

価値創造サイクル ～パーパス実現に向けた共通フレームワーク～

SOMPOグループは、「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することをパーパスとして掲げ、このパーパスを経営の軸に据えています。

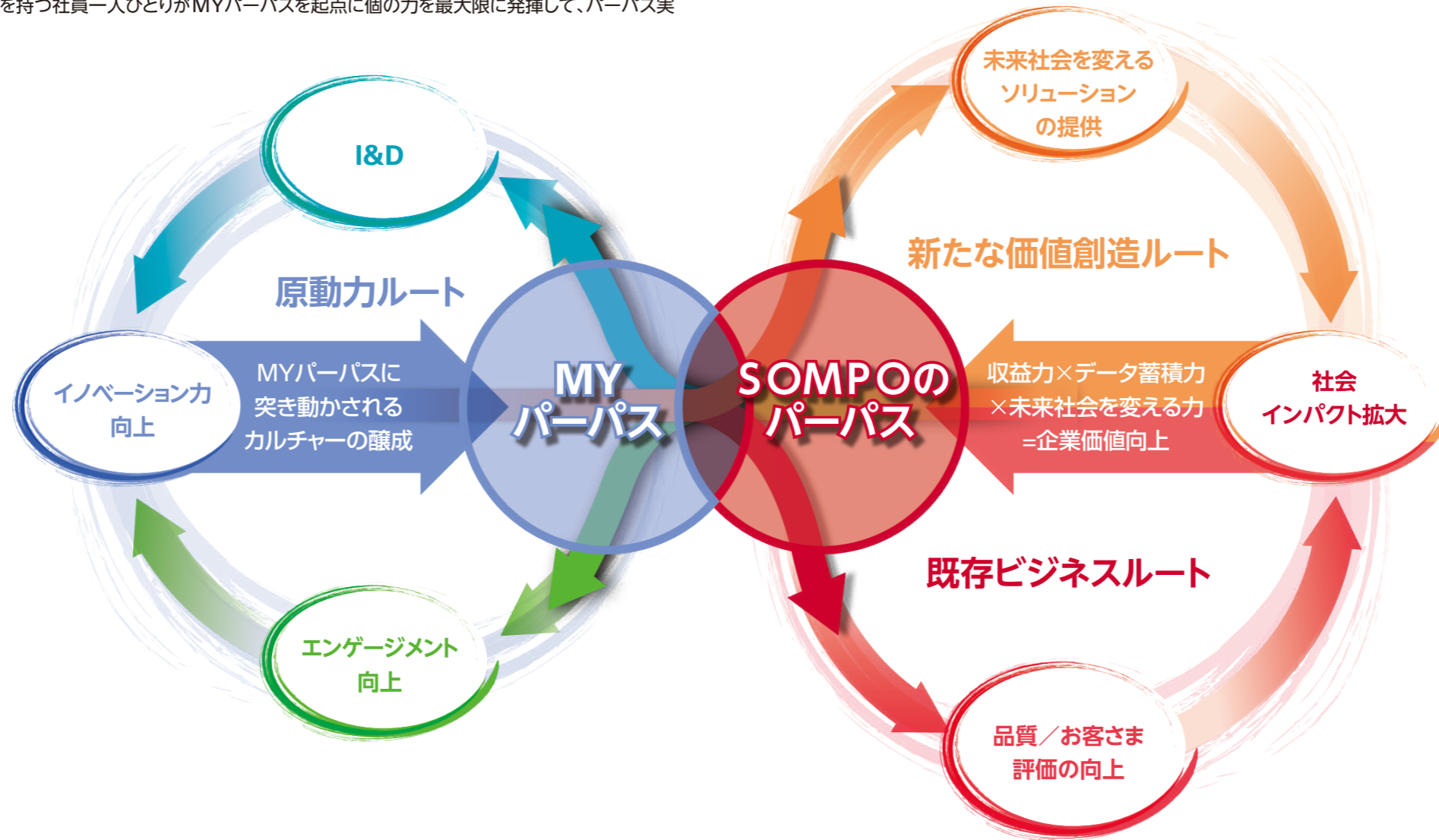
グループ共通のフレームワークである「価値創造サイクル」にもとづき、多様な事業が「テーマパーク」という1つの戦略のもと事業の垣根を超えて運動・連携し、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりがMYパーパスを起点に個の力を最大限に発揮して、パーパス実現に向けた取組みを実践しています。

「価値創造サイクル」は、MYパーパスを起点とした「原動カルート」、高品質なサービス提供によるお客さま評価の向上を図る「既存ビジネスルート」、未来社会を変えるソリューションの提供に取り組む「新たな価値創造ルート」の3つから構成されています。

それぞれを循環させ価値を生み出し続けていくことで企業価値の向上とパーパスの実現を目指します。

MYパーパスと SOMPOのパーパス

社員一人ひとりが、人生の目的や働く意義である「MYパーパス」と「SOMPOのパーパス」を重ね合わせることを通じて、グループ社員へのパーパス浸透やパーパスの自分事化に取り組んでいます。その結果として、社員が日々、自分らしくチャレンジしながら働くことを通じて、やりがいや幸せの実感をイノベーション創出につなげ、SOMPOのパーパス実現を目指しています。



原動カルート

お互いのMYパーパスを尊重し多様な価値観を認め合う。このようなI&D* (インクルージョン&ダイバーシティ)にあふれる職場で、社員一人ひとりが自分らしさ、幸福感、やりがいを実感してエンゲージメント高く働く。そして、MYパーパスに突き動かされてチャレンジを繰り返し、イノベーションを生み出す。これが当たり前となるカルチャーを醸成し、パーパス実現の原動力にします。

主な取組み

- グループCEOによるタウンホールミーティング
- MYパーパス1on1
- SOMPOアワード

既存ビジネスルート

MYパーパスに突き動かされた社員が、保険や介護といった既存のビジネス領域において、パートナーとの共創に意欲的に取り組むと同時に、業務革新による高付加価値業務へのシフトを進めることで、高品質の商品・サービスの開発・提供に取り組んでいます。この既存ビジネス領域における事業活動を通じて、お客さまからの信頼や共感を醸成し、事業の着実な成長とさらなる発展を目指していきます。

主な取組み

- グローバルでのトップライン拡大
- 国内損害保険事業における収益構造改革
- コングロマリット・プレミアムの創出 (One SOMPO)

新たな価値創造ルート

既存ビジネスにおける多様な事業活動から得られる豊富なリアルデータの活用により共創パートナーを呼び込み、DXやSOMPO独自のビジネスモデルであるリアルデータプラットフォーム (RDP) を通じて、未来社会を変える新たなソリューションの提供に取り組むことで社会インパクトを生み出していきます。

主な取組み

- 介護RDP「egaku」
- Insurhealth®を通じた健康応援

* 社員一人ひとりが持つ多様なMYパーパスや特徴に対して、尊重し、認め合い、そしてそれぞれの能力を最大限に発揮し、イノベーションにつなげていくには、インクルージョンが重要であり、これを表現するために、本パートではダイバーシティ&インクルージョン (D&I) を「I&D」と表記しています。



ソニーグループ株式会社
執行役専務
安部 和志 様

高倉&Company合同会社共同代表
ロート製薬株式会社 戦略アドバイザー
高倉 千春 様

SOMPOホールディングス
グループCHRO
原 伸一

安部 和志

1984年 ソニーに入社。ソニー・エリクソン・モバイル・コミュニケーションズ バイス・プレジデント、Sony Corporation of America シニア・バイス・プレジデントなどを経て、2016年 執行役員コーポレートエグゼクティブ、執行役EVP。2018年 執行役常務。2020年より現職。ソニーグループのアイデンティティである、多様性を重視する企業文化や会社と社員の対等な関係性を継承しつつ、企業パーパスである「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」の実現に向けて、社員一人ひとりの「成長」と「挑戦」を支援する人事戦略を牽引。

高倉 千春

1983年 農林水産省入省。ファイザー株式会社人事部担当部長などを経て、2014年 味の素株式会社のグローバル人事部長、2020年 ロート製薬株式会社取締役、2020年 同社CHRO。2023年より現職。三井住友海上火災保険、野村不動産ホールディングス、日本特殊陶業の社外取締役も務める。25年以上にわたり、国内外のグローバル企業における人事戦略を推進。近年は、人事領域のオピニオンリーダーとして、キャリアを通じてどのような価値を社会に創出していきたいかという個人の「Will」に着目するなど、多様な次世代人材育成も推進。

パラダイムシフト

安部氏 今、世の中でパラダイムシフトが起き、人材に注目が集まっています。各社が個の力を最大限引き出そうとされているのは、社会環境の変化から来る必然性と各社共通の問題意識からだと思っています。また、厳しい環境が続き、一人ひとりも、以前より高い緊張感を持って自ら選択し行動しようとする変化が認められます。これは企業にとってチャンスであり、それに応えることが大きな可能性につながると考えます。ソニーは77年前に設立されて以来、創業者の思いを今に引き継ぎ、常に個の自主性を会社の成長の軸にしてきました。もう一度原点に立ち返り、個の成長を企業の成長につなげていこうとしています。

高倉氏 私は縁あって25年ほど人事の世界に携わってきましたが、この間、人的資本に対する考え方が変わったのを見てきました。25年前はリソースととらえられていましたが、その後、ヒューマンアセットという考えが広がり、人材マネジメントやタレントマネジメント、サクセッションプランという概念が出てきました。

さらにこの10年で人材が資本の1つになってきました。新しいものを創造していく際にその価値を作っていくのが人である以上、その人に対していかに資源を投入し価値を生むかが経営の課題になってきたと思います。

大事だと思っていることは、技術などの長足の進歩や変化にどう対応するか。そのなかで労働力不足もあり、一人ひとりの価値がますます大事になるということです。特に若い世

代では働くことへの価値観が変化しており、ESGネイティブという言葉のように社会のために何かしたいという意識の変化があります。

原 世の中が変わり、個にフォーカスしなければならない時代ですね。SOMPOでは、世の中に必要とされ続ける存在になり、長く存続していくために何が必要かということパーパスで示しています。

これまでは、人口増加や右肩上がりの経済成長のなかでお客さまとともに成長し、事業を拡大してきました。しかし、少子高齢化やテクノロジーの進化など社会のあり方が変わるなかで、これまでのビジネスモデルでいいのか、保険を提供すればそれでいいのか、という問題意識があります。保険のあり方を変え、保険以外の分野にも出ていかなければいけない。これが私たちにとってのイノベーションです。イノベーションを起こすためには、社員がチャレンジしなければなりません。チャレンジできる社員と組織を作ることが私たちにとっての人的資本経営です。イノベーションを奨励する文化とインクルーシブな組織を作り、社員一人ひとりがエンゲージメントを高く保ち、チャレンジする。それがSOMPOの目指す人的資本経営です。

人的資本経営の取組み

原 人的資本経営の実践に向けて最初に着手したのが、働くことに対する社員の意識変革です。「会社の中の自分」から「自分の中の会社」への変革が必要でした。これを具体的に進めるための起点となるのがMYパーパスです。自分の人生で何をなしとげたいのか、大切にしたいものは何か、といったことを一人ひとりが言語化し、それを実現するために会社を舞台・装置として使っていくのです。

ソフト面では、グループCEO自らが社員と対話する「タウンホールミーティング」や現場でマネージャーとメンバーが行う「MYパーパス1on1」があります。また、MYパーパスを通じたチャレンジやイノベーションを奨励する施策としてグループ横断の「SOMPOアワード」を創設しました。「すべての挑戦に、エールを。」を掲げ、一人ひとりのチャレンジを皆で称え合うものです。これらを通じて、MYパーパスにもとづくチャレンジにあふれる企業文化への変革を図っていきます。

ハード面では、MYパーパスを実現するためのキャリアを積むことのできる制度が必要と考えており、社員のセルフドリブンな働き方を後押しするためのジョブ型人事制度や手上げ制の人事異動などの導入・拡大を進めています。



高倉氏 ロート製薬では、この20年で社員数は500人から1,700人、売上も500億円から2,000億円強へと右肩上がり成長を続けてきました。私が誇らしいと思うのは、新規事業を起こし続けてきたことです。目薬の会社からスキンケアを主力事業とするまでになり、今では胃の中から健康になると農場を運営し、ハンバーグなど加工食品を作って販売しているほか、再生医療分野にも注力しています。

新規事業を起こす鍵となったのは、創業の時から言ってきた「事業を創る前にまずは人が存在する」という思想です。少し古風ですが、運動会や社員旅行を行ったり、誕生日にケーキをプレゼントしたり、非常にフラットな組織文化を作っています。人を真ん中に置き、組織の垣根を超えて人自体を見ることをとても大事にしてきたので、若い人でも意見を言える文化があるほか、手上げ文化も定着しています。昇格も手上げで、社員の主体性を重んじる文化があります。個のパーパスと会社のパーパス・理念である「Connect for Well-being」の交わる場所を探そうとしています。

兼業・副業に関しても8年前から始めています。これは当社の会長の「社員は会社の所有物ではない」という考えによるものです。会社の所有物でないなら会社ではないところで、やりたいことをやってもらい、元気に仕事してもらおうという考えです。

社員はプロフェッショナルであるべきというのが人事制度の根幹にあります。これは難しいことですが、会社のためではなく社会に価値を出していかなければなりません。ですから当社では、キャリアの中でNEEDを探すのではなく、社会への将来価値を考えてNEEDを自分で作っていくことに取り組んでいます。

味の素時代には、SOMPOアワードのように、「Eat Well, Live Well.」のために何をやっているかという事例を世界中から集めてベストプラクティスに対するアワードを実施していました。「人」を見える化してレコグナイズすることは非常に大事だと思います。



安部氏 経営を進める上でのアセットは、財務資産、ブランド、知的財産、技術などさまざまですが、その中で「人材」は、定量化、見える化しづらく、時間軸を長くとる必要があるなどの特殊な性格を有しています。何より、主体性や自我があるので、他の資源と異なり、経営の意向で自在に利用できるものではありません。このような特性をもつからこそ、「人」という資本に向き合っていくことには大きな可能性があると考えます。資本としての「人」を経営の方向性と連動させるには、一定の専門性が需要で、それが今、人事部門に問われていることだと思います。これはチャンスであり、その期待が人事機能の価値の高まりになり得ると考えています。

