

# 人的資本の価値最大化を通じた 企業価値向上

AI・デジタル活用による業務改革と人材配置の最適化を通じて、  
人的資本の価値最大化と収益力の強化に取り組み、企業価値の  
向上を目指します。

代表執行役副社長 立花 淳



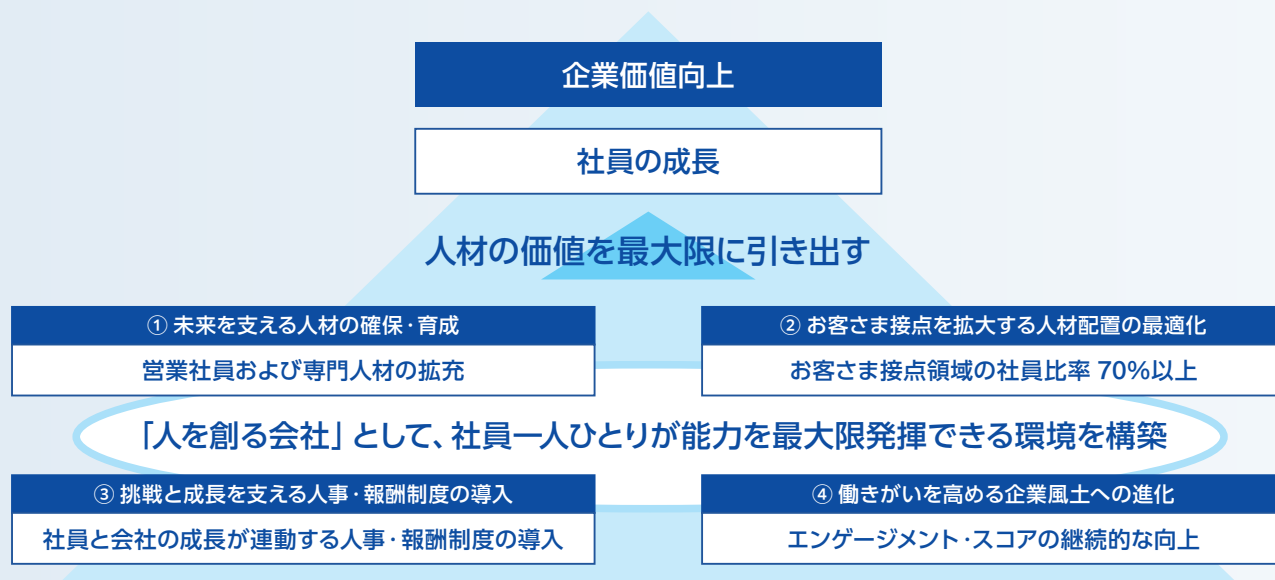
前中計期間において、当社は、2019年に発生した募集品質に係る諸問題の影響により顕在化した企業風土上の課題に真摯に向き合い、「社員が主体的に行動する企業風土の定着」を目指して全社的なコミュニケーション改革に取り組んできました。その結果、当社における社員のエンゲージメントは着実に向上し、前中計期間の目標として掲げていた会社全体のエンゲージメント・レーティング「B」<sup>(※)</sup>以上を達成しました。新中計期間においては、こうして改善してきた社員エンゲージメントや組織風土を、お客さまへのより高い品質のサービス提供につなげ、顧客基盤を一層強固なものとしていくことが重要であると考えています。

また、外部環境の変化に着目すると、当社を取り巻く少子高齢化をはじめとする社会構造の変化や、保険ニーズの多様化などの環境変化が非常に速いスピードで進

んでいると認識しています。その中で、お客さまへの「安心」を継続的に届け、企業価値の長期的な向上を図るためには、人的資本経営の一層の強化が不可欠であると考えています。そこで、新中計においては、①未来を支える人材の確保・育成、②お客さま接点を拡大する人材配置の最適化、③挑戦と成長を支える人事・報酬制度の導入、④働きがいを高める企業風土への進化に重点的に取り組み、多様な人材が生き生きと働きながら能力を最大限に発揮できる環境を構築し、社員の成長と挑戦を後押しするとともに、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きます。こうした取り組みを通じて、当社の高品質の保険サービスをお客さまへお届けし、お客さまから選ばれ続けることで、当社の持続的成長と企業価値の向上を目指していきます。

