

人的資本経営



「人の力」の成長と 「企業価値」の向上を目指して

全社員が自信と誇りをもって仕事に生き生きと取り組める環境づくりを進めることで、会社の持続的成長を目指します。

専務執行役 立花 淳

当社は、お客さまから信頼され選ばれ続ける企業になるため、お客さまに感動いただける保険サービスの提供を通じて持続的な成長を目指しています。この実現には、主体的に行動し成果を発揮できる多様な人材の確保が必要不可欠と考えています。近年、人的資本経営^(注1)が注目されており、当社においても企業価値の源泉となる「人の力」の成長を促すため、『『人的資本経営』3つの基本理念』を策定し、社員が自信と誇りを持って堂々と仕事ができる会社の実現に向けて取り組んでいます。

その一例として、社員一人ひとりが会社のビジョンや経営方針等を深く理解し、能動的に組織課題を考える契機となるよう、経営陣等と社員による「フロントラインミーティング^(注2)」を実施し、全社が一丸となって企業価値を向上させる機運を高めています。

また、新たな取り組みとして、若手社員が部門を超えて

チームを組成し、自らの裁量で重要なミッションに取り組むプロジェクトを開始しました。このプロジェクトを通じて、若手社員の成長を促し、会社全体の活性化につなげていきます。さらに、多様な人材が生き生きと働ける会社に向けて、女性活躍推進やLGBTフレンドリーな職場づくりにも注力しています。

これらの施策は、年2回のES調査を通じて社員のエンゲージメントを客観的に把握し、施策の検証と改善にも努めています。2024年度には、これらの取り組みを通じて、社員の会社の将来への期待・自信が高まり、エンゲージメントが大きく向上しました。

今後も人的資本経営を推進し、各種施策の効果測定と改善を図りながら、社員一人ひとりが主体的に考え、行動し、そしてやりがいを感じながら成長する企業の実現を目指していきます。

(注1) 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上につなげていく経営のあり方
(注2) 経営陣等と社員による定期的な意見交換

「人的資本経営」3つの基本理念に基づく人事戦略

基本理念1 社員が主体的に行動する企業風土の定着

- 経営陣と社員が将来のビジョンを共有・共感
- 社員の主体性を引き出すマネジメント
- 多様なキャリアにチャレンジできる機会の提供

ES向上

人的資本への積極的な投資を通じて、企業価値の源泉となる「人」の成長を促進

基本理念2 戦略的な人材確保

- 現状および将来必要な人材の「量」と「質」を把握
- 経営戦略に合った人材の採用や強化領域への配置とリスクの促進
- 各階層・領域に応じた育成

会社の
持続的成長

基本理念3 多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

- 多様な人材が互いの「個」を尊重し、それぞれの役割を果たし成果を上げること、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方ができる環境の整備

社員・お客さま
満足の向上

基本理念1 “社員が主体的に行動する企業風土の定着”に向けて

当社は、社員が主体的に行動する企業風土の定着に向けて、経営陣と社員のコミュニケーションの活性化が重要であると考えており、経営陣と社員間における、会社の将来のビジョンの共有・共感に努めています。また、社員の主体性

を引き出すマネジメント、多様なキャリアにチャレンジできる機会の提供、ならびに若手主体のプロジェクトの導入を行うことで、社員のエンゲージメントの向上を目指すとともに主体的に行動する人材の育成を推進しています。

コミュニケーションの活性化

コミュニケーションの活性化に向けて、当社は様々な取り組みを実施しています。具体的には、経営陣等と社員が定期的に意見交換する「フロントラインミーティング」や社員が社長に直接提案を行う制度の「かんぽ目安箱」、会社

