Diversity & Inclusion

D&I推進レポート2022

MS&AD MS&ADインシュアランス グループ

目 次

グループCEOメッセージ …… 02

MS&ADグループのD&I推進 …… 03

グループの現状数値 …… 05

目標数値 …… 06

女性活躍推進の制度・取組み …… 07

ワーク・ライフ・バランス（働き続けられる制度・取組み） …… 11

グローバル人財活躍 …… 13

障がい者活躍、LGBTQ支援、シニア活躍 …… 14

多様な人財の活躍とインクルージョン取組み …… 15

D&I推進のための環境整備 …… 16

役員メッセージ …… 17

政府・官公庁からの主な各種受賞歴 …… 18

グループCEOメッセージ

気候変動や人権問題を含むサステナビリティ課題は、社会はもちろんのこと、企業活動の持続性にも多大な影響を及ぼしています。また、昨今の新型コロナウイルス感染症や国際秩序の急激な流動化により、世界経済は一層の大きな不確実性に直面しています。

このような環境下で企業が持続的な成長を実現していくには、DX（デジタル・トランスフォーメーション）による新たな価値の創造や生産性の向上、ビジネスモデルの抜本的改革が必要であり、イノベーションを創出することが求められます。

MS&ADグループは、2018年にスタートした中期経営計画「Vision 2021」からCSVを経営の基盤におき、ステークホルダーとともに社会課題の解決に貢献し、当社グループも成長する取組みを進めてきました。2020年からは、CSVにDXを掛け合わせ、それをグローバルに推進するCSV×DX×Global戦略を開始しました。今年度スタートした中期経営計画（2022-2025）は、このCSV×DX×Globalを軸に、全事業領域でCSVを追求し、長期的な成長につながる成果を示していきたいと考えています。

それを推進するエンジンとなり、基盤となるのがD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）です。

D&Iの基本は、社員が働き続け、活躍し続けられる環境を整備することです。社員一人ひとりが成長し、持てる力を最大限発揮することによって、会社の成長がもたらされます。また、D&Iは、異論を受けとめ、健全なぶつかり合いを歓迎する企業カルチャーでもあります。そして、こうした企業カルチャーこそがイノベーションを生み出したり、最適解を引き出したりするのです。

D&Iを真に浸透させるための特効薬はありません。全社員の意識改革に地道に取り組むこと、意思決定層の多様性を確保すること、全てのリーダーがインクルーシブなリーダーシップを学ぶことに粘り強く取り組みながら、全ての事業領域で自発的な工夫が生まれてくるような企業カルチャーを醸成してまいります。

