

A I 等のデジタル技術の導入と 労使コミュニケーションについて

三井住友海上労働組合
執行委員長 北村聡太



目次

1. 三井住友海上火災保険(株)の概要
2. 三井住友海上労働組合の概要
3. 労使コミュニケーション（会社と労組の協議・交渉等）の概要
4. 会社と従業員のコミュニケーション
5. 労組本部と組合員のコミュニケーション
6. 会社のデジタルイゼーション推進
7. 新技術導入や運用の際に行った労使協議の進め方の工夫
8. 人財戦略
9. 新型コロナウイルス感染拡大の影響
10. まとめ

1. 三井住友海上火災保険(株)の概要

MS&AD 三井住友海上火災保険株式会社

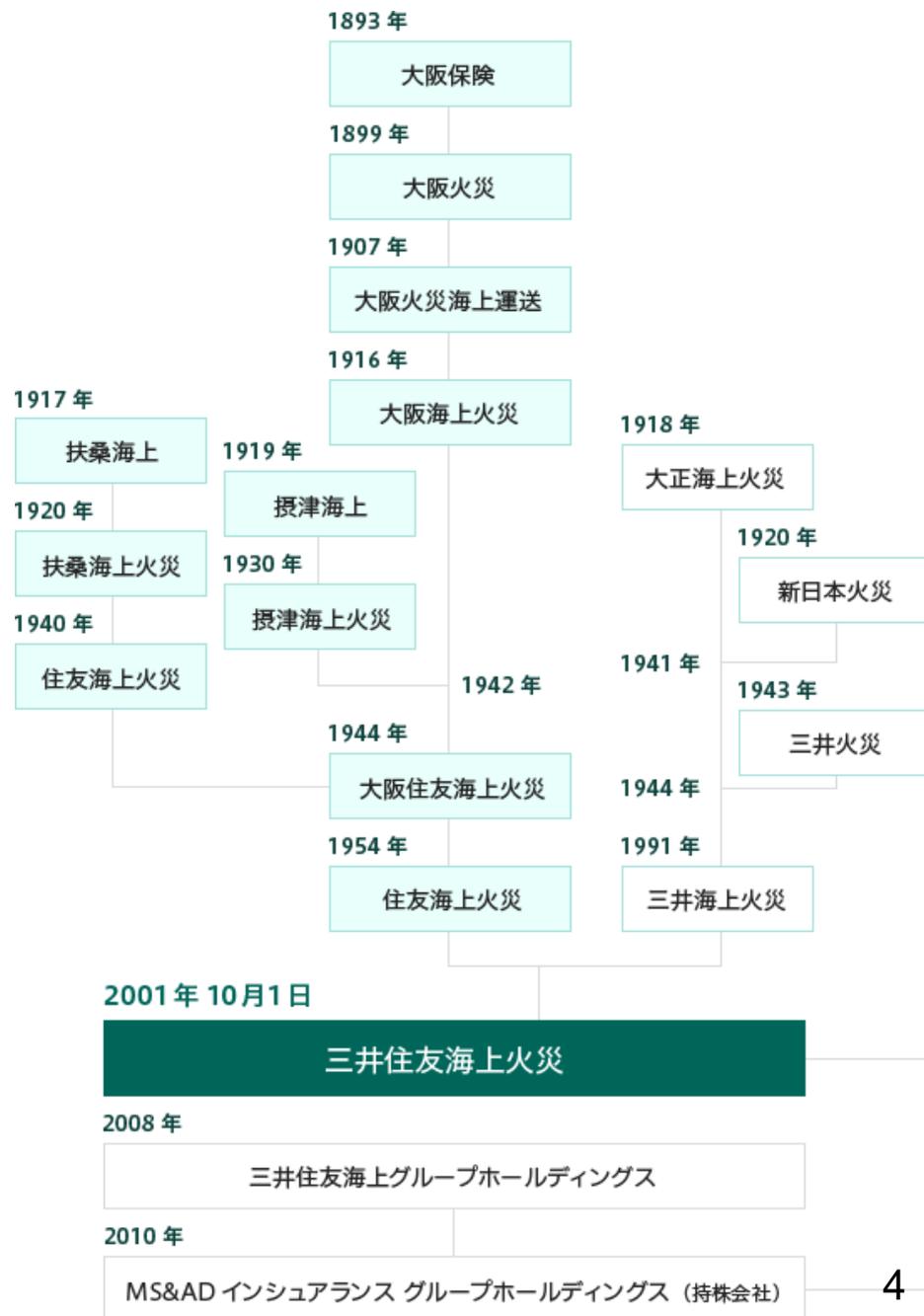
設立	1918年（大正7年）
事業の内容	1.損害保険業 ○保険引受 ○資産の運用 2.他の保険会社の保険業に係る業務の代理または事務の代行 3.債務の保証 4.確定拠出年金の運営管理業務 5.自動車損害賠償保障事業委託業務
国内ネットワーク	営業部支店 113 営業課支社 475 損害サポート部 29 保険金お支払センター 207
海外ネットワーク	42カ国・地域