が直面している課題やその取り組み等に対して、社長から全社員への定期的なメッセージ発信を行う「社長通信」等を実施しています。

■ 経営陣と社員のコミュニケーション

フロントラインミーティング、社長・役員クロスミーティング

経営陣・社員間でのコミュニケーション活性化を目的として、経営陣とフロントラインの社員によるディスカッション(フロントラインミーティング)や社長・役員と本社社員によるディスカッション(社長・役員クロスミーティング)を開催しています。経営陣が会社の経営方針や社員への期待を直接語るとともに、社員が経営陣に直接声を届け、経営陣と社員一人ひとりの信頼感・一体感を醸成する場となっています。



フロントラインミーティング



社長・役員クロスミーティング

かんぽ目安箱

社員が社長に直接提案を行う「かんぽ目安箱」を導入しています。寄せられた社員からの意見は、経営層・関係部門がその有効性や実現性を検討し、業務改善につなげていくとともに、リスク検知の手段として有効に機能しています。

改善事例 分かりやすい保障設計書の実現

ご契約時に保険料を前納するお客さまに対し、保障設計書に払い込む保険料が安くなることを記載し、前納することのメリットを分かりやすくお伝えできるように改善しました。

社員の声

春日井支店社員一同によるグループ提案

保険料を前納したお客さまから「保障設計書が分かりづらい」との声をいただくことが多かったため、お客さまに分かりやすい記載内容について、支店内で議論を重ね、目安箱に投函しました。この改善をすることで、CXの向上につながると考えています。



(左から)春日井支店
大塚 一輝、三浦 正敏

社員の声

販売促進部 営業ツール開発Iによる改善

お客さまにご理解いただきやすくするため、目安箱でいただいたアイデアを取り入れ、保障設計書に払い込む保険料が安くなることを記載するといった改善を行いました。引き続き、お客さまに分かりやすい帳票の作成に努めます。



(左から)
販売促進部
今野 義徳、
北野 尚哉、
山里 尚希

安心を支える強靱な経営基盤 ー人的資本経営

■ 社内報によるコミュニケーション

社内報(社長通信、役員メッセージ、かんぽSatellite)

社長自らが会社の方向性を全社員へ伝える場として、「社長通信」を発行しています。社員からは今後のビジョンや経営の考えに理解・共感できるといったポジティブな反応が多く、経営陣と社員間のコミュニケーションツールの一つとして機能しています。更に施策の意義など、各施策の詳細については担当する役員からメッセージ動画を配信しています。また、かんぽSatelliteという社内報を発行し、会社のイベントをビジュアル的に伝えたり、各職場の様子や取り組みを紹介しています。



■ 社員間のコミュニケーション

スモールミーティング

社員間のコミュニケーション活性化を目的に、毎回テーマを決めて各職場で意見交換を行う機会を設けています。少人数のグループに分かれて実施することで社員一人ひとりが自分の考えを発言しやすい環境を作っています。日ごろ、接点の少ないメンバーで実施すると新たな気づきが生まれやすくなるため、拠点・部署・ライン等を越えたチーム編成を推奨して実施しています。



スモールミーティング

これらの取り組みを通じて、経営陣と社員だけでなく、社員間も含めて様々な良質な接点を増やすことでコミュニケーションの活性化を推進しています。そして、相互理解を深めていくとともに、全社員において会社の将来のビジョンや方針等の理解の促進を図り、企業としての一体感を高めています。

社員の主体性を引き出す取り組み

社員の主体性を引き出す取り組みとして、キャリアに関する社員本人の希望を踏まえて各社員の育成方針などの議論を行う「人材育成会議」の実施や、社員の自律的な成長等を目的とした「キャリアチャレンジ制度」の導入に取り組んでいます。また、部下社員が能力を最大限発揮できる

環境の構築に向けて、管理職等を対象に「コーチング^(注)研修」も実施しています。さらに、2024年度の新たな取り組みとして、若手社員に大きな裁量権を与えて成長を促進する「若手主体のプロジェクト」を開始しました。

