

人的資本経営

I 担当役員メッセージ

全社員が自信と誇りを持って 堂々と働ける会社へ

専務執行役
立花 淳



当社は、人的資本を経営上の重要な資本と捉え、人的資本への積極的な投資を通じて、企業価値の源泉である「人の力」の成長を促進しており、全役員・社員が会社とともに成長し、自信と誇りを持って堂々と仕事ができる会社を目指しております。

2023年6月に、「人的資本経営」3つの基本理念を策定し、これらの取り組みの方向性をより明確にすることで、より一層社員の主体的な成長を支援し、会社と社員がともに成長する人的資本経営を推進しております。

具体的な取り組みとして、経営陣と社員が、営業力を高める取り組み等をテーマに意見交換を行っており、社員が自ら能動的に組織の課題について考える契機とするとともに、全社一体となって営業力向上等の課題解決に取り組んでおります。そのほか、共働き・子育てを可能にする男女問わない両立支援に関する取り組みが特に優れた企業として、令和5年度「Nextなでしこ共働き・子育て支援企業」に選定され、また、LGBTフレンドリーな会社を目指し、各種施策を継続的に取り組むことで「PRIDE指標」ゴールド認定を引き続き取得するなど、多様な人材が生き生きと働ける職場づくりにも取り組んでおります。

今後も目指す姿の実現に向けて、各種施策の効果測定と改善を図りながら、全役員・社員が会社とともに成長する、人的資本経営を推進してまいります。

II 『人的資本経営』3つの基本理念

基本理念1

社員が主体的に行動する
企業風土の定着

- ・経営陣と社員が将来のビジョンを共有・共感
- ・社員の主体性を引き出すマネジメント
- ・多様なキャリアにチャレンジできる機会の提供

社員のエンゲージメントの向上、
主体的に行動する企業風土

基本理念2

戦略的な人材確保

- ・現状および将来必要な人材の「量」と「質」を把握
- ・経営戦略に合った人材の採用や強化領域への配置と
リスキルの促進
- ・各階層・領域に応じた育成

会社の持続的な成長を支える
人材を確保

基本理念3

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
果たし成果を上げること、時間や場所にとられない
柔軟な働き方ができる環境の整備

多様化する社会のニーズに応え、
社員・お客様の満足度の向上

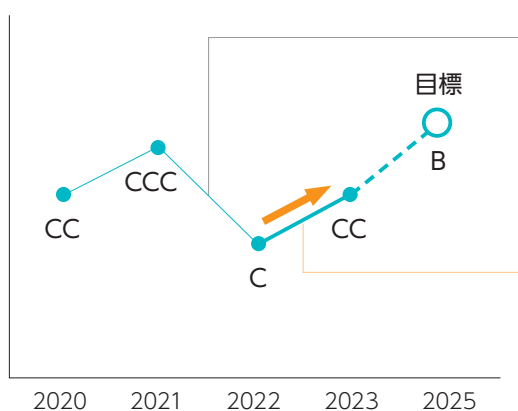
【基本理念1】社員が主体的に行動する企業風土の定着

経営陣と社員のコミュニケーション活性化施策を通して、相互理解を深めるとともに、社員の主体的な行動を促すマネジメント力の強化や社員のキャリア形成を支援することで、自律的な成長を促し、社員エンゲージメント向上につなげていきます。

ES調査

社員のエンゲージメントを客観的に把握するため、年2回エンゲージメントスコアの測定(ES調査)を実施し、各拠点の職場環境に関する課題や問題点を特定のうえ、継続的な改善活動に取り組んでいます。2025年度に他社平均の「B」以上を目標として掲げています。

ES調査結果の推移



(注) 全11段階中、Cは上位から9段階目、CCは上位から8段階目、CCCは上位から7段階目、Bは上位から6段階目の評価です。

2021年度→2022年度

- ・ 2022年4月からの新しいかんぽ営業体制への移行により、移行後の全社員の半数に相当する約1万人が当社の社員になったことにより、会社全体としてのまとまりや一体感の醸成における課題を背景として、スコアが低下