1. 三井住友海上火災保険(株)の概要

■ 沿革

- 三井住友海上火災保険（株）は、2001年10月に、三井海上火災保険（株）と住友海上火災保険（株）の合併により誕生。
- 2008年4月には、グループ全体のより高度な事業多角化を目的として、持株会社体制に移行。
- 2010年4月には、三井住友海上グループ、あいおい損害保険（株）、ニッセイ同和損害保険（株）が経営統合し、「MS&ADインシュアランスグループ」が発足。



1. 三井住友海上火災保険(株)の概要

■ 主な社員区分の種類

社員区分	雇用形態	配置	人数	組合加入※
全域社員	無期雇用 (60歳定年)	転居転勤あり	約6,000人	<u>加入</u>
地域社員	無期雇用 (60歳定年)	本人同意に基づき 転居転勤あり	約7,100人	<u>加入</u>
アジャスター社員	無期雇用 (60歳定年)	転居転勤あり	約900人	<u>加入</u>
アソシエイト社員	無期雇用 (60歳定年)	転居転勤なし	約1,400人	<u>加入</u>
スタッフ社員	1年更新 (無期転換あり)	転居転勤なし	約4,600人	<u>加入</u>
シニア社員 定年後に移行する 社員区分	1年更新 (最長65歳)	本人同意に基づき 転居転勤あり	約600人	<u>加入</u>
特別社員	個別	転居転勤なし	約300人	不加入

