

「お客さま基点」を実践できる人材を育成し
徹底した差別化でお客さまから
最も評価される会社を目指す

人材開発本部 副本部長

大森 文史
常務執行役員



Q 人づくり宣言

昨今、人的資本経営が注目されていますが、当社では、米山が社長就任後に人材開発本部を立ち上げ、現在まで本部長を務めています。2011年には人材開発本部だけでなく全社で「人づくり」を行うことを示した「人づくり宣言」を発信しました。「お客さま基点を実践できる人づくり」のための基本姿勢として、職員一人ひとりの個性を活かし、尊重する組織づくりを必須のものとしています。十数年前から人づくりの文化を築くための取組みを本格化し、人材開発本部では教育研修、人材育成プログラムの創意工夫を重ね、「人づくり」の大切さを発信し続けています。

Q 場づくりの大切さ

お客さまに寄り添った活動をしていくためには、対面でのコミュニケーションが欠かせません。職場においても対面でのコミュニケーションが図れる「場」づくりが大切であると考えています。「場」が機能するためには、風通しのよいのびのびとした雰囲気が必要です。そんな「場」で積極的に意見や考え方を互いにぶつけ合うことで、新しい観点を見つけ、価値を生み出していくことを大事にしています。当社では人づくりの根幹として「個性を認め合う」「信頼して任せる」という方針を掲げており、その姿勢が関連な「場」を生み出すものとなると考えています。「人づくり」は「場づくり」と捉え、全社をあげた人づくりに引き続き取り組みます。

Q 人材「開発」に込めた意味

人材開発本部は人づくりにおいて、その名に込められた「開発＝development」という言葉の意味を大事にしています。「開発」という観点での人づくりとは、一人ひとりの職員が本来持っている資質や能力の支援を基本姿勢におき、それぞれの職員がやりがいを持ち、あり

たい姿に近づいていける職場環境づくりです。移り変わりが激しく、将来予想が難しい不確実性の時代と言われる今だからこそ、既存の枠組みや仕事のやり方に人を当てはめることだけでは終わらない発想が必要だと考えています。

Q 対面販売を支える人づくり

もともと当社職員のお客さまへ寄り添う力は高いと感じていました。その要因は当社の対面販売の現場では、お客さまとの関係性について「無から有を生み出すこと」ができる力を伝統的に受け継がれてきたからだと考えています。お客さまとの出会いから、面談を重ね、情報収集を行い、ニーズ喚起し、保険提案ができる。この活動の基本は人間関係や信頼関係の構築を大事にしてきたことにあります。今後も無から有を生み出す力を伸ばしつつ、公的保障などお客さまに提供すべき情報の説明力も向上させることで、総合的なコンサルティング能力を高めていきます。Face to Faceによるサービス提供の価値を高め、お客さまに選ばれ続ける会社になるための人づくりに取り組みます。

Q Fスタイルとは

Fスタイルはセールスとアフターサービスを一体のものとして、お客さまとともに課題解決に向かう活動を体系化した「フコク生命のコンサルティング」のモデルです。お付き合いが長期間にわたることが多いご契約者に高く満足いただき選ばれる会社であり続けるためには、加入時はもちろんのこと、その後もお客さまに寄り添ったサービスの実践は欠かせません。お客さまアドバイザーがコンサルティングの中心を担いますが、職種問わず、全職員がお客さま基点を実践する際の基礎として理解し、行動の前提においてほしいスタイル(あり方)として定着させていく必要があると考えています。

人づくり・場づくり | 人づくり宣言

「お客さま基点」を実践できる人づくりに力を入れております。

当社は、あらゆる企業活動の原点として「お客さま基点」を掲げ、徹底した差別化でお客さまから最も評価される会社を目指しております。そして、この「お客さま基点」を実践し、徹底した差別化を生み出していく源泉は「人(従業員)」であると考えております。

