

icmif

戦略インサイト

相互扶助の 次世代人材

ICMIF会員団体がミレニアルおよびZ世代の人材を引きつけ、定着させ、育成するために実践している方法の実例

目次

概要	3
はじめに	4
ミレニアル世代の人材を引きつける	5
ミレニアル世代を職員として引きつける上で効果的かつ有意義だった取り組みは?	5
ミレニアル世代の人材採用を目的に、ブランド認知のための直接的(または間接的)ツールと見なされる教育または地域社会貢献プロジェクトあるいは提携を実践していますか?	7
ミレニアル世代にアピールするために、自組織をどのように差別化していますか?差別化する上で、協同組合/相互扶助の保険組織であること(または貴組織の目的、価値観、理念)によりもたらされるメリットはありますか?もしある場合、それはどのようなメリットですか?	11
ミレニアル世代の職員の育成と定着	12
ミレニアル世代の人材の能力とキャリアの開発を支援するために、どのような取り組みを実施していますか?	12
ミレニアル世代の職員に対し、積極的な学びと能力開発をどのように奨励していますか?	17
若手職員の多様な声を組織の戦略に反映するためのプロセスや制度は設計されていますか?	18
そのほか、ミレニアル世代の参画を目的とする、またはミレニアル世代の価値観に合致する戦略または取り組みは実施していますか?	24
結論	26
ICMIFヤングリーダーウェビナー	28

ICMIFヤングリーダーフォーラム

ICMIFヤングリーダーフォーラムは、ICMIF会員団体の若手職員のネットワークです。主な活動は、所属組織内で将来リーダーとして活躍することが期待される人材のキャリア・能力開発です。当フォーラムは、世界中の協同組合/相互扶助の保険組織の若手リーダー同士が、研究プロジェクトへの参加やベストプラクティスの共有を通じ、互いに交流し、学び合い、連携し合う場を可能とします。また、より幅広いグローバルな視点から、保険業界に影響を与える問題、戦略的な議論、および相互扶助についてメンバーに紹介することにより、学習と成長の機会を提供します。

詳細はこちら www.icmif.org/youngleaders

概要

協同組合／相互扶助の保険組織の主要な目標は、環境保護から、安心な地域社会づくり、企業の発展の支援、個々人とその家族の保護にいたるまで、さまざまな場面におけるリスクを管理し、今日の社会および子供たちの未来のためによりよい世界を築くことです。

協同組合／相互扶助の保険組織が真に持続可能な組織であるためには、次世代の人材を引きつけ、定着させ、育成する必要があります。この事は、急速に変化する市場のニーズに対応する上で欠かせません。正当な評価、定期的考課、魅力的な機会の提供なしには、若手人材が予想以上に早く会社を去る可能性が高まります。

本文書は、国際協同組合保険連合(ICMIF)ヤングリーダーフォーラムの会員である複数の若手プロフェッショナルにより作成された初のレポートです。その中で、協同組合／相互扶助の保険組織が若手職員を引きつけ、育成し、定着させるための方法に関する包括的な調査の主な結果を概説します。

本レポートでは、世界中のICMIF会員団体から寄せられた回答の要旨を紹介しており、その中で取り挙げられている幅広い取り組みおよびプログラムの説明により、我々の独自のビジネスモデルが若い世代にとっての「働きたい会社」としての位置づけにつながる理由をご理解頂けると考えます。その実例が、ミレニアルおよび将来の世代との関係づくりの新たな方法を求めるICMIF会員の皆様にとって、想像力を掻き立て、指針となるものであることを願います。

本レポートの最終章では、雇用主である協同組合／相互扶助の保険組織にとっての新たな課題と、最も優れた人材を引きつけ、定着させ、その活躍を支援したい経営者が実施可能なアプローチについて議論を行います。

はじめに

「ミレニアル世代」は、「Y世代」とも呼ばれ、大体1980年から2000年の間に生まれた人口層のことを指しますが、この世代は一般に、生まれた年よりも、その感覚、行動パターンおよび文化によって定義されます。Y世代には、過去の世代とは異なるいくつかの明確な特徴があり、それは、キャリアに関する願望、仕事に対する考え方(ワークライフバランスを含む)そして新たなテクノロジーへの精通度に関連します。

多くの国では、近年、ミレニアル世代の人口がほかの世代の人口を超え、生存している中で最大の世代層となっています。その膨大な人口が労働市場に参入するにつれ、ミレニアル世代が世界の労働力人口において最大の割合を占める日が近づきつつあります。Deloitte(デロイト)の調査によれば、ミレニアル世代は2025年までに世界の労働力人口の75%を占めることが予想されます¹。

持続可能で、社会的責任を果たし、優れたパフォーマンスを実現している協同組合/相互扶助の保険組織は、ミレニアル世代の人材を引きつけかつ定着させる特性を有しています。多くのICMIF会員団体は、新たな労働人口の変化し続ける要件に適応する能力を長年実証し続けてきました。例えば、CIC保険グループ(ケニア)では、職員の75%がミレニアル世代です。CIC社は次のように述べています。「当社は、ミレニアル世代の職員の人材に最大限活躍してもらえるよう、多くの資源と時間を投じて、彼らの十分な参画を実現してきました。」ICMIF会員団体の数社は、「最高の職場」や「働きたい会社」の上位にランクされる組織として、地域、業界、または全国レベルの表彰を通じて認知されています。

一部の市場、特にヨーロッパおよび北米では、採用市場の競争激化とミレニアル世代の期待内容により、有能な若手プロフェッショナルを引きつけることが困難な場合があります。ミレニアル世代は常に能力開発の機会を要求し、従来のビジネスの在り方に疑問を投じるのをいとわないと、さまざまなICMIF会員団体が報告しています。さらに、社会および環境の変化により、職員のケアに対する新たな考え方が必要となっています。例えば、ストレス管理とワークライフバランスの奨励とを両立させることは、現代のビジネスの難題です。また、この問題により、業務効率の向上と職員のサポートという相反するニーズにより生ずる緊張も明らかになっています。

これらの課題に対応するために、本レポートでは、ベストプラクティスの事例研究集を通じ、ICMIF会員団体が若手人材を引きつけ、採用し、定着させ、参画させ、育成するために各社で実施している方法について、実体験に基づく知見を提供しています。これまでICMIF会員団体においてミレニアル世代を対象とした導入が成功したプログラム、取り組み、および戦略について説明しながらも、ジェネレーションZ(Z世代)に関連する取り組みにも触れています。Z世代はミレニアルの後に続く人口統計学上のグループで、2000年~2010年代前半生まれで構成され、現在続々と労働市場に参入しつつある若手プロフェッショナルの集団です²。本レポートでは、ICMIFのグローバルネットワークのうち17か国における合計23団体が紹介されています。

¹ デロイト (2014) デロイト ミレニアル世代調査

² 本報告書を通じて、「ミレニアル世代」という用語を使用しているが、この用語は現在学業を修了して新卒社会人としてキャリアを開始しつつあるZ世代の最年長層も指す場合もある。

ミレニアル世代の人材を引きつける

まず第1部では、ICMIF会員団体がミレニアル世代の人材を引きつけ採用するために、具体的に何を実施しているかに焦点を当てます。ここで取り挙げる取組みはすべて、実施する組織や市場環境における文化の違いにもかかわらず、さまざまな組織や国においても効果を発揮する可能性があります。

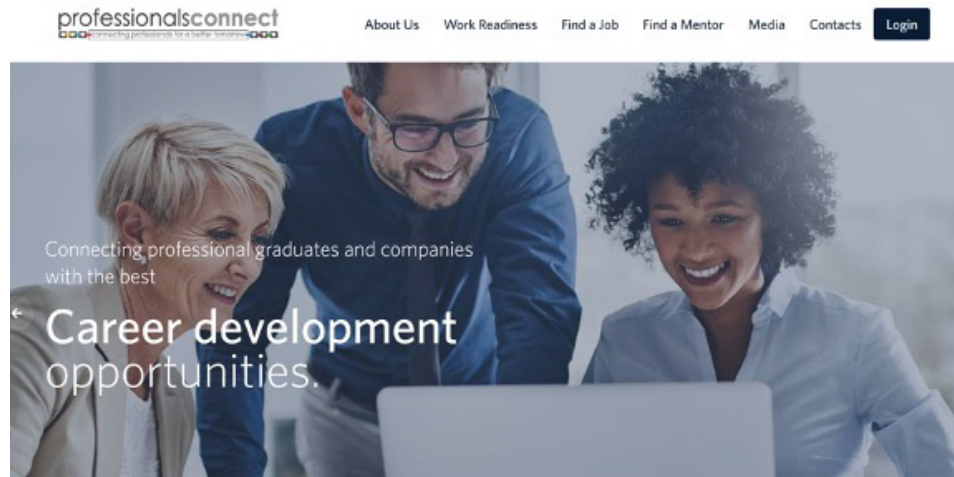
ミレニアル世代を職員として引きつける上で効果的かつ有意義だった取組みは？

ICMIF会員団体の多くは、将来の職員として優秀な若者(特に学生や新卒者)を引きつける上で効果的な方法として、**対面のネットワーキング・イベント**の開催または参加を挙げています。ミレニアル世代を対象として企画されたイベントは、若年層におけるその組織のブランド認知度を高める効果もあります。

