

# 時代をリードする 未来志向の リーダーシップ論

グローバル・エデュケーションアンドトレーニング・コンサルタント  
代表取締役 福田聰子

## 第⑦回 「未来志向リーダー育成」実践企業の取組み～住友生命保険～

今回は、2022年7月20日（水）に開催した「グローバル人材育成研究会」（当社が月2～3回開催している人材育成担当者向けの無料ウェビナー）で、「住友生命が『グローバル重視』で推進する経営人材育成」と題して住友生命保険相互会社に発表いただいた事例をもとに、「未来志向リーダー」への自己変革を実現する経営人材育成プログラムに必要な要素を考えていきます。当日は、住友生命保険相互会社・上席執行役員兼国際業務部長（元執行役員兼人事部長）の川口謙誠さん、人事部人財開発室担当室長の佐藤亜矢子さんにご登壇いただきました。

住友生命保険の事例を紹介する前に、まずは「経営戦略を実現する人材育成」をどこからスタートするか、ということについて考えてみたいと思います。

### 「未来志向リーダー」は、 どこに力点を置いて育成をするのか

この連載で何度か言及しているとおり、GAD（Global、Agile、Digital）が加速する環境下では、その変化をとらえ、それを機会としてビジネスを伸ばしていく「未来志向リーダー」のプールをどのようにつくっていくかが鍵となります。

その際、以下のような循環がボトルネックとなつて、なかなか踏み込めないということはないでしょうか（図表1）。

#### ①重要な国内プロジェクトは優秀層が担う

国内ビジネス・プロジェクトは利益率も高いので、

社内でも優秀層が担い、必ず成功に導きたいと考えるものです。

#### ②優秀層がグローバルが苦手だったり、必要なスキル習得のための時間がない

そうなると、優秀層は当然忙しくなります。プロジェクトの成功に部下育成など、やることは盛りだくさんです。自らのグローバルスキルを習得したり、磨いたりする時間は少なくなります。

#### ③グローバルプロジェクトの機会を逃してしまう

そうすると、組織としてグローバルプロジェクトを実施する機会を逃してしまう事態が起こってきます。グローバルで自社製品・サービスを展開する機会があっても、優秀層をそこに投入できないのであれば、わざわざそのプロジェクトを行うのに二の足を踏んでしまうのです。

#### ④グローバル事業が育たない

そのため、組織としてグローバル事業が育たないという事態が長く続くことになります。グローバルには打って出たいものの、それを担う人材がいないのでグローバル事業が育たない。こうした悪循環がはじまるのです。

#### ⑤「本流はやっぱり国内ビジネスでしょう」という雰囲気

すると社内では、グローバルビジネスは傍流で、国内ビジネスを進めるのが本流だ、という雰囲気が形成されます。花形の新規事業部などに対して、「俺たちが本業で稼いだものを無駄遣いして……」と憤

のと同じような構造です。そうなると、ますます優秀な人材は国内ビジネスのほうに投入されるようになってしまいます。つまり、①の「重要な国内プロジェクトは優秀層が担う」に戻るという悪循環が形成されていくのです。

しかし、GAD の世界で組織が存続するためには、この循環をどこかで断ち切る必要があります。では、どこで断ち切るかというと、②の「優秀層がグローバルが苦手だったり、必要なスキル習得のための時間がない」という点が最もレバレッジが効きます。なぜならば、優秀層は社内での影響力も大きく、彼ら／彼女らにある時期集中的に投資し、変革を促すことで、部下や同僚なども大きく影響を受け、変わっていくからです。

組織開発と人材育成は、まさに、「言うは易し、行うは難し」です。実際にこれを実現させるためには、数多くの社内への説得を実現していく必要があります。まずは企画を通じて上長・役員をどう説得するのか。仮に企画が通ったとしても、各部署に人材を推薦してもらうために、各部門長をどう巻き込むのか。特に人材育成については、さまざまな人が一人ひとりの経験をもとにした意見をもっています。新しい企画であれば、抵抗はなおさらです。

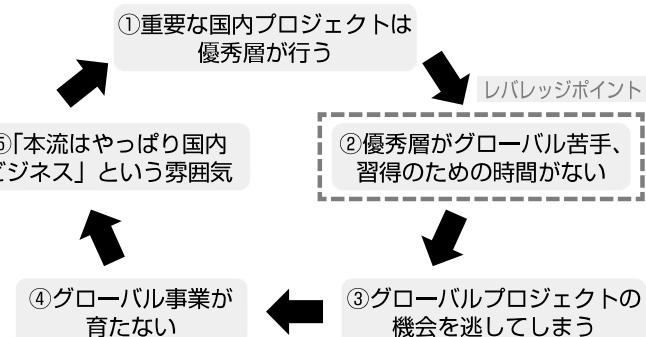
誰もまだ成果がみえないなかで、忙しいエース級の人材を現場から離して研修に参加してもらうよう依頼するのは、大変な勇気と根気が必要です。

