

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025 エントリーシート

(大企業の部 / 中堅・中小企業の部)

会社名/団体名

三井住友海上火災保険株式会社

会社/団体のサイトURL

https://www.ms-ins.com/

従業員数

(エントリー内容の影響範囲 | 例：国内従業員のみへの場合は海外の従業員を除いてください)
※ホールディングス経営等の場合は影響を及ぼすグループ総従業員数を記載ください。

12,143 名 (単体) 20,393 名 (連結) (2024年3月31日現在)

事業内容

- 1.損害保険業 (保険引受、資産の運用)
- 2.他の保険会社の保険業に係る業務の代理または事務の代行
- 3.債務の保証
- 4.確定拠出年金の運営管理業務
- 5.自動車損害賠償保障事業委託業務

アピールしたい領域に●を記載ください (複数可)

●	人事/HRの変革	●	マネジメントの変革
●	企業文化の変革	●	キャリアの変革

個人の自律的な成長による持続的な企業価値の向上に取り組む目的

背景：自然災害の激甚化など不確実性が一層高まっており、リスクを扱う損害保険会社として安心と安全の提供という本来の役割を発揮するとともに、保険料調整行為等で失ったお客さまや社会からの信頼回復に全力を挙げて取り組む必要がある。

目的：「言える企業文化」「改革にチャレンジする風土」を醸成し、「社員一人ひとりが希望する仕事やキャリアを、スキルを手段として自ら掴み取る機会や成長・貢献実感を得られる会社」を実現することで、ステークホルダーから信頼されるイノベーション企業となり、真の「お客さま本位」を実現し、当社ミッション (※) を果たし続けられるようにする。(※グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます)

自社の求めるキャリアオーナーシップを発揮し、自身と組織の成長に貢献する人材の要件 (人物像)

「自ら学び、考え、主体的に行動する」「過去の経験・知識に安住せず、自己成長を続ける」「失敗を恐れずチャレンジする」の3つが当社が求める人物像である。さらに全社員の意見を聞き、全社員が有すべき「共通スキル」として、以下の5つを新たに明文化した。⇒ ①考え抜く力 (想像力を働かせて、常に疑問を持ち考え抜くことができている) ②伝える力・聴く力 (倫理観を持ち、忖度のない意見を発信し、最後まで話を聞いた上で対話することができている) ③チームで働く力 (互いに高め合いながら、協働することができている) ④変える力・変わる力 (環境変化に柔軟に対応し、自身や組織を変革することができている) ⑤やり遂げる力 (ゴールから逆算して業務に取り組み、粘り強くやり遂げることができている)

経営層/全社の推進へのコミットメント状況

2025年4月から抜本的な人事改革を開始することを2023年3月の経営会議で決定し、2025年3月までの2年間で8回、人事改革について経営会議で論議を重ねた。社長の船曳は、2023年度に全国68部支店、168課支社を対象にフランクミーティングを実施し、寄せられた様々な意見を人事改革に反映。2024年度には保険料調整行為や不適切な保険金請求をはじめとしたこれまでのビジネス慣行に起因する様々な問題を受け、カルチャー変革を促すことを目的に「シン・コミュニケーション ミーティング」を開催。1,555名の社員が参加し、船曳と対話を行った。他にも、船曳は様々なメディアを通じて、社内外で人事改革についてコミットしている。

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025 エントリーシート

取組みのポイント

① 背景・課題設定

解決したいと考えた背景や設定した課題など

2022年度に4か年の中期経営計画を開始したが、既存の人事制度の枠組では、中計で目指す姿の実現には不十分であることが、社員意識調査の結果分析等を通じて明らかになった。例えば、「**現行人事制度は年功的で、実力に応じた処遇や昇進の制約となっている**」「**手当を拡充してもリスク・アップスキルに取り組むのは意欲のある社員に限られる**」「**社員が会社の目指す変革と自分の業務を紐づけできていない**」「**中高年層が変革に適應できていない**」「**マネジメント層の『会社方針を整理して部下に伝える力』が不足している**」等の「**社員の課題**」である。さらに、「**職場の課題**（部支店経営戦略の実現を担う人財を職場で選ぶことができない）」「**経営の課題**（中計を達成する人財ポートフォリオが可視化できていない／本社と第一線のコミュニケーションの壁が依然として高い）」「**中長期的な採用環境・労働力減少の課題**（中長期的に労働力は減少傾向であり、特に地方部における人手不足は深刻化）」等も中計の目指す姿の実現の阻害要因になると認識し、これらの課題を抜本的な**人事改革**の推進によって解決することとした。

