

霞が関の働き方改革を加速するための懇談会

# かんぽ生命保険における 「働き方改革」の推進

2016年5月16日

株式会社かんぽ生命保険

Copyright © 2016 JAPAN POST GROUP. All Rights Reserved.

## 経営理念・会社概要

INSURANCE **かんぽ生命**

### 経営理念

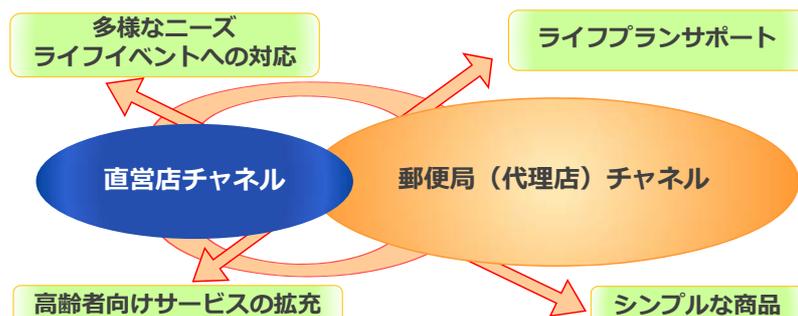
いつでもそばにいる。どこにいても支える。  
すべての人生を、守り続けたい。

### 経営方針

かんぽ生命保険は、  
お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社を目指します

1. お客さま一人ひとりの人生によりそい、分かりやすい商品と質の高いサービスを提供します。
2. お客さまにより良いサービスを提供するため、お客さまと接する社員が力を発揮する態勢を整備します。
3. 社員一人ひとりが成長でき、明るく生き生きと活躍できる環境をつくります。
4. コーポレート・ガバナンスの確立による健全な経営を行い、常に新しい価値を創造することで、持続的な成長を生み出します。
5. 健康促進、環境保護、地域と社会の発展に積極的に貢献します。
6. すべてのステークホルダーと密接なコミュニケーションを図ります。

シンプル・小口な商品を、郵便局ネットワークを通じて、  
家庭市場を中心にリテールのお客さまに提供



1916年10月 逓信省が簡易生命保険事業を創業  
2007年10月 郵政民営化（株式会社かんぽ生命保険開業）  
2015年11月 東証一部上場  
2016年10月 簡易生命保険事業の創業から100年

- 会社名 株式会社かんぽ生命保険
- 保険料等収入 5兆9,567億円
- 総資産 84兆9,119億円
- 保有契約件数（個人保険） 3,348万件
- 資本金 5,000億円
- 従業員数（正社員） 7,633名
- 代理店チャンネル 20,699局 ※2015年4月1日時点  
（郵便局：20,075局、簡易郵便局：624局）
- 直営店チャンネル 82支店 ※2015年4月1日時点

**100<sup>th</sup>**  
簡易保険誕生  
かんぽ生命は、簡易生命保険の  
業務を受託し、保険金等のお支  
払いや保険料の収納等のサービ  
スを提供しています。

Copyright © 2016 JAPAN POST GROUP. All Rights Reserved.

## 「働き方改革」が必要とされる背景

- 長時間労働が美德という国家公務員時代からの社内風土の残存
- 特定のベテラン社員へ依存した業務運行管理
- 社員育成等のマネジメントに対する意識の欠如

## 「働き方改革」の取組の方向性

- 効率性を重視した仕事の仕方、マネジメント方法の改革  
管理社員の意識改革を図り、社員の仕事の仕方及びマネジメントの方法を変革することによって、各社員が責任を持って仕事をしながら成長する職場を実現する。
- 時間制約のある社員が活躍できる職場の実現  
「残業時間の抑制」、「女性社員等が活躍できる職場の実現」等を柱とした取組により、社員の成長と働き甲斐を重視した職場を実現し、時間制約のある社員が活躍できる職場を実現する