計 約20,900人

※利益代表者とみなされる役職に昇格した社員や利益代表者とみなされる部署に所属する社員は非組合員となるため除く。

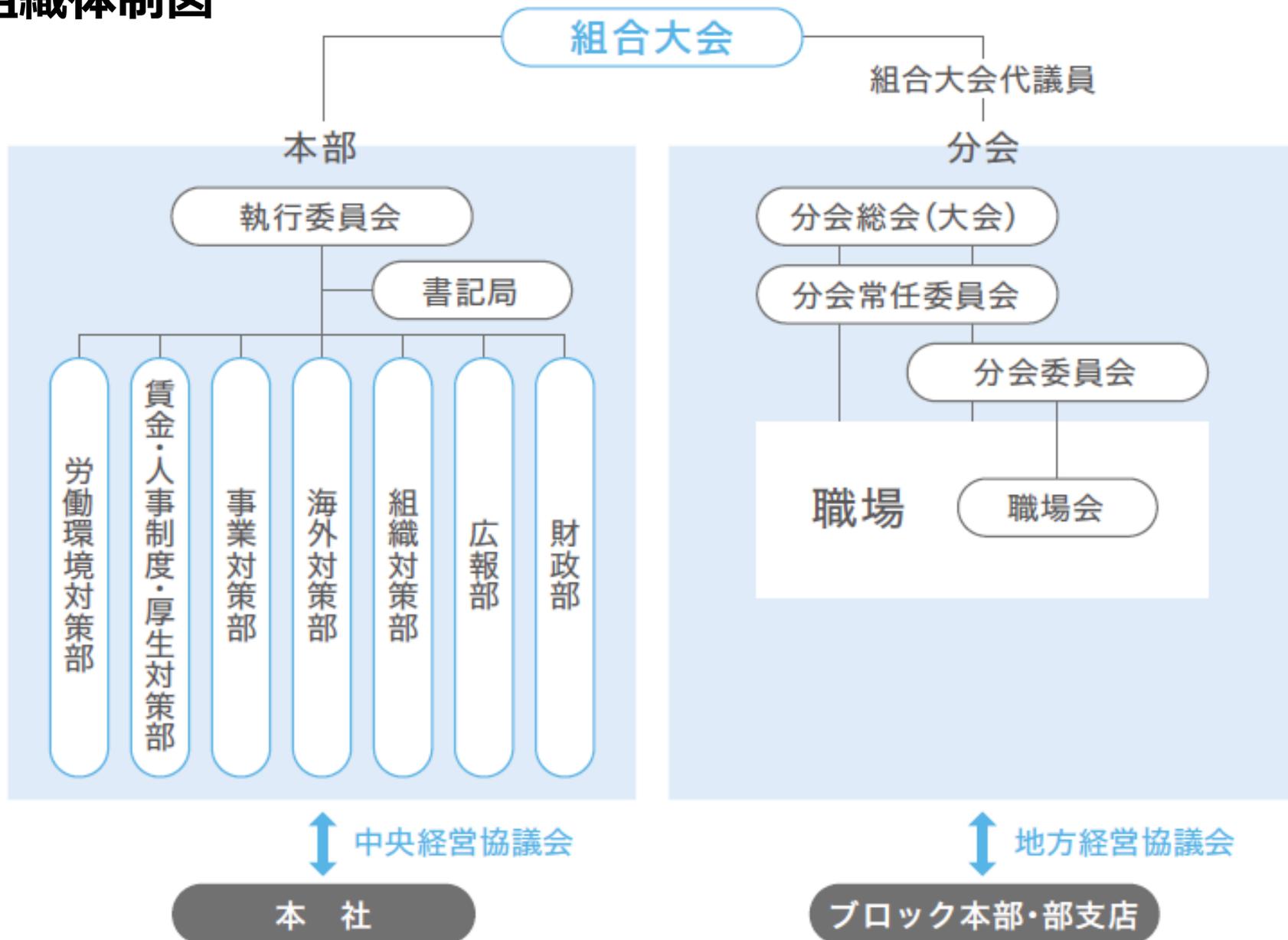
2. 三井住友海上労働組合の概要



組合員数	19,139人（2020年10月1日現在）
組織形態	本部と47分会・16地区会
上部団体	損害保険労働組合連合会
ユニオン・ショップ	ユニオン・ショップ協定を締結
運動の目的	<ul style="list-style-type: none">○全従業員の労働条件の維持・向上○MS&ADグループの健全な発展
組織運営の姿	<ul style="list-style-type: none">○本部と分会・地区会が情報を共有し合って運動を進める○職場会を重視し、組合員の意見に根差した運動を進める○分会・地区会の活動を重視し、参加したくなる運動を進める
労使関係の基本スタンス	<ul style="list-style-type: none">○<u>信頼関係に基づく、対応かつ健全な緊張感のある労使関係を維持する</u>○<u>互いの立場を尊重しながら、何事にも協議を尽くして解決する</u>

2. 三井住友海上労働組合の概要

■ 組織体制図



3. 労使協議の概要

■ 主な会議体

名称	頻度	会社側	位置づけ
中央経営協議会	年4回	社長、人事担当役員、議題に関連する役員および人事部長・副部長・企画チーム長 他	・最終的な労使協議の場

<労組側>



<会社側>



3. 労使協議の概要

■ 主な会議体

名称	頻度	会社側	位置づけ
人事部折衝	年6回程度	人事部長・企画チーム長 他	・人事部との事務レベル公式折衝の場
各部折衝	年10～15回程度	本社各部部長、人事企画チーム長 他	・本社各部が労組に対して説明・意見交換する場
専門協議会	年5回程度	人事部長・企画チーム長 他	・労協に基づく労使協議会 ・人事制度、海外事業、労働環境、人財育成等、個別テーマ毎に協議会を設置
労使委員会	年2回	人事部長・企画チーム長 他	・法定の委員会

3. 労使協議の概要

■ 労使協議での主な議題

- 賃金、賞与等の処遇に関する事項
- 人事諸制度改定に関する事項
- 福利厚生に関する事項
- 人財育成に関する事項
- 職場環境に関する事項
- 会社の組織改編や要員に関する事項
- 社員の雇用、解雇、休職および異動・昇進に関する事項
- 業務削減・効率化に関する事項