当社では、2011年に「人づくり」を推進する部門として人材開発本部を立ち上げました。本部長には社長が就任し、全役職員へのメッセージとして「人づくり宣言」を発信するとともに、「人づくり基本方針」を策定・発表し、会社が求める人材像と人づくりに向けた基本姿勢を示しました。経営方針のひとつである「“お客さま基点”での人材育成を通じて、職員の働きがいを高める」にもありますように、当社の「人づくり」とは、働くすべての人が働きがいを持ってお客さま基点を実践できるよう、“個”としての成長を促す“環境”や“場”をつくることです。今後とも、この「人づくりは場づくり」という基本方針のもと、お客さまアドバイザー、内務職員の中長期での人材育成に経営資源を配分し、重点的に取り組んでまいります。

1 人づくり宣言

フコク生命は
「人」が原点である。

この厳しい環境のもと、「徹底した差別化でお客さまから最も評価される会社となる」という“ありたい姿”を実現するためには、勝てる、強い組織をつくり上げなければならない。そのためには、職員一人ひとりの個性を活かし、尊重する「本当の意味で人が育ち、活躍できる」組織づくりが必須である。

皆が人を育てるという意識を持ち、フコク生命ならではの「人づくり」の文化を築いていこうではないか。

～「人づくり宣言」(2011年10月)より抜粋～

2 人づくり基本方針

成長を支える「人づくりの根幹」と、それを通じて身につけ、高めてほしい、フコク生命の『『求める人材像』3つの要件』



社長自らが「場づくり」に取り組んでいます

社長車座ミーティング

社長自ら、職員と膝を突き合わせて双方向で対話をする「場」を設けています。トップメッセージとして会社の目指していることや方向性、お客さま基点についてなどを直に伝えると同時に、職員からの率直な質問や意見を聞いて、その場で回答しています。

■2011～2023年度開催実績（過去13年間）

回数	参加者数
341回	2,487名



女性活躍推進フォーラム

当社では、個々人がモチベーションを高めながら、一人ひとりがやりがいをもって活き活きと働けるよう、女性活躍を人づくりの重要施策の一つに位置付けています。2012年よりお客さまアドバイザー・内務職員合同の研修「女性活躍推進フォーラム」を毎年開催し、モチベーション向上・次世代の女性リーダーの育成に力を入れています。

■2012～2023年度参加者数（過去12年間）

総数	お客さまアドバイザー	内務職員
284名	145名	139名



お客さまアドバイザー教育

信頼されるお客さまアドバイザーの育成に努めております。

当社では、生命保険協会による業界共通教育制度をベースにFP資格（国家資格ファイナンシャル・プランニング技能士、日本FP協会AFP資格）取得を推進しております。また、「継続教育制度」を通じてご契約からアフターサービス、保険金・給付金のお支払いに至るまで、お客さまのさまざまなご要望やご相談にお応えできるような信頼されるお客さまアドバイザーの育成に努めております。