MS&ADグループのD&I推進

目指す姿

1. 意思決定層の多様化
2. 多様な意見やアイデアを引き出し、活かすマネジメント
3. グループ社員の人財交流

グループ共通取組みテーマ

MS&ADグループではグループの共通取組みテーマを定め、
D&Iの取組みを継続して強化しています。

働き続け活躍し続けられる環境の整備

ライフイベントに伴う不本意な退職、人財の損失を回避し、長く活躍し続けられる環境を整備する。

多様な意見が活発に出る職場づくり

多様な価値観・意見を組織の意思決定に活用するためには、一人ひとりが安心して意見を表明でき、行動できる環境・マネジメントが必要。

管理職のアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）の克服

管理職の無意識の偏見が機会提供の差、部下の経験、実力の差を生み、活躍の阻害要因となることを理解し、偏見をコントロールすることが必要。

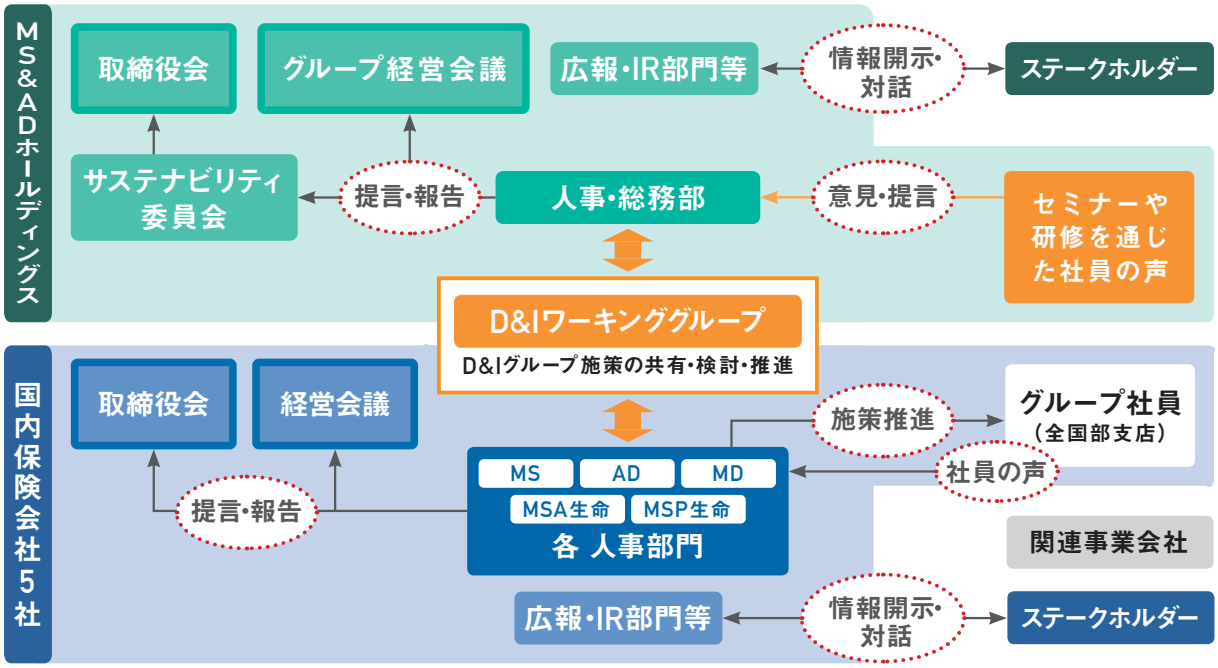
障がい者、LGBTQなどへの理解と共生・活躍の推進

グループの持続的な発展のため、性別・国籍・障がい・LGBTQなどを問わず、多様な人財が共生を進めていく。

会社名		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
MS&ADグループ国内保険会社5社	三井住友海上火災保険株式会社	MS
	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	AD
	三井ダイレクト損害保険株式会社	MD
	三井住友海上あいおい生命保険株式会社	MSA生命
	三井住友海上プライマリー生命保険株式会社	MSP生命

D&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D&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D&Iを推進している。



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、D&I推進、人財力向上の方針・計画等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。

D&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、D&Iに関する課題や取組み、先進事例等について情報共有、意見交換するグループ。

ロードマップ

D&Iの浸透・定着

性別、国籍、障がい、世代等の壁を越え、多様な人財がグローバルに活躍する

～2030年度に目指す姿～

❶女性管理職比率30%
❷女性ライン長比率15%
❸管理職に占める中途採用者比率
現行水準以上（2021年度22.1%）
❹海外子会社役員における海外雇用社員
登用比率（2021年度81.0%）
❺男性育児休業
取得率100%・取得日数4週間

D&Iの実行・強化に向けた取組事例

❶意思決定の多様化
「女性副部長、副支店長」ポジションの設置
「外部人財」の登用、「中途採用」の強化
❷多様な意見やアイデアを引き出し活かすマネジメント
「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」の展開
関連事業会社「非常勤取締役」に女性部長を選任
❸グループ社員の人財交流
「インクルージョン講座」を通じた意見交換
グループ間の「ポストチャレンジ」

