

MS&ADインシュアランスグループホールディングス ESG説明会 2023（2024年1月25日開催） MS&ADの人的資本経営に関する対談要旨

2024年1月25日に実施したESG説明会「MS&ADの人的資本経営」の対談要旨を以下のとおりまとめました。

【対談者】

社外取締役（独立役員）坂東 真理子

専務執行役員・グループCRO（人事担当役員） 田村 悟

1. 冒頭説明要旨

（2030年にめざす人財像、中期経営戦略2022-2025を実現するうえでの人財戦略）

田村専務： 当社グループでは、目指す人財像として、「自律的に行動し、変革にチャレンジし、新たな価値を創造する人財」を掲げています。リスクの巨大化・複雑化、新たなリスクの出現など、事業環境は常に変化していますが、社会がどのように変わろうとも、価値を提供し、社会の期待に応え続けるためには、柔軟な変革力を持つプロフェッショナル人財が必要です。このような人財が高い意欲や使命感をもって変革にチャレンジすることで、新たな価値が創造され、持続的成長と企業価値向上につながると考えています。当社グループのミッションと、それを具体化した価値創造ストーリーが共通のベクトルとなり、ステークホルダーと連携しながらCSV取り組みを進め、レジリエントでサステナブルな社会を実現していきます。

当社グループの人財戦略は、中期経営計画の3つの基本戦略「Value、Transformation、Synergy」と連動しており、その戦略の大きな軸となるのが、「最適な人財ポートフォリオの構築」と、「社員の能力、スキル、意欲の最大限の発揮」です。リスクリングやリカレントなど、自律的な学習メニューへの投資拡充による人財育成に加え、外部人財を含めた専門人財の確保等により、最適な人財ポートフォリオを構築していきます。また、社員のキャリア形成機会の拡充、ジョブ型を含めた新たな雇用形態の導入や副業を通じたスキル向上をはじめとする柔軟な働き方の活用など、多様な社員の個性を最大限に生かす環境整備も進めています。

人財戦略と経営戦略が連動されているかを判断するために、中期経営計画の基本戦略の実行に必要な人財の確保や、組織の目指す姿（to be）と現在の姿（as is）のギャップを定量把握し、そのギャップ解消のロードマップとして人財戦略を策定しています。

人財戦略において、デジタル人財、海外人財、DE&I等に関連するKPIを設定し、取り組みの強化と進捗確認を行っています。現時点では順調に進捗していますが、KPIの達成が目的ではなく、具体的な施策の実績や実効性を考慮しながらバランスを取って進めていきます。

中期経営計画第2ステージ（2024-2025年度）における人財戦略の方向性は、第1ステージ（2022-2023年度）の取り組み状況と課題を踏まえ、4つの軸で進めていきます。1つ目は、社員の成長を実感できるスキルアップとキャリアアップの推進。2つ目は、人財ポートフォリオの最適化と多様性を受け入れ活かす企業文化の醸成。3つ目は、ウェルビーイングの推進による生産性の向上。最後に、人手不足や採用環境変化への対応です。

2. 対談

(1) 当社グループの人財戦略 プロフェッショナリズム（自律的なキャリア形成）

田村専務： 当社グループの人財戦略の「自律的なキャリア形成」については、一人一人が自らのキャリアの選択を求められている中で、要求されるスキルに対し、社員自らがリスキリングやリカレントに取り組み、職務を選択していくことが重要です。社員の自律的なキャリア形成につながる成長支援は、学生や社会から選ばれる会社になるためのキーになります。当社グループでは、人的資本への投資拡大により、社員のスキル向上と自律的なキャリア形成を推進しています。例えば、デジタル人財の育成には大学との連携育成プログラムを活用し、ビジネスサイドとデータ分析サイドの両面から育成を行っています。

デジタル人財は2025年に7,000人を目指していますが、2023年4月時点では3,600人です。海外人財については、現状では必要な人数は確保できていますが、世代交代や経営管理能力を持つ人財、特定分野での強みを持つ海外人財の育成にも計画的に取り組んでいきたいと考えています。坂東取締役には、大学経営者や教育者として、当社のリスキリングやリカレントな取り組みについてのご意見や今後の課題、学生が企業に求めることについてお伺いしたいと思います。

