

人的資本・人財共育

人財共育本部事務局長メッセージ

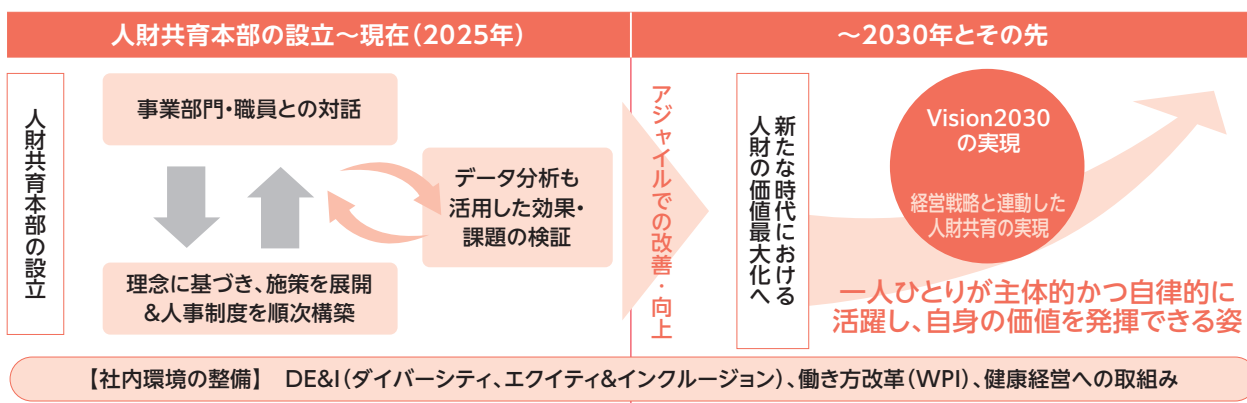
エグゼクティブ・フェロー兼人財共育本部事務局長 山田 哲之



2025年は、高田が社長に就任して5年目となります。当社では、社長自らが「人財共育本部長」となり、当社の人的資本経営を牽引しています。その歴史と未来につながるストーリーを時系列でお伝えし、住友生命の人的資本経営の「今」を知っていただきたいと思います。

■ 人的資本経営のこれまでの歩みと今後の展開イメージ

人財共育本部設立以降の人的資本経営のこれまでの歩みと今後の展開イメージは下図のとおりです。それぞれの取り組みのポイントを下段以降で解説いたします。



■ Point1 人財共育本部の設立と各部門の管理職・職員との対話をスタート

全ては社長の想いと「人材版伊藤レポート」から始まった

高田が社長に就任する前の2021年1月、話をした際に、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書(通称:人材版伊藤レポート)」を手渡され、「社長に就任するにあたり、今一度、“人”に光をあてて、職員がやりがいを感じながら日々を送ることができる会社になりたい。私が本部長となり陣頭指

揮をとるので、事務局長をやってほしい。」と言われました。

その時をきっかけに、私と中堅職員の2名で検討をスタートしたのですが、はじめは何から手を付けてよいのか分からず、途方に暮れたことを鮮明に覚えています。

初めに取り組んだことは「対話」

まず「人材版伊藤レポート」の3つの視点(経営戦略と人財戦略の連動・TOBEとASISのギャップの定量把握・企業文化への定着)」を可視化し、各部門の管理職と対話することからスタートしました。初めは部門によって反応がそれぞれ異なりましたが、各部門の想いや課題を共有することで、「見えないものが対話によって形になり、見えなかった人達が見えるようになる。」と実感し、この対話の連続こそが「企業文化の定着」への近道であると確信しました。

それから、右の人財共育本部の体制図のとおり、企画スタッフ、エバンジェリストチーム(各部門の管理職と個別に対話し、所属特有の課題に寄り添いながら理念浸透を推進するチーム)と一緒に、経営層や社外取締役との対話、各部門の管理職や職員との直接対話を進め、今では、会社全体で人的資本経営の方向性を理解し、進めていく体制が整ってきました。これからは職員一人ひとりの更なる理解促進と行動変容へのチャレンジのフェーズとなります。