等

4. 会社と従業員のコミュニケーション

■ 情報発信

名称	頻度	内容
業務連絡	毎日	社内の様々な業務に関する最新の連絡事項を掲載
社内情報番組「MSプラス」	週1回	会社方針、好取組事例、当社関連ニュースなど、当社およびグループの理解促進と業務活用に有効な情報を紹介
WEB社内報「HARMONY ONLINE」	随時	会社の最新情報や社員の知られざる一面等をWebの利点を活かし、写真や画像を用いてわかりやすく、タイムリーに記事を掲載

<社内情報番組 MSプラス>

働き方改革 Step-Up 2019 BeOD

MSプラス/当社報道 - MSプラス

- 2020年3月11日MSプラス (特集:モビリティ産業の競争と当社の取組) 再生回数: 0回
- 2020年3月4日MSプラス (特集:ドラレコ型・F-ドラで年産末路仕上げ完成!) 再生回数: 0回
- 2020年2月26日MSプラス (特集:テレマ活用で効率的な営業活動!) 再生回数: 0回
- 2020年2月19日MSプラス (特集:全店マイスター制度認定式・交流会) 再生回数: 0回
- 2020年2月12日MSプラス
- 2020年2月5日MSプラス
- 2020年1月29日MSプラス
- 2020年1月22日MSプラス

<WEB社内報 HARMONY ONLINE>

HARMONY ONLINE

Unity

社長の視点 Vol.4

2019年 新人社員紹介

WEEKLY RANKING

4. 会社と従業員のコミュニケーション

■ 情報収集

名称	頻度	内容
社員意識調査	年1回	社員の意識を定点観測し、働きがいの向上や、環境整備の検討に活かす
組織サーベイ (wevox)	四半期毎	「職場の状態（エンゲージメント&職場の生産性）」をモニタリングし、職場一丸となって、個別の課題解決に向けて具体的に取り組むことを目的として実施
社員向けアンケート	適宜	会社施策の改善に社員の意見を反映させるため、適宜実施
みんなの知恵の輪	随時	会社として改善すべきことについて、知恵を出し合う取組

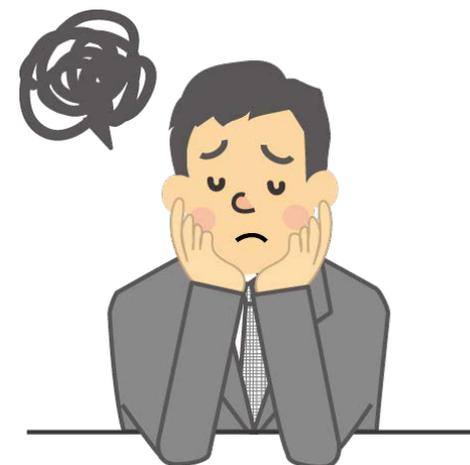
■ 社内コミュニケーションツール

名称	内容
ビジネスLINE	スマートフォンなどで使われている「LINE」に監査機能やセキュリティ機能が加わったビジネス用のコミュニケーションツール
Webex	利用環境や利用シーンに応じたWeb会議ツールが利用可能
ZOOM	
Zoom Rooms	
Teams	

4. 会社と従業員のコミュニケーション

■ 内部通報・相談窓口

名称	内容
スピークアップ制度	法令違反、社内規定違反、不適切と思われる行為について、持株会社の受付窓口に、直接、相談・通報できる制度
コンプライアンス相談窓口	コンプライアンスに関する事案で、何らかの事情により、職場では解決できないものについて、相談を受け付ける窓口
ハラスメント相談窓口	ハラスメントで悩む社員の専用相談窓口
社員相談室	職場環境・人間関係、将来の自分の方向性などの悩みを相談できる窓口



5. 労組本部と組合員のコミュニケーション

■ 情報発信（広報紙の発行）

名称	頻度	内容
月刊Message	毎月	組合活動を分かりやすく伝えるとともに、職場の取組や組合福利厚生サービス等についても掲載
速報Message	適宜 (月2回程度)	主に会社との各種協議会・折衝等の協議内容をタイムリーに伝える目的の広報紙
職場会資料	年3回	職場会で論議するための資料冊子

<月刊Message>

5. 労組本部と組合員のコミュニケーション

■ 情報収集

名称	頻度	内容
職場会	年3回	主に春闘や人事諸制度改定について論議
各種懇談会	年3回	女性組合員、スタッフ社員、課長職、若手層等の階層別で集まり、働く上での悩みや解決策を論議
残業実態調査・組合員意識調査	年2回	毎年6月・11月に労働時間および各種意識に関するアンケートを実施。組合員の99%以上から回収
組合相談ダイヤル	年間通じて	電話やWEB入力による相談受付

