

住友生命保険相互会社の「生産性評価制度」

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
刀襦 和之

(キーワード) 住友生命保険相互会社、生産性向上、生産性評価制度、人事制度改革

(視 点)

信用金庫を取り巻く内外環境が急速に変わるなか、多くの信用金庫がウィズ／アフターコロナを意識した経営の方向性を模索している。信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するのに不可欠な要素の一つが「生産性向上」であり、限られた経営資源の投入で最大の成果を実現可能な経営体制への舵取りが求められる。

本稿で紹介する住友生命保険相互会社は、2018年度に「WPIプロジェクト」を開始し顧客目線の働き方改革・生産性向上に取り組む。改革を推し進めるため同社は、2019年度に「生産性評価制度」を導入し、労働時間を加味した人事評価方法に移行した。一人ひとりの職員の仕事振り、所属長のマネジメント意識の変革を促していく。信用金庫が生産性向上に取り組むうえで同社の諸施策は参考になる点が多いだろう。

(要 旨)

- 住友生命保険相互会社は、2018年度にWPIプロジェクトを開始し、顧客目線での働き方改革・生産性向上に取り組む。
- 改革を推し進めるため、同社は2019年度に「生産性評価制度」を導入し、同じ成果でもより労働時間の短い職員を評価することとした。
- 同社は所属長の意識改革こそ同制度の定着に不可欠と考え、所属長の評価にも部門の生産性（1人あたり月平均総労働時間など）を盛り込んでいる。
- また同社は多様な人材の活躍推進に向け、2021年4月に総合キャリア職の処遇改革や、65歳までの定年延長といった人事制度改革を実施した。

はじめに

信用金庫を取り巻く内外環境が急速に変わるなか、多くの信用金庫がウィズ／アフターコロナを意識した経営の方向性を模索している。信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するのに不可欠な要素の一つが「生産性向上」であり、限られた経営資源の投入で最大の成果を実現可能な経営体制への舵取りが求められる。

本稿で紹介する住友生命保険相互会社は、2018年度に「WPIプロジェクト」を開始し顧客目線の働き方改革・生産性向上に取り組む。改革を推し進めるため同社は、2019年度に「生産性評価制度」を導入し、労働時間を加味した人事評価方法に移行した。一人ひとりの職員の仕事振り、所属長のマネジメント意識の変革を促していく。信用金庫が生産性向上に取り組むうえで同社の諸施策は参考になる点が多いだろう。

1. 住友生命保険相互会社のWPIプロジェクト

住友生命保険相互会社は、2015年度からワークスタイルイノベーション運営に乗り出し、トップダウンによる業務削減、総労働時間削減などの働き方改革・生産性向上を推し進めていた(図表1)。しかしながら、同社を取り巻く社会環境や経営環境の変化は想像以上に早く、同社が持続的な成長を図るためには、もう一步踏み込んだ業務改革の実施が必

図表1 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

要と考えた。そこで同社は2018年度に「WPIプロジェクト」を立ち上げ、意識と行動の変革を図ることにした^(注1)。WPIとは、ワーク・パフォーマンス・イノベーションの略である。同プロジェクトは、一人ひとりの職員が、仕事に対する意識と行動を改め、新たな働き方を実施するなか、同社として顧客目線で生産性の向上を図り、顧客、社会、会社、職員の間で共有価値(CSV)を創造していく活動である。

