



取締役専務執行役員

藤本 宣人

お客様や社会への貢献を通じた 持続的な企業価値向上に向けて、 経営戦略を支える多様な人材の多彩な活躍を推進する

人的資本について
どのように考えていますか。

生命保険は形のない
商品・サービスだからこそ
「人は力、人が全て」

これまで130年以上にわたり、当社が築きあげてきたお客様や社会との揺るぎない信頼は、当社を支えてきた「人」によるものに他なりません。生命保険事業の使命は、全国各地のお客様に対して、保障責任を全うし、「安心・安全」をお届けすることであり、その事業運営においては、「人」の重要性がとりわけ高いものと考えています。

今後も、直面している少子高齢化や超低金利の継続、デジタル技術の進展や新型コロナウイルス感染症蔓延に伴う新しい生活様式の浸透、お客様ニーズの多様化など、目まぐるしく変化する経営環境や社会課題に柔軟に対応し、引き続き当社が成長し続けるためには、

従業員一人ひとりが最大限力を発揮できる環境を整備することが重要です。

昨今、経営戦略と人材戦略の連動が重要視されており、当社においても「人的資本」の強化は、将来の経営戦略の実現に大きく影響する、経営上最も重要な要素の一つとして取り組みを推進しています。

日本生命における
具体的な人材戦略について
お聞かせください。

変化し続ける経営環境に適応し、
永きにわたり活躍し続ける人材を
育成していく

就労ニーズの多様化をはじめとする労働マーケットの変化やお客様のさまざまな価値観の変化など、経営を取り巻く環境が変わり続ける中で、当社では、《人材の多様化・高度化を通じた経営戦略を支える人的基盤

の構築》を基本方針に据え、社長を座長とした「人財価値向上プロジェクト」を通じて、これまで培ってきた強みを継承しつつ、変革に挑戦し推進していく人材の育成強化を進めていきます。

「人財価値向上プロジェクト」では、《一人ひとりが誇るべき“個”有の強みを持ち、生涯にわたり活躍し、日本生命グループを支える“逞しい人財”の育成》を育成理念とし、「人財育成」と「闊達な風土の醸成」の二軸で取り組みを推進しています。

まず、「人財育成」についてですが、お客様の価値観の多様化を背景に事業環境も大きく変化する中で、従業員一人ひとりが“個”有の強みを持つ人材になっていかなければならないと考え、事業戦略や職務特性に応じた専門性を高める人材育成に力を入れています。これまでも、将来における事業戦略に必要なスキル・経験や人材像を明確化し、それぞれの領域の特性を踏まえた育成施策を進めてきましたが、直近では、2021年度に導入した「タレントマネジメントシステム」を通じ、人事情報の可視化を進めるとともに、初期育成やローテーションによるOJTを含めた領域横断での取り組みへも反映していくことで、戦略実現に資する人材育成を志向しています。

次に、「闊達な風土の醸成」については、従業員が自律して、失敗を恐れず変革に挑戦する姿勢を持ち、多様性を持ち合わせながら成長し続ける組織を作っていくために、ダイバーシティ&インクルージョン推進や働き方の変革などを通じた組織パフォーマンスの向上に継続的に取り組んでいます。とりわけ、従業員の約9割が女性である当社では、さらなる女性活躍推進が企業の持続的成長を支える重要な取り組みであると考え、重点的に取り組んでいます。

また、労働生産人口の減少トレンドや少子化などの見通しを踏まえる中では、今後、人材の確保はさらに難化していくものと考えており、こうした取り組みに加え、エンゲージメントの向上を通じた企業としての魅力向上が、人材戦略の重要な要素の一つになると認識しています。エンゲージメントの向上に向けては、従業員の意識や行動の実態把握と、それを踏まえた施策の展開が要諦であると捉えており、「意識実態調査」を通じた、従業員が会社に期待している点・不安に感じている点の把握に加え、研修などの各種育成施策の受講者の声の把握とそれらの施策への反映を積