Unipol(イタリア)は、地元の大学のキャリアデイまたはキャリアフェア(合同企業説明会)への参加により、学生のブランド認知度向上を図っています。**コープ共済連**(日本)は、対面のイベントへの参加により若い採用候補者と直接会う場をつくっています。その場において、若い採用候補者は、コープ共済連の職員と関係を築き、組織風土について知ることができ、自身と組織との相性を判断することができます。**The Co-operators**(カナダ)は、地元の教育機関を訪問し、採用対象の事業部門に関連するトピックについての説明と議論を行うことにより、自社におけるキャリアの可能性についての現実的な「プレビュー」を学生達に提供しています。過去数年、The Co-operatorsは、保険に関するプログラムまたはコースのある地元の大学向けに、秋休み中に「オープンハウス」と呼ぶイベントを催してきました。

一部のICMIF会員団体は、**オンラインおよびバーチャルテクノロジー**の使用により、ミレニアル世代の人材を引きつけるために、自社を先進的な会社として位置づけています。**JA共済連**(日本)は、優秀な職員候補として有望な学生向けに業務体験ワークショップを開催しています。ワークショップでは、職場映像とJA共済の業務を融合させた仮想業務体験コーナーもあります。これにより、学生はJA共済連の組織風土および文化についての知識を得て、自身の夢や考え方がJA共済連の理念である「相互扶助」と合致しているか、また協同組合であるJA共済連の組織文化が他社とどのように異なるかを理解することができます。

PPS(南アフリカ)の現在の採用プロセスでは、新卒の採用は別個の独立したプロセスをとっています。同社は「Professionals Connect(プロフェッショナル・コネクト)」という自社のデジタルプラットフォームで新卒向けの求人広告を掲載しています。このキャリアポータルで学生、若手プロフェッショナル、およびエントリーレベルの職員は、知りたい業界情報にアクセスし、仕事や助言の機会を検索することができます。プロフェッショナル・コネクトは、PPS財団の資産であり、南アフリカの若者の内から優れた人材を見つけ、育成するために、さまざまなステークホルダーと連携しています。



PPS(南アフリカ)のデジタル・キャリア・ポータル:「プロフェッショナル・コネクト」

ICMIF会員団体の多くは、**ソーシャルメディア**を活用し、デジタルテクノロジーに強いミレニアル世代の人材を直接獲得し、ブランド認知度を高めるための戦略としています。近年、ソーシャルメディアをコミュニケーションのツールとしてのみ用いる使い方から、ソーシャルメディアのネットワークの効果と価値を生かすカスタマイズされたキャンペーンや戦略を実施するためのプラットフォームとして用いる使い方への転換が一般的に見られます。

ICMIFの会員団体は、LinkedInやGlassdoorなどのプロフェッショナル・求人関連のサイトのほか、Facebook、Twitter、Instagramなどのソーシャルメディアのプラットフォームをミレニアル世代の採用に活用しています。これらのサイトを通じて、協同組合／相互扶助の保険組織は、独自の組織理念や文化をアピールし、ソーシャルメディアを通じて将来の就職先について知ろうとする傾向を強める若者の期待に応えています。

Unipol(イタリア)は、最近LinkedInのページについて、イノベーション、持続可能性、および社会貢献など、すべて若年層の価値観に強く共鳴するトピックを焦点とする新たなコンテンツに更新しました。この取り組みは、Unipolのブランドのより効果的なポジショニングにつながっています。



The Co-operators(カナダ)の求人専用Twitterアカウント、DEVK(ドイツ)のFacebook求人ページ

The Co-operators(カナダ)も、Facebook、Instagram、LinkedInおよびYouTubeの活用により、持続可能性や企業市民活動により獲得したさまざまな賞についてのニュースを発表しています。同社は、自社の採用情報専門のTwitterページを通じ、自社の価値観について候補者とコミュニケーションをとり、キャリアの機会を宣伝しています。2019年には、The Co-operatorsは「バーチャル・キャリアフェア」を開始し、採用担当者との便利なチャットにより、将来のキャリアの機会について話し合ったり、同社について詳細を学ぶ場を設けたりしました。

DEVK(ドイツ)は、採用情報サイトを刷新し、ソーシャルメディアのプラットフォームと統合して、統一したブランドを作りあげました。同社のサイトおよびFacebookページには、現職のDEVK職員が登場してキャリアや日々の業務について話す短いビデオクリップも掲載されています。**NTUC Income**(シンガポール)は、新たな人材の募集にFacebookおよびLinkedInを活用しています。掲載内容は、NTUC Incomeでの業務の典型的な一日を説明する在職中の新卒研修生および職員の体験談の紹介を含みます。また、キャリアフェアやNTUXchangeなどのネットワーキングのイベントにおける活動を告知し、シンガポールの「Top 100 Graduate Employers of Choice(新卒が働きたい企業トップ100社)」としての地位を高めます。

La Segunda(アルゼンチン)は、ソーシャルメディアにおける活動を増し、ミレニアル世代の人材を引きつけるために、LinkedInで求人情報の宣伝を近年開始しました。就職先としての同社の魅力を反映することを目的とした社内外向けマーケティング戦略の開発も実施されました。

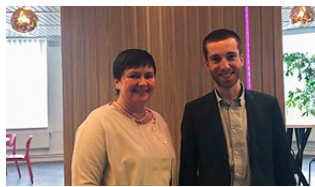
ミレニアル世代の人材採用を目的に、ブランド認知のための直接的(または間接的)ツールと見なされる教育または地域社会貢献プロジェクトあるいは提携を実践していますか?

ほとんどの組織は、**地元の大学**と協力して、ミレニアル世代の人材に向けて求人を行っています。**DEVK**(ドイツ)は、地元の大学および商工会議所と戦略的な協力関係を築いています。**The Co-operators**(カナダ)は、組織の拠点であるオンタリオ州内の諸大学との強力な関係を築いています。特に、協同組合関連の教育プログラムを有する大学を重視しており、それらの教育プログラムの卒業生をビジネスインテリジェンス、保険数理、保険金支払、保険販売、ITの各部門に定期的に採用しています。

Cooperativa de Seguros Múltiples(プエルトリコ)は、地元大学のソーシャルメディアページに求人情報を掲載しています。一方、**JA共済連**(日本)は大学訪問により、組織ブランドの認知度向上を図っています。

一部の組織と**学生団体**との協力は、業界知識の共有とミレニアル世代の人材の採用を可能にしています。**Achmea** (オランダ)は、保険業界に関する学生の知識向上のため、業界専門家による講演を開催し、学生が業界関係者と直接交流できる場を設けています。**NTUC Income** (シンガポール)も学生団体を対象に、さまざまな専門分野(例:投資マネジメント)をトピックとする講演を開催しています。また、協同組合や社会的企業への就職を希望する人材を引きつけるため、シンガポールのSingapore National Co-operative Federation (SNCF)(全国協同組合連合会)の奨学生である大学生を本社に招いています。**Shelter Insurance** (アメリカ)は、学生団体との活動により、組織内の多様性向上を図っています。例えば、地元大学のアフリカ系アメリカ人学生自治会と共同して、多様性の促進、リーダーの育成、および社会貢献の取り組みを実施しています。

PPS (南アフリカ)は、PPS財団を通じ、若者に高等教育から社会人への転換において欠かせないスキル、ツール、およびメカニズムを教えることを目的とする就職準備プログラムを開発しました。「教養があり、参画し、キャリアが加速されたプロフェッショナル」を意味するLEAP(Leamed, Engaged, Accelerated Professionals)就業準備プログラムは、若手プロフェッショナル向けの専門能力開発ワークショップを開催しています(地元大学への訪問を通じて実施する場合もあります)。ワークショップのトピックは、自身のブランディング、コミュニケーションおよびプレゼンテーション能力、面接準備、そして健全な財務管理を含みます。



P&V(ベルギー)CEOのHilde Vernailien氏と「1日CEO体験」に参加したソルベイブリュッセル経済経営学院生Alexandre Lefin氏

P&V (ベルギー)は、大学生がベルギーの主要企業のCEOと丸1日過ごす「1日CEO体験」の取り組みに参加しました。P&VのCEOであるヒルデ・フェルナイレン(Hilde Vernailien)氏は、ソルベイブリュッセル経済経営学院の学生1名を招き、一日行動を共にしました。この取り組みは、学生にとっては成功しているビジネスリーダーの仕事に直接触れる貴重な機会であり、P&Vにとっても、有望な学生と関係を築くチャンスとなります。

