

均等法パイオニア世代からのメッセージ

第2回

鍋嶋美佳さん

東京海上ホールディングス株式会社 執行役員
兼 グループCDIO (Chief Diversity & Inclusion Officer)

—— 聞き手：橋本かおる（21世紀職業財団事務局長）



【これまでのキャリア】

1991年	東京海上火災保険(現・東京海上日動火災保険)入社、企業損害部	2010年	コマーシャル損害サービス部課長
1995年	東京損害サービス第一部主任	2014年	埼玉損害サービス部次長
2000年	神戸損害サービス部課長代理	2017年	米国Tokio Marine America Insurance Co. ニューヨーク駐在(部長待遇)
2003年	米国Tokio Marine Management(ニューヨーク)駐在(課長代理待遇)	2019年	東京海上ホールディングス・人事部長
2006年	米国TM Claims Service(ロサンゼルス)駐在(課長待遇)	2021年	同・執行役員人事部長兼グループダイバーシティ&インクルージョン総括(現職)

「アメリカで就職する選択肢もあったが、自分は何を強みとするのかと考えていました」

—1986年に男女雇用機会均等法(以下、均等法)が施行され、翌年から企業において女性の採用事情が大きく変わりました。鍋嶋さんの入社前後はどのような状況でしたか。

鍋嶋さん：当社でも、1987年から女性の総合職採用が始まり、私はその4年後の1991年入社で5期生にあたります。その年は総合職採用が448人で、そのうち女性は27人(6%)と非常に少なかったのですが、過去5年間では最も多く女性の総合職が採用されました。同期の女性は今も9人が残っています。

—アメリカの大学を出て、日本の損害保険会社に入社しようと思った理由は何だったのでしょうか。

鍋嶋さん：アメリカで就職するという選択もあったのですが、アメリカの競争社会において、自分の強みは何だろう、どこで差異化を図るかを考えました。日本人であることを強みにできるかというと、日本語ができます、日本のカルチャーが分かります、だけでは強みとはいえず、ビジネス慣習や日本の企業がどのように意思決定をしているのかを知る必要があると思ったのです。日本の企業は、女性は新卒しか採用しないという時代でしたので、日本の企業で働くなら今しかないと思いました。ちょうど大学4年生の秋にニューヨークとボストンで日本企業の合同説明

会があり、いろいろな業種の企業が来ていました。大学では、国際政治専攻で地政学リスクに関心がありましたので、リスクを扱う損害保険会社を選びました。

実は東京海上火災保険(当時)という会社をあまり知らなかったのですが、まず日本の企業でキャリアを積むことが一番の目的で、5年か10年ぐらい経験を積んだら、その経験を活かして海外を含む違うフィールドへの転職も考えていました。結局、蓋を開けたら、この会社一筋できています。

「損害保険の仕事は自分に合っていた、とてもやりがいのある仕事」

—損害保険という仕事に魅力があったということですね。

鍋嶋さん：アメリカの大学を5月に卒業し、6月に入社しました。そのため、新人研修を受けられなかったのですが、保険についてまるで分からないまま損害サービス部門(事故対応・保険金支払い部門)に配属され、いきなり実戦から始まりました。

ですが、損害サービスの仕事は自分に合っていたと思います。保険金をただお支払いするだけでなく、お客様と一緒に考えて問題を解決していく達成感もありました。お客様のお役に立てることも、とてもやりがいのある仕事だと感じていました。

主に企業系の損害サービスを担っていましたので、石油コンビナートから町の工場、遊園地、百貨店、スキューバダイビングのインストラクター等、ありとあらゆる業種のお客様の対応をし

ました。その中でも賠償責任保険をメインに担当していましたので、この職業にはどういうリスクがあって、誰にどう責任があるのか、例えば、お医者さんが負っている責任と、看護師さんの責任、薬剤師さんの責任、同じ施設でも遊園地と百貨店では違うので、本当に学びが尽きなかったですね。そのように探求していくところが自分にマッチしていたのだと思います。

—お客様をお守りする大切さも実感されたのですね。

鍋嶋さん：1995年1月17日に阪神・淡路大震災が起きました。当時4年目でしたが、大阪に設置された対策室へ応援派遣されました。それまでは損害保険の意義を深く理解できていなかったのですが、このときに「損害保険というのはこういうことか」と腑に落ちて、使命感をもって仕事をするようになりました。

