
労働政策基本部会 ご説明資料

アフラックの取組みのご紹介

2022/12/23

アフラック生命保険株式会社

- 1.会社概要** **P.2**
- 2.ダイバーシティ推進と「アフラック Work SMART」** **P.7**
- 3.人財マネジメント制度（人事制度）** **P.24**
- 4.主体的なキャリア形成支援・人財育成** **P.35**

1. 会社概要

1974年の創業以来、お客様や販売代理店などのビジネスパートナーからの支援で業容を拡大
2018年に米国生命保険会社の支店から「アフラック生命保険株式会社」へ移行し、
名実ともに日本の生命保険会社へ



* 2021年度末時点（保険料等収入、保険金等支払額は2021年度）

経済的価値の創出



独自の資源や専門性を活かして、
当社が向き合うべき社会的課題を解決し、ESGにも戦略的に
取り組みながら、パーパス（存在意義）を追求

* Creating Shared Value

VISION2024

「生きる」を創るリーディングカンパニー

「生きるための保険」のリーダーであり続けるとともに、
ビジネスフロンティアを広げることで
新たな価値を創造し、誰もが安心して健やかに
自分らしく生きる社会の実現に貢献する

2022年からの中期経営戦略において、
当社は人財マネジメント戦略を第一の柱に位置付けている

「生きる」を創るリーディングカンパニーへと飛躍するための 5つの戦略

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. ステークホルダーへ新たな価値を提供するDXとアジャイル戦略
5. 積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略

Aflac VISION 2024
「生きる」を創るリーディングカンパニー
2024

2022



©2022 Aflac Life Insurance Japan Ltd.

2.ダイバーシティ推進と 「アフラック Work SMART」

創業時から入社後の役割期待・教育・評価に男女差は設けておらず、女性活躍が当たり前前の風土であったが、女性管理職比率の企業平均との差が縮小してきた

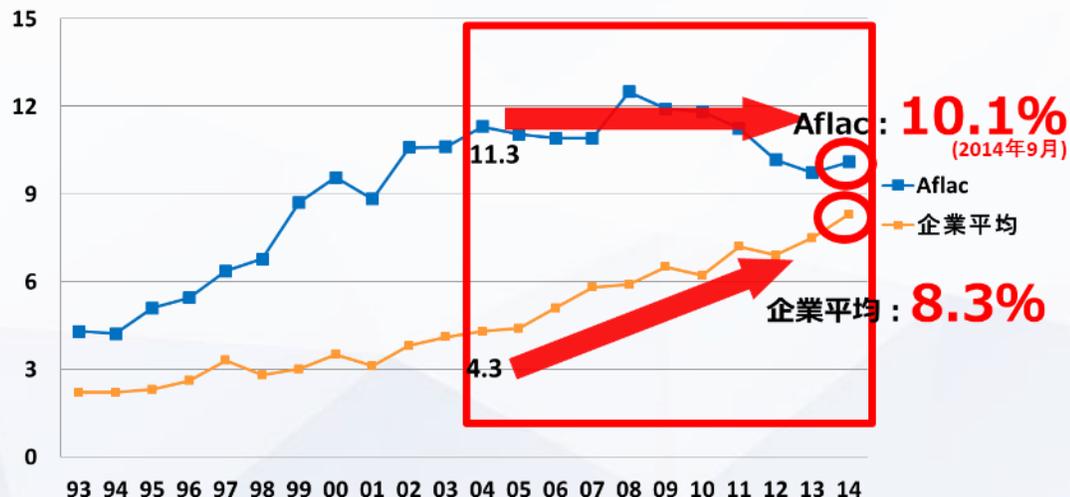
【女性活躍推進の歴史】

1974年：創業当時メンバー**16名のうち9名**が女性

1997年：生命保険業界で**最も早く**女性役員を輩出

1998年：営業現場に**女性支社長**が2名誕生

女性管理職比率の推移



企業平均データ：
厚生労働省大臣官房統計情報部「賃金構造基本統計調査」より厚生労働省政策統括官付政策評価官室作成の「役職別管理職に占める女性割合の推移（企業規模100人以上）の推移」を使用



出典：インシュアランス 1997年1月25日号



出典：ニッキン1998年4月24日号

2015年の女性活躍推進法制定を見据え、2014年に「女性の活躍推進プログラム」を策定し、KPIを掲げて、さらなる女性の活躍推進に取り組んできた

KPI 1 2020年末までに、指導的立場*¹に占める女性社員割合を30%以上にする

KPI 2 2025年末までに、ライン長*²ポストに占める女性割合を30%以上にする
(マイルストーン：2020年末までに20%)



*¹ 管理職やそれに準ずる社員

*² 直属の部下を持つ管理職

ダイバーシティ推進を経営目標に組み込むと共に、日米の経営陣からダイバーシティ推進の意義を伝える機会として、Aflac Global Diversity Conferenceを定期的に行っている

