

保険業界のダイバーシティ推進
状況に関する調査研究
報告書

平成 23 年 3 月



財団法人簡易保険加入者協会
(委託先) 株式会社ヒューマンロジック研究所

保険業界のダイバーシティ推進
状況に関する調査研究
報告書

平成 23 年 3 月

財団法人簡易保険加入者協会
(委託先) 株式会社ヒューマンロジック研究所

目次

第1章	実施概要	2
第1節	調査目的と方法	2
第1項	調査目的	2
第2項	調査内容と方法	2
第3項	実施体制	3
第2節	調査対象者	4
第1項	先進企業を対象としたヒアリング調査対象者の選定方法	4
第2項	有識者取材対象の選定方法	4
第3項	保険業界における調査対象者の選定方法	4
第2章	ダイバーシティ・マネジメントの定義と推進方法	8
第1節	ダイバーシティ推進の経緯と歴史	8
第1項	米国におけるダイバーシティ推進の歴史	8
(1)	1960年代～1970年代：公民権法制定と雇用機会均等順守の時代	8
(2)	1980年代：多様性尊重の時代	8
(3)	1980年代後半～1990年代：ダイバーシティ・マネジメントの時代	9
第2項	日本におけるダイバーシティ推進の歴史	9
(1)	男女雇用機会均等法の制定	9
(2)	ダイバーシティの浸透とポジティブ・アクション	9
(3)	ポジティブ・アクションから脱却できない日本企業	10
第2節	ダイバーシティ・マネジメントの定義	11
第1項	ダイバーシティの定義	11
第2項	ダイバーシティ・マネジメントの定義	12
第3項	広義のダイバーシティ・マネジメント	13
第3節	ダイバーシティ・マネジメントのパラダイム	15
第1項	4つのパラダイム	15
第2項	「分離」に進むための条件	16
第3項	「統合」に進むための条件	16

第3章	先進企業の事例研究	20
第1節	先進企業ヒアリング調査結果と考察	20
第1項	ダイバーシティ推進の背景と狙い	20
第2項	ダイバーシティ推進のための施策	23
第3項	ダイバーシティ推進の成果と測定方法	26
(1)	数値目標の設定の有無	26
(2)	ダイバーシティ推進活動による成果	27
(3)	成果の確認方法	29
(4)	部署や階層による成果の違い	29
第4項	ダイバーシティ推進における課題	30
第2節	ダイバーシティ推進成功事例の研究	31
第1項	イオンの事例	31
(1)	イオンの取り組みの特徴	31
(2)	促進のプロセス	31
第2項	ユニクロの事例	32
(1)	ユニクロの取り組みの特徴	32
(2)	促進のプロセス	32
第3項	テイジンの事例	34
(1)	テイジンの取り組みの特徴	34
(2)	促進のプロセス	34
第4章	保険業界の実態調査	38
第1節	保険業界アンケートおよびヒアリング調査結果と考察	38
第1項	ダイバーシティ推進の背景と狙い	38
(1)	ダイバーシティ推進活動を行う背景	38
(2)	ダイバーシティ推進活動を行う目的	39
第2項	ダイバーシティ推進のための施策	40
(1)	各社で取り組んでいるダイバーシティ推進活動	40
(2)	取り組みのための具体的な施策	42
第3項	ダイバーシティ推進の成果と測定方法	43
(1)	数値目標の設定の有無	43
(2)	活動によって得られた成果	44
第4項	ダイバーシティ推進における課題	45
(1)	ダイバーシティ推進活動を行ううえでの障壁	45
(2)	部署・階層間の推進状況の違い	46

