

Human Capital Report 2024

東京海上ホールディングス

東京海上グループは
人的資本経営にどう取り組むのか？

東京海上グループのパーパス（存在意義）は、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」です。
私たちの祖業である保険事業は“People’s Business”と呼ばれており、
「人」が創り上げる「信頼」がすべての源泉となります。
私たちは、「人」の力を最大化することがパーパスの実現につながると確信し、
1879年の創業以来、お客様や社会の“いざ”をお守りするための事業に取り組んできました。
その想いは今も変わることなく、「人」を成長の原動力ととらえ、
これからも人的資本経営に真正面から取り組んでいきます。

Tokio Marine Group - Our People

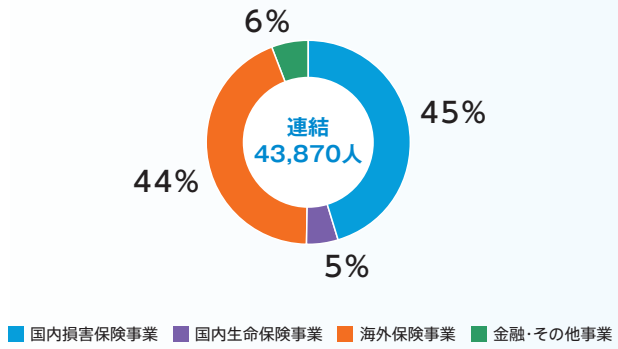
- 東京海上グループにとって最も大切な資産は人材であり、‘Good Company’ビジョンを実現するための原動力です。
- 東京海上グループは、お客様や社会に安心と安全を提供するためにあらゆる事業領域において不可欠な人材を確保します。
- 東京海上グループは、情熱と意欲をもって挑戦する社員に対して、成長に資する役割や機会を与えます。
- 東京海上グループは、真のグローバルカンパニーを目指し、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重します。多様な人材が持てる力を遺憾なく発揮できる環境をつくることを通じて、‘Good Company’の果てしない道を歩み続けます。

人的資本経営における東京海上グループらしさとは?

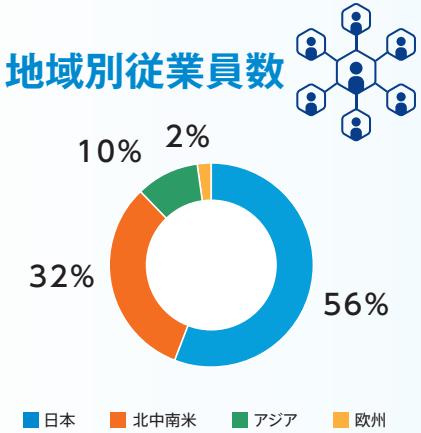
「人」の想いと力を信じること。
「人」の魅力が「人」を惹きつけ、「人」の力がパーパスを実現していく。

At a Glance

事業別従業員数



地域別従業員数



エンゲージメント・社員の状況

カルチャー&バリューサーベイ
(Group Attachment)

4.4点/5段階

女性管理職以上比率
(国内外主要連結子会社)

35.6%

拠点数

47の国・地域

連結対象会社数176社

事業の状況(2023年度実績)

修正純利益	7,116億円
修正ROE	15.5%
時価総額*1	9.3兆円
修正PBR*1	1.72倍

ESG評価

DJSI*2 15年連続選定

MSCI ESG Ratings AA　CDP A

Sustainalytics 19.0 (Low Risk)

DX銘柄 2年連続受賞

*1 2024年3月末時点
*2 Dow Jones Sustainability Indices

Contents

01 Philosophy 人的資本経営の歩み

創業から変わらぬ精神
現代に受け継がれるパーパスストーリー
人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの
東京海上グループが大切にする人材育成の哲学
Tokio Marine Group Leadership Instituteを通じた人的資本経営の実践
社員から見た東京海上グループ
東京海上グループ概要
人的資本経営を通じて各ステークホルダーに提供する価値

02 Message 人的資本経営に対する想い

グループCEOメッセージ
グループCHROメッセージ
グループCDIOメッセージ
人的資本経営を実践するうえで大切にしていること

03 Strategy 経営戦略と連動した人事戦略

中期経営計画と連動した人事戦略
“人材”と“企業文化”の相乗効果
人的資本経営を通じて実現する持続的な価値創出
人事戦略と経営戦略の連動を測る指標(一人あたり創出価値)
人事戦略のテーマ別KPI

04 People グループ一体経営を支える“人材”

基本的な考え方
①TLI｜Tokio Marine Group Leadership Instituteを軸に据えた次世代の人材育成
②経営体制｜経営判断の質とスピードを高める経営体制
②経営体制｜組織レベルでの叡智の結集
③サクセッション｜次世代のグループ経営人材育成
④人材採用｜高度な専門性を有する人材の採用
④人材採用｜グループ各社の取組み事例
⑤人材育成と再配置｜環境変化に対応するためのDX人材の育成・リスキリング
⑤人材育成と再配置｜自律的なキャリア構築
⑤人材育成と再配置｜グループ各社の取組み事例

05 Culture グループ一体経営を支える“企業文化”

基本的な考え方
⑥パーパスの浸透｜取組みの全体像
⑥パーパスの浸透｜グループ会社人事部門トップからのメッセージ
⑥パーパスの浸透｜グループ各社の取組み事例
⑦DE&I推進｜取組みの全体像
⑦DE&I推進｜グローバルベースでのステークホルダー対話
⑦DE&I推進｜グループ社員による対談
⑦DE&I推進｜グループ各社の取組み事例
⑧働きがい｜エンゲージメントの向上
⑧働きがい｜グループ各社の取組み事例
⑨働きやすさ｜健康経営推進の考え方
⑨働きやすさ｜健康経営でめざす姿と健康関連施策とのつながり
⑨働きやすさ｜健康経営の取組みの評価・改善(PDCA)
⑨働きやすさ｜グループレベルでの健康経営の推進
⑨働きやすさ｜グループ各社の取組み事例

06 Data 参考指標・実績

07 有価証券報告書記載事項(抜粋)

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

01 Philosophy

人的資本経営の歩み



- 創業から変わらぬ精神
- 現代に受け継がれるパーパスストーリー
- 人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの
- 東京海上グループが大切にする人材育成の哲学
- Tokio Marine Group Leadership Instituteを通じた人的資本経営の実践
- 社員から見た東京海上グループ
- 東京海上グループ概要
- 人的資本経営を通じて各ステークホルダーに提供する価値

創業から変わらぬ精神



東京海上ロンドン支店のメンバー
前列中央が各務 鎌吉、前列左端が平生 釟三郎(後の文部大臣)
撮影年:1898年頃

～世のため人のために挑戦する人材と自由闊達な風土～

当社の創業は1879年まで遡りますが、いつの時代も会社を支えたのは**「世のため人のために挑戦する人材」**と**「自由闊達な風土」**でした。

当社は我が国の貿易を支える仕組みとしての海上保険から事業をスタートし、その後も自動車保険の開発などを通じて日本の近代化を支えながら発展してきましたが、その歩みは決して順風満帆ではなく、さまざまな危機に直面しながらも挑戦に次ぐ挑戦によってそれを乗り越えてきました。

1890年代には、海外への急激な事業展開に伴い生じた収支悪化により経営破綻の危機を迎えましたが、その困難を乗り越えて東京海上を世界の舞台に押し上げた立役者は、各務鎌吉と平生釟三郎という、入社間もない若手社員でした。各務がロンドン支店での経験を踏まえて作成した「海外派遣員心得」には、信用を積み重ねるうえでの社員のあるべき人格を定めるとともに、自ら考え行動し続ける人材の必要性がまとめられており、当社グループの「人」に関する考え方の源流となっています。

こうした考え方が体現された事例として、我が国に甚大な被害をもたらした1923年の関東大震災後の各務の奔走が挙げられます。当時の火災保険では地震損害が補償対象外であったことから大きな社会問題となりましたが、各務は被害者救済という損害保険の使命を果たすべく、各保険会社および政府に働きかけ、保険金額の1割を「見舞金」としてお支払いすることを提案し、実現に至りました。

その後、自由化を契機とした損害保険事業以外への進出、M&Aによる積極的なグローバル展開など、経営のステージが大きく変化した今もなお、「パーパスの実現に情熱を燃やす志ある人材」と、「多様な人材が活躍できる自由闊達な風土」は、「人」に関する一貫した理念として、社員一人ひとりに受け継がれています。

経営の確立と損害保険業の発展
- 1879 日本初の損害保険会社として創業(創業からの海外展開)
- 1894 海外での引受急拡大に端を発する経営危機(若手社員の尽力による経営立て直し)

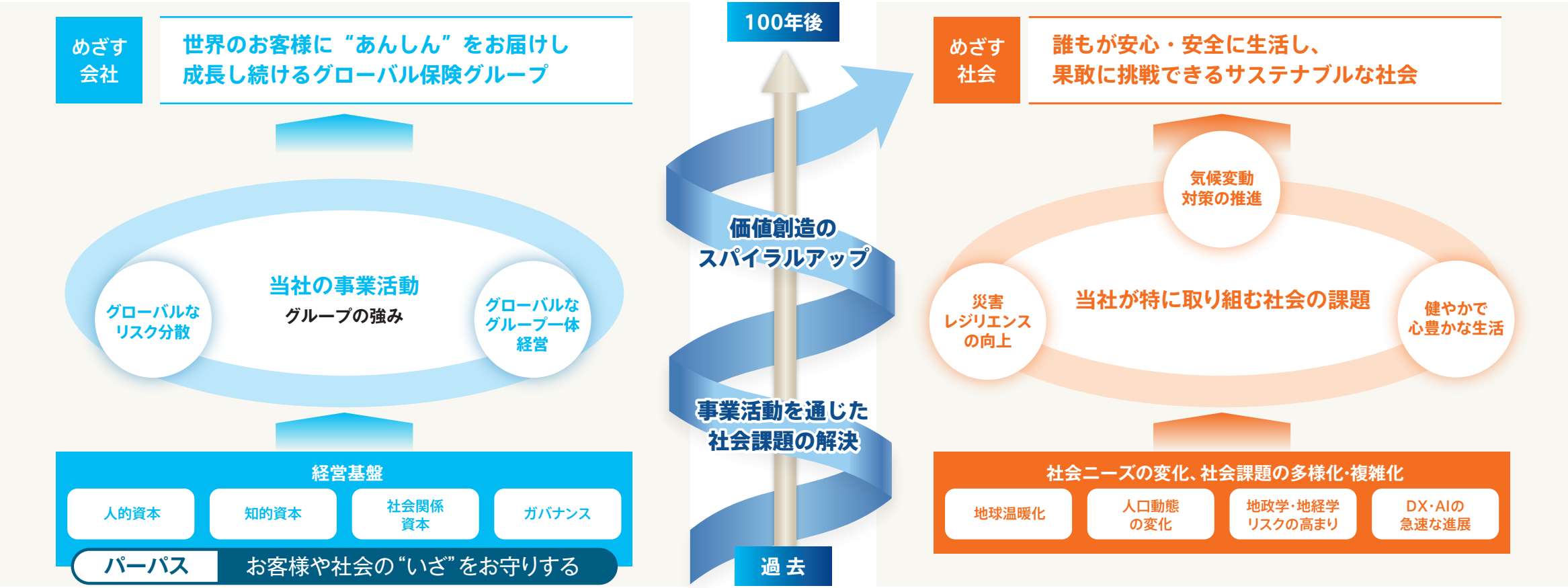
ノンマリンの時代
- 1914 日本初の自動車保険誕生
- 1923 関東大震災への対応

保険の自由化
- 1996 自由化に伴い生命保険事業への進出
- 2002 国内初の保険持株会社設立

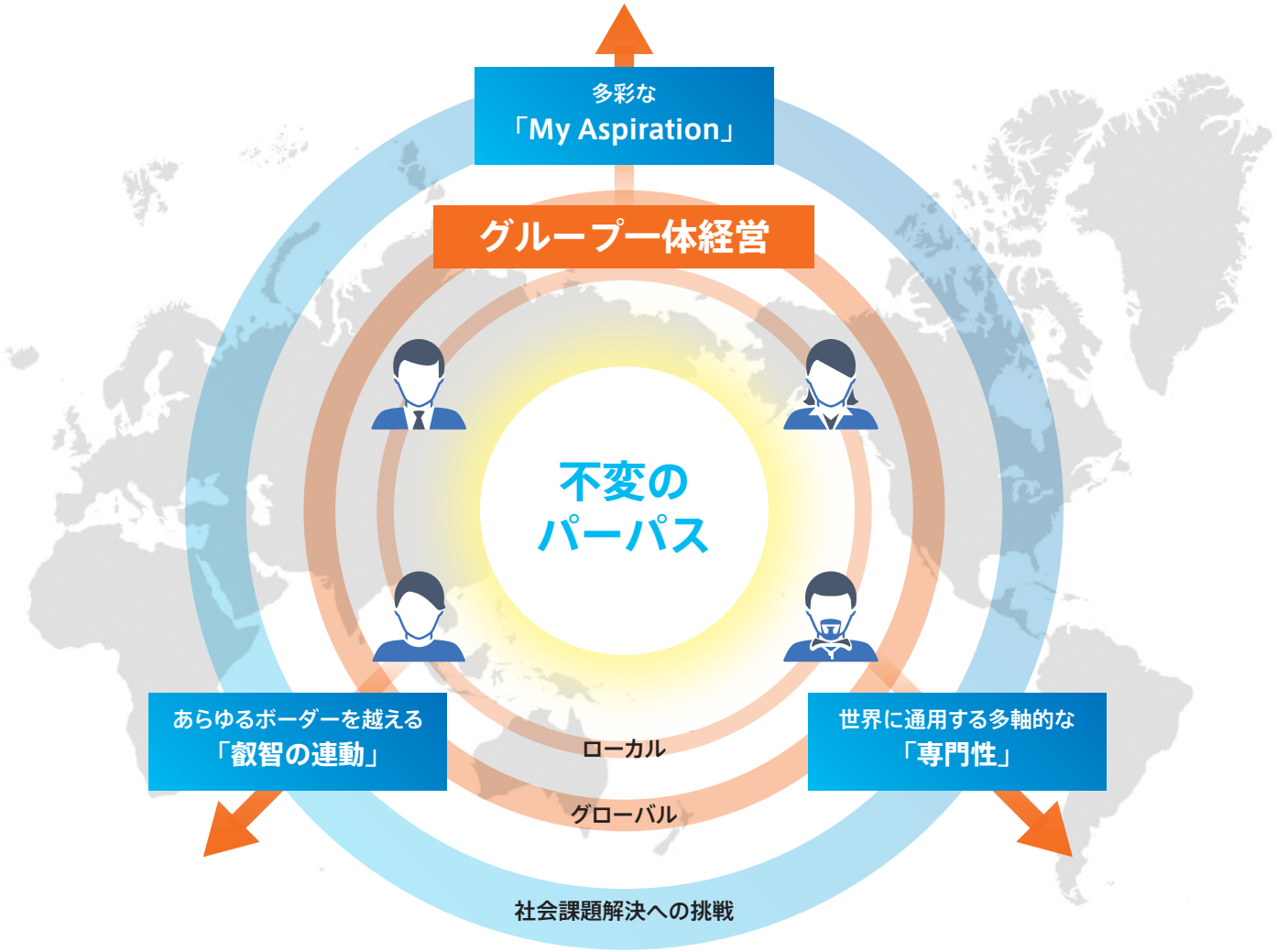
グローバル展開の本格化
- 2008 英国キルン社、米国フィラデルフィア社の買収
- 2012 米国デルファイ社の買収
- 2015 米国HCC社の買収
- 2020 米国PURE社の買収

現代に受け継がれるパーパスストーリー

「人」を起点に社会課題の解決に貢献するという当社グループの根幹をなす精神は、現在にも連綿と受け継がれております。当社グループは「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、多様化・複雑化する社会課題の解決に取り組むことで、企業価値を持続的に高めながら、安心・安全な世界づくりに貢献していきます。



人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの



遠心力と求心力双方の強化を通じた当社グループの進化

創業から145年、当社の事業領域はグローバルに大きく拡大しています。そしてこれからも、祖業の保険事業のみならず、さまざまなソリューション事業の展開を通じ、安心・安全な社会基盤の構築に挑んでいきます。

そのためには、当社社員一人ひとりがアスピレーションを起点に自律的かつ能動的に取り組む姿勢がより重要になるとともに、高い専門性とグループワイドの叡智の共有・連動が不可欠になると考えています。

こうした取組みにより遠心力が自ずと強まっていく中では、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを求心力に、国を越えてOne Teamとなることが、ますます大切になります。

パーパスという求心力のもと、当社の基盤を活用し社会課題に挑みながら、多様性という遠心力を活かして社員一人ひとりが自律的に会社と共に成長する。それこそが、当社グループが人的資本経営を通じてめざす姿です。

東京海上グループが大切にする人材育成の哲学

“社員一人ひとりを「大事に」「育てる」”

当社グループにとって、社員一人ひとりのリスクを恐れない挑戦を後押しし、多様かつ高い実力と専門性を有する人材を育成することは、パーパス実現のために欠くことのできない営みと考えます。

そして、当社グループで働くすべての社員が社会に貢献していることを実感し、その実感が会社全体に広がることによって、高いエンゲージメントを保った組織でありたいと考えます。

当社グループにとって人材育成は重要な文化であり、その人材育成哲学を未来に向けて昇華させていきます。



Tokio Marine Group Leadership Instituteを通じた人的資本経営の実践

当社グループは、グループCEOを学長とする当社独自の人材育成機関であるTokio Marine Group Leadership Institute(TLI)を中心に、世界中のアスピレーションある人材の成長にコミットし、グループワイドで「人」がともに高めあう組織文化を創り出しています。この”人材”と”企業文化”づくりを通じて、より良い社会に向けた課題解決の総量拡大を実現し、人的資本経営を実践しています。



より良い社会に向けた課題解決の総量拡大

競争の源泉である人的資本投資の継続・強化

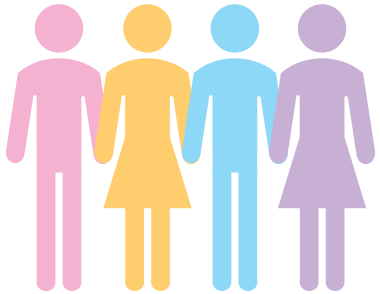
社員から見た東京海上グループ

“当社グループの一体感を感じている”

4.4点/5段階

“職場の仲間は、私の成長を支援してくれる”

4.1点/5段階



“会社のパーパス実現のために、自分の仕事は重要である”

4.2点/5段階

“インクルーシブな職場風土がある”

4.0点/5段階

※ グループ全体で実施している「カルチャー＆バリューサーベイ」の結果（スコア平均）より抜粋。2023年度は計41社の国内外グループ会社において実施

東京海上グループ概要

当社グループは、同じパーパスのもと、各グループ会社が地域・マーケットに応じた戦略を実行し、事業活動による成長および社会課題解決を通して、お客様をはじめとしたステークホルダーへの提供価値を創出しています。