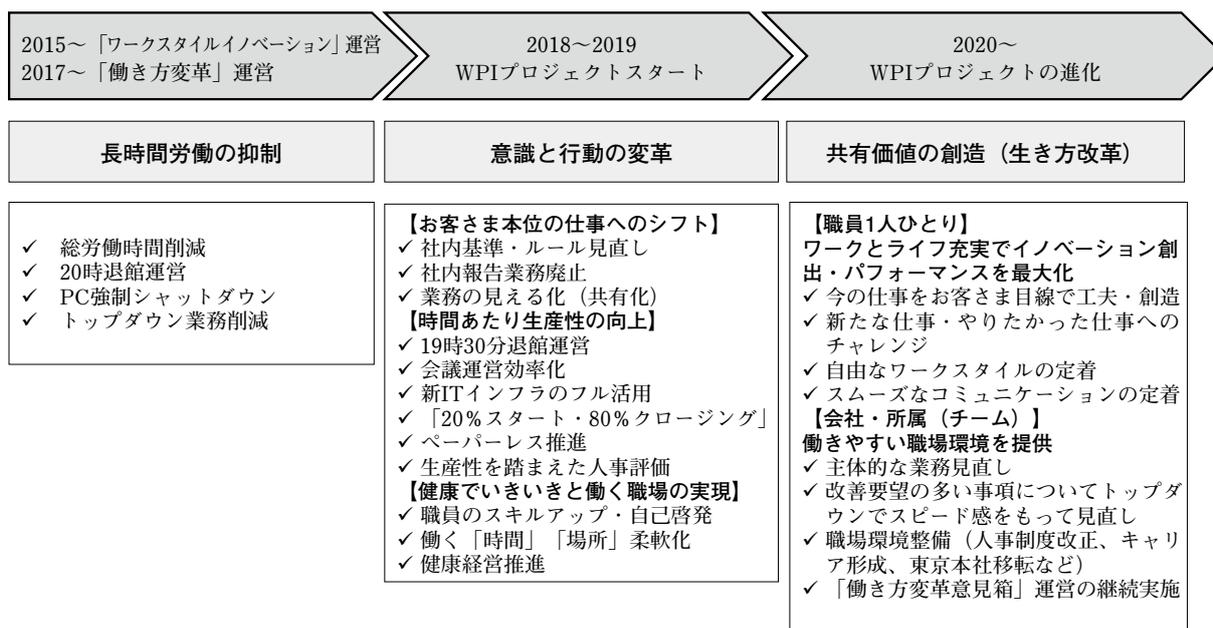
さらに2020年度にはWPIプロジェクトの進化に取り組み、共有価値の創造(生き方改革)を目指している(図表2)。

同プロジェクトの成果を挙げると、2019年度の1人あたり年間総労働時間は、目標とする2016年度対比1割削減を上回る11.6%(約254時間)の削減を実現した。また、2019年度の月1日以上有給休暇取得者占率は、73.1%となる(2018年度は29.9%)。

これらに加え、同社の女性管理職比率が2021年度始に44%に達するなど、女性職員の活躍推進の面でも効果は表れている(2025年度末の女性管理職比率の目標は50%)。

(注)1. 詳しくは、信金中金月報2020年3月号「信用金庫の生産性向上への取組み -住友生命WPIプロジェクト-」を参照

図表2 WPIプロジェクトの流れ



（備考）図表2から9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

同プロジェクトの推進により業務の抜本的な見直しが進む一方で、長時間労働を厭わない（長時間勤務の可能な人しか活躍できない）企業風土の変革には課題が残った。

同社は、職員一人ひとりの仕事への関わり方を変えるには評価制度の改正が必要と考え、仕事の成果獲得に向け投入した労働時間を人事評価の視点に加える「生産性評価制度」を2019年度に導入した。そこで本稿では、信用金庫で関心が高いと想像される同制度について紹介する。

2. 生産性評価制度の概要

(1) 制度の考え方

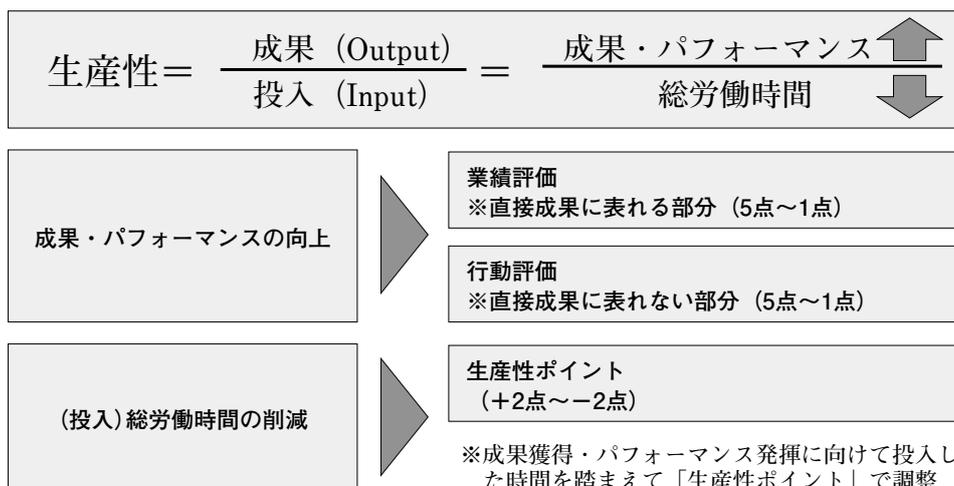
住友生命保険相互会社が2019年度に導入した「生産性評価制度」は、単なる労働時間の削減や早帰りなどではなく、①限られた時間のなかで成果を出す（パフォーマンスを