■ 若手主体のプロジェクトの始動

主体的に行動する社員の育成と組織力の強化を図るため、若手社員を中心に組織を超えてチームを組成し、自分たちの裁量で重要なミッションを遂行する若手主体のプロジェクト運営に取り組んでいます。この取り組みでは若手社員に裁量を与え、大きな達成感の経験により、社員の成長を促すことを狙いとしています。2024年度は、就職活動をしている学生の皆さまに当社の魅力を分かりやすく伝える「採用パンフレット」の作成に取り組みました。こうしたプロジェクトを主体的に動かす経験を有する社員を拡大していくことで、会社全体の活性化を図ります。

(注) 管理職等が部下社員と共に達成したいことを明確にすることで、考え方や行動の選択肢を増やし、社員が主体的に行動するように促すコミュニケーション・スキルのこと

社員の声 若手プロジェクトを通じて得られた、成長と貢献への想い

就職活動をしている学生のみなさんにかんぽ生命をもっと知ってもらうため、採用活動で使用するデジタルパンフレットの制作に携わりました。プロジェクトでは困難な場面もありましたが、チームの仲間たちと真剣に取り組むことで大きなやりがいを得たと同時に、自身の成長を実感できました。また、プロジェクトを通じて、当社には活躍できる場が多くあることや、若手社員に成長して欲しいという会社の想いを再認識しました。今後はプロジェクトでの経験を活かし、これまで以上にお客さまに寄り添った商品・サービスを提供できるよう、業務に取り組んでいきたいです。

カスタマーリレーション部 四十万 大海

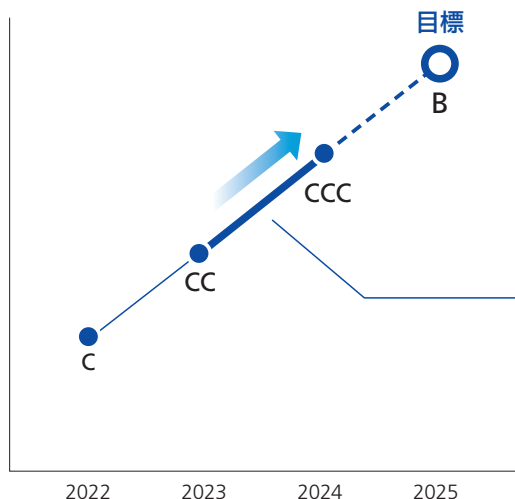


ES調査の状況

これらの取り組み等を通じた社員のエンゲージメントを客観的に把握するため、年2回エンゲージメントスコアの測定（ES調査）を実施し、その調査結果を指標および目標に設定しています。2024年度は、各種コミュニケーション施策の継続的な取り組み等により、社員の将来への期

待・自信が高まり、社員のエンゲージメントにも大きな向上が見られました。引き続き、各拠点の職場環境に関する課題や問題点を特定の上、継続的な改善活動に取り組んでいきます。なお、2025年度目標として、他社平均である「B」以上を掲げています。

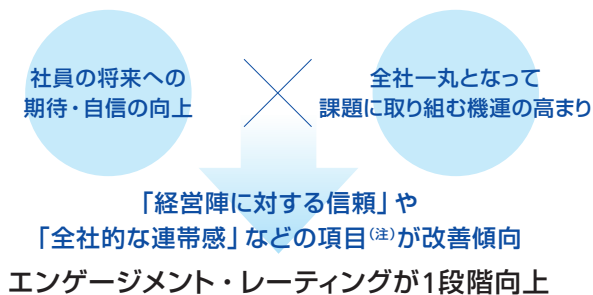
ES調査結果の推移



2023年度から2024年度にかけての変化

2024年度の取り組み

- 2022年度の営業体制の改革をはじめ、2023年度に導入したGD制度や各種コミュニケーション施策の継続的な取り組みを推進



※ 全11段階中、Cは上位から9段階目、CCは上位から8段階目、CCCは上位から7段階目、Bは上位から6段階目の評価（注）会社基盤に関する項目

なお、2024年度に評価は向上したものの、2025年度の目標達成に向けては、継続的な会社基盤や組織風土、人的資源に関する項目などで改善が必要と認識しており、引き

続き、前述の「コミュニケーション活性化」や「社員の主体性を引き出す取り組み」を推進し、社員がやりがいをもって生き生きと仕事に取り組める環境づくりを進めていきます。

