

「仕事」と「大切な何か」を両立できる働き方が 当たり前の企業文化を目指して

講 師 A I G 損害保険株式会社
執行役員 人事部門担当 福 富 一 成 氏



2022年11月11日（金） ホテルグランミラージュ

はじめに

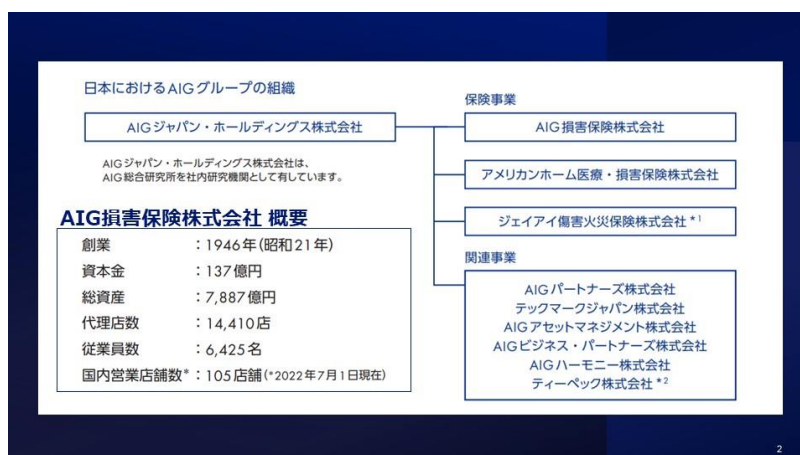
このような貴重な機会をいただきまして、ありがとうございます。

私は1994年（平成6年）に社会人になり、今はA I Gに勤めていますが、前職は日系のメーカーに勤務し、配属が人事部だったため、キャリアとしてはずっと人事の仕事をしております。30代の前半で今のA I Gに移り、もう18年目に入っております。転職したときも人事の職種だったので、人事一筋で今までやってきました。



本日の演題は“「仕事」と「大切な何か」を両立できる働き方が当たり前の企業文化を目指して”ですけれども、一言で言うと、働き方改革をイメージいただければいいかなと思います。

会社概要



本題の前に会社の概要を少し見ていただければと思います。私は右上のA I G損害保険株式会社に属しています。

いわゆる保険事業の中でも損害保険を中心としたグループになっています。親会社にホールディングスがあり、その下に3つ保険会社があります。A I G損害保険、アメリカンホーム、あとジェイアイというのは、A I GとJ T Bさんの50 : 50のジョイントベンチャーです。それ以外に関連事業として、保険関連のサービスカンパニーが幾つかあります。

グループ全体では従業員が8,000人ぐらいで、左下に書かれていますように、A I G損害保険だけで6,400人ぐらいいますので、グループの中でもA I G損害保険が圧倒的に大きいマザーシップカンパニーになっています。あと、我々は全都道府県でビジネスをやらせていただいております、全国に約105店舗ありますので、人事的にいうと全国に転勤をする可能性があるという会社になります。

A I G 損害保険は2018年に、富士火災という日本の中堅の損害保険会社と、A I Uという外資系の保険会社が合併して設立されました。今年で5年目になりますが、今日お話しする内容は、その合併のタイミングで、人事制度を、社員の処遇面も含めて統一をしていかなければいけないという中で、いろいろやってきた出来事の1つと考えていただけると分かりやすいかなと思います。そのあたりのお話も散りばめてお話をしていきたいと思います。

なお、我々A I G 損害保険はニューヨークに本社がある外資系の企業ですが、日本での創業は1946年ということで、第二次世界大戦後のいわゆるGHQのアメリカ兵の車の保険をサービス提供するために一緒にやってきたというようなイメージです。ですが、その後ずっと76年にわたって日本でビジネスをさせていただいております。

日本にはたくさん損害保険会社がありますが、我々が得意としているのはいわゆる中小企業向けの保険です。これはもともとのA I Gのコンセプトとして、保険を通じて地域コミュニティが永続的に発展することに貢献をしていくというのがあり、そういった考えの下、日本のマーケットはほとんど中小企業で成り立っていると言っても過言ではありませんので、東京だけではなくて全国に支店網を持ち、地域のコミュニティに対して、その企業にどういったリスクがあるのかを分析して、必要な予防と、その足りない部分を保険でということを提案しております。ビジネスガードやスマートプロテクトとか、企業の従業員向けの保険だったり、実際に災害が起きたときや、今だと賠償のことだったり、いろいろな中小企業向けの保険のビジネスを得意としてやっておりますので、これを機会にぜひお知りおきをいただければと思います。

では、本題に入っていきたいと思います。



I 「仕事」と「大切な何か」を両立できる働き方を目指して

(1) 日本社会の雇用環境

幾つかキーワードを出しています。毎日のようにメディアをにぎわすようなキーワードだと思いますが、特に私もここ10年、働くということの価値観の変化をととても感じております。少子高齢化で、日本の人口は減少に転じていると言われてはいますが、我々の会社でも平均年齢が今はもう47歳になっており、男性だけを見ると、50代前半が一番従業員数としては多いという会社の人員構成になっております。



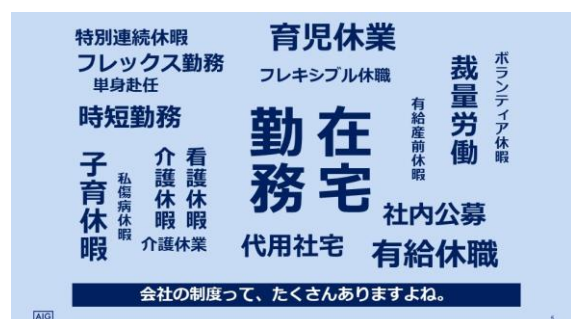
ですので、そういった社員数が増えると、喫緊のプライベートの課題というのはやはり介護が一番多いです。あとはご自身の病気。がんを中心とした成人病を抱えながら仕事をしたいなことがとても増えてきているなと考えています。

特にここ10年で見ると、そのことを理由に退職の申し出をされる方も、過去に比べると増えてきたという実感があります。ですので、やはり働き方の変化に会社も対応していかないと、要は、パフォーマンスをきちんと出せる社員が採用できなくなるのではないかなという危機感を私自身も人事の責任者として持っており、働き方改革において「仕事」とプライベートの「大切な何か」を両立できることを目指しています。