※ 全11段階中、Bは上位から6段階目の評価

## ■ 企業価値向上に向けた人事戦略体系図



## 企業価値向上に向けた人事戦略

当社は、労働力人口の減少や人件費の高騰が進む環境下において、社員一人ひとりが活躍するとともに、AI・デジタルを活用した業務効率化を進めることが重要であると考えています。新中計において、4つの人事戦略を

掲げており、各領域で活躍できる人材の確保・育成や社員のモチベーションの更なる向上等に一層注力していきます。そして、社員一人ひとりの成長を促し、企業価値の向上につなげていきます。

### 人事戦略① 未来を支える人材の確保・育成

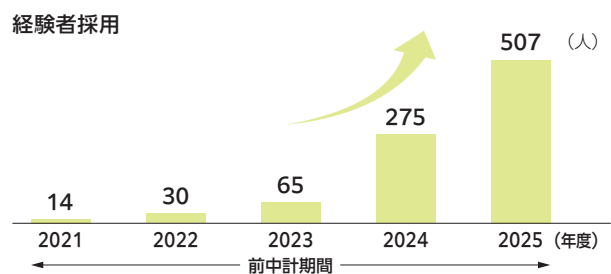
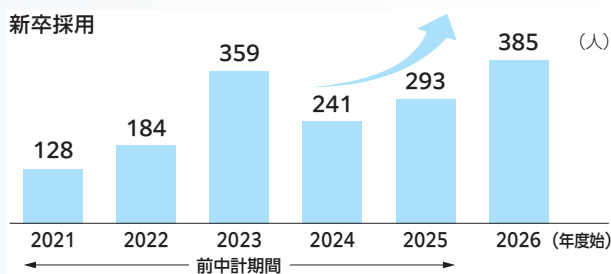
#### 成長戦略の達成に貢献する人材の採用強化

新卒採用では、会社説明会や仕事体験・インターンシップ等によるキャリア形成の紹介、リクルーターによる伴走支援に取り組むとともに、自社Webサイトや各種就職情報サイト<sup>(※1)</sup>、SNS等の活用における認知度の向上により、当社の事業内容や人事戦略への理解促進を図り、質の高い採用を行っています。

経験者採用では、アクチュアリー<sup>(※2)</sup>、資産運用・リス

※1 「2027年卒みんなの新卒就職人気企業ランキング」で生命保険業界1位、金融業界3位入賞  
※2 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

#### 採用者数の推移



#### 各領域で活躍する専門性の高い人材の育成

当社は、将来の成長を支える人材基盤の強化に向けて、各領域で専門性を発揮できる人材の育成に取り組んでいます。

具体的には、新入社員から中堅・管理職層に至るまで、役割に応じた階層別研修を計画的に実施するとともに、海外研修、グループ外出向、副業といった「越境経験」の機会拡充や、自学自習システムの整備を行い、社員の自己研鑽を支援します。これらの取り組みにより、多様な経験と専門性を備え、主体的に組織をリードできる人材の継続的な育成を行っています。

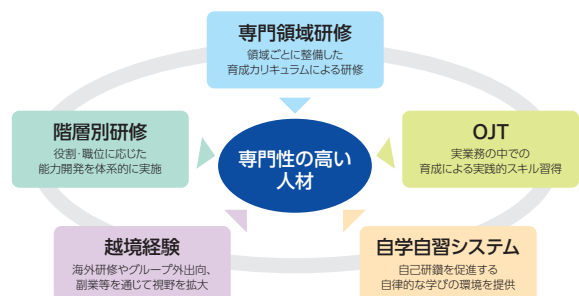
特に、新中計に掲げる「AI・デジタルを駆使した事業変革への挑戦」等に向けて、IT・デジタル分野の人材育成においては、データ利活用やAI活用など、領域ごとに育成カリキュラムを整備し、計画的な育成を推進しています。

また、日本郵政グループ共通研修に加え、当社の業務

特性に即した独自の研修を整備するとともに、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)を通じて、実践的なスキル・知識を習得できる環境を整備しています。