主体性や自我がある社員と会社を対等な関係で見つめ直すことは必然的な流れです。社員が自分にアサインされた仕事に主体性ややりがいを持っている、と感じる状態にするには対話が重要です。ソニーの文化を構成し、体現する仕組みや制度は、大きく分けて「会社が動きかける制度」と「自分の判断を行使する制度」の2つに分けられます。「こういうチャンスがあるが挑戦する意欲、関心はありますか」と投げかけ続けることと、「あなたの今の思い、判断を聞かせてください」と問いかける続けるものです。SOMPOさんも日常的にタウンホールミーティングやSOMPOアワードを行われていますが、対等な関係を維持しようとする個の自主性を尊重する姿勢を示し続けることが求められる、これも広義の対話ではないかと思えます。

原 おっしゃるとおり、対話は非常に重要です。例えば、MYパーパスは上司と部下が定期的な対話の中で、お互いのMYパーパスを共有していくことで、MYパーパスの中に仕事が落とし込まれ、MYパーパス実現に向けたチャレンジへつながっていくと考えています。

安部氏 大事なのは自立した主体性であり、会社が目指すもの、存在意義を定めて、個は個で自分の価値観をもってもら

うというSOMPOさんのアプローチには賛同を覚えます。我々もパーパスのもと、「Special You, Diverse Sony」という人材理念を掲げ、パーパスを中心に2つの円を重ね合わせようとしています。そこで両者の実現の共通ドライバーになるのは「成長」だと考えます。社員一人ひとりも企業も「成長」し続けなければなりません。人格が異なる両者にとって「成長」は共通のアジェンダです。

成長を実現するうえで重要な行動は「挑戦」だと考えます。ソニーの創業者の一人、盛田昭夫は、「挑戦は常にリスクを伴うが、挑戦するリスクよりも挑戦しないリスクの方が大きい。進化の対義語は退化ではなく現状維持」と言っています。現状に満足した時点で世の中の進化から遅れ、それはすなわち相対的に退化することだと日頃から語り、互いに成長し続けようという対話を人事の制度や機会を通して社員に投げかけています。

事業が新しい挑戦に取り組む際には大きなリスクを伴いますが、保険と言う商品には「心配しなくて大丈夫」と肩を押してもらえる安心感を覚えます。そのような商品を扱われるSOMPOさんは、社会が挑戦を続けるうえで、大きな意義を伴う事業を展開されていると感じます。

マイクロソフトが「Growth Mindset」という考えを軸に企業文化の変革を図られ、その取り組みから、さまざまなことを学びましたが、文化を変えるのは極めて困難で、大変なことだと痛感しました。今あるものを否定したり、変えようとするのではなく、あるべき姿を目指す、それが企業のパーパスと個人のMYパーパスであり、Growth-成長というのはその実現に向けた、両者共通の最大のドライバーになり得ると思います。

原 レガシーもあり大きな規模の企業が文化を変えていくことの難しさを私も実感しています。

しかし、少しずつではありますが、MYパーパスについて共感し、MYパーパスの実現に向けてチャレンジする社員の数が増えてきているのも事実です。



高倉氏 「人材版伊藤レポート」には3つの視点が示されています。3つめに組織と個人の行動変容という記述があり、これがないと企業文化は変わらないと思います。ロートは「事業の前にまず人が存在する」と言い続けていますが、この行動変容が個人にも組織にもないとその風土は維持できないと、安部さんのお話からも実感しました。

これから新規事業を起こしていくには、どちらに向かうかを示すのが必要であり、それをリーダー、経営層、皆が考えなくてははいけません。光をどちらから照らすかは、将来への洞察がないとできません。将来への洞察はこれまでの20年、30年とは全く異なり、難しくなっています。今、目の前の仕事を24時間やっても、将来への洞察はきっと起こらない。さらには、勉強や異業種間での対話の時間がなければ新規事業は起きない。こう考えると、今の仕事に費やしている時間を他に振り向けるといって人事としては創出していかなければならない。先ほど申し上げた兼業・副業はまさにこれにあたり、越境学習までやらないと、行動変容する必要性になかなか気づきません。安部さんがおっしゃったとおり、変わるというのは難しく、アウェイに行かないと気が付かないこともあります。これを越境学習の特徴だとすると、時間とエネルギーを本業と違うところに向かわせることも人事の仕事と考えています。

日本企業の進むべき方向性

安部氏 失われた30年を経て、やはり「成長」が何より重要だと思います。ソニーグループの新社長、十時が、記者会見の場で重視する言葉を聞かれ「成長」と強く語りました。ソニーは6つの多様な事業を抱え、各事業には巨大な競合相手が多く存在するなか、キャピタルを1つに集中して投下するわけにいかないソニーは、多様であるがゆえのハンディを抱えながら、多様性を競争力として価値を生み続けなければならない。そのためには成長し続けなければならないという危機感があります。多様な事業から価値を生むという成長戦略は多様な人材から価値を生むという人事戦略にそのまま通じ、当てはまります。世界中の優秀なエンジニアを始めとして、今後のソニーの成長を支えてくれそうな人材と直接、対話する機会を日頃から重視していますが、対話を通して、共通の期待は報酬よりもむしろ成長機会であると感じます。個人の成長を支援することで企業が成長し、それが資本市場からの期待にも応えられることにつながると考えます。

企業の成長を示す指標が企業価値だとすると、社員の成長を示す指標は、いきいきとやりがいをもって働いていること

を示すエンゲージメント指標だと思っています。エンゲージメントが高い組織と会社の業績には明らかに相関関係があるという客観的なデータも実在しており常にエンゲージメントが高い集団であり続けるよう、社員の成長を支援することで企業の成長を支援する、そこに我々の目指すところ、人事の責任があると思っています。

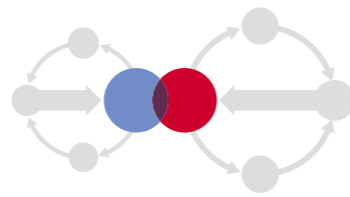
高倉氏 「成長」について会社も個人ももう一度考えなくてはいいないと思います。私も「共成長の時代となり、会社と個人は対等」と申し上げてきました。個人が挑戦すると会社は進化する。会社が進化すると新しい事業が起きて、個人が挑戦できる場が増える。この循環を共成長として6年前に絵を描きました。味の素ではそれをやるために、グローバル人事制度の構築に取り組みしました。将来も成長を続けるとしたら、肯定的な自己否定をしていかなければなりません。成長や成功体験があるとそれが続くと思うのが人の性ですが、これを潰していかなければなりません。そのエネルギーの源泉となる個としての軸をしっかり持って変化に対応し成長していくためにも、MYパーパスの意味はすごく大きいと実感します。

経営的な視点でいうと、やることは2つあります。1つは会社が向かう方向と個人の想いの重なりを大きくすること、そして自分の成長と会社の進化が起き、挑戦する機会がより増えるというメッセージをもっと継続的にはっきり出していくことです。



原 本日はお二人のメッセージにとっても勇気をもらいました。社員一人ひとりのMYパーパスの実現は、SOMPOのパーパス実現を支えるイノベーションの源泉です。今後もMYパーパスの実現につながる取組みを覚悟を持って続けていきたいと思っています。

価値創造サイクルの出発点 MYパーパスを起点とした価値創造



私たちSOMPOグループは、「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することをパーパスとしています。当社グループは、このパーパスを経営の軸に据え、SOMPOらしい「パーパス経営」に挑戦しています。保険、介護、デジタルといった多様な事業が「テーマパーク」という1つの戦略のもと、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりの志である「MYパーパス」を起点に、会社と個人のパーパスを重ねあわせ、個の力を組織の力に変え、事業の垣根を超えて運動・連携し、双方のパーパス実現を目指しています。

SOMPOのパーパス経営のアプローチとその出発点

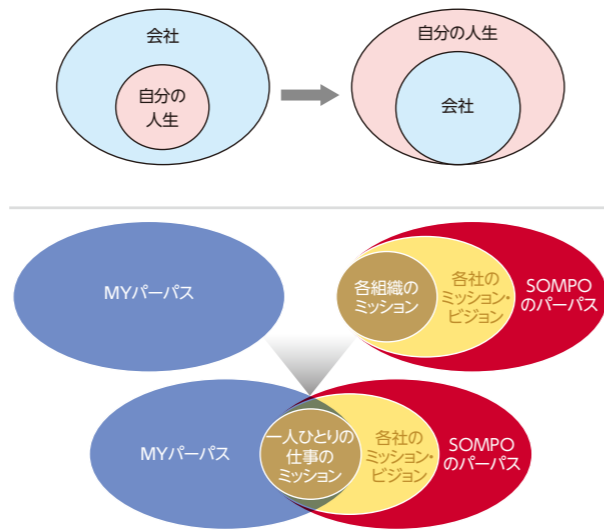
パーパス経営の原動力は、当社グループの社員一人ひとりです。

当社グループでは、仕事や働き方に関して「会社の中に自分の人生を置く」という考え方から「自分の人生の中に会社を置く」という価値観へのパラダイムシフトが進んでいる時代において、何よりもまず社員一人ひとりが自分の人生におけるパーパス(MYパーパス)に向き合うことが大切であると考えています。

それぞれの社員の内側から湧き上がってくる強い想い・MYパーパスを起点に、それを会社や組織のパーパスと重ねあわせていくことによってSOMPOのパーパス実現を目指す、これがSOMPOのパーパス経営のアプローチです。

2021年9月から11月に開催されたタウンホールミーティングでは、櫻田グループCEO自身が「会社を利用して自分のパーパスを達成することが本質」、「一番大きいのは人生のパーパス」、「MYパーパスと会社のパーパスがかみ合ったときに、社員一人ひとりが良い仕事をして幸せな人生を過ごすことができ、SOMPOのパーパスが実現につながる」と、約1万人の社員に語りかけました。

ここがSOMPOならではのMYパーパス起点のパーパス経営の出発点となりました。



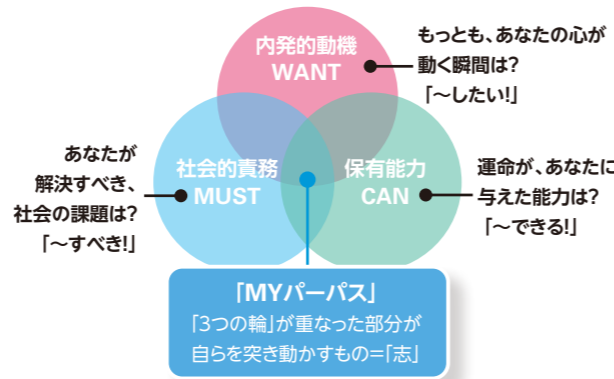
タウンホールミーティングの様子

MYパーパスとは

MYパーパスとは、自分自身はどのような人間なのか、自分にとっての幸せとは何か、自分自身が人生において成し遂げたいことは何か、といった「人生の目的」あるいは「働く意義」を指します。

MYパーパスは一人ひとりがすでに自身の内側に持っているものです。

これを言語化することで自分自身の人生やキャリアの指針、さらには原動力とすることができます。当社グループでは自分自身を「WANT(内発的動機)」「MUST(社会的責務)」「CAN(保有能力)」の3つの観点で振り返り、それらが重なる部分を自らを突き動かすもの=「志」としてMYパーパスと呼んでいます。



櫻田グループCEOによるタウンホールミーティング

櫻田グループCEOが自ら直接社員へ語りかけるタウンホールミーティングは、SOMPOのパーパス経営の出発点であり、SOMPOにとっての新たな旅の始まりとも言える、重要な位置付けとなっています。

■変革のフェーズに合わせたメッセージ

櫻田グループCEOのタウンホールミーティングでは、グループのカルチャー変革フェーズにあわせて、テーマを変えて、メッセージを発信し社員との対話を行うことで、MYパーパスに向き合い、社員がSOMPOのパーパスに共感し、行動する意欲を喚起しています。

■トップとグループ社員の対話

タウンホールミーティングでは、社員自身がMYパーパスを語り、MYパーパスをテーマに、櫻田グループCEOと直接対話を行っています。櫻田グループCEOと代表社員の対話を通じ、「MYパーパスとは何か」「なぜパーパスが必要か」などに対する理解を深めるとともに、その対話を聞くことで共感の輪が広がり、組織全体の一体感や連帯感が生まれています。

■グローバルタウンホールミーティング

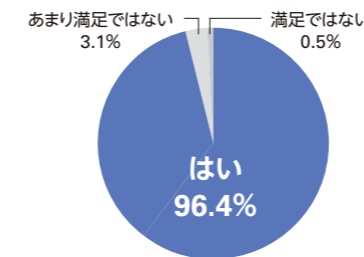
2022年度からはグローバルタウンホールミーティングも開催され、国内外の多様な事業の社員がオンラインスペースに集い、参加者の多様性を尊重しながら意見交換が行われています。

「グローバルタウンホールミーティング」での対話の様子

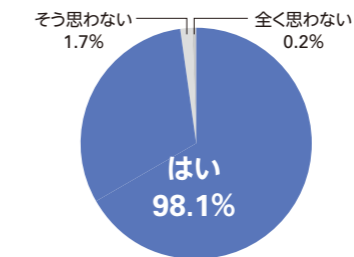


グローバルタウンホールミーティングのアンケートにみるグローバルでのパーパス経営の浸透

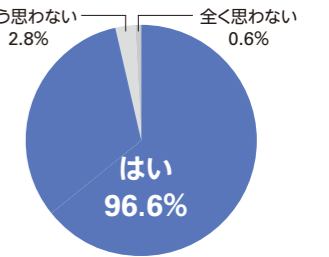
Q. グローバルタウンホールミーティングに満足しましたか?



