

---

【テレワークトップランナー2023 表彰】

# アフラックの取組事例のご紹介

---

2023/11/27

アフラック生命保険株式会社

- |          |      |
|----------|------|
| 1.会社概要   | P.3  |
| 2.当社の取組み | P.8  |
| 3.取組みの効果 | P.18 |
| 4.現在の取組み | P.22 |

## 伊庭 達也(いば たつや)

アフラック生命保険株式会社 人財戦略第一部長

2003年に大学卒業後アフラックに入社。大分、福島の営業支社で代理店営業を経験後、2012年から人事部門(給与厚生、人事企画、人事労務等)を中心とした職務を担当。

2020年に人事企画課長に就任し、新型コロナウイルス対策を担当しつつ、人財マネジメント制度改革を実行。

2022年6月から現職で、人財エンゲージメント向上、人財開発、HRテック・DX推進、働き方改革など人的資本強化に向けた人財マネジメント戦略全般を担当。



# 1. 会社概要

---

# 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。

# Aflac

契約者数

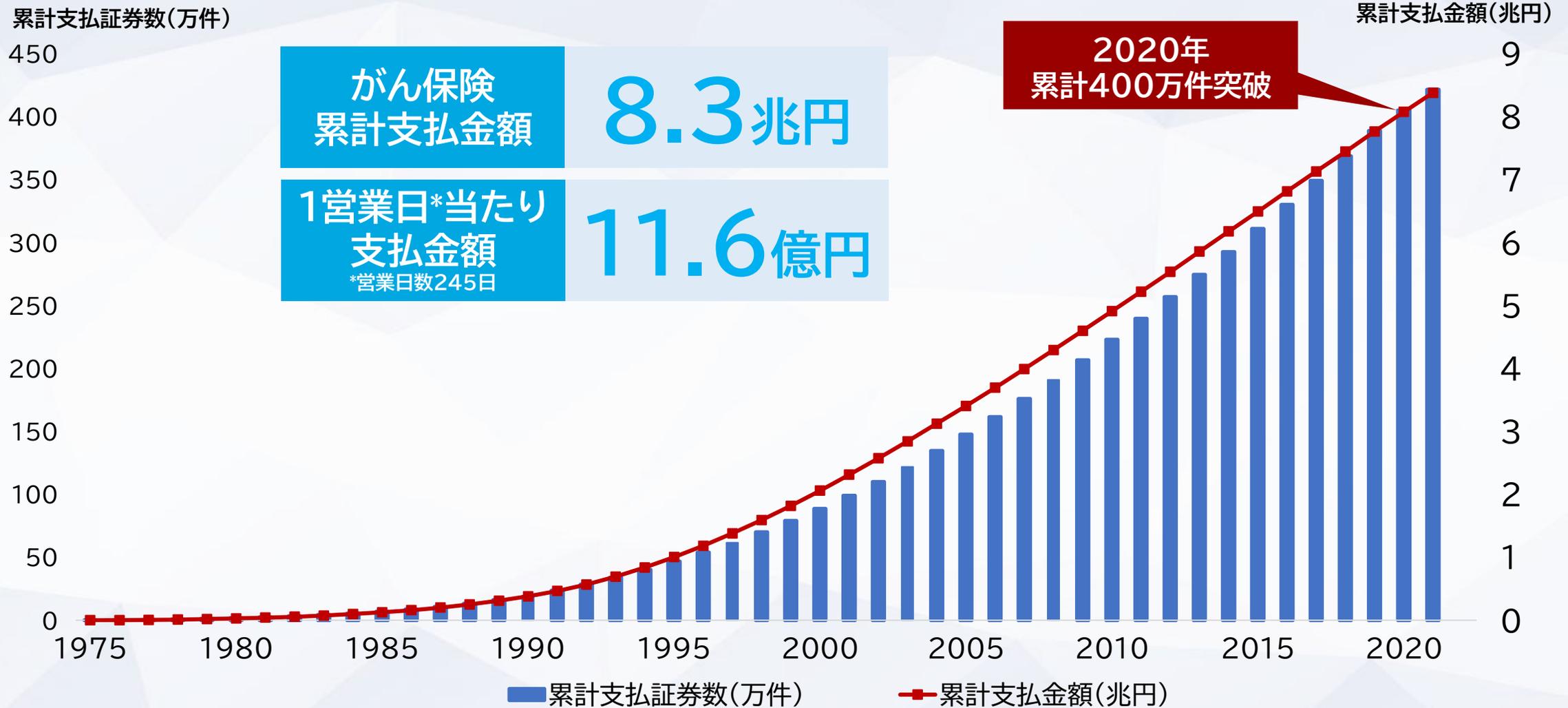
約1,443万人

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



# 人財を最大限活用した「新たな価値の創造」

変化の激しい時代、人財を最大限活用していく必要性がますます高まっている

## エコシステムを活用した保険



## 少額短期保険参入

SUDACHI  
