

住友生命保険相互会社の女性活躍への取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀 欄 和之

(キーワード) 住友生命保険相互会社、女性活躍推進、管理職への登用、トップメッセージ

(視 点)

若年人口の減少および金融機関に対する就職人気の低下、超低金利政策に伴う収益性の悪化などを背景に、信用金庫の常勤役職員数は減少傾向にある。こうした状況下、ダイバーシティ&インクルージョン経営の実現に向け、多くの信用金庫が女性職員の活躍拡大に取り組む。近年は渉外営業に携わる女性職員や役員・管理職への女性登用も増えつつあり、活躍の場はさらに広がっていくと期待される。

本稿で紹介する住友生命保険相互会社は、2021年度始の女性管理職比率44%を2025年度末に50%まで引き上げる計画を打ち出す。働きやすい職場環境の整備や職員教育・意識改革に取り組む、性別に関係なく全職員が活躍する会社を目指している。同社の諸施策は、信用金庫がもう一段の女性職員の活躍拡大に取り組む際の参考情報となろう。

(要 旨)

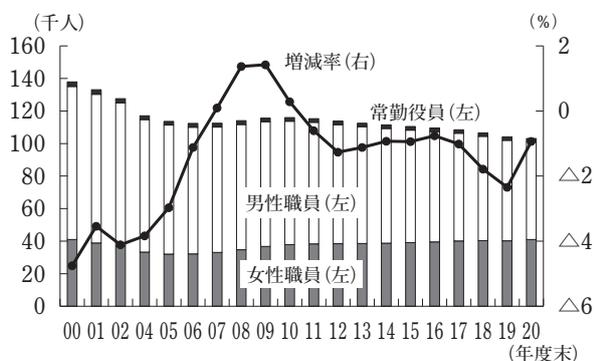
- 2020年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比0.9%減少の10万3,071人となり、10年連続で前期を下回った。
- 長期的な男性職員の減少と、それに伴う女性職員比率の上昇もあり、女性職員を渉外係に任命する信用金庫が増えている。信用金庫における女性活躍推進に向けた今後の課題は管理職への登用拡大となろう。
- 住友生命保険相互会社は、女性活躍推進を経営戦略の柱に据えており、2025年度末の女性管理職比率50%を目指す(2021年度始は44%)。
- 同社において女性職員の活躍の幅が広がり管理職への登用も進む理由としては、同社社長のリーダーシップ、環境整備と制度定着への取組み、管理職登用を見据えた人材育成などが挙げられる。

はじめに

若年人口の減少および金融機関に対する就職人気の低下、超低金利政策に伴う収益性の悪化などを背景に、信用金庫の常勤役職員数は減少傾向にある。こうした状況下、ダイバーシティ&インクルージョン経営の実現に向け、多くの信用金庫が女性職員の活躍拡大に取り組む。近年は渉外営業に携わる女性職員や役席・管理職への女性登用も増えつつあり、活躍の場はさらに広がっていくと期待される。

本稿で紹介する住友生命保険相互会社は、2021年度始の女性管理職比率44%を2025年度末に50%まで引き上げる計画を打ち出す。働きやすい職場環境の整備や職員教育・意識改革に取り組み、性別に関係なく全職員が活躍する会社を目指している。同社の諸施策は、信用金庫がもう一段の女性職員の活躍拡大に取り組む際の参考情報となろう。

図表1 常勤役職員数の推移



- (備考) 1. 切捨ての関係で内訳と合計が一致しない場合がある。
2. 他業態との合併等は考慮していない。
3. 図表1から7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 信用金庫の常勤役職員数の推移