② コンセプト・アイデア

施策の全体設計、課題を解決するコンセプト、新規性のポイント、自律・自走した人材と事業成長のつながり（期待する事業インパクト）など

当社がステークホルダーから信頼されるイノベーション企業となり、真の「お客さま本位」を実現するためには、「**社員一人ひとりが、自身のキャリアを意識してスキルの習得に挑戦し、取得したスキルを手段として、役職や所属部署を越えて相互につながる力を競争力の源泉とすること**」、「**イノベーション創出に向けた取組に積極的にチャレンジできるカルチャーを醸成していくこと**」が不可欠。そこで「**言える企業文化**」「**改革にチャレンジする風土**」を醸成し、「**社員一人ひとりが希望する仕事やキャリアを、スキルを手段として自ら掴み取る機会や成長・貢献実感を得られる会社**」を目指すため、2025年度より**人事改革**を開始することとした。スキルを基軸としたのは、**スキルは「年齢・性別を問わず、部門や上下の役職を超えて相互に繋ぐ共通言語」であり、「年功序列」「第一線と本社の壁」「上意下達」「グローバル社員（主に男性）・エリア社員（主に女性）の役割分担意識」等といった積年の課題を打破するのに最適と考えたため**である。本改革を通じて、これまでの「**入社年次が基準**」「**人事部がキャリアを決める**」「**ゼネラリスト志向**」の会社から、「**担当業務・スキルが基準**」「**社員がキャリアを決める**」「**プロフェッショナル志向**」のイノベーションを生み出す会社への変革を目指すこととした。具体的には、現行のメンバーシップ型の良さ（**チームワーク・協働等**）を活かしつつ、各分野・職種ごとの**経営戦略との連動性**が高い「ジョブ型」、および**環境変化への対応**が容易で、**社員の目指す姿や自己研鑽すべき内容が明確**である点などメリットが多い「スキル型」（職務をスキルで定義する方式）の考え方を取り入れた、**当社独自の「スキルを重視したジョブ型」人事制度の構築**を目指し、2023年度に**スキルの定義・体系化**を行い、2024年度に**評価や公募のトライアル**を、2025年度の本番に先立ち**国内外の全店で、全総合社員及び担当役員（約9千人）が参加して実施**した。

③ 実施内容

具体的に実行した取組み、それぞれのゴール設定など

2023年4～6月、人事部が**会長・社長、本社各部・関連役員との協議を計28回実施**し、スキルを軸とした人事制度改革の大きな方向性を策定。同年7月、改革の肝となるスキルの定義化作業を行うため、人事部以外の様々な部門の兼務者を含む**専門チームを16名体制**で発足。多様な考え方を改革に活かすため、**若手、女性、キャリア採用入社者**等を積極的に登用。まず、社員数の8割を占める損害サポート部門及び営業部門（以下「第一線」）の職務で必要とされるスキルの定義化作業を開始。単に現在の業務に必要なスキルを文言化するのではなく、**部門の目指す姿（2030年度目途）を描き、目指す姿の実現に必要な「プロ人財」を定義し、その「プロ人財」に習得・発揮が期待されるスキルを定義**するという方法で実施。担当者からは部門の将来を描くのは難しいとの声が上がったが、「**正解を創るのがミッション**であり、失敗を恐れず想像力を駆使して描いて欲しい」と伝えて作業を進め、約1か月半でスキル定義初案が完成し、8月に各部門の担当役員と協議。定義案は、第一線のライン部長の7割から「よく練られている」「人財育成の観点から部下に取組を指示できる」とのアンケート回答を得たことを踏まえ、同年10月から本社部門のスキル定義作業を開始するとともに、**イノベーションに繋がる新規要素や他部門のスキル（越境スキル）を社外専門家の知見も借りて追加し、社員がワクワクし自主的に身に付けたいと思えるスキル内容にアップデートした。約40部支店・約80人の多様な年齢・性別・役職の社員が9か月間知恵を出し合い、それぞれの部門の担当役員とも協議して完成させた25のジョブ区分（部門）、72種類のプロ人財、912種類のスキル定義・水準が2024年3月の経営会議に報告され、2024年度に同スキルを用いた人事改革のトライアルを国内外全店で全総合社員と担当役員（約9千人）が参加し実施**することとした。2024年4月、国内外の部支店で**部支店人事改革推進担当を約200人選任し、目標管理・人事考課にスキルを用いる「スキル・行動評価トライアル」を開始**。5月に**全国14部支店**で先行実施し、**総合社員約1,000名、役員13名が参加**した他、**役員・ライン部課長とのフランクミーティングを57回実施**。そこで出た課題を改善の上、同年7月から先行14部支店を除く**国内外全店でトライアルを行い、総合社員約7,600名・役員35名が参加**。スキルを軸とした新たな等級・評価・報酬制度、人事異動・昇進運営、人財育成・キャリア支援策についても、イントラネットや研修等を通じて繰り返し周知。7月からは、社内公募制度にスキル定義を用いる「**公募トライアル**」を開始するとともに、全員参加の「**社内トレーニー制度**」を、募集ポストは**全国300か所、2,000名**の応募を目指して開始。

