

# 人的資本の強化に資する取組み

## 「専門性」と「プロフェッショナリズム」を兼ね備えた多様な人材による企業価値向上促進

お客さまのライフスタイルや価値観が多様化する中、お客さまお一人おひとりの「想い」に寄り添い、オリックス生命らしい価値を提供していくことで、お客さまからの信頼を得て、持続的な成長を実現していきたいと考えています。そこで、当社としては、「オリックス生命理念（『想いを、心に響くカタチに。』）」を体现し、「お客さまからの期待をこえる結果を出すこと」を「プロフェッショナリズム」と定義し、高い専門性と「プロフェッショナリズム」を兼ね備えた「プロフェッショナル集団」をつくるべく、積極的・計画的に人材投資を行っています。

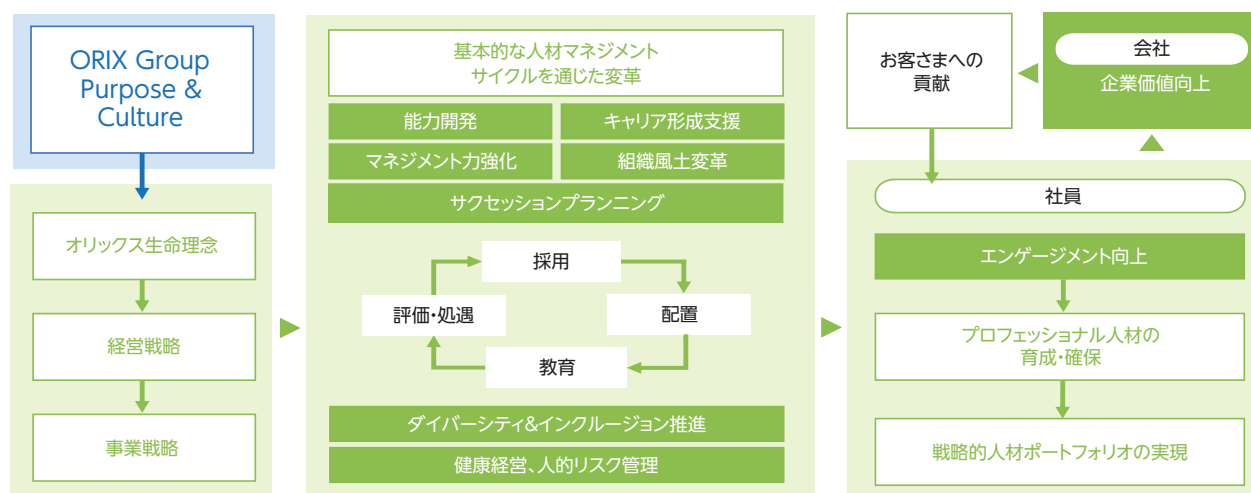
人材投資にあたっては、「戦略的人材ポートフォリオ」の実現を目指し、当社の経営戦略および各部門の事業戦略を達成するために必要となる人材要件（質（能力・専門性）×数）を明確にしたうえで、人材マネジメントサイクル（採用、配置、教育、評価・処遇）を一貫性をもって最大限効果的に運用することが重要と考えています。

とりわけ「教育」については、「オリックス生命理念」の要素を社員の能力要件とし、教育体系（P.39参照）を整備して、当社における「プロフェッショナル人材」として不可欠な能力の強化を推し進めています。業務領域ごとの専門性向上のほか、プロフェッショナリズム発揮の起点となる「傾聴力」＝相手の話を「聴き」、共感する力、および「ファシリテーションスキル」＝熱量の高い議論を促し、新しい価値を生み出していく力の強化が重要と考えており、これら2つのスキルを当社社員の「共通言語」として位置づけ、社内講師を養成して研修を展開しています。また、「教育」については、部下の能力・適性や価値観を把握し、それぞれの成長を促進する上司の役割発揮が必須であることから、部下と対話し、適切にフィードバックを行うマネジメント力の強化にも力を入れています。これらの教育を通じ、多様な人材の切磋琢磨により新しい価値を生み出し、お客さまに提供する組織的な基盤をつくっていきたくと考えています。

