



アクサグループ

インクルーシブな採用を目指して



Contents

Foreword

Making AXA an inclusive and inspiring place to work - your role
アクサをインクルーシブで活気ある職場にする - あなたの役割

Section 1.

Opening new doors to build the strongest teams
強いチームを作るために新しい扉を開く

Section 2.

Behaviors to be aware of
配慮すべき行動

Section 3.

Candidates' real-life stories
候補者のリアルなストーリー

Section 4.

Attracting and recruiting talented and diverse people
優秀で多様な人材を魅了し採用する

Section 5.

Making it happen and the support available
実現するための工夫とサポート



Making AXA an inclusive and inspiring place to work - your role

アクサをインクルーシブで活気ある職場にする - あなたの役割

アクサは、ユニークかつ私たちを一つに結び付ける企業文化のもと「We Care and Dare for Progress（互いへの配慮と挑戦によって進化する）」ことを目指して未来に求められるスキルを積み上げるとともに、人々と社会に向けたロールモデルとしてインクルージョン（包摂）とケア（配慮）を広めています。

このことを念頭に置き、当社は、さまざまな背景や人生経験を持つ優秀で多様な人材を採用し、関与させ、育成し、定着させることを目指しています。このダイバーシティ（多様性）は、当社がサービスを提供するお客様のダイバーシティと、私たちが生活する社会のダイバーシティを反映しています。

ダイバーシティを優先し、エクイティ（公平）でインクルーシブ（包括的）な体験を提供することは、従業員にもビジネスにもさまざまな利点をもたらします。当社はそれによって優秀な人材を引きつけ、定着させ、より高い創造性、革新性、パフォーマンスを実現し、従業員が多様性のあるコミュニティの中で、自分の存在を認められ、評価され、多様なコミュニティの中で成長できるよう支援とインクルーシブな環境を提供できるからです。

採用活動では、適材適所が重要であり、これは当社がビジネス目標を達成するために不可欠です。しかし、どのようにして「適任」な候補者かを知ることができるのでしょうか？情報も、時間も限られている中で、どのように意思決定を行うのでしょうか？このような場面では、偏見（バイアス）が入り込む可能性があり、これは一部のグループの体験に大きな影響を与え、最終的に私たちの評判やブランドに影響を及ぼす可能性があります。採用のあり方は、人々が感じる信頼や公平さに強い影響を与える可能性があります。

これが、私たちがグローバルでの採用活動で、インクルージョンとダイバーシティの視点を組み込むことにコミットしている理由です。人事担当者や採用担当者は、すべての人に公平でインクルーシブな体験を提供するために重要な役割を担っており、このガイドではその方法を説明しています。このガイドラインでは、実践的なアクションやリソースの数々が網羅されています。グループ全体のベストプラクティスや事例を取り上げ、すべてを1つの場所にまとめました。これらの情報は、既存の慣行を改善したり、将来に向けてより公平でインクルーシブな体験を提供できる点を見直すことにも役立ちます。

これは始まりにすぎません。私たちが共に進歩しながら、今後もこのガイドを拡充していきます。皆さんのフィードバック、ベストプラクティスやアイデアを引き続きお聞かせください。アクサグループの人材、I&D チーム、そしてあなたの人材採用チームが、あなたをサポートします。アクサのインクルーシブな文化を強化するための皆さんの取り組みに感謝いたします。一緒に働くことで、世界中の多様な人材にとって、公平でインクルーシブな体験を生み出すことができると確信しています。

カリマ・シルヴェント
アクサグループ・チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー



Making AXA a great place to work - your role

アクサを働きがいのある会社にする - あなたの役割

**新しいチームメンバーを選ぶことは
とてもエキサイティングです。**

この機会に、すべてを新たな視点で見直し、ビジネスを成長させるために最高のチームをどのように作るかを考えることができます。

人材採用の責任者として、私たちは、最適な候補者を見つける際に必要となる、さまざまなスキル、能力、視点、背景、考え方を考慮していただくことを期待しています。人材採用チームと密接に連携しながら、アクサのブランドアンバサダーとして、すべての人がアクサに最高の印象を抱いてもらえるようサポートしていただきたいと思います。

当社はすでに強力なインクルージョンとダイバーシティの行動指針を持っていますが、今、さまざまな人材を見つけ、採用する方法を変える大きな機会となっています。しかし、皆さんなしではその変化を実現できません。