Aflac Global Diversity Conference

2018年



2020年

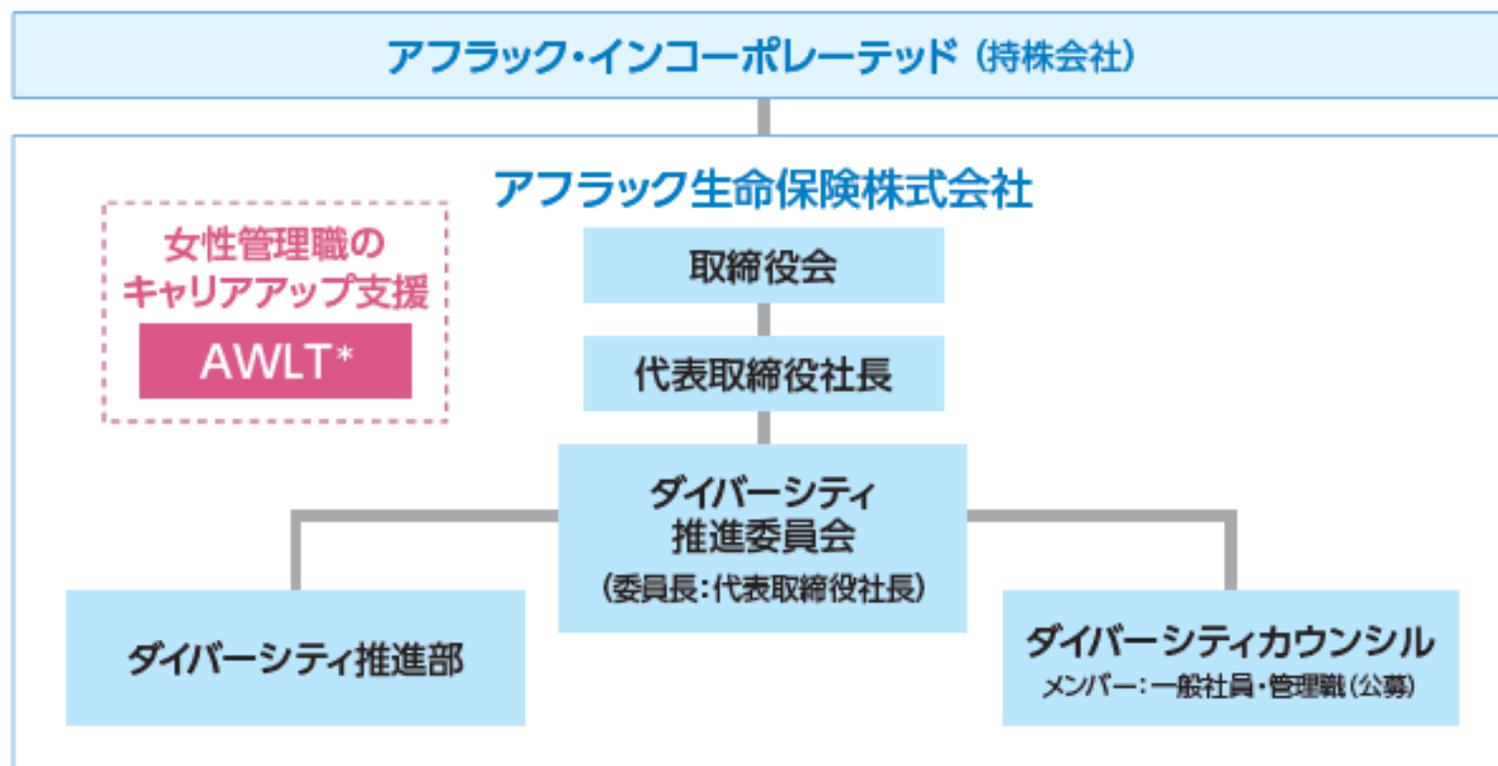


2022年



委員長を社長が務め、12名（男性 6名、女性 6名）の役員を委員とする、ダイバーシティ推進委員会を設置している

推進体制図



*AWLTは「Aflac Women Leadership Training」の略

社長をはじめとした経営陣が積極的に関与して女性社員の育成を加速させている

役員向けプレゼンテーション



メンタリング制度

【メンター役員26名 部長52名、メンティ141名】

古出社長	橋本役員
	
<p>メンティへ一言</p>	<p>主体的なキャリア形成のため、メンタリングを積極的に活用してください。社長だからといって敷居が高いと思わずにぜひ応募してください。社長がどんなことを考えているのか、どんな仕事をしているのか知るといい機会にもなります！</p> <p>契約サービス部門で長くお客様と向き合う経験をしたあと、ダイバーシティ推進部で社会や社員と向き合う経験をしたことが、大きな財産となっています。苦労や楽しさを実感することで成長する経験が、何かのヒントになれば、と思っています。</p>



当社独自のリモートキャリア制度や、管理職による面談などを通じて、女性社員のキャリア開発を支援している

リモートキャリア制度

地方の社員が転居することなく、東京・大阪など都市部の部署に異動し、仕事に従事できる「リモートキャリア制度」を2018年に導入
(のべ利用者 29名)



管理職によるキャリア開発面談

女性社員のキャリア開発のため、社員一人ひとりの育成計画を作成し、面談している

女性社員表									
氏名	部署	職階	年齢	性別	入社年次	キャリア開発計画	育成計画	面談日時	面談内容
山田 花子	営業部	課長	35	女	10年	英語力向上	英語研修参加	2022.03.15	英語研修への参加を促す
佐藤 美咲	総務部	課長	40	女	15年	マネジメントスキル向上	マネジメント研修参加	2022.03.15	マネジメント研修への参加を促す
田中 由美	人事部	課長	38	女	12年	リーダーシップ向上	リーダーシップ研修参加	2022.03.15	リーダーシップ研修への参加を促す
鈴木 千恵	営業部	課長	32	女	8年	顧客対応スキル向上	顧客対応研修参加	2022.03.15	顧客対応研修への参加を促す
高橋 真由美	営業部	課長	30	女	5年	プレゼンテーションスキル向上	プレゼンテーション研修参加	2022.03.15	プレゼンテーション研修への参加を促す

女性社員表

キャリア開発計画書 (CDP)

1. 年間の成長目標

2. 年間の成長目標 (CDP)

3. 年間の成長目標 (CDP)

4. 年間の成長目標 (CDP)

項目	達成率	備考
A: 業績上の貢献 (30%)	70%	
B: 業務上の貢献 (20%)	100%	
C: 部下・同僚 (自己啓蒙) (10%)	100%	

キャリア開発計画書 (CDP)

女性だけでなく多様な人財が活躍できるよう環境整備に取り組んでいる

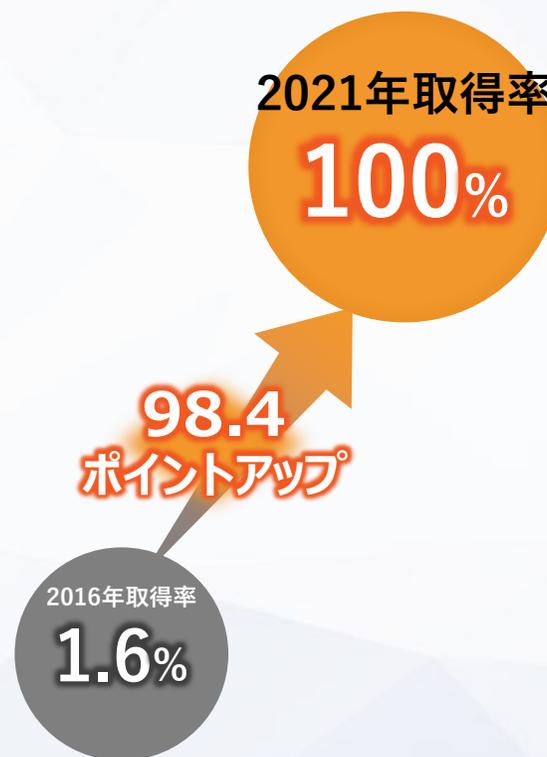
共通	<ul style="list-style-type: none">✓ 「時間」と「場所」に捉われない働き方の推進 (フレックス、時間単位休暇、テレワークを有効活用)✓ コミュニティでの情報交換・相互支援 (がん就労/育児/介護/LGBTQ)
育児	<ul style="list-style-type: none">✓ 産休前セミナー年3回開催 (男性、社外配偶者も参加可能)✓ アフラックあひるひだまり保育園
男性育児 参画	<ul style="list-style-type: none">✓ 男性育児休職の取得を全社で目標化
介護	<ul style="list-style-type: none">✓ セミナー開催
がん・ 傷病	<ul style="list-style-type: none">✓ がん・傷病 就労支援ハンドブック✓ All Ribbons の活動とがん治療のための「リボンス休暇」
LGBTQ	<ul style="list-style-type: none">✓ LGBTQの理解促進に向けた取組み (役員によるALLY表明 等)

