



Diversity, Equity & Inclusion

DE&Iレポート 2024

DE&Iの本質を通じて 誰もがWell-beingを実感できる社会を創る

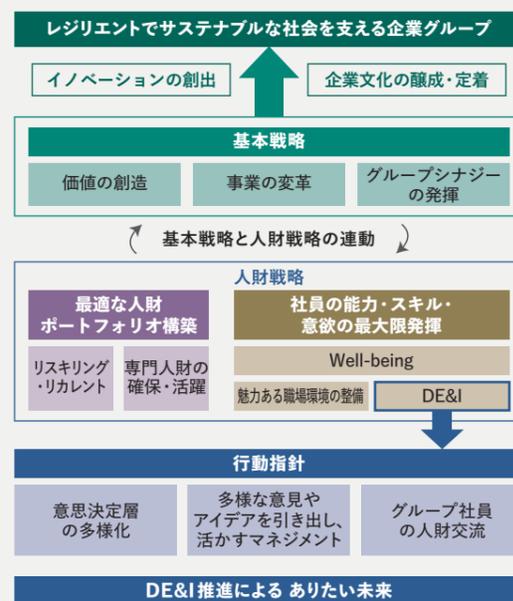


2024年6月にMS&ADホールディングスの代表取締役社長 兼 グループCEOに就任した船曳です。

国内で発生した保険料調整行為や不適切な保険金請求をはじめ、損害保険業界のビジネス慣行に起因するさまざまな問題を受けて現在、「お客さま本位」=お客さまが最善と考える商品やサービスを提供してお客さまの最善の利益を追求する方針を再確認し、これまでのビジネスのやり方を全面的に見直しています。

また、保険業界は今、大きな岐路に立っています。国内では、人口減少や少子高齢化の進展、先進安全装置の普及による交通事故の減少等により、伝統的なマーケットの縮小が想定されています。グローバルでも、気候変動や自然災害の甚大化・頻発化、AIの急速な進化がもたらす社会へのインパクト、サイバー空間の脅威など、これまで経験したことのない事態に対処しなくてはなりません。

2030年にめざす姿



MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社
代表取締役 取締役社長 社長執行役員 グループCEO
船曳 真一郎



私は、このような現在の状況を、過去の発想や成功体験に囚われない新しい価値を創り出し、ビジネスモデルを変革していく絶好のチャンスであるととらえています。では、それを実現する組織とは、どのような組織でしょうか。阿吽の呼吸が通じる、同じような人たちだけの組織では、変革は実行できません。必要なのは、違う経験や価値観、考え方が健全にぶつかり合い、新しいものや適切なものが生み出される組織です。

違いを活かして強くなること。それが、DE&Iの本質です。

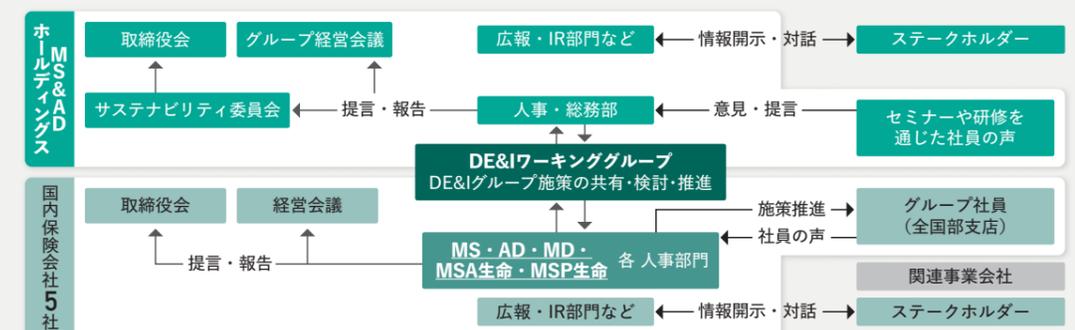
違いを活かしていくうえで最も大切なことは、社員が互いに敬意を払いつつ、臆することなく気づきや疑問を口にし、意見を交わせる企業文化を育むことです。公平性を確保することも欠かせない要素です。長時間労働の解消やライフイベントにおける支援を強化することを通じて、社員が真に公平に競い合える環境を確

保していきます。また、自分の意思でポストや業務内容を選べる、年功序列に代わる新たな人事制度の導入を検討しています。グループ全社員が個性や能力を最大限発揮できる環境を整えることが「お客さま本位」の価値提供につながると、私は確信しています。

DE&Iを通じて一人ひとりの強みや個性が最大限発揮され、誰もがWell-beingを実感できる社会にする。これを目指すことに異論を挟む人は多くないでしょう。当社を取り巻くさまざまなステークホルダーと、この将来像を共有し、課題の解決に向けて共に行動していきます。

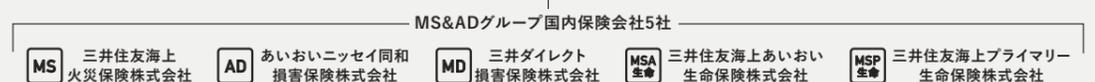
DE&I推進体制

国内外に展開するグループとしてグローバルな視点でDE&Iを推進。MS&ADホールディングスと国内保険会社5社で連携し、経営層から全国の社員まで一体となってグループのDE&Iを推進しています。



会社名と略称

MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社 **HD**



サステナビリティ委員会とは…グループのサステナビリティに関する取組方針・計画、DE&I推進、人財力向上の方針・計画などに関する議論を行う会議。MS&ADホールディングスの会長・社長・社外取締役などがメンバー。
DE&Iワーキンググループとは…MS&ADホールディングスとグループ国内保険会社5社の人事部門によって構成され、DE&Iに関する課題や取組み、先進事例などについて情報共有、意見交換するグループ。

