

# 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 2021（2021年12月21日開催）

### 第二部 持続的な企業価値向上のためのMS&ADの人的資本に関する対談要旨

2021年12月21日に実施したESG説明会第二部の対談要旨を以下のとおりまとめました。

#### 1. 人財戦略の考え方

##### (1) 最適な人財ポートフォリオの構築

樋口副社長：当社グループの成長戦略である「CSV×DX×GLOBAL」の実現へ向け、実際に取組む社員の人財ポートフォリオはとても重要だと考えています。「CSV」の観点では、社会課題をしっかりと捉え、そこから生まれるリスクを敏感に察知し、斬新なソリューションを見つけることができるスキルが必要です。また、「DX」についてはデジタル技術を活かしたソリューションを生み出すスキルが必要になります。そして、「GLOBAL」に事業展開できる、すなわち海外事業を牽引できる人財が必要と考えています。成長戦略と連動し、事業環境の変化に機敏かつ迅速に対応できる人財ポートフォリオを構築するため、社員のリスクリングや専門人財の確保に取組む必要があると考えています。

カッブ取締役：グローバル企業の強みは、世界中にいる優秀な人を活用できることです。そこで重要なことは、従業員がどのようなスキルを持っているかを把握することだと考えています。同じ枠組みの中で、海外・日本で働く社員が、それぞれどのような強み・スキル・専門性を持っているかを総合的に把握すれば、自ずと足りないスキルが明確になり、それを獲得するために外部からの採用や社内での育成などの検討を行うことが可能となります。外国人・日本人を問わず、適切な配置を可能にするため、総合的なスキル把握がとても重要であると考えています。

##### (2) 社員のリスクリングの取組み

樋口副社長：リスクリングには、「グループ全社員に向けたスキルの底上げ」と「専門人財のリスクリング」の2つがあると考えています。

グループ社員全体のリスクリングについては、たとえば「CSV×DX」の戦略を進めるためには、グループ社員全員が、デジタル技術を活用した業務の変革に取り組むことのできるデジタルスキルを獲得する必要があります。そのために、全社員向けのオンライン研修、デジタル人財に関する社内認定制度や教育プログラム等によるスキルアップを体系的に進めています。

専門人財のリスクリングについては、外部機関との連携によりスキルの高度化を図っています。具体的には、東洋大学の情報連携学部、滋賀大学の大学院、京都先端科学大学といった教育機関に、様々な当社向けプログラムを策定いただき、人財育成のプログラムを推進しております。

カッブ取締役：全体の社員の底上げ、皆のデジタルに関する意識と知識を高めると同時に、特定の社員を専門家として育成する、この両者を進めることが、リスクリングとしては

最も良い方法とされていますので、MS&AD の取組はベストプラクティスに沿っているといえます。

海外のリスクリングの成功例としては、Price Waterhouse Coopers や AT&T の事例があります。成功の鍵となっているのは、employee driven、すなわち自分の仕事内容、関心事やスキルレベルに合わせて、パーソナライズされた勉強ができる、自分の学びたいコースを選ぶことができるというようなことです。従業員が好奇心と学ぶ意欲を持って、自らの学びについて自主的になってもらうことも非常に大切な側面と考えます。

### (3) 専門人財の確保・活躍に向けた取組み

樋口副社長：当社グループは、デジタル、IT、資産運用、経理、法務などの専門領域の人財について、通常の社員とは異なるジョブ型を採用した人事制度を用意しており、社内での育成強化に加え、社外から人財を採用するという取組みをしています。専門人財を確保して活躍を促すため、専門人財に適した人事制度を整備することに加え、中途採用者も活躍できるような環境の整備、副業・兼業も可能になるような制度運営も進めております。

カッブ取締役：グローバルに考えると、特にスキルの高い人財の場合、人財の流動性が高まっています。日本もますますそういう傾向になるのではないかと思います。スキルのある従業員を引き寄せて、定着をさせることが、非常に重要です。そのために、“Employer of Choice”、すなわち選ばれる雇用主であるということが必要です。各従業員にとって何が重要なのかは人によって違います。もちろん基本として競争性のある賃金や福利厚生も大切ですが、それだけではなく、働きがいがあるということが特に重要です。自分の仕事を通じて貢献している、大切なことをしている、そういう達成感があって、自らの学びと成長があるということ、そして、そのような環境を提供できることは、非常に重要だと思います。

## 2. 人財を支える基盤

### (1) だれもがいきいきと働ける職場環境（社員エンゲージメント）

カッブ取締役：ギャラップ社の社員エンゲージメント調査では、日本は139カ国中132位ということで、「Engaged」と答えている社員がとても少ない状況です。これは、ギャラップ社の調査だけではなくて、他のいろいろな調査でも同様の結果が出ています。

