

「働き方シンポジウム」 報告

講演：経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス
～ダイバーシティ推進に向けて～

講師：川島貴志氏（第一生命保険株式会社 常務執行役員 人事部長）

日時：平成24年11月2日（金）

場所：日本学術会議 会議室

主催：内閣府 男女共同参画局 仕事と生活の調和推進室

本日は弊社がワーク・ライフ・バランスに取り組むにあたり、紆余曲折あったことをコンパクトにまとめ、お話をさせていただく。このような高い位置からお話するのは、若干僭越ではあるが、今後も情報交換をさせていただき、お互いに切磋琢磨させていただければと考えている。

1、ワーク・ライフ・バランスに取り組む背景

○日本の社会・経済状況と女性活躍の必要性

先般、経団連のシンクタンク「21世紀政策研究所」から、「グローバル JAPAN-2050年と総合戦略」というレポートが出されている。一言で申し上げますと、日本は人口減少に伴い、2030年以降マイナス成長を続け、先進国から脱落する恐れがあるということで大変危機感を持っている。特に保険業界は、人口減少や経済の落ち込みの影響を直接受ける業界でもある。

生産年齢人口の落ち込みは他国に例を見ないスピードで進んでいる。そのような中、女性の就業率が子育て期に低下する「M字カーブ」という、これも他国に見られない現象が起きている。IMFのラガルド理事も、日本の経済の立て直しには女性の力が不可欠であることを指摘しているが、日本全体として、女性の活躍推進やアジア太平洋地域の活力を取り込むことが必要と考える。女性の就業率を上昇させるとGDPを最大10%程度押し上げることができるという予想もある。日本と同様に遅れていると言われていた韓国では、最近女性の進出が進みつつある。

○第一生命のワーク・ライフ・バランス

第一生命は、ワーク・ライフ・バランスを進めることで、①多様な働き方による労働力率の向上 ②結婚、出産、子育ての障害を除くことによる出生率の向上 ③イノベーションと働き方の見直しによる生産性の向上 の相乗効果が期待され、企業経営にも資するものだと考えている。

当社は女性職員が多く働いており、商品の開発や実務を担っている内勤職員においては6割が女性であり、また営業職員は90%以上女性である。経営の基本方針の中に「職員・会社の活性化」という大きな柱があり、これは女性職員を活性化することを基本方針として

取り組むということでもある。また、企業行動原則の中に「ダイバーシティ」が組み入れられており、女性はもちろん障がい者や外国人の方も含め、多様な人材が活躍できる企業になることと明確にしている。このように、ワーク・ライフ・バランスは経営の中に組み込まれている。

・導入時には、誤解や思い込みによる抵抗も

こうした考えから、第一生命はワーク・ライフ・バランスを推進すること、ひいてはダイバーシティを推進する、主に女性の活躍を推進することが会社の持続的な成長に寄与するとして取り組んでいる。しかしながら、当社も当初は、総論はワーク・ライフ・バランスは推進すべきであるが、「追加コストがかかるのではないか」「労働時間を減らしたらアウトプットが減るのではないか」「生産性が落ちるのではないか」等、導入にあたっては、悩みや思い込みによる反対も現実にあった。世間でワーク・ライフ・バランスに関する同様の悩みがあるのではないか。こうした中、第一生命はワーク・ライフ・バランスの推進はコストではなく女性の活躍に資するものと考えて、経営として取り組んだということである。

2、経営環境の変化に対応する戦略としてのワーク・ライフ・バランス

保険業のこれまでの経営環境は、規制に守られた業界であり、マーケットが拡大する中で各社が類似の商品を提供していた。そのため商品やサービスでは差が付きにくく、投入する労働力の量が業績につながる面もあり、「他者より頑張ること」が重視されがちだったため、第一生命においても長時間労働になりやすい環境であったと推測される。その後、規制緩和も進み、国内マーケットが縮小する中、外資系生保やネット専業生保のなど様々な業態が登場するなど経営環境が大きく変化した。こうした環境の変化により、従来の働き方から、効率性や付加価値が重視されイノベーティブな働き方が求められている。

また、長時間労働になりやすい環境の原因として、人事制度上の問題もあったと考えている。第一生命はつい数年前まではいわゆる総合職と一般職に分かれており、正直、総合職は企画や立案、開発、営業業務で忙しく、比較的遅い時間まで仕事をしていた。一方、一般職は実務を担当し、決まった時間に帰るという状態だった。このように、内勤職員の4割の総合職と6割の一般職の力の引き出し方が、そもそもマンパワーとして最大の最適な力の引き出し方になっていなかった。こうしたことから、第一生命は、2009年7月に人事制度改定を実施し、総合職と一般職の垣根をなくし、全員が同じ仕事をすることとした。そこを改善し、高学歴で能力のある一般職を事務職に押し込めるのではなく、十分に戦力化するための施策として取り組んだ。