2022年度→2023年度

- ・ 新体制への移行が進み、新しいかんぽ営業体制により新たに加わった社員を含め、全社一丸となって課題に取り組む姿勢が強まったことで、1段階の評価向上
- ・ すべての組織区分（本社・エリア本部・支店）で評価が向上し、特に、主にコンサルタントが所属する支店のかんぽサービス部の評価が向上
- ・ 評価項目では、コミュニケーションが活性化し、理念・方針や会社の現況が社員に浸透しやすくなったことで、会社基盤に関する満足度が向上するとともに、「経営陣に対する信頼」などの項目も改善

なお、2023年度に評価は向上したものの、2025年度の目標達成に向けては、会社基盤や組織風土、人的資源に関する項目などで改善が必要と認識しており、引き続き、後述の「経営陣と社員のコミュニケーション活性化」や「社員の主体的な行動を促すマネジメントの強化」などに取り組み、社員がやりがいをもって仕事に生き生きと取り組める環境づくりを進めていきます。

経営陣と社員のコミュニケーション活性化

■ フロントラインミーティング

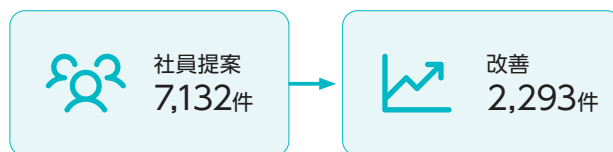
経営陣・社員間でのコミュニケーション活性化を目的として、経営陣と社員によるディスカッション（フロントラインミーティング）を開催しています。経営陣が会社の経営方針や社員への期待を直接語るとともに、社員が経営陣に直接声を届け、経営陣と社員一人ひとりの信頼感・一体感を醸成する場となっています。2023年度は、営業力の強化や今後の成長戦略などをテーマに、全拠点でそれぞれ上期と下期の2回実施しました。



川越支店 フロントラインミーティング

Ⅰ かんぽ目安箱

社員が社長に直接提案を行う「かんぽ目安箱」を導入しています。寄せられた社員からの意見は、経営層・関係部門がその有効性や実現性を検討し、業務改善につなげていくとともに、リスク検知の手段として有効に機能しています。



改善事例：お客さまにお渡しするリーフレットの内容充実

生命保険料控除について、実際にどのくらい還付を受けられるのかイメージできるリーフレットがあれば、お客さまの理解も深まると思います。

生命保険料控除の具体的な軽減額をイメージいただけるよう、家族構成や年収別に、生命保険料控除のモデルケースをリーフレットに記載しました。



提案

(左から) 奈良支店 大和高田郵便局かんぽサービス部 森川 彰裕
奈良支店 リテールサービス統括部 曾谷 由佳里



改善

販売促進部 募集ツール開発担当

Ⅰ 社長通信

社長自らが会社の方向性を全社員へ伝える場として、「社長通信」を発行しています。社員からは今後のビジョンや経営の考えに理解・共感できるといったポジティブな反応が多く、経営陣と社員間のコミュニケーションツールのひとつとして機能しています。



上記の経営陣と社員のコミュニケーション活性化のほかに、本社とフロントライン間や社員間のコミュニケーション活性化に向けて、次の取り組みも行っています。

Ⅰ 本社・フロントライン協働型プロジェクト

本社のみで企画を行うのではなく、フロントラインを巻き込んだ協業を行うことで、より現場の声を取り入れた実効性のある企画を実現することを目的に、各部門で実施しています。

ケース1

女性社員がより活躍できる環境づくり

営業に従事する女性社員と、より活躍できる環境づくりについて協議しました。女性一人での営業活動に対する不安の声をもとに、不安を軽減し安心して業務を行うためのツール『保険コンサルタント社員のための安心行動ガイド』を策定しました。

