

Seiji Yasubuchi

1955年生まれ。早稲田大学政治経済学部、ハーバード大学経営大学院(MBA)卒。三菱商事に20年勤めた後、リップルウッド・ジャパン、UBS証券を経て、GEキャピタル・ジャパン社長に就任。2017年、ビザ・ワールドワイド・ジャパンの社長を経て、19年4月にアクサ生命保険代表取締役社長兼CEOに就任。



どこでも誰とでも働く時代の  
ダイバーシティ経営

# 「無理」「ダメ」と決して言わず どんな意見も面白がろう



アクサ生命保険代表取締役社長兼CEO

## 安淵聖司

写真撮影：長谷川博一 取材・構成：杉山直隆

ダイバーシティによって職場は活性化する。半面、多様な人材と働くぶん衝突する機会も増える。多様なバックグラウンドを持つ人材をマネジメントしてきた経験が浅い日本企業は、ダイバーシティとどう向き合うべきか？ 日本GEやUBS証券、ビザ・ワールドワイド・ジャパンなどの外資系企業を自ら渡り歩き、国籍も意見も違う人々をマネジメントしてきた安淵聖司氏なら、その答えを持っているに違いない。経験に裏打ちされた、その要諦とは？

「そこでアクサ生命の社長に就任した際、すぐに三つの準備をしました。『空気を調べる』『材料を出す』『場をつくる』です」「空気を調べる」とは「自由に意見を言っても良い」雰囲気をつくることだ。「フラットでオープン、そして多様性を大事にする」と、就任初日から事あるごとに言い続けています。口だけではなく、経営幹部や社員の意見を聞く際、話をささげたり否定したりしないで受け入れる姿勢を見せることが重要です。すると、自由闊達に意見を出しやすくなり「材料を出す」とは雑談のきつかけになる材料を提供すること。アクサ生命に来てから、安淵氏は「月刊安淵聖司」というニュースレターを発行している。「私の1ヵ月間の活動報告が主で、1〜2割程度はプライベートな社会貢献活動や趣味の話を入れていきます」「場をつくる」とは気軽に話しかけられる場を設けること。安淵氏は様々な営業所や部署で机を借り、3時間ほど働くという試みを行なっている。「初めは驚かれるのですが、2〜3時間もいるとそこで働いている社員と話ができるようになります」

り、いろいろな話が聞けます。また、セシジズ・バー&ス イーツ」という不定期のイベントも行なっています。本社や札幌、日本橋小伝馬町のオフィスのスペースで、私自身や役員が寄付したお酒やスイーツを提供し、社員同士のコミュニケーションを促進する企画です。時短勤務の社員が来られるよう、夕方早めにカフェとして開催したこともあります。堅苦しい挨拶や乾杯の音頭は一切なし。私はバーカウンターで、お酒を注いでいます。そうすると、気軽な雰囲気の話ができるようになります。これらの取り組みを行なうことで、社員のほうから話しかけてくれるようになったそうです。「よく言われるのが、『月刊安淵聖司見えます』。繰り返し見ていると親近感を覚える効果があるのでしようね。単に見ただけでなく、新人社員との対話の会を開催した記事をきっかけに、『私達の世代も』と頼まれ、入社2〜4年目の社員と立て続けに対話をしました。地方の営業所から本社の社長室に見学に来たい、という社員も増えてきたので、大歓迎しています。そんな社長と社員の姿は、社内全体にも好影響をもたらした。

### 前から引つ張るより、背中を押すリーダーに

多様な個性を持つメンバーが生き生きと働く職場をつくるためには何が大切なのか。安淵氏にそう尋ねると、後ろから押すリーダーシップ、という答えが返ってきた。「リーダーシップというと、メンバーの前に立って引つ張るイメージがありますが、多様な人が働きやすい環境をつくるには、むしろメンバーの背中を後押しするようリーダーシップが必要です」

そして、多様な人材が働きやすい環境を実現するには、ダイバーシティだけでなく、インクルージョンの意識も同時に浸透させる必要があると、安淵氏は指摘する。インクルージョンとは、「多様な人を受け入れる、迎え入れる」といった意味で、一般的にも、ダイバーシティ&インクルージョン、とセットで使われることが多い。「多様な人材をチームに入れても、その人たちの考え方や意見を聞き入れなければ意味がありません。異なる考え方を受け入れる土壌ができて初めて、多様な人材が活躍できるのです」そのためには、第一に、ダイ

バーシティ&インクルージョンを実践するメリットを認識してもらう必要がある。

「私は、次の三つの目的・意義を社員に繰り返し伝えていきます。一つは、『イノベーションを起こすこと』。多様な意見・発想がぶつかり合うことで、これまでにないアイデアが生まれます。二つ目は『才能のある人に来てもらうため』。さまざまなバックグラウンドの人を受け入れる職場をつくれれば、『ここでなら私も活躍できるかもしれない』と多様な才能が集まってきます。三つ目は、『お客様の多様なニーズを掴むため』。例えば、商品開発をするとき、50代の日本人男性だけのチームよりも、育児中の女性や異なる文化を持った外国人もいるチームのほうが、幅広いニーズに気づきやすくなるはず。これらのメリットを伝えると、拒絶していた人も、『良いことがありそう』とマインドセットが変わる。昨年社長に就任したアクサ生命でも、繰り返し話しています」

もつとも、言葉だけでなく、リーダーが多様性を受け入れる姿勢を見せなければ意味はない。

### 「月刊安淵聖司」で雑談のきつかけを提供

「部下との距離感を縮めるために、ニュースレターを発行する役員が増えてきました。こうした取り組みが広がることで、多様な人を受け入れる土壌へとつながると考えています」