DE&Iは、 みんなのうれしい 未来だ。

DE&I実現のための
4つの重点分野

女性活躍

P09

多様で柔軟な
働き方

P11

ワークライフ
バランス

P13

多様性が活きる
インクルーシブな
組織づくり

P15

Now

MS&AD

MS&ADインシュアランスグループ

意思
決定層の
多様化

DE&I実現のための
行動指針

グループ
社員の
人財交流

多様な
意見やアイデアを
引き出し、活かす
マネジメント

Past



多様なバックグラウンドを持つ社員がお互いの違いを尊重し、
お互いに敬意を持ち、個々の能力を最大限に発揮することで、
価値創造を実現することが私たちの目指す未来です。

Contents

DE&Iの実現に向けて

- ① CEO メッセージ……………01
- ② 私たちの決意……………03
- ③ 新たな挑戦と未来に向けた歩み……………05
- ④ 未来を生み出すためのアクション……………07

現在の取組み

- ① 女性活躍 ……………09
- ② 多様で柔軟な働き方 ……………11
- ③ ワークライフバランス ……………13
- ④ 多様性が活きるインクルーシブな
組織づくり ……………15

未来への約束

- 役員メッセージ ……………19

ありたい未来 一人ひとりの 違いを活かして、 より良い社会創りへ

ありたい未来実現への
DE&Iストーリー※

Group Mission

活力ある
社会の発展と
地球の健やかな
未来を支える

Inclusion

自己実現した
一人ひとりが
つながり合い価値
創造と組織成長へ

Diversity

多様な社員
一人ひとりの
自己実現

一人ひとりに公平・
最適な環境を提供する

Equity

Future

※MS&ADグループは、DE&Iを推進し、個々の強みや特性を活かし、社会課題の解決につながる新たな価値を創造する人財を創出することで、ありたい未来を実現していきます。

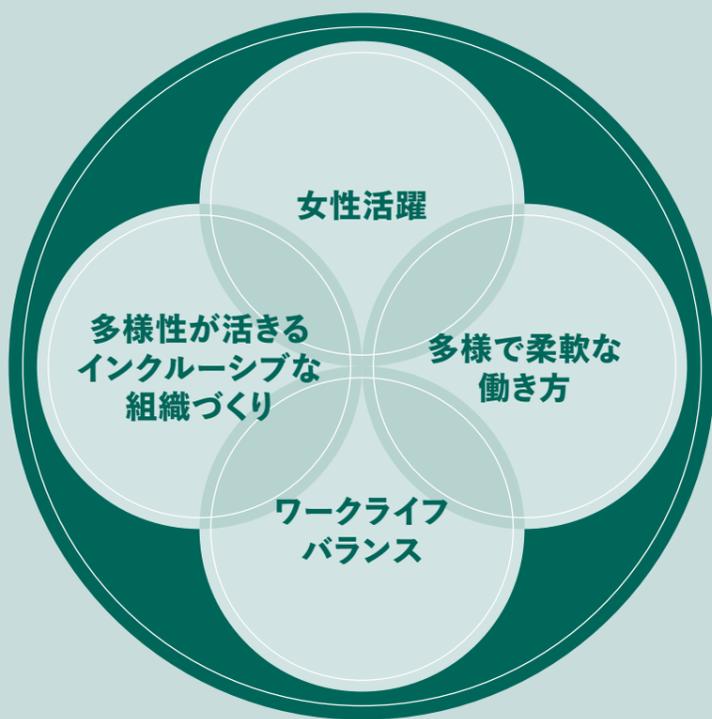
一人ひとりの違いを活かせる環境を整備し、
新たなイノベーションの創出と企業価値の向上へ

「DE & I」実現に向けて、 前進中

[グループの数値推移]

[目標水準]

DE&I実現のための 4つの重点分野



》 4つの重点分野を軸に
DE&I施策を推進



女性管理職比率

2022

17.5%

2022年4月時点

2023

19.5%

2023年4月時点

2024

21.6%

2024年4月時点

(2030年度末)

30%



女性ライン長比率

10.5%

2022年4月時点

12.9%

2023年4月時点

18.4%

2024年4月時点

(2030年度末)

15%



男性育児休業
取得率/取得日数

取得率 86.4%

取得日数 6.8日

2021年度時点

取得率 92.5%

取得日数 8.1日

2022年度時点

取得率 89.9%

取得日数 12.1日

2023年度時点

(2025年度)

取得率 100%

取得日数 4週間
を目指す



海外子会社役員に
おける外国人
経営者比率

81%

2021年12月時点

83%

2022年12月時点

83.2%

2023年12月時点

現行水準以上



管理職に占める
経験者採用比率

22.1%

2022年4月時点

22.6%

2023年4月時点

23%

2024年4月時点

現行水準以上

DE&Iを生み出す数々の取組み

女性活躍

女性活躍の環境づくり P09

女性役員の育成・輩出

持株直資関連事業会社の非常勤取締役の登用

女性副部支店長・副ライン長ポストの新設

女性のキャリアアップ支援制度・プログラム P09-10

マネージャートレーニング制度

メンター制度

ブレマネジメントスクール

DE&I 研修

グループ女性部長の会

ロールモデル交流会

昭和女子大学キャリアカレッジ

多様で柔軟な働き方

意識改革 P11

役職員の意識改革

育ボス・部支店ダイバーシティ推進会議

柔軟な勤務環境 P11

在宅勤務

サテライトスペース

キャリア形成支援 P11-12

かけはしプロジェクト

リモート本社社員(地方駐在本社社員)