私が特に重要であると感じるのは、適材適所ということです。従業員の能力と関心が仕事の内容にマッチしているということ、そしてそれを徹底的に行うことです。そのために人事管理の制度と対策は必要ですし、各マネージャーの能力を高めることが非常に重要だと思います。

樋口副社長：当社グループは今の中期経営計画の中で、「レジリエントでサステナブルな社会」の実現を目指して、CSV を活動の中心として取組みを進めてきています。エンゲージメントそのものを表していると言えるかどうかはわかりませんが、先ほどのプレゼンテーションの中でも示した通り、当社グループでは93%近い社員が、サステナビ

リティ、CSV を実感しています。ギャラップ社のエンゲージメントの比率と、当社の93%には、大きな乖離があります。当社グループではこういった意識調査の結果が出ているということは、皆さまに申し上げておきたいと思っています。

CSV の実感をも高める取組みの1つとして、「サステナビリティコンテスト」を毎年開催しています。毎年300件を超える応募があって、グローバルに様々な社員がアイデアを寄せてきます。こういったものがやりがいや働きがいに繋がっていると思っています。

社員がミッション、ビジョン、バリューに共感して、やりがいや働きがいを感じるために、また、先ほどカップさんからお話のあった「自ら選んで、能力、スキルを上げていく」ために、いろいろな環境整備を行っています。例えば、自ら自立的なキャリア形成できるポストチャレンジ制度や、社外研修といった成長機会の提供もしています。また、さまざまな働き方ができるように、在宅勤務制度や兼業・副業制度、あるいは、新たなチャレンジの後押しなども行っています。こうした環境整備によって、社員のやりがいや働きがいを高める取組みを進めています。

## (2) コロナ禍での働き手の意識の変化

カップ取締役：多くの日本の顧客と接する中でよく伺うのは、コロナ前には家で働くことが可能だとは想像しなかったが、コロナになって家で働かなければならないことになって、それをやり始めたら意外といい面もあるということです。コンピューターさえあればいろいろ一人でできる業務もあり、より効率よく、集中できます。通勤の時間が節約できるので、プライベートも充実し、精神的・身体的な負担も減らせます。このため、コロナが収束しても続けたいという声があります。

一方で、一緒に働いている人と時々顔をあわせていろいろ話したいとか交流したいという希望もあります。ずっと一人でリモートワークするとなかなか寂しいと感じる方が多いです。

働く方法としてはハイブリッドワークで、週2日か3日は家で、そのあとは出勤するという、両方を行って両方の良いところを取り入れるというやり方があり、それがアメリカではかなり主流になっています。これからは、その両方の働き方をフレキシブルに合わせることが良いのではないかと思います。そのために事務所の設計をミーティング中心に変えたり、社員が家で働く環境を充実させたり、マネージャーがリモートにいる人を上手に管理できるように育成したり、といういろいろな対策が必要になるのではないかと思います。

樋口副社長：コロナ前と今では働き方に変化が起きていると思います。一番大きなことのひとつは周囲のリモートワークに対する受容性です。当社でも、以前から在宅勤務制度はあったのですが、「在宅勤務します」というと、コロナ前は「えっ、在宅勤務するの？」という受止めも多かったのではないかと思います。今は在宅勤務すると「そうだよね。」という受止めになりました。「効率的だし、それはいいよ。」というように周囲の受容性が高まったということが一番大きな変化だと思います。

今の環境では、やはり在宅勤務／リモートワークを活用することは、社員が安心し

て生活できる手段です。安心して仕事ができるということは非常に大事であり、会社としては、引き続き、効率的、効果的に働ける環境を整備していくことが重要だと思っています。

コミュニケーションの問題については、例えば、オフィスで一緒に働いていれば、マネージャーが部下の電話のやりとりなどを聞いていて、お客さま対応はうまくいっているのかなど、しっかりできているのかなど、そういったところも含めて働きぶりの評価ができましたが、在宅勤務ではそういうことができないので、リモートワークの中でもしっかりと評価ができるようなマネージャーのスキルの高度化が大事になってきていると思います。また、社員同士でも、今までは周囲の会話で何が起きているかがわかって、それを踏まえて準備をするといった行動が可能だったかと思いますが、そういうことがなくなってしまうので、それを補うコミュニケーションの工夫などが非常に重要になってきていると思います。とりわけマネージャーは、仕事の割振りなどについても、リモートワークならではのスキルが求められるようになってきていると思うので、それに対応できるマネージャーの育成が重要になってくるとしています。

先ほどのプレゼンテーションで、コールセンターでのリモートワークの話をしました。会社側としては、在宅勤務でもしっかりと生産性高く仕事ができるようなインフラの整備を行っていく必要があると考えています。