一部のICMIF会員団体は、潜在的な職員候補に自分たちのブランドの刷り込みを行うことを目的とした**早期オリエンテーションの取り組み**を活用しています。**Swiss Mobiliar** (スイス)と**Aseguradora Taja** (パラグアイ)は、職員の子供を対象に、親の職場を訪問し、事前に決められたトピックを学習する1日ワークショップに参加する機会を設けています。11才から18才までの職員の子供を対象とするAseguradora Tajaのワークショップは、子供の起業家精神を触発し、チームワークと共同を促します。一方、Swiss Mobiliarは、創造力を高めるさまざまな技術を身に付け、自然を発見し、持続可能な経営の原則について学ぶ1週間の子供サマーキャンプを提供しています。



Desjardins Group(カナダ)社長兼CEOのGuy Cormier氏がCo-op Weekに学生と対面。「Desjardins Youth Work Experience(Desjardins青少年仕事体験)」は青少年に夏休み中の仕事を給与付きで提供

Desjardins Group (カナダ)は、「Co-op Week(協同組合週間)」の1週間、若者を支援するイベントを複数開催しています。2018年には、ケベック州およびオンタリオ州内の160の青少年団体のための200のイベントにおいて、同社の職員がボランティアとして専門スキルを共有し、青少年をサポートしました。「Desjardins Youth Work Experience(Desjardins 青少年仕事体験)」プログラムは、さらに14才から18才までの参加者を対象に、夏休み中の仕事を給与付きで提供します(地元企業との提携事業)³。同プログラムの目的は、興味を刺激し充実感を味わえる仕事体験に加え、協力やお金の管理に関する意識向上のためのワークショップを通じ、新たなスキルを身に付ける機会を与えることで、若者が将来的に就職しやすくすることです。

³ 同プログラムの参加資格を得るためには、参加者は参加対象のDesjardins信用組合の会員であるか、会員となることに同意する必要がある。

The Co-operators (カナダ)は、ミレニアル世代対象の諸プログラムを運営しており、これらは特に採用を目的とはしていませんが、ブランド認知度の向上につながっています。The Co-operators は、カナダ全国で活動するチャリティ組織であるEnactus Canadaと提携し、高等教育機関の学生を対象に、起業家精神を活用して社会・環境・経済の問題を克服する支援を行っています。この提携は、現場プロジェクトを支援するための資金提供を通じて青少年のメンタルヘルスの改善に注力し、Enactusのビジネスコンペティションの会場における対面型「メンタル・ウェルネス・ゾーン」を提供したり、自助努力のためのリソースを学生に提供したりしています。2019年には、204名のEnactus学生メンバーが、この提携を通じて青少年メンタルヘルスプロジェクトの提供に関わり、その結果、457名の青少年を直接支援することができました。また、The Co-operatorsは、カナダ全国の14才から18才までの青少年を対象とした「Co-operative Young Leaders Camp (CYL) (協同組合ヤングリーダーキャンプ)」プログラムのスポンサーおよび支援者でもあります。この1週間のサマーキャンプで、生徒は、協同組合のビジネスモデルについて学び、協同活動を通じて、コミュニケーションとリーダーシップについて学習し実践します。

Aseguradora Tadj (パラグアイ)は、若者を対象とした、アドバゲーム(広告を目的としたビデオゲーム)を設計するコンテストを支援しています。これは、若者の創造性と創意を伸ばす取り組みです。また同社は、アスンシオン市のCELスクール(Centro Educativo Los Laureles)と提携してロボティクスの開発を促進し、若者に国際的に通用する能力および認証を提供しています。同プログラムは、若者の才能を開発することで、パラグアイのテクノロジー分野において、現在まだ存在していなくても将来必要になる新たな雇用の創出につながります。



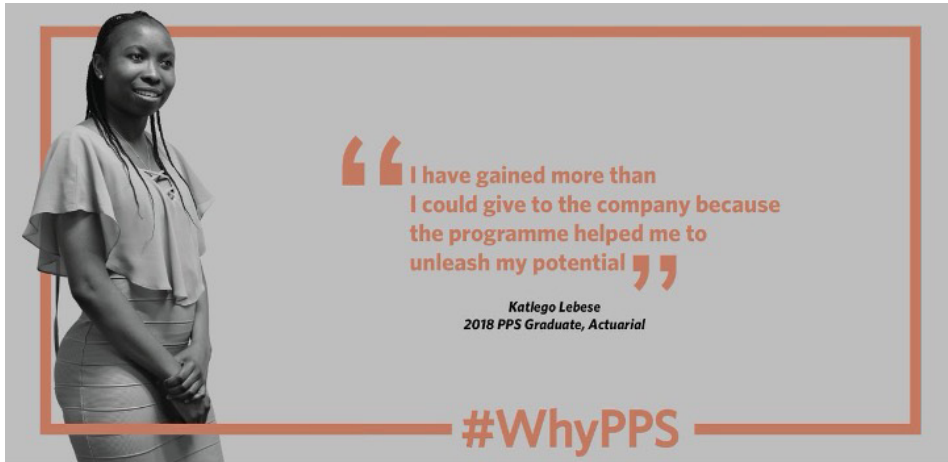
Aseguradora Tadj (パラグアイ) は「アドバゲーム」を設計する青少年対象のコンテストを支援

2011年に、**CIC Insurance Group**は、環境保護、文化統合、および協同組合が国づくりにおいて果たす重要な役割を推進しつつ、ケニアの協同組合運動に若手職員を引きつけ、最も必要とされるリーダーシップ能力を開発するため、「I'm a Co-operator (私は協同組合人)」キャンペーンを初めて開始しました。このプロジェクトの3つのコアは、協同組合の文脈における、リーダーシップ、エコロジー、および社会的統合です。「私は協同組合人」キャンペーンを通じて、CIC保険グループは、直接参加した約3,000人の若者に加え、間接的に何百万人もの若者に影響を与えました。

「私は協同組合人」キャンペーンの目的

- ▶ 協同組合についての意識を高める。この取り組みを通じ、CICは若者に協同組合のビジネスモデルや価値観に関する研修を提供する。
- ▶ 若者に協同組合への加入を奨励し、基盤を固め加入者増加を図る。
- ▶ 優れたリーダーシップの理念とコミットメントにより協同組合を推進できる情熱的な若手リーダーを育成する。
- ▶ 協同組合運動における役割と責任を果たす上で適切なスキルを築く。
- ▶ 価値観に基づくビジネスモデルとして協同組合を推進するよう若者を感化する。

さまざまなICMIF会員団体は、ミレニアル世代のブランド認知度を向上するうえで、**最良のブランドアンバサダーは現役の職員である**という点で一致しています。**DEVK** (ドイツ)はミレニアル世代から選ばれた職員が典型的な1日の業務についての考えを語るビデオクリップを活



PPS (南アフリカ) の #WhyPPS ソーシャルメディアキャンペーンでは新卒者がPPS職員としての体験を共有

用しています。**PPS** (南アフリカ)では、デジタルマーケティングキャンペーンに登用された新卒者が、個人の体験談、成長、自己開発について語っています。また、**Achmea** (オランダ)、**Le Segunda** (アルゼンチン)、**Aseguradora Taja** (パラグアイ)は、在職しているミレニアル世代の職員の声に基づく採用戦略をとっています。

一部会員団体は、ブランド認知度向上の効果的な方法として、**将来のリーダーとして選出された職員に対する資金援助**を実施しています。農業関連の保険組織である**NFU Mutual** (イギリス)は、農業大学への入学を目指す生徒から対象者を選出して奨学金を授与しています。**CIC Insurance Group** (ケニア)は、厳しい環境で育った生徒を選出の対象として高校進学のための奨学金を授与し、夢の達成を支援しています。同奨学金の受給者からは、同社の発展や機会に対し、前向きな反応が得られる可能性が高くなります。同様に、**1CISP** (フィリピン)は、「Coop Kicks Program (協同組合キックスプログラム)」を実施し、若者に対し、協同組合に自分を紹介しつつ、アイデアを提案するように奨励しています。



CIC Insurance Group (ケニア) が高校進学のための奨学金を通じて支援した生徒の一部

毎年、**Desjardins Group** (カナダ)は、ケベック州およびオンタリオ州の教育、健康的な生活、雇用、社会参画の分野において、6才から30才までの若年層および35才未満の若手起業家を支援する取り組みに対し、3,500万米ドル以上を寄付しています。

ミレニアル世代にアピールするために、自組織をどのように差別化していますか？差別化する上で、協同組合／相互扶助の保険組織であること(または貴組織の目的、価値観、理念)によりもたらされるメリットはありますか？もしある場合、それはどのようなメリットですか？

多くのICMIF会員団体は、ミレニアル世代が協同組合／相互扶助の基本的な価値観に前向きに反応するという点について一致しています。**The Co-operators** (カナダ)は、オープンなコミュニケーション、民主主義精神、透明性などの価値観についてメッセージを発信することは、将来の職員に対し組織をアピールする上で特に効果的であると考えています。ミレニアル世代は、将来の就職先候補のビジネスにおける行動が誠実、透明、倫理的であると感じた場合、安心して関係を築くことができます。