ケース2

お客さまにとってわかりやすい募集資料づくり

フロントラインの社員と本社の社員が協働し、どうすればお客さまにとってわかりやすい募集資料となるかを議論し、実際に使用する資料に反映しています。

Ⅰ スモールミーティング

社員間のコミュニケーション活性化を目的に、毎回テーマを決めて各職場で意見交換を行う機会を設けています。少人数のグループに分かれて実施することで社員一人ひとりが自分の考えを発言しやすい環境をつくっています。

社員の主体的な行動を促すマネジメントの強化

人事評価における妥当性・客観性の確保だけでなく、キャリアに関する社員本人の希望を踏まえて各社員の育成方針などの議論を行う人材育成会議を開催しています。さらに、管理職に求める役割の明確化やコーチング研修の導入によるマネジメント手法の改善に取り組むことで、社員の主体的な行動を促しています。

キャリア形成支援

社員の自律的な成長などを目的に、現在と異なる職務や環境で新たな業務へ挑戦することができるキャリアチャレンジ制度を導入しています。これにより、社員自ら新たな業務に挑戦し、その領域でのスキル向上や視野を広げることで新たな発想などによる課題解決力の向上を図るとともに、人事交流の活性化による組織間の相互理解も促進しています。

Voice



「お客さま本位」で業務に取り組むことの大切さを実感しました

支店での勤務の後、エリア本部に配属となり、本社の方々とやりとりする機会が増えたことで、本社の仕事に興味を持ち、キャリアチャレンジ制度に応募しました。本社では人事戦略部に所属し、社員からの業務課題に対する改善提案を受け入れる目安箱を担当しました。日々、全国の社員から寄せられる提案を目にし、実際に現場で対応する社員の意見に耳を傾けることの大切さを感じました。現在は、支店の郵便局支援部で勤務をしており、郵便局の方々のご意見を聞きながら、お客さまに安心して保険サービスをご利用いただける環境づくりをサポートしていきたいです。

札幌支店 郵便局支援部 渋谷 春奈

【基本理念2】 戦略的な人材確保

人材ポートフォリオの策定

組織および人事面から各部門の事業拡大や変革をサポートするツールとして、現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化する人材ポートフォリオの策定を進めています。これにより、当社において、重点的に強化すべき組織や今後各領域で必要となる人材を特定し、現状とのギャップ分析を実施することで、ギャップを踏まえて戦略的に採用や配置、育成を行っていきます。

経営戦略に合った人材の採用・配置・育成を通じて 会社の持続的な成長を支える人材を確保



人材ポートフォリオ
現状および将来必要な人材の「量」と「質」を把握

採用

新卒採用では会社説明会やインターンシップなどによるキャリア形成支援、積極的なリクルーター活動等に取り組んでいます。経験者採用では、営業、アクチュアリー^(注)、資産運用・リスク管理、IT・デジタル分野における専門人材等を採用するために、社員からの紹介を通じた採用などを進めています。

また、日本郵政グループとして、退職した元社員に活躍してもらうことを目的としたアルムナイネットワークを構築しており、元社員との協業・コラボレーションや経験者採用などに取り組んでいます。

(注) アクチュアリーとは、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です。

配置

支店やサービスセンターなどにおいて、書類審査や請求内容のシステム入力等のバックオフィス業務等の効率化など、ビジネスモデルの改革を進めながら、こうした業務に従事していた人材にリスキル(必要なスキルの習得)を行い、お客さま対応を行う部門等の当社の強化領域へシフトしていきます。

人材育成

Ⅰ 次世代リーダー育成プログラム

長期的な計画のなかで戦略的に社員を育成し、会社の成長を支えていく経営リーダーを継続して輩出していくことを目的として、次世代リーダー育成プログラムを策定しています。将来を見据えて、各階層に応じた社員育成を実施しています。

次世代リーダー育成プログラムの全体像

管理職	経営リーダー 育成プログラム	経営リーダー候補の社員に対して、経営リーダーへの登用を見据えたキャリアパスに基づき、戦略的な配置や経営力強化に向けた選抜型研修などを実施
役職者	コア人材育成プログラム	「マネジメント力・経営リテラシーの向上」、「若手・中堅の意識付け」を目的として研修などを実施
一般社員	ベーシックプログラム	「ビジネススキルの土台形成」を目的として、各年次別に研修などを実施

