

デジタル全盛の時代でも最後に重要なのは「人」。 ありたい姿の実現に向けて、 ウェルビーイングに貢献する人財共育を進めます。



住友生命は「スミセイ中期経営計画2025」の推進エンジンの一つとして、「人財共育」を掲げています。この人財共育に中心となって取り組むのが人財共育本部であり、社長が自ら本部長を務めています。人財共育に取り組む意義や目指す姿などについて、高田本部長と副本部長の山本浩実 上席執行役員、同じく副本部長の千葉由紀子 執行役員に聞きました。

Q “人財共育において、 大切にしている考えをお聞かせください。”

高田 2021年に社長になったときに、2030年や2050年といった先を見据え、住友生命らしさや競争優位性を保つ源泉は何かと考えてみたときに、それはやはり人である、という結論に達しました。生命保険はお客さまの人生に長きにわたって寄り添う事業であり、今後どれだけデジタルが発展したとしても、最終的には当社の職員が必要な力を備えていないと、お客さまから選り続けてはいただけません。

当社が2030年のありたい姿として掲げている「ウェルビーイングに貢献する『なくてはならない保険会社グループ』」を目指す上でも、人の力が最も重要です。「人財戦略と経営戦略の一体化」と言っていますが、職員の多様性を高めると同時に自律性を発揮できる環境を整え、

これまで以上にあらゆるところで力を発揮してもらうことが、ありたい姿の実現につながると考えています。それが実現できれば、職員も今まで以上に働きがいや生活の充実などを感じられるようになるはずです。

千葉 様々なステークホルダーのウェルビーイングに貢献していくためには、やはり人の力が最も重要です。職員一人ひとりが自律的に成長しながら価値提供できるようになることを強く求められていると感じます。こうした成長を支えたり、そのための環境を整えたりすることが、人財共育本部の役割です。

職員がステークホルダーへの価値提供を実感できれば、それが自身を成長させ、さらなる価値提供へとつながります。そうした好循環を創り出せるよう、人財共育本部がサポートしていきたいと思っています。

山本 日頃職員のウェルビーイングについて想いを巡らせている中で、私自身にとってのウェルビーイングについてもよく考えるようになりました。自分のこれまでの経験を振り返ると、最もウェルビーイングを実感したのは支部の立上げに関わった時です。エリアのお客さまのお役に立つことを一番に考え、様々な苦労を仲間とともに乗り越えて立上げに漕ぎ着けた際に、強い充実や幸福を感じました。

「職員のウェルビーイング」というと、最近は働きやすさにスポットが当たることが多いと思います。そのための制度を整えていくのはもちろん大切です。しかしそれ以上に、「働きがいのある仕事をしている」と実感できることが、職員のウェルビーイングにつながるのではないかと考えています。そのためのサポートを、人財共育本部でしていきたいと思っています。

Q “ 目指すべき人財像と、ここまでの取組みを教えてください。 ”

高田 それぞれの職員が目指す姿である「TO BE」を自身の業務に落とし込むためには、「自らやりたい」と思う気持ち「WILL」と、自分で実現できる「CAN」を組み合わせ、具体的に考えていくことが必要です。そのサポートができるように、「コンピテンシー（職員の目指す姿）」と「キャリアプラン」を人財共育のテーマとして設定しています。

コンピテンシーは職種や階層ごと、また本社の所属ごとに、様々なパターンをかなりきめ細かく作りました。内容を全職員にオープンにしており、「こういう能力を身につけてほしい」と伝えています。コンピテンシーを把握することで、その能力をどう身につけていくかを具体的にイメージしやすくなるはずです。その上で、身につけた能力を武器に会社の中でどういった仕事や役割を担っていきたいかというキャリアプランを、自身で明確に考えてもらいたいと思っています。

山本さんと千葉さんにはそれぞれの担当領域において、エバンジェリスト、すなわち伝道師のような役割で、こうした考えをひろげてほしいと話しています。

山本 私が担当している営業職・総合営業職は、お客さまの人生に寄り添い、お客さまの状況を踏まえた上でよりよいサービスを提供することが

最大の役割です。

私の主な業務の一つに、「全国の支社に行き、支社長や支部長などの管理職の皆さまと対話をする」ということがあります。このような立場の人は当社の要といえる人財だと思いますので、コンピテンシーやキャリアプランを推進する意義や、それぞれに会社が期待していることをしっかりお伝えするようにしています。

高田 住友生命の4万名の職員のうち3万名は営業職員であり、1000万件以上の保有契約や700万名以上のお客さまをお守りするとともに、新たなお客さまに当社の商品・サービスをひろげていく、最前線でお客さまとの接点を担う仕事です。お客さまの考えや動きは日々変わっていくので、とてもチャレンジングな職種だと考えています。WILLやCAN、TO BEについてしっかり考え、いろいろなチャレンジをしてほしいと思っています。

千葉 私はビジネスキャリア職を担当しています。ビジネスキャリア職は様々な所属において、お客さまや職員対応、事務対応などを担っています。私自身がビジネスキャリア職の出身で、ご契約いただいた保険に関わる事務や営業職員サポートを行っておりました。

常々私が感じているのは、ビジネスキャリア職のパワーが当社事業のサステナビリティに欠かせないということです。ですから、ビジネスキャリア職が身につけるべきことや目指す姿を明確にすることは、当社にとって、とても価値があると思っています。