社員区分転換

ポストチャリモート

キャリアデザイン研修

キャリア&ライフデザイン研修

異業種交流型研修

次世代リーダー研修

総合社員コース区分転換

ブレマネジメントスクール

21世紀職業財団キャリア研修

ワークライフバランス

主な制度 P13

勤務地域変更制度

退職後の希望復職制度

育児休業

育児休業給付金

MSクラウドソーシング

産前・産後休暇

キャリア継続支援休業

在宅勤務制度

短時間・フレックス・シフト勤務

時間外労働の免除・制限

子の看護休暇

育児両立支援給付金

介護休業・休暇

支援施策 P14

ワーキングママ支援プログラム

自己学習・会社の動向把握

保活(育児)コンシェルジュ

子育てみらいコンシェルジュ

出産・育児ハンドブック

産婦人科オンライン

育休後復職者座談会・復職セミナー

企業主導型保育園・事業所内保育所

保育園マッチングサービス

小児科オンライン

育児と仕事の両立コミュニティ
カンガルーCafé

仕事と介護の両立支援
ハンドブック

介護と健康の外部相談窓口

オンライン介護セミナー

介護コミュニティ「トモケア」

面談虎の巻

面談シート

MSAケア

ケアマネとの個別相談窓口

その他 P13-14

男性社員の育休
1ヵ月取得推進

おしごと
参観日

育休職場応援手当
(祝い金)

なりきり
プログラム

多様性が活きる インクルーシブな 組織づくり

グローバル人材活躍 P15

海外研修制度

セコンディ制度

グローバルトレーニー制度

グローバルマネジメント研修

障がい者活躍、LGBTQ 支援、シニア活躍 P16

障がい者雇用・活躍

みなチャレ

シニア活躍(高齢者の再雇用)

LGBTQ支援

多様な人材の活躍とインクルージョン P17

グループ間の「ポストチャレンジ」

「外部人材」の登用と
「経験者採用」の強化

「e-ビジネスゼミ」を通じた
「インクルーシブ・リーダーシップ」の浸透

「インクルージョン体験講座」による
インクルージョン体験

クローバーサロン

女性活躍

MS&ADグループは、女性社員が自分の強み・特性を活かしながら、さらに活躍できる仕事や役割にチャレンジすることが、「社員の成長」と「会社の成長」のために重要と考えています。意思決定層の多様化の実現に向けて、グループ各社では、さまざまな階層の女性向けに、諸制度や豊富な研修プログラムを提供し、これらを通して、女性社員のキャリア形成を支援し、さらなる活躍の後押しをしています。

女性活躍の環境づくり

女性役員の育成・輩出 グループ共通

当社の取締役会メンバー（取締役・監査役）における女性比率は2024年7月現在33.3%で、2025年度末までに30%以上の目標を達成しています。また、取締役・監査役に執行役員を加えた女性役員比率は2024年7月現在25.9%で、2030年度末までに30%以上とする目標達成に向けて、女性管理職を対象としたリーダー育成研修やメンター制度などをグループで実施しています。

また、当社は女性役員輩出に向けた世界的なキャンペーンである「30% Club Japan」に加入し、女性の役員登用の後押しをしています。



持株直資関連事業会社の非常勤取締役の登用 HD

女性部長を持株直資関連事業会社の非常勤取締役として登用し、経営レベルの意思決定をする経験を積む機会としています。受け入れた関連事業会社側も、さまざまなバックグラウンドを持った女性部長たちから、新たな気づきを得ています。これまでに32名を登用しています。

女性副部支店長・副ライン長ポストの新設 MS AD

女性副部支店長・副ライン長ポストを新設。責任と権限のある職務経験を通じてライン部長を展望できる女性管理職を育成し、意思決定層の多様化を進めていきます。

三井住友海上の取組み

2023年4月より、女性副支店長・副部長を対象に、視座を高め、物事の本質を捉えられる人材となることを目的とした研修「FB Advanced Program (通称:FAP)」を実施しています。

あいおいニッセイ同和損保の取組み

女性副部支店長・副ライン長は、責任者が参加する会議への参加や、部支店長・ライン長業務の一部を担い、部支店・課支社・SCの組織運営へ携わることを通じて、部支店長・ライン長登用に向けて実務経験を積んでいます。

女性のキャリアアップ支援制度・プログラム

マネージャートレーニング制度 AD

2022年度より開始した「マネージャートレーニング制度」は意思決定層の多様化を目的にOJTを中心としたスポンサーシップ制度の側面をもつ育成プログラムです。部支店長・ライン長業務の一部を担うことで、マインド醸成を図ります。2024年度は200名を超える管理職候補者がプログラムに参加し、OJTに加え、外部講師による研修でマネジメント知識を習得、研修と連動した交流会でメンバー間のネットワークを構築しています。経営層が参加するキックオフの開催や役員メンターなど、会社全体でサポートする体制を作っています。

メンター制度 HD MS AD MSA 全社

「女性管理職の輩出」「役員・部長層の意識改革」を目的として、メンター制度を導入しています。所属する部支店長の上司とは異なる、役員・部長層・女性ライン長が指導・相談役となり、女性社員や新任ライン長のキャリア形成をサポートする制度です。また、持株直資関連事業会社の非常勤取締役役に就任する女性部長を対象に持株役員がメンターとなり、経営層としての問題の捉え方など、取締役の役割を果たせるようアドバイスを行っています。

プレマネジメントスクール MS

リーダーとしての役割（メンバーを活かす、組織のパフォーマンスを上げる、目標を達成する等）を担うために、必要な力を習得する育成プログラムです。組織長を見据えた準管理職ポスト（グループリーダー、ユニットリーダー）等をはじめ、若手・女性社員向けに、マネジメントのベースとなるスキルを体系的に学べる機会を提供することで、将来担う役割やキャリアの選択肢を広げています。

DE&I研修 MSP 全社

リーダーシップ向上に関する研修を実施しています。今年度は性別に関わらず管理職層を対象として、DE&Iの要素を盛り込んだカードゲーム形式でチームリーダーを体感する研修を実施し、マネジメントへの意識・関心を高めることを目指しています。



研修の様子

グループ女性部長の会 グループ共通

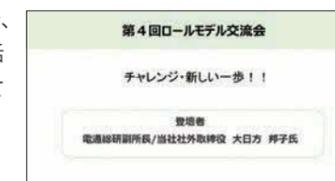
女性役員候補を継続的に育成する“パイプライン”づくりのため、グループ各社の女性部長110名以上で構成する「女性部長の会」を発足し、他社役員との意見交換会や外部講師によるセミナーなどを実施しています。また、グループ共通の広報サイトを通じて、後輩女性社員へエールを発信しています。一部のメンバーは持株直資関連事業会社の非常勤取締役として登用され、経営レベルの意思決定を学んでいます。



