

三井住友海上火災保険株式会社

金融業、保険業

大企業

全社員を対象とした「役割イノベーション」の段階的な実施により社員のモチベーションと働きがい向上、業績拡大へ寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 再び顧客の信頼を勝ち得るための経営改革
- 対象を制限しない「役割」変革の必要性への気付き

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 全社を巻き込んだ「役割イノベーション」で固定観念の打破を狙う
- 満を持して始動した「役割イノベーション Plus」で制度の大改造を実施
- 障がいのある社員も「役割イノベーション」で業務領域を拡大し成長

ダイバーシティ経営による成果

- 業務の効率化とサービス品質改善により業績向上
- 自らの役割を超えて目標のために自発的に行動できる組織へ

Data

■企業概要

会社設立年	1918 年	資本金	139,595 百万円
本社所在地	東京都千代田区神田駿河台 3-9		
事業概要	損害保険事業		
売上高	1,386,533 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	19,722 人（うち非正規 5,534 人）
属性ごとの人数等	【女性】11,971 人（うち非正規 4,973 人）、女性管理職比率 2.9% 【障がい者】273 人（うち非正規 33 人）、障害者雇用率 2.12%
正規従業員の平均勤続年数	13.4 年（男性 15.4 年、女性 11.4 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

再び顧客の信頼を勝ち得るための経営改革

三井住友海上火災保険株式会社（以下「同社」）は、2001年に三井海上火災保険株式会社と住友海上火災保険株式会社の合併により誕生した損害保険会社である。同社の経営ビジョンは「持続的成長と企業価値向上を追い続ける世界トップ水準の保険・金融グループを創造すること」であり、現在は中期経営計画における「人財戦略」の最重要課題に「ダイバーシティ推進」を掲げている。これを踏まえ同社では、2020年までに女性管理職を現状の4倍の480名以上輩出することなどを目標に定めている。

同社では、2006年に業界を揺るがした保険金不払い問題の後、改めてマーケットのニーズを汲み取りながら、持続的に運営できるような商品、サービスの開発が喫緊の課題となっていた。特に、保険商品の購入決定権者に占める女性の割合が高くなっていることから、女性の視点を重視した商品やサービスを早急に開発、提供し、組織体制も改革することで経営を刷新していかなければ、業界から取り残されるという危機感を経営層は募らせていた。

さらに、サービスの品質を維持しつつも合理化を図り収益性を堅持するためには、従来「総合職」「一般職」の区分で仕切られていた業務内容も再度見直しを図り、社員の一人ひとりにより能力を発揮してもらうことが不可欠であった。

マーケットに耳を傾け、もう一度、顧客に選んでもらうためには、ダイバーシティ経営への転換が避けて通れない道であるとの認識を共有した経営層により、組織改革の取組が始められた。

対象を制限しない「役割」変革の必要性への気付き

「まずは女性社員の活躍から」と、同社は2006年に人事部内に女性活躍推進チームを立ち上げ、取組を開始した。しかし、何も下支えするものがない状況で、掛け声だけ「女性社員はもっと頑張ろう」と呼び掛けたところで社員に響くはずもなく、取組は十分には進まなかった。このことから、「女性」だけにターゲットを絞ったこと、

また業務はそのままに「意識」の変容だけを迫ったことに反省を求め、全ての社員を対象とすること、意識ではなく業務分担及び評価を含めた「役割」そのものを変革していくことこそが必要との認識にたどり着いた。こうして、2011年以降、段階を経ながら大々的な人事制度改革、組織改革を断行するに至った（後述）。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

全社を巻き込んだ「役割イノベーション」で固定観念の打破を狙う

当初の女性活躍推進チームの失敗を踏まえ、女性社員のみに役割の拡充を迫るのではなく、そもそも社員皆が役割を変革していくことを一義の目的に据えた。これまでの固定観念を捨て、「これが自分の仕事」と決めてかかるとではなく、「自分たちにはこのような能力がある、それを組織目標のためにどのように使っていくか」というところまで社員自身が自ら考え行動できるようにすることを最終的な目的とした。この発想の転換を、同社では「役割イノベーション」と称している。そこでは、組織のマネジメントそのものを変革していく必要があり、従来のように業務を割り振るだけではなく、社員それぞれの個性や能力を組織目標に活かしながらマネジメントを図り、最終的に全体として組織の目標を達成していく仕組みが目指されることになる。

