

アフラックの人財マネジメント戦略のご紹介

2024/2/6

アフラック生命保険株式会社

- ① 会社概要
- ② アフラックの人財マネジメント制度
- ③ 制度の適切な運用に向けた取組み

伊藤 道博

アフラック生命保険株式会社 執行役員（人財マネジメント戦略担当）

アフラック・ハートフル・サービス株式会社 代表取締役社長



1995年に大学卒業後アフラックに入社。契約サービス、営業支社長、人事、コーポレート部門の管理職など幅広い職務を経験。2019年にアジャイル推進室の初代室長として、アジャイルの全社展開をリード。2020年人事部長に就任し、人財マネジメント制度改革を実行。

2022年6月に執行役員、アフラック・ハートフル・サービス(株)代表取締役に就任

1 会社概要

アフラックについて

1974



日本初の「がん保険」を発売



(出典)日本経済新聞(1974年10月3日)

「生きる」を創る。



契約者数

約1,443万人

保有契約
件数

約2,323万件

(2022年度末)

がん保険給付金のお支払い実績

累計支払証券数(万件)

累計支払金額(兆円)

500

10

450

9

400

8

350

7

300

6

250

5

200

4

150

3

100

2

50

1

0

0

がん保険
累計支払金額

8.6兆円

1営業日*当たり
支払金額
*営業日数245日

11.6億円

2020年
累計400万件突破

1975年 1980年 1985年 1990年 1995年 2000年 2005年 2010年 2015年 2020年

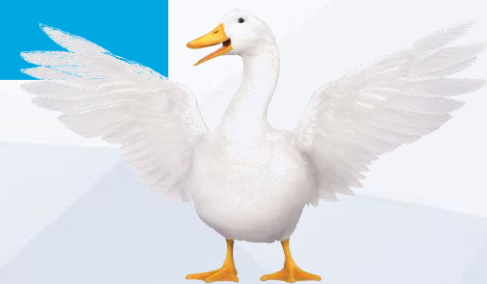
■ 累計支払証券数(万件) ■ 累計支払金額(兆円)

「アフラック流CSV経営」について (Create Shared Value)

コアバリュー(パーパス)に基づき、「生きる」を創るリーディングカンパニーとして
社会と共有できる新たな価値を創造していく



社会と共有できる
新たな価値の創造



社会環境の変化を踏まえたCSV経営の一例

超VUCAと呼ばれる時代。機動的かつ柔軟な経営が求められている

エコシステムの構築



少額短期保険への参入



DXによる業務変革

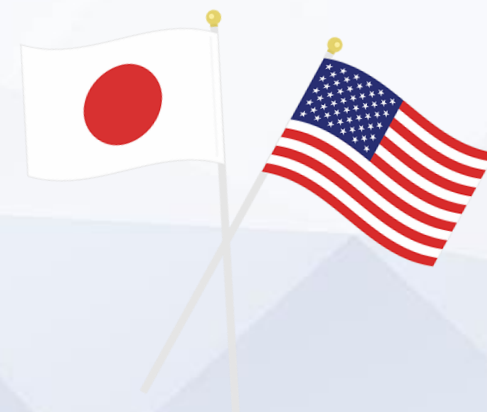


考え実行するのは人財。最も重要な経営資源

当社についての前提理解

外資系だが、人事の仕組みや運営は一般的な日本企業と同じ

- 日米の“良いところ”(ベストプラクティス)を活かす経営
- 外資系だが、人事の制度設計や運行は、日本のビジネスや法制のもと独立
- 生命保険業はエッセンシャルワークであり、全国の拠点で活躍する人財の確保が不可欠
(全国に141営業部・支社 (2022年度末))



アフラックの人財データ

社員数

5,074人

平均年齢

41.7歳

経験者採用比率

44.2%

女性社員比率

51.5%

女性ライン長*1比率

27.0%

男性育休取得率

100%

有給休暇取得率

84.5%

平均所定外労働時間

29.6時間/月

障害者雇用率*2

2.63%



*1直属の部下を持つ管理職 *2特例子会社の「アフラック・ハートフル・サービス株式会社」を含めたグループ全体の障害者雇用率

② アフラックの人財マネジメント制度

「人財」を軸に据えた経営

「人財を大切にできるコアバリュー」をもとに、
経営戦略の実現に向けて人財マネジメント戦略を実行している

人財を大切にできるコアバリュー

“If we take care of our people,
the people will take care of our business.”