グループの現状数値※1

女性役員比率
（取締役･監査役）
14.6%
2022年7月時点

女性従業員比率
53.8%
2022年3月時点

HD単体 女性役員比率
（取締役･監査役）
33.3%
2022年7月時点

女性課長代理比率
52.3%
2022年4月時点

女性採用比率
（新卒＋中途）
62.7%
2022年4月時点

外国人比率
22.4%
海外連結子会社従業員
2021年12月時点

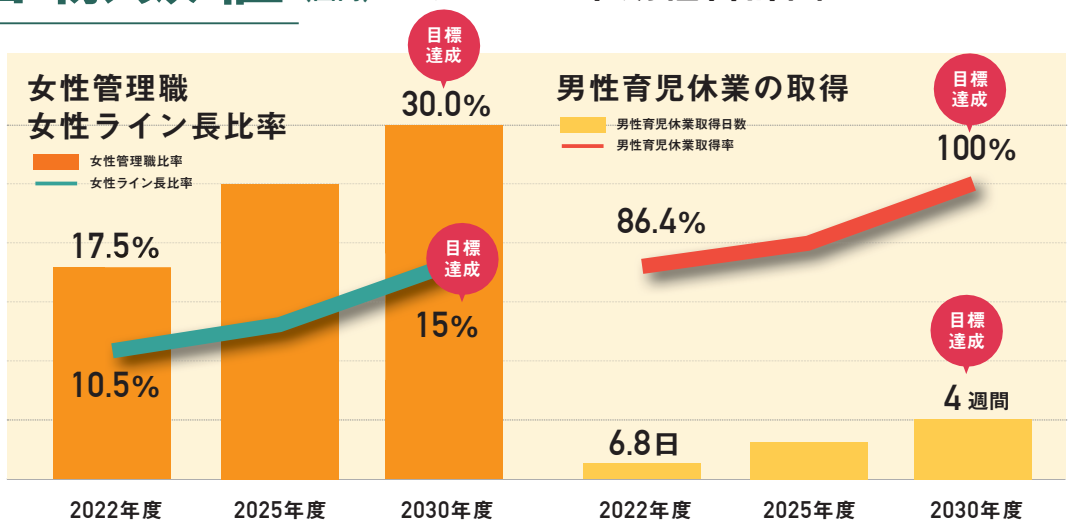
障がい者雇用人数
716名
2022年6月時点

※1 MS&ADホールディングス＋グループ国内保険会社5社

3ヵ年推移（各年度3月時点 ※項目により条件が異なります）

◉ 取締役・監査役・執行役員に関する指標	2019年度	2020年度	2021年度	条　件
男女の取締役（うち女性）人数	59(4)人	54(6)人	57(9)人	●各翌年度7月時点 ●2021年度より執行役員には取締役執行役員を含む
男女の社内取締役（うち女性）人数	48(0)人	41(1)人	39(1)人	
男女の監査役（うち女性）人数	25(3)人	25(3)人	25(3)人	
男女の執行役員（うち女性）人数	85(3)人	88(5)人	132(8)人	
男女の取締役（うち女性）人数	12(2)人	10(2)人	11(3)人	●HD単体 ●各翌年度7月時点 ●2021年度より執行役員には取締役執行役員を含む
男女の社内取締役（うち女性）人数	7(0)人	6(0)人	6(0)人	
男女の監査役（うち女性）人数	4(2)人	4(2)人	4(2)人	
男女の執行役員（うち女性）人数	15(1)人	15(2)人	20(2)人	
◉ 昇進に関する指標				
執行役員から社内取締役へ（うち女性）	－	－	4(1)人	2021年4月定例昇格+2022年3月末までの期中昇格
部長・理事から執行役員へ（うち女性）	－	－	20(3)人	
課長・次長から部長へ（うち女性）	－	－	185(17)人	
課長代理等から課長へ（うち女性）	－	－	378(129)人	
係長・主任等から課長代理等へ（うち女性）	－	－	729(476)人	
◉ 管理職の登用に関する指標				
男女の管理職（うち女性）人数	6,390(944)人	6,305(1,017)人	6,036(1,054)人	各翌年度4月時点
男女の部長（うち女性）人数	1,233(53)人	1,271(63)人	1,229(64)人	
男女の課長（うち女性）人数	5,157(891)人	5,034(954)人	4,807(990)人	
男女のライン長（うち女性）人数	－	－	1,716(180)人	
◉ 登用・雇用に関する指標				
男女の課長代理（うち女性）人数	5,232(2,315)人	5,555(2,714)人	5,782(3,022)人	各翌年度4月時点
男女の従業員（うち女性）人数	32,091(16,803)人	32,002(17,042)人	30,724(16,540)人	

目標数値（国内）　グループ中期経営計画のKPI



女性管理職比率

【目標】2030年度末目標 30%（2022年4月 現在17.5%）

女性ライン長比率

【目標】2030年度末目標 15%（2022年4月 現在10.5%）

男性育児休業取得率

【目標】2025年度目標 100%
取得日数4週間目指す
（2021年度実績86.4% 6.8日）

◉ 継続就労に関する指標	2019年度	2020年度	2021年度	条　件
平均継続勤続年数〈男性〉	14.0年	14.4年	14.9年	
平均継続勤続年数〈女性〉	12.3年	12.6年	13.1年	
育児休業取得率〈男性〉	64.6%	69.0%	86.4%	
育児休業取得率〈女性〉	98.7%	95.0%	96.1%	
育児休業平均取得日数〈男性〉	3.1日	3.0日	6.8日	
女性正社員の育児休業からの復帰率	—	—	94.3%	
男女に離職者数（うち女性）人数	943(697)人	870(620)人	1,068(741)人	
年次有給休暇取得率	67.5%	68.1%	74.3%	
年次有給休暇平均取得日数	15.7日	15.0日	16.3日	
1ヵ月あたりに法定外労働時間の平均	14.4時間	15.5時間	16.3時間	
◉ 採用に関する指標				
男女の採用（うち女性）人数〈新卒〉	861(570)人	596(388)人	459(295)人	各翌年度4月入社
男女の採用（うち女性）人数〈中途〉	407(225)人	350(230)人	190(112)人	各年度4月～3月入社
管理職に占める中途採用者比率	—	—	22.1%	（目標）現行水準以上
◉ グローバル指標				
従業員人数	41,582人	41,501人	39,962人	グループ連結
外国人等従業員比率	22.2%	22.2%	22.4%	海外連結子会社従業員
外国人等従業員人数	9,236人	9,230人	8,943人	海外連結子会社従業員
海外子会社役員における海外雇用社員登用比率	—	—	81.0%	（目標）現行水準以上
◉ 障がい者に関する指標				
障がい者雇用率	2.43%	2.49%	2.55%	各翌年度 6月時点
障がい者雇用人数	727人	730人	716人	各翌年度 6月時点

女性活躍推進の制度・取組み

MS&AD グループの社員の半数以上は女性です。女性社員が自分の強み・特性を活かしながら、「仕事・役割」にチャレンジし、いきいきと活躍することが、意思決定層の多様化につながり、会社を成長させていくと考えています。グループ各社では、様々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て、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。

女性役員の育成・輩出

グループ共通

2019年5月に女性役員輩出に向けた世界的なキャンペーンである「30%ClubJapan」に加入しました。持株では、取締役会メンバー（取締役・監査役）は2022年7月現在33.3%であり、女性比率目標「2025年度末までに30%以上」を早期に達成しました。また、取締役・監査役に執行役員を加えた女性役員比率は2022年7月現在24.1%であり、「2030年度末までに30%」の目標に向け、女性の役員登用を進めています。

