

III

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 **アフラック生命保険株式会社**

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

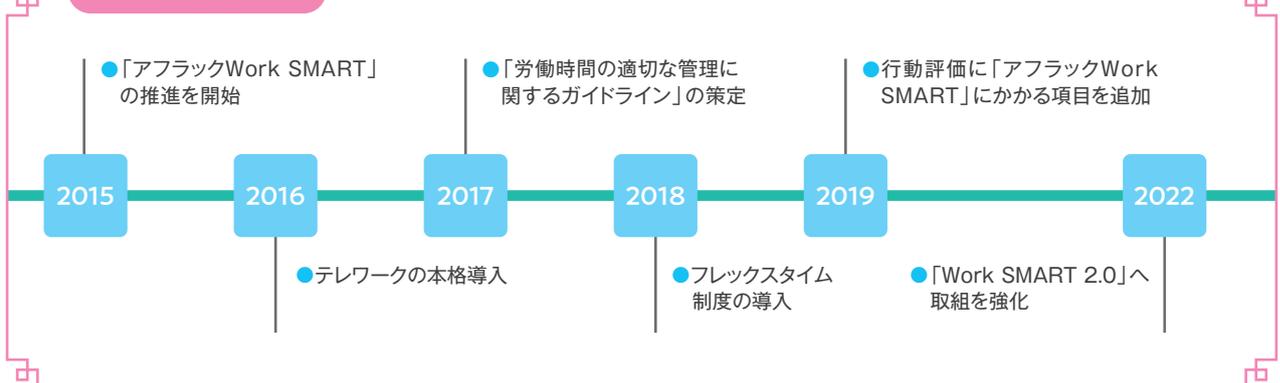
| | |
|------|-------------------------|
| 所在地 | 東京都 |
| 業種 | 金融業、保険業 |
| 事業内容 | 生命保険業 |
| 社員数 | 1,000人以上（時点：2024年3月31日） |

Point

ポイント

- テレワークとフレックスタイム制度を導入。「組織としてのパフォーマンスの最大化」を目指し、「時間」と「場所」にとらわれない働き方を推進
- 仕事の進め方の基本指針「Work SMART5原則」を定め、その中には「時間を意識する」という項目を設定。「アフラックWork SMARTの実践」を人事評価の項目の一つとし、「Work SMART5原則」を含め、組織としてのパフォーマンスの最大化に向けた行動を社員に要求
- 「アフラック Work SMART」が社内に浸透。社員が主体的に、働き方の見直しや生産性向上に取り組むように変化

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

当社は、創業以来、パーパス（存在意義）であるコアバリューに基づき独自の資源や専門性を活かして、当社が向き合うべき社会的課題を解決するとともに経済的価値も創出するCSV（Creating Shared Value）経営を実践してきた。現在の超VUCAと呼ばれる予測困難な時代において、CSV経営を通じてお客様に新たな価値を提供するためには、多様な人財が既存の概念にとらわれず変化を先取りして新たな価値を創造する、イノベーション企業文化を醸成することが必要であると考えている。

このような背景のもと、イノベーション企業文化を醸成していくため、ダイバーシティ&インクルージョンの推進と、働き方改革の取組として、「アフラックWork SMART」の推進を行っている。「アフラックWork SMART」とは、仕事の進め方の基本指針「Work SMART5原則*」を定め、社員一人ひとりが仕事の進め方を見直すとともに、「時間」と「場所」ととらわれない働き方の実現に向けた制度・インフラの整備を通じて、社員のワークライフ・マネジメントを支援し、組織としてのパフォーマンスを最大化させることを目指した取組である。

「アフラックWork SMART」の推進においては、社長をはじめとする経営陣のコミットメントを得て、組織成果の最大化や個人の働きがいの向上、ワークライフ・マネジメントの実現を経営のメッセージとして社内に発信してきた。

「アフラックWork SMART」の具体的な取組の一つとして、テレワークの推進やフレックスタイム制度の導入、それらの適切な運用に向け、労務管理や情報管理に関するガイドラインを作成した。また、オンライン特有のコミュニケーションの方法や、ハラスメントの留意点などを伝える「テレワークマネジメント研修」も全管理職を対象に実施した。