国内生命保険事業

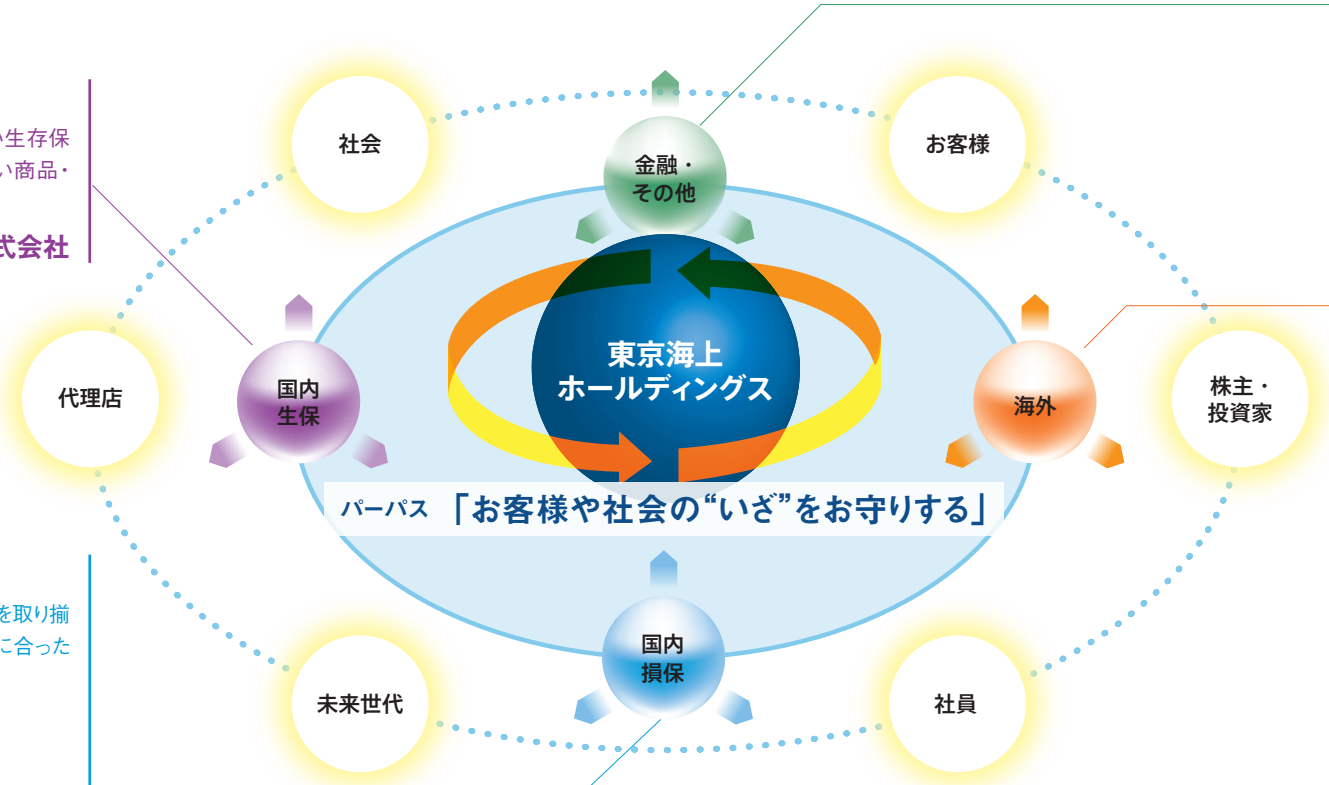
従来の死亡保険や医療保険ではカバーできない生存保障領域にフォーカスし、独自性・付加価値の高い商品・サービスを提供

●東京海上日動あんしん生命保険株式会社

国内損害保険事業

豊富な商品ラインナップと多様なサービスメニューを取り揃え、幅広い販売チャネルを通じてお客様のニーズに合った最適な商品・サービスを提供

●東京海上日動火災保険株式会社
●日新火災海上保険株式会社
●イーデザイン損害保険株式会社
●東京海上ミレア少額短期保険株式会社
●東京海上ウエスト少額短期保険株式会社



金融・その他事業

金融事業は、アセットマネジメント事業を中心とした資本効率の高い事業を展開。その他事業は、保険事業と親和性の高い事業を中心に展開し、お客様に「安心と安全」に関わる商品・サービスを提供。

●東京海上アセットマネジメント株式会社
●株式会社東京海上日動キャリアサービス
●東京海上日動ベターライフサービス株式会社
●東京海上日動ファシリティーズ株式会社
●東京海上日動メディカルサービス株式会社
●東京海上ディーアール株式会社
●東京海上ビジネスサポート株式会社
●東京海上レジリエンス株式会社
●東京海上スマートモビリティ株式会社

海外保険事業

グローバル保険市場の中核をなす欧米先進国において競争優位性の高い商品・サービスを幅広く提供するとともに、成長ポテンシャルの高いアジア・中南米などの新興国において広範なネットワークを構築

北米
●Tokio Marine North America, Inc.
●Philadelphia Consolidated Holding Corp.
●Delphi Financial Group, Inc.
●HCC Insurance Holdings, Inc.
●Privilege Underwriters, Inc.
欧州
●Tokio Marine Kiln Group Limited
アジア
●Tokio Marine Asia Pte. Ltd.
●Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.
南米
●Tokio Marine Seguradora S.A.

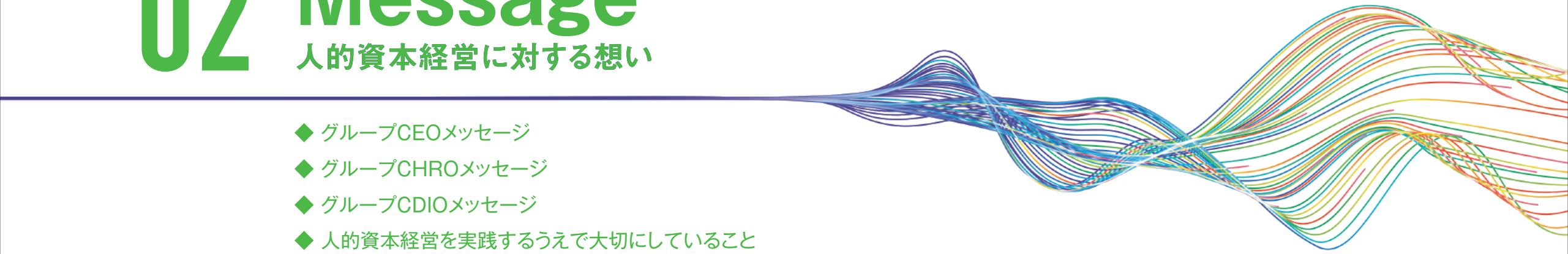
人的資本経営を通じて各ステークホルダーに提供する価値

ステークホルダー	めざす姿・提供価値	人的資本経営の取組みによる影響
お客様	・安心と安全をお届けするとともに、未来につながる挑戦を支えることで、お客様の健やかで心豊かな生活の実現に貢献する。	・人材の価値向上と企業文化浸透の相乗効果により、社員一人ひとりが成長し、その熱意を原動力として、より多くのお客様により良い商品とサービスを提供できる。
社会	・バリューチェーンのパートナーとともに、誰もが安心・安全に生活でき、果敢に挑戦できるサステナブルな社会づくりに貢献する。	・「事業活動を通じた社会課題の解決」をめざす経営戦略の実現確度を高め、より多くの社会課題の解決を、よりスピード感を持って実現できる。
株主・投資家	・株主・投資家からの信頼および企業価値の向上に取り組み、株主リターンの持続的な拡大に貢献する。	・人的資本投資の成長への寄与、目標・課題と解決策を開示し、PDCAサイクルを実施することで、透明性を確保しながら、経営戦略の実現確度を高められる。
代理店	・“いざ”をお守りする課題解決のパートナーとして、お客様の健やかで心豊かな生活の実現をともに推進し、代理店の持続的な価値向上に貢献する。	・より良い商品・サービスを開発し、専門性と熱意を持った社員が代理店をサポートし、より多くのお客様に提供することで、代理店の企業価値・社会的価値の向上に貢献できる。
社員	・社員がイキイキと活躍できる機会を提供し、一人ひとりのキャリアビジョンおよびライフスタイルにあった、豊かで健康的な働き方の実現に貢献する。	・社員一人ひとりに対し、より多くの活躍・成長の機会と適切な環境を提供することを通じ、社員一人ひとりが成長を実感し、より豊かで健康的な働き方を実現できる。
未来世代	・気候変動対策と生物多様性の保全を通じて、未来世代に持続可能な環境・社会を引き継ぐ。 ・教育・啓発を通じて未来世代の挑戦を支える。	・「事業活動を通じた社会課題の解決」をめざす経営戦略の実現確度を高め、より多くの社会課題の解決を実現することで、より豊かで持続可能な社会を未来世代に残すことに貢献する。

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

02 Message

人的資本経営に対する想い



- グループCEOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCDIOメッセージ
- 人的資本経営を実践するうえで大切にしていること



グループCEOメッセージ
パーパスの実現に情熱を注ぐ“人材”と“企業文化”をつくる

取締役社長
グループCEO
グループカルチャー総括(CCO)
小宮　暁

いつの時代も事業の中心にあるのは「人」

当社は1879年の創業以来、時代とともに変化する社会課題に対し、保険を通じてさまざまな解決策を提供することで事業を拡大してきました。まだ世の中に「サステナビリティ」や「ESG」という言葉が存在しなかった時代から、「事業活動と社会課題解決を循環させ、より良い社会づくりに貢献することで、お客様から選ばれ、更に取組みを加速する」というスパイラルを回し続けながら、発展しています。東京海上グループの事業そのものが社会課題の解決であり、事業を推進すればするほど、世のため人のためになり社会が良くなる、まさに、「筋金入り」のサステナビリティ経営を実践しながら成長してきたのが、東京海上グループの歴史だと考えています。

この歴史の中で、その時々により表現や言葉は多少違えども、決してぶれることなく一貫して東京海上グループの社員が持ち続けてきたコアアイデンティティ、いわば羅針盤となるものが「お客様と社会の“いざ”を支える」というパーパスです。そして、そのパーパス実現の歩みの中心にあるのは、いつの時代も「人」でした。どれだけ事業環境が変化したとしても、「People's Business」と言われる当社の事業における成長の原動力は人であり、それぞれの人が持つ想いや熱意である、ということは決して変わることはありません。その「人」の力を最大化し、一体感のある組織を作り上げ、当社の掲げるパーパスを実現しつづけることが、私たちがめざす人的資本経営のゴールだと思っています。

グループ一体経営の推進を支える次世代の育成

社会全体が100年に一度の転換点、グレートリセットを迎えている今、事業環境はすべてが不透明かつ不確実であり先を見通すことが難しい状況ですが、これまでの延長線上のやり方では持続的に成長する事は出来ない、という事だけは分かっています。こうした環境下でパーパスを実現していくためには、加速度的に変化する状況に柔軟に対応しながら、グループ一体経営をグローバルに推進し、さらなる成長に向けた戦略ストーリーを実現する経営リーダーを安定的・継続的に輩出していくことが重要です。また、当社グループの発展にとどまらず、より広く社会全体の発展に貢献し、価値提供ができる経営リーダーを育成し、輩出していくことが企業としての責務でもあると考えています。

こうした思いから、今後のグループの中核を担う未来の経営リーダーを育成するため、2023年4月にTokio Marine Group Leadership Institute(TLI)を創設しました。グローバル化の進展と事業領域の拡大に伴い経営が複雑化する中、より多角的な視点や課題認識を持って解決策を導き出せる未来の経営リーダーを安定的に、そして継続的に育成していくことが、東京海上グループの今後の成長のカギを握る最も重要な経営課題であると考えており、こうした認識から私自身がTLIの学長に就任しました。TLIを軸に据えて採用、育成・評価、登用・配置を相互に連関させながら一体的に実行し、現経営陣の深いコミットの下、世代を超えてグループ創業以来の精神をバトンリレーしていくことこそ、東京海上グループが100年後も成長し続ける会社であるための礎となっていくと確信しています。

次の一歩の力になるために

グループ一体経営を推進していくにあたってもう1つの重要なカギは、パーパスの実現を支える企業文化の醸成です。国内外4万人を超えるグループ社員が熱意と一体感を持って課題解決にあたっていくには、多様な人材をひとつのチームとして結び付ける、横串としてのカルチャーが重要となります。グループカルチャー総括として、グループ会社の経営陣とともに、社員との双方向の対話に地道に取り組み、「What is our business for?」と問いかけ続けることで、パーパスの実現に向けた熱意と一体感ではどの企業にも負けない、そういった会社をめざしていきます。

時代とともに変化するその時々の社会課題を解決し、今よりも良い明日をつくることが私たちの存在意義ですが、この姿勢を国内外のステークホルダーに伝えていく観点から、今般、「次の一歩の力になる」という新たなグループのブランドメッセージを策定しました。次の一歩を踏み出そうとするすべての人々や企業のために、将来を見据えた革新的なアイデアや解決策をいち早く生み出して世の中に示し、その分野における主導者・先駆者としてお客様と社会のために力を尽くすことができる人材の育成に取り組んでいきます。

パーパスの実現に情熱を注ぐ人材を育て、当社グループの基盤となる企業文化を隅々まで浸透させていくことが、グループCEOである私の最大の役目です。これからも、世界中の人材の熱意と叡智を結集し、いかなる環境下でも力強く成長し、企業価値を高め続ける会社をめざしてまいります。引き続き、ご支援ご協力を賜りますようお願い申し上げます。



グループCHROメッセージ

人事戦略を通じて、経営戦略の実現確度を高める

常務執行役員
グループ人事総括(CHRO)
グループ健康経営総括(CWO)
グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン副総括(Deputy CDIO)

守山　聡

環境変化を乗り越えるための「人」の力の最大化

私たち東京海上グループにとって、創業当時から「人」が最も重要な資産であり、パーパスの実現に向けて挑戦を重ねる「人」の力こそが企業としての成長の原動力であり、競争優位の源泉でもあります。世界4万人を超える社員の一人ひとりを大切に尊重し、その無限のポテンシャルを最大限に発揮できる環境を徹底的に整えること、そして人事戦略の遂行を通じて企業のケイパビリティを強化しながら経営戦略の実現確度を高めていくことが、グループCHROの役割です。この責務を果たすため、価値創出の担い手である「グループ一体経営を支える“人材”」と、パーパスを起点にグループを一つに束ねる「グループ一体経営を支える“企業文化”」の2つの要素の相乗効果により、パーパスを実現することをめざしています。

社会全体が複雑化する中、我々が解決すべき課題も難易度を増していますが、こうした課題を解決していくには、様々な知識や経験を持つ社員の多様性を企業活動において存分に生かすことが重要です。こうした考えから、グローバルベースで高い専門性と知見を持った人材を積極的に採用・育成することで戦略整合的な人材ポートフォリオを構築するとともに、そうした人材を適材適所に配置することで、多角的な視点から課題を見出して解決する力、つまり、グループ全体としての課題解決力の向上につなげていきます。そのためには、一貫して社員を大事にする企業グループであるべきで、一体感を高めながら、多様な人材が活躍できる環境を整えていくことが不可欠と考えています。こうした考えから、当社ではダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを成長戦略の中心に据えて推進するとともに、働きがい・働きやすさの向上に向けた取組みを進めています。

企業の発展は人材の成長なくして実現しえないものです。パーパスのもとに集う人材が、これまで大切にしてきた企業風土をもとに共鳴し合うことで、自らの成長を実現しながら、各ステークホルダーに対して提供する価値を高めていく姿をめざします。

真に信頼される企業へ

人を育てる、という観点では、グループの中核企業である東京海上日動火災保険で発生した保険料調整行為への深い反省に立ち、「本当に信頼されるお客様起点の会社」を創る社員一人ひとりの育成に徹底して取り組んでまいります。保険事業はPeople's Businessであり、「人」が創り上げる「信頼」こそがすべての源泉であることから、全ての社員が高い倫理観のもと、規律を持って業務に取り組むことが必要不可欠です。グループ全体にインテグリティ(誠実性)の重要性を改めて浸透させ、高い規範意識をもった人材を育成していくことで、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に取り組んでまいります。

一人ひとりが活躍できる環境づくり

私は、組織運営の中で「本質において一致、行動において自由」という言葉の実践を大切にしています。当社グループの社員一人ひとりが、当事者意識と主体性を持ちながら、安心感をもって挑戦できる風土。これが私たちの真の強さの源泉であり、グループ全体の強みにつながっていると考えているからです。「人」の持つ力を最大限引き出すために信じて任せること、心理的安全性が確保されている職場環境のもとで、一人ひとりが積極果敢に挑戦して活躍できるような企業風土を醸成すること、これらが特に重要です。今後も、社員一人ひとりがイキイキと活躍し、東京海上グループの一員であることに誇りを持てる環境を創っていきます。

『Human Capital Report 2024』には、当社の人的資本経営のエッセンスを掲載しておりますが、当然ながら開示がゴールではなく、重要なのは人的資本経営の実践と継続的な改善です。本レポートを活用したステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じて、人的資本の強化と企業価値の持続的な向上の好循環を創り上げることをめざしています。



グループCDIOメッセージ
DE&I推進を通して「次の一歩の力になる」

執行役員
グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン総括（CDIO）
キャリン・エンジェルソン

当社グループを取り巻く状況は非常に不確実かつ複雑であり、私たちは難しいビジネス環境に身を置いています。こうした中、一人ひとりが心理的な安全性を感じながらイキイキと働くことができ、真に自分らしく活躍できる環境が、かつてないほど重要になっています。

幸いなことに東京海上グループは、世界中に43,000人以上の素晴らしい社員を擁するグループです。多様な社員がさらなる活躍をめざせるよう支援に努めるなかで、どの職場にも多様な価値観・考えを持った社員が存在していることが重要であり、多様な才能を最大限当社グループのビジネスサイクルに活用していくために、ビジョンをより明確にしていきます。当社グループに属する社員がイキイキと働き続けるためには、DE&I（ダイバーシティ・エクイティー&インクルージョン）の加速が重要です。社員にとって魅力的な会社であること、社員が公正に機会を得られ成長し続けられること、その結果として、社員がこの会社で活躍し続けたいと思える環境を創ることが不可欠です。この実現に向け、私たちは、インクルーシブな行動、アライシップ（支援する仲間）を大切にするカルチャー、バリアを取り除くこと、グループ全体の成長のために協働することの4つに強くコミットしていきます。

最重要なのはインクルージョン

DE&Iの推進においては、単なる目標の達成や特定の指標をクリアするために社員の採用や昇進を行うような取組みは考えていません。

私たちがめざすのは、当社グループの多様な人材が持つ能力を活かし、社員一人ひとりにとって意義のあるキャリア形成を促すことです。そのためには、あらゆる行動や領域でインクルージョンに焦点を当てていくことが、極めて重要と考えます。インクルーシブな行動とは、単に周囲のメンバーに声をかけ、チームに入ってもらえばよいということではありません。チームに加わった本人が、自分自身の考えや提案などが価値あるものとして適切に尊重されていると感じられるよう支援していくことが重要です。一人ひとりがインクルージョンを実感できるような風土の醸成に一層注力していきます。

アライシップがインクルージョンを創る

私たちは何も無い状態からインクルージョンを創り上げることはできず、一人ひとりが我が事としてインクルーシブなカルチャーの醸成に向けて行動し、周囲のそうした行動に協力し、応援できるような存在（アライ）であることが重要です。自分とは外見や話し方、考え方が異なる人々の存在を認め、尊重し、支援する必要があります。例えば相手に「自分は他の人と異なることで、劣っているのではないか」という不安を感じさせることなく、その存在意義や貢献を尊重し、応援し、強みを引き出していくような行動をとることが重要で、これは絶え間なく変化する私たちのビジネス環境において、広い視野に立って物事を判断するうえで欠かせません。

成功のカギは、バリアをなくすこと

互いが互いを支えるアライシップの考え方が浸透し、よりインクルーシブな職場環境づくりを推進するうえで、明らかになっているバリアについても、そうではないバリアについても、ともに無くしていく必要があります。特に多様な人材の有する才能を正しく認め、活躍を促していくためには、偏見を持たずに一人ひとりの強みや能力を適切に認識することが大切です。同時に、グループ全体の成長を追求するあまり、つい個々の存在を見落としてしまうことがないよう、留意することも重要です。

DE&I推進の原動力は社員一人ひとりの力

最後に、DE&Iは会社の指示や経営層からのトップダウンによって推進するものではなく、社員一人ひとりの力を結集することによってはじめて実現されます。グループ全体での取組みを促進するうえで、各社の自律的な取組みや各社が持つ強みを活かし、社員一人ひとりが我が事としてDE&I推進に貢献していくことを期待しています。

当社グループの社員は世界中で活躍していますが、共通の目標を持っています。それは、一人ひとりが持つ可能性を発揮できる環境をつくり、社会やお客様に対して価値を提供しつづけることです。

人的資本経営を実践するうえで大切にしていること

人的資本経営推進の土台

「グループ一体経営」の実現に向けて“人材”と“企業文化”をより強固にしていくための前提として、我々は以下の6つを大切にしています。
これらは、人的資本経営推進の土台となるものであり、当社グループの人事戦略の根底にある考えです。ステークホルダーの皆様とともに未来を創造していくために、この考えに基づいたグループとしての人事戦略を展開していきます。

大切にしていること

1. パーパスに共感・共鳴し、モチベーション高く働き続けること
2. プロフェッショナル志向で軸となる専門性を高めて成長し続けること
3. 将来ありたい姿と現状への健全な危機感のもと、変革・挑戦し続けること
4. 優秀な人材を惹きつけるインクルーシブで自由闊達な企業風土であること
5. 社員一人ひとりのキャリアビジョンを踏まえ、国内外グループ一体でのさまざまな役割・機会提供による育成を行うこと
6. 社員一人ひとりのライフスタイルにあった豊かで健康的な働き方を実現すること

求める人材像

グループを取り巻く外部環境を踏まえて、パーパスの深い理解のもと、“グローバルコンピテンシー”を発揮できる人材を育成していくことが人事戦略上の大きなカギとなります。
グローバルコンピテンシーを持った人材が増えることで、グループ一体経営が一層強化され、パーパスの実現と社会課題の解決をもたらし、企業価値の向上につながっていきます。

