

企業インタビューシリーズ第2弾：ワイリス・タワーズワトソン 森田 純夫様、櫛笥 隆亮様

2024/02/21

WTW (ワイリス・タワーズワトソン) :

1828年に、保険ブローカー業務を開始。

1865年に、アクチュアリー・コンサルティング業務を開始。

1960年代、ヘルスケア、従業員報酬、企業コンサルティング分野においてもサービス提供を開始。

2016年、合併によりWTWが誕生。

現在は世界で140カ国以上、46,000人の従業員を擁し、日本では東京と大阪にオフィスを構えている。

森田 純夫 (モリタ スミオ)

Work & Rewards日本代表 マネージングディレクター。

大手損害保険会社を経てWTW入社。国内外の経営者報酬制度・人事制度に関し、20年余にわたる豊富な実績を有する。その対象地域は、日本、北米・南米、欧州、アジア・オセアニアなど広範囲に及ぶ。グローバルな制度設計・運用支援やクロスボーダーM&Aに関する経験も豊富。

櫛笥 隆亮 (クシゲ タカアキ)

経営者報酬・ボードアドバイザー リーダー/シニアディレクター

上場企業の報酬委員会にアドバイザーとして陪席、審議の進行や意思決定を継続的に支援。その他、指名・後継者計画、取締役会評価など、コーポレート・ガバナンス体制全般の整備運用についても包括的に支援。

聞き手：中村 啓 (なかむら ひらく)

EPIC PARTNERS東京オフィス東京オフィス代表



会社の概要とチーム組成

中村：

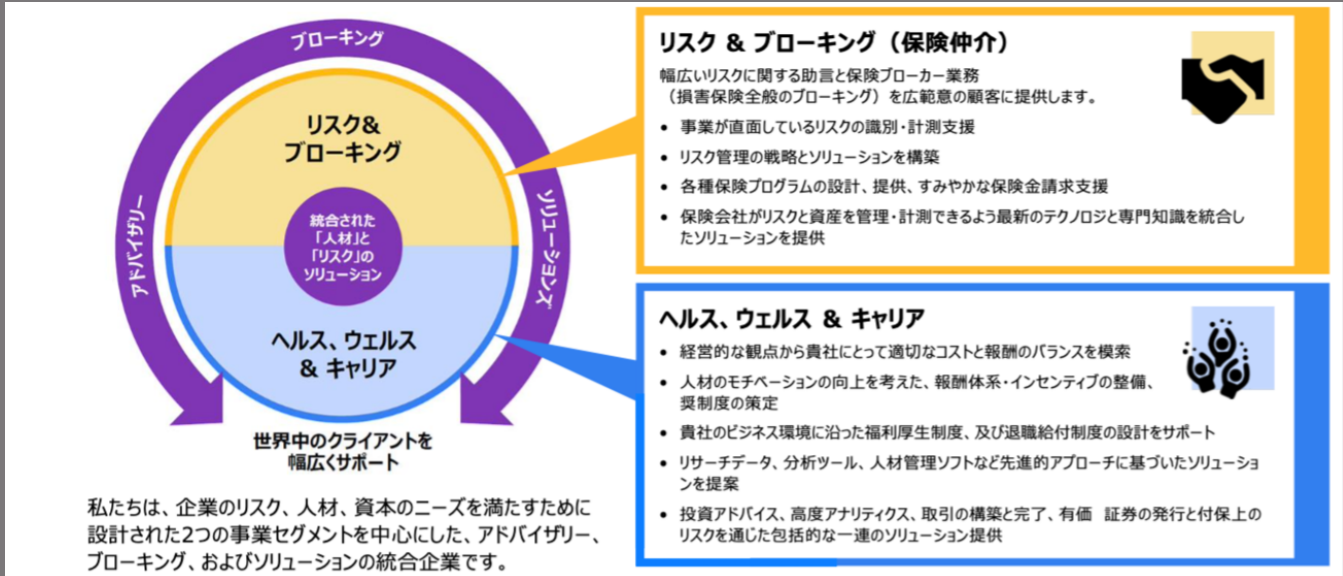
よろしくお願いいたします。まずは、WTW（ウイリス・タワーズワトソン）様の会社としての全体観をお伺いできますでしょうか。