④ 成果

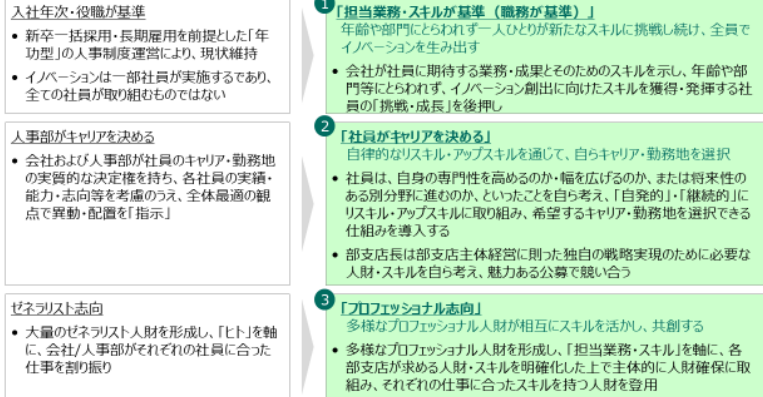
取組みがもたらした定量的な成果、定性的な社内の影響、事業インパクトなど

2024年9月、「スキル・行動評価トライアル」の中間アンケートで、**全体の80%が、スキルに基づく目標設定や上司との対話で、従来の制度の面談と比較して自身の成長に繋がると感じた**と回答。一方、ライン部課長層では「評価を悩みながら実施した」との声が過半数を占めたため要因を深堀した結果、「**組織規模が大きいほど社員一人ひとりの業務状況を適切に把握し評価することが難しい（管理スパンの課題）**」、「**新たな取組であり実務面での適切なやり方が分からない**」ということが理由と判明。これを踏まえ、**適切な管理スパンの確保**に向け、ライン部課長から権限委譲を受けて管理業務を一部担う「**アシスタントマネージャー**」を新設した（2025年5月に約800人、選任・発令）。また、**スキル・行動評価への適応を目的とした実践型の研修を、国内外のライン部課長約1,000人を対象に2025年1月に実施**。その結果、**ライン部課長のスキル・行動評価への理解が大きく向上。スキル単位での人財ポートフォリオの可視化も可能になり、部支店での人財育成取組の高度化等**に繋がることが今後期待される。2025年2月のトライアル総括アンケートでは、**総合社員8,173名のうち、93%が本トライアルを通じてスキルに取組む目的・意義の理解が深まったと回答し、中間よりも大きく改善**。また、**ライン層の80%が社員の評価を従来の制度よりも適切に行うことができたと実感**。非管理職は**87%が業務の中でスキルを意識するようになり、そのうち3割がやりがい向上、1割がお客さまへの価値提供を実感**。また、アンケートを通じて約18,000件の新制度への改善意見が寄せられ、**スキル選択数の見直しなど、社員の納得感を高める制度・運営設計に繋がった**。また、「**公募トライアル**」は、全国の部支店が「**求めるスキルや自部支店の魅力**」を発信して公募を行った結果、**東名阪といった大都市だけでなく地方部支店への公募手挙げも含め、前年の401件を大幅に上回る1,567件の応募があり、2025年4月異動における公募者の人数は前年の2.5倍となった**。非管理職から**公募手挙げで自らライン長ポストへの昇進を掴んだ社員も8名誕生**。「**社内トレーニー**」も全国の部支店が**自部支店の魅力を発信し積極的に他部支店の社員を受け入れ、2025年2月末時点で約1,500名が参加**した。これらの取組の結果、**リスク・アップスキルへの社員の意識は着実に高まっており、任意受講の自己研鑽プログラムへの参加が、若手だけでなく管理職層の利用も増えて前年比約3倍の2,630件**になるなど、2025年4月の人事改革開始を前に、既に**社員の行動変容**が始まっている。

参考資料添付① ※参考資料は3枚まで添付可能です。

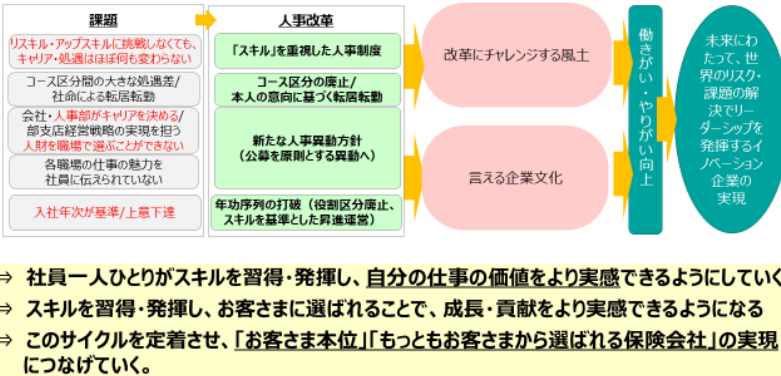
人事改革の目指す姿

「担当業務・スキルが基準」「社員がキャリアを決める」「プロフェッショナル志向」の会社を目指す
これまで
これから（目指す姿）



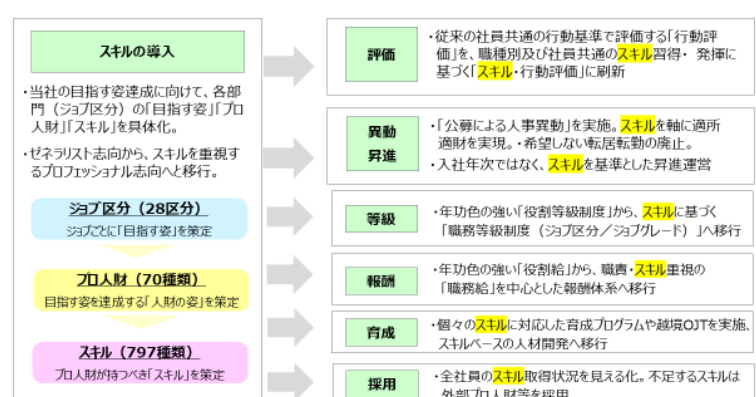
人事改革で目指す姿

「言える企業文化」と「改革にチャレンジする風土」を醸成し、
「社員一人ひとりが希望する仕事やキャリアを、スキルを手段として自ら掴み取る機会や
成長・貢献実感を得られる会社」を目指す。



