

# 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・コンサルティング  
代表取締役 福田聡子

## 第9回 新プログラム導入時の社内の巻き込み方法

今回は、10月号の事例紹介に続いて、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）の川口謙誠さんに、人材育成における考え方についてインタビューさせていただきました。人事ご担当者として、プログラムを実施する際に気をつけている点、人材育成に対する思いなどをお聞きしました。

### 住友生命保険 川口さんへのインタビュー

#### 候補者・上司に声をかけ、受講生を募る

福田：「企業と人材」10月号では、御社で導入いただいている「グローバル人材育成プログラム」の導入理由や参加者の方の反応などについておうかがいしました。国内ビジネスで優秀な成果を上げている、グローバルに直接関わっていない課長級人材をあえて選抜し、8カ月間かけてグローバルで戦える人材へと自己変革していくプログラムです。最終日には社長をはじめとする経営陣の前で、英語で自社の未来と、その未来を実現するために自らが行くことをプレゼンテーションするという内容です。私も最終プレゼンの場に参加しましたが、皆さんの気迫と熱意に圧倒されたのを鮮明に覚えています。

このような新しいプログラムを導入される際、あたり前ですが、導入することで、受講者個人にとって、また自社組織にとって、どのような結果になる

のか誰もわかりません。そのようななかで、どのように社内説得をされたのでしょうか？

川口：今後、グローバルビジネスで活躍する可能性の高い人間をいかに育成するか、ということを考えて時、選択肢はいくつかあります。今までのパターンであれば、当社は業務から完全に離して、半年から1年間ほど海外での語学研修に派遣するというものが多かったです。海外派遣には、語学習得の面以外に、24時間異文化に触れ、多様な人脈のなかで刺激を受け、「自分は何者なのか？」を突き詰めて考えられるという自己改革の面も大きいです。

しかし、優秀な人材を半年から1年ほど業務から離れさせるのは大変ですし、上司が離しながらないのは当然です。だからこそ、国内でできるプログラムはないかと探していたのですが、単なる英語研修ではない、自己変革を伴うようなリーダーシップ要素があるものがないと考えていました。ちょうどその頃、テレビで「ドラゴン桜」（阿部寛主演の学園ドラマで、落ちこぼれ高校生が東大を目指すストーリー）をやっていて、これに近いものができないかなと思ったのです。

福田：なるほど、「ドラゴン桜」ですか。たしかに、あれも自己変革をしていくドラマですね。初年度となった2021年はトライアルという位置づけでもありましたが、社内での予算はどのように確保されたのですか？

川口：トライアルという位置づけだったので、予算

にプラスアルファするのではなく、入れ替えという形にしてスムーズに稟議を通すように工夫しました。海外へ派遣する研修は、どうしてもごく限られた少数しか参加することができません。しかし、国内で実施する研修は、同じ金額でもっとたくさんの人のグローバル化を図ることができる。1人ではなく20人のグローバル化に投資をしませんか、と社内の稟議を通したのです。初年度で成功すれば、次年度の予算はついてきますから。

福田：1人あたりのコストをもとに説得されたのですね。無事にプログラムの企画が通った後、次の段階は受講者の募集だと思います。受講者を募る際に、地道に各部門に声をかけていかれたとのことですが、そのなかではどんな工夫をされたのでしょうか。

川口：社長が2021年4月の就任時に「人財共育本部」を設置し、自らが本部長として強いメッセージを発信していたので、それを引用しながら各部門にそれぞれ個別に声をかけていきました。部門長だけではなく、ぜひ受講してもらいたいと思っている受講者自身にも声をかけました。上司だけに声をかけると成功確率は低いですね。本人に声をかけ、本人もやりたそうだからと上司に伝えるのが一番効果が高かったです。

事業の根幹部分を担うような重要人材のなかにも、「変わりたい」「現状だけでは物足りない」と思っている優秀人材は確実にいます。そういった人たちに、「自分を8カ月間かけてグローバル化するプログラムがあるが、それに参加しないか？ 人生が変わるかもしれないよ」と声をかけるのです。