### 経営人材候補のプールを 計画的につくる住友生命保険

この優秀層の自己変革とグローバル化に取り組んだのが、住友生命保険です。同社では、経営人材がグローバル対応できることは必須の要件です。最終的に経営人材となる社員は少数かもしれません、育成・選抜のためには、分母として人材をプールしておくことが必要です。住友生命保険では、経営人

図表1 「未来志向リーダー」プールのボルトネック

卵が先か？ 鶏が先か？  
グローバル経営人材育成と経営戦略実現の悪循環



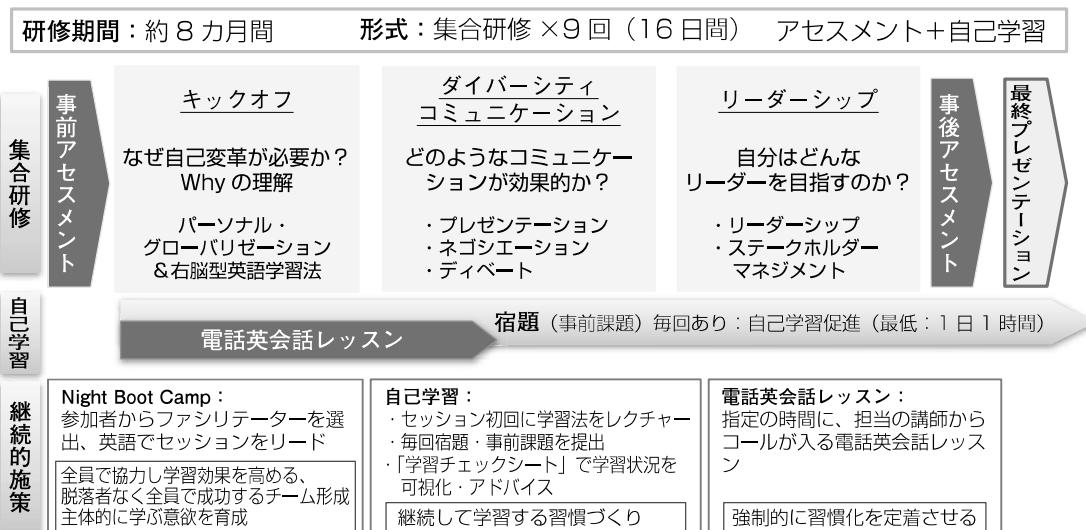
材候補のプールをつくっていき、そのなかから数年後に経営人材を輩出するというグランドデザインのもと、グローバルに対応できる経営人材育成のために何をすべきかを考えていきました。

同社では「グローバル事業」に従事する社員は駐在・本社ともに増加傾向にあり、海外事業での出資先管理や新規出資の経営管理・モニタリングに加え、新規国進出に備えてさらなる人材プールの拡充が必要とされていました。新しい保険商品サービス開発のための海外企業との提携や、社会課題解決をシンガポールで行うなど、新しいグローバルな取組みも増えている現状もあります。また、日本国内の各部門に所属していても、海外出資先などと直接やり取りをする機会が増えており、さまざまな部門でグローバル人材が必要とされていました。そのようななかで、当社の「未来志向型グローバルリーダー育成プログラム」を導入いただいたという背景があります。

住友生命保険の場合、選抜課長クラス向けに、GAD な未来でリーダーとしての存在感を最大化することを目的として、合計 16 日、8 カ月間にわたって自己変革に取り組んでもらうプログラムを組みました（図表2）。

受講者は、あえて海外部門以外から選定しました。キックオフでは、「なぜ自己変革が必要なのか？」

図表2 住友生命保険のプログラム構成と流れ



の腹落ち、ダイバーシティコミュニケーション、そして、自己変革を促すリーダーシップに関する講義を組み合わせて実施しました。プログラムは一部を除いてすべて英語で行い、最終プレゼンテーションでは、受講生が、社長をはじめ経営陣の前で、自社の未来とその未来を実現するために自分が行うことを行ってきました。

私は初日のプログラムを担当したのですが、その時は、「英語に自信がない」「完走できる気がしない」と言っていた人たちも、最終プレゼンでは見違えるように堂々とその場を楽しんでいる様子が伝わってきました（受講者の方々は、「仕事ができて社内への影響力がある人」であって、決して、海外赴任経験者や英語力が高い人というわけではありません）。プレゼンを聞いた社長はのちに、「うちの社員じゃないみたいだ」「本当に（受講者が）変わった」と、とても喜んでいたそうです。