2011年から「役割イノベーション」に取り組み始めたが、従来の組織の均衡を崩すとして当初現場からは反論も上がった。特に、事務職を想定して入社した一般職の女性社員の中には、「突然営業や商品開発などの担当に回されても、気持ちもスキルもついていけない」という社員もいた。

その点については、人事部が綿密にフォローを実施、まず自社が進む姿、今後あるべき姿を提示し「全員でチャレンジしましょう」というスタンスで丁寧に説明に回った。その中でも、業務が増加したり変更になったりすることの現場の負担感を減らすために、働きがいや達成感を感じられるようにすることに注力した。例えば、事務の経験しか無かった社員が営業の業務を手掛けたような場合、販売店から直接好評価を得て成績が向上する経験があれば、仕事へのやりがいは一気に増しモチベーショ

ンも向上していくと考えた。そのために、本社人事部がライン長に対して何度も研修を重ね、最初は社員の経験や成長度合いを踏まえ目標を少し低めに設定してでも成功体験を積ませるといった工夫をレクチャーしながら、取組を進めていった。また、マネジメントそのものが評価の対象になることについても説明し、組織を率いてマネジメントができないうちは営業成績が良くてもラインの課長には昇格させない、という人事の方針を明確にしている。一方で、社員に対しても「役割イノベーション」の本質的な部分を浸透させるための啓発を目的とした研修や、実務に必要な追加的な知識、ノウハウを習得するための研修など、目的に応じて手厚く実施していった。

満を持して始動した「役割イノベーション Plus」で制度の大改造を実施

こうして、社員の意識や行動の変革が進展してきた2013年、制度改革を伴う「役割イノベーション Plus」を始動、役割の区分ではなく転居転勤の有無による新たな社員区分体系（「全域社員」「地域社員」）への移行を皮切りに、人事考課・目標管理制度、キャリア形成支援、教育研修体系、現場の業務効率化などの取組を同時並行に進めることとなった。

まず社員区分体系については、「総合職」「一般職」の区分を撤廃することで、全ての社員が業務領域や仕事の進め方に制限を設けずチャレンジできる制度とした。その上で、全域社員と地域社員の人事考課の基準を統一し、差異を設けず、達成状況及び組織目標貢献度を評価する制度へと切り替えていった。ここでは性別、国籍、障がいの有無を問わず、全く同一の基準で人事考課がなされることになった。

人事評価については、毎年、欠かさず研修を実施している。当初は人事部が全国を回り、マニュアルや事例を示しながらどのような目線で考課を行えばよいかを逐一丁寧に説明していった。現在でも毎年、ライン長を対象に研修を実施している。特に、この新制度の場合には目標設定が重要な意味を持つため、そもそも全体の中で自身の拠点、部署、チームの目標をいかに設定するかが問われることになる。そこで、営業であれば例えば成約件数、新規販売店の開拓数など、数量的に換算できるもので基準を示しつつ、そこに地域の状況なども勘案しながら最終的に目標を設定

するように案内している。全体としては本社人事部で全社的な目線合わせのための役職ごとの目標例や基準を示し、実際の運用では現場の実態に即した目標設定とその達成状況から公平感のある評価が実施されるため、社員のモチベーションの向上にも繋がっている。

具体的な業務内容の拡大については、例えば、従来営業部で精算や経理などのデスクワークを行っていた社員が、担当の代理店と予算を持って外回りを始める、といった例がある。また、従来男性社員が行っていた対人賠償の示談対応なども、女性の地域社員が細かなコミュニケーションスキルを発揮しながら行っている。通り一遍のマニュアル的な対応ではなく、女性社員が親身になって「ご安心ください」と一声かけることで緊迫した状況が和らぐこともあり、実際に「サービスがよくなった」という顧客の声も増えてきている。