グループ女性部長の会の様子

ロールモデル交流会 グループ共通

異動経験の少ない社員や若手層が、ロールモデルや参加者との交流を通じて視野を拡げ、キャリアを前向きに考える機会となることを目的に、2021年度よりロールモデル交流会を実施しています。開催方法は、テーマごとに選定した社員が登壇し、オンライン交流会の形式で、人事部と第一線の統括部門が共同で実施しています。



第4回ロールモデル交流会のテーマ

昭和女子大学キャリアカレッジ MS AD

女性のリーダーシップについて学ぶ、女子大学による「次世代リーダー育成スクール」のプログラム受講制度です。経営的な視点を身につけるだけでなく、自身のキャリアや社会の変化を広い視野で捉え、女性管理職としての強みを活かして活躍するための力を養うことを目指しています。

多様で柔軟な働き方

MS&ADグループでは、社員がいきいきと活躍し、グループの多様性を企業価値向上に結びつけるために職場環境を整えています。例えば、リモートワークを活用した効率的な業務運営の推進や、社員区分転換の柔軟化、キャリアビジョンやライフイベントなどに応じた転居転勤の可否選択など、多様で柔軟な働き方を推進しています。

意識改革

役職員の意識改革 グループ共通

多様な意見を引き出し活かす、インクルーシブな職場運営のノウハウ「インクルーシブ・リーダーシップ」の実践・体感の場として、当社グループの役員が主宰し、グループ各社の社員が参加するゼミを2021年度から開催しています。役員が心理的安全性を確保し、「インクルーシブ・リーダーシップ」を発揮することにより、参加者の多様な知識や経験を基にしたさまざまな意見を引き出し、新たな気づきや価値を創造する取組みを推進しています。

インクルーシブ・リーダーシップを実践した役員の声

多くのメンバーが自発的にコメントし、新たな気づきや新鮮な感覚を持ってくれたことが、まさにDE&Iを体現していた。

ゼミ参加社員の主な感想

文化の異なる会社のメンバーが1つのテーマについて真剣に話し合うことで、自社内の感覚とは全く異なる意見も出てきて非常に参考になった。ダイバーシティを推進することは、当社にとっても有益なことであると感じた。

育ボス・部支店ダイバーシティ推進会議 AD MSA生命

ライン長自らが先頭に立ち、「育(イク)ボス宣言」を行い、日々の業務の中で実践しています。

三井住友海上あいおい生命の取組み

2022年度より役員およびライン部長によるイクボス宣言を実施しています。多様な社員一人ひとりが互いの価値観を認め合い、育児休業の取得など、ワークライフバランスの向上実現に向けて取り組んでいます。

柔軟な勤務環境

在宅勤務 グループ共通

在宅勤務は、生産性を向上させるための効果的な働き方の一つとして定着しています。社員の通勤に関わる負担を軽減し、育児や介護など、時間に制約のある社員の活躍機会の拡大にもつながっています。

サテライトスペース MS AD MSA生命 MSP生命

働く場所の多様化と時間生産性の向上、出張や外出時の移動時間の有効活用のため、サテライトスペースを整備しています。

【設置場所】

■MS 札幌・東京(2カ所)・横浜・金沢・名古屋・大阪・高松・福岡
 ■AD 仙台・東京(3カ所)・大阪・福岡
 ■MSA生命 東京
 ■MSP生命 営業拠点のない札幌・金沢・静岡・広島・高松・沖縄

キャリア形成支援

かけはしプロジェクト AD

本社・関連会社の業務を体験するチャレンジ施策です。実施期間が半日～1日程度の短期コース、3ヵ月～6ヵ月の長期コースから選択可能です。

リモート本社社員(地方駐在本社社員) AD MSA生命

本社への通勤が不可能な地域に在住の社員がリモートワークで本社業務を担うことを可とし(近隣拠点に本社または在宅勤務を活用)、キャリア形成することをサポートします。

社員区分転換 グループ共通

一部門のキャリアに限定せず、「新たな経験を積み重ねて成長していきたい」「高度な基幹業務にチャレンジしたい」などの高い意欲に応え、地域型から全域型社員、または契約社員から地域型社員へ転換するなど、多様な職務にチャレンジする仕組みを整えています。

あいおいニッセイ同和損保の取組み

2023年10月から社員区分をこれまでの全域型、地域型などから「基幹社員」へ統合しました。同時に、社員がライフイベントなどに合わせて転居を伴う異動の可否を柔軟に選択できる仕組みも導入しています。

三井ダイレクト損保の取組み

お客さまセンター(松山)に入社した契約社員が地域型社員に転換後、さらに全域型社員へ転換し、損害サポート部門(東京)で活躍しています。

ポストチャリモート MS

自身のキャリア形成のため、自ら希望するポスト・部門に異動できる公募制度「ポストチャレンジ」に、転居を伴わず、リモートを活用して本社部門で働く「ポストチャリモート」制度を2022年度より新設しました。

キャリアデザイン研修 MS AD MD MSA生命

これまでの自身の経験や価値観を再認識し、今後のキャリアにおける役割・価値を主体的に考えることを目的とした研修を実施しています。

キャリア&ライフデザイン研修 MS AD MD

これまでを振り返り、自身の経験や価値観を再認識し、セカンドキャリアにおける役割・価値を考えることを目的とした研修を実施しています。

異業種交流型研修 MS AD MD MSA生命

さまざまな業種で活躍する方々と、ビジネスについて情報交換をしながら交流を深める研修です。

次世代リーダー研修 MSA生命

次世代リーダーとして必要な知識・スキルを習得し、組織を導くリーダーシップを強化することを目的に、異業種交流型社外研修へ参加します。

総合社員コース区分転換 MS

総合社員(ワイドエリア)では、一定地域で一定期間の転居転勤を行う「標準型」、転居転勤範囲を全国に拡大した「全国型」に加え、海外拠点での研修・赴任が可能となる「グローバル型」を2022年4月に新設しました。転居転勤期間を原則3年とし、勤務地限定の総合社員(エリア)との双方向の転換を可能とすることで、育児・介護などのライフイベントとの両立を図りながら、キャリアの幅を海外にも広げ、国内外を問わず経験を積むことができます。