(人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる)



創業家(エイモス家3兄弟)

中期経営戦略(2022-2024年)

5つの戦略

1. 多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略
2. 「生きる」を創るエコシステム戦略
3. 持続的成長に向けたファイナンス戦略
4. DXとアジャイル戦略
5. 強固なガバナンスとERM戦略

アフラックの「人財マネジメントの戦略マップ」

人財を大切にするコアバリュー

人財マネジメント戦略

人財マネジメント制度で目指した理念（多様な人財が自律的に働き、最大限に力を発揮する）を結実させることで、アフラックの組織力・人財力を高め、「Aflac VISION2024」の達成を確実なものとする

人財エンゲージメントの強化

所属する組織と自身の仕事に熱意をもって、自律的に貢献しようとする人財の意欲を最大限引き出す

人財マネジメントの強化

人財マネジメント制度

トータルリワード	Pay for Job, Pay for Performance
職務等級制度	職務記述書
頑張り報いる評価制度	主体的なキャリア形成支援

タレントマネジメント

部門型人財マネジメント	パフォーマンス志向の人財登用
リーダーシップ・パイプライン強化	次世代リーダー育成プログラム
キャリア開発計画書(CDP)	ジョブ・ポスティング

ダイバーシティ&インクルージョン推進

社員を活かす環境の実現

アフラック Work SMART

ファシリティマネジメント

健康経営

がん・傷病 就労支援プログラム

安心・安全な職場環境

E.A.Week
(全従業員へ感謝を伝えるイベント)

アジャイル型の働き方

充実した様々な福利厚生制度

実行性・実効性を確保する仕組み

代表取締役社長をトップとする「人財マネジメント政策委員会」「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」によるモニタリング

DX@HCM*
(HRテックの活用)

エンゲージメントサーベイ
ポジションアセスメント (360度評価)

リアルな場
(「リアルな場」で「リアルに語る」ダイアログ)
HCMダイアログ
(統括担当役員との人財マネジメント戦略に関する対話)

1 人財マネジメント戦略

2 戦略の「核」

3 戦術(2つの柱)

4 実行性・実効性確保のための仕組み
(ガバナンス等)

*Human Capital Management の略

人財マネジメント制度の理念

職務等級制度を基軸とした新人財マネジメント制度を導入(2021年～)

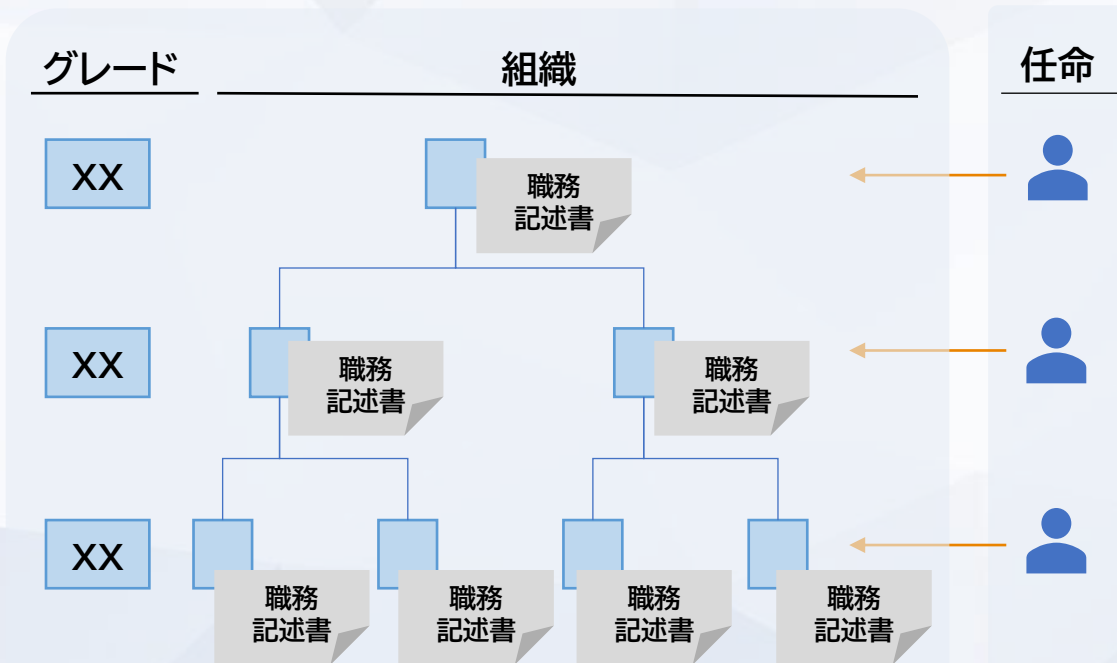
理念

社歴・年齢・性別に関係なく、意欲と能力のある人財が、
自律的に働き、最大限に力を発揮しながら、
主体的にキャリアを構築できる環境を実現する

自律的なキャリア形成支援(人財育成)

人財マネジメント制度の概要

「職務の大きさ」をもとにグレードを定め、“社歴、年齢、性別等”に関係なく、真にパフォーマンス志向で人財を配置・登用する仕組み



制度のポイント

- 職務記述書をもとに職務評価を行い、職務グレード決定
- 年功的な要素は廃止し、社歴、年齢、性別に関係なく、意欲と能力のある人財を配置・登用（適所適財）
 - ⇒ 制度上は20代でも管理職になれる
 - ⇒ 「飛び級」での管理職登用も多く発生
 - ⇒ 同時に、役職定年制度も廃止
- ポスト数をコントロール
- 管理職層から一般社員層へのダウングレードも実施
- “職務”と“成果”に報いる競争力のある報酬体系

職務記述書(Job Description)

1,400ポストの職務記述書を全社に公開。自律的なキャリア形成の基盤として活かす

(職務記述書のイメージ)