「入社当時は5年目男性総合職の後任として配属。女性だからと仕事を軽減されることはなかったですね」

—入社当時の職場の雰囲気や、お客様からの反応はどうでしたか。

鍋嶋さん：当時は総合職と一般職のコースがあり、一般職には制服があり、総合職には制服がなかったので、スーツで出勤する女性はすぐに「総合職」だと分かります。忘れもしないので、初日に着任のご挨拶に行ったら、課長がなんとも言えない、困ったなという感じで微笑んでいるのです。私がそう感じただけかもしれないのですが、5年目の男性総合職が転出し、その後には新人の私が入ったわけですね。そもそも5年目社員の後に新人が入るだけでも大変なのに、女性がきた、しかもアメリカから帰ってくるらしいみたいな話で、皆さんのどうなるんだろうという雰囲気は感じました。ただ、幸い女性だからといって仕事を軽減されるようなことはなかったですね。

お客様のほうも、女性が交渉の場に出てくることに慣れていなかったのですが、驚かれることはありませんでした。ですが、2年、3年と経験を積んでいくと、「鍋嶋さんをお願いしたい」と言ってくださるようになり、仕事に誠実に取り組んでいれば認めてもらえると思いました。今、振り返ると2年目は、先輩の伴走もなくなり、独り立ちして仕事をしながら、産休に入られた先輩の事案もカバーしていたので、質・量ともに追いつかない自分がかっかりし、大変な時期だったと記憶しています。

「当時の制度で最大期間の育休を取り育児に専念。フルタイムで職場復帰することにためらいはありませんでした」

—その翌年(3年目)に結婚されたのですね。いつ頃から働

き続けたいと思っていたのですか。

鍋嶋さん：私の母は当時にはめずらしく四大卒で、英語の教師として4年間働めた後、結婚を機に退職しており、母はそれを時代として受け止めていたようでしたが、その後家庭教師として英語を教えたり、英語のコールセンターで働いたり、スキルを活かしていました。そのような姿を見てきて、私は経済的に自立していると選択肢が広がり自由につながると考えていました。自由というのは別に好き放題ということではなく、他者に制約されず自己決定できる自由という意味です。女性の再就職は簡単なことではなかったので、結婚・出産しても仕事は続けると決めていました。

1995年(5年目)の秋に第一子、1998年(8年目)に第二子の出産を機に育休を取得しました。私の育休中には新人が入り、要員補充がされていたので、罪悪感はありませんに済みました。私は当時の制度で最大限の期間(子が満1歳になるまで)の育休を取得して、その間は育児に専念したので、自分の中では気持ちに整理がついて職場復帰することにためらいはありませんでした。

—その後、2000年に神戸損害サービス部へ異動されたのですね。

鍋嶋さん：入社以来、本店という大組織の中で仕事をしてきましたし、総合職で入ったので転動も念頭にありました。次は規模の小さい支店への配置を希望しました。異動と同時に課長代理になり、課の運営を任せてもらえたことが新たな経験でした。神戸損害サービス部は本店と比較して小さな組織です。お客様は法人から個人まで幅広く、海外旅行保険から傷害保険など担当事案を持ちながら、マネジメントも行うというのは、なかなか大変でしたが、課の運営に関われたことは大きな財産だったと思っています。

ただ、両立は大変でした。子どもは2歳と5歳だったのですが、異動したのが7月だったので、保育園はすでに埋まっていた、同じ保育所に入れませんでした。髪を振り乱してということかと思いながら、毎日2カ所の保育園を往復しました。

夫も家事を担っていましたし、実家の近くに住んでいた時は家族にも協力してもらいましたが、神戸は初めての土地で、知人や親戚は誰もいません。ですから、一からサポート体制をつくって、保育ママを頼んだりしながら、なんとかやっていたという感じでしたね。

「全員がひとつの方向に向いてモチベーション高く仕事をするのは本当に難しいことだと実感」

—2003年に米国初の女性駐在員としてニューヨークに赴任されたのですね。海外勤務は希望されたのですか。

鍋嶋さん：入社当初は、まず損害保険の仕事を覚えたくて、英

語とは無縁の損害サービスの経験を積んできましたが、そろそろ海外勤務にも挑戦したいと思って手を挙げました。

7年間駐在して、全米に進出する日系企業の事故対応に携わっていました。基本的には現地スタッフが事案を担当のですが、日系企業の駐在員の方とコミュニケーションの波長が合わないとか日本のサービスとは違うところを埋める仕事をしていました。当時はまだ日本のお客様が期待するサービスレベルになかったですね。かなりマイペースで事務的に片付けているという感じもあったのですが、彼らにとっては当たり前のやり方でも、お客様にとっては受け止め方が違います。もっと気持ちに寄り添うようなカルチャー的な部分や賠償責任の考え方といった日本の法制度との違い等を理解してもらい、品質向上の仕組みをスタンダード化して、サービスのクオリティ向上を図りました。

ニューヨークにいた3年間に、2部門の閉鎖に伴い、スタッフを解雇せざるを得ないという経験もしました。アメリカでは基本的にポジションがなくなると解雇は可能という雇用関係でしたが、やはりスタッフが仕事を失うのは辛い経験でした。部門を閉鎖すること自体はやむを得ないと判断したので、その部門のスタッフには誠意を尽くしました。