すべての人々のためです。

お客さまに素晴らしい体験を提供するためには、お客さまのニーズを完全に理解する必要があります。そのためには、世界中の何百万ものお客さまの声を反映する従業員の基盤をもつことが最善の方法です。

人は誰でもバイアスを持っているものです。しかし、求人機会や候補者を率直に見て、自らのバイアスに対抗し、採用プロセスにおいて全員が評価されていると感じられるようにすることで、成功につながる強力なチームを構築することができるのです。

自分たちに似た人材だけを採用すれば、私たちが最高のビジネスに必要である多様な才能や視点を逃してしまふことになります。

素晴らしいチームを作ることは、刺激的でインクルーシブな会社であり、誰もが自分らしく仕事に取り組み、アクサで働くことを誇りに思えるような環境を作る、という私たちの願いを実現する一つの方法です。



Opening new doors to build the strongest teams

強いチームを作るために新しい扉を開く

多様性のあるチームは、これまでとは違う発想で、多様な考えや視点から課題を解決し、従来の思考パターンを広げる可能性が高くなります。一人ひとりが自分らしく仕事に取り組み、平等に配慮した環境を作ることは、すべての人の責任です。

私たちが積極的にそうした考えのもと採用活動を行えば、自然と多様性のある環境が生まれます。

アクサでは、多様な人材を獲得することで、以下のことが証明されています。

- 性別が多様な組織では、比較すべき同業他社の業績を25%上回る可能性があります。性別のバランスがとれたグループでは、ユニークなアイデアを生み出すことが証明されています。
- 民族的に多様な組織は、競合他社の業績を36%上回る可能性があります。このことは年々証明されており、当社がサービスを提供する地域社会に反映させることが不可欠です。
- 多様性のある組織は、「変化に対応できる」可能性が1.8倍高いです。多様性のある組織は、より多くのアイデアやプロセスを可能にするだけでなく、従業員の才能の幅を広げることができます。
- 多様性のある組織は、市場で革新的なリーダーである可能性が1.7倍高いです。多様なバックグラウンドから生まれる多様な考え方により、生産性を向上させる機会があることが証明されています。
- 67%の求職者は、内定を受ける際に従業員の多様性を重視しています。特に女性や若手プロフェッショナルが就職先を決める際に、管理職の性別の多様性を重視する傾向があることが証明されています。
- ハーバード・ビジネス・レビューでは、認知的多様性（コグニティブ・ダイバーシティ）のあるチームほど問題を解決するスピードが速いとされています。

自らのバイアスについて考え、それが職務に最適な人材を見つける能力にどのような影響を与えるか考えてみましょう。

人材採用チームと協力して、あなたが募集しようとしている職種に最適なアプローチを見つける手助けをしてもらいましょう。

出典
Six signature traits of inclusive leadership | Deloitte Insights
How diversity, equity, and inclusion (DE&I) matter | McKinsey
Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse (hbr.org)
What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats / Glassdoor

Behaviours to be aware of

配慮すべき行動

採用時には、アクサのインクルーシブリクルーティングに対するアプローチと、採用プロセスに関する法的義務に従うことが重要です。以下に配慮すべき行動をご紹介します。採用時にはローカルの人事部がサポートします。

障害 - 各採用プロセスにおいて、候補者に配慮が必要かどうかを尋ねることは良い行動です。合理的と思われる調整や要求があった場合、それを考慮する必要があります。内定後、仕事をするために必要な調整や変更があるかどうかを候補者に尋ねます。

ジェンダー - 採用プロセスにおいて、候補者の性別に関する無意識の思考や思い込みにご注意します。最初はわからないかもしれませんが、思い込みによって候補者を不当に扱ってしまう可能性があります。





妊娠と出産 - 候補者が妊娠しているか、妊娠関連の病気であるか、産休中であるかどうかに基づいて決定を下すべきではありません。

結婚と同性婚 - 候補者が結婚しているか、パートナーを有しているか、独身かどうかなどに基づいて決定されるべきではありません。

性的指向 - 候補者の性的指向を決めつけるべきではありません。候補者の性的指向に基づいて決定されるべきではありません。

トランスジェンダーの人々 - 性別適合手術を受けた、または受けている候補者かどうかに基づいて、決定が左右されるべきではありません。

年齢 - 候補者の年齢を基準に決定してはなりません。採用プロセスにおいて、上下を問わず特定の年齢層の候補者を排除したり、抑制したりするようなことがないか、よく考えてみてください。