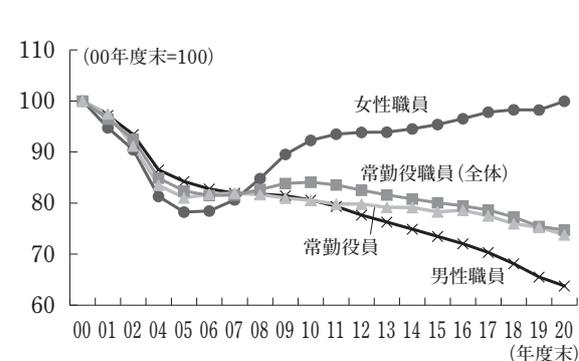
(1) 全国の状況

最初に信用金庫の常勤役職員数の推移を確認する。2020年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比0.9%、971人減少の10万3,071人となった(図表1)。新規採用の減少および中途・定年退職の増加などから、10年連続で前期を下回って推移している。2000年度末を基準(100)に常勤役職員数の変化をみると、2020年度末に74.7となった(図表2)。内訳では、常勤役員が73.7、男性職員が63.7となる一方で、女性職員は99.9となる。

(2) 地区別の状況

2020年度末の地区別の常勤役職員数は、全11地区で前期を下回った(図表3)。増減率では北陸の2.6%減が、増減数では関東の295人減が、それぞれ目立つ。2000年度末と比較すると、全11地区で2桁の減少となるが、なかでも北陸の41.6%減、東北の37.3%減が大きい。その一方で、東海と四国は10%台の

図表2 常勤役職員の内訳の変化(指数)



図表3 地区別の常勤役職員数の変化

(単位：人、%)

地区	00年度末		10年度末		19年度末		20年度末						
	常勤 役職員数	女性職員 比率	常勤 役職員数	女性職員 比率	常勤 役職員数	女性職員 比率	常勤 役職員数	00年度末対比 増減率	00年度末対比 増減数	10年度末対比 増減率	10年度末対比 増減数	女性職員 比率	1金庫 平均人数
北海道	6,325	30.7	5,163	32.2	4,615	39.1	4,580	△27.5	△1,745	△11.2	△583	40.2	229.0
東北	7,313	27.3	5,798	31.7	4,673	39.1	4,584	△37.3	△2,729	△20.9	△1,214	40.2	169.7
東京	24,129	25.6	19,183	30.2	17,969	36.8	17,881	△25.8	△6,248	△6.7	△1,302	38.0	777.4
関東	27,004	30.3	22,453	32.4	20,282	37.9	19,987	△25.9	△7,017	△10.9	△2,466	38.9	407.8
北陸	5,009	33.4	4,115	35.9	3,004	42.0	2,925	△41.6	△2,084	△28.9	△1,190	43.0	195.0
東海	25,005	32.9	22,744	34.0	20,561	39.7	20,433	△18.2	△4,572	△10.1	△2,311	40.6	600.9
近畿	24,850	29.6	21,202	33.3	19,509	39.8	19,383	△22.0	△5,467	△8.5	△1,819	41.1	668.3
中国	7,520	28.8	6,521	32.6	5,543	37.5	5,446	△27.5	△2,074	△16.4	△1,075	38.4	272.3
四国	2,613	27.9	2,268	32.1	2,100	40.6	2,093	△19.9	△520	△7.7	△175	41.5	209.3
九州北部	3,199	32.6	2,579	33.4	2,460	39.1	2,434	△23.9	△765	△5.6	△145	39.7	187.2
南九州	4,637	29.3	3,726	31.4	3,097	36.9	3,090	△33.3	△1,547	△17.0	△636	37.4	237.6
全国	137,920	29.7	115,960	32.6	104,042	38.7	103,071	△25.2	△34,849	△11.1	△12,889	39.7	405.7

(備考) 1. 沖縄県は全国に含む。
2. 女性職員比率の分母は常勤役職員数

減少に留まった。なお2020年度末の1金庫平均人数は、東北の169.7人から東京の777.4人まで開きがある。

(3) 信用金庫別の状況

2010年度末から2020年度末までの信用金庫別の常勤役職員数の変化を増減率(図表4)

図表4 常勤役職員数の変化(増減率)
(10年度末→20年度末)

(単位：金庫、%)

分類	金庫数	構成比
増加	36	14.1
20%以上増加	3	1.1
10%以上 20%未満増加	9	3.5
10%未満増加	24	9.4
増減なし	2	0.7
減少	216	85.0
10%未満減少	69	27.1
10%以上 20%未満減少	89	35.0
20%以上減少	58	22.8
合計	254	100.0