Q. MYパーパスが何かを理解し、持ちたいと思いませんか?

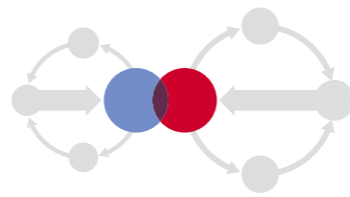


Q. SOMPOの一体感、連帯感を感じましたか?



タウンホールミーティングの概要 ①テーマ ②対象者 ③開催回数 ④参加人数

2021年度 ①SOMPOのパーパス、MYパーパスとは何か、なぜ必要か ②国内役職員 ③7回 ④約1万人	2022年度 ①MYパーパスにもとづくチャレンジを引き出すマネジメントとは ②国内マネジメント層 ③2回 ④約4千人	2023年度 ①SOMPOのパーパス、各事業のミッション、MYパーパスのつながりとは ②国内外役職員 ③3回(予定) ④約3千人(2023年8月末時点)
---	---	---



パーパス浸透の取組全体像

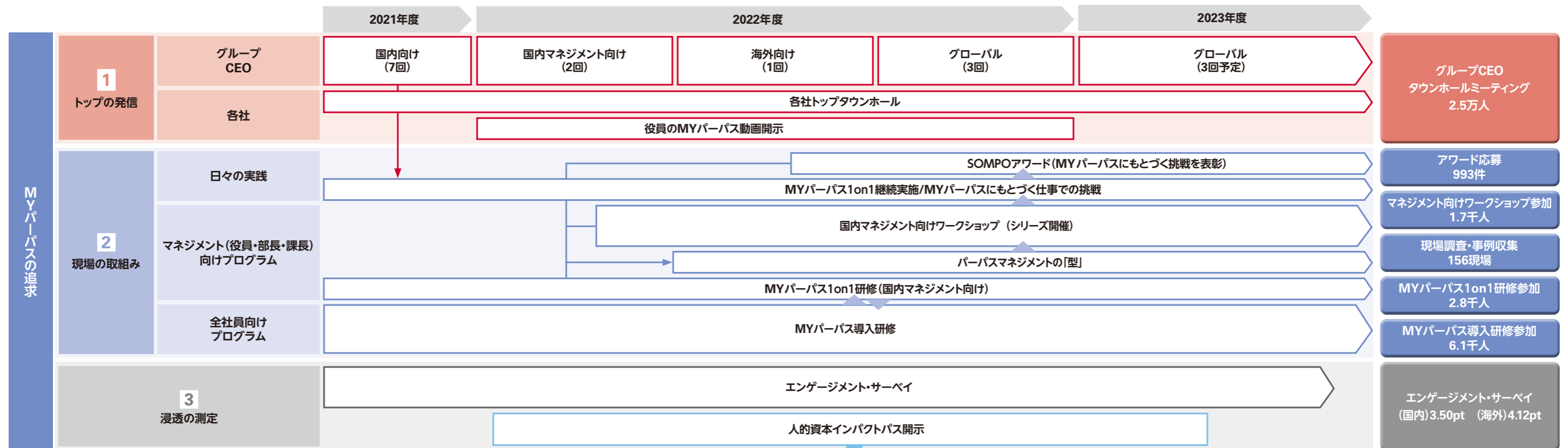
MYパーパスを起点とするSOMPOのパーパス経営をグループ全体で推し進めるために、当社では3つの階層的観点でパーパス浸透の取組を展開しています。

まずは、タウンホールミーティングに代表されるパーパスの実現に向けた変革を促す「トップの発信」です。櫻田グループCEOを筆頭に、各事業のトップによるタウンホールミーティングを定期的で開催し、トップダウンで変革フェーズに則したメッセージを発信しています。

2つ目が、「現場の取組み」です。パーパスの実現、カルチャーの変革のためには、トップのメッセージに共感した社員一人ひとりの現場での実践が必要不可欠です。それを支援するために、マネジメント向けのMYパーパス1on1研修や各種ワークショップ、グループ横断の表彰制度であるSOMPOアワードの開催などのボトムアップの取組を有機的に連動させて展開しています。

そして、3つ目が、「測定と型化」です。パーパス浸透にかかるこれらの取組をナレッジとして結合および蓄積し、「トップ」と「現場」にフィードバックすることでさらなる進化・深化をさせていきます。

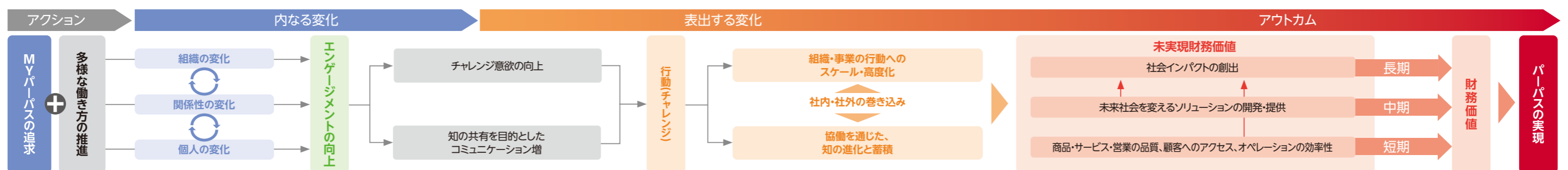
このように各階層の取組を有機的につなげ、定性と定量の双方から把握・検証し、前進していくことこそがSOMPOのパーパス浸透の全体像です。



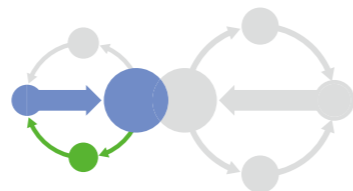
人的資本インパクトパスの可視化

当社グループでは、パーパス浸透を含む人的資本関連の取組み(アクション)などによって生み出される中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼び、グループ全体でその向上に取り組んでいます。またそれらが価値創造に至るまでの道筋を可視化するなどして、MYパーパスを起点としたパーパス経営をエビデンスベースで着実に進め、持続的な成長と企業価値の向上につなげるべく取り組んでいます。

具体的には、MYパーパスの追求や多様な働き方の推進に係るアクションが組織内でエンゲージメント向上につながる変化を生み、さらに行動(チャレンジ)の増加を促す変化を経て財務価値の創出に至る一連の道筋を「人的資本インパクトパス」として描き、その詳細化や財務インパクトの試算、戦略と連動させたKPI管理などによる活用を進めています。



価値創造サイクル「原動カールート(エンゲージメント)」 エンゲージメントの向上に向けて



エンゲージメントは、「個人の変化」、「関係性の変化」、「組織の変化」という3つの変化が相互に作用し高まっていきます。当社では、MYパーパスを出発点に、パーパス浸透や働き方改革等のさまざまなアクションを展開することで、このエンゲージメント向上につながる、個人・組織の内側で起こる3つの変化からなる「内なる変化」を引き起こそうと取り組んでいます。

MYパーパスに向き合うことで「個人の変化」を生み、MYパーパスを通じた対話や共有により「関係性を変化」させ、組織全

体で行うことで「組織の変化」を引き起こす。そして、これらを相互に作用させ、3つの変化をスパイラルアップさせていくことで、エンゲージメントを高め、チャレンジやイノベーションという「表出する変化」につなげていきます。

本パートでは、この3つの変化を通じたエンゲージメント向上の取組みをご紹介します。



1 個人の変化

SOMPOグループの成長を支える原動力は、「社員一人ひとり」です。まずは、グループ社員一人ひとりが「MYパーパス」に向き合い、「個人の変化」を生み出していくことが、グループ全体の変革のスタートとなります。

社員一人ひとりが、MYパーパスの策定を通じ、自分自身と向き合い、自分の大切にしているものや、自分らしさ、幸福感、やりがいと

は何かを明らかにし、それを実感しながら働くことが、エンゲージメントの向上、そして内発的動機にもとづくチャレンジやイノベーションの創出につながります。

ここでは、「個人の変化」を生み出すための施策の一部をご紹介します。

アクション 1-1 MYパーパスを作る

MYパーパスを作成する <MYパーパスの策定支援>

MYパーパスの策定は、簡単なことではありません。

しかし、MYパーパスは、すでに一人ひとりの中に存在しているものでもあります。当社グループでは、社員が、自分の中にあるMYパーパスを見つけ出し、それを言語化する支援を実施しています。

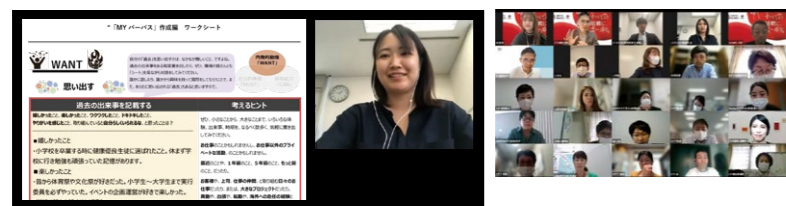
MYパーパス導入研修

社員一人ひとりのMYパーパス策定を支援するために、「MYパーパス導入研修」を展開しています。研修は、いつでも、だれでもMYパーパス策定に取り組めるように、グループ横断で毎月定期開催し、これまでに25回、6.1千人が参加しています。

研修では、外部講師を招き、MYパーパスが必要となる背景や、MYパーパスを作成する手法を解説するとともに、すでにMYパーパスを作成した社員がパネリストとして登壇し、自身のMYパーパスや作成の体験談、その後の自身の変化などを伝えることで、研修参加者ができるだけ前向きな気持ちでMYパーパスの策定に取り組めるよう、工夫しています。

これらにより、まずは社員一人ひとりが、「自分自身はどのような人間なのか」「自分にとっての幸せは何か」を考え、自身のMYパーパスと向き合うことを支援しています。

累計実施回数25回 延べ参加者数6.1千人



アクション 1-2 MYパーパスを深掘りする

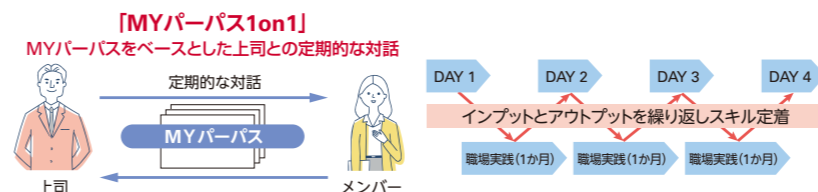
MYパーパスを深掘りする <[マネジメント層向け]MYパーパス1on1研修の展開>

職場では、MYパーパスをテーマとした対話のトレーニングを受けた職場の上司がメンバーのMYパーパス策定および深掘りの支援を行います。

上司とメンバーが、MYパーパスを中心に置いた対話を実施することで、各々が作成したMYパーパスの深掘りを行っていきます。

職場の上司が、メンバーに対し、これらを支援するために、当社グループでは、国内の全マネジメント層を対象にグループ横断の「MYパーパス1on1研修」を展開しています。

本研修は、2023年度末までに全対象者の受講をKPIとして定めており、今年度中に完了する見込みです。研修は、複数のプログラムに分かれており、マネジメント層自身のMYパーパスの作成からメンバーとのMYパーパスにもとづく対話の手法までを総合的に学ぶプログラムとなっています。また、複数のプログラムの間には必ず職場での実践期間を設け、インプットとアウトプットを繰り返すことで、マネジメント層のスキルを定着させるとともに、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづくセルフ・ドリブンの働き方の定着を目指しています。



MYパーパスを作成した社員の声

MYパーパスの作成を支援する研修や、職場の上司との対話により、MYパーパスを作成し、深掘りした社員からは、次のような声が生まれています。このようにMYパーパスと向き合うことは、社員一人ひとりの気持ちや行動に変化をもたらします。

気がつくや夢中になって作成してました。ありがたい姿を言語化できて今後のキャリアや次のアクションを考えるきっかけになりました。

損害保険ジャパン株式会社
営業企画部 業務システム推進室
関水 祐子

過去の自分の一つひとつの行動を振り返ってみるとすべてがつながっていることに気がきました。自分の大事にしているものが見つけて良かったです。

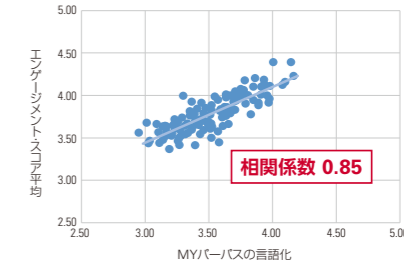
SOMPOひまわり生命株式会社
九州統括部 北九州支社
飯田 健太

- ・後悔しない人生を送るためのヒントが見つかった
- ・自分を見つめなおす機会になった
- ・自分のチャレンジの後押しになった
- ・自分の大切にしていた価値観に改めて気づくことができうれしかった
- ・今後やりたいこと、目指したい方向が明確になった
- ・辛いことがあっても前を向けるようになった

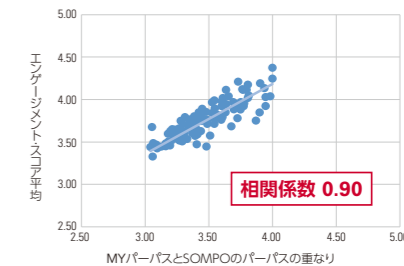
検証 個人の変化

MYパーパスを言語化し、SOMPOのパーパスとの重なりを認識することは日々の業務に対する意欲を高める土台となります。当社では、MYパーパスを言語化し、MYパーパスとSOMPOのパーパスとの重なりを認識している組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。

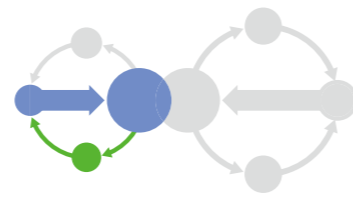
「MYパーパスの言語化」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



「MYパーパスとSOMPOのパーパスの重なり」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



※当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。



2 関係性の変化

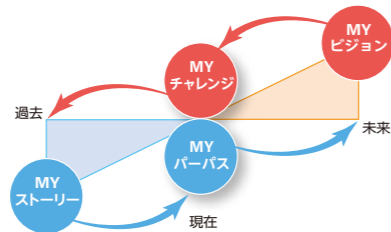
MYパーパスに向き合った「個人」が、上司や職場のメンバーにMYパーパスを開示し、MYパーパスにもとづく対話を行うことで、「関係性」に変化が生じます。また、上司や職場のメンバーとMYパーパスについて対話をするのが、個人のMYパーパスに対しても、新たな気づきを生むこともあります。

このように、「個人の変化」と「関係性の変化」は相互に作用する関係であり、双方の変化を加速させることで、新たな価値を生み出します。ここでは「関係性の変化」を生み出すための2つの取組みについて、ご紹介いたします。

アクション 2-1 MYパーパスにもとづく対話をする

上司とメンバーの関係性の変化 ～MYパーパスを通じた日々の対話～

MYパーパスを策定したあとは職場のマネジメント層とメンバーの間でMYパーパスを中心に置いた対話を実施します。MYパーパス1on1とは、従来の仕事の内容を中心とした1on1ではなく、MYパーパスを中心に据え、過去の体験を振り返りながら、MYパーパスの実現に向けた将来ありたい姿(MYビジョン)へのチャレンジを引き出す上司とメンバーの「ヒト」の1on1です。実際にMYパーパス1on1を実践した職場のマネジメント層や職場のメンバーからは、次のような声が多く聞かれ、従来の1on1では見られなかった上司とメンバーの「関係性」に変化が生まれています。



