

変革の現場

MS & ADホールディングス 偏りへの挑戦

MS & AD「I」を実現するためのインシユアラ 四つの重点分野とし、女性活躍」「多様な働き方」「ワークライフバランス」な社員が一人「多様性が活かせるイン」ひとりの能力「多様な組織づく」を真に発揮で「り」を掲げる。

DE&Iの視点取り入れ

「女性活躍」では、業価値の向上 取締役・監査役に執行を実現するた 役員を加えた女性役員め、「ダイバ 比率は24・1%（201シティ（多 23年12月現在）で、（包摂性）&イン 2030年度末までにクルーシヨ 30%以上とする目標達（包摂性） 成を目指している。取に「エクイテ 締役メンバー（取締役イ（公平性）」・監査役）における女性比率は33・3%（同）の視点を取り 性比率は33・3%（同）入れた、「DE&I（ダ で、2025年度末まイバシシティ・エクイ でに30%以上という目ティ&インクルーシヨ 標を達成している。社）を推進している。 また、女性役員候補同社では、「DE&I」を継続的に育成するた



グループの三井住友海上プライマリー生命保 険で開催している女性活躍推進研修の様子

めに、グループ各社の 「多様で柔軟な働き女性部長90人以上で構 成する「女性部長の会」を充足させ、他社役員との意見交換会や外部講師によるセミナーな ども実施している。一 部のメンバーは持株の 関連事業会社の非常勤 取締役として登用さ 可選拒など、多様で 決定を行う経験を積む ている。

「ワークライフバラ

ンス」では、グル ープの三井住友海 上火災保険におい て、社員全体でワ ークライフ balan スを支えるため に、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

企業風土を醸成してい 「多様性が活かせるイ ンクルーシブな組織づ くり」では、役員主催 のオンラインセミナー「e ビジネスセミナー」にグ ループ社員56人が 参加して、一つのテ ーマを約半年にわたり議 論している。セミナー 役員はインクルーシブ ・リーダーシップを実 践し、社員はインクル ーシブを体験する。 今年度は10のゼミに56 人が参加している。「D E&Iの推進には企業 文化の変革が必要。ク リエーティブなものや 新しいものに取り組ん でいくためには、いろ いろな人の経験や知見 を生かす必要がある。 従来型の上意下達のリ ーダーシップでは限界 がある」（中川宏之・ MS&ADインシユアラ ンスグループホール ディングス人事・総務 部長）。

地道で長期的な取り組みに

中川宏之・MS&ADインシユアラ 係だが、「男性・全国型」の社員 ランスグループホールディングスと、「女性・地域型」の社員を比 較すると、統計的に顕著ではない 当社では、これまでもDE&I もの、評価などに差異が確認さ には積極的に取り組んできたが、 れた。また、働く時間の制約の有 エクイティの観点が十分ではない 無による差異もわずかに生じてい 面があった。制度上は男女平等だ る。 が、何か偏りがあるのでないかと いうことは感じていた。その原因 社員区分間の差異は縮まってお をしっかり突き詰めないと社員間 り、今後は、差異はさらに縮小す に不公平感が生まれ、真のDE&I ると期待している。 DE&Iの取り組みは、企業文 本部に調査をお願いして、数値を 化や社員の意識、各種の制度・運営 使って客観的に洗い出そうとし などを交えるものであり、かなり 広範囲にわたる、地道で長期的な 取り組みになる。当社が選ばれる 型」と「地域限定型」があり、社 会社、強い会社になるため、引き続 事の内容や人事評価などは同じ土 基様々な取り組みを進めていく。

鍵を握る人事データ分析

高橋佑輔・日本生産性本部主任経営コンサル タントの話

人事部が担うべき役割は、管理機能から戦 略機能へ変化している。旧来は人事情報の管 理や制度の運用、法務対応が主要業務だった が、今日では経営戦略へのより高度なコミッ

るのが人事データの分析・活用だ。統計 的手法やAIを用いたデータ分析が、人 事の生産性向上の鍵を握る。 データ活用には、管理型・PDCA型のデ ータ活用と、オペレーション型・OODA（ウ ード）型（観察→仮説構築→意思決定→実行 のサイクル）のデータ活用の2種類がある。

一方で、会社から要求される水準も高くな っている。こうした課題に対して、社員のエンゲージメント調査を定期的に行って問題点 を数値的に把握し、チームの状態を定量的に 把握することによって、日々のマネジメント オペレーションを支援していくといったデー タ活用が今後はもっと増えていくだろう。

組み合わせで実施した。定量分析では、数値 で把握することで、透明性を確保してアンコ ンシヤス・バイアス（無意識の偏見や思い込 み）を排除できる。数字には表れにくい点を、 より広範にとらえるためにはインタビュによる定性分析が効果的だ。DE&Iのような 複雑な取り組みを分析するには、定量面と定性面の両方からの分析が必要だ。

トメントのもと、社員個 々の能力の成長やパフォー マンスの最大化に責任 を果たすことを意識しな なくてはならない。

職比率や男性育児休業取得日数といった管理 型・PDCA型のデータ活用だったが、労働 の価値観の多様化が進む今日では、よりオペ レーション型・ウーダ型のデータ活用が重要 になっている。例えば、中間管理職は、リモ ートワークの進展等で負担感がより大きな

情報発信を確認する、の順番で行うとよい。 今回のDE&I診断では、定量分析（デー タ分析）と定性分析（インタビュ調査）を 革に役立ててほしい。



高橋佑輔・日本生産性本部主任経営コンサル タントの話

そこで注目を浴びてい

AIやIoTの進化で、中小企業において

全体で共有しながら、組織を巻き込んだ変