ポスト名 XXXXXXXXXXXX : グレードXX

職務内容

- ・ ○○○を実現する
- ・ ○○○をリードする
- ・

知識・経験

(職務を遂行するために必要な知識、経験等)

- ○○○
- ○○○

問題解決

(要求される思考能力の水準/求められる独自性)

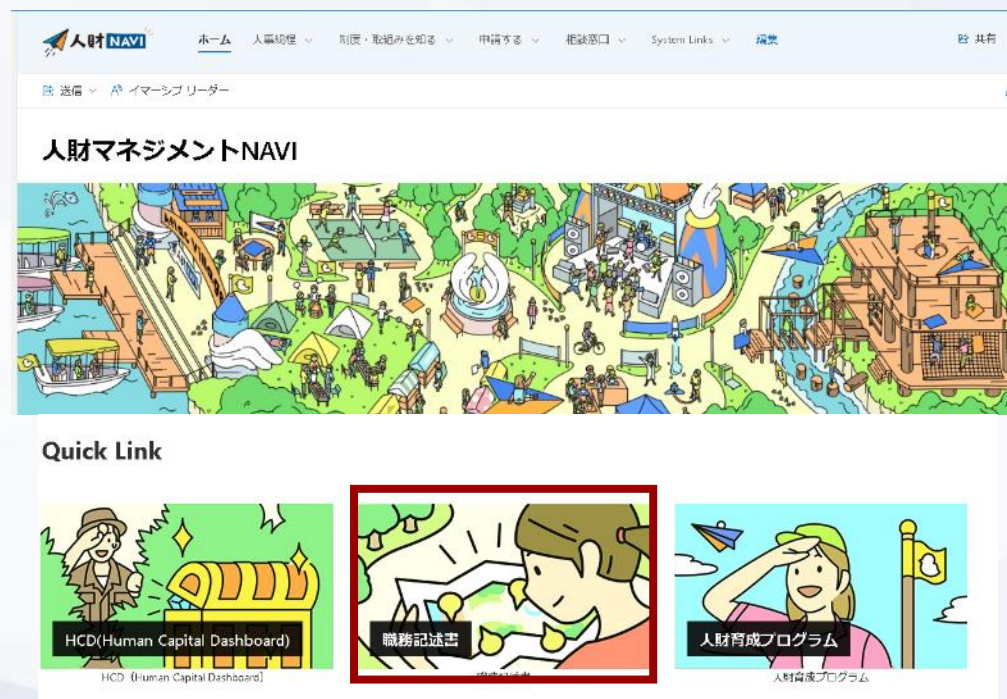
- ○○○
- ○○○

達成責任

(行動及びその行動の結果に対する責任の大きさ)