誰もが安心して健やかに  
自分らしく生きる社会

手頃な保険料の初めて保険

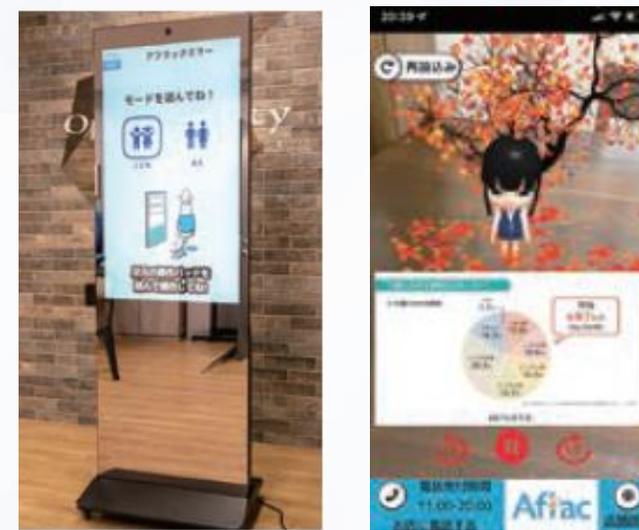
SUDACHIの  
がん保険  
はじめる

SUDACHIの  
医療保険  
はじめる

働くあなたの  
所得保障保険

Aflac アフラック生命グループ

## DX活用の先進事例



考え実行するのは人財。最も重要な経営資源

# アフラックの人財データ

社員数

5,181人

平均年齢

41.2歳

経験者採用比率

43.3%

女性社員比率

51.9%

女性ライン長\*1比率

25.3%

男性育休取得率

100%

有給休暇取得率

86.3%

平均法定外労働時間

7.9時間/月

障害者雇用率\*2

2.69%



\*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.当社の取組み

---

# 目的はイノベーション企業文化の醸成

ダイバーシティ推進とWork SMARTにより「イノベーション企業文化」を醸成する

イノベーション企業文化の醸成



# ダイバーシティ&インクルージョン推進の取組み

2014年に6つの重要領域を定め、統合的に推進

## 「女性の活躍推進プログラム」重要6領域の取組み内容

### 経営トップのコミットメント

重要な経営課題の一つであることを全役員職員の共通認識として、数値目標を公表する



### 推進体制の強化

代表取締役社長を委員長とした「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」を設置し、組織的な推進体制を整える