●お客さまアドバイザーの教育体制

人材育成の統括部門である人材開発本部では、お客さまアドバイザーの教育体系の企画立案、各種教材の制作にあたりとともに、本社研修を実施しております。

支社には、お客さまアドバイザーの指導担当として営業部長・営業次長を配置し、トレーナーをはじめとする教育担当者とともに各種研修および実践教育を行っております。

お客さまアドバイザーに対する教育訓練は、以下のとおりです。

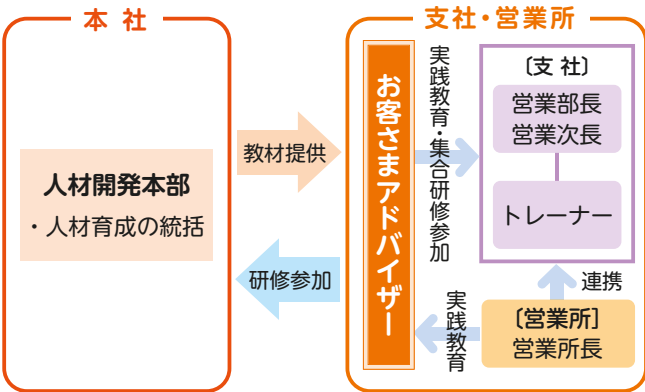
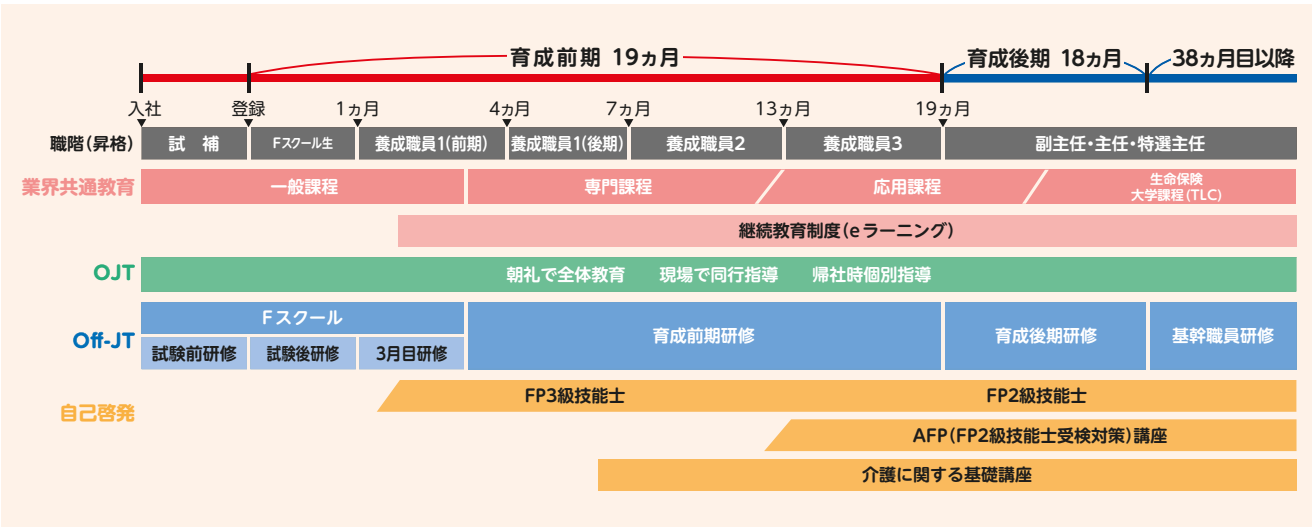
①初期教育～継続教育制度 入社後は、生命保険協会のカリキュラムに準拠した研修を実施し、協会が実施する一般課程試験に合格した者がビジネスマナーをはじめとした社会人としての基本や商品知識など、フコク生命で営業活動をするうえでの基本的項目を習得します。

さらに3月目研修を実施し、これら一連の3ヵ月におよぶ研修を「Fスクール」と呼び、真にお客さまから選ばれるお客さまアドバイザーづくりを目指した初期教育を行っております。

営業活動を行うにあたり「お客さま対応力」の向上を目的として、「コンプライアンス」「生命保険の実務」をテーマとした研修を、eラーニングにより毎月継続的に実施しております。

これらは、お客さまサービス全般の対応力向上を目指した内容にしております。

●お客さまアドバイザー人材育成プログラム



②業界共通教育 生命保険協会による業界共通教育各課程を新人層の教育システムに取り入れ、専門課程試験・応用課程試験の早期合格、生命保険協会認定FPであるTLC（トータル・ライフ・コンサルタント）の資格取得を推進し、お客さまアドバイザーのレベルアップを図っております。

③教材提供 お客さまアドバイザーへの知識付与・スキルアップを目的として、以下のような教材を作成・提供し、お客さまアドバイザーの能力向上を図っております。

- ・教育誌 お客さまアドバイザー・マネージャー・営業所長取材記事を中心に掲載しております。
- ・視聴覚教材 営業所での好取組事例などを映像化し教育効果の向上を図っております。