<職場会の様子>



<女性懇談会の様子>



5. 労組本部と組合員のコミュニケーション

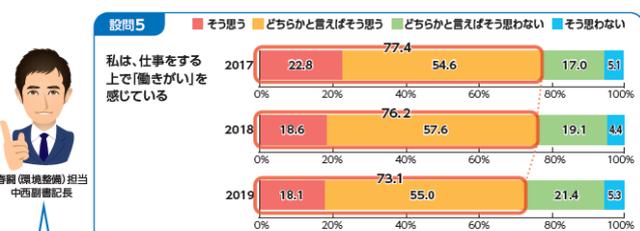
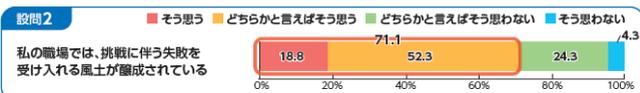
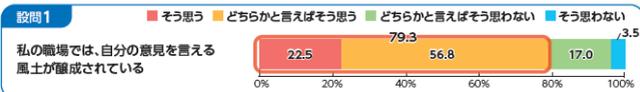
■ 情報収集

名称	頻度	内容
残業実態調査・組合員意識調査	年2回	毎年6月・11月に労働時間および各種意識に関するアンケートを実施。組合員の99%以上から回収

2019年11月

組合員意識調査結果報告

■ 環境整備

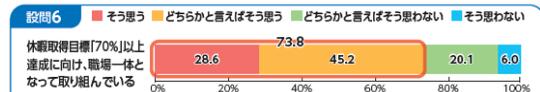


香取 (環境整備) 担当
中西副書記長

「働きがい」に関する指標が2年連続で低下しました。「働きがい」を感じられる理由は人それぞれですが、自分が「働きがい」を感じている時を振り返ると、自分自身の「働きがい」を見つけていくことが重要ですね。

「働き方改革」「休暇取得」「人育成」「健康維持・増進」等に関する組合員の意識を把握し、今後の会社との協議に活用することを目的に、組合員意識調査を実施しました。調査にご協力いただきありがとうございます。1月22日に開催した人事部折衝では、調査結果に基づいた各種環境整備を会社へ要請しました。※詳細は速報Message2020-9をご参照ください。

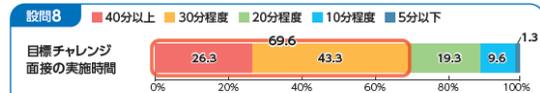
■ 休暇取得



労働環境対策担当
名取副書記長

職場における休暇取得の課題では、「職場メンバーに迷惑がかかるという不安」「慣例的に休みづらい曜日・時期がある」が多く選ばれました。本調査結果を踏まえ、不安なく休暇取得できる環境整備と風土醸成に向けて、会社と協議していきます。

■ 人育成

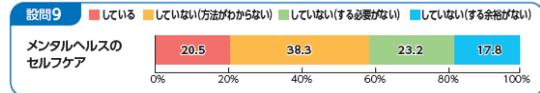


自身の目標や課題を明確にする等、踏み込んだ話し合いをするためには、目標チャレンジマニュアル記載の通り、30分以上の面接時間の確保が重要です。



人育成担当
松本副書記長

■ 健康維持・増進



私たちが心身ともに健康にいきいきと働くためには、メンタルヘルスのセルフケアが不可欠です。9ページでメンタルヘルスについて詳細を掲載していますので、ご関心いただき自身の健康維持・増進に活用していきましょう。



健康維持・増進担当
高橋副書記長

6. 会社のデジタルイノベーション推進

中期経営計画の重点課題の1つとしてデジタルイノベーションを推進

全社員が主体的にデジタルイノベーションの3つの取組（DX、DI、DG）を推進し、事業環境の変化に対応することで持続的成長を実現する。

持続的成長の実現に向けて、変化する事業環境下において競争力を向上させるために、お客さま体験価値向上および業務生産性向上に資するデジタルイノベーションを全社横断的かつグローバルな取組として推進する。