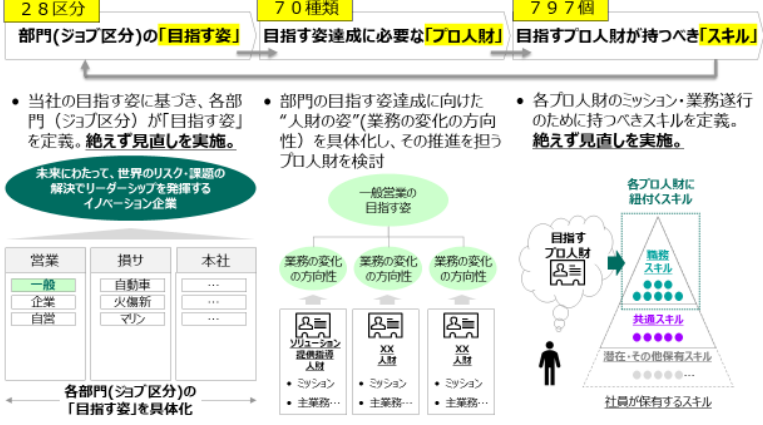
人事改革の全体像

スキルは年齢・性別を問わず、部門や上下の役割を超えて相互に繋ぐ共通言語。
スキルを軸に、人事制度と人事運営を革新し、積年の課題を打破していく。



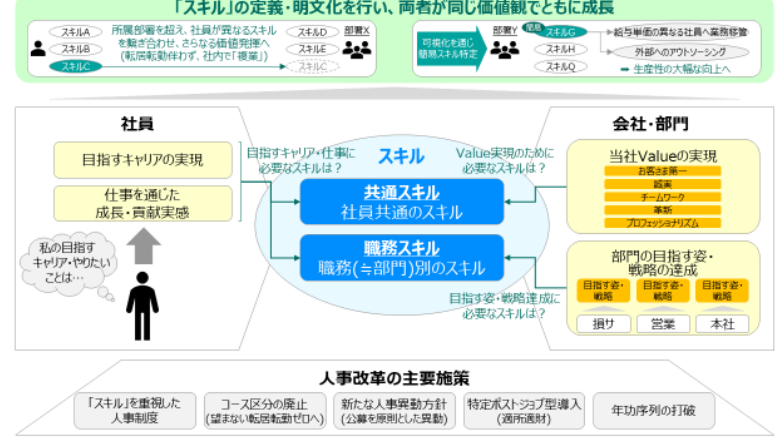
「スキル」は「仕事そのものを再定義し続ける仕組」の中核要素

・職務スキルは、各部門（ジョブ区分）の「目指す姿」を起点に作成するプロセスを踏む
⇒ 絶えず「目指す姿」「職務スキル」を見直し、仕事を再定義し続ける仕組みを実現する



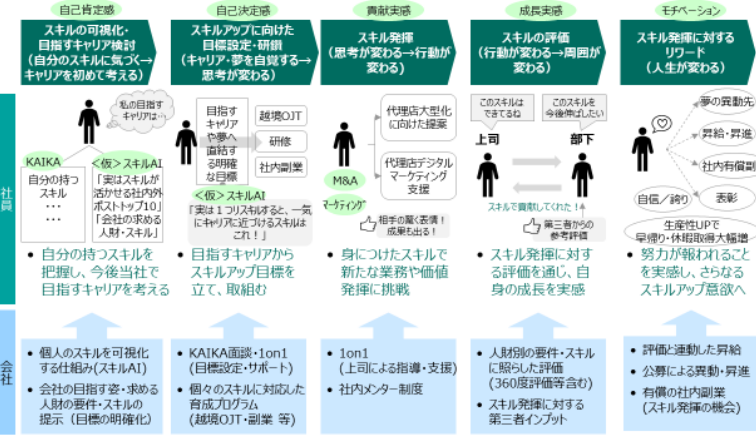
スキル「導入の狙い」

スキルとは、社員・会社・部門の「やりたいこと」を繋ぐ共通言語であり、ともに成長を目指すための重要な手段



人事改革で目指す社員視点の体験イメージ

社員一人ひとりが主体的にスキルアップに取り組み、スキル発揮を通じて活躍することを、会社が後押し



参考資料添付② ※参考資料は3枚まで添付可能です。

スキルの種類

スキルは全社員に求められる「共通スキル」、ジョブ区分・プロ人材の成果発揮に求められる「職務スキル」、将来の会社の目指す姿実現に求める「潜在スキル」、最低限身につける「基礎スキル」の4つからなる