### 管理職のアカウンタビリティ

全ライン長に対して女性活躍推進の理解浸透を図るとともに、女性社員の育成スキル向上を図る



### 女性のキャリア開発・育成・登用

自分のありたい姿を実現するためのアドバイスや情報を提供する



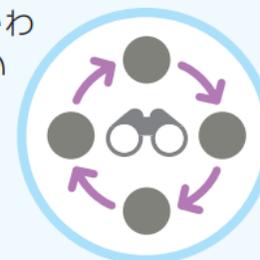
### 多様な働き方の促進

全社を挙げて、仕事の進め方の見直しや働き方の変革に取り組む



### 業務プロセス・評価プロセスの見える化

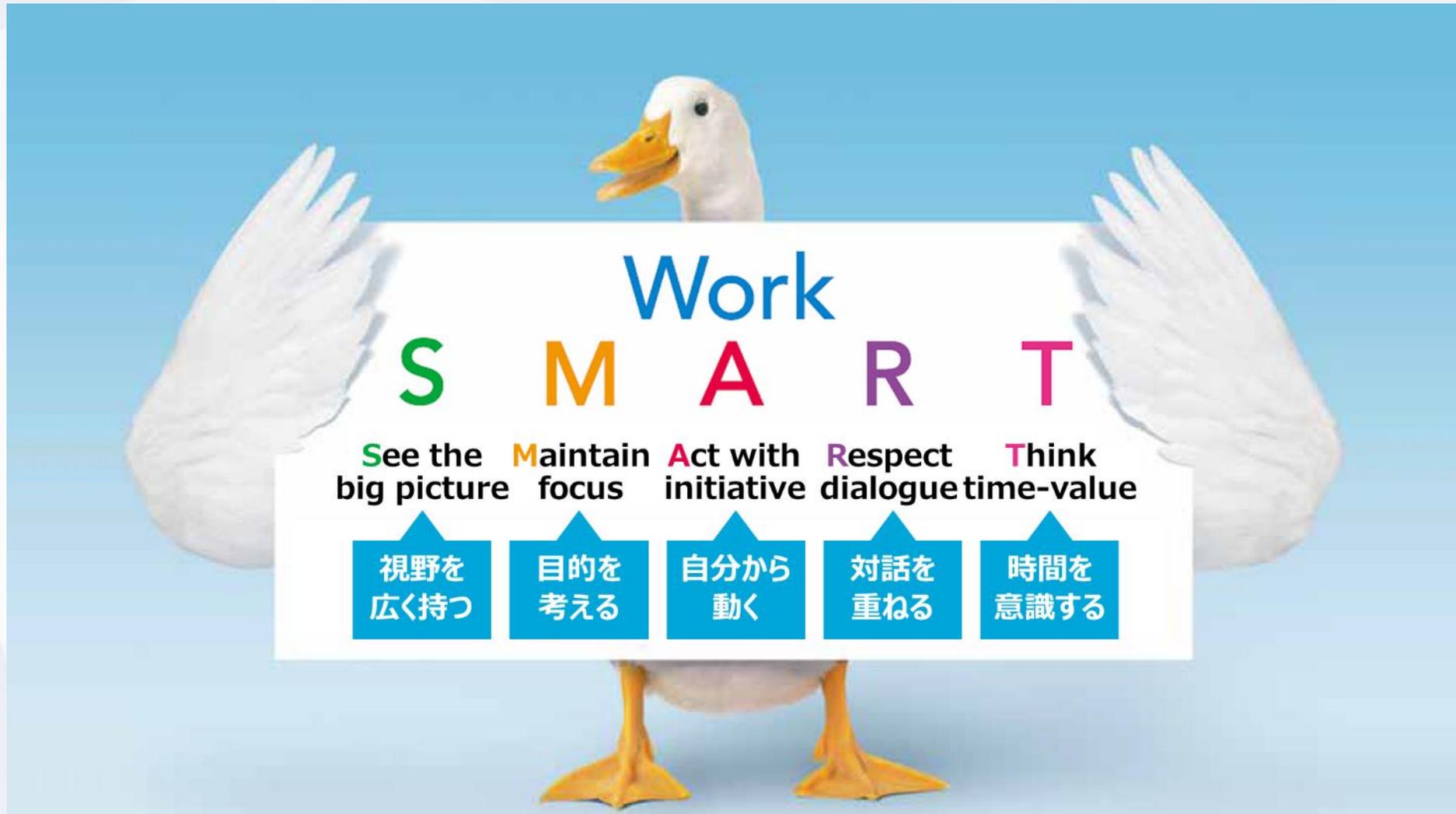
経験の有無にかかわらず、誰もが新しい業務にチャレンジできる環境を整える



※上記取組み領域は、NPO法人J-Winが2014年に提唱した「D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進」のための重要6領域を参考に策定しています。

# 働き方改革「アフラック Work SMART」

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



# Work SMARTの一環としてリモートワークを推進

## 統合的パッケージで推進(5つのポイント)

1



トップの  
コミットメント

- 中期経営戦略
- 経営戦術
- 経営のメッセージ

2



環境整備  
(ツール)

- 在宅勤務のためのデバイス
- 在宅コールセンター
- オンライン申し込み

3



環境整備  
(制度)

