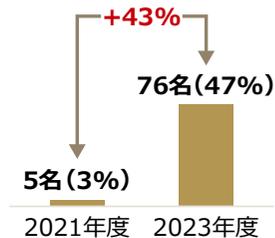
当社グループでは、さまざまなバックグラウンドを持つ社員の活躍推進に向けて、育児・治療・介護と仕事の両立支援に取り組んでいます。

また、健康経営戦略マップを策定し、生活習慣病予防とメンタルヘルス対策の2つを柱とした健康維持・増進施策を通じた重症化予防、女性の健康、両立支援策に取り組み、「健康経営」を推進しています。

多様な働き方の推進

育児・治療・介護と仕事の両立支援の一環として、男性育児休業については、2022年度より累計1か月以上の100%取得を目標としており、男性社員の育児・家事への主体的な参画を後押しするために、プレパパセミナーの開催、上司・部下での育休取得計画書の活用、最大20日間の有給休暇の付与など、法令対応を超える取組みを実施しています。マネジメント層を対象としたイクボスセミナーや両立支援に関する全社員向けの研修も実施し、誰もがワークとライフを両立できる職場環境づくりを推進しています。

男性育児休業累計1か月取得者数



健康経営の推進

健康経営戦略マップ

健康経営で解決したい経営課題	社員Well-beingの実現 社員一人ひとりが「健康で、誇りとやりがいを持ち、仲間とともに、自分らしく活躍できる」					
健康関連の最終的な目標指標	アブセンティズムの改善		プレゼンティズムの改善		エンゲージメントの向上	
	身体の健康の維持・増進			こころの健康の維持・増進		
意識変容・行動変容に関する指標	適正体重維持者割合		のぞましい生活習慣保持者割合		健康意識	
健康投資施策の取組み状況に関する指標	一次・二次健診受診率	保健指導受診率	がん検診精密検査受診率	研修・セミナー受講率	ヘルスクアポイント活用率	ストレスチェック受診率
健康投資(各種施策)	実施体制の整備		ヘルスリテラシー向上		ポピュレーションアプローチ(健康の維持・増進)	ハイリスクアプローチ(早期対応・重症化予防)
	<ul style="list-style-type: none"> 健康診断、がん検診 両立支援 女性の健康支援 ストレスチェック 相談窓口 	<ul style="list-style-type: none"> 社内・社外研修 QOLismナレッジ 健康マスター検定受験推奨 	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスクアポイント 事業所支援 イベントなどによるコミュニケーション支援 	<ul style="list-style-type: none"> 保健指導 禁煙指導 長時間勤務者面談 高ストレス者面談 		
取り組むべき健康課題	健診受診率	肥満	肩こり・腰痛	喫煙	睡眠	高ストレス
	がん検診受診率	血圧・血糖・脂質リスク	リスク飲酒	運動習慣	女性の健康	メンタル不調による療養休業取得者
	身体の健康			心の健康		