男性育休取得の積極的な働きかけによって取得率は100%となり、「イクメン企業アワード」のグランプリを受賞している

男性育休の取得推進の主な取組み

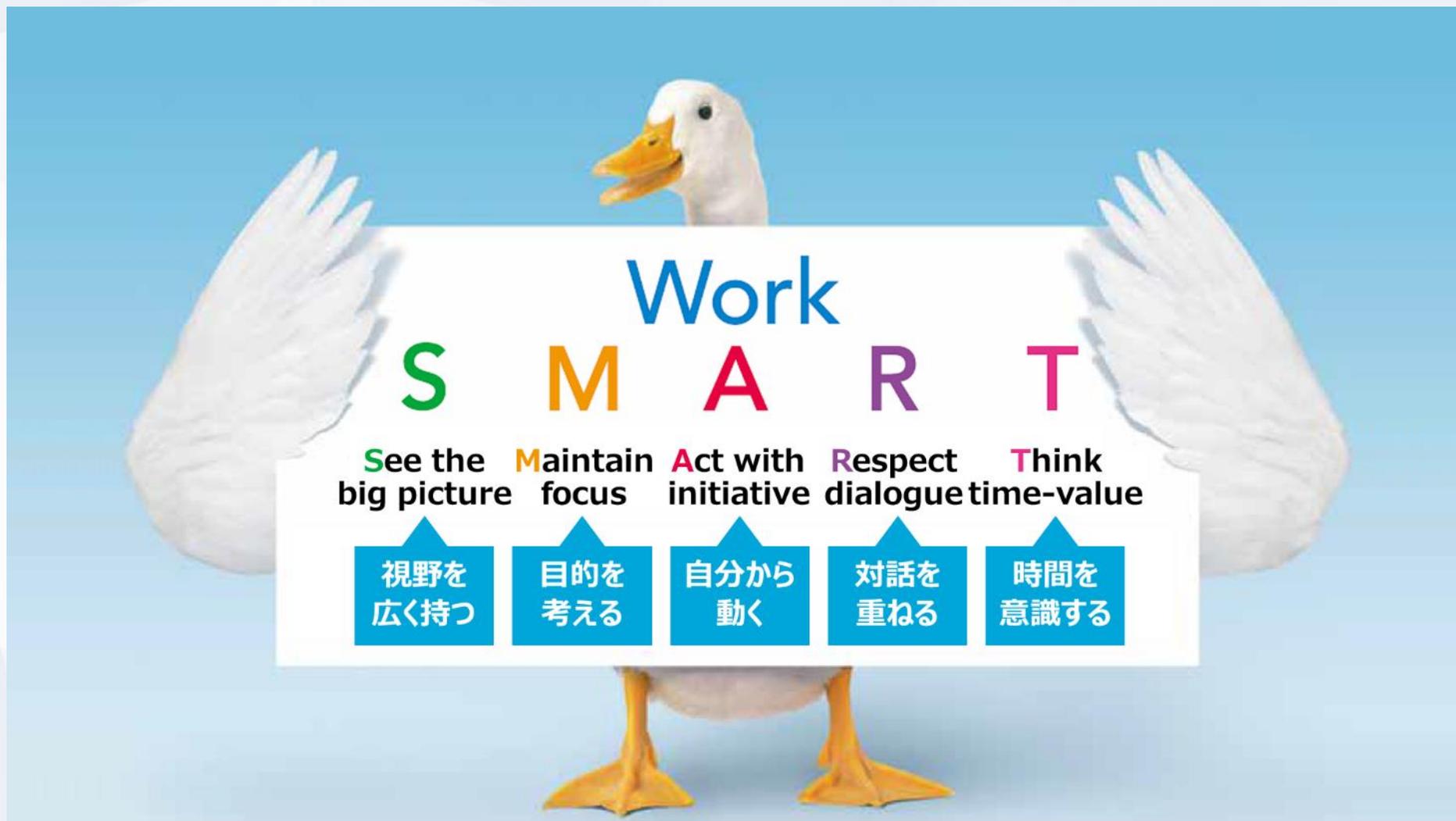
出生前	育児両立・男性育休 e-learning 育児両立者パネルディスカッション 育休取得者の事例紹介
出生後	育休取得推進メール 育児両立コミュニティの運営 復職者セミナー
社内制度	育休のポータル開設 育休制度の周知と意向確認の実施 配偶者出産休暇 育休取得時の一部有給化

男性社員の育休休職取得



2019年 厚生労働省主催「イクメン企業アワード」の両立支援部門にてグランプリを受賞

仕事の進め方の抜本的な見直しに向けた全社的な活動を2015年から進めている



役職・性別に関わらず、「時間」や「場所」に捉われない働き方を実現するための環境を整備した

フレックスタイム制度

- ✓ すべての社員が、コアタイムなしのフレックスタイム制度を利用可能

全社員利用可

コアタイムなし

7時～22時の間で
出退勤を社員が選択

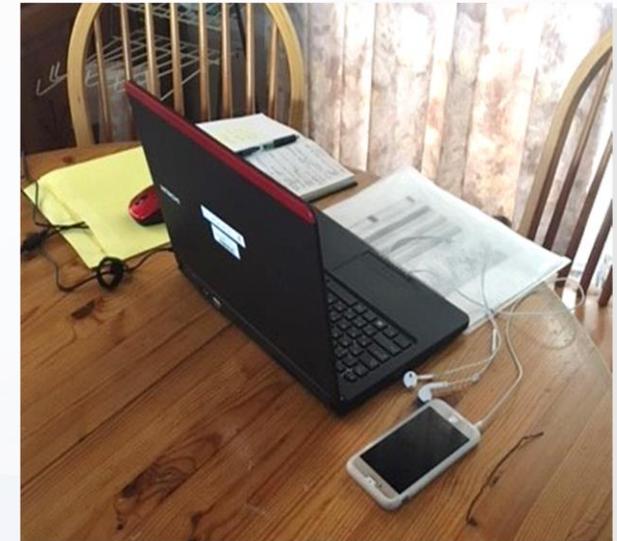
在宅勤務制度

- ✓ オフィスで働くよりも不便になる煩雑なプロセスは全て排除



PC・スマホ・タブレット端末

- ✓ 社員はもちろん、派遣社員にもテレワークに必要な機器を貸与



リモートとオフィス、それぞれの価値を理解し、
組織成果を最大化するための働き方を実現する環境を整備している



アフラック版 オフィスワークの4つの価値



エンゲージメント



コラボレーション



ネットワーキング



ラーニング

「イノベーション企業文化の醸成」を経営戦略に掲げ、具体的な手段として、ダイバーシティ推進と働き方改革である「アフラック Work SMART」を両輪で取り組んできた