3、ワーク・ライフ・バランス推進に向けた具体的な取組

・「ファミリー・フレンドリー施策」と「ワークスタイル変革」の二本柱

ワーク・ライフ・バランスの推進に、具体的にどのように取り組んだのかをお話しする。女性が活躍する上で育児など制約要因の軽減を行うワーク・ライフ・バランスの取組は必要条件である。

第一生命のワーク・ライフ・バランス施策は大きくの二つの施策からなっているが、「フ

ファミリー・フレンドリー施策」は家族にもやさしい制度で活用しやすい条件整備をするものである。

「ワークスタイル変革」は、働くスタイルを変えることで、イノベーション、生産性の向上につながるものである。余談だが、当社も数年前までは、ちょっとした「残業競争」のような様相を呈していた。上司に対して「私は頑張っています」とアピールするような意識が働いていたのだと思う。先に申し上げたが、もう体力勝負で競争するような時代ではない。

・職員満足（ES）向上の必要性に気付いたことがきっかけ

ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んだきっかけは、内勤職員の満足度の低下である。中でも女性職員の満足度が相対的に低くなり、ワークスタイルを見直すことが必須であると考えた。こうした会社ではお客さまに満足していただけない。職員満足（ES）の向上がお客さま満足（CS）の向上に繋がるものにしなければいけないという危機感を募らせたということである。

・ファミリー・フレンドリー施策

「ファミリー・フレンドリー施策」の導入に際し、例えば短時間勤務制度の導入については、「業務が回らない」「人員の手当てはどうするのか」など、反対する意見もあった。

これについてはトップダウンとボトムアップの両面で乗り切った。トップダウンとして、これは将来に向けた投資である、短期的には手当などの負担もあるが、女性職員が長く働けることによるメリットが大きいので長期的に乗り切れるという考えを打ち出した。ボトムアップとしては、実際に育児を行っている女性職員によるワーキンググループが、強力に意見を出していった。

ファミリー・フレンドリー施策は、妊娠から出産の間の支援、子育て支援、介護からの支援からなっており、導入の結果、育児休業からの復職率が大きく上昇し、内勤職員の離職率も減少し、少しずつ効果がでていく。

・ワークスタイル変革

ワークスタイル変革についても、導入前には、「勤務時間が短くなると業績が落ちる」「品質が低下する」など反対する意見が多かった。ここも、「ワークスタイルの変革をテコに生産性を上げる」という方針をトップダウンで打ち出し、勤務時間の縮減と休暇取得の推進に取り組んだ。

・総労働時間の縮減と自己啓発の活性化「ワーク・ラーニング・バランス」

総労働時間の縮減については、役職者以上は 19:30、役職者以外は 18:30 退館を半強制的に実施するなどにより、月間平均残業時間が 7.4 時間（2009 年）から 5.0 時間（2011 年）に減少した。

休暇取得の推進については、孫誕生休暇などのネーミングをつけて、考えられることは何でもやろうということに力を入れている。単に休むことが目的ではなく、休むための生産性向上につながることを意識させて行った結果、年次有給休暇の取得率は 35.2%（2007 年度）から 68.5%（2011 年度）に上昇した。

労働時間縮減の効果は、単に帰宅時間が早くなるということだけではない。「ワーク・ラ

ーニング・バランス」として、仕事と自己啓発の両立を奨励した結果、eラーニングの受講者数が1154名から2780名に倍増した。MBA取得者なども出ており、自己啓発の活性化につながっている。

・トップダウンとボトムアップによる具体的な取組

業務量削減も、トップダウンとボトムアップで取組んでいる。

トップダウンとしては、わりきる・やめる（業務の廃止や簡素化）、まとめる（業務の本社集約）、まかせる（現場への権限移譲）を進め、105項目挙げて業務量を削減した。だから生産性を上げて早く帰るということ、一体となって両輪で進めてきた。

ボトムアップとしては、決まらない会議はムダという「会議・打合せダイエット」、誰も読まない資料はムダ！など「資料・報告ダイエット」、不要なメールや長電話はムダ！という「メール・電話ダイエット」など、スマートに仕事をするための「しごとダイエット」として業務量削減に取り組んでいる。