- フレックスタイム制度
- リモートキャリア制度
- 派遣社員も対象

4



労務・  
健康管理

- 管理監督者への研修
- 社員同士の交流
- 相談窓口の設置

5



プロモーション

- マルチチャネルでプロモーション
- eラーニング

# 1 トップのコミットメント



## 経営陣の強いコミットメントが最も重要

### 中期経営戦略

- 中期経営戦略の、第一の戦略「人財マネジメント戦略」の重点的事項として「Work SMART」の推進を定義



### タウンホールミーティング

- 会長、社長、役員と、社員との対話の場を継続的に開催



## 2 環境整備(ツール)

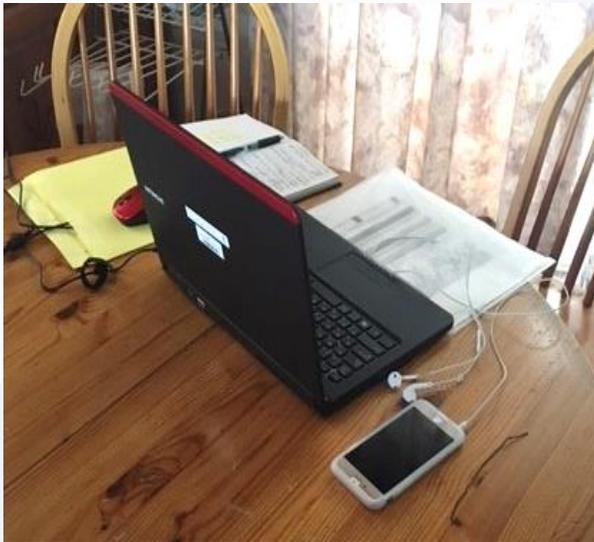


環境整備  
(ツール)

できない理由をなくす。「できない」を「できる」に

### 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



### 在宅コールセンターの開設

- コンタクトセンター業務をテレワークで実現する「在宅受電」



### オンライン申し込み

- 業界初のオンラインによる保険相談や契約完結システムの開発



# 3 環境整備(制度)



無駄な「制限」「ルール」を無くし全社員に機会を付与

## 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

## 通勤手当の変更・在宅勤務手当

- 2020年から通勤手当を実費精算に変更
- テレワークに必要な環境整備のための手当を創設

在宅勤務環境整備手当  
(2万円/初回)

在宅勤務環境維持手当  
(5千円/月)

## 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  
(のべ利用者 34名)



# 4 労務・健康管理



## リモートワークでは、労務・健康の管理がより一層重要となる

### 「テレワークマネジメント」研修

- オンライン特有のコミュニケーションの方法や、ハラスメントの留意点など、全管理職に研修



### オンライン パパ・ママ職場見学会

- 会社が社員に感謝する「E.A. Week」のイベントのひとつ「職場見学会」をオンラインで実施



### 相談窓口の設置

- リモートワークによる、コミュニケーションや仕事の悩み、心身の不調等に関する相談窓口を設置

仕事や働き方に関する悩み、ストレスに関する相談窓口

#### ◆要旨

ウィズコロナの働き方のアンチパルにもある通り、適切な感染予防対策を確保した上で、各種行動制限を緩和し、業務運営の正常化に取り組んでいる中、働き方も多様化しています。こうした中での業務上のコミュニケーションや仕事の進め方、また、それらに伴うストレス、悩み、心身の不調等に関する相談窓口を設けています。自分一人で抱えこまず、お気軽にご相談ください。

#### ◆詳細

#### 1 業務上のコミュニケーション等に関するお悩み相談窓口

業務上のコミュニケーションや仕事の進め方などで困っているような場合、上司や同僚など、周囲の社員だけでなく人財戦略部に相談することで改善することもあります。自分一人で抱えこまず、相談窓口までお気軽にご相談ください。

#### ★悩み事の相談例★

- 同僚の業務状況が目に見えないため、自分だけが大変な思いをしている気がする。
- 対話の機会が減り、孤独を感じ、仕事のモチベーションがなかなか上がらない。
- 気軽にすぐ質問・相談できる相手がおらず、仕事が滞りがちになっている。
- 上位者からメールでの一方的な指示や指導が多くなり、精神的に参っている。

相談窓口：労務課外線 (03-3344-2609)

# 5 プロモーション



## 全社員に向けた徹底的なプロモーション

### マルチチャネルの社内プロモーション

- イン트라ネットや、社内放送で、Work SMARTの推進や、取組み事例などを高頻度で配信

The image shows a screenshot of the Afjac Work SMART portal. The website features a header with the Afjac logo and 'Work SMART ポータル'. Below the header, there are several sections including 'Diversity & Work SMART', 'Topics', 'サイバーセキュリティ関連の最新情報リンク', and 'What's "Work SMART"?'.

Overlaid on the website is a video player showing a man in a suit speaking. The video title is '新人財マネジメント制度の理念' (Concept of the New Talent Management System). The subtitle reads: '多様な人材が自律的に働き、最大限に力を発揮しながら、主体的にキャリアを形成できる環境を構築する' (Building an environment where diverse talents can work autonomously, maximize their strengths, and proactively form their careers).