極的に実施していきます。

これらの取り組みに加え、中途採用や障がい者雇用などもあわせて進めることで、多様な人材の多彩な活躍を後押ししながら、持続的な企業価値向上を推進していきます。

人材育成にかける
思いについてお聞かせください。

お客様からも従業員からも
選ばれる企業こそ
持続する企業

生命保険は、数十年にわたり、お客様の人生に寄り添い生活を支えていくものであり、長期的にお客様への保障責任を全うするために、幅広い領域において安定的かつ持続可能な事業運営が求められます。多様化するお客様ニーズなどに柔軟に対応しながら、これからも持続的にお客様へ安心・安全を提供し続けるためには、当社の「経営基本理念」である《信念・誠実・努力》の信条のもと、従業員一人ひとりが、お客様本位の業務運営を通じて社会的役割を誠実に遂行し、自律して成長し続ける人材でなければならないと考えています。

そして、このような人材の育成を幅広く推進していくために、とりわけ重要となるキーパーソンは課長クラスの管理職であり、当該層の意識・行動変革が組織に最も影響を及ぼすと考え、管理職育成については特に力を入れて取り組んでいます。課長相当職の管理職を「ニッセイ版イクボス」と位置付け、経営層が当該層に自身の経験談などを直接的に語り掛ける対話機会の創出や、マネジメントスキルの向上を目的としたオンライン講座の開催等を通じて、意欲的にマネジメント力向上への支援を実施しています。また、四つの「イクジ」一次世代を育成する「育次」、自らも成長し続ける「育自」、部下のワークライフマネジメントをサポートする「育児」、闊達な組織や風土を作る「育地」—の実践を通じた組織力の強化を積極的に推進しています。

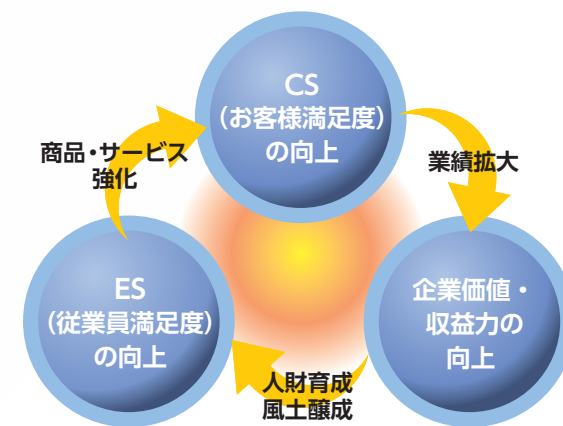
こうした人材育成取り組みに、決してゴールはありません。当社がお客様からも従業員からも愛され、今後とも永く選ばれる企業であるために、引き続き人材育成に力を入れて取り組んでいきます。