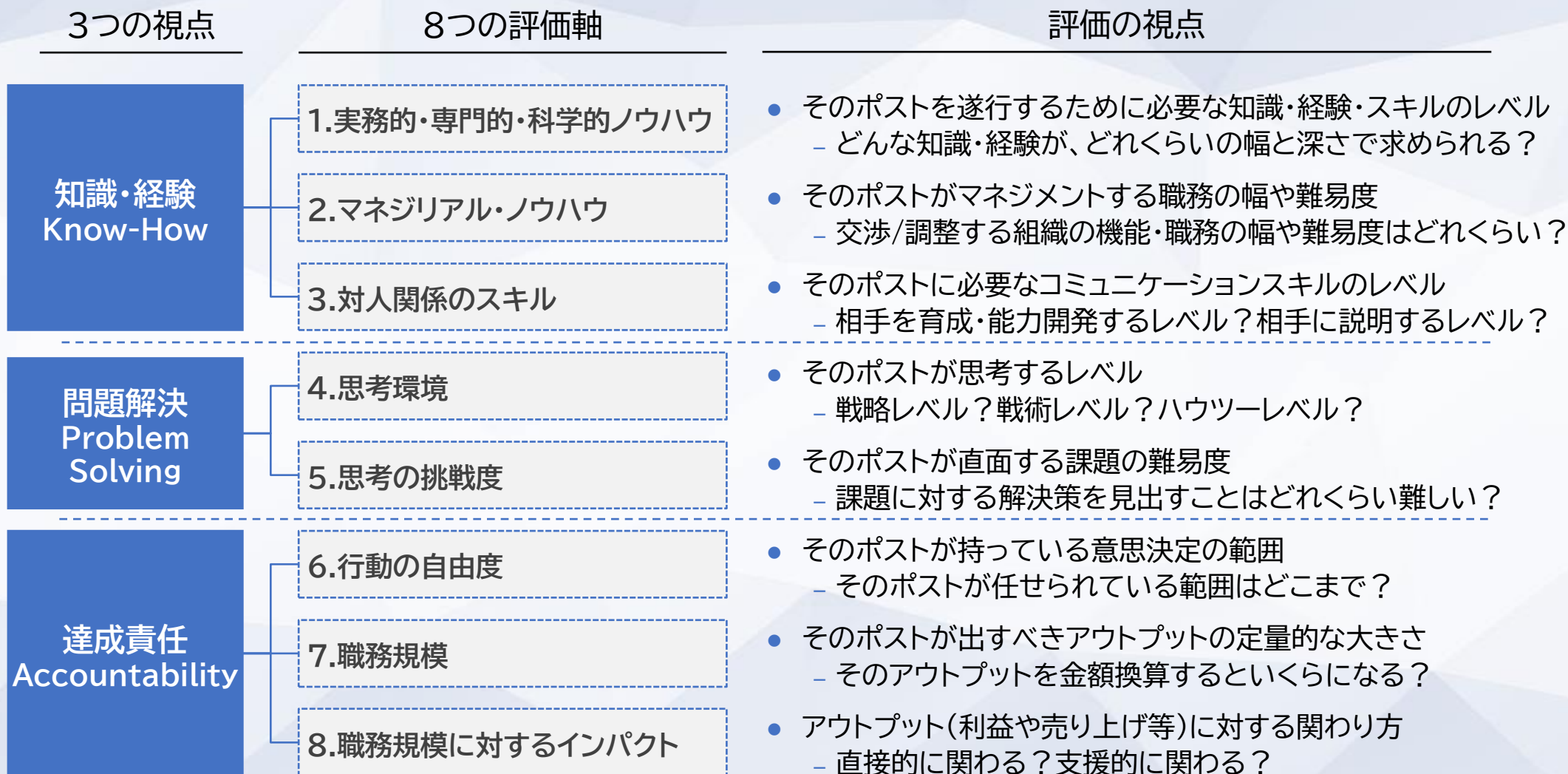
- ○○○
- ○○○

(社内のポータルサイト)



全社員に公開

職務記述書をもとにグローバル・スタンダードを用いて職務評価を実施



職務グレード体系のイメージ

“年齢”や“職位”ではなく、“職務”に応じた処遇(Pay for Job)を実現

- 昇格するという年功的運用はなく、職務の大きさをもとにグレードを定め、グレードに応じた報酬を実現
- 職位とグレードの大きさは必ずしも一致しない

旧制度(～2020年)					新制度(2021年～)					
	グレード	A部	B部	C部	グレード	A部	B部	C部		
管理職層	部長格	D1 部長			23 部長					
		D2		部長	22					
		D3			21			部長		
	課長格	M1	課長			20	課長			
		M2		課長	課長	19		部長	課長	
		M3				18				
				17		課長				
一般社員層		N/A1			16					
		N/A2			15	組織の中核業務を自律的に遂行				
		N/A3			14	定型業務を中心に自律的に遂行				
		N/A4			13	周囲のサポートを受けながら業務を遂行				
		N/A5			12					
				11						

職務等級制度の肝は「丁寧に向き合う」こと

「人財を大切にできるコアバリュー」のもと、ダウングレードにも丁寧・誠実に向き合う

上司のマネジメント力が問われる

- 1 (再)登用の機会は平等 (ダウングレード=降格ではない)
- 2 予見可能性を与えていく (1on1など)
- 3 自身の選択を促す (ジョブ・ポスティング、自己申告等)
- 4 リスキリングを支援 (CDPも活用)
- 5 人財戦略部(HRBP)も交えたサポート・PIP
- 6 報酬面でのセーフティネット

報酬設計の考え方 「トータルリワード」

「金銭的リワード」と「非金銭的リワード」を組み合わせ、
短中長期的な視点で貢献に報いる「トータルリワード」の考え方で制度設計

トータルリワード	
金銭的リワード ↑ 職務に報いる	<ul style="list-style-type: none"> • 職責の大きさに対して報いる 基本給・上期下期賞与*
成果・業績に報いる	<ul style="list-style-type: none"> • 目標達成へのコミットを引き出し、達成への貢献(業績)に報いる 短期業績賞与
負担や意欲に報いる	<ul style="list-style-type: none"> • 転勤の負担に報いる手当(転勤手当) など • 自己啓発への金銭的補助(Aflac Cafe、公的資格取得援助制度 など)
中長期的な貢献・功労に報いる	<ul style="list-style-type: none"> • 中長期インセンティブ(一定のグレード以上) • 中期的な企業価値向上に報いる 社員持株会への奨励金 • グレードと勤続期間に対して報いる 退職金
非金銭的リワード ↓ やりがいのある仕事を提供する	<ul style="list-style-type: none"> • コアバリューに基づくCSV経営の実践への貢献を通じた 仕事のやりがい • チャレンジングで 成長の機会となる 仕事へのアサイン、「アフラック Work SMART」の実践 など
キャリア形成を支援する	<ul style="list-style-type: none"> • 主体的な キャリア形成を支援する仕組み(キャリア開発計画書(CDP)、ジョブ・ポスティング など) • 多様なニーズに応える 人財育成プログラムや能力向上機会などの提供 など
安心・安全な環境を提供する	<ul style="list-style-type: none"> • 健康経営や、がん・傷病 就労支援プログラムなど 安心して働ける仕組み • リフレッシュやプライベートを充実させるための さまざまな休暇・休職制度 など