民族性 - 候補者の事実上または自認している民族性に基づいて決定を下すべきではありません。

宗教と信条 - すべての宗教・信条を持つ人がアクセス可能であることを確認する必要があります。例えば、面接を計画する際には、宗教的な祭日や休日を避けるように配慮します。

Candidates' real-life stories

このような状況にいる自分をイメージしてみてください。どうすれば視野を広げ、候補者に新しい扉を開くことができるでしょうか。どうすれば、さらに強いチームを作ることができるでしょうか？



さまざまな学校から採用する。

12週間にわたる仕事があります。通常、学生の資質や授業の質の高さから、毎年同じビジネススクールと仕事をしています。今年の採用を計画していたところ、直属の上司から、既存の関係や過去の経験もあるので、また同じ学校から採用することを勧められました。それでも、異なる学校や大学に通っていた人、学位が必要ない職務であれば学位を持っていない人など、幅広い経歴を持つ人を検討すべきです。

履歴書に空白期間がある人。

トニさんの履歴書には空白期間があります。面接の中で、彼女はリストラされたことを話してくれました。家族の介護や旅行、人員整理など、さまざまな理由で空白期間がある人がいますが、私たちは会社として、キャリアを中断した人や無職の期間がある人を歓迎します。私たちは、どこで、いつ、どのように身に付けたかに関わらず、すべての候補者に自分のスキルをアピールしてほしいと考えています。面接では、仕事から離れた時間をどのように過ごしたか、どんなスキルを身につけ、何を学んだかについて聞いてみましょう。これらの経験が、あなたのチームやビジネスにどのような付加価値をもたらすかを考えてみましょう。

働き方に柔軟性があること。

キャサリンさんが最適な人材であることを確信したあなたは、キャサリンさんにその役職をオファーします。キャサリンさんは面接時、介護をしており、ある程度の柔軟性が必要であることを話してくれました。柔軟な働き方は、例えば介護の責任を負う人にとっても役割を果たせるようになり、職場のダイバーシティを高めることになります。オファー後、仕事をするために必要な調整や変更があるかどうかを候補者に尋ねることができます。勤務時間、勤務体系、勤務地の変更などが考えられますが、人事部はこのような状況をサポートしてくれます。

車椅子の候補者との面接。

ディーパクさんは、あなたのチームでの職種で面接を予定しています。彼は車椅子を利用しているため、面接にはいくつかの調整が必要であるということです。以前、車椅子の候補者と面接したことがあるなら、ディーパクさんが何を必要としているかよくわかっていると思うかもしれませんが。しかし、誰もが同じニーズを持っているわけではないため、それを前提にすると、困難を引き起こす可能性があります。採用活動のどの段階でも、候補者に調整や変更が必要かどうか、またそのニーズをどのように満たすことができるかを尋ねるのは良い方法です。そして、ローカルの人事部や専門的な知識を持つ人たちと協力して、ニーズに対処することができます。