メンバーからの声

上司にMYパーパスを開示することで、心理的安全性が生まれ、普段の仕事のなかでも会話しやすくなりました。

MYパーパスにもとづいて仕事を割り振っていただき、自分を見てくれていると感じました。

マネジメントからの声

互い(上司とメンバー同士)の原体験やMYパーパスを開示したことで、心の距離が縮まり、以前より相談をしやすくなりました。

メンバーのMYパーパスにもとづき担当を割り振ったが、こちらからあまり助言することなく、積極的に仕事を進めてくれました。

アクション 2-2 MYパーパスを共有する

職場メンバーとの関係性の変化 ～MYパーパス開示・MYパーパス共有会の実施～

職場の上司とメンバーの間でのMYパーパスにもとづいた対話に加え、同じ職場に所属するメンバーにMYパーパスを共有することは、互いの関係性に良い影響を与えます。

こういった職場のメンバーとの関係性に変化を生むための効果的な取組みが、各職場内で行われている「MYパーパスの開示」や「MYパーパス共有会」です。

職場内でMYパーパスを開示したり、MYパーパス共有会で互いの原体験や、原体験にもとづいて作成したMYパーパスについて対話することで、職場のメンバー間の相互理解につながり、お互いの価値観を尊重する文化を醸成します。また自身が語るだけでなく、職場のメンバーからフィードバックをもらうことで、新たな気づき生まれ、MYパーパスをさらに深掘りすることにもつながります。

グループの各職場では、さまざまな工夫を凝らしてMYパーパスを開示したり、共有会を実施する動きが広がっており、このようにMYパーパスの共有や他者との対話を通じ、仲間との「関係性」に変化が生まれ始めています。

～MYパーパスの開示～「MYパーパス集」



MYパーパス共有会の中で自分のパーパスをメンバーに話すことで、深掘りの余地がある部分が明確になりました。

～MYパーパス共有会～



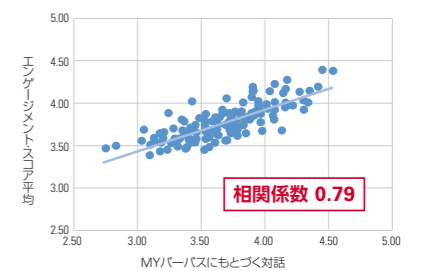
MYパーパス共有会を実施したことで、メンバー同士の日常の会話が増えました。エンゲージメントにも良い結果が出てきました。

検証 関係性の変化

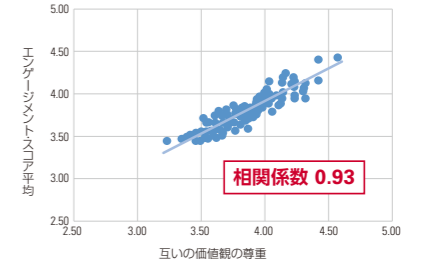
MYパーパスにもとづいて上司と対話し、お互いの価値観を認め合うことは、多様性を高めエンゲージメントの向上に寄与すると考えています。

当社では、MYパーパスにもとづく対話を実施し、お互いの価値観を認めている組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。

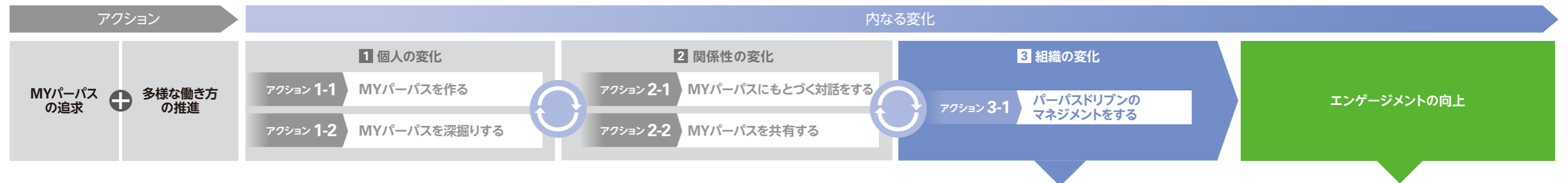
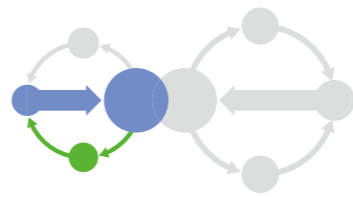
「MYパーパスにもとづく対話」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



「互いの価値観の尊重」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



※当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。



3 組織の変化

個々のMYパーパスにもとづき、多様な価値観を認め合う組織では、エンゲージメントが高まり、チャレンジ意欲の創出やコミュニケーションの増加により、イノベーションが生み出しやすくなります。

このような企業文化を根付かせ、組織レベルで実践するための要は、組織の「マネジメント層」です。マネジメント層を変革し、「組織

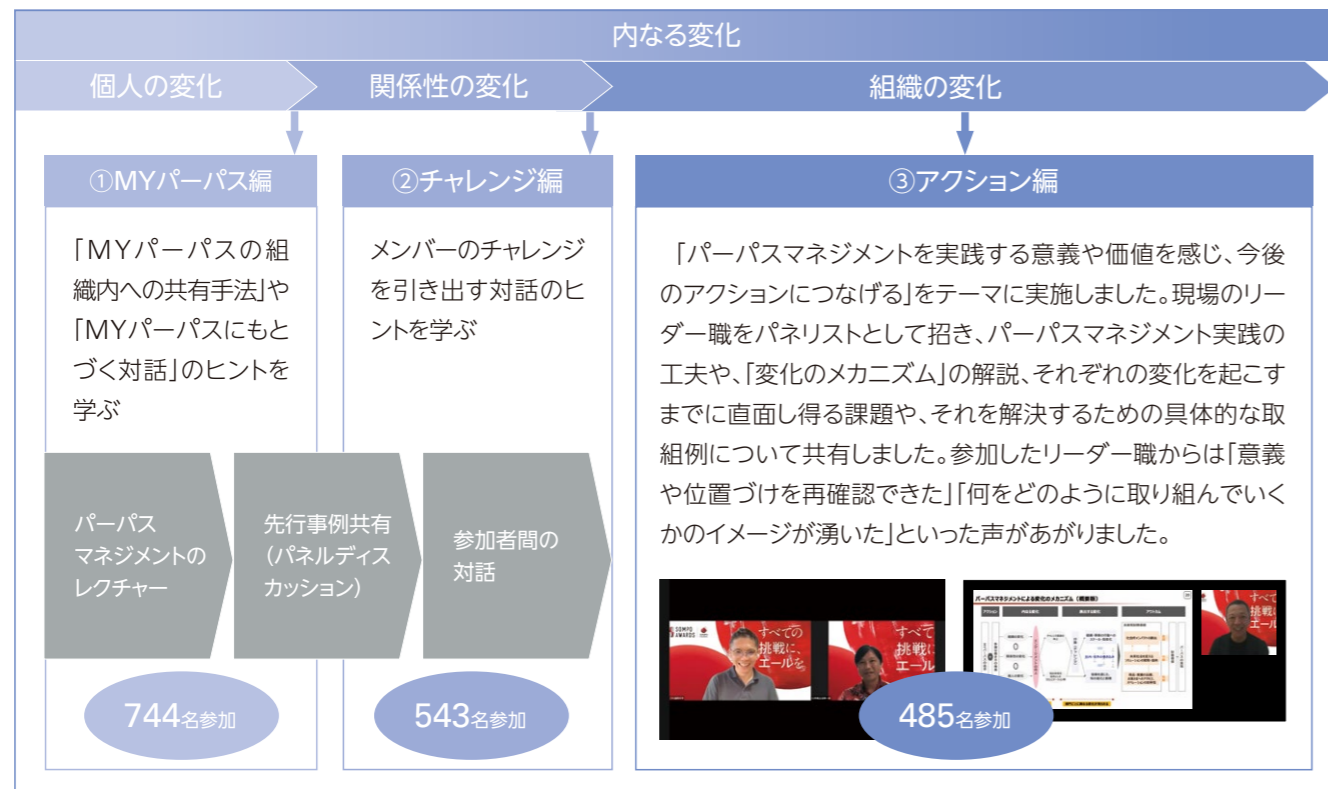
の変化」を起こすべく、当社グループでは、さまざまな施策を展開しています。

アクション 3-1 パーパスドリブンのマネジメントをする

施策の1つとして、パーパスマネジメント先行現場への実態調査を実施し、MYパーパスを起点とした組織変革のメカニズムの解明に取り組むとともに、それを実践するパーパスマネジメントの「型」にもとづき「マネジメント向けのワークショップ」を設計・展開しています。

組織の変革フェーズに即した、3種類のワークショップを合計11回実施し、1.7千人が参加しました。

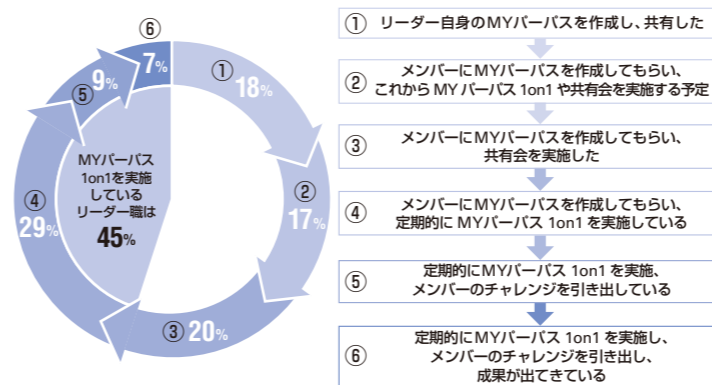
ワークショップでは、参加者同士のブレイクアウトセッションの時間を設けることで、現場の声や現場で起きていること(暗黙知)を収集し、その情報をパーパスマネジメントの型(形式知)に反映しています。このようなサイクルを回し続けることで、現場のマネジメント層とともに、マネジメント変革を進めています。



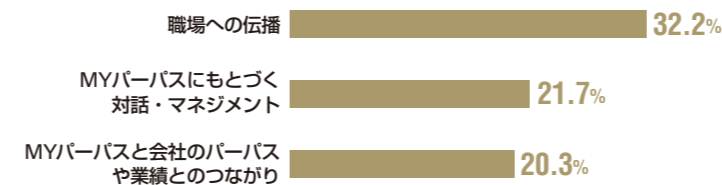
マネジメント層の現在地

マネジメント層のMYパーパスにもとづく対話の進捗

(2023年5月国内リーダー職向けアンケート、N=360)



マネジメント層の悩み(トップ3)



パーパスマネジメントの実践に際して、現場のマネジメント層は、さまざまな悩みや課題を抱えているのが実情です。だからこそ、当社グループでは、このように現場のマネジメント層とともに新しいSOMPOのパーパスマネジメントの型を作り上げ、それを実践していくことを目指しています。SOMPOグループの挑戦は、まだ始まったばかりです。

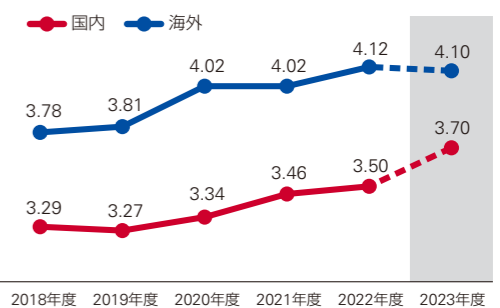
エンゲージメントの向上

エンゲージメント

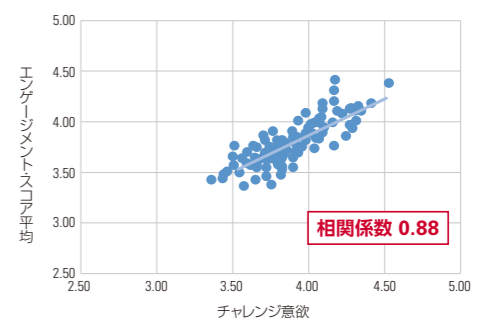
さまざまな困難や課題はあるものの、エンゲージメント・サーベイの結果は、グループ全体で上昇傾向となっており、このような取組みの成果が現れてきています。また、エンゲージメントを高めることが、チャレンジ意欲の増加につながり得ることは、データでも明らかになっており、当社では、エンゲージメント・スコアが高い組織ほど、チャレンジ意欲が高い傾向にあることを確認しています。

今後も変化のメカニズムに応じた各種施策の展開を継続・拡充していくことで、エンゲージメントの向上を目指し、チャレンジの総量を増やしていくことで、当社グループが目指す企業文化の醸成に向けて進んでいきます。

Gallup社のエンゲージメント・サーベイ結果と目標値(5点満点)

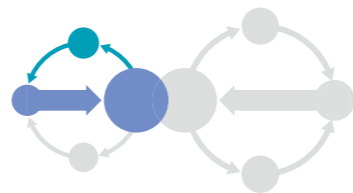


「エンゲージメント・スコア」と「チャレンジ意欲」の相関関係



※当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。

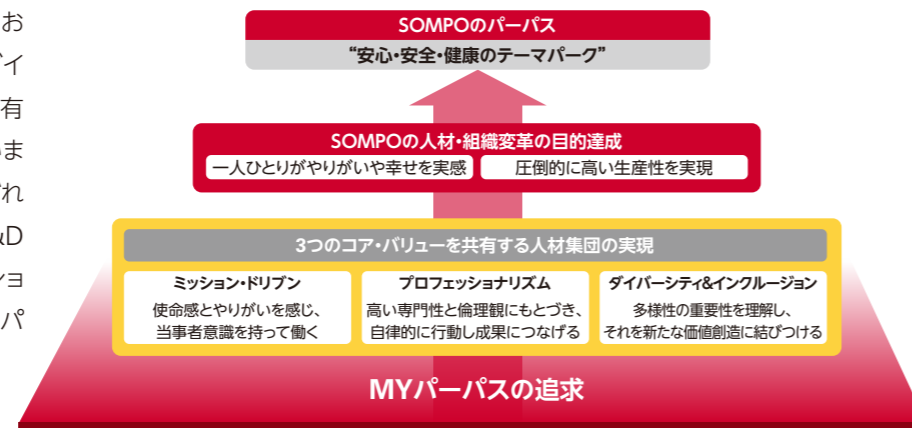
価値創造サイクル「原動カルート (I&D)」 多様性を力とした組織力の向上



SOMPOのパーパス実現には、イノベーションの創出が不可欠であり、その鍵を握るのが「インクルージョン&ダイバーシティ (I&D)」です。イノベーションは、ジェンダー・障がいの有無・国籍・年齢・職歴など、多様な価値観やスキルを有した人材による協働や議論を通じて創出されるとの考えのもと、さまざまな取組みを進めています。

3つのコア・バリューを共有する人材集団の実現

当社グループでは「ミッション・ドリブン」および「プロフェッショナリズム」に並んで、「ダイバーシティ&インクルージョン」を社員が共有すべき3つのコア・バリューに位置付けています。各職場で働く社員一人ひとりが、それぞれの才能や強みを活かし、お互いを認め合うI&Dカルチャーを醸成していくことでイノベーションを創出し、その先にあるSOMPOのパーパス実現を目指していきます。