グループ女性部長の会

グループ共通

グループ横断で女性部長のネットワークを通じて、他社との共同研修をはじめ、役員との意見交換会や関連事業会社の非常勤取締役への就任などを行い、女性役員の育成・輩出に取り組んでいます。

グループ国内保険会社役員との意見交換会

持株直資関連会社の非常勤取締役の登用

HD

女性部長を非常勤取締役として関連事業会社に派遣し、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。2019年度からスタートし、現在までに7社に20名を派遣しています。派遣された関連事業会社においても、様々なバックグラウンドを持った女性部長たちから、新たな気付きを得ています。

メンター制度

HD　MS　AD　MSA 生命

「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。所属する部の上司とは別に、役員・部長層・女性ライン長が指導・相談役となって、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。

持株直資関連会社の非常勤取締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しています。

あいおいニッセイ同和損保では、女性管理職候補者のすそ野拡大の観点から、今年度よりメンティの対象層を引き下げ、メンティを女性ライン長としたメンター制度にも取り組んでいます。

メンターとは？

メンターとは、「社員と一対一で向き合い、しっかり話を聞いて、キャリア形成の進め方やライフプランの考え方などについて、客観的にアドバイスを行い、前向きに進めるように指導・助言していく管理職」のことをいいます。相手側は、「メンティ」といいます。

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・職場の統括代理として、部支店長・ライン長の業務の一部を担うことで、マインドを醸成しています。また、経営層も参加したキックオフ、交流会等の開催によりメンバー間の絆を深め、会社全体としてサポートしています。

女性副部支店長・副ライン長ポストの新設

MS
AD

三井住友海上では2021年7月、女性副支店長・副部長ポストを新設。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。

あいおいニッセイ同和損保では、2023年4月より副部支店長・副ライン長ポストを新設予定です。

女性活躍推進研修

MSP生命

将来の管理職を担う女性社員の育成を目的に、リーダーシップ強化に関する研修を実施しています。管理職を目指すにあたり、求められる役割や会社が期待することを理解し、早期にリーダーとして活躍することを目指しています。

参加者の声

リーダーはチームを引っ張っていくイメージが強かったが、様々なリーダー像があって良く、答えもないということが分かり、今後自分に合ったリーダーを目指していきたい。

自己啓発休職制度

MS

社員のキャリアビジョンの実現を後押しする観点から、自費で大学・大学院等に留学・通学する社員に休職を認める「自己啓発休職制度」を2020年度に新設しました。

育ボス・部支店ダイバーシティ推進会議

AD
MSA 生命

多様な社員が総活躍するための環境整備に部支店・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。

あいおいニッセイ同和損保は、2021年度からは、エンゲージメント意識調査と連動させ、全国の部支店・職場で部支店ダイバーシティ推進会議・職場共有会を実施し、意識調査から見えてきた課題について話し合い、エンゲージメント向上・ダイバーシティ推進に向けた部支店・職場の取組みを実施しています。育ボス宣言についても、この取組みの一環として発信することで、部支店・職場の目指すところが明確化されるよう、ダイバーシティ推進会議の中で宣言を行っています。

MSA生命は、2022年度は全役員が育ボス宣言を行いました。

育(イク)ボスとは？

一般的に「イクボス」とは、「ワーク・ライフ・バランス＝仕事と家庭（育児・介護）の両立」を支援し組織の成果を上げる、「ワークライフマネジメント」を実践するリーダーを意味します。

ロールモデル交流会

AD

異動経験の少ない地域型社員や若手層が、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。交流会後の事後アンケートでは前向きなコメントが多く、満足度も高い結果となっています。

女性社員経験交流会

MSA生命

「支社長業務」「育児との両立」など、多様なキャリアや働き方の経験がある女性社員(ロールモデル）との交流を通じ、参加社員が視野拡大やキャリア形成について考える会を開催しています。

キャリアデザイン研修

MS
MSA生命

ありたい姿・働き方を明確にし、主体的にキャリアを形成していくための考え方やスキルを習得することを目的として、キャリアデザイン研修を実施しています。

女性活躍推進の制度・取組み

グループ共通

社員区分転換

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」等の高い意欲に応え、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等、多様な職務にチャレンジする仕組みを整えています。

例えば三井ダイレクト損保では、有期雇用でお客さまセンター(松山)に入社した女性社員が、地域型に転換後、さらに全域型に転換し、損害サポート部門(東京)で活躍しています。

AD

あいチャレンジ

地域社員の「やる気やチャレンジ精神」を制度面でバックアップし、更なるステップアップを支援する目的で、①全国②ワイドエリア※③本拠地と同一都道府県内④希望地域での勤務を可能とする制度(原則3年)を設けています。

※ワイドエリアでは一定の地域で一定期間の転居転勤を行います。

MS

総合社員コース区分転換

総合社員では、一定地域で一定期間の転居転を行う「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・介護等のライフイベントと両立を図りながら、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。