もう1つ、社会的な要請とともに、いろんな価値を持った方が会社に入ってこられるようになりました。特に女性の管理職への登用というようなことも、どの企業でも積極的にやられていると思いますし、共働きの世帯が当たり前になっています。あとは障害者の社会進出ということで、我々も特例子会社を持って障害者の方と一緒に働いております。スライド下方にD E I という、**ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン**という言葉を使っていますが、D & I や D E I とかと言われているキーワードです。多様性を受け入れていくことが重要だという認識のもと、我々は働き方改革をやってきました。

(2) 今ライフステージでの優先事項は何ですか？

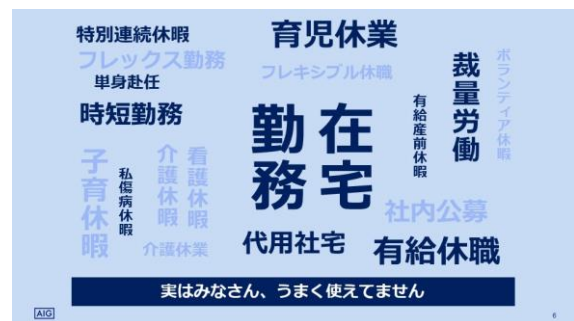
ということで、「今のライフステージでの優先事項は何ですか」と投げかけをしています。これは、仕事を一番の優先事項として働いていたことが当たり前でなくなってきた。仕事はやって当たり前、優先すべきこと、みたいな価値観から、そういうことが物理的に許されない、何かしらの制限を持った社員が増えている



ことを実感しているので、今のライフステージでの優先事項は何ですかと聞いたときに、今は介護ですとか子育てですと言えるようなカルチャーをつくっていかねばならないと感じております。

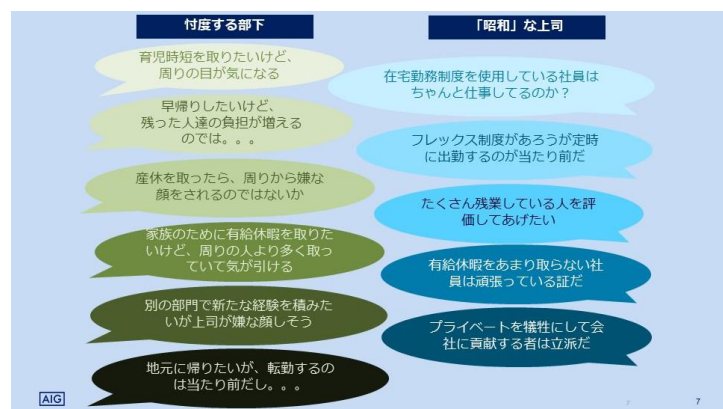
少し人事屋さんっぽい話になりますが、そういった意味でいろんな働き方に対応していくために、法の要請ももちろんありますけれども、いろんな制度をつくってきました。例えば育児休業、在宅勤務、裁量労働とか、いろんな休暇制度だとか、そういったものをたくさんつくり、フレキシブルに働けるにはこれで完璧だね、みたいな感じでスタートしていったつもりなんですけれども、実際に蓋を開けてみると、制度をつくれど、なかなかこれをうまく活用する社員がいないという実情がはたと見えてきました。

次のページで、色を消したところがあまり使われていない制度、比較的色彩が濃いのは使われている制度と色分けをしてみました。つまり、従業員のためにいろんな制度をつくっていますが、結局、使うためのカルチャーというか。それを使いますと言える、それが当たり前ですよということがうまくいっていないんだと実感しました。



(3) 社員の声

我々は従業員のアンケートのような、エンプロイヤーサーベイと言われているものを定期的に行っています。こういう働き方みたいなところの質問も幾つか取っており、その中で社員の皆さんが、制度はあるのだけれども、職場の周りの人に遠慮して…みたいな声がとても多く見えてきましたので、我々がやらなければ



いけないのは制度をつくることだけではなくて、この制度を使うことが当たり前ができる、フレキシブルに働くことが当たり前ができる、そういったカルチャーを会社としてつくっていかないと、社員の皆さんは結果的には離れていってしまうというふう結論づけて、取り組みを始めました。

これは、アンケートや、実際に私に直接聞こえてくる社員の声や、あと労働組合など、そういったところから聞こえてくる声です。

我々は外資系とはいえ、従業員の98%ぐらいが日本人で、長く日本でビジネスをやらせていただいているので、カルチャー的には国内の日系の会社さんよりひょっとしたらもっと日本っぽい考えを持った人が多いんじゃないかなと思うようなカルチャーです。

ここで付度する部下ということで、例えば、育児時短を取りたいんだけど、周りの目が気になると。比較的、今のマネージャー層はそういったトレーニングを受けて、そういうことを受け入れるというか、許容していくカルチャーはできつつあるのですけれども、自分の直属の上司ではなくて、同僚の目が気になるという声が結構まだ多いというのが実感としてはあります。

あと、早帰りしたいけれど、残った人たちの負担が増えるのではと、子育ての時短制度や介護

の時短制度を入れていますが、仕事の全体量を減らせてないので、そういった中でなかなか言い出しづらいなということであったり、産休を取ったら周りから嫌な顔をされるのではないかだったり、そういった声はまだまだあると思っています。

また、家族のために有給休暇を取りたいけれど、周りの人よりすでに多く取っていて気が引けるということ。外国人のシニアマネジメントが何人かいるのですけれども、特に彼らはファミリーに対するプライオリティーがすごく高いんですね。例えば、ファミリーのイベントがあるとか、ファミリーをバケーションに連れていくとかは、最もプライオリティーが高いというカルチャーがあるのですが、日本人の従業員はまだまだそういう価値観が浸透してなくて、家族のために何かをするというと、仕事が残っているのに気が引けるな、みたいなことをまだまだ思うことがあります。

また、別の部門で新たな経験を積みたいけれど、上司が嫌な顔をしそうというのは、これは若い層ですね。我々は社内公募と言って、自分で手を挙げて社内で違う部署に異動ができる制度があります。社内転職と考えていただければいいと思います。イントラネットに募集職種がいっぱい掲載されていて、そこに手を挙げて応募ができるんですけれども、自分のチームの人を裏切っているみたいでなかなか手を挙げにくいという声はまだまだあります。あとは、地元に戻りたいが、転職するのは当たり前だしということで、いわゆる総合職と言われている方たちは転職を前提にして入社していただいているので、転職が当たり前だから、なかなかこの勤務地で働きたいと言いつらいなみたいな声があります。

ちなみに、勤務地に対する希望というのは、エンプロイヤーサーベイの中で、「現時点でどこか希望している勤務地で働きたい」という回答が約7割と非常に多く、働く場所はとても重要なんだなという認識をしております。