また、DX化やビジネスの専門化・高度化が進む「人生100年時代」において、社員が「自分らしいキャリア」を築けるよう支援することも重要です。この考えのもと、業務領域ごとのモデルキャリアパスを提示するほか、ジョブポスティングやキャリアアップのための社外活動（兼業・副業）支援を行っています。あわせて、上司が部下との間で定期的に「キャリア面談」を行い、部下のキャリア形成を支援するほか、社内「キャリア相談デスク」を設置し、キャリアコンサルティングの国家資格取得者が希望者にアドバイスを行っています。

以上の諸施策を一体的に展開することで、社員個々人の目標達成意欲、自己効力感、成長実感、キャリア展望を促進して、社員エンゲージメントの向上を図っていきます。これにより、社員一人ひとりが今まで以上にお客さまに寄り添い、生命保険ビジネスの「プロフェッショナル集団」として、お客さまの期待をこえる商品・サービスを提供していく。これこそが私たちの使命であり、持続可能な社会の実現に向けた重要な取組みでもありと考えています。

## 組織・人材マネジメントの全体像



## 社員のエンゲージメント向上に向けた取り組み

### 能力開発・キャリア形成支援

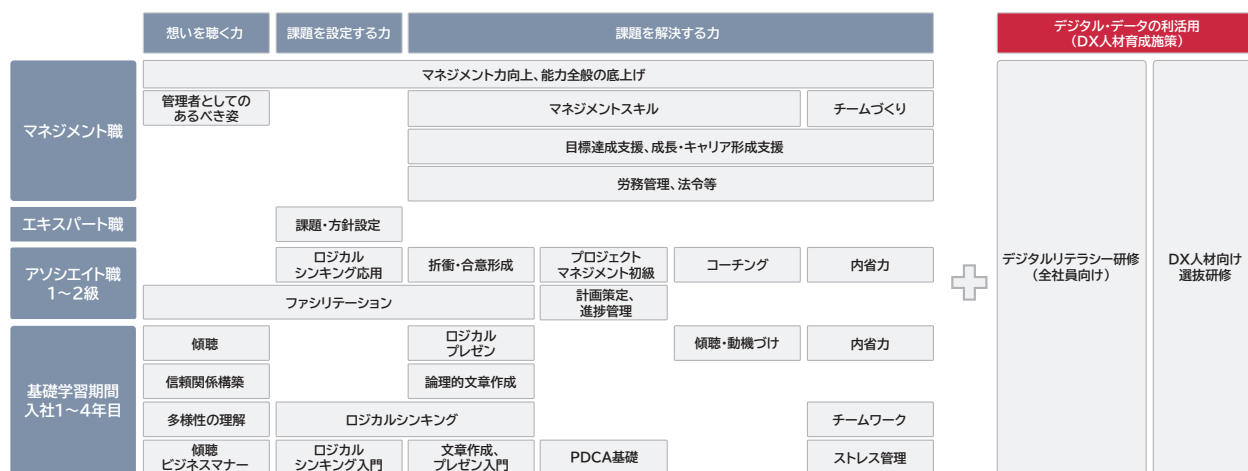
#### ◆研修プログラムの拡充

お客さまの声を聴き、信頼関係を築くための「想いを聴く力」、把握したお客さまの“想い”をもとに課題を抽出する「課題を設定する力」、さらには、その課題に取組みお客さまの期待をこえるソリューションを提供する「課題を解決する力」の3本柱からなる教育体系に基づき、キャリアの発展段階に応じた教育を実施しています。

新卒から4年目までを「基礎学習期間」と位置づけており、3本柱の「力」の基礎固めを行います。また、アソシエイト職1～2級については、プロジェクトマネジメントやファシリテーションなどのスキルを発揮しメンバーと協働する力を強化します。この他、マネジメント職については、部下に対する目標達成支援、成長・キャリア形成支援スキル、エキスパート職については課題・方針設定スキルなどをそれぞれ強化する研修を実施しています。

DX人材育成を目的として、2024年4月に全社員を対象としたオンライン動画研修プラットフォームを導入し、進化するテクノロジーに関する知識を活かし、ビジネスを着想・実行していくために必要な「デジタルリテラシー」に関する教育強化、DX人材向け選抜研修を実施しました。

今後は、実務に活かせる実践的な研修をさらに充実させ、社員同士の知識共有を促進するためのコミュニティ活動を強化するなど、社員一人ひとりが成長し続ける環境を整えてまいります。