お客さま
体験価値向上

業務生産性向上

デジタル トランスフォーメーション(DX)	改革	デジタル イノベーション(DI)	創造	デジタル グローバルイノベーション(DG)	展開
国内の既存ビジネスを改革し、競争力を強化するとともに、業務効率化を実現する		国内のデータやデジタル技術の活用、デジタル人財の拡充により、既存ビジネスモデルを変革するとともに、新たなビジネスを創造する		国内・海外で蓄積したノウハウを相互に展開し、グローバルベースでDX、DIを推進する	
デジタル人財育成	人財育成	全社員のデジタルリテラシー向上と、自ら新しいビジネスアイデアを創造・実践できる人財、専門人財（データサイエンティスト）を増やす。			
システム基盤のデジタル対応	システム改革	デジタル技術の迅速・柔軟な導入およびセキュリティ対策の高度化に向け、クラウド等を活用した新たなシステム基盤を構築する。また、必要な人財を確保することで、デジタル化に必要な技術やノウハウの獲得・浸透を促進する。			
デジタルガバナンス	ガバナンス	世界的に変化する法令や規制に対応するため、当社保有データやリソースを戦略的かつ適切に活用し、ガバナンスの整備を行う。			

また、新型コロナにより、事業環境が大きく変化したことを踏まえ、デジタルイノベーションの推進による収益構造の強化を図る。具体的にはDXを軸とした提供価値の変革による成長戦略の策定、デジタルを活用した保険引受・支払対応力の強化、ビジネススタイルや組織・要員の見直しによる事業費構造の変革等を進めていく。

6. 会社のデジタルライゼーション推進

■ 業務プロセス改革

AIやRPAの活用等により、契約手続きや保険金支払いのプロセスで生じる一連の事務をデジタル化し、業務の生産性向上を実現することで、お客さま対応力を強化。

○ デジタル技術の活用による業務プロセスの最適化

申込手続き等のオンライン化の一層の推進、お客さまや代理店からの照会対応業務へのAI活用、主に本社部門の業務を対象とするRPA導入等により、業務効率化取組を推進。

○ 保険金支払プロセスの自動化

イスラエルのスタートアップ企業であるネクサー社と提携し、AIがドライブレコーダーの映像から事故状況を自動的に文章や図で説明するシステムを開発。2019年1月から販売している通信機能の付いた専用ドライブレコーダーがセットになった「GK 見守るクルマの保険（ドラレコ型）」とも連携させることで、お客さまや代理店の事故連絡にかかるロードが大幅に軽減。AI技術を活用して保険金支払担当者をサポートするシステムを、2018年11月から全国で導入。



<事故状況図のイメージ>



<GK 見守るクルマの保険（ドラレコ型）>

6. 会社のデジタルライゼーション推進

■ 販売競争力の高度化

デジタル化に伴うお客さまの行動変化やデジタルリテラシーの高まりを受け、当社・代理店がお客さまから選ばれる存在となるよう、販売競争力の高度化に取り組んでいる。

○ AIを活用した新たな代理店営業支援システム「MS1 Brain」

2020年2月に、代理店ビジネスの基盤となるAIを活用した新たな代理店営業支援システム「MS1 Brain」を開発。代理店がAIによるビッグデータ分析に基づき、お客さまに対してより高品質なご提案や商品・サービスをわかりやすくお届けするサポート機能を提供。これにより、人（代理店）とAIが協調したフィデューシャリー・デューティー（顧客本位の業務運営）の実践を実現し、お客さま体験価値の向上をめざす。2021年2月には、MS1 Brainお客さま機能をリリース予定で、お客さまとの更なる接点強化を模索する。

「MS1 Brain」の主なサポート機能

(1) ニーズ予測分析	お客さまの契約内容や変更履歴、事故情報のほか、家族構成の変化や企業の事業ポートフォリオの変化等、AIによるビッグデータ分析からお客さまのニーズやリスクの変化を察知して、補償内容の見直しや新たな保険商品等を最適なタイミングでご提案します。
(2) NBA (ネクストベストアクション)	お客さまへの提案活動における最適なアクション(NBA)をAIが表示して、専業人をナビゲートします。経験豊富な専業人の活動を分析し、最適な行動・話法・ツールとして示唆するとともに、提案状況を可視化して適切なタイミングをアドバイスします。
(3) パーソナライズド動画	お客さまに満期のご案内をする際、AIが導き出した最適な保険プランをわかりやすくご理解いただくため、一人ひとりに応じたパーソナライズド動画を作成します。お客さまは、いつでもどこでもスマートフォンから動画を視聴できるほか、提案理由の説明も動画で行うため、よりスムーズにご理解いただけます。まずは、個人向け自動車保険からご提供を開始し、順次対象を拡大していく予定です。
(4) 経営者サポート	AIが代理店の保有マーケットや販売実績を分析して経営計画の策定を助言するほか、代理店の活動指標や専業人の日々の活動状況を一覧で管理するなど、経営者サポート機能をご提供します。これにより代理店の活動品質やパフォーマンスを強化し、高品質なお客さまサービスを実現します。