2012年より在宅勤務を導入した。「電話がなく集中できる」「通勤時間の分も有効活用できる」など、生産性向上につながるメリットを実感している。

4、ダイバーシティ推進に向けた取組み（女性の働き方改革）

ワーク・ライフ・バランスの推進と、ダイバーシティ推進、特に女性職員の働き方の変革は同時に進めていく必要がある。

第一生命では、女性の働き方についてもトップダウンとボトムアップ両面から、意識・風土の改革に取り組むと同時に女性の育成についても上位職位を目指すプログラム等、力を入れている。こうしたことから、上位職位を目指す女性の割合が28.7%（2008年度）から42.8%（2011年度）に上昇し、女性管理職の割合についても、まだ道半ばではあるが、2011年度現在で17.6%というところまで上がってきている。

・トップのリーダーシップによる、男女双方の意識・風土の改革

意識・風土の改革では、トップのリーダーシップが重要な役割を担った。トップが自らの言葉で自らがリーダーシップを取って、自らが推進するという意思を強力に示し、ことあるごとに表明した。例えば、2010年から開催しているダイバーシティ推進大会には、社長以下全役員や管理職も含め、約450人が参加するが、そこでトップの意気込みを感じることで、男性管理職の意識が変わっていった。また、大会ではモデルケースとして取り組んできた女性職員が自らの取組を発表し、その内容は全国に中継され、社員に共有される。

・女性の育成プログラム（上位職位への意識の醸成と幅広い業務体験）

女性の育成プログラムとしては、女性の職位を上げていく研修をそれぞれのレベルごとに選抜制で実施し、意識付けとスキルをあげることに取り組んでいる。また、例えば、それまで一般職として実務を中心に担ってきた女性職員を、視野を広げるために他企業にお願いして社外トレーニーとして研修させてもらっている。他企業と同じ年齢の女性社員の方が大きな責任を担って働いていることを間近で体験することは、上司が指導するよりもずっと影響力がある。百貨店やホテル、旅行代理店やコンビニの店長について勉強させてもらったりすることで、チャレンジ意欲が高まったり、非常に効果があった。2010年度は

68名だったが、2011年度は104名がトレーニー体験をしている。

ビジネス上の価値創造の担い手として、女性職員が生産性、トップライン（売上）の向上、またコスト効率向上に主体的に取り組んでほしいという考えのもと取り組んできたが、一回火がつくとそれなりに成果につながるということを実感している

5、最後に

第一生命は、ワーク・ライフ・バランスは流行や義務で行うのではなく、経営の必然であると考え、経営戦略の一環として行っている。経営の意思として、トップ以下全職員に浸透してきた結果、最近ギアがかみ合って前進してきているという実感である。

ご紹介してきた第一生命の取組もまだまだ道半ばであるが、数年前と比べて最近の変化率が社外で評価していただいていると考えている。日本経済新聞社の「働きやすい会社」調査ランキングで第6位を頂くなど、さまざまな評価をいただいていることは励みになっていることは間違いない。

また、これまでの取組を活かし、地域のワーク・ライフ・バランス推進に貢献する活動をスタートした。京都府では、府が進めているワーク・ライフ・バランスの企業認証制度の周知活動の手伝いを、第一生命の営業基盤を活かして行うこととし、連携協定を締結した。当社の社会貢献活動として、他の地域にも広げていきたい。

仕事と家庭の両立は、女性職員の働きやすい職場環境づくりであるが、ワークスタイル変革は全職員の働く環境を整備するものである。会社と職員がWin-Winの関係になるワーク・ライフ・バランスの推進が会社の責務であると考えて進めてきた。当初はコスト要因などもあり、進めるのに時間がかかったが、一度動き始めると一気にいい方向に回り出すという印象である。まだまだ課題はつきない。例えば男性の育児休業取得率は現在3割ほどであるが、その数値に満足せず、残りの7割はなぜ取れないのかなど、考えることはたくさんある。従って、ここで足踏みをするわけにはいかないの、更に前進していきたい。またぜひ、ご参加の企業様ともぜひ情報交換をさせていただきたい。

本日はありがとうございました。

質疑（事後回答）

- 業務量削減のための、トップダウン施策、ボトムアップ施策を実施した際の具体的な仕掛け方や仕組みをご教授ください。

【ご回答】

2008 年度に社長を座長とする「業務量削減PT」を創設し、業務見直しメニュー「業務量削減105項目」の打ち出しを行いました。その後も毎年継続してトップダウンの取組「しごとダイエツト活動」と、ボトムアップの取組「DL オール・ワン・スタイル」(※)の推進に取り組んでいます。これら一連の生産性向上活動を前提として「総労働時間の縮減」や「年次有給休暇等の休暇取得促進」を軸とした「ワーク・スタイルの変革」に取り組んでいます。