および増減数(図表5)で比較した^(注1)。

常勤役職員数が増加した信用金庫が36金庫(14.1%)だったのに対し、減少した信用金庫は216金庫(85.0%)に達する。増加金庫のうち20%以上の増加が3金庫ある一方で、20%以上の減少は58金庫となる。さらに3分の1以上の常勤役職員数が減少した信

図表5 常勤役職員数の変化(増減数)
(10年度末→20年度末)

(単位：金庫、%)

分類	金庫数	構成比
増加	36	14.1
50人以上増加	8	3.1
10人以上 49人未満増加	14	5.5
9人以下増加	14	5.5
増減なし	2	0.7
減少	216	85.0
9人以下減少	22	8.6
10人以上 49人以下増加	40	15.7
50人以上減少	154	60.6
合計	254	100.0

(注) 1. 合併調整等の関係で2010年度末と比較した。

用金庫は8金庫となった。また、増減数では50人以上の増加が8金庫（3.1%）、50人以上の減少は154金庫（60.6%）となる。

2. 女性職員の活躍拡大の必要性

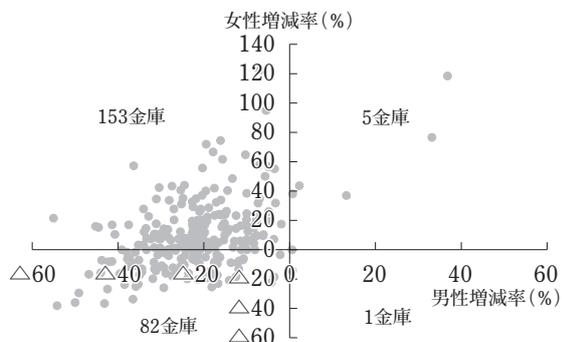
過去20年に亘る信用金庫の常勤役職員数の推移を概観すると、男性職員が減少する一方で、女性職員は2005年度末を底に増加に転じている。そのため、信用金庫の女性職員比率は上昇が続き、2000年度末の29.7%から2010年度末に32.6%、さらに2020年度末には39.7%となった。

信用金庫別にみても、2010年度末対比で男性職員が増加した信用金庫は6金庫に留まり、女性職員の増加金庫（158金庫）とは大きな差がある（図表6）。結果としてこの10年で女性職員比率が上昇した信用金庫は254金庫中241金庫に達した（図表7）。ちなみに2020年度末の女性職員比率が50%を超える信用金庫は3金庫、逆に30%未満の信用金庫は5金庫であった。

フェイス・トゥ・フェイスの営業活動を強みとする信用金庫にとって、職員数の減少は営業力低下の要因となり得る。特に渉外係の大宗を占める男性職員の減少は影響が懸念されよう。こうした状況下、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、女性職員の活躍拡大が不可欠と言える。2016年4月の「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）の施行、多様な価値観・働き方の職員への広がり、ダイバーシティ&インクルージョン経営の実現などもあり、女性職員の活躍拡大に向けた信用金庫の取組みは活発化が求められる。数年前までは男性職員が中心だった渉外係や融資係を女性職員が担当するのも一般化しつつある。そのため、今後は役席や管理職、さらには経営陣への女性職員の登用が信用金庫の女性活躍推進を考えるうえでの焦点になると考えられる。

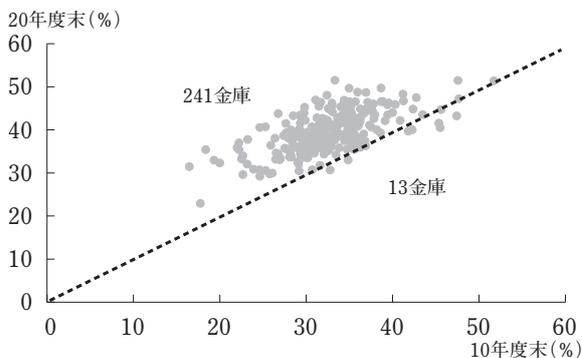
そこで本稿では、女性職員の活躍拡大に積極的な住友生命保険相互会社の取組事例を紹介することにした。