スキル種類	スキルの設定単位	定義・位置づけ	含まれるスキル（例）
共通スキル	全社員	・当社5つのValueに紐づく、全ての社員が必須で求められるスキル ・特定の部門業務に結び付かず、部門・業務を問わず再現力があるもの	・コミュニケーション（人財育成力等） ・思考力（変革チャレンジ力、戦略立案力等） ・プロフェッショナリズム（マネジメント等） ・職場環境改善（チームワーク等）
職務スキル	ジョブ区分 プロ人材	・ジョブ区分・プロ人材に求められる成果の発揮に必要なスキル ・各部門の目指す姿、業務から落とし込んだ固有のスキルを設定	・成果実現力（保険提案、代理店指導、事業対応等） ・知識（代理店・業界、商品・ソリューション）
潜在スキル	全社員	・中長期的な会社の目指す姿を実現するために求められる希少性の高いスキル ・将来に向けた育成・外部競争の強化を目的に、現在の役割・職務によらず評価	・知識（AI・自動運転等の先端技術、社会課題特定領域への高い専門知識） ・デジタル技術の実装・事業化等
（基礎スキル）	全社員	・社会人/当社社員として最低限身に付けておくべきスキル ・今回の人事制度では可視化対象外	・PCでのメール・予定調整、出張手配、Word作成 ・電話応対、自動車運転

プロ人材と職務スキルのイメージ（一部抜粋）

ジョブ区分	プロ人材名	スキル名 ¹⁾	スキル要素 ²⁾
企業営業	企業マーケット プロ人材	アンダー ライティング力	①【引受リスク情報の収集・評価】お客さまから多様なリスク実態やリスク関連情報を収集し、多角的なアプローチを活用してリスクを特定し、リスクを分析・評価している。 ②【引受条件の立案・提示】商品知識や担当業種・業界の知見を常に更新し続けている。また、業種別・種目別リスクの収益性を踏まえて、引き受けの可否も含め、中長期的な視点で適切な引受条件を第一線の立場で立案し、提示している。
公務・ 広域法人 営業	公務・ 広域法人 Mプロ人材	団体・ 職域対応力	①【最適な団体制度構築】福利厚生制度を実施に際して深く理解し、団体（団体取・団契等）制度について営業事務面（生産性向上等）も含めた運営課題の改善が必要な領域を特定できている。また、制度の最適化に向けて、団体や代理店職域人などの関係者と協働し、効果的な運営環境の構築 ②【データ分析と効果的な提案】加入者データやマーケット情報等を分析し、分析結果に基づいたデータドリブンな提案や、マーケティング戦略を活かした収益向上に繋がる提案を実施し、その実現に向けて折衝・交渉している。
自動車営業	モビリティ事業 プロ人材	モビリティ マーケット 戦略策定力	①代理店毎に目指すべき姿、目標、取組みの優先順位を明確化し、代理店戦略の全体フレームワークを始め、自課支社内や相対課支社に共有し戦略遂行を主導できる ②代理店戦略のPDCAを回し、定期的な戦略を検証し、達成構造や役割分担等のアップデートができる
経営企画	業務企画 プロ人材	業務企画力	①領域全般において、上位方針に基づき、主体的に、課題解決のために必要な情報を収集・分析・検討するとともに課題解決案と実行プロセスを企画し、関係者に共有・説明できている。 ②領域全般において、主体的に、経営計画を実現していたる前提となる将来像について、課題の全体像や影響範囲を特定し、目指す将来像の実現に向けたタスクを設計・実行できている。

¹⁾ スキル名は各プロ人材より1つ選択して記載
²⁾ スキル要素は各プロ人材のスキル要素を記載

共通スキル ～全社員に求められる“5つの力”～

スキル	定義
① 考え抜く力	想像力を働かせて、常に疑問を持ち考え抜くことができる。 ① お客さまニーズを理解・分析し、目的や課題を特定し、信頼と期待に応え続けるために最善の解決策を見出すことができる（課題解決力） ② 想像力を働かせ、施策・業務の遂行に生じうる可能性のあるリスクを特定し、共有できている（リスクの察知能力）
② 伝える力・聴く力	倫理観を持ち、忖度のない意見を発信し、最後まで話を聞いた上で対話することができる。 ① 倫理観を持ち、正しい行動ができているだけでなく、自分の意見や疑問に思ったことを付度せずに、分かりやすく説明できている。（意識力） ② 相手の立場や視点を尊重しながら最後まで話を聞き、互いの価値観や意見の違いを受け入れ合いながら対話を行うことができる。（結核・対話力）
③ チームで働く力	互いに高め合いながら、協働することができる。 ① メンバーの心理的安全性を確保し、前向きな姿勢・態度・言動で協働できている。（コミュニケーション力） ② 組織に、教える風土が浸透するよう、組織内の人材育成に取り組むことができる。（教える力）
④ 変える力・変わる力	環境変化に柔軟に対応し、自身や組織を変革することができる。 ① 社内外の環境変化に迅速かつ柔軟に対応し、従来の枠組みに捉われず新しい視点やアイデアを主体的に発信し、具体化することができる（創造力） ② 常に学び続け、過去の経験・知識に安住せず、チャレンジすることができる。（チャレンジ力）
⑤ やり遂げる力	ゴールから逆算して業務に取り組み、粘り強くやり遂げることができる。 ① ゴールに向けたプロセスを明らかにし、専門性を強化しながら、状況に応じた複数のプランを具体的に計画し、準備することができる（計画準備力） ② 目的を設定後、スピード感を持って実行し、最後までやり遂げるだけでなく、失敗や経験から学んだことを振り返り、次の行動に繋げることができる。（スピード実行力）