グローバルコンピテンシー

1. Personal Stance
   誠実な行動／他者からの人望
2. Business Sensitivity
   ビジネス機会の探求
3. Specialty
   業界トップクラスの専門性の発揮
4. Realize Empowerment
   長期的視点に基づく組織力の最大化／次世代リーダーの育成
5. Build Relationship
   重要性の高い社内外ネットワークの有効活用／グループ内の連携を促進する環境・風土創り
6. Create Vision
   東京海上グループ全体の長期的なビジョン・戦略の構築
7. Deliver Value
   リーディングカンパニーに相応しい高い価値の提供／シナジー・イノベーションの組織的実現

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

03 Strategy

経営戦略と連動した人事戦略



- 中期経営計画と連動した人事戦略
- “人材”と“企業文化”の相乗効果
- 人的資本経営を通じて実現する持続的な価値創出
- 人事戦略と経営戦略の連動を測る指標（一人あたり創出価値）
- 人事戦略のテーマ別KPI

中期経営計画と連動した人事戦略

当社グループは、2035年にめざす姿を「お客様や社会の課題／リスクに対して“イノベーティブなソリューションを届け続けるパートナー”」と設定し、その実現に向けて、「中期経営計画2026～次の一歩の力になる～」において、下記の戦略を掲げています。人事戦略は、中期経営計画の達成確度を高めるための基盤として、「グループ一体経営を支える“人材”の安定的・継続的な輩出」および「グループ一体経営を支える“企業文化”のさらなる浸透」を基軸に取り組んでいきます。

中期経営計画

当社の強みである「グループ基本戦略」

- グローバルなリスク分散
- グローバルなグループ一体経営

新中計期間（2024-2026年）の「グループ重点戦略」

「成長」の「3本柱」
- 価値提供領域の飛躍的な拡大
- ディストリビューションの多様化・複線化
- 生産性の徹底的な向上

「規律」の「2本柱」
- 内部統制／ガバナンスの強化・向上
- 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

グループ横断施策・基盤強化

- テクノロジー活用の徹底・高速化
- ガバナンス強化
- 共通機能集約化
- 人材の採用・育成・活用

人事戦略（経営を支える基盤）

グループ一体経営を支える“人材”

- グループ経営体制の強化
- 戦略整合的な人材ポートフォリオの構築

×

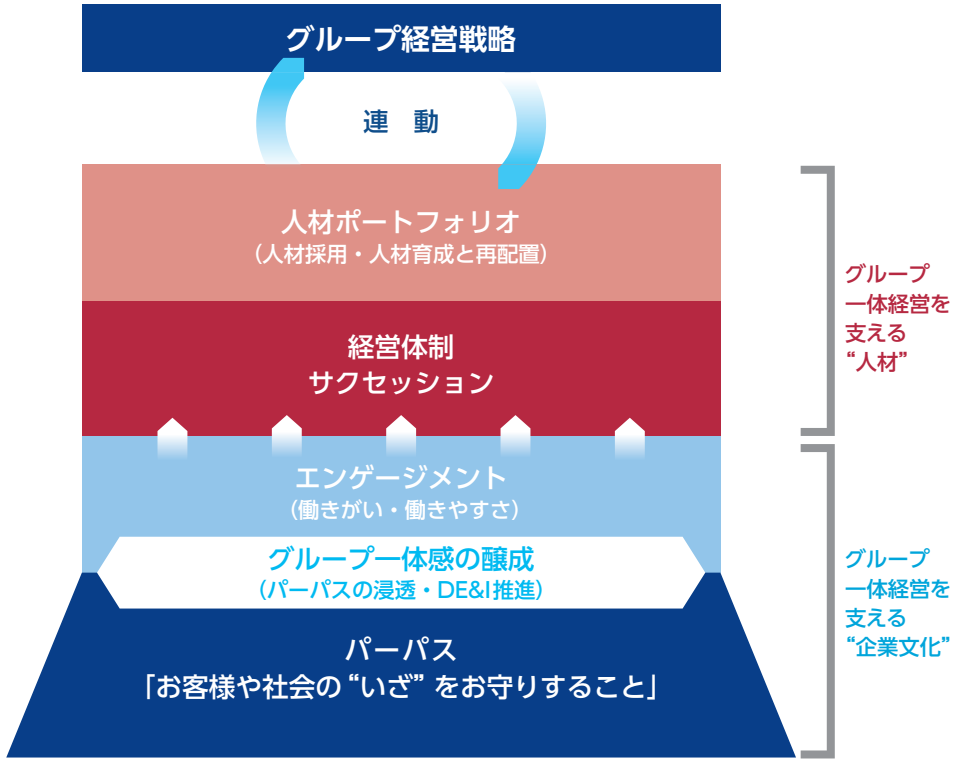
グループ一体経営を支える“企業文化”

- グループ一体感の醸成
- エンゲージメントの向上

“人材”と“企業文化”の相乗効果

「グループ一体経営を支える“人材”」と「グループ一体経営を支える“企業文化”」は、それぞれが独立して働くのではなく、パーパスをベースとして、相互に作用しながら、相乗効果を生み出していくことをめざしています。

人事戦略における“人材”と“企業文化”の関係性



“人材”と“企業文化”の相乗効果



人的資本経営を通じて実現する持続的な価値創出

当社グループの人的資本経営の目的は、人事戦略の推進を通じた人的資本の最大化により、経営戦略のめざす姿を実現することです。
そのために、“人材”と“企業文化”におけるさまざまな人事施策の実践を通じて人的資本を最大化し、経営戦略がめざす持続的な価値創出につなげていきます。

経営基盤たる人的資本(インプット)

- 47の国・地域からなる約43,000人の社員
- 成長に資する役割や機会
- エンゲージメントが高い社員
- 競争力のある処遇

グループ一体経営を支える人事戦略(人的資本の強化策)

グループ一体経営を支える“人材”

グループ経営体制の強化

グループ一体経営を強力に推進する経営体制の構築

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築

経営戦略遂行に必要な人材の採用・育成・最適な配置

1. TLI — グループにおける次世代経営人材育成の中心地
2. 経営体制 — 経営判断の質の向上、シナジー最大化のためのグローバルベースの経営体制構築
3. サクセッション — グループ経営人材を安定的・継続的に輩出するための育成サイクルの構築
4. 人材採用 — 経営戦略の遂行に必要な専門性を有する人材の採用
5. 人材育成と再配置 — 戦略整合的な人材ポートフォリオの構築に向けた人材の育成と最適な配置

グループ一体経営を支える“企業文化”

グループ一体感の醸成

多様な人材をつなぐOne Teamの実現

エンゲージメントの向上

社員一人ひとりが働きがいをもって、イキイキと健康的に働く組織の実現

6. パーパスの浸透 — 社員一人ひとりが、パーパスを我が事として捉えるまでの理解・納得・共感の実現
7. DE&I推進 — 一人ひとりが「自分らしさ」を基に多様な考えや知見を十分に活かせる環境の整備
8. 働きがい — 社員一人ひとりのエンゲージメントの維持・向上
9. 働きやすさ — 社員の活躍の土台となる健康を維持・増進するための健康経営の実践

創出価値(アウトカム)

めざす社会
誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会

めざす会社
世界のお客様に“あんしん”をお届けし成長し続けるグローバル保険グループ

2024~2026年度中期経営計画

財務KPI

修正純利益(CAGR:2023年度対比)	CAGR +7%以上
修正ROE	+14%以上

人事戦略と経営戦略の連動を測る指標(一人あたり創出価値)

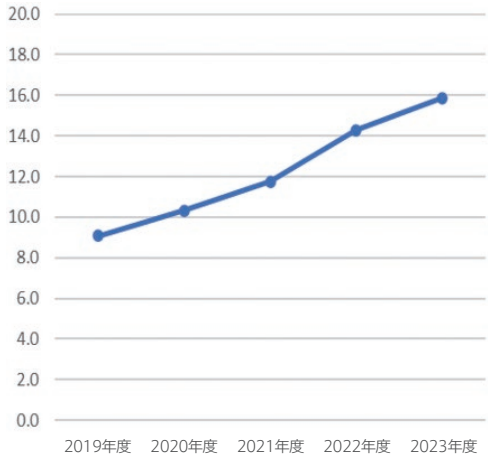
人事戦略が経営戦略と連動しながら有効に機能し、社員が生み出す価値の持続的な向上につながっていることを測る観点から、「一人あたり創出価値」を指標として設定し、これを持続的に高めていくことをめざします。

一人あたり創出価値 =

- **修正純利益** *1 ― 「人」の力によって創出された価値の総和
- **連結従業員数** ― 価値創出の担い手の総数

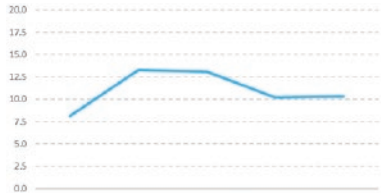
グループ合計

(百万円)



国内主要会社*2

(百万円)



海外主要会社*3

*1 (千ドル)



*1 実力を示す指標として、各年度の利益実績から一過性要素(平年を上回る自然災害関連保険金やコロナ関連の保険金、為替の影響など)を補正した「Normalizedベース」の利益水準を使用

*2 東京海上日動火災保険、東京海上日動あんしん生命保険の合計

*3 北米の3社(Philadelphia Insurance Companies, Delphi Financial Group, Tokio Marine HCC)の合計

In focus:人的資本経営の成果の測り方



常務執行役員
グループCHRO
守山 聡

人的資本経営を実践していくうえでは、当社がどれだけ人的資本を有効に活用し、企業価値向上につなげているかを定量的に測る指標を持つことが重要です。今回、当社がめざしているのは人的資本経営を通じて「社会課題解決の総量」を増やしていくことであるとの考えに基づき、「一人あたり創出価値」を指標として設定しました。本指標を用いて従業員一人ひとりが生み出す価値が持続的に高まっていることを確認しながら、人事戦略の有効性を評価し、課題があれば必要な軌道修正をしていくことが重要だと思っています。

他方、指標の分子・分母にどういった数値を用い、何に着目してその成果を測っていくべきかは絶対的な解のない大変難しいテーマであるため、今回定めた指標の有効性も検証しながら、人的資本経営の成果を測る指標の継続的な高度化に努めていきます。



専務取締役
グループCFO
岡田 健司

人的資本経営とは、人材に関するさまざまな取組みを投資として捉え、人材の価値を最大限に引き出すことで持続的な企業価値向上につなげる経営の在り方に他なりません。その観点からは、人的資本経営の成果を客観的に測っていく努力も不可欠であり、生産性の観点のみならず、例えば、より「新たな価値創造」に着目して成果を測ることも必要になってくると考えています。

人的資本への投資は、さまざまな戦略目的の実現確度を高めるものと想定して実施していくものでありますが、「投資」である以上は、それらが本当に「当社の企業価値向上という成果」を生み出しているのかという評価軸を持って人的資本への投資に関する経営判断(PDCA)を行っていくことが大切です。こうした評価・判断軸をしっかりと持ったうえで、積極的な人的資本投資を通じて、持続的な企業価値の向上を実現していきたいと考えています。

人事戦略のテーマ別KPI

人事戦略の8つのテーマに紐づく人事施策について定量的な目標を示すことで、各施策がめざす姿と現状のギャップを明確にし、PDCAサイクルを回しながら改善を図っていきます。

領域	テーマ	課題	KPI	範囲	2021年度	2022年度	2023年度	目標
グループ経営体制の強化	経営体制	多様な人材で構成された経営体制	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	15.8%	15.8%	20.0%	2027年度までに30%
	サクセッション	グループ経営人材の安定的・継続的な輩出	Tokio Marine Group Leadership Institute 育成人数(累計) ※2023年度開始	東京海上グループ	—	—	122人	拡大
戦略整合的な人材ポートフォリオの構築	人材採用	高度な専門性を有する人材の採用	キャリア採用者 在籍者数*1	東京海上ホールディングス	31人	46人	55人	拡大
			Management Associate Program 修了人数(累計)	東京海上ホールディングス	6人	6人	7人	拡大
	人材育成と再配置	専門スキルを持った人材の育成(リスキリング)	DXコアプログラム 受講者数	東京海上日動	379人	434人	695人	拡大
		自律的なキャリア構築支援	JOBリクエスト制度 応募数/実現数	東京海上日動	203人/44人	210人/52人	209人/56人	2030年度末までに1,700人/700人
グループ一体感の醸成	パーパスの浸透	グループをOne Teamにまとめるパーパスのさらなる浸透	パーパス浸透指標*2	東京海上グループ	4.16	4.25	4.25	維持・向上
	DE&I推進	多様性促進に関する構造的課題の解決とあらゆるグローバルタレントの活躍支援	DE&I推進指標*3	東京海上グループ	3.85	4.00	4.01	維持・向上
			男性育児休業取得率	東京海上ホールディングスおよび日本国内全連結会社	—	89.9%	90.7%	100%
			女性管理職以上比率*4	東京海上日動	9.5%	10.4%	11.2%	2025年度までに30%
エンゲージメントの向上	働きがい	社員の働きがいの的確な把握と対策のタイムリーな実行	働きがい指標*5	東京海上グループ	3.83	3.98	3.96	維持・向上
	働きやすさ	豊かで健康的な働き方の実現	働きやすさ指標*6	東京海上グループ	3.93	4.06	4.07	維持・向上

＊1　当社で採用したグループ経営に必要な専門性を有する人材が在籍している人数
＊2　エンゲージメントの把握やパーパスの浸透度などを測るための独自サーベイ「カルチャー＆バリューサーベイ(CVS)のパーパス浸透に関する項目のスコア平均
＊3　CVSのDE&I推進に関する項目のスコア平均
＊4　管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。2024年度以降の女性管理職以上比率は、2024年4月の人事制度改定で新設した役職「ユニットリーダー」を含む数値とし、2024年4月1日時点では27.8%。
＊5　CVSの働きがいに関する項目のスコア平均
＊6　CVSの働きやすさに関する項目のスコア平均

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

04 People

グループ一体経営を支える“人材”



- ◆ 基本的な考え方
- ◆ ①TLI｜Tokio Marine Group Leadership Instituteを軸に据えた次世代の人材育成
- ◆ ②経営体制｜経営判断の質とスピードを高める経営体制
- ◆ ②経営体制｜組織レベルでの叡智の結集
- ◆ ③サクセッション｜次世代のグループ経営人材育成
- ◆ ④人材採用｜高度な専門性を有する人材の採用
- ◆ ④人材採用｜グループ各社の取組み事例
- ◆ ⑤人材育成と再配置｜環境変化に対応するためのDX人材の育成・リスキリング
- ◆ ⑤人材育成と再配置｜自律的なキャリア構築
- ◆ ⑤人材育成と再配置｜グループ各社の取組み事例

基本的な考え方

人事戦略は、経営戦略のめざす姿の実現に必要なケイパビリティと現状とのギャップを把握し、そのギャップを埋めるために必要な人事施策を実行することで、経営戦略の実現確度を高めていきます。
グループ一体経営を支える“人材”では、人的資本の源泉となる人材の採用、育成と再配置を通じて、必要なケイパビリティを強化し、さらにはグループ一体経営を担う人材の安定的・継続的な輩出、経営体制の強化までを範囲とし、必要な取組みを進めています。

グループ経営体制の強化

1 **TLI**

グループ一体経営をリードする人材の安定的・継続的な輩出を最重要課題の一つと考え、経営陣の強いコミットのもと、候補となる人材の特定、能力開発、登用・配置を一体的に組み合わせた育成サイクルを実行していきます。

P26

2 **経営体制**

経営判断の質とスピードの向上、グループシナジーの最大化のため、高い専門性や知見を持った多様な人材をグローバルベースで登用し、経営陣や戦略の中核に最適配置していきます。

P27～28

3 **サクセッション**

グループワイドのタレントプールからグループ経営人材候補を選定し、OJT・Off-JTが一体となってタレントマネジメントを実行しています。

P29～30

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築

4 **人材採用**

経営戦略の遂行に必要なケイパビリティを強化するため、さまざまな分野における強み、専門性を有する人材を採用しています。

特に、グローバル化の進展や事業領域の拡大などに向けて、高度な専門性を有する人材が必要であることから、キャリア採用を積極的に実施しています。

P31～33

5 **人材育成と再配置**

経営戦略の遂行に必要な高度な専門性を有する人材をグループ内で生み出すため、グローバルベースで若手社員の育成を行っています。

経営戦略の重点領域において活躍できる社員を増やすため、リスキリングや自律的なキャリア形成の支援を通じて、社員が力を発揮できる領域を拡大していきます。

P34～39

①TLI

Tokio Marine Group Leadership Instituteを軸に据えた次世代の人材育成

当社グループは、変革を牽引する経営人材の中長期視点での育成に積極的に取り組んでいます。グループCEOを学長とする当社独自の人材育成機関「Tokio Marine Group Leadership Institute（TLI）」を基軸に、採用、能力開発、評価・配置をグループ全体で連動させながら、次世代のグループ一体経営を担う人材を、安定的・継続的に輩出することをめざしています。

目的

社会・公共の発展に貢献できる経営リーダーへの成長

キードライバー

東京海上グループの精神の伝承

経営陣が次世代経営リーダーに期待や思いを直接伝え、140年を超える歴史の中で受け継がれてきたグループ精神をバトンリレーしていく

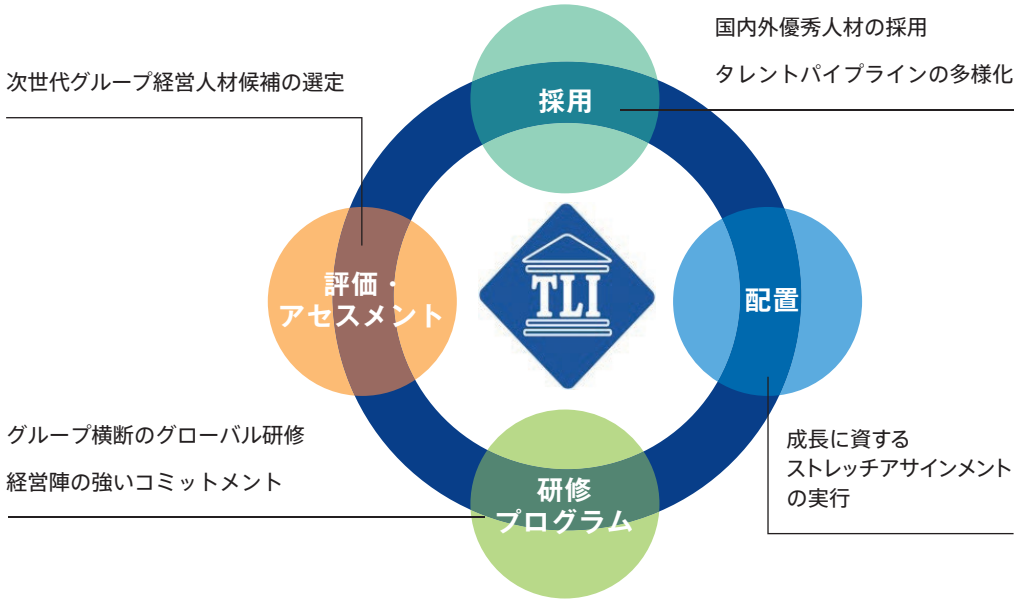
事業運営の実践経験

事業の断片的な機能ではなく、総合的な経営責任を自らの双肩に背負い、修羅場を乗り越える

所属組織を超えた高い視座の獲得

自身がホームグラウンドとするビジネスを超えて、世界の保険マーケットや新たな事業領域への深い洞察を持ち、グループ横断の戦略／めざす姿を紡ぐ

具体的な取組み



②経営体制

経営判断の質とスピードを高める経営体制

グローバルな適材適所により、グローバルな叡智を結集し経営判断の質・確度を高めていきます。取締役会（取締役・監査役）における女性の比率も増加し、監督の高度化も進めています。