—その後ロサンゼルス勤務を経て2014年に埼玉に異動され、次長になられたんですね。

鍋嶋さん：はい、次は国内の現場のラインマネージャーを経験したいと希望を出したのです。1月の不定期異動だったのですが、翌月に関東で記録的な大雪が降り、すぐに雪害対策室を立ち上げることに。過去には何度か他部店へ応援に行きましたが、自部店で災害対策室を立ち上げて指揮するのは初めてで、常に追われている状態の3年間となりました。自分のリーダーシップやマネジメント力の不足でお客様や代理店、営業社員に迷惑をかけたこともありました。全員がひとつの方向に向いて、モチベーション高く仕事をするというのは本当に難しいことだと実感しました。

—そこから2017年に再びニューヨークに赴任されましたが、



家事は省力化し、分担し、完璧を目指さないが、体内に入る食品の安全性と質にはこだわりをもつ。「手の込んだことをしなくても、素材がちゃんとしていれば切っただけ焼いただけで美味しい」

鍋嶋さんの希望ですか。

鍋嶋さん：年齢的にも、今後のキャリアを考えたときにも、もう一度海外に行くのならこのタイミングかなと思い、2回目のニューヨークで2年間勤務しました。このときは現地子会社の損害サービス業務の他に、米国で買収していたHCC社とのシナジープロジェクトや、業務効率化のためにオフィス業務の一部をインドにアウトソースをするプロジェクトなどに携わりました。

「執行役員になり、今まで関わってこなかった会議が増えて、情報量が今までとは全然違うと感じています」

—損害サービス一筋だった鍋嶋さんが、2019年に東京海上ホールディングスの人事部長に任命されたのですね。

鍋嶋さん：本当にびっくりしました。ただ、人事には関心もありましたし、ロサンゼルスに赴任中に少し経験があったので、人材育成には興味を持っていました。女性たちを元気づけたいという思いもありました。

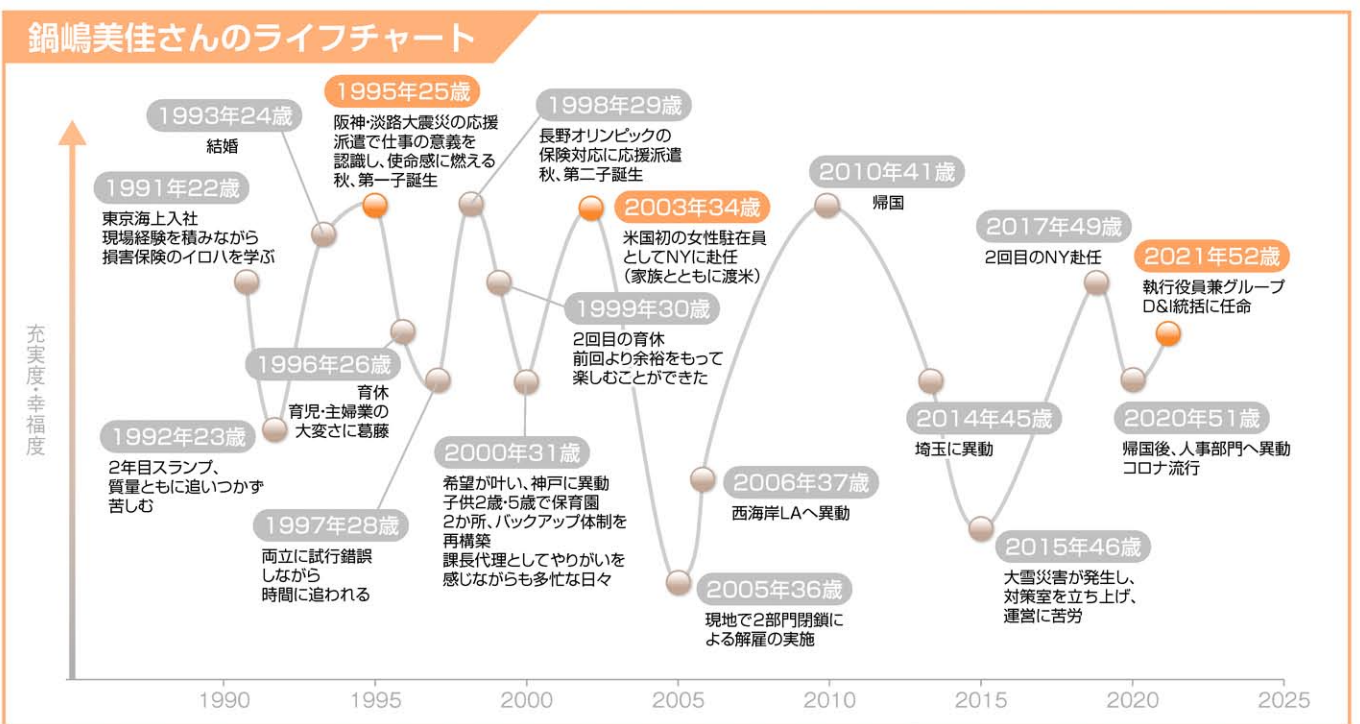
2021年度から執行役員に就任し、グループダイバーシティ&インクルージョン総括(Chief Diversity & Inclusion Officer, 以下、CDIO)に任命されました。女性の執行役員はすでに数名おりますが、チーフオフィサー職(以下、C職)で女性は初めてで、荷が重いと思う部分もあります。ただ、ダイバーシティ&インクルージョンは私のライフワークとしてきたテーマではあるので、この役割をいただいて、本当にありがたいと思っています。グループ内の課題はまだあるので、これからしっかりと取組みを推進していきたいと思っています。