内務職員教育

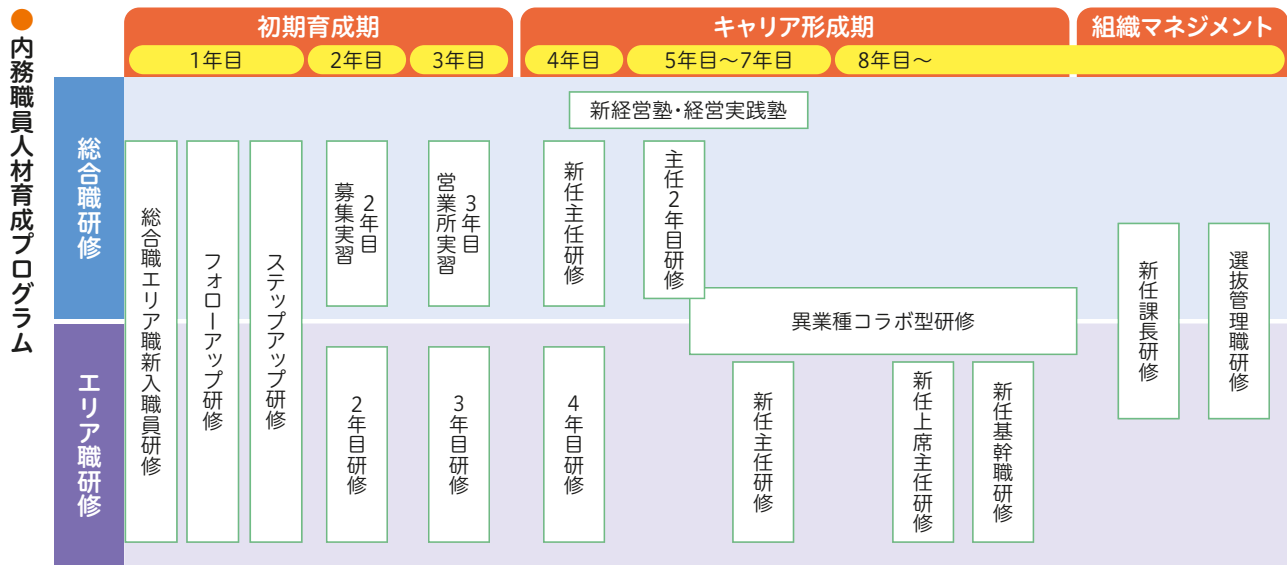
研修をはじめとしたさまざまな場づくりにより、人材育成に取り組んでおります。

「お客さま基点」を自信と誇りをもって実践するためには、一人ひとりが「働きがい」をもって働ける会社である必要があると考えております。当社では、指名型の研修にかぎらず、公募型研修や自己啓発などさまざまな成長の「場」を用意し、「自己実現」をサポートしております。

総合職・エリア職の教育体制

総合職については入社から7年目までを重要な教育期間と位置づけ、年次ごとの研修とメンター制度を活用し、ビジネスパーソンとして確実にスキルアップしていくための育成プログラムを設けております。研修は、新入職員研修をはじめ、5年目まで年次ごとの研修を行い、キャリア形成を図ります。その他、新任役職者に対する任命時研修、リーダーシップ習得を目指す研修、人材活性化を促す異業種コラボレーション型研修等を導入し人材育成に取り組んでおります。また、入社4年～7年目の若手総合職に対し、将来の経営幹部となりうる人材育成に向け、「新経営塾」というフコク生命独自の研修プログラムを導入しております。

