

# inswatch Professional Report

【第 2 4 1】2024.9.27

発行:有限会社インスウォッチ

## ■多様性を価値に変えるためには、 マネージャーの進化が必要

筆 者 長岡 佳成

Inswatch professional report は、専門家によるテーマ別に突っ込んだ分析レポートを、  
図表等も織りまぜた内容でお届けします。

マーケティング、経営戦略、リスクマネジメント、コンプライアンス、決算分析、商品  
分析、社会保険制度、DXなど、それぞれのプロによる専門性の高いレポートをお楽しみ  
下さい。

発行日は、第4または第5金曜日、PDFファイルにてお届けします。また、2024年  
より発行は年9回となっております。(4月末、8月末、12月末はお休みです)

### ※コンテンツご利用についてのお願い

inswatch のコンテンツ (inswatch weekly ,professional report) につきましては、  
購読者ご本人のご利用に限らせて頂きます。第三者に対するメールによる転  
送、ハードコピーによる配布等は、当社よりの許可を得たものを除き、固くお断り  
いたします。

なお、コンテンツご利用に関するお問い合わせは下記にお願いいたします。

■お問合せ [info@inswatch.co.jp](mailto:info@inswatch.co.jp)

## ■index ■

---

### ■多様性を価値に変えるためには、マネージャーの進化が必要

筆 者 長岡 佳成

#### 目次

■筆者紹介 .....	- 3 -
はじめに.....	- 4 -
1. なぜ DEI が推進されないのか .....	- 4 -
2. 多角的に多様性を捉え、価値に変えることが重要.....	- 5 -
3. マネジメントスタイルの変革が、DEI 推進のカギの 1 つ.....	- 6 -
4. 自分が経験してきたマネジメントスタイルを変革するのは、想像以上に難しい - 8 -	
5. まず変えるべきは「意識」ではなく「スキル」 .....	- 9 -
6. 進化型マネージャーを育成しよう .....	- 10 -

## ■ 筆者紹介

【長岡 佳成（ながおか かなる）】



<プロフィール>

株式会社 NOKIOO 所属。マーケティング担当。

自身も弱視という視力のハンデがあるマイノリティな立場である中で、多様性を力に変えていくためのダイバーシティ推進やチーム変革に注力中。

株式会社 NOKIOO について

人材育成・組織開発がメイン事業。

「日本のチームの景色を変える」をミッションに掲げ、マネージャー育成やダイバーシティ促進のご支援を行う。

会社 HP : <https://nokioo.jp/>



## ■多様性を価値に変えるためには、

### マネージャーの進化が必要

長岡 佳成

#### はじめに

今日の保険業界においては、他の様々な業界に漏れず、多様性を価値に変えるための組織変革のニーズが高まっています。いわゆる DEI（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進です。

人生 100 年時代を迎え、且つ SNS を中心としたメディアが発達する中で、ライフスタイル・価値観が多様化し、それに伴い、個々の保険へのニーズも多様化しています。こうした顧客ニーズの多様化に対応するためには、多様な人材が組織に所属し、彼ら・彼女らの多様な体験を組織が取り入れ、新たな価値や事業成果に繋げていくことが求められます。

また、いわゆる「損保問題」に代表されるようなガバナンスの観点からも、組織や業界の内と外のさまざまな「目」を取り入れ、多様な意見を取り入れる組織風土の変革は、業界全体の喫緊の課題と言えるでしょう。短期的な売上至上主義から脱却し、真に各ステークホルダーにとっての持続可能な組織を模索していく必要があります。

#### 1. なぜ DEI が推進されないのか

しかし現状として、多くの組織では DEI への課題が山積です。多くの理由があるとは思いますが、以下のような理由が考えられます。

「属性的なダイバーシティの促進に留まっているケースが多いこと」

DEIと聞くと、まずは属性的に多様性がある状態を作ること一番に連想するケースは最も多いです。女性活躍の推進や外国人採用など、多様な属性の人達を組織に増やすことも大事ですが、ダイバーシティとは属性の多様性に限りません。またエクイティやインクルージョンが出来ている組織はどれだけあるのでしょうか。

本質的なDEIとは、『能力のある多様な個が、組織で活躍するための具体的なハードルや垣根をなくすこと』です。そうしたハードルや垣根を取り外せていないと、価値あるDEIは推進されません。

(もちろん属性的な多様性を担保することも非常に大事です。特に男性中心の旧来型組織を変革するには、女性活躍を一丁目一番地にすることは有効な手段と言えます。あくまで、それだけに留まることが本質的ではないということです。)