森田様：

弊社は、元を辿ると数多くの会社から成り立っており、それらが統合して今の状態になっています。源流は保険の代理店と、年金数理の会社にあります。生命保険会社や信託銀行には今でも退職債務を計算して財務諸表等に反映させていく年金数理人（アクチュアリー）という役割の方々がありますが、弊社も元々その領域に端を発しています。退職給付は人事の仕組みの一部なので、そこから派生して、人事の仕組みをどう作ったら良いか、経営者や従業員の報酬をどう設計すれば良いか、どのような評価制度が適切か、他の会社はどのように組織を運営しているのか（エンゲージメントサーベイ）、とサービスラインが広がっていきました。現在のグローバル本社はアイルランドにありますが、実態としてCEOはニューヨークにいて、他の経営陣の人たちも各国に拠点を置いています。

1828年	ロンドンで「Henry Willis & Co.」が創業	
1865年	Towers Watsonの起源、アクチュアリー・コンサルティング会社の先駆けとなる企業がニューヨークで創業	
1878年	ルーベン・ワトソンが英国でアクチュアリーファーム「R. Watson & Sons」を創立	
1898年	合併によりWillis, Faber & Co.が創業	
1934年	フィラデルフィアで「Towers, Perrin, Forster & Crosby」が創業	
1943年	「The Wyatt Company」創業	
1990年	合併によりWillis Corroon Groupが発足	
1995年	R. Watson & SonsとThe Wyatt Companyが合併し、Watson Wyattが創業	
2010年	Towers PerrinとWatson Wyattが合併し、Towers Watsonが誕生	
2016年	合併によりWTW(ウイリス・タワーズワトソン)が誕生	

弊社の事業はまず、大きな二つのセグメントに分かれています。リスク&ブローキングと、ヘルス、ウェルス&キャリアです。



また、セグメントの下に「ビジネス」と呼ぶ、言ってみれば部門が6つあり、リスク&ブローキングにはCorporate Risk & Broking、Insurance Consulting & Technologyの2つ、ヘルス、ウェルス&キャリアにはHealth & Benefit、Retirement、Employee Experience、Work & Rewards、Investmentの4つのビジネスが属しています。

Corporate Risk & Broking	災害リスク	経営リスク	プロジェクトに関わるリスク	グローバルネットワーク
Insurance Consulting & Technology	戦略と成長	リスクおよび資本管理	事業効率化と収益性向上	テクノロジーソリューション
Health & Benefit	福利厚生制度関連の保険導入	事務サポート	従業員福利厚生に関するアドバイザー	サーベイ・ポータルサイト
Retirement	退職給付制度コンサルティング	退職給付会計・リスクマネジメント	M&Aに関するコンサルティング	グローバルサービス
Employee Experience	組織人事・ガバナンスポリシー	タレントマネジメント	人事制度	エンゲージメント
Work & Rewards				コーポレートガバナンス
Investment	資産運用コンサルティング	投資委任サービスとファンド	運用機関リサーチ	サステナブル投資

我々Work & Rewardsの仕事の内容としては、いわゆる人事コンサルと見ていただければいいかと思います。経営者、従業員を含めた人事の仕組み、報酬設計、タレントマネジメントなどのコンサルティングをしています。

Work & Rewards自体もさらに3つの組織に分かれています。1つは、櫛笥がリードしている、エグゼクティブコンペゼーション&ボードアドバイザー (ECBA) チームです。経営者報酬の策定や、取締役会をどのように運営していくのが良いか、などを手掛けています。二つ目が、ワーク・リワード&キャリア (WRC)。従業員の人事制度の設計等のお手伝いをしており、職務評価などもサービスに含まれます。3つ目が、リワード・データ・インテリジェンス (RDI) です。主な仕事は報酬サーベイの運営ですね。