* Work SMART5原則…仕事の進め方の基本指針（S:視野を広く持つ（See the big picture）、M:目的を考える（Maintain focus）、A:自分から動く（Act with initiative）、R:対話を重ねる（Respect dialogue）、T:時間を意識する（Think time-value））

◆ 主な取組内容 ◆

テレワークによる働く場所の柔軟化と、ハイブリッドワークの方針策定

2015年のパイロット運用を経て、2016年にテレワークを正式導入した。導入した当初はペーパーレス化も進んでおらず、スムーズな普及とはいかなかったものの、「できない理由を丁寧に取り除き、『できない』を『できる』に」という考えのもと、一歩ずつテレワークを推進した。テレワークの利用環境整備のため、当社の社員はもちろん、派遣社員にもテレワークに必要な機器（シンククライアント方式のノートPC、タブレット端末、スマートフォンなど）を貸与し、テレワークの導入と並行して、全社業務のペーパーレス化プロジェクトを遂行した。

これにより、現在、派遣社員も含めた全社員がテレワークを利用でき、実際に多くの社員が日々の業務の中で活用している。その他、「在宅勤務業務ガイドブック」を作成して適切な労務管理・情報管理を実施するための基準を明確にし、2020年からはテレワークに必要な環境整備のための手当（在宅勤務環境整備手当、在宅勤務環境維持手当）も支給するなど、更なる環境整備を進めている。

現在は、組織成果の最大化と人財エンゲージメント（所属する組織と自身の仕事に熱意を持って、自律的に貢献しようとする人財の意欲）の強化を実現するために、「部門型人財マネジメント*」における戦略的ハイブリッドワークのプリンシプルを策定し、部門型人財マネジメントのもと、業務や部門の特性を踏まえながら、オフィスワークとテレワークを最適に組み合わせた「アフラック流の戦略的なハイブリッドワーク」を実践している。オフィスの位置付けを「単に仕事をする場所」から「多様な人財が交流し、人財エンゲージメントを強化し、組織パフォーマンスを最大化する場」へと進化させ、オフィスワークの4つの価値をエンゲージメント／コラボレーション／ネットワーキング／ラーニングと定義し、ファシリティマネジメント戦略に活かしている。また、テレワークの4つの価値を集中作業（フォーカス）／情報共有／ワークライフ・マネジメント／事業継続と定義し、効果的・効率的な業務の実践による生産性の向上や人財エンゲージメントの強化につなげている。

* 部門型人財マネジメント…変化の激しい時代に柔軟に対応するため、統括担当役員に人財マネジメントに関する権限を委譲し、柔軟かつ機動的な人財マネジメントを行う「部門型人財マネジメント」を2021年1月より開始している。

フレックスタイム制度による働く時間の柔軟化

2017年のパイロット運用を経て、2018年に全社員を対象として、フレックスタイム制度を導入した。現在では、ほぼ全ての社員がフレックスタイム制度を活用している。

2018年に導入した当初は、コアタイムの有無や時間帯を各部門で設定していたが、現在は全社一律でスーパーフレックス（コアタイムの無いフレックスタイム制度）となっている。前述のテレワークとあわせて各社員が「時間」と「場所」とらわれない柔軟な働き方をしているが、組織成果を最大化するための効果的なコミュニケーションを図るため、チーム内で出社日や出社時間を合わせることも多い。

フレックスタイム制度の導入時から、「フレックスタイム制度ガイドライン」を作成し、全社員に対し、遵守すべき事項やフレックスタイム制度を利用する上での留意点を明確に示すことで、管理職がマネジメントしやすい環境を整えた。

働く時間や場所の柔軟化に対応した労務管理やマネジメント

働く時間や場所が多様化する中、テレワークにより、仕事とプライベートの切れ目が曖昧になるといった課題を防ぐことや、管理職の労務管理が複雑化することへの対応が必要となった。

そこで、テレワーク実施時に所属長が所属員の状況を直接把握できない場合でも、労働時間を適切に管理できるよう、PCログオン・ログオフ時刻が勤怠管理システムに記録、表示される仕組みを構築している。社員が申請する勤怠実績（始業/終業）とPCログオン・ログオフ時刻に一定の乖離（60分以上の差など）がある場合はアラートが表示され、乖離理由を記載することを必須としている。