エリア職についても、新入職員研修に始まり4年目までの年次ごとの研修を実施しており、主任、基幹職への昇格時にリーダーシップ研修を行うなど、お客さまに良質なサービスを提供できる人材として成長するとともに、キャリアアップ志向を醸成するための各種研修を設けております。また総合職、エリア職隔てなく、集合研修以外にオンライン研修を活用のうえ各種の人材開発支援制度を用意し、自己実現をサポートしております。



営業所長教育 ～「お客さまアドバイザー」育成の要として～

信頼されるお客さまアドバイザーを育成するには、日々実践の中で指導・教育を行う営業所長の役割が非常に重要であると考えております。そのために当社では、知識付与のみならず、営業所経営理論や人間力など、さまざまな視点からの「人づくり」を行っております。

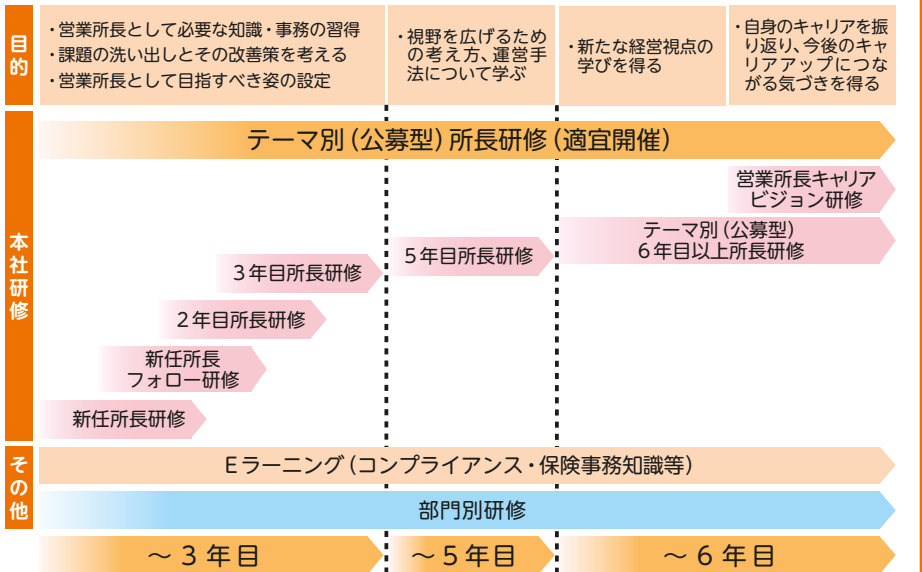
「営業所長候補者向け教育」

総合職から任命される「経営実践塾」、中途入社者の営業所長専門コースである「営業総合職制度」、お客さまアドバイザーからなる「なでしこ塾」では、採用から育成に至るまで一貫性のあるプログラムのもと、営業所長登用に向けたマネジメント教育を行っています。

「営業所長任命後」

営業所長任命後3年間については、定期的に在任期間に応じた営業所経営理論や営業所長としてのスキルアップ研修を実施しています。

3年目以降は、社外講師による研修や相互研鑽の機会などを提供することで、新たな気づきと成長の場をつくっています。



当社は職員の健康増進は人材育成である（「健康づくり」＝「人づくり」）という考え方のもと、会社を挙げて健康保持・増進（健康経営[®][※]）の取り組みを進めてまいります。

※健康経営[®]は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です。

1 富国生命「健康づくり」宣言

当社では「人づくり基本方針」のもと、当社役職員が心身ともに健康で、能力や個性を最大限発揮することにより、各々の働き甲斐が向上し、「お客さま基点」の価値観に基づく、お客さま本位の業務運営ができると考えております。

当社が創業以来培ってきた経営理念に基づき、会社、役職員ならびにその家族が一体となって「健康づくり」に取組むことで、自らの健康に心がけることと共に、安全な暮らしや健康を望むお客さまの気持ちに応え、地域、社会に貢献できる健康的な経営を推進してまいります。