＜グローバル型に転換した社員の声＞

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得たいと思う一方で、地元を一生離れる可能性に足を踏み入れる決断は難しく、ワイドエリア(グローバル型)への挑戦を決めました。海外は保険マーケットの構造や環境が想像以上に日本と異なっており、求められる責任や必要な知識も多いですが、グローバル人財としての成長を実感しており自信にも繋がっています。

三井住友海上
人事部・研修生
(海外損サ ベルギー)
榎本 麻那さん

グループ共通

役員・管理職の意識改革

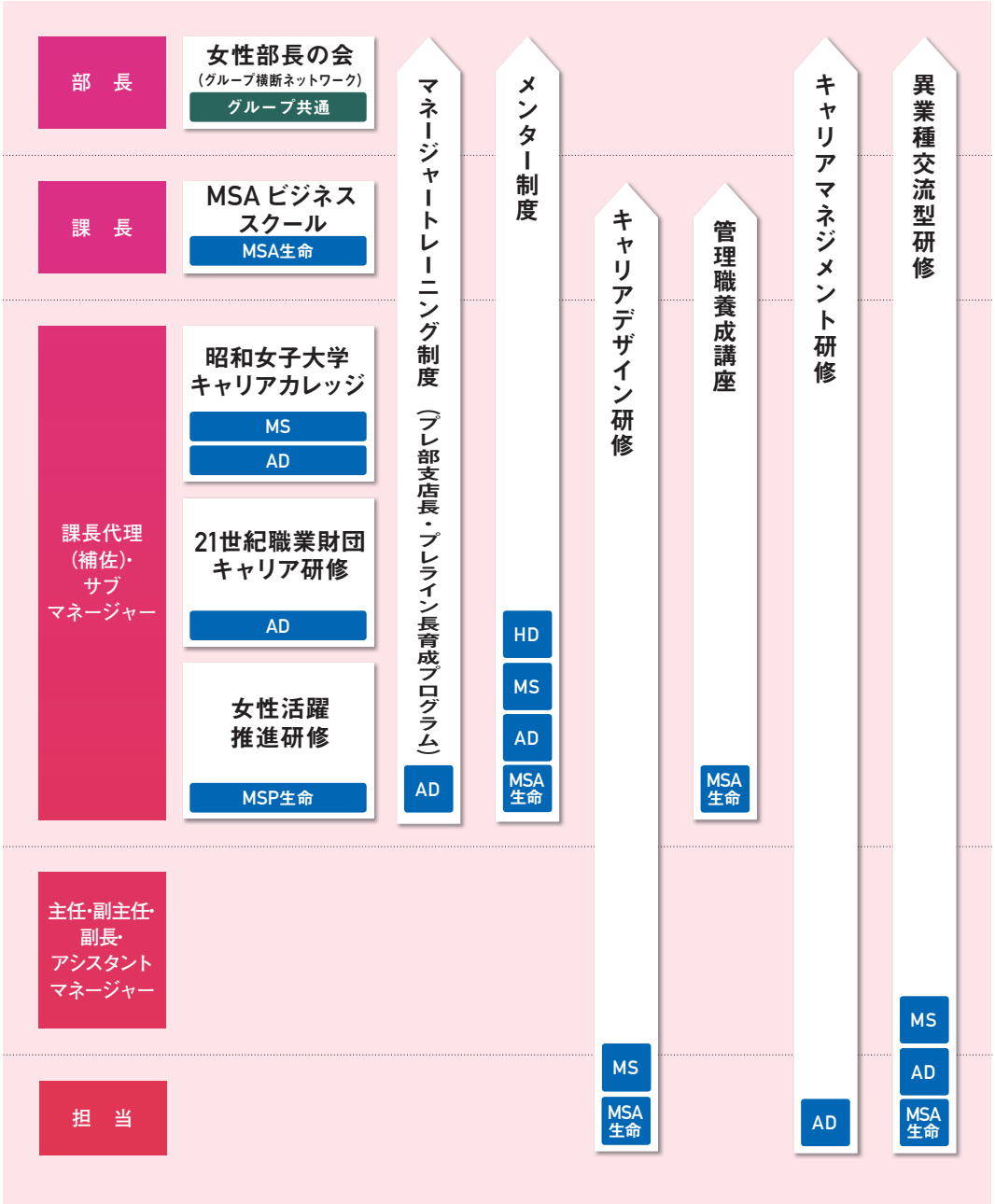
アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)への理解を深めることを目的とした役員研修を実施するとともに、管理職の意識改革のためにマネジメント研修を実施し、自らのアンコンシャス・バイアスに気づきコントロールする手法を学んでいます。

また、性別、年齢、役職など多様な人財の知識・経験に基づく様々な意見を引き出し、意思決定や組織行動に活かす、インクルーシブな職場運営ノウハウ(インクルーシブ・リーダーシップ)を構築・実践する契機として、役員とグループ社員によるゼミナールを実践しています。