人財共育の体制図(2025年4月時点)



■ Point2 「人財共育の目指す姿(人財共育の理念)」と具体的な取組み

新たな時代における「人財共育の目指す姿(人財共育の理念)」

時代の流れの中で、「効率性・迅速性」が最重視される時期が続き、この時期は、上意下達の組織体制やマネジメントが中心でした。一方で、価値観が多様化し、変動の流れが速い今後の時代において、そのマネジメントだけではもう通用しないことは明らかです。日本における人的資本経営の潮流もその状況を打破するためのものであり、当社も、まさにその渦中にあります。

目指す姿を実現するための取組みをスタート

目指す姿を実現するために、最初に定義したのが「職員の目指す姿」としての「コンピテンシー」です。会社が職員に期待する姿を言語化し、コンピテンシーを起点に仕組みを整えていきました。(詳細はP.70)

職員はコンピテンシーを参照しながら、自らのキャリアプランを考え、具体的な取組目標と併せてタレントマネジメントシステムへ入力し、自らの「WILL(キャリア希望)」を明らかにします。

この課題認識のもと、各部門との対話を重ねていくうちに、共通のTOBE像が見えてきました。これを踏まえ、当社が人財共育で目指す姿を「会社と職員が共に育ち、選び・選ばれる関係」と表し、理念として策定しました。この理念をベースとしながら、具体的な取組みを策定・実行しています。「人財共育の目指す姿(人財共育の理念)」と取組みの全体像は最下段の図のとおりです。

人事部はコンピテンシーの習得度(CAN)と本人のキャリア希望(WILL)をもとにタレントマネジメントを実施します。また、上記を可能とするために、制度改正も実施してきました。

併せて、人財共育の理念の浸透についても、管理職向けの社長タウンホールミーティング、全職員向けのメッセージ配信、職種別研修、全国の支社への出向研修、エバンジェリストの活動等を通じて進めています。

■ Point3 職員の声を科学し今後も戦略をアップデート ～コンセプトはEmpower Your Career～

データ分析の活用と具体的な取組みの拡大

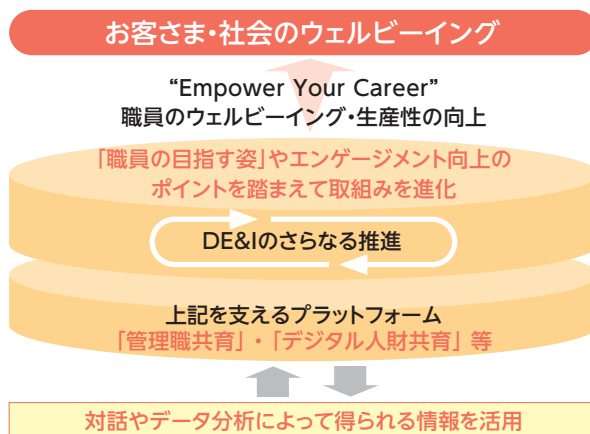
エバンジェリストチームの活動・対話によって把握される「定性面の情報」と両輪で、「データ分析」からわかる「客観的な定量面の情報」も重要です。2021年度から導入した「エンゲージメントサーベイ」について、基礎的な分析に加え、エンゲージメントの向上に関する因果まで踏み込んだ分析の研究等を進めています。(詳細はP.71)

また、全ての取組みにおいてキーパーソンとなる「管理職」や「次世代リーダーの育成」に向けた支援についても、取組みを拡げていきます(企業内アカデミー等)。

今後の人財戦略の進化

今後は、分析結果等も踏まえながら、各取組みを進化させていきます。来たる新たな時代に向けて、職員一人ひとりの価値発揮に焦点を当てた支援や人事制度のさらなる整備を進めていく予定です(コンセプトは“Empower Your Career”)。