発揮する）こと、また②一定の時間のなかでより成果を挙げる（パフォーマンスを発揮すること）を評価（成果と時間のバランスを評価）し、働く時間に制約がある職員を含む全ての職員に対して、評価の公正性と納得感の向上を図る狙いがある。一人ひとりの職員が仕事の成果についての価値観を再構築することで、働き方改革・生産性向上が実現すると考える。

生産性を向上させるためには、単純に総労働時間を削減するだけでなく、成果・パフォーマンスを高めることも必要となる（図表3）。

同社は年に1回、フルタイムの正社員を対象に業績評価および行動評価を実施する。業績評価は直接成果に表れる部分を、行動評価は直接成果に表れない部分を評価するもので、それぞれ5点から1点で評価される。同

図表3 生産性評価の体系



社の人事評価の仕組みは、業績評価・行動評価を基本としており、その結果を踏まえて生産性ポイントの調整が行われる。生産性ポイントはプラス2点からマイナス2点までであるので、職員は最高評価の12点（業績評価5点、行動評価5点、生産性ポイント2点）から、最低評価の0点（業績評価1点、行動評価1点、生産性ポイントマイナス2点）までの12段階で評価されることになる。

また、同制度の導入にあたって、個人については労働時間の視点を、所属長については所属のパフォーマンス向上の視点を盛り込んだ。

(2) 仕組み

①ポイントの算定

業績評価・行動評価の結果を踏まえて、所属長（考課者）は対象期間中の月平均総

労働時間により生産性ポイントを調整する（図表4）。ポイントの算定基準は、月平均総労働時間が175時間以下だとプラス2点、175時間超185時間以下だとプラス1点などである。175時間の基準時間は、部門や役職で変更せず一律で取り扱うことにした。

生産性ポイントが加算されるのは、業績評価・行動評価の点数が各3点以上の場合であり、いずれかが2点以下だと加算されない（減算はある）。これは同社の人事評価の軸は業績評価・行動評価であり、職員の意識が単なる労働時間の削減に向かないようにするための措置と言える。

ただし、緊急の業務などで特定の部門もしくは職員の時間外勤務が大幅に増えるケースもあり得る。そこで所属長が所属部門や個々の職員の状況を踏まえて、最大2

図表4 生産性ポイントの算定基準

業績評価・行動評価	各3点以上	各3点以上	—	—	—
月平均総労働時間	175時間以下	175超~185時間	185超~195時間	195超~205時間	205時間超
生産性ポイント	+2	+1	±0	-1	-2

ポイントまで生産性ポイントを加算することができる調整項目を設けた。なお、マイナス調整は不可である。

②所属長の評価

同制度の定着には、所属長の生産性向上に向けたリーダーシップ発揮が不可欠である。そこで同社は、所属長の賞与支給ランクを半期ごとの所属の勤務状況によって上下する仕組みを盛り込んだ（図表5）。「1人あたり月平均総労働時間が基準以下」および「月1日（半期6日）以上休暇取得者占率が90%以上」を2期連続で達成した場合、賞与ランクが引き上げられる対象として判定される。

一方、「1人あたり月平均総労働時間が基準を超過する」などのダウン基準に抵触

した場合、所属長の賞与支給ランクは引き下げられる対象として判定される（図表6）。そのため、業務の繁忙部門の所属長や長時間労働を厭わない性格の所属長であっても、生産性向上を意識した部門運営のインセンティブが働くことになる。

③WPI特別加算制度の導入

同社は、働き方改革（WPI）の取り組みや生産性評価制度が、職員から人件費削減策と誤解されることを避けたかった。また生産性ポイントの加算よりも、月々の時間外手当の減額の方に消極的な職員がいる可能性もあった。