人数としてはECBAが約20人、WRCが約10人、RDIが約10人といった感じです。

森田様のご経歴

中村：

ありがとうございます。

次に、森田様の個人のお話もお伺いさせていただきたく、まずは森田様のご経歴についてお伺いできますでしょうか。

森田様：

私は新卒で損害保険の会社に入り、その後現職に転職しました。転職する際に感じていたのが、自分の中できちんと自信を持った上で、クライアントにサービスを提供できる企業に行きたい、行かなければならない、という危機感でした。転職活動時には、銀行、証券会社、コンサルティングファームなど、いろいろな会社のお話をお伺いしまして、その時に現在のWTWの話も聞きました。お話しした人が、転職活動時にお会いした人たちの中で一番変わっていて、一番面白そうだなと感じたというのが、率直な転職の理由ですね。実際に入ってみて、良い意味で変わった人が多く、それぞれがバリューを発揮しているなど感じていました。

中村：

現職で長年活躍してこられたご理由はございますでしょうか。

森田様：

現職には2000年に入社し、現在まで23年経っているのですが、入社当初はそんなに長くいるつもりはありませんでした。それではなぜ結果的に23年も勤められているのかというと、その時々で時代の流れ、またプロジェクトやいただく役割・仕事などが変化していたからではと思っています。例えば入社当初のプロジェクトは退職給付、その後M&A、PMIや、グローバルプロジェクトも経験しました。それらが刺激になり、現在も仕事を面白く感じられています。

森田様の部門について

中村：

RDIチームのお話からお伺いできればと思います。

報酬についてのサーベイを中心に展開されているチーム、とのことですが、具体的にどのようなお仕事か、どのようにお客様に価値提供されているのか、簡単にお伺いすることはできますでしょうか。

森田様：

日本の会社は、以前は従業員の賃金の設計に、報酬サーベイを利用するということが一般的ではありませんでした。業界の中での相場である「モデル賃金」というものがあり、そちらをベースに賃金を設計していました。基本的に年功序列で年収が上がり、業界内で年収の差がない、という状況が長かったです。一方で最近では徐々に人の流動性が高まり、転職が一般的になってくると、途中で人を雇う、離職を防ぐといった目的で、他社より魅力的な賃金設計をする必要が出てきています。そのためには、他の業界も含めた相場がどれくらいかということをちゃんと理解していないといけません。

また、「ジョブ型」という人事制度の普及の影響も大きいです。ジョブ型で人を雇用する場合、まずジョブの定義をして、ジョブの内容に対して形成されている賃金の相場を理解する必要があります。その相場観を理解する上で、第三者がしっかりとした形で調査をして、適切な水準を提供する必要が出てきており、その一端を我々がお手伝いしています。報酬サーベイもしくはそのデータのニーズがこの10年ぐらいで高まっているのを感じています。

中村：

サーベイを行う際に、給与が高い会社ほど、情報を公表せず自社だけの強みとしたいという場合もあるのではないかと思います。そのような点も踏まえ、データを集める時にはどのような点に注意されていますでしょうか。

森田様：

最近ではAI、マシンラーニングなどの、高いスキルを持った人に高い賃金を出す会社は多いです。競合の会社からしたら、そういった情報が本当は知りたいことだったりもします。弊社のサーベイでは、データの信憑性を担保するべく、お客様には基本的にすべてのデ

ータを出していただく、という形を徹底しています。また、情報を知りたいお客様が目的の給与情報にきちんとたどり着けるよう、弊社コンサルタントがきちんとガイドをさせていただき、またしっかりとお預かりしたデータを検証しています。とても地味なのですが、そのような過程を経てデータの質が高まります。それにより、弊社の調査に参加いただくことでのメリットを得ていただけるようにしています。