これらの取り組みを通じて、IT・デジタル人材を着実に育成し、当社の持続的な成長を支える基盤を築くことで、DX推進を加速していきます。

#### 専門性の高い人材育成の全体像



## 人事戦略② お客さま接点を拡大する人材配置の最適化

### AI・デジタル等を駆使し生産性を向上

AIやデジタル技術の積極的な活用による業務プロセスの変革や仕事の進め方改革に取り組めます。業務プロセスを抜本的に見直し生産性の向上を進め、経営

資源を効率的に活用することで、より付加価値の高い業務スタイルへの移行を目指します。

#### 生産性向上に向けた取組例



### 社員の主体的なキャリアデザインのサポート

社員の主体的なキャリアデザインを後押しするため、キャリアパスにおいて求められるスキルを可視化するとともに、社員一人ひとりが自身の強みや能力を認識できる環境を整備していきます。あわせて、キャリアロールモデルに関する社内情報紙の発信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」の実施に加え、上司と部下間の継続的なキャリア対話の実施を促進し、その質の向上にも取り組みます。

これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりのキャリア

デザインをサポートし、社員の成長意欲とモチベーションの向上に取り組んでいきます。



社内情報誌「キャリアデザインのみちしるべ〜ロールモデルの紹介〜」

### 適正配置を進め、誰もが活躍できる会社に

サービスセンターなどのバックオフィス業務に従事している社員については、お客さま接点領域において活躍できるよう、人材育成の強化に取り組んでいます。お客さま接点領域で求められるスキル・知識について、研修やOJT等による習得機会を創出しています。あわせて、AI・デジタル技術を活用し業務プロセスを抜本的に見直すことで、生産性の向上と最適な人員配置を実現し、持続可能な体制構築を目指します。



リテール営業実践研修の様子

## 人事戦略③ 挑戦と成長を支える人事・報酬制度の導入

### 社員の成果や成長に応える人事制度への移行

当社は、社員一人ひとりの成果と成長に適切に報いるため、人事制度の見直しを進めています。従来の年功的な給与体系から、職務や担っている役割を基軸とした新たな給与体系へ

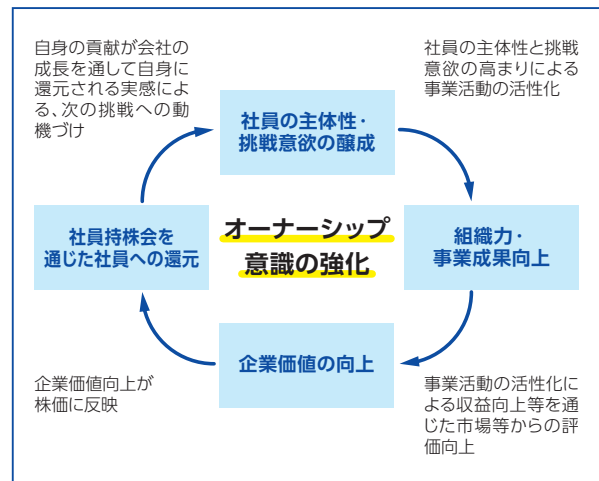
の移行に向けて、労働組合と協議しながら検討を進めています。これにより、挑戦と自己成長へのインセンティブを高めるとともに、公平性と納得感の高い人事制度の実現を目指します。

## 社員持株会の充実等によるオーナーシップの醸成

社員のオーナーシップ意識および経営と社員の一体感を一層高めるため、社員持株会に加入・拠出している社員に対し、特別奨励金の支給や奨励金支給率の引き上げ等を行い、社員持株会への加入を後押しし、継続的な資産形成をサポートします。

社員が自社株式を保有することで、日々の業務成果が企業価値や株価の上昇として表れ、企業の成長を自分事として捉える意識の醸成につながると考えています。

当社は、こうした好循環を通じて、社員のオーナーシップ意識を高めるとともに、企業価値向上に向けた社員の主体的な参画を促進していきます。



## 人事戦略④ 働きがいが高める企業風土への進化

### 社員がお互いに「リスペクト」の気持ちを持ち、前向きに取り組む風土の定着

当社は、一緒に働く仲間に対して常に「リスペクト」の気持ちを持ってコミュニケーションを図る企業風土を重視しており、社員が相互に尊重し合い、前向きに挑戦できる環境づくりを推進しています。

また、社員一人ひとりの成長だけでなく、企業としてお客さまや社会により大きな価値を提供していくことを目指し、多様な視点やアイデアを各種施策に反映できる体制整備も進めています。具体的には、2025年度より若手社員を中心とした部門横断型プロジェクト