持続的な企業価値向上に向けた人的資本の強化

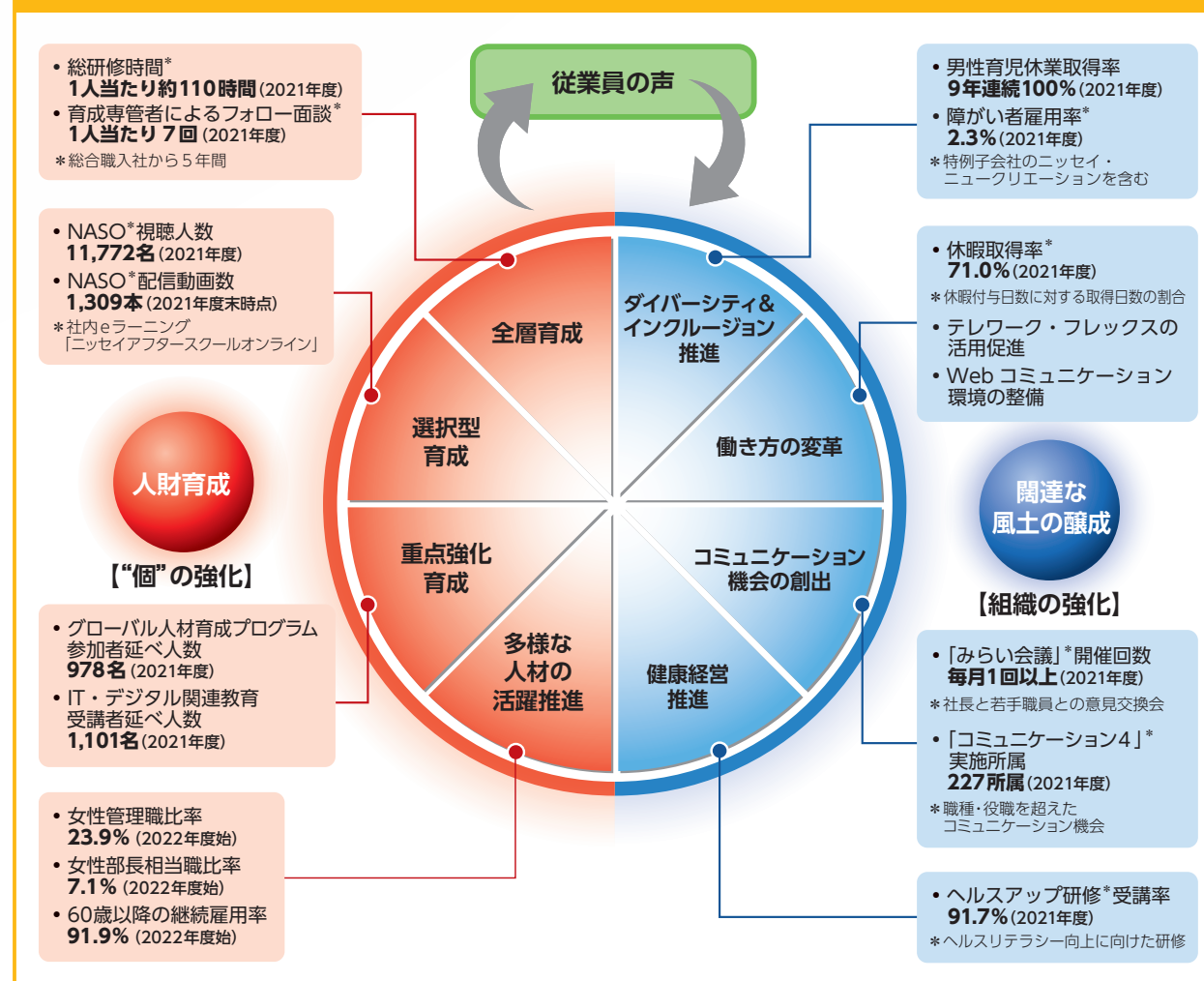
当社が、今後ともお客様と社会の未来を支え続ける揺るぎないマーケットリーダーであり続けるためには、最大の資産である人材の多様化・高度化を通じた、経営戦略を支える人的基盤の構築が不可欠です。持続的な企業価値を生み出し続ける「人的資本」を築くため、ES(従業員満足度)を起点としたエンゲージメント向上に加え、2015年度からスタートした「人財価値向上プロジェクト」による“人財育成”と“闊達な風土醸成”を通じて、多様な人材の多彩な活躍を推進しています。

これにより、今まで以上に高いモチベーションで商品・サービスをお客様へ提供し、お客様や社会などステークホルダーからの信頼を高め、CS(お客様満足度)の向上を図りながら業績拡大へとつなげていきます。その結

果、企業価値・収益力を向上させ、さらなるES(従業員満足度)向上へとつなげていく好循環を実現していきます。



人財価値向上プロジェクト



人財育成【“個”の強化】

人材の「多様化・高度化」を通じた、経営戦略を支える人的基盤の構築に向け、新入職員のお客様対応職務への従事から将来の経営幹部候補となる部長・課長層に向けた選抜型研修まで多様な人材育成取組を行っており、“個”の強化を図っています。

全層育成

●入社初期育成

生命保険に関する知識やビジネスマナーなどを学ぶ集合研修や、個人保険営業の実践的な研修を設けています。また、職種ごとに専門性習得に向けた財務やデータ分析の研修などを実施し、基礎能力の底上げに取り組んでいます。

メンターやアドバイザーによるOJTや育成専管者による年間を通じた丁寧なフォローも行い、着実なスキルアップを促進しています。

●階層別研修

職種や役職に応じた十数種類の階層別研修を実施しています。マネジメントやリーダーシップなどのスキル向上を図るプログラムを設定し、その伸長状況を確認する機会としても活用しています。外部の研修会社を活用した質の高いプログラムを提供しながら、各職種・役職に合わせたきめ細かな育成強化に取り組んでいます。