高田 ビジネスキャリア職はとても重要な役割を担っていて、当社のサービス品質やお客さま満足度の向上に大きく貢献してもらっています。

総合キャリア職についてもコンピテンシーを作っています。総合キャリア職には、会社全体の収益力やガバナンスを高めていくことが求められており、専門的な知識やスキル、組織の原動力となるマネージャーとしてのスキルなど、求められる能力や資質は多岐にわたっています。様々な領域の専門家が必要になるので、個々人でキャリアプランを明確化し、フロントランナーとして新しい領域をひろげていくことを期待しています。

Q “人財の多様化について、
現状と今後の方針をお聞かせください。”

高田 お話したように当社には様々な職種がありますので、それぞれの職員にそれぞれの立場で、お客さまや社会にどう貢献していくかを考えてもらいたいと思います。

山本 グループ全体として職員一人ひとりの価値を高めていくには、やはりDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)が不可欠です。私が特に重視しているのがエクイティ、つまり公平性で、全ての職員に公平なチャレンジの機会があるよう環境を整えることが大切であると考えています。



(人財共育本部副本部長 山本 上席執行役員)

千葉 山本さんと私は、DE&Iの推進を担う役員でもあります。DE&Iはイノベーションの源泉です。多様性が活かされることで、レジリエンスも高まり、サステナビリティ向上にもつながります。

当社はこれまで構造的に女性が活躍しにくい環境にあったと思います。例えば、総合キャリア職の多くを占めていた男性は転勤や異動を重ねる中で自然と様々な知識や人脈を身につける機会が多くありました。そういった背景か

ら築かれた男性社会の文化において、女性は同様の機会を得ることは困難な状況でした。そうした問題を解消するために、女性活躍に着目した取組みを数年前から進めており、今後はその流れを一層加速させる考えです。

女性活躍推進以外にも、男性の育児休暇取得推進や障がい者理解へのサポートなど、多様な職員が能力を最大限発揮できる環境作り、体制整備を進めています。こうした取組みが、当社の目指す姿の実現や、お客さまへのさらなる価値の提供につながると考えています。



(人財共育本部副本部長 千葉 執行役員)

高田 2023年度には2つの事業会社をグループイン・子会社化しました。このことは、人財の多様化においても大きな意味があると思っています。事業会社間でコミュニケーションを強化し、様々な背景を持つ職員が関わり合えば、結果として人財がレベルアップし、グループの総合力も高められるはずです。

グループインした事業会社として、PREVENTがあります。PREVENTは医療データ解析を強みとする会社で、データサイエンティストが多数在籍しています。専門性の高い人財を多く抱えるPREVENTと一緒に事業に取り組むことで、様々なシナジーがあるはずで

海外ではシンガポールのシングラライフを子会

社化しました。同社は若手社員が多く、色々なことにチャレンジする風土があります。グループの成長の一端を担ってもらうだけでなく、イノベーションを起こす力を当社グループに加えてもらえたらと考えています。

子会社化や統合以外でも、人財の多様化は進んでいます。例えば生命保険子会社であるメディケア生命は、生え抜きの社員がかなり増えてきています。メディケア生命は住友生命とはまた違った文化がありますので、メディケア生命の人財とコミュニケーションを深めることは、住友生命が新たな価値を生み出していく上でも大きな効果があるはずです。

Q “ 今後、住友生命グループの職員に期待することをお聞かせください。 ”

千葉 当社の強みは、「伝統と革新」です。伝統については、117年の歴史の中で、お客さまを思う気持ちなど多くのことを先人から受け継いできています。これらを今後もしっかりと継承していかなければなりません。

革新という点では、近年では健康増進型保険“住友生命「Vitality」”など、これまで革新的な商品をご提供してきています。現在、「人生100年時代」と言われる中で世の中の価値観が大きく変化し、保険会社が貢献できる領域がどんどんひろがっています。私たちは、その領域に恐れずチャレンジしていきます。

「伝統と革新」という強みをさらに磨くためには、職員が自律的かつ能動的に取り組むことが重要になります。そうした姿勢は、組織の結束を強めたり、やりがいを持って働いたりすることにつながり、企業価値を高めるとともに職員自身のウェルビーイング実現にもつながります。

山本 私は現場の職員に、「117年続いている会社だから、100年先も続いていることを想像して頑張ろう」とよく話しています。時代の変化により、過去とは正解が異なるケースも増えていきます。だからといって過去を捨てるのではなく、大切な部分は残した上で新しいものを作っていくことが必要です。

職員一人ひとりのありたい姿や価値観は本当に様々だと思いますが、当社のパーパスである「社会公共の福祉に貢献する」を軸に置くこ

とで、一体感を持って価値を発揮できるはずで。それぞれの職員が、「自分が本当に貢献できるものは何か」をしっかりと考え、ありたい姿を実現してもらいたいと思います。

高田 「ウェルビーイングに貢献する『なくてはならない保険会社グループ』になるためにはグループの全職員が「ウェルビーイング」というキーワードを目指して、それぞれの役割を全うすることが欠かせません。何がウェルビーイングであるかは人によって異なるので、それぞれの考えをどう集約・結集していくかも重要になります。

当社の使命は、未来に対する安心・備えをお客さまに提供し続け、その上でウェルビーイングに貢献することです。同時に、職員にとってのウェルビーイングもしっかり実現させ、その結果としてよりよい企業グループになっていけたらと考えています。私自身、そうした大きな役割を担っていることをしっかりと意識し、職員と共に進んで行きたいと思っています。



(人財共育本部長 高田社長)