Attracting and recruiting talented and diverse people

優秀で多様な人材を魅了し採用する

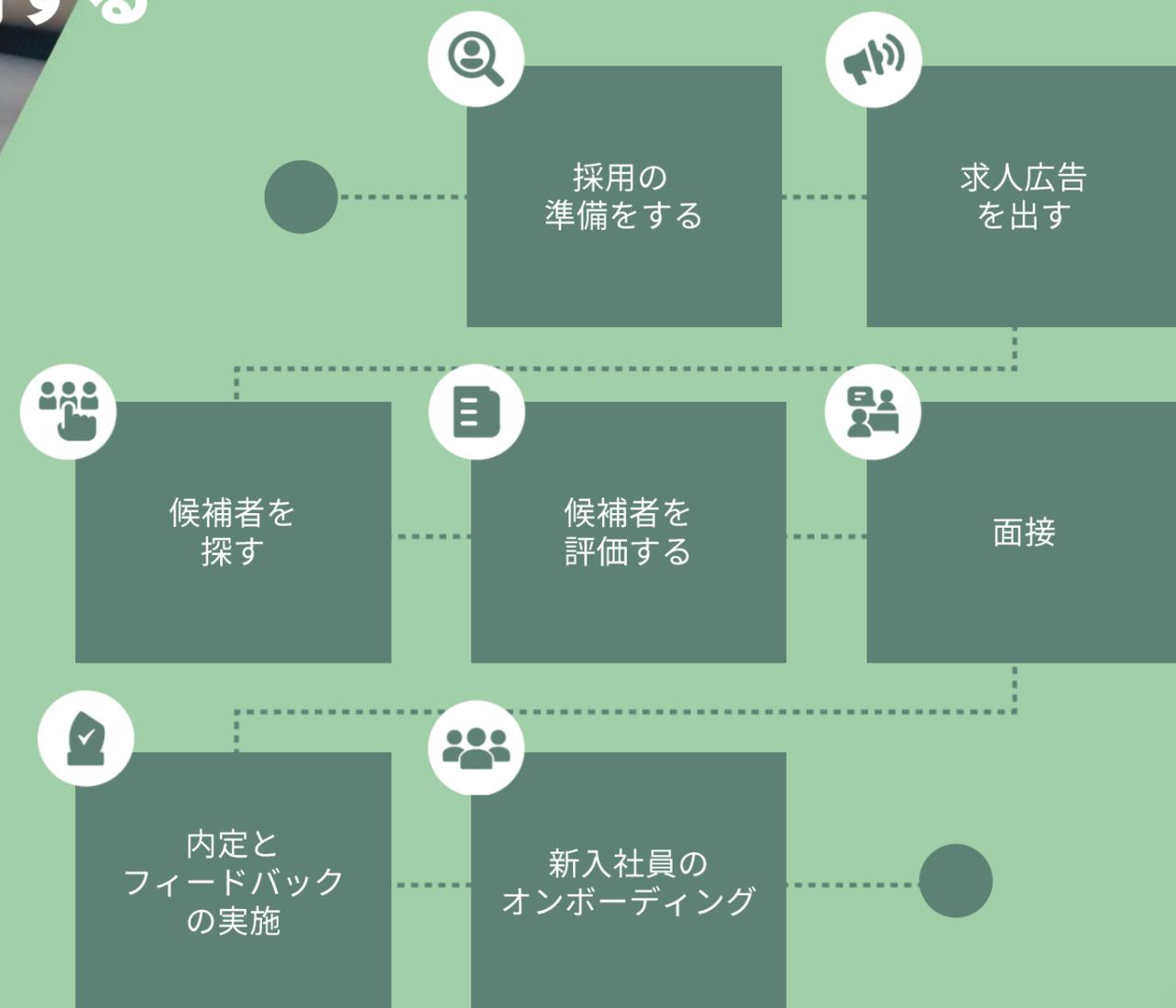
最適な人材を見つけ、採用することは一つのプロセスであり、候補者の体験を変えることができるいくつかのステップやタッチポイントが存在します。

すべての候補者は、アクサブランドの潜在的な顧客でありサポーターです。彼らが最終的に仕事につくかどうかにかかわらず、最も魅力的で、公平かつインクルーシブな体験を得られるようにしたいと考えています。

あなたには、いくつかのヒントとベストプラクティスに従って、私たちのビジネス全体でこれを実現する力があります。

次のページでは、採用の主な7つのステップにおける提案事項をご紹介します。

インクルーシブな候補者体験のための7つのステップ:



1. Getting ready to recruit

採用の準備をする

この最初のステップを適切に対処することが、あなた、候補者、その他すべての関係者にとって、シームレスで効率的な採用体験の鍵となります。

あなたのチームは、あなたが目指している組織を広く反映していますか？社員のダイバーシティにはさまざまな形があることを忘れないことが大切です。例えば、目に見える要素の多くは、あなたには見えておらず、共有されていません。下記のコミュニティから検討してみてください：

- 性別
- 民族
- 学歴
- 性的指向
- 年齢
- 障害とニューロダイバーシティ
- 経歴や前職

最終的には、考え方や視点の多様性が活かされたチームを作りたいと考えています。採用活動を始める前に、チームの文脈でこれが何を意味するのか、考える時間を取ってください。