取締役



永野 毅　小宮 暁　岡田 健司　森脇 陽一　山本 吉一郎　和田 清　藤田 桂子　城田 宏明



御立 尚資　遠藤 信博　片野坂 真哉　大薗 恵美　進藤 孝生　ロバート・フェルドマン　松山 遙

監査役



湯浅 隆行　原島 朗　和仁 亮裕　大槻 奈那　清水 順子

※ 青字は社外取締役・監査役

2024年度（株主総会終了後時点）
女性取締役・監査役比率 25%

グローバルな適材適所

専門性を活かした海外トップマネジメント



Donald Sherman
副社長執行役員
共同CIO



Christopher Williams
副社長執行役員
Co-Head of Int'l Business
～ 2024.3

順調なサクセッション（継承）



Brad Irick
常務執行役員
Co-Head of Int'l Business
2024.4 ～



Susan Rivera
常務執行役員
共同CRSO
2024.4 ～

現在も Chairman of International Business として、引き続き International 事業をサポート

執行役員



TMSR *1
José Adalberto Ferrara



PHLY *2
John Glomb



グループ CDIO
Caryn Angelson
2024.4 ～

Deputy CxO *3



Deputy CLCO
Randy Rinicella



Deputy CDO
Gus Aivaliotis



Deputy CITO
Robert Pick



Deputy CRSO
Barry Cook
2024.4 ～



Deputy CAO
Dawn Miller
2024.4 ～

シニアジェネラルマネージャー

2024.4 ～



リスク管理
Daniel Thomas



アンダーライティング
Daljitt Barn

*1 Tokio Marine Seguradora S.A.　*2 Philadelphia Insurance Companies　*3 グループ副総括

②経営体制
組織レベルでの叡智の結集

経営体制のみならず、高い専門性や知見が世界中から結集することで、グループベースで取り組むべき課題に対して一体となって対応する組織が生まれています。

In focus：グループ横断組織の構築



阿部 仁

当社　IT企画部
リスク管理グループ
ジェネラルマネージャー
Global Head of Cybersecurity

グループ全体のサイバーセキュリティ強化を実現する

サイバーセキュリティのグローバル組織であるGlobal Fusion Center（GFC）は、2021年に海外拠点で起きたインシデントをきっかけに、グループ全体のサイバーセキュリティの強化を目的に設立された、国内70名、海外35名程の組織です。私は、2018年よりグループサイバーセキュリティの業務に携わり、現在は、実務面の責任者を担っています。

東京海上グループは、さまざまな国で事業を展開しており、各国の規制や商習慣も異なることから、各社のビジネスモデルも異なります。しかしながら、サイバーセキュリティは全グループ共通で進めることで、大きなシナジーが得られる領域と考えています。

なぜなら、サイバーセキュリティは国境が無く、24時間備えなければならない、世界同時発生もありうるリスクに対応するものであり、また最も弱い部分が狙われるという特性があるため、GFCのようなグローバル組織がボーダーレスかつ均質的に技術・人・プロセスで対応することが理にかなっていると考えているからです。

サイバー保険をお客様に提供するのであれば、その前提として自らを律することが重要です。お客様やステークホルダーは、サイバーセキュリティ面で問題を起こした保険会社とビジネスを行うことは避けたいとお考えになるはずです。従って、業務は内部的な機能ではあるものの、保険ビジネスの第一線を後方から支えているという強い意識を持って業務にあたっています。

世界最高峰のサイバーセキュリティ組織をめざす

GFCによって、当社グループにおける世界最高峰のサイバーセキュリティを実現したいと考えています。そのために、社内外から最高の人材を世界中から集め、ともに成長し、活動のレベルアップを継続します。その結果、サイバーセキュリティが保険ビジネスとサイバー防衛の両面で当グループの強みと自他ともに認められるようになりたいです。「東京海上グループのサイバーってすごいよね」、「商品もすごいし、メンバーもすごい」と言われることをめざしたいです。

チャレンジを楽しむ

私は、“Life begins at the end of your comfort zone”（人生は、コンフォートゾーンを出た時に始まる）という言葉を大切にしています。これからも、個人・組織ともに現状に安住せず、新しいことや改善に取り組み、世界中にいる仲間たちと一緒にチャレンジを楽しんでいきたいと思います。



アジアメンバーとのオンサイトミーティング

③サクセッション

次世代のグループ経営人材育成（タレントマネジメント）

当社では、次世代の経営人材を安定的・継続的に輩出するために、国内外の人材を対象としたタレントマネジメントを実施しています。
グループワイドのタレントプールに世界中から約300名のグループ経営人材候補を選定し、CEOを含む主要な経営陣が参加するタレントマネジメント会議において、
経営陣のサクセッションに向け、ストレッチ・アサインメントを通じた経験付与やグローバル研修への参加など、タレントごとのキャリアディベロップメント・プランについて、論議しています。



選抜

- CEOを含む主要な経営陣が参加する「タレントマネジメント会議」を年3回開催
- 国内外の多様な人材からグループ経営人材候補を特定のうえ、候補者の強みや課題、キャリアディベロップメント・プランについて論議

×

育成

- ストレッチ・アサインメントの実行による良質な経験の付与
- 経営陣による直接的なメンタリング
- グローバル研修への参加によるグループへの帰属意識の醸成

③サクセッション
次世代のグループ経営人材育成（グローバル研修プログラム）

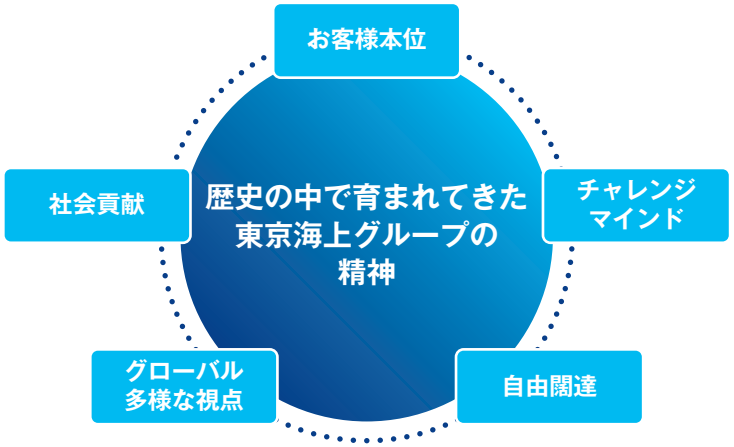
TLIの能力開発プログラムは、グループ経営への登竜門として、次世代を担う経営人材に必要な知識と経験の付与、および参加者が絆を深めつつ切磋琢磨する機会を提供することを目的に、国内外の経営陣による深いコミットのもと、グループの広がりを体感しながら、グローバルベースで開催しています。
震災被災地訪問や経営陣との対話を通じて、当社グループのパーパスや精神に深く共感し、行動できる経営人材の育成を進めています。

次世代経営人材を育てる能力開発プログラム

育成段階からの国内外人材の交流を通じてグループ一体の意識を涵養
多様性に触れながらリーダーシップを研鑽



プログラムを通じて伝承していく当社グループの精神




パーパスの再確認セッション（被災地訪問）


トップビジネススクールでの講義風景

④人材採用

高度な専門性を有する人材の採用｜キャリア採用

経営戦略の遂行に必要とされる高度な専門性を有する人材を中心に、当社グループではキャリア採用を積極的に実施しています。新たに加わった人材は、事業領域の拡大やDXの推進など、これまでにない取組みで活躍するとともに、当社グループのインクルーシブな文化醸成にも寄与しています。

東京海上ホールディングス
キャリア採用者在籍者数
（2024年6月時点）

65名

キャリア採用者の
主なバックグラウンド（例）

弁護士（国内・海外）
アクチュアリー
ベンチャーキャピタリスト
IT監査
再保険
投資銀行
データサイエンティスト

In focus：キャリア採用者の声



川村　雅之

当社　デジタル戦略部
データマネジメント室

他業界からのキャリアチェンジ

大学院卒業後、自動車メーカーでエンジニアとして電動車両の開発業務や、ビッグデータを用いた新規事業開発業務のビジネス検証などに携わりました。その後、損害保険会社におけるデータサイエンティストとしての幅広い業務に魅力を感じて、2018年に当社に中途入社しました。入社当時はキャリア入社者が非常に少なかったのですが、最近では着実にキャリア入社者が増えていると感じます。

正直に言うと、入社前は、組織が硬直化していて風通しが良くないのでは、とのイメージを抱いていましたが、実際は経営層との距離が近く、動くべき時にはスピード感を持って仕事を任せてくれる、在宅勤務制度なども含めて柔軟性があり、良い意味でのギャップでした。

幅広いデータを扱えるのは当社ならでは

当社で働く面白さは、「幅の広さ」だと思います。「大企業の7割以上が当社のお客様である」と社内でよく言われますが、さまざまな業種のお客様との関わりがあり、データサイエンティストとしてお客様の膨大なデータを分析する機会があります。お客様とともにプロジェクトに携わりながら、これほど幅広いデータを扱うことは他の事業会社ではなかなかできませんし、データサイエンティストとしてのキャリアを構築していくうえで、当社で働くことの醍醐味だと思っています。

One-AIの導入で全社の働き方を変革

昨年、「One-AI」※の全社導入のプロジェクトを、プロダクトオーナーとして主導しました。これは、社員一人ひとりが当社システムから利用可能な生成AIで、これを通じて業務の自動化や効率化を実現していきたいと考えています。ただ、社内におけるOne-AIの浸透度は、100点中まだ30点程度と思っていますので、社内における活用啓発にも引き続き注力していきます。

保険会社の価値提供領域を拡げる

リスクを引き受ける会社からリスクを減らす会社へ、そのためにビジネスモデルの変革を実現したいと考えています。今は、事故が起きたら保険金をお支払いする事後型のビジネスモデルですが、これからはAIを活用して、そもそも事故が起こらない世界を実現していきたいです。

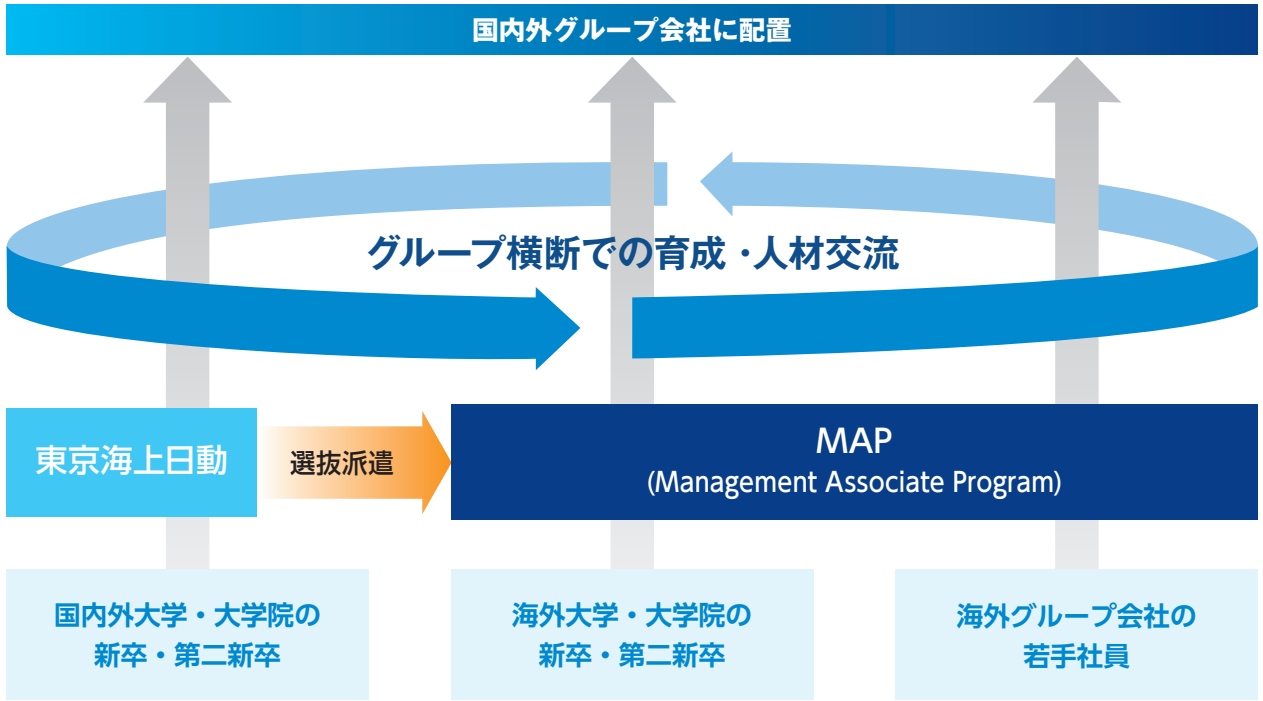
※ One-AI for Tokio Marine（One-AI）

当社専用システム内のセキュアな環境下で利用可能な生成AIプラットフォームとして、2023年より社内展開しています。
「One-AI」を活用し、文章・資料作成や情報検索、議事録・レポートの要約などの業務の自動化や効率化を進めて社員一人ひとりの生産性を高めることで、お客様や社会への新たな価値提供につながる時間を創出しています。

④人材採用

高度な専門性を有する人材の採用・育成｜グループベースでの若手社員育成プログラム

アクチュアリーなどの経営戦略の遂行に必要とされる高い専門性を有する人材の採用および育成を目的に、2017年にグループ横断の研修プログラム「Management Associate Program（通称MAP）」を開始しました。プログラム参加者は、2年間で複数のグループ会社・部門・チームをローテーションし、OJT・Off-JTによる専門性やグローバル視点の向上を通じて将来的に当社グループ横断で活躍する素地の獲得をめざします。
同プログラムでは、東京海上日動の若手社員、国内外大学・大学院からの新卒・第二新卒社員、海外グループ会社の若手社員など、多様なバックラウンドを持つ社員が交流し、切磋琢磨しています。



プログラム概要	
目的	グループカルチャーに対する深い理解およびコーポレート機能の専門性を有したグローバル人材を2年間で育成する。
対象者	新卒・第二新卒、または入社1～3年目のグループ会社社員、および東京海上日動から派遣される若手社員
専門分野	アクチュアリー、ファイナンス（財務、税務、内部監査）、ITセキュリティ
研修内容	・参加者ごとに定められた専門分野に応じて複数のグループ会社・部門・チームをローテーションし、専門性およびグローバルな視点を獲得する。 ・グループワーク、グループベースの研修への参加などを通じて、グループカルチャーへの理解を深める。 ・研修後は、当社グループのグループ会社に配置する。

④人材採用
グループ各社の取組み事例

キャリア採用を積極化し、イノベーションを創出
東京海上日動火災保険

多様な価値観とアイデアの化学反応がイノベーションの源泉であると考え、キャリア（中途）採用に力を入れています。

総合職採用の拡大
2019年から勤務地を限定しない総合職採用を開始し、2022年からエリア限定の総合職採用も実施。地域社会に根ざし、各地域を支えていく人材の採用を強化しています。



損害サービス部門の採用強化
特集ウェブサイトの開設や専用説明会の実施を通じてその魅力と社会的意義を広く伝えることにより、損害保険業界固有の業務である損害サービスの認知を高め、採用活動の活性化につなげています。



ライフスタイルに合わせて勤務形態を選択可能な採用
日新火災海上保険

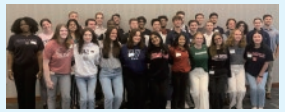
多様な人材を確保するため、新卒採用・キャリア（中途）採用ともに「全国型」「広域型」「地域型」の三つの区分（勤務タイプ）から選択できる仕組みを導入しています。勤務タイプによる役割や職責の差異は無く、社員一人一人のキャリアビジョン、ライフスタイルに合わせた働き方を大切にしています。


日新火災採用アシスタント
にっしえる

インターンシップを通じた採用活動
Tokio Marine North America Services（TMNAS）

保険業界に関心を持つ大学生を対象としたインターンシッププログラムを実施しています。
ジョブシャドウイング、スキルワークショップ、グループ会社紹介、ネットワーキングなどを通じて、保険業界や当社グループでのキャリアパスについて理解を深めるための機会を提供しています。

2023年夏には、姉妹会社であるReliance Matrixとの共催で、インターンイベントを開催し、参加者は当社グループの規模やキャリア展望を体感する機会となりました。


共同インターンイベントにて


John Glomb TMNAS CEOとの
Q&Aセッション

多様な人材の採用をめざした広報活動強化
イーデザイン損害保険

多様なバックグラウンドを持つクルー（社員）を積極的に採用し、キャリア（中途）入社者は約7割を占めています。また、新卒採用も継続して実施しており、約6割が30歳以下です。

広報活動の強化
業界や企業に対する理解を深める場を提供することが不可欠であるとの考え方に基づき、採用チーム専用Instagramで各部署やプロジェクト、社員の日常を紹介したり（フォロワー数: 900名超）、新卒学生を対象としたお仕事体験イベントを実施しています。
その結果、応募者数、採用者数がともに増加しています。


お仕事体験イベントの様子

⑤人材育成と再配置

環境変化に対応するためのDX人材の育成・リスキリング

グループ経営戦略の実現にあたり、DX推進による意思決定のスピードアップや業務の効率化は必要不可欠であり、組織のあらゆる階層でDXを推進できる人材が求められています。
東京海上日動では「すべての社員」がDX推進の担い手として学び、成長していく必要があるとの考えに基づき、Tokio Marine DX Academyにおいて担当業務や役割に応じて4つの対象ごとに研修や育成プログラムを提供し、全社のDX人材育成を推進しています。

DX推進に必要なリテラシー・スキル

Business（洞察力）	自身の業務プロセスを俯瞰し、価値提供や業務効率化に向けた課題を特定し、実際に取組みを前に進めていくスキル
Tech（好奇心）	最新の社会変化やトレンドをスピード感持って把握し、AIやデジタル技術を業務において円滑に使いこなすスキル
Creativity（発想力）	お客様の課題・ニーズに向き合い、お客様起点で新たな価値提供や業務効率化を実現するスキル

2023年度
DXコアプログラム受講者数 **695人**

DX推進を担う人材（対象社員、求められる役割・行動）

DXリーダー 経営層、デジタル関連部長	最先端のテクノロジーの知見を意思決定に活かしてDX戦略を主導するとともに、社員が変革に挑戦する組織風土を醸成する。
DXコア デジタル関連部門、企画開発担当者	「マーケティング」「UI/UXデザイン」「システム開発」「AI・データ活用」の領域にて、外部専門家とも連携してプロジェクトを自ら牽引する。
DXドライバー DX関連研修受講者	担当業務の本質的な課題を設定し、デジタル技術を活用した解決策を実践するとともに、自組織におけるDXを推進する。
全社員	ビジネスパーソンとして必要なDXリテラシー・スキルを習得し、DX・デジタル戦略の意義を認識上でデジタルツールを徹底活用する。

⑤人材育成と再配置

自律的なキャリア構築｜My Aspirationを起点とした挑戦の仕組み

時代の変化とともに、社員一人ひとりの想いにより丁寧に向き合い、その想いに応えていくことが重要になってきています。
当社と東京海上日動では、めざすべきゴールである「個人と会社双方の成長の実現」に向けて、
社員一人ひとりが持つ「自分自身がこころから願う未来に向けた、譲れないこころざし」や「自分のために、周りのために、お客様のために、社会のために、実現したいこと」を
My Aspirationと定義し、これと会社のパーパスとの“つながり”を強めていく取組み（LINK）を全社を挙げて推進しています。



社員のMy Aspiration（主な例）

“人々が自由に挑戦し、前向きに取り組める、また取り組みたいと思えるような夢の溢れる社会を作りたい。”
“ルールにとらわれず、自分なりの考えを一人ひとりが持ち、お互いに認め合える社会を実現したい。”
“日々自身の対応力を探求・研究することで、自分の仕事をお客様の「安心」につなげていきたい。”
“多くの人が少数の困った人を助ける保険という仕組みを広く提供することを通じて、お客様・社会に安心をお届けしていきたい。”

主な施策

My Aspirationの策定・共有

部長および支店長が率先垂範でMy Aspirationを策定し、組織のめざす姿（ビジョン）とともに部店内で発信・共有します。上司が対話を通じて支援しながら、社員一人ひとりが自身の想いに向き合い、自分らしいMy Aspirationを描き出せるよう取り組んでいます。

「My Aspirationチャレンジ」の実施

2024年度より目標設定面談を「My Aspirationチャレンジ」として新たに運用しています。年3回の面接に加えて、原則月1回実施する1on1を通じて、上司・部下間でMy Aspirationと会社のパーパス・組織のめざす姿とのつながり（LINK）を確認する対話を継続的に実施しています。

LINKダイアローグの実施

上司がファシリテートしながら、部下5～7名とともに組織内で対話を行います。会社のパーパスや組織のめざす姿について組織メンバー間で確認し、議論することで、同僚との相互理解を深める機会にもなっています。

⑤人材育成と再配置

自律的なキャリア構築｜アスピレーションを実現する仕組みと自律的なキャリア構築の事例

JOBリクエスト制度

JOBリクエスト制度とは、社員が自らのキャリアを主体的に考え、切り拓くことを支援するための制度です（当社と東京海上日動で実施）。社員がみずから希望する職務に手を挙げ、これを担うことによって、モチベーションが向上し、組織全体のさらなる活力向上につなげることをめざしています。

2023年度に本制度の利用を希望した社員は209人、そのうち異動を実現した社員は56人でしたが、すべての異動件数における構成比は約2%程度にとどまっています。

今後、社員一人ひとりのMy Aspirationに基づく自律的なキャリア構築を支援する施策として、本制度を一層推進し、応募者数・実現者数の飛躍的な拡大をめざします。具体的には、2030年度末までに、応募者数1,700名、実現者数700名に引き上げ、その結果としてすべての異動件数のうちJOBリクエスト制度の活用によって実現する異動件数を30%まで引き上げていくことを目標としています。