アンコンシャス・バイアスとは？

例えば「男性はリード役、女性はサポート役」、「女性に責任の重い業務を担当させるのはかわいそう」、「小さな子どもを持つ女性に出張は無理」など、年齢や性別などによる思い込みを意味する言葉です。

女性活躍のためのキャリア支援制度



ワーク・ライフ・バランス（働き続けられる制度・取組み）

結婚 ／ 妊娠～出産 ／ 育休中

- 勤務地域変更制度
- 退職後の希望復職制度
- 短時間・フレックス・シフト勤務
- 上司面談
- 育児休業
- 産前・産後休暇
- 上司面談

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」等から、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等を産婦人科医または助産師に相談することができる。

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る。

MSクラウドソーシング MS
育児休業中（出産6か月以降）に在宅で臨時就業することができる。

キャリア継続支援休業 MSA生命
育児・介護・治療休業中に、社内の動向把握・職場MTG参加等によりスキルダウンを軽減できる制度。

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等で案内することで、会社との距離感を適切に保ち復職への準備ができる。

保活（育児） MS AD MD
コンシェルジュ・子育てみらいコンシェルジュ
希望エリアでの保育園情報提供などの支援を受けることができる。

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る。

ファミリーデー

AD MSP生命

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うとともに、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「ファミリーデー」を開催しています。

近年は、コロナ感染拡大防止のため各社とも来社形式での開催は見合わせざるを得ませんでしたが、三井住友海上プライマリー生命では、これまでに、職場の様子と会社・社員からの「家族への感謝メッセージ」を収録したDVDを作成しご家族向けに配布する取組みをしました。視聴したご家族から「家族のことも考えてくれるいい会社ですね、と言っていました。」などの感想が寄せられ、社員の満足度の向上にもつながっています。

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があります。社員が働き続けられる環境の整備、支援施策の拡充を、今後もグループ一体で取り組んでいきます。ここではグループの主な取組みを紹介しています。

復職

勤務地域変更制度

退職後の希望復職制度

短時間・フレックス・シフト勤務

時間外労働の免除・制限

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

子の看護休暇

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、仕事と育児の両立を支援。

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。

育休復職者座談会・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。

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る。

企業主導型保育園・事業所内保育所 AD

育児と仕事の両立コミュニティ“カンガルーCafé” AD
育児と仕事の両立に悩む社員同士でコミュニケーションがとれる社内SNS。

介護

介護休業・休暇

仕事と介護の両立支援ハンドブック グループ共通
介護に対する事前の準備や介護保険制度、介護にかかる費用など、いざという時に役立つ情報を掲載。

介護と健康の外部相談窓口 グループ共通
介護と健康に関する様々な悩みや疑問について、電話またはWEBにより相談できる社外の窓口を開設。

介護コミュニティ“トモケア” AD
介護に直面している社員同士でコミュニケーションがとれる社内SNS。

オンライン介護セミナー実施 AD
介護は誰もが直面する課題であることを認識し、事前の心構え・知識を習得することを目的に介護保険制度や介護と仕事の両立について学ぶオンラインセミナーを実施。

認知症TESTER AD
親の認知機能障害の有無を簡易的にチェックでき、認知症の早期発見、早期治療による進行抑制や準備期間が確保できる。

男性社員の育休1ヵ月取得推進 グループ共通

男性社員の育児休業1ヵ月以上の取得と育児参画に向けた取組みを推進。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。

取得した社員の声

子どもをお風呂に入れたり、寝かしつけたり、しっかりと育児の経験を積むことができました。それが仕事との両立に役立っています。価値観の幅も広がり、男性の育児に関するニュースを見る目も変わりました。

企業主導型保育園（ニチイキッズ）事業所内保育所（キッズくらぶ） AD

「子供が生まれてもすぐに働きたい」「安心して子供を預けて生き生きと働きたい」等の社員の声をもとに、（株）ニチイ学館が所有する企業主導型保育施設（ニチイキッズ）と全国91ヵ所の利用契約を締結しています。また、全国4ヵ所に事業所内保育所を開設しています。

企業主導型保育園とは？

認可外保育施設の位置づけ。企業のニーズに応じた保育所の柔軟な設置・運営を助成する平成28年度から始まった新しい事業。多様な就労形態に対応する保育サービスの拡大、待機児童解消、仕事と子育ての両立を目的としたもの。

グローバル人財活躍

MS&ADグループでは、世界48ヶ国・地域にネットワークを持ち、海外拠点の社員は、約9,000人に上ります。国際感覚と専門性を備えたスペシャリストを育成するため、世界各国と日本の間で社員が相互交流し、切磋琢磨する仕組みを整備しています。