MYパーパスの共有によるI&Dカルチャーの醸成

「I&D」を浸透させていく鍵となるのがMYパーパスです。お互いのMYパーパスを尊重し認め合うことは、組織の心理的安全性を高め、ジェンダー・障がいの有無・国籍・年齢・職歴など、多様なバックグラウンドや価値観が共存したインク

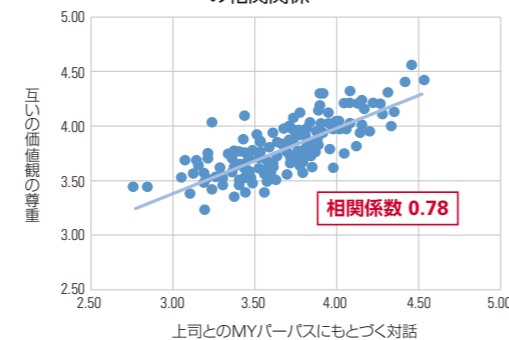
ルーシブなカルチャーを醸成していく土台となります。実際にMYパーパスにもとづく対話を実践している組織ほど、多様な価値観を認め合う傾向が強いことを社内のデータ分析からも確認しています。

「MYパーパス」と「I&D」の相関関係

I&Dをはじめとするさまざまな人的資本データを活用・分析したところ、MYパーパスを共有している組織ほど、「多様な価値観を認め合う意識が高い」傾向にあることがわかってきました。同様に、「多様な価値観を認め合う意識が高い」組織ほど、「MYパーパスの実現に向けたチャレンジが増加する」ことも確認しています。

※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。

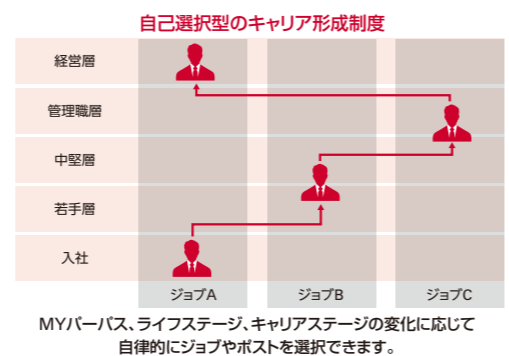
「MYパーパスにもとづく対話」と「互いの価値観の尊重」の相関関係



多様なMYパーパスの実現を支援する仕組み

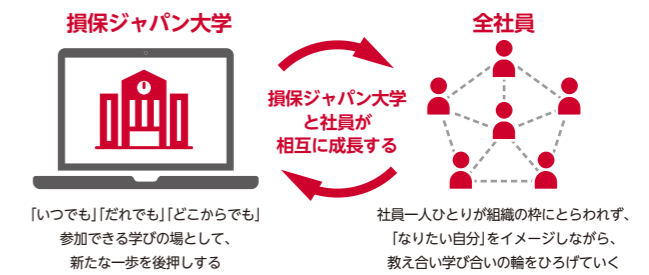
自己選択型のキャリア形成制度

当社では多様なMYパーパスの実現を支援する仕組みとして、本人の同意なき人事異動は実施せず、部長・課長・担当層への立候補制度を導入するなど、本人主導のジョブ選択を中心とする自律的キャリア形成を進めています。グループ各社においても、それぞれの事業特性をふまえ、会社主導の異動・転勤の見直しの議論・検討や、自己選択型のキャリア形成制度の拡充を進めています。



●企業内オンライン大学の設立

損害保険ジャパンでは、MYパーパスにもとづく「自律的な学び」を仕組化・促進していくことを目的として、2020年10月に企業内オンライン大学「損保ジャパン大学」を設立しました。損保ジャパン大学はオンライン形式のため、社員は場所や時間、現在の業務にとらわれることなく受講できます。さまざまな知識を得る機会を均等に提供することにより、多様な人材による学びやチャレンジ、教え合い・学び合いの風土の醸成と定着を目指しています。



多様な人材の獲得および戦略的配置 (ジェンダーギャップの解消・障がい者雇用の促進・キャリア採用)

企業経営における健全なジェンダーバランスや多様なバックグラウンドを持つ人員構成を検討していくことは、トークニズムを排除し、企業のガバナンス強化はもちろん、イノベーションを通じた持続的な成長に寄与するものと考えています。当社グループでは、経営上の意思決定に影響を持つ女性管理職比率を30%以上、障がい者雇用率を2.5%とする数値目標を設定し、2024年4月1日までの達成に向けて取組みを進めています。

当社グループでは、グループCEO、グループCOO、グループCxO、事業オーナーをはじめとする国内外各事業の重要ポストなど、グループキーポスト(計86ポスト)におけるサクセシ

ョン・プランを策定しています。現在、サクセション・プランにおける女性候補者比率は41.9% (2022年度末時点)となっており、将来的には50%とすることを目標にしています。

I&Dの推進、高度専門人材の獲得を主な目的に、キャリア採用にも積極的に取り組んでいます。当社では2020年4月の採用を開始後、3年間で社員数の約3割にあたる約150名のキャリア採用を実施しました。部長・課長・担当者のそれぞれのポストにキャリア採用者を配置し、既存の内部人材の一人ひとりが持つ強みと融合することで、新たな価値創造へとつなげています。

MYパーパスの実現の基盤となる健康経営[®]*1

MYパーパスの実現のためには、心と体の健康が保たれていることが重要であると考えています。当社グループでは社員の健康維持・増進を経営の重要なテーマの1つと位置づけています。健康経営[®]に関連するデータ(プレゼンティーズ

ムやストレスチェックなど)は、当社の「人的資本インパクトパス」の中でも重要なKPIとして設定されており、財務価値・未実現財務価値との関連性の分析を進めています。

KPI項目	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職比率 *2	24.2%	26.8%	28.1%
女性役員比率 *3	8.6%	9.0%	11.5%
サクセションプランにおける女性候補者比率	25.4%	32.4%	41.9%
外国籍役員比率 *4	12.1%	14.7%	15.2%
男女間の賃金格差 *5	-	-	67.2%
男性育休取得率	-	71%	75%
障がい者雇用率 *3	2.42%	2.41%	2.36%
健康経営 [®] 優良法人認定社数	20社	22社	22社
健康経営 [®] に関連する生産性指標(WLQ)	93.8%	93.8%	93.5%

*1 健康経営[®]は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。
*2 2020年度は3月31日時点の数値。2021年度、2022年度は翌年度4月1日時点の数値
*3 翌年度4月1日時点の数値
*4 翌年度7月1日時点の数値
*5 SOMPOホールディングス単体の数値

特集2

SOMPOアワード

SOMPOグループでは、MYパーパスやI&Dについて社員が理解・共感するフェーズから、それらの理解を力に変え、実際に行動をおこすフェーズへと歩みを進めるべく、2022年に新たなグループ横断の表彰制度“SOMPOアワード”を導入しました。

この表彰制度では、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづく、SOMPOのパーパス実現に向けた取組みを表彰することで、MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革を図っていきます。



SOMPO AWARD OF THE YEAR

すべての応募の中から大賞1つをSOMPO AWARD OF THE YEARとして選出します。

SOMPO AWARD OF THE YEAR

カテゴリー最優秀賞

各カテゴリーでもっとも優秀な賞が選ばれます。

Hakken & Shinka賞

Jitsugen賞

Kokoro zashi賞

Gotto賞

Gotto賞

より多くの社員が“グッと”きた特別賞。
カテゴリー賞受賞案件の中から
社員投票で選出されます。

受賞者の声

SOMPO AWARD OF THE YEAR



SOMPOケア
西日本第一推進部
地域事業推進課
星野 一久

ホームのご利用者さまには幸せを感じていただき、地域の子どもたちには介護職をあこがれの職業だと思ってほしい、そういった想いでプロジェクトを推進しました。ご利用者さまや現場の職員の応援・協力があってこそ実現できた企画だと思います。今後もエリア一体となって、ご利用者さま、子どもたち、介護職員で地域交流の輪を広げていきたいです。

▶ 取組みの詳細は、66ページへ

Gotto賞



プライムアシスタンス
ビジネス開発部
企画室
藤田 玲子

私が掲げるMYパーパスは、「世の中の不平等や格差をサステナブルな形で中間と一緒に解消する」ことです。この想いを「アイコサポート」を通じて実現するために、支援し、応援してくれた人がたくさんいます。そのうちの1人でも欠けていたらこの賞は受賞できなかったと思いますので、共感してくれた方々への感謝の気持ちでいっぱいです。

▶ 取組みの詳細は、66ページへ

特集2 SOMPOアワード

SOMPOアワードは、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづく、SOMPOのパーパス実現につながるアイデアや取組みを称え合うためのグループ横断の社内表彰制度です。初年度である2022年度は、単に新たな表彰制度として導入するのではなく、タウンホールミーティングや事例共有会など、パーパス浸透施策と密に連携を取りながら制度の浸透を図った結果、国内外のSOMPOグループ各社から合計993件の応募が集まりました。

制度の概要

SOMPOアワードでは、MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革に向け、「チャレンジ」、「カルチャー醸成」、「SOMPOらしい価値創造」の3つのカテゴリーに分けて取組みやアイデアを募集しました。続く選考では、挑戦の背景に想いや使命感、MYパーパスなどにもとづくその方ならではのストーリーがあり、またI&Dやグループシナジー、社会課題解決への貢献など、“SOMPOならでは”が感じられることに重きを置きました。なお、選考プロセスの一部では、応募者の想いを深掘りする対話形式のヒアリングや、もっとも多くの共感を集めた取組みを選出する社員投票の導入など、インタラクティブな方法を採用しています。



アワード
導入決定

エントリー

選考

役員選考
+
社員投票

表彰式

共感

社員同士がチャレンジについて語り合う場を提供

SOMPOアワードが企図するMYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革に向け、一人でも多くの社員に“自らもチャレンジの一步を踏み出してみよう”という気持ちを持ってもらうべく、事例共有会を実施。すでにSOMPOアワードに応募した社員が、どんなチャレンジをしたのかを語る座談会の場を設けることで、まだ応募していない社員に対して、自分なりのチャレンジについて考える機会を提供しました。



特設サイト立ち上げ

実際の応募事例のなかから、取組みに対する想いを約300件公開。パーパス経営に取り組む企業姿勢を社内外に発信するとともに、グループの仲間の想いやチャレンジを共有することで、社員による次なるチャレンジの促進、会社への誇りの醸成、グループとしての一体感の強化につなげました。



▲特設サイトはこちらをご覧ください。
<https://www.sompo-award.info/>

制度立ち上げに対する想い

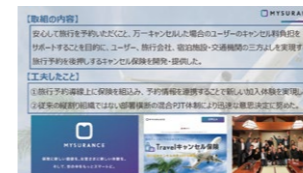
入社以来、私自身が会社にさまざまな挑戦の機会を恵んでもらった経験から、自らの立場を活用して、当社グループで働く仲間の挑戦を後押しするようなことができないかと考えたことがきっかけです。加えて、当社は多様な事業を有するグループではありますが、一社員の立場からするとそういった多様性を感じる機会が十分ではないのでは、という想いもありました。そこで、チャレンジの総量を上げることに主眼を置き、社員一人ひとりの自分らしい挑戦を応援するグループ横断の表彰制度“SOMPOアワード”を創設するに至りました。キーメッセージ「すべての挑戦に、エールを。」には、すべての社員のチャレンジを称え、励まし、後押ししていきたいという想いが込められています。



SOMPOホールディングス
サステナブル経営推進部
松本 静香

社員投票

すべての挑戦のなかから、もっともみんなの心を動かした、みんなが選ぶNo.1である特別賞(Gutto賞)を選出するため、選考で選ばれた20件のカテゴリー賞受賞案件を対象にグループ全社員による社員投票を実施。投票を通じて、グループの仲間が国・事業の垣根を越え、互いのチャレンジにエールを送るだけでなく、“私も一緒にチャレンジしたい”、“素晴らしい取組みを行うグループの一員であることに誇りを感じた”などのコメントが数多く見られました。



カテゴリー賞受賞者が、自身の取組みの概要や成果・学びをグループの仲間に伝えるため、思い思いのスライドを作成しました。



スライドでは伝えきれない、取組みにかけた想いや熱意を伝え、グループ内に共感の輪を生み出すため、1分動画を採用しました。

表彰式

SOMPO AWARD OF THE YEAR、Gutto賞、各カテゴリー最優秀賞を発表し、お互いのチャレンジについて共有・称え合うための表彰式を開催。リアル会場とメタバースのハイブリッドで行うグループ初の表彰式では、国内外の社員がインタラクティブに関わり、多様な事業が一体となってパーパス経営に取り組む、SOMPOらしさを体感する機会となりました。また表彰式のなかで櫻田グループCEOからは、「各々のMYパーパスにもとづくチャレンジについて耳を傾け、称え合うことで、次なるチャレンジに向けた気付きやヒント、さらには一緒に取り組む仲間を見つけて帰ってほしい」といったメッセージが送られました。





Kokoro zashi 賞

SOMPO流 子ども食堂中部推進担当PJ始動!