ニッセイ
総合研修所

選択型育成

●自己研鑽支援

キャリア開発ガイドブックなどのキャリア支援ツールを通じて「To-Be(成りたい姿)」の目標設定を支援し、2021年度に導入したタレントマネジメントシステムにより「As-Is(今の姿)」の把握を促しています。

「As-Is」と「To-Be」のギャップを埋めるために、社外のオンライン学習コンテンツの活用や社内のeラーニング「ニッセイアフタースクールオンライン(NASO)」の提供など自己研鑽の支援を行っています。

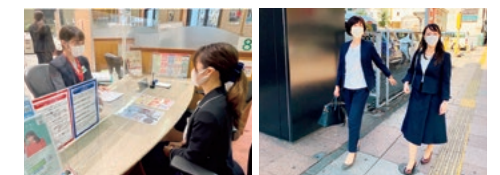


タレントマネジメントシステム

●キャリア形成支援

国家資格を有する社内のキャリアコンサルタントによる「キャリア相談窓口」の設置などを通じ、キャリアビジョンの構築に対して支援を行っています。

また、主体的なキャリア形成に向けて、社内インターンシップ研修や職務公募制度などの機会提供を行っています。



社内インターンシップ

重点強化育成

●グローバル

グループ全体の価値向上に貢献できる、国内外のグローバル人材の育成強化に取り組んでいます。

若手職員中心に約2週間海外現地法人・事務所へ短期派遣を行う「グローバル・インターンシップ」や、主に課長層が2年間海外で職務従事する「グローバル・リーダーシップ・プログラム」など、グローバル視点での考え方や見識を深める各種プログラムの提供を通じ、グローバル人材の裾野を拡大するだけでなく、海外現地法人の経営層としても活躍できる人材の計画的な育成を推進しています。



グローバルビジネス体験プログラム*

*外国人メンバーを交えたチームで行うオンライン・英語での海外ビジネス疑似体験プログラム
※2021年度は「グローバル・インターンシップ」の代替として実施

●IT・デジタル

2019年度に「日本生命デジタル5カ年計画」を策定し、初期育成層に対するIT・デジタル関連教育の必修化や、役員・部長層向けプログラミング研修の実施など、全社的なDX推進を積極的に実施しています。担い手となる人材の確保に向けては、コース別採用の強化や、ニッセイ情報テクノロジー(株)と連動したグループ一体での育成体系の構築に取り組んでいます。



IT人材研修施設「TREASURE SQUARE」

●経営幹部候補

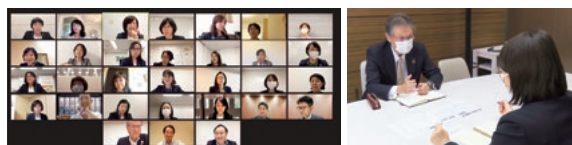
将来の事業展開をリードする次世代の経営幹部候補の育成に向けて、リーダーとしてさまざまな課題に対峙するために必要な能力や経営スキルなどを伸長すべく、部長層や課長層を対象とした選抜型研修の拡充に取り組んでいます。

多様な人材の活躍推進

●女性

当社は、従業員の約9割が女性であり、女性活躍推進を企業の持続的成長を支える経営戦略の一つと位置付けています。

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%とすることを目標として設定しており、女性管理職候補層の裾野拡大や女性管理職層の育成の強化を推進しています。

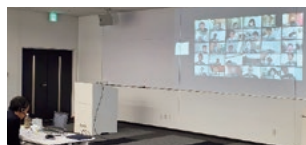


社長と女性部長との意見交換会(オンライン)

役員によるメンタリング

●ベテラン層

意欲・能力のある人材が永きにわたり活躍するための制度や研修を整備しています。65歳定年延長を踏まえ、個々の就労ニーズに合わせた柔軟な勤務体系の整備(転勤エリアや限定した日数での勤務が選択可能となる等)や、ベテラン層がキャリアを描くための研修の充実化などを通じて、永くイキイキと働くことができる環境構築に取り組んでいます。