### eラーニング

- 毎年、全社員対象のeラーニングで、「時間」や「場所」に捉われない働き方に関するトレーニングを実施

#### 「時間」に捉われない働き方への取り組み

▶ 社員のワークライフマネジメントを支援し、組織パフォーマンスを最大化させるために、各制度の内容を理解し、適切に活用することが重要です

フレックスタイム制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 所属長が利用者本人のタイムマネジメントに問題がないと判断していることを前提に、1か月の労働時間の範囲で<b>社員自身が出退勤時間を決める</b>ことが可能。育児や介護との両立などに活用可能</li> <li>✓ 出退勤時間を「午前7時～午後10時」の間で選択可能</li> </ul>
シフト勤務/短時間勤務	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 勤務時間の始業・終業時刻を変更、実働時間を短縮するなど<b>全10通り</b>（例：午前6時～午後4時）の選択肢があり、自身の状況に応じ、選択が可能</li> </ul>
時間単位有給休暇*	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 年次有給休暇は<b>1時間単位で取得</b>ことができ、仕事とプライベートの両立になどに活用可能</li> <li>*最大5日間(35時間)の取得が可能です</li> </ul>

**Aflac PRO** 次ページでは、「場所」に捉われない働き方に関する取り組みを学習します

---

#### 「場所」に捉われない働き方への取り組み

▶ 2015年からテレワークの取り組みを開始し、**新型コロナウイルス感染症問題への対応で実施が加速**しました。現在は約50%の従業員がテレワークを実施しています

▶ 一方でアフラックは、「**ウイズコロナの働き方のプリンシプル**（次ページ）」を定め、**出社することで得られる価値を理解し、リアルな接点を活用し組織成果を最大化**することとしています

在宅勤務	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 所属長許可のもと、自宅でも業務遂行できるよう、すべての社員にシンククライアント端末やスマートフォンを貸与</li> <li>✓ 通勤時間を有効に活用できることや、個人で集約して行う業務などに効果的</li> </ul>
リテライトオフィス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 代理店訪問の合間や、通常とは異なるオフィスでの打ち合わせ実施前後など、業務の目的に応じ、時間を有効に利用するため活用</li> <li>✓ 全49箇所リテライトオフィスを設置（現在は調布のみ利用可） <b>新塚、丸の内、調布、那田、八王子、さいたま、横浜、千葉、水戸</b></li> </ul>
リポートキャリア制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域限定コース社員の主体的なキャリア形成を支援目的に転居することなく、営業部・支社以外の部署で業務に従事可能</li> </ul>

