

ボトムアップのERG活動を インクルーシブなカルチャー醸成の誘因に

多様な従業員の相互理解を目指す

アクサ生命は、フランスに本部を置くアクサグループの日本法人。フランスは人権宣言が世界で初めて発信された国であり、日本法人においてもダイバーシティ推進室が発足した2009年以降、障害者雇用を積極的に進める等の取組みが見られる。アンコンシャス・バイアスを大学と共同研究し組織向けのプログラムの開発に至った日本ブラインドサッカー協会の取組みを支援し、実証事業に協力している。

女性の活躍推進においても、制度面の充実だけでなく両立支援や女性活躍のための従業員の自立的なネットワークも立ち上がり、イベントを開催する等の様々な取組みを実施。現在は、常務執行役員以上の9名のうち3名が女性、部長・課長クラスの女性比率は約26%になり、子どもを育てながら役員や部長として活躍している女性も多い。

世界57の国や地域で事業を展開する同社では、女性だけでなく、多様な人材が「あたり前に混ざる」企業文化を育てている。多様な国籍の従業員や、様々なSOGI(性的指向・性自認)の従業員、障害をもつ従業員が自分らしく働けるよう制度を見直すとともに、従業員自らが自らの自身について発信できる機会を設ける等、多様性を受け入れる体制を整えてきた。昨年の東京レインボープライド(差別や偏見にさらされず、前向きに生活できる社会の実現を目指した祭典)では、100名以上の当事者とアライ(支援者)の従業員と家族が参加するなど、取組みに対する理解が年々深まってきているという。

女性活躍を経営戦略のプライオリティとして捉え、次のステージへ

女性の活躍を支援する取組みのひとつとして、2013年から毎年「女性会議」を開催。部門横断で集まった女性従業員らが自身でプログラムの企画や集客、当日の進行、結果報告までを手がけてきた。「女性自身の意識を向上させるというフェーズでは非常に効果がありました。女性自らがキャリアオーナーシップを持つ必要性を理解し、全社的なプロジェクトをリードするという経験にもなりました。この流れが今のアクサの女性活躍の土台を築いてきたと思います。」と話すのは人事部門タレントCOEカルチャー&ダイバーシティマネージャーの今津知子氏。

昨年はこの会議を「ジェンダー・ダイバーシティ・カンファレンス」との名称で人事部門の主導に変更して実施。その理由について、今津



2019年開催の「ジェンダー・ダイバーシティ・カンファレンス」の様子

氏は「女性会議」に参加していたのは9割が女性で、ジュニアクラス(マネージャー未満)の参加が多く、役員は参加しているものの、男女ともにマネージャー層の参加が少なかったのです。同じことを続けている限り、ジェンダー問題がいつまでも、女性側の課題にとどまると感じました。」と話す。次のステージに進むためにも、女性活躍を経営戦略のプライオリティとして捉え、シニアマネージャー層が参画する会議にしていく必要があると考えたという。

今年にはさらに「インクルージョン・カンファレンス」と名称を変更して開催。「昨年の会議では、女性活躍はあくまでも手段であり、その先にある組織のイノベーションや顧客へのサービス向上という企業の成長が目的であること、だからこそ経営戦略に組み込まれるべきであることを確認しました。しかし、「女性・ジェンダー」と言い続けるがために、女性を活躍させることが目的化してしまいがちです。ですから「ジェンダー」という言葉を取り払って、多様な人材が活躍して経営に参画できることを目指していくことを全社に伝えられる会議にしたかったのです。」(今津氏)。

前半は管理職を対象としたマネジメント・セッションとして、外部講師を招いてアンコンシャス・バイアスに触れつつマネジメントには変革が必要であることを伝えたという。女性会議では参加者の1割にも満たなかった男性の参加率が、昨年は3割まで向上し、今年オンライン開催にしたことも奏功し、6割以上が男性の参加であった。後半は、初の試みでERG(Employee Resource Group)と呼ばれる従業員の自主的なネットワークグループとタイアップし、6つの分科会を開催した。アクサ生命だけではなく、日本のグループ会社も含め、延べ700人を超える従業員が参加した。