基本理念2 “戦略的な人材確保”に向けて

当社は、現状および将来必要な人材の「量」と「質」を把握し、経営戦略に合った人材の採用や強化領域への配置とリスクの促進、各階層および領域に応じた育成の実施に

より、会社の持続的な成長を支える人材の確保に向けて取り組んでいます。

採用および人材育成

■ 人材ポートフォリオの策定

組織および人事面から各部門の事業拡大や変革をサポートするツールとして、現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化する人材ポートフォリオの策定を進めており、各領域別の将来的な構想を踏まえた必要要員数の整理を行うとともに、強化領域への人事異動を推進し

ています。これにより、当社において、重点的に強化すべき組織や今後各領域で必要となる人材を特定し、現状とのギャップ分析を実施することで、ギャップを踏まえて戦略的に採用や配置、育成を行っていきます。

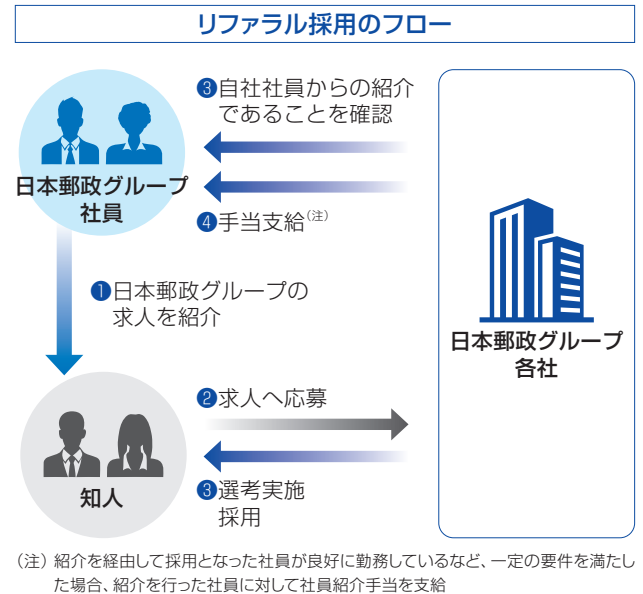
安心を支える強靱な経営基盤 ー人的資本経営

■ 採用活動

新卒採用では会社説明会やインターンシップなどによるキャリア形成支援、積極的なリクレーター活動等に取り組んでいます。経験者採用では、営業、アクチュアリー^(注)、資産運用・リスク管理、IT・デジタル分野における専門人材等を確保するために、人材紹介会社を経由した採用などを強化しています。

また、日本郵政グループとして、退職者を対象として再採用を申し込むことを可能とする「カムバック採用制度」や社員から会社へ人材を紹介することが可能となる「リファラル採用制度」を導入するなど、多様な人材確保施策に取り組んでいます。