図の右側の声が「昭和」な上司ということで、まだまだ「在宅勤務制度を使用している社員はちゃんと仕事しているのかな」という声です。近くに自分の部下がいないと、きちんと働いているかというパフォーマンスをはかるすべを知らないのか、こういったことが不安になるとか、あとは、フレックス制度を我々は全従業員に適用しているのですけれども、「制度があっても定時に出勤するのが当たり前だ」ということで、職場によっては、まだまだ毎日始業時間の9時ちょっと前に朝礼みたいなのをやって、全員出席しなさいと言っている上司がいます。

その次の、残業しているとか、休暇をあまり取らないというのは、「頑張っているから評価してあげたい」と思ってしまうということですね。これは私も気持ちは分からなくもありませんが、アウトプット、最終的なパフォーマンスで評価をしなければいけないんですけれども、なかなかそこは評価できずに、日頃の努力や、頑張っている姿を見ることで評価してあげたいなということなんです。

「プライベートを犠牲にして会社に貢献する者は立派だ」ということで、今のマネージャーたちが若いときに言われていたことなのかもしれませんが、まだまだそういうことを言うしまう上司がいるというのも現実なのかなと思っています。

Ⅱ The Best Place to Work を目指す

(1) Change Our Mindset

働き方改革をする中で、制度はあるけれども、こういった取りづらさ、制度の使いづらさを変えていかなければいけないということで、自分たち自身のマインドセットを変えていこうと打ち出したのが、この「仕事」と「大切な何か」を両立できる働き方が当たり前の企業文化を目指して” いきましょうということなんです。

結局、これが当たり前にならないと、いい人材が採用できないということだったり、今いる社員が辞めてしまうというような実感を持っています。特に30代前半、20代の社員となると、1つの会社で自分のキャリアを終えるという価値観を持つ人が極端に少なくなってくるので、会社も若い世代を引きつけていくには、やはり働きやすさだったり、その企業で働くことで何が成長できるのかみたいなことをきちんと説明していかないと、若い世代を引き止めておくことは難しいということで、全世代にわたって、こういったカルチャーをつくっていくことが重要であると認識しています。

では、そのカルチャーをつくると言っても1日でできるようなものではなくて、地道に職場単位で、日々の仕事の中で根づいていくものだと思っておりますので、本当にいろんなことをやってきています。

(2) Top Down Approach の取り組み



「Top Down Approach」は、経営層から下に向けてということ、「Bottom Up Approach」は、従業員から自ら動いていくということで、そのどちらも上からも下からもやってきました。

Top Down Approachとしては大きく分けて2つあり、1つは、先ほど「仕事」と「大切な何か」ということで、例えば介護をしなければいけない、育児をしなければいけない、自分の病気と両立をしなければいけないみたいなことかというと、まずは社員に向けて、例えば介護をしながら仕事を続けていくコツみたいなものだったり、こういった準備をすればそういったことができるのかみたいなセミナーを社員向けにたくさんやっていきました。外部のNPO法人のスピーカーの方や社外の経験者の方を呼んできて、そういったことを赤裸々に語っていただくような1時間と

か90分ぐらいのセミナーをたくさんやっていく中で、そういった現実を知っていただきたいのもあるのですが、会社がそういったことを推奨していることを周知するためにもやってきました。

セミナー系でいうともう1つ、People Managerと言われている課長や部長層の意識改革として行ったのは、左上に書いてあるイクボスセミナーです。イクボスというキーワードを聞かれたことはあると思いますが、そういった制限を持って働く社員が多くなってきていることを受け入れて、うまくマネジメントしてチームの成果を出していく必要があるというようなセミナーを全てのPeople Managerに行いました。

そして、もう1つはさらなる制度の充実ということで、後ほど詳しくご説明する望まない転勤のない制度で、真ん中に **Work@Homebase** というのがありますけれども、それ以外に近くのオフィスで働けるようにしていただくたり、在宅勤務をもっとやりやすくするだったり、フレキシブルに働けるというキーワードで、今まであった制度をブラッシュアップしていきました。

（３）Bottom Up Approach の取り組み

下のBottom Up Approachにも大きく2つあり、1つは**労働組合**です。我々には労働組合がありまして、当然彼らは従業員の利益のために働き方に対してすごく注目をしていますので、改めて労働組合とどういったことを会社がサポートしていくと働き方が変わっていくのかということを真剣に話し合いました。

もう1つは、左に書かれてあります**ERGs**、Employee Resource Groupsの略ですが、これは、我々はグローバルカンパニーとして世界中で、従業員が同じ志に対していろいろ取り組んでいく、サークル活動みたいなイメージをしていただけると良いと思います。テーマは何でもいいというわけではありませんが、日本では下に書いてある6個のERGsがあります。例えば右上のWomen and Alliesとは、女性が会社で活躍することと、Alliesは支援する人、応援する人の集まりになります。ここが一番大きなERGsで、今1,000人ぐらいの社員がここに集まっているような取り組みをしています。

その左側のJapan disabilities & Alliesは、障害を持った方とそれを支援する人ということで、我々は象徴的に車椅子ラグビーのオリンピックなどを目指している選手を直接雇用し、給料をお支払いして、基本的には保険業に従事いただくのではなくて、車椅子ラグビーに専念いただくことと車椅子の方と一緒に働くことの体験セミナーみたいな社内イベントをやったりしています。

Working Familiesというのは、子育てや介護を持った従業員の集まり。その下はLGBTとAlliesの集まり。マイノリティーの方とそれを支援する方。あとは、右側のLanguage and Culture Exchangeは、英語を使って異文化交流することを目指しているERGsになります。一番下のYoung Professionalsは、いわゆる20代ぐらいの若い世代の方たちの集まりです。

それぞれ自主活動なので、会社から何かこういうことをやってくださいということは一切言いません。会社に活動の報告はしていただくということと、予算は年間で、1つのERGsで30万円～50万円ぐらいしかありません。あまり活発に何かイベントをやるというのはできなくて、彼らもNPO法人などとコラボレーションして、あまりお金を使わない工夫をしたり、自分たちでお互いに教え合ったりして、いろんなイベントを行う活動をしています。

それぞれのE R G sは目的があって集まっているんですけれども、彼らと人事がフレキシブルに働くというところの共通点を見いだして、会社と合同で何かイベントをしたり、新しく制度をつくっていくときに、今まで労働組合とはそういう話はしていましたけれども、それだけじゃなくて、もっとフォーカスをしぼって、例えば子育てをしている男性、女性から見たときにはこういったものが必要なんだということを、彼らから意見をもらい、それを制度に反映したりしています。