また、職員が自身の能力を最大限に発揮できる環境やプラット



フォームの構築も並行して進めます。当社の職員が、更に価値を発揮できる人財となり、社会やお客さまへウェルビーイングを提供しながら自身の仕事にもやりがいを感じられるような姿を目指していきます。

「人財共育の目指す姿(人財共育の理念)」と取組みの全体像

ステークホルダーに価値を提供するために職員のウェルビーイングを実現する取組み(人財の育成)詳細はP.70～71

会社側の取組み

- 経営理念と連動した人財戦略を明示
- 目指す姿としてのコンピテンシーを策定
- タレントマネジメントのレベルアップ

会社



職員

会社と職員が
「共に育ち、選び・選ばれる関係」へ

職員の取組みへの支援

- 自律的なキャリア形成の支援
- 積極的な自己研鑽の推進

2030年に目指す職員の姿：一人ひとりが自律的かつ主体的に成長しながら、自身の価値を発揮できる。
周りの方から信頼され、誇りと自信をもって働き続けられる(エンゲージメントの向上)。



人財の多様性の発揮(DE&I)

働き方改革(WPI)

健康経営

職員のウェルビーイングをサステナブルなものにしていくための取組み(環境の整備)詳細はP.72～73

ステークホルダーに価値を提供するために職員のウェルビーイングを実現する取組み(人財の育成)

会社側の取組み(職員の目指す姿の明示とタレントマネジメント)

職員自身の自律的なキャリア策定とその実現に向けた努力を後押しするため、会社として様々な取組みを行います。

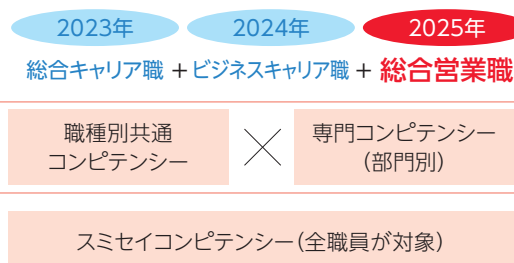
■ コンピテンシー運営の進化

各部門と共同で策定したコンピテンシーの運営は、2023年度に総合キャリア職、2024年度から対象をビジネスキャリア職へ拡大しています。2025年度は、さらに対象を「総合営業職」にも拡大し、職員自身のキャリアウェルビーイングと、その先の社会・お客さまへのウェルビーイング価値提供の向上を目指します。

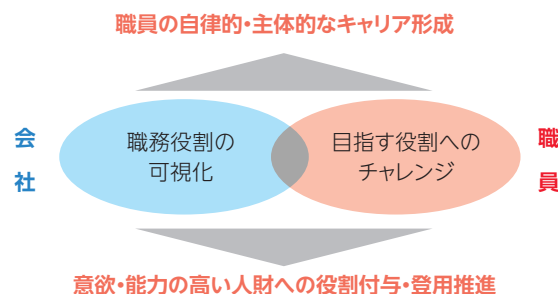
■ 職員の“挑戦”のさらなる推進

“Empower Your Career”をコンセプトに、様々な「役割」への各職員の挑戦を後押しすべく、人事制度改正等の取組みを進めています。＜労使交渉中＞

具体的には、職員の「担う役割」と「役割発揮」に対するメリハリある評価・処遇を行っていきます。さらに、職務役割を可視化することで、目指す役割へのチャレンジ機会拡大やチャレンジ意欲の振起、目指す役割に向けたスキルアップを推進し、職員一人ひとりの「役割へのチャレンジ」を通じた自律的・主体的なキャリア形成を目指します。あわせて、意欲と能力が高い人財に対し、会社としても役割付与・登用推進を実施していきます。



※営業職員(スミセイライフデザイナー)に関する取組みは P.50



職員の取組みへの支援(自律的なキャリア形成の支援)