中村：

チーム名に「データ」という文字が入っている理由が今、非常によく分かりました。高度な統計的手法を用いることで、情報の信頼性を担保しているのですね。

そのようなクライアント様とのやりとりは、そもそも何をきっかけに始まるのでしょうか。

櫛笥様：

我々は、まずは給与情報に関するデータベースのプラットフォーマーとして存在しています。每期、最新かつコンフィデンシャルなデータをお客様から我々に出していただいて、それを統計的に処理しつつ、お客様にご提供もしながら、来期のポジショニングを把握していただく、ということをしています。そうしてご信頼をいただき、組織人事領域でさらにプラスのニーズがあればお声がけをいただく、という関係を築いています。

森田様：

ここを担うのがWRCチームですね。WRCが現在手掛けている案件は、大規模なグローバルプロジェクトやM&A、報酬やタレントマネジメントなどの多岐にわたり先進的な取組みを続ける企業の支援など、5~10年後の日本を占うといえるのではないかと見えるような先駆的な取組みばかりです。

中村：

現在の組織を、今後どのような形にしていきたい、という思いはございますか？

森田様：

Work & Rewards全体として、いかに一体感を持ってやっていくか、ということを考えています。サブチームの中でも、ECBAは櫛笥がリードしているので安心して任せています。残るWRCとRDIは、成長しながらチームの形ができつつあるという段階です。

ただ一つ考えていることは、RDIとWRCについても、将来的にはどのように一体的に運用できるかが課題だと思っています。今それぞれのチームがまとまりつつあるなかで、次の段階の両チームの協働のあり方をそろそろ検討し始めてもよいのではないかと感じています。

櫛笥様：

この3-4年、Work & Rewardsを森田がリードをしてから、ものすごくいい人材が集まって来ています。また組織としてまとまってきていることを実感しています。そのため、私たちのECBAのチームも一緒に進めていく方が良いと考えております。現在も変化の最中ですね。

中村：

ありがとうございます。貴社の組織自体も日々進化されているというところなのですね。



左：榎筒様、右：森田様、

榎筒様のキャリア・チームの特徴

中村：

続いて、榎筒様のキャリアと、ECBAチームの特徴についてお伺いできますでしょうか。

榎筒様：

私のキャリアは監査法人からスタートしました。クライアント企業が作った財務諸表を、外部の専門家が確認し、保証するという仕事です。そんな中、ひょんなことから、 TowersPerrin（現在のWTWの前身の1社）という、日本で立ち上がってからまだ4~5年程度の会社があり、経営者報酬のチームで人を募集しているという情報を伺いました。それを聞いたとき、自分の中で「現職の“監査”と“役員報酬の設計”2つは非常に似ている」と直感的に感じました。「企業の社長が自分の給与を決めても、従業員や外部のステイクホルダーにとっては適正か分からないし信頼性もない。それを第三者が保証するという点では監査と似たような仕組みであり、また将来的にもニーズは増えていくだろう」と思いました。

そうして実際に入ってみると、入社当初から、日本の大手メーカーやヘルスケア企業など、今でも名だたる会社を担当することができ、面白くためになりました。世の中的にも、「役員報酬を第三者が検証する」ということへの重要性が次第に認識されてきました。現在では、役員報酬はコーポレート・ガバナンスにおいてフロントエンドにある、誰もが注目する関心の高いテーマになっています。役員報酬を設計する際に考慮しなければいけない要素はますます増えてきており、経営戦略や業績のみならず、ESGや人的資本といった非財務の視点、そもそもグローバルに戦える経営チームをどのように作るのかなど、多岐にわたっています。現在の私のチームでは、経営者報酬のデザインや運用のアドバイザー、報酬委員会への参画はもちろんのこと、ESGを含めた経営の方向性をどう定義するのか、経営者指名や後継者計画をどのように運用するのか、そしてそれを監督する取締役会はどのようにあるべきなのか、ここまで踏み込んで支援をしているというのが現状ですね。

会社のカルチャーについて

中村

ありがとうございます。

続いて、貴社のカルチャーについてご教示いただくことはできますでしょうか。

森田様：

WTWが他のコンサルティングファーム様と異なる点が、「みんなで一緒に協力しながらやっつけよう」というカルチャーが根付いている点です。もちろん自己成長をモチベーションとしていただくことは差し支えないですが、まずはチームを優先してものごとを考えるという習慣が身についていると感じます。