(4) ベスプレのビジョン (目指す理想の姿)



我々は働き方改革を進めていくに当たって掲げているのが、ここに書かれている**ベスプレ「The Best Place to Work」**。社員から働く場所として一番いい機会と環境と思ってもらえることを目指しています。

社員が自身のキャリアを追求して、人生の目標がかなえられて、A I Gがお客様にとって最も価値ある保険会社になるために注力できる職場環境をつくることを目指して、このベスプレをやっています。

The Best Place to Work、環境と言っても、オフィス環境だったり、I T環境だったり、処遇のことだったりみたいになってしまいますけれど、それだけじゃなくて、ベスプレが提供する価値として8つのキーワードがあります。

①「**Pride**」 A I Gで働くことにプライドを持てる。そういった会社でありたいということをイメージしています。

②「**Culture**」 制度やオフィス環境といった物理的なものだけでなく、それを当たり前で自分で生かして使っていく、自分の人生をつくっていく、そういったカルチャーがやはり大切だということで、Cultureというキーワードを入れています。

③「**Opportunity**」 機会と理解してもらえばいいと思うんですけれども、機会というのは、会社から与えられるものではなくて、自分でつかんでいく、自分でつくっていくというイメージです。もっと厳しい言い方をすると、生き残っていく、そういうことを含めて、機会を大切にしてくださいということを言っています。

④「Active Care」 これは会社のビジネスコンセプトですけれども、保険でいうと、まさかが起こる前に予防するという意味です。Active Careは、社員に置き換えると、主に健康面です。結局、心も体も健康じゃないとやはりいい人生を歩めないということで、きちんと自分の体をActive Careしていきましょうということです。

⑤「Rewords」 制度だったり処遇だったりそのものなので、どちらかというと人事の面のことです。

⑥「Office／I T」は環境面なので、オフィス環境だったり I T の環境を充実させていきましょうという意味です。

⑦「Life」と⑧「People」はもう少し人生観みたいな感じですけど、やはりLifeは仕事も含めてLifeだから、自分の人生を自分でつくっていきましょう。Peopleというのは、仕事、人生を歩むのは1人ではないので、やはりチームでやっていく。人に頼ったり人を助けたりと、お互いさまにやっていくことを大切にしていきたいと思います。以上、この8つのキーワードを使ってやっています。

今、簡単にご説明しましたが、1つ1つにきちんとした定義せずに、このキーワードの中で社員の皆さんに想像してもらって、できることを自分でやっていくということを伝えております。

ベスプレの取組み事例

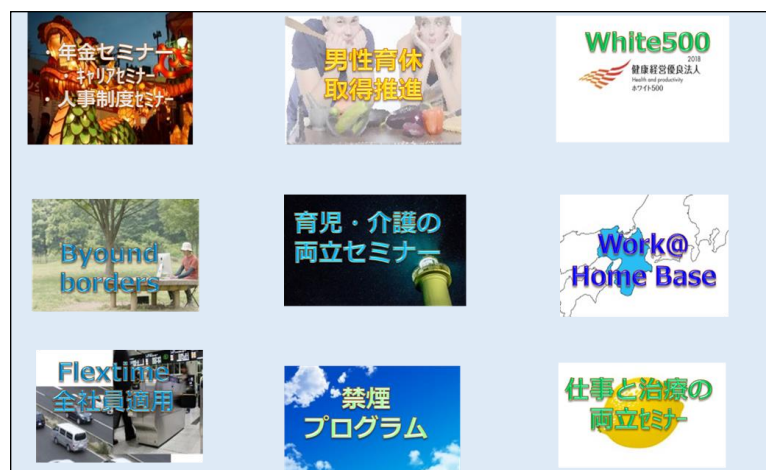
会社から仕掛けているベスプレの取組みの事例として、ありとあらゆることをやっております、簡単に事例をご紹介しますと思います。

1つ目は、左上の「年金セミナー」。全ての人事制度は社員が見られるように社内のイントラに掲載しているんですが、いかんせん、会社にある人事制度をちゃんと理

解していない人が多いという実感がありまして、改めて会社にはこういう制度があるということ、セミナー形式だったり、動画を作ったりして周知していきました。

ちなみに我々の人事制度というのは、給与制度がいわゆる職務等級制度で、仕事の役割に対して報酬を支払う形を取っており、10年ぐらい前に、住宅手当や何々手当というのは一切廃止しています。したがって、原則、職務給と通勤手当の2つで構成されています。Work@Homebaseの中で出てくる新しい手当というのが目玉になっているのはそういう背景もあります。この部分は後ほどご説明したいと思います。

その右側に「男性育休取得推進」ということで、我々は男性の育児休業だったり、育児に関する休暇制度はあるんですけども、取得率が非常に低いです。なぜ取得しないのかと聞くと、一番多いのはやはり仕事が忙しいということだったり、取りたいけれども長く休むのが難しくて、とても短くしかとれないという声があるので、この男性育休取得推進は対象者というよりは、マ



ネージャーに向けて対象者をサポートすることを積極的にやっております。まだまだ実績が伴っているとは言い難いと思っています。

その隣の「White500」という健康経営優良法人の認定に毎年チャレンジしております。今は残念ながら500位までには入れていなくて、その下の健康経営優良法人には選ばれています。健康経営を標榜し、健康に関する取り組みをたくさんやっております。特に、仕事と治療をしながら両立すること、あとは予防系です。運動習慣や食事習慣を中心に、これは健康保険組合ともコラボレーションしていろんなイベント、取り組みをやっています。

その左下の「Beyond borders」は、少し分かりづらくかもしれませんが、オフィスの在り方を言っています。これもまだ完成形までは行っていないんですけれども、皆様の会社でも、フリーアドレスを取り入れられたり、近くでオフィスで働いてもいいよだったり、そういったことをやられている企業も多いと思います。これはまだパイロット的にやっているだけなんです、フリーアドレスだと、本当にコラボレーションして働いていただきたい人同士が実は近くにあまりいなかったりするので、あえて、近くで働くことによってシナジーが出るような部署をごちゃ混ぜに座らせるというようなことをやってみたりしています。

フリーアドレスに近いんですけれども、フリーアドレスだと本当に皆さん好きなところを予約して座るだけになるので、それだと会社が求めているコラボレーションやイノベーションがなかなか起きづらいなと。ということで、ちょっと新しいことをやり始めているんですが、まだこれも完成形ではないです。