アフィニティ(共通の起源などからくる緊密な関係)に基づく相互扶助保険者である**PPS** (南アフリカ)の目的および価値観は、人材を引きつける上で大きな役割を果たします。若手プロフェッショナルたちは、PPSの独自の価値提案に関与することに魅力を感じ、全員大卒プロフェッショナルである会員との緊密な関係を評価しています。**NTUC Income** (シンガポール)は、その価値観を積極的に発信することにより、組織の特定のDNAを構成している同じ基本的価値観を共有する若い個人を引きつけることができると考えています。

また、**DEVK** (ドイツ)、**Cooperativa de Seguros Múltiples** (プエルトリコ)、**Swiss Mobiliar** (スイス)は、コミュニケーションにおいて、長い歴史的背景および経済力を有する協同組合／相互扶助の保険組織は、より高い雇用の安定性を実現し、長期的な成功を重視する点を強調しています。加えて、**La Segunda** (アルゼンチン)は、職員の幸福を大切にすることは、競争上の優位性を実現し、ミレニアル世代の人材獲得につながると報告しています。

ミレニアル世代の職員の育成と定着

本レポートの第2部では、ICMIF会員団体がミレニアル世代の人材を対象とした関係構築、育成および定着を図るため、どのような方法をとっているのか見ていきます。

キャリアと能力を開発するためのプログラムや取り組みも、新卒者またはキャリアを開始したばかりの社会人向けに策定されたプログラムである場合は特に、ミレニアル世代を引きつける上で重要な役割を果たします。ICMIF会員団体の多くは、キャリアと能力の開発の機会を将来の職員候補に対し宣伝しており、過去および現在の新卒者の生の声（ソーシャルメディアを通じて）活用してこのようなプログラムや自組織で働くことのメリットをアピールしています。

ミレニアル世代の人材の能力とキャリアの開発を支援するために、どのような取り組みを実施していますか？

新卒者を対象とした専門的な研修および能力開発プログラムは、多くのICMIF会員団体により、新入職員を会社に慣れさせ、自己開発の新たな道に導く上で、効果的な方法と見なされています。複数業務のローテーションを含む「**新卒者プログラム**」への参加により、新職員は幅広い経験、保険組織におけるさまざまな部門についての理解が可能となり、キャリアの初期段階におけるモチベーションが得られ、またプログラム修了後に目指したい部門または分野を特定することができます。このプログラムの期間は通常1年から3年です。

NFU Mutual(イギリス)は、表彰を受けた⁴新卒者プログラムの「Professional Trainee Scheme(プロフェッショナル研修生制度)⁵」を実施しています。この制度は、新卒者を対象として、ビジネス全体に渡りさまざまな配属先で多様なプロジェクトやチームを経験し、リーダーシップチームの主要メンバーとのネットワークの機会を提供します。同制度において個々の職員には、研修制度の全期間を通じて採用担当マネージャーがつき、加えてメンターおよび教育・組織開発部門内の人材開発チームが支援します。同研修制度は、体系立ち洞察に満ちた研修プログラムを通じて、現場研修、実践的な経験、および専門資格の充実したバランスを提供するようにデザインされています。NFU Mutualの本社および地域拠点で実施されているこの主要な研修制度に加え、NFU Mutualの一部の自営代理店でも現地営業所において新卒者の受け入れを行っています。



NFU Mutual (イギリス) の2019年新卒受け入れ。グループCEO のLindsay Sinclair氏とともに

CIC Insurance Group(ケニア)は、組織のすべての子会社および部門の大卒者に2年間の全体的な経験を提供するように設計された新卒者研修プログラムを実施しています。CICは、引受、支払、マーケティングおよび販売、戦略、財務および監査、保険数理および料率設定、リスク管理およびコンプライアンス、人事を含む全部門を研修生に経験させることを重視しています。組織の機能と業務を完全に理解することは、自身の適性を知り、将来どの部門においてキャリア開発を目指すかを定める上で、研修生にとって非常に重要です。

いくつかのICMIF会員団体は、**インターンシップ**または**実習生制度**を実施しています。**Unipol**(イタリア)は、大学生対象のインターンシップにより、選ばれたミレニアム世代の学生を対象に、在学中に保険業界での経験を積む機会を提供しています。

NTUC Income(シンガポール)は高等教育機関の学生を対象に、12週間の体系的なインターンシッププログラムを提供しています。同プログラムは、業務現場で新たなスキルを身に付け、社内の専門家による研修セッションを通じて保険の基本を学びながら、授業で得た知識を実践する機会をインターンに提供します。インターンには、大卒研修生のメンターがつき(これにより、大卒研修生のリーダーシップ能力を伸ばすメリットが追加され)、さまざまな社会奉仕活動に参加します。

⁴ 同制度は「初期キャリアのためのJob Crowd企業トップ100」で取り上げられ、2019/2020年の会計・保険部門で2位にランクインした。

⁵ NFU Mutualのプロフェッショナル研修生制度はミレニアル世代のみが対象ではなく、求められる行動およびスキルを有する全新卒が募集対象である。

NFU Mutual (イギリス)にも、表彰を受けた⁶実習生制度があり、社会人としてキャリアの第一歩を踏み出す教育機関や大学の新卒者を対象に支援を提供しています。大学に進学する代わりに実習生制度を選択する人も多くなっています。給与付き実習の参加者はフルタイムの職務に配属され、12カ月以上の実習期間中、業務上必要な資格の取得と知識、スキルおよび行動の開発の支援を受けます。実習プログラムの修了後、参加者は引き続き組織内でのさらなる資格取得およびキャリア促進の機会を通じて、NFU Mutualで能力開発を進めるための支援を受けます。同様に、**PPS** (南アフリカ)は、1年間の新卒者インターンシップ育成プログラム(GIDP)を有していますが、同プログラムは若く意欲がある新卒者を対象としています。インターンは正式なメンターの下で、関心分野に関連する業務経験、ソフトスキル、包括的な研修が受けられるほか、NFU Mutualにおける実習制度と同様に、インターンシップ修了後にはPPSにおいて正社員として就業できる可能性があります。

EMC Insurance Companies (アメリカ)のインターンシッププログラムである Experience EMCは、トップレベルの人材のパイプラインを築き、保険のキャリアを探究するモチベーションを大学生に与えるためにデザインされています。インターンは、EMC内のさまざまな事業部門および米国内の20拠点で、有意義な給与付きの仕事をする機会を得ます。同インターンシップには、さらにチーム構築、地域社会でのボランティア活動、メンバー交流イベント、そしてEMCの先輩職員から業界について学ぶ機会も含まれます。Experience EMCは、貴重な業務経験を得る機会を提供するとともに、大学生からフルタイムの職員に移行するミレニウム世代を支援します。インターンは、卒業の前にEMCの意欲的なサポーターになり、多くの場合EMCでフルタイムの仕事に採用されます。その一部はシニアマネジメントの役職に昇進しています。

ミレニアル世代人材の能力とキャリアの開発を支援する取り組みは、特にヨーロッパ諸国では、多くの場合に**大学より前**に開始されます。**Swiss Mobiliar** (スイス)は、若者を対象に職業・技術研修を受けながら6か月ごとに部門を異動するディプロマ・プログラムを提供しています。外部から認定されたディプロマ・プログラムを修了後、若手参加者はしばしば同社でフルタイムの仕事に就くか、あるいは教育を継続します。

DEVK (ドイツ)も似た取り組みとして、ミレニアル世代を対象に、3年間にわたる、保険マネジメントまたはITの商業実習資格および学士号を得られるプログラムを提供しています。学生は、理論および実地経験を積むと同時に、毎月の給与を受け取りながら保険業界でのキャリアの準備を進めます。**Seguros Unimed** (ブラジル)は、低所得の若手人材を対象にデザインされたプログラムを実施し、既存の知識および経験を実務に活用する機会を提供しています。

EMC Insurance Companies (アメリカ)は、ビスマルク州立大学と提携し、大学のカリキュラムに保険コースを組み込みました。学生およびプロフェッショナルは、同校のビジネスプログラムを通じ、保険学の修了証書を取得することにより、キャリアアップを図ることができます。

⁶ NFU Mutualの実習生制度は「初期キャリアのためのJob Crowd企業トップ100」で取り上げられ、2019/2020年の会計・保険部門で賞を獲得した。

ICMIF会員団体の多くは、さまざまな資金援助およびそれ以外の形での援助を通じ、**さらなる教育を支援**しています。**Achmea** (オランダ)は、社内の若手プロフェッショナルを向けにデザインされた、自己開発、メンタリング、事業プロジェクトなどさまざまな要素からなる特別なリーダーシップコースを実施しています。**Unipol** (イタリア)は、「将来のマネージャー候補」として選ばれた20人の優秀な職員を対象とする取り組みを実施しています。この20名の参加者は、認定された外国の大学での経営学修士号(MBA)と1週間の集中コースの機会を得ます。