短中長期的な視点で
人財の成長と貢献を評価し報いる

*6月及び12月に支払われる賞与

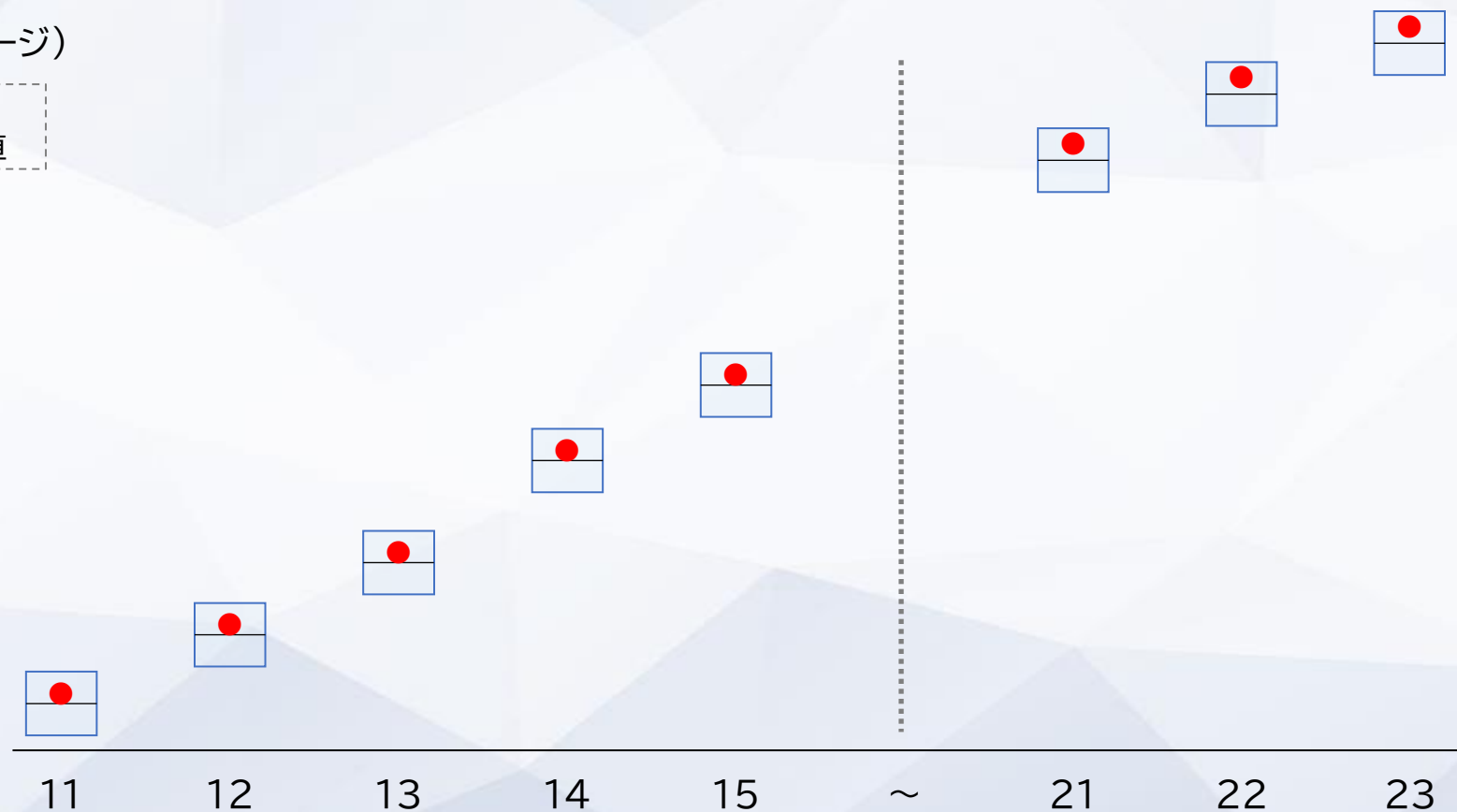
競争力のある職務給

マーケット水準を踏まえて、競争力のある報酬水準を実現

- 上位グレードに行くほど、競争力を確保
- 毎年マーケットにおける報酬水準と比較を行い、必要に応じて報酬水準を改定(いわゆるベアは実施しない)

(当社の報酬水準イメージ)

● : 当社の報酬水準
— : マーケットの中央値



評価と報酬の関係性

Pay for Job, Pay for Performanceを実現するための評価と報酬の関係性
(絶対評価にすることで納得感を醸成)

1

業績貢献評価

- 経営目標→組織目標→個人目標にブレークダウン (MBO)

短期業績賞与

- 個人の成果や貢献に報いる

2

行動評価

- 会社が期待する行動指針
- 組織貢献や、コアバリューの実践などを評価

給与改定

- グレードのレンジ内で昇降給

LTI

- 一定のグレード以上に付与 (中長期インセンティブ)

A photograph of a person standing on a beach, looking out at the ocean. The person is in silhouette, wearing a dark jacket and pants. The background shows the ocean and a clear sky. The text "自分を創る。未来を創る。" is overlaid in the center of the image.