その隣の「Work@Homebase」は後ほど詳しくご説明します。

下の「Flextime全社員適用」は、もともとフレックスタイムの制度は持っていましたが、一部の職場にしか導入しておりませんでした。これは思い切って全職場に入れてしまおうということをやっています。これもまだ道半ばで、本社系の方たちは結構フレックスタイムを使っているのですが、いわゆる現場系と言われている営業だったり保険金支払いの部署は、どうしてもお客様にフェイスする仕事なので、フレックスタイムを使うのが当たり前になっているかというと、まだまだそうではないというのが現状です。

残り2つは健康に関する取り組みなので、先ほどと同じです。

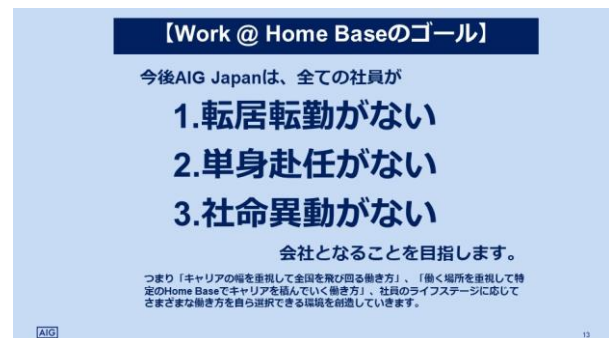
これ以外にもベスプレの取り組みはやっていますけれども、代表的なものをご紹介しますいただきました。

Ⅲ Work@Homebase

（１）転勤のない制度の目指すゴール

では、ここから転勤のない制度をご説明します。我々はこれを「Work@Homebase」と名付け、社員が希望するホームベースで働くといった制度です。これは制度名も「Work@Homebase制度」と呼んでおります。

Work@Homebaseのゴール、我々が目指しているものがこちらになります。これは、A I G ジャパン全体で、全ての社員が①転居転勤がない、②単身赴任がない、③社命での異動がない。先ほど社内公募という制度を持っていますとお伝えしましたが、全てのポジションがそうやって社内ですべてで済むという形をイメージしておりますが、実際にできているのは1番だけです。まだまだ2番、3番については達成できていませんので、これを目指しますと社員に伝えています。



（２）背景

これを打ち出した背景をお話ししますと、従業員のアンケートの中で、7割ぐらいの方に勤務地に対するこだわりがあるのが1つと、先ほどご紹介したThe Best Place to Workの取り組みは、我々が会社を統合する2018年の前から統合作業をやっていて、具体的には2013年に統合を発表し、そこから統合作業を始めました。人事としては制度を一本化していかなければいけないということで、当時、例えば雇用形態、職種は70を超えるぐらいありました。いろんな雇用形態と、それに対応する就業規則や人事制度を持っていたのですけれども、それらをできるだけシンプルにすることをコンセプトに、レギュラー社員という正社員の雇用形態に90%以上を集約しました。

それ以外に何があるかという、一部特殊な業務をやられる方に対して契約社員、保険セールス（直接保険を販売する営業社員。歩合給中心）、そしてタイムスタッフと言われているパートタイマー等の時給で働く方、これらの雇用形態に区分していますけれども、基本的には少数なので、レギュラー社員に完全に一本化をしました。

ですので、就業規則もすごくシンプルになりましたし、例えば年金制度だったり、評価制度だったり、いろんな雇用形態にいろんな手当があったのを全部一本化したりして、最後に完成したのは2016年で、3年ぐらいかけてシンプルにしていきました。当然労働組合もあり、いろんな不利益変更も伴いますので、非常にハードルは高かったんですけれども、彼らと丁寧に議論を重ねていき、今ではすごくシンプルな制度ができています。

その2016年に制度が統合されて、いよいよ新しい会社ができるときに、人事的な観点でいくと、やはり働き方に関して目玉になることを何かやりたいとの思いから、いろんなアイデアを考えたのですが、最後に残ったのが勤務地に関する事に着手しようということで、ここに行き着きました。

(3) 経過

コンセプトとして、勤務地限定の社員というのは、制度としてお持ちの会社もたくさんあるのではないかと思います。それだと意味がないと思っています。なぜならば、地域限定社員というのは大体キャリアの上限が決まっていたり、同じ仕事をしていても処遇が少し安かったり、何かしらの差があります。それだと、このThe Best Place to Workで言っている「キャリア」や「自分の人生」というのと、何か違うなと思いましたし、会社目線でコストを抑えたいので処遇に差を設けているように見えてしまい、それは絶対に避けたいと考えていました。

ですので、この下に細かい字で書いてありますが、キャリアの幅を重視して全国を飛び回る働き方も当然、今まで通りあります。だけれども、働く場所を重視して特定のホームベースでキャリアを積んでいく働き方も、当たり前を受け入れていきましょうと最初に考えました。

そのときに我々が分からなかったことが、社員一人一人がどの勤務地で働きたいのかという情報を全く持ち合わせていなかったのが、本当に成り立つのかなというのがあり、人事の中では制度設計するベースがありませんでした。

ですので、会社は社員に向けて、こういうことを考えているので、パイロットをやりますという感じで始めました。通常は制度がかっちり決まってから社員に説明していくと思うんですけれども、そうではなくて、これはやらないかもしれませんと予め宣言し、制度コンセプトを打ち出していきましたので、社員のほうも疑心暗鬼というか半信半疑で始めたというのが実は裏話としてはあります。このゴールを社員にいきなり打ち出し、本当に制度として成り立つかわからないので、あくまでもパイロットとしてまずやりますという感じで始めました。

(4) 制度概要

どういう制度になっているかというと、全国転勤をする人と全国転勤をしたくない人で分けましょうというのがコンセプトです。もっと言うと、基本的には全員が勤務地を選べるようにしましょうという制度です。ですから、イメージは、総合職の方が全員、自分が希望する勤務地で働けることが当たり前、自分が希望していないところで働く人は少数派であると考えましょうというのがこの制度のコンセプトです。

(4)-1 希望選択

まず我々が、社員の皆さんがどういう希望を持っているのかが分からなかったのが、アンケートで聞いたのがこの3つです。左から①②③と書いてあるところ、①働き方、②希望勤務エリア、③希望勤務都道府県です。