#### ◆社員の学びを支援する制度

業界共通試験等の受験を通じた知識習得支援のほか、「資格取得支援制度(専門性の高い資格取得時に一時金支給等)」「自己研修奨励制度(講座受講費用や受験費用の一部を会社負担)」を設け、社員の学びを積極的に支援しています。

| 各種人材育成支援                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業界共通試験 等                                                                                                                                                              | 資格取得支援制度                                                                                                                                                            | 自己研修奨励制度                                                                                                                                  |
| <b>幅広い業界知識の習得</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●一般課程⇒専門課程⇒応用課程⇒大学課程</li> <li>●生命保険講座(8科目)</li> <li>●コンプライアンス・オフィサー認定試験</li> <li>●個人情報保護オフィサー認定試験</li> </ul> | <b>高い専門知識・スキルの習得をサポート</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●税理士、公認会計士</li> <li>●PMP(プロジェクトマネージャー資格)</li> <li>●CFP(またはFP技能検定1級)</li> <li>●証券アナリスト 等</li> </ul> | <b>自発的な学びを奨励し、能力開発をサポート</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●TOEIC</li> <li>●大学公開講座</li> <li>●通信教育講座</li> <li>●各種セミナー 等</li> </ul> |

#### ◆マネジメント力の強化

毎年、上司・部下間で目標設定やキャリア、評価に関する定期的な面談を行っています。その内容が、メンバーの成長やキャリア自律を促すものになっているかどうかを測るため、メンバーへのアンケートを実施しています。また、管理職の役割発揮状況に関する360度サーベイも実施しています。これらの結果を上司に継続的にフィードバックすることで、上司によるメンバーの成長支援や適切な目標設定、公正な評価の徹底を促し、個々人のマネジメント力向上につなげています。

#### ◆キャリア形成支援の取り組み

社員一人ひとりが自分らしいキャリアを築けるよう、上司・部下間の「キャリア面談」「社外研修派遣プログラム」「自己研修奨励制度」「資格取得支援制度」を実施するほか、2023年3月から「キャリア相談デスク」を設け、キャリアコンサルタントの国家資格を有する社員が希望者との個別相談に応じています。

また、2024年は年齢別の「キャリアデザイン研修」を実施し、「仕事と子育ての両立」を考えるライフイベント別キャリアセッションの「ORIX LIFE Working Parents」を開催しました。

#### ●ORIX LIFE Working Parents

子育て中の社員が、育児をしながら効率的に仕事の生産性を高めるための情報交換やネットワーキングを行う場として、ライフイベント別キャリアセッション「ORIX LIFE Working Parents」を開催。(2025年1月)



## 組織開発の取組み

マネジメント力を強化することで、より良い組織風土を醸成し、社員のエンゲージメント向上、組織成果の最大化を目指しています。

### ◆リーダーシップスタイルの変革

2021年以降、毎年、リーダーシップスタイル・組織風土サーベイを実施し、その結果を1on1で管理職へフィードバックしています。これにより、マネジメントのリーダーシップスタイル、組織風土の改善につなげています。

2023年10月の調査では、支社長のリーダーシップスタイル・組織風土と業績の関連性を分析しました。業績上位の支社長は「率先型」以外のリーダーシップスタイルが相対的に強く、組織風土のスコアも高いことがわかりました。この結果を踏まえて、管理職のリーダーシップスタイルの改善に向けた施策を実施しています。