そこで同社は、2020年度にWPI特別加算制度を設け、生産性向上に向けた取り組みに伴う時間外手当の減少分を翌年度の賞与で還元することにした。これは前年度からの時間外手当の減少分を原資に、考課実績に応じて還元するものである。働き方改革に伴う処遇面の影響（減少）を賞与で還元することにより、時間から成果への意識改革を促す狙いがある。そのため、同社の人件費全体は生産性が高まっても減少してい

図表5 所属長の賞与支給ランクのアップ基準

2期連続で以下の項目をいずれも達成した場合

項目	基準
①1人あたり月平均総労働時間	1人あたり月平均総労働時間が基準以下であること
②休暇取得者占率	月1日（半期6日）以上休暇取得者占率90%以上

（注）ダウン基準に抵触する場合は対象外

図表6 所属長の賞与支給ランクのダウン基準

以下のAまたはBに連続2回該当する場合、またはBが通算2回となる場合

項目	基準
A. 以下の項目中2項目抵触する場合	
①1人あたり月平均総労働時間	1人あたり月平均総労働時間が基準を超過すること
②休暇取得者占率	月1日以上休暇取得者占率40%未満
③ログ80抵触者	抵触者が発生した場合
④振替休日取得率	90%未満
B. 違反勤務	所属内で違反勤務が発生した場合

ない。なお、2021年度からは更なる柔軟な働き方の推進のため、フレックスタイム制を導入しており、これにより時間外手当が減少する場合も特別加算の対象とする。

3. 実効性を高めるための工夫

(1) 経営トップによる発信

同社は、生産性評価制度の実効性を高めるため、同社社長が率先して社内に情報発信している。トップダウンによる強いリーダーシップにより同制度の実効性が高まったと考えられる。

(2) 制度趣旨の周知

同制度の導入当初は、時間外勤務を削減し早帰りをとする職員ほど高く評価されると誤解する所属長や職員もみられた。担当部門は、人事評価の基本は業績評価・行動評価であり、成果を踏まえての生産性評価であることを繰り返し周知している。制度導入から2年が経過し、同社内では同制度の趣旨などがかなり周知されたとみられる。

(3) 生産性ポイントの付与条件

(2)に関連して、自身の担当する業務のみを行い、定時での出退勤を順守する職員が高評価を受けるとは限らない。ケースによっては、チームワークや協調性などの行動評価の点数が低くなる可能性もあろう。生産性ポイントの加算を得るためには、業績評価・行動評価の各3点以上が必要となる。

(4) 所属長の評価

所属長の賞与支給ランクの調整にも所属の生産性という考え方が盛り込まれた。そのため、所属長は、部下職員の労働時間を意識したマネジメントが求められる。

(5) 勤務時間の厳格管理

職員の勤務時間はパソコンのログでシステム的に管理されており、生産性ポイント向上のための不正などは行いにくい。また、仮にサービス残業などが発覚した場合、所属長の賞与支給ランクが引き下げられる。

4. 導入2年の評価

(1) 評価

2020年度の実績評価制度のポイント付与状況をみると、加算評価が職員の全体の3分の2、プラスマイナス0の評価の職員が残りの3分の1となり、減算評価者は少数に留まった。同制度は働き方改革・生産性向上を推進するための施策であり、同社では職員の意識改革および企業風土改革に貢献していると評価する。

もともと人件費削減を意図した施策ではないので、コスト削減効果は乏しい。一方で職員のパフォーマンス向上やエンゲージメントの上昇などから、付加価値提供の面では効果が期待される。

(2) 今後の課題

今後の課題を挙げると、同制度を早帰り施策と誤解する職員が依然として一部で残って

いることである。同社は、引き続き同制度の趣旨や内容を社内に周知し続ける必要があるとする。

5. 多様な人材の活躍推進に向けた人事制度改正（参考）

同社は、多様な人材が健康でいきいきと生産性高く働く会社を目指し、2021年4月に人事諸制度を改正した。

働き方を巡る諸環境・職員の意識は変化している。全国転勤・長時間労働を前提とした男性中心の働き方・風土を転換することで、ベテラン職員や女性職員の能力開発とより一層の活躍推進や、将来的な優秀人材の確保に向けた魅力ある会社づくりが求められる。今回の人事制度改正のポイントは、大きく6項目からなる（図表7）。以下では2021年4月の人事制度改正のうち、総合キャリア職員^(注2)の処遇改革と、65歳までの定年延長について紹介する。