働き方というのは、あなたは今時点で、全国転勤してもいいですか、それとも希望のエリアで働きたいですかの2択です。

希望勤務エリアは、どのエリアで働き

【制度概要：希望選択】

現在のライフステージに応じて働き方と働く場所について以下3つを選択



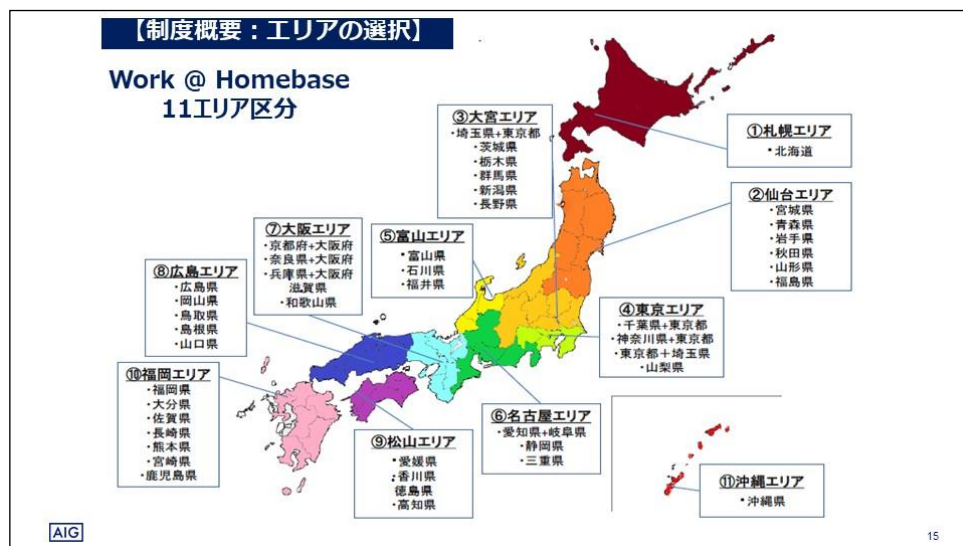
AIG

たいですかと、11のエリアから選んでももらいます。これは最終形なので、当初パイロットをやったときは、我々がよく分からなかったので、13個に分類していました。

1個1個のエリアはどういうつくりかというと、1つは、できるだけ各エリアの中央の拠点になるところから、新幹線も含めて公共交通機関で通えることをコンセプトにしています。ですが、北海道などは無理ですし、東北も難しいですけれども、営業の拠点か、例えば富山エリアでいうとコールセンターと事務センターがあります。そういった大きな拠点があるところを中心として通える範囲でつくったのがこのエリアになります。

もう1つは、その大きな拠点には役員クラスまでのポジションはないんですけれども、その下の本部長クラスのポジションがあります。ですので、キャリアの頂点というのが必ず高い階層のところまで行けるということも、このエリアを分類したコンセプトにあります。2つ目のこのエリアのどこに行きたいですか、どこで勤務したいですかというのは、先ほどの全国を選ぶ人も勤務を限定したい人もどちらも選んでもらっています。

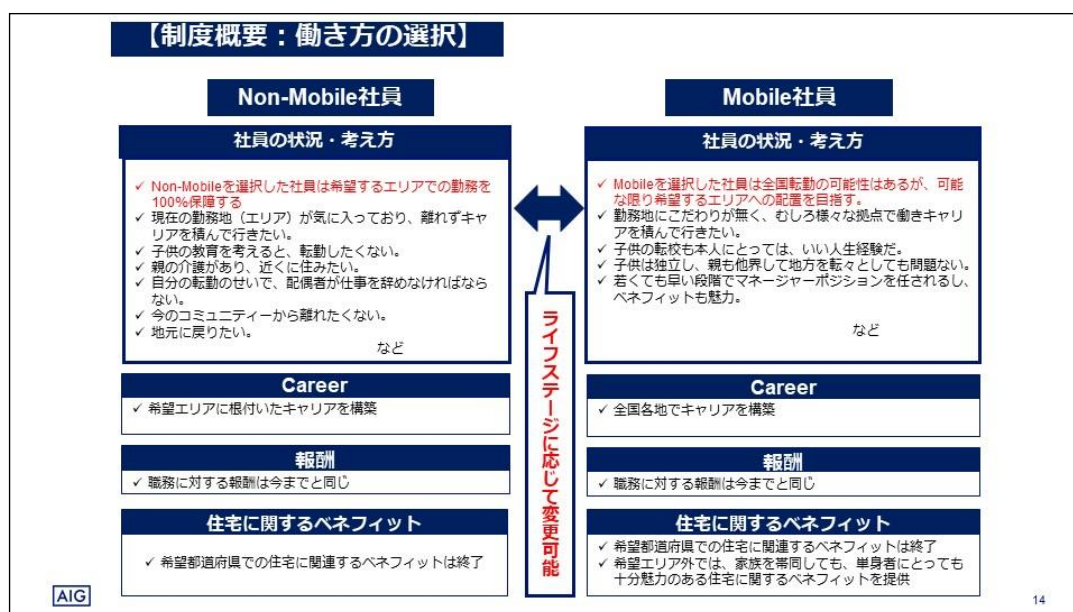
最後に、各エリアの中でもどの都道府県に行きたいですかと選んでいただいたというのが、最初パイロットでやったものです。



(4)-2 働き方の選択

パイロットで最初に社員にアンケートを取ったときには、8割の人が希望勤務地を選びました（Non-Mobile社員）。そして、2割の人が全国転勤してもいいを選びました（Mobile社員）。それが今では、Non-Mobileが65%、Mobileが35%です。何でそういうふうに変わっていったかという、最初はコンセプトしか打ち出していないので、Non-Mobileを選んだら何がよくて、Mobileを選んだらどういうことがよいのかがあまり分からない。制度をつくっていく中で、徐々にそれだったら自分はこっちだなというようになり、今はMobileの人气が出ています。

その違いが、この図の下の方に書いてあるんですけれども、報酬は「職務に対する報酬は今までと同じ」です。分かりやすく言うと、例えばどこどこ支店長とされているところのいわゆる職務給は、Mobileを選んでいようがNon-Mobileを選んでいようが同じです。もちろん給与レンジみたいながあるので完全に同額とはならないんですけれども、要は、同じ職務等級で給与レンジは全く同じものを使っていますということを言っています。



(4)-3 住宅に関するベネフィット

このMobileとNon-Mobileの差ですけれども、「住宅に関するベネフィット」が違ってきます。住宅に関するベネフィットが高いのは、Mobileを選んでいて東京で勤務したいと言っている方に北海道で働いてほしいと言ったときに、この住宅に関するベネフィットが高くなります。なので、Non-MobileであろうがMobileであろうが、自分が働きたい勤務エリアにいる場合は何も変わらないというのがコンセプトです。