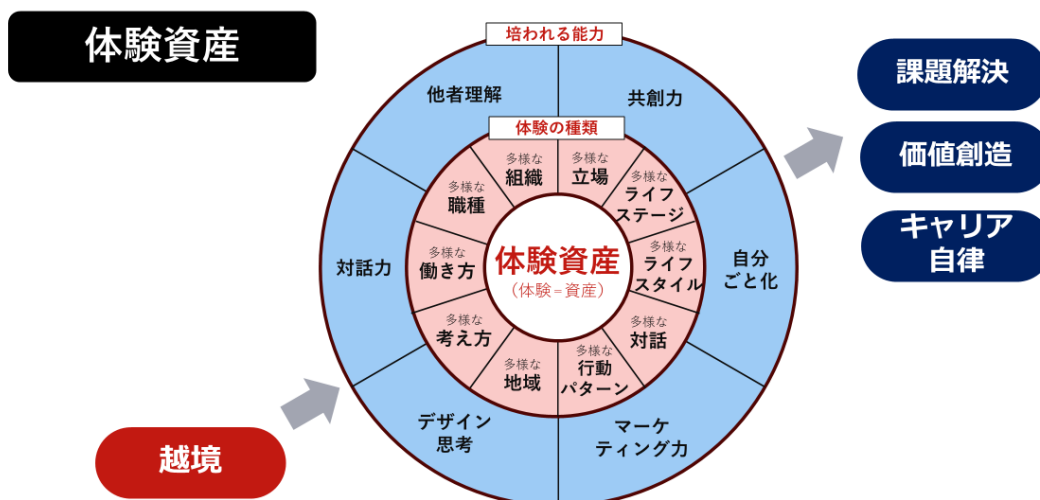
## 2. 多角的に多様性を捉え、価値に変えることが重要

属性的なダイバーシティだけに囚われない為には、多様性という言葉が多角的に捉え直すことが求められます。具体的には「専門性の多様性」「ライフステージの多様性」、そして「体験の多様性」等の観点から、多角的に考えてみることです。

専門性の多様性やライフステージの多様性は想像がしやすいと思うので、ここでは割愛をします。体験の多様性だけ注釈を加えておくと、最近では『体験資産経営』という考え方が、沢渡あまね氏を中心に提唱されています。

例えば視力に障がいを持っているメンバーがいたとします。そうしたとき、多様なメンバーの意見を取り入れられる組織であれば、障がいを持ったメンバーの体験を資産と捉え、その体験を組織活動に取り入れます。同じような特性を持っている顧客も当然世の中にはいるので、そうした方々の課題も解像度高く想像しやすくなり、結果として適切な配慮も可能になるのです。障がいを持った方に優しい保険商品の開発や手続きの改善のための発想を得られるかもしれません。

他にも海外在住経験がある、副業をしているなど、そうした各メンバーの多様な経験を他メンバーが資産と受け入れることで、事業価値向上のアイデアや多様化する顧客ニーズに応えることに繋がる可能性が高まります。これが体験を資産と捉え、組織の価値に変えていく『体験資産経営』です。



@ 2024 あまねキャリア株式会社

### 3. マネジメントスタイルの変革が、DEI 推進のカギの1つ

もう一步、具体的に DEI を推進するポイントがお伝えできればと思います。それが、マネジメントスタイルの変革です。マネジメントスタイルを変革することで、チームワークの在り方も新しいものへと生まれ変わり、多様な個が活躍しやすい環境を作れるのです。



## 「チームワーク」が古い、という問題。 チームワークの変革が、仕事の景色を変える。

### 古いチームワーク

- 「同じ」が前提（ズレは悪）
- リーダーがゴールを示してけん引
- コミュニケーションは報・連・相
- 関心の対象は「自分の仕事の完了」

### これからの“チームワーキング”

- 「違い」が前提（ズレは普通）
- 全員で成果の実現を探求
- コミュニケーションは対話と合意形成
- 関心の対象は「チームの成果の実現」

旧来の統制型組織においては、男性中心社会かつ終身雇用制度のもと、同質性の高いメンバーが中心というのが組織をマネジメントする前提でした。時代の変化も現在よりはスローペースであったため、過去の経験が通用するケースが多く、経験を積んだリーダーに従うことで、成果が最大化できました。そうした状況下では、いわゆる「報連相」がコミュニケーションの中心です。