今後も、マネジメントのリーダーシップスタイルの変革を促し、さらなる組織風土の改善、業績向上に取り組んでいきます。

リーダーシップスタイル 支社長の達成率別平均スコア



組織風土 支社長の達成率別平均スコア

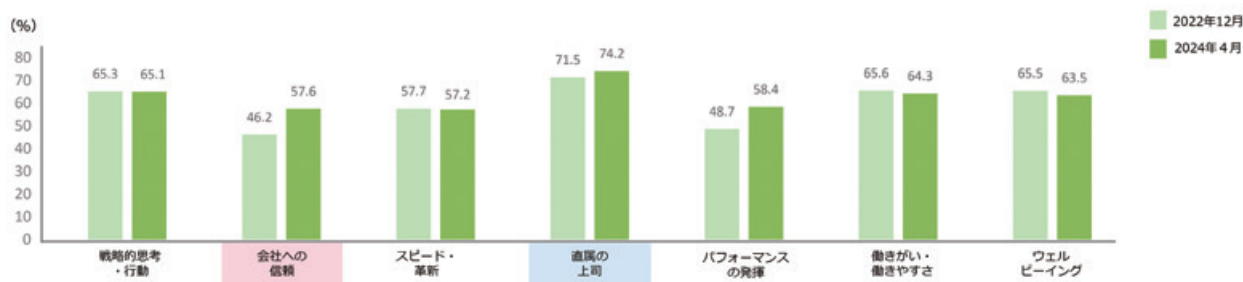


### ◆働きやすい・働きがいのある組織づくり

企業理念への共感、仕事のやりがい・満足度、成長実感等について調査し、今後の人事施策等に活かすために、グループ共通でエンゲージメントサーベイを実施しています。この結果をもとに、組織マネジメントの改善、人事施策の立案等、「働きやすい」「働きがいのある」組織づくりに向けたPDCAを行っています。

2024年4月の調査では、「直属の上司」のカテゴリのうち、傾聴や支援的なコミュニケーションの項目について肯定的にとらえている社員が多い結果となりました。一方で、「会社への信頼」のカテゴリのうち、組織の効果的な管理運営の項目について改善の余地があり、会社の今後の方針・戦略への理解・共感の促進に課題があることがわかりました。

### ●カテゴリごとの推移



※各質問に対して肯定的な回答(5段階評価で上位2つの評価)をした社員の割合の平均(%)

### ●社員エンゲージメントと各項目の相関関係



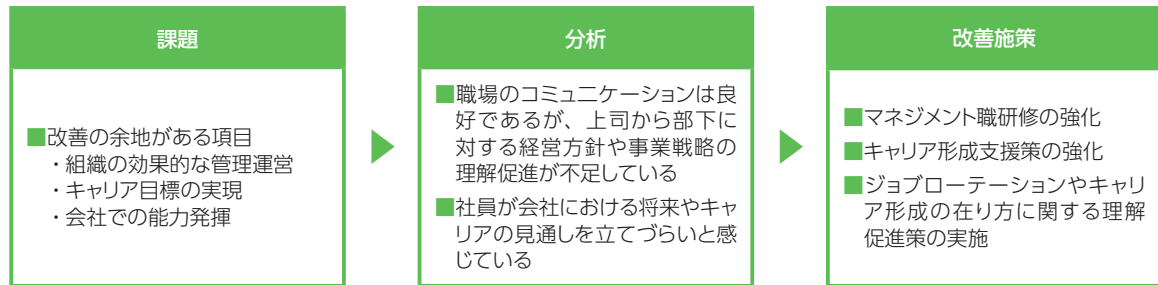
また、調査結果の分析により、社員エンゲージメントに影響を与えと考えられる要素がいくつか特定されました。とりわけ「私は、自分のキャリア目標を私の会社で実現できると思う」、「私は当社で、自分の能力を最大限発揮できると思う」という項目のスコアをさらに高めることでエンゲージメント向上につながる関係にあることから、今後も、社員のキャリア形成支援や能力発揮促進に重点をおいて取り組む必要があることがわかりました。

- ① 重点維持項目…必ず維持をしていかなければならない項目。
- ② 重点改善項目…改善の必要がある項目。左上になるほど緊急性が高い。
- ③ 観察・注意項目…総合満足度との相関が低いため優先度は低いものの、監視が必要な項目。
- ④ 必然項目…「あって当たり前」という認識を持っている場合が多い項目。維持するべき項目。

## ●改善のための取組み

エンゲージメントサーベイで明らかとなった課題を解決するため、各組織のマネジメント層への課題共有を行うとともに、社員一人ひとりが、会社の方向性や事業戦略を理解し共感しながら働ける状態を目指し、マネジメント層のコミュニケーションの質向上に向けた研修を強化しています。

また、社員が自身の将来やキャリアを描き、個人のキャリア目標を達成しながら組織の目標に貢献することができるよう、社員のキャリア形成支援策(キャリア相談デスク、キャリア支援ガイドブックの周知)や、ジョブローテーションやキャリア形成の在り方に関する理解促進に向けた施策を実施しています。



