

重点
課題 5人権への配慮・人材育成と
ダイバーシティ推進

Respect Human Rights and Promoting the Development of Human Resource and Diversity

～Diversity for Growth～ 真のサービス産業への進化のため、
ダイバーシティを経営戦略へ掲げて

Fact



世界経済フォーラムの「The Global Gender Gap Report 2013」によると、世界各国の男女格差を示すランキングで、日本は2010年から3年連続ランクダウンし、2013年は105位でした。「政治への関与」や「経済活動の参加と機会」のスコアが低く、この分野における女性活躍の推進が急務であり、政府は2020年までに指導的地位につく女性の割合を30%までに引き上げる「202030」という目標を掲げています。

Our Action

損保ジャパン日本興亜グループは、目指す企業グループ像として「お客さま評価日本一」を掲げています。少子高齢化や女性の社会進出など社会環境が大きく変化するなか、多様化するお客さまのニーズにお応えしていくためにも、多様な人材の力を活かすことが重要であり、社員一人ひとりが魅力的な人材であることが不可欠です。そのため、損保ジャパン日本興亜グループでは、「グループ人事ビジョン」を策定し、人材力向上に向けて取り組んでいます。

◆グループ人事ビジョン

人物・仕事本位

- ・具体的な行動、事実(fact)を重んじ、実力主義を徹底します。
- ・スピーディに行動する人物・仕事を重んじます。

公平・フェア

- ・活躍のチャンスや実力を発揮できる機会が常に均等にあり、公平でフェアであることを尊びます。
- ・過去の経歴や評価よりも、チャレンジと主体的な行動を積極的に評価します。

オープン

- ・ルールやプロセスを明確にし、オープンでかつ透明性の高い仕組みのもとで、自由闊達な議論を評価します。

ダイバーシティ

- ・性別、国籍、出身会社等に一切捉われず、社員一人ひとりの個性・多様性を尊重します。

損保ジャパン日本興亜ではこれまでダイバーシティ推進専任部署を設置するなど、ダイバーシティ推進を進めてきましたが、経営の関与を強めることを目的に、2013年10月に損保ジャパン日本興亜ホールディングスに「ダイバーシティ推進本部」を立ち上げ、ダイバーシティを力に変えて成長に結びつけるという意を込めて、スローガンを「Diversity for Growth」とし、次の4つを柱として取り組んでいます。

- ①女性の感性を活かした商品・サービス開発、施策の展開
- ②グループ全体の女性管理職比率メルクマールを2015年度末までに10%以上、2020年度末までに30%以上に設定
- ③女性社員に対するメンター制度の導入
- ④外国人社員の適材適所の人材配置・交流

「グループ全体のダイバーシティ推進」をテーマに、損保ジャパン日本興亜 執行役員 コールセンター統括部長の陶山さなえと損保ジャパン日本興亜ホールディングス人事総務部課長の藤中麻里子による対談を2014年5月に開催しました。

当日は、これまでのダイバーシティ推進の取組みを振り返るとともに、損保ジャパン日本興亜の女性初の執行役員の陶山から、苦労した経験などを交え、今後の推進に役立つヒントが示されました。

ダイバーシティは経営戦略 ダイバーシティ推進本部設置による取組みの推進

藤中 2003年に国内大手金融機関初のダイバーシティ推進専任部署を立ち上げ、2013年10月からは「Diversity for Growth」をスローガンに掲げ、ダイバーシティ推進本部設置によるグループ全体のダイバーシティ推進に取り組んできました。

ダイバーシティ推進本部は、各グループ会社の人事担当役員とグループ会社から選任された女性社員(推進パーソン)を推進本部メンバーとして、役員によるトップダウンと、推進パーソンによるボトムアップの両面から取り組む仕組みを構築しています。特に、推進パーソンは①グループ各社での取組み内容の共有②グループ全体、グループ各社における推進策の企画・実施を行っています。

陶山 グループ人事ビジョンにダイバーシティの推進を掲げ、より強化することができていると感じています。グループ内の人事交流、人材育成の課題を共有することで、継続性・連続性を確保し、漏れのないサポートができますし、グループ各社の良いところを取り入れることで取組みが加速され、多様な人材が活躍するグループへと成長し、グループにおけるお客さま評価日本一を実現する原動力となると期待しています。

政府の動向としては、安倍首相の強いリーダーシップのもと、日



陶山 さなえ 損保ジャパン日本興亜
執行役員
コールセンター統括部長

本の経済成長の切り札として位置づけた女性活躍推進について、2020年までに指導的地位につく女性の割合を30%までに引き上げる「202030」という目標を掲げています。現在、日本の上場企業1150社中33業種全体の女性管理職が占める割合は4.9%、そのなかで保険・空運・金融は10%以上を示していますが、それでも欧米先進国に比べ登用は進んでいません。日本の活力、労働人口の確保を考えると、男女を問わず育児と仕事の両立ができるような環境作りが急務であり、損保ジャパン日本興亜グループとしてもさらに取組みを進めていく必要があります。