イノベーション企業文化の醸成



女性の活躍推進による成果（KPI 達成状況）

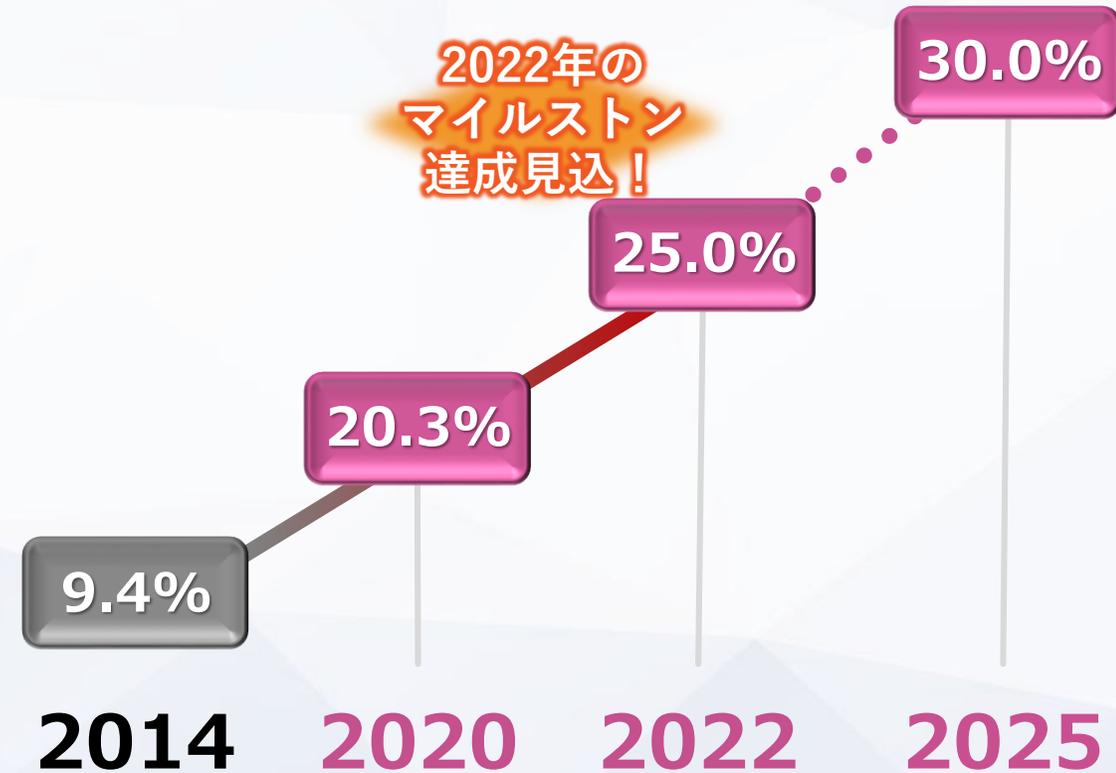
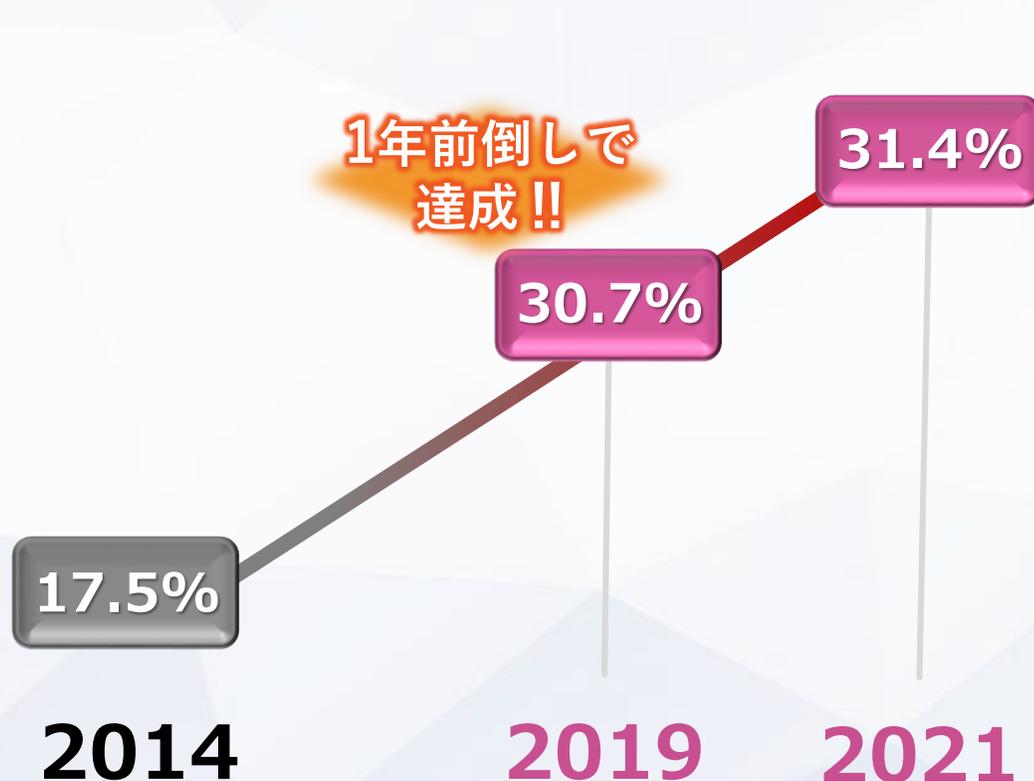
KPI 1 は1年前倒しで達成し、KPI 2 のマイルストーンも達成見込みであるものの、2025年の目標達成に向けてさらなる加速が必要である