恒常化している  
残業時間の解消

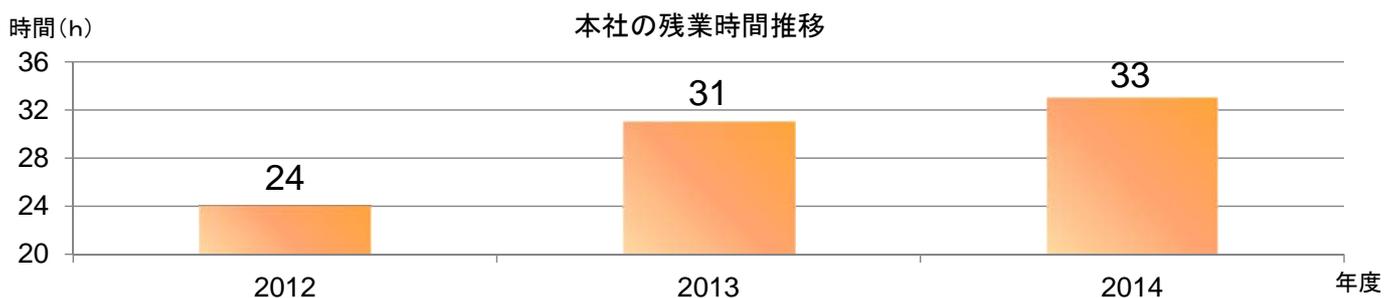
特定の社員への  
業務集中の解消

限られた時間内で効率  
的に業務を遂行する  
意識の醸成

社員を育成しながら  
業務を遂行する  
意識の醸成

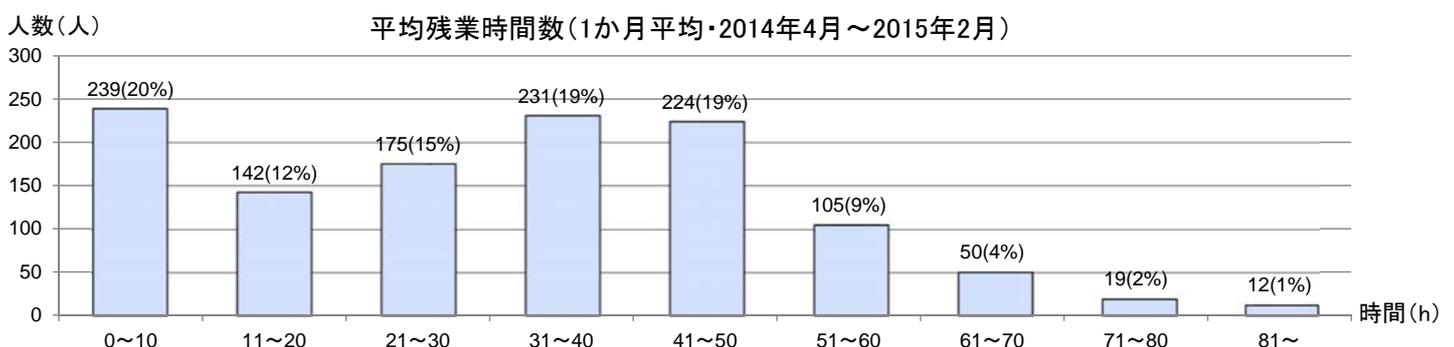
## 【参考】 当社における長時間労働の現状等

### 本社の残業時間は、2012年度以降増加傾向にある



### 1人当たりの残業時間状況が大きくバラついている

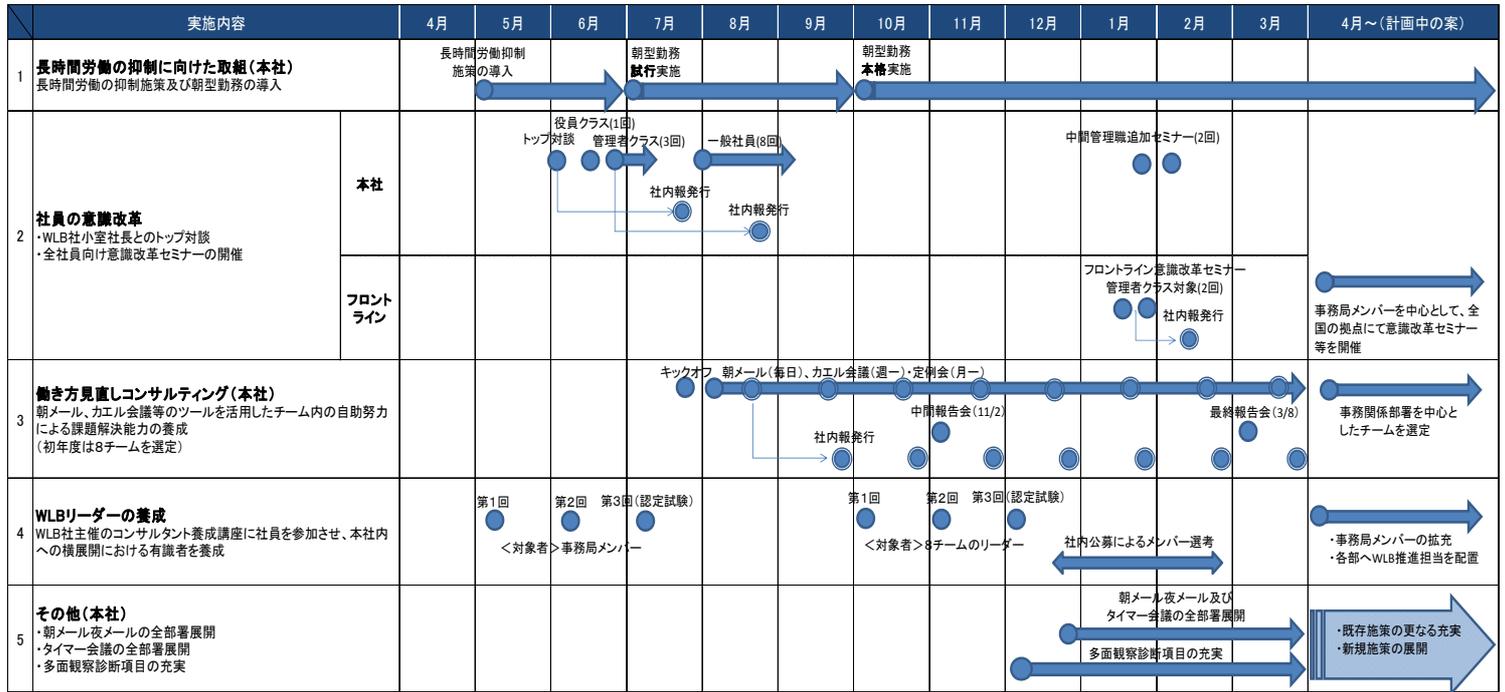
※ 月平均80時間超（過重勤務者）の社員は1%



## 2 当社における取組の全体概要(2015年度)

「真に日本一の保険会社」を目指すためには、当社における各組織と社員一人ひとりの生産性の向上が必須である。管理者の意識改革を図り、社員の仕事の仕方及びマネジメントの方法を変革することによって、各社員が責任を持って仕事をしながら成長する職場を実現する。

### 【各施策の全体概要】



## 3 当社における取組「朝型勤務の導入・長時間労働の抑制」

### 導入の趣旨

- 夕方・夜の時間帯を、自分の時間に充てることで、より豊かな生活スタイルに変革
- 比較的集中力が高いと言われていた朝の時間帯に勤務することで、業務を効率化
- 決められた時間内で業務を遂行する意識を醸成
- ゆう活について日本郵政グループ全体として取り組み、現在も継続中

### 取組内容

- 8時30分又は9時勤務開始が原則
- 月・火・木・金曜日は、毎日19時30分までに消灯
- 毎週水曜日はノー残業デー(朝・夜ともに残業を禁止)
- 非番・週休・祝日の出勤は原則不可