■ キャリアプランニングの推進

職員がいきいきと働きウェルビーイングを実現していくために、職員一人ひとりの「キャリアプランニング」を推進しています。ありたい姿の実現に向け、様々な運営、施策を実施しています。

マイキャリア運営

若手職員を対象に、職員が自らの意思でキャリアエリアを選択・申告し各領域における将来の活躍を目指し、所属長や人事部は、その本人希望を踏まえた職務・役割付与ならびに人事運用を行う「マイキャリア運営」を実施しています。

キャリアプランニング策定を支援する施策

職員のキャリアプランニング策定を支援するため、多彩なプログラムを提供しています。

主なキャリア支援策の例

キャリアエリアを知る	キャリアを考える
(ジョブフェア) キャリア形成の考え方、様々な部署の業務内容、必要となるスキル等を紹介するイベント。 (ジョブトライプログラム) 支社職員が希望する本社所属の業務を一定期間体験するプログラム。	(キャリア支援面談) 職員が自身のキャリアへの考えを深める機会として、社内のキャリアコンサルタント(有資格者)に個別相談ができる窓口。常設しておりいつでも相談が可能。

■ 自己研鑽の積極推進

職員のキャリア形成やコンピテンシー習得において、必要となるスキルや知識を身につけるために、自己研鑽への取組みを積極的に推進しています。

自己啓発費用サポート

各職員自身が選んだ通信・通学講座、ビジネススクール、社外セミナー等について、職員一人あたり年間20万円まで受講費用を補助する運営を行っています。幅広い年代の職員が継続的に学んでいます。

利用者数

2022年度	2023年度	2024年度
2,116名	1,474名	1,624名

年代別利用者割合(2024年度)

21%	26%	23%	24%	6%	
	20代	30代	40代	50代	60代

e-ラーニング

ビジネスに必要なスキルを15のテーマから選び、スキマ時間を活用して、個人スマートフォンやタブレット・パソコンからいつでも気軽に学べる体制を整えています。

エンゲージメント

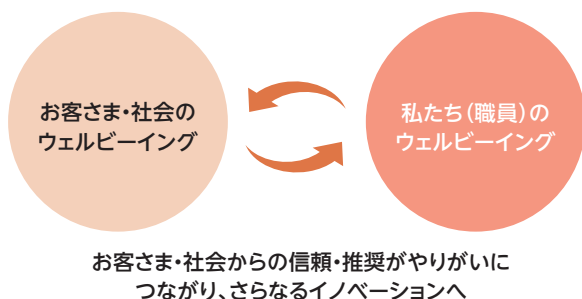
職員のウェルビーイングを測る一つの指標として、「エンゲージメント」を計測しています。また、「ウェルビーイングモニタリング調査」においても、職員による当社推奨度等について継続的に計測しており、エンゲージメントサーベイと併せて、多角的に収集した「職員の声」を様々な取組みに活かしています。また、集計したデータの因果分析を実施したところ、職種ごとに異なるエンゲージメント向上のポイントがあることが判ってきました。また、職種ごとにエンゲージメントスコアの大きな差が見られ、相対的にエンゲージメント等の数値が低い層への取組みが課題であると認識しています。

今後は、職種ごとに異なるエンゲージメント向上のポイントを踏まえて、職種や年代(キャリア段階)に応じたきめ細やかな取組みの展開を行います。職員のウェルビーイング実現・人財の価値向上を通じて、各ステークホルダーのウェルビーイング実現に寄与することを目指します。

■ エンゲージメントとは

お客さまのウェルビーイング実現や企業価値向上のためには、一人ひとりの職員が「やりがい」を持ていきいきと働き、個々の能力を最大限発揮していくことが重要です。このため、当社では職員の「エンゲージメント^{*}」を重視し、向上に向けた取組みを強化しています。