しかし、現代社会を見るとどうでしょう。VUCA（社会やビジネス環境が複雑化し、将来の予測が困難な状態）と呼ばれる時代において、過去の経験が通用しないことも多く、リーダーが正解を知らない場面も日常的に当たり前となっています。人口減少が進み労働力人口が減る中で、多様性を確保しないと、人手不足が解消できないケースが年々増えています。また人材流動性が高まり転職も当たり前の中、同質性は以前よりも低いことは明白です。つまり違いが前提にある中で、複雑な状況と向きあうことが求められているのです。

もちろん旧来の統制型のマネジメントスタイルが必要な場面は今後も必ずあり、それ自体を否定するつもりは一切ありません。しかし先述の時代変化の中、同質性を前提とした旧来のマネジメントスタイルが通用しないケースが増えているのも事実です。だからこそ、VUCAでも事業価値を生み出すための、多角的な意味での多様性を価値に変えるマネジメントスタイルが求められています。

さらに付け加えると、日々の事業活動を推進する組織の最小構成単位は、どんな大企業も、逆にスタートアップのような小規模であっても「チーム」です。その意味で、より多くのチームでマネジメントスタイルを変革できるかが、組織全体のDEIが推進されること

になります。新たなマネジメントスタイルを身につけたマネージャーの育成が多くのチームワークの在り方の変革に繋がり、非常に重要な要素なのです。

#### 4. 自分が経験してきたマネジメントスタイルを変革するのは、想像以上に難しい

しかし当然のことながら、マネジメントスタイルを変革するには、一定の時間を要します。各マネージャーに行動変容が求められるため、一朝一夕では成し得ません。

現在では多くの組織で、「1on1 が大事」「心理的安全性が大事」というようなことは浸透し出しているため、マネジメントスタイルを変革するための、施策自体は徐々に進んでいるケースもよく聞きます。

しかしながら、現在マネージャー職位に居る方々の多くは、自分自身が旧来型のマネジメントスタイルで育ってきました。マネジメントスタイルを変える必要性は分かっていますが、具体的なイメージが湧きにくい状況にあります。

そのため、なんとなく 1on1 をやっているというケースも非常によく聞く話であり、なかなか本来的な意味での対話ができている方も多いようです。1on1 をしているだけでは、マネジメントスタイルを変革できているとは言えません。

次期マネージャー候補の方の多くも、旧来型のマネジメントスタイルで育った方が大半だと思います。

その結果の表れの 1 つが、「管理職になりたくない問題」であると私たちは捉えています。時代の変化とともにマネージャーのハードルは上昇しているにも関わらず、多くの上司が旧来のマネジメントスタイルのまま疲弊している様子を見ているため、管理職意向が高まらないのだと思います。

人は意識しないと、自分が経験したことを正しいと思う傾向にあります。そのため、気づくとマネジメントスタイルは踏襲されます。表層的には 1on1 をしていても、なかなか本来的なマネジメントスタイルの変革が進まないのが現実です。



## 5. まず変えるべきは「意識」ではなく「スキル」

自身が経験してきたマネジメントスタイルから脱却・変革をするには、意識して具体的な行動を変容させることが求められます。しかし、行動変容のハードルを高めてしまう思い込みがあるとも考えています。

それが、「まずは意識から変える」という発想です。この思い込みにより、マネジメントスタイルの変革の難易度が上がってしまっていると考えます。

もちろん意識の変容は大切ですが、意識だけを先行して変えようとしても、具体的な取り組みに結びつかないふんわりした状態に終始してしまい、マネージャー自身の成功体験に繋がることは少ないです。

では意識ではなく、まず何からアプローチを実施することが有効か。それが具体的なマネジメントスキルの向上です。体系的にスキルを習得することで、結果として意識も変わってきます。

実際に私たちがご支援させていただいた企業様の例を紹介します。とある大手自動車メーカーの企業様の事例です。この企業様には、体系的なマネジメントスキルの習得を支援するプログラムを導入いただきました。


対象としては、管理職候補の方々。管理職意向の引き上げも目的にしつつ、多様性を価値に変えられるリーダーを増やすことを目指しました。なおプログラムのポイントとしては、管理職育成のプログラムだという伝え方を受講生にしないこと。あくまでチームで成果を出すための体系的なマネジメントスキルを学べる機会と伝えることで、受講前は管理職意向が低かった人も、自身の純粋なスキルアップの場として前向きに参加してくれました。