## 多様な人材の活躍支援

### ◆多様な人材の登用

今後の持続的成長を確保していくため、年齢や年功ではなく、能力次第での多様な人材の登用(①若手登用、②女性活躍推進、③当社在籍年数を考慮しない登用)を進め、次世代の経営を担う候補者のパイプライン強化に努めています。

女性管理職比率については目標値を設定し、女性の活躍を後押しするための施策を実施しています。

|         | 現在(2025/3) | 11次中計終了時点<br>(2028/3) | 12次中計終了時点<br>(2031/3) |
|---------|------------|-----------------------|-----------------------|
| 女性管理職比率 | 19.9%      | 24%                   | 30%                   |

### ◆障がい者雇用推進

当社では障がいのある社員の配属先として、一般部門の他、専任チームを設け、それぞれの力を発揮していきいきと活躍できるよう、障害者職業生活相談員等によるきめ細かい支援を行っています。

また、精神障がい者がビジネススキルや体調管理を学ぶ場として専任チーム内に「ジョブトレーニングセンター」を設置し、安定就労に向けた取組みを実施しています。

上記のように、長く安定的に働くための支援態勢整備の他、外部専門機関等の協力を得て社員個々の意欲・適性に応じた能力開発に取組んでおり、2025年3月現在の障がい者雇用率は2.65%、53名の社員が活躍しています。

### ◆仕事と育児の両立支援

仕事と子育ての両立を支援するため、育児休職制度や育児短時間勤務制度、育児時間、子の看護休暇制度などについて法定基準を上回る取組みを行っています。

また、制度面での支援に加え、社員の職場復帰への不安やキャリアと育児の両立に関する具体的な悩みを解消するため、出産・育児休職者向けのセミナーや、夫婦で仕事と家庭の両立を考える夫婦参加型両立セミナー等も実施し、さまざまなライフイベントを迎える社員が活躍できる働きやすい職場づくりを目指しています。

このような取組みに対する外部認証として、2022年2月、厚生労働大臣より「子育てサポート企業」として「くるみん」の認定を受けました。

また、2021年11月、女性の活躍推進に関する優良な取組みを実施している企業として、厚生労働大臣より「えるぼし」の3つ星(3段階の最高位)の認定を受けました。

|                          | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|--------------------------|--------|--------|--------|
| 育児休職取得率(女性)(※1)          | 96.1%  | 118.8% | 101.8% |
| 育児休職および育児特別休暇取得率(男性)(※2) | 74.1%  | 66.7%  | 71.8%  |
| ワーキングマザー比率(※3)           | 35.4%  | 36.8%  | 39.3%  |
| 育児休職後の復職率(女性)(※4)        | 91.1%  | 94.9%  | 91.4%  |
| 育児休職後の復職率(男性)(※4)        | 100%   | 95.0%  | 100%   |

(※1) 育児休職取得:本人または配偶者が出産した社員の数に対する、同じ年度に育児休職(育児特別休暇含む)を取得した社員の数の割合。同じ年度には取得せずに、翌年度に新たに取得した場合(年度末に子が生まれ産後休暇を取得し、翌年から育児休職を取得した場合など)が含まれるため、翌年の取得率が100%を超えることがあります。