^{*}人財共育の取組みにおけるエンゲージメントとは、当社職員の「会社への信頼、愛着」「当社で働く上でのやりがい」を表しています。



■ 組織ごとの取組推進とサポート体制

エンゲージメントサーベイの結果については、各組織の管理職に開示し、組織ごとの課題や強みを把握・分析できる環境を整備しています。

また、組織ごとの課題に基づき、人事部門・エバンジェリストチームによる個別サポートを実施しています。併せて、役員が全国にある支社をサポートする運営にも取り組んでいます。経営陣から若手職員まで含めた「対話」を通じて、経営理念・当社パーパス(存在意義)や人財共育の理念浸透を図りつつ、職員の声を検討に活かし、エンゲージメント向上に向けて全社一丸となった取組みを進めています。

■ エンゲージメントサーベイの実施

職員のエンゲージメント状況に関し、全社・組織ごとに把握し、向上へのPDCAに活用するため、2021年度から「エンゲージメントサーベイ」を導入しています。

2024年度のサーベイ結果^{*}は下表のとおりでした。結果から判明した課題に関して、対応する取組みを進めています。具体的な取組みは下段のとおりです。

^{*}5段階のうち「好意的回答(非常にそう思う・そう思う)」を選んだ人の割合。

職員エンゲージメントスコア	59%(前年比▲2pt)
総合キャリア職	69%(前年比▲1pt)
ビジネスキャリア職	50%(前年比±0pt)
総合営業職	54%(前年比▲3pt)
職員が活躍する環境	72%(前年比±0pt)
コラボレーション	76%(前年比+1pt)
コミュニケーション	69%(前年比+1pt)

■ データの活用

エンゲージメントサーベイの結果データについて、因果分析を実施したところ、職種や年代ごと(キャリア段階)によってエンゲージメント向上のポイントが異なることが判ってきました。今後はポイントを踏まえながら、職種や年代(キャリア段階)に応じたきめ細やかな取組みを検討・実施します。また、データを活用した取組効果の検証も継続的に実施し、職員の声を取組みのアップデートに反映するPDCAサイクルを構築していきます。

エンゲージメントサーベイの項目の概要

ステークホルダーに価値を提供するために職員のウェルビーイングを実現する取組み(人財の育成)

- 職員エンゲージメント
- コラボレーション・コミュニケーション
- 経営幹部・業績評価・戦略的一貫性への評価
- 成長の機会・職員が活躍する環境
- 顧客志向度

職員のウェルビーイングをサステナブルなものにしていくための取組み(環境の整備)

- ワークライフバランス
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)推進
- 企業の社会的責任と倫理
- 給与と福利厚生・定期面接・人事考課

職員のウェルビーイングをサステナブルなものにしていくための取組み(環境の整備)

人財の多様性の発揮 (DE&I)

住友生命は、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) を推進しています

住友生命は、多様な人財が、公平な環境で、互いを尊重しながら自分らしく活躍できる、働きがいのある職場づくりを進めています。そして、多様な人財が、その力を最大限発揮し、共に育ち、進化し続けることで、新しい価値を創造し、お客さまと社会のウェルビーイングに貢献していきます。

■ 多様な人財がいきいきと生産性高く働く環境づくり

毎年、ダイバーシティに関するセミナーを行うなど、継続的に意識・風土醸成に取り組んでいます。育児・介護等と仕事の両立に向けた制度の充実に加え、テレワークやフレックスタイム制の活用など、多様な働き方も推進しています。このほか、転居範囲に応じた働き方を選べる人事制度の運用や、不妊治療のために利用できる休暇・休職制度も導入しました。さらに、入社後の職種変更制度やキャリアアップ支援制度などを通じて、多様な職員の自律的なキャリア開発を後押ししています。