※長時間の会議や過度な資料作成、長文・多量のメールや長時間の電話に代表される「非効率なワークスタイル」からの脱却を目標とした業務上の「心得」

- ダイバーシティ推進について、トップダウンの具体的な取組を教えてください。

【ご回答】

当社グループでは、「DSR憲章」（企業行動原則：投影資料シート8）の中で、会社としてダイバーシティ推進に取り組むことを明確に定め、その考え方を具体化するために、ダイバーシティ推進取組方針を定めています。本方針は、全従業員に周知すると同時に、当社ホームページに掲載し、社外にも公表しています。

この方針には、当社グループがダイバーシティを通じて実現する目標を「企業の成長と従業員の自己実現を同時に達成する」と記載しています。その実現のために、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能力を最大限に発揮できる職場づくりをすすめています。この方針に基づき、2011-12 中期経営計画の中にも「ダイバーシティ推進」に取り組む方針を明記しています。

また、社長を委員長・全役員を委員とするDSR推進委員会において、ダイバーシティ推進の取組目標として「従業員満足度70%」、「女性管理職数210名（2015年度）」、「年次有給休暇取得率65%」、「障がい者雇用率2.0%」の4点を決定しました。この目標に対する取組状況・進捗状況は、同委員会で審議して社内に公表すると同時に、DSRレポートや当社ホームページで社外にも公開しています。

こうした取組みに加え、職員に向けたあらゆる場面（年度初めの行事、創立記念日、イントラネット上の「ネットワーク社長室」等）において、社長からダイバーシティ推進に向けたメッセージを定期的に発信しています。

○ 在宅勤務の具体的な運用を教えてください。

【ご回答】

在宅勤務は、2011 年度よりトライアル実施し、2012 年度より正式に制度として導入しました。この仕組みは生産性向上、ワーク・ライフ・バランス実現等の観点から、管理職員・内勤職員のうち自宅で遂行できる業務が一定程度ある職員が在宅での勤務を希望し、会社が認めた場合に、対象者に専用パソコンを貸与し、在宅での勤務を可能とする制度です。2012 年度は約 60 名の職員が利用しています。

具体的な内容は以下のとおりです。

No	項目	詳細
1	対象者	管理職員・内勤職員のうち、「在宅勤務可能な業務が一定程度あること」「自立的に業務が遂行できること」を条件とし、本人が希望し所属長が認めた職員
2	環境	○自宅にインターネット環境があること ○自宅に担当業務に専念できる環境があること 等
3	勤務形態	①終日在宅勤務 ②一部在宅(1日のうち会社勤務と在宅勤務を併用) ※いずれでも可
4	在宅勤務の日数制限	○1週間のうち、上記①②合わせて最大3日まで
5	勤務ルール	○在宅勤務利用者は、在宅勤務前日までに上司に在宅での業務計画を提出し上司が承認 ○始業・終業は、上司にメールまたは電話で連絡 終業時には成果物を合わせてメールで送付

○ 女性の育成プログラムの具体的な内容を教えてください。

【ご回答】

女性の育成プログラムは、上位職位登用を目指す「ポジティブアクションプログラム」と多様な職務展開をサポートする「キャリアサポートプログラム」の2つの体系によって構成されています。

(1) ポジティブ・アクション・プログラム

各階層において求められる役割の理解やキャリアアップ意識の醸成、ビジネススキルやマネジメントスキルの向上を目的とした、4段階の研修体系です。(いずれも選抜制)

① 業務リーダー養成塾

業務リーダー任用を視野に入れたキャリアアップ志向の醸成／スキルの習得／多様な業務へのチャレンジ意欲の向上

② アシスタントマネジャー養成塾

役付登用を視野に入れたキャリアアップ志向の醸成とビジネススキルの習得

③ マネジャー養成塾

管理職(課長)登用を視野に入れた更なるキャリアアップ意識の醸成／リーダーシップ・マネジメントスキルの向上

④ 選抜女性管理職塾

経営管理職(部長)に必要となる視点やマネジメントの強化

(2) キャリア・サポート・プログラム

視野を広げる機会を提供し、異動に向けた抵抗感を低減させるために、様々な職務を実体験する教育プログラムです。

① 社内トレーニー制度

社内の他所属の業務を1週間程度体験する短期留学制度

② 社外トレーニー制度

「付加価値の高い業務」を体現する社外女性ロールモデルを実体験するための、他企業への短期留学制度

③ キャリアチャレンジ制度

人事異動による新たな職務へのチャレンジを公募する、いわゆる「FA制度」

④ コンサルティングサポートプログラム

新たに営業職務に就く女性職員を支援するための、ソフトランディングに向けた事前の職務体験および着任後の知識・スキル教育体系