(注) 確率や統計等の手法を用いて、将来の不確実な事象の評価を行い、保険数理業務、リスクマネジメント等を行う専門職



■ 強化領域への人材配置

支店やサービスセンターなどにおいて、書類審査や請求内容のシステム入力等のバックオフィス業務等の効率化など、ビジネスモデルの改革を進めながら、こうした業務に従

事していた人材にリスキル(必要なスキルの習得)を行い、お客さま対応を行う部門等の当社の強化領域へシフトしていきます。

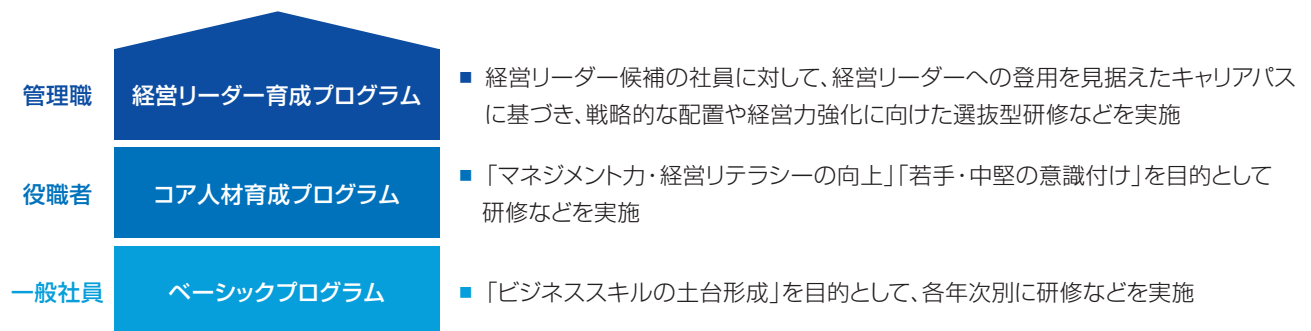
■ 人材育成

次世代リーダー育成プログラム

長期的な計画の中で戦略的に社員を育成し、会社の成長を支えていく経営リーダーを継続して輩出していくことを目的として、次世代リーダー育成プログラムを策定して

います。将来を見据えて、各階層に応じた社員育成を実施しています。

次世代リーダー育成プログラムの全体像



営業社員の人材育成

営業社員一人ひとりの能力や成長度合いを総合的かつ定量的に評価するかんぽGD制度を導入しており、中長期的な視点で営業社員の育成を進めています。また、2025年4月に「拠点GD制度」を策定し、営業社員の活動をより総合的に評価することによる、募集品質の確保と新契約件

数の増加の両立を目指しています。加えて、同年6月に新規採用者を集中配置して初期教育を行う拠点を新設しており、お客さまの課題解決に向けた保障のご提案ができるようなスキルの向上に取り組んでいます。

デジタル分野の人材育成

デジタル分野の人材を計画的に育成していくために、データ利活用人材等の人材タイプごとにそれぞれの育成カリキュラムを作成し育成を行っています。日本郵政グループ共通研修を活用しつつ、当社の業務に合わせた独自の研修ラインアップを準備するとともに、経験豊富な社員と

ペアで実務を進めたり、社外からの知見も取り入れながら、実業務の中での育成(OJT)も実施することで、必要なスキルや知識を学べる環境を整備しています。今後も継続してデジタル人材を輩出していく態勢を構築し、DX推進を加速していきます。

基本理念3 “多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進”に向けて

多様な人材が互いの「個」を尊重し、それぞれの役割を果たして成果を上げることや時間や場所にとらわれない柔軟な働き方ができる環境の整備により、多様化する社会のニーズに応え、社員・お客さまの満足度の向上を目指して

います。多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進に向けて、具体的には、女性活躍の推進や仕事と育児・介護の両立支援、障がい者雇用・支援等を推進しています。

女性活躍推進

当社の女性活躍推進の目指す姿である「より多くの女性が様々な職場やポジションで活躍する会社」の実現のため、取り組みを進めています。社員一人ひとりが生き生きと活躍でき、自身が目指すキャリア(ありたい姿)を実現する環境を作ります。

体系的な女性管理職候補層の育成

多様な人材の視点を経営に活かすため、2031年4月1日までに本社(サービスセンター含む)の女性管理職比率を30%以上とすることを目指しています。目標達成に向けて、今後も各種研修などの実施をはじめとして、強力に女性活躍を推進していきます。