6. 会社のデジタルイゼーション推進

■商品・サービスのデジタル対応

テレマティクス技術を活用した自動車保険をはじめとした、先進デジタル技術に対応した商品・サービスを提供。

○ドライバーに安心を届ける新自動車保険の開発

最新のテレマティクス技術を活用した新たな自動車保険「GK 見守るクルマの保険（ドラレコ型）」を開発し、2019年1月からサービス提供を開始。万一の事故の場合でも、専用ドライブレコーダーが一定以上の衝撃を検知すると、位置情報等が自動的に安否確認デスクへ送信され、専任オペレータがドライバーに安否確認の連絡を行うほか、専用ドライブレコーダーが録画した映像を当社に送信することで事故対応に活用できるなど、お客さまにより一層の安心をお届けしている。

○安全運転支援サービス「スマNavi」にAIを活用した「危険運転映像抽出サービス」を追加

スマートフォンを活用した無償の安全運転支援サービス「スマNavi」に、2018年11月から「一時不停止」および「赤信号無視」といった危険運転映像だけを自動的に抽出し保存する「危険運転映像抽出サービス」を追加搭載し、企業のお客さまに提供している。

7. 新技術導入や運用の際に行った労使協議の進め方の工夫

工夫①：目的を確認

- ・お客さまから選ばれる保険会社となるために、デジタル化によるお客さまの行動の変化とお客さまのデジタルリテラシーの高まりに対応し、デジタル技術を活用したお客さま体験価値の向上を図る。
- ・持続的成長と企業価値向上に向けて、他社比優位な事業費率を実現するために、業務プロセスのデジタル化を加速して、業務生産性を格段に向上させる。

工夫②：めざす姿を確認

- ・デジタルイゼーションの推進によって会社・組織・社員がめざす姿を確認。
→会社を取り巻く環境変化と会社のめざす姿を説明する動画を会社が作成

工夫③：雇用の維持を確認

- ・業務削減効率化により人員削減を進めるのではなく、社員は機械にはできないコア業務や技術の進展によって新たに生まれる役割等に注力していくことを確認。



- AI等のデジタル技術の導入は前向きに進めていくべきもの
- 日頃から上記のような工夫を行っているため、個々のAI・RPA導入に関しては都度の労使協議は行っていない

7. 新技術導入や運用の際に行った労使協議の進め方の工夫

■ 会社の取組

○ デジタルアンバサダーの育成

目的：営業・損サ第一線の業務のうち、システム開発が困難な個別性の高い業務についても、第一線の社員が主体的に業務効率化を推進できる環境を構築・整備する。

概要：業務効率化の推進役となる「デジタルアンバサダー」を選任し、デジタル戦略部が育成プログラム等各種支援を実施する。

■ 労働組合の取組

○ 業務削減・効率化に向けた組合員アンケートの実施

- ・毎年、業務削減・効率化に向けた組合員アンケートを実施
- ・組合員の求める業務削減・効率化策（システム開発含む）を定量的に把握
- ・春闘協議で、組合から生産性向上に繋がる業務削減・効率化策を要請



労使一体で社員の意見に根差したRPAの開発等の業務削減・効率化を推進

8. 人財戦略

■ 人財戦略

○「個の力」の強化

- ・社員一人ひとは、限られた時間で最大の成果を出せるよう「プロフェッショナル」をめざし、仕事の基礎力強化や各分野に求められる専門性を高めることで役割変革をさらに進めていく必要がある。
- ・各種施策を活用の上、仕事の基礎力強化につながるスキルを習得し仕事の進め方を変革していく。

○「組織の力」の強化

- ・課支社長や所長が中心となり、「職場一体」となった人財育成や職場の多様な社員一人ひとりの長所・経験を活かした適正な役割分担を行い、限られた時間で求められた成果を出す組織運営が必要となる。
- ・各種ツールを活用し職場で発生する様々な問題を顕在化させ解決していく等、業務の効率化を一層進め、就業環境のさらなる整備を行っていく。