自分を創る。未来を創る。

主体的なキャリア形成のためのさまざまな支援策

キーワードは、パーソナライズ化
社員一人ひとりにしっかり向き合っていくことが重要

1 **キャリア開発
計画書(CDP)**

作成・作成予定
90%
*1

(CDPのイメージ)

目指すキャリア	
X年後に〇〇を目指す	
現状	啓発課題
<ul style="list-style-type: none"> 〇〇が自身の強みである 〇〇が不足している 	〇〇力を伸ばすこと
アクションプラン(7:2:1の法則を踏まえ)	
<ul style="list-style-type: none"> 〇〇にチャレンジする 〇〇の資格を取る 	

2 **Aflac Cafe**

自己啓発支援金
最大**10**万円
利用可能



3 **ジョブ・
ポスティング**

応募者
500人
*2

(応募者数の推移)



年	応募者数
2020年	254名
2021年	721名
2022年	518名

新制度

4 **キャリアEXPO
(社内版合同説明会)**

約**2,000**人
参加(延べ人数)
*2

(開催風景)



5 **WING制度
(初期配属先確約制度)**

約**20%**の
新卒社員が活用
*3

(希望先・配属先)



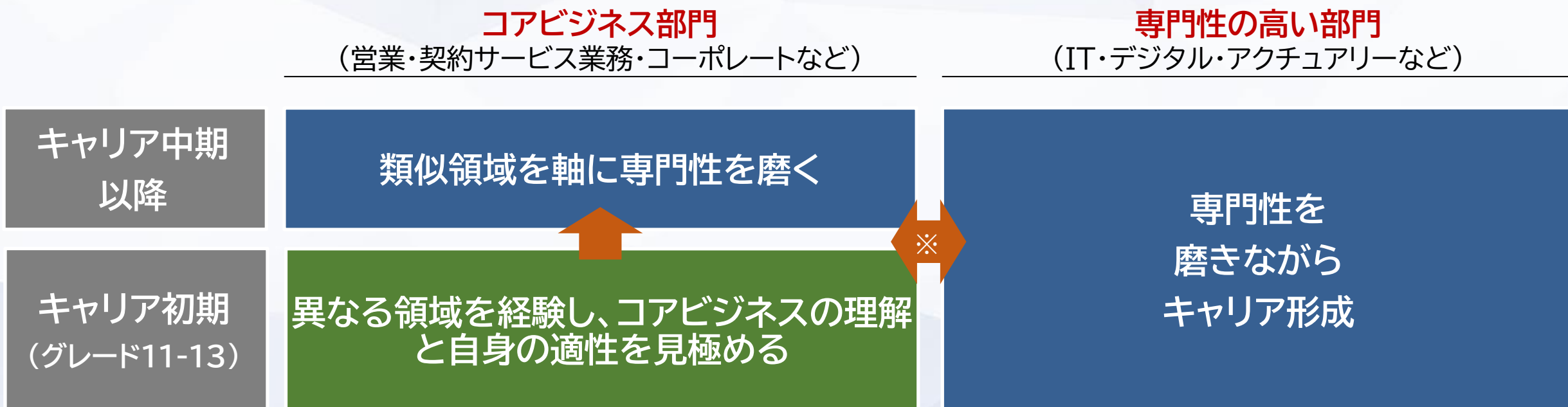
希望先・配属先	人数
IT・デジタル	4名
契約サービス	3名
営業	1名
アクチュアリー	3名

*1 2023年10月時点 *2 2022年実績 *3 2023年4月入社新卒

異動・配置の基本的な考え方

キャリアのステージや業務特性を踏まえ、会社主導の異動も適切に組み合わせたジョブローテーションを実施

- キャリア初期(新卒～20代)は、コアビジネスの理解と、自身の適性を見極める期間と位置付け、ジョブローテーションを行う
- キャリア中期以降および専門性の高い部門は、類似領域での異動を中心に、専門性を磨きながら、キャリア形成を図る