自主的なネットワークがボトムアップの組織として機能

ERGは同じ立場や興味を持つ従業員同士が集う自主的なボトムアップの活動で、2017年にグローバルグループで全体ルールが共有され、スポンサーとなった役員が活動をサポートしている。以前からのネットワークも含めて、現在は次の6つのERGで構成されている。Deaf Sign Language(聾者)、Japan Women(女性活躍)、Working Parents(子育て)、AXA pride(LGBTQ)、国際通り(外国籍社員)、そして今年からスタートしたAging Parents Care-KAIGO-(介護)である。いずれも当事者だけではなく、アライを含めたネットワークである。

元々ERGは、従業員同士が共通の課題や悩みを共有し、解決するために有志で始まったネットワークである。自発的な活動が行われている一方で、営業店を含めてその活動が、全社に十分に認知されていないという課題があった。今年、コロナ禍の影響もあり、ERGのイベントのすべてがオンライン開催となったことが功を奏し、全国にいる従業員が、そしてほかのグループ従業員が気軽に活動に参加できるようになったという。そして、今年の全社イベントである「インクルージョン・カンファレンス」は前述のとおり、ERGが会社とタイアップして6つの分科会を設けてオンラインで開催された。



今年にはマネジメント・セッションと分科会の2部構成で開催

「今年の分科会は特に反響が大きかったですね。参加者の98%から満足という回答を得られました。複数の分科会に参加したいという声もいただき、最終的に全部ビデオ配信しました。活動

の点と点を結んで会社のカルチャーが醸成されることで、従業員が多様な人に目を向け、耳を傾ける土台が築かれる、という好スパイラルを生み出す仕組みとして、ひとつの成果を上げることができたのではないかと思います。」(今津氏)。全国各地に在籍する従業員がオンラインを通じて、同じ空間を共にして意見を交わすことが可能になったことも大きな変化を生んだ。

会社へのエンゲージメントに関する調査を行ったところ、ERGイベントに参加した従業員は会社へのエンゲージメント(信頼度や貢献度を測る評価軸)が高かった。仲間をつくり、共通の課題意識を持つことが会社とのつながり意識に影響することもわかったという。

マネージャーを対象にアンコンシャス・バイアストレーニングを開始

これまでも女性会議で分科会やマネージャー研修等でアンコンシャス・バイアスを取り上げることはあったが、継続した取り組みは行っていなかったという。そこで、今年、マネージャー向け研修のオンライン化に伴い、初めてアンコンシャス・バイアスのトレーニングプログラムを導入。「様々な属性をもった従業員の活躍がある程度進んでいるアクサだからこそ、多様な従業員が活躍できるように、組織のカルチャー醸成に、影響力があるマネージャーに対して本格的にトレーニングを始めました。アンコンシャス・バイアスという言葉は聞いたことがあっても、自分には「ない」と思っている人がいると思いますので、誰にでも「ある」ということに気づいてもらうことができたと思います。ダイバーシティ&インクルージョンの最終的なゴールは特定の人たちの活躍ではなく、一人ひとりの従業員が自分らしく会社の中で発言できたり、活躍できたりすることで、それがチームとしての成果につながります。そのためにも、男女の違いに限らず、自分の見えない価値観という無意識のバイアスに気づくことが重要で、その気づきを忘れないように継続して働きかけていきたいですね。」(今津氏)。

アクサ生命保険株式会社

企業データ

設立：1994年(平成6年)7月
(旧アクサ生命保険株式会社の設立)
資本金：850億円
本社所在地：東京都港区白金1-17-3
事業内容：生命保険業
従業員数：7,829名
平均年齢：男性45歳、女性44歳(内勤社員)
平均勤続年数：男性14.3年、女性13.1年(内勤社員)
※2020年3月末時点