JOBリクエスト制度活用による異動の割合

2030年度までに 30%

（2023年度:約2%）

自律的なキャリア構築の事例

これまでも、当社グループの事業はアスピレーションを持つ社員たちによって支えられてきました。保険以外のキャリアからMy Aspirationを見出し、介護事業に長年携わりながら、パーパスとアスピレーションの実現に向け活躍している社員を紹介します。



中山　博貴　東京海上日動ベターライフサービス（出向）
施設介護事業部長兼 ご入居相談部長

「点」が「線」になっていったキャリア

新卒で東京海上日動に入社して30年間、保険に関する業務に一度も携わったことが無いという珍しいキャリアを歩んでいます。入社後に、最初に配属されたのは不動産部でした。その後、不動産投資顧問会社を立ち上げ、最初の出向をしました。出向から10年近くが経ち、今後ますます成長が見込まれる介護事業に大きな魅力を感じ、20年間に及ぶ不動産に係わる経験を活かすことができるのではないかと考え、東京海上日動ベターライフサービスの前身の一つである施設介護事業会社へ異動を希望し、それから現在に至るまでの10年間、介護事業に従事しています。

「老いて豊かと語れる暮らし」づくりを支えるためにまずは「やってみる」

「老いて豊かと語れる暮らし」、これは創業時から変わらず掲げ続けている、私たちが大切にしている言葉です。歳を重ねても精神的な豊かさや周囲の温かさを日々感じられる穏やかな暮らしをご入居者が送れるようにお支えするのが私たちの使命です。しかし、高齢者の中には意欲の表出が減る方も少なからずいらっしゃいます。ご入居者の内なる声を拾い上げ、叶えるご支援をしていきたいと考え、「まずはやってみること」を大切にして、仲間とともに取り組んでいます。

⑤人材育成と再配置

自律的なキャリア構築｜Tokio Marine Innovation Program

当社および東京海上日動では、グループの成長に資するビジネスモデルの創造・新規事業創出を目的とした社内公募制プログラム「Tokio Marine Innovation Program（TIP）」を実施し、自律的なキャリア構築を支援しています。

TIPは、イノベーション創出や事業活動を通じた社会課題解決を目的に社員からアイデアを募る社内公募制プログラムです。優秀案として選定された応募者は、起案したアイデアを実現するために新規事業を担う部門への異動などを通じて、自ら事業化をめざすことができます。

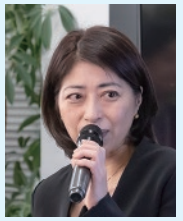
2017年度のプログラム創設以降、採択された案件の実現に向けた実行体制を強化しており、事業化案件として2020年にプロ人材と企業をつなぐ伴走型マッチングサービス「プロドア」が生まれました。また、現在も幅広いテーマで事業化をめざしているプロジェクトが多数存在します。

本制度の活性化を通じて、挑戦するカルチャーの醸成を図ります。

2023年度
TIP参加者数
300人



In focus：プログラム活用者の声



2023年度TIP個人・チーム部門最優秀賞
黒木　由布子
当社　財務企画部（当時）
※2024年4月よりビジネスデザイン部

長年温めてきたアイデアをもとにTIPへの挑戦を決意

10年程前から、ある社会課題に対するサービスを漠然と考えていたのですが、親の入院や介護を経験することで、このサービスのニーズを強く意識するようになりました。このアイデアは、私がこれまで従事してきた資産運用業務外の内容だったため、TIPを活用を検討しました。はじめはTIPの敷居が高いと感じて躊躇しましたが、さまざまな職種・職位・世代の社員が多様なアイデアで挑戦していることを知り、応募を決意しました。

諦められず再挑戦

今回が2度目の応募でした。1度目に選考から漏れた時には自分の準備不足を痛感し、悔しい思いをしましたが、この社会課題を解決したい思いが諦められず、アイデアを練り直し再挑戦しました。実は選考期間中に異動があり、新担当業務とTIPとの両立が想定以上に厳しくなり、途中棄権も頭をよぎりましたが、社外メンターの方から「この課題を解決したいなら、やるしかないよね」と叱咤激励を受けて踏ん張れました。

4月に、新規事業の創出を担う部の一つであるビジネスデザイン部に着任しました。事業化に向けた不安はありますが、インキュベーションを目的とした支援体制も用意されており、前職場の仲間や応援してくれる方々に良い報告ができるように頑張ります。

⑤人材育成と再配置

グループ各社の取組み事例（人材育成）

社内副業を通じた挑戦機会の提供（プロジェクトリクエスト制度）

東京海上日動火災保険

社員がキャリアビジョンを実現するための機会として、所属する部署の業務を担いながら、自らの希望に基づきコーポレート部門などのプロジェクトに参画する「プロジェクトリクエスト制度」を導入しています。2023年度までにのべ1,354名の社員が、本制度を活用してさまざまなプロジェクトに参画しています。

制度導入で実現したいこと

- 社員の挑戦を支え、社員と会社の成長を実現
- 発意ある社員のMy Aspirationの実現
- 社員の成長スピードの向上、将来のキャリアビジョンの幅の広がり
- プロジェクト推進を通じた人脈形成、専門性やスキルの向上
- 多様な能力を持つ社員の参画によるイノベーション創出、アウトプットの質向上

＜参加者の声＞

- 当社のビジネス領域の広さ、どの領域においても基本能力が必要であることが分かり、今後の日常業務にて心掛けるべきことに改めて気づけた。
- 自分の得意なこと、苦手なことが明確に分かり、今後の自分の糧となった。

新入社員向け共同研修プログラムの実施

東京海上日動火災保険
Philadelphia Insurance Companies

東京海上日動の新入社員を対象に、当社グループで働くうえで大切なことを考える場として、Philadelphia Insurance Companies（PHLY）のBob Pottle取締役副社長兼チーフ・ストラテジック・オペレーションズ・オフィサーによるオンラインプログラムを実施しました。

PHLYの概要、組織におけるチームワークや多様性の重要性、損害保険事業の存在意義、お客様や代理店と信頼関係を構築するうえで重要な姿勢などに関する講演の後、新入社員との活発な質疑応答が行われました。新入社員は海外グループ会社のカルチャーや経営層の想いに直接触れ、「国や言語は違えども、私たちが大切にしていることは同じ」などの気づきを得て、当社グループを身近に感じる機会になりました。



実践力の向上をめざした育成

東京海上ディーアール

東京海上ディーアールはリスクのエキスパート集団として、お客様や地域を取り巻くリスクと真摯に向き合ってきました。特に、人材に重点を置き、積極的に修士（総合職の約57%）や博士（17名在籍）を採用・育成することで、将来にわたって高度で実践的なコンサルティングを提供できるよう取り組んでいます。

実践的な研修

当社固有の研修としてリスクマネジメントに関する理論的な研修はありましたが、実務はOJT中心で、実践に移すための研修機会が限定的でした。そこで、コンサルティング研修を実施し、座学で得た知識を即座に演習で経験し、今後の業務で具体的な活用イメージが持てるように取り組んでいます。



⑤人材育成と再配置

グループ各社の取組み事例（育成の基盤となる人事制度）

専門性を軸とした制度構築

東京海上ホールディングス

グループ経営人材と高度な専門性を有する人材の採用および積極登用などを目的とした人事制度を2019年より導入しています。

専門性を軸とした報酬・役割・評価

市場水準をベンチマークした報酬体系、専門性を活かせる役割付与、専門性に基づくパフォーマンスの適切な評価を実施

パフォーマンスに応じた適切な配置

入社年次、年齢、性別などにかかわらず、能力、実績のある人材を専門性を活かすことのできるポストへ早期に抜擢

タレントマネジメントの徹底

グローバルベースで、グループ各社の多様なポストを活躍機会として積極的に活用したキャリア構築を実現

自律的なキャリア形成を支援する制度改定

東京海上日動火災保険

社員一人ひとりと会社双方の持続的成長を促進する観点から、2024年度より新人事制度へ移行しました。

一人ひとりの想い（My Aspiration）を起点とした役割

社員一人ひとりのMy Aspirationと組織のめざす姿および会社のパーパスとのつながり（LINK）を重視した役割の付与

成果・実力・職責を軸とした評価

入社年次、年齢、性別、コース区分、採用区分（新卒・キャリア採用）などによらない評価の徹底

転居を伴う人事異動の見直し

ライフスタイルの変化や価値観の多様化を踏まえ、丁寧なキャリアプラン対話を行い、転居を伴う場合には、同意を前提とした人事異動を実施

全役職員の声を活かした制度改定

東京海上アセットマネジメント

2024年4月に人事の仕組みのコアとなる「めざす人材像」を見直し、これを軸にした人事制度改定を行いました。

外部環境の変化に伴い、会社のめざす姿や経営戦略も大きな変化が求められる中、新たな「めざす人材像」は、現状の人事組織課題に対応することに加え、社員が共感し、会社に根付くものにするため、すべての役職員の意見を踏まえて策定していることが特徴です。

また、めざす人材像とリンクさせた人事制度改定を行い、「コンピテンシーの再定義」や「等級制度の一本化（マネージャー職、エキスパート職、プロ職、サポート職の区分を統合）」、「市場競争力のある報酬水準の設定」などを行いました。

これらの改定によって、社員のポテンシャルを最大限に引き出し、組織風土を変革するとともに、社員と会社がともに持続的に成長することをめざします。

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

05 Culture

グループ一体経営を支える“企業文化”



- 基本的な考え方
- ⑥パーパスの浸透｜取組みの全体像
- ⑥パーパスの浸透｜グループ会社人事部門トップからのメッセージ
- ⑥パーパスの浸透｜グループ各社の取組み事例
- ⑦DE&I推進｜取組みの全体像
- ⑦DE&I推進｜グローバルベースでのステークホルダー対話
- ⑦DE&I推進｜グループ社員による対談
- ⑦DE&I推進｜グループ各社の取組み事例
- ⑧働きがい｜エンゲージメントの向上
- ⑧働きがい｜グループ各社の取組み事例
- ⑨働きやすさ｜健康経営推進の考え方
- ⑨働きやすさ｜健康経営でめざす姿と健康関連施策とのつながり
- ⑨働きやすさ｜健康経営の取組みの評価・改善（PDCA）
- ⑨働きやすさ｜グループレベルでの健康経営の推進
- ⑨働きやすさ｜グループ各社の取組み事例

基本的な考え方

当社グループでは、世界で4万人を超える多様な人材が、日々業務にあたっています。社員の一人ひとりが持つ力を最大限発揮していくために、
グループ一体経営を支える“企業文化”では、社員を一つのチームとして結び付け、多様な人材がお互いを尊重しあい、イキイキと働ける風土づくりを推進していきます。

グループ一体感の醸成	6 パーパスの浸透	国内外4万人を超えるグループ社員が熱意と一体感を持って社会課題の解決に取り組むためには、多様な人材をひとつのチームとして結び付ける、横串としてのカルチャーが重要となります。当社グループでは、グループCEO自らがグループカルチャー総括（CCO）として先頭に立ち、パーパス浸透に取り組んでいます。	P42～45
	7 DE&I推進	グループの成長を支える質の高い意思決定の実現には、積極的な人材の多様性確保に加え、多様な人材が持つ能力を最大限発揮できる環境が必要不可欠です。当社はDE&I推進を成長戦略の最重要課題と位置づけ、グループベースでの取組みを進めています。	P46～53
エンゲージメントの向上	8 働きがい	社員一人ひとりが仕事への誇りを持ち、成長を実感して働くことは、組織およびグループの成長につながるだけではなく、人を惹きつけ、成長を促す企業文化にもつながっていきます。サーベイと組織単位の改善による継続的な取組みを進めています。	P54～56
	9 働きやすさ	人事戦略の全ての取組みのベースとなるのは、社員の心身の健康です。グループ各社の健康増進の取組みに加え、グループ一体となって社員の心身の健康の保持・増進を図る、グループベースの取組みを進めています。	P57～61

⑥パーパスの浸透

取組みの全体像

パーパスは、その時々で表現や言葉は違えども当社創業時から不変のものであり、今後も変わることはありません。
パーパスはグループ共通の羅針盤、拠り所となるものであり、4万人を超える世界中の社員が一つの方向に向かって力を発揮するためには、この浸透が不可欠と考えています。
グループCEO自らがグループカルチャー総括（CCO）として先頭に立ち、CCOオフィスという部門横断のバーチャル組織が浸透活動を推進しています。

認知・理解

グループCCOメッセージの発信

動画、イントラネット、国内外の社内報などで定期的にメッセージを発信



グループ各社の取組み事例発信

主に国内外の社内報やイントラネットで実施



Nextage Online

グループカルチャー総括による
マジきら実施回数
11回

共感

グループCEOとミドルマネジメント層の対話継続

2023年度は当社の組織長レベルを対象に実施し、2024年度に対象者を拡大予定

マジきら会の継続実施

パーパスをテーマに、経営層と社員が語り合う場「マジメな話を気楽にする会（マジきら）」を国内外各地で実施

1分動画の制作

さまざまなグループ会社の社員が事業を通じた社会課題解決やパーパス実現に向けた想いを語る動画を製作・提供



国内外グループ会社CEOなどからの発信

グループCEOメッセージを、グループ各社のCEOが「パーパスの伝道師」として自社の状況に合わせてローカライズして発信

実践・体現

Tokio Marine Group Awards

東京海上グループの精神を体現した個人および組織の取組みを、グループCCOが表彰



評価・検証

カルチャー&バリューサーベイ

国内外グループ各社を対象としたサーベイを毎年実施し、パーパスやDE&Iの浸透度を評価・測定

サーベイ結果を踏まえた各グループ会社のアクションプランをフォローアップ



⑥パーパスの浸透
グループ会社人事部門トップからのメッセージ



Elisabeth Ibeson
Chief People Officer
Tokio Marine Kiln

企業文化が事業成功の要

私の所属する東京海上キルンは、ロイズ保険市場で60年にわたり事業を展開する国際保険会社です。

私たちの成功は、働く従業員のエンゲージメントにかかっており、当社の企業文化こそが成功の要であると考えています。直近のエンゲージメントサーベイ結果からも、社員の92%が「当初で働くことを誇りに思う」、95%が「同僚から礼儀正しく敬意をもって扱われている」と感じていると回答しています。

当社の企業文化の重要な柱は、インクルージョンを重視し、インクルーシブな行動を定着させることにあります。創業者ロバート・キルンは早くからインクルージョンを唱え、1960年代には女性の活躍を推進するキャンペーンを展開しています。インクルーシブな行動は、今日の私たちにとって重要な企業文化であり、従業員はCEOと毎月会合を持つなど、率直な意見交換の場を設けています。

社員のポテンシャルを引き出す

世界中の人事部の同僚と一緒に働くのは非常に楽しいです。お互いから学べることは、まだまだたくさんあると思っています。東京海上グループには4万人を超える“頭脳”がいますが、社員にもっと多くの機会を提供する方法を見出せれば、東京海上グループと社員が持つポテンシャルをさらに引き出すことができるはずです。それを是非実現したいです。また、今後は、社員がオープンに議論し、互いの意見に耳を傾ける「フォーラム」に参加し、グループ横断の課題解決に関わったり、ビジネスや育成の場を共有する機会を増やしていきます。また、日本への駐在を支援するインフラを充実させ、グループ内での連携をさらに強化していきます。



Kathleen M. McCutcheon
SVP and Chief Human Resources Officer
Tokio Marine HCC

パーパス実現のための取組みを推進

Tokio Marine HCCは、180カ国のお客様に対して100種類以上の商品を提供する保険会社です。

当社のすべての社員の行動や意思決定の中心にあるのは“Good Company”の考え方であり、私たちはお客様や私たちが活動するコミュニティに貢献することに力を注いでいます。また、この考え方私たちの企業文化としてしっかり根付いており、「Accelerate」「Communities & Networks」「Employee Value Proposition」「Elevating Women in Leadership」といった重要な取組みが、将来の成功に欠かせないものとなっています。社員の成長と発展は、私たちのコミットメントの証なのです。

グループのネットワークを活かしたシナジー発揮

東京海上グループの一員であることで、多様な製品やサービスへのアクセスや、お客様サービスにおける協業やシナジーという独自のメリットをもたらします。高度なスキルや経験を持つグループの仲間とのネットワーキングを通じて、他者の経験から学ぶ機会を得ると同時に、人事関連のプログラムをグループ全体に共有し、学び合う機会となっています。例えば、顧客に対するクロスセリングや他のグループ会社との共同アプローチによる新たなビジネスチャンスの創出（例：ラグビー・ワールドカップ、東京オリンピック）など、グループのネットワークを活かした収益につながる取組みへとつながっています。今後もグループ各社が連携した取組みを、規模の大小にかかわらず支援し続けます。そして、人材と組織を一つのグループとして発展させることによって、新たな可能性の扉を開いていきたいと思っています。

⑥パーパスの浸透
グループ各社の取組み事例（1/2）

「保険人」の精神を養う
東京海上日動あんしん生命保険

「何としてもお客様をお守りする」という社会的使命感や職業意識を持って保険業に携わる真の保険のプロフェッショナルを「保険人（ほけんびと）」と呼び、社員はこの精神を強く意識して日々の業務に取り組んでいます。

研修をはじめとしたさまざまな場で社員一人ひとりが「保険人」の精神に立ち返る機会を提供しており、例えば新入社員研修では「DNA研修」と称して、当社のDNAとは何かを考え発表する場を設けています。また、「保険人」に関する社内向けサイトを通じて、社員が取組みの意義をいつでも学ぶことのできる環境を整えています。

環境変化が激しい中でお客様の期待に応え続けていくためには、お客様の課題解決に資する商品やサービスを提供することが必要であり、そのためにも当社の原点とも言える「保険人」の取組みを深化させ、一人でも多くのお客様をお守りすることに取り組んでいきます。





基本マインドである「7 スタンス」の浸透
東京海上ミレア少額短期保険/東京海上ウエスト少額短期保険

不動産賃貸マーケットを事業活動の場とする当社において、不動産DXをはじめとした環境変化は激しく、社員一人ひとりが従来通りの取組みに疑問を持ち、少しずつでもやり方を変えていくことが必要となっています。この課題認識をもとに、2023年度より「私が変わる、私が変える」をキーワードに、従業員の基本マインドとなる「7スタンス」を全社に展開しています。「時間がない」「誰かがやってくれる」という考え方から、「時間は作るもの」「自分で解決する」といった前向きなスタンスに転換するための取組みとなっており、2023年度「社員意識調査」では、多くの社員がこの「7スタンス」を意識していると回答し、自ら変わっていこうとするための基盤として定着しつつあります。

この「7スタンス」に基づく取組みの1つとして、社員一人ひとりが変わり、変えることにスポットライトを当てるために「ビジネスプロセス改革Awards」を創設し、2023年度は27件のエントリーがありました。案件の大小にかかわらず、社員が自信を持って「このやり方を変えた」という取組みを表彰する制度となっており、2024年度も実施する予定です。



⑥パーパスの浸透

グループ各社の取組み事例(2/2)

タウンホールミーティングで企業文化を浸透
Tokio Marine Safety Insurance (Thailand) Public Company Limited(TMSTH)

TMSTHで行われたタウンホールミーティングに、110人以上のマネージャーが参加しました。市場の変動をはじめとした業界が直面する課題を理解し、それを解決するために一緒に取り組む必要性を皆で確認しました。この協力的なアプローチによって、「持続可能な未来を切り開く」というTMSTHのビジョンを実現し、“Good Company”をめざします。



アジャイルなカルチャーの醸成
Tokio Marine Life Insurance (Thailand) PCL. (TMLTH)

急速に変化するお客様のニーズに対応できるよう、アジャイルなカルチャーの重要性を認識し、社内で促進していくためのワークショップを開催しました。すべての社員を対象とし、従業員は柔軟な働き方の技術について学び、それを実際の業務にどのように適用するかを理解しました。アジャイルなカルチャーは、高いパフォーマンスをあげるチーム作りに不可欠です。



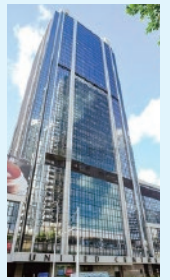
行動指針の設定と企業文化の浸透
Tokio Marine Hong Kong(TMHK)

“Good Company”をめざし、「誠実」「公正」「強い情熱」「プロフェッショナル」「お互いの尊重」の5つを行動指針として掲げ、その浸透に向けて日々活動を行っています。

2023年より四半期ごとにタウンホールミーティングを開催し、文化醸成に向けた取組みを推進しています。具体的には、企業文化を社員一人ひとりの活動に落とし込むための目標チャレンジシートの活用、企業文化に沿った活動(年10回のCSR活動の継続など)の共有、文化醸成に向けた各部門間での継続的なディスカッション、東京海上ホールディングス人事部や経営陣を交えての講演やディスカッションなどを実施しています。