第2節	保険業界におけるダイバーシティ推進の現状	48
第1項	保険業界におけるダイバーシティ推進の特徴	48
第2項	事業ステージとダイバーシティ推進の相関	48
第5章	所見と提言	52
第1節	所見	52
第1項	日本企業のダイバーシティ推進の背景と狙い	52
第2項	日本企業のダイバーシティ推進のステージ	53
第2節	提言	55
第1項	事業戦略と業務特性に応じたダイバーシティ・マネジメントの推進方法	55
第2項	日本企業に適したダイバーシティ・マネジメントの推進方法	57
(1)	FFS 理論による日本人と米国人の個性の比較	58
(2)	日本企業に適したダイバーシティ・マネジメント推進のプロセス	59
第6章	資料編	62
第1節	先進企業ヒアリング調査レポート	62
第1項	アサヒビール株式会社	62
(1)	会社概要	62
(2)	ダイバーシティ推進活動の基本理念とその特徴	62
(3)	ダイバーシティを推進するための社内の体制	62
(4)	ダイバーシティ推進活動の経緯およびその背景	62
(5)	具体的な取り組みについて	63
(6)	課題や障壁、部署や階層ごとの進捗状況の違い	65
(7)	活動の評価方法、活動によって得られた成果	66
(8)	今後の取り組みについて	67
第2項	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	68
(1)	会社概要	68
(2)	ダイバーシティ推進活動の基本理念、特徴、背景など	68
(3)	ダイバーシティを推進するための社内の体制	68
(4)	ダイバーシティ推進活動の経緯およびその背景	69
(5)	具体的な取り組みについて	70
(6)	課題や障壁、部署ごとの進捗状況の違い	72
(7)	活動の評価方法、活動によって得られた成果	73
(8)	今後の取り組みについて	73
第3項	株式会社日立製作所	75
(1)	会社概要	75

(2)	ダイバーシティ推進活動の基本理念とその特徴.....	75
(3)	ダイバーシティ推進活動の経緯およびその背景.....	76
(4)	具体的な取組み.....	77
(5)	活動によって得られた成果.....	78
(6)	今後の課題.....	79
(7)	今後の取組み.....	79
第4項	帝人株式会社.....	80
(1)	会社概要.....	80
(2)	ダイバーシティ推進活動の基本理念と特徴.....	80
(3)	ダイバーシティを推進するための社内の体制.....	80
(4)	ダイバーシティ推進活動の経緯、取組み始めた背景について.....	81
(5)	具体的な取組みについて.....	81
(6)	課題や障壁、部署や階層ごとの進捗状況の違い.....	84
(7)	活動の評価方法、活動によって得られた成果.....	85
(8)	今後の取組みについて.....	86
第5項	ノバルティスファーマ株式会社.....	87
(1)	会社概要.....	87
(2)	ダイバーシティ推進活動の基本理念とその特徴.....	87
(3)	ダイバーシティを推進するための社内の体制.....	88
(4)	ダイバーシティ推進活動の経緯およびその背景.....	88
(5)	具体的な取組みについて.....	88
(6)	課題と対応策.....	89
(7)	活動の評価方法、活動によって得られた成果.....	90
(8)	今後の取組みについて.....	90
第2節	有識者ヒアリング調査レポート.....	91
第1項	早稲田大学大学院商学研究科教授 谷口 真美 様.....	91
(1)	経歴.....	91
(2)	日本企業におけるダイバーシティ・マネジメントの課題.....	91
(3)	ダイバーシティ・マネジメントが企業の業績に結び付いた事例.....	91
(4)	個性の違いを活かす「分離」「統合」のパラダイムへ.....	92
第2項	フリーランス・ジャーナリスト 高嶋 健夫 様.....	93
(1)	経歴.....	93
(2)	障害者雇用の現状について.....	93
(3)	社会の持つ障害者に対する認識.....	93
(4)	障害者雇用を進めるための2つの条件.....	94
(5)	障害者雇用の先駆的企業「ファーストリテイリング」の取組み.....	94
(6)	若手経営者による障害者支援事業.....	95