職種変更制度	キャリアアップ支援制度
入社後の職種変更を認める制度です。これまでビジネスキャリア職員から総合キャリア職員へ約400名が職種変更しており、管理職として活躍している人も多くいます。	本人の希望を踏まえて、期間限定で他所属の業務を経験できる制度です。これまでに約80名が利用しており、知識や視野拡大による主体的なキャリア形成を支援しています。

■ 女性活躍推進の取組み

2021年4月に2025年度末までを対象期間とした女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、取組みを進めています。女性管理職比率については計画的な育成や階層別研修等を実施し、男性職員の育休取得については該当職員とその所属長に対する個別の働きかけと職員全体を対象とした理解促進セミナー等を組み合わせた取組みを実施するほか、「チャレンジ育休30Days」と題した運営を通じた取得日数の長期化にも挑戦しています。

女性活躍推進法に基づく行動計画

- 2025年度末の女性管理職比率を50%とする
- 男性の育児休職取得100%を通じ、全職員が働きやすい職場環境を整備する

女性管理職比率 (2025年4月現在)	男性育休取得率 (2024年度実績)
50.2%	100%

VOICE



東京収納保全
サービス室
勝田 朱音
職員

キャリアアップ支援制度利用者

〈2023年4月から1年6か月「柏常総支社」へ異動〉

支社・支部を経験することで、本社では見えなかった部分まで視野を広げることができました。また、拠点事務の立場で本社と関わる中、本社組織の専門性の高さを改めて実感しました。帰任後は、この経験を活かして、相手の状況に寄り添った適切な対応を心掛けています。

VOICE



東京東支社秋葉原支部
(当時埼玉西支社ふじみ野支部長)
平田 大登
支部長

育児休職制度利用者

〈2024年度に31日間の育児休職を取得〉

双子(第2・3子)が生まれたタイミングで育休を取得。家族とかけがえのない時間を過ごせました。共に働く仲間に背中を押され、上司に不在時のサポート体制を構築いただけたことで安心して育児に専念できました。自他共にワークライフバランスを意識するきっかけになりました。

■ 障がい者雇用の推進

DE&Iの柱として障がい者雇用に積極的に取り組み、2025年4月時点の雇用率は、2026年7月に引き上げとなる法定雇用率(2.7%)を上回っています。特例子会社の(株)スミセイハーモニーでは、職務創出に向けた受託業務の種類と量の拡大およびサテライトオフィスの増床・開設など、さらなる雇用機会創出に取り組んでいます。シンガポールに設立したNPO法人TomoWorkでは、2019年のプロジェクト開始以降、約400名に就労支援プログラムを提供し、就労機会の創出を進めています。



■ LGBTQ+に関する取組み

職員の理解増進等の観点から、全職員にLGBTQ+に関する人権研修を実施するほか、基礎知識等を掲載したハンドブックの提供、希望者へのアライステッカーの配付、相談窓口の設置等を行っています。また、各種休暇制度や社宅貸与等の福利厚生制度については、客観的資料等をもとに、原則、同性パートナーを配偶者とみなして運用しています。

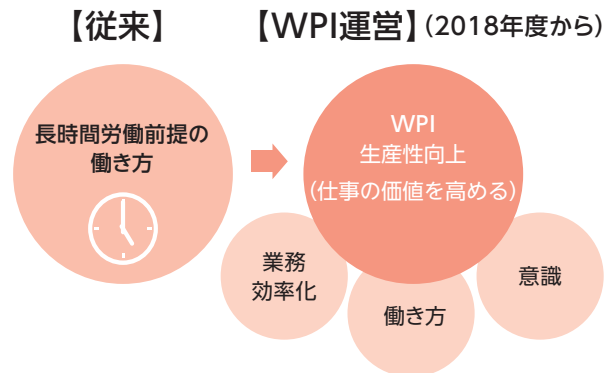


働き方改革(WPI)