**デジタルイノベーション推進による業務効率化を進め、社員の業務を高度化
役割変革を進めるうえで必要な人財育成を丁寧に実施**

8. 人財戦略

■デジタル人財の育成

- **全社員がデジタルに関する基礎知識を習得できる学習ツールの展開**
全社員のデジタルリテラシー向上を目的として、新しい学習ツールを導入し、デジタル基礎知識に関するコンテンツを展開。
- **東洋大学情報連携学部（INIAD）と連携したリカレント教育の実施**
先進デジタル技術の知識を有し、新しいビジネスモデルや革新的な商品・サービスを開発できる人財やデータ分析の基礎知識を有し、ビックデータに対して高度な分析業務を自身で遂行できる人財を発掘・育成する教育プログラムを2018年度より実施。
- **高度なデータ分析技術を持つ人財を育成するデータ分析実践講習の開催**
Python基礎から発展的な機械学習モデル等の分析スキル向上のための講習。
- **社員のアイデアを募り実現に向けた協業等を支援するデジタルイノベーション推進プログラムの開催**
持株主催でMS & ADグループの社員を対象に新ビジネスモデル・商品・サービスおよび業務革新についてのアイデアを募集。



全社員のデジタルリテラシー向上とデジタル専門人財の育成に取り組む

9. 新型コロナウイルス感染拡大の影響

■ 事業・業務への影響

○ 事業面

- ・経済停滞による正味収入保険料（売上）へのマイナス影響。
- ・外出自粛の影響で自動車事故件数が減り、保険金の支払いが減少。

○ 業務面

- ・感染拡大防止のため、在宅勤務やシフト勤務制やフレックスタイム制を活用した時差出勤を積極的に活用。
- ・会議、打合せ、研修、イベントの多くがWEB化。出張の減少。
- ・社員間飲食の自粛。お客様との接待の減少。
- ・従来、対面が当たり前となっていたお客さまや代理店との打ち合わせや、事故の被害者との交渉等が、WEB面談で完結するようになった。

9. 新型コロナウイルス感染拡大の影響

■ 労使コミュニケーションの内容や方法、その効果

- ・出勤割合を制限し、在宅勤務の割合が増加したことで発生した課題を組合員から吸い上げ、適宜会社と連携し、問題解決に向けて話し合った。
- ・新型コロナウイルス対応より会社が実行した主な対応は以下のとおり、
 - 規定上、在宅勤務が不可となっている社員への在宅勤務利用緩和。
 - 規定上、上限があった在宅勤務日数の条件撤廃。
 - 子供の臨時休校により会社に出社できない場合で、在宅で実施する業務がない等、在宅勤務が不可の場合の特別休暇付与
 - 会社備蓄のマスクの配布
 - テレワークに必要な会社携帯の追加配備
 - WEB会議システムツールの拡充、
 - 自宅に通信環境がない社員への通信費補助

9. 新型コロナウイルス感染拡大の影響

■ 労使コミュニケーション、従業員の意見集約の方法の変化

○ 労使コミュニケーション

- ・ 労使トップが集まる協議会は、広い会議室で、十分に換気を実施し、人数を最小限に抑えたうえで、対面で実施。
- ・ 本社各部との折衝において、一部WEB会議システム等を用いるようになった。

○ 従業員の意見集約

- ・ アンケートシステムを活用して組合員の声を集めている。
- ・ WEB会議システム等を積極的に活用。

10. まとめ

■ 現状

- ・デジタルイゼーション推進の目的・めざす姿は労使で目線が合っており、労働組合としても前向きに進めていくべきものと認識。
- ・業務効率化に向けたRPA導入やシステム開発をより効果的なものにするため、労使共に職場の意見を集めて取組を推進している。
- ・全ての社員がより付加価値の高い業務を担うため、丁寧な人財育成を実施している。

■ 課題

- ・組合員一人ひとりを取り巻く環境変化を前向きに捉え、キャリアを着実に形成していくことができる環境を整備していく必要がある。
- ・技術革新が産業や雇用に及ぼす影響を注視し、将来の環境変化にも的確に対応できるよう、必要な対策を講じていく必要がある。

ご清聴ありがとうございました