(7)	障害者雇用において起こりやすい失敗	95
(8)	障害者のモチベーションを高めるために.....	96
(9)	障害者雇用のあるべき姿	96
(10)	障害者雇用における今後の課題	97
第3節	保険業界アンケート調査レポート	98
第1項	単純集計結果	98
(1)	各社で取り組んでいるダイバーシティ推進活動について	98
(2)	目標値の設定について	100
(3)	ダイバーシティ推進活動による成果について	102
(4)	ダイバーシティ推進活動を行う際の障壁について	103
(5)	ダイバーシティ推進活動を行う体制について	104
(6)	部署や階層による、ダイバーシティ推進活動の進捗状況の違い	106
(7)	ダイバーシティ推進活動を行うことになった背景や目的について.....	108
(8)	ダイバーシティ推進活動を行う際の組織風土や文化の影響について	110
(9)	今後強化したい取り組みや改善したい取り組みについて	111
第2項	クロス集計結果	112
(1)	活動を行う目的の違いによる比較.....	112
(2)	数値目標の設定の有無や設定している項目の違いによる比較.....	114
(3)	設立年度の違いによる比較.....	116
第4節	保険業界ヒアリング調査レポート	118
第1項	アニコム損害保険株式会社	118
(1)	会社概要	118
(2)	ダイバーシティ推進活動の基本理念とその特徴.....	118
(3)	ダイバーシティを推進するための社内の体制	118
(4)	ダイバーシティ推進活動の歴史およびその背景.....	118
(5)	具体的な取り組みについて.....	118
(6)	活動の評価方法、活動によって得られた成果	119
(7)	今後の取組みについて	120
第2項	明治安田生命保険相互会社	121
(1)	会社概要	121
(2)	ダイバーシティ推進活動の基本理念とその特徴.....	121
(3)	ダイバーシティを推進するための社内の体制	121
(4)	ダイバーシティ推進活動の歴史およびその背景.....	121
(5)	具体的な取り組みについて.....	122
(6)	課題や障壁、部署や階層ごとの進捗状況の違い.....	123
(7)	活動の評価方法、活動によって得られた成果	124
(8)	今後の取組みについて	124

第3項	ライフネット生命保険株式会社.....	125
(1)	会社概要.....	125
(2)	ダイバーシティ推進活動の基本理念とその特徴.....	125
(3)	ダイバーシティを推進するための社内の体制.....	125
(4)	ダイバーシティ推進活動の歴史およびその背景.....	125
(5)	具体的な取り組みについて.....	126
(6)	課題や障壁、部署や階層ごとの進捗状況の違い.....	127
(7)	活動の評価方法、活動によって得られた成果.....	127
(8)	今後の取組みについて.....	127
第5節	FFS 理論の概要.....	129
第1項	FFS 理論の特徴.....	129
第2項	FFS における5因子について.....	130

第 1 章 実施概要



第1章 実施概要

第1節 調査目的と方法

第1項 調査目的

現在、日本企業は「国内市場の閉塞感」、「グローバル化への対応」、「労働人口の減少」など、変化の激しい市場環境下に置かれている。そのような社会的背景の中、企業価値および業績を向上させるためには、多様な人材を活用することによって成果を創出する「ダイバーシティ・マネジメント」の必要性が叫ばれている。

しかし、その一方で日本企業の人事制度とフィットしない面があることや、実際に推進状況およびその成果に関しては十分に議論がなされていないという現状がある。

そのような背景のもと、本調査ではまずダイバーシティ推進活動において先進的な取り組みを行っている企業の事例を調査し、その取り組み内容や推進状況を把握する事で、日本企業に適した推進方法を明らかにする。そして、保険業界における取り組み内容や推進状況を調査・分析し、先進企業の取り組みと比較する事で、保険業界に適した推進方法について提言する。

第2項 調査内容と方法

本調査では、以下の項目について調査を実施した。

① ダイバーシティの定義と推進方法

既存文献を用いてダイバーシティの定義と必要性について調査し、一般論としてのダイバーシティの在り方と推進方法についての見解を整理した。

② 先進企業の事例研究

保険業界の調査に先駆けて、ダイバーシティ推進活動を積極的に取り組んでいる先進企業へのヒアリング調査および公開情報の分析を行った。そして実際に活動を行う際の課題や活動によって得られた成果を明らかにし、日本企業におけるダイバーシティのあるべき姿や適した推進方法について検討した。