住友生命では2018年度からWPI(ワーク・パフォーマンス・イノベーション)の取組みを進めています

■「働き方改革」に向けた取組み～WPI運営～

新たなシステムの導入による業務効率化や、既存業務の見直し等によって生み出した時間を、職員一人ひとりが「お客さま本位の仕事」へ集中するとともに、長時間労働の抑制や休暇取得の推進、柔軟な働き方を認める勤務制度の導入等により、職員にとって「健康でいきいきと働く」職場を実現し、会社全体として一層の生産性(パフォーマンス)向上を目指しています。



職員一人ひとりが受け手の将来のことを考え、相互の対話を深め会社全体の生産性向上に努めます

場所や時間にとらわれない働き方

在宅勤務やスライド勤務、フレックスタイム制を活用し、働く場所・時間を意図的に使い分け、所属の生産性向上に向けた働き方を選択します。働く場所や時間にとらわれず情報共有やコミュニケーションを密に行い、円滑かつ迅速に業務を遂行します。

主体的・継続的な業務見直し

全職員が日頃の業務に対する課題意識を持ち、継続的に業務を見直すため、「課題の共有」→「解決策の検討」→「アクションの実施」のサイクルを定着させていきます。

健康でいきいきと働ける環境

主体的・計画的な職務遂行をし、月1日以上のペースで計画的に年次有給休暇を取得し、ライフの充実・自己の成長につなげます。また東京本社移転に伴い、より一層の価値創造につながる働き方を実践し、全社に伝播していきます。

健康経営

■ 健康経営®※の取組み

2017年4月に策定した「住友生命グループ健康経営宣言」(2021年7月改定)のもと、一人ひとりの職員が個々の能力をいきいきと最大限に発揮するためには、何よりも職員やその家族が心と体の健康を大切に「ウェルビーイング」であることが非常に重要だと考えています。

住友生命グループは、「ウェルビーイングに貢献する『なくてはならない保険会社グループ』」を目指しています。その根幹を支えるものが、職員一人ひとりの健康に対する「意識」と「行動」です。職員やその家族が積極的に健康維持・増進活動に取り組むことを全力でサポートし、1人でも多くの方の「よりよく生きる」に貢献し、持続可能な未来の実現を目指します。

※「健康経営®」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

■ 社外からの評価

当社は、経済産業省および日本健康会議が主催する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人 2025(大規模法人部門)～ホワイト500～」に8年連続で認定されました。



	「健康経営」の主な取組内容
健康管理	● 定期健康診断および2次健診の受診率向上と特定保健指導、生活習慣改善指導等の実施 ● 重症化予防事業の実施 ● 家族の健康診断受診率向上への取組み ● 人間ドック・乳がん検診費用補給事業の利用促進 ● 電話健康相談の活用促進 ● メンタルヘルス不調予防 ● ストレスチェック受検勧奨と活用
健康リスクの軽減	● 禁煙の推進 ● 長時間労働の抑制と柔軟な働き方への取組み ● コミュニケーションの促進
健康維持・増進活動の奨励	● 「Vitality健康プログラム」の活用 ● 「社内ウォーキングキャンペーン」の年2回(春・秋)開催 ● ICTや機関紙等による健康情報の提供(生活習慣病、食事、禁煙等) ● スニーカー通勤の推奨

人的資本・人財共育に関するモニタリング

住友生命の人的資本・人財共育の取組みは、パーパスをはじめとする経営理念や経営戦略と深く結びついています。「住友生命グループVision2030」を具現化し、全てのステークホルダーに対してサステナブルに価値を提供していくため、その資本である「職員(人)」を「財(たから)」と位置づけ、経営戦略と連動した人的資本経営＝「人財共育」に取り組んでいます。

また、人的資本・人財共育の各取組みについて、その効果を可視化し、さらに実効性を高めるためにPDCAを実施しています。モニタリングの仕組みは下図のとおりです。また、具体的なモニタリング項目は、P.75に記載しています。