**Aflac PRO** 次ページでは、「ウイズコロナの働き方のプリンシプル」を確認します

# 3.取組みの効果

---

# 取組みの効果(社員エンゲージメント)

社員エンゲージメントに関するサーベイ結果のうち、  
働きがいに関する質問の“肯定的回答割合”が高スコアとなっている



## エンゲージメント

### ● サーベイ結果(肯定的な回答の割合)

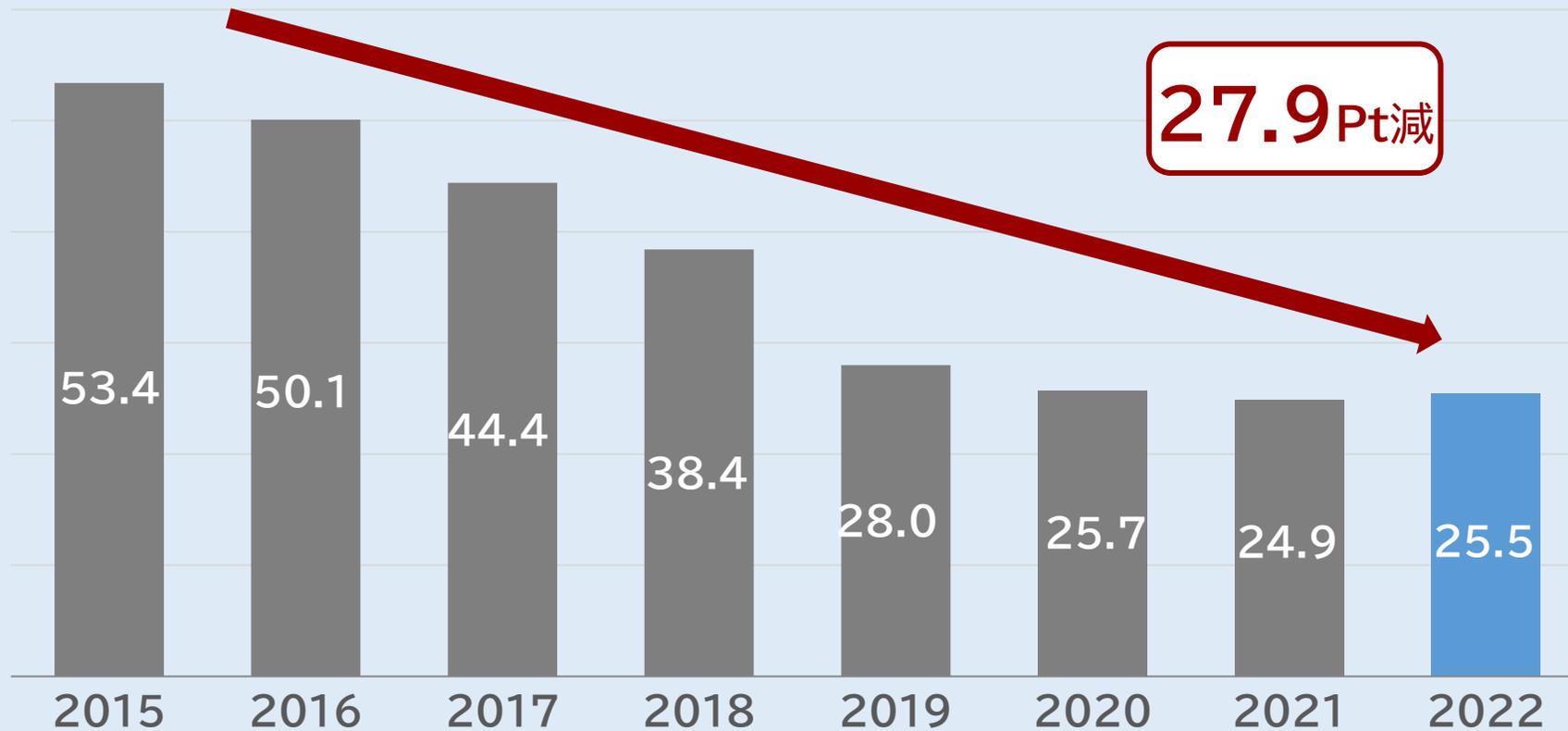
- |  |          |
|--|----------|
| ① 私は、「アフラックWork SMART5原則*」を意識した働き方の重要性を理解している    | ▶ 91.0 % |
| ② 当社には、持続可能な在宅勤務のための環境が整備されている                   | ▶ 90.9 % |
| ③ 当社には、性別や年齢に関係なく多様な人財が活躍できる風土がある                | ▶ 83.9 % |
| ④ 当社は、ライフイベント(出産・育児・介護等)があったとしても、長く働き続けられる会社だと思う | ▶ 83.7 % |

# 取組みの効果(短時間勤務者数の減少)

テレワークを活用した「時間」と「場所」に捉われない働き方の推進により、育児による短時間勤務制度の利用者が減少(フルタイム勤務化)



育児で短時間勤務制度利用している社員者の割合(%)