海外研修制度

MS　AD

三井住友海上タイ支店
早﨑紫穂さん

現在タイ支店駐在員として勤務する早﨑紫穂さんは本制度経験者の1人。入社後5年間企業営業部に勤務をし、海外研修生としてマレーシア現地法人に1年間赴任した後、駐在員としてタイ支店に赴任しました。「入社時より海外事業に興味があり、グローバルトレーニー制度（後述）やMSBU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では、国際的視野、多様な価値観を持った人財の育成を目的として、海外子会社・関連会社等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。上記に加えて、地域型社員の視野・活躍フィールド拡大を目的として、今年度より地域型社員も参加しやすいように派遣期間を1週間程度とする海外短期研修を再開しました。また海外で新規事業に取り組む海外留職プログラム等を設けています（いずれも公募制）。海外研修を経験した後に、海外駐在員として活躍している地域型社員もいます。

セコンディ制度

MS

セコンディとは6ヵ月から2年の間、海外拠点から日本本社へ出向する海外雇用社員のことで、常時10名程度が在籍し、受入部門での通常業務を行いながら、国内で働く社員のグローバル化推進のサポートを行っています※。出身国の保険市場を英語で解説する「海外保険市場を学ぼうin English」や、全国各地で開催する「セコンディ交流会」における若手社員との交流、さらには世界のグループ会社に発信するニュースレターの作成などの取組を行っています。

※新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえ、受入を一時中断しております（2022年9月現在）

グローバルトレーニー制度

MS

国内社員が海外拠点を体験したり、海外拠点の現地雇用社員が日本本社の業務を体験する「グローバルトレーニー制度」を実施しています。制度を導入した2010年度から参加者は年々増加し、現在は相互に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（2021年度はオンライン開催）。

グローバル化についてのディスカッションや出身拠点や自身の業務内容を紹介し合うことで、ノウハウ共有や相互理解につなげています。

グローバルマネージメント研修

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

MS&ADグループでは、障がい者の積極的な雇用と活躍、LGBTQを初めとする性的マイノリティの支援や働きやすい環境の整備、シニアが年齢に関係なく意欲と能力に応じて働き、社会に貢献できる環境を整備していきます。

グループ共通

障がい者雇用・活躍

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、2.55%です。(2022年6月時点)

2018年6月には、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。皆さん苦手なこともありますが、得意なこともたくさんあり、その能力(=アビリティ)を仕事で発揮すること(=ワークス)を目指した会社として、その企業理念を社名に反映しています。現在は社員一人ひとりの特性を活かし、動画の制作・紙文書の電子化・チラシの作成等の業務を行っています。

職場の社員の声

当社は障がい者に一定配慮された職場であり、自分の得意な能力を活かした仕事が出来ることが大きな魅力です。今後、スキルを上げて多くの仕事を任せてもらえるようになりたいです。

グループ共通

LGBTQ支援

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。2022年度は、グループ共催の人事担当者向けLGBTQセミナーを実施しました。2023年2月には、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等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。

三井住友海上では、ALLYマインドに賛同し、LGBT理解ハンドブックを読了した社員にカードを配布してLGBTQフレンドリーな職場環境の醸成に努めています。

あいおいニッセイ同和損保では、社内SNS「ALLY(アライ※)」コミュニティを立ち上げ、レインボー月間実施、「LGBT 支援・理解促進ハンドブック」の各職場への配布を行っています。

MSA生命では、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組みを進めています。

グループ共通

シニア活躍(高齢者の再雇用)

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す。業務上の必要性および本人の勤務内容等により、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。2022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):1,650人

多様な人財の活躍とインクルージョン取組み

不透明・不確実な時代の多様なリスクに向き合い、課題解決を通じて社会との共通価値を創造するために、多様な人財のさまざまな意見やアイデアを積極的に引き出し、意思決定に活用する「インクルージョン」の実践・浸透を進めていきます。

グループ間の「ポストチャレンジ」

自社以外の社員との接点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するため、2023年度からグループ間の「ポストチャレンジ」を行います。

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「中途採用」の強化

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、外部人財の中途採用強化に加えて、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ービジネスゼミ」を通じた「インクルーシブ・リーダーシップ」の浸透

役員主催のゼミに社員数名が参加して1つのテーマを約半年に渡り議論します。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。

2022年度は国内保険5社の社長・役員、参加社員も拡大して実施しています。
ゼミごとに役員と社員が活発な議論を行い、安心してフラットに意見交換が出来る企業カルチャーの基盤を創っています。

参加者の声

- 各社の違いや、良いところを吸収するとともに、各社で培った素晴らしい能力を持った社員が集まって意見を交換することで、より良い結論を導き出すことができるのだと痛感した。
- 「教えてやる」ではなく、社員から聞くことで、自分も気づいたり学んだりしたいというスタイルになった。

「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

外部から外国人講師を招き、「地方創生」等をテーマに、グループの多様な社員同士の人財交流やインクルージョンを体感できる講座を開催しています。

インクルージョンを十分体験できるように各講座を複数回実施し、グループ社員向けのライブ配信も行っています。参加者のみならず、視聴者にとっても、論議の様子を視聴することで、多様な意見を聴く有意義な機会になっています。

参加者の声

- 参加者それぞれのバックグラウンドが異なるため、同じ問いかけに対しても、似たような考えの人もいれば、異なる考え方や切り口があり、とても興味深かった。お互いを受け入れ共感したり、刺激を受けることができ、改めてグループの良さを感じた。
- 資料を直前まで見せず、その場で個人の意見を求めるファシリテーションが新鮮で大変良かった。