モニタリングの仕組みとPDCA

人財共育で目指す姿に基づいて各取組みを進めており、それぞれに可視化できる項目を選定の上、モニタリング項目として設定しています。これらのモニタリング項目については、定期的な測定を行い、担当部門での分析のうえ、PDCAに活かしています。併せて、経営層や社外取締役への定期的なレポートも行い、様々な視点からの意見を踏まえて適宜レベルアップを図っています。

特に、エンゲージメントサーベイ等の「職員の声」については、職員のウェルビーイングを測る重要な指標として位置づけ、データ分析も活用しながら取組効果の検証や今後の取組みへの反映を行っています。ステークホルダーのウェルビーイングに貢献し、住友生命グループVision2030を実現するために、その資本である職員自身のウェルビーイング向上に向けて、取組みを進化させていきます。

人財の価値向上を通じた住友生命グループVision2030の実現

ステークホルダーのウェルビーイングに貢献

職員のウェルビーイング・生産性の向上を通じて、企業価値が拡大

エンゲージメントサーベイの分析など、データも活用

次の取組みに反映・アップデートし、職員のウェルビーイングを実現



職員、経営層、社外取締役など様々な視点からの意見

設定したモニタリング項目を
担当部門で定期的に
測定・分析し、レポート

様々な視点からの意見を
反映し、取組内容・
モニタリング項目をアップデート

具体的な取組みとモニタリング項目を設定

人財共育で目指す姿～会社と職員が「共に育ち、選び・選ばれる関係」へ～

人的資本経営・人財共育の主なモニタリング項目

人財共育の取組みは多岐に亘りますが、その中でも特に優先度・重要度の高い項目を「モニタリング項目」と位置づけ、各取組みによって生み出される価値を可視化しています。

人財共育における視点	項目	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
ステークホルダーに価値を提供するために職員のウェルビーイングを実現する取組み(人財の育成)				
経営戦略と人財戦略の連動	経営戦略を踏まえたコンピテンシー(目指す姿の明示)	(対象職種)総合キャリア職	(対象職種)総合キャリア職	(対象職種)総合キャリア職 ビジネスキャリア職
自律的なキャリア形成の支援	自己啓発費用サポート活用者数(2021年度からスタート)	2,116名	1,474名	1,624名
人財共育を支えるプラットフォーム・キーパーソン	デジタル活用人財認定数(デジタル人財共育の詳細はP.77)	—	2,746名	4,090名
	管理職向け360度フィードバックへの参加者(メンバーからの360度評価)	—	—	193名
エンゲージメント	職員エンゲージメントスコア	61%	61%	59%
	総合キャリア職	68%	70%	69%
	ビジネスキャリア職	51%	50%	50%
	総合営業職	61%	57%	54%
	職員が活躍する環境	72%	72%	72%
	コラボレーション コミュニケーション (所属内での協力・連携に関する指標)	74% 67%	75% 68%	76% 69%
職員のウェルビーイングをサステナブルなものにしていくための取組み(社内環境の整備)				
ダイバーシティ、 エクイティ& インクルージョン	女性管理職比率	48.3%	48.4%	50.2%
	男性育休取得率 (うち30日以上取得者率)	100% (3.0%)	100% (13.7%)	100% (30.7%)
	男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する女性の賃金の割合) 上段:職員:11,880名 下段:営業職員:28,811名	52.5% 93.4%	53.2% 86.8%	54.7% 89.9% (注)詳細は資料編 P.109に記載
	障がい者雇用率	2.4%	2.5%	2.6%
働き方改革	総労働時間削減(2016年対比)	▲10.3%	▲11.0%	▲11.2%
	月1日以上有給休暇取得者率	81.8%	84.3%	83.3%
健康経営	2次健診対象者率	27.2%	27.1%	27.2%
	ウォーキングキャンペーン参加者数	22,075名	19,743名	18,905名
	ストレスチェック受検率	82.0%	85.4%	88.2%