真にやむを得ない業務がある場合のみ所属長承認(人事部報告)の上で実施を認める

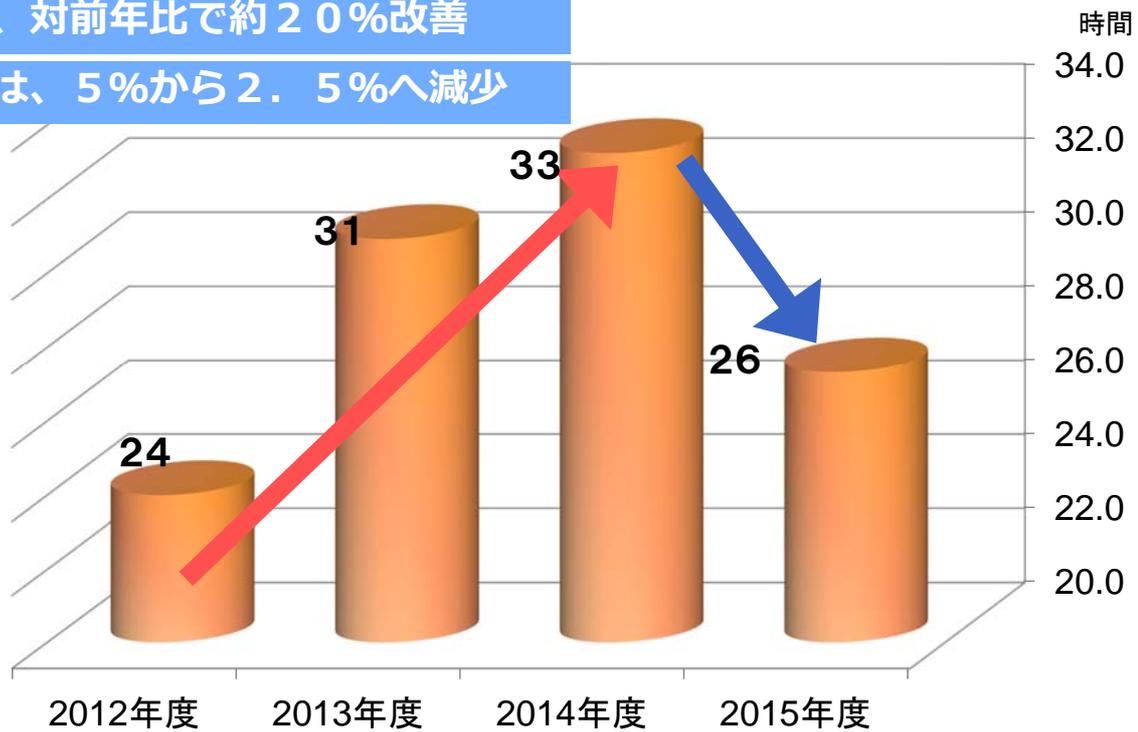
### <朝型残業の運用イメージ>

- 通常勤務  
・通常 8:30～17:15(日3)  
※ 消灯時間以降の残業は原則禁止とし、翌朝に実施。
- 朝型勤務  
・1H残業の例 7:15～17:15  
※ 正規の勤務時間終了後、さらに残業が必要な場合は消灯時間までは残業可能。



残業時間は、対前年比で約20%改善

休日出勤率は、5%から2.5%へ減少



トップ対談による改革ビジョンの発信



管理者としての心構え

- 管理者の最も重要な仕事は、社員を育てること
- 権限は極力委譲し、最終的な責任を取る覚悟が必要  
部下との信頼関係もそこから生まれる
- 重要なことは頭の中に入れておく（基本的にファイルや書類は持たない）