### (3) 多様性を受け入れる企業風土 (D & I)

カッブ取締役：数年前には想像できなかったほど、今の日本で D&I が注目されるようになったことは、非常に嬉しい変化だと思います。しかしながら、今の日本にはもっと頑張っていた点もあります。私は、特に二つの課題があると感じています。

一つめの課題は多様性についてです。多様性と聞いて、最初に皆さんが考えることは、女性活躍推進に関する点だと思いますが、多様性には性別だけではなく、年齢、役職、国籍、障がいの有無、宗教、LGBTQ など様々なものがあります。ですから、多様性については、もっと広く考えることが重要です。

もう一つの課題は、今の日本の一般的な企業の状況を見て感じる点ですが、D&I の D への対応は進んでいるものの、I についての対応が進んでいない点です。多様な人財が揃うことはもちろん重要な事ですが、揃うだけでは不十分で、多様な人財が活躍できる環境、多様な意見や視点が活かされる環境を整備することが重要です。このような多様な人のインクルージョンに繋がる活動にもっと力を入れていただきたいと思っています。

樋口副社長：最初にジェンダーについてですが、日本は今年発表されたジェンダーギャップ指数において 156 カ国中 120 位、G7 では引き続き最下位となっており、女性活躍推進のスピード感が決定的に不足していることを認めざるを得ない状況です。経団連はこの状況に危機感を持ち、新型コロナウイルスの感染拡大の中、持続可能な資本主義社会に繋げていくための鍵は D&I であるとし、そのメルクマールとして、「2030 年までに女性役員比率 30%以上を目指す」という目標を掲げました。当社グループも

目標をかかげることは実現の第一歩と考え、同じ目標を掲げています。

ジェンダー以外については、例えば日本企業の新卒一括採用、終身雇用という考え方も変えていく必要があると思います。採用活動に関し、今までは「一緒に働きたいと思う人財か」という視点で人を選んでいたかと思いますが、Diversify という流れでは、従来とは逆に、「自分と違ったものを持っているかどうか」という視点を取り入れることが大事だと考えています。当社グループにおいても、まだまだ「一緒に働けるか」という視点での採用活動を行っている可能性はあります。いずれにしましても、D&I の取組を一步一步進めて行くことが重要であると考えています。

カップ取締役：今の当社グループの D&I の取組みについては、その姿勢を非常に高く評価しています。また数字を見ても、女性の管理職比率が毎年着実に上昇していること、および今のペースで続けば 30%の目標を達成できそうであることを非常に嬉しく思っています。

#### (4) これからの時代のリーダーシップの在り方

カップ取締役：特に私は関心を持っているリーダーシップ方法は、サーバントリーダーシップです。実は 40 年以上前からの概念ですけれども、最近もう一度注目されるようになりました。なぜかと言うとサーバントリーダーシップというのはスキルレベルの高い従業員を管理するのに非常に適している方法だからです。先ほどスキルの高い従業員の重要性について話しましたが、そういった方を管理する時には従来の上からの目線で命令ばかりをするような上司があまり必要とされず、あまり役立たないし、実は逆にエンゲージメントを下げってしまう効果になりますので、サーバントリーダーシップの考え方としては、上司が部下をサポートしてあげる、上司が部下の働きやすい環境を整える。オリンピック選手のコーチのように最善のベストを尽くすことができる環境を整えてあげるというような感じですので、いろいろなアドバイスをしたり、場面のセッティングをしたりなどして、そういったような雰囲気管理すれば、スキルの高い従業員のエンゲージメントを高めるにはとても効果的です。

樋口副社長：多様な社員がいきいきと働き活躍できる職場環境を整備するためには、やはり心理的安全性を確保するのが非常に大事だと思っています。この心理的安全性の確保に一番大きな影響を与えるのがリーダーの言動だと思います。カップさんがおっしゃったように、D&I で重要なのはダイバーシティだけではなくインクルージョンだということはまさにおっしゃる通りで、さまざまな人財が集まってチームがクリエイティブな発想でいろんなことにチャレンジしていくためには、インクルーシブなリーダーシップというのが問われてくると思います。社員のひとりひとりが心理的安全性を確保できて、言いたいことを言える、自由闊達に議論をする中から創造的なものが生まれてくる、こういう環境整備をしていく、これがインクルーシブリーダーシップの一番大事なところだと思います。プレゼンテーションの中で E ビジネスゼミをご紹介しましたけれども、これは私も先生役として参加しました。非常にいい経験で、参加者と役員がイコールな立場で自由に意見を言い合う中で、

いろんな気づきも生まれてくるし、お互い新しい発見もある。そういった中から成長していくということが実感できました。この取組みを通じて、そうしたことに触れることができたので、このインクルーシブリーダーシップというのはとても大事なことだとあらためて感じています。

以上