1CISP (フィリピン)では、職員は個々のニーズに応じた教育・育成開発プログラムの一環として、社外(国外も可能)の研修コース、プログラム、イベントへの参加を要請できます。**La Segunda** (アルゼンチン)は、応用研究プロジェクトにおける連携の機会により、ミレニアル世代の職員の能力開発および定着の向上を図っています。

PPS (南アフリカ)は、タボ・ムベキ財団および南アフリカ大学 (UNISA) との提携により、すべての卒業生インターンに対して、認定されたリーダーシップ・トレーニングプログラムを提供しています。同プログラムは、アフリカ新たな発展のためのリーダーシップに注目し、ミレニアル世代のスタッフが自らの行動に責任を持ち、アフリカの再成長に向けて取り組むのを支援します。2019年9月には、タボ・ムベキ南アフリカ元大統領が、PPSのヤングリーダーや他の上級幹部との対話セッションに参加しました。



タボ・ムベキ南アフリカ元大統領とヤングリーダーたちPPS。(南アフリカ)の2019年 PPS ヤングリーダーシップ・イベントにて

多くの会員団体は、**社内研修セッション**を通じて新たな人材の開発を実施しています。**JA共済連** (日本)は、職員を対象に、ワークショップおよびグループ研修を通じた基本スキルの習得、ならびに普及、生命・損害共済、システム企画、保険数理、資産運用などのさまざまな部門における専門技能の習得という、2本立ての育成プログラムを実施しています。また、各部署においても、組織のさまざまな活動の理解を促進するための取り組みを行っています。

CIC Insurance Group (ケニア)は、社内で保険学ディプロマ・コースを提供し、意欲が高い職員に対し、ケニア・マーケティング協会などの職能団体への会員登録を奨励しています。**La Segunda** (アルゼンチン)では、イノベーションのスキル向上および変化する環境におけるリーダーシップを重視した社内研修セッションを実施しています。**PPS** (南アフリカ)では、社内のPPSアカデミーを活用し、大卒インターン生や若手プロフェッショナルを対象とした社内研修を行っています。

Asegurador Tajy (パラグアイ)は、包括的な人材開発を促進するトピックに関する研修を提供するリーダーシップの日を設けています。**1CISP** (フィリピン)も、健康と幸福、認知的・社会的・感情的・精神的な成長に焦点を当て特別にデザインされた「Yes!プログラム」を通じた包括的なアプローチによる職員の能力開発を実施しています。



1CISP (フィリピン) の「YES!プログラム」のさまざまな活動例のうちの2例:ヘルス&ウェルネス・ペインティングと笑いヨガ

Desjardins Group (カナダ)は、カナダで最も働きがいのある職場の一つとして常に名前が挙がる会社であり、加えてカナダの若者向けの職場として上位にランクされています⁷。同社が設けているユニークな機会の一つである「ヤング・インターン・オフィサー」プログラムでは、18才から30才までの参加者に、あるDesjardins信用組合の取締役会または監理委員会で1年間のインターンシップを完了することにより、役員や管理者の役割について知る機会を与えます。参加者はマクロレベルの視点を得ながら、戦略的な計画能力を磨くことができます。また各種委員会において若手会員向けの新サービスに関するアイデアを共有する機会が得られる可能性もあります。

メンタリング・プログラムもミレニアル世代の人材を育成し定着させるため方法として人気があります。**DEVK** (ドイツ)は、若手職員を対象にメンタリングを提供していますが、これは先輩のメンターにもメリットがあると報告しています。このコンセプトは、世代間の健全な交流を可能にし、他者の視点や考え方に対する理解を深めます。**EMC Insurance Companies** (アメリカ)の「メンター・マッチ」は、関連する専門技能を有するメンターと連携し指導を受けることにより、スキルを向上し知識を築く機会をチームメンバーに対し提供します。**Shelter Insurance** (アメリカ)は若手職員が上級管理職に対し新たなテクノロジーやプロセスについて教え、反対に上級管理職はリーダーシップやキャリアに関するアドバイスを行う、「リバーズ・メンタリング」というプログラムを設けています。この取り組みも、やはり双方にとってメリットがあります。

⁷ Desjardins Group は [Mediacorp Canada](#) が選出した「カナダの働きがいのある職場トップ100企業」(2020年)および「カナダの若者向けトップ企業」(2020年)に含まれている。

Unipol (イタリア)は、個々の職員に技術的な知識と対人スキルを提供するための能力開発計画を作成しました。メンタリングを受ける若手職員は、四半期毎にシニアリーダーの一人とのメンタリングのセッションに参加します。Unipolは、特別にデザインされたメンタリング・プログラムを通じて、ミレニアル世代の人材の能力とキャリアの開発を支援しています。多様性を増すために、**Achmea** (オランダ)と**コープ共済連** (日本)は、保険業界において割合の小さいグループ(例えば女性)向けに特別にデザインされたメンタリング・プログラムを実施しています。

ミレニアル世代の職員に対し、積極的な学びと能力開発をどのように奨励していますか？

いくつかのICMIF会員団体は、ミレニアル世代に対し、**コンピュータ・ソフトウェア**を活用して積極的な学習と能力開発を行うよう奨励しています。具体的には、**Swiss Mobiliar** (スイス)および**La Segunda** (アルゼンチン)は、自組織のeラーニングのプラットフォームで幅広いオンライン研修コースを提供しています。コンテンツはほとんど社外のプロバイダーが提供していますが、特定のビジネスの問題に対してモジュールを適応させることが可能です。

クラスルーム研修は、ネットワーキングと能力開発の取り組みを組み合わせる機会を提供します。**コープ共済連** (日本)の若手プロフェッショナルは、将来の昇進に備えてさまざまな学習プログラムを修了します。職員は、それぞれの部門において業務に必要とされる主な能力に基づき、テーマの優先順位を選択します。

Seguros Unimed (ブラジル)は、職員に対し、パーソナルマーケティング、数学、マイクロソフトエクセル、および対人関係など、幅広いトピックを対象に、理論および実務の学習機会を組み合わせた多様な研修コースを提供しています。**Le Segunda** (アルゼンチン)は、デザイン思考の方法論を積極的に教え、革新的な命題の開発を奨励し、若い職員をやる気にさせる職員間の内部競争を生み出します。

EMC Insurance Companies (アメリカ)では、新たな取り組みとして、新任の引受・支払のプロフェッショナルのためにEMC大学(EMC U)の開発を進めています。この取り組みは、新入職員が成功するために必要なものと、学習の道筋で得るべきものは何かを調査する専門のアジャイルチームによって開発され、EMCの組織構造と歴史、および保険の基礎に関するモジュールが含まれます。2020年には、新入職員の初のグループがEMC大学に参加する予定です。

一部の組織では、**独立して組織される取り組み**がミレニアル世代の参画と積極的な学習および能力開発を支援するための良い機会と見なされています。**Thrivent** (アメリカ)では、革新的な取り組みのための顧客調査に参加するなど、つながり合って短期的な開発プロジェクトを実現することを若い専門家に奨励しています。このボトムアップのアプローチは、責任を持ち、経験を深め、社会や環境にポジティブな影響を与える機会を参加者に与えます。

同様に、**EMC Insurance Companies** (アメリカ)は、ミレニアル世代だけでなく全チームメンバーが参加できる「イノベーション・ブレイクファースト」会議を毎月開催し、EMCの役員や社外専門家の話からイノベーションに関するトピックについて学ぶ機会を提供しています。若手プロフェッショナルはまた、革新的なプロジェクトの部門横断的なチームで働く機会があります。EMCでは、イノベーションの文化を育むことで、新たなより良い協力により成功を目指す方法を探す若手の職員を支援し、事業の将来の成長につながる独自の発想や解決策を生み出しています。

若手職員の多様な声を組織の戦略に反映するためのプロセスや制度は設計されていますか？

多くのICMIF会員団体は、デザインされた独自の組織内の**若手プロフェッショナルのネットワーク**またはミレニアル世代を対象とした職員/ビジネスリソースグループ(ERGまたはBRG)を設けています。これらのグループは、より幅広い多様性および包摂戦略の一部を形成しており、北米の会員団体の間ではより一般的です。

北米では特に、多くのミレニアル世代が、大学やカレッジにおいて、似通った目標、関心、情熱を持つ学生に囲まれた環境で3~4年間の学業を修了後に、さまざまなクラブ活動、チームおよびサークルへの参加を記載した経歴書を持って、労働市場に参入します。仕事の世界に参加すると、多くの卒業生は視野が自分のビジネス領域に限定されてしまい、日常の仕事以外のより広いつながりと機会を見つけるのに苦労します。一般的に、ミレニアル世代はつながり、目的、影響、成長、コミュニティの感覚を求める傾向があるため、プロフェッショナルの仲間のネットワークは、新卒の職員にとって目標実現の手立てとなります。このようなネットワークはミレニアル世代により設計・管理されている場合が多いため、ミレニアル世代の能力開発やキャリア目標のニーズに合う形で提供されています。