坂東取締役： MS&ADでの人財育成と比較すると、日本の大学はもっと頑張らねばならないと感じています。過去の人財育成モデルでは、高校時代までに勉強した優秀な生徒を選別入学させ、大学での学習はあまり重視されず、卒業後に企業で on the job で育成するという形式でした。しかし、これでは通用しなくなってきました。他の国の企業や人財と競争するためには、大学での学びや習慣を重視する必要があります。

大学時代の勉強習慣が将来の成功に大きく関わると言われています。自分のキャリアを会社に任せず、自らスキルを身につける責任を持つ必要があります。

私自身も公務員として働いている中で、自らの強みを作るために努力してきました。MS&ADは時代の変化に先駆け、自己選択と自己学習を重視した人財育成を行っている点が素晴らしいと思います。大学も実務家や教員の協力を得て、職場に必要な知識やスキルを提供する場が変わらなければなりません。

(2) 当社グループの人財戦略 最適な人財ポートフォリオ構築（専門人財の確保等）

田村専務： 従来の日本型雇用は、新卒一括採用で人財を囲い込み、長時間かけて育成する方式でした。大学との関係も暗黙の了解でそうになっていたと思います。しかし、このやり方では社会の変化への対応が十分にできない、あるいはイノベーションを起こすことは難しいと考えています。雇用流動化が求められている中で、選び選ばれる関係にならねばならないと思っています。

例えば、当社グループではアルムナイ採用に積極的に取り組んでおります。今後求められるのは、メンバーの出入りがあるオープンな会社、ということも言えるかと思います。イノベーションを起こすためにも、従来の囲い込み型ではない、企業と働き手が共に学び、選び、選ばれるという関係に変わる必要があると思っています。アルムナイ採用等の雇用の流動化について、坂東取締役はどのようにお考えでしょうか。

坂東取締役： アルムナイ採用は素晴らしい取組だと思っています。これまでの日本のメンバーシップ型雇用は一回辞めたらそれまででしたが、別の経験をする事で新たな能力を身につけ、もう一度頑張れることもあります。アルムナイ採用は本当にできるのかと懐疑的でしたが、既に、当グループでは34名の採用実績があります。

また、一度働いてから、大学に戻って勉強することも、会社員としての生活、働き方とは別の経験をする事により、新たな無形資産を身に付けて戻ってこれると思います。年齢や学歴、性別、外国人かどうかというより、自らがどれだけ多様な経験をしているかが大切です。多様な経験をし、苦労し失敗する、それでも打席に立ち続ける。そういった人財がこれから求められると思います。

田村専務： お話し頂いた通り、当社グループは、相応のアルムナイ採用の実績があります。データサイエンティストの例を挙げると、当社グループは自動車保険から得られるデータや走行データを扱っていますが、将来的なスキルアップに不安を感じる場合、外の会社で異なるデータを扱う経験を積んだ後に当社グループに戻るケースも見られます。また、特定の商品開発のために一度退職し、外で修行を積んだ後に戻ってくるケースもあります。

一方で、新卒採用も重要な要素であり、特殊なスキルや能力を持つ学生向けのインターシップも積極的に行っています。デジタル人財の採用については、MSやADでは比較的採用力が強いですが、他のグループ保険会社では採用が難しい場合もあります。グループ全体で専門領域の人財の採用や育成、定着を強化し、人財の相互活用を推進していきたいと考えています。

自動車保険から得られる走行データを活用し、社会に貢献する取り組みも重要です。特に若い人たちは社会課題の解決に強い関心を持っているため、当社グループのミッションや社会のサステナビリティについてアピールすることも重要です。選ばれる会社になるために、今後当社グループとしてどのような取り組みを行うべきか、期待していることがあれば教えていただきたいと思っています。

坂東取締役：今の日本の人口構造では少子化や人口減少が進んでおり、若い労働力も減少しています。就職市場は氷河期と比べて非常に改善されており、売り手市場となっています。これは非常にありがたいことです。一方で、学生は「ゆるブラック」な職場には行きたくないと言っています。以前は、楽な仕事やワークライフバランス、人間らしい暮らしができることが魅力とされていましたが、自分自身の成長ができない会社に入ると、「ゆるブラック」だと感じるようになりました。少し厳しい仕事でも、自分のチャレンジを応援してくれる会社で働きたいと思っています。

社会課題に取り組むことに興味を持っている若者も多く、当社のミッションや社会貢献についても積極的にアピールしていく必要があります。そのためには、学生たちに私たちがどれだけ魅力的なチャンスを提供しているかをしっかりと伝えていかねばなりません。しかし、思っている以上に、学生たちには企業の魅力が伝わりにくいという現状があります。このため、積極的にインターンシップなどの機会を提供し、学生に実際に当社で働くことの魅力を体験してもらうことが重要です。