キャリアリフレクション研修

闊達な風土の醸成【組織の強化】

組織のキーパーソンである所属長(課長層)をニッセイ版“イクボス”として位置付け、イクボスが四つのイクジ(育次、育自、育児、育地)*を意識しながら、闊達な風土の醸成に資する取り組みを所属メンバーと共に推進できるよう、全イクボスを対象に年3回の研修機会等を設けることを通じて育成・支援を行っています。

*次世代を育成する「育次」・自らも成長し続ける「育自」・部下のワークライフマネジメントをサポートする「育児」・闊達な組織や風土を作る「育地」



イクボス必修ゼミ

ダイバーシティ&インクルージョン推進

●ダイバーシティ推進方針*

当社は「ダイバーシティ推進方針」のもと、多様な人材の多彩な活躍を変化の原動力にし、相乗効果を発揮するためのダイバーシティ&インクルージョン推進に取り組んでいます。

*「ダイバーシティ推進方針」の詳細・各種取り組みについては、ニッセイホームページ「Diversity&Inclusion取組BOOK」をご覧ください。



●両立支援

育児・介護・病気治療などに直面した場合でも、仕事と両立しながらキャリアを形成していけるよう、意識啓発を進めるとともに、“お互いを認め合う職場づくり”を目指しています。

また、当社が2013年度から継続している男性育休100%取り組みは、さらなる男女双方の働き方の理解やライフサポート促進の観点から、産後8週間以内の取得や、早帰りや在宅勤務を活用した育児参画デーの設定など、「男性育休+α」100%運営として推進しています。

各種取り組みを通じて、当社はプラチナくるみんを取得しています。



産育休からの復職準備セミナー(オンライン)



プラチナくるみん認定

厚生労働大臣から「子育てサポート企業」として認定を受けた企業

●障がい者の活躍推進

特例子会社のニッセイ・ニュークリエーションを含め、障がい者の活躍を推進しています。また、障がいへの理解を深めることを目的に、障がい者スポーツ観戦やセミナーなどへの参加を推奨しています。



ニッセイ・ニュークリエーション



障がい者スポーツ観戦

●LGBTフレンドリーな企業に向けて

お客様への対応に加え、社内外へのセミナーやイベント参加による理解促進、福利厚生制度の一部において同性パートナーを配偶者とみなす運用を行うなど、LGBTフレンドリーな企業を目指した取り組みを推進しています。



レインボーパレード



「PRIDE指標」2021 Gold

働き方の変革

●働き方の柔軟性進化

出社とテレワーク、フルタイムと短時間勤務・フレックス勤務など、多様な選択肢を効果的に組み合わせ、職務特性や従業員一人ひとりが抱えるさまざまな事情に対応した働き方を実現できるよう、働く場所・時間の柔軟化に向けたインフラ整備や意識醸成等を順次実施しています。

●休暇取得促進

従業員のワークライフバランス向上や従業員一人ひとりの研鑽を促す時間を創出することなどを目指し、全従業員に対して、メリハリある業務運営を通じた月1休暇の取得を推奨する“ブラッシュアップデー運営”を実施し、休暇取得率の向上を継続的に推進しています。

●コミュニケーション革新

非対面を希望されるお客様とのコミュニケーションや、遠隔地間の従業員同士のコミュニケーションなど、社内外問わず、ロケーションフリーかつインタラクティブなコミュニケーションのさらなる充実を目指し、従業員端末へのWebコミュニケーションツールの導入や全国の支社・営業部等へのTV会議システムの導入など、環境整備を進めています。

●労働時間圧縮

従業員一人ひとりの心身の健康維持増進に向け、週1回ノー残業デー(フレッシュアップデー)の設定やビル消灯・パソコン自動オフ等のシステム対応を行っています。また、各所属の業務削減・効率化に資する好取組事例を社内ホームページなどを活用し伝播することで、職場風土・一体感を醸成しています。

コミュニケーション機会の創出

●従業員と経営層のコミュニケーション機会

「ES向上」と「理念浸透」を図るべく、社長と若手職員との意見交換会「みらい会議」を実施しています。また、各部門の経営層と若手職員の役職を超えた意見交換の場も設けています。