③ 有識者への取材

ダイバーシティ・マネジメントに造形が深い有識者への取材を行い、現時点におけるダイバーシティ推進の最新動向に関する知見と情報を整理した。

④ 保険業界の実態調査

社団法人日本損害保険協会、社団法人生命保険協会に加盟している企業を対象として、ダイバーシティ推進活動の取組みに関するアンケート調査を実施した。さ

らにアンケート調査に協力頂いた中の 4 社にヒアリング調査を実施し、具体的な取り組みについて分析した。

<ヒアリング調査項目>

先進企業に対するヒアリング調査および保険業界向けのアンケート調査では、各企業で行っている具体的な取り組み等に関して、下記の項目について話を伺った。

- ① ダイバーシティの定義と取り組む目的・目標
 - ・ 各企業が考えているダイバーシティの定義、推進活動を行ってきた経緯や背景、活動を行うことで達成したい目的・目標など
 - ・ 経営におけるダイバーシティ推進活動の位置付け
- ② ダイバーシティに関する施策について
 - ・ ダイバーシティ推進活動として実際に取り組んでいる施策や、活動を行う体制、主導となっている部署や役職など
- ③ ダイバーシティ推進活動によって得られた成果について
 - ・ 取り組みの評価方法や成果の把握方法など
 - ・ 取り組みを始めて生じた変化、部署や階層、職種による進捗状況の違いなど
- ④ 組織風土について
 - ・ 各企業の組織風土や文化の特徴、社内コミュニケーションの取り方など
 - ・ 組織風土や文化がダイバーシティを推進していくうえで、どのように影響しているかなど
- ⑤ 今後の課題
 - ・ 今後、より強化したいこと、改善したいことなど

第3項 実施体制

本調査報告は、財団法人簡易保険加入者協会が企画し、具体的な調査を株式会社ヒューマンロジック研究所に委託し、その得られた結果を基に、両社が協同して検討を行い、完成した。

第2節 調査対象者

第1項 先進企業を対象としたヒアリング調査対象者の選定方法

ヒアリング調査を実施した先進企業については、民間団体の行う企業表彰や政府機関（厚生労働省）の表彰制度の受賞歴、各企業のホームページなどを参考に選定し、計29社に依頼書の郵送並びに電話、Eメール等による調査協力を依頼した。

その結果、下記の企業6社に協力を頂いた。

<ヒアリング調査対象企業一覧（50音順）>

No.	企業名	分類
1	アサヒビール株式会社	製造業（食料品）
2	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	情報・通信業
3	株式会社日立製作所	製造業（電気機器）
4	帝人株式会社	製造業（繊維製品）
5	ノバルティスファーマ株式会社	薬品・医療用品
6	エネルギー産業A社※	エネルギー産業

※) 企業名は非公開とする

第2項 有識者取材対象の選定方法

既存文献を用いたダイバーシティの定義と必要性に関する調査の中で、当報告書に引用する部分の多い著作著者として、以下の2名に取材を実施した。

- ・早稲田大学大学院商学研究科教授 谷口 真美 氏
- ・フリーランス・ジャーナリスト、
財団法人共用品推進機構機関誌「インクル」編集長 高嶋 健夫 氏

第3項 保険業界における調査対象者の選定方法

社団法人生命保険協会加盟企業33社、社団法人日本損害保険協会加盟企業49社、計82社を対象とし、調査協力依頼書を郵送しアンケート調査の協力を依頼した。その結果、生命保険会社10社、損害保険会社9社から回答があった（回答率23%）。

また、アンケート調査に協力頂いた19社のうち、特徴的な取り組みを行っている4社に追加でヒアリング調査を実施し、取り組みの現状や課題等について詳細を伺った。ヒアリング調査に協力頂いた企業は以下の4社である。

<ヒアリング調査対象企業一覧（50音順）>

No.	企業名	分類
1	アニコム損害保険株式会社	損害保険
2	明治安田生命保険相互会社	生命保険
3	ライフネット生命保険株式会社	生命保険
4	生命保険会社 A [※]	生命保険

※) 企業名は非公称とする