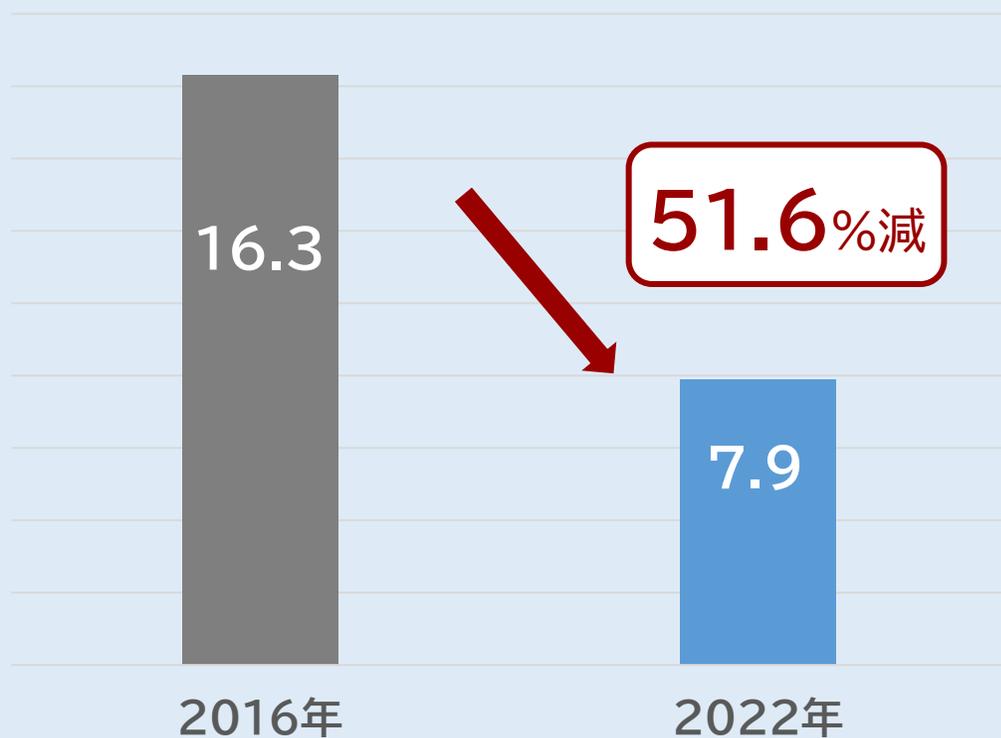


# 取組みの効果(法定外労働/有給休暇取得)

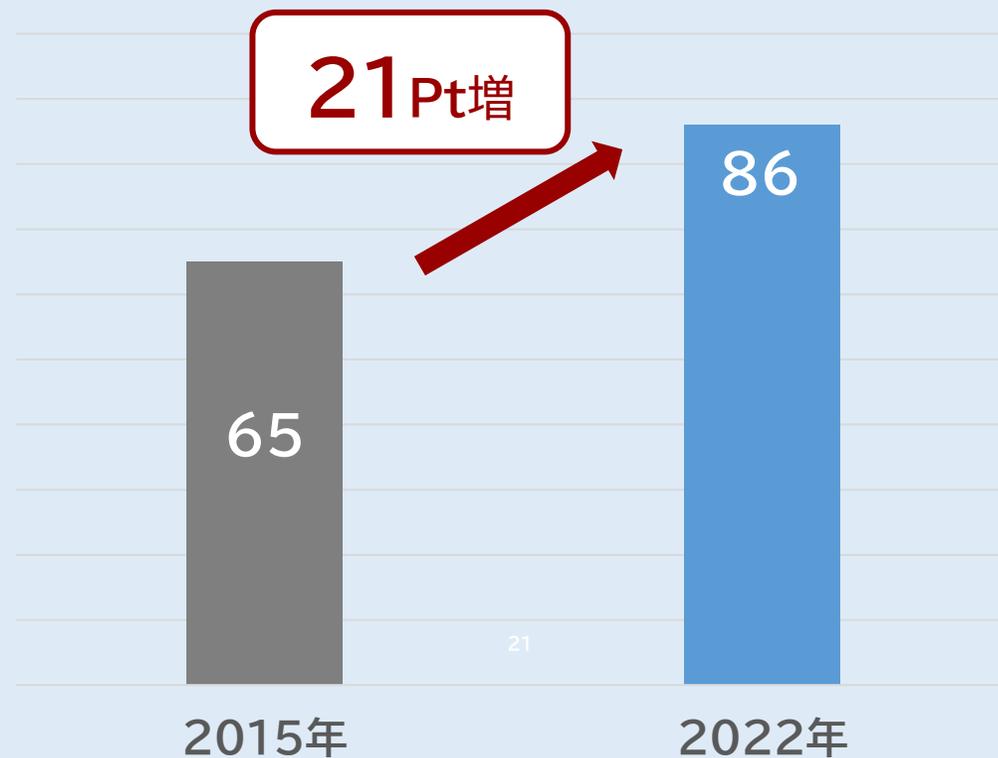
法定外労働時間は大幅に減少、有給休暇取得率も増加



## 法定外労働時間(h/人)



## 年次有給休暇取得率(%/人)



# 4.現在の取組み

---

# アフラック流のハイブリッドワーク

経営レベルでの議論を通じ、アフラック流のハイブリッドワークの方針を策定  
(当社は「金融機関」でエッセンシャルワークが求められる)