緑太字：当社らしさを反映（行動規範、三井住友の歴史を参照）

マネジメントスキル

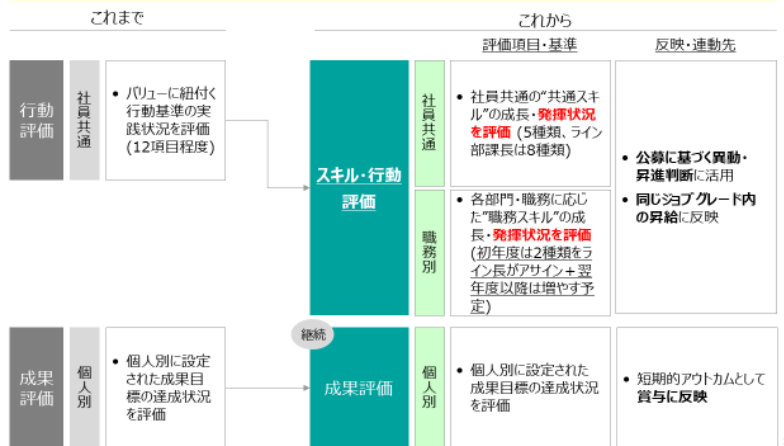
スキル	定義
① 目標を考え、実行する力	・ お客さまや社会の信頼と期待に応え続けていくために、目先の利益に促されることなく、組織の目標を描き、実行できている。 ① 自社内の経験や勘といった定性的なデータだけでなく、他社の定性的・定量的なデータを分析し、その結果をもとにメンバーにとって魅力的な組織の目標を立案し、実現に向けたプロセスを設計できている（ビジョン構築力） ② 組織の目標と、MVVやSXとのつながりについて、メンバーに納得感のある説明と道筋を示すことができる（実現力）
② 個を活かす力	・ 戦略的な育成や役割付与等を行い、一人ひとりが最大のパフォーマンスを発揮できるように成長を支援できている。 ① メンバー一人ひとりの個性や強みを把握して、やる気を引き出し、適切な業務をアサインした上で、信頼し任せることができる（任せ力） ② メンバー一人ひとりに対して、スキル開発に向けた継続的なフィードバックやキャリアビジョン実現に向けた支援ができている（成長支援力）
③ 組織を動かす力	・ 目標達成に向けて、ヒト・モノ・カネ・情報などのリソースを効果的に活用し、組織の効率性と成果を最大化できている。 ① 組織全体の方向性を決め、取り組んだ結果に責任を持ち、時間管理や健康管理、適切な業務管理等を通じて組織を適切に機能させることができる（職場牽引） ② より良い職場づくりに向け、360度フィードバックやエンゲージメントサーベイ等の結果を分析・解釈して、自身や組織の課題を特定し、改善アクションを実行している。（職場改善力）

緑太字：当社らしさを反映（服務基準、OKT行動集等を参照）

赤太字：書籍、役員研修で使用した資料をもとに反映

評価制度の改定 「スキル・行動評価」の導入

“スキルの成長・発揮状況”と“成果の実現”を評価する制度とする（現・総合社員が対象）
⇒適正規模の管理スパンを図るため、アシスタントマネージャーを創設し、権限委譲を推進



スキル選択・スキル評価分布（あるパイロット部店の例）

No.	スキル分類	プロ人材名	スキル名	スキル評価分布										平均
				6	5	4	3	2	1	平均				
1	共通	東海電力	問題解決力	2.7	0	0	0	0	0	0	0	2.7		
2	共通	東海電力	変革チャレンジ力	2.7	0	0	0	0	0	0	0	2.7		
3	共通	東海電力	課題発見・解決力	2.7	0	0	0	0	0	0	0	2.7		
4	共通	東海電力	チームビルディング力	2.7	0	0	0	0	0	0	0	2.7		
5	共通	東海電力	人財育成力	2.6	0	0	0	0	0	0	0	2.6		
6	共通	東海電力	ダイバーシティ推進力	2.5	0	0	0	0	0	0	0	2.5		
7	共通	東海電力	リーダーシップ	2.7	0	0	0	0	0	0	0	2.7		
8	共通	東海電力	進捗・引渡力	2.6	0	0	0	0	0	0	0	2.6		
9	共通	東海電力	リスク管理（危機） 継続力	2.5	0	0	0	0	0	0	0	2.5		
10	共通	東海電力	顧客・引渡力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
11	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
12	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
13	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
14	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
15	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
16	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
17	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
18	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
19	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
20	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
21	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
22	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
23	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
24	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
25	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
26	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
27	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
28	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
29	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
30	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
31	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
32	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
33	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
34	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
35	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
36	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
37	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
38	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
39	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
40	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
41	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
42	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
43	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
44	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
45	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
46	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
47	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
48	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
49	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
50	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
51	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
52	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
53	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
54	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
55	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
56	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
57	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
58	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
59	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
60	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
61	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
62	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
63	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
64	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
65	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
66	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
67	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
68	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
69	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
70	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
71	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
72	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
73	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
74	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
75	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
76	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
77	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
78	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
79	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
80	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
81	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
82	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
83	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
84	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
85	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
86	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
87	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
88	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
89	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
90	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
91	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
92	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
93	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
94	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
95	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
96	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
97	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
98	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
99	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		
100	共通	東海電力	チームマネジメント力	5	0	0	0	0	0	0	0	5		