KPI 1

2020年末までに、指導的立場に占める女性社員割合を30%以上にする

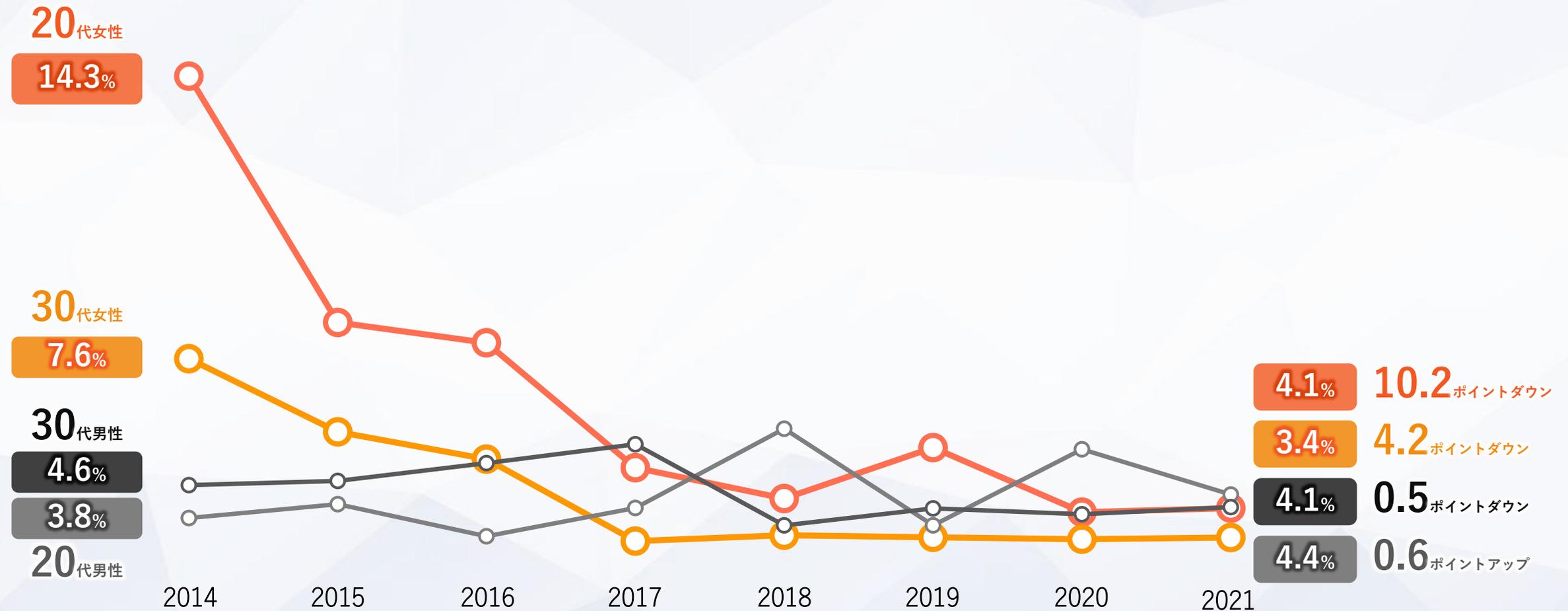
KPI 2

2025年末までに、ライン長ポストに占める女性割合を30%以上にする

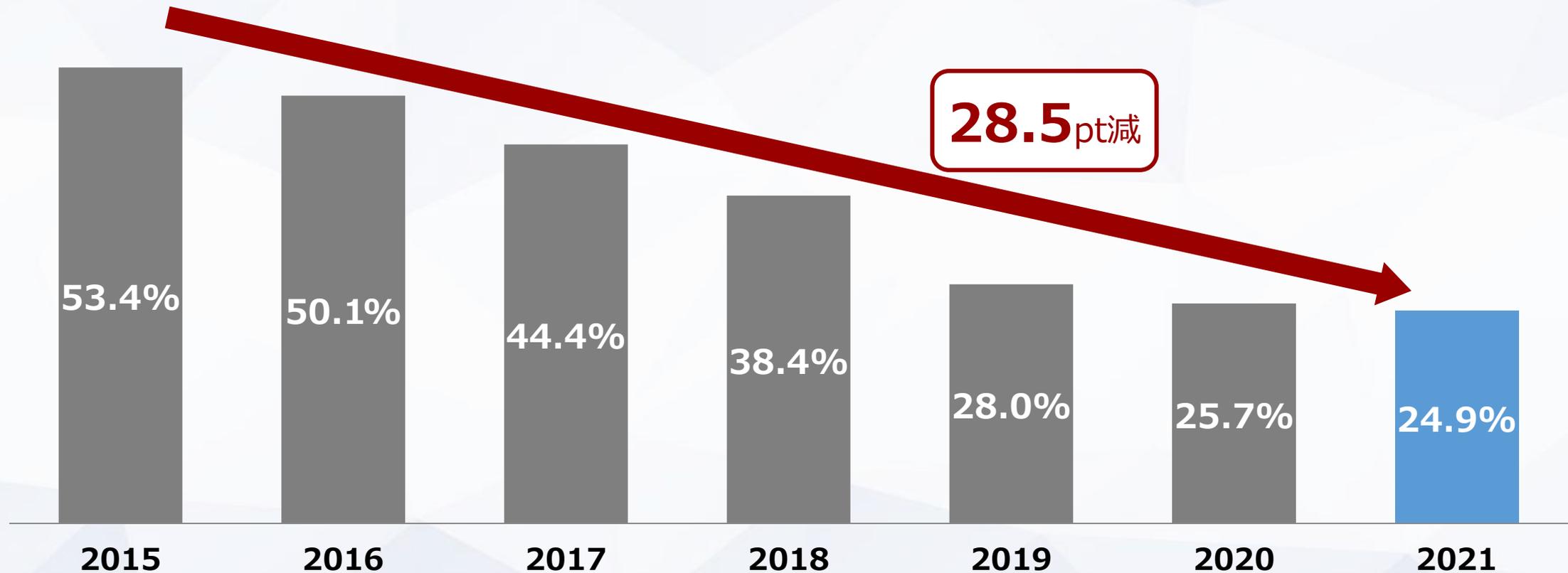


両輪での取組みによる変化（離職率の低下）

管理職の意識改革や柔軟な働き方を推進した結果、
20代・30代の女性社員の離職率が大きく低下し、男女差がなくなっている



「時間」と「場所」に捉われない働き方の推進により、育児を理由とした時短勤務者が減少している



*小学生以下の子供がいる社員のうち、時短勤務を選択している社員の割合

Aflac VISION2024

Agile@Aflac



キャンサー
エコシステム



ビジネス
フロンティアの拡大



DX@Aflac



アフラック
Work SMART



ダイバーシティ推進



新人財マネジメント
制度



3. 人財マネジメント制度 (人事制度)

米国での創業（1955年）以来脈々と受け継がれてきた、
当社の人財マネジメントにおける全ての基本となる考え方

**“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）

ダン・エイモス
会長兼最高経営責任者（CEO）
アフラック・インコーポレーテッド



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
頑張りに報いる評価制度	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

安全・安心な職場環境
(新型コロナウイルス感染症対策等)

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」
「ダイバーシティ推進委員会」
によるモニタリング

人財エンゲージメントサーベイ

DX@HCM*
(HRテックの活用)

ポジションアセスメント
(360度評価)