短時間で成果を出すことの大切さ

- 効率的に仕事をして成果を出す社員が評価されるべき
- 終業後は自分の時間をたくさん作ることで成長につながる

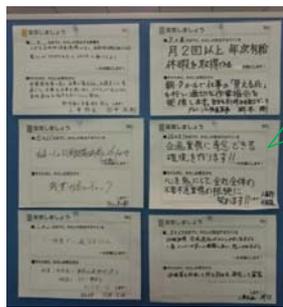
頑張った人が報われる会社づくり

- サービスの源泉は「人材力」  
社員が会社に誇りを持つことで会社が成長する
- 多様な社員が多様な働き方をして、自己実現により生産性を上げるというゴールを目指す
- 「この会社で働くことができ本当に良かった」と社員に思われる会社経営の実現

 社内広報誌「かんぽの力」にて  
改革ビジョンを発信

# 4 当社における取組 「社員の意識改革施策」

## 経営者勉強会・役員・管理者向けセミナー



発表された取組宣言

### 役員・管理者向けセミナー後の取組宣言

「企画業務に専念できる環境を作ります！」

テーマは、「経営戦略としてのWLB」

組織として人口オーナス山へ飛び移れるか？



グループ討議風景

## フロントライン管理者向け、一般社員向けセミナー

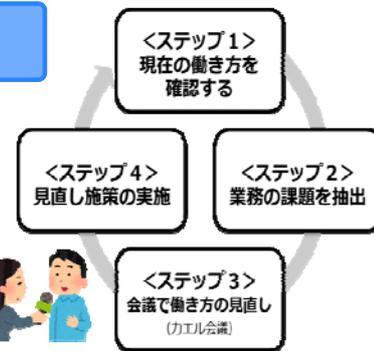
### なぜいまワークライフバランスが必要か？

#### 受講者の声

男女を問わず育児や介護等でワークライフバランスを必要とする社員が働きやすい職場づくりの重要性を改めて認識することができました。

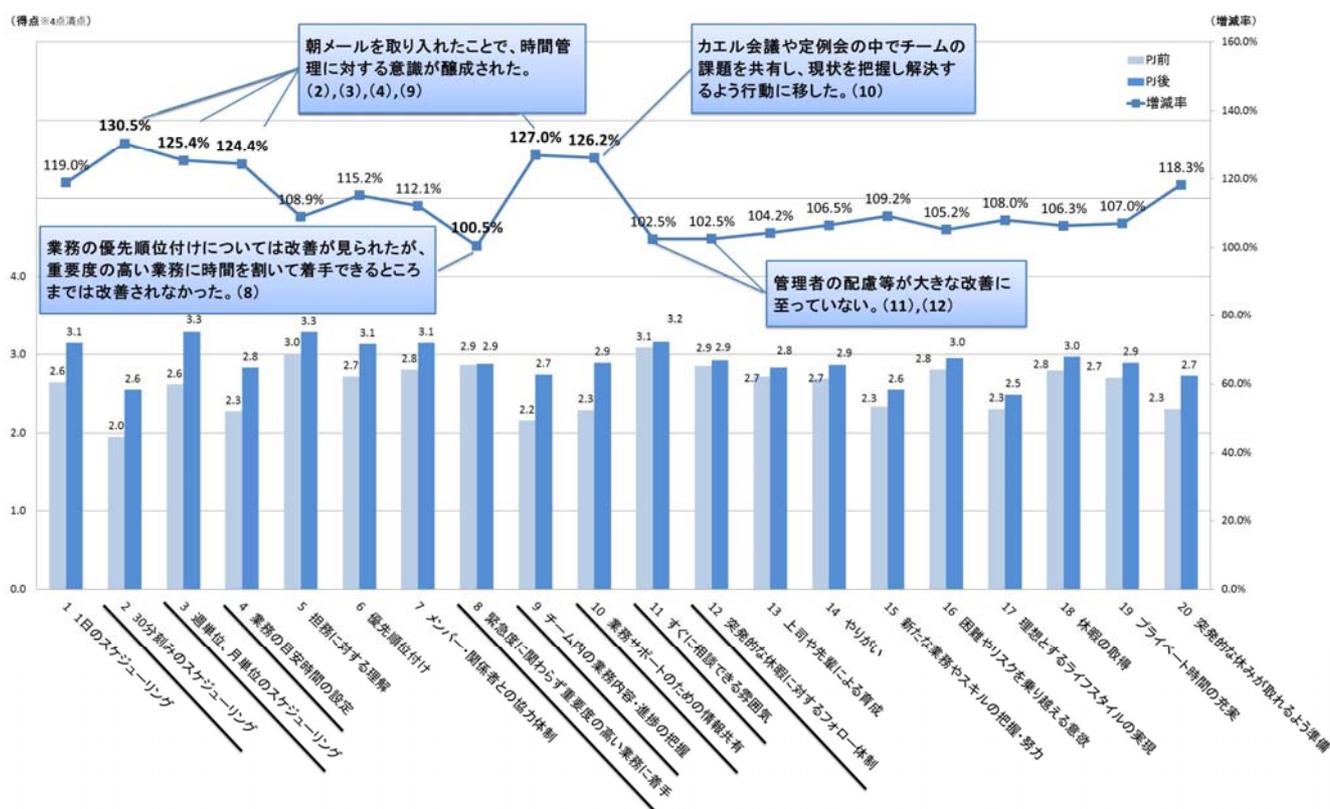


セミナーは全国に中継



# 5 当社における取組 「働き方見直しコンサルティング」

## 働き方見直しコンサルティング アセスメント (チームメンバーの意識の変化)



## 6 当社における取組「朝メール・夜メール」

朝メール：業務開始時【 実施予定業務 + 業務予定時間 】  
 夕メール：業務終了時【 実際実施した業務 + 実際実施した時間 】

それぞれ担当内へメール共有により、現状の見える化に効果あり

### 実施効果＜管理社員＞

担当内業務の量・  
時間把握が容易

優先順位や進捗に  