プレマネジメントスクール MSA生命

管理職に必要なスキルや知識を習得し、養成するための研修です。

21世紀職業財団キャリア研修 AD

21世紀職業財団が主催する、モチベーションアップや異業種ネットワーク構築、自己成長への挑戦、同世代の交流を目的とする研修に、参加者を募り派遣しています。

ワークライフバランス

MS&ADグループでは、社員が仕事と生活を両立させながら、働きがい・成長を実感し、いきいきと働くことのできる制度を整備しています。
ここでは、社員のワークライフバランス充実に向けた、グループの主な取組みを紹介します。



ライフステージ	主な制度	支援施策
結婚	<ul style="list-style-type: none"> 勤務地域変更制度 グループ共通 退職後の希望復職制度 グループ共通 	
妊娠～出産	<ul style="list-style-type: none"> 産前・産後休暇 グループ共通 キャリア継続支援休業 MSA生命 	<ul style="list-style-type: none"> ワーキングママ支援プログラム MS 産育休中の職場とのコミュニケーションや知識・スキルの維持・向上の重要性を理解することで、スムーズな職場復帰につながります。 自己学習・会社の動向把握 MS AD MSP生命 休業中も自宅で使用できる社内システムにより自己学習を支援したり、定期的に会社の動向をメールや郵送などで案内したりすることで、会社との距離感を適切に保ち復職への準備ができます。
育休	<ul style="list-style-type: none"> 育児休業 グループ共通 育児休業給付金 MS MSA生命 (雇用保険とは別に) 育児休業7ヵ月目から支給を受けることができます。 MSクラウドソーシング MS 育児休業中(出生後8週間～)に在宅で臨時就業することができます。 	<ul style="list-style-type: none"> 出産・育児ハンドブック グループ共通 産婦人科オンライン MS スマートフォン無料通信アプリ「LINE」などから、妊娠中や産後の母親自身の健康や体調、育休からの復職に向けた準備などを産婦人科医または助産師に相談することができます。
復職	<ul style="list-style-type: none"> 短時間・フレックス・シフト勤務 グループ共通 時間外労働の免除・制限 グループ共通 子の看護休暇 グループ共通 育児両立支援給付金 MS MSA生命 復職後から子供が3歳になるまで支給を受けることができます。 在宅勤務制度 グループ共通 勤務地域変更制度 グループ共通 退職後の希望復職制度 グループ共通 	<ul style="list-style-type: none"> 育休後復職者座談会・復職セミナー MS AD MSP生命 産育休からの復職者を対象として、仕事と育児の両立に対する不安を払拭するための座談会・セミナーを実施しています。 企業主導型保育園・事業所内保育所 AD 社員の声をもとに企業主導型保育施設(ニチイキッズ)と利用契約を締結、事業所内にも保育園を開設しています。 保育園マッチングサービス MS MD 当社社員が他企業の企業主導型保育園を利用できるサービス。“保活”をする社員に保育園の選択肢を提供し、希望するタイミングでの職場復帰、仕事との両立を支援します。 小児科オンライン MS LINEや動画通話で小児科医に無料で相談できる遠隔医療相談サービスです。 育児と仕事の両立コミュニティ カンガルー Café AD 仕事との両立に悩む社員間コミュニケーションのための社内SNSです。
介護	<ul style="list-style-type: none"> 介護休業・休暇 グループ共通 短時間勤務制度 グループ共通 フレックス勤務 MS AD MSA生命 MSP生命 ADは本社部門のみ シフト勤務 MS AD MSA生命 MSP生命 所定外労働免除・時間外労働制限 MS AD MSA生命 MSP生命 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事と介護の両立支援ハンドブック グループ共通 介護と健康の外部相談窓口 グループ共通 オンライン介護セミナー グループ共通 介護は誰もが直面する課題であることを認識し、事前準備や介護保険制度の知識習得、仕事との両立についてオンラインセミナーを実施しています。 介護コミュニティ“トモケア” AD 介護情報の共有・意見交換を行う社内SNSです。 面談虎の巻 AD 社員から相談を受けた時や目標面談で活用できる上司用の資料です。 面談シート MS 上司へ介護状況を共有する際に使用します。 MSAケア MSA生命 認知症リスクの早期発見から配食・見守り等の生活サポートまで、幅広いメニュー提供により社員をサポートしています。 ケアマネとの個別相談窓口 MS AD

ワークライフバランスの推進 グループ共通
男性社員の育児休業取得推進 グループ共通
男性社員の育児休業取得日数4週間を目指し、育児参画に向けた取組推進により、多様な価値観の醸成、柔軟な働き方の実践につなげていきます。

家族の職場に対する理解のために MS
おしごと参観日 MD
社員を支えてくれているご家族に会社や職場についての理解を深めてもらい、職場メンバーとの交流を図るため、社員のご家族を職場に招待する「おしごと参観日」を開催しています。

社員全員でワークバランスを支えるために MS
育休職場応援手当(祝い金) MS
育児休業取得者本人以外の育児休業中の職場を支える職場全員に対して「育休職場応援手当(祝い金)」を支給し、出産・育児を職場全体で心から祝い、快く受け入れて支える企業風土を醸成します。

なりきりプログラム AD MSA生命
育児や介護・ケガ治療中の職場メンバーに「なりきって」業務を実施する体験型研修です。時間制約や突発的な対応を体験することで社員の相互理解を促し、組織運営の見直し等に活用します。