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 2つの柱（両輪）

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

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～）

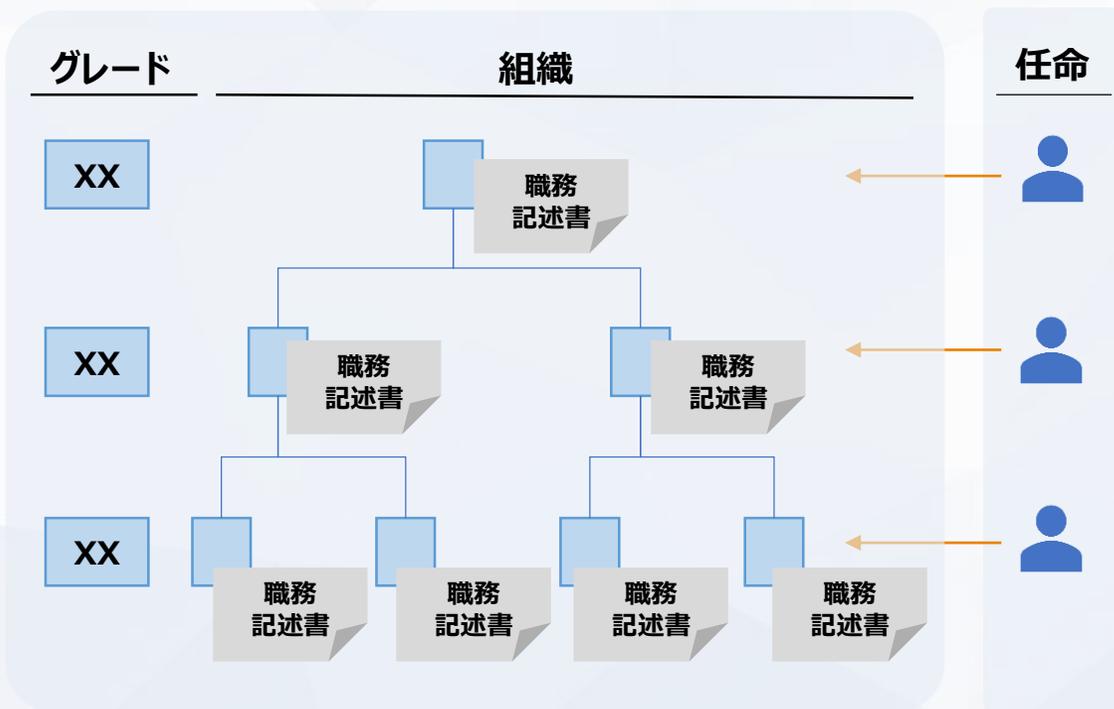
理念

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

人財育成・自律的なキャリア形成支援

超VUCA時代における持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現

「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



制度のポイント

- **職務記述書**をもとに、職務評価を行い、職務グレードを決定
- 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**
- 管理職層から一般社員層への**ダウングレードも実施**
- ポスト数をコントロール
- **全社に職務記述書を公開**（グレードも含む）

“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			課長	18				
一般社員層	N/A1				17		課長			
	N/A2				16					
	N/A3				15	組織の中核業務を自律的に遂行				
	N/A4				14	定型業務を中心に自律的に遂行				
	N/A5				13	周囲のサポートを受けながら業務を遂行				
					12					
					11					

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)

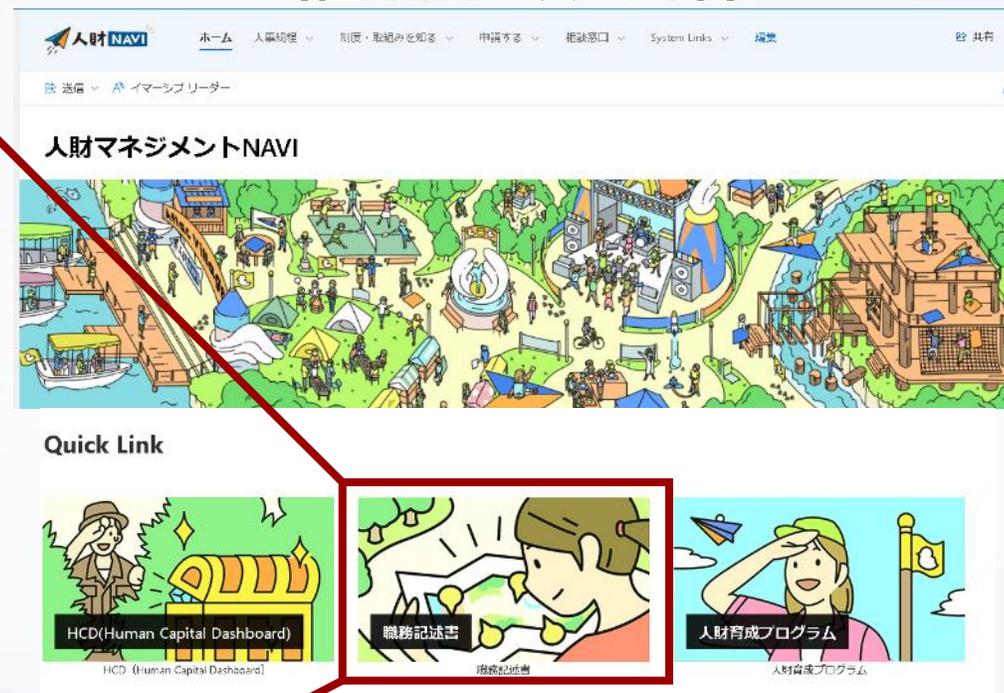
- ○○○
- ○○○

達成責任

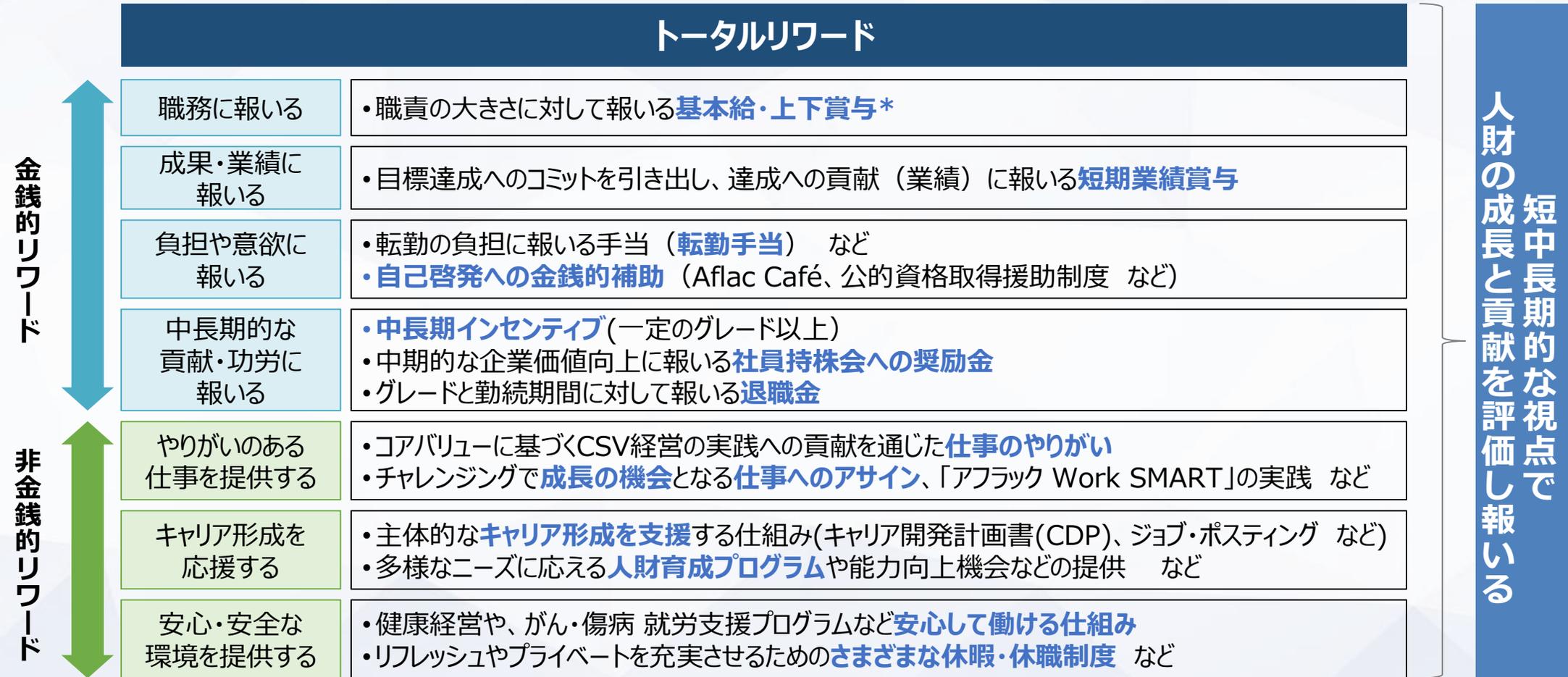
(行動及びその行動の結果に対する責任の大きさ)

