

# 「多様な社員全員が成長し、活躍する会社」の実現に向けて

## 意思決定層の多様化

MS&ADインシュアランスグループホールディングス  
執行役員(ダイバーシティ&インクルージョン担当)

本島なおみ

ももじりま



## 保険事業とD&I

気候変動による自然災害の甚大化・頻発化、先進デジタル技術の進展とサイバーリスクの出現、社会課題解決に向けた地球規模の取り組み機運の高まりなど、私達を取り巻く社会は不透明さを増しており、これまでの経験値は通用しない。新型コロナウイルス感染症の拡大による人々の価値観の変化も加わり、顧客をはじめとするステークホルダーの期待やニーズは多様化する一方だ。また、我々が営む保険事業は、社会に潜む様々なリスクを誰よりも先に見つけ、顧客や社会に知らせることを起点としている。

このような環境下で企業が持続的に成長していくには、従来の発想や過去の成功体験にとらわれない新たな価値の創造、ビジネスモデルの抜本的な改革が不可避だ。そのための企業組織には、多様性を受け入れる柔軟性と

創造性が求められる。阿吽の呼吸が通じる同質性の高い組織ではなく、異質な経験、価値観、考え方が健全にぶつかり合い、新しいもの、適切なものが生み出される組織だ。

そこで必要となるのがD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)である。

## 意思決定層のダイバーシティと課題

D&Iで取り組むべき要素は多岐にわたるが、イノベーションを生みやすくする要素としては、組織の意思決定層におけるダイバーシティを確保することが何より重要と考えている。女性が多数派を構成する保険業界においては特に、その登用度がD&Iの試金石といえる。

MS&ADグループは、持株会社の取締役会メンバーにおける女性比率(2025年度までに30%以上)、女性役員比率(2030年度までに30%以上)に加え、ライン課長の女

性比率(グループ全体で2030年度までに15%)について目標値を掲げ、グループを挙げて育成に取り組んでいる。そのかいあって、女性管理職比率は16・1%(2021年4月現在)まで上昇してきた。

一方、グループ内の社員意識調査からは、組織のリーダーを目指す志向に顕著な男女差が根強く残っていることが判明している。もちろん、全員が組織のリーダーを目指すことが望ましいとは思わないが、多くのロールモデルが身近にいる環境に置かれたら、男女双方の意識のありさまは全く異なったものであるはずだ。

## 事業部門が主導した「#マネチャレ！」

(1)「#マネチャレ！」とは？

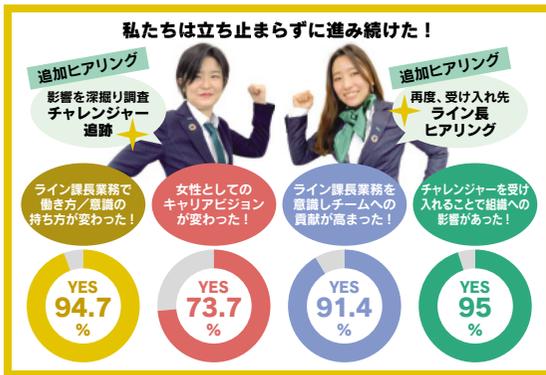
「企業営業部門のライン課長は男性だ」——現時点の残念な当たり前を壊すことに、中核会社である三井住友海上の中堅女性が真っ

# 企業におけるジェンダー・ダイバーシティ —リーダーの本気度を問う

図表1 #マネチャレ!の概要



図表2 結果～女性社員・組織全体の意識に変化



職場のミーティングを通じてメンバーが新たな気付きを得たりした。意識の変化だけではない。売上増への支障は何らなかったうえ、平均就業時間の短縮効率的な会議運営など生産性が高まった。取引先からも「異なる視点からのアドバイスが参考になった」「当社にも導入し

たい」などの声が寄せられ、反響を呼んだ。特定の営業本部内の自主的な小集団活動から始まった本取り組みは、役員である本部長以下本部全員による一大プロジェクトに発展し、人材育成プログラムとしての汎用化を人事部に提言。人事部がこれを実現し、現在全社に展開中だ。

本取り組みは、異業種の女性社員が交流しながら実証実験を行うプロジェクト「新世代エイジョカレッジ」(株式会社チエンジウエープ主催、2020年度は18社が参加)において、大賞を受賞した。

**体感するD&I**

今日、D&Iや女性登用の重要性に、総論としては殆どの人が賛成する。しかし、人々からアンコンシャス・バイアスを完全に取除くことはできない以上、研修などを通じた意識改革には限界があるのではないか。本質的に、しかもスピード感を持って進めるためには、多くの従業員がD&Iを理屈として理解するだけではなく、実体験として体感することが重要だと考えている。様々な属性、経験、価値観、考え方を持つ人が意思決定に参画することで、メンバーが同調圧力から解放され、果敢な変革や目から鱗のアイデアが生み出されることを実感する。D&Iが真に根付くのは、その時だろう。

MS&ADグループ全員にD&Iを体感してほしい。そのための機会を、工夫を凝らして創り出していこうと思う。

向から挑んだ取り組みを紹介する。題して「#マネチャレ!」だ。

同社全体ではライン課長に占める女性比率は6・5%であるが、法人顧客を担当する営業部門では99%を男性が担い、女性は僅か1名(いずれも2020年4月時点)。独自に行った意識調査でも「ライン課長になりたい」と答えた女性は1割にとどまったことから、「女性社員がライン課長の役割や仕事を経験できれば意識を変えられる」との仮説に基づき、4日間、ライン課長になり切る実証実験を敢行。前後の意識変化を探った。また、お客様や代理店にもアンケートを行い、周囲の受け止め方を確認した。

他部門の女性ライン課長から経験談やアドバイスを聞く事前研修を受講した後、女性23

名の「チャレンジャー」が他の営業課の「新任ライン課長」として赴任。赴任先組織の年度計画などの引き継ぎを受けたうえで、職場運営人材育成、営業予算の管理、社内関係部署や取引先との折衝、部下からの相談への対応など、ライン課長の殆どの仕事を体験した。

(2) 取り組み成果は?

「チャレンジャー」達は当初、組織運営を担うことに戸惑ったりしたもの、終了後には「自分にもできるかもしれない」「判断力を鍛える訓練が必要だと分かった」など、キャリアアビジョンにライン課長が入って来た様子が窺えた。また、取り組みに関わった男性社員の側にも意識の変化がみられ、ライン課長の「女性社員をライン課長候補として育成しよう」と意識するようになった」と認識したり、

(注)エイジョ: 営業職の女性のこと