「WAKAPRO」を開始しました。これは、通常業務とは別に、複数部門から選抜されたメンバーでチームを編成し、当社の成長につながるテーマの検討・具現化に取り組むものです。

このように、若手社員による部門横断型プロジェクトの運営体制を構築することで、従来の縦割り型組織からの脱却を図るとともに、部門を超えた協働意識の醸成を推進していきます。

### 社員一人ひとりの成長が企業価値の向上につながる循環の実現

当社は、「社員一人ひとりの成長が企業価値の向上へとつながる循環」の実現を目指しています。具体的には、職位に合わせた的確な目標設定とフィードバックを通じて、社員一人ひとりの成長を企業価値の向上へと結び付けていきます。

各社員が役割や期待に応じた目標を達成することで

事業成果を高め、組織全体の業績や企業価値向上を図ります。こうしたプロセスの中で、成果と評価の連動を通じて、社員の挑戦意欲と成長意識の向上を目指します。

このような循環を継続的に機能させることで、社員と会社が共に成長する仕組みの定着を図っていきます。

### 多様化する働き手の価値観を踏まえたダイバーシティの推進

当社は、多様性のある生き生きとした組織づくりを推進し、事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重するとともに、安全で働きやすい職場環境の確保と、社員一人ひとりが自主性や創造性を発揮できる豊かな職場づくりに取り組んでいます。

また、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・支援等といったダイバーシティの推進は、社員の成長と企業価値向上による持続的な成長へとつなげるための重要なミッションであり、経営課題であると捉え、一層取り組みを強化していきます。

## 2025年度の取り組みと成果

### “社員が主体的に行動する企業風土の定着”

当社は、2019年に発生した募集品質に係る問題を受けて低下した社員のモチベーションやESの回復に向け、企業風土の課題に真正面から取り組んできました。「社員が主体的に行動する企業風土の定着」を目標に掲げ、経営陣と社員との対話機会の拡充をはじめとする全社的なコミュニケーション活性化施策を継続的に実施してきました。その結果、全社的なコミュニケーションには一定の成果が見られ、2025年度に目標として掲げていたエン

ゲージメント・レーティングを達成しました。こうした成果を踏まえ、当社は企業風土の定着から、その力をお客さまへの価値提供や企業価値向上へとつなげる新たな段階へ移行しています。さらに、社員が能力を最大限発揮できる環境の構築に向け、管理職を対象とした「コーチング<sup>※</sup>研修」を実施し、マネジメント力の強化にも取り組んでいます。

※ 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

### コミュニケーションの活性化

#### ● 経営陣と社員のコミュニケーション

経営陣と社員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伝えるとともに、社員が経営陣へ意見や想いを直接届けることで、双方の信頼感や一体感の醸成につながっています。あわせて、社員が社長に直接提案できる仕組みとして「かんぽ目安箱」を導入しています。寄せられた意見は、経営層および関係部門がその有効性や実

現性を検討し、業務改善に活かすとともに、リスク検知の有効な手段としても機能しています。



役員クロスミーティング

### 若手社員中心の部門横断型プロジェクト「WAKAPRO」の始動

当社は、将来の事業を担う人材の育成や成長機会の創出を目的とした「WAKAPRO」において、若手社員が挑戦的な課題に取り組むプロセスを通じて、ビジネスに必要な視座や判断力、実行力を実践的に身に着けることを目指しています。本プロジェクトへの参画を通じて、自己の成長を実感するとともに、会社への貢献意識を一層高めることも期待しています。また、通常の業務では接

点の少ない他部門の社員との協働を通じて、新たな視点や知見が組織内に広がることも狙いとしています。プロジェクトで培われたネットワークや経験は、部門横断的な連携の促進や協働意識の醸成につながっています。こうした取り組みにより、変化に柔軟に対応し、主体的に行動する社員を増やすことで、組織全体の活性化と将来の企業価値向上へつなげていきます。



### 「WAKAPRO」に参画した社員の声

私は「WAKAPRO」の複数あるプロジェクトの中で「日々の業務で生成AIを使い倒すぞ！プロジェクト」に参画し、生成AIを活用して、本社の業務量を削減するための具体的な施策立案から実行まで行いました。