- ○○○
- ○○○

(社内のポータルサイト)



「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



*6月及び12月に支払われる賞与

人事主導ではなく、社長をトップに各部門を代表する役員が
2年間120時間以上議論

取締役会

人財マネジメント制度改革プロジェクト

プロジェクトオーナー 社長

プロジェクトメンバー 各部門・領域を代表する役員11名

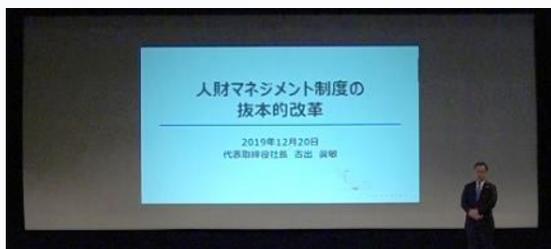
事務局 人事



多様な手段を用いて、社員に対して丁寧に向き合い、制度への正しい理解を促進

社長・プロジェクトメンバーメッセージ

- ✓ 社長・プロジェクトメンバーから、制度コンセプト・社員への期待等を、様々な媒体で発信



制度説明会の実施

- ✓ 制度導入対象の全社員約3,600名に対し、2回の対話型説明会を実施（のべ7,200時間）
- ✓ 社員からの問い合わせ・相談窓口も専用ポータル内に設置



フォーカスグループインタビューの実施

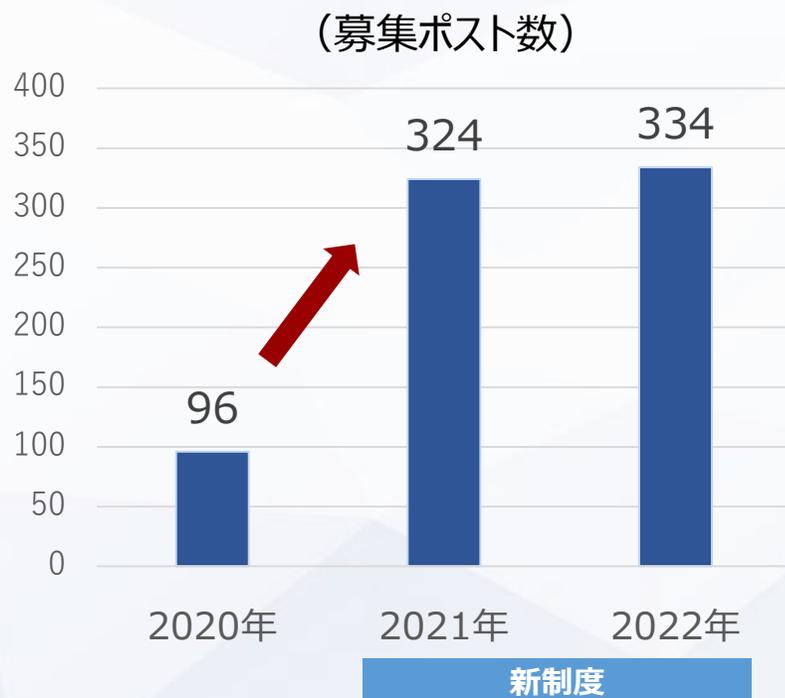
- ✓ 一般社員で構成されるフォーカスグループを組成
- ✓ プロジェクトで議論されている内容についてインタビューを実施し、その内容を制度設計や情報発信に活用



4. 主体的なキャリア形成支援・ 人財育成

主体的なキャリア形成を応援するための制度として活用が進んでいる

- ✓ 新人財マネジメント制度の導入に伴い利用が拡大
- ✓ 管理職ポストまで公開されており、誰でも応募可能で、一般社員から管理職にも登用されている



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

営業・契約サービス業務・コーポレート部門など

専門性の高い部門（IT・デジタル・アクチュアリーなど）

キャリア中期
以降

類似領域を軸に専門性を磨く

専門性を
磨きながら
キャリア形成

キャリア初期
(グレード11-13)

異なる領域を経験し
コアビジネスの理解と自身の適性を見極める

初期配属先を確約することで、キャリア自律意識の高い人財を採用

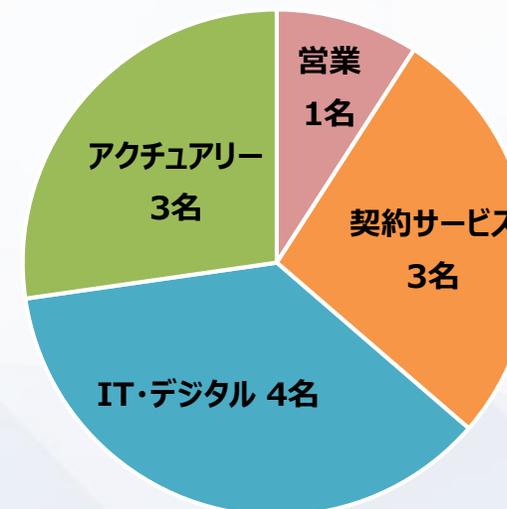
- ✓ チャレンジしたい領域が明確な人財の初期配属を確約する制度
- ✓ 2023年4月入社予定の新卒社員は、約2割が本制度を活用



〇〇領域にチャレンジしたい！

**“WING制度”により
初期配属先を確約**

2023年4月入社予定者
WING制度 配属先別人数（N=11名）



自分を創る。未来を創る。



一人ひとりのキャリア志向を大切にした育成

キャリア開発計画書 (Career Development Plan)

- ✓ 職務記述書を活用し、社員が目指すキャリアに必要な能力やスキルを明確にし、能力開発を行うためのツール
- ✓ CDPの策定意向は社員の約86%（既にCDP策定済み社員は約38%）（2022年10月時点）

ラーニング・ジャーニー

- ✓ CDPを核に、能力開発のサイクルを回していく取組み



キャリア開発計画書 (CDP) 氏名 _____ 社員番号 _____

- To-Be (将来のキャリアビジョンを描く)**

() 年後のやりたい姿	目指したい理由	大切にしたい価値観
<small>【ポイント】 将来のキャリアビジョンについて記載します。1つに絞る必要はありませんので、複数考えてみてください。アフラックで目指すスキルやポジション、その実現のためにどのような仕事に携わりたいかを記載してください。</small>	<small>【ポイント】 左記のCDP後のやりたい姿は目指したい理由を整理します。</small>	<small>【ポイント】 自身の経験に加え、大切にしたい価値観（キャリアファクター）を整理します。</small>
- As-Is (自身についての整理)**

