



社外取締役メッセージ

ダイバーシティや働き方改革の専門家として、多様性の向上やサステナビリティ経営の実現に貢献します。

社外取締役 白河 桃子

● 社外取締役としてどのような役割を期待されているとお考えですか。

ダイバーシティの向上をサポートすることです。

取締役会の多様性を高めるボードダイバーシティ、そして企業の中核人材の多様性が重要視されている中、その実現の一助となることが求められていると考えています。

社外取締役として執行の監督という役割はもちろんのこと、私の専門はダイバーシティや女性活躍、働き方改革、少子化などです。これまで政府の委員として男女共同参画や働き方改革、少子化対策の会議等に参加してきました。

私が特に重視しているのが、視点の多様性を意味する「認知的ダイバーシティ」です。当社のように歴史が長い企業の場合、意思決定層が同質的になりやすい傾向があります。そのため、職員が当たり前と思っていることの中にリスクが潜んでいないか、常に敏感になる必要があると考えています。

同質化が続くことで懸念されるリスクの一例として、イノベーションが起きにくくなってしまふことがあります。皆が同じ方向を見ているとイノベーションの萌芽を見落としてしまうのです。こうしたことを防ぐため、社外取締

役として新しい視点を示していくことをとても大切にしています。

一方で、外形的には同質性がある人たちが、「〇〇会社の従業員」という鎧を脱げば、実は十分に多様性のある個々の人だと思います。こうした多様性を発揮できる環境を作ることこそが人的資本経営であり、社外取締役として常に監督していくべき点だと考えています。その点当社は、「異能の才」と言えるような、独創的な発想を持つ職員を活かすことができる企業だとも感じています。まったく新しいタイプの保険商品であった健康増進型保険“住友生命「Vitality」”の開発経緯はまさにその象徴です。南アフリカの企業が開発した保険商品の可能性にいち早く気づいた先見性のある職員の声を、他のメンバーが頭から否定せずに取り入れ、商品として実装するに至っています。すなわち当社は、多様な視点を受け入れる、多様性を企業の力とする土壌がもともとあるということです。

その優れた土壌をベースに、社外取締役として常に状況をチェックし、さらなる多様性の向上に貢献していきたいと考えています。

● 住友生命の労働環境や評価制度についてどのようにお考えですか。

働き方改革の取組みと、それに伴う評価制度の見直しを高く評価しています。

当社の働き方改革の取組みは、非常に先進的だと感じています。労働時間の削減に取り組む企業は多くありますが、本当に大切なのは評価制度を含めて変えることです。そこまで踏み込んでいる会社はあまり多くないなかで、当社は時間あたりの生産性を評価する制度に変更しています。

2023年度にスタートした自律的キャリアプランニングの取組みにも期待しています。職員はこれまで、自分の将来がどうなるのか、どういうキャリアを歩んでいくの

かといったことを、会社に預ける形になっていたわけですが、それを自分で決めていくというのが自律的キャリアプランニングなので、各々の職員が自分の強みや弱みに向き合い、真剣に考えてもらえたらと思います。

自律的キャリアプランニングによってこれまでとは異なる様々なキャリアを歩む職員が生まれることは、多様性の向上にもつながります。キャリアを考える時間を作ったり、外部に出て知見を深めたりすることは、目の前の仕事にだけ忙殺されているのは難しいので、働き方改革で時間当たり生産性の向上が進んでいることもプラスに働くはずですが、これらの取組みを今後も推進してもらいたいと思いますし、私も積極的にサポートする考えです。

● 取締役会、および各委員会の運営に対する評価をお聞かせください。

本質的なテーマに時間を割けるようになってきました。指名委員会における候補者とのディスカッションの場では担当領域以外のテーマにも、従業員同士の意見交換ができる工夫があるとより良いと思います。

以前は取締役会の議案が若干多すぎたのではと感じていましたが、最近は徐々に報告事項や議論のテーマが絞られてきています。そのため、本質的な方向性に時間を割いて議論できていると感じます。取締役会のほかに社外取締役経営協議会などがあり、議論や意見交換をする場が多くあることも評価できます。

取締役会をはじめとした会議のなかで、私は気になったことは必ず詳しく確認するようにしています。例えば、内部通報内容はリスクの種が潜んでいることが多い箇所なので、意識的に目を向けるようにしています。

私が参加している指名委員会では、サクセッションプ

ランの候補者となる執行役員との議論の場を設けています。普段、取締役会で会わない人と顔を合わせて話せるというのは良い機会ですが、そういった場でもう少し「横の議論」ができればなお良いと思っています。

各役員は自身の担当領域について詳細な報告や数多くの改善提案を行い、十分に役割を果たしていますが、より広い視野で会社全体を見るように、多様な視点をもって、役員同士も突っ込んだ議論をしてもらいたいと思っています。

一つの領域を見ているだけでは気づけない点に気づく機会になるのではないかと考え、今期の指名委員会におけるディスカッションでは自身の担当領域以外の議論にも積極的に参加してもらうための質問を設定しています。これが縦の組織を超えた議論を行う一つのきっかけになればと期待しています。

● 今後の住友生命に何を期待しますか。

相互会社としての強みを活かし、サステナビリティ経営の実現や社会課題解決に貢献することを期待しています。

相互会社として事業面で最も大事なことは、お客さまへの確かな保険金・給付金のお支払いであって、そのためにも健全な経営を行うことです。それに加えて今日的に重要になっているのが、社会課題解決のためのエコシステム作りにも主体的に参加することだと思います。保険会社に対して大きな期待が集まっていると感じますので、地域社会への貢献はもとより、社会にポジティブなイ

ンパクトのある投資をいかにしていくかが大切です。

当社は2022年に「サステナビリティ経営方針」を制定し、健康長寿社会や持続可能な社会の実現に貢献するという使命を掲げています。このための取組みは長期的かつ包括的なバランスが重要になりますので、当社が株式会社ではなく相互会社であることの強みを活かせると感じています。この強みを武器に、サステナビリティ経営の実現や社会課題解決にまい進して欲しいと思っています。