もちろん、声をかけた時に、仕事が忙しくて今年は難しいという人もいました。すぐに「やります！」という返事をした人はやはり少なかったですね。週末かけて熟考し、「いろいろ考えましたが、やっぱりやろうと思います」と返事をしてくれる受講者が多かったです。



住友生命保険相互会社  
上席執行役員 兼 国際業務部長  
川口謙誠 さん

## サービスを生み出す「人」に投資する

福田：人事部長（当時）から直接、プログラム参加へ声をかけてもらえるのは嬉しいでしょうね。会社からの期待を伝えられるのは、新たなことに挑戦をしようとする時、とても大きな励みになります。このグローバル人材育成プログラムには、御社の人材育成の考え方も大きく作用しているように感じています。その根幹にある考え方というのは、どのようなものなのでしょうか？

川口：保険会社は目に見える製品があるわけではないので、「人」が非常に重要だということは入社時から教え込まれてきたことですね。まず、新しいサービスを生み出す人への投資を行うことは、大前提としてあります。また、社長の高田は「同質的な優秀さ」ではなく、ダイバーシティからのイノベーションを、自身の経験からも重視しています。高田は、健康増進型保険である「Vitality」を推進した1人で、このVitalityの開発にあたっては、他国・他社とのコラボレーションが重要でした。それ以前の住友生命は、日経優秀サービス賞などを多く受賞するなど商品開発にはすごく定評がある会社だったため、商品開発は内部で自前で行うものという考えがあったのです。そこに、外部とのコラボレーションで商品開発を行い、それを成功させるというのは、

とても大きなインパクトがありました。Vitalityの開発のおかげで、社内の意思決定もかなりアジャイルになったと感じています。

海外の提携会社と一緒に仕事をしていくなかで、自社の優れたところ、足りないところを突きつけられる感覚をもった職員が増えてきました。また、10～20年後を見据えて人材投資をしていこうという動きも活発になりました。すぐに利益を生まないかもしれないが、自社人材の考えの枠を広げられるような公募型プログラムを増やしました。金融機関は定期的な異動があります。これまでは異動は会社が決めてくれるものという考えが社員の間にもありましたが、自分自身のキャリアオーナーシップを高めるため、自分で決めて応募する、というプログラムを増やしました。

福田：Vitalityの開発・成功によってもたらされた、グローバルの提携会社の意思決定の仕方やイノベティブな組織のあり方を取り入れ、組織を変革されようとしているのですね。

川口：全社にそのような考え方が浸透しているかという、まだそこまでではないと思います。グローバルというのは、鎖国していた江戸時代の「出島」のような感覚だとは思いますが。ただ、出島で起こっていることには国内も影響を受けていきますし、当社の事業のコアに携わるような人がその出島に入ると、かなり見え方が変わってくると思いますね。そして、それ自体が組織全体に大きな変化をもたらすと思います。

### サステナブルが日本企業の強みに

福田：「出島」というのは面白い表現ですし、おっしゃるとおりですね。川口さんは日本企業の強み・良さをどのように考えていらっしゃるでしょうか？

川口：グローバルで比較すると、会社の寿命が長いのは日本の特徴の一つだと思います。そして、人の入れ替わりがそこまで激しくないのも、職員を信用

して人材育成の投資を行うことができ、一体感をもって組織改革を進めることができるのは、日本企業の強みだと思っています。個人のグロスマインドセットに火をつけながら本人が成長し、だからこそ会社も発展する。その相互関係によって会社の寿命が延びていく。このような関係は、まさに、サステナブルでしょう。だからこそ、住友グループは400年以上続いてきたのだと思いますし、外部環境変化がより激しくなるなか、このような関係の長所を再度見直すことがサステナブルにつながるのではないかと考えています。

また、今話題になっている、新しい資本主義のあり方、つまり、収益至上主義ではなく、地球・社会から「サステナブルなことは何か？」を考えるとというのは、日本に古くから根づいてきた考え方と非常に近いのではないかと考えています。例えば、文殊院旨意書という、住友家の初代政友（1585年生）があらわした文書には、現在でもグループに脈々と流れる住友事業精神が記されています。それが不易流行の「不易」（変わらない本質的なもの）なものであると考えています。