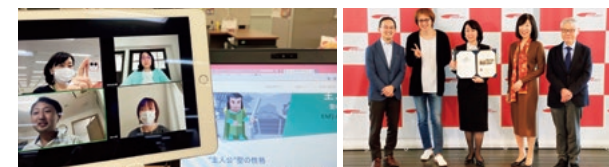


みらい会議 対面開催 集合写真

みらい会議 オンライン開催風景

●従業員同士のコミュニケーション機会

“違いを認め、高め合う”組織づくりへ向け、「少人数(4人単位)・短時間(30分間)」の所属内における新たなコミュニケーション取り組みとして「コミュニケーション4」を実施するなど、多様な人材が相互理解を深める機会を設けています。



コミュニケーション4 実施風景

リクナビNEXT主催「第8回GOOD ACTIONアワード」入賞

従業員の声

●意識実態調査

意識実態調査の結果や、結果を踏まえた改善行動についてのPDCAを各種社内会議で共有するなど、“従業員の声”を経営に生かす取り組みを行っています。

また、変化する従業員意識やニーズを踏まえ、各種研修・施策運営の改善などES(従業員満足度)向上取組を推進しています。

NISSAY People



人材開発部
松本 佳織

変化に向き合い、 エリア業務職一人ひとりの成長を後押ししたい。

日本生命を取り巻く環境は日々変化し続けており、人材育成のあり方もまた、変化し続ける必要があると考えています。私は、全国でお客様サービスを支える「エリア業務職」の研修や教育プログラムの企画・運営を担当しています。高度な事務スキルをベースに、顧客対応職務も含め、幅広い領域で活躍することが期待されるエリア業務職に対して、公募制プログラムの新設・拡充によるキャリア形成サポートの強化やデジタルを活用した研修コンテンツの拡充などに取り組みたいと考えています。今後も自身のエリア業務職としての経験を生かしつつ、これまでの概念に捉われない自由な発想で、一人ひとりが“個”有の強みを生かせるよう尽力してまいります。

健康経営の推進

当社は、「お客様・社会・役職員、すべての人の“健康”を応援する」をコンセプトに健康取り組みを推進しています。役員・職員向けの健康増進取り組みやワークライフマネジメントの実践を健康経営[®]と位置付け、取り組んでいます。

*「健康経営[®]」はNPO法人 健康経営研究会の登録商標です。

健康経営	役員・職員自身の健康増進取り組み
	ワークライフマネジメントの実践
お客様・社会の健康増進	商品・サービスでの貢献
	地域に根差した健康増進取り組み

健康経営の目指す姿

当社は、健康経営に関する基本的な姿勢を示す「健康経営の目指す姿」を策定し、取り組みを推進しています。

- 1. 役員・職員一人ひとりの「ヘルスリテラシー」高度化**
当社は、役員・職員一人ひとりが高いヘルスリテラシーを持ち、自らの健康を維持・増進するための取組を、積極的に支援します。
- 2. 健康で働きやすい職場環境の整備を通じた会社の発展**
当社は、働き方改革などのワークライフマネジメントの実践を通じ、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境をつくり、役員・職員の健康増進・自己実現による更なる会社の成長を目指します。
- 3. 健康寿命の延伸を通じた地域・社会への貢献**
当社は、健康経営の取組を通じ、健康で長く活躍できる人財の育成に努め、地域・社会に貢献します。

なお、上記について、当社グループ会社とも協議・協力してまいります。

代表取締役社長 社長執行役員 清水 博

健康経営の推進に向けた主な取り組み

当社では新型コロナウイルス感染症によって職員の生活環境や働き方が変化する中、生活習慣などの変化に関する職員アンケートを実施し、健康経営の推進に向けた取り組みに反映しています。

- **生活習慣などの変化に関する職員アンケート結果(概要)【複数回答可】(2021年10月～12月実施)**
 - － 「運動不足になった(約3割)」、「行動制限などに対してストレスを感じている(約3割)」等、生活習慣などの変化による心身への影響を実感する一方で、約4割の職員が「健康に対する意識が高まった」と回答しています。
- **アンケート結果を踏まえた取り組み事例**
 - － 運動習慣の定着
ウォーキングアプリを活用したバーチャルイベントを定期的開催し、2021年度は延べ約2.3万名が参加しました。また、屋内でも可能な取り組みとして、厚生労働省が推奨する『+10(プラス・テン):今より10分多く体を動かそう』のイベントツールを作成し、所属単位での取り組みも推進しています。
 - － メンタルヘルス対策
年に1度のストレスチェック実施時などに、セルフケアに関する動画を職員に提供し、日頃から自身のストレスに気づき、適切に対処できるよう取り組んでいます。
 - － ヘルスリテラシーの向上
新型コロナウイルス感染症に関する情報や、適切な食習慣・運動習慣などの生活習慣病予防やがん予防に関する情報を定期的に発信し、ヘルスリテラシーの向上に取り組んでいます。がん検診については受診率が向上するなど、一人ひとりの具体行動にもつながってきています。