### ラグビー日本代表に見るゴール共有の重要性

多様な人材を受け入れる雰囲気が出てくると、一緒に仕事をすれば意見が割れることもある。意見が異なる人々をまとめるには、共通のゴールを設定する必要があるという。「その好例は、ラグビーの日本代表です。国籍も価値観もバラバラですが、W杯優勝」という

共通のゴールがあったからこそ、一体となって戦うことができ、W杯ベスト8という素晴らしい成績を残しました。勝敗度外視で、目立って強豪からのスカウトを優先する選手がいたら、そうはいかなかったでしょう。同様に、仕事でも共通のゴールを共有することが大事です」

さらに重要なのは、共通のゴールに向かっているなら、どんな方法でも否定しないことだ。「『できるわけがない』『以前やっとうまくいかなかった』と否定すると、やる気をなくしてしまいます。アイデアが出なくなります。『リーダーがすべてを知っているわけではない』。そんな認識

### COLUMN

#### 全員に好かれようとするリーダーは失敗する

安淵氏は社員との距離感を縮めることに力を入れているものの、全員に好かれようとしているわけではない。「全員に好かれようとするリーダーは失敗する」という。

「経営資源は限られていますから、仕事の成果を挙げるためには、どこに経営資源を注ぎ込んで、どこに注ぎ込まないか、リーダーが決断しなければなりません。しかし、皆に嫌われたくないと考えると、あちこちに経営資源を分散させてしまう。すると、どれも中途半端になり、成果が出せなくなります」

会社という大きな船が大きな目的地に進んでいく過程において、全員がハッピーでいられない場面があります。嫌われる必要はありませんが、全員に好かれることを目標にはいけません(安淵氏)



経営幹部や社員の意見を聞く際、  
話をさえぎったり  
否定したりしないで  
受け入れる姿勢を見せることが  
重要です



を持って、ストライクゾーンを広げて、どんな意見も『面白いね』と受け入れましょう。するといろんなボールを投げ込んできてくれるようになる。採用されなくても、アイデアを出した人は納得します」

### 本心を変えられないなら ログセを変えてみよう

ただ、ストライクゾーンをなかなか広げられない人もいるかもしれない。そんな人に対し、安瀨氏は、「ログセを変えてみては」とアドバイスする。

「『それは無理だろう』『ダメ』『あり得ない』といったネガティブな言葉がログセの人にもいるはず。それを、すべて肯定的な言い方に変えるのです。すると、不思議と人は変わるものです。」

さらに、「どんなボールでも投げ込んでこい！」と宣言してしましましょう。ストライクゾーンを広げざるを得なくなります」  
こうしてリーダーが受け入れる姿勢を見せても、メンバーがアイデアや意見を出さない場合は、本人が「今の仕事をやりたくない」と考えている可能性がある。そのとき、本人の希望を改めて聞き、配置転換をすることも、リーダーの重要な役割だ。  
「『どんな仕事をしているときに一番充実感を覚える?』とキヤリア相談のような質問を投げかけていくと、本人の思いが見えてきます。ビジネスパーソンの大半は、『自分が社会や会社になんかふうに貢献しているか』『どれくらい成長しているか』の2軸で仕事を見ています。今の仕事はその二つを満たせていないなら、それが満たせるような仕事を探して、配置を変えてあげることが大切です。従業員満足は顧客満足につながります」

### 他の仕事をやめてでも 「1 on 1」を重視せよ

多様なメンバーに力を発揮してもらうには、個々の悩みをこまめに聞くことが欠かせない。安瀨氏は、直属の部下に、「1 on 1」面談を頻繁に行なってい

## 多様性のある職場を生む7ルール

- 1  みんなを引っ張るリーダーシップを発揮  
 メンバーの活動を後押しするリーダーを目指す
- 2  世の中の風潮だから仕方がなく多様性を受け入れる  
 社員にダイバーシティのメリットを理解してもらう
- 3  リーダーたるもの威厳を持ち続けなければならない  
 社員が気軽に話しかけやすい雰囲気をつくる
- 4  話を途中でさえぎってしまう  
 最後まで聞き、受け容れる姿勢を保持する
- 5  つい否定的に意見を聞く  
 ネガティブなログセを矯正して、ストライクゾーンを広げる
- 6  部下と面談するのは査定の時期だけでよい  
 他の仕事をやめてでも頻繁に「1 on 1」をする
- 7  面談の内容は上司が設定する  
 議題を部下に自由に決めてもらう

る。通常は月1〜2回、多い人で月3〜4回はするという。そのときのポイントは、部下に議題を設定してもらうことだ。「こちらが議題を設定すると、そこから外れることが話しくくなるからです。例えば、議題を仕事にすると、『親の介護でたびたび休むかも……』といったプライベートな悩みは話しくくなりません。議題を決めてもらうことで、今一番言いたいことを吐き出しやすくなります」  
部下が話しているときには、聞く姿勢に気を遣う。途中で話をさえぎらないで最後まで聞き、

どんな意見でも否定しない。「やってしまいがちなのは、『腕を組む』『足を組む』『そっくりかえる』。こうした姿勢で聞くと、相手が拒絶されていると感じるので、戒めています」  
頻繁に1 on 1をするには、時間が必要だ。そこで、他の仕事を権限移譲して、時間を捻出しているという。  
「例えば、私が出なくても機能している会議は権限委譲して、出なくなりました。社員の後押しをするリーダーシップを実施するには、1対1で話す機会は非常に重要だと考えています」