D&I推進のための環境整備

グループの働き方改革

MS&ADグループでは、2016年度から働き方改革を強力に推進し、「原則19時前退社」や「休暇取得の促進」、「業務の効率化」などによる労働時間の削減を進めるとともに、社員一人ひとりの能力向上と多様な能力を活かすマネジメントの実践などにより生産性向上に取り組んでいます。
働き方改革の浸透によって、長時間労働・残業を前提とする働き方ではなく、限られた時間内に生産性高く成果をあげるという意識が定着し、ワーク・ライフ・バランスを確保した働き方が可能です。また、在宅勤務やWEB会議など、時間と場所を効率的に活用する柔軟な働き方の浸透によって、多様な社員がサステナブルに働き続け、活躍できる環境を整備しています。

在宅勤務

グループ共通

自宅などでも職場と同じ環境で業務ができるシンクライアントPCおよびipadなどを活用することにより、在宅勤務が可能になりました。離れた場所でもWEBを利用して効率的に会議をしています。子育て中の社員などが柔軟な勤務制度を活用することにより、仕事と家庭を両立しています。また、在宅勤務は子育て中の社員に限らず、様々な社員が通勤時間の削減などによる効率的な業務の実現に活用しています。

サテライトスペース

AD
MSA生命
MSP生命

外出時の隙間時間を有効に活用し、働く場所の多様化と時間生産性の向上のため、サテライトスペースを整備し活用しています。

設置場所

AD	仙台・東京(3ヵ所)・大阪・福岡
MSA生命	東京
MSP生命	営業拠点のない札幌・金沢・広島・高松・沖縄

ポスチャリモート

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「ポスチャリモート」制度を新設し、2022年度より公募を開始しています。

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）

MSA生命　AD

地方勤務の社員が、転居せず在宅勤務を基本として本社社員として従事し、キャリアアップを目指すことができます。

役員メッセージ

意思決定層の多様性

グループの中期経営計画では、「Value(価値の創造)」や「Transformation（事業の変革）」の実現のためにD＆Iを推進し、多様な人財の価値観や考え方を活かすよう取り組んでいます。

MS＆ADは女性社員が半数以上を占めるので、女性の活躍推進を特に重要と考え、「女性管理職比率」等の目標を設定し、取組みの進捗具合を経営でも確認しています。

「グループ女性部長の会」や、「女性部長の関連事業会社取締役への登用」など、女性リーダー層を持続的に生み出すためのパイプラインを整え、女性が活き活きと働き、意思決定層として活躍し続けられる環境を整備しています。

また、女性社員の現状、女性が活躍できる当社の環境を社内外に開示し、女性活躍の意義や、積極的な姿勢を示すことで、社員のモチベーションアップや企業文化の変革につなげています。

さらに、今後は、多様な社員が一人ひとりの能力を真に発揮できるよう、D＆Iに加え、Equity（公平性）を強く意識した取組みを推進し、女性活躍のステージを引き上げていきます。

インクルーシブ・リーダーシップ

組織のメンバーが心理的安全性を感じられる最大の要素は、リーダーの言動にあるとされています。また、D＆Iは、理屈として理解するだけではなく、実体験として体感し、心から共感することが大切です。

「e-ビジネスゼミ」は、リーダーがインクルーシブなリーダーシップを体感するための代表的な取組みです。自由に論議し、遠慮なく意見をぶつけ合うことを通じ、社員と役員が互いに学び、発見し、想定外の化学反応が生まれる体験をすることを狙っています。

ゼミに参加する社員、役員を地道に広げ、安心して論議できる企業カルチャーを創り出していきます。

D&Iの次のステージ

D＆Iはゴールではなく、企業カルチャーとし、全社員の行動指針として、その先のイノベーションに結び付ける必要があります。したがってD＆Iは、人事部門だけのものではなく、全事業部門で取り組むことに意味があるのです。

また、D＆Iは、社員の幸せを支える大切な要素でもあります。社員はD＆Iを通じ、自分自身の意志や気持ちに素直に生きている実感を得られます。自分が人生の選択に責任を持っている、と思えることにもつながります。

D＆Iを企業経営の中核とし、社員のウェルビーイングの基盤とすること。その両方を目指すことで、この会社と社会をより良くしていくことを目指します。

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
執行役員
ダイバーシティ&インクルージョン担当
本島 なおみ

経済産業省・
東京証券取引所
「なでしこ」
※1～※5

経済産業省・日本健康会議
「健康経営優良法人
（ホワイト500）」
※4

経済産業省・
日本健康会議
「健康経営優良法人」
※2　※3　※5

厚生労働省
「プラチナくるみん」
※1　※3

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

政府・官公庁からの主な各種受賞歴

※1 MS、※2 AD、※3 MD
※4 MSA生命、※5 MSP生命

厚生労働省
「くるみん」
※1　※2　※3　※4

MS（7回認定）
AD（4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」
※2
※1

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