図表6 男女別の増減率
(10年度末→20年度末)



(備考) 増減なしを除く。

図表7 女性職員比率の変化
(10年度末、20年度末)



3. 住友生命保険相互会社の女性活躍策

(1) 問題意識

生命保険会社大手の住友生命保険相互会社は2021年度始に44%だった女性管理職比率を2025年度末に50%まで引き上げる計画を打ち出すなど、女性職員の活躍拡大に熱心である(図表8)。

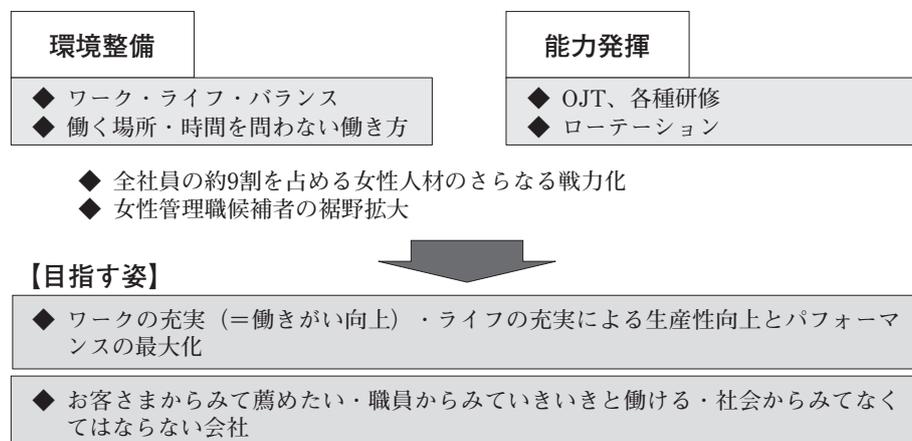
一般にわが国の生命保険会社は女性職員比率が高く、実際、2021年3月末における同社職員(4万6,084人)の89.8%(4万1,410人)を女性が占める。そのため女性活躍推進の必要性は2000年頃より同社にとって重要な経営課題であった。

図表8 住友生命保険相互会社の概要

会社名	住友生命保険相互会社
創業	1907年(明治40年)5月
本社	大阪府大阪市
東京本社	東京都中央区
営業拠点数	支社:87 支部:1,451
職員数	4万6,084人
主要業務	生命保険業 付随業務・その他の業務

(備考) 2021年3月末

図表9 女性活躍推進の方向性



(備考) 図表9から15まで住友生命保険相互会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同社が成長を続けるためには、全職員の9割を占める女性職員の活躍拡大は必須とされる。こうした問題意識もあり、同社は2006年度に経営戦略として女性活躍推進に着手した。

同社の女性活躍推進策は、大きく①環境整備、②能力発揮の2つからなる(図表9)。全職員の9割を占める女性職員のさらなる戦力化を図るとともに、管理職候補者の裾野拡大に取り組むことで、『ワークの充実・ライフの充実による生産性向上とパフォーマンスの最大化』および『お客さまからみて薦めたい・職員からみていきいきと働ける・社会からみてなくてはならない会社』の実現を目指している。

具体的な施策として、環境整備面ではワーク・ライフ・バランスや働く場所・時間を問わない働き方の整備などに、能力発揮面ではOJT、各種研修、ローテーションなどに注力している。

女性職員が活躍する前提の一つに、かつてのような長時間労働を厭わない企業風土・文化からの変革がある。同社は、経営トップ(社

長)が先頭に立って女性活躍推進の必要性を繰り返し発している。2006年度に「女性活躍推進委員会」「女性活躍サポートデスク」を設置し(現在は発展的に収束)、また2012年度には「スミセイなでしこ計画」を策定し、職種別にキャリアプランの策定・研修などを進めてきた。