メンバーは全員若手社員で構成されていることもあり、日々のディスカッションではフラットに意見を交わすことができました。また、実行に至るまで「皆でやり遂げる」という思いを共有しながら、一人ひとりが主体的に取り組んできました。

このような周囲を巻き込みながら変革を進める経験は、自分にとっても大きな自信につながりました。今後もテクノロジーと人の力を掛け合わせ、働きがいと生産性の両立を目指していきます。



人事部 柏原 朋也

## “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

### 女性活躍推進

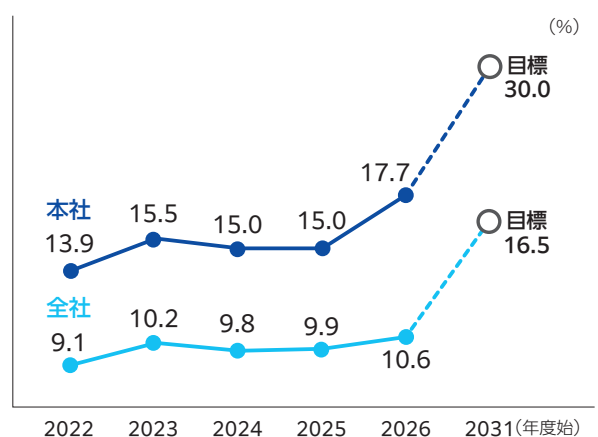
#### ● 女性活躍推進

当社は、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」の実現に向けて、2025年度においても取り組みを進め、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）を実現する環境づくりを推進しました。

また、多様な人材の視点を経営に活かすため、体系的な女性管理職候補層の育成にも取り組んでいます。2031年4月1日までに全社の女性管理職比率を16.5%、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、その達成に向けて、今後も各種研修等を通じて、女性活躍の推進を強化していきます。

目指しています。2025年度においても、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・支援など、多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進に取り組んでいます。

#### ■ 女性管理職比率



(注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）

(注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）

#### STEP 0 組織的な女性社員育成施策

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。

#### STEP 1~3 次期管理職層向け研修

STEP0で育成対象として選定された女性社員を対象に、段階に応じて、上位役職への意欲醸成、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年度を通して各研修を開催しています。

### 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

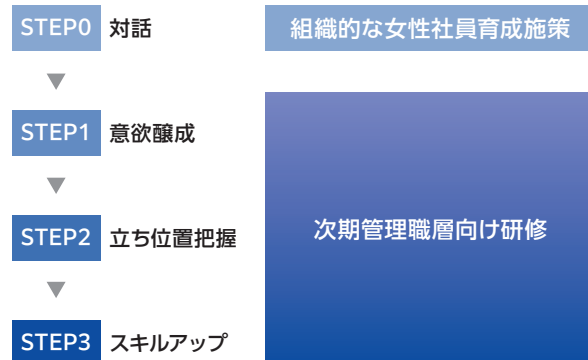
かんぽサービス部女性社員の連携強化のため、各エリア（全13エリア）ごとにテーマを策定し、女性社員向け座談会を開催しています。

#### ● 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。

#### ■ 女性管理職候補者層の研修体系

##### 女性管理職候補者層の育成



北陸エリア 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を行っています。

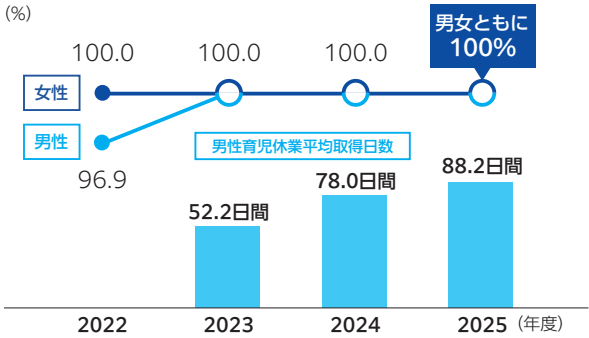
2023年5月からは、有給の育児休業の取得を義務化しており、2025年度は前年度に引き続き男女ともに取得率100%を達成しています。

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、男性育児休業取得経験者ロールモデルの発信等の施策を実施してきました。その結果、男性育児休業平均取得日数は年々長期化しており、2025年度は88.2日と、全

国平均の46.5日<sup>(※)</sup>を大きく上回っています。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。