(※2) 育児特別休暇:0歳児の子を養育する社員で、当該子での育児休職を取得していない社員に対して、特別休暇を付与する制度です。

(※3) ワーキングマザー比率:女性社員に占めるワーキングマザーの割合です。

(※4) 復職率:年度中に育児休職終了日を迎えた社員数に対し、復職した社員の割合です。



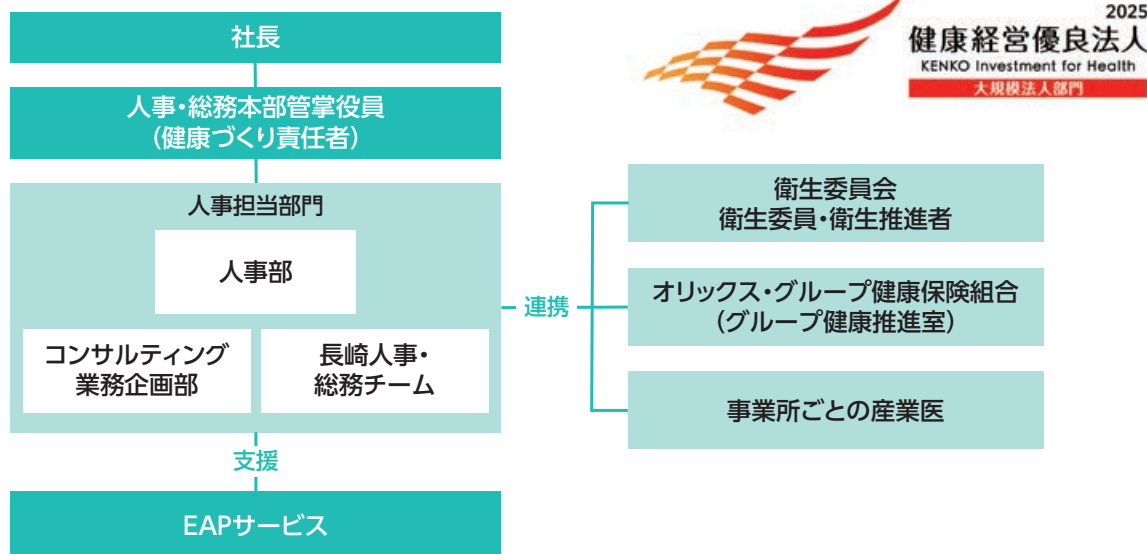
## 健康経営

「オリックス生命理念」に基づき、お客さまに寄り添い、人々の安心に貢献し続けるためには、社員自身が健康であることが重要です。社員が身体的に健康であるだけでなく、精神的な健康と活力も維持・増進できるよう、残業削減や有給休暇取得促進はもちろん、メンタルヘルス不調者の予兆把握、ハラスメント防止、職場環境の維持・改善、育児・介護等の状況に応じた柔軟な働き方の促進に力を入れています。

また、グループ健康保険組合と連携し、健康相談体制の整備や各種検診費用補助等のさまざまな取組みを推進するほか、当社独自でも外部カウンセラーとの連携を行っています。さらに、社員のヘルスリテラシー向上や生活習慣病予防に向けた施策にも取組み、社員の健康を支援しています。

このような取組みに対する外部認証として、2025年3月、経済産業省および日本健康会議が共同で優良な健康経営を実践している法人を顕彰する「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に2年連続で認定されました。

### ◆健康経営の推進体制



### ●kickake®カロミル健康イベント

健康管理アプリに食事内容や歩数などを記録し、日々の健康状態を視覚化。記録の実施や歩数をポイント化し、順位を競うイベントを実施。



### ●カラダ見直しワークショップ

体組成計を用いて内臓脂肪量などを数値化。また、乳がんのしこりを体験できるモデルを用意し、気になることをその場で保健師に相談できるワークショップを実施。



### ●脳健康VR測定会

VRゴーグルを使って脳年齢を測定し、認知機能低下リスクを超早期段階で視覚化するイベントを実施。



### ◆健康に関するモニタリング指標

|                    | 2022年度  | 2023年度  | 2024年度  |
|--------------------|---------|---------|---------|
| 月平均労働時間            | 157.9時間 | 158.9時間 | 159.6時間 |
| 月平均法定外労働時間(※1)     | 7.5時間   | 7.0時間   | 7.2時間   |
| 平均年次有給休暇取得日数       | 11.4日   | 12.2日   | 11.9日   |
| 平均年次有給休暇取得率        | 70.6%   | 73.8%   | 71.3%   |
| アブゼンティーイズム(人数)(※2) | 3.0%    | 2.9%    | 3.2%    |
| アブゼンティーイズム(日数)(※2) | 4.6日    | 4.9日    | 6.9日    |
| 労働災害発件数            | 0件      | 8件      | 1件      |
| 死亡災害発件数            | 0件      | 0件      | 0件      |

(※1) 法定外労働時間:労働基準法で定める時間をこえた時間外労働時間。

(※2) アブゼンティーイズム:病気や体調不良などにより社員が会社を欠勤している状態。1か月以上の長期欠勤・休職者人数の全社員に対する割合と1か月以上の長期欠勤・休職取得日数(全社員平均)を算出