グループの女性管理職目標

藤中 グループ全体の女性管理職比率を拡大するため、2015年度末までに女性管理職比率を10%以上、2020年度末30%以上にする目標を掲げました。

損保ジャパン日本興亜では、この目標を達成するための具体的な施策として、女性管理職輩出のパイプライン形成に向けた女性経営塾・プレ女性経営塾・キャリアアップ研修など、管理職・中間職・若手層の階層別の女性専用の育成プログラムを実施しています。

女性経営塾では、将来、会社経営または部店経営を担う素質を有する女性社員を選抜育成する1年間にわたるプログラムを実施し、卒業生からは部店長やグループ会社の執行役員も誕生しています。さらに、2013年度からは、女性経営塾をグループ全体への取組みへと発展させています。

2013年10月からは、グループ全体でメンター制度を開始し、直属の上司以外の上位職がメンターとして女性管理職に対してキャリア形成上の課題などについて定期的にアドバイスしサポートしています。2013年度は女性管理職層94人のメンティに対し、グループ各社役員・部店長50人のメンターがアドバイザーとなり、メンタリングを実施。女性を育成する風土の醸成と、女性が自ら活躍を望み、新たなチャレンジをしたいと考える意識を高めることを目的としており、キャリアアップ意欲の向上に効果が出ています。

また、将来経営層を目指すメンバーのリーダーマインド醸成を目



藤中 麻里子 損保ジャパン日本興亜ホールディングス
人事総務部 課長





的として「NPO法人J-Win」*のプログラムに累計40人の女性社員を派遣しています。J-Winへの参加は、業種や業態の枠を超えたネットワークによるさらなる活躍や相互研鑽の場となっています。

現在さまざまな取組みを進めていますが、今後、当グループが女性管理職比率メルクマールを達成するうえで、どのような課題があると思われますか。

陶山 トップ自らが具体的なメッセージを発信し、本気で推進しようとしていますが、まだまだ自然体で女性管理職が登用される企業風土には至っていないと思います。「女性活躍という時代の追い風」と、歴史のなかで染み付いた「男性中心の社会という向かい風」に挟まれ息ができない、足元がぐらつく状態で頑張っている女性が沢山いると思います。この状況を解消するため、解決すべき課題は3つあります。

1つ目は、単に数値目標を達成するという目標ありきではなく、どのように育てていくか、長期的な育成目標、カリキュラムをきちんと立てて、丁寧に、計画的に育成すること。個々の特性、今までの経歴を踏まえ、一人ひとりにあったキャリアアッププログラムをもとに大切に育てることが重要だと思います。一定育った段階で、権限、活躍の範囲、チャンスを男女の区別なく、同等に与える環境を構築することです。特別視、特別扱いするのではなく、必要なスキル、不足していた経験を計画的に充足できるよう指導し、男女関係なく、同じ土俵で戦う、そのような体制を構築することだと思います。

2つ目は、私たち社員一人ひとりのさらなる意識改革です。特にマネジメントの核となるリーダー職のダイバーシティに対する考え方、感性を磨いていくことが重要だと思います。

3つ目は職場単位で、相互研鑽の体制を強化することだと思います。すでに各地区本部、部店主催でロールモデルの経験談を聞く会などを開催していますが、社員の正しい理解は必須です。また、それ以上に当事者の覚悟が必要であり、自分で考え、行動する、試行していく体制を、職場単位で主体的に推進していくことが重要です。

*特定非営利活動法人ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク(NPO法人J-Win)は会員企業のダイバーシティ&インクルージョン(多様性と包括性、D&I)

の推進を、さまざまな活動により支援する団体。損保ジャパン日本興亜を含め、会員企業数は97社(2013年5月時点)にのぼり、会員企業から選出された約250名の女性メンバーが参加するネットワーキング活動と、会員企業のD&I推進を支援する活動の2つを中心に行っています。

|| 上位職を目指したきっかけと仕事と家庭の両立

藤中 陶山さんご自身の経験について教えてください。

陶山さんはもともとエリア職^{※1}として入社されたと同っています。どのようなきっかけでグローバル職^{※2}、そして管理職を目指したのですか。

陶山 グローバル職にチャレンジしたのは30代も後半になってからで、上司の勧めと自分自身がキャリアアップしたいという時期、子育ても落ち着いて、思う存分仕事に集中できる環境になったときに決意しました。

さらに上位職にチャレンジしようと思ったきっかけは、この仕事が好きだったことと、仕事を通して自分自身の成長が実感でき、常に「夢とやりがい」を持っていられたことです。

もう一つは時代の変化です。男女雇用機会均等法など、女性が活躍する環境を整えるなど、世のなかの意識に変化が出はじめたことで、女性である私が決定権を持つ役割を担うこと、その結果に対して責任を持つことで大きく会社が変わると実感したからです。微力ではありますが、一歩ずつ踏み出していこうと思いました。

しかしながらすべてが順風満帆ではありません。会議に参加できなかったり、情報共有が遅かったりしましたが、それはまだまだ私の存在が認められていなかった証拠で、女性だからということではなく、自分自身の努力が足りなかったのだと気づきました。「なくてはならない存在」にならねばと、奮起できるきっかけとなりました。