代表取締役社長 米山 好映

2 「健康経営優良法人」に7年連続で認定

2024年3月11日に、経済産業省が日本健康会議と共同で主催する「健康経営優良法人」に7年連続で認定されました。

今後も当社が創業以来培ってきた経営理念にもとづき、職員ならびにその家族が一体となり自らの健康に心がけ、地域、社会に貢献できる健康な経営を推進してまいります。



3 当社の主な取り組み

- 職員の定期健康診断の完全実施、および高リスク者へのフォローを強化しています。
- 各種社内セミナー、eラーニング等によりヘルスリテラシーの向上を図ります。
- メリハリ休暇取得の推進
― 半期ごとに各3日の普通休暇を取得することとしています。
- 総労働時間の縮減
― 働き方改革実現に向けたガイドラインを策定し、全社統一的に早帰りを目指します。
― 長時間労働者に対しては、産業医による面談や人事部からの指導により、是正を図ります。
- 職員の身体的・精神的な健康の保持増進を図るために「フコク保健室（オンライン健康相談窓口）」を設置しています。
- ストレスチェックや産業医によるメンタル面のきめ細かなケアを行っています。
- 喫煙率減少に向けた「卒煙キャンペーン」や「卒煙サポートプログラム（禁煙対策アプリ）」を実施しています。
- 運動不足の解消に向けた「ウォーキングキャンペーン」を実施しています。
- インフルエンザ対策として、職員本人および家族の予防接種費用を、一部会社負担しています。
- 職員向けインセンティブ事業「フコク健康ポイント[※]」を導入しています。

※職員自身の健康をより意識してもらうため、スマートフォン等から利用可能な「健康増進プログラムサイト」を通じ、個々人に応じた健康情報を発信するとともに、禁煙や運動・食事などの生活習慣の改善努力に応じて商品交換可能なポイント制度。

4 富国生命健康保険組合とのコラボヘルス

当社は富国生命健康保険組合と連携し、健康診断データを活用した生活習慣病の重症化予防に関する対策を進める等、全社を挙げて取り組んでまいります。

働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

当社では、個人の多様性を尊重し、各自の力を効果的に発揮できるよう、障がい者雇用や女性の活躍推進、仕事と生活の両立支援など、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。

● 障がい者雇用の推進

障がいのある方もその個性を発揮して働くことにより企業活力となっていくと考えており、障がいのある方の雇用に積極的に取り組んでいます。当社の障がい者雇用の特徴は、さまざまな障がいをもった方が、健常者と同じ職場で働いていることです。

雇用状況（法定雇用率：2.5％）
2024年3月末現在、全国の拠点で222名の障がいのある方が働いています。（当社雇用率：2.24％）

雇用環境の整備

障がいのある方に最大限の力を発揮していただけるよう、入社前の方に対する就労体験を実施して、業務上の課題に加え障がいへの配慮事項を確認し、障がい状態に適した柔軟な対応に努めています。就労後も障がいへの配慮の内容が適切か、職場で支障となっていることはないか、上司と本人との面談や就労支援センターとの連携により定着支援を実施しています。

また、障がいのある方の正しい理解と働きやすい職場づくりのための勉強会を実施しています。

処遇の面でも、無期雇用化や人事評価制度を導入し、評価結果によって職位が変わるランク制度や早期無期転換制度を設けました。

これらの取り組みが評価され、2018年度には東京都より「心のバリアフリー」サポート企業^{※1}に登録、2022年度には千葉県より「笑顔いっぱい！フレンドリーオフィス^{※2}」に認定されました。

※1 すべての人が平等に社会参加できる社会や環境について考え、そのために必要な活動を実施している企業を指します。
※2 障がいのある人を積極的に雇用し、障がいのある人もない人も共に働いている事業所のことをいいます。千葉ニュータウン本社には、障がいのある方が62名働いています。

これらの取り組みが評価され、2018年度には東京都より「心のバリアフリー」サポート企業^{※1}に登録、2022年度には千葉県より「笑顔いっぱい！フレンドリーオフィス^{※2}」に認定されました。