### 自己成長が実感できるのが プログラム参加の醍醐味

実際、プログラム参加者の1人でもあった佐藤さんは、最初にプログラム参加への声をかけられた時

は「無理だ」と断ったそうです。そんな佐藤さん曰く、プログラムは「決して楽ではなかった」とのことでした。毎日朝練をしたり、空いた時間をみて1人で練習したりという地道な自主トレーニングや、仲間で支え合うことを含めた8カ月間、忙しい業務の間に受講されていました。

この8カ月の成果を、佐藤さんは次のように語ります。

「まさに8カ月で人生が変わりました。英語が話せるようになった、ということではなく、頑張ることが大切だということがわかりました。40歳を過ぎてリスクリキングを考えるのは、よいポジションについていればいるほど難しいものです。そこから自己成長が実感できるのが、この研修の醍醐味です」

このようなコメントは、じつは多くの参加者からもあがっていました。以前、当社のパートナー講師が「日本企業では40歳の人は『これから頑張ります』という人が多いのに、45歳になると『もうこれ以上頑張れないですね』という人の割合が増える」と指摘していました。この5年間の間に何が起こるのかは個人によって異なりますが、佐藤さんのコメントのように「よいポジションについているが故に」

自分の稼働領域をさらに広げるという新たなチャレンジをしにくくなっている、ということの表れかもしれません。しかし、人生100年時代で80歳まで働くことになった時に、40歳はキャリアの折り返し地点であり、まだ若手という位置づけです。そのことを踏まえると、40歳を過ぎてから、いかに自己変革を促すかということは、今後の長いキャリアを考えるうえで重要な問いでもあります。

そのような意味でも、このプログラムは非常にチャレンジングではありますが、「できないと思っていたことができるようになってくる」という小さな成功体験を積み重ねることで、自己変革を促しやすくなるのです。

### 社内で賛同してくれる仲間を いかに増やしていくか

実際に、「未来志向型グローバルリーダー育成プログラム」を企画したり参加すると、プログラムが単なる英語研修や経営者育成プログラムではなく、「自己変革を促す未来志向リーダー育成」であるということを実感できるのですが、最初は誰も成果をみたことがないため、不安を感じたり、参加に二の足を踏んでしまいがちです。そのようななかで、住友生命保険は、プログラムの導入と参加者募集のため社内の説得をどのように行ったのでしょうか。

川口さんは、各部門の上長に地道に声をかけていき、賛同を得られたところからはじめたと言われます。実施初年度が成功すれば他の部署にも広がっていくという信念のもと、社長のメッセージのなかでのグローバルや人材育成の重要性ということを引用しながら、徐々に賛同者を増やしていきました。また、参加対象となる候補者にも直接、このプログラムに参加することのメリットを伝え、説得していったそうです。プログラム参加にあたっての不安を Microsoft Teams のチャットで受け付けるなど、細かな対応もされていました。このような地道

な活動の積み重ねを経て、初年度は幅広い部門の18人の受講者でスタートしたのです。

住友生命保険に限らず、新しいことをスタートする時は社内説得が難しいものです。このような選抜プログラムでは、エース級の人材を送ってもらい、彼ら／彼女らが自己変革していくことで組織への波及効果をねらいます。しかし、どの部署もエース級の人材は忙しいため、実務から離れることを嫌がるものです。それを一つひとつ丁寧に説得していくプロセスに近道はありません。まさに、オセロの石(駒)を一つずつひっくり返していくようなものです。

「忙しいエース級人材をさらに忙しくさせるようなことはできない」「当社の人材には難しそうのではないか」「苦手なことをわざわざさせなくとも……」。このような声は、社内を説得していく際によく聞かれる言葉です。しかし私は、苦手なことに向き合わないのを許すことで、その人の成長機会を奪っているのではないかとも思うのです。選抜人材は感度も高く優秀です。この連載でも何度かお伝えしていることではありますが、選抜であれば「できる」ことを前提に、さらなる高みを目指すチャレンジを後押しすることが重要だと思っています。なぜならば、それは必ず乗り越えられるチャレンジだと思いますし、人事部門が自社人材の可能性を一番信じるべきだと思うからです。

\*

今回は、住友生命保険相互会社の事例を中心に、「未来志向リーダー」育成例を紹介しました。次回は、海外動向をお伝えします。

### PROFILE



福田聰子（ふくだ さとこ）

ウィスコンシン州立大学卒。2000年に前代表の布留川勝と共にグローバル・エデュケーションアンドトレーニング・コンサルタント株式会社を設立し、各業界を代表するトップ企業を中心としたクライアント400社以上のグローバル&自立型人材育成に携わる。世界のどこにいても自分らしく輝き、さらなる成長を求め、磨き続ける人を育成することが信条。趣味はトライアスロン。