## 方針

- 部門型人財マネジメントのもと、業務特性や組織の成熟度等に応じて、オフィスワークとリモートワークを最適に組み合わせた「**戦略的なハイブリッドワーク**」を実践する

## 特徴

- ① 「目的」と「手段」を明確化
- ② オフィスワークとリモートワークの「価値」を定義
- ③ 部門型人財マネジメントとリーダーの役割に期待

# ①「目的」と「手段」を明確化

どう働くかは「手段」。会社として何を「目的」にするか

手段

目的



## ② オフィスワークとリモートワークの「価値」を定義

オフィスワーク、“リアル”に集まることの価値・リモートワークの価値を  
具体的な場面とともに整理



オフィスワークの「4つの価値」	具体的な場面
エンゲージメント	コアバリューの浸透・継承、メンバーの動機づけ、チームビルディング など
コラボレーション	創発によるイノベーション創造、自由闊達で建設的な議論、アイデアの深掘り など
ネットワーキング	社内外との人間関係・信頼関係の構築、新たなビジネス機会の探求 など
ラーニング	人財育成、望ましい意識・行動の習慣化、チームでの相互学習、オンボーディング など



リモートワークの「4つの価値」	具体的な場面
集中作業 (フォーカス)	他者との連携・協力を要さない個人で行う集中的な作業・資料作り など
情報共有	遠隔地や多人数に対する事務的な情報伝達 など
ワークライフ・マネジメント	通勤時間を活用した育児(保育園の送り迎え、学校行事)、親族の介護との両立 など
事業継続	自然災害発生・パンデミック時(オフィスでの就労が困難な場合)の事業継続 など

### ③ 部門型人財マネジメントとリーダーの役割に期待

各部門が、業務特性や組織の成熟度を踏まえて、目安出世率を設定  
リーダーが率先して「戦略的なハイブリッドワーク」を実践

「部門型人財  
マネジメントにおける戦略的ハイブリッドワーク」の  
プリンシプル

- 1 部門型人財マネジメントのもと、業務特性や組織の成熟度に応じて、オフィスワークとリモートワークの価値を理解したうえで、最適に組み合わせる
- 2 所属長は、DxO<sup>\*</sup>や役員が示した各部門の出世率を含むハイブリッドワークの方針に基づき、特に出世することで得られるコアバリューの浸透・継承などの価値がすべての組織・チームにおいて不可欠なものであることを踏まえた組織マネジメントを行う
- 3 社員個々に対する出世判断は、所属長が社員との対話を通じて、業務はもとより、ワークライフ・マネジメントの状況等も理解のうえ、所属長が行う

# 実証的アプローチと改善の仕組み

## 部門型マネジメントのもと、実証的アプローチを行い状態を把握・改善していく

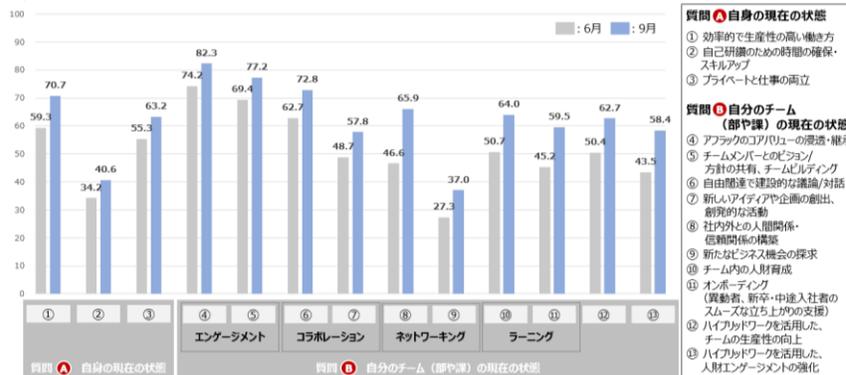
### 現場にダッシュボードを提供

- 所属長は、ダッシュボードで所定外労働時間・有給休暇取得状況・出勤率などを確認し、タイムリーにPDCAサイクルを回す



### 社員への定期的なヒアリング

- 3か月に1回、社員にアンケートを実施し、戦略的なハイブリッドワークの目的を満たしているか確認
- 結果は部門ごとに細分化し、人財戦略部の考察を入れて、部門へフィードバック



### 経営でもモニタリング

- 隔週で行われる人財マネジメント政策委員会(社長が委員長)で、経営へのインプットとモニタリングを実施

## 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)