(2) 環境整備の取組み

女性の継続就業を後押しし、ワーク・ライフ・バランスを推進するため、同社には2006年に子どもが3歳になるまで取得可能な「育児休職」や、産休・育休復帰月から小学校入学まで子ども1人に対し月1万円を支給する「育児費用補助」を設けるなど、育児・介護休業法等を上回る手厚い制度を導入している。また家庭の事情で転居する場合、本人が希望し、会社が認めた場合に転居先の近隣支社などに転勤できる「ファミリーサポート転勤制度」、一度退職した場合でも、同社で培った経験を活かし、職員として住友生命保険相互会社に復帰できる「ジョブ・カムバック制度」を導入し、女性職員のキャリア継続を支援している。

同社は、女性職員の活躍拡大を進めるだけでなく、性別に関係なく男女ともに働きやすい会社の実現が不可欠だと考える。そこで同社は2008年度には男性職員の育児休暇取得の推進にも乗り出した。男性職員が育児休暇

の取得などを通じて、育児・家事への理解または両立することへの理解を深める狙いがある。これまで対象者への取得勧奨メールの送付や好事例集の作成などを行ってきたが、もう一段の取得促進を図るため、2019年には同社社長が「男性育休100%宣言」を行った。宣言の効果もあり2019年度の男性職員の育児休暇取得率は100%を達成している。引き続き取得率100%および取得日数増加に取り組む考えである。

これらの制度整備および利用促進策が奏功し、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた制度利用者などは増加方向にある(図表10)。

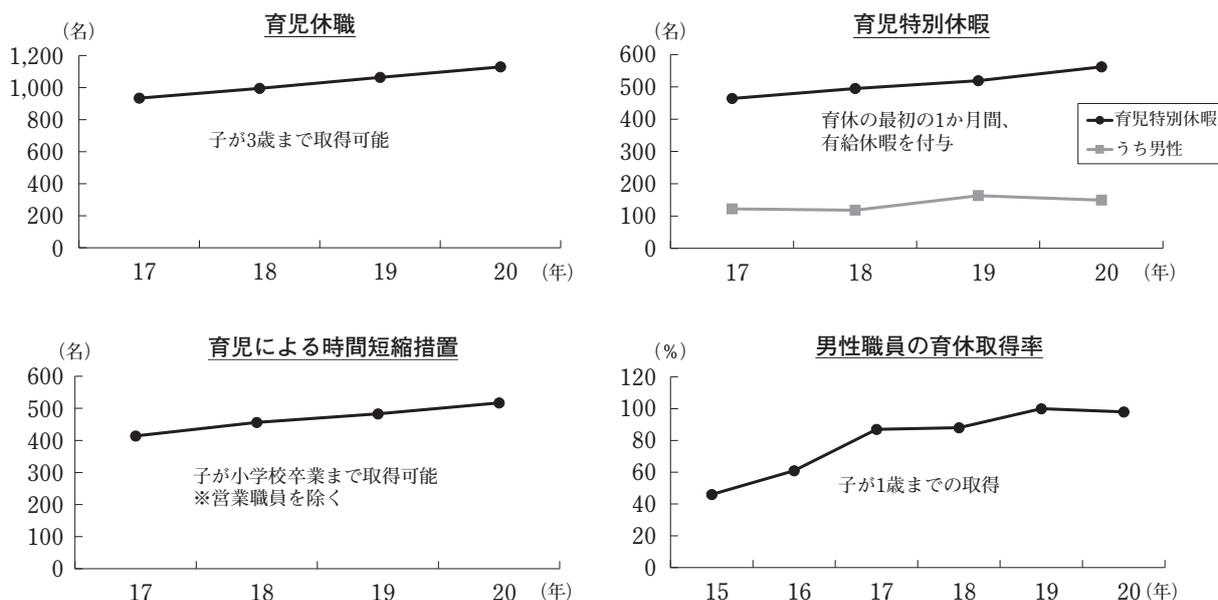
(3) 能力発揮および管理職登用へ向けた取組み

同社は、環境整備と能力発揮の両輪で女性人材の戦力化を図るなかで、女性管理職の登用にも力を入れている。そのためにも管理職候補者の裾野を広げるとともに、マネジメントスキル習得やマインド醸成による管理職・上位管理職の育成を図っている(図表11)。