ついての指示、管  
理が容易

意思疎通・認識合  
わせ・コミュニケー  
ション向上

全体業務の  
再分配が可能

### 実施効果＜一般社員＞

優先順位が明ら  
かに

時間軸で業務を  
意識

業務を多面でと  
らえられる

業務共有・委任  
が容易

業務運行管理が  
容易

課題の早期発  
見・共有が可能

## 6 当社における取組「朝メール・夜メール」

### 朝メールの例

#### ＜朝メールのルール＞

- ・時間は15分ないし30分単位
- ・業務とそれにかかる時間をセットで考える
- ・残業は見込まず、就業時間内で終わるようにスケジュールを立てる
- ・各業務に優先順位をつける

#### ＜夜メールのルール＞

- ・時間の見積りと、実際にかかった時間の差異を記入
- ・反省点と良かった点を振り返る
- ・翌日の予定をセットで考える

件名(U): 【本日の予定】〇月〇日 (〇) 朝メール

【本日の予定】

- 8:30-9:00 低 メール確認、業者への依頼。
- 9:00-9:15 低 業務レク、進捗管理、当日の業務依頼。
- 9:15-12:00 高 インターンシップPPTの作成、必要物品の手配。
- 12:00-13:00 昼休み。
- 13:00-14:30 中 メンター社員へのレク。
- 14:30-15:00 クッションタイム。
- 15:00-16:00 中 エリア照会対応。
- 16:00-17:00 中 持株への報告（2017採用の組み立て）。
- 17:00-17:15 低 メール確認。

※可能であれば1307会場のレイアウト変更を実施。

【本日の優先順位】

- ① インターンシップのPPT作成、必要物品の手配。
- ② 28日から実施するインターンシップの撮影資料を作成。
- ③ 学生配布用のPC等の手配。
- ④ メンター社員へのレク。
- ⑤ インターンのロジ、対応内容を説明。
- ⑥ エリア照会対応。
- ⑦ 12月1日の内定者セミナーについて照会あり。
- ⑧ 持株への報告（2017採用の組み立て）。
- ⑨ 選考時期等の意見照会への回答。