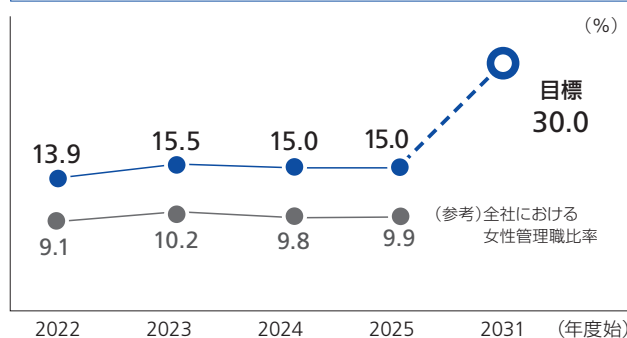
組織的な女性社員育成施策 STEP 0

各拠点で将来管理職として活躍することが期待される女性社員について、上司との定期的な対話等により育成を強化しています。

次期管理職層向け研修 STEP 1~3

将来管理職として活躍することが期待される女性社員を対象に、段階に応じて、上位役職への意識醸成、管理職に求められるスキルの現状把握、スキルの向上などを目的に開催しています。

本社における女性管理職比率



※1 2023年度から算出方法を一部変更(他社からの出向社員を除き、当社からの出向社員を含む)

※2 2024年度から算出方法を一部変更(組織改正等により本社機能の対象を拡大)

女性管理職候補者層の研修体系

女性管理職候補層の育成

STEP 0 対話

STEP 1 意欲醸成

STEP 2 立ち位置把握

STEP 3 スキルアップ

組織的な女性社員育成施策

次期管理職層向け研修

社員の声

女性社員も安心して働き続けられる職場を作りたい

2025年4月から東京職域サービス部 副部長を務めています。育児休業から復職して数年は、家庭との両立に自信がなく管理職への昇職に消極的でした。そんな中、上司が背中を押してくれ、次期管理職層向け研修に参加しました。気持ちが前向きになり、育児が少し落ち着いたところで管理職にチャレンジしました。家庭との両立に悩む女性社員は多いと思うので、今度は自分が後輩に寄り添い、背中を押していきたいです。

東京職域サービス部 片岡 祐子



安心を支える強靱な経営基盤 ー人的資本経営

■ 女性営業社員のネットワークづくり

かんぽサービス部女性社員向け座談会

かんぽサービス部女性社員の連携強化のため、各エリアにて女性社員向け座談会を開催しています。

法人営業女性社員交流会

全国の法人営業に従事する女性社員の連携強化を目的に、オンラインや対面で交流会を開催しています。



南関東エリア かんぽサービス部女性社員向け座談会

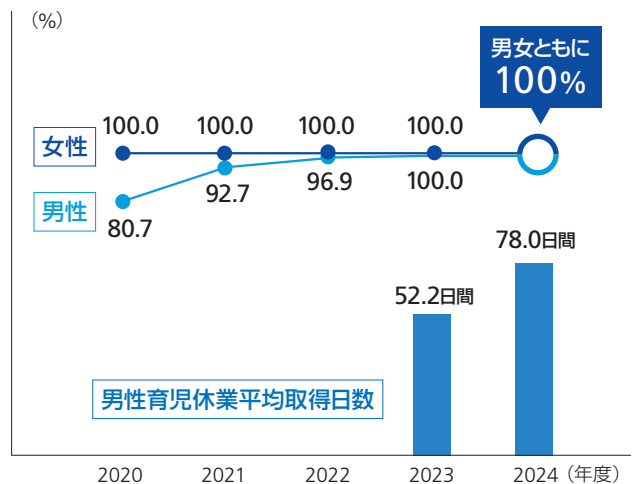
仕事と育児・介護の両立支援

当社では、男女ともに仕事と家庭を両立しながら活躍できることが当たり前の職場風土を目指し、育児をしながらでも安心して社員が働き続けられるよう、育児休業取得社員に対する職場復帰プログラムの実施の徹底や、仕事と育児の両立支援セミナーの開催等に取り組んでいます。

2023年5月からは、有給の育児休業の取得を義務化しており、2024年度は前年度に引き続き男女ともに取得率100%となっています。

また、男性社員の育児休業取得率だけでなく、日数を含めた育児休業の質を高めることが課題であると認識して対応した結果、男性育児休業平均取得日数も長期化しています。今後も仕事と育児・介護の両立支援の取り組みを継続していきます。