福田：川口さんは、いつからサステナブルについて考えるようになったのですか？

川口：住友グループには、総務部長の会が毎月あり、そのなかで、定期的に住友グループのゆかりの地を訪れて、歴史と未来を語り合うという機会があります。そこで、グローバルとサステナビリティが自分のなかで言語化され、「Connecting the dots」（点と点をつなげて意味のある線にする）ができたのだと思っています。以前、経団連のメンバーとしてSDGs施策の視察にヨーロッパを訪れた際にも、まったくの新しいことというより、日本企業がすでに大切にして実践してきたものと共通するものが多いと感じました。

福田：川口さんのなかには、サステナビリティの本質である「みなぎ幸せで穏やかに長く生きるために

はどうするか？」という考えが根づいていらっしやることを感じます。

川口：それは、当社が株式会社ではなく、相互会社ということも関係していると思います。株主の利益を最大化する株式会社ではなく、相互会社は社員が契約者になります。まさに、相互扶助の理念に基づいて、相互に助け合う社員の会社です。それがサステナビリティそのものではないでしょうか。保険事業を通じて「社会公共の福祉に貢献する」ことを明文化したのが1952年（昭和27年）ですが、それをずっと実践していけば、サステナビリティに近づくと考えています。

そうしたことをずっと継続してやっていくことが大切なのですが、もしかしたら、日本企業全体でここ数年、その意識や動きが薄れていたところがあるのかもしれない。だからこそ、パーパスという言葉によって、その重要性を再認識しようという動きが出てきたのではないかと考えています。

福田：そのとおりですね。今回は貴重なお話をありがとうございました。

## 「不易流行」を考える

今回は、住友生命保険相互会社の川口謙誠さんへのインタビュー内容をお届けしました。社内で前例のないプログラムを立ち上げる時、「どうやって社内を説得するか?」「社内をどう巻き込むか?」は大きな課題です。だからこそ、人材育成の担当者は他社事例を参考にしながら、自社でも応用できる部分がないかという視点で、常に情報収集をしていると思います。今回の住友生命保険の例は、新しいプログラムを実施するにあたって社内交渉を粘り強く続けている皆さまに大きな励みとなるのではないかと思います。

インタビューのなかで川口さんは、「不易流行」という言葉を何度か使っていらっしやいました。松尾芭蕉の言葉として有名ですが、「不易」は変わら

ない本質、「流行」は変化し続けるものを指します。グローバル・アジャイル・デジタルによって、私たちを取り巻く外部環境はどんどん変わっています。そのなかでも、自分たちの基盤となる変わらないものを大切にしながら、外部環境に適応していく。そのような決意を感じました。

人的資本経営が叫ばれる今だからこそ、自社にとっての「不易流行」は何なのか、を今一度考える機会をもつことは、非常に重要だと思います。「未来志向リーダー」の育成では、自分たちにとって変わるべきものは何か? そして大切に残すべきものは何か? を考え、自分たちが向かう方向性を一つの共通の絵として描き、社内の巻き込みを図り、自社の変革を促すことが必要不可欠です。

以前は、「研修以外の時間を割いて提案を練る必要があるグループワークはNG」「難解な書籍を事前課題として出すのは脱落者が多く出てしまうからNG」など、ある意味、事務局側が受講者や送り出し部門に「付度」をして、できる限り受講者の負荷がかからないような設計にするよう依頼を受けることもありました。しかし、潮目は確実に変わってきています。

受講者本人の視野を広げ、視座を上げ、ストレッチを存分に促すような負荷はどんどんかけていき、それで皮剥けるように設計する方向になってきています。最初は大変ですが、それこそが未来をつくることそのものなのではないでしょうか。

\*

今回は、管理職の未来志向を高めるための行動変革プログラムについて取り上げます。

## PROFILE



福田聡子（ふくだ さとこ）

ウイ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・コンサルタンツ株式会社を設立し、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。