アラウンド・ザ・ワールド Part 2

Around the World

第102回

人材不足という嵐から身を守る術

アラウンド・ザ・ワールドPart2の102回目は、保険業界の労働市場を考察する。次世代の業界リーダーを確保するには？

（RGA再保険会社提供）

尾関氏

執筆者
RGAリインシュアランスカンパニー
エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント
ヘッド・オブ・アジアパシフィック
アーサー尾関

米労働省労働統計局によると、2026年までに米国だけで保険業界の労働人口約40万人の自然減が見込まれる。同データによると、その大半が退職に起因する。これはグローバル共通のトレンドだ。31年までに日本とイタリアでは労働人口全体で55歳以上が約33％を占めるようになり、カナダ、ドイツ、英国、フランスでも25％程度になる。50年までにアジアが世界の高齢者人口のうち62％を占めると推定されている。保険会社が社員の採用、維持、テクノロジーに対する考え方を変えるのは今しかない。企業規模やグローバルな事業展開の状況にかかわらず、保険会社にとって、基本的な三つのステップに従うことが効果的だ。

ヘッド・オブ・アジアパシフィックの責務を担い、常にこの問題を心にとめている。次の世代を形成していく、そして優れた人材を引き付け、成長を実現し、個人個人が活躍する機会を与えることで組織を形作っていく。リーダーは、将来のために十分な人材を確保することを常に念頭に置いておくべきだ。

ステップ1：スマートに採用する

売手市場で保険会社が成功するためのカギその1は、積極的にビジネスに適合した集団になるよう人材を獲得することだ。つまり、さまざまな観点に応じて多様化を推進する。保険業界の基盤は適切なリスク評価にあり、同質の労働者のみではこと足りない。リスクの検討方法を考えると、考え方や経験、バックグラウンドの多様性、あるいは実際に物事を多様なレンズで見るアプローチは全て非常に重要だ。さまざまなバックグラウンドを持つ人材を有することで経営に対する確固たる視点を持つことができる。多様な労働者を確保することで、保険会社の意思決定が向上し、健全な財務基盤を固める。優れた人材は成功のあるところに存在し、売手市場が企業に与える影響を緩和してくれる。

労働力不足を乗り切るための三つのステップ

ステップ2：スマートに育成する

適切な人材の採用は成功の第一歩だが、労働者不足の環境で保険会社が繁栄するにはそれだけでは十分ではない。成功する保険会社は、社員一人一人が成長することへのコミットメントを示すことで優れた人材を維持する。企業は社員の優れた能力を享受する一方で、社員が職場において多様または新たな機会を与えられる体制が理想だ。長期的な見通しが認識されるほど、お互いに価値を見いだしやすい。

一例として、当社の場合は、社員が他の部門や保険業界を経験することで成長できるようなプログラムを提供している。例えば、RGAのグローバルな事業展開を社員が経験するグローバルな配置転換のプログラムだ。また、社員が別の仕事を行う機会を得る短期のプログラムでは、他の仕事の内容を理解し、自分のキャリアプランに適合するかどうかを考える機会を得ることができる。こうした機会を利用することで、社員は多様な視点や文化を理解する。現在の役割を向上させたり、将来のキャリアパスを見いだしたりする上で意義がある。

また、一例として、当社の場合は、人材の社内的なマーケットプレイスといえるようなプラットフォームもある。自己の興味分野をシステムに入力し、社内でそれに関連した仕事の機会が発生したら通知が届く仕組みだ。社員が自分の将来を自分でコントロールできることに加え、会社が社員のさまざまなスキルや希望を特定する上で優れた方法だ。

さらに、三つのステップと言及した理由はここにある。最初のステップで多様な人材を採用することが、優秀な人材を維持する二つ目のステップにつながりやすい。入社して周りを見渡し、組織に多様性を認めた時にこそ、「きっとここなら自分も尊重され、価値を認めてもらえるだろう。思い切って問題解決に乗り出して、会社に貢献することができそうだ」と感じるだろう。その結果、新規入社者は最大限の力を発揮する。

ステップ3：テクノロジーを取り込む

昨今のビジネスリーダーがすぐに思いつくテクノロジーといえば、生成AI（人工知能）に違いない。AIは業界を変革し、業務効率を向上させる力を持つため、当然のことだろう。しかし、保険会社が高度なテクノロジーを取り込もうとする理由は他にもある。テクノロジーの活用を促進することで、業界に新たな世代、これまでと異なる人材を引き付けることができるだろう。労働力不足にも対応する。必ずしも、退職により喪失したポジションそれ自体の後継者を見つける必要はない。新しいスキルを必要とする新たな仕事の需要が増加するかもしれない。データ分析、サイバーセキュリティー、デジタル・マーケティング等がそのよい例だ。

ワークライフバランスの向上や柔軟な働き方を取り込むことも重要だ。新型コロナウイルス感染症によるパンデミックによって、多くの保険会社で一時的に在宅勤務環境になった。その環境で、企業は対面によるコラボレーションの価値を学んだが、保険業界が新たな人材を確保するには、適切なハイブリッド勤務を採用する必要がある。テクノロジーの使用と、コラボレーションを通じた専門性の構築と維持のバランスをとることが必要だ。RGAの場合、人材維持・育成プログラムには、ZoomやTeamsを活用して実行されるコースもあるが、同時に、社員同士が集まり、お互いに意見交換する重要性も認識している。

今後の道程

人材不足の見通しへの解決策は、単なる人数ではなく、人間の課題だと考えることにある。席を埋めるのではなく、適材を採用、維持し、適切なテクノロジーを取り込んで、企業も社員も成長することだ。それは、もっと価値の高い職業を自分のキャリアとして目指す求職者に、本来の保険契約の崇高な意義を訴求することから始まる。保険業界に参画する新たな世代の行動を促すわけだ。

RGAのパーパスは「すべての人々に経済的安心をお届けする」ことだ。お客さまである保険会社のパートナーとして、経済的な保障をご提供する商品を開発することを通して、人々の安心を実現させる。保険の持つ社会的な意義の向上に向けて、保険業界に参画してもらう新たな人材の確保に努めていく。

◇

【アーサー尾関氏のプロフィル】マサチューセッツ工科大学卒業（コンピューターサイエンスおよびエンジニアリング専攻）。シカゴ大学ビジネススクールでMBAを取得。国際金融サービス業界において30年を超える経験を有する。2016年にRGAリインシュアランスカンパニー日本支店の日本における代表者兼最高経営責任者に就任以来、日本市場において革新的ソリューションを求めるお客さまのニーズの高まりに対応するため、RGAのブランド認知と市場能力を高める上で、重要な役割を果たす。現在は、RGAリインシュアランスカンパニーのエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント、ヘッド・オブ・アジアパシフィックとして、香港を拠点に同地域におけるRGAの事業全体を管轄する。