育児休業取得率および男性育児休業平均取得日数



※ 2023年度から算出方法を一部変更(他社からの出向社員を除き、当社からの出向社員を含む)

障がい者雇用・支援

障がいのある方の就労能力を正しく評価し、就業機会を提供することは企業の社会的責任の一環であると考え、障がい者雇用を積極的に推進しており、日本郵政グループ全体で、障がい者雇用率を2025年度までに3.0%とすることを目標としています。

当社では、障がいのある社員に対する専用の相談窓口の設置や座談会の実施、各エリア本部、サービスセンターに配置する障がい者雇用促進リーダーとの対話の機会を設けるなどの職場定着支援施策を推進するとともに、社内カフェの運営を開始するといった、業務領域、業務量の拡大を進め、障がいのある社員が生き生きと活躍できる環境づくりを行っています。



社内カフェでパンの販売準備をする様子

障がい者雇用率(日本郵政グループ全体)

2024年度実績	2025年度目標
2.71%	3.0%

※ 各年度6月1日現在における日本郵政グループ6社合計の数値

LGBTフレンドリー

LGBTフレンドリーな会社を目指し、多様な性への理解を深めるための研修や、LGBTQ+の理解者・支援者であるALLYの拡大を推進しています。多様な人材が働きやすい職場をつくることで社員一人ひとりが明るく生き生きと活躍できるよう、継続的に取り組んでいきます。



商標登録された当社のLGBT ALLYロゴマーク

外部評価

当社では、社員一人ひとりが生き生きと活躍できる環境づくりなど、ダイバーシティ推進等に関する取り組みを進めており、次のとおり評価されています。

女性活躍

内閣府男女共同参画局「令和5年度 女性登用の加速化に向けた取組事例集」への掲載

女性社員に向けた研修など、当社の女性活躍推進の取り組みが、「令和5年度 女性登用の加速化に向けた取組事例集」(注)へ好事例として取り上げられました。



「より多くの女性が様々な職場やポジションで活躍する会社」の実現のため、引き続き、女性活躍推進の取り組みを進めていきます。

(注) 内閣府男女共同参画局が株式会社東京証券取引所プライム市場上場企業に、女性の登用拡大がもたらす好影響、女性の登用を推進している企業の好事例等についてアンケート調査を行い、取りまとめたもの

健康経営

「社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し生き生きと働くためには心身の健康が大切である」との認識の下、「日本郵政グループ健康経営推進体制」を構築し、「長時間労働の抑制」「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」「メンタルヘルスケア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。

指標	2024年度実績
月平均残業時間	9.4時間
ストレスチェック実施率	92.6%

仕事と育児の両立支援



プラチナくるみん

仕事と介護の両立支援



トモニン

LGBTフレンドリー



PRIDE指標

柔軟な働き方



テレワーク先駆者百選

健康経営



健康経営優良法人



スポーツエールカンパニー

日本郵政グループでの取り組み - グループ人事方針 -

経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を定めるものとして「グループ人事方針」を策定しています。

注力すべき項目として、目指す姿としての「誇りとやりがい」その達成のための三つの軸、「異なる互いを認め合う」「能力を高める」「強みを発揮する」という4要素を抽出し、具体的な指標および目標の整理をしています。

(注) 2022年度から本社組織間で実施中。2024年度からフロント組織も含めて全社的に実施するもの

主な指標および目標	グループ4社連結実績 (2024年度)
社員のエンゲージメントスコア(誇りとやりがい) 対前年度評価点数以上	3.39pt
男性育休平均日数1か月以上	44.9日
本社女性管理者比率30%(2030年度)	18.0%
グループ内社内公募人数(注) 対前年度以上	90人
適所適材スコア 対前年度評価点数以上	2.51pt
年休取得平均日数18日以上	19.7日