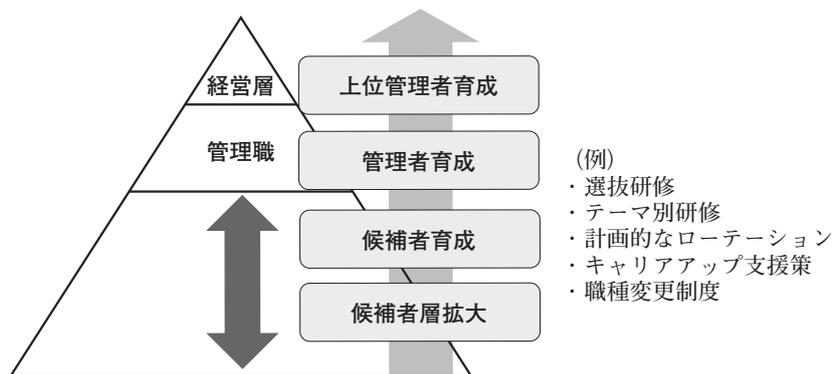
女性職員の管理職への登用を促すため、同社は2000年度に職種変更制度を創設し、ビジネスキャリア職員(当時の名称は一般職員)から総合キャリア職員(同、業務職員)への移行を可能とした^(注2)。また、2004年度には職種変更基準を一部改正すると同時に、主に女性職員の登用を想定した新ポストを設立した。新ポストは、支社のグループマネー

(注)2. 総合キャリア職員とは、マネジメント・企画・運営等の基幹業務を担う。人事制度改正で業務職員から名称変更した。ビジネスキャリア職員とは、主に事務を中心とした業務を担う。人事制度改正で一般職員からビジネスキャリア職員に名称変更した。

図表10 制度利用状況



図表11 女性管理職の登用推進への取組み



ジャーおよび本社の担当室長で、ロールモデル確立のためにも一定数の女性管理職を短期間で登用する狙いがあった。同制度を利用する女性職員は近年では年間20~30人おり、女性管理職の登用に寄与しているが、同社はもう一段の女性活躍推進を実現するべく、2021年度の人事制度改革でビジネスキャリア職員から（総合キャリア職員への職種変更を行うことなく）グループマネージャーに登用可能とした。スキルやモチベーションは高い一方で、多様な職員が活躍する現在、今後

はビジネスキャリア職員のなかからも管理職登用が拡大するだろう。

同社は、女性管理職の登用拡大を意識した職種別・層別研修を数年前から拡充している（図表12）。これらの研修には、所属長の推薦を踏まえて対象者を人事部が決定する選抜型もある。

また（男性）管理職の意識改革を促すため、有識者による管理職向け講演会を毎年実施したりもしている（図表13）。

図表12 職種別・層別研修（例）

職種	研修	対象	目的
総合キャリア職員	エグゼクティブミーティング	支社長、本社部室長	経営意識醸成、さらなるキャリアアップの意識付け など
	リーダー養成塾	上位管理職候補者（選抜）	上位管理職を目指すためのマインド・スキル醸成 など
ビジネスキャリア職員	キャリアSTEPセミナー	総合キャリア職員候補者（選抜）	総合キャリア職員に必要なマインド・スキル醸成 など
営業職員	育成マネージャー研修	新規任命者	基幹担当で必要な職務・支部マネジメントの基本を習得 など

図表13 管理職向け講演会のテーマ（例）

<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス ・女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス支援：管理職の役割 ・組織力を強化するマネジメント～イクボスの具体的なノウハウ～ ・仕事と介護の両立戦略 ・アンコンシャスバイアス など
--

するための選抜研修・キャリアプラン策定などを通じて、女性の活躍および管理職登用を進めてきた。これらの諸施策の結果、『2020年度末に女性管理職比率を33%以上とする』という目標を大きく上回る結果で達成した。