(1) 総合キャリア職の処遇改革

これまでの総合キャリア職は全国転勤を前提とした働き方・処遇体系だったが、一方で

ライフスタイルの変化や家庭の事情により転居の困難な職員などもみられた。そこで同社は、個々の諸事情にあわせて転居の有無や範囲を柔軟に選択可能な制度を導入するとともに、転居の有無や範囲に応じた合理的な処遇体系への改革を実施した（図表8）。

新制度は、総合キャリア職を全国転勤前提の一律運用から、Gコース（グローバルコース・全国型）、Aコース（エリアコース・エリア型、首都圏のみの異動など）、Rコース（リージョナルコース・地域型、転居を伴う転勤なし）に再編成するものである。

変更点として、改正後はGコースとAコースは社宅制度・住宅補助制度の適用を受けられるが、Rコースは適用対象外となる。また、Gコース・Aコース職員が転居を伴う転勤をする場合、転居手当が出る。ただし職務範囲や人事評価、昇格ペースは各コース同じである。また年2回希望調査を行うことで、職員は柔軟にコース変更を可能としている。

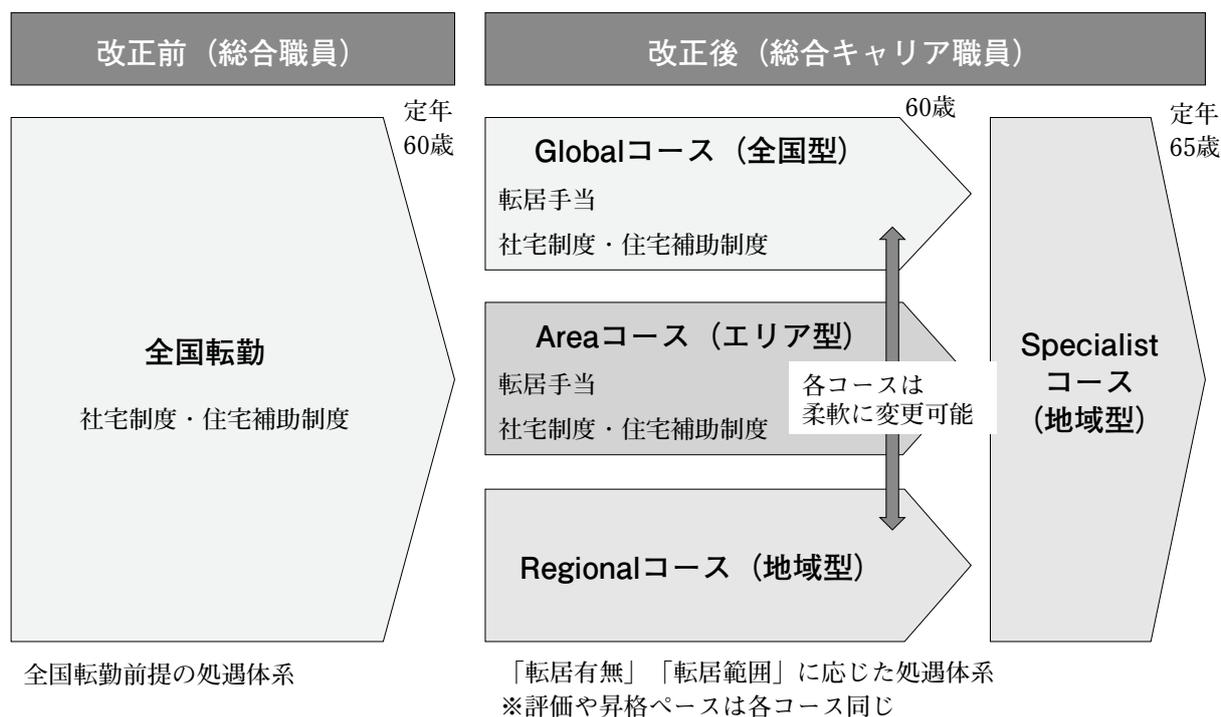
これに加えて定年年齢を60歳から65歳に引き上げたのに関連して、60歳以上の職員はスペシャリストコース（地域型）となり、