※ 出典：厚生労働省「令和5年度男性の育児休業等取得率の公表状況調査」報告書

育児休業取得率および男性育児休業平均取得日数



(注) 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

当社では、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います。

障がいのある社員が安心して働けるよう、専用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、職場定着を支援する各種施策を実施しています。また、東京拠点に続き、京都拠点でも社内カフェの運営を開始するなど、業務領域・業務量の拡大に取り組んでいます。

このように、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通じて、社内におけるノーマライゼーション意識の浸透を図っています。



社内カフェで焼き菓子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年度実績 |
|----------|----------|
| 2.71%    | 2.55%    |

(注) 各年度6月1日時点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ます。



商標登録された当社のLGBT ALLYマーク

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          | 2025年度実績 |
|-------------|----------|
| 月平均残業時間     | 9.3時間    |
| ストレスチェック実施率 | 93.3%    |

## 各種取組の成果

### 2025年度のES調査結果

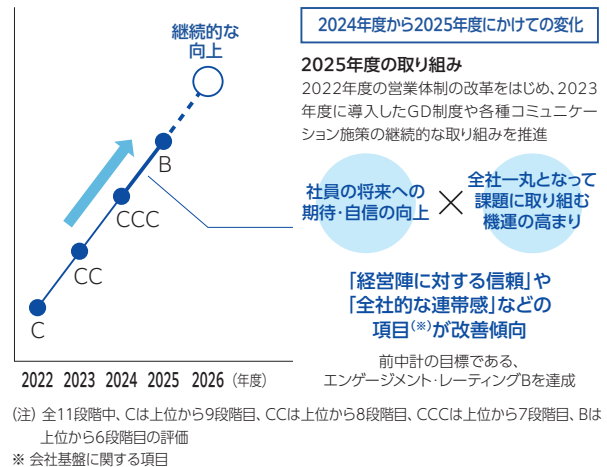
当社は、組織の課題を定量的に把握し、適切な改善策を講じることが重要であると考え、年2回、エンゲージメント・スコアの測定(ES調査)を実施しています。

前中計においては、非財務目標として「2025年度に会社全体のエンゲージメント・レーティングB以上の達成」を掲げ、各種コミュニケーション施策を継続的に取り組んできました。その結果、社員の将来への期待や自信が高まり、エンゲージメントは大幅に向上し、2025年度には目標であったエンゲージメント・レーティングB以上を達成しました。

また、当社は営業社員の育成・評価の新たな制度として「拠点GD制度」を導入しています。これらの評価とエンゲージメントには相関があり、エンゲージメントが高い社員・拠点ほど業務へのモチベーションが高く、その結果として営業実績が向上する傾向が確認されています。当社は

今後もエンゲージメントの更なる向上に取り組み、営業実績の好転とエンゲージメントの向上が相互に作用する「正のループ」の実現を目指していきます。

### ES調査結果の推移



### 外部評価、イニシアチブへの賛同等

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。

**女性活躍推進**  
In support of  
**WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES**  
Established by UN Women and the UN Global Compact Office  
 女性のエンパワーメント原則(WEPs)

**行動宣言**  
多く女性の活躍を推進するリーダーの会  
 輝く女性の活躍を加速するリーダーの会

**仕事と育児の両立支援**  
**プラチナくるみん**  
子育てサポートしています  
 プラチナくるみん

**男性育休100%企業宣言**  
 男性育休100%宣言

**仕事と介護の両立支援**  

 トモニ

**LGBTフレンドリー**  

 PRIDE指標2025

**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ーグループ人事方針ー

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。

※1 日本郵政グループ全体の実績。

※2 今年度より調査開始。株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。全11段階中、Bは上位から6段階目の評価。

| 主な指標および目標                                                                         | 2025年度実績 <sup>(※1)</sup>                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| エンゲージメントスコア：2028年度結果グループ全体 B <sup>(※2)</sup>                                      | —                                       |
| 育休取得率：男女ともに育休取得100%                                                               | 100%                                    |
| 男性育休平均日数：男性育休平均取得期間 1カ月以上                                                         | 53.5日                                   |
| 女性管理者比率(会社全体)：<br>日本郵政・日本郵便 14.0%<br>ゆうちょ銀行 25.0%<br>かんぽ生命 16.5%<br>(2031年4月1日時点) | 9.6%<br>20.8%<br>10.6%<br>(2026年4月1日時点) |