これらのネットワークの活動はさまざまですが、通常はある程度の(同輩および先輩との)ネットワーク、専門能力開発、コミュニティへの関与が含まれます。これらのネットワークの主なメリットは以下の通りです。

1. ミレニアル世代の職員参画を向上させる。
2. 能力およびキャリアの開発を支援する。
3. 組織全体でイノベーションと変革の取り組みを推進し、継続性、持続可能性、将来の成功を確実にするため、集団の声と視点を提供する。

Thrivent(アメリカ)のミレニアル世代の職員は、4つの職員／ビジネスリソースグループの一つとして、2015年にThriventヤングプロフェッショナル・ネットワーク(YPN)を立ち上げました。今日、このネットワークには若手プロフェッショナルに加え、他者の成長や能力開発に貢献する意欲がある「Allies」と呼ばれるより経験豊かなプロフェッショナルを含め、800名のメンバーが参加しています。当時、組織から十分に満足を得ていなかった若手プロフェッショナルが求めるものが何かを問い、その声に耳を傾けた後、3つの原則(つながり・育成・影響)が主要なニーズとして特定されました。

- ▶ 「つながり」は自部門以外の若手プロフェッショナル、リーダー、事業分野や、「スピードネットワーキング」、グループ訪問、ツアー、ボランティア活動など、コミュニティにサービスを提供する地元の非営利団体やコミュニティグループにつながることに焦点を当てています。
- ▶ 「育成」は、成長するために必要なスキル、知識、背伸びする機会を各職員に提供することを目的としています。
- ▶ 「影響」は、自身の声を「聞いてもらいたい」という欲求を、ビジネスに影響を与えるさまざまな方法で検討し、ビジネスの意思決定、イノベーション、戦略に関する新鮮で多様な発言を提供します。



Thriventヤングプロフェッショナル・ネットワークのメンバー



この事例の詳細をICMIFウェビナーで見るときは28ページへ

Shelter Insurance(アメリカ)の「エマージング・プロフェッショナル・ネットワーク(EPN)」の使命は、能力とキャリアの開発、ネットワーキング、およびコミュニティの関与を通じ、新たなプロフェッショナルからなる多様性のあるグループを参画させ、力を与え、つながりを促すことです。2013年に、Shelter Insuranceのダイバーシティ委員会の下に職員リソースグループとして設立された同ネットワークは、「若いだけでなく新たに加わった職員に、つながり、成長する機会を与え、育成、リーダーシップ、教育、社会奉仕活動の機会を生み出します。



Desjardins ヤングエグゼクティブを含むワークショップ
Shelter Insurance (アメリカ)のエマージング・プロフェッショナル・ネットワークの社会貢献活動イベント

また、アメリカ合衆国におけるもう一つのネットワークである「Securianヤングプロフェッショナル・ネットワーク」は、**Securian Financial**の多様性と包摂の戦略を構成する5つの職員リソースグループのうちの一つです。同ネットワークの目的は、コミュニティ・プロジェクトやネットワーキング・イベント(役員Q&Aセッション、「ハッピーアワー」、昼食勉強会など)などの幅広い活動を通して、若手職員を引きつけ、受け入れることです。

Achmea(オランダ)は、2008年以降ヤングプロフェッショナル・ネットワークである「Jong Achmea (JA)」(「ヤングAchmea」の意)を運営しています。同ネットワークは、35才未満の若手プロフェッショナルが潜在能力を発揮し、視野を広げられるよう支援するために設けられましたが、同時に若手職員が声を発することができる場を作り、またAchmeaにとっては若手職員と関係を築くためのプラットフォームとなりました。現時点で、Jong Achmeaネットワークには約1,000名のメンバーが参加しています。

Jong Achmeaは、活力、自己啓発、社会的責任、現実性という4つの重点分野を定義しています。若手職員に関するプロジェクトにおいて人事部門と協力し、組織の人材管理に積極的に参画しています。

Jong Achmeaの活動は、社内と社外の活動に分かれています。社内の活動は、ネットワーキングのイベント、ワークショップおよびサマースクールなどがあります。社外の活動は、コミュニティ・プロジェクト、国際的なイベントや会議、ならびにヨーロッパの提携組織への毎年恒例の「Young Achmea on Tour」交流訪問が含まれます。この訪問では、最大30名のJong Achmeaメンバーが1週間のプレゼンテーションとアイデアワークショップを行います。



JA オン・ツアー 2019: ヤングAchmeaネットワークのメンバーがイタリア、トリノ市の提携先組織を一週間訪問

カナダの「Desjardinsヤングエグゼクティブ (Jeunes cadres Desjardins)」は、**Desjardins Group** の35才未満のマネージャーのネットワークです。同ネットワークは、組織の一員としての意識を高めるための年次のシンポジウム、仲間とのネットワーキング・イベント、組織に影響を与える戦略課題、協同組合業界のテーマや問題、およびコミュニティを支援する社会活動についての理解をサポートするためのウェブ上のイベントなど、さまざまな取り組みや活動を催しています。



Desjardinsヤングエグゼクティブが参加したワークショップ

ミレニアル世代の職員のプロフェッショナル・ネットワークの構築

提案



ネットワークは、献身的で、情熱的な、若手リーダーが主導することが望ましい。ボランティアの機会であるため、成功はリーダーシップチームの努力の程度および戦略に依存する。

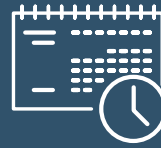


トップリーダーの関与とサポートが重要である。各ネットワークはグループの声を代表し、ネットワークの目標を組織の戦略的な目標と合致させる上での戦略的パートナーシップを提供するエグゼクティブのスポンサーを有する。

注意すべき課題



時間 - 職員の日常の義務と目標の外にある「課外活動」ネットワークであり、このチャンネルを通じて能力の開発に取り組むことの価値を人々が理解するのが困難。



スケジュール - リーダーとメンバーの双方が、さまざまな職員の参画を促進するような多様なイベント、時間、トピックを探する必要。



正式なプロセスとルール - ネットワークを立ち上げる上で、いくつかの障壁に直面する可能性。



Unipol (イタリア) は「イノベーション・ラボ」を運営しています。初回グループは80名のミレニアル世代のメンバー(同社における就職期間が4年以上である35才未満の職員)から成り、幅広い課題およびチームワークに関するワークショップを通じた革新的なビジネス提案の開発が対象でした。今次3か年戦略計画(2019~2021)には、4つのラボラトリーから得られたアイデアが含まれています。

DEVK (ドイツ) も「ストラテジー・スカウト」と呼ばれる同様の取り組みを提供しています。異なる部門から約9名が参加する分野横断型のチームが5つあり、約半年間一緒に働きます。2名のメンターが、個々の戦略的課題に別々に取り組む間、各チームをサポートします。各チームは、具体的なコンセプトを開発し、主要な結果の発表を経営陣に対して行います。

La Segunda (アルゼンチン)の「ヤングリーダー・チーム」は、2017年12月、ICMIFワークショップにおいて、ミレニアル世代の新卒者のグループが上級経営幹部に加わり、La Segundaが2020年までに顧客志向の保険組織として業界をリードするためにはどうすればよいかを話し合った際に生まれました。14名の若手プロフェッショナルが、業界知識と幅広い視点を組み合わせるため、さまざまな社内部門のメンバーを含むグループを結成しました。続いて、同グループはLa Segundaの顧客と、その顧客に対し同社が提供するサービスの改善に焦点をあてた取り組みを開始しました。最初の提案をLa Segundaの上級経営幹部に提示した後、彼らはグループのアイデンティティを次の通り定義しました。

「私たちは、顧客志向の革新的なソリューションと改善を提案し、グローバルなトレンドの調査および分析に専念する若手プロフェッショナルから成る分野横断型の若手プロフェッショナルのチームであり、これらのソリューションの開発と実施に連携して取り組んでいます。私たちは、組織の一部であるヤングリーダーの積極的な参画を通じてICMIFとの関係の強化を継続するとLa Segundaの決定から生まれたチームです。」

La Segundaは顧客体験の向上に注力しながらも、プロジェクト全体で導入する革新的で常識を破るようなプロセスにも注目しています。また、組織内のほかのプロフェッショナルの活動との統合により、彼らの現場の日々の業務においてもこの連携の考え方の普及することを目指します。

ヤングリーダー・チームは、La Segundaグループのメンバーである他の組織に所属する若手職員との関係を構築するためのツールとしての役割も果たすようになりました。ACA + 技術農業会議 (ACA Youthが主催) などのアルゼンチン協同組合協会 (ACA) の青年グループとの取り組みや、アルゼンチン初のインシュアテック・ハッカソン (InsurTech Hackathon) として2018年7月にロサリオで開催された「Hack2In」のためのLa Segundaの社内コミュニケーションネットワークとの取り組みに協力を行いました。