2023年にTMHK創立70周年を迎えたことを機に、改めてTMHKの強みと課題を明確化し、当社グループのパーパスならびにTMHKの行動指針をベースにした活動を行うことで、お客様への付加価値を提供し、社員も会社も成長していきながら、香港の地域社会への貢献につなげていきます。





⑦DE&I推進

取組みの全体像

当社グループはDE&Iを成長戦略の最重要課題と位置づけています。
すべての人が持てる力を最大限発揮できる人事制度、人事施策、職場環境の整備に向けてさまざまな取組みを推進し、グローバル・グループベースのシナジー・イノベーション創出や意思決定層の多様化・グローバル人材のエンゲージメント向上につなげることをめざしています。

重点課題

多様な社員のさらなる活躍支援

・ジェンダーギャップの解消
・LGBTQ+の理解促進
・障がい者のさらなる活躍支援

あらゆるグローバル人材の活躍支援

・グローバルタレントの確保・活躍支援
・ERG(コミュニティ、ネットワーク)の活性化

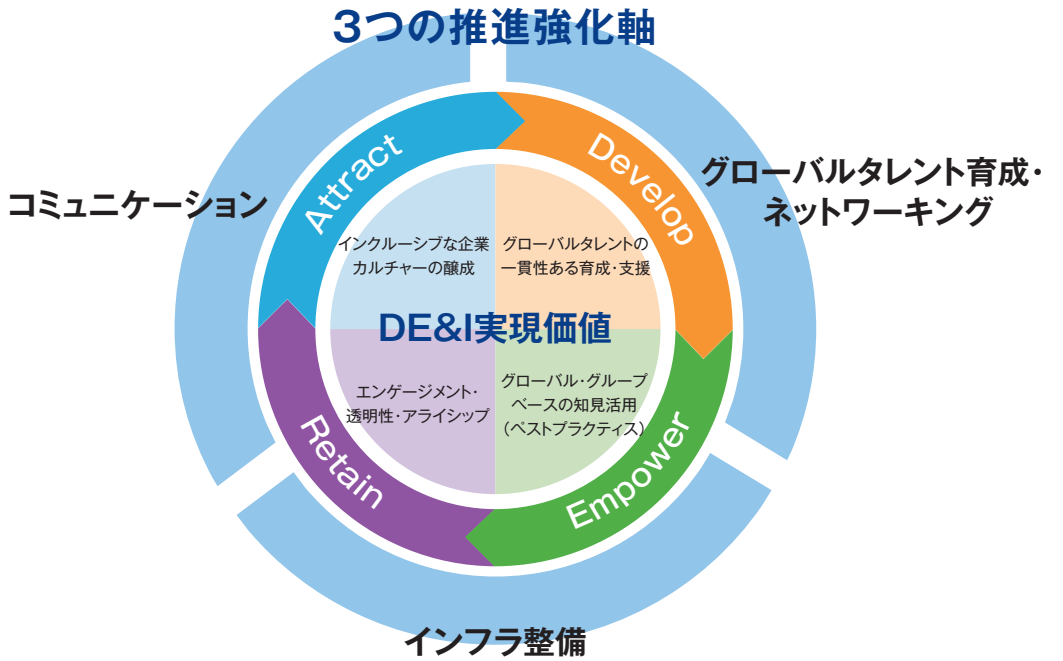
DE&I推進指標*1
4.01/5段階

グループ全体の女性管理職以上比率*2
35.6%



当社DE&Iチームメンバー

実現価値



*1 エンゲージメントの把握やパーパスの浸透度などを測るための独自サーベイ「カルチャー＆バリューサーベイ」のDE&I推進に関する項目のスコア平均(5段階)
*2 管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。

⑦DE&I推進

グローバルベースでのステークホルダー対話｜ダイバーシティカウンシル

ダイバーシティカウンシルでは、年2回、経営・従業員・社外有識者が集い、DE&I推進に向けた重要な対話を行います。
参加者の多様な知見や経験が共有され、グローバル・グループベースで議論を深めることで、DE&I推進の大きな原動力となっています。

CEO直轄のDE&I推進に関する諮問機関として2021年に設立し、以降、年2回継続開催しています。 2024年度からグループCDIOに就任したキャリン・エンジェルソンが、経営、従業員、社外有識者による対話をリードし、グローバル・グループベースでの論議を深めています。

2024年2月のダイバーシティカウンシルにおいては、多様性促進に向け社員一人ひとりの状況に応じて必要な支援や公正な機会提供を行う“Equity”の考え方に改めて焦点を当てた対話が行われ、Equityの重要性を踏まえたグローバルベースでの新たな「DE&I推進方針」の策定につなげました。新たな方針のもと、ジェンダーギャップ解消、LGBTQ+の理解促進、障がいのある社員の活躍をはじめとした多様な人材の公正な成長機会の提供と、多様な人材の活躍を促すための取組みを一層加速します。

また、DE&I推進は国や地域、会社ごとに進捗や優先課題が異なるため、DE&I推進部門と国内外グループ会社の経営トップによる対話の機会をつくり、DE&Iの重要テーマに関して推進部門とトップが一丸となってそれぞれの課題解決に向けて協働していくことを確認しました。





2024年2月に実施したダイバーシティカウンシルの様子（写真右の中央：キャリングループCDIO）

In focus：従業員代表の声



小島　明日香　東京海上日動ファシリティーズ
総合企画部　営業企画グループ兼経営企画グループ

「私がDE&Iを推進したい」という強い想い

当社は、お客様のファシリティ機能を最大化するファシリティマネジメントに沿って、お客様の幅広いニーズにお応えするためのサービスを提供しています。社内には元々男性が多く、女性社員のさらなる活躍をめざしたDE&Iの推進は、当社の重点課題の一つです。

2023年7月、ダイバーシティカウンシルに従業員代表の一人として初めて出席しました。カウンシルでは、グループ一丸となって本気でDE&I推進に取り組んでいく様子を肌で感じ、大きな刺激を受けました。そして、「自社でDE&Iを推進していきたい」という使命感を持つようになり、意識が大きく変わりました。

グループ内に仲間がいることを実感

グループ全体でDE&Iに取り組むことのメリットは、一つの会社だけでは思いつかない発想や、グループ他社の取組み内容が担当者間で共有されることだと思います。また、グループ横断のDE&I集合研修やDE&I関連ミーティングへの出席を通じて、担当者間で悩みを共有し、施策のヒントを得ることができます。実際に、この業務を通じて新たに生まれたグループ他社とのネットワークは、日々の業務にも活きていることを実感します。

⑦DE&I推進

グループ社員による対談:DE&I in Action(1/2)

東京海上グループは、グループベースでDE&I推進にどう取り組むべきか?
それぞれの立場から、DE&Iに対する想いを率直に語る。



左より、
ジェームス・デイ(聞き手)
当社グローバルコミュニケーション部
ジェネラルマネージャー
サフィヤ・レイド
PURE社　従業員エンゲージメント
アソシエイト・ヴァイスプレジデント
キャリン・エンジェルソン
執行役員　グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン総括(CDIO)
松井　大輔
当社法務コンプライアンス部
ジェネラルマネージャー

DE&Iに対する想い

―これまでのDE&Iとの関わりについて教えてください。

サフィヤ　私はPURE社で、すべての社員が安心して最高の仕事をできるようにするためのDE&Iの基礎フレームワーク、目標、戦略、指標を確立することに尽力してきました。この期間中、プロフェッショナルな成長、メンタルウェルネス、文化的なアイデンティティを支援するプログラムを提供する7つの従業員リソースグループ(ERG)を立ち上げました。

キャリン　新たにグループCDIOを担うことになり、グループのDE&I施策を推進する責任を担っています。長い間当社グループで働いてきた私は、これまでグループが巨大なグローバル企業へ変貌していくのを目の当たりにしてきました。今まで以上にグループ内のタレントを成功裏に統合することがビジネス上の重要事項となっています。常に変化するビジネス環境に対応するためには、最高のアイデアと最高の人材が必要です。

松井　前職は銀行に勤務し、東京海上ホールディングスにキャリア入社しました。最初は、法務部で社内の法律相談を受けるに際し、自分がキャリア採用者であるということを明らかにするのは望ましくないと思っていました。なぜなら、そのように認識されることで、保険業界に関する知識が浅く、信頼に足る助言を受けられないと誤解されることを懸念したためです。しかし、今では積極的に自身のバックグラウンドや知見を共有し、オープンでありつづけることを心がけています。これは特に、外部の知見が求められる新規ビジネスを支援する際に有効だと思っています。

DE&Iが成果につながる

―DE&Iの取組みがどのようにビジネス上の成果につながると考えますか?

サフィヤ　効果的にコミュニケーションし協力し合う活気に満ちたチームにとって、インクルーシブで心理的安全性が確保されている環境は、必要不可欠です。これにより、意味のある成果を出すことができます。

キャリン　性別という側面から見ると、女性は全社員数に占める割合に比べ、管理職に占める割合が非常に低いです。女性がすべての職位で当社グループの意思決定に参画することが重要です。女性の参画がなければ、多様な視点やネットワークを活用できず、ビジネスチャンスを失いかねません。

松井　キャリア採用者として、これまで「社内の常識」と思われていたが客観的には違和感を感じたことに対して意見を述べることで、多角的な視点を提供することが重要と考えています。ただ、時にはそのように発言することで、同僚との間に無用な摩擦を生じさせることにためらいがありました。しかし、従業員代表の一人としてダイバーシティカウンシルに出席して以来、自分の役割をより意識し、よ

⑦DE&I推進

グループ社員による対談:DE&I in Action(2/2)

り積極的に意見を述べるようになりました。その際は単なる批判ではなく、生産的な議論となるよう意識しています。また、外部で得た専門知識を新しいビジネスにも活用しています。今後も多様な人材を採用することで、社内外の知見を組み合わせ、新たなシナジーを創造できると信じています。

ダイバーシティカウンシル(DC)は、共有と議論の場

―東京海上グループがDE&Iを推進していく中で、DCが担う役割は何でしょうか。

キャリン　東京海上グループはグループ各社の自主性を尊重していますが、DCが打ち出す方針やグループとして考えるべき優先事項を示すことで、グループ各社が独自性を保ちながらも同じ方向を向いて取り組めます。

サフィヤ　DCは、DE&Iの課題について議論し、ナレッジを共有し、ベストプラクティスを広めるための場を提供していますね。



サフィヤ・レイド



松井 大輔

松井　DCは、2つの重要な役割を果たしていると思います。1つ目は、各ステークホルダーにメッセージを発信することです。私たちカウンシルの従業員代表は、経営陣がDE&Iを真剣に受け止めていることを社員や外部ステークホルダーに伝えることが重要だと思います。具体的には、私たちがDE&Iについてどのような議論をしているか、それが職場に何をもたらすことができるかを、透明性をもって伝えるべきだと考えています。2つ目は、DE&Iの進捗をモニタリングすることです。どのようなKPIを設定すべきか、は難しい課題ですが、これらの議論を深めることが、グループのDE&Iをさらに促進する助けになると思っています。

キャリン　DCとは別にDNIプラクティショナー・ネットワークというDE&Iにおける情報の連携と共有のための取組みがあります。米国、英国、日本以外のアジア、日本の各地域で年4回定期的に集まり、DE&Iの主要な取組みについて最新の情報を共有します。そこでは、DCで話したグローバルな女性のエンパワーメント・キャンペーンについて再度議論をし、優先的に取り組むべきことは何か、などを話し合います。例えば、英国のTokio Marine Kilnからは最近、更年期障害が注目されているという報告を受けました。
こういった最新の情報は米国や英国だけでなくアジアも含めて、もっとグループ全体で連携できれば良いと考えています。

DE&Iの役割が無くなることが、究極の目標

―DE&Iの取組みを通してめざすべきゴールは何でしょうか。

松井　私は社員にとって東京海上グループが理想的な職場であってほしいと思います。多様性を確保し、社員がイキイキと活躍できる職場環境をつくることで、新たな人材を惹きつけることができると思います。

キャリン　短中期の私たちの目標は、上級リーダーがビジネス活動を考慮する際に必ずDE&Iを念頭に置くようにすることです。言い換えれば、彼らが行動を評価するための別のレンズ、またはツールとしてDE&Iを捉えることを望んでいます。理想的には、長期的には、DE&Iが私たちの業務プロセスに深く組み込まれるようになり、DE&I推進の役割は不要になることです。

サフィヤ　PURE社が存在するのは、私たちのお客様にサービスを提供するためです。最終的な目標は、当社グループが優秀な方々を惹きつけ、それを維持することができるような企業であり続けることです。



キャリン・エンジェルソン

⑦DE&I推進

グループ各社の取組み事例｜ジェンダーギャップの解消

Tokio Marine Group Women's Career College
東京海上ホールディングス

ジェンダーギャップの解消に向けて、国内の当社グループ各社の女性社員一人ひとりが、自らのキャリアを主体的に考え、自己開発や自律的なキャリア形成につながる学びの場として、Tokio Marine Group Women's Career College(TWCC)を2019年より開講しており、2023年度の第5期までに延べ380名が参加しました。
第5期では全6回のセッションの中で、自身の描く「活躍」の難しさと楽しさを追求し、具体的なアクションプランにコミットしました。最終回は役員との対話セッションを行い、トップダウン・ボトムアップでのDE&I推進を体現する場となりました。





Women In Sales Empowerment
Philadelphia Insurance Companies

米国の営業第一線で活躍する女性のさらなる躍進を後押しするコミッティ「Women In Sales Empowerment (WISE)」を2021年5月に立上げ、DE&Iに関する取組みを進めています。
人材育成やキャリア支援において、対面機会を重視しており、毎年、女性メンバーのみならず、経営陣や各部門のシニアリーダーが米国全土からフィラデルフィアに集い、一堂に会する3日間のイベントを開催しています。参加者は、リーダーの深い見識に触れると同時に、同じ目標・悩みを抱える仲間から刺激を得ることで、さらなるキャリア実現に向けた学びや人的ネットワークの拡大を図っています。

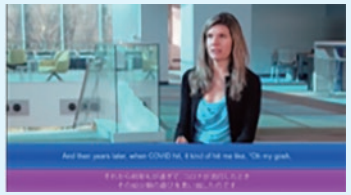





国際女性デー　ビデオシリーズ
東京海上グループ

国際女性デーを祝し、当社グループ各社で活躍する女性の幅広い貢献に着目すべく、グループ横断でその女性たちやアライ(支援者)のストーリーを共有するビデオシリーズを製作しました。
世界中のグループ各社で働くメンバー一人ひとりが歩んできた「リアルな経験と想い」にスポットを当て、さまざまな課題にも触れながら女性のキャリア形成に資する取組みとなりました。これからも、DE&Iの重点取組みであるジェンダーギャップ解消やインクルージョンの実現に向けた歩みを一層推進していきます。





⑦DE&I推進

In focus：男女間賃金格差の解消に向けて

東京海上日動では、真にインクルーシブで自由闊達な組織風土のもと、多様な社員がエンゲージメント高く働くことで、すべての社員と会社双方が持続的に成長することをめざします。
中でも、ジェンダー・ギャップ解消を最優先課題と捉え、男女間賃金格差の解消に向けた取組みを進めています。

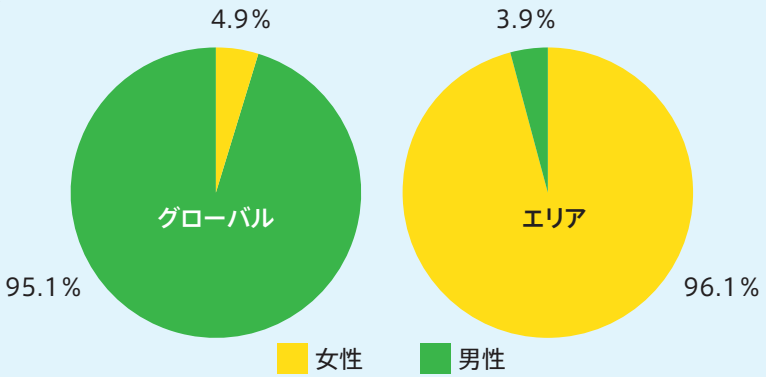
男女間賃金格差の主な要因

東京海上日動において、男性と女性の間で賃金格差発生の要因分析を行った結果、「コース区分」および「平均勤続年数」の差異による影響が大きいことを確認しています。

コース区分
転居を伴う転勤（以下、転居転勤）の有無で賃金差を設けており、転居転勤がある「グローバル」に男性が多く、転居転勤が原則無い「エリア」に女性が多いことから、男性の賃金水準が高い傾向がある。

平均勤続年数
男性と女性を比較すると、男性の平均勤続年数が長く、これに伴い男性の賃金水準が高い傾向がある。

コース区分



男女間賃金格差解消に向けた主な取組み

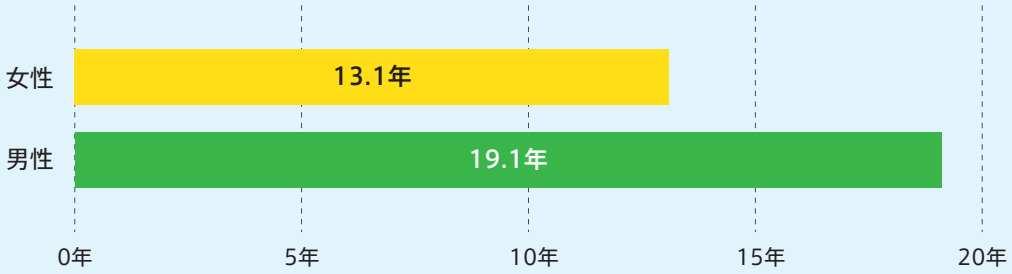
・2024年度より新しい人事制度を導入し、「コース区分」を廃止して「総合職」へ一本化

・勤続年数、年齢、性別、採用区分（新卒・キャリア採用）などによらない、能力・意欲に応じた役割付与による成長支援

・同意を前提とした転居転勤の導入

・仕事と家庭の両立支援のさらなる推進

平均勤続年数



⑦DE&I推進

グループ各社の取組み事例｜Equity(公平)をふまえた多様な人材の活躍支援

障がい者雇用の取組み
東京海上ビジネスサポート

当社グループは障がい者の雇用機会を広く提供し、多様な人材がイキイキと働ける環境創りを推進しています。
東京海上ビジネスサポートは2010年1月に創立され、3月には日本での損害保険業界初の特例子会社として認定されました。同社では、障がいのある社員が特性を活かしながら、名刺作成・ノベルティ作成、プリンタートナーの販売、本店ビルのカフェテリア運営、代理店さん向けの電子帳票ファイル管理、自動車保険ご加入のお客様が事故に遭われた際のドライブレコーダーの動画チェックなど、当社グループ会社からの幅広い受託業務を通じて、グループの成長を支えています。
社内では、障がい者と健常者が同じ空間で肩を並べて一緒に働き、相互に助け合い、お互いを思いやることで、個性や特性に配慮し、一体感のある組織の醸成につなげています。

今後も、障がいの有無に関わらず、DE&Iの推進を通じ社員の可能性を最大限伸ばしながら、グループの成長戦略に貢献していきます。



LGBTQ+への取組み
Tokio Marine Kiln

Tokio Marine Kiln(TMK)では「TMK Pride Network」として、LGBTQ+の文化を広めるべくさまざまなイベントを実施しています。2023年は地元の非営利団体と協力して、LGBTQ+に関する歴史を学ぶイベントを開催しました。2024年はLGBTQ+に関するトレーニングやクイズの実施、チャリティへの寄付、社員によるブログの公開などを実施する予定です。
イベントをインタラクティブに行うことによって、Tokio Marine Kiln社内におけるLGBTQ+の理解促進に大きく寄与しています。



ニューロ・ダイバーシティに関する取組み
Philadelphia Insurance Companies

Philadelphia Insurance Companies(PHLY)では多様性にあふれるインクルーシブな職場環境の整備に向け、「ニューロ・ダイバーシティ*」に関する取組みを行っています。
発達障がいのあるスタッフを含む非営利団体Integrate for Goodと提携しており、社員ボランティアがプロジェクトに参加しています。職場における多様性にフォーカスし、継続的なディスカッションに加えて、ニューロ・ダイバーシティに特化した内部研修を実施しています。自閉症スペクトラム障がい(ASD)のある学生を対象に、大学への進学を支援するセントジョセフ大学のKinney Centerと3年にわたって提携中です。PHLYでは当該学生を夏のインターンシップ生として採用し、特別プログラムとマネジメントでサポートしています。参加した学生のうちの一人は、2度のインターンシップを経て損害サービス部門で採用となりました。これはKinney Center、PHLY双方にとって大きな一歩となりました。