ただ、個々のメンバーにスキルがないと良いサービスは提供できないので、個の力も非常に重要ではあります。若手のメンバーであれ

ば、まずは目の前の仕事にきっちり向き合って、個人としての実力を身に付けていただく形になります。そういったフェーズを経て、個人として高度なコンサルティングを提供できる段階になると、役割が変わりチームの視点で考える必要が出てきます。もちろん、個を犠牲にしてチームを最優先してください、と言うつもりはありません。ただ、実際に仕事をする中で、一人で取り組むよりもチームで協力した方がパフォーマンスが上がり、結局自分のためにもなる、という場面は多いです。そういった部分について本質的に理解されているメンバーが弊社には多いと感じています。

榎筒様：

私の考えでは、我々の「大義」に共感してくれるか、というポイントは大事かと思います。現代の日本の「失われた30年」と言われている状況において、いよいよ変化していかないといけないという中で、その変革のお手伝いを我々がやっている、という意識は少なからず持っています。また会社や社会全体は結局のところ「人」が運営しているわけなので、我々が担当しているテーマは本質的で、ニーズや注目度も自然と高いものとなっています。社会の変革を少しでも進められるように働きかけていこうと考えたときに、メンバーが個々でお客様の課題解決に向き合うよりは、こちららも集団として、またお客様の集団、その向こうにある社会全体に対して貢献をする、という意識に自然となってきます。また、そうやってお客様の一つ一つの課題に向き合っていると、他のお客様もそれを見て共感してくださり、お声がけをいただけます。そうして、もっといいことをやろう、社会全体を上にもシフトしていこう、というサイクルが生まれてきます。

社会全体をより良くする手段として、役員報酬、ガバナンス、従業員の人事制度、報酬制度、サーベイ、インサイトの提供などを駆使している、ということです。

研修制度・働き方

中村：

チームで働くことや、大義に共感している方々が多いという点が特徴的なのですね。

その前提となる「個の力」を身につけるための研修制度や、チームで働くための仕組みなどについてご教示いただけますでしょうか。

森田様：

研修制度については、グローバルで開発している、階層別のオンラインプログラムがあります。コンサルティング未経験者や若手層向けのみならず、ハイパフォーマーを対象とした特別なプログラムも用意していますし、またグローバルメンバーを相手に英語でディスカッションする機会も得られます。本人の意欲さえあれば、いろいろなものが手に入る環境です。

榎筒様：

弊社のグローバル組織全体の方針としても、ライフワークバランスをものすごく配慮しています。ハイブリッドワーク、リモートワークも実施しており、我々のチームでも、福岡や、オーストラリアのシドニーから、リモートで働かれている人もいますよ。

女性の割合も多い点も弊社の特徴です。部署にもよりますが、全体の4-5割は女性です。子育て中の女性も多いですね。ご家庭の状況に応じて働き方を変えている方もいて、例えば仕事を朝の8時にスタート夕方4時には終わるというメンバーもいます。また男性でも育休を取る方が多いことも特徴的です。

その結果、退職率もかなり低く、長く働いている人も多いです。10年以上勤務しているメンバーもたくさんいます。

中村：

社内の職位と、昇進のスピードについてもお聞きできますでしょうか。

森田様：

職位は、下からアソシエイト、リードアソシエイト、コンサルタント、アソシエイトディレクター、ディレクター、シニアディレクターと上がっていきます。早い（短い）場合で、3年程度で次のステージにあがります。

アソシエイト、リードアソシエイトの典型的な役割は、プロジェクトマネージャーの指示の下、調査分析を行うことです。その次のコンサルタント、及びアソシエイトディレクターは、プロジェクトの中の一定のパートの責任を持ち、一人で考えて案件を進めることができるというレベルです。そこを超えてディレクターになると、クライアントと対峙しセールスを行う、という仕事になってきます。