なお、全従業員に実施しているヘルスリテラシー向上に向けた研修の受講率は下記のとおりです。

2021年度 91.7%(第1回～第3回 合計)

社外からの評価

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門 ホワイ500)」に6年連続で認定されました。



営業職員の人材育成

“お客様本位”の活動ができる職員育成

2019年度から導入した新しい育成方式により「長く安定的に活躍できる職員」を目指し、永きにわたってお客様の人生に寄り添うことができる職員の育成を進めています。

そして、従来の「対面営業」に「非対面営業」を融合させ、お客様のご要望に沿った形で各種情報・サービスの提供ができるよう、新しい生活様式に適應した営業活動に取り組んでいます。

『長く安定的に活躍できる職員の育成』に向けた新しい育成方式

育成専管の指導者により、入社後2-5年間の育成期間、営業職員一人ひとりの特性や成長度合いに応じた育成を行っています。

必要となる知識・スキルや営業活動の水準を明確にし、その状況を定期的に判定したうえで、個々職員の成長度合い・課題を見える化

×

個々職員の課題について、育成専管の指導者だけでなく、営業部・支社ぐるみで共有化し、改善取り組みを検討・実施(= ALL-ONE ぐるみ育成)

『お客様本位をベースとした新たな活動手法の習得』に向けた教育

● 豊富なデジタルコンテンツの活用により

- ①タイムリーかつスピーディにお客様に最適な情報を提供することができ、
- ②従来の集合型研修に加え、営業職員が自学自習できる環境を整備することで、教育機会の拡充および教育内容・水準の均質化を図っています。

● また、“お客様本位”の活動に求められる知識・スキル・デジタルリテラシー習熟に向け、社内衛星放送による全国一律教育を実施しています。

デジタルコンテンツ【約300種類】 ※2022年4月1日時点

CMタレント出演の商品説明動画
ミセサ
“MeSET”

お客様ご自身でプラン設計可能
“保険料シミュレーション”

職員向け動画教材
カタル
“Q&Ataru”

MeSET, Q&Ataru 等

タイムリーかつスピーディにお客様に最適な情報を提供

営業職員が自学自習できる環境整備

商品内容 × 提案方法

“お客様本位”の理念のさらなる浸透・定着に向けて、「ニッセイまごころマイスター認定制度」を開始

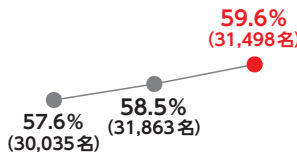
2022年度から、一人ひとりがお客様本位の活動をレベルアップさせていくことを目指し、従来の営業職員評価に加え、お客様本位の活動状況を測る項目を集約し、「ニッセイまごころマイスター認定制度」を開始しました。

- ポイント
- I お客様との信頼関係を重視した評価
(担当お客様数、ご契約内容確認活動数 等)
 - II 数字に表れない活動の評価
(資格・専門知識、お客様からの声、上司による評価 等)
 - III ランク認定で見える化し、給与に反映

この制度を通じ、営業職員が、自身の状況を客観的に振り返ることで、上司のサポートも受けながら、よりお客様を意識した活動を行うよう努力し、お客様から選ばれ続ける営業職員として成長することを目指します。

FP資格取得の推奨

高度なコンサルティングサービスをお客様に提供するため、ファイナンシャル・プランニング技能士の資格取得を推進しています(2022年4月時点で営業職員の約6割を占める31,498名がFP資格を保有)。



2020 2021 2022 (年)

※2022年4月時点FP技能士3級以上、CFP、AFPのいずれかの資格保有者をカウント(複数資格保有者は重複カウントなし)