そこで2021年3月、同社は新たな行動計画を策定し、2025年度末の女性管理職比率の目標を50%に設定している（図表14）。

4. 今後の計画等

(1) 目標設定

同社は2014年度に、女性管理職比率に関する目標を策定した。働き方改革による労働時間削減や休暇取得促進、女性管理職を育成

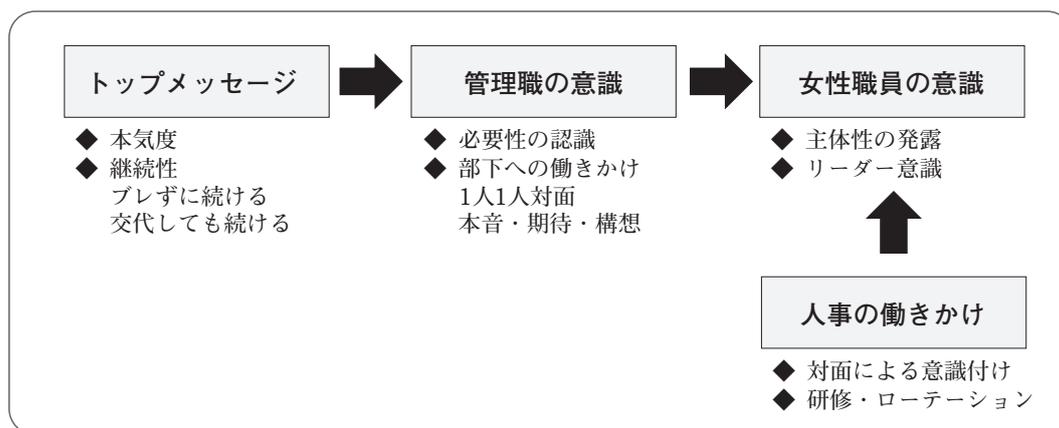
(2) 女性活躍の実現に向けた振返り（信用金庫への示唆）

同社において女性職員の活躍の幅が広がり、管理職への登用も進む理由としては、同

図表14 住友生命保険相互会社「女性活躍推進に関する行動計画」

<p>当社は、「柔軟で多様な人材の育成」を企業の持続的成長へ不可欠な要素の一つと考え、多様な人材の活躍推進を通じ、競争力の高い人材集団づくりへ取り組み、「お客さまからみて薦めたい会社」「職員からみていきいきと働ける会社」の実現を目指してまいります。</p> <p>そのなかで、職員の9割を占める女性について、2020年度までの管理職登用をはじめとした女性活躍推進の取組みをさらに加速させるべく、以下の行動計画を策定し、取り組んでまいります。</p> <p>1. 計画期間 2021年4月1日～2026年3月31日</p> <p>2. 目標 目標1：2025年度末の女性管理職比率を50%とする（2020年4月時点42%）。 目標2：男性の育児休職取得率100%を通じ、全職員が働きやすい職場環境を整備する。 ※目標1の対象とする管理職</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>本部長、本社部長、本社室長、本社担当室長、支社長、事業部長、支社総務部長、コンプライアンスオフィサー、（特区・特別）営業部長、支部長、営業課長、支社グループマネージャー、営業センター長、育成センター長、海外駐在員事務所長</p> </div>

図表15 女性活躍の実現に求められること



活躍し続けられる環境の整備 / 制度の利用促進

社社長のリーダーシップ、環境整備と制度定着への取組み、管理職登用を見据えた人材育成などが挙げられる（図表15）。

女性職員が活躍し続けられる環境を整備し、制度の利用促進を図るためには、経営トップによるリーダーシップが不可欠である。強いトップメッセージによって、現場の所属長や一人ひとりの職員の意識も変わっていく。併せて人事部門によるフォローや研修・ローテーションといった各種の働きかけを行い続けることで、女性職員の主体性やリーダー意識が醸成されると考えられる。

〈参考資料〉

・住友生命保険相互会社ニュースリリース、ディスクロージャー誌等

おわりに

信用金庫の女性職員比率は過去20年間で10ポイント上昇し4割となった。かつてのように性別で担当係を振り分けるような業務スタイルや、女性は結婚・出産で中途退職が求められるような職場環境では組織の維持が困難になりつつある。だからこそ信用金庫は、性別に関係なく全ての職員が活躍できるような体制整備を図ると同時に、役職員の意識改革に取り組む必要がある。