その住宅に関するベネフィットはどれぐらいいいのかということなんですが、Mobileを選んで東京で働きたいと言っている人に北海道で働いてもらうときには、社宅の大体95%ぐらいを会社が負担しています。もちろん上限があります。高い物件に住まわされると払い切れないので上限額はあるんですけど、その上限額の中であれば95%を会社が負担していますというのが1つ。あとは、Mobility Allowanceという手当を新設して、月15万円払っています。かなり高い金額なんですけれども、Mobileを選んで違う勤務地で働く人は非常に少数なので、会社はそのコストを持ち出しているわけではありません。過去たくさんの人に社宅を貸与していましたので、それがこの制度を入れることによって、希望勤務地の都道府県にいれば社宅は貸与しなくなりますと、2年半の移行期間を置いて、勤務地が一致している社宅に住んでいる人から、退去をいただきました。そのコストを使って、今度、マイノリティーと言われている希望勤務地以外で働いている人たちに新しいベネフィットをつくりました。

15万円というのは非常に高く聞こえるんですけども、例えば東京から札幌に異動になった際に、ご家族がいる方でお子さんが高校生や大学生だと、なかなか家族が一緒に行けないので単身赴任をしますといったときに、今までだったら単身赴任手当や月1回分の帰省の旅費を払っていましたが、そういうのも一切やめましたので、この15万円をどう使うかはご自由ですと言っています。この手当は、新入社員からベテラン社員まで同じ金額です。つまり、この15万円は住宅に関するベネフィットということで、ご自身のライフスタイルに合わせて自由に使ってくださいと言っています。

会社側の意図としては、勤務地を選ばなくてもいい自由な方たちというのは比較的まだ若い方、結婚する前の方とか、逆にシニア世代で、親が他界して、子供も独立していて、夫婦だけですみたいな方とか、そういう方たちにこのMobileを選んでいただきたくて、充実した住宅に関するベネフィットを用意したという意図になります。

(4)-4 ライフステージに応じて変更可能

真ん中に「ライフステージに応じて変更可能」ということで、規程の中にMobileとNon-Mobileを変更できる要件を定義してありまして、行き来ができます。特にMobileを選んでいる方で介護みたいな状況ができたときに、直ちにはもちろん異動はできないんですけども、Non-Mobileに切り替えてもらって半年ぐらいの間に異動できるようにという制度をつくってあります。これを行き来することが可能というのも、この制度のポイントとして置いています。

ちなみに今、Mobileの方が35%いて、Non-Mobileが65%と言いましたが、その65%の方のうち、今は100%が自分の希望する勤務地で働いています。これは2年半かけて徐々に人事異動をやって、100%合致させています。当然、Mobileの方もかなり希望勤務地で働いている方が多いです。

(4)-5 エリア採用

11のエリアについては人気エリアがやはりあり、定員に対して東京と大阪の希望者が多くなっています。これは理由があって、我々は東京や大阪の大学を卒業した方を中心に採用活動をやっておりましたので、大阪や東京にゆかりのある方がやはり多いというのが実態としてはあります。

ですので、この制度のコンセプトを打ち出したときから少し採用の方法を変えて、新卒採用も中途採用も基本的にはエリア採用で、今でも東京や大阪で採用はしていますが、全国エリアごとに採用していくという手法に変えています。まだその方法に転換してから時間が経っていないので、当初はローカルエリアでは知名度もなかなかなくて難しかったんですが、徐々に地方での採用もうまくいきつつあります。これが進んでいくと、人気エリアもきちんと分散できるのかなと思っています。

あともう1つ、ちょっと裏話的に話すと、この制度をつくるときに、いわゆる役員層の中で、こういうことをやろうと思っているという話を持ち出したときに、特に営業、あと保険金の支払い部門の役員からとても懸念が示されました。つまり、ビジネスが毀損するのではないかと。

一方で、冒頭にお話ししましたような介護だったりいろんな理由で辞めていく方が増えつつあるんだとか、辞めるまでいかないでも、ちょっと休みたいとか、もしくは今どうしても異動はできないと言われてしまうことが多くなってきたというのは、実感として彼らも持っていました。

彼らに何を言って説得していったかということなんですが、このMobile、Non-Mobileという人たちを選んでも、ちゃんと配置はできるということを証明しようと思いました。我々の会社の人事異動は、人事が主導でやるというよりは、どちらかというとビジネスがプランをして、人事がそれを確認して人事異動を行うんですけども、その人事異動をプランする主要な部長クラスの方たちを集めて、先ほどのパイロットで最初にとったデータを使って、次の定期異動のプランニングをこの希望に沿ってやってみましょうとやりましたら、意外とできてしまいました。

何でできたかという、当初のものは2割ぐらい全国転勤する方がいるということは、レギュラー社員は5,000人弱いますので、20%いると1,000人ぐらい候補者がいるということになるので、意外と動かせることが分かってきたということです。今は簡単に話していますけれど、当時はたいへんな時間をかけて、社内の了解を得ていったという感じです。

（５）補足

今まで話してきたのが、Work@Homebaseの根幹の部分ですけれども、それに付随して我々が意図したことを少しお話ししたいと思います。

（5）-1 メディアの活用と Employee Engagement

1つ目が、メディアの活用とEmployee Engagementです。まさに今日こうやってお話しさせていただくのも、我々が幾つかのメディアに取り上げられて、そのことがいろんなところに波及していき、こういった場にもお呼びいただくことができているんですけれども、当初から私と広報の担当役員と、この取り組みをやるときに早くからメディアに出してみようということを話しました。

「本当にうけますかね」。彼らを取り上げてくれるかどうかは分からなかったんですけれども、「なかなか面白い取り組みだから、幾つかの新聞や雑誌が記事にしてくれるんじゃないか」と広報の担当役員が言ったので、私としては、メディアにもし取り上げてもらえると、この取り組みが社員の皆さんにとっていいことなんだ、注目されるようなことなんだ、ということが社員の理解を得やすくなるんじゃないかなと思い、そこで話が一致して、実はまだパイロットをやっているときにプレスリリースを出しました。そうすると、幾つかの新聞やウェブのメディアが取り上げたいということで取材をしてくれました。それが2018年で、今まで定期的にいろんなところで取り上げていただいているので、非常に感謝しています。

今ではメディアだけでなく、例えば、内閣府の方たちが、公務員の転勤問題について検討されているらしく、話を聞かせてほしいみたいなことだったり、いろんなところに波及しており、非常に広がりつつあると思います。

（5）-2 全国支店網の人員配置（エリア別採用）

全国支店網の人員配置というのは、先ほどお話ししたことです。意外と配置ができますよということなんですけれども、とはいえ、苦労していることがあり、今までよりも人事異動の配置が、パズルみたいに複雑になっています。例えば、ローテーション人事を検討する際に、玉突きをしていくとどこかで途切れてしまったり、最後がなかなかつながらなかったりというのは日常茶飯事になっていますので、難易度が上がってしまうというのはあります。