日本ではまだインターンシップが採用の前段階として、少し会社を見学するというようなものも多いですが、海外では数ヶ月から半年の期間で本格的に仕事をさせることが一般的です。我々も、そういった長期のインターンシップを通じて学生との連携を深め、社会全体との人財を育成し、つながりを広げていくことが重要だと考えています。

また、データの活用も大変重要な課題です。現在、多くの大学がデータサイエンス学部を設置しようとしています。実際のデータの活用方法については実業界、企業の方たちとの連携が欠かせません。そういった意味で、私たちと大学の連携がさらに進むことを期待しています。

田村専務： インターンシップは当社グループでも実施していますが、坂東取締役が言及されたようなものではないので、その点については今後の課題として考えていきます。ご指摘のような「ゆるブラック」ではなく、社会課題にしっかり向き合いながら、成長を実感できるような、そのような会社になっていく必要があると思います。

また、専門性も大事ですし、一方でメンバーシップ型の良いところも活かしていく、そうしたことにも向き合っていかなければならないと思います。

(3) 当社グループの人財戦略 (DE&I)

田村専務： イノベーションを起こし将来的な成長力を確保していくためには、人財の多様性が大事だと思っています。多様な価値観に向き合って多様な意見に耳を傾けあっていくことについても、しっかり取り組んでいく必要があると思います。また、これまでも取り組んでいます。マネージャー層にもそういうことにもっと意識を傾けてもらいたいと思っています。

多様性の観点から、当社グループでも様々なインクルーシブに関するマネージャー教育などに取り組んでおります。坂東取締役にはこれまでも色々とアドバイスを頂いてきましたが、改めて DE&I の観点で当社グループのこれまでの取組みについて、課題等

があればお教えてください。

坂東取締役：女性の問題は私も長年取り組んでおり、日本政府は2003年に、2020年までにはあらゆる分野の指導的なポストに女性が30%という目標を策定しました。しかし2020年には達成できず、2030年までのできるだけ早い時期に30%を目指すということになりました。MS&ADグループもそうした目標を掲げ、現在の女性管理職比率は19.5%まで高まっています。他の大企業に比べると女性の登用、特にライン長で女性達が活躍されているというのはとても良いことだと思います。

また、特にお願いしているのは、社内でパイプラインを作ってくださいということです。上に目立つ人だけがいても後が続かない、という会社が多い。そうではなく、誰かが一人上がった後また続くという、パイプラインが大事です。その点もMS&ADグループでは実現されています。

更に、数字で増えたというだけではなく、インクルージョン、イコーリティ（平等性）、エクイティ（公平性）ということに本気で取り組んでいると点も進んでいると思います。例えば評価について、女性達が良しと思ってやっていたことが企業から評価されないことが多々あります。あるいは将来の展望・キャリアの展望が見えないのでやる気を無くす。そうしたことを無くすためには、単に差別をしないだけではなく、エクイティにもとても力を入れています。

そして女性だけではなく、障害者の方達も保護するというか配慮する。難しい仕事を健常者と違った扱いをするというよりも、その方達の持っている能力を十分に発揮できるような配慮をする。その人の持っている可能性、能力を十分に期待し、それを発揮してもらい、それから機会を与える。でもそれだけではなく鍛える。障害者の方達、あるいはおそらく外国の方たちと同様、女性をそういった育て方をしてほしいと思っています。期待して色々なチャンスを与えて鍛えていく、ぜひそうした人財育成をしていただきたいと期待しています。

田村専務：全ての社員に対して「ゆるブラック」はダメということですね。適切な目標や経験の機会を与えて成長を促す、そのことが実感できるようにしていくということが非常に大切と改めて思いました。

人的資本経営の目的は、企業価値を高めるところにあると思います。また、それを情報開示していくということで、出来ていることと出来ていないことのギャップ、これを明らかにして課題を示すことができますし、企業としてコミットメントを内外に示すことでもある、とも思っています。企業価値を高める、あるいは目指す姿を発信していくという意味で、今後もストーリー性のある情報開示を積極的に行っていきたいと思っています。課題については改善策を示し、数値については表面上の数値だけではなく、その数値の意味するもの深掘りしながら対策を打っていくことに取り組んでいきたいと思っています。

以上