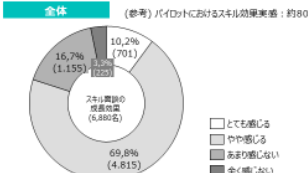
スキルベースで人材ポートフォリオを可視化

参考資料添付③ ※参考資料は3枚まで添付可能です。

【参考】人材育成効果 - スキルに基づく対話による成長実感

全体の80%が、KAIKA比較し、スキルに基づく対話による成長を実感。成長実感の醸成には、“キャリア形成”を出发点に、日々の業務をスキルに落とし込んだ対話が求められ、管理職の指導力が重要

Q.スキルに基づく目標設定やスキルに基づき上司との対話を行うことで、これまでのKAIKA面談と比較して自身の成長に繋がると感じますか？



“あまり/全く感じない”理由 (回答者割合)

① キャリアに向けた対話がなかった	19%
② スキルに基づいた対話がなかった	13%
③ 上司の説明・助言が抽象的	17%
④ 上司の助言が業務実態と合っていない	9%
⑤ スキル習得したと思わない	14%

社内トレーニング

全国300か所の部署がトレーニング呼び込みにアピール

<スキル元年！>全国の職場を体験できる「社内トレーニング」の参加者を募集します

- 人材交流の活性化や「スキルベースの公募異動」を見据え、スキル習得や「やりたい仕事」に近づく機会として、全員参加の「社内トレーニング」制度を5年ぶりに再開します。
- 今回の募集ポストは300か所、募集人数は2,000名と、過去最大規模の開催となりますので、積極的に応募ください。上司の皆さんも、部下の参加の後押しを行ってください。

1. 社内トレーニング制度の概要・ポイント

社内トレーニングは当社の多くの社員と知り合うとともに、他部署の業務に触れる、社内の「超環境」の体験です。主なポイントは以下のとおりです【詳細は、社内トレーニング制度H10にてご確認ください】。

- 「スキルベースの公募異動」を見据えて、他部署を積極的に知ろう！経験しよう！
- 所属・スキルやインプット等に加えて、トレーニングでアウトプットし、スキルを向上しよう！
- 違う部署に所属して、全国の社員と繋がろう！

※1：詳細はスキルライブラリを確認のうえ、スキルナビ(Excel:901KB)で検索ください。

2. 募集コース

国内の部署を対象として、以下3コースを実施します(実施期間:3日間(目安))。

※1:トレーニングを履修して、参加から交通費・宿泊費は、会社が負担します。なお、参加にあたっては、必ず上司の承認を得てください。

コース	実施先	参加者	応募フロー	備考
1 本社トレーニング	本社	全社員	こちら (Word:20KB)	-
2 第一線トレーニング	損保/営業	全社員	-	地域を跨いだ人材交流を目的に、同一部門の参加も可。
3 相手トレーニング	相手の損保/営業	相手の損保/営業	相手のライン長間で調整ください	2020～2021年度新卒入社社員、2020～2022年度キャリア採用入社社員は必須参加です。

※2：対象者には7月5日(金)にSRで案内予定です。

18,000件の意見を制度改善に反映

人事改革アンケート 結果概要

目的	・24年度を通じて全部支店で実施した「スキル行動評価トライアル」について、社員の受容度・有用性・実現性等の観点で検証を行い、25年度からの円滑な新制度開始に繋げること
時期・対象者	・24年12月27日～25年2月5日 *24年8月に実施した中間アンケートとの差分比較も実施 ・トライアル対象部支店に所属する総合社員 計8,173名* (ライン層: 919名、非ライン層: 7,254名) *対象者総数の9割超より回答取得 (出向者・休職者等はトライアル対象に含めず)
受容度	・全体の93%が本トライアルを通じてスキルに取組む目的・意義の理解が深まった (8月時点: 60%) - 前回アンケート(8月時点)と比べて、トライアルの進捗に応じて社員の理解度は着実に向上
有用性	【ライン層】 ・ライン層の80%が社員の評価を従来より適切に行える実感。それに伴い指導・アドバイス等も活発化 - 一方、スキルに基づく具体的な指導・アドバイスを実施するのが難しいとの声が一定数あり 【非ライン層】 ・非ライン層の87%が業務の中でスキルを意識。内3割がやりがい向上、1割がお客さま価値提供を実感 - 一方、本人評価を自信を以て実施できたのは25%、目標設定時に立案したスキル行動計画を計画通りに実施できたのは20%に留まる
実現性	・ライン層の44%が、スキル行動評価の導入で業務負担が増えると回答。特に、大規模組織(課員15名以上の課支社)では負担増の回答割合が多い傾向