ヒントとベストプラクティス

- ダイバーシティのどのような側面が不足または過剰であるかを理解し、チームの多様性の拡大を目指します。
- 異業種からの経験をもつ人材を積極的に求めるようにします。保険や金融サービスの経験者だけを採用すると、ビジネスを進化させるための異業種からの貴重な知見を逃してしまうことになります。
- リモートワークを受け入れ、パートタイム、ジョブシェアリング、柔軟性のある職務をチームに作ることで、異なる働き方を求める新しい人材を引きつけるようにします。
- 必要なアセスメント、リファレンスチェックの必要性、面接官の数、選考基準など、採用ステップをあらかじめ組み立てておきます。
- 人材採用チームは、あなた、候補者、募集職種にとって最も効率的でインクルーシブな採用プロセスを設計することであなたをサポートします。これにより、採用プロセスを通じて、候補者と透明性のある明確なコミュニケーションをとり続けることができます。

2. Advertising the role

求人広告を出す

このステップは、広く多様な候補者を集め、ニーズに合った候補者を見つけるチャンスを最大限広げるために重要です。

ヒントとベストプラクティス

- 職種に必要な具体的な行動や能力を明確にリストアップします。職務記述書から必要でない条件を削除します。できるだけ要件を少なくし、その職種に必要な要件であることを確認することをおすすめします。
- 例えば、特定の学校の出身であること、特定の会計事務所での経験があることなど、候補者が持つべき学位や経験について、あまり範囲を狭めないようにしましょう。
- 「なぜダメなのか」という正当な理由がない限り、柔軟な働き方での求人広告を出すようにします。
- 求人広告から偏った言葉を削除します。偏った言葉とは、男性、若者といったアイデンティティに基づくステレオタイプに関連する言葉を指します。
- 私たちは、公平とダイバーシティに配慮し、マイノリティの人々からの応募を促すために、ダイバーシティに関するメッセージを発信します。
- 求人広告に主要な福利厚生制度を記載するようにします。特に、インクルージョンを促進し、法的労働条件を上回る福利厚生や方針を記載します。

3. Sourcing candidates

候補者を探す

次のステップは、求人広告の告知媒体や方法を考慮し、多様な候補者を探し、応募を促すことです。

ヒントとベストプラクティス

- マイノリティの人々が目にする可能性の高い場所に求人広告を出し、障害などの保護特性に特化した外部パートナーとの協働を検討します。
- 今いる従業員やERG（従業員団体）がもしあれば、彼らのネットワークの中で、求人を他の人と共有してもらえるように促します。
- 長期的な見方で、マイノリティの人々に向けたアウトリーチ活動に重点を置きます。例えば、大学や学校を訪問することで、多様なグループからの応募が増え、最終的にそれらの候補者の採用にもつながるかもしれません。

4. Shortlisting applicants

候補者を評価する

多様な候補者リストを作成し、魅力的な面接を行うには、あなたや他のチームメンバーとは異なる候補者を探すための準備と手段が必要です。応募フォームや履歴書は、時にインクルーシブな採用の妨げになることがあり、自らのバイアスを確認する良い機会にもなります。

これらは、バイアスが入り込む可能性のある例です:

- **個人情報**: 名前から個人的な特徴、例えば民族性や性別を推測する可能性があります。
- **職歴**: 経験年数ではなく、日付で記載すると、空白が目立つ可能性があります。また、[組織名]は有名な雇用主だから、そこで働いていたなら優秀に違いないというようなハロー効果もあるかもしれません。
- **学歴**: 例えば次のようなステレオタイプのバイアスで起こりえます。「[大学]に行ったのだから、有力な候補者に違いない」とか「日付から判断して、この職種には若すぎるか、年齢が高すぎるかもしれない」。
- **専門分野または興味**: 私たちは例えば、自分と同じような資格を持っている人、同じ趣味を持っている人など、自分と同じような人を好む傾向があります。これは親和性バイアスと呼ばれるものです。