—ダイバーシティカウンスル[※]という仕組みもいいですね。

鍋嶋さん：はい、ありがとうございます。これから本格始動ですが、まずは、CDIOとして国内外のグループ会社とD&Iについての議論を深めていきたいと考えています。今年の重点課題の一つに「女性エグゼクティブパイプラインの強化」を挙げています。日本がだいぶ遅れているのは事実ですが、マネージャー層は50%以上を達成している欧米やアジアにおいても、部長や役員となるとそれぞれ30%弱、15%弱になります。海外グループ会社と共通の課題なので、しっかりと取り組んでいきたいと考えています。

—C職になって、参画する会議体も増えたのでは。

鍋嶋さん：はい、経営会議やグループCEOがテーマを決めて話し合うC職ミーティングに参加するようになり、情報のレベルと量が今までとは全然違うと感じています。今回、執行役員かつC



職になって、社内のアクセスが広がりました。まだ議題すべてに精通しているわけではないので、なかなか発言しにくいこともありますが、会議ではできるだけ発言するようにしています。

「可能性は無限大。何かを犠牲にしなければ両立はできないという思い込みはもっていない」

—働く女性たちへのメッセージをお願いします。

鍋嶋さん：自分の強みや良いところをぜひ肯定してほしいです。自己肯定感はすごく大事だと思います。「謙虚であれ」というのが日本の文化として大事なことだと思うのですが、謙虚であることと卑下することは違います。謙虚さは必要だけれども、他人と比べずに自分の良さをもちと認めてほしいですね。

私は学生と話をすることがよくあるのですが、私のキャリアを見て、「何を犠牲にしてきたんでしょうか」と質問されます。AかBか選択しなければならなかったときに、選択しなかったほうが必ずしも犠牲になった、あるいは失ったものとは限りません。私はそれを自分の選択の結果と捉えていて、犠牲だとは思っていません。女性は何かを犠牲にしなければ仕事と両立ができないという思い込みがあるような気がしています。それはもったいないし、考え次第だと思うのです。私は仕事を続けて、結婚して、子どもを産み育て、海外にも行くということを、どうやって実現できるかと考えました。すべてが常に上手くいくわけはありませんが、ぶれない軸を持って、どうやってできるかを考えて、選択してきた結果を自分自身が受け入れることが秘訣かもしれません。

—物事を前向きに捉えられている姿勢が、鍋嶋さんご自身の仕事観や家族観に現れているように感じました。

鍋嶋さん：そういう意味では欲張りなのかもしれません。私は育児後、フルタイムで復職しようと思っていたので、そのためにはどうすればできるかを考えました。まず、全部一人でやろうとは思いません。家庭の事情はそれぞれ違いますが、初めから無理と決めつけず、試行錯誤してみてもいいのでは。

日本では良妻賢母志向が強く、女性が家事育児を担うことを世の中からも期待されていて、それが結構、女性を苦しめているのではないかと思います。私も復帰してから、子どもを保育園に預けていて「子どもが可哀想」と言われたことがあります。ですが、家で私とべったり過ごすよりも、保育園で同じ年代の子と社会をなして、時には喧嘩しながら、泥んこになりながら遊ぶほうが私は余程楽しいと思っています。

私は、人の可能性は無限大だと思っているので、「○○でなければならぬ」と自分を縛ることはないと思います。女性にとっては制約の多い世の中なのですが、何かを諦めなければいけないと思うのではなくて、ライフプランやキャリアビジョンを見据えて、どうすれば実現できるか常に選択肢を広げておくことが大事だと思います。

※ ダイバーシティカウンスル

D&Iをグループの持続的な成長につなげるためには、トップダウンとボトムアップの両面から取り組む必要があり、グループCEOが委員長になり、CDIOが国内外グループ会社を代表するメンバーとのD&Iに関する議論をリードしD&Iの取組みを加速させていく仕組み