しかしながら、社員の満足度は上がるのは間違いありません。マネージャー自身も、勤務地に対しての意識が上がったことにより、そういう会話を日頃からしてくれるようになったというのもあり、社員にとってはすごく会社が配慮してくれているみたいなカルチャーが醸成できていると思っています。

(5)-3 100%リモート勤務制度

100%リモート勤務制度は特に本社系の業務です。このWork@Homebaseをつくったときに、東京エリアの人气が高く、一方で、本社で勤務している方たちが地方で勤務、例えば福岡に行きたいとか、どこどこに行きたいみたいなことがあったときに、なかなか本社系で専門的な業務をやっている方をそこに異動するというのが難しいと思っていました。当初は、例えば人事部の何々オフィスみたいなものを各地につくればと思っていたのですが、なかなかやはり、セキュリティーの問題や、オフィススペースの問題でうまくいかないなと思っている中でこのコロナが起きて、社員のかなりの数を在宅勤務に切り替えました。それが1年ぐらい回ったときに、本社系の仕事はリモートでも充分できるということに気づきました。

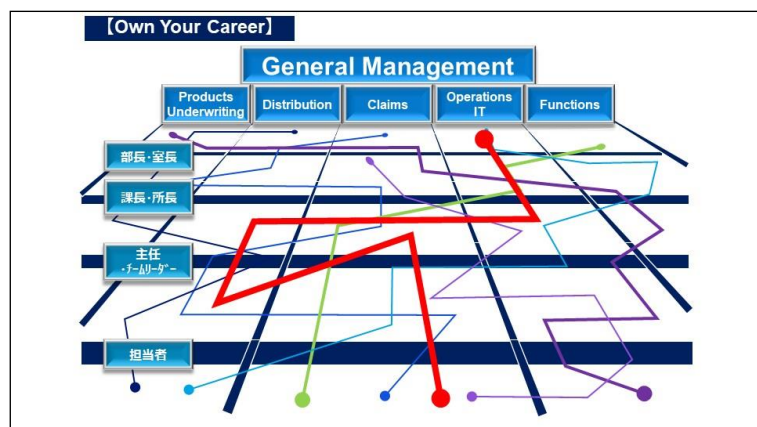
まだそんなに数は多くありませんけれども、今、全国で70人ぐらいの方が100%リモート勤務をしています。これも一長一短があります。比較的経験値が高くてパフォーマンスがきちんと出せる方はこれに向いていると思いますが、社会人として、または、その業務に対して経験が浅い方がこれをしてしまうと、なかなか習熟していかないというのがあるので、オフィス勤務に戻した人もいるというのが現状です。

100%リモートにするときには一定の基準みたいなものをきちんとつくらないと、本人の希望だけでやってしまうとパフォーマンスがうまく上がらないということが起きるということも課題と感じているところです。

(5)-4 同一エリア内でのCareer Ladder構築

(5)-5 Own Your Career、自分の人生は自分で作る

同一エリア内でのCareer Ladder構築というのは、少し細かくて申し訳ないのですが、我々の会社は1つの部門でキャリアを積んでいくことが比較的多いので、営業でスタートした方はずっと営業でポジションを上げていくのが当たり前だったのですが、先ほどの1つのエリアの中でキャリアをつくっていくというと、これは横軸が部門で縦軸が階層みたいな感じですが、もう少し横に動かないとキャリアをつくっていくのは難しいということと、あともう1つは、今まで担当者、主任、課長、部長みたいに上がっていくのが常だったとすると、あるときは、今どうしてもプライベートな事情で課長のような職務は務まらないから一担当者に落としてくださいみたいなことも選択肢として持つべきだという議論がありました。ですので、これはどちらかというと運用のことで、制度的には何でもできるのですが、運用として部門をまたいでキ



ャリアをつくっていったり、階層も上下していくというのを当たり前のカルチャーとして、自分のキャリアを形成していただきたいと思います。先ほどのOwn Your Careerや同一エリア内でのCareer Ladderの構築というようなことがこれに該当します。まだまだ会社主導での人事異動を

やっではいるのですが、全体的に2割ぐらいまで、先ほど言った社内公募のような形で自分でキャリアをつくっていくという事例が増えてきております。

(5)-6 Job Posting 制度（社内公募制度）等の活用

昨今では特徴的に、例えば子会社の社長、ホールディングスの下にサービスカンパニーが幾つかあり、その社長のポジションなども社内公募で応募させたりしています。なかなか現在そのポジションに就いている人がいる中で次の人を募集するのは難しいのですが、たまたまその子会社の社長は定年退職が間近なのが皆さんに周知されていたので、そのタイミングで社内から募集して社長を選ぶことをやっています。

ちなみに、社内公募しているポジションは、当然、社内の人に応募もありますし、社外へも募集しています。なので、採用する側のマネージャーから見ると、社内の人と社外の人を比べて、社内の人を選ぶか社外の人を選ぶかという競争みたいなことが、今は当たり前になっています。

(5)-7 仕事と〇〇の両立セミナー

セミナーの件は先ほどお伝えした通りですので割愛します。

(5)-8 People Manager 向け研修、1 on 1 meeting

最後はPeople Manager向けの研修ということで、最近よく1 on 1 meeting というキーワードを目にしますが、1対1で部下と対話すること。例えば、評価をする面談のときは1 on 1 でやることはあると思うのですが、そうではなくて、定期的に1対1で対話をして、その方の仕事の状況だけではなく、プライベートのことも含めてきちんと理解し、一人一人を把握することをやってくださいと伝えています。

特に新任管理職研修では、1 on 1 meeting のやり方をロールプレーなどをして学びます。なかなか何を聞いていいかわからないとか、プライベートなことを聞くとハラスメントだと言われてしまうだったり、部下の改善点をはっきり伝えることがちょっと億劫になるという声があります。そこで、特に悪いフィードバックというか、パフォーマンスに対してこれを改善してほしいとか、こういう言動は駄目ですということをちゃんと言いなさいと言っています。

上司と部下の対話を重視する中で、エンゲージメントを高めて、このThe Best Place to Workというカルチャーを広げていくこともやっています。

今一番時間をかけているのは、この管理職向けの研修です。新任ラインマネージャー研修、既存のマネージャーにもたくさんの研修機会を設けて、カルチャーを変える、根付かせることに注力しています。

「仕事」と「大切な何か」を両立できる働き方が
当たり前の企業文化を目指して

2022 年 12 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号

T E L (076)441-9588

F A X (076)441-9952

ホームページ <https://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可