ヒントとベストプラクティス

- インクルーシブな選考にするため、複数の担当者が候補者を選考するようにし、バイアスが入り込む余地を抑えましょう。
- 選考基準は、選考プロセスの前に合意され、職種の要件に基づくものであるべきです。
- 応募書類は客観的な基準に照らして検討されるべきですが、多様な候補者を選考リストに含めるための方針がない場合は、今こそ、マイノリティの人々を候補者リストに加えるチャンスです。
- 自分のコンフォートゾーンを超えて、さまざまな経験やバックグラウンドを持つグループの人々を集め、面接するようにします。
- チームにもたらすことができるさまざまな属性や経験を歓迎し、その人の経験全体を考慮します。
- 人材紹介会社や外部のヘッドハンターを利用している場合は、多様な候補者リストを提供してくれるようお願いすることができます。また、人材採用や調達のパートナーはこの要望に関してあなたをサポートしてくれます。
- アセスメント技術が候補者パイプラインの質を高め、新たな人材を発掘するのに役立つかどうか、人材採用チームに相談してみてください。

5. Interviewing

面接

面接は、候補者がアクサと募集職種についてより詳しく知る機会です。また、私たちにとっても候補者についてより深く知り、職務に適しているかを確認する機会でもあります。

面接は、人事や採用担当者として、たとえ彼らが最終的に職務に適さなかったり、内定を辞退することになったとしても、誰もがアクサで素晴らしい体験を得られるようにするための大事な瞬間です。面接を受ける候補者は、アクサのお客さまであり、アクサブランドの潜在的な支持者である可能性があります。

ヒントとベストプラクティス

- 面接を受ける人に幅をもたせた日程を提示し、必要に応じて通常の勤務時間よりも早い、または遅い時間帯に対応することや、合理的な調整をすることを提案します。
- 採用プロセスにおいて、合理的な調整が必要かどうかを応募者に積極的に尋ねます。合理的な調整は通常、候補者が採用された後に検討されますが、採用の段階でこのような工夫をすることで、より広い多様な候補者の参加を促すことができます。
- 多様なバックグラウンドを持つ面接官を選ぶことで、面接時のバイアスを極力、軽減することができます。
- 面接官1人が複数回の面接を行うよりも、パネル形式で面接を行った方が、より公正で正確な結果が得られることがわかっています。
- 面接を慎重に計画し、構造化することで、バイアスのリスクを減らし、職務に最適な候補者を得ることができるようにしましょう。
 - すべての面接担当者が使用できるよう、すべての候補者に対して所定の質問集を用意し、回答を比較・評価できるようにします。面接のテンプレートは、人材採用パートナーと一緒に作成することができます。
- 候補者に明確な期待、タイムライン、連絡事項を伝えてください。主な採用ステップのタイムラインを共有し、採用プロセスがどのように進むかを知ってもらいます。

6. Extending an offer and giving feedback

内定とフィードバックの実施

新しいチームメンバーに内定を出すことは、双方にとって満足感と興奮に満ちたステップとなります。選ばれた候補者だけでなく、面接した他の候補者、最終的に選ばれなかった候補者にもフィードバックを共有する絶好の機会でもあります。

どのような決断であれ、彼らの体験がポジティブなものになるように、フィードバックを慎重に行うことが重要であることを忘れないでください。今回選ばれなかった候補者が、将来的に別の役職の候補者になったり、アクサのお客さまになる可能性があります。

ヒントとベストプラクティス

クロージング

- 面接した相手に迅速で建設的なフィードバックをすることで、面談した候補者にとってよりポジティブな体験になります。
- すべての候補者が均質なフィードバックを受けられるように、同じ方法でフィードバックを構成するようにしましょう。
- 惜しくも採用を逃した候補者には、次に彼らに適した欠員が出たときは再応募するように促します。
- 匿名アンケートで、候補者から採用プロセスに関するフィードバックを収集します。

内定

- 候補者が成功するために必要な合理的な調整と変更があるかどうかを尋ねます。





7. Onboarding the new joiner

新入社員のオンボーディング

歓迎とサポート：これが、新しいメンバーがチームに加わる前に感じてほしい気持ちです。

新入社員が入社する前に彼らと関わり、彼ら、あなた自身、そして他のチームメンバーが初日を迎えるにあたって最善の準備をするために、このプレボーディングのステップは重要です。

ヒントとベストプラクティス

- 退職までの期間も新入社員と連絡を取り合い、初日から期待できるすべてのことを伝えておきましょう。目標は、彼らがすでにあなたのチームの一員として歓迎され、評価され、重要な存在であると感じてもらうことです。
- 新入社員が活用できるように、企業/部署/チームで利用できるプレボーディングやオンボーディングプログラムを探してください。（オンボーディングのeラーニングモジュール、バディ制度、ウェルカムパック）。