多様性が活きるインクルーシブな組織づくり

MS&ADグループの特長である多様性を活かすため、さまざまな人財の知識・経験・価値観を引き出し、組織の意思決定に活かすインクルーシブな組織運営に向けて、「インクルーシブ・リーダーシップ」を実践しています。また、グループ社員がグループ横断で参加する意見交換会などを実施し、多様性とインクルーシブな体験の機会を提供しています。加えて、年齢や障がいの有無などに関わらず、社員一人ひとりが活き活きと働き続けられる組織づくりを進めています。



グローバル人財活躍

海外研修制度 MS AD

現在、台湾で駐在員として勤務する越川智博さんは本制度経験者の一人。入社後4年間、企業営業部で勤務をし、海外研修生として台湾に1年間赴任した後、そのまま台湾で駐在員となりました。「入社後にグローバルな知見・価値観を獲得するために海外で働く機会を持ちたいと思うようになり、グローバルトレーニー制度（後述）や海外研修制度を活用して準備を重ねてきました。海外駐在員としての業務は困難も多いですが、幅広い経験をすることができています」と語っています。

あいおいニッセイ同和損保の取り組み

国際的視野、多様な価値観を持つ人財育成を目的に、海外現地法人で実践的な業務に携わる海外研修制度（派遣期間1年）を実施しています。また、海外短期研修（派遣期間1週間程度）も再開し、さまざまな層のグローバル事業でのキャリア形成・経験付与の機会を広く提供しています。

グローバルトレーニー制度 MS

社員がトレーニー（実習者）として、外国人と協働するグローバルビジネスの疑似体験や海外拠点の業務について学ぶ経験を通じ、さまざまなビジネス環境でも成果を出せるように対応力を身につけるプログラムです。また、海外拠点からのトレーニーも受け入れており、相互にトレーニー研修を実施しています。参加者はそれぞれ50名以上が派遣され、合計100名以上が参加する規模になっています。



セコンディ制度 MS

海外拠点からの出向者が「セコンディ」として6ヵ月間本社で勤務する制度です。2011年より開始し、現在では累計100名以上を受け入れています。本制度は、組織の枠を超えたコラボレーションの実現とグループ社員のエンゲージメント向上、本社社員のグローバル化推進などに貢献しています。



グローバルマネジメント研修 MS

海外拠点の経営幹部候補層を対象とした研修制度で、2021年度から開始しました。日本人社員も数名参加し、グループベースでの多国籍な参加者間での交流を通じて、世界中の優れた知見を共有するとともに、リーダーシップスキルを習得しています。



障がい者活躍、LGBTQ 支援、シニア活躍

障がい者雇用・活躍 グループ共通

障がい者が働く喜びを見出し、能力を十分に発揮できるような職場環境づくりをしています。グループ合計の障がい者雇用率は、2.63%です（2024年6月時点）。2018年6月に、障がい者の雇用と活躍を促進するためのグループ会社「MS&ADアビリティワークス（株）」を設立し、精神・知的障がいのある方を中心に雇用しています。能力（＝アビリティ）を仕事（＝ワークス）で発揮することを企業理念に掲げ、事業を展開しています。社員一人ひとりの特性を活かした映像制作・配信業務、書類のPDF化、事務効率化ツール開発などの業務を通じ、社員のキャリア形成を図るとともに、グループ各社の障がい者雇用支援業務でMS&ADグループに貢献することを目指しています。

みなチャレ AD

障がい者雇用社員で構成されている「事務サポートセンター（特定業務集中職場）」が、男性の育児休業または介護休業を取得中の社員が所属する職場の業務を代替する制度。休業取得者が所属する職場における、業務負荷の軽減や休暇が取得しやすい風土づくり、障がい者の活躍のために2024年度にスタートしました。

シニア活躍（高齢者の再雇用） グループ共通

定年退職者の再雇用制度を設けています。これまでの経験やスキルを活かし、その能力を発揮してもらう制度で、業務上の必要性および本人の勤務内容などにより、定年後も業務をすることが可能です。職種や勤務日数・勤務時間の異なる勤務パターンを設け、多様な働き方を選択できるように工夫しています。

●2024年4月時点の定年後再雇用者数
（新規雇用、継続雇用国内保険会社5社合計）：1,947名

MS	928名
AD	952名
MD	15名
MSA生命	38名
MSP生命	14名

LGBTQ支援 グループ共通

MS&ADグループでは、性的マイノリティであるLGBTQの社員の人権尊重と働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。2023年度からTeamsを活用したグループ共通のALLY*コミュニティを立ち上げました。LGBTQの理解促進や、支援のヒントとなる有益な情報などを投稿し共有しています。グループ全社員向けのオープンセミナーも実施予定です。またグループ全体での人権研修などにより社員の理解を深め、多様な価値観の醸成に取り組んでいます。

※LGBTQの人たちの活動を支持し、支援している人たちのこと

グループ配布の冊子



三井住友海上の取り組み

LGBTQセミナーの受講者やALLYコミュニティ参加者にALLYカードとシールを配布（社員証ホルダー携帯・貼付用）。LGBTQフレンドリーな企業文化の醸成に努めています。



ALLYカード

三井住友海上あいおい生命の取り組み

独自の「ALLYマインド」を制定し、同意社員に「ALLYカード」を付与し、社員証とともに常時携帯する取り組みを進めています。



ALLYカード

多様な人財の活躍とインクルージョン

グループ間の「ポストチャレンジ」

2023年度からグループ間の「ポストチャレンジ」を行い、自社以外の社員との接点強化による多様な価値観の体験や、社員のキャリア形成に有効な機会の提供を拡大しています。また、グループの一体感醸成やグループ間の人財交流にもつなげていきます。

「外部人財」の登用と「経験者採用」の強化

データサイエンス領域などの専門人財を対象とするジョブ型雇用制度の整備、社外からの副業・兼業の受け入れなど、専門人財の活躍を促進する環境整備を進めています。専門人財の確保にあたっては、外部人財の経験者採用強化に加えて、当社グループのビジネスを十分理解した内部人財の育成も進めています。