2025年度公募制度

	23年度 (これまで)	24年度	25年度
制度名称	ポスチャ (求人型) 社内FA (求職型)	公募トライアル (ポスチャ+社内FAを統合)	人事改革の新たな公募制度 (24年度の公募プロセス) “スキル”本格導入、新公募制度開始
取組の狙い	-	-	公募異動
イメージ	公募異動 会社主導異動	公募異動 会社主導異動	公募異動 会社主導異動 (組織変更/異動等の併用)
公募異動数 (実績・目標)	ポスチャ: 応募227名→成立288名 社内FA: 応募84件→成立48件	応募1,567件→成立335名	応募見込XXX件→成立見込XXX件
募集ポスト	ポスチャ: 本社+一部の希望部署支社 社内FA: 全ての部署支店	全ての部署・深支店に担当課長以下ポスチャのスキルを軸にした公募を任意実施 (ライン長ポスチャは任意で実施)	全ての部署・深支店に必須 (ライン長ポスチャも必須) ジョブブレード2を除く、全ての総合社員 (在籍4年目社員は原則必須参加)
応募者	全ての総合社員 (任意参加)	左記の通り (任意参加)	左記の通り
実施時期	年1回 (8月開始、11月閉接)	年1回 (8月開始、10月閉接)	左記の通り
準備	応募に際し、在部年限・上司報告有	左記の通り	左記の通り
応募	ポスチャ: 1件、FA: 3件まで応募可能	3件まで、スキルベースに応募可能 ※ライン長ポスチャ応募者は過去の人事考課履歴やキャリアビジョンシートを 受入現場ライン部長に開示	左記の通り (ライン課長未満社員についても、 左記人事情報開示応募先現場に 開示予定)
選考	人事課が合否決定	要入籍のライン部長と人事課が合否決定 (最終的には2025年4月部支店異動計画 を通じて、人事課と最終協議)	要入籍のライン部長が合否決定予定 (不合格者向けフォローアップ実施)

社員の大きな「行動変容」が始まっている！

<自己研鑽施策の申込状況>

	2023年度	2024年度
合計	934	2,630
リスキル講座	116	1,318
オーディオブック	245	571
通信講座	573	741

自己研鑽施策申込者が約3倍に

<人事改革本番間近> 2025年度開始のスキル・行動評価制度って、結局どうなるの？

- ・現在、全部支店の総合社員に参加いただいている「スキル・行動評価トライアル」のアンケートにて、「2025年度のスキル・行動評価制度がどうなるのか不安/検討状況を知りたい」とのご意見を多数いただいていることを踏まえ、現在の検討状況・方針をご案内します。(詳細は労使協議を経て、今後決定します。)
- ・全国・全世界で働く総合社員からいただいた約18,000件の提案を基に改善を検討し、全員参加で創り上げた初年度案としています。内容をご確認のうえ、新制度への理解を深めていただこうお願いいたします。

<2025年度のスキル・行動評価 運営方針>

種別	アンケートの声	左記を踏まえた2025年度の方針
スキル選択/評価ウェイト	・共通スキル9個の中から複数選択する運営は公平性の観点から違和感がある。全て評価対象にすべきでは。 ・共通スキル9個+職務スキル10個～15個はさすがにスキル数が多いので、評価者の負担が大きくなり、適正な評価運営が困難。 ・ライン層は共通スキルとマネジメントスキルを重要。ライン層の職務スキル発揮状況の評価が困難 (例: 役割によるラインB職務スキル行動評価)。 ・職務スキルの評価ウェイトが大きくなり、部門間異動への意欲がそがれる。	○当初案を撤回し、共通スキル数は9個→5個に集約化せんと共に、全社員が5個全て選択、職務スキルは2個選択 (ライン層以外)。【計7個】 ※将来的に職務スキルの選択個数を増やしていく。 ○当初案を撤回し、ライン層は共通スキル5個、マネジメントスキル3個を選択、職務スキルは選択しない。【計8個】 ○共通スキルの評価ウェイトを高め、部門間異動への制度上の不安を払拭。
スキル水準	・スキル水準(「スキル・行動」目標)の評価項目数(①②③④)が多すぎて、判定が複雑。	○1つの共通・職務スキルにつき、スキル水準の評価項目数を減らし、2個(①と②)に統一。
スキル選択方法	・部下(補佐)に職務スキル選択を委ねると組織ミッションとギャップが生じる。 ・高い評価獲得を狙い、得意なスキル、得意なスキルに選択が集中してしまう。	○当初案を撤回し、職務スキルの選択は上司が部門・支店戦略に合わせた年初の業務割り当てと併せて選択する。上司は、当年度の「期待」の説明と共に部下へ選択・指定した職務スキルを説明する。
スキル以外の要素	・「スキル・行動定義」以外の行動や取組は評価できないのか、選択スキル以外で活躍した社員はどのように評価するのか。 ・スキルに偏った社員増加の懸念。 ・初年度から絶対評価で運営できるのか/評価目標が全国でばらつくのでは。	○スキル・行動定義のブラッシュアップと評価者目録の統一化を図れるまでの導入期間中、スキル・行動評価の点数をそのまま最終の人事考課判定とする当初案を撤回し、外発で考課者が一定調整可能とする運営を検討。
評価者育成	・評価者の研修(目録合わせ)が必要。 ・評価者の判断基準が最も重要であり、公平な評価のためのサポートツールが必要。	○スキル行動評価制度が定着するまでの数年間は、考課分布の目安(ガイドライン)を明示・運営していく。 ○考課者組織は継続的に実施(初回は2025年1月下旬、部支店内の評価目録合わせについても、人事部の伴走を予定)。