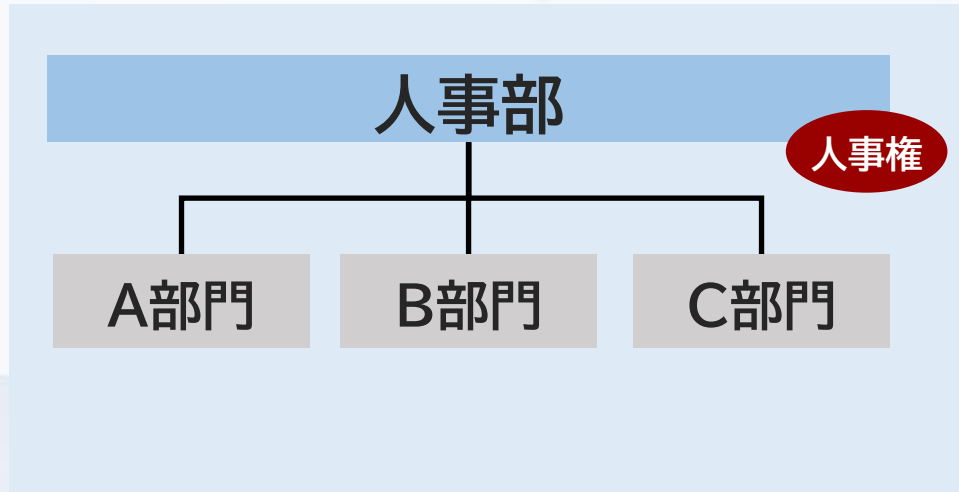
※ 希望や適性を踏まえて領域を越えた異動も実施している

部門主導の人財マネジメント

「機動的な業務運営の実践」と「丁寧な人財マネジメント」のために
人事機能の在り方も変革

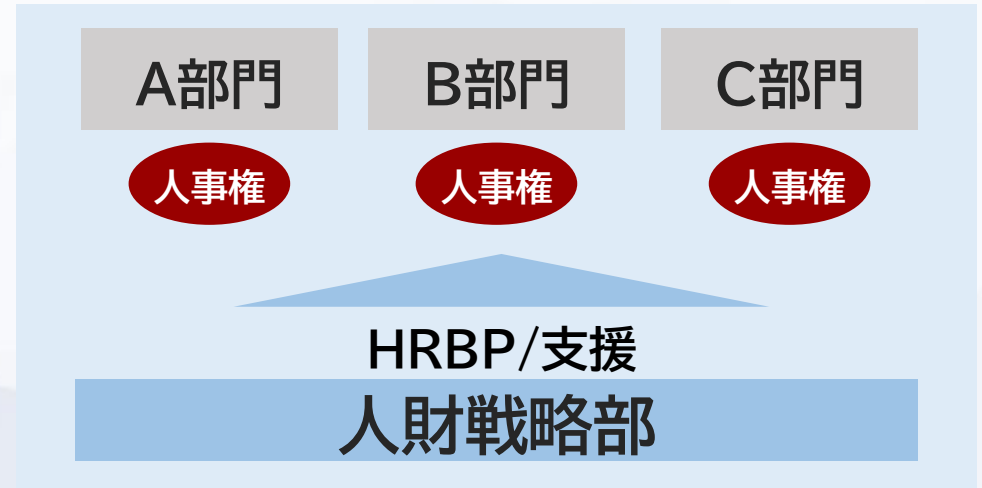
これまで

- 人事部が中央集権的に管理



2021年～

- 部門型人財マネジメントを導入(遠心力)
- 人事は各部門の支援・コンサルティング(求心力)



労使の対話(制度改革時の対話)

人事主導ではなく経営全体を巻き込む。透明性を確保し、社員の納得感を醸成

一般的な進め方

人事部が主導

人事部の検討内容を
経営に報告

人事部が社員に説明

私たちの選択

- 社長+各部門役員の検討チーム
- フォーカスグループ(一般社員で構成)へのインタビュー実施

全**86**回(**126**時間)
に及ぶ議論

各部門の役員が
「自分の言葉」で社員に伝える
(のべ**7,200**時間)



3 制度の適切な運用に向けた取組み

制度は“運用が創る”

制度の理念や目指す姿を実現するためにも、
データの活用やコミュニケーションに力を入れる

制度

人財マネジメント制度



運用

- A データドリブンな
モニタリング態勢
- B コミュニケーション

A 人財マネジメント政策委員会でのモニタリング

経営レベルで、人的資本データをモニタリングし、人財マネジメント政策に活かす

人財マネジメント政策委員会 (隔週開催)



- 委員長：社長
- メンバー：各部門の統括役員(DxO)

モニタリング・データの一例

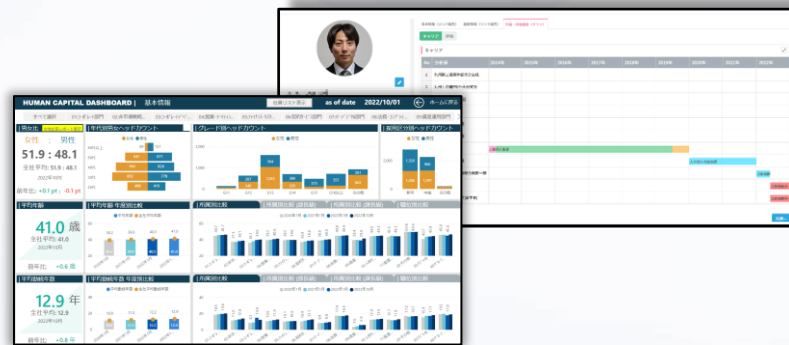
モジュール	No	項目	1Q	2Q	3Q	4Q
人員数・人件費	1	全社/各部の人員数の予実	●	●	●	●
	2	全社/各部のGポイント(人件費)の予実	●	●	●	●
ポスト数管理	3	全社/各部門のポスト数推移		●		●
	4	職務記述書の管理状況		●		●
異動・配置	5	部門別、職位(部長、課長等)別の平均年齢、男女比、勤続年数の推移		●		●
	6	ジョブ・ポスティングの実行数			●	
	7	部門を跨ぐ異動者数				●
ダイバーシティ&インクルージョン	8	女性ライン長比率、指導的立場の女性比率		●		●
	9	アップ/ダウングレード数の推移		●		●
採用	10	部門別のオープンポジションの充足度		●		●
	11	中途採用時における職務記述書の活用状況		●		●
退職	12	退職数、退職理由	●	●	●	●
	13	退職率、マーケット比較	●	●	●	●
評価	14	業績貢献評価・行動評価の分析(部門別比較、分布・バラツキ等)	●			●
	15	クォーターリー・1on1実施率	●	●	●	
人財育成プログラム	16	全社プログラムの実行状況	●	●	●	●
	17	キャリア開発計画書(CDP)の作成状況		●	●	●
人財エンゲージメント	18	エンゲージメントサーベイ結果	●			
	19	人財エンゲージメントプランの実行状況		●	●	●
働き方 (Work SMART)	20	労働時間(所定外労働/長時間労働/深夜残業)の推移	●	●	●	●
	21	年次有給休暇取得率	●	●	●	●
	22	入社率/リモートワーク率	●	●	●	●