※1 すべての人が平等に社会参加できる社会や環境について考え、そのために必要な活動を実施している企業を指します。
※2 障がいのある人を積極的に雇用し、障がいのある人もない人も共に働いている事業所のことをいいます。千葉ニュータウン本社には、障がいのある方が62名働いています。

地域とのつながり
行政や福祉関係機関主催の雇用促進イベント、特別支援学校の公開講座などに参加し、企業就労を支援する団体や企業就労を目指す障がいのある方への情報提供や交流を行っています。

● 女性の活躍推進

女性職員が就業継続し、活躍できる雇用環境の整備を行うために、米山社長のポジティブアクション宣言^{※3}のもと、女性の活躍できる場の拡大や職場風土作りなどに取り組んでいます。

また、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」にもとづく行動計画を策定し、各種施策を実行しています。

※3 当社のポジティブアクション宣言内容は「職場風土の改革」「女性の能力開発」「女性管理職の増加」の3点です。

行動計画

▶ **計画期間：2021年4月1日～2026年3月31日**

- ①女性管理職の人数を1.5倍にする
 - ・女性総合職、エリア職60名以上
 - ・お客さまアドバイザー50名以上
- ②全職員の時間外労働時間を10％削減する
- ③柔軟な働き方を推進する各種制度の充実と利用実績を向上する

女性管理職比率 8.71％（2024年4月1日現在）
男女の賃金の差異 全労働者38.0％（うち、正規雇用労働者37.2％ 非正規雇用労働者40.2％）
（2022年度の男性の賃金に対する女性の賃金の割合）

- ・男女の賃金差異は、正規・非正規とも男女間の職種構成や全国転勤の有無により生じている。
- ・女性の正規労働者のうち、地域限定型職種が96.4％を占めており、地域限定型職種の88.3％を占める営業職員は、固定給に加え販売実績やアフターサービスを評価した比例給を支給しており、他の職制とは給与体系が異なっている。
- ・正規労働者の管理職の男女の賃金差異を比較した場合は90.0％であり、管理職のうち内務職員の男女の賃金差異は88.1％、営業職員は113.2％である。
- ・正規労働者の全国転勤有のみを比較した男女の賃金差異は82.2％となっている。

ダイバーシティマネジメント研修会の開催
特定非営利活動法人ファザーリング・ジャパン^{※4}理事の川島高之氏を講師に招き2018年10月には本社管理職向けに、2019年10月には役員向けにダイバーシティマネジメント研修会を実施しました。役員層、管理職層からワーク・ライフ・バランスを尊重した職場風土の醸成を進めています。

※4 当社は特定非営利活動法人ファザーリング・ジャパンが設立した「イクボス企業同盟」に加盟しています。

● 両立支援

働く職員がさまざまなライフイベントを経験しながら
生き活きと働き続けるため、職場環境の整備や見直しなど、
仕事と生活の両立支援に取り組んでいます。

第8期行動計画

▶ 計画期間：2023年4月1日～2025年3月31日
①出生時育児休業(産後/パパ育児)の利用率の増加
②育児をしながら働き続けるキャリアイメージの醸成

仕事と子育ての両立支援

仕事と子育ての両立を図りながら、安心して働くことのできる職場環境を作るために、次世代育成支援対策推進法にもとづく行動計画を策定しています。この取り組みが評価され、2009年、2012年に「次世代認定マーク(くるみん)」を取得しました。

男性育児休業取得率(2024年4月1日現在)……出生年度ごとの取得率

出生年度	2021年度	2022年度	2023年度
取得率	92.0%	100.0%	78.6%

※出生年度の翌年度末まで取得が可能



両立支援の主な取り組み

名称	対象	内容
復職応援セミナー	産前産後・育児休職者	復職後に利用できる制度や陥りやすい心理状況についての学びや先輩職員を交えた情報交換会
仕事と育児の両立セミナー	育児休職からの復職者	仕事と育児を両立しながら、自分らしく働きがいをもって生き活きと働くヒントを得るセミナー
プレパパ・パパセミナー	男性職員(子の有無を問わず)や、内容に興味のある方	男性職員の育児休職制度の理解と取得促進、子育てネットワークの構築を目的としたセミナー