取組内容

- 「介護職は専門性が高く、価値ある職であることを人々に伝え、イメージを変えたい」という大志を胸に介護業界に転職。変革を進める会社の方向性と自身の大志の一致を確認。
- 各担当者の得意分野を活かしながら事業部横断でSOMPO流子ども食堂の推進に取り組むことで、最高のチーム作りに挑戦。
- 結果、多世代間交流の場であるSOMPO流子ども食堂の運営を通じ、チーム力向上に加え、未来の介護職への憧れの醸成や明るく開かれた介護施設のイメージづくりに貢献。



SOMPOケア SOMPO流子ども食堂中部推進担当プロジェクトメンバー

社員投票コメント

先日名古屋のあるホームを見学させていただきました。子ども、高齢者、社会や地域を変えられる力があると感じました。

お子さまと触れ合い、ご入居者が笑顔になると、私たち職員のやりがいにつながります。お子さまが介護の仕事に興味を持っていただけると嬉しいです。

役員からの応援メッセージ

- 「介護職は価値ある素晴らしい仕事なんだ！そのことを皆に理解してほしい！」という星野さんの強い想いをきっかけに、プロジェクトチームを結成し、各自が強みを活かした強いチーム力で、SOMPO流子ども食堂を実施してくれました。
- これはパーパスマネジメントの手本になる取組みだと感じます。ぜひ今後も子ども食堂の拡大を通じてさらにチーム力を高め、介護業界の変革に挑戦し続けてください！



Hakken & Shinka 賞

障がいを超え誰もが活躍できる社会を「アイコサポート」

取組内容

- 企画者の藤田さんと視覚に障がいのある藤井さんを中心に、関係者の「障がいの有無に関わらず、誰もがもっとワクワクする社会を」という想いが原動力となった取組み。
- SOMPO Digital Lab、デジタル・データ戦略部の支援を経て、プライムアシスタンスのコールセンターを活用し、見えない見えにくい方に「声の視覚情報」を提供するサービスを開発。
- 利用者からは、「できることが増えていくにつれ、新たなことにも挑戦してみようという気持ちになる」との声が聞かれている。



プライムアシスタンス チームアイコサポートメンバー

社員投票コメント

すべての人が自分の人生を自分らしく充実したものにすることに貢献しており、まさにSOMPOのパーパスの実現に近づき取組みだと思いました。

利用者の方の喜びの声を聞いたときに、このサービスを提供している会社の一員として、誇りに思い、心を動かされました。

役員からの応援メッセージ

- 企画の趣旨に賛同し、転職して開発メンバーに加わった藤井さんと、とにかく目の前の藤井さんに喜んでほしいと企画を推進した藤田さんを中心に、「視覚に障がいのある方の生活をより豊かにしたい」という想いの重なりあいによって実現した、大変社会的意義の大きいチャレンジだと思えます。
- これからもその熱い想いを大切に、チャレンジを続けていってください！



沖縄こどもみらい仕事体験イベント

取組内容

- 「沖縄の発展、課題解決に貢献したい」というメンバーの想いから、沖縄の課題の一つである子どもの貧困の解決に挑戦。
- 支社長も本件に業務として向き合う姿勢を示し、メンバーを全面的にサポート。
- 結果、子どもたちが高い志を持つきっかけ作りとして、プロから仕事内容を学ぶ「沖縄こどもみらい仕事体験イベント」を企画し、17の企業・団体との共創により実現。
- 参加枠を大幅に超える応募に加え、多数のメディアでも取り上げられるなど、大きな関心を集めた。



損害保険ジャパン 沖縄貢献チームメンバー

社員投票コメント

地域の課題を先送りせず、将来のため今できることに挑戦した素晴らしい取組みですね。こういった活動が沖縄を起点に全国に広がってほしいと思います。

沖縄以外の地域にも横展開が期待できる素晴らしい取組みですね。私たちの活動とも連携してさらに発展させていきたいです！

役員からの応援メッセージ

- 地域ならではの課題に着目し、沖縄の子どもたちが自らの手で未来を切り開いていく、その後押しを、同じ想いを持つ数多くのステークホルダーとの共創を通じ成し遂げた点に大変感銘を受けました。
- この企画を実現する裏には、徹底的な業務の見直しによる時間創出の努力があった点も素晴らしいと思います。
- おめでとうございます。これからの取組みにも期待しています！

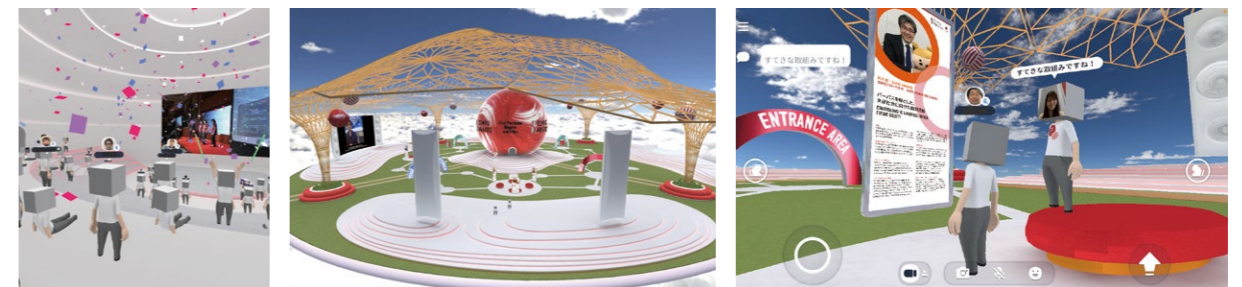
COLUMN

メタバースを活用した表彰式

第1回SOMPOアワード表彰式は、リアルとメタバースを融合した形式で開催しました。表彰式におけるメタバースの導入はグループ初の試みでしたが、その背景には社員自らが作り上げる表彰式にしたいという想いがあります。ただ表彰式を見たり聞いたりするだけでなく、国や事業の垣根を超えて社員が受賞者を称えたり、エールを送ったりする、そういったことを通じて社員自らが作り、盛り上げる式とすべく、インタラクティブな要素を含んだメタバースを導入しました。

メタバース上で表彰式に参加した社員は、メタバース内のスクリーンに中継されるリアル会場の表彰式を見ながら、拍手、ダンスなどのリアクションやチャットを通じて受賞者にエールを送りました。また中継以外にも、メタバース上に配置された受賞案件に関する動画やポスターを見たり、他の参加者との交流を楽しんだりする場面も見られました。

参加者からは、「受賞者のインタビューを聞いて、涙を流した」など、リアル会場の感動が共有され、共感を生んだ声も多くありました。



MYパーパスを起点としたチャレンジとイノベーション にあふれるカルチャーへの変革に向けて



取締役(社外取締役)
遠藤 功

取締役(社外取締役)
山田 メユミ

グループCSuO
下川 亮子

MYパーパス起点のカルチャー変革

下川 SOMPOグループは、「会社の中の自分」というこれまで日本において支配的であった働き方のパラダイムから脱却し、人生の目的、働く意義である「MYパーパス」を起点としたパーパス経営に取り組んできました。MYパーパスに突き動かされるカルチャーを醸成し、それを持続的成長や企業価値向上の原動力にしていこうというものです。そしてSOMPOらしい価値創造、すなわち社会課題の解決によって人々に幸せを提供しサステナブルな成長を追求していくことが、パーパス経営の本質であると考えています。

この3年間、さまざまな施策を展開してきましたが、カルチャー変革は一朝一夕に成し遂げられるものではないため、これらの施策を単発のイベントで終わらせることなく、つなげて、連動させて展開することを意識しています。例えば、トップの発信として実施しているタウンホールミーティングでのテーマや発信内容を受け、MYパーパス研修やマネジメント層向け研修といった現場の施策を連動して実施し、またエンゲージメント・サーベイなどによってその効果や進捗を測定してきました。2022年度からは、MYパーパスを起点としたチャレンジを促すだけでなく、チャレンジした人を賞賛・応援し、そのようなカルチャーへの変革につなげていこうとグループ横断の表彰制度である「SOMPOアワード」を創設しました。

もう一つ取り組んでいることは、「インパクトパス」の構築です。MYパーパスの追求を土台とするさまざまな取り組みが、チャレンジ意欲の向上につながるというメカニズムを可視化し、データ分析などを通じそのエビデンスを示すことで、私たちのストーリーの説明能力を上げることに取り組んでいます。

このように、試行錯誤しながら進めています。まずは当社グループのこのアプローチや考え方について、遠藤さん、山田さんのご意見をお聞かせください。

遠藤 多くの日本企業が会社と個人の関係性を根本的に変えるというパラダイムシフトが必要な時期に来ていると考えますが、SOMPOグループは、先進的な取り組みをしていると評価しています。しかしこのような会社・個人双方にとってのパラダイムシフトは、極めて本質的な意識改革が求められ、数年やったからといって簡単に変えられる話ではありません。あの手この手で、5年10年かけて徐々に変わっていくものと認識しています。そのスタートとしては、いろいろなチャレンジをしていますし、目に見える変化も出ています。長い取り組みですから、メッセージをいかに発信し続け、やり続けるかが大事です。方向性については大賛成ですし、こういった取り組みをしていかないと日本の企業は生き残っていけないと思います。

山田 私もパラダイムシフトは、今まさにもっとも必要とされる考え方だと思っています。会社と個人の関係性が変わることにはもちろんですが、今はこれだけ地球規模の自然災害が頻発していて、「異常」が日常的な世界になってきています。温暖化や地政学的リスクなどの社会課題を地球市民として日々体感していない人はいないと思います。特に若い世代は、自分事として危機感を持っていて、その先の子供たちの社会を考えたときには、大人の責任としてやらないといけない課題が山積しています。そのようななかで、企業は、経済価値の追求との両輪で社会へ貢献することを大前提にしないと、特に若い方々は仕事のやりがいを感じられないと思います。

ですから、パーパス経営はとて理にかなった手法だと思っています。私も先日、SOMPOアワードの投票に参加をさせていただきました。みなさんが社会課題に対して真摯に考え、周りを巻き込みながら取り組んでいる、こういったことがボトムアップでも起きていることに感銘を受けました。

下川 ありがとうございます。当社が100年後も社会から必要とされる存在であるためには、私たち自身が成長し変わっていかないとはいけません。そのためには、根本のところをパラダイムシフトしないとはいけません。そういった想いで、この大きな改革に取り組んでいます。社会課題でいえば、会社としても個人としても、より大きな社会課題に取り組むことによって成長できるものと理解しています。

取組みによる変化

下川 次に、この3年のさまざまな取組みによって見えてきた社員の変化についてお話しします。私の実感としては、大きく3つあります。

1つは、個人の変化です。私はMYパーパスの取組みを、社員のI&D(インクルージョン&ダイバーシティ)を目標めさせる活動だと思っています。策定を通して、自分のやりたいこと、働く意義、あるいはゴールに気付いている社員が徐々に増えていくと感じます。また、MYパーパスを職場で共有する活動を通じて、周りのメンバーの「個」も意識し始めたとも感じています。

2点目はマネジメント層についてです。個に目覚めた社員たちをマネジメントすることは、これまでになく難易度が高いと思います。MYパーパスは、持つことがゴールではなく、そこからチャレンジを引き出すことが本来の狙いです。マネジメント層へのアンケートを見ると、そこに至っているのは全体の45%程度です。彼ら彼女らの悩みとしては、MYパーパスをテーマにどのようにメンバーと対話し、マネジメントしていくか、ある

いは、MYパーパスとSOMPOのパーパスや職場におけるミッション・仕事をどのようにつなげ、チームを束ねていくかという点に難しさを感じているようです。

3点目は、SOMPOアワードから見えてきたことです。これは良い意味で想定外だったのですが、全世界から993件の応募があり、その取組みを評価する社員投票には約7,500票集まりました。多くの社員が挑戦にエールを送りたいと考え、他の社員の挑戦にも関心を持っていることを改めて実感しました。また、応募された取組みから、多くの社員が新たな社会課題解決と自身のやりたいことの実現について考え、実際に行動に移していることを認識しました。

一方で、挑戦したいとまでは思っていない社員、あるいはチャレンジ意欲はあっても行動には移せない社員もまだまだ多いのは事実で、依然道半ばと感じています。これらの変化や今後の課題に対して、アドバイスいただけますか。

山田 SOMPOアワードの動画を見ましたが、まず社員の皆さんのエネルギーの大きさにはとても驚かされました。一方で、職種・業務によっては、MYパーパスや自分が解決したいと思う社会課題と自身の仕事をつなげにくいという方もいるのではないかと思います。今回のアワードは、社員の皆さんにいろいろな刺激を提供されたと思いますが、これをスタートに、より多くの皆さんが自分事化できる形を目指してブラッシュアップを重ね、このアワードをより価値あるものにしていただけたらと思います。

遠藤 一般的に、組織には2・6・2の法則があり、問題意識が高くやる気のある人は2割ぐらいです。今はこの2割の人たちの動きが表出しているのだと思います。問題はあとの8割の人たちで、現実にはそういった波に乗れないという社員も多く存在すると思います。最終的なゴールであるカルチャー変革は、経営層の働きかけから脱し、現場の人たちが自立・自走していくことです。そのため現場でこういった活動をリードできるコアとなる人材を見つけ、教育し、モチベーションを高めながら、遠心力を発揮していかなければなりません。このような主体性を発揮する人たちがマジョリティになると、雰囲気が大きく変わってくるはずですが、先ほど下川さんのおっしゃった数字を見ても、まだ5割には達していませんから、ここに次のチャレンジがあるのだと思います。

今は個のチャレンジですが、チャレンジするのが当たり前という空気感の職場をどう増やしていくのが最終ゴールなのだと思います。今後それぞれの職場単位でお手本ができてくる必要ですね。



下川 やはり、マネジメント層が鍵ということですね。これまでの活動は、上位2割の火付け役を作り出すものであり、これによってマネジメント層にも少しずつ火が付き、一部の組織に良い影響を与え始めています。これをマジョリティにするという視点では、やはり地道にやるしかないということですね。

遠藤 地道にやることと、やはり部長や課長といった管理職の意識や行動がとても大事です。問題意識のある個人には火はついて、共感してくれる人が少なく上司に理解されなければ、やる気が萎えてしまいます。「目の前の仕事で忙しいからカルチャー変革は後回し」というのは間違っています。自分たちの業務で成果を上げるためには、良いカルチャーを作り、個人の主体性を発揮することこそが先です。こうしたことを理解している管理職はどれほどいるでしょうか。いろいろな会社を見ても、管理職が忙しすぎて本気で取り組めていない。職場単位で良いカルチャーをつくっていくことが重要なポイントであり、大きな課題だと思います。

「イノベーション力」とは

下川 カルチャーを職場単位で作ることの重要性はよく理解できました。それに加えて、企業価値を高めていくためには、新たな領域や既存ビジネスにおいても広い意味でのイノベーションを起こしていけないといけないと思っています。イノベーション力とは何か。つまりイノベーション力を上げるために、会社や社員はどのような力を身に付けたらよいのでしょうか。

山田 もっとも重要なことは、課題設定力ではないでしょうか。社会課題にどうアプローチすれば、少しでも良い方向に向かうのか、それを見出す視点が重要だと思います。それは必ずしも技術的な発見ではなく、既存の事業や業務のあり方を見直す、再設計するという意味でもあります。

加えて強い意志です。強い意志をもって取り組むエネル

ギー量の大きい組織が、イノベーションを生み出すために必要な最低条件だと思います。

遠藤 卓越した個人がだれも思いつかないようなアイデアや発想を生み出すことをイノベーションと考えがちです。もちろんそういった欧米的、演繹法的な個によるイノベーションも一方で、日本的、帰納法的なイノベーションもあると思います。

例えば「カイゼン」という言葉があります。まず自分たちの職場を改善し、サービスも改善する。その延長線上に、お客さまにこういうサービスを提供したらもっと喜んでくれる、もっと社会に貢献できる、といったアイデアが現場から帰納法的に生まれてくる。最初は小さな挑戦、小さな変化で良いのです。それが当たり前のように起きてくる。これがイノベーションを起こせる組織になるということだと思います。そのためには現場で問題解決、創意工夫ができる人材をどう育てるかが大事です。