自身の強み・得意点	As-Is と to-Be のギャップに基づく取り組み
<small>【ポイント】 上司や周囲関係者へのインタビュー、360°評価などを参考にすることもおすすめです。ユビクテンス（行動特性）だけでなく、具体的な得意能力・専門性についても記載します。</small>	<small>【ポイント】 自身のポジションの強みや強みやキャリアパスに記述の「求められる知識・経験」なども参考に、専門的な知識・スキル、経験も含めて記載します。</small>
- 能力開発テーマ**

能力開発テーマ	1-2年後に目指す状態
<small>【ポイント】 自身のポジションの強みや強みやキャリアパスに記述の「求められる知識・経験」なども参考に、専門的な知識・スキル、経験も含めて記載します。</small>	<small>【ポイント】 求められる職務を念頭に、上記のポジションを実現するために、1-2年後にどのような状態を目指すか記載します。</small>
- Action Plan**

取り組み事項	A: 業務上の経験(OJT) (70%)	セルフチェック	マネージャーチェック	B: 他部署とのかかわり (20%)	セルフチェック	マネージャーチェック	C: 留学・研修(自己啓発) (10%)	セルフチェック	マネージャーチェック
<small>【ポイント】 上記の能力開発テーマの中から重点的に取り組む内容を記載します。</small>	<small>【ポイント】 今後キャリアステップ実現のため必要な知識・経験・スキルを記載します。</small>			<small>【ポイント】 他部署とのかかわりや協力を必要とする場合は、具体的な取り組みを記載します。</small>			<small>【ポイント】 研修・留学の受講内容や、書籍・雑誌等、自己啓発の内容を記載します。</small>		

自律的なキャリア形成促進のための様々な仕掛けを実施

CDPプレイブック

- ✓ CDP策定のためのガイドやノウハウを整理
- ✓ CDPを策定する社員だけでなく、支援する管理職にも向けた内容



キャリアデザイン研修

- ✓ キャリア形成・能力開発のノウハウや、CDPの策定方法について希望社員に研修実施（全社員受講時間計 約2,900時間）



管理職全員への1on1研修

- ✓ 上司の支援が重要であるとの考えのもと、管理職全員に1on1スキルを向上させるための研修を実施



パーソナライズされた社員の能力開発ニーズを支援

- ✓ 最大年間**10万円**まで自由に使える自己啓発支援金を支給
- ✓ ビジネス・スクール、外部セミナー、資格試験の受験料など、さまざまなシーンで多くの社員が利用

（利用シーンの一例）

ビジネス・スクール

知識・スキルを体系的・網羅的に学ぶための、
各種ビジネス・スクール利用



通信教育/ マイクロラーニング

時間を有効に活用するための、
通信教育/マイクロラーニング
の受講



資格試験の受験料

業務で必要となる知識を習得
するための、資格試験受験



外部セミナー

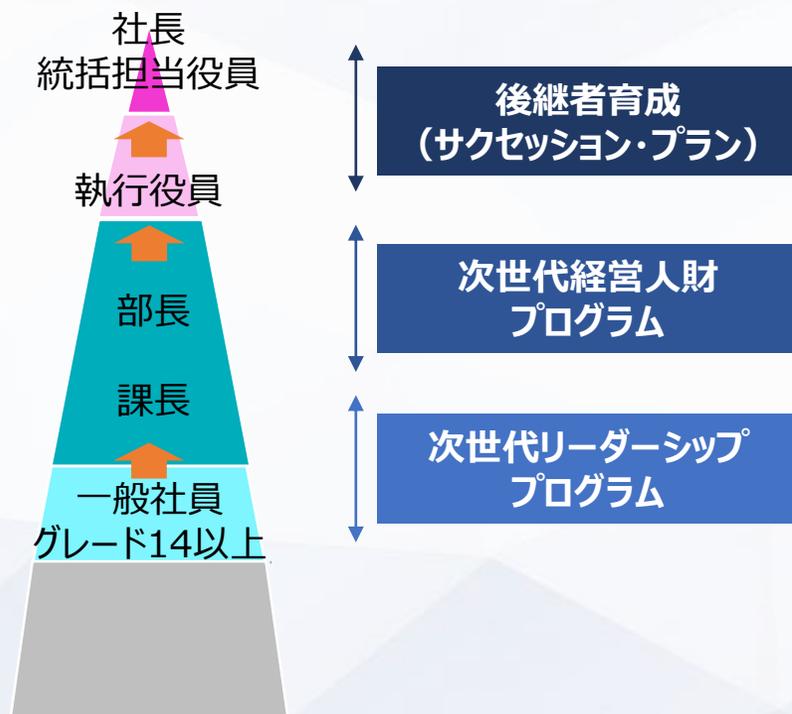
異業種交流や実践的な知識
習得のための、外部セミナーの
受講



当社の持続的な成長を担保すべく、将来に向けたリーダーシップ・パイプラインを強化

次世代リーダー育成プログラム

- ✓ 選抜型の人財育成
- ✓ 階層に応じた後継者育成を計画的・意図的に実施

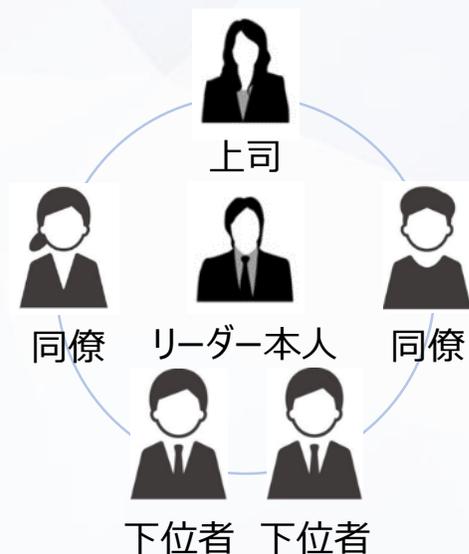


志楽塾

- ✓ 代表取締役会長自らが、次世代の経営人財に対して直接的な育成をするアフラックの独自プログラム



リーダーシップの強化・改善のために、360度評価を積極的に活用している



当社のポジション・アセスメントの特徴

- 管理職のみならず、**役員、一般社員のリーダー層も対象**
- 適切な評価実施のために、**回答者へのトレーニング**（e-learning）を実施
- **フリーコメントは上司のみに開示**し、上司からフィードバックすることで、回答者の心理的安全性を確保
- 評価結果を育成に資するものとするために、**フィードバック者（上司）へのトレーニングを実施**

人財マネジメントの高度化と人的資本に関するデータ開示に向け人事領域のDXを推進

- ✓ デジタルテクノロジーやデータを活用することで、経営や現場の人財マネジメントの高度化を支援
- ✓ 今後の人的資本開示に向けたデータ整備

(ダッシュボードのイメージ)



人的資本経営の重要性が注目されていますが、これからも、ダイバーシティの推進や「アフラック Work SMART」の取組みをはじめとした「人財マネジメント戦略」の実行を通じて、人財エンゲージメントを高めることで、アフラックの持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます

