

- 「ひと」中心経営では、人財の「層を「拡げる」「可能性を「伸ばす」「活躍を「促す」の3つの柱を中心としてさまざまな取組みを経営戦略を一体的に推進
- 従業員一人ひとりのエンゲージメントを引き上げ、すべての層の「意欲ある人財」が能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、事業競争力の向上をめざす

## 戦略

### 層を「拡げる」

職員

- 要員の安定的な確保に向け、新卒採用の規模を維持しながら、DX等の専門性が高い分野での経験者採用を強化しています
- 若手の早期登用、定年年齢の70歳への引き上げ等により、多様な人財が長く安心して働ける会社になることで「層」を拡げます
- 計画的なローテーションを通じた人財プーリングにより、次世代の経営人財候補者を継続的に輩出します

MYリンクコーディネーター

- MYリンクコーディネーターの範となる行動と生産性を兼ね備えたアドバンス層の拡大を図ります

### 可能性を「伸ばす」

職員

- 「明治安田フィロソフィー」を体現できる人財育成に取組み、「企業内大学『MYユニバーシティ』」を展開しています
- 入社5年目以内の若手層に対する基礎力の強化など、層別の教育プログラムによる研鑽機会を拡充しています

MYリンクコーディネーター

- 全層向け教育と個人の課題に対応した層別教育の組み合わせによりスキルアップをめざす教育・研修カリキュラムを整備しています

### 活躍を「促す」

共通

- 職員・MYリンクコーディネーターの能力・キャリアの幅を広げ、人財力向上を実現すること等を目的に、本業以外への業務に参画する「社内『複』業」を展開しています

職員

- 年功要素を廃止するなど人事制度を刷新し、全層の意欲ある人財の活躍を促進しています
- キャリア開発や、介護と両立する職員の支援のための柔軟な働き方を推進しています

MYリンクコーディネーター

- MYリンクコーディネーターの新たな役割をふまえ、処遇の安定化と長期にわたり安心して働ける環境の整備を進めています



一人ひとりの人生に寄り添いながら、  
時間をかけて人財を育成していく、  
「『ひと』中心経営」を推進しています

営業人事部・人事部担当執行役

常務執行役 **浅野 芳一**

## 環境・課題認識

当社を取り巻く環境は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、DXの進展、多様性を尊重する社会への移行など、目まぐるしく変化しています。こうした変化にあっても、明治安田フィロソフィーにあるとおり当社が「確かな安心を、いつまでも」お届けしていくためには、「ひと（職員・MYリンクコーディネーター）」こそが最も大切な財産、すなわち「人財」であり、多様な人財を長期的視点で育成し、長く活躍できる環境をつくる必要があると考えています。

「MY Mutual Way I 期」では、企業内大学の整備やダイバーシティ&インクルージョンの推進等による一人ひとりに寄り添った人的資源管理態勢の構築に取り組み、女性職員の管理職登用が伸展するなどの成果がありました。一方で、今後は、就労観の多様化等もあり、これまで以上に一人ひとりの生活や仕事に対する想いに寄り添った取組みが求められています。

## めざす姿と中期経営計画における実施事項

「MY Mutual Way II 期」では、「成長ドライバー（経営戦略）」を支える経営基盤拡充戦略の一つとして、「『ひと』中心経営の推進と働きがいの向上」を掲げています。

「『ひと』中心経営」とは、「ESなくしてCSなし」という考え方から、会社として従業員一人ひとりの個性や価値観を尊重したうえで、不断の自己変革・自己成長を促しながら、「明治安田フィロソフィー」に共感する人財に長く働いてもらいたいという想いを表したものです。

その基盤となるのが、人事制度・運用と考えており、職員については、2024年4月に大きな制度改正を行ない、年功的な要素を廃止し、役割の大きさや実績との連動を強化しました。新たな制度のもと、性別や年齢によらず、意欲ある優秀な人財を積極的に上位職へと登用していきます。

MYリンクコーディネーターについては、保険募集や

アフターフォローに加え、お客さまの健康増進等まで役割が広がっていることから、固定給部分を拡大して処遇の安定化を図り、より安心して働ける環境を整備しています。さらに、業績面だけでなく、日々の取組姿勢や言動において模範的な人財を「アドバンスLC」と認定し、処遇の引き上げるとともに、教育カリキュラムを整備しアドバンス層の拡大に取り組んでいます。

「『ひと』中心経営」を通じて、企業ビジョンに掲げる「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」のとおり、お客さまからも従業員からも選ばれ続ける、「ひと」に一番やさしい生命保険会社の実現に向けて取り組んでいきます。

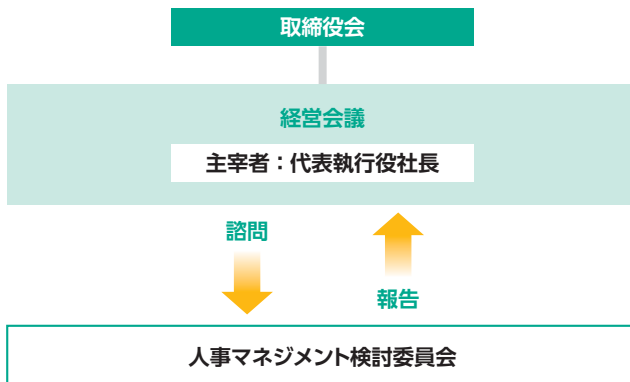
## ガバナンス

「ひと」中心経営は、経営計画に定める三つの経営基盤拡充戦略の一つとして設定しています。経営会議にて協議し、社長が決定したうえで、重要な内容については、取締役会に報告しています。

具体的な取組事項の検討や進捗状況の検証については、人事部が事務局として運営する「人事マネジメント検討委員会」において実施しています。関連部の部長が集まり議論することで、「ひと」中心経営の企画・推進に多様な視点を反映しています。

また、戦略の策定や進捗状況の検証に限らず、実行の段階においてもガバナンスを強化しています。具体的な取組みとしては、CEOサクセッションプランへ社外取締役が深く関与する仕組みを整えており、人財要件を取締役

会にて決議するだけでなく、役員候補者を対象とする研修に社外取締役が参加し、受講者と経営哲学に関する意見交換等を行なっています。



## リスク管理

注意すべき重要なリスクとして、「従業員の安全配慮義務」を設定しています。メンタルヘルス不調者の発生状況や勤務管理の状況をモニタリングし、定期的に経営会議等に報告するとともに、状況に応じた対策を実施しています。そのほか、お客さま等によるセクハラ・ストーカー被害

から当社の人財を守るための防犯対策を徹底しています。

また、2023年度から「人財の質・量の確保」を重要なリスクとして新たに設定しています。経営計画の遂行に必要な人財を確保するため、育成や定着の状況についてモニタリングを強化しています。

## 指標と目標

「ひと」中心経営の推進にあたっては、実効性ある「ひと」への投資による人事政策の推進により、従業員一人ひとりのエンゲージメント向上をめざしており、KPIを設定のうえ、達成に向けた取組みを推進するとともに、モニタリ

ングを行なっています。

また、パルスサーベイを通じた従業員のエンゲージメントの推移を随時把握することで、各組織における実効性の高いマネジメントに活用しています。

### 指標

項目	24年度目標	23年度実績
会社の総合的魅力度	前年比向上	68.9%
専門人材数	500人	471人
女性管理職比率	35%以上	35.4%

項目	24年度目標	23年度実績
MY ユニバーシティ “オンライン” 受講状況	90%	96.4%
アップスキリング留学	300人	131人

## 層を「広げる」

### ● 多様な人財の確保

メンバーシップ型を基本とする当社では、新卒採用の総数を維持し、お客さまを生涯にわたって支え続けるための多様な担い手を安定的に確保しながら、時間をかけて育成しています。

### ● 多様な人財の活躍に向けた環境整備

少子高齢化の影響により、長期的には要員の減少が予想されることから、活躍の場を広げることで、お客さまサービスの担い手となる多様な人財を確保しています。

若手の早期登用を積極的に進めるとともに、人生100年時代において、個々のライフプラン等に応じて働き方が選択できる当社独自の70歳定年制を導入するなど、働くための環境の整備を実施し、「多様な人財が安心して働

また、IT・DX等の専門性が高い分野ではスカウト型採用の強化、さらに育児や留学などのリスクリング等のさまざまな理由で一度当社を退社した元職員のリライト（再雇用）の採用数拡大にも取り組んでいます。

る会社」をめざします。

その結果、シニア・若手・女性職員等の役割変革を通じて人財の層を「広げ」、生産年齢人口の減少等の社会課題の解決にも取り組みます。



### ● 中核人財の拡大

さまざまな所属や職務を通じてキャリア開発を行ってきた人財から将来のリーダー候補を選抜・プーリングするほか、各専門領域内でのキャリア開発を行ってきた人財から専門人財候補を選抜し、育成プログラムを通じて、経営人財・専門人財を計画的に輩出しています。

### ● アドバンス層の拡大 (MYリンクコーディネーター)

MYリンクコーディネーターのなかでも、範となる行動と生産性を兼ね備えた人財を「アドバンス (准アドバンス) LC」に認定し、「アドバンス (准アドバンス) 認定バッジ」の授与とともに処遇の引き上げや、より高度な研修機会の提供などを行なっています。

MYリンクコーディネーターの生産性のいっそうの向上に向け、コース選択型研修カリキュラムや「アドバンスチャレンジプログラム」などの教育カリキュラムを整備しアドバンス (准アドバンス) 層の拡大に取り組んでいます。

### ● MYリンクコーディネーター等の役割の拡大

「MY Mutual Way 2030」における、2030年にめざす姿「『ひとに健康を、まちに元気を。』最も身近なリーディング生保へ」の実現に向けて、営業職員の役割の高度化を図り、ライフプランニングやアフターフォロー等の従来の役割に、「お客さまの健康増進」や「地域社会とのつながり」のサポートの役割を加え、営業職員の名称を“絆を紡ぐ人”を意味する「MYリンクコーディネーター」に変更しました。

「お客さまの健康増進」では、健康増進型商品や予防・健康チェックの機会を提供するなど、お客さまの健康づくりに寄り添い、継続的に応援する取組みを実施しています。「地域社会とのつながり」では、連携協定を締結する980を超える自治体を中心に、地域のみなさまの生活課題解決の一助となる自治体の行政

サービスをご案内する活動に取り組んでいます。

「MYリンクコーディネーター」は「絆を紡ぐ人」として、お客様一人ひとりに寄り添い、生命保険という相互扶助の“輪”を広げ、多くのお客さまに安心をお届けするとともに、「ひと」と「まち」、「ひと」と「ひと」が安心して“つながる”機会を提供し、地域社会や地域のみなさまの発展に貢献していきます。また、お客さま、地域社会、働く仲間との“絆”を広げ、企業ビジョン「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」の実現に向けて取り組んでいます。

MYリンクコーディネーターイメージキャラクター  
環 亜希(たまき あき)  
©スタジオ地図 ©J.LEAGUE



## 可能性を「伸ばす」

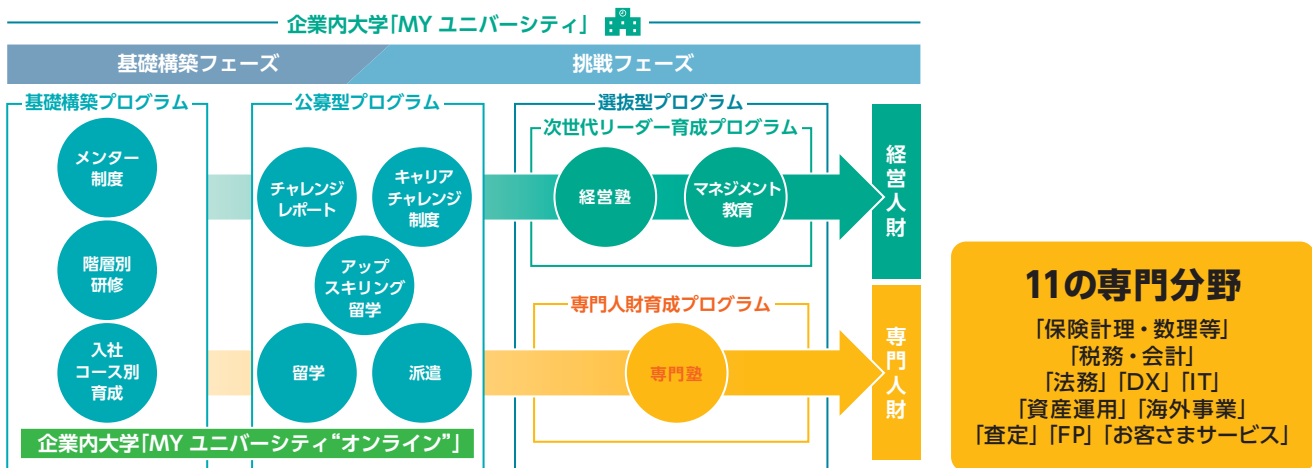
### ● 学びのプラットフォーム「企業内大学『MYユニバーシティ』」

メンバーシップ型雇用の観点から、長期的な時間軸で、明治安田フィロソフィーを体現できる経営人財・専門人財の育成に取り組んでおり、当社の人財育成を集約した学びのプラットフォーム「企業内大学『MYユニバーシティ』」を展開しています。

入社5年以内の職員を「基礎構築フェーズ」と位置づけ、基礎能力引き上げに資する育成機会（メンター制度や階層別研修等）を提供、入社6年目以降を「挑戦フェーズ」と位置づけ、挑戦・成長意欲の高い職員にさらなる研鑽機会

（公募型の留学・派遣制度等）を提供、将来の経営人財・専門人財候補には、選抜型の研鑽機会も提供しています。

特に、公募型プログラムのうち、就業時間外の時間を利用して社外の知見を習得することができる「アップスキリング留学」では、「MY Mutual Way II期」で1,000名の目標を立て、取り組んでいます。また、全職員が「いつでも」「どこでも」「だれでも」4つの学部、500以上のコンテンツを受講できるeラーニング制度「企業内大学『MYユニバーシティ“オンライン”』」を展開し、自発的に学習できる機会を提供しています。



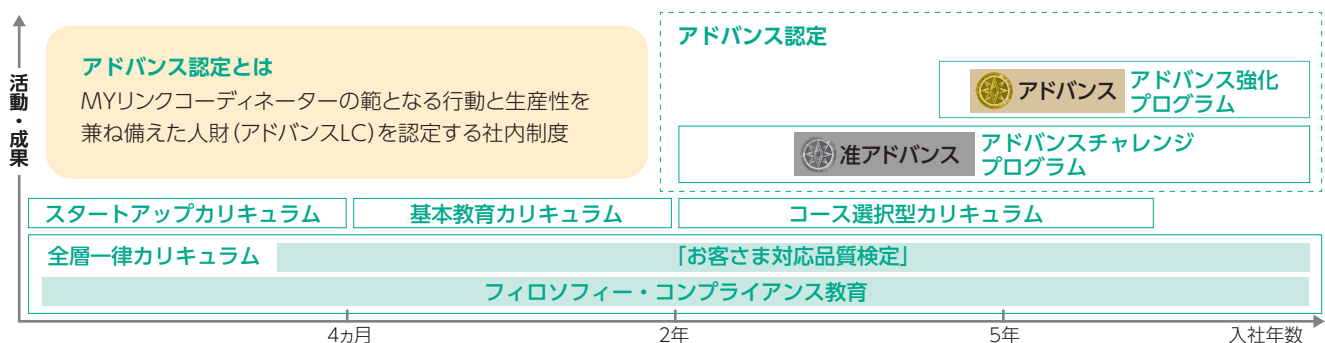
※公募型プログラムは、希望者が応募のうえ、審査による選考等を経て留学等を行なうもの

### ● お客さまから選ばれる人財の育成（MYリンクコーディネーター）

「お客さま・地域社会から選ばれ続ける」MYリンクコーディネーター人財の育成に向けては、まず、明治安田の従業員として会社の経営理念を理解し、社会のルールを遵守した行動を実践するためのフィロソフィー・コンプライアンス教育を入社初期から継続して実施します。並行して、お客さま対応を行なううえでの基本的な知識やスキルの教育を統一カリキュラムで実施していきませんが、その習得・到達レベルを確認するため、すべてのMYリンクコーディネーターを対象に「お客さま対応品質検定」を年2回、毎年実施します。また、お客さまにより充実したアフターフォ