La Segunda (アルゼンチン)の「ヤングリーダー・チーム」の14名の設立メンバー／コラボレーション・ワークショップ／「Hack2In」の舞台 (2018年、アルゼンチン初のInsurTech Hackathon)

ユース・アドバイザーボードは貴重な経営上の支援を提供し、若手職員の声が組織の取締役役会や戦略部門に反映されるようにします。**Desjardins** (カナダ)のユース・アドバイザーボードは、戦略的な課題についての意見を求められる12名の若手職員(35歳未満)で構成されています。彼らは、取締役会および執行委員会と、彼らの懸念、ビジョンおよび期待を共有する機会を持ちます。これまでのところ、同アドバイザーボードは、世代固有の独自の視点により、組織内の議論に貢献しています。

PPS(南アフリカ)では毎年、新卒インターンが新しい革新的なアイデアをPPS執行委員会(Exco)および経営陣に提示できる機会があります。2018年、インターン達は「ジュニアExco」の提案を考えつきました。この案から、将来のリーダーに力を与え、未来の世代の観点やビジョンを反映する声を発信する場を組織内に設ける取り組みとして、「PPSヤング・リーダーシップ・フォーラム」が生まれました。

このフォーラムのメンバーは35歳未満の候補者であり、組織を変革するアイデアを生むために欠かせない役割を担うことが見込まれる非常に有能なプロフェッショナルです。上級経営幹部から来たプロジェクトに組み込み、四半期毎に執行委員会(Exco)に対しプロジェクトを提示します。

The Co-operative (イギリス)は、若者の考え、意見、課題、希望について知見を提供するためにイギリス全国から集められた15名の若者から成るプログラムを実施しています。このネットワークは貴重な洞察を提供し、参加者は組織がより若い顧客と関わるのに役立つプロジェクトと調査に時間を費やしています。



2019年の第45回年次総会で開催された1CISP (フィリピン) のヤングリーダー・プログラムの参加者

1CISP (フィリピン)では、18~35歳の職員に対し、「ヤングリーダー・プログラム」への参加を推奨しています。このプログラムは1CISPの第45回年次総会中に開催され、その期間中、ヤングリーダーたちは公式な全体会議に加えて、リーダーシップとプロフェッショナル・ネットワーキングに関する追加セッションにも出席しました。

そのほか、ミレニアル世代の参画を目的とする、またはミレニアル世代の価値観に合致する戦略または取り組みは実施していますか？

柔軟性を強く求めるミレニアル世代のニーズに応えるために、多くのICMIF会員団体は**柔軟な業務時間と業務ロテーション**を提供しています。**NTUC Income**(シンガポール)のある職員が述べた通り、「新卒者の場合、最初の仕事を始めるときにやりたい事や注力したいことがわからない可能性があるため、組織内でさまざまな現場への異動を経験する機会を持つことで、さまざまな役割を試し、自身の関心対象や長所が何かを学ぶことができます。」

Desjardins Group(カナダ)では、多くのオフィスが間仕切りのある設計から、オープンプランの座席設計に移行する傾向にあり、職員同士の連携が容易になり、一日の業務を自らのニーズにあわせて調整しやすくなっています。業務時間も柔軟で、在宅で勤務することも可能です。**Swiss Mobiliar**(スイス)と**The Co-operators**(カナダ)は、職員(ミレニアル世代を含む)が柔軟な労働時間および組織の地域社会への関与について高い期待を持っているという点で見解が一致しています。The Co-operatorsではワークライフバランスを優先しており、そのことはミレニアル世代に共感してもらえると感じています。同社は、在宅勤務の機会、柔軟なスケジュール、ボランティア有給休暇など、さまざまな業務形態の選択肢の提供を通じて、ワークライフバランスの考え方を推進しています。

P&V(ベルギー)でも、柔軟な業務条件に加え、職員が報酬の一部を個人的に所有できるようにする柔軟な報酬プラン(the Reward Tool)により、職員の参画を支援し、若い人材を引きつけ定着させる戦いにおいて、「働きたい職場」⁸としての協同組合保険会社である同社の知名度と評判を高めます。

ほとんどの会員団体は、ミレニアル世代の人材が**新たな発見および能力開発の機会**を求める場合が多いと報告しています。持続可能な形で人材を開発するために、**JA共済連**(日本)、**P&V**(ベルギー)、**DEVK**(ドイツ)は意欲が高い職員が外部団体主催のセミナーに参加できるよう全費用を負担しています。**NFU Mutual**(イギリス)は、個々の業務に関連する追加的な資格取得の機会を幅広く支援しています。上述の通り、ミレニアル世代は、柔軟性を求める傾向が強い⁹ため、ICMIF会員団体は外部団体が認定する能力開発の機会を社内提供することが望まれます。**Swiss Mobiliar**(スイス)では、ミレニアル世代向けの取り組みの一環として、データサイエンティスト向けの企業間プログラムを導入し、18か月間で3つの異なる組織に勤務する機会を提供しています。

私たちの調査結果によれば、ミレニアル世代は、**誠実性、透明性**および**意見を聞いてもらえる機会**を求めています。**コープ共済連**(日本)では、若手プロフェッショナルに対し、採用が決まった場合担当する可能性がある業務の役割について、期待できる事だけでなく、期待すべきでない事も説明しています。このアプローチにより、コープ共済連は信頼を維持し、将来の潜在的な職員から信用を得ることができます。**Cooperativa de Seguros Múltiples**(プエルトリコ)もこれに似たアプローチを実施しています。同社は、ミレニアル世代の職員に対し、決定事項、プログラム、戦略、および目標について最新の情報を常に提供することは重要不可欠であると報告しています。よって、若手プロフェッショナルに対し、アイデアや提案を個人間の打ち合わせ、グループ会議、アンケート、作業部会において表現する機会を提供しています。

⁸ 2019年に、P&VはHR Excellence Awards(人事エクセレンス賞式典)で「Corporate HR Award for Employee Engagement(企業人事賞(従業員参画))」を受賞した。

さらに私たちの調査によれば、ミレニアル世代は**継続的な影響**を与える**有意義な仕事**をしたいと希望しています。**P&V**（ベルギー）は、若手プロフェッショナルたちが、地域社会に貢献するための社会的取り組みを開始したと報告しました。P&V財団との連携により、職員は選ばれた非営利組織への関与を続けています。**The Co-operators**（カナダ）および**Cooperativa de Seguros Múltiples**（プエルトリコ）は、ミレニアル世代が影響、透明性、持続可能性を重視することを強調しています。

The Co-operatorsのビジョンと地域社会への投資は、特にミレニアル世代との関わりにつながり、これは同社の価値観（特に、社会の幸福、豊かな環境、財務的な安定の重視）にも合致します。同社はメンタルヘルズに投資し、若いカナダ人や疎外された人々の包摂と進歩を支援し、職員のボランティア活動を促進することにより、コミュニティの社会的幸福に貢献しています。また、二酸化炭素排出量を抑制し、気候変動への地域社会の適応を支援することで、豊かな環境を築くために注力しています。

Thrivent および **Shelter Insurance**（共にアメリカ）も、この認識を確認し、ボランティアイベントや活動を定期的に計画して、自分たちの街のコミュニティのニーズに対応する慈善団体や非営利団体と協力すると付け加えています。

PPS（南アフリカ）は、組織にとってミレニアル世代の職員を刺激し、挑戦し、成長させることができる適切な**人材および文化**を持つことが重要であると付け加えています。組織に若い職員に情熱を傾ける適切な人材がない場合、最も優秀で才能のある若い才能を確実に失うでしょう。組織がミレニアル世代にチャレンジと責任を与え続けるならば、若手プロフェッショナルを定着させられる可能性が高まります。PPSでは、新卒インターンは新卒者プログラム修了後、平均で4.5年間在籍しています。

最後に、個々のICMIF会員団体は、**コミュニティの一員としての意識**もミレニアル世代にとって非常に重要な要因であるとしています。強力なコミュニティを促進するために、**The Co-operators**（カナダ）、**Aseguradora Taja**（パラグアイ）、**コープ共済連**（日本）、**P&V**（ベルギー）、**JA共済連**（日本）は職員の一体感を育みたいとしています。**Thrivent**（アメリカ）は、組織全体を通じた若手プロフェッショナル同士のきずなは、職場のミレニアル世代の幸せとネットワーキングの重要不可欠な要素であると強調しています。

結論

本レポートでは、協同組合／相互扶助の保険組織が、ミレニアル世代の職員を引きつけ、定着させ、育成するために実施している取り組みやプログラムの非常に興味深い例を多数挙げています。人材を引きつけることと定着させることは、本質的につながっており、本レポートで紹介したさまざまな例も多くの場合、その両方のツールとしての役割を果たしています。職員の参画と育成の文化が優れていければ、人材候補がその組織に引きつけられる可能性が高くなります。