藤中 女性活躍推進のためには、「自身の成長」と「夢とやりがい」が大切ということですね。

そのほかに苦労したことなどはありますか。

陶山 グローバル職に転換した当時は、現在のような女性経営塾

などの研修もないので、グローバル職の仕事のやり方や考え方はグローバル職の上司のOJTで学び、自分自身が壁にぶつかりながら、実践で学びました。男女の差を感じなかったかという嘘になりますが、男女の違いではなく、社会的立場という観点で反応が違うことは多々ありました。

仕事と家庭の両立という観点で、一番大切だと思うことは、「自分が心身ともに健康であること」だと思います。

また、家族と過ごす時間には仕事は持ち込まないことや帰宅前に20分のコーヒータイトムを作り、仕事モードから母親モードに切り替えることなどの工夫もしました。その代わりに、通勤時間や家事の時間を活用し、仕事のことを考えたり、スケジュールを確認したりして、会社にいるときに120%のパフォーマンスが発揮できるように日々の時間を有効に使うように心がけていました。

藤中 仕事と家庭の両立のため、さまざまな工夫をされたのですね。仕事に対するこだわりとかはありますか。

陶山 抽象的ですが、「こだわっていること」は、仕事上の役割や役職には関係なく、「常に仕事に夢を持つこと」です。「夢」は「期待」とは異なり、「叶えてもらうもの」ではなく、「自分自身で叶えるもの」であり、「自律と自覚」に裏打ちされるものです。わくわくするやりがいと自分の行動への責任が共存して、仕事をしている実感が高まります。

※1 エリア職:原則として、転居を伴う転勤がない職員

※2 グローバル職:国内および海外で勤務し、転勤範囲に制限のない職員

|| 今後に向けて

陶山 他の企業に比べて、女性活躍推進は進んでいると思いますが、まだまだ発展途上であることには間違いありません。制度ができ、社員に周知され、制度活用も進んではいるものの、まだ過渡期だと思っています。

数値目標を設定し、女性を引き立てることが男性差別にあたるという意見も聞いたことがあります。まさに正念場だと思っています。今後、損保ジャパン日本興亜グループが活力あるグローバルな企業集団として成長していけるか、重要な分岐点に立っていると思います。全社員がそのような状況を理解し、進めていくことが重要です。ダイバーシティ推進における取組みは必ず成功すると信じています。

現在、ダイバーシティ推進策として、「仕組み・制度・戦略」として取り組んでいますが、数値目標を達成するためには、制度が定着した後の具体的な将来像をそれぞれの立場でイメージすること、そして、その力をもっと引き出す、活用する文化や風土の醸成が重要で、社員一人ひとりのさらなる意識改革が大切です。

藤中 おっしゃるとおりだと思います。全社員一人ひとりの意識を変え、真にダイバーシティな環境・風土を作りだしていきたいと思えます。

陶山さんが今後、取り組んでいきたいと考えていることはありますか。

陶山 不安で最初の一步が踏み出せない女性の背中を押してあげることができるよう、どんなやりがいがあり、どんな覚悟が必要か、自分自身の経験をふまえて、さまざまな形でグループ内に発信し、対話を推進していきたいと思っています。それは自分が今まで経験させていただいたものを若い方々に「Give Back(還元)」していくことだと考えています。

現在、JEN[※]の会員として他社との交流を深めています。他社の取組みをグループ内に共有し、グループだけの観点ではなく、大所高所からの取組み推進の加速、企業としての貢献・使命を果たすべく、役割を果たしていきたいと強く思っています。

※JENは女性エグゼクティブ同士の業種・業態を超えたネットワークを通して、メンバー同士の相互研鑽・発展を目指した「J-Winエグゼクティブ・ネットワーク」の略称。

VOICE

「ダイバーシティ」は、企業が持続的に発展していくためのイノベーションの源泉



特定非営利活動法人
ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク
(NPO法人 J-Win) 理事長

内永 ゆか子 氏

グローバル化が進みマーケットが急速に変化を続ける今日の世界において、企業が持続的に発展していくためには、既存の枠組みにとらわれず自らを変革し続けることが必須となります。そのイノベーションの源泉となるのが、ダイバーシティです。

損保ジャパン日本興亜グループは自社の持続的な革新と競争力の強化のためにダイバーシティが必須であると強く認識され、「経営戦略」として一貫して経営トップのコミットメントのもとに取り組まれてきたことを高く評価しております。また昨年からは、グループをあげて推進を強化するために新体制に移行され、女性登用の数値目標の設定・公開、女性リーダー輩出のパイプライン形成のため各層に向けた施策を展開するほか、ダイバーシティの浸透と定着には不可欠な社員の皆さまの意識改革と女性側の意識醸成にも取り組むなど、目標達成のために着実に、かつスピード感をもって取り組まれています。今後もPDCAをまわし一丸となって成果をあげられるよう、損保ジャパン日本興亜グループの力強い牽引力でその推進をさらに加速されることを大いに期待しております。