【一言】

- ①、②はマストの業務です。
- 物品の手配は余力のある人に手伝いをお願いしたいと考えています。
- 計画より早く進めば、1307会場レイアウト変更を本日よりやりたいと思います。出来なければ明日の早朝対応になります。本日の朝、映画を見ていたら遅刻しそうになり、思い切って知らない道を行ってみたら、駅まで早く行ける近道を見つけました。いつもより2分短縮です。
- 業務と合わせて、日常でも効率化を回っていきたいと思います。

日付、何メールなのか記載

業務と時間を重要度と合わせて記載

クッションタイム：予備時間

仕事に優先順位をつける

【一言】欄でコミュニケーションを図る

## Web会議システムの導入

➤ 拠点間の小人数規模での会議を容易にするため、Web会議システムを導入

映像・音声、資料やPC画面の共有ができるので、データや資料を可視化しながら議論を進めることが出来る

TV会議室の確保ができなくとも、打合せスペース等において、少人数での拠点間会議が可能



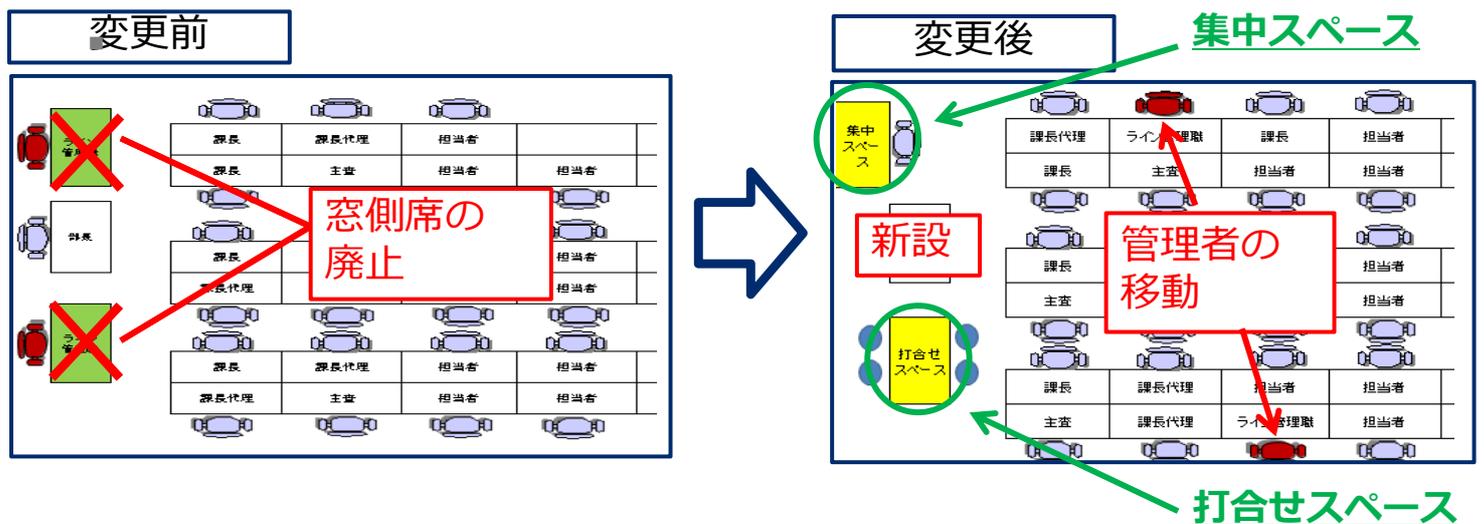
## 会議の運営方法の見直し

➤ 会議ごとの目的を明確にし、会議終了時の「ゴールイメージ」を参加者全員で共有  
 ➤ 時間管理を意識することで、効率的な会議の運営が可能

1. 会議内容(資料)を事前に連携する
2. 実施前に会議の目的と到達点の意識合わせを行う  
(何をどこまで決めたいのか、報告なのか、協議なのか等)
3. ファシリテーターを決め、タイマー等を活用した時間管理を実施 (各部にタイマーを配備)