図表7 人事制度改正のポイント

①転居の有無や範囲に応じた合理的な処遇体系への改正
②ライフスタイルの変化に応じて転居有無・範囲を選択可能なコース制の導入
③専門性や強みを評価する評価体系の導入
④自律的なキャリア形成に向けた自己研鑽への支援
⑤柔軟で自主性の高い勤務制度
⑥65歳までの定年延長

(注)2. 総合キャリア職員は、マネジメント・企画・運営等の基幹業務を担い、約4,000人となる。

図表8 総合キャリア職の処遇体系の改正



転居を伴う異動などは無くなる。

2021年4月時点のコース別の配置状況は、大半の総合キャリア職員がGコースを選択し、Aコース・Rコースは一定数に留まった。30代の子育て世代や親の介護などが必要な職員がAコース・Rコースを選択したので、同社では職員満足度の向上にも繋がる施策だと評価している。今後については、Aコース・Rコース希望者の割合が高まる可能性もあるが、一方でGコースに変更する職員も予想されるため、適正な人員配置が困難になる

ようなケースは想定しにくいとみている。

(2) 定年年齢の引上げ

同社は、「働き方」を巡る諸環境や職員の意識の変化、中高年齢層の更なる活躍推進の視点から2021年4月に定年年齢を60歳から65歳に引き上げた（図表9）。

同社における制度変更前のベテラン層の基本的な処遇等は、56歳にいわゆる役職定年があり、60歳が定年退職年齢となり、その後は、65歳まで再雇用職員で継続雇用と

図表9 65歳までの定年延長の内容

- 定年年齢を60歳から65歳に延長
- 60歳以降は原則として希望勤務地に配置（スペシャリストコース・地域型）
- それまでのキャリア・経験・人脈等を活かして活躍いただく観点から、職務（役割）・評価に応じた処遇割合の高い体系
- 処遇水準は公務員の定年延長（案）や世間相場を踏まえて、60歳以前の70%をベースに設定
- 60歳以降の職務は60歳以前と同様の職務範囲（経験・スキル等を踏まえて設定）

なった。ただし、早期退職を希望する職員への配慮として、56歳以降は退職金の計算を定年年齢（60歳）と同様の乗数により計算する「定年退職取扱」があった。

2021年4月の人事制度の改正後は、定年年齢が65歳になるとともに、60歳以上の職員は希望勤務地への配属に限定されるスペシャリストコースに移行する。処遇は、60歳以前の転居異動のない総合キャリア職員の標準的なモデルの70%程度の水準をベースとし、スペシャリストコース移行後に従事する職務内容に応じて設定する。また、定年が5年延長されたことに伴い、55歳を目途にキャリアサポート研修を実施し、それまでのキャリアの棚卸しや振返りを行うとともに、ブレインチェンジ（意識改革）を促す取組みを行っている。

定年年齢の引上げで問題となった点が、退職金制度の見直しである。同社は、昇給期間・退職金の乗数を調整し、支給カーブの見直しを実施した。退職金制度は、退職慰労金（DB）と確定拠出年金（DC）からなり、制度改正後の支給額を現行支給額を上回るよう設定することでベテラン層が不利にならない

ように工夫した。ただし、60歳で退職を考えていた職員などもいることに配慮し、移行措置として56歳以降の定年退職取扱は継続することにした。

これまでベテラン層を含む同社職員からの不満や苦情の声は聞かれない。また65歳前の早期退職を希望するベテラン層も定年退職取扱により不利とはならない。

おわりに

信用金庫の間でも収益を意識した営業活動が根付き始めたと考えられる。単純な預貸金ボリュームの拡大ではなく、収益獲得を意識した活動への転換は、非営業部門の本部業務を含めて喫緊の経営課題とされる。しかしながら、多くの信用金庫でOHRに代表される生産性の意識徹底には課題があるのではないか。人口の高齢化と減少による地域経済の縮小、常勤役員数の減少などを考慮すると、信用金庫はこれまで以上に生産性の高い活動に移行していく必要があるだろう。本稿で取り上げた生産性評価制度は、人事評価の方法を見直すことで、職員の意識改革を後押しする効果が期待される。

〈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