Ⅰ 営業社員の人材育成

営業社員一人ひとりの能力や成長度合いを総合的かつ定量的に評価するかんぽGD制度を導入しており、中長期的な視点で営業社員の育成を進めています。(かんぽGD制度の詳細はP28参照)

Ⅰ デジタル分野の人材育成

デジタル分野の人材を計画的に育成していくために、人材タイプごとにそれぞれの育成カリキュラムを作成し育成を行っています。日本郵政グループ共通研修を活用しつつ、当社の業務に合わせた独自の研修ラインアップを準備するとともに、経験豊富な社員とペアで実務を進めたり、社外からの知見も取り入れながら、実業務のなかでの育成(OJT)も実施することで、必要なスキルや知識を学べる環境を整備しています。今後も継続してデジタル人材を輩出していく態勢を構築し、DX推進を加速していきます。

【基本理念3】 多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

当社は、多様性のある生き生きとした組織づくりを行い、事業活動に関わるすべ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、個々の従業員の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。

女性活躍推進

性別に関係なく、より多くの女性社員がさまざまな職場やポジションで活躍できるよう取り組みを進めており、2030年度までに本社（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ています。

2023年度は、次期管理職層の女性社員を対象に主に意識醸成を目的とした研修等を行いました。目標達成のためにはさらなる取り組みの強化が必要と認識しており、今後は、意識醸成に加え、管理職を見据えた実践的なスキル獲得機会の付与を重点的に行い、目標達成に向けて取り組んでいきます。

■ 女性社員を対象とした育成・ネットワークづくり

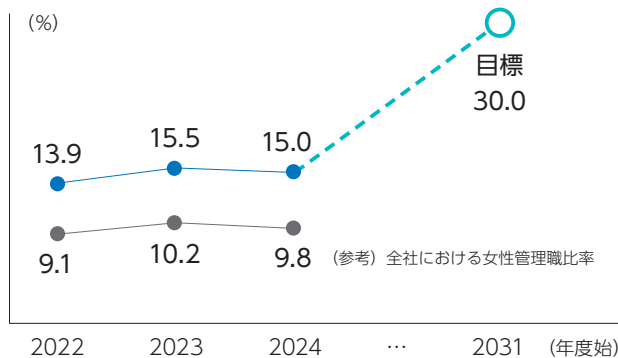
次期管理職層向け研修

将来管理職として活躍することが期待される社員に対して、上位役職への意識醸成やスキル獲得、社員同士の横のつながりをつくることを目的に開催しています。

女性コンサルタント向け会議・座談会

コンサルタントの女性割合が少ないことから、女性コンサルタント同士の連携強化のため、各エリアにて女性コンサルタントが参加する座談会を開催しています。また、2023年度は、本社において全国の女性コンサルタントの役職者を対象とした会議も開催しました。

■ 本社における女性管理職比率



(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）。



九州エリア本部 かんぽサービス部女性社員座談会

Voice



一人でも多くの人に管理者を目指したいと思ってもらえる「管理者像」を追求します

2023年4月に管理者となり、現在2年目を迎えています。管理者になる前は、責任が増えることに不安がありましたが、自分の裁量で色々なことを判断したいという思いから、上司の後押しもあってチャレンジしました。これまでと違った目線で会社のことを見たり、社員育成に関わることができたりと、想像以上にやりがいと達成感を感じています。多くの方に管理者を目指してさまざまなことを経験してほしいと思います。

事務サービス推進部 東京事務サービスセンター 総務ユニット 大岩 聖奈

「女性がさまざまな分野・ポジションで活躍できる」ように、女性管理者目線の情報発信を行います

2024年4月からかんぽサービス部の副部長を務めています。小学生の娘を育てながら仕事と家庭の両立ができるのか不安もありましたが、職場や家族の協力もあり管理者として毎日頑張っています。かんぽサービス部の女性管理者はまだ少数であることから、「女性がさまざまな分野・ポジションで活躍できる」きっかけづくりとなるような情報発信を行っていきたく思います。