▲ 性別、年齢、国籍を問わず同一の人事制度での評価を実施

障がいのある社員も「役割イノベーション」で業務領域を拡大し成長

2011年から開始された同社の「役割イノベーション」は、障がいのある社員も例外ではない。同社では1980年代より障がい者雇用やその支援に積極的に取り組んでおり、2001年の合併時に「チーム WITH」として障がい者社員へのサポート活動を組織的に開始した。現在、約300名の障がいのある社員（身体障がい、一部精神障がい）が在籍しているが、1つの部署に集めるのではなく、それぞれが他の社員と同様に各事業部に配属され、ほかの社員と同様の業務を遂行している。

これまででは、障がいがあることを理由に、例えば内勤業務の専任になったり、外部とは接点を持たない業務を担当したりするケースが多かった。しかし、全社の「役割イノベーション」の動きの中で、自分も少しずつでき

ることから新しいことに挑戦してみよう、という気持ちが高まる社員も多かった。例えば、営業部門の事務作業を請け負っていた部署の聴覚障がいのある社員は、同じく障がいのある上長の指導のもと、事務作業を担当するパート社員への研修講師に新たに挑戦、また営業部門との業務折衝の会議にも筆談のサポート付で初めて参加を果たし、全体としての業務の状況や方向性をよりよく理解することができたという。

こうして、障がいの有無にかかわらず、全社で一斉に取り組まれた「役割イノベーション」の波に皆が少しずつ足を踏み出し、1つずつ新しいチャレンジを実現していくことで、全社として極めて大きい変革が起こっていった。



▲ 聴覚障がいのある社員向け「手話通訳・要約筆記サポートつき研修」

ダイバーシティ経営による成果

業務の効率化とサービス品質改善により業績向上

全社員を対象にした役割変革を推進した結果、まず現れた成果としては業務効率化であった。業務プロセスの一部をシステム化するなどの効率化を図るとともに、各人が役割を少しずつ広げていったことで付加価値の高いサービスを生み、1人当たりの収入保険料が3年間で約25%（2,200万円）増加、2014年6月時点で55か月連続の保険料増収を達成している。また、事業費率も3年間で約2%（約263億円）低下している。

自らの役割を超えて目標のために自発的に行動できる組織へ

かつて「一般職」として、与えられた事務作業に従事していた女性社員が、枠を外され、自らの発想や気づきをもとに新たなアイデアを具現化する動きも起こってきている。

例えば、保険金支払部門の女性社員が、卓越した技術で飛び石事故の発生メカニズムを徹底解明し DVD 映像化した事例がある。自動車保険において、車体に人為的につけられた散弾状のキズを飛び石が原因であるとして不正に保険金請求するケースに対し、不正請求を理論的に排除できるよう、400km を超える累計テスト走行と 200 回を超える再現実験、その実験の膨大なデータを女性社員がグラフィックデザイン技術を駆使して CG やナレーションを挿入した DVD を作成した。この DVD やマニュアルを使用した研修により、「飛び石（散弾傷）メカニズム」について社員や代理店のノウハウが向上、関西地域では 2013 年度以降に約 3,000 万円超の不正請求を防止するとともに、保険金請求自体も月平均 37 件から 10 件程度まで減少するなどの成果を上げている。従来であれば、地域社員の女性にプロジェクトの企画を任せるようなことはなかったが、「役割イノベーション」の成果として女性社員が自ら気づきとアイデアを提言、それをもとにプロジェクトチームが活性化し、このような成果を収めるに至った。

同様に、他部門でも女性社員や外国人社員、障がいのある社員が様々な業務ツールやサービス開発に携わり、自動車運転者向けスマホ用アプリ「スマ保」や、自転車運転者向け「スマ保」アプリ「安心さいくる」の開発、収益力向上取組推進ツールの作成・運営といった成果を上げている。

社内アンケートでは、約 9 割の社員が「3 年前と比較して意識・業務の変化を実感している」と回答、着実に「役割イノベーション」の芽が吹き始めている。



▲ 「飛び石（散弾傷）メカニズム」に関する DVD