* 「脳や神経に由来する個人レベルでのさまざまな特性の違いを多様性の力に変え、この特性の違いを社会に還元しよう」という考え方であり、発達障がいのある方のみならず、すべての人を対象とした言葉です。神経は多様であるという事実にとどまらず、社会運動としての文脈を含めた言葉としても使われています。

⑦DE&I推進

グループ各社の取組み事例｜インクルーシブなカルチャー醸成

プロジェクトMizu

東京海上ホールディングス

当社において、多様な人材が持てる力を遺憾なく発揮できるインクルーシブなカルチャーを作ることを目的に、2020年に「プロジェクトMizu」が発足しました。
組織構造や役割の透明化、キャリア採用者向けオンボーディング施策、多様なバックグラウンドを持つ社員間でコミュニケーションを取る際のコラボレーションスタンダードの策定などを通して、多様性のあるメンバーが協業しやすい環境を整備する取組みを進めています。
今後も、インクルーシブなカルチャー作りに向けて人材採用や育成、配置においても連携しながら、さらに取組みを深めていきます。



プロジェクト名の由来

「魚の目に水見えず」の故事を踏まえ、従来のカルチャーの良い部分を残しつつ、海水魚と淡水魚がともに生息できるインクルーシブな東京海上ホールディングスをつくりたいとの思いから。

キャリア（中途）採用者のネットワーキングイベント

キャリア採用者は近年増加傾向にある一方で、部を越えたネットワーク構築の機会が非常に限られていました。キャリア採用者が入社後からインクルージョンを感じながらエンゲージメント高く活躍できるよう、2023年度より当社および東京海上日動のキャリア採用者を対象としたネットワーキングイベントを開催し、延べ80名が参加しました。
入社後に感じたカルチャーギャップを共有し、これをどのように解決していくかというテーマで、グループに分かれて活発な議論が行われました。当日は経営陣から参加者へ、DE&Iの重要性やキャリア採用者への期待などのメッセージを伝えました。参加者からは「会社の変革への本気度を感じた」など、さまざまなフィードバックがありました。本取組みは今後も継続的に開催していきます。



2023年12月に実施したイベントの様子

Discover TMHD Workshop

当社や日本に関する理解促進と日本と海外のコラボレーションのさらなる円滑化を目的として、2023年2月に4名の日本国外所在のDeputy CxOを対象に「Discover TMHD Workshop」を実施し、2023年10月には対象者を拡大して2回目を実施しました。
今回のワークショップでは、組織、ビジネス、カルチャー、社員、人事などのテーマごとに関係部から講師を招き、全編英語でのインタラクティブなセッションを実施しました。またランチミーティングや経営層参加のレセプションディナーも開催し、ホールディングス各部のメンバーとの懇親を深める機会を設けました。



⑧働きがい

エンゲージメントの向上

社員一人ひとりが成長し持てる力を最大限発揮していくためには、エンゲージメント高く、働きがいを持って働ける職場風土が必要不可欠です。
エンゲージメント向上の取組みにより、グループ各社は外部から高い評価を受けています。

ベストモチベーションカンパニーアワード
企業の女性活躍度調査、働きがいのある企業ランキング
東京海上日動火災保険

株式会社リンクアンドモチベーションが開催する「ベストモチベーションカンパニーアワード」大手企業部門にて、従業員エンゲージメントの高い企業として、3年連続（2021年度・2022年度・2023年度）で2位を受賞しました。社員の全体的な満足度とエンゲージメントを調査しており、高水準で推移しています。
日経WOMAN誌による「企業の女性活躍度調査2024」において、3位に選出されました。管理職登用度・女性活躍推進度・人材多様性度・ワークライフバランス度の4つのカテゴリーすべてにおいて上位にランクインし、働きがいと働きやすさのバランスが取れている企業として高い評価をいただきました。
就職・転職のためのジョブマーケット・プラットフォーム「Open-Work」を運営するオープンワーク株式会社による社員が選ぶ「働きがいのある企業ランキング2024」で、28位を受賞しました。

2023 2nd BEST MOTIVATION COMPANY AWARD 大手企業部門

Best Places to Work in Insurance

Business Insurance誌が実施する「2023年度Best Places to Work in Insurance*」において、米国の多くのグループ会社がランクインしました。

部門	会社名	順位
大企業部門（従業員数1,000名超）	Philadelphia Insurance Companies	4位
中堅企業部門（従業員数250～999名）	Tokio Marine North America Services	3位
	Safety National Casualty Corporation	8位
	Tokio Marine HCC Cyber & Professional Lines Group	11位
保険会社部門	Safety National Casualty Corporation	2位
	Tokio Marine HCC Cyber & Professional Lines Group	3位
	Philadelphia Insurance Companies	4位

＊ エントリーした企業の中から、米国の保険業界において高い従業員エンゲージメント・満足度を誇る企業を表彰

「働きがいのある会社」認定
（Great Place to Work® Institute）

Tokio Marine Seguradora S.A.（TMSR、ブラジル）とTokio Marine Compañía de Seguros, S.A. de C.V（TMX、メキシコ）が「働きがいのある会社（Great Place to Work®）」認定を取得しています。



TMSRは、2023年にブラジルの「働きがいのある会社」で第3位に選出され、8年連続でトップ10入りしました。同社は多様性・革新性・主体性を掲げ、プロジェクトやキャリアの主役である社員の声を尊重し、業務品質改善や社員の成長の基盤となる組織文化を醸成しています。



TMXは、2022年12月にメキシコの「働きがいのある会社」認定を初めて取得し、社員のエンゲージメントが高まりました。そして2023年に2年連続で認定を取得し、同社のブランドを高めました。TMXの社員はこの認定を誇りに感じ、引き続きさらなるエンゲージメント向上策に取り組んでいきます。

⑧働きがい
グループ各社の取組み事例（1/2）

感謝・称賛を贈り合う文化の醸成
東京海上日動火災保険

エンゲージメントの向上において重要な「組織における関係の質」をさらに高めていくために、Microsoft Teams上で感謝や称賛の気持ちを贈り合うデジタルサンクスカードツール「Thanks&Praise+*」を2023年度より導入しました。「Thanks&Praise+」の活用を通じて、「ありがとう」や「いいね」を気軽に伝え合い、感謝・称賛を贈り合う文化を醸成し、社員のエンゲージメントの向上につなげていきます。

Thanks&Praise+



*株式会社コミュニティオが運営するデジタルサンクスカードアプリ「TeamSticker」

オンラインサロンを活用したコミュニケーション活性化
日新火災海上保険

社員一人ひとりが持つスキルを活かす機会の創出、社員のキャリア形成やプライベートの充実、社員同士の一体感醸成や社内コミュニケーションの活性化を目的として、全社員が参加可能な社内オンラインサロン「みんなのぷらっとフォーム（みんぷら）」を2022年度に開設しました。約700名の社員がメンバーとして参加し、企画は社員からの提案で都度決定します。保有する資格を活かした勉強会、社長や役員を含む社員同士のトークセッションなど、会社施策から業務、資格、特技、趣味などの幅広い領域のイベントを開催し、部門を超えた社員交流の場となっています。



挑戦文化の醸成
東京海上日動あんしん生命保険

従来の仕事のやり方ではお客様の期待に十分にお応えし続けることはできないという課題意識のもと、お客様が求めている価値に正面から向き合い、お客様との接点のあり方や社員の仕事のやり方を大胆に見直していくため、これまで以上に挑戦文化の醸成に取り組んでいきます。

挑戦を後押しする仕組み

DHチャレンジ宣言
ディパートメントヘッド（DH*）自らが変革をけん引する意思を示すため、新中期経営計画の実行に向けて、組織における大胆な行動変容を促すメッセージを「チャレンジ宣言」として発信します。

“挑”目標の設定
社員一人ひとりが、難易度の高い目標を“挑”目標として設定し、変革に向けて挑戦します。

あんしんKASH賞～“挑（いどむ）” of the year～
お客様本位で最も変革を成し遂げた取組みを表彰します。

*2024年度人事制度改定で「部長」から改称

あんしん生命の未来を創るぞ!プロジェクト

公募制の全社プロジェクトとして、社員の発意や自由な発想を活かし、未来に向けての会社の成長やイノベーションの促進を図るために2024年度より発足しました。「営業・販売」、「事務」、「組織風土」のテーマごとにチームを組成し、経営に対して提案を行い、会社戦略と位置づけて、実現に向けて取り組みます。



⑧働きがい
グループ各社の取組み事例(2/2)

心理的安全性の確保に向けた取組み
東京海上ビジネスサポート(TMBS)

2021年度社員意識調査において、主に若手社員から「自由闊達」に肯定的ではない回答が多く挙がり、自由闊達な風土作りにおいて課題があることが分かったことから、心理的安全性が確保された職場をめざして取組みを展開してきました。この結果、社員意識調査結果における「私の職場では心理的安全性が確保されている」という質問に対しての満足度は、年々向上しています。(5段階中、3.59 (2021年度)→3.68(2022年度)→3.81(2023年度))

【主な施策】

実態の把握

独自にアンケートを実施し、組織における心理的安全性の状況把握に努めました。また、人事総務部による直接面接で社員に職場の取組み状況や実際にどのように感じているかについてもヒアリングを行いました。

管理職による宣言

職場において管理職が自らの言葉で心理的安全性確保に向けた取組み宣言を行い、社内報にも掲載しました。

ポスターの掲示

社員が作成した心理的安全性の4因子(話しやすさ・助け合い・挑戦・新奇歓迎)のポスターを掲示しています。

心理的安全性をテーマとしたダイアローグ

毎年実施している「TMBSダイアローグ」のテーマにも取り上げ、普段は接する機会の少ない社員同士で意見交換を行ってきました。

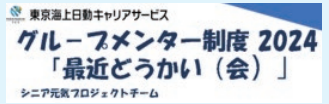
8年連続の「ホワイト500」認定
東京海上日動キャリアサービス

社内メンター(シニア社員)・メンティー(新入社員)制度



シニア社員が自主的に立ち上げ、2024年度で3年目となります。メンター(シニア社員)とメンティー(新入社員)がともに成長するために、効果的なメンタリング(自由な対話=「最近どうかい(会)」)を行う制度です。新人社員の定着に大きく貢献しています。

メンターが「気軽なよき相談者(アドバイザー)」としてメンティーに対して、精神面やキャリア形成(キャリアビジョン)など職務外の事項について支援を行います。対話内容は、相談者の上司など第三者へ口外しないこととしています。



派遣スタッフ向けキャリア形成支援

2016年に改正された職業能力開発促進法によって、派遣スタッフへのキャリア形成支援が義務化されて以来、当社では専任組織(キャリコン推進室)を設置し、国家資格を有するキャリアコンサルタントが日々対応をしています。

近年ではデジタル化などによる職場環境の大きな変化や、リカレント(生涯学習)やリスキリング(学び直し)の機運の高まりによって、相談件数が急増しており、2023年度は129名の派遣スタッフの面談を実施しています。

相談を実施した派遣スタッフからは、「相談して良かった」、「モヤモヤが解消した」など、極めて高く評価されています。

⑨働きやすさ

健康経営推進の考え方

「お客様に“あんしん”をお届けし、選ばれ、成長し続ける会社」であるために、その原動力となる社員の心身の健康は重要なテーマです。
当社グループ各社では、社員がイキイキと働く環境づくりに向けて、社員の心身両面にわたるケアを行っています。

めざす姿

当社グループでは、あらゆる事業活動を対象に、その担い手である社員を大切な財産と位置づけており、社員が心身ともに健康な状態でイキイキと働くことによって、満足度や働きがいを高め、お客様や地域・社会の健康増進や社会課題解決に貢献し、会社の持続的成長につなげていくことをめざしています。

東京海上グループ健康憲章

当社グループが健康経営を通じてめざす姿や考え方を国内外のグループ全体に浸透させるために、健康に関する社員の行動規範として「東京海上グループ健康憲章」を制定し、日本語と英語で作成しています。



東京海上グループ健康憲章
Tokio Marine Group Wellness Charter

社員の働きがいを高め、経営理念の実践と企業価値の向上を追求し続けるためには、社員とその家族の心身の健康が重要であり、東京海上グループは、以下の観点から取り組みを推進します。

●一人ひとりが、健康をかけがえのないものとして大切にし、主体的に健康増進に努めます。

●健康への投資を行い、健康増進に積極的に取り組む環境と企業風土を確固たるものとし、継承していきます。

●お客様や地域・社会における健康増進への取り組みを支援することにより、社会課題の解決につなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

取締役社長 グループCEO

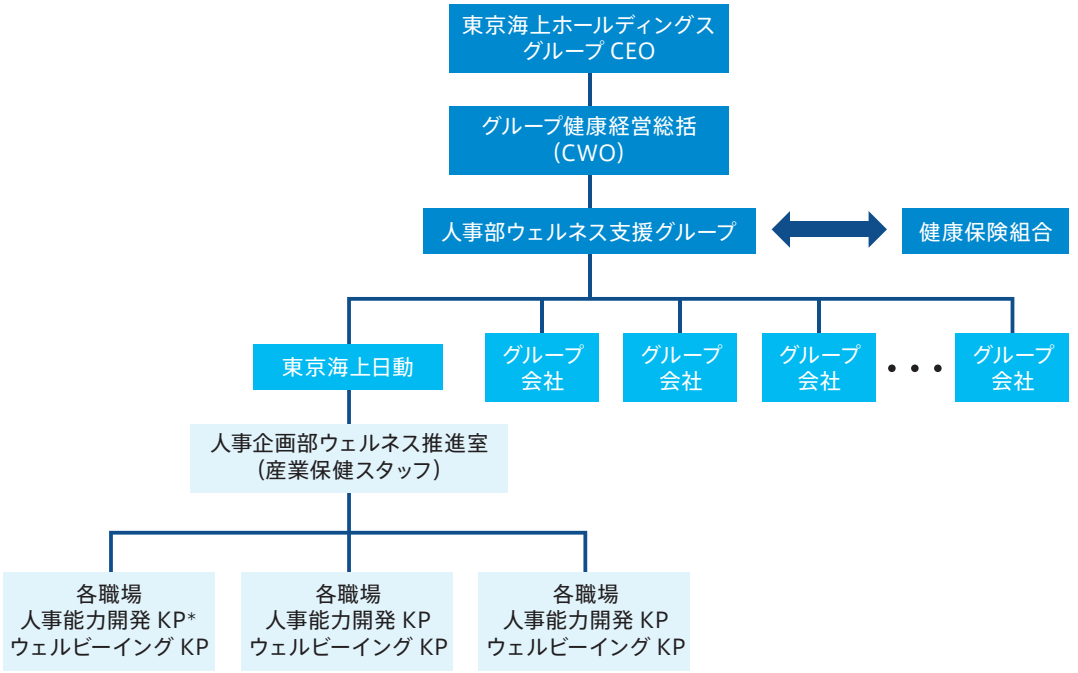
The mental and physical well-being of our employees and their families is essential in order to increase employee engagement, live up to our corporate philosophy and therefore enhance our corporate value. With these principles in mind Tokio Marine Group (hereafter "Tokio Marine") commits to promote the following for its staff and their families:

• Tokio Marine will promote a culture in which each employee thinks about how they can incorporate well-being into their lifestyle.
• Tokio Marine will invest in wellness initiatives, establish an environment and a corporate culture that will continuously encourage the promotion of wellness.
• Tokio Marine will contribute to the realization of a healthier and more prosperous future by supporting the wellness of our customers, communities, and society as a whole.

President and CEO Group CEO

推進体制

グループCEOをトップに、グループ健康経営総括（CWO）およびウェルネス支援グループ（当社に設置）にてグループ全体での推進を図っています。

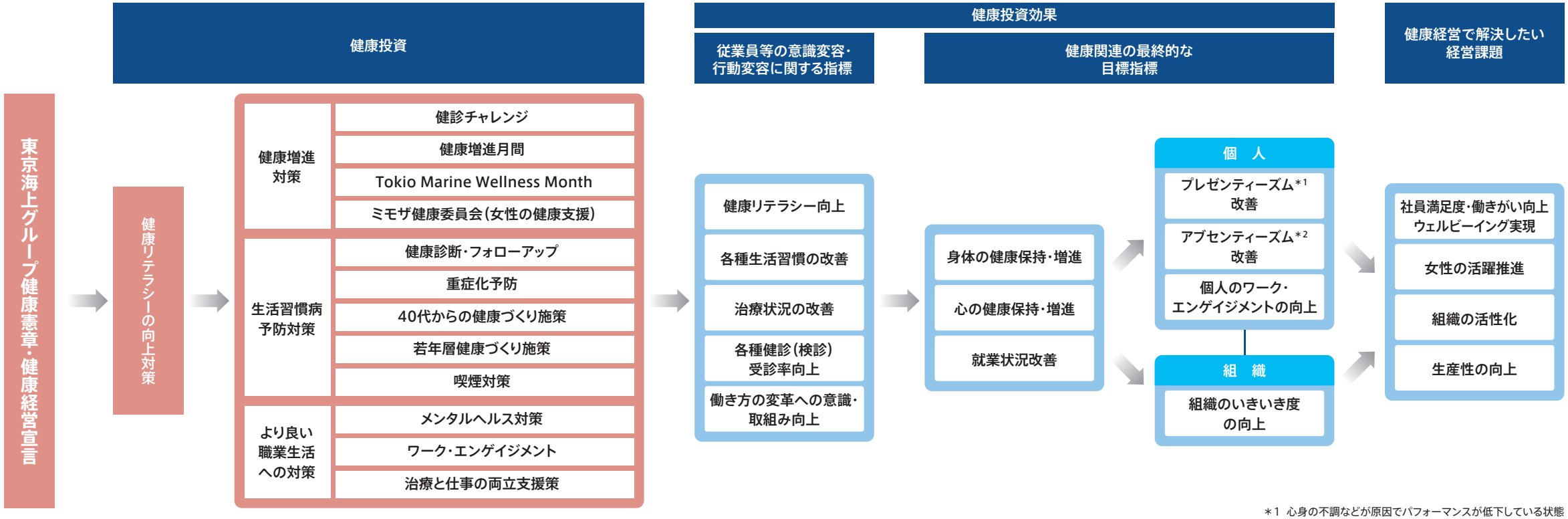


＊ キーパーソン

⑨働きやすさ

健康経営でめざす姿と健康関連施策とのつながり

健康への積極的な投資を行い、社員とその家族が心身ともに健康な状態で、社員がイキイキと働ける会社をめざしています。



＊1 心身の不調などが原因でパフォーマンスが低下している状態
＊2 欠勤日が1年間に1日以上ある者の割合(%)

グループ全体での展開(国内グループ会社・海外グループ会社)

⑨働きやすさ

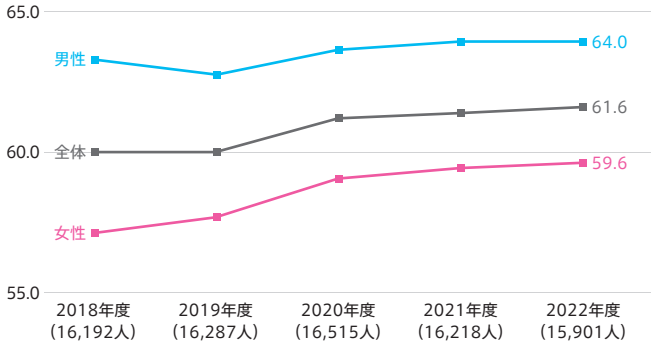
健康経営の取組みの評価・改善(PDCA)

東京海上日動では、健康診断、ストレスチェックおよび社員アンケートなどの各種健康関連データの分析結果について、経営層と議論しながら健康経営を推進しています。
プレゼンティーズムの改善などを健康経営全体のKPIとして定め、健康経営全体のPDCAを回して労働安全衛生マネジメントを実践しています。

健康経営全体のKPI推移

プレゼンティーズム*1の推移

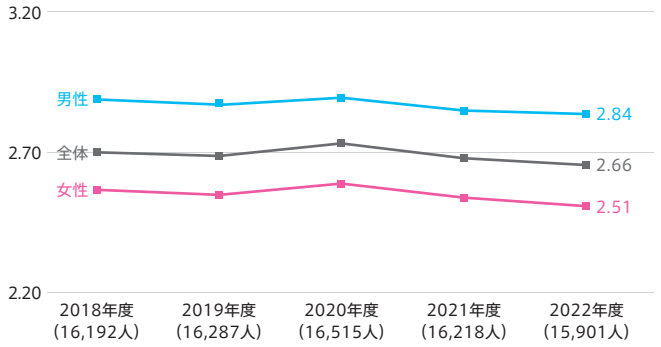
2019年度から3年連続で改善しています。この改善は「身体と心の健康保持・増進」や「就業状況改善」に関連していることから、健康チャレンジや女性の健康支援、メンタルヘルス対策に取り組んでいます。また、ストレスチェックでは特に「仕事の裁量度」や「適性度」、「働きがい」との関連が確認されています。