“カイゼン”がカルチャーになれば、これは強いです。だれかに言われなくとも、皆がカイゼンのネタを探すようになるわけです。そのなかから大きなイノベーションが起きたりもします。

山田さんのおっしゃるとおり、カイゼンにはまず課題設定が必要ですし、それができる個人・チームを増やしていく。その好事例を紹介して「こういうカルチャーに変えよう」という前向きな空気感を作り出すことがカルチャー変革だと思っています。



山田 多くのスタートアップは、何もないところから志だけでスタートして、何かを成し遂げようともがいていくわけです。成し遂げたいことが明確であるからこそ、使えるツテや自分たちの持っているソリューションないしは周りのサポートを引き出して、ゼロ・イチを生んでいく。そのためのHOWをもっと考え続けるわけです。トライ&エラーで大量の失敗をしながらも、なんとか一歩ずつ前進していく。能動的に、それぞれの立場で、より良い仕事、つまりはカイゼンを一歩一歩積み重ねていく。こうすることでしか、ゴールは目指せないのだと思います。

遠藤 私は「足元改革」と言っているのですが、自分たちの足元のところも変えられない人間が、大きなものを生み出せるはずがないと思っています。足元改革をするにもチャレンジ精神、フロンティア精神が必要です。経営層はもっと自覚しないといけないのですが、やはり大きな組織ほど組織の重さと距離感があるものです。現場の社員が何かを変えようとするのは、ものすごく勇気がいるのです。ですから、その勇気を発揮できる主体性のある人材が、まずは足元を変えていく。そういったことが現場で自律的に行われていると、良い空気が生まれてくると思います。私はそれがまさにカルチャーだと思っていて、そのような空気をどう増やしていくのか、それが今後とても大事です。せっかく火が付いた人が萎えてしまうことが起きないように上手く誘導したいですね。

山田 どうしても日本の組織は協調的であることを求められて、ある種お互いの共依存関係に陥ってしまいがちです。いかに自立した個人の集団であるかという点は、結果的に会社へのエンゲージメント向上にも直結していると思います。会社がいかに自立性を持って働ける、失敗も許容される環境を作っていけるかということに尽きると思います。

下川 当事者意識と主体性を持った社員を増やし、かつそれを応援する、阻害しない職場環境が大切で、その結果、社員一人ひとりが生み出す価値が上がり、その総和としての会社の価値が上がっていくということですね。

今後に向けた期待

下川 最後に、カルチャー変革を通じて企業価値向上を実現できる会社だとステークホルダーから期待していただけるようになるためには、何が必要でしょうか。

山田 SOMPOの場合は、関わる領域が社会課題と直結しているので、より生活者の期待が高いと思います。会社のベースにあるカルチャーが生活者に透けて見える時代です。生活者、ひいては社会から選ばれる存在であるために、より共感を得られる活動に力を入れていく必要があります。

社内にいるとどうしても短期的成果や、業界内の動向などに目が向きがちになるかと思うので、社外取締役としては、できるだけ第三者的により多様なステークホルダーの視点を意識しながら、当社は社会に対してどのような価値貢献ができるポテンシャルを有しているのかなど、できるだけ俯瞰して発言させていただくことが役目であると考えています。



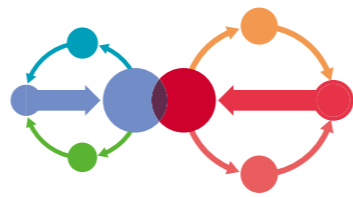
遠藤 昨今、日本でも優秀な人材が大手企業を辞めてスタートアップに集まるという事象が起きています。その最大の要因はカルチャーです。当然ですが、良いカルチャーを持っている組織でないと、良い人材は定着しないし集まらないわけです。経営としては、そうしたカルチャー・ファーストの時代になっているということを強く認識して、優秀な人的資本を集積できる会社であり続けなければなりません。そして、それを最終的には企業価値に結び付けていかなければなりません。もう「大企業だから」、「有名だから」という理由だけで、当社が選ばれていないことを強く意識することが大事です。

加えてもう1点は、すごく良いことをやっているのに、こういった取り組みを行う社員をどう評価してあげるかを考えることが必要です。挑戦した人がしっかりと評価される、挑戦しなかった人は評価されない。そのようにしていかないと、カルチャーとして根付いていきません。新しいことにチャレンジした人、主体性を発揮した人が高く評価されるような環境を作っていくことが真のカルチャー変革につながっていくと思います。

下川 おっしゃるとおり、評価制度への反映などカルチャーとして定着させる、その変革のスピードを上げていくための施策はまだ足りていないので、意識して取り組んでいきます。

当社グループで行っているさまざまな人的投資の効果をあげる大前提にカルチャー変革があり、投資家、生活者、あるいは社会から見ても、カルチャー変革は企業価値向上のいわば先行指標であると感じました。社会からの信頼を前提にMYパーパスとSOMPOのパーパスの実現に向けて挑戦しつつ、7万人以上の社員を抱える企業グループのカルチャーをそのように変革することはたやすいものではないと重々承知していますが、一歩でも前進すべく、グループ一丸となって日々取り組んでいきます。引き続き、皆さまに変化を感じていただけるように、必要な手を打っていききたいと思います。

未実現財務価値の向上に向けて 人的資本インパクトパスの可視化

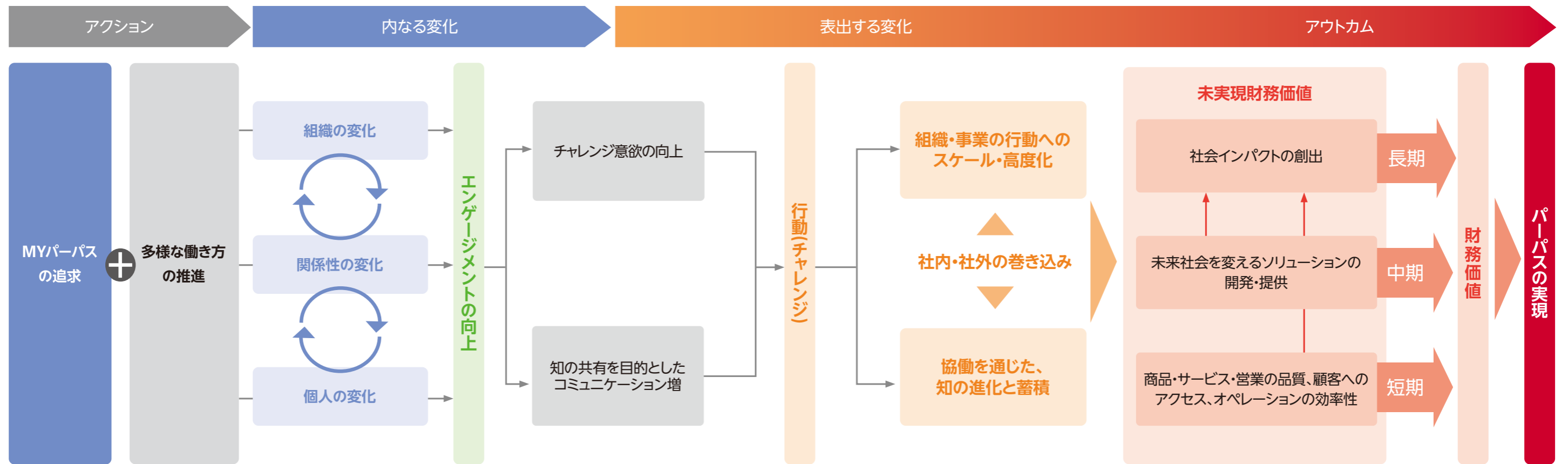


SOMPOの未実現財務価値の可視化に向けた取組み

当社では、MYパーパスを起点とした人的資本関連の取組みなどによって生み出される中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼び、グループ全体でその向上に取り組んでいます。そして、それらをインパクトパスとして描き可能なかぎり可視化することで、パーパス経営をエビデンスベースで着実に進め、持続的な成長と企業価値の向上につなげるべく取り組んでいます。

SOMPOのパーパスの実現に向けたパスを描いた「価値創造サイクル」を活用し、未実現財務価値の向上に向けた主要レバー/KPIを定め、これらの指標の一つひとつの向上を通じて、パーパス経営の進展をステークホルダーの皆さまに示していきます。

※財務諸表に表れない価値は、一般的に「非財務価値」と呼ばれていますが、これらが中長期的に財務価値・企業価値につながるものであることをふまえ、当社では「未実現財務価値」と呼んでいます。



主要KPI	アクション～内なる変化のKPI		
	KPI	具体的内容	2022年度実績
MYパーパス	役職員数		74,654人(男性27,446人、女性47,208人)
	MYパーパス研修受講率		90% *1
エンゲージメント	従業員エンゲージメント		国内 3.50pt 海外4.12pt *2
	健康経営 [®] に関連する生産性指標(WLO)		93.5%
	健康経営 [®] 優良法人認定社数		22社(大規模14社、中規模8社)
I&D関連	女性役員比率(2023年4月1日時点)		11.5%
	外国籍役員比率(2023年7月1日時点)		15.2% *3
	サクセッション・プランにおける女性候補者比率		41.9% *4
	女性管理職比率(2023年4月1日時点)		28.1%
	障がい者雇用率(2023年4月1日時点)		2.36%

*1 当社および国内グループ会社の受講率 *3 当社の取締役、執行役、執行役員における比率(5/33名)
*2 GallupQ12の平均得点。2023年度末の目標値は、国内3.70pt/海外4.10ptに設定 *4 グループCEO、グループCOO、グループCxO、事業オーナーをはじめとするキーポスト(86ポスト)が対象

インパクトパス高度化の取組み

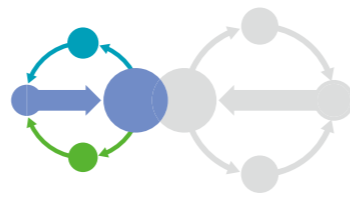
当社では、MYパーパスの追求を出発点に、人的資本の向上に向けたさまざまなアクションが、どのようにエンゲージメントを高め、I&Dを加速し、チャレンジ・イノベーションの総量を増やし財務価値ひいては企業価値の向上につながっていくのか。その道筋を“人的資本インパクトパス”と呼び、その可視化とそれに則した実践にチャレンジしています。

今年度は、前年度の内容をベースにインパクトパスの高度化に注力しました。具体的には、SOMPOグループ全体の現場で観測された変革事例と社内で測定した実データから、MYパーパス起点の人的資本関連のアクションが生み出す「変化のメカニズム」の特定に取り組みました。昨年度のインパクトパスにおける、「個人力の向上」・「組織力の向上」と表した変化の項目を、“内なる変化”としてとらえ、「個人」・「関係性」・「組織」の3つが相互に影響・変化しエンゲージメントの向上につながっていくメカニズムとして詳細化しました。他方でチャレンジ・イノベーションの増加、そしてそれがアウトカムにつながる変化の項目を“表出する変化”としてとらえ、そのパスの導出にも取り組みました。

主要KPI	表出する変化～アウトカムのKPI		
	KPI	具体的内容	2022年度実績
チャレンジ	チャレンジ	SOMPOアワード応募数	993件
	コミュニケーション	SOMPOアワード社員投票数	7,493票
品質/お客さま評価	品質/お客さま評価	重点販売商品の販売件数・保険料	販売件数39.9万件 保険料45.3億円
		自動車事故の保険金支払に関するお客さま満足度	対前年比 0.8pt低下
		Insurhealth [®] の販売件数/保有件数	販売件数44万件 保有件数110万件
		マイリンククロス会員数	77万人
ソリューション	ソリューション	介護RDP(「egaku」)の営業利益	目標値:2030年までに100億円 *5
		RDP活用商品・サービスの外販・収益化	2023年度より「egaku」が事業化
		介護RDP(「egaku」)が創出する社会インパクト	目標値:2040年までに3.7兆円 *5
社会インパクト	社会インパクト	介護RDP(「egaku」)が創出する社会インパクト	目標値:2040年までに3.7兆円 *5
		投融資GHG削減率	2019年比 11%削減 *6

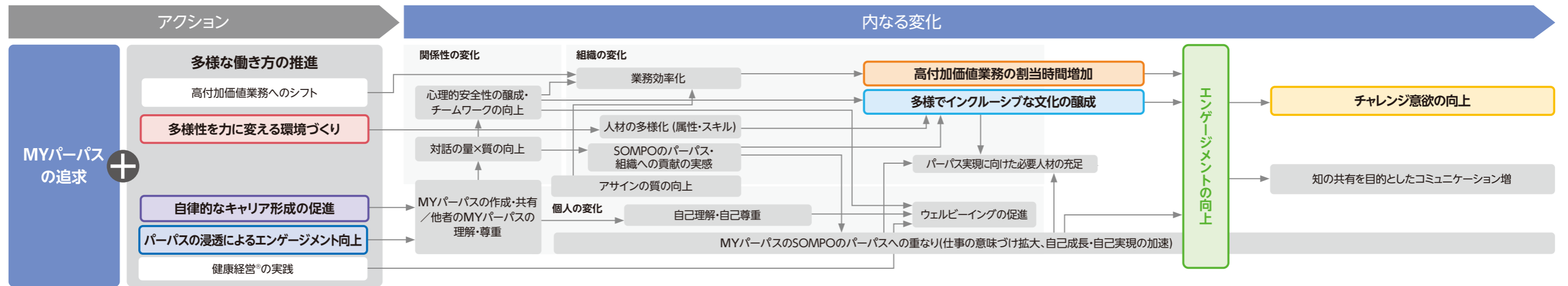
*5 2023年度の事業化のため、目標値を記載 *6 2021年度の実績値を記載

未実現財務価値の向上に向けて 内なる変化のエビデンス



内なる変化の深化に向けた取組み

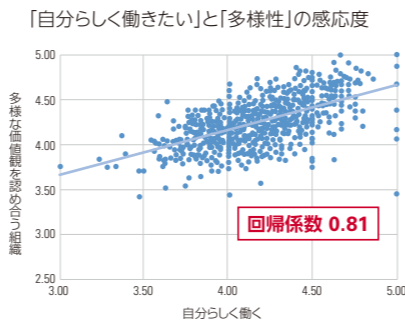
MYパーパスの追求を出発点に、さまざまな人的資本向上の取組みが、個人、そして社員間の関係性、そして組織に変化をもたらし、エンゲージメントの向上につながっていく、これらを「内なる変化」とよび、その変化のメカニズムの解明に取り組みました。そして、その変化のメカニズムの妥当性に関し、これまで自社内で蓄積してきたデータおよび実際の現場事例を分析し、定量と定性の両面から確からしさの検証を進めました。本パートでは、その取組みの一部をご紹介します。