子育てに関する主な制度

制度名	時期	内容
育児休職	出生後、子の1歳の誕生日の前日まで	保育園に入園できない場合等は、最長2歳6ヵ月まで延長することができます(法律を上回る制度です)。
短時間勤務	子が小学校1年生まで	1日の勤務を6時間とすることができます。
勤務時間の短縮等の措置	子が小学校3年生まで(3歳以上は取得回数に制限あり)	1日につき30分単位合計1時間までの遅出、早退が可能です。

ランチ交流会・ファミリーデーの実施

2014年度より仕事と子育てに関する情報共有の場として、ランチ交流会を開催しています。育児休職中の職員やその同僚、子育て中の職員等が悩みや経験、情報を共有することで、新たな気づきや励みを得ることができ、働きやすい職場環境の醸成につながっています。

また、職員の家族に会社を訪問してもらおう本社「ファミリーデー」は2019年度で7回目の開催となりました。家族には会社を知ってもらい、職場においては、それぞれの職員に家族があることを再認識することで、相互理解を深め、より働きやすい職場環境を醸成することを目的としています。

仕事と介護の両立支援

自分自身が介護者となったときに、仕事と介護の両立に向けてスムーズに移行することができるよう、介護セミナーを定期的に開催しています。また、介護への心構えや会社の制度をまとめた「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を作成し、社内周知に取り組んでいます。

● ダイバーシティ相談窓口の設置について

ダイバーシティ(多様性)を取り巻く環境の下、納得感のある生き方・働き方を持ち、継続就業ができるように支援する相談窓口「ダイバーシティ相談窓口」を設置し、電話やメールによる相談を受け付けています。全職員が生き活きと働き続けられる環境作りを目指します。

職員一人ひとりが人権課題への理解を深め、ステークホルダーの人権を尊重してまいります。

● 人権啓発に向けて

社会性・公共性を基盤とする生命保険会社においては、あらゆる場面にわたって同和問題・民族問題・女性問題・障がい者問題等の人権問題について正しい理解と認識の上に立ったお客さま対応が要請されています。

行政側も、差別の実態などを企業内研修の中で取り上げ、職員に人権尊重の精神を拡げていくことを指導しています。

当社においては、公正採用選考人権啓発推進員(本社は人材開発本部内務教育担当、支社は内務次長)を中心として、社内啓発を推進しております。

また、ハラスメントは被害者個人の尊厳を不当に傷つける人権問題であり、職場秩序や業務遂行を阻害する職場環境問題であると考え、通報・相談窓口を設置するとともに、研修を通じてその問題や対応について周知・徹底に努めてまいります。

1 公正採用選考人権啓発推進員による社内啓発の推進

公正採用選考人権啓発推進員を中心として、社内啓発を推進しています。

2 社外研修会への出席参加

推進員として、支社を代表して運動体や行政主催の各種社外研修会へ積極的に参加し、知識の習得を行っています。

3 研修会の実施

本社では、人材開発本部主催で年1回研修会を実施しています。また支社では人材開発本部と連携して実情に応じた研修会を実施しています。

- ※主な研修テーマ
- ・「人権啓発重点目標」と「人権啓発活動強調事項」について
 - ・「障害者差別解消法」について
 - ・「新型コロナウイルス感染症と人権」について
 - ・「インターネットによる人権侵害」について

4 通報・相談窓口の設置

職場におけるパワー・ハラスメントやセクシャル・ハラスメントなど人権侵害行為に関する通報や相談を受け付ける窓口として、「ハラスメント相談窓口」・「社外相談窓口」を設置しています。



研修資料