( )は分析対象者数　※2023年9月時点

ワーク・エンゲイジメント*2の推移

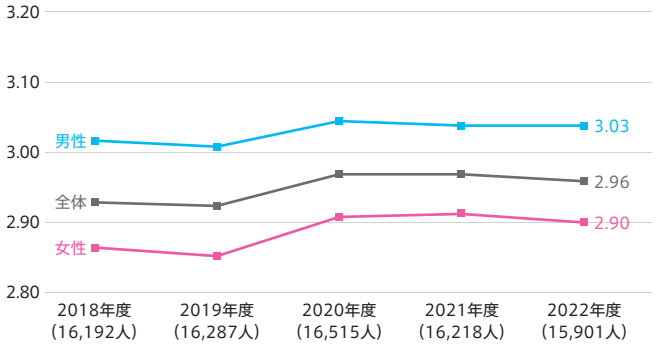
良好な水準を維持しています。改善には「身体と心の健康保持・増進」や「就業状況改善」が関連しており、ストレスチェックでは特に「働きがい」や「適性度」、「上司からの支援度」との関連が確認されています。



( )は分析対象者数　※2023年9月時点

組織のいきいき度*3の推移

2020年度から横ばいで推移しています。ストレスチェックでは特に「対人関係上のストレス」や「仕事の裁量度」「適性度」が関連し、ワーク・エンゲイジメントとも強い関連性があります。今後も各種健康施策を継続します。



( )は分析対象者数　※2023年9月時点

＊1 WHOが定める心身の状態などによるパフォーマンスへの影響を測る指標(WHO-HPQの絶対的プレゼンティーズム)数値が高いほどパフォーマンスが高いことを示す(最大100)。
＊2 新職業性ストレス簡易調査のワーク・エンゲイジメント尺度で測定(最大4.0) ＊3 東京海上日動の健康経営のKPIとして2016年度からモニタリングを開始。新職業性ストレス簡易調査の職場の一体感尺度で測定(最大4.0)

⑨働きやすさ

グループレベルでの健康経営の推進｜Tokio Marine Wellness Month

当社グループのさらなる成長や“Good Company”の実現に向けて、2024年度より毎年6月を「Tokio Marine Wellness Month」とし、グループ一体となって社員の心身の健康の保持・増進を図る取組みを実施します。

・「東京海上グループ健康憲章」で掲げているとおり、社員の働きがいを高め、東京海上グループの経営理念の実践や企業価値の向上を追求し続けるためには、東京海上グループにおける最大の資産である社員とその家族の心身の健康が重要であると考えています。

・特に、コロナ禍を経て生活習慣や働き方が大きく変わった中において、心身の健康に対する社員の関心も高まっており、会社として社員一人ひとりの心身の健康の保持・増進に向けた環境を整えていくことがこれまで以上に必要となっています。

・健康に関する取組みは既に各社において独自に実施されており、また健康の保持・増進に向けた取組みは継続的に実施することが必要ですが、グループ各社が同じ期間に、健康の保持・増進という共通のゴールに向かってそれぞれの取組みを実施し、共有することで、健康に対する意識を高めていきます。

具体的な取組み

	企画	概要
1	ショートメッセージリレー	CWOおよび各地域の代表者がリレー形式でウェルネス推進に関するメッセージを配信します。
2	イベント「Walking Day」	グループ全社でウォーキングを励行します。参加者が当日の歩数を報告し、集計した歩行距離が地球何周分の長さになるのかをチャレンジします。
3	仕事と介護の両立支援セミナー（管理職向け）	東京海上日動ベターライフサービスの産業ケアマネジャーが講師となり、介護に関する各種制度などの知識の習得を通じて、管理職としての仕事と介護の両立支援への理解を深める機会を設けます。
4	運動系セミナー「身体をつくる 10days challenge」	フィジカルトレーナー、米国スポーツ医学会認定運動生理学士（ACSM/EP-C）を講師に招き、自宅でできる身体づくりの方法を紹介します。
5	メンタルヘルスセルフケア研修（動画視聴）	医学博士によるメンタルヘルスの基礎知識研修を提供し、セルフケアの実践の重要性を学びます。



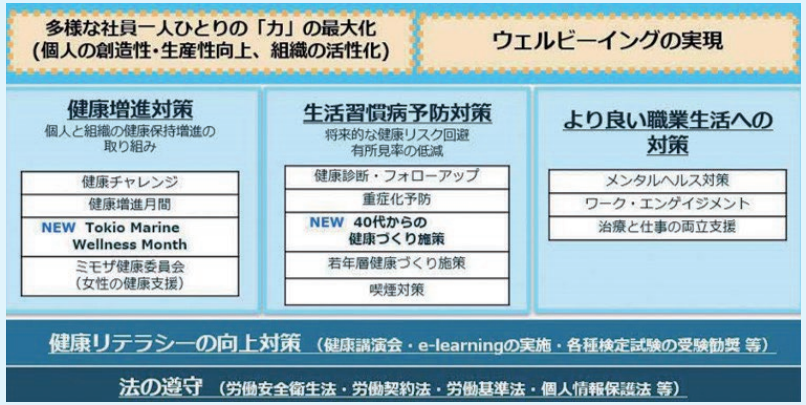


⑨働きやすさ

グループ各社の取組み事例

健康宣言に基づく活動推進
東京海上日動火災保険

「お客様に選ばれ、成長し続ける会社“Good Company”であるために最も大切な原動力は社員であり、社員と家族の心身の健康の保持・増進に積極的に取り組みます。」という健康経営宣言を掲げ、「健康増進対策」「生活習慣病予防対策」「より良い職業生活への対策」という三本柱で推進しています。







8年連続の「ホワイト500」認定
東京海上日動あんしん生命保険

社員が心身ともに健康で充実した生活を送ることができるよう、「健康リテラシーの向上」、「健康増進・疾病予防」、「重症化予防」、「メンタルヘルス」、「過重労働防止」を5つの柱として施策を展開しています。
具体的には、個人・組織対抗で歩数を競う「あんしん健康ウォーキング」や、生活習慣・女性の健康などをテーマにした「ランチタイム健康セミナー」を実施しています。こうした各種取組みが奏功し、健康経営度調査では、8年連続で「ホワイト500」に認定されています。

医療・健康増進サポート企業が推進する社員の健康づくり
東京海上日動メディカルサービス

医療・健康増進をサポートするプロフェッショナル集団として、社員に対しても健康保持・増進活動に対する積極的な支援と組織的な健康づくりに取り組んでいます。

具体的な取組み例

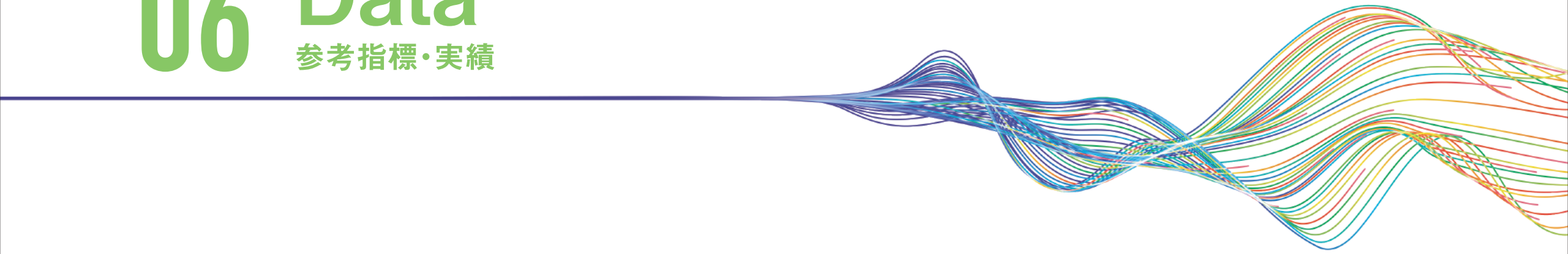
- 産業医による健康情報発信（毎月）
- 専門医によるセミナーやe-learningの実施
- 所属部署対抗ウォーキングイベントの開催
- トレーナーが職場内を巡回するリフレッシュ運動の実施



Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

06 Data

参考指標・実績



グループ経営体制の強化

項目	指標	対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度
経営体制	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	15.8	15.8	20.0
	取締役平均年齢		歳	62.6	63.1	63.2
サクセッション	Tokio Marine Group Leadership Institute 育成人数(累計)	東京海上グループ	人	—	—	122

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築

項目	指標	対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度
人材採用	特定領域の新卒採用数*1	東京海上日動	人	16	11	16
	DXに専門性を有する人材のキャリア採用人数	東京海上ホールディングスおよび東京海上日動	人	16	21	16
	新卒採用数	東京海上日動	人	男性:195 女性:408 全体:603	男性:173 女性:334 全体:507	男性:160 女性:342 全体:502
	キャリア採用数		人	男性:38 女性: 6 全体:44	男性:61 女性:18 全体:79	男性: 90 女性: 84 その他: 1 全体:175
人材育成と再配置	プロジェクトリクエスト制度参加人数(プロジェクト数)	東京海上日動	人(件)	361(55)	562(101)	398(87)
	総研修時間		時間	313,721	271,897	271,123
	1名あたり平均研修時間		時間	21.04	18.38	18.50
	平均勤続年数		年	男性:13.0 女性:12.0 全体:12.4	男性:12.9 女性:12.6 全体:12.8	男性:13.1 女性:12.9 全体:13.0
	離職率*2		%	2.7	3.2	3.2

*1 特定部門で高度な専門性を身に付け、キャリアアップを図る総合職(アクチュアリー・金融工学、資産運用、IT戦略、イノベーション、Global Business)の採用人数

*2 定年退職者などを除く自己都合退職者をもとに算出

グループの一体感醸成(1/2)

項目	指標	対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度
パーパス浸透	カルチャー&バリューサーベイ結果	東京海上グループ	5段階	4.3	4.4	4.4
	マジきら会実施回数*	東京海上グループ	回	13	30	26
DE&I推進	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	15.8	15.8	20.0
	女性役員比率(含執行役員)	東京海上ホールディングスおよび主要子会社	%	14.9	16.9	16.0
	女性管理職比率	東京海上ホールディングス	%	7.4	10.3	8.5
		東京海上日動	%	9.5	10.3	11.2
		日新火災	%	11.5	14.2	15.8
		イーデザイン損保	%	—	—	20.7
		東京海上ミレア少額短期	%	25.6	24.4	25.0
		東京海上日動あんしん生命	%	—	—	11.0
		東京海上アセットマネジメント	%	7.8	7.2	9.3
		東京海上日動キャリアサービス	%	48.9	50.5	54.3
		東京海上日動ファシリティーズ	%	3.7	5.1	5.0
		東京海上日動ベターライフサービス	%	43.8	45.1	46.0
	女性採用率(新卒採用)	東京海上日動	%	67.7	65.9	68.1
	女性採用率(キャリア採用)		%	13.6	22.8	45.7

項目	指標	対象	単位	2023年		
				全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
DE&I推進	男性の賃金に対する女性の賃金の割合	東京海上ホールディングス	%	73.0	81.0	62.2
		東京海上日動	%	52.7	50.3	65.0
		日新火災	%	63.4	62.4	62.6
		イーデザイン損保	%	73.4	72.8	82.0
		東京海上日動あんしん生命	%	52.4	51.8	44.0
		東京海上アセットマネジメント	%	57.2	56.9	45.0
		東京海上日動キャリアサービス	%	88.0	59.5	95.7
		東京海上日動ファシリティーズ	%	66.5	64.8	100.6
		東京海上日動ベターライフサービス	%	60.9	88.4	95.5

* グループCEO、東京海上日動社長が参加した回数。「マジきら会」は各職場で開催されており、その回数は含まない。

グループの一体感醸成(2/2)

項目	指標	対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度
DE&I推進	男性育休取得率 ※「ー」は開示をしていないことを表します。	東京海上ホールディングス	%	0.0	対象者無し	0.0
		東京海上日動	%	51.8	101.0	92.0
		日新火災	%	14.2	75.0	94.7
		イーデザイン損保	%	—	40.0	100.0
		東京海上ミレア少額短期	%	100.0	100.0	100.0
		東京海上日動あんしん生命	%	52.7	69.4	97.8
		東京海上アセットマネジメント	%	75.0	58.3	83.3
		東京海上日動キャリアサービス	%	—	—	0.0
		東京海上日動ファシリティーズ	%	—	—	45.5
		東京海上日動ベターライフサービス	%	0	87.5	100.0
	育児休業取得者の復職率	東京海上ホールディングスおよび主要子会社	%	男性:99.3　女性:94.8	男性:94.9%　女性:96.1%	24年9月掲載予定
	育児休業取得者の復職率(復職者1年後定着率)		%	男性:95.4　女性:90.0	男性:83.4%　女性:84.7%	24年9月掲載予定
	復職支援制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび国内主要子会社	人	1,357	1,303	1,181
	短時間勤務制度利用者数		人	1,515	1,189	1,526
	(正社員)従業員数(連結ベース)	東京海上ホールディングス(連結ベース)	人	43,048	43,217	43,870
	(正社員)従業員数(男女別)	東京海上ホールディングスおよび国内主要子会社	人	男性:12,421　女性:12,701 全体:25,122	男性:12,118　女性:12,699 全体:24,817	男性:11,879　女性:12,777 全体:24,656
	(正社員)従業員数(地域別)	東京海上ホールディングス傘下の海外主要子会社	人	アジア:　4,768 北中米:12,473 欧州:　787 全体:18,028	アジア:　4,787 北中米:13,003 欧州:　710 全体:18,500	アジア:　4,674 北中米:13,895 欧州:　735 全体:19,304
	平均年齢	東京海上日動	歳	男性:47　女性:38 全体:42.1	男性:47.3　女性:38 全体:42.4	男性:47.3　女性:38.5 全体:42.6
	高年齢者継続雇用制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび国内主要子会社	人	925	996	1,240
	退職再雇用制度利用者数		人	5	7	18
	障がい者雇用率	*	%	2.39	2.40	2.45

* 算定範囲:グループ適用会社(東京海上ホールディングス・東京海上日動・東京海上ビジネスサポート・東京海上日動キャリアサービス・東京海上日動ベターライフサービスの5社)

働きがい　働きやすさ

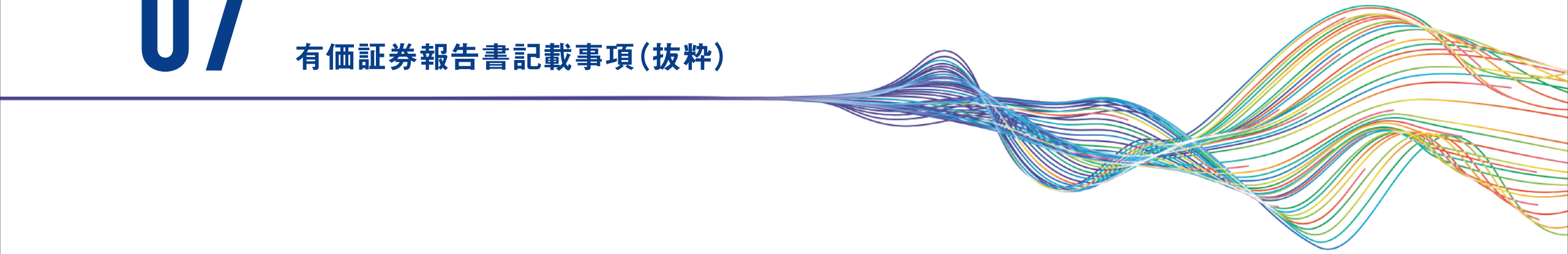
項目	指標	対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度
働きがい	エンゲージメントスコア	東京海上ホールディングスおよび東京海上日動	(偏差値)	62.1	61.4	61.1
働きやすさ	健康増進施策の参加状況	東京海上日動	人	7,997	7,106	7,891
	プレゼンティーズム*1		—	61.4	61.6	24年9月掲載予定
	ワーク・エンゲイジメント*2		—	2.68	2.66	24年9月掲載予定
	組織のいきいき度*3		—	2.97	2.96	24年9月掲載予定
	平均有給休暇取得日数		日	16.6	17.2	17.4
	月間平均残業時間*4		時間	23.11	24.02	23.47
	ストレスチェック実施率		%	98.8	98.6	98.8

*1 WHOが定める心身の状態などによるパフォーマンスへの影響を測る指標(WHO-HPQの絶対的プレゼンティーズム)。数値が高いほどパフォーマンスが高いことを示す(最大100)。
*2 新職業性ストレス簡易調査のワーク・エンゲイジメント尺度で測定(最大4.0)
*3 新職業性ストレス簡易調査の職場の一体感尺度で測定(最大4.0)
*4 法定残業時間を含む。

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

07

有価証券報告書記載事項（抜粋）

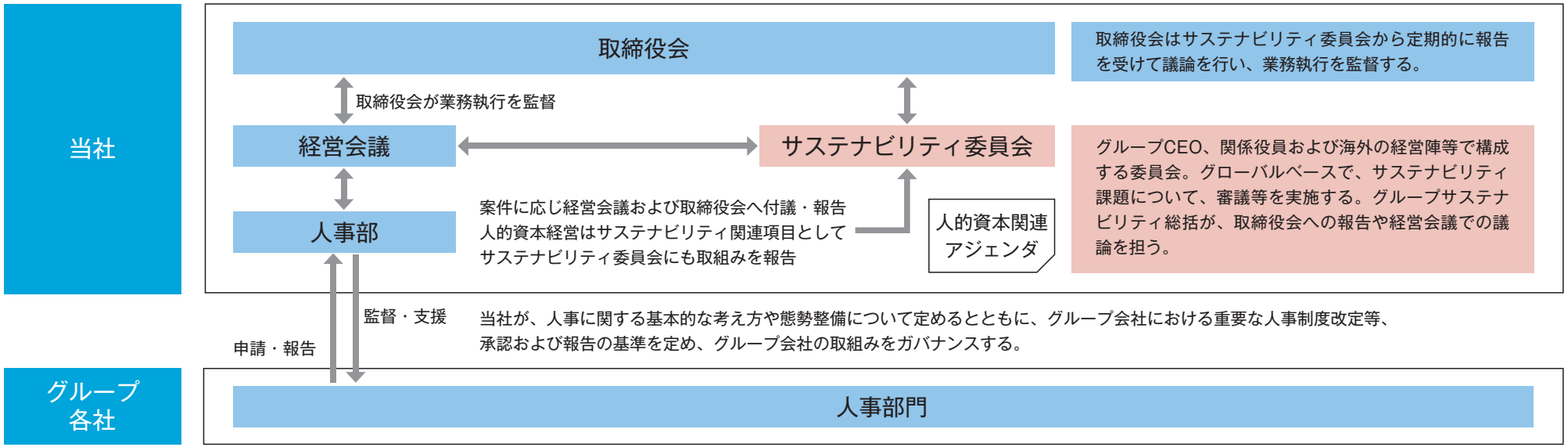


【サステナビリティに関する考え方及び取組】人的資本

ガバナンス

グループ全体へのガバナンスとして、内部統制基本方針に基づき人事に関する基本方針を定め、人事に関しての基本的な考え方、統括部署の設置、各種基準の策定等の態勢整備等を示すとともに、グループ会社における重要な人事制度改定等の事前承認事項および報告事項を定め、人事に関するガバナンス体制を構築しています。また、取締役会は関連議案の付議・報告を受けて人的資本に関する取組みについて論議し、業務執行を監督しています。

グループの人事を総括するチーフオフィサーは、東京海上グループの人的資本経営に関する課題および施策を取締役会および経営会議に付議・報告することで人事戦略と経営戦略の連動性を高め、人事戦略に基づく施策の実行によって人的資本を強化し、経営戦略がめざす姿の実現を図ります。また、サステナビリティ委員会において人的資本に関する取組みを定期的に報告し、議論することで、多様な意見を反映しています。



【サステナビリティに関する考え方及び取組】人的資本

リスク管理

形のない保険や関連するサービスを中核事業とする東京海上グループにおいては、「人」が創り上げる信頼が全ての源泉であり、「人」の力の最大化がパーパスの実現を通じた成長の原動力です。人材の流動性が高まるなか、人材マーケットにおける競争力低下は、人材採用の計画未達および社員の離職に繋がり、当社の経営戦略の遂行を困難にさせる大きなリスクです。人事戦略の実践を通じて、社員一人ひとりへ成長機会を提供し、活躍できる環境を整えることで、このようなリスクの低減に努めています。

本章は、本レポートを補足する目的で、有価証券報告書記載事項の一部を抜粋して掲載しています。
有価証券報告書は下記よりダウンロードいただけます。
https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/securities_report.html

TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス株式会社

東京都千代田区大手町二丁目6番4号　〒100-0004
Tel. 03-6704-7700（代表）