熊本支店 熊本東郵便局かんぽサービス部 岩崎 規子



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・介護休業の取得等に関する情報を全社員に向けて繰り返し周知等を行っています。

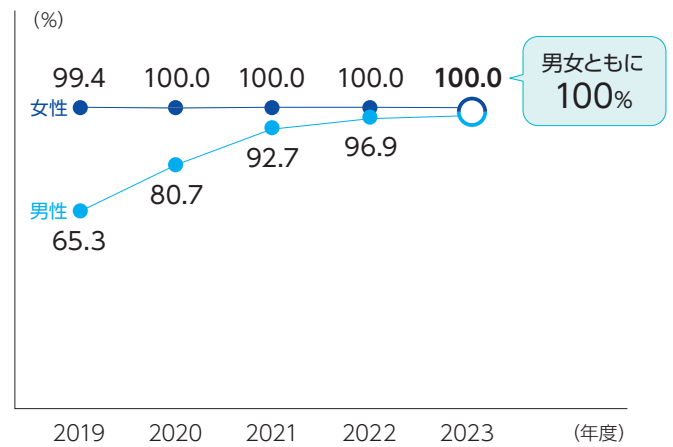
育児をしながらでも安心して社員が働き続けられるよう、育児休業取得社員に対する職場復帰プログラムの実施の徹底や、仕事と育児の両立支援セミナーの開催等に取り組んでおり、男女ともに育児休業取得率100%を目標として掲げています。

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、2023年度は男女ともに取得率100%となっています。取得率100%を継続するため、引き続き各種取り組みを実施していきます。

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今後の課題と認識しており、「育児休業は真に育児・家事をするための休業制度であり、男性が参画する意義やメリットがある」ということを全社員が理解することを目標としています。

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。

育児休業取得率



(注) 2023年度から算出方法を一部変更（他社からの外向社員を除き、当社からの外向社員を含む）。

男性育児休業取得日数



障がい者雇用・支援

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おり、日本郵政グループ全体で、障がい者雇用率を2025年度までに3.0%とすることを目標としています。

当社では、障がいのある社員に対する専用の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の職場定着支援施策を推進するとともに、社内カフェの運営を開始するといった、業務領域、業務量の拡大を進め、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行っています。

障がい者雇用率（日本郵政グループ全体）

2025年度目標	2023年度実績
3.0%	2.56%

(注) 各年度6月1日現在における日本郵政グループ6社合算の数値です。



各部署へ届ける郵便物を準備する様子



社内カフェでパンの販売準備をする様子

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きます。



商標登録された当社のLGBT ALLYロゴマーク

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」との認識のもと、「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。

	2023 年度実績
月平均残業時間	9.2 時間
ストレスチェック実施率	94.2%

外部評価

2024年3月、「共働き・共育て」を可能にする男女問わない両立支援に関する取り組みが特に優れた企業として、「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に選定され、当社は初年度を受賞となりました。そのほかにも、各種取り組みにより、以下の評価を獲得しています。

女性活躍	仕事と育児の両立支援	仕事と介護の両立支援
 えるぼし認定	 Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業	 プラチナくるみん
 トモニン	 LGBTフレンドリー	 柔軟な働き方
 健康経営	 PRIDE指標	 テレワーク先駆者百選
 健康経営優良法人	 スポーツエルカンパニー	

日本郵政グループでの取り組み - グループ人事方針 -

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。

主な指標および目標	グループ4社連結実績 (2023年度)
社員のエンゲージメント（誇りとやりがい）スコア 対前年度評価点数以上	3.31pt
男性育休平均日数 1か月以上	35.0日
本社女性管理者比率 30%（2030年度）	16.2%
グループ内社内公募人数（注） 対前年度以上	—
適所適材スコア 対前年度評価点数以上	2.70pt
年休取得平均日数 18日以上	19.5日

（注）2022年度から本社組織間で実施中。
2024年度からフロント組織も含めて全社的に実施するもの。