以下にまとめた本レポートの主要な結論が、ICMIF会員団体の皆様が次世代の職員を引きつけ育成する上でお役に立つことを願います。

ミレニアル世代との接点を得て定着させるためのマルチチャネルのアプローチが鍵



実際のプラットフォームと仮想プラットフォームおよびチャネルの組み合わせは、組織に若手人材を引き付ける効果的なアプローチを提供します。地元の大学やソーシャルメディアでの面談は、潜在的な新入職員とのつながりを築くための強力なツールとなります。ブランド認知度の高さも、これらの取り組みの成功に寄与する要員です。デジタルと対人の組み合わせも、若手職員の継続的な育成において効を奏しています。デジタル／仮想プラットフォームは、特に研修内容が技術的で、情報を吸収し学ぶことが主となる研修の場合に、より時間的に効率が高くなります。一方で、対面・対人型のイベントおよびミーティングでは、「ソフトスキル」を開発することができ、仲間や上級経営幹部との関係築くことが可能です。

早期のブランド認知はメリットを提供する



職員候補が就職する前に接点をつくることに成功した組織は、将来の採用候補者のブランド認知度を築く上で、有利な立場にあります。ミレニアル世代を対象とするプログラムは、ブランドをポジショニングし、協同組合／相互扶助の独自の価値観についてのメッセージ発信につながります。多様な協会、機関、コミュニティとの提携は、ミレニアル世代の採用にあたり持続可能で競争的なメリットを提供します。

協同組合／相互扶助の価値観が採用と定着の基調を作る



一般的に、ミレニアル世代は柔軟性、透明性、有意義な影響力、社会的結束を提供する役割を求めます。ICMIF会員団体は、協同組合／相互扶助の文化が自然とこれらの傾向につながり、そのため私たちのセクターに重要な機会を提供していると感じています。若者に対しこれらすべてのメリットを提供できる組織は、採用プロセスにおける費用削減に加え、より長期的な人材の定着を達成することができます。



人材育成への投資は明確な価値をもたらす

年齢に関係なく、人材育成は組織の適性と能力が競争相手の能力と同じかそれ以上であることを保証するために重要です。しかし、ミレニアル世代は、能力開発の機会の提供に対し期待水準が過去の世代と比較して高いようです。一部の読者は、次の逸話を聞いたことがあるかもしれません。CFOがCEOに尋ねました。「人材育成に投資した後に、もし人材が去ったら、どうなるでしょうか?」CEOは次のように答えました。「もし投資しなかったら、そしてもし人材が去らなかったら、どうなるでしょうか?」

外部トレーニングに加えて、メンタリング・プログラムおよび認定された社内育成プログラムの実施は、組織の長期的な存続に不可欠な人材の定着をさらにサポート可能です。



仲間のネットワークがイノベーションを支える

ミレニアル世代が組織内で仲間と出会うことを可能にする内部ネットワークは、短期および長期の両方のメリットがあります。職員参画の向上、人材育成の奨励、組織における新しい多様な声や考え方を組み込むのに役立ちます。その結果、これらの効果は、組織のイノベーションおよび変革の取り組みを支えます。

本レポートに記載されているICMIF会員団体の体験は、ほかの協同組合／相互扶助の保険組織が自ら人材管理プログラムを構築する上でヒントとなるかもしれません。会員団体が人材管理プログラムまたはその他の職員関連の懸念に関して会員団体同士で話し合う機会を望む場合、ICMIF会員団体のうち考え方が合致する組織に、ICMIFはいつでもご紹介することができます。

ICMIFヤングリーダー ウェビナー

本レポートを通じて参照した事例研究のうち、一部については、過去のICMIFヤングリーダーウェビナーで詳細を紹介しています。ICMIFウェビナーは、協同組合／相互扶助の保険セクターに影響を与える現在の戦略的課題および最新トレンドについての、一連のソートリーダーシップ、ベストプラクティスおよびバーチャルラーニングのウェビナーです。



変化するミレニアル世代の自動車運転



事業戦略および組織文化にイノベーションを埋め込むことは、急速に変化する今日の世界で保険者が生き抜きかつ成功を得るために重要不可欠です。このイノベーションの過程にミレニアル世代を参画させることで、多くの協同組合／相互扶助の保険組織は二重のメリットを経験しています。まず、若手職員の新鮮な思考と革新的な視点が、組織においてイノベーションを受け入れ実現するために必要な能力、体制および文化の形成を促進しています。第二に、ミレニアル世代の参画は、最も優秀な若手人材の育成および定着につながり、そのような人材に将来も組織で活躍してもらえる可能性が高くなります。このウェビナーでは、ICMIF会員団体に所属する3人の若手リーダーが、ミレニアル世代を対象とした取り組みが、それぞれの組織において、どのような形でイノベーションの推進とビジネス全体の変革につながっているかについて語ります。これらの事例研究では、育成のプロセス、目的、および各若手リーダーが直面した障害について紹介し、自分の組織にどのように影響を与えることができるかを検討している他の若い従業員を刺激するような、成功体験や学習事項、そしてアドバイスを共有します。

事例研究: **La Segunda** (アルゼンチン)、**Unipol** (イタリア)、**DEVK** (ドイツ)

録画を観るには [こちら](#) をクリック(本ウェビナーは2019年6月11日に実施されました)



内部のプロフェッショナル・ネットワークを通じてミレニアル世代の職員の参画を図る



世界の労働人口にミレニアル世代の膨大な人口が加わりつつある中、ICMIF会員団体の多くは、増加するミレニアルの職員とのより良い接し方是何か、また若手人材を育成および定着させて、将来も自組織で活躍してもらうためには、どのような対策が必要かを検討しています。本ウェビナーでは、二人の若手リーダーから、自身の協同組合／相互扶助の保険組織が、ミレニアル世代の職員同士の接点をつくるために、どのように社内のプロフェッショナル・ネットワークをデザインしたかについて話をお聞き頂けます。各若手リーダーが自組織のネットワークについて語り、その事例研究から、ネットワークがどのようにキャリアと能力の開発の新たな機会を提供するのか、職員の参画がどのように改善されるのか、加えて若い声および視点がそれぞれの組織においてもたらしている前向きの影響の詳細についてもお聞き頂けます。

事例研究: **Achmea** (オランダ)、**Shelter Insurance** (アメリカ)

録画を観るには [こちら](#) をクリック(本ウェビナーは2018年9月25日に実施されました)



ビジネスを変革するためのイノベーションの推進



急速に変化する顧客の期待、テクノロジー、および世界の状況により、保険者が製品およびサービスの提供のアプローチの見直しを迫られる中、ICMIF会員団体の多くは、変革的なイノベーションを推進するための新たな能力、体制、および文化の構築において大きな進歩を遂げています。3名の若手リーダー(ICMIFヤングリーダーフォーラムのメンバー)から、それぞれの協同組合／相互扶助の保険組織が内部でどのようにイノベーションの推進を成功させ、ミレニアル世代の職員を変革に参画させているかについて、独自の観点をお聞きください。このウェビナーでは、成功と課題に関するいくつかの事例研究を紹介し、ご自身の組織に影響をもたらす、顧客サービスを改善する方法を考える上でのヒントとして頂けます。

事例研究: **Swiss Mobiliar** (スイス)、**Desjardins** (カナダ)、**Securian Financial** (アメリカ)、**Thrivent** (アメリカ)

録画を観るには [こちら](#) をクリック(本ウェビナーは2018年6月14日に実施されました)

戦略インサイト 相互扶助の次世代人材

リサーチチーム:

プロジェクトマネージャー

Ben Telfer (ben@icmif.org)

主執筆者

Dominic Santschi, Swiss Mobiliar

Amélie De Mévius, P&V

Ellie Anderson, Thrivent

Ben Telfer, ICMIF

編集

Faye Lageu

Alison Grant

レポートデザイン

Michael Johnson

2020年6月出版

本出版物の著作権は国際協同組合保険連合(ICMIF)に帰属します。本出版物のいかなる部分も発行者の書面による事前許可なく、電子的、機械的を問わず何らかの形式あるいは方法を用いて複写、転載し、情報記憶再生装置へ格納することは禁じられています。

ICMIFに関する詳細は、以下のサイトやページをご覧ください。

www.icmif.org

Twitter

 [@ICMIF_Web](https://twitter.com/ICMIF_Web)

LinkedIn

 www.linkedin.com/company/icmif

© International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF) 2020年

ICMIF, Denzell House, Dunham Road, Bowdon, Cheshire, WA14 4QE, UK

電話: +44 161 929 5090

国際協同組合保険連合(ICMIF)は、世界各地の会員団体に競争上の優位をもたらすことを目的として、優れた実践例となるさまざまな取り組みを行う機関です。戦略に関する知見や最新の市場情報の共有を通じて、加盟する協同組合と相互扶助の保険組織の成長を支えています