A 人的資本データの活用・開示

PDCAを回していくためにも、社内外のステークホルダーエンゲージメントが重要

社内

- テクノロジーを活用し、経営や現場(部門)が人的資本データを活用できる環境を整備



社外

- 統合報告書や「人的資本データブック」を通じた人財マネジメント戦略のストーリーと人的資本データの積極開示



日本の金融業界初「ISO 30414」認証取得



② リあるぐ* (人事担当役員/部長と社員との対話)

人事担当の役員・部長が、全国を回り、“リアル”に対話することを通じ、
人財マネジメントのPDCAに活かす



- 人財戦略部の担当役員等が、全国の拠点で一般社員と直接対話
- 人財マネジメント制度の理念や「人財を大切にす
るコアバリュー」の理解浸透を図るとともに、
社員の声を人財マネジメントの進化に活用
- 2023年は、約**40**回、のべ**250**人に対して
実施

* 「リアルな場」で「リアルに語る」ダイアログ

B 人事は“マーケティング”

“伝わる”コミュニケーションに向けて工夫している

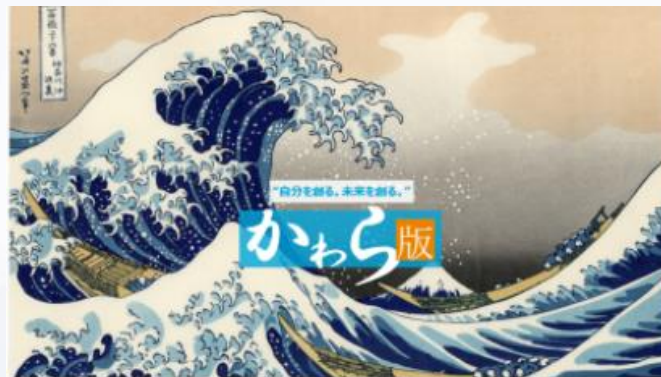
“社員”に光を当てた情報発信

- 自らキャリアを切り拓いたり、新たに管理職登用された社員の事例を紹介
- 自分事化してもらうため、“社員の顔を見せる”



“かわら版”

- 人財育成・キャリア形成に関して、5分程度で気軽に読める“かわら版”を発行



社外の間も上手く活用

- 社外の表彰や講演を積極的に活用
- 社外だけではなく、社内のエンゲージメント向上も狙う



B 人財マネジメントNAVI (ポータルサイト)

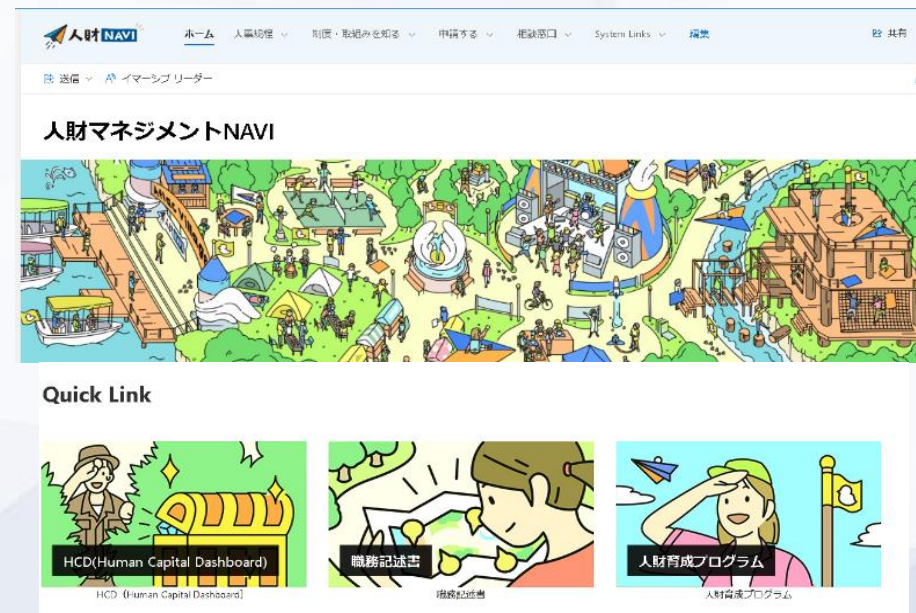
ワンストップで簡単に情報にアクセスできる環境を構築

- 全社員のデスクトップにポータルサイトへのショートカットを配置、入社した瞬間から迷わずアクセスできる
- UI/UXにこだわったポータルサイト

(ショートカットアイコンを配布)



(人財マネジメントNAVIのサイトイメージ)



ご清聴ありがとうございました