「e-ビジネスゼミ」を通じた

「インクルーシブ・リーダーシップ」の浸透

役員主催のオンラインゼミにグループ社員数名が参加して、1つのテーマを約半年にわたり議論します。議論を通して、役員はインクルーシブ・リーダーシップを学び、社員はインクルージョンを体験します。ゼミごとに役員と社員が活発な議論を行い、心理的安全性を確保し、安心してフラットに意見交換ができる企業カルチャーの基盤を創っています。2024年度は10ゼミに61名のグループ社員が参加しています。



「インクルージョン体験講座」による インクルージョン体験

「インクルージョン体験講座」は、外国人講師による講義と講義参加者によるオンライン意見交換会です。1つのテーマについて、外国人講師とグループの多様な人財が知識や経験を共有し、フランクな討議やアイデアの出し合いなどを行うことで、新たな気づきや価値観の創出の契機となります。2023年度は「Equity」をテーマとした体験講座を開催しました。

クローバーサロン

地域、部門、性別、年代を超えて同じ境遇の仲間と「つながり」、励まし合い、前向きな解決策を出し合うことで、一歩踏み出す勇気を持つことができるオンラインサロンです。育児、介護、キャリアなどさまざまなテーマで開催し、自分らしくいきいきと活躍できるよう後押ししています。「悩みを聞いてほしいけど、周りに相談しにくい」と一人で悩みを抱えていた社員も、参加後には「社内に同じ悩みを抱えている仲間ができて勇気づけられた」と笑顔になっています。



クローバーサロンスローガン

三井住友海上プライマリー生命の取組み

全社員のうち約8割が経験者採用で入社しており、多様な人財が前職でのさまざまな経験や専門性を活かし、自分の力を最大限に発揮して活躍しています。

3カ年推移

役員に関する指標	2021年度	2022年度	2023年度	条件
男女の取締役（うち女性）人数	57(9)人	57(9)人	56(9)人	●各翌年度7月時点
男女の社内取締役（うち女性）人数	39(1)人	39(1)人	38(1)人	●執行役員には取締役執行役員を含む
男女の監査役（うち女性）人数	25(3)人	25(5)人	25(5)人	
男女の執行役員（うち女性）人数	132(8)人	136(8)人	136(9)人	
男女の取締役（うち女性）人数	11(3)人	11(3)人	11(3)人	●HD単体
男女の社内取締役（うち女性）人数	6(0)人	6(0)人	6(0)人	●各翌年度7月時点
男女の監査役（うち女性）人数	4(2)人	4(2)人	4(2)人	●執行役員には取締役執行役員を含む
男女の執行役員（うち女性）人数	20(2)人	20(2)人	18(2)人	

従業員に関する指標	2021年度	2022年度	2023年度	条件
男女の管理職（うち女性）人数	6,036(1,054)人	5,832(1,138)人	5,920(1,278)人	
男女の部長（うち女性）人数	1,229(64)人	1,200(78)人	1,190(100)人	
男女の課長（うち女性）人数	4,807(990)人	4,632(1,060)人	4,730(1,178)人	●各翌年度4月時点
男女のライン長（うち女性）人数	1,716(180)人	1,634(211)人	1,698(312)人	
男女の課長代理（うち女性）人数	5,782(3,022)人	5,897(3,245)人	6,244(3,631)人	
男女の従業員（うち女性）人数	30,724(16,540)人	29,030(15,732)人	28,456(15,764)人	●各年度3月時点

昇進に関する指標	2021年度	2022年度	2023年度	条件
執行役員から社内取締役へ（うち女性）人数	4(1)人	7(0)人	6(1)人	
部長・理事から執行役員へ（うち女性）人数	20(3)人	24(1)人	22(2)人	
課長・次長から部長へ（うち女性）人数	185(17)人	165(11)人	174(30)人	●各年度4月～3月昇格
課長代理などから課長へ（うち女性）人数	378(129)人	372(129)人	498(211)人	
係長・主任などから課長代理などへ（うち女性）人数	729(476)人	766(541)人	853(608)人	

継続就労に関する指標	2021年度	2022年度	2023年度	条件
平均継続勤続年数（男性）	14.9年	15.0年	15.1年	
平均継続勤続年数（女性）	13.1年	13.5年	13.8年	
育児休業取得率（男性）	86.4%	92.5%	89.9%	●各年度3月時点
育児休業取得率（女性）	96.1%	99.5%	99.6%	
育児休業平均取得日数（男性）	6.8日	8.1日	12.1日	●各年度4月～3月平均
女性正社員の育児休業からの復帰率	94.3%	94.1%	92.7%	
男女の離職者（うち女性）人数	1,068(741)人	1,107(778)人	1,042(684)人	●各年度3月時点
年次有給休暇取得率	74.3%	74.6%	75.1%	
年次有給休暇平均取得日数	16.3日	16.4日	16.5日	●各年度4月～3月平均
1ヵ月あたりの平均法定外労働時間	16.3時間	21.6時間	21.5時間	

採用に関する指標	2021年度	2022年度	2023年度	条件
男女の採用（うち女性）人数（新卒）	459(295)人	460(266)人	675(308)人	●各翌年度4月入社
男女の採用（うち女性）人数（経験者）	190(112)人	309(136)人	859(511)人	●各年度4月～3月入社
管理職に占める経験者採用比率	22.1%	22.6%	23.0%	●各翌年度4月時点

グローバルに関する指標	2021年度	2022年度	2023年度	条件
従業員人数（グループ連結）	39,962人	38,584人	38,391人	●国内：各年度3月時点
海外拠点従業員比率	22.4%	23.9%	24.9%	●海外：各年度12月時点
海外拠点従業員数	8,943人	9,217人	9,558人	●各年度12月時点
海外子会社役員における外国人経営者比率*	81.0%	83.0%	83.2%	●海外連結子会社従業員

*2023年度より指標名のみ変更

障がい者に関する指標	2021年度	2022年度	2023年度	条件
障がい者雇用率	2.55%	2.59%	2.63%	●各翌年度6月時点
障がい者雇用人数	716人	702人	702人	