また、テレワークでも適切なマネジメントができるように、オンライン特有の所属員とのコミュニケーションの工夫などについて「テレワークマネジメント研修」を実施した。また、「労働時間の適切な管理に関するガイドライン」を作成し、労働時間に関する取り扱いやルール等を明確に示している。

その他にも、メンタルヘルスの不調を未然に防ぐために、仕事のストレスや心身の悩み、テレワークなどによる業務上のコミュニケーションの悩みに関する相談を、気軽に行うための専門窓口を社内外に設置し、社内イントラネットを通じ、周知している。

成果に基づき評価する人事評価制度

社員の評価は、業績貢献評価（年間目標の達成状況で評価し、結果を短期業績賞与に反映）と行動評価（社員に期待する行動の実践度で評価し、結果を給与改定に反映）の2種類で構成され、いずれも、短時間勤務やテレワークといった働き方に関わらず、真にパフォーマンス志向で活躍する人財を評価している。

行動評価の評価項目は全グレード共通であり、グレードごとに達成期待レベルを定めている。2019年からは「アフラックWork SMART」に係る項目を設定し、「Work SMART5原則」を含め、組織としてのパフォーマンスの最大化に向けた行動を社員に求めている。

また、ほぼ全ての社員がテレワークやフレックスタイム制度を活用している中、柔軟な働き方をする社員の状況を適切に把握し、成果を評価できるよう、所属員との定期的な1on1を実施するようにしている。実行・実効性のある1on1を実施できるよう、管理職向けに1on1の重要性の理解や、スキル向上のための研修を実施している。

管理職の働き方改革

管理職のワークライフ・マネジメントを実現するために、一般社員同様に管理職自身の年次有給休暇の取得実績や所定外労働時間をモニタリングしており、その結果を四半期に一度、社長を委員長とし、各部門を統括する統括担当役員により構成される「人財マネジメント政策委員会」で協議している。

昨今、管理職に求められる業務の幅は広がり、多岐にわたることから、マネジメントに関わる負担を少しでも軽減するため、所属員の所定外労働時間の状況や年次有給休暇の取得実績などを簡単に確認できるダッシュボードを利用できるようにしている。また、管理職自身が不在となる場合、上位職や代理者がカバーすることが組織内で自然に行われており、管理職も休暇が取得しやすい職場環境となっている。

◆ 取組の成果・展望 ◆

取組を通じて、法定外労働時間は16.3時間(2016年度)から12.5時間(2023年度)へ減少し、年次有給休暇取得率は65.0%(2015年度)から84.5%(2023年度)へ増加した。

取組を開始して10年目となるが、アフラック流の働き方改革である「アフラックWork SMART」が社内に十分に浸透し、社員から自然と「Work SMARTを意識して取り組もう」という言葉が出るようになった。取組を開始した当時は「会社の方針だから取り組む」という受け身の姿勢も見られたが、現在では「どうしたら組織の成果や効率化につながるのか」という視点で声があがるようになった。働き方改革の目的として所定外労働時間削減ではなく、組織成果の最大化を掲げてきたことに加え、社長をはじめとする経営陣が取組にコミットし、一貫性を持って推進してきたことも、ここまで継続できた要因の一つであると考えている。

「時間」と「場所」にとらわれない働き方の実現を進めてきたことで、社員は生活時間全体を見直せるようになり、家族の送り迎えや自己研鑽などに時間が生まれ、個々の事情に合わせたワークライフ・マネジメントを実践できるようになった。

テレワークとフレックスタイム制度の導入により、育児を理由とした短時間勤務者の数が減少するなど、仕事と育児を両立している社員のキャリア形成につながるといった効果もあった。制度導入当初は、所属員の勤務状況、成果への影響などに対する不安の声もあったが、「社員を信じ、できることからやってみること」が重要である。

2022年からは「Work SMART2.0」を掲げており、所定外労働時間削減や年次有給休暇取得率の増加だけでなく、時間当たりの付加価値向上やアウトプットの最大化に向けた実践に取り組み、社員の力が最大限発揮できるような環境整備を進めている。「アフラックWork SMART」は、今後も更なる組織成果の最大化を目指し、取組を強化していく予定である。