榎筒様：

ご活躍をいただいて昇進していただくことは非常に良いことですが、昇進が早ければ必ずしも良いとは考えていません。成長のペースは人によって違いますし、先程ワークライフバランスも重視しているとお伝えしましたが、全員が同じペースで成長する必要もないと思っています。それぞれ色々な事情やモチベーションがある中で、頑張ってください方は成長や昇進が早いし、ゆっくりやっていきたい方も尊重する、といった社風ですね。戦略系のコンサルティングファームではよく「Up or Out(成長するか、去るか)」と言われますが、弊社はそういった雰囲気ではないです。

ただ、どんな形であれ、「自律的にキャリアを築こう」という思いがあり、そのために何が必要な要素か、が考えられる人でないと基本的には厳しいかなと思います。自分である程度ベースの理解を手に入れて、そこから演繹的に知識を深掘りし発展させていって、仮説を立てて検証しながら、スキルを自己増殖させていける人が望ましいですね。

選考の特徴

中村：

「自律的な人かどうか」が重要なですね。

こういったポイントを面接で見ているのでしょうか。

榎筒様：

私は基本的に他の面接官の評価を重視するタイプです。

ただ、その中でも「自律的な人かどうか」や「自分で普段からものを考え判断しているか」という視点で判断することは多いです。例えば、なぜこの大学に行くと思ったのか、なぜこの部活に入ろうと思ったのか、なぜこのキャリアを選択したのか、など、そこには必ず理由があるはず。それぞれの理由が一貫していなくても良いのですが、選択した以上は何かしら理由があり、その裏に、その人特有の行動パターン、思考パターンというものがあると思っています。

森田様：

私もあまり「こういうタイプの人が良い」とは思わないようにしています。社内には多種多様な人がいてくれた方が良く考えているためです。面接官によっても当然視点や印象は違ってきますし、それぞれの面接官の目を通して、それぞれの候補者様のどこが魅力的なのか、しっかり聞きながら判断しています。そういった意味で、弊社では比較的多めの面接（4-5回）を設定しています。

中村：

最後に一言ずつ候補者さんに対してメッセージをお願いできますでしょうか？

榎筒様：

「変革の最前線」を見てみたい方には非常に良い環境かと思います。私が担当しているコーポレート・ガバナンスという切り口で言いますと、我々のカウンターパートは経営トップ層、社内外の取締役の方々が多く、そのような方と若くして対峙し、議論できる機会は非常に貴重です。私自身、この会社に入った当初から今まで、いろいろな会社のいろいろな種類のトップの方に会う機会があるなどいうことを一貫して感じています。報酬設計や指名委員会の陪席などを通じて、年間を通じて企業トップとコンタクトを持ち続けるので、それぞれの企業やそのトップが何を考えているのかを、最前線で見られる、非常に刺激的な機会を提供できます。かつ顧客が大手の上場企業中心で、業界も資本構造もそれぞれ異なっており、多様なケースに接することができる点も魅力だと感じています。そういった経験から得られる事や感じる事はたくさんあると思いますので、知的好奇心が旺盛でいろいろな知見を身につけたい方には非常にいい場所かと思っています

森田様：

WTWの「カルチャー」は魅力に感じていただくことが多いポイントかと思います。私たちはグローバルに展開しているファームですが、お互いに協力してこうという感覚は恐らく他よりもかなり強いのではないかと思います。それによって、自分自身がグローバルの知見に接し、活用できるという点が一つの醍醐味ではないでしょうか。

また、榎筒が担当しているコーポレート・ガバナンスなどをはじめとして、我々は世の中で注目を浴びている、重要かつ最先端の課題にアプローチし続けています。日本では人材も人口も減っている中でどうグローバル化に対応していくか、という点も重要です。弊社はそういった課題に対してきちんと取り組むことができる数少ない会社だと思っています。またメンバーのキャリアや、市場価値という意味においても、稀有なものになる可能性や機会をご提供できると考えています。

[« 前のページ](#)

[| サイトマップ](#) | [プライバシーポリシー](#) |



Copyright © 2022 EPIC PARTNERS, Inc. All rights Reserved.