検証① 多様性を力に変える環境づくり → 多様でインクルーシブな文化の醸成

「自分らしく働きたい」という実感が1pt上昇すると、「多様性を認め合う組織文化の醸成」の実感値が0.81pt上昇

当社では、MYパーパスの策定と、それにもとづく対話や組織内での共有を通じた多様性を力に変える環境づくりによって、「自分らしく働く」ことに対する実感が高まることで、I&Dが進み「多様な価値観を認め合う組織である」と実感する傾向が強いことを確認しています。



検証②

- A 多様でインクルーシブな文化の醸成: 0.38
- B 自律的なキャリア形成の促進: 0.28
- C パーパスの浸透によるエンゲージメント向上: 0.14
- D 高付加価値業務の割当時間増加: 0.03

「多様でインクルーシブな文化の醸成」などの各種アクション・変化のスコアが上昇すると、エンゲージメントが向上する

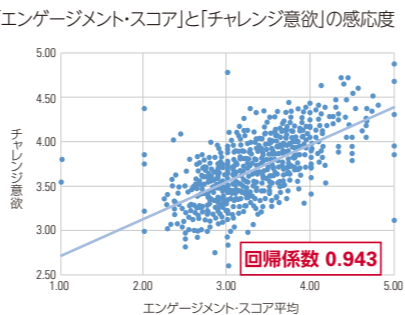
- A “多様性を認め合う組織だ”という実感を表すスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコアが0.38pt上昇
- B 「自律的なキャリア形成」の実感を表すスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコアが0.28pt上昇
- C MYパーパスに関する1on1のスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコア(Q12平均値)が0.14pt上昇
- D 高付加価値業務の割り当て時間に関するスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコア(Q12平均値)が0.03pt上昇

※重回帰分析の結果について、回帰係数が小さく目的変数に与える影響が小さい項目および切片については割愛しています。

検証③ エンゲージメントの向上 → チャレンジ意欲の向上

「エンゲージメント・スコア」が1pt上昇すると、「チャレンジ意欲」の実感値が0.943pt上昇

当社では、MYパーパスにもとづくさまざまなアクションが、エンゲージメントの向上につながり、エンゲージメントが高まった個人・組織では、内発的動機にもとづくチャレンジ意欲が強まる傾向を確認しています。



※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。
 ※ 回帰係数とは、ある結果を予測するための要因が「1」変化した場合に結果がどれくらい変動するかという「結果に与える影響度(感応度)」を表しています。本レポート内で紹介している検証結果は統計的に有意であることを確認しています。(有意水準5%以下を使用)

内なる変化のメカニズムの検証

MYパーパスの追求をスタートに多様な働き方の推進の施策・アクションが、個人・関係性・組織の3要素の相互作用を通じてエンゲージメントに収斂していきチャレンジの増加につながることを各種データから特定しました。今後、エンゲージメントの向上に至る過程の変化、その変化を生み出すアクションに関するサブKPIの設定などによりグループ全体の各組織において、エンゲージメント向上に向けた取組みの達成確度を上げていきます。

※アクションからエンゲージメント向上に至る内なる変化について、当社内の複数年にわたる人的資本関連の調査データをもとに、回帰分析を行い、変化の因果関係の確からしさを裏づける複数のエビデンスを定量的に特定しました。(下記、検証例の一部抜粋)

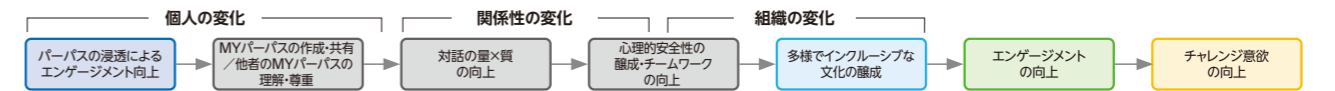
現場で生まれている変化の実例

MYパーパスに突き動かされチャレンジ始めました

MYパーパスの「周囲の人が明るい未来を描き、なりたい自分を実現するための一助となる」に突き動かされ、集まった数名のメンバーを中心に、変化を知る・自分を知る・周囲を知ることと目的とした「北サボMIRAIプロジェクト」を展開しました。2022年度は、MYパーパスの「再考」をテーマに活動内容を企画し、MYパーパス作成や再考に悩むメンバー向けの動画の作成、および他部署と共同でのMYパーパス座談会等を実施しました。プロジェクトがうまく進まない時期にはMYパーパスを思い出し、内省を繰り返すことで活動を継続する力を得ています。これからも新しい発見や周囲への良い影響を求めて、幅広く活動をしていきたいです。



バスイメージ(事例内の代表的な項目を抜粋)

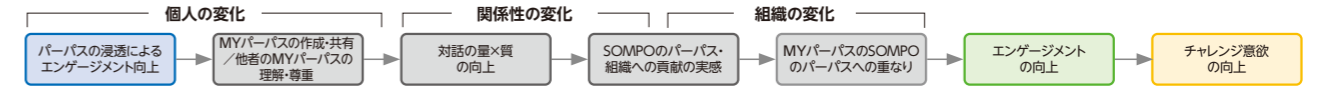


MYパーパスに突き動かされ部内へのビジョン浸透・パーパス実現に動き出しました

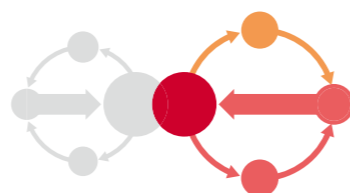
所属部内のメンバー全員に部門のビジョンを浸透させて、日々の仕事において意識してもらいたいという想いのもと、部横断のビジョン・パーパス浸透委員会を立ち上げ、取組みを展開しています。具体的には、メンバー全員参加のビジョン動画やMYパーパス作成に向けた解説動画、メンバー全員のパーパス集など組織全体へのMYパーパス浸透に資するツールを作成しました。一連の取組みによりメンバーに当事者意識が生まれ、相互理解が高まるとともに、各メンバーが組織のパーパスを理解しMYパーパスを重ねたことで、部のミッションである「お客さまを守り抜く」という言葉が当たり前になり飛び交う組織になっています。



バスイメージ(事例内の代表的な項目を抜粋)

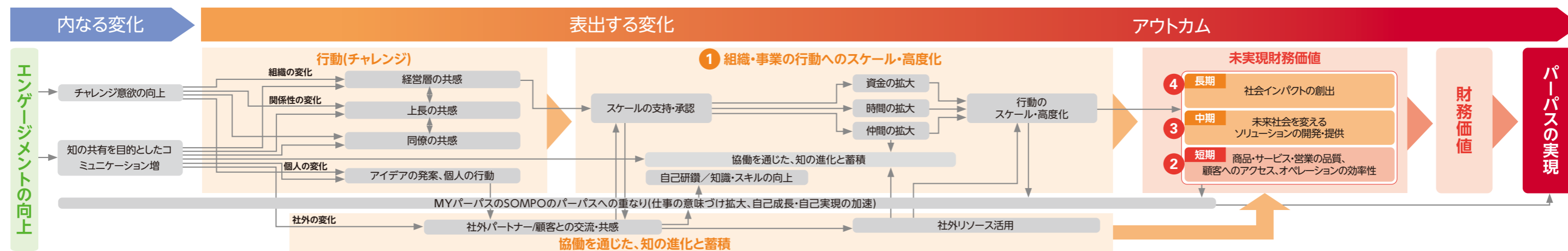


未実現財務価値の向上に向けて 表出する変化・アウトカムのエビデンス



表出する変化の進化および中長期的なアウトカムの試算に向けた取組み

当社では、MYパーパス起点の人的資本の向上に向けた取組みがエンゲージメントを高め、チャレンジなどの表出する変化の増加を通じ未実現財務価値を創出すると考えています。今年度は、そのメカニズムを可視化するとともに、エンゲージメントがアウトカムの向上に寄与するエビデンス(事例・データ)の蓄積および分析と中長期的なアウトカムの可視化(社会インパクトの試算等)に取り組んできました。本パートでは、その取組みの一部をご紹介します。



1 エンゲージメントが高い組織は、高付加価値を生むための業務に充てる時間が30%前後多い

エンゲージメント・スコアの上位25%の組織では新規営業などの高付加価値を生むための業務に従事する時間が、平均以下と比較し30%前後多いという結果が出ています。

※検証にあたり、高付加価値を生むための業務とは、自身の業務のうち「顧客に価値ある商品・サービスを提供するための業務に費やす時間の割合」として定義しています。

エンゲージメントの向上やチャレンジの増加は、業績や品質の向上に影響を与える

チャレンジ意欲やエンゲージメント・スコアと業績や品質の関係を、当社グループ組織内に蓄積されているデータをもとに、回帰分析を行いました。結果として、エンゲージメントの向上やチャレンジの増加を通じて顧客満足度などの品質の向上や業績の向上に寄与していることを裏づける複数のエビデンスを定量的に特定しました。

(例:エンゲージメント・スコアと自動車保険金支払いのお客さま満足度指数の回帰係数は6.36pt)

2 3 現場で生まれている変化の実例

事例1 大規模災害への保険金お支払い業務の効率・効果向上に向けたグループ横断でのシステム開発

被災地のお客さまのいち早い生活再建に向けて貢献したいとの強い想いから、令和4年福島県沖地震災害の保険金お支払いに際して、ボランティアが提供するデータプラットフォーム『Foundry』を活用し、これまでにない災害時の保険金お支払いの仕組みを開発・導入しました。業務オペレーションの大幅な改善により迅速にお客さまへ保険金をお届けすることができました。

事例2 中核市へのヘルスケアサービス『血糖コーチング』提案を通じた県のスマートシティモデル事業への参画

「自分が関わるすべての方が一生の中で少しでも健康で幸せを感じられるよう自分にできることを考えて行動する」というMYパーパスのもと、自社が提供するヘルスケアサービス『血糖コーチング』を活用した健康増進・重症化予防を市に提案。その結果、市を中心とするコンソーシアムが結成され、血糖コーチングを用いた「ICTを活用した健幸なまちづくり(糖尿病予防)事業」が立ち上がり、県のスマートシティモデル事業に採択されました。



事例3 社会課題の解決に資する新保険商品『Travelキャンセル保険』の開発

今までの保険の「できない」を「できる」に、保険の新しい体験と価値を創造するという強い想いで旅行予約を後押しする『Travelキャンセル保険』を開発・提供。ユーザー、旅行会社、宿泊施設・交通機関の「三方よし」を実現し、国内旅行需要回復の一助を担いました。



表出する変化のメカニズムの検証

エンゲージメントが高まった個人や組織は、パーパスの実現に向けて、「チャレンジ」や「コミュニケーション」に代表される具体的な行動を起こしていきます。そして、社内外のステークホルダーを巻き込みながら、協業を通じた知の進化・蓄積と組織・事業の行動へのスケール化・高度化を経て、アウトカムを生み出します。当社では、この一連のプロセスを「表出する変化」と呼び、その可視化およびデータ・事例による検証に取り組んでいます。ただし、表出する変化からアウトカムに至る変化のメカニズムは各社・各部門で異なり、まだ十分に明らかにできてはいません。今後、各領域や事業の戦略・施策などとの連動を図りながら、取組みを進展させていきます。

4 SOMPOが生み出す社会インパクト

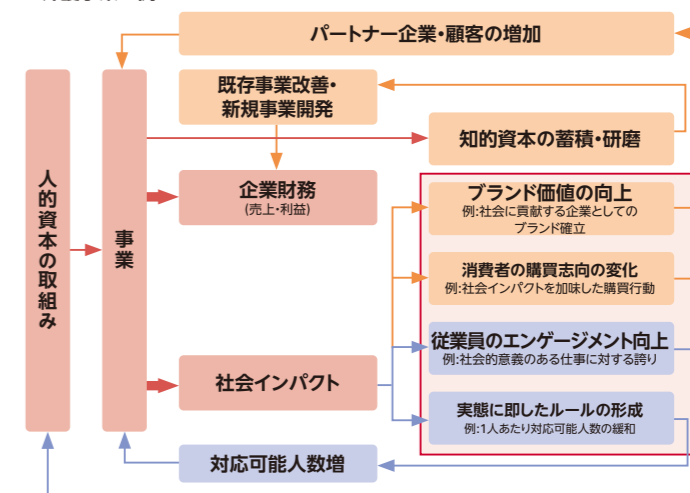
社会インパクトの将来財務へのつながり

インパクトパスの整理と金銭価値化により、事業規模を超えて生み出される社会インパクトを明らかにしていきます。

以下の4つのパスが社会インパクトから将来の財務価値につながるルートです。これらのパスを通じて、人的資本の向上やパートナー企業・顧客の増加につながり、財務価値向上へと至ると考えています。

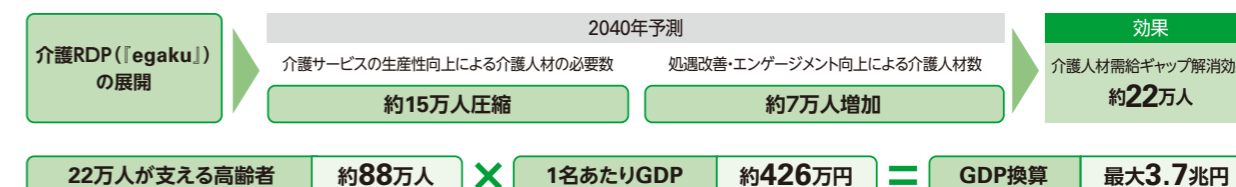
- ①ブランド価値の向上
- ②消費者の購買志向の変化
- ③従業員エンゲージメント向上
- ④実態に即したルールの形成

<介護事業の例>



社会インパクトの算出事例:『egaku』が創出する社会インパクト [egaku]▶P.26

『egaku』は、デジタル化支援サービス、データ活用サービス、プロフェッショナルサービスの3つから構成されており、これらのサービスの展開によって介護事業者の生産性向上、職員のエンゲージメント向上、介護の仕事の魅力向上を実現していきます。2040年には22万人*1の介護人材需給ギャップを解消し、最大88万人*2の高齢者を支えることを目指します。これによって介護を理由とした離職などを防ぎ、GDP換算で最大3.7兆円の社会インパクトを創出すると試算しています。



*1 施設系の30%、在宅系の10%に『egaku』を展開し、導入事業者はSOMPOケア同様に必要な人材の減少、介護人材の増加を達成すると仮定

*2 規制緩和により1人の介護人材が4人の高齢者を支えることができたことと仮定