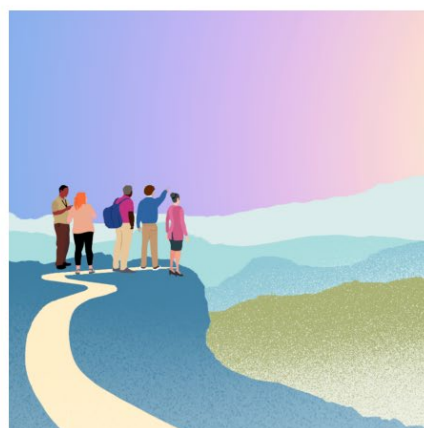
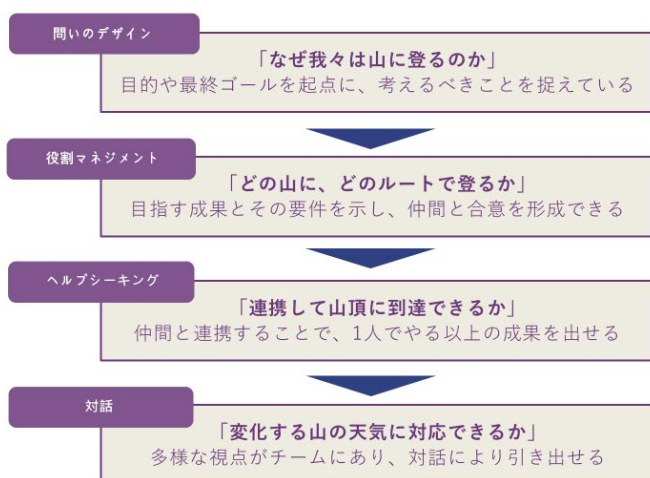
結果としては予想以上の効果でした。具体的なマネジメントスキルを体系的に学んだことで、チームで成果を出していく自信に繋がりました。結果的に、管理職意向の上昇にも繋がり、新たなマネジメントスタイルでのマネージャーが増えていくサイクルが回り始めています。

## 6. 進化型マネージャーを育成しよう

最後に具体的に、体系的なマネジメントスキルについてお伝えします。以下の様な行動が出来るマネージャーが、新たなマネジメントスタイルを習得していると考えています。つまり、多様性を価値に変え、チームで成果を上げられるマネージャーです。

- ・ 環境変化が速く複雑性が高い中で、日々発生する様々な問題の中から、真にチームが向きあうべき課題を特定できる。そして、すぐには正解が分からない課題に対しても、中長期的にその状態に向き合い続けるネガティブケイパビリティを兼ね備えている。
- ・ 自チームの成果や成果を達成する要件を丁寧に言語化し、各メンバーと合意形成できる。
- ・ 誰しも、自分ひとりの知識や能力に限界があることを前提に置き、適切な相手に適切なタイミングでヘルプを求められる。またヘルプを求めることで、多様な着眼点から生まれる意見を価値に変えられる。
- ・ いきなり議論を始めるのではなく、まずは対話をコミュニケーションのベースとしながら、相手の背景や景色を理解する。

 「チームで成果を上げる」ためのスキルとは



そして私たちは、上述したような新たな時代のマネジメントスタイルを習得したマネージャーを『進化型マネージャー』と名付けることにしました。

進化マネージャーを増やすことが組織全体のマネジメントスタイルの変革に繋がり、真の意味で DEI を推進するのです。

▼参照 URL

- ・ <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000009.000054755.html>
- ・ [https://note.com/amane\\_sawatari/n/nf1f5c4dba051](https://note.com/amane_sawatari/n/nf1f5c4dba051)
- ・ [https://note.com/amane\\_sawatari/n/n1f3f9db35a28](https://note.com/amane_sawatari/n/n1f3f9db35a28)

# inswatch Professional Report

【第 2 4 1】2024.9.27

## ■多様性を価値に変えるためには、 マネージャーの進化が必要

筆 者 長岡 佳成

発行元 有限会社 インスウォッチ

発行人 森田 直子

編集人 中崎 章夫

U R L <https://www.inswatch.co.jp>

お問合せ [info@inswatch.co.jp](mailto:info@inswatch.co.jp)

※コンテンツご利用についてのお願い

inswatch のコンテンツ（inswatch weekly,solution report,professional report）につきましては、購読者ご本人のご利用に限らせて頂きます。第三者に対するメールによる転送、ハードコピーによる配布等は、当社よりの許可を得たものを除き、固くお断りいたします。

なお、コンテンツご利用に関するお問い合わせは下記にお願いいたします。

■お問合せ [info@inswatch.co.jp](mailto:info@inswatch.co.jp)