DE&Iを、さらに 推し進める決意



MS&AD インシュアランス グループ ホールディングス株式会社
常務執行役員 グループCSuO DE&I担当
本島 なおみ

Well-beingも支えるDE&I

DE&Iは、イノベーションを生み出すための基盤とされています。

一方、違いは違いのまま、ありのまま受け容れてもらえると、誰もが自分の気持ちや価値観に素直に生きている実感を持つことができ、Well-beingな状態に近づきます。組織が同じような人ではなく、さまざまな人で成り立っている状況、例えば、考え方やバックグラウンドがさまざまであったり、多くの人が時間や場所に制約のある事情を抱えたりしている状況では、みなそれぞれ違うことが当たり前、お互い事情があって当たり前だと思えるのではないのでしょうか。そこでは、誰もが負い目を感じることはなく、自分らしく過ごせます。

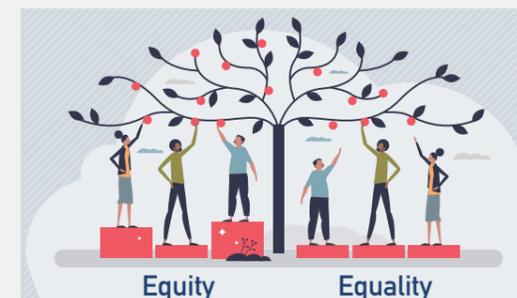
DE&Iは、イノベーションを支えるだけでなく、Well-beingを支える土台だと、私は考えています。

Equity視点の課題に切り込む

MS&ADグループにいる、さまざまな経験やバックグラウンド、価値観や考え方を持つ社員が、一人ひとりの強みや個性が真に発揮できるようにするために、Equityの視点を重視して取り組みを進めています。具体的には、現在の制度や運営において生じているさまざまな偏りは、どのような障壁やアンコンシャス・バイアスが生み出しているのかを考え抜き、それらを克服する意識改革や制度改定などの具体的な対策を一つひとつ実行しています。

課題は次の2点にまとめられると考えています。働く場所・時間に制約のある社員が公平に力を発揮できる環境を整えること、そして、性別を問わず、誰もが当事者として家事・育児・介護に参画する環境を整えること、です。

D&IからDE&Iへ 重要なのはEquity

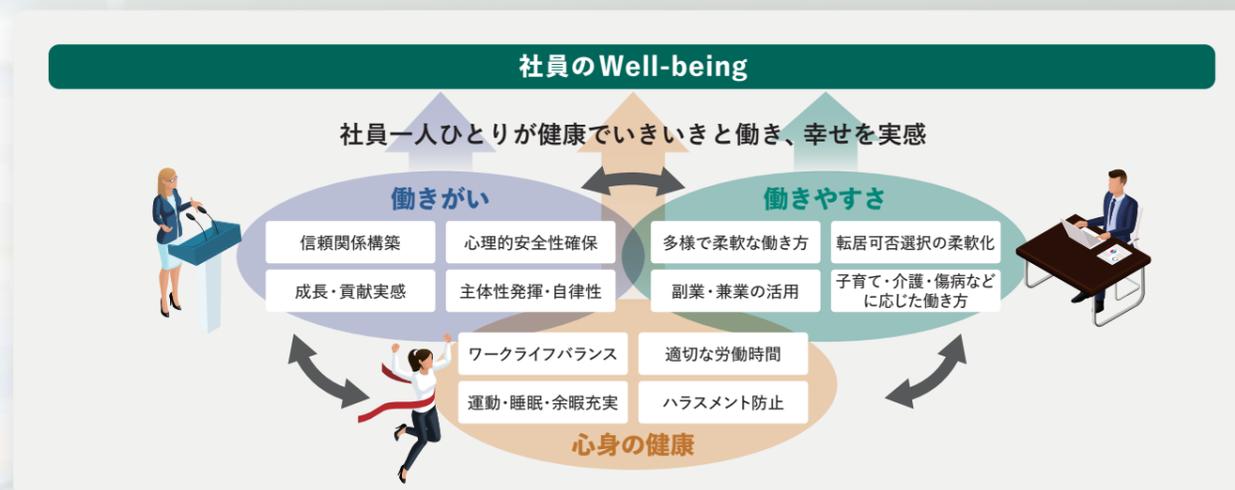


これらの課題を解決するため、転勤の範囲による社員区分の廃止等の人事運営により評価者や社員自身の役割意識を払拭すること、労働時間による人事評価の差異を解消すること、ライフイベントにおける支援を強化すること、などに取り組んでいます。

Equityによる社会変革を目指す

課題の解決に向けて、当社グループだけで取り組むのではなく、社会のステークホルダーと行動を共にすることで、社会全体に共通認識が育まれ、当社グループの取組もスムーズに進むはずで

す。その先に、一人ひとりの強みや個性が最大限発揮され、誰もがWell-beingを実感できる社会があると、私は確信しています。





MS&AD MS&AD インシュアランスグループ ホールディングス株式会社

政府・官公庁からの主な各種受賞歴

経済産業省・日本健康会議
「健康経営優良法人
(ホワイト500)」
※1 ※2 ※4 ※6



経済産業省・
日本健康会議
「健康経営優良法人」
※3 ※5



厚生労働省
「プラチナくるみん」
※1 ※3 ※4



厚生労働省
女性活躍推進法に基づく
認定制度「えるぼし」2段階目
※1 ※2 ※4



厚生労働省
「くるみん」
※1 ※2 ※3 ※4

MS (7回認定)
AD (5回認定)
MD (2回認定)
MSA生命 (3回認定)

内閣府
「女性が輝く
先進企業表彰」
※1



総務省
「テレワーク先駆者百選
総務大臣賞」
※1



厚生労働省
「働きやすく生産性の高い企業・
職場表彰」最優秀賞
※1



経済産業省
「ダイバーシティ経営企業100選」



※1 MS、※2 AD、※3 MD、※4 MSA生命、※5 MSP生命、※6 HD