## 窓際の管理者席を原則廃止し、オフィス内のスペースを有効に活用



## スペースの有効活用だけでなく部門コミュニケーションの面でも効果的

- 管理者－社員間のコミュニケーションが活発  
きめ細やかなマネジメントが可能
- 相談がし易い環境となり、ライン内の一体感が醸成

### スペースの有効活用

- 集中スペース  
優先順位の高い業務等へ集中して取り組める環境を確保  
⇒ 集中タイムの活用も可能
- 打合せスペース  
会議室やMTルーム等の確保ができなくとも、少人数での打合せが可能  
⇒ WEB会議（P 12 参照）システムの活用も可能

### 集中タイム

- 集中タイムだと分かりやすい状況を確保
- 電話を取次しない
- 時間は最大90分等のルールを設定



Copyright © 2016 JAPAN POST GROUP. All Rights Reserved. 14

## 9 当社における取組 「女性社員等の活躍の推進」

### 女性社員の意識改革に向けた取組

- マネジメントスキルの付与やキャリア形成支援のためのセミナーを実施



◇キャリア  
マネジメント研修  
・中堅女性社員を対象

◇キャリア  
デザインセミナー  
・若手女性社員を対象



### 仕事と育児・介護の両立支援

- 継続雇用・離職防止サポート  
施策の展開
- ・ 職場復帰セミナーの開催
- ・ 介護に関する「e-ラーニング」の実施

◇職場復帰セミナー  
・育児休業中社員を対象



託児サービスを提供し、社員が安心してセミナーに参加できるよう配慮

Copyright © 2016 JAPAN POST GROUP. All Rights Reserved. 15

- **ダイバーシティ・マネジメントの推進**  
(競争力の源泉となる人材育成 + 多様な人材が働きやすい職場環境を創出)
- **働き方改革に取り組み、業務の効率化等による生産性の向上を図る**

社員一人ひとりが成長でき、明るく生き生きと活躍できる会社

## 人材育成

- **OJTの強化**
  - 求められる人材像・推奨資格の活用
  - 成長レベルチェックの当社展開
  - 「OJT実施の手引き」の活用
- **マネジメント力の強化**
  - 多面観察診断結果等を活用したマネジメント指導
  - ストレスチェック結果、ES調査結果等を活用した職場改善指導
  - 現任役職者研修の対象組織拡大 (SCのみ⇒全組織)
  - 本社管理者マネジメントセミナーの実施
- **人材の高度化**
  - 国内MBA、海外トレーニー等

## 働き方改革

- **本社マネジメント体制の見直し**
  - 本社管理職の役割・責任の明確化
  - マネジメント・社員育成を重視した評価体系への見直し
- **本社各部における取組の強化**
  - 本社の全部署における固有課題の解消に向けた取組の実施
  - 事務関係部署における個別コンサルティングの実施
- **フロントラインへの取組施策の展開**
  - モデル部署における個別コンサルティングの実施
- **「働き方改革」施策の推進**
  - 仕事の進め方ルールの策定
  - 効率的な会議運営の推進
  - 取組に対する評価方法の検討
- **働き方の見直しに向けた意識改革**
  - マネジメント層を中心とした更なる意識改革

## ダイバーシティ推進

- **ダイバーシティの推進**
  - 各種研修・会議における取組内容説明
  - 情報紙・HP等による情報発信
- **女性活躍推進**
  - 女性社員のキャリア開発、管理者登用に資する研修の開催
  - 経験の浅い女性管理者向けのメンタリング実施
- **ワーク・ライフ・バランス**
  - 職場復帰セミナーと男性向けセミナーの開催
  - 介護e-ラーニングの継続実施
- **障がい者雇用**
  - 本社における雇用拡大施策の実施
  - かんぽチャレンジの職域拡大