ローや高度なコンサルティングを提供するために、国家資格「ファイナンシャル・プランニング技能士」の資格取得にも力を入れています。

入社3年目以降は「コース選択型カリキュラム」により、より実践的な教育体系を準備しています。さらに、めざすべき人財＝アドバンスLCと位置づけ、「アドバンスチャレンジプログラム」や「アドバンス強化プログラム」により、アドバンスLCへのステップアップと、更なるスキル強化に向けたMYリンクコーディネーターのチャレンジを支援しています。





## 活躍を「促す」

### ● 「全層の意欲ある職員」の活躍促進

人事制度改革により社内資格から年功要素を廃し、役割発揮状況と人物本位による上位職への登用を行なっています。さらに、処遇については、役割の大きさ(グレード)に応じた金額に再整理することで、年功要素による差異を

廃止しました。こうした取組みにより、自律的なキャリア形成を促進し、「全層の意欲ある職員」の活躍を後押ししています。

### ● 社内複業による人財力の向上

職員・MYリンクコーディネーターの能力・キャリアの幅を広げ、人財力向上を実現すること、社内人財の経験・知見の有効活用によってイノベーションを創出すること等を目的に、職員、MYリンクコーディネーターが本業以外の業務に参画する「社内『複』業ワークプラス」を2023年度から展開しています。

初年度は、延べ941名が社内教育資料の高度化や、社内

PC・スマートフォンの改善プロジェクト、自治体と協業したがん検診受診率向上に向けた取組みなどの複業に参加しました。その結果、参加者同士の横のつながりの発生や、本業以外での適性の発見があり、参加者の能力・キャリアの幅を広げるとともに、人財力の向上につながっています。



キャンサーズキャン社による説明会の様子

### ● 両立支援と柔軟な働き方の推進

人生がマルチステージ化するなかで、教育機関での就学や配偶者等の海外赴任への帯同を通じたキャリア開発のための「マルチステージ休職」、がん等の重度疾病により継続的な治療が必要な職員や家族の介護を抱える職員が

活躍できる環境づくりとして「選択的週休3日」などの制度を創設し、テレワークやフレックスタイム制の活用等の時間・場所にとらわれない柔軟な働き方を推進しています。

### ● 職業魅力度の向上のための処遇制度改革 (MYリンクコーディネーター)

「ひと」中心経営を進める当社にとって、「人財への投資」はMYリンクコーディネーターチャンネルにおいても重要なテーマであり、賃上げを含む処遇の見直しを継続的に実施しております。特に2022年度には、MYリンクコーディネーターの処遇安定化と長期にわたり安心して働ける環境の整備を実現するために、大きく3つの改正を実施しました。

1点目は、毎月変動していた月例給を年間固定で支給する体系とし、毎月の業績に追われることなく、安心して働ける環境を整備しました。また、保険提案やアフターフォローなど従来の役割に加え、当社独自の取組みである「みんなの健活プロジェクト」や「地元の元気プロジェクト」を通じ、お客さまの健康増進や豊かなまちづくりに資する「コミュニティーワーカー活動」を新たに展開しました。

2点目は、MYリンクコーディネーターの幹部である支部マネジャーを、「管理職」として位置付け、相応の責任を

付与するとともに処遇を引き上げ、職業魅力度の向上と女性の活躍推進を実現しております。

3点目は、他のMYリンクコーディネーターの模範となり、地域社会にも認められる人財として、明治安田フィロソフィーの実践、活動、業績いずれも長期間かつ高いレベルで維持しているMYリンクコーディネーターを「アドバンスLC(准アドバンスLC)」に認定する制度を開始し、処遇を引き上げました。

また、福利厚生面でもトップ水準の制度を準備しており、子どもの検診、予防接種、学校行事への参加等のための「キッズサポート休暇」や保育料補助支給制度など、安心して働きやすい環境を整えています。

今後も、MYリンクコーディネーターの職業魅力度のいっそうの向上を図り、より強固なチャンネルに進化させるべく、内部・外部環境をふまえた適切な制度設計を継続的に実施していきます。