

# 日本生命 Diversity & Inclusion

～多様な人材の多彩な活躍の推進～

配布資料：JILPT労働政策フォーラム「男性の育児休業」（2021年10月8日-11日）



日本生命保険相互会社  
人材開発部 輝き推進室

# 自己紹介



NISSAY

人材開発部 輝き推進室  
室長

**宇田 優香**

日本生命保険相互会社

〒100-8288 東京都千代田区丸の内1-6-6  
日本生命丸の内ビル

早稲田大学 政治経済学部卒業

1997

入社（大阪）阪南支社

営業職員チャネル推進

2000

S A 推進室・保有業務部

アフターサービスチャネル推進

2003

首都圏代理店第二部  
代理店教育 G

代理店チャネル営業・育成職務

2020～

人材開発部 輝き推進室  
室長・ダイバーシティ推進部長

ダイバーシティ&インクルージョン推進

- I. 日本生命の歴史**
- II. ダイバーシティ&インクルージョン**
- III. 女性活躍推進**
- IV. 男性・管理職の意識行動改革**
  - ① 男性育休100%取得取組**
  - ② ニッセイ版イクボス**

# I . 日本生命の歴史

**女性が9割**

□ 創立 **1889年7月4日**

□ お客様数(グループ) **1,447万名**

□ お取引企業数 **26.2万企業**

□ 保険料等収入 **4兆2,646億円**

□ 保険金等支払 **2兆4,643億円**

□ 従業員数

**76,792名**

うち女性 **69,814名**

うち男性 **6,978名**

(うち営業職員数 55,675名)

□ 事業所

支社等 **108**

営業部 **1,521**

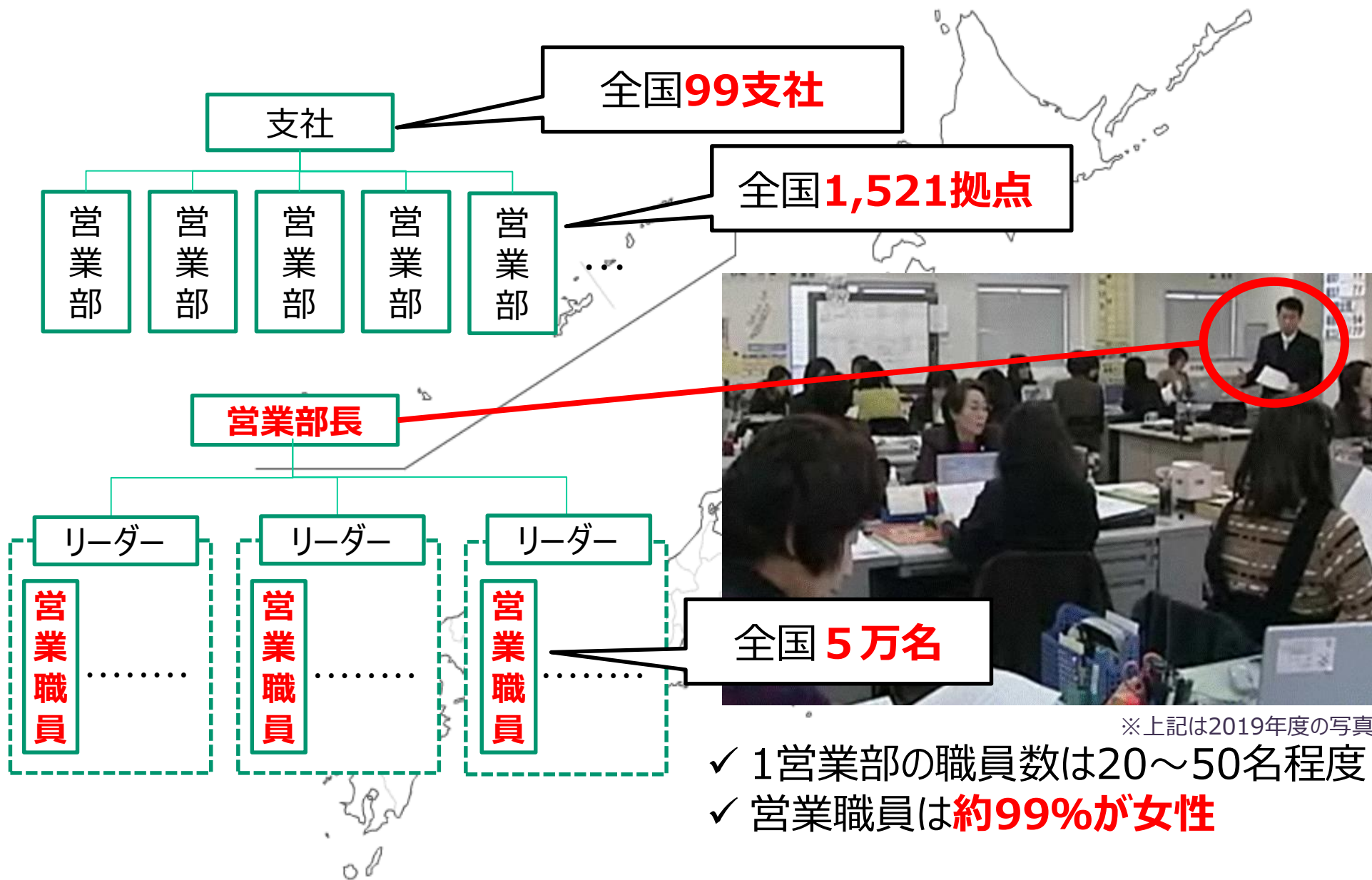
海外事務所 **4**

代理店 **18,562**

**1日当たり約6.8億円のお支払**

※お客様数は日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の2019年度末連結の数値

(2021年3月末現在)



|      |                              |   |
|------|------------------------------|---|
| 全国型  | 総合職                          | 各部門における戦略の企画・執行、経営管理、フロント職務等、広範なビジネスフィールドで多彩な職務の中核として活躍が求められる職種                         |
|      | 営業総合職                        | 全国の営業拠点の管理者として、営業職員のマネジメントを行う業務等、リーテイル領域を中心に幅広いフィールドを舞台とする職種                            |
| エリア型 | エリア総合職                       | 各部門における戦略の企画・執行、経営管理、フロント職務等、広範なビジネスフィールドで多彩な職務の中核として活躍が求められる職種                         |
|      | 法人職域<br>ファイナンシャル<br>コーディネーター | 大企業を中心とした法人・職域マーケットにて、高度な専門知識を駆使したコンサルティング営業を行い、その後、営業のみならず企画・執行・支援領域等、幅広い職務にチャレンジできる職種 |
|      | エリア業務職                       | 事務・企画・執行・お客様対応等の幅広い職務を担う職種  |
|      | 営業職員                         | 全国の営業拠点にて、個人のお客様を中心に高度な専門知識を駆使したコンサルティング営業を行う職種   |

その他、「医務職員」「得意先担当職員」「エルダー職員」「サポートパートナー」「スタッフ」等

**共存共栄**

**相互扶助**

～創業から130年間 大切にしてきたこと～

① face-to-face

全国に5万名いる  
営業職員のきめ細かい  
コンサルティングサービス



② 長期保障責任の全う

長期的な視点から  
健全で堅実な経営に努め  
お客様に「安心・安全」を  
お届けする



③ 社会的役割

健康増進や地域復興等  
よりよい地域・  
社会づくりに貢献



**強固な事業基盤 = “人”**



(目指す姿) “人・サービス・デジタル”で、お客様と社会の未来を支え続ける



<目指す姿>

一人ひとりが誇るべき“個”有の強みを持ち、  
生涯にわたり活躍する“逞しい人財”に成る

トップのコミットメント

人財育成  
【“個”の強化】

開達な風土の醸成  
【組織の強化】

4つのドライバーを通じた  
組織パフォーマンスの向上

- ・D&I
- ・働き方の変革
- ・働きがい向上
- ・健康増進

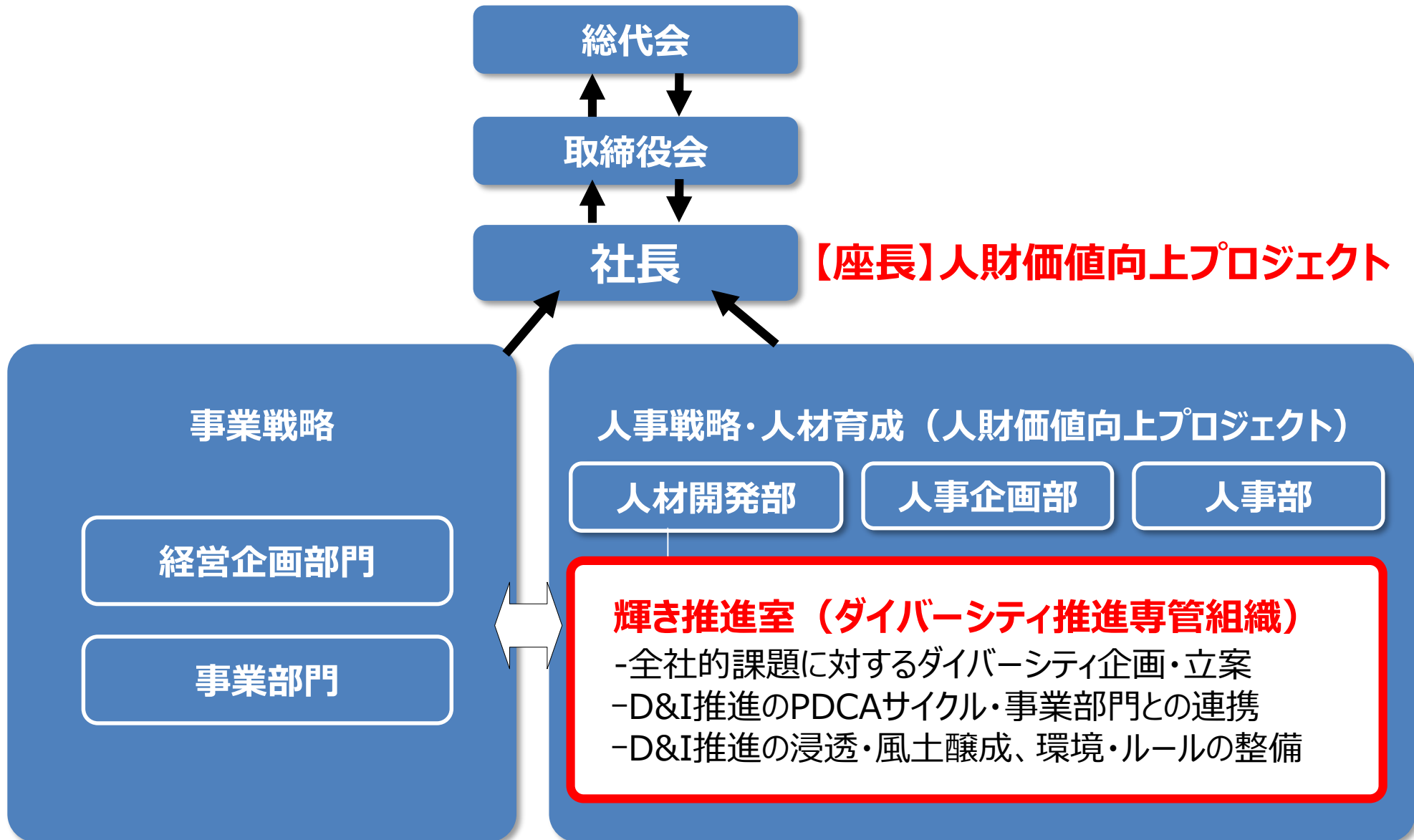
管理職の  
意識・行動

本人の  
意識・行動

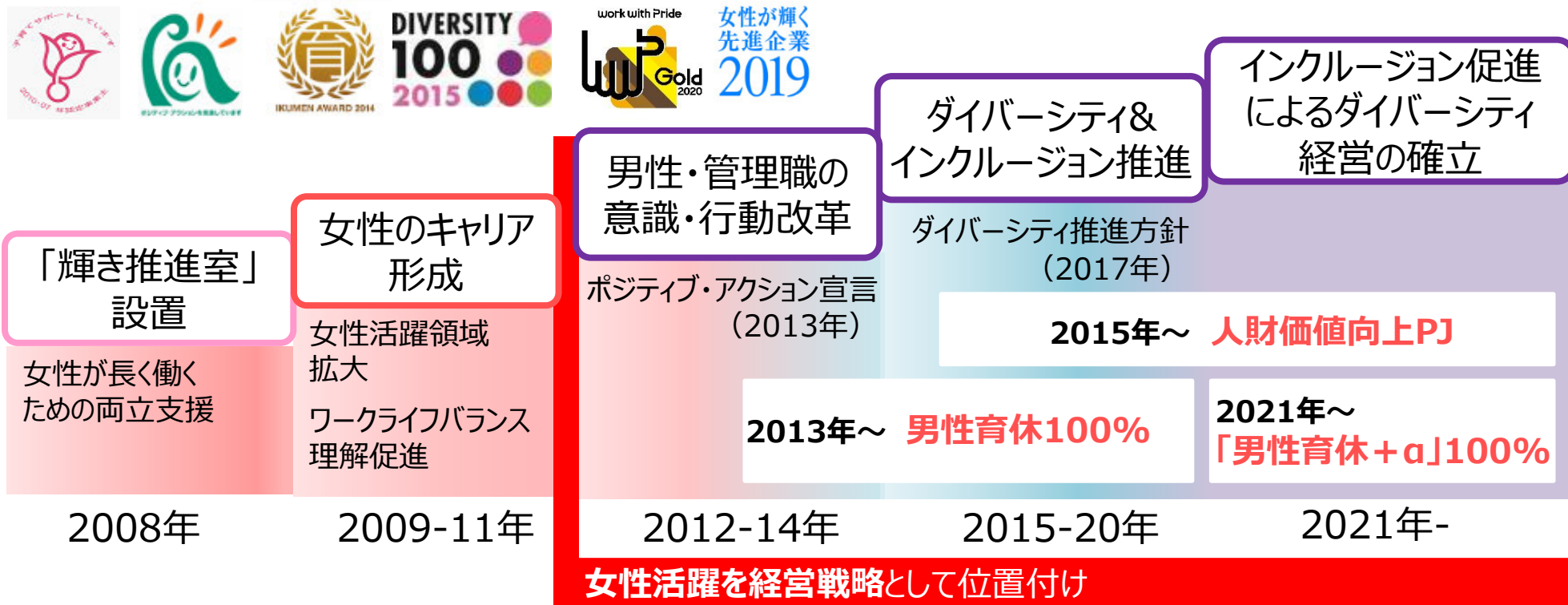
## Ⅱ. ダイバーシティ&インクルージョン

**日本生命は、  
永きにわたりお客様を支える社会的使命を全うするため、  
環境の変化に柔軟に対応しながら  
社会に新しい価値を提供し、  
持続的に成長する企業を目指し、  
ダイバーシティ推進に取り組みます。**

- 性別・年齢・国籍・障がいの有無・働き方・価値観・性的指向/性自認等による違いを尊重し、多様な人材の雇用・育成に努めます。（**≡ダイバーシティ**）
- 多様な視点・個性を受容し認め、相互に学び、高め合い、一人ひとりがその意欲・能力を最大限に発揮できる組織風土づくりを進めます。（**≡インクルージョン**）



## 女性活躍推進 から、 周囲の男性・管理職の巻き込みへと進み、 多様な人材の多彩な活躍を目指す ダイバーシティ&インクルージョン推進へと取組領域を拡大



## Ⅲ. 女性活躍推進

## 職員の9割が女性であり、 女性活躍推進はダイバーシティ推進のなかでも、その中核

旧行動計画  
(2016/4~  
2019/3)

女性管理職の比率を、2020年度始に20%以上とし、  
2020年代に30%を目指す

### ■女性管理職数・比率推移

|           | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 人数<br>(名) | 383  | 412  | 435  | 485  | 526  | 555  | 583  | 799  | 867  | 910  |
| 比率<br>(%) | 11.0 | 11.7 | 12.3 | 13.7 | 14.9 | 15.7 | 16.1 | 19.9 | 21.2 | 22.2 |

※2021年度始の女性部長相当職は25名(6.6%)

### ■意識実態調査結果(30代女性)

| 質問項目(抜粋)                          | 2020年度 | 対2015年度<br>増減率 |
|-----------------------------------|--------|----------------|
| ライフイベント(出産・育児・介護など)があっても長く働き続けられる | 66.4%  | +9.7pt         |
| 将来、上位職にチャレンジしたい                   | 41.8%  | ±0.0pt         |



## 候補層の裾野拡大に加え、女性管理職層の育成を強化 女性の更なる経営参画を推進

新行動計画  
(2020/4~  
2024/3)

女性管理職の比率を2020年代に30%を目指し、  
女性部長相当職比率を2030年度始に10%とする

部長層

女性部長職意見交換会

強化

管理職層

【選抜】女性管理職育成強化プログラム

経営  
視点

役員による  
メンター運営

スキル  
アップ

ビジネススクール

部下  
育成

きらめき塾  
サポーター運営

候補層

【選抜】ステップアップ研修 (課長補佐層)

継続

【選抜】エリア業務職きらめき塾 (主任層)

## IV. 男性・管理職の意識行動改革

## IV-①. 男性の意識・行動改革 「男性育休100%取得取組」

## トップのコミットメント

- **目的の明確化**  
**「100%を実現することが、風土を変える」**
- 男性が取得しやすい**1週間**を推奨  
（育児休業の最初の7日間は有給扱）



## 管理職の意識・行動

- 部下の取得計画にもとづき、**職場におけるサポート体制を構築**
- 取得計画は**人事部門と共有し、徹底フォロー**



## 本人の意識・行動

- 「ハンドブック」や「体験談」等を通じ、**本人の意識を変える**

## ■ 取得者数

**累計 約1,900名** (男性従業員の約4名に1名に相当)

| 取得年度  | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 人数(名) | <b>505</b>  | <b>270</b>  | <b>335</b>  | <b>318</b>  | <b>329</b>  | <b>369</b>  | <b>315</b>  | <b>335</b>  |
| 取得率   | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

## ■ 取得期間

**平均 約8日間**

## ■ 意識実態調査結果

| 質問項目(抜粋)                        | 2020年度       | 対2016年度<br>増減率 |
|---------------------------------|--------------|----------------|
| 男性の育児休業に限らず、休暇を取得しやすい雰囲気になった    | <b>73.9%</b> | <b>+18.2pt</b> |
| 休暇取得や早く帰宅できるように、業務効率を改善するようになった | <b>36.6%</b> | <b>+8.8pt</b>  |

## ■ 山内取締役常務執行役員インタビューより抜粋（取組開始時の輝き推進室長）

確かに育児休業を取得するしないは本人の自由意思ですが、それ以上に、**全員が取得することで社内の意識を変えたい**と強く思いました。**取得推奨期間を少なくとも1週間としたのも、現実的な全員取得**を考えてのことです。

**支社や営業部からのプレッシャーはすごかった**です。

その所属長からは1週間だとしても**「育児休業が取れるわけがない！」**という意見も多く出ました。

私も丁寧に説得しましたが、なかなか理解してもらえないことがあり、

**当時の経営トップに報告**に行ったところ、

**「納得して決めたことだ。自分が協力してやる。」**とってくださり、**「男性育休100%」**という**トップの明確なメッセージ**を打ち出しました。

**経営トップが明確なメッセージを打ち出し、営業現場のキーパーソンが取得。**  
**それをきっかけに、営業現場で、育休を取得する風土が広がった。**

年度始  
(4~5月)

- 人事部門から、当年度中に育休の取得期限を迎える **職員と所属長へ、取得予定日の報告**を案内
- **支社や営業部所属**の対象者には、**人事部門所属の支社長経験者から、個別に連絡**

3カ月前

- **申請手続**を本人と所属長へ案内

1カ月前

- **最終通知**を本人と所属長へ送付

育休取得

取得後

- **取得実績の確認**

取得の難しい営業現場等へ向け、**取得体験談**や**不在中の職場のサポート**、**所属長のメッセージ**等を発信し、ムード作りを行うことで、**本人・管理職の意識・行動を変える**

## 矢本営業部 澤 洋右 営業部長

### 【育休取得の背景】

**2020年6月に双子が誕生**し、妻の体調が戻らないうちに退院となり、妻の心身が大変な時期だった。また、**産後8週以内の産後うつになりやすい期間**という理由もあり、**7月の4連休と併せて11日間連続で取得**。

### 【支社や営業部からのサポート】

**支社長をはじめ、支社幹部方に朝礼や職員同行等を行っていただいた**。営業職員方も当然のように理解をいただき、拠点運営サポートをお願いした。

### 【この経験を、今後どのように活かしたいか】

家庭では、**継続的に家事育児へ参画**したい。職場では、**育児や介護、病気治療等との両立に携わる職員を、積極的にサポートしていききたい**。



## 支社長コメント

仙台支社 中島理事支社長

男性女性問わず**従業員が長く働き続けられる職場環境を作ることが使命**。もともと女性が多い職場なので、男性育児休業に限らず、家庭と仕事を両立するための仕組みを、男性・女性ともに活用し、イキイキと働く職場にしていきたい。





## ■ 取得者本人

- ・会社の方針もなく、育休など考えられなかった
- ・育児参画の意欲が低い 等

- ・また子どもが産まれたら**育休を取りたい**
- ・**家事、育児に積極的に関わろう**と思った
- ・早帰りのために**業務効率を改善**するようになった 等

## ■ 職場

- ・育休が取りづらい雰囲気
- ・サポートする意識が低い 等

- ・男性の育児休業に限らず、**全般に休暇や休業を取得しやすい雰囲気**になった
- ・所属長を中心とした休業中の**サポート体制構築**
- ・**育児と両立する部下への理解**が深まり、部下のライフを尊重したマネジメントが、**モチベーション向上**や**組織強化につながった** 等



## ■ 経営

- ・女性が多い会社だからこそ、女性活躍推進は世の中から遅れる訳にはいかないという危機感
- ・女性本人の意識を変えるだけでは女性活躍推進に限界

- ・女性を取り巻く男性や管理職の意識や行動が変わり、**女性活躍が更に促進**
- ・**優秀人材の確保、採用力の強化**
- ・**社外表彰の受賞**
  - －内閣府「女性が輝く先進企業表彰2019」  
**内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰**
  - －日経WOMAN「女性が活躍する企業BEST100」  
**ワークライフバランス度 第1位(2019、20)**
  - －日経DUAL「共働き子育てしやすい企業ランキング2020」  
**共働き子育てしやすい企業 第1位** 等



## ■ 過年度までの情勢

|      |  |
|------|--|
| 取得率  | ○政府目標 2025年30% (2020年 取得率12.65%)         |
| 取得期間 | ○1カ月取得推奨企業が増加<br>○国家公務員も、2020年度から1カ月取得推奨 |

## ■ 直近の政府動向

|      |                           |
|------|---------------------------|
| 取得時期 | ○子の出生直後（8週以内）の休業取得促進      |
| 男性産休 | ○男性産休（最大4週）の新設 ※2021年通常国会 |

## ■ 世の中の状況

|      | 政府の目標      | 世の中平均      |
|------|------------|------------|
| 取得率  | 30%        | 12.65%     |
| 取得日数 | 国家公務員1カ月推奨 | 3日以内が43.1% |
| 取得時期 | 8週以内推奨     | 8週以内が46.6% |

更なる男女共の働き方理解とライフサポートの実現を推進

継続

男性育休取得 100%



2021年度  
新設

+a (①or②or③) 100%

共働きの状況など世帯ごとに区々であり、+a取組は選択制

| 【具体取組】男性育休+a (①or②or③) 100% |  | 趣旨・目的   |
|-----------------------------|--|---|
| ①                           | 取得時期 出産後8週以内取得   | 母体保護(産後うつ等)への対応や、法改正を見据えた出産後早期取得推奨<br><br>更なる育児参画の促進による、両立層の働き方への理解や「お互いを認め合う風土醸成」の推進 |
| ②                           | 取得日数 連続10日以上   |   |
| ③                           | 16時早帰り(または在宅勤務)活用による<br>育児参画デー設定<br><small>※週1回曜日設定、子1歳までの間に継続3カ月実施 ※別途、原則育休7日取得</small> |   |

2021年度  
新設

配偶者の出産予定日を、人事部門へ報告 (所属長面談にてヒアリング)

所属長  
面談時

- 男性従業員(取得対象者)は、  
**配偶者の出産予定日を所属長へ報告**  
(出産3カ月前までに人事部門に報告)

新設・強化  
(出産前の対応)出産  
3カ月前

- 人事部門より、**取得予定日の報告**を本人と所属長へ案内  
(出産1カ月前までに人事部門に報告)
- 家事育児参画に向けた**ハンドブックを提供**

育休取得  
3カ月前

- **申請手続**を本人と所属長へ案内

育休取得  
1カ月前

- **最終通知**を本人と所属長へ送付

「男性育休+a」取得

取得後

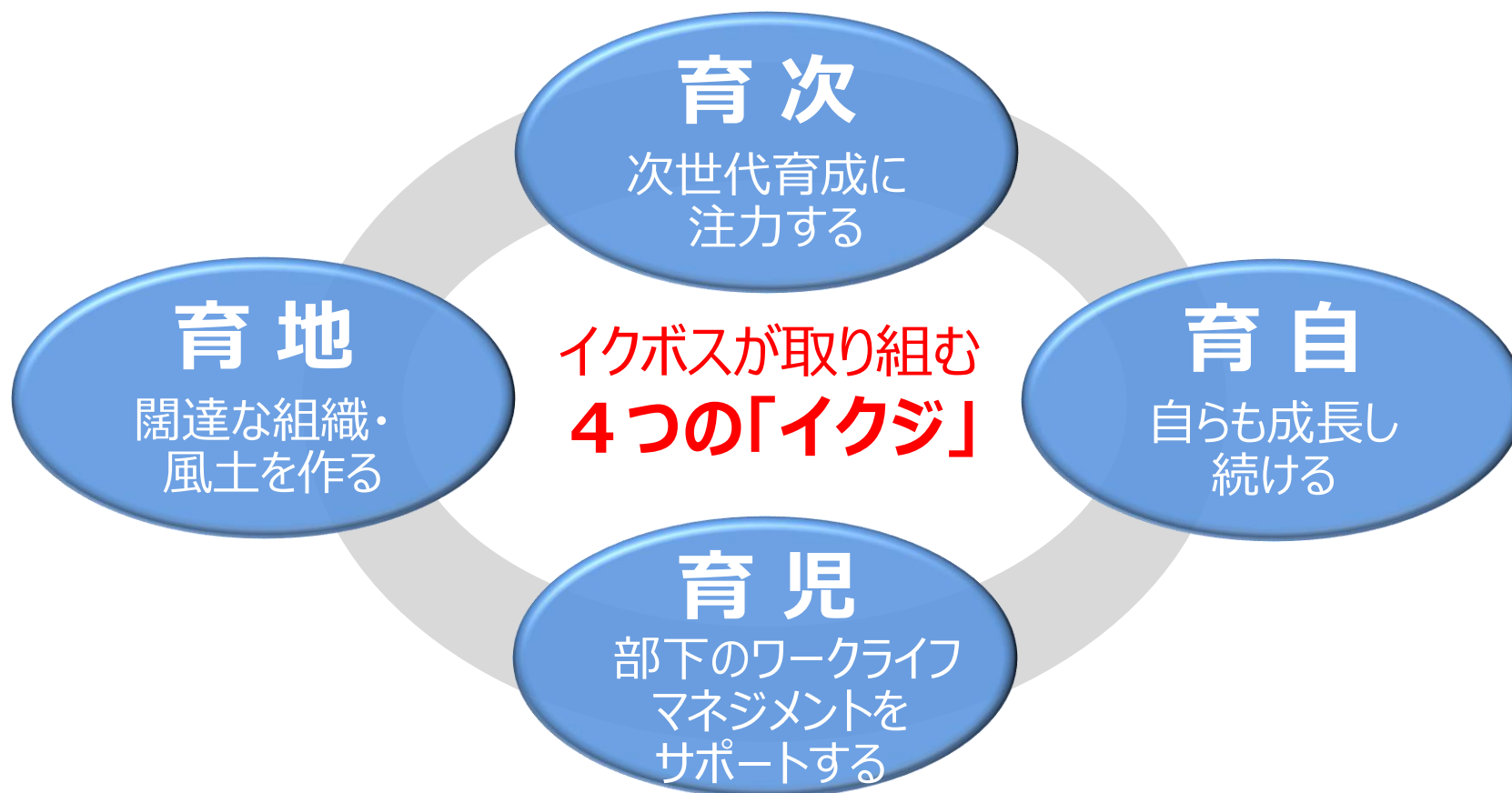
- **取得実績の確認**

## IV-②. 管理職の意識・行動改革 「ニッセイ版イクボス」

<目的>

## 管理職が組織のキーパーソン

所属レベルで**人材育成、環境整備、風土づくり**を進めることを通じ、**全社としての生産性向上**を図る



## イクボス取組宣言

闊達な職場風土の醸成に向けた具体的な取組を宣言にて表明・共有

## イクボスゼミ

職場マネジメントに必要な知識・スキルをオンライン研修を中心に受講。コロナ禍の新しいマネジメントについて学ぶ年3回の「必修ゼミ」は全員受講

## 意識実態調査等

「意識実態調査」「360°調査(サーベイ)」「ストレスチェック」を通じ、イクボス自身および職場の取組状況を確認

マネジメント力  
向上取組

取組宣言

P

計画策定

所属取組

※人材リーダー(補佐)と連携

D

イクボスゼミの受講

【部下との関わり・各取組の推進】  
コミュニケーション4、OJT指導、定期面談 等

C

人カチ・  
アワード  
現況

人カチ・  
アワード  
ランク認定

A

振り返り  
取組改善

## コミュニケーション4

職場内のコミュニケーション活性化、  
お互いを認め高め合い、組織力に繋げることを  
企図した対話パッケージ

## 人カチアワード

所属の取組を点数化し「ゴールド」「シルバー」  
「ブロンズ」の3段階でランク認定



最後に。

超えて、その先へ  
Going Beyond

お客様と社会の「今日」にしっかりと寄り添い、安心した